

# Roland Berger Focus

Mai 2017

## Die leise Transformation

Auswirkungen des Corporate-Performance-Trends  
auf die Rolle des Chief Restructuring Officers



---

# Management Summary

Corporate-Performance-Programme haben Konjunktur. Die Hebel, um ein Unternehmen damit wieder in die Erfolgsspur zu bringen, sind denen der Restrukturierung sehr ähnlich. Es kommt darauf an, rechtzeitig den optimalen Zeitpunkt für ein Eingreifen abzapassen: Der Druck muss groß genug sein, um in der Organisation für Bewegung zu sorgen.

Gleichzeitig muss die Zahl der Optionen immer noch hinreichend sein, um ein Unternehmen wieder zum Erfolg zu führen. Das Management in einer solchen Phase stellt hohe Anforderungen an das Führungspersonal. Es ist deshalb sinnvoll, auch bei Corporate-Performance-Programmen einen CRO einzusetzen.

Seine Rolle wird sich von der in einer klassischen Restrukturierung unterscheiden, wie wir sie in den vergangenen Jahren analysiert haben: Im Kontext eines Corporate-Performance-Programms eingesetzt, bleibt Geschick beim Umgang mit Finanzierern zwar wichtig, die Fähigkeit, Menschen im Unternehmen für die Transformation zu gewinnen, wird umso bedeutender. Ist er bei der Restrukturierung eher ein Notarzt, agiert er bei Corporate Performance vielmehr als Fitnesstrainer.

---

# Inhalt

- 1. Corporate-Performance-Management versus Restrukturierung – Zwei völlig verschiedene Einsatzfelder? ..... 4**  
Der neue Trend zu Corporate-Performance-Programmen und leiser Transformation:  
Worin sich Corporate Performance und Restrukturierung unterscheiden
- 2. Was kann und muss der CRO bei Corporate-Performance-Programmen leisten? ..... 10**  
Die Ergebnisse unserer bisherigen CRO-Studien im Überblick: vom Sanierer in der  
Krise zum Chief Transformation Officer – neue Fähigkeiten im Fokus

Kapitel 01:

# Restrukturierung oder Corporate-Performance- Management?

Die Gewichte verschieben sich, die grundsätzliche  
Logik bleibt: ohne Krise kein Veränderungsdruck

Angesichts guter Konjunktur und günstiger Finanzierungsbedingungen liegt es nicht auf der Hand, über das Thema Restrukturierung zu sprechen. Für viele ist der Begriff negativ besetzt – obwohl beim modernen Verständnis der unternehmerischen Restrukturierung das Geschäftsmodell und dessen Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen und weniger die Bilanzbereinigung oder Kostensenkungen. Private-Equity-Investoren haben sich deshalb immer schon bemüht, den Begriff Restrukturierung zu meiden, um die eigenen Portfolio-Assets nicht als sanierungsbedürftig zu brandmarken. Unsere Umfrage 2017 unter 135 führenden Restrukturierungsexperten im deutschsprachigen Raum belegt, dass sich der inhaltliche Fokus tatsächlich etwas verschoben hat. Weniger invasive Methoden (Corporate-Performance-Programme) sind im Trend – zu Recht, da sie in der Vergangenheit sehr erfolgreich waren: So gelang es einem Unternehmen in der Konsumgüterindustrie, seine EBIT-Marge zwischen 2014 und heute um 16,5 Prozentpunkte gegenüber einem Verlauf ohne Performance-Programm zu steigern, ein Energieversorger verbesserte sich gar um 24,1 Prozentpunkte. Bei einem Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel waren es immerhin noch 3,6 Prozentpunkte, bei einem Automobilzulieferer 2,7 Prozentpunkte. Unsere Befragten haben folgende Treiber für den Trend in Richtung Corporate-Performance-Programme identifiziert:

#### **Mehr Agilität für unsichere Zeiten.**

Die Gefahr, im Wettbewerb über Nacht abgehängt zu werden, ist so groß wie nie. Ursachen sind z.B. Terrorgefahr, schwächelnde Konjunktur in den aufstrebenden Märkten, Währungsschwankungen, die anhaltende Schuldenkrise in der EU, neuer Protektionismus – aber auch die Digitalisierung mit ihren gravierenden Veränderungen im Kundenverhalten. Die Zeit, zu reagieren wird immer kürzer. Lineare Planung richtet in diesem Umfeld kaum noch etwas aus, vielmehr ist Beweglichkeit gefragt.

#### **Corporate Performance braucht längeren Vorlauf.**

Der Begriff "Restrukturierung" klingt für viele Beteiligte nach rücksichtslosen Einschnitten. Wer restrukturiert, kämpft ums Überleben. Das trifft zwar sachlich oft nicht zu, dennoch muss diese Wahrnehmung ernst genommen werden. Unsere Befragten beobachten, dass Manager zunehmend konsensuale, leisere Vorgehensweisen wählen, solange sie noch genügend Spielraum haben. Ertragssteigerungsprogramme, die im Hintergrund ablaufen, sind oft das Mittel der Wahl. Diese

---

**"In der aktuellen Situation kommt man oft als CRO mit den Anpassungen auf der Kostenseite gar nicht so schnell nach, wie die Umsatzseite wegbricht, weil sich das Geschäftsmodell überholt hat."**

(Teilnehmer der CRO-Studie 2017)

brauchen allerdings genügend Zeit, bis sie wirken. Deshalb muss man damit starten, solange sich das Unternehmen noch nicht in einer Liquiditätskrise befindet.

