

06.23

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

19. Jahrgang

November/Dezember 2023

Seiten 241–288

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Ehrenpräsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Henning Werner, IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Chief Transformation Officer (CTO) – Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation?
[Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Johannes L. Sauerwein, Georgiy Michailov und Michael Hengstmann, 245]

Transformation zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung (Teil I)
[Prof. Dr. Ronald Gleich, Dr. Kim Louisa Dillenberger und Prof. Dr. Heimo Losbichler, 251]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Turnaround zur Nachhaltigkeit im Mittelstand
[Dr. Hans-Jürgen Hillmer, 260]

Insolvenzquotensimulation
[Matthias Müller, Kai F. Kramer und Philip Seiz, 265]

Akquisitionsimmanente Risiken
[Mark Niggemann und Dirk Schulte, 270]

Nachgefragt: Immobilien in Sanierung und Insolvenz
[Beantwortet von Dr. Raoul Kreide, 277]

Beilage

Jahresinhaltsverzeichnis 2023

Chief Transformation Officer (CTO) – Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation?

Ergebnisse einer großen empirischen Studie zum CTO-Berufsfeld

Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Johannes L. Sauerwein, Georgiy Michailov und Michael Hengstmann*

Viele Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, dass sich die Rahmenbedingungen in ihrer Branche fundamental verändern. Sie müssen auf die Herausforderungen, die sich beispielsweise durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen oder Fachkräftemangel ergeben, reagieren. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, ist es aber notwendig, auf diese Veränderungen nicht nur zu reagieren, sondern zu agieren, d. h. proaktiv zu transformieren. So eine Transformation ist eine ganzheitliche Aufgabe, die u. a. die Aspekte strategische Neuausrichtung & Geschäftsmodell-Redesign, kultureller Wandel, Organisationsentwicklung und deren konsequente Umsetzung umfasst.

1. Einführung

Gerade im Mittelstand stößt das Management bei diesen Herausforderungen an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise. Einen Ausweg bietet die Berufung eines erfahrenen, umsetzungsstarken Chief Transformation Officers (CTO). Ein CTO ist ein Experte, der Unternehmen interimistisch in der Transformation unterstützt. Im Unterschied zur klassischen Restrukturierung/Sanierung, in der ein Chief Restructuring Officer (CRO) zum Einsatz kommt, setzt die Transformation idealerweise weit vor einer zugespitzten (Ergebnis- oder Liquiditäts-) Krise an. Hier sind die unternehmerischen Spielräume deutlich ausgeprägter und umfassender. Da CTO und CRO somit in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung zum Einsatz kommen und mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten betraut sind, stellt die Funktion des CTO damit ein neues eigenständiges Berufsfeld dar, das vor dem Hintergrund des beschleunigten Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zielsetzung der Studie „Chief Transformation Officer – Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation?“ ist es, die Rolle und die Einsatzmöglichkeiten des CTO wissenschaftlich zu untersuchen und die Frage zu beantworten, ob so eine Position einen Erfolgsfaktor für Transformationen im herausfordernden Umfeld darstellt. Darüber hinaus wird das idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des CTO – auch in Abgrenzung zum CRO – beschrieben. Diese Studie richtet sich an alle Geschäftsführer, Führungskräfte, Gesellschafter, Finanziere, Investoren, Interim-Manager und Berater sowie sonstige Beteiligte, die Transformationsprozesse in Unternehmen gestalten. Im Folgenden werden ausgewählte Kernergebnisse der großen CTO-Studie präsentiert.¹

2. Aufbau der CTO-Studie

2.1 Studiendesign

Das Forschungsdesign zur CTO-Studie war dreigliedrig aufgebaut:

(1) Ein erstes, heuristisch-taxonomisches Ziel bestand in der Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens für die

Beantwortung der Forschungsfrage: *Was ist das Einsatzfeld und was die Rolle eines CTO und wie sieht das idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofil eines CTO aus?* Zunächst erfolgt daher in An-

