

INSIGHT

CHIEF RESTRUCTURING OFFICER – STUDIE

Der CRO im Spannungsfeld der Stakeholder



Dr. Jens Zimmermann

10. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg
25. September 2020



MERITUS Business Advisors – Wir steigern die Profitabilität unserer Kunden

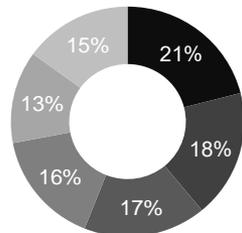
MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

How?

Menschen

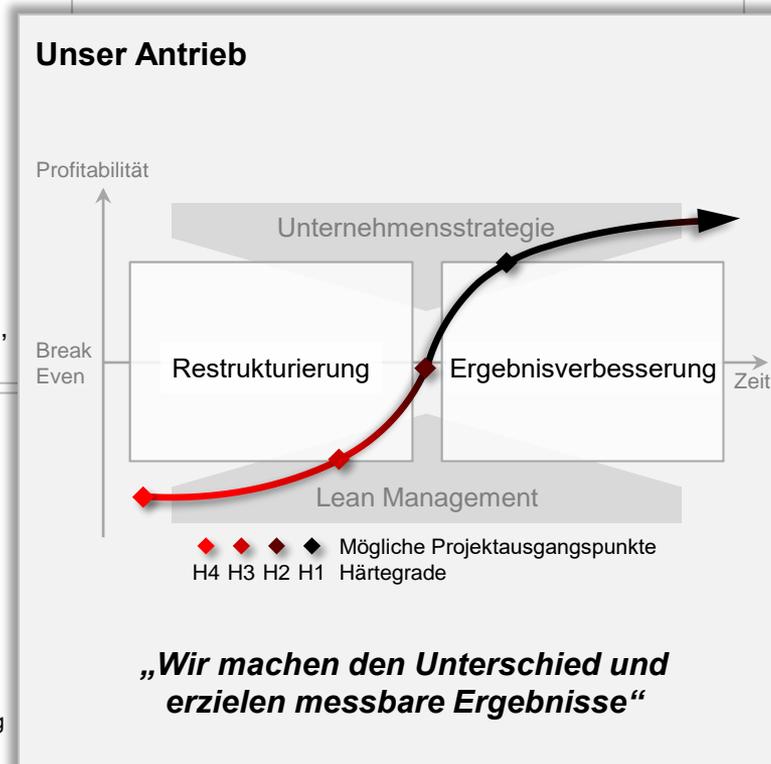
- Berater
 - Denken und handeln wie Unternehmer
- Externe
 - Strukturiert, analytisch, zahlenorientiert
- Interim Manager
 - Lösungsorientierte Umsetzer
 - Entschlossen, fachlich fundiert, menschlich
- Sprachen
 - Deutsch, Englisch, Chinesisch, Russisch, Spanisch, Französisch

Interim Schwerpunkte



- CRO
- CEO/CFO/CSO
- (Multi-)Projektmanagement
- Werks-/Produktionsleitung
- Einkaufsleitung
- Weitere Fachbereichsleitungen

Why?



What?

Handlungsfokus

- Branchen
 - Automotive – 33%
 - Maschinenbau – 27%
 - Elektro – 11%
 - Konsumgüter – 8%
 - Aviation – 5%
 - Sonstige – 16%
- Unternehmensgrößen
 - < 50 Mio. € – 27%
 - 50-100 Mio. € – 28%
 - 101-500 Mio. € – 33%
 - 501-1.000 Mio. € – 8%
 - > 1.000 Mio. € – 4%
- Projektthemen
 - H1
 - Mobilisierung Vertrieb
 - Strateg. Neuausrichtung
 - Führungssysteme
 - H2
 - Standortoptimierungen
 - Fertigungsexzellenz
 - Einkaufskostensenkung
 - H3
 - Geschäftsmodelltransfor.
 - Ertragssteigerung
 - Liquiditätsmanagement
 - H4
 - Interim Mgmt. (C-Level)
 - Operat. Restrukturierung
 - Sanierungsgutachten

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand



Studiendesign – Der CRO im Spannungsfeld seiner Stakeholder

Umfangreiche Expertenbefragung im Rahmen einer empirischen Studienarbeit

Die CRO Studie wurde im Rahmen einer Masterarbeit in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensrestrukturierung und Insolvenzmanagement der HfWU Geislingen durchgeführt.

Titel der Studienarbeit lautete:

CRO Heilsbringer oder Sensenmann – Der CRO im Spannungsfeld seiner Stakeholder



Zielsetzung war es, ein differenziertes Meinungsbild zur Leistung und Wahrnehmung eines CROs in der deutschen Wirtschaft zu erheben.



Rund 200 Experten aus 8 verschiedenen Stakeholdergruppen wurden befragt, darunter:

- Geschäftsführer und Managementvertreter
- Gesellschafter und Eigentümer
- Unternehmensgläubiger (z.B. Banken)
- Arbeitnehmervertreter
- Insolvenzverwalter
- Restrukturierungsberater
- Chief Restructuring Officers



Die Befragung fand im Rahmen eines standardisierten Fragebogens statt. Quantitative Erkenntnisse wurden im Rahmen von qualitativen Interviews mit rund 35 Befragten validiert.