### **Alternative Finanzierer treten auf den Plan.**

Banken gehen sachlich und entlang ihrer eigenen, strikten Regularien mit der Einstufung eines Unternehmens als Restrukturierungsfall vor. Zunehmend steigt aber die Bedeutung von Fonds und anderen Institutionen als Finanzierungspartner. Diese sind eher zurückhaltend, ein Asset als Restrukturierungsfall einzustufen, und haben auch nicht solche strikten Regularien wie die Banken. Rechtzeitig geeignete Corporate-Performance-Programme aufzulegen, ist ein naheliegender, diskreter Weg für diese Finanzierer.

### **Die neue Generation will an der Transformation mitarbeiten.**

Die "Generation Y" legt deutlich mehr Wert auf aktive Mitgestaltung ihres Berufslebens als ihre Vorgänger. Das zeigt sich auch im Transformationsprozess. Statt sich einem Restrukturierungsplan zu unterwerfen, strebt diese Generation danach, Veränderungsprozesse im Rahmen eines gemeinsamen Vorgehens mitzugestalten. In der Liquiditätskrise ist das aufgrund des Zeitdrucks und der rechtlichen Rahmenbedingungen nur eingeschränkt möglich. Bei einem rechtzeitigen Einschreiten in der Ertragskrise hingegen kann es gelingen.

### **Neues Moderationsverfahren könnte das Spiel verändern.**

Zurzeit werden neue gesetzliche Regelungen zum vorinsolvenzlichen Sanierungsverfahren diskutiert – das sogenannte Moderationsverfahren. Im Rahmen der Bilanzbereinigung soll es u.a. Banken künftig leichter gemacht werden, ihre Forderungen in dieser Phase an andere Investoren zu verkaufen. Geschieht das, besteht die Gefahr, dass Unternehmen zum Spielball von rein finan-

ziellen Interessen werden. Deswegen haben sie ein verstärktes Interesse daran, ihre Schwierigkeiten in den Griff zu bekommen, bevor die Regelungen dieses Verfahrens greifen.

### **CORPORATE PERFORMANCE ODER RESTRUKTURIERUNG?**

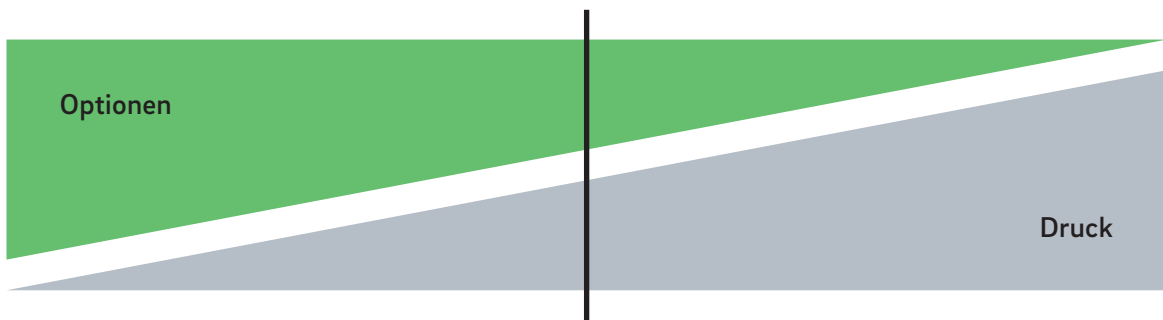
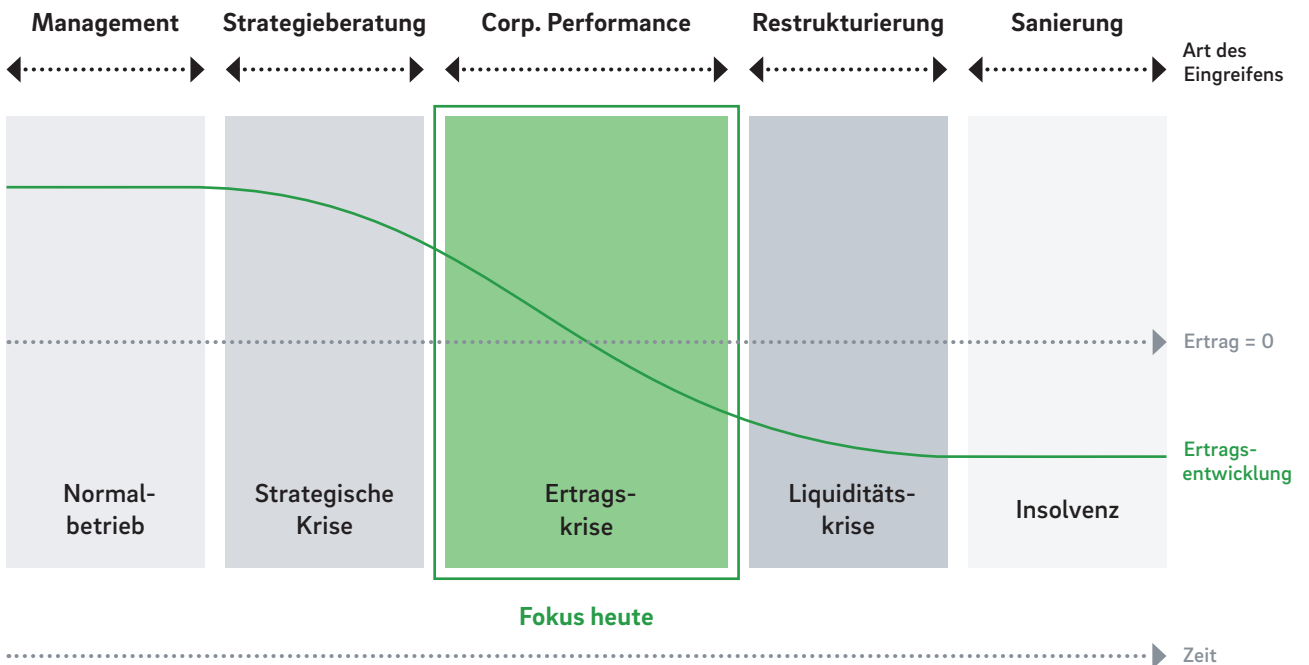
Die Abgrenzung zwischen den Einsatzgebieten droht zu verwässern. Das macht es im konkreten Fall manchmal schwierig, einen Plan aufzusetzen, der der Situation angemessen ist, und sachgerechte Management-Entscheidungen zu treffen. Was unterscheidet die beiden Begriffe genau? Grafik → **A** zeigt den typischen Verlauf einer Krise: Aus dem Normalbetrieb mit schwankenden Erträgen driftet das Unternehmen in eine strategische Krise, in der typischerweise die Erträge noch positiv sind, aber unter Druck geraten. Steuert das Management nicht gegen, folgt die Ertragskrise mit schrumpfenden Ergebnissen. In einer Anfangsphase sind die Erträge zwar stark rückläufig, aber noch positiv – danach rutschen die Ergebnisse ins Minus und schwinden weiter. Wird dieser Trend nicht gestoppt, folgt die Liquiditätskrise, an deren Ende die mögliche Insolvenz steht. Das Management muss sich auf die jeweilige Situation einstellen. Im Normalbetrieb hat das Unternehmen seine Entscheidungen selbst in der Hand. Kommt es zu einer strategischen Krise, werden häufig Strategieberatungen vom Management damit beauftragt, zu analysieren, wo die Probleme liegen, und Anpassungen vorzuschlagen – meist geschieht das mit einem starken Fokus auf den Strukturwandel in der jeweiligen Branche. Corporate-Performance-Programme finden typischerweise in der nächsten Phase, der Ertragskrise, statt. Die klassische Restrukturierung hingegen ist erst in der Liquiditätskrise notwendig.