* Prof. Dr. Henning Werner ist Professor für Transformation, Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und leitet das an der Hochschule ansässige IfUS-Institut für Unternehmenssanierung (www.ifus-institut.de). Das IfUS-Institut führt u. a. den in Deutschland einzigartigen Zertifikatslehrgang Transformations- & Turnaround-Manager durch. Dr. Johannes L. Sauerwein ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfUS-Institut für Unternehmensentwicklung und wissenschaftlicher Leiter des Think&Do Tanks GRANTIRO. Er ist u. a. dafür zuständig, Lösungen für scheinbar alternativlose Schließungen von Unternehmensstandorten zu entwickeln und industrielle Kerne, insbesondere in Randregionen, zu erhalten. Dazu werden die Methoden klassischer Restrukturierung mit Innovationsmanagement-Methoden kombiniert. Georgiy Michailov ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer der führenden Transformations- und Restrukturierungsberatungsgesellschaften in Deutschland. In den letzten 20 Jahren hat er über 100 Mandate im gehobenen Mittelstand in Transformations- und Turnaround-Projekten erfolgreich begleitet. Intern ist er verantwortlich für Innovationsmanagement und Methodenentwicklung. Michael Hengstmann ist Managing Partner bei der Executive Interim Partners, einer führenden Sozietät für Interim Manager auf C-Level in Sondersituationen, und Managing Partner bei der Management Capital Holding, einer auf mittelständische Unternehmen fokussierte Beteiligungsgesellschaft. Kontakt: www.ifus-institut.de, henning.werner@ifus-institut.de.

¹ Dieser Beitrag basiert auf der Studie Werner u. a., Chief Transformation Officer (CTO) – Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation?, 2023, Ergebnisse einer Gemeinschaftsstudie der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS-Institut, Struktur Management Partner und Executive Interim Partners. Die vollständige Studie ist über www.ifus-institut.de abrufbar.

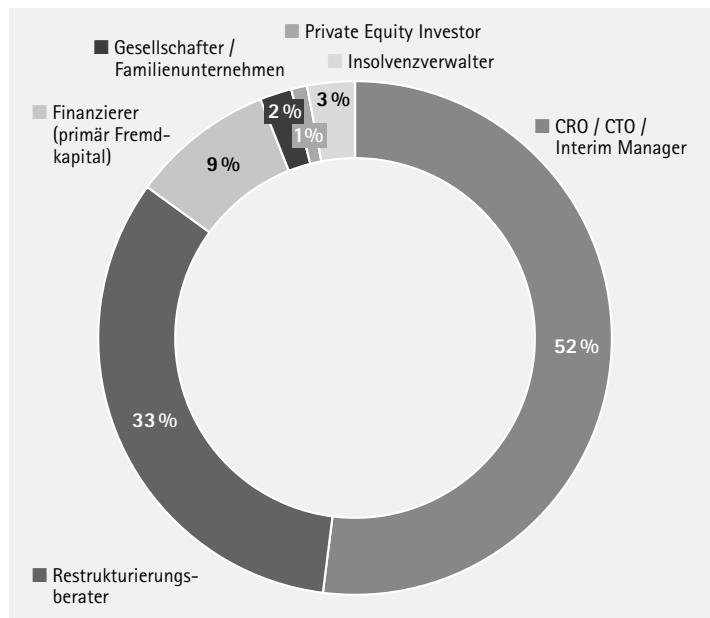


Abb. 1: Tätigkeits-
schwerpunkte der
befragten Experten

lehnung an Cooper (2015)² von Juli bis Dezember 2022 eine systematische Analyse des Forschungsstands im Rahmen einer Literature Review. Insgesamt wurden mittels einer elektronischen Suche über die einschlägigen Datenbanken 10.102 Treffer gesichtet. Nach einer Prüfung inhaltlicher und formaler Kriterien konnten insgesamt 67 relevante Treffer ausgewertet werden.

