

## Sanierungskonferenz SRH Heidelberg:

„Interim Management - Was macht einen erfolgreichen Restrukturierungs-/  
Sanierungsmanager aus?“



**CT MANAGEMENTPARTNERS**

„Die Spezialisten für Turnaround.“

Heidelberg, 19.09.2014



- I. Begrüssung
- II. Kurzvorstellung CT Managementpartners
- III. **Vortrag:** Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/ Sanierungsmanager aus?
- IV. Ansprechpartner/Kontakt



- I. Begrüssung
- II. Kurzvorstellung CT Managementpartners
- III. **Vortrag:** Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/ Sanierungsmanager aus?
- IV. Ansprechpartner/Kontakt

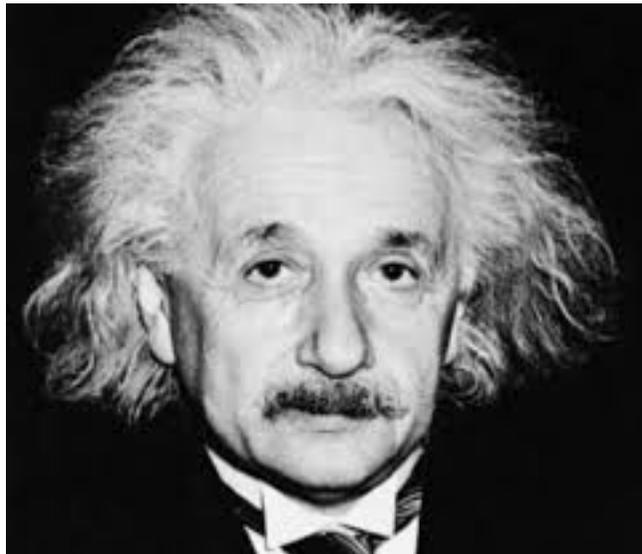
- **Kernkompetenz:**  
Spezialisten für Restrukturierung/ Turnaround Management (finanz- und leistungswirtschaftlich), Refinanzierung / Re-Kapitalisierung sowie insolvenzrechtlichen Gestaltungsoptionen mit umfangreichen und langjährigen Erfahrungen sowie hoher Seniorität und Umsetzungskompetenz des gesamten Teams
- **Team:**  
bestehend aus 10 ehemaligen Beratern, Bankern, Top-Managern und Industrieexperten
- **Management:**  
Hans-Jürgen Titz, Prof. Andreas Crone und 5 weitere Partner (ehemals Roland Berger, E&Y, A.T. Kearney und Führungskräfte aus der Industrie)
- **Leistungsangebot:**
  - Erstellung/Überprüfung von Restrukturierungskonzepten
  - Erstellung/Plausibilisierung von Unternehmensplanungen
  - Fairness Opinions, Stresstests
  - Liquiditäts-/ Working Capital Management
  - Operative Umsetzungsbegleitung und Management auf Zeit (CRO, CFO etc.)
  - Insolvenzzrechtliche Beratung (Unterstützung bei Insolvenzplänen, Eigenverwaltung, Schutzschirmverfahren nach ESUG)
  - Erstellung von Finanzierungs-/ Refinanzierungskonzepten
- **Zielgruppe:**  
Mittelständische Unternehmen/Unternehmer ab 25 Mio € Umsatz
- **Auftraggeber:**
  - Unternehmen/Unternehmer, Private Equity-Gesellschaften, Turnaround Fonds, Kapitalgeber und Insolvenzverwalter
- **Differenzierung:**
  - Neben umfangreicher Fach- und Führungskompetenz v.a. hohe Seniorität, Effizienz und Schlagkraft in der (hands-on) Umsetzung
  - Flexible und bedarfsorientierte Einsatzmöglichkeiten als Gutachter, Restrukturierungsberater, Restrukturierungsmanager (CRO/CFO etc.), Sparringspartner des Managements bzw. der Gesellschafter, Sanierungsbeirat / Aufsichtsrat
  - „Echter“ Zugang zu Kapital ([www.pallene-capital.com](http://www.pallene-capital.com))



- I. Begrüssung
- II. Kurzvorstellung CT Managementpartners
- III. **Vortrag:** Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/ Sanierungsmanager aus?
- IV. Ansprechpartner/Kontakt

# „Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/Sanierungsmanager aus?“

- **Abgrenzung:**  
Interim Manager – Restrukturierungs-/Sanierungsmanager: Funktionalexperte vs. CRO
- Definition „**Erfolg**“?



„Alles ist relativ“ – auch der Erfolg

# Der Restrukturierungsmanager im Spannungsfeld der Stakeholder - der Blickwinkel entscheidet über „Erfolg“ oder „kein Erfolg“

## (Fremd-)Management

- Fortbestand und Profitabilität der Gesellschaft
- Sicherung Arbeitsplatz
- „Handlungsfähigkeit“
- „Neuer Gesellschafter“?