### **DER OPTIMALE ZEITPUNKT**

Für die Akteure stellt sich die Frage, wann der richtige Zeitpunkt ist, um einzugreifen. Zwei gegenläufige Ent-

**A: Wann gegensteuern?**

Der Fokus der Transformationsaktivitäten verschiebt sich – Häufig beginnen sie schon in der Ertragskrise.



Optimaler Zeitpunkt, um gegenzusteuern

**B: Schnell oder langsam, laut oder leise**

Corporate Performance versus Restrukturierung: Der unterschiedliche Kontext erfordert eine spezifische Art der Vermittlung und unterschiedliche Schwerpunkte.

	Ertragskrise – Corporate Performance	Liquiditätskrise – Restrukturierung
Methoden	Personal-/Sachkostensenkung, Portfoliobereinigung, Ertragssteigerung	Personal-/Sachkostensenkung, Portfoliobereinigung, Ertragssteigerung, Finanzierung/Refinanzierung
Angestrebte Effekte	i.d.R. 10-20% Kostensenkung, mittelfristig	i.d.R. > 20% Kostensenkung, kurzfristig
Art der Kommunikation	eher "still" (PR)	eher direkt, offen, gelegentlich "laut" (PR)
Change Management	Krise ggf. nicht ausreichend bekannt, daher sehr ausgeprägt	Krise bekannt, daher eher umsetzungsorientiert, Change zweitrangig
Stakeholder	i.W. Management, Gesellschafter, Mitarbeitervertreter, ggf. Öffentlichkeit	wie links, zusätzlich und schwerpunktmäßig Finanzierer
Beauftragung	i.d.R. Management, Gesellschafter ("Corporate")	i.d.R. Management und Gesellschafter, Beeinflussung durch andere Stakeholder (u.a. Finanzierer) häufig ("bankgetrieben")



wicklungen gilt es abzuwägen. Im Verlauf der Krise wird der Druck immer stärker. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Handlungsoptionen ab. Das spräche dafür, dass Unternehmen möglichst früh eingreifen. Andererseits zeigt unsere Projekterfahrung, dass eine gewisse Veränderungsbereitschaft notwendig ist, um eine Transformation überhaupt ins Rollen zu bringen. Es mag zynisch klingen: Es braucht schon ein wenig Krise, damit die Umorientierung gelingt. Fehlt dieser Impuls, schadet das mehr, als die zusätzlich vorhandenen Optionen oder der geringere Druck bringen. Der optimale Zeitpunkt einzugreifen, liegt also eher in der Mitte. Dort ist noch genügend Spielraum, um zu handeln. Und dort ist der Druck beherrschbar, während die Veränderungsbereitschaft dennoch genügend Schub für das Projekt verspricht. Leider lässt sich dieser Zeitpunkt nicht unbedingt bewusst ansteuern. Immer wieder gibt es Situationen, wie z.B. Änderungen des regulatorischen Umfelds, die das Unternehmen unverschuldet so schnell in die Liquiditätskrise führen, dass an der klassischen Restrukturierung kein Weg vorbeiführt. Im Kern sind die Methoden von Corporate-Performance-Management und Restrukturierung durchaus ähnlich – sowohl methodisch als auch im Hinblick auf die wesentlichen Stakeholder. → **B** Auch in Corporate-Performance-Programmen werden Kosten gesenkt, Portfolios bereinigt und Erträge gesteigert. In der Regel ist es aber so, dass die Restrukturierung eine starke Finanzierungs Komponente aufweist und die Kommunikation sehr offen und direkt abläuft. Wo Erträge noch positiv sind, aber signifikant hinter denen der Konkurrenz zurückbleiben, empfiehlt sich eine Transformation auf leisen Sohlen.