(2) Abgeleitet von den/dem durch die Literature Review aufgestellten Hypothesen/Forschungsstand wurde zwischen Januar bis Mai 2023 ein standardisierter Fragebogen (quantitativ) erarbeitet, um die Rolle des CTO, das Kompetenzprofil sowie das Zusammenspiel mit C-Level-Akteuren zu elaborieren. Ausgehend von der Analyse bisheriger Befragter in klassischen CRO-Studien wurde zur Beantwortung des Forschungsdesiderats der zu befragende Expertenkreis im Sinne der Forschungsfrage erweitert. Der Fragebogen wurde im Rahmen eines Pretests mit rund 20 Experten getestet und optimiert.

(3) Die Befragung wurde im Zeitraum vom 19.4 bis 15.5.2023 online durchgeführt. Insgesamt nahmen 520 Teilnehmer an der Befragung teil, davon konnten 442 vollständige Rückmeldungen ausgewertet werden.

2.2 Stichprobe

Die Grundgesamt der vorliegenden CTO-Studie weist eine Stichprobe von 442 be-

fragten Sanierungs- und Restrukturierungsprofessionals auf, die überwiegend in den Unternehmensgrößen mit einem Umsatz zwischen 51–150 Mio. € (Mittelwert = 35%) und 151–500 Mio. € (Mittelwert = 28%) aktiv sind.

2.3 Tätigkeitsschwerpunkte der befragten Experten

52% der befragten Experten sind überwiegend in der Funktion als CRO, CTO oder Interim Manager tätig (vgl. Abb. 1). Ein Drittel sind überwiegend als Restrukturierungsberater aktiv und 9% als Finanzierer (primär Fremdkapital). Lediglich 3% der Befragten agieren als Insolvenzverwalter, 2% als Gesellschafter in Familienunternehmen und 1% als Private Equity Investor.

2.4 Berufserfahrung der Experten

Im Bereich der Transformation verfügen die befragten Experten über eine große Erfahrung: 38% der Befragten haben mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Transformationsbezug und immerhin über ein Drittel (34%) hat über elf bis 20 Jahre Erfahrung in diesem Berufsfeld. 17% der Befragten verfügen über eine Berufserfahrung von fünf bis zehn Jahren und nur 11% weisen eine Berufserfahrung von weniger als fünf Jahren mit Transformations- oder Turnaround-Bezug auf. Insbesondere die in den Funktionen CRO, CTO, Interim Manager und Restrukturierungsberater tätigen Befragten verfügen zu einem hohen Anteil über eine immense Erfahrung von mehr als 20 Jahren mit Transformationsbezug.

3. Persönlichkeits- und Kompetenzprofile von CTO und CRO

3.1 Begriffliche Abgrenzung CTO/CRO

Ein CTO ist ein Experte, der Unternehmen interimistisch in der Transformation unterstützt. Im Unterschied zur klassischen Restrukturierung/Sanierung, in der der CRO zum Einsatz kommt, setzt die Transformation idealerweise weit vor einer zugespitzten (Ergebnis- oder Liquiditäts-)Krise an. In diesen Phasen verfügt das Unternehmen i. d. R. noch über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum und kann selbstbestimmt über seine weitere Entwicklung entscheiden. Je weiter die Herausforderungen sich zuspitzen und irgendwann in einer Krise münden, umso mehr nimmt der finanzielle Handlungsspielraum ab, der Zeitdruck nimmt zu, das Vertrauen der Stakeholder nimmt Schaden und der Entscheidungsfreiraum wird durch externe Zwänge eingengt.

Da CTO (proaktive Bewältigung von Herausforderungen primär außerhalb der akuten Krise) und CRO (klassische Restrukturierungs-/Sanierungssituation) somit in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung zum Einsatz kommen und mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten betraut sind, wurden in der vorliegenden CTO-Studie die Unterschiede im idealtypischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofil von CTO und CRO erhoben:

² Vgl. Cooper, Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach, 5. Aufl. 2015.