## Banken

- Absicherung des eigenen Kreditrisikos und Vermeidung Ausfall
- Erfolgreiche und nachhaltige Sanierung der Gesellschaft
- Möglichst kein Fresh Money
- Verlässlicher Gesellschafter

## Inhaber

- Bewahrung des „Lebenswerk“ und Verbleib im Gesellschafterkreis
- Vermeidung Insolvenz, Bank raus
- Profitabilität/Rendite
- Operative „Beschäftigung“

???



## Mitarbeiter

- Fortbestand und Profitabilität der Gesellschaft
- Sicherung Arbeitsplatz
- Arbeitsumfeld
- Vergütung
- (Führung)

## Lieferanten etc.

- Fortbestand der Gesellschaft/des Abnehmers
- Finanzkraft und Stabilität
- Verlässlichkeit des Managements/der Gesellschaft

## Kunden

- IdR Fortbestand der Gesellschaft/ des Lieferanten
- Finanzkraft und Stabilität
- Verlässlichkeit



# „Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/ Sanierungsmanager aus?“

## I. Unabdingbare Voraussetzungen

**Fachkompetenz!**

**Führungskompetenz!**



# Ohne die geforderte Fachkompetenz eine CRO ist der Sanierungserfolg aussichtslos

## I. „Fachkompetenz“

### Herausforderungen in der Sanierung

- Schnelles und solides Verständnis, wo im Unternehmen die tatsächlichen Probleme liegen (Krisenursachenanalyse)
- Fachgerechte und „objektivierte“ Beurteilung des ggfs. bereits vorliegenden Sanierungskonzeptes und der erarbeiteten Maßnahmenpakete (ausreichend, tatsächlich und zeitlich umsetzbar, Potenziale richtig ermittelt?)
- Realistische Einschätzung der „Akteure“ insbesondere im Hinblick auf deren fachliches Know-How und Fähigkeit, die Restrukturierung zu unterstützen
- Realistische Einschätzung des erforderlichen Liquiditäts-/ Kapitalbedarfes



### Anforderungsprofil

- Branchen Know-how 
- Krisenerfahrung (Restrukturierung/ Sanierung/Insolvenz) 
- Methodik/Projektmanagement 
- „Bankenkompetenz“ 
- Finanzierungs kompetenz (inkl. Liquiditätsmanagement) 
- M&A-Kompetenz 
- (Insolvenz-)Rechtliches Know-How 
- Funktionale Kompetenz in Vertrieb, Einkauf, Produktion, Rechnungswesen/ Controlling, Change Management 



Nicht zwingend



Hilfreich, aber differenzierte Betrachtung



Zwingende Voraussetzung

# Führungskompetenz - was nicht darunter verstanden werden sollte!





Ohne konsequente „Führung“ und Umsetzung von notwendigen „Veränderungen“ ist ein (zeitnaher) Turnaround stark erschwert!

## II. „Führungskompetenz“

### Herausforderungen in der Sanierung

- Allgemeines
  - „Jeder schreit nach Führung“
  - Schnelle Entscheidungen gefragt (kein Zaudern, Negieren oder Verstecken)
  - keine Schnellschüsse
  - Auch „unliebsame“ Entscheidungen zu Lasten aller Stakeholder und harte Einschnitte (Arbeitsplatzabbau, Standortschließungen, Personalkostenkonzept, Forderungsverzichten etc.) sind zwingend umzusetzen
- Risiko „Management/Inhaber“:
  - Mißtrauen und Blockadepolitik – Zeitfresser
  - Besserwisser – Endlos-Diskussionen
  - Taktische Spielchen – Kompromittieren
  - Verdunklungsgefahr – Intransparenz
  - „ESUG-Shopping“ – Kollision
- Risiko Mitarbeiter – „auf dem Sprung“
- Risiko Banken/Gläubiger – „stay on board“



### Anforderungsprofil

- Managementenerfahrung 
- Strategischer Weitblick 
- Entscheidungs- und Durchsetzungskraft 
- Verhandlungskompetenz 
- Bedachtsamkeit, aber Konsequenz in der Umsetzung 
- Persönliches Commitment (hinter den Entscheidungen stehend) und Verlässlichkeit 
- Kommunikative Stärke 
- Sozialkompetenz 



Nicht zwingend



Hilfreich, aber differenzierte Betrachtung



Zwingende Voraussetzung

## III. Weitere wesentliche Erfolgsfaktoren

### Kompetentes (Restrukturierungs-) Team

- Internes Kernteam für den Restrukturierungsprozess festlegen und Verantwortung übertragen
- Externe Ressourcen bei Bedarf zwingend hinzuziehen (Kostendiskussion!; aber evtl. „Sanierungsvoraussetzung“)