### CORPORATE PERFORMANCE – DIE LEISE TRANSFORMATION MANAGEN

Change Management kennzeichnet Corporate-Performance-Programme in solch einer Situation, denn die Krise ist noch nicht so präsent, dass man sie als Ver-

---

## Es braucht schon ein wenig Krise, damit dem Unternehmen die Umorientierung gelingt.

änderungstreiber nutzen kann. Somit hängt der Erfolg auch davon ab, ob es gelingt, die Dringlichkeit im Unternehmen auf anderem Wege zu erzeugen. Es gilt, die Mitarbeiter/-innen zu mobilisieren, obwohl für sie noch kein Handlungsdruck sichtbar ist. In der Regel wollen Unternehmen in der Ertragskrise nicht, dass ihre Gegenmaßnahmen publik werden. Die Kommunikation muss also wesentlich zurückhaltender sein als in der Restrukturierung, in der wir die Dinge beim Namen nennen können und müssen.

Das "Durchregieren" auf Basis einer Liquiditätskrise erlaubt sehr scharfe Einschnitte. Deshalb bringt die Restrukturierung in der Regel schnelle und umfassende Resultate. Bei Programmen, die leise ablaufen, sind die Effekte deutlich kleiner als bei der Restrukturierung. Der Vorteil dieser Vorgehensweise: Ein Imageschaden lässt sich in der Regel vermeiden und es wird weniger Substanz auf dem Weg vernichtet.

Kapitel 02:

# Neue Fähigkeiten im Fokus

Der CRO hat in Corporate-Performance-  
Programmen seinen Platz – Und wird zum  
Chief Transformation Officer

Wenn Corporate-Performance-Programme in Unternehmen an Bedeutung gewinnen, muss das Anforderungsprofil des CRO darauf ausgerichtet sein. Doch welche Kompetenzen sind gefragt? Diese Fragestellung knüpft thematisch an die Studien der vergangenen Jahre an. → [C](#)

2015 haben wir festgestellt, dass CRO-Kompetenzen auch in Europa und Deutschland immer gefragter werden. Diese Chef-Restrukturierer arbeiten zunehmend konzeptionell und involvieren sich stark in das Change Management. Der CRO hat sich weiterentwickelt: vom Umsetzungsexperten zum Mitgestalter des Rettungsplans.

**"Die Auftraggeber erwarten eine Neuausrichtung mit einem unternehmerischen Ansatz – eine unternehmerische Restrukturierung."**

(Kernaussage aus der CRO-Studie 2015)

2016 haben wir deutlich gemacht, welche herausragende Bedeutung Führung und Kommunikation in der Krise haben. Der CRO muss dabei situativ den richtigen Stil wählen – einmal "Coach", zur Unterstützung des Veränderungsprozesses, und in anderen Fällen "Keule" für klaren Kurs und Transparenz. Die Kommunikation wird bestimmt durch den Grundsatz "Perception beats Performance". Es kommt darauf an, dass der CRO die Deutungshoheit über den gesamten Prozess behält.

**"Ein guter Restrukturierungsplan, der schlecht kommuniziert wird, ist nicht viel mehr wert als ein schlechtes Konzept."**

(Kernaussage aus der CRO-Studie 2016)

2017 haben wiederum zahlreiche Rechts- und Wirtschaftsberater, Insolvenzverwalter, Banker und andere Spezialisten an der Befragung teilgenommen. Wir nehmen eine Abgrenzung zwischen Restrukturierung und Corporate-Performance-Programm vor und analysieren

die Rolle des CRO bei Anpassungsprozessen im Rahmen der Ertragskrise.

**"Der CRO geht im Rahmen eines Corporate-Performance-Programms wesentlich lautloser vor als bei der Restrukturierung und wird zum Chief Transformation Officer."**

(Kernaussage aus der Studie 2017)

---

**"Es kommt auf Kommunikation und Verlässlichkeit an. Einfach ausgedrückt: Der CRO muss sagen, was gemacht wird und machen, was gesagt wird."**

(Teilnehmer der CRO-Studie 2017)

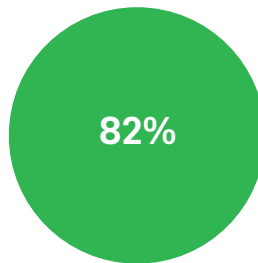
**C: Ergebnisse 2017: die Sicht unserer Experten auf den CRO**

Wir haben zum dritten Mal in Folge 135 Restrukturierungspraktiker zu Trends beim Einsatz von Chief Restructuring Officers befragt, rund die Hälfte davon hat geantwortet. Zentrale Ergebnisse: Die Einsätze stagnieren wegen der guten Konjunktur, der CRO ist verstärkt als Moderator gefragt.

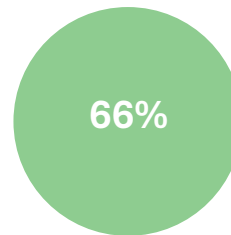
**SCHWERPUNKTE BEI DER ARBEIT DES CRO**

Trotz aktueller Trends sehen unsere Experten die Finanzierung immer noch als wichtigste Aufgabe des CRO an.