- Über die Hälfte aller Transformationsexperten (58%) gibt an, dass es grundlegende Unterschiede im idealtypischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofil von CTO und CRO gibt.
- Weitere 26% sehen sogar große Unterschiede. Eine große Mehrheit von 84% aller Transformationsexperten sieht somit einen Unterschied im idealtypischen Kompetenzprofil dieser beiden Rollen.

3.2 Funktionale Kompetenzen von CTO und CRO

Während der CRO in der akuten Krise idealerweise über eine vergleichsweise hohe Kompetenz im Bereich Turnaround-/Krisenmanagement und Finanzwirtschaft/Liquiditätsmanagement verfügen sollte, sollte der CTO insbesondere in den Bereichen Strategie & Geschäftsmodell, Change-Management und Digitalisierung über ein hohes Kompetenzlevel verfügen. Im Kompetenzbereich Leistungswirtschaft hingegen sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar (vgl. Abb. 2).

3.3 Personale Kompetenzprofile von CTO und CRO

Im Bereich der personalen Kompetenzen ist der CRO tendenziell eher im sog. „Firefighting-Modus“ aktiv, um Maßnahmen durchzusetzen, die eine weitere Krisenentfaltung schnell und konsequent vermeiden. Er sollte daher vergleichsweise über ein besonders hohes Durchsetzungsvermögen verfügen. Der CTO hingegen sollte über höhere Kompetenzen im Hinblick auf die Fähigkeit verfügen, eine gemeinsame Teamvision zu erzeugen und die Mitarbeiter einbinden zu können. Darüber hinaus sollte der CTO eine höhere Offenheit für neue Erfahrungen mit sich bringen, um auch in der Lage zu sein, neue und kreative Lösungen zu finden – der CRO muss hingegen in akuten Krisenphasen umsetzungsstark sein.

3.4 Sozial- und Netzwerkkompetenzen von CTO und CRO

In einem Krisenmodus ist es besonders wichtig, auf ein funktionierendes Netzwerk aus Spezialisten zurückgreifen zu können, um für seinen Mandanten ganzheitliche Lösungen zu finden. Die Bedeutung eines relevan-

