



# Best Practises / Erfolgsfaktoren in der Sanierung aus Sicht eines CRO

*Sanierungsabend an der SRH Hochschule Heidelberg, 5. März 2015*

1. Fokus **Sanierungsgutachten**
2. Fokus **Kommunikation CRO/Gesellschafter**
3. Fokus **Kommunikation CRO/Belegschaft-BR**
4. Fokus **Kommunikation CRO/Banken**
5. Fokus **CRO – Selbstverständnis**
6. Kontakt

# 1. Fokus Sanierungsgutachten/-konzept (1)

## Rechnen Sie mal lieber selber nach...

Fall 1: Consumer Electronics, 45 Mio. Umsatz	Fall 2: Verarbeitende Industrie 20 Mio. Umsatz
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellung Sanierungskonzept (kein IDW S6 Standard): Freelancer (Apple/Ragtime...), im Unterauftrag von renommierter Sanierungs-Kanzlei/-Beratung</li><li>• Symptom: Ist-Zahlen entsprechen weitestgehend GuV-Planung. Liquidität: Massivste Abweichungen, es fehlen nach 6 Monaten über 1 Mio. Euro</li><li>• CRO validiert Planung gemeinsam mit Beratung seines Vertrauens (Schultze &amp; Braun). Ergebnis: Im Sanierungskonzept wurde nicht berücksichtigt, dass (Brutto-)Forderungen aus Umsätzen ausreichend Rückstellungen für Kunden-Boni entgegenzusetzen und liquiditätswirksam zu planen sind</li><li>• Auswirkung: Der CRO befindet sich mit dem Unternehmen nach ca. 12 Wochen in der 3-Wochen-Frist</li><li>• <b>Das Unternehmen wird trotzdem – ohne Bankenkredite und frisches Geld vom Gesellschafter – saniert und verkauft.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erstellung Sanierungskonzept nach IDW S6.</li><li>• CRO validiert Planung selber im Detail, basierend auf umfassendem Excel-Werk der Berater</li><li>• Diagnose: Planung im ersten Planungsjahr setzt sich zusammen aus 7 Monaten Ist-Zahlen und 5 Monaten Planzahlen. Ist-Zahlen gemäß Gesamtkostenverfahren, Planzahlen im Umsatzkostenverfahren. Bestandsveränderungen am Ende Zeitraum Ist-Zahlen nicht korrekt ermittelt.</li><li>• Auswirkung: 4 Wochen nach Eintritt in das Unternehmen muss der CRO den Banken, von denen das Gutachten bereits abgesegnet wurde, eine Ergebnisverschlechterung in Höhe von 1 Mio. € verkaufen (im wesentlichen Bestandsthemen). Der Gesellschafter muss zum teilweisen Ausgleich eine weitere Immobilie in das Firmenvermögen einbringen.</li><li>• <b>Die Banken finanzieren die Sanierung trotzdem, der Gesellschafter ist entgeistert!</b></li></ul>

# 1. Fokus Sanierungsgutachten/-konzept (2)

## Die liebe Strategie...

Fallbeispiel	Lessons learned
<p><b><u>Kernaussagen in einem Sanierungsgutachten nach IDW S6-Standard im Kapitel „Leitbild des sanierten Unternehmens“</u></b></p> <p>„Zukünftig muss XXX stärker in die Lösungskompetenz, das Vertriebsnetzwerk und Schärfung des Dienstleistungsportfolios investieren, um erfolgreich am Markt zu bestehen“</p> <p>Es folgt <i>eine</i> Seite mit einem formulierten Leitbild.</p> <p>Das wars zum Thema Strategie in diesem Gutachten...</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ich habe die mir bekannten Sanierungsgutachten rund um die Themen Leitbild/Strategie/Positionierung im Markt/Wettbewerb als in der Regel „dünn“ wahrgenommen (Feststellung, nicht zwingend Kritik)</li><li>• Es gibt zwei Wahrheiten in der Sanierungssituation:<ul style="list-style-type: none"><li>...die beste neue Strategie hilft wenig, wenn ich operativ nicht schnell in ruhige Fahrwasser komme</li><li>...ohne Strategie geht's auch nicht; die Liquiditätskrise ist am Ende nur die Folge einer Strategie- und Ertragskrise</li></ul></li><li>• Ergo: was dünn ist, muss dick gemacht werden; der CRO ist gefordert, in den ersten 2-3 Monaten seines Mandats eine Antwort auf die strategische Neuausrichtung zu finden.</li></ul>