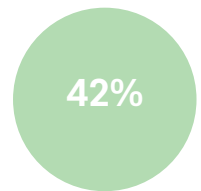
[Top 3, % derer im Ranking, die als "sehr wichtig" bewertet wurden]



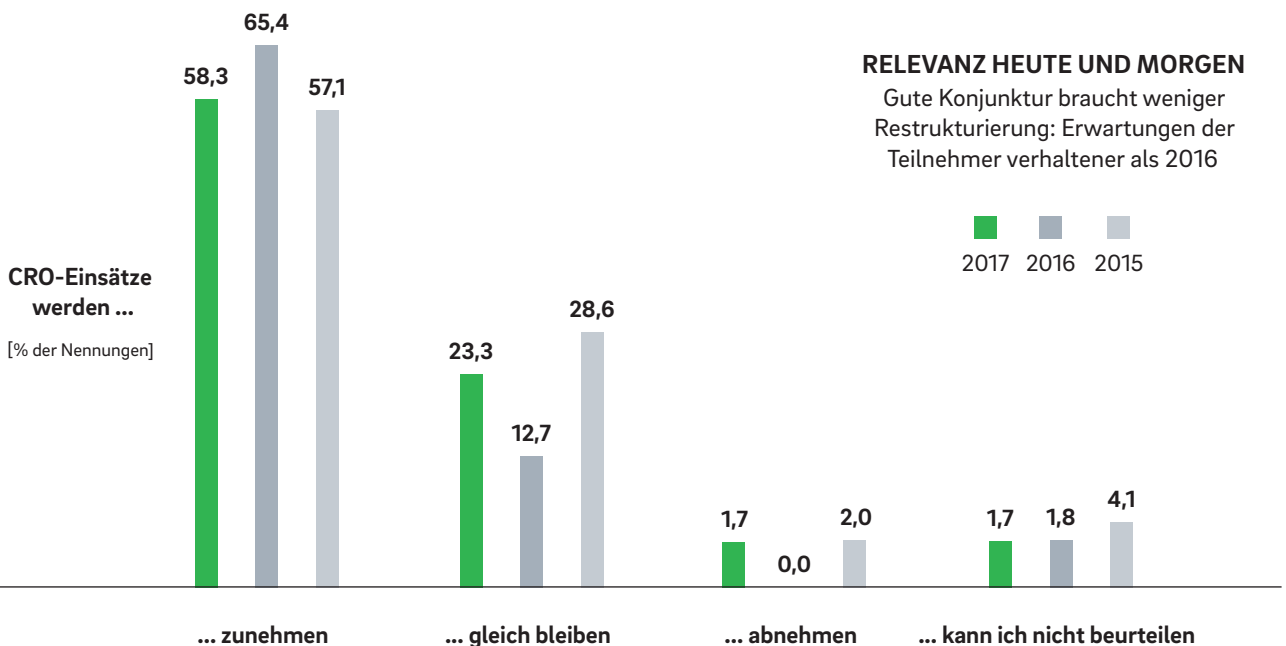
**Sicherstellen der Unternehmensfinanzierung**

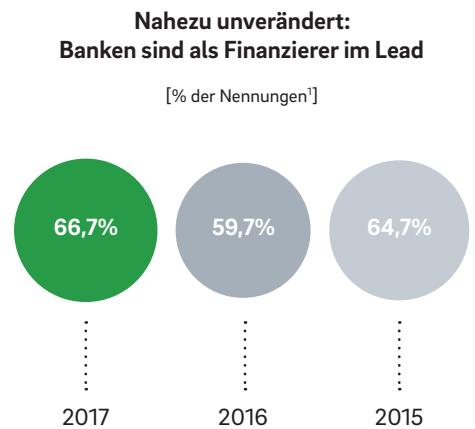
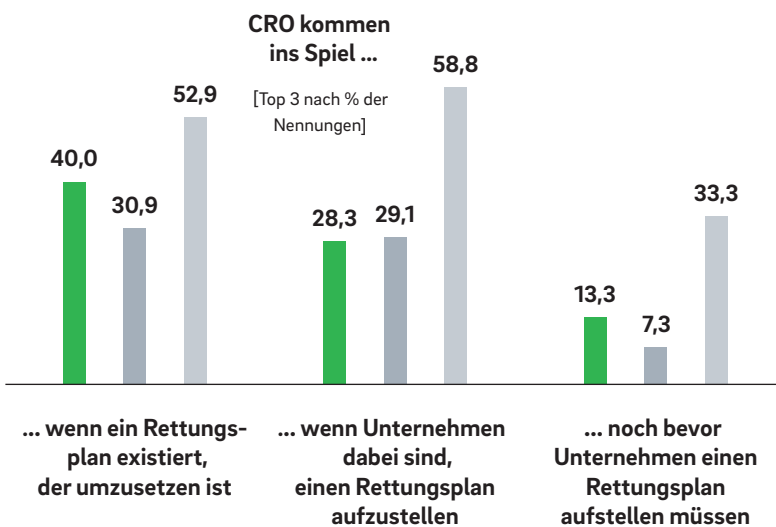
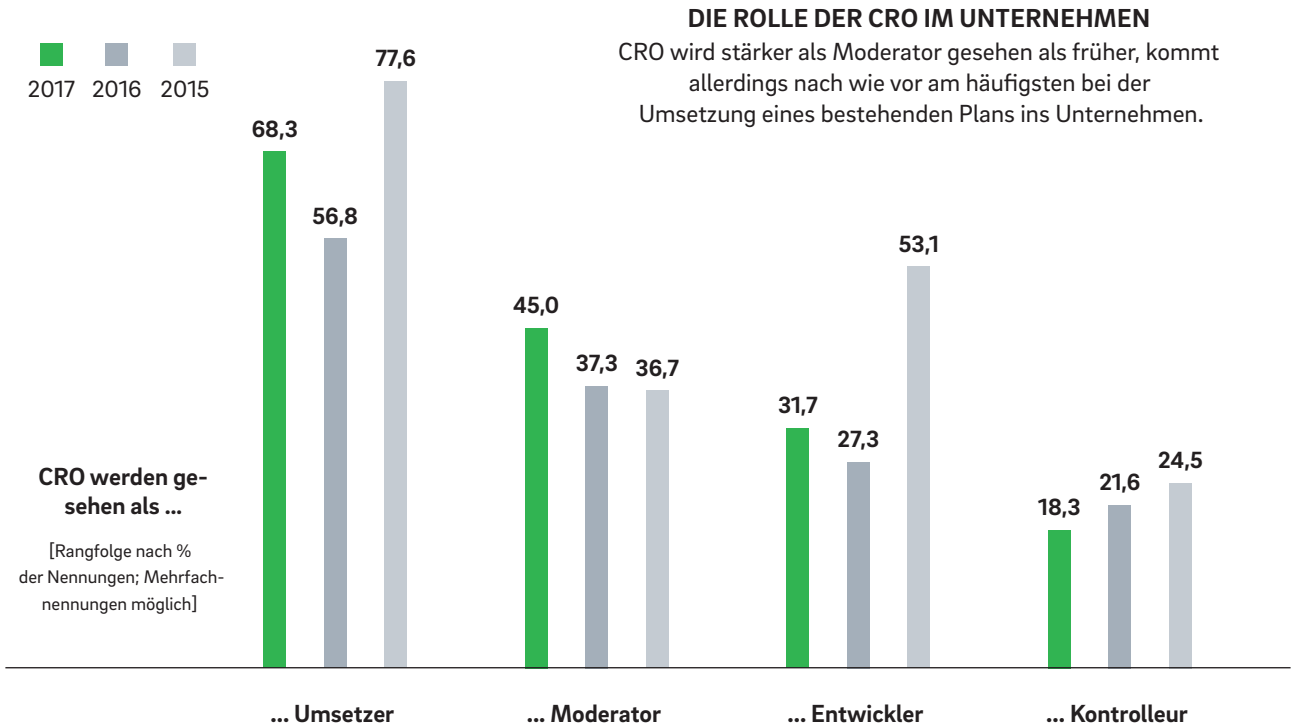