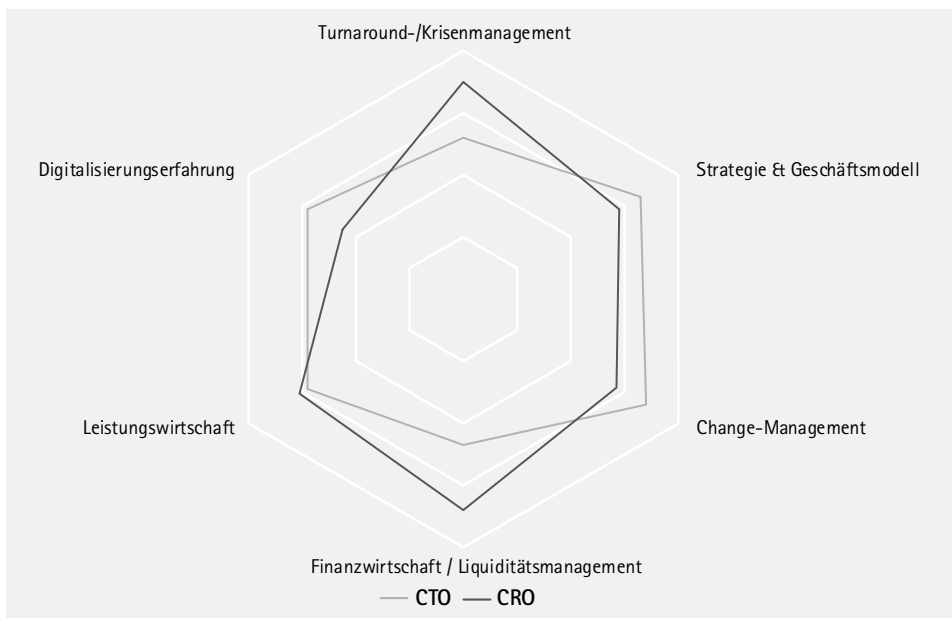


Abb. 2: Funktionale Kompetenzen von CTO und CRO im Vergleich

ten Netzwerks zu Fachjuristen, Beratern und Finanzierern ist daher beim CRO deutlich stärker ausgeprägt als bei einem CTO. Im Bereich der Stakeholder-Kommunikation liegen die idealtypischen Kompetenzniveaus hingegen sehr eng beieinander. CTO und CRO sollten somit gleichermaßen in der Lage sein, alle Stakeholder ins Boot zu holen und für den neuen Weg zu gewinnen.

Unterschiede zeigen sich allerdings in der Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. In diesem Bereich sollte der CTO daher über ein höheres Kompetenzlevel verfügen als der CRO, um die Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen.

4. Erfolgversprechende Rahmenbedingungen für CTO-Einsätze

Wann kommen CTOs zum Einsatz, welche Rolle spielen sie in der Transformation und mit welchen Handlungsvollmachten sollten sie ausgestattet sein? Um diese Fragen zu beantworten, wurden die Experten nach den Einsatzfeldern und der Rolle von CTOs in der Transformation näher befragt.

4.1 Stadium der Unternehmensentwicklung

Auf die Frage, in welchem Stadium der Unternehmensentwicklung CTO zum Einsatz kommen, geben 66% der Befragten an, dass ein CTO außerhalb der akuten Krise eingesetzt werden (Nachkrise 13%, Vorkrise 25%, Stakeholder- & Strategiekrisis 28%). 27% sehen auch Einsatzmöglichkeiten in der akuten Krise bis hin zur Insolvenzreife (7%) (vgl. Abb. 3 auf S. 248).

4.2 Initiierung von Transformationsprojekten

In der vorliegenden CTO-Studie zeigt sich ein anderes Bild als bei klassischen Restrukturierungs- und Sanierungsprojekten. In klassischen Restrukturierungs- und Sanierungssituationen kommt der

Unterschiede
zeigen sich in der
Fähigkeit zur
Weiterentwick-
lung der Unter-
nehmenskultur.