### „Funktionierende“ Zusammenarbeit mit Stakeholdern

- Kontinuierliche Kommunikation
- „Erforderliche“ Transparenz (Problem: Insolvenznähe)
- Vermeidung taktischer Spielchen
- Keine einseitige Bevorzugung einzelner Stakeholder
  - Vermeidung Interessenkonflikte
  - Rechtliche Relevanz (Gläubigerbenachteiligung)
- Rechtzeitige Sicherstellung Zustimmungserfordernisse
- Eskalationsmechanismus einbauen und nutzen

**... sowie eine gehörige Portion „Fortune“ (Markt/Konjunktur, Wettbewerberverhalten etc.)!**



**„Erfolg“ ist jedenfalls dann gegeben, wenn**

... das kriselnde Unternehmen nachhaltig profitabel wirtschaftet und aus dem operativen Cash Flow (über-)leben kann

... und der CRO am Ende noch lebt 😊

- Ein CRO-Job sollte nicht „die im Moment beste Beschäftigungsalternative“ sein - ohne persönliche „Überzeugung“ und „Leidenschaft“ kein durchschlagender Erfolg
- State-of-the-art Wissen und Erfahrung sind gefragt, aber: Man lernt stets dazu (daher: SRH!)
- „Ruhm und Ehre“ gibt es immer nur bis zum nächsten Job
- „Risiken und Haftung“ sind stets im Auge behalten



- I. Begrüssung
- II. Kurzvorstellung CT Managementpartners
- III. **Vortrag:** Was macht eigentlich einen erfolgreichen Restrukturierungs-/ Sanierungsmanager aus?
- IV. Ansprechpartner/Kontakt



**Hans-Jürgen Titz**  
*Senior Partner*

Büro.: +49 89 208039-449  
Mobil: +49 1520 9270310

Mail: [titz@ct-managementpartners.de](mailto:titz@ct-managementpartners.de)

**Prof. Andreas Crone**  
*Senior Partner*

Büro.: +49 6322-959367  
Mobil: +49 151 42333813

Mail: [crone@ct-managementpartners.de](mailto:crone@ct-managementpartners.de)

[www.ct-managementpartners.de](http://www.ct-managementpartners.de)

## Rechtsanwalt Hans-Jürgen Titz

### Berufserfahrung

- Seit 2014 Senior Partner der CT Managementpartners GmbH (ehemals Titz & Compagnie Advisors GmbH)
- 2012 - 2014 Übernahme diverser CRO/CFO-Mandate in Organschaft incl. Begleitung Eigenverwaltung
- 2001 - 2012 Diverse Führungs- und Geschäftsleitungspositionen in namhaften Beratungsunternehmen, vor allem im Bereich Restrukturierung und Turnaround; mehrfache operative Einsätze als Chief Restructuring Officer (CRO)
- 1999 – 2001 CFO und Head of Strategic Development in einem mittelständischen, international operierenden Konzern
- 1990 - 1998 Diverse Führungspositionen bei nationalen/internationalen Banken, Head of Corporate Finance und M&A
- Diverse Aufsichts- und Beiratsmandate in mittelständischen Unternehmen, Mitglied der Turnaround Management Association Deutschland

### Kernkompetenzen und Tätigkeitsschwerpunkte

- Restrukturierung / Turnaround Management
- Strategische Neuausrichtung, Wachstums- und Performancemanagement
- Rekapitalisierung, /-finanzierung, (Distressed) M&A
- Post Merger Integration
- Einsatz als CRO/CFO

### Branchenschwerpunkte

- Automotive – Automobilzuliefererindustrie, Maschinen- und Anlagenbau
- Elektroindustrie und Metallverarbeitung, Konsumgüterindustrie, Bauindustrie

## Prof. Andreas Crone

### Berufserfahrung

- Seit 2014 Senior Partner der CT Managementpartners GmbH
- 2001 - 2013 Senior Partner bei E&Y im Bereich Restrukturierung
- 1997 - 2001 Vorstand einer mittelständischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
- 1990 - 1997 Consultant und später Manager in einer internationalen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft „BIG SIX“, Frankfurt, im Bereich Wirtschaftsprüfung und Transaktionsberatung
- Mitglied der Turnaround Management Association Deutschland, Mitglied im IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer), Mitglied im ZIS e.V. (Zentrum für Insolvenz u. Sanierung), Autor / (Mit-)herausgeber diverser Fachpublikationen, Honorarprofessur im Bereich „Turnaroundmanagement“

### Kernkompetenzen und Tätigkeitsschwerpunkte

- Restrukturierung / Turnaround Management
- Erstellung/Prüfung von Sanierungskonzepten
- Insolvenznahe Beratung/Erstellung von Insolvenzplänen
- Rekapitalisierung, /-finanzierung, (Distressed) M&A
- Working Capital Management

### Branchenschwerpunkte

- Automotive – Automobilzuliefererindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Handel, Sportstätten/Event-Center