**Organisation/ Management**



**Personalkosten- Management**





Quelle: Roland Berger

<sup>1</sup>Weitere Kategorie: nicht beantwortet

---

## Wie, wann und zu welchen Kosten wirkt sich die Transformation auf die GuV aus? Darauf kommt es an.

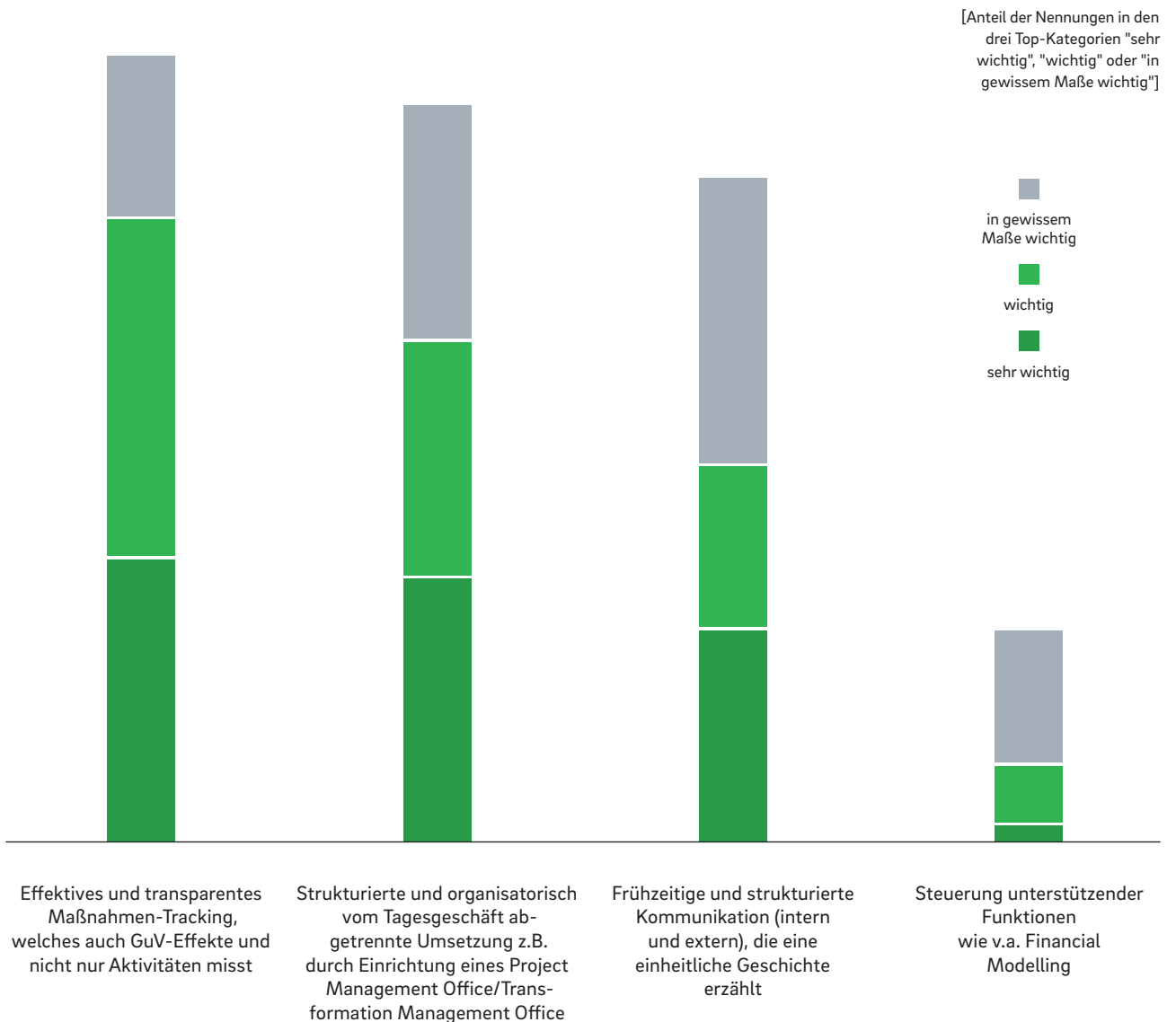
### CORPORATE PERFORMANCE – ALLE WEICHEN AUF TRANSFORMATION STELLEN

Wer kann die skizzierten Anforderungen in Unternehmen erfüllen? Grundsätzlich sind Beratungshäuser mit starker Restrukturierungs-DNA gegenüber klassischen Strategieberatungen im Vorteil. Denn bei einem Corporate-Performance-Programm müssen nach Ansicht der von uns befragten Restrukturierungsexperten von Anfang an die zu ergreifenden Maßnahmen festgelegt werden. Dabei geht es nicht allein darum, diesen Katalog abzuarbeiten. Viel wichtiger ist ein Verständnis dafür, wann, unter welchen Voraussetzungen und zu welchen Kosten sich die Maßnahmen auf die GuV des Unternehmens auswirken. → **D** Umsetzungsmanagement, Modellierung in der GuV und Nachverfolgung dürfen sich nicht von der Methodik in der Restrukturierung unterscheiden. Wir empfehlen daher, für derartige Projekte keine Interimsmanager einzusetzen, sondern erfahrene Chief Restructuring Officers.