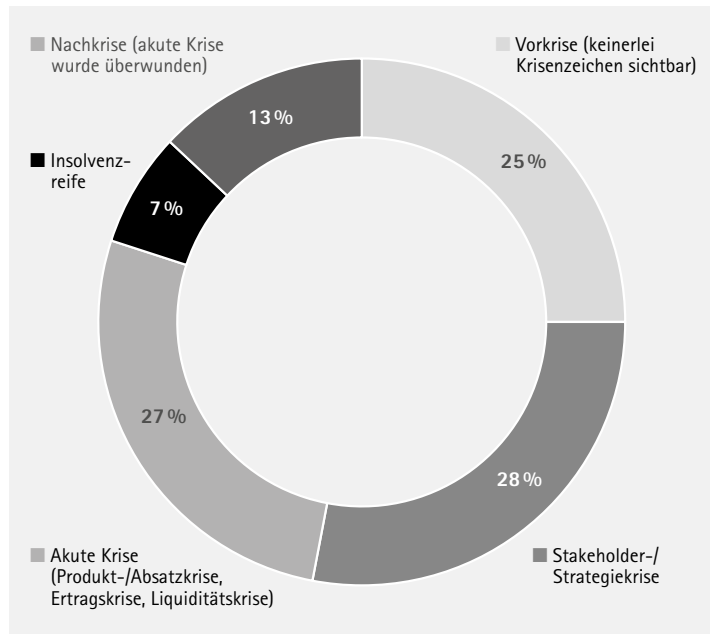


Abb. 3: CTO-Einsatz nach Stadium der Unternehmensentwicklung

Impuls – wie zahlreiche Studien ermittelt haben – primär von externen Dritten, insbesondere Finanzierer spielen dabei eine zentrale Rolle. Transformationsprojekte jedoch werden nach Angaben der befragten Experten in 79% aller Fälle intern angestoßen. Primäre Impulsgeber sind Gesellschafter (27%), Geschäftsführung (27%) und Aufsichtsgremien (22%). Der Arbeitnehmervertretung kommt als Initiator für eine Veränderung aus Sicht der Experten nur eine untergeordnete Rolle zu (2%). Lediglich 21% der Transformationsprojekte werden von außen initiiert: Als Impulsgeber spielen hier Finanzierer (13%) sowie Berater, Juristen und Wirtschaftsprüfer (7%) eine Rolle.

4.3 Handlungsvollmachten eines CTO³

Die überwiegende Mehrheit der Experten fordert einen „starken“ CTO, der mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet ist:

- 58% der Befragten geben an, dass der CTO als Geschäftsführer bzw. als Mitglied des Vorstands eingesetzt werden sollte, um ihn mit größtmöglichen Handlungsvollmachten auszustatten.
- 14% der Befragten fordern sogar, ihn zum Vorsitzenden dieses Organs zu machen.
- 22% der Transformationsexperten sehen den CTO in der Rolle des Generalbevollmächtigten, also nicht unmittelbar im

Organ, aber mit umfassender Handlungsvollmacht für alle rechtlichen Stellvertretungen ausgestattet.

- Nur 22% der befragten Experten können sich einen CTO vorstellen, der nicht unmittelbar mit Handlungsvollmachten ausgestattet ist. So geben 16% an, dass der CTO aus einer reinen Beraterfunktion heraus agieren könnte und 6% sehen den CTO im Aufsichtsratsgremium (Beirat/Aufsichtsrat) verankert (vgl. Abb. 4 auf S. 249).

4.4 Verweildauer und Tagessatz im CTO-Mandat

Alle befragten Transformationsexperten sind der Auffassung, dass der Einsatz eines CTO unter einer Zeitspanne von sechs Monaten keinen Sinn hat. Insgesamt ist festzuhalten, dass ein CTO-Einsatz nur bis zu einer Dauer von drei Jahren als sinnvoll erachtet wird: Die Zustimmungen zur sinnvollen Verweildauer eines interimistisch eingesetzten CTO liegen bei einem Einsatz von sechs Monaten bis zu einem Jahr bei 25%, bei einem Einsatz von ein bis zwei Jahren bei knapp 48% und bei einem Einsatz von zwei bis drei Jahren bei 21%. Der durchschnittliche Tagessatz eines beauftragten CTO wird größtenteils (78%) zwischen 1.501 bis 3.000€ angegeben.

5. Beurteilung von CTO-Einsätzen

Insgesamt haben die befragten Transformationsexperten positive Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem CTO-Einsatz gemacht. So wurden die mit dem CTO-Einsatz verbundenen Ziele überwiegend erreicht, die Strategie und das Geschäftsmodell wurden neu ausgerichtet, die Profitabilität wurde verbessert und die Unternehmenskultur wurde zum Positiven verändert.

Am größten ist die Zustimmung allerdings bei der Aussage, dass die Transformation früher hätte gestartet werden müssen. Aus Sicht der Experten werden viele Transformationsprojekte somit zu spät gestartet, wodurch wertvolle Ressourcen verschwendet werden. Diese Aussage unterstreicht die Bedeutung eines frühzeitigen und proaktiven Handelns auf Seiten der internen und externen Stakeholder.