## 2. Fokus Kommunikation CRO/Gesellschafter Seien Sie verbindlich/nett, aber auch knallhart...

Fallbeispiel	Was klar sein muss
<p><b><u>Ausgangssituation/Probleme</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• unmittelbare Insolvenzgefährdung, es fehlen ca. 1,5 Mio. Euro</li><li>• Gesellschafter wollen kein fresh money geben, von Banken kann nichts erwartet werden</li><li>• Insolvenz als Sanierungsinstrument scheidet aus Marktgründen aus</li><li>• Gesellschafter sind nicht bereit, einen ordentlichen M&amp;A-Prozess einzuleiten</li><li>• Später, kurz vor Abschluss des M&amp;A-Prozesses, sind Gesellschafter plötzlich nicht mehr bereit, für 1 Euro zu verkaufen</li></ul> <p><b><u>Lösung: Die 2 „Fünf-Minuten-Gespräche“</u></b></p> <p>1. Fünf-Minuten-Gespräch: CRO stellt vor Alternative, M&amp;A Prozess oder sofortige Niederlegung Mandat. Ergebnis: <b>Es kommt zum M&amp;A Prozess</b></p> <p>2. Fünf-Minuten-Gespräch: Ca. 2 Wochen vor Closing weigert sich Gesellschafter, das Unternehmen für 1 Euro zu verkaufen. CRO bietet in diesem Falle an, die Presse-Arbeit rund um das Thema Insolvenz zu übernehmen. Ergebnis: <b>Es wird für 1 Euro verkauft</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ich lotse als CRO die Gesellschafter gerne durch und hoffentlich aus einer unangenehmen Phase der Umklammerung durch die Banken (Restrukturierungsvereinbarung, Covenants, etc.), aber...</li><li>• Ich lasse mich nicht instrumentalisieren</li><li>• Ich möchte Werte erhalten und nicht vernichten</li><li>• Ich kenne meine persönlichen (Haftungs-)Risiken</li><li>• Ich kämpfe hart dafür, in diesem Rahmen mit dem Gesellschafter eine gemeinsame Linie zu finden, bin aber auch bereit, zu jedem Zeitpunkt das Mandat zu beenden</li></ul>

### 3. Fokus Kommunikation CRO/Belegschaft-BR Bringen Sie den Motor auf Touren!

#### **Führungskräfte / Gesellschafter:**

Haben nicht selten Angst, sind unsicher, sie sind i.d.R. verantwortlich für die Situation

#### **Betriebsrat:**

Kann Ihr bester/wichtigster Verbündeter werden, will, dass endlich was passiert

#### **Belegschaft:**

Geht jeden Weg mit, der Sinn macht, allerdings: Erklären müssen Sie ihn schon!

Dann aber blüht so manche/r MA und Führungskraft der 2./3. Ebene auf...

#### **Mein Rezept:**

- Konsequente Einbindung/Information BR
- Regelmäßige Mitarbeiter-/Betriebsversammlungen (4-12-wöchig)
- Message: Sanierungs-Status-Quo-/Fortschrittsberichte

## 4. Fokus Kommunikation CRO/Banken

### Offene Kommunikation

- Regelmäßige Kommunikation, bei Bedarf auch außerhalb der Regelkommunikation wie Lenkungsausschuss etc.
- Überraschen Sie nicht mit schlechten Nachrichten, präsentieren Sie Lösungen
- Sanierungsmaßnahmen: In den ersten 90 Tagen müssen Korrekturen am Sanierungskonzept/-gutachten adressiert werden, insoweit notwendig. Danach wird's schwierig...
- Reporting Sanierungsfortschritt: Berichten Sie eng entlang der Maßnahmenplanung. Was wurde bereits erreicht (GuV, Liqui, dieses Jahr, p.a.-Effekt)?

## 5. Fokus CRO/Selbstverständnis

Am CRO wird von allen Seiten gezerrt:

Gesellschafter, Management, BR, Banken, Berater, Anwälte, WP, Treuhänder,...

Dieses Spannungsverhältnis bekommt der CRO nur in den Griff, wenn er der Dirigent ist, und nicht etwa im Orchester sitzt (dirigieren wollen aber auch andere Protagonisten!).

Als Dirigent braucht er für sein Handeln Leitplanken, einen Wertekanon, im Rahmen derer/dessen er sich bewegt. Mit ihnen beantwortet er u.a. folgende für ihn wichtige Kernfrage:

- Wo sind rote Linien, die nicht überschritten werden dürfen?

Schließlich sollte sich der CRO nach Möglichkeit mit Experten (z.B. Anwälte) seines Vertrauens umgeben!

**Und – der CRO hat die Probleme nicht angerichtet, er soll/will sie lösen!**



## 6. Kontakt

Tel.: +49 (0)89 5908 2001  
Fax: +49 (0)8046 188 210  
E-Mail: [info@msp-web.com](mailto:info@msp-web.com)  
[www.msp-web.com](http://www.msp-web.com)



### **Büro München (Headoffice)**

MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG  
**Lothar Hiese** ([lothar.hiese@msp-web.com](mailto:lothar.hiese@msp-web.com))  
Regus Business Center München Laim  
Landsberger Str. 302  
D – 80687 München  
Telefon: 0170 830 1605

### **Büro Frankfurt**

Regus Business Center 20. Etage, Kastor & Pollux  
**Thomas Kritzner** ([thomas.kritzner@msp-web.com](mailto:thomas.kritzner@msp-web.com))  
Platz der Einheit 1  
D – 60327 Frankfurt

### **Büro Berlin**

Regus Business Center Berlin Stadtquartier  
**Michael Hagmann** ([michael.hagmann@msp-web.com](mailto:michael.hagmann@msp-web.com))  
Friedrichstrasse 191  
D - 10117 Berlin

### **Büro Stuttgart**

MSP Management Support Partners GmbH & Co. KG  
**Dirk Otto** ([dirk.otto@msp-web.com](mailto:dirk.otto@msp-web.com))  
Regus Business Center Stuttgart  
Königsstrasse 10c  
D – 70173 Stuttgart

### **Büro Düsseldorf**

MSP Management Support Partners GmbH & Co.KG  
**Jörg Jacob** ([joerg.jacob@msp-web.com](mailto:joerg.jacob@msp-web.com))  
Regus Business Center Düsseldorf  
Königsallee 92a  
40212 Düsseldorf

### **Erstkontakt für Interim Manager/innen**

MSP Management Support Partners GmbH & Co.KG  
**Katharina Hohmann** ([katharina.hohmann@msp-web.com](mailto:katharina.hohmann@msp-web.com))  
Regus Business Center München Laim  
Landsberger Str. 302  
D – 80687 München