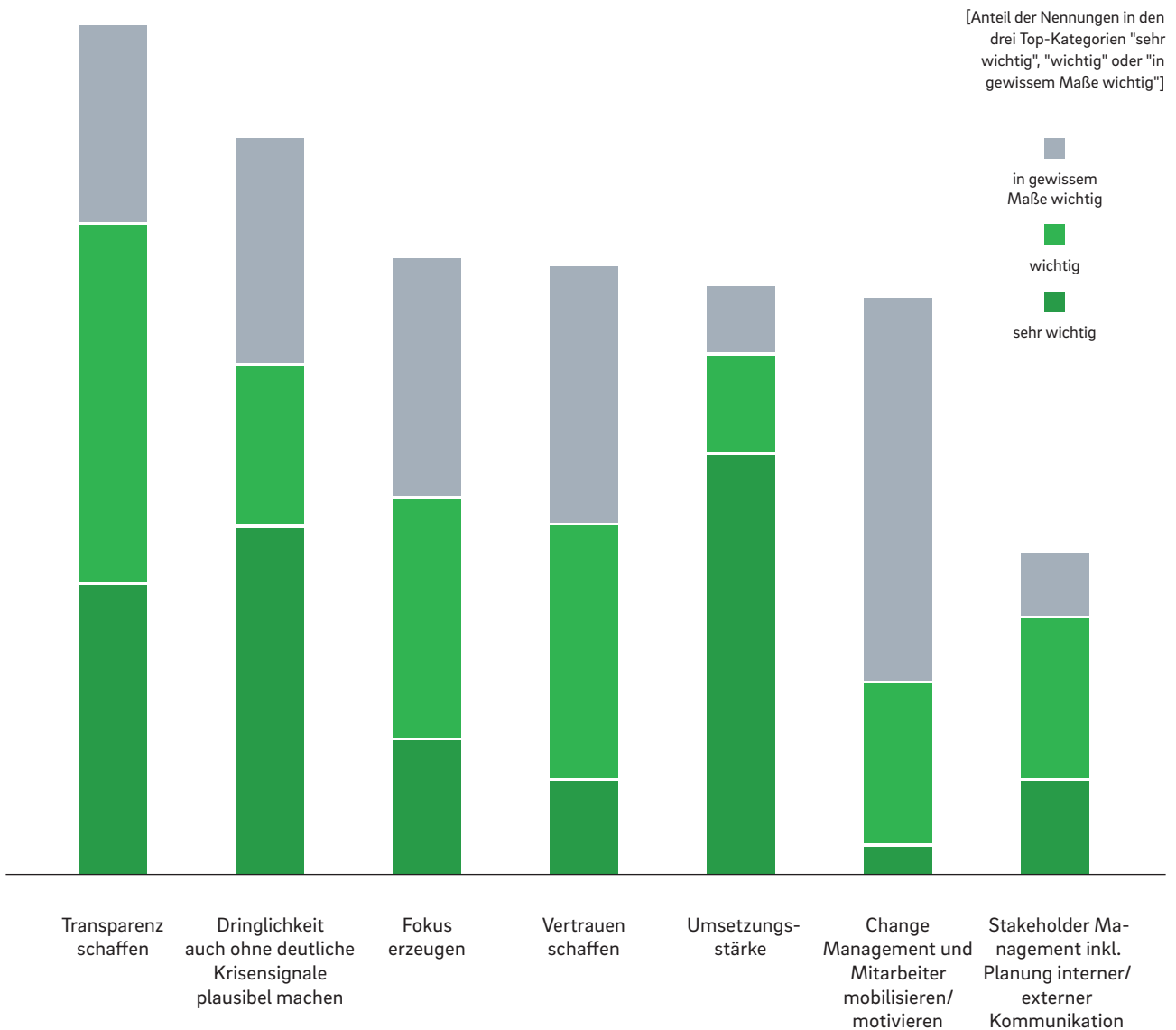
Geschieht das, muss der Fokus der CRO-Tätigkeit noch stärker zum Management der Transformation als solcher rücken. Das heißt nicht, dass der CRO in "Chief Transformation Officer" umbenannt werden muss. Es geht um den Gedanken, der dahintersteckt: Neben dem Verständnis für Unternehmenskennzahlen ist die Fähigkeit entscheidend, Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen für das Transformationskonzept zu begeistern. Worin liegt der Unterschied zur traditionellen Tätigkeit? Bei einer Restrukturierung muss der CRO Probleme schnell offen ansprechen. Er braucht direkten Zugang zu den Mitarbeitern und er tauscht sich kontinuierlich mit Finanzierern und Arbeitsrechtsexperten aus. Im Rahmen von Corporate-Performance-Programmen hingegen ist das nicht zwangsläufig so. Vermittelndes, diskreteres Vorgehen kann im Unternehmen nötig sein. Oft läuft der Wandel in kleineren Schritten ab. Das erfordert in noch höherem Maße als bisher Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Beständigkeit