6. Erwartete Marktentwicklung für CTO

Zum Abschluss der Studie wurde gefragt: *Wie wird sich das Marktvolumen für Transformationsprojekte im Jahr 2023 im Vergleich zu 2022 entwickeln und in welchen Branchen besteht der größte Anpassungsbedarf?*

Insgesamt wird das Marktumfeld für Transformationsexperten als sehr positiv eingeschätzt:

- 45% der Befragten erwarten einen leicht steigenden Markt (Steigerung < 20%);
- 47% erwarten einen Anstieg an Transformationsprojekten mit einer Steigerung zwischen 20% und 50% und
- 8% der Teilnehmer erwarten sogar eine starke Steigerung > 50%.

³ Die angegebenen Prozentsätze können aufgrund von Rundungsdifferenzen eine Gesamtsumme von mehr als 100% ergeben.

Bezogen auf den Anpassungsbedarf nach Branchen zeigt sich ein eindeutiges Ergebnis: Insgesamt sind alle Branchen von einem Anpassungsbedarf betroffen. Den höchsten Anpassungsbedarf weisen die Branchen Maschinen-/Anlagenbau, Automotive sowie Konsum/Handel und Grundstoffe/Energie/Chemie auf (vgl. Abb 5).

7. Fazit

Die Funktion des CTO stellt ein neues Berufsfeld dar, das erfahrene Führungskräfte, Interim-Manager und restrukturierungserfahrene Experten besetzen können, sofern sie über die transformationsspezifischen Kompetenzen und ein adäquates persönliches Profil verfügen. Der ideale CTO verfügt dabei über umfangreiche Erfahrungen in solchen Umbruchsituationen. Er ist strategisch kompetent und verfügt über die nötige Expertise, um das Geschäftsmodell systematisch weiterzuentwickeln. Er versteht es, für eine veränderungsaffine Unternehmenskultur zu sorgen, die eine konstruktive Zusammenarbeit, eine hohe Transformationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit fördert, indem er:

- Strukturen etabliert, die klare Werte vermitteln und die er auch selbst vorlebt,
- eine offene Kommunikation pflegt,
- die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützt und
- einen wertschätzenden Umgang pflegt.

Er ist ferner ein guter Mediator, der es versteht, die Interessen aller Stakeholder auszuwärtieren und in Einklang zu bringen.

Das primäre Einsatzfeld eines CTO liegt idealerweise außerhalb einer akuten wirtschaftlichen Krise. Dies hat den Vorteil, dass das Unternehmen i. d. R. noch über einen großen unternehmerischen sowie finanziellen Handlungsspielraum verfügt und selbstbestimmt über seine weitere Entwicklung entscheiden kann. Die Herausforderung in dieser Phase besteht aber darin, dass einem Großteil der Mitarbeiter die Veränderungsnotwendigkeit nicht bewusst ist. Der CTO ist somit gefordert, den Mitarbeitern den sog. „Sense of Urgency“, also ein „Dringlichkeitsbewusstsein“, zu vermitteln.

Um über die notwendige Entscheidungskompetenz zu verfügen, sollte der CTO mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet

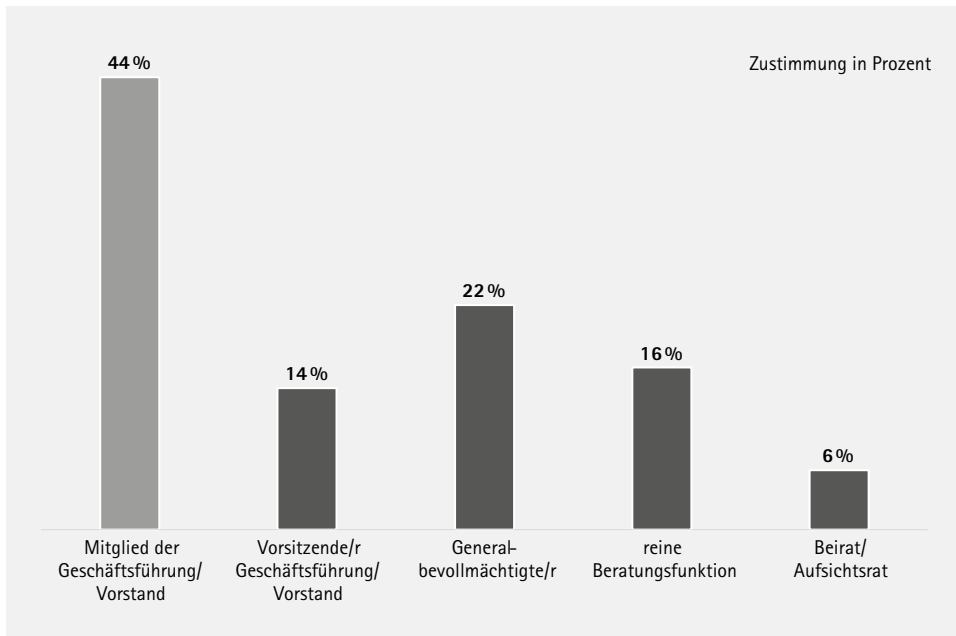


Abb. 4: Handlungsvollmachten eines CTO

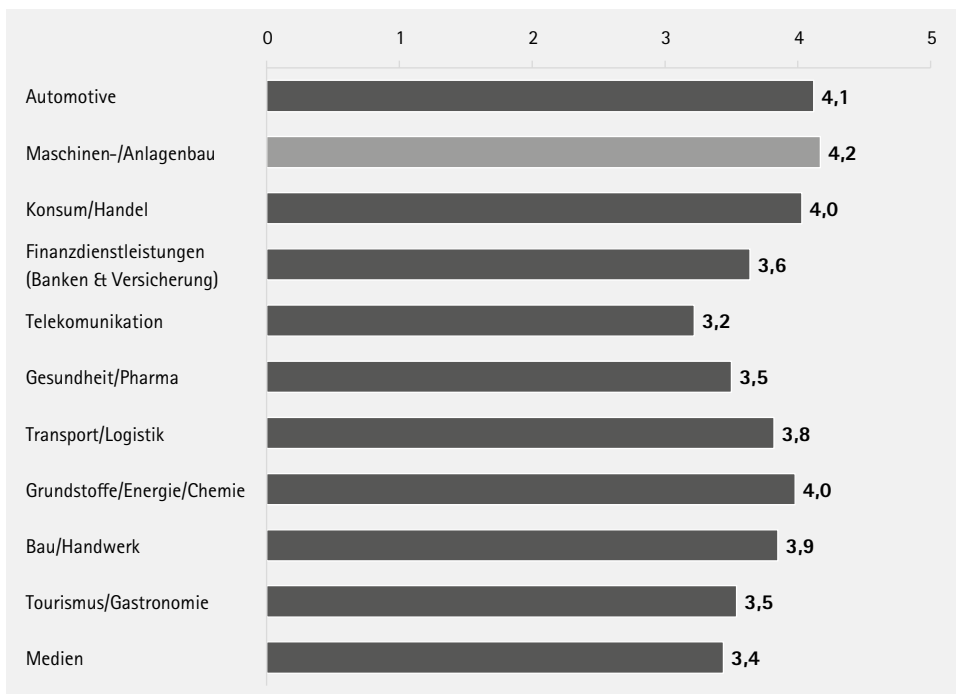


Abb. 5: Transformationsdruck nach Branchen

sein und entweder als Mitglied der Geschäftsführung oder Generalbevollmächtigter eingesetzt werden. Für Akteure, die diese Rolle ausfüllen können, stellt sich das Marktumfeld sehr positiv dar. Aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamiken in vielen Branchen ist von einem steigenden Marktpotenzial auszugehen. Den höchsten Anpassungsdruck weisen dabei die Branchen Maschinen-/Anlagenbau, Automotive, Konsum/Handel sowie Grundstoffe/Energie/Chemie auf.