**D: Was macht einen CRO zum CTO? Er muss das Handwerk beherrschen ...**

Der Fokus auf die GuV ist für die Befragten ein wichtiger Bestandteil des Kompetenzprofils.



**... und er muss die richtigen Soft Skills besitzen.** Insbesondere bei der leisen Abwicklung von Corporate-Performance-Management kommt es auf Fingerspitzengefühl an.





und Berechenbarkeit. Der CRO als Transformationshelfer muss einen Sinn für Dringlichkeit erzeugen. Er informiert, setzt Einschnitte durch, ohne die Reputation des Unternehmens zu gefährden oder zu beschädigen, weder nach innen noch in der Öffentlichkeit. Kurz: Kooperation überwiegt Direktion.

Nicht selten kommen Corporate-Performance-Programme, die eigentlich klassische Restrukturierungen sind, als "Wolf im Schafspelz" daher. Wir empfehlen, die Situation eines Unternehmens sehr gründlich und objektiv zu beurteilen – unabhängig von konjunkturellen Trends oder der Außenwirkung bestimmter Begriffe. Nur dann kann ein CRO oder CTO die richtige Rolle einnehmen und die angemessenen Entscheidungen treffen. Es kann der Veranschaulichung dienen, die verschiedenen Rollen und Entscheidungsuniversen mit denen in der Medizin zu vergleichen.

In einer strategischen Schieflage holt sich der "Patient Unternehmen" einen strategischen Berater klassischer Prägung an seine Seite – einen Fitnesscoach, der seine Situation analysiert und ihm einmalig ein Trainingsprogramm aufschreibt, das er dann selbst absolvieren muss. In der Ertragskrise benötigt das Unternehmen je nach Dringlichkeit einen Personal Trainer, der länger an seiner Seite bleibt. Dieser sorgt dafür, dass ein noch solides Fitness-(Ergebnis-)Niveau verbessert wird. Rutscht das Ergebnis ins Minus, ist der Allgemeinmediziner gefragt, der einen gesünderen Lebenswandel anmahnt und dem Patienten zur Unterstützung Medikamente und eine langfristige Therapie verordnet. Gerät das Unternehmen weiter in die Krise, tritt ein Rettungsteam aus Notarzt und Unfallchirurg auf den Plan. Die Dringlichkeit ist in dieser Situation offensichtlich, keiner fragt mehr nach der Bereitschaft, die vorgeschlagenen Maßnahmen umzusetzen. Schließlich soll es am Ende nicht zu einem Einsatz des technischen Hilfswerks kommen, das in den Trümmern sucht und Überlebende rettet.

---

**Der CRO muss zuerst einen Sinn für Dringlichkeit erzeugen. Kooperation überwiegt im Stil die Direktion.**

---

# Impressum

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN

## DIE AUTOREN GERNE ...

### Autoren

#### **DR. SASCHA HAGHANI**

Mitglied der deutschen Geschäftsführung  
und Leiter des Competence Center RCF  
+49 69 29924-6444  
Sascha.Haghani@rolandberger.com

#### **FALCO WEIDEMEYER**

Senior Partner  
+49 69 29924-6207  
Falco.Weidemeyer@rolandberger.com

#### **THOMAS REINHOLD**

Redaktion  
Thomas.Reinhold@rolandberger.com

Analytics@rolandberger  
Umfrage und Datenanalyse

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

---

# Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 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.

## Navigating Complexity

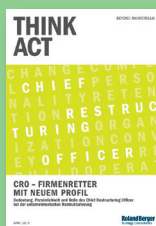
Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch ein immer komplexeres Umfeld und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlage für langfristigen Erfolg.

### Think:Act Booklet **Chief Restructuring Officer - Coach oder Keule?** (2016)



Autoritäre Führung war gestern: Die zweite CRO-Befragung stellt Führung und Kommunikation ins Zentrum. Es kommt darauf an, effektiv Selbstheilungskräfte des Unternehmens zu mobilisieren. Die Wahrnehmung des Rettungsplans zu beeinflussen, ist erfolgskritisch.

### Think:Act Booklet **CRO - Firmenretter mit neuem Profil** (2015)



Unternehmerische Restrukturierung: Prioritäten des CRO verschieben sich vom Liquiditätsmanagement hin zu einer stärkeren Berücksichtigung der Marktbedingungen. Der CRO ist nicht nur Sanierer in der Krise, sondern Interim-CEO mit strategischer Verantwortung.

## **Herausgeber**

**ROLAND BERGER GMBH**

Restructuring & Corporate Finance (RCF)

Competence Center

Bockenheimer Landstrasse 2-8/Opernturm

60306 Frankfurt

Deutschland

+49 69 29924-0