Der CRO ist ein auf Krisensituationen spezialisierter Manager

Ziel des CRO-Einsatzes ist die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen zur Bewältigung der Unternehmenskrise



C

Chief

Der CRO übernimmt eine leitende Position und ist in der Regel Teil der Führungsebene des Unternehmens. Sein Einsatz ist in der Regel zeitlich befristet.



R

Restructuring

Oberstes Ziel des CRO-Einsatzes ist die konsequente Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts und das Vorantreiben notwendiger Veränderungen zur Bewältigung der Unternehmenskrise.



O

Officer

Der CRO wird vom Unternehmen beauftragt. Er kann gegebenenfalls die Geschäftsführung übernehmen und die Gesellschaft als Organ vertreten.



Spannungsfeld

Der CRO vermittelt zwischen den Interessen des Unternehmens und den verschiedenen Interessen der internen und externen Stakeholder.

Polarisierende Kernaussagen aus dem Expertenkreis

Auszug aus Zitaten der Expertenbefragung

... der CRO ist ein Misstrauensvotum an die Geschäftsführung

... der CRO ist EXIT-Manager im Krisenfall

... CROs sind arbeitslose Manager und Hasardeure

... es gibt zu wenig gute CROs

... der Austritt des CRO ist Zeichen, dass die Krise überwunden ist

... der CRO ist besser als sein Image

... der Bedarf an CROs wird in naher Zukunft stark ansteigen

... der CRO muss eine eierlegende Wollmilchsau sein

Wer ist in den letzten 11 Monaten mit einer Interim-Position gestartet und hat danach Großartiges geleistet?

Welche Person des öffentlichen Lebens fällt Ihnen da spontan ein?

BUNDESLIGA

"Enorme Qualitäten" – Hansi Flick übernimmt beim FC Bayern München als Interimstrainer

VOR 46 WOCHEN



Der CRO setzt sich mit z.T. gegensätzlichen Interessen auseinander

Die verschiedenen Stakeholdergruppen haben in Krisensituationen unterschiedliche Positionen und Ziele

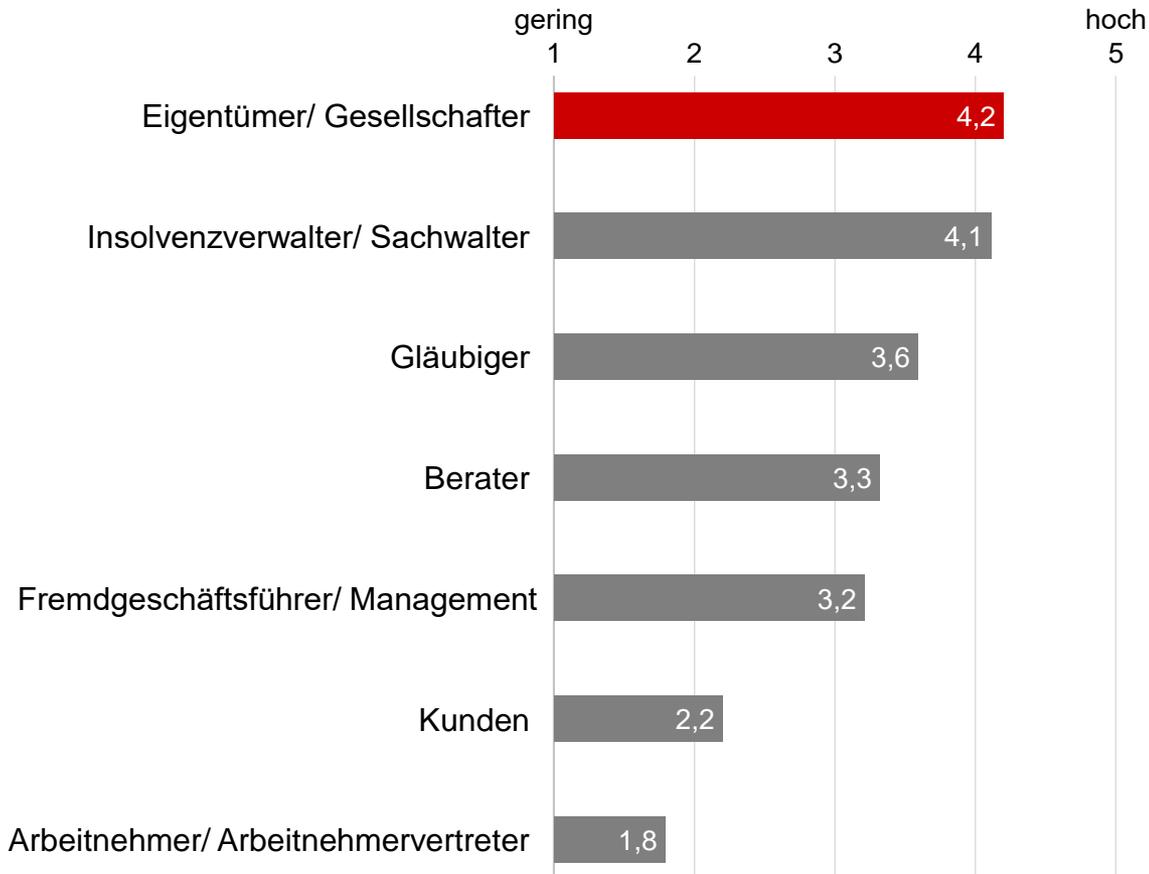


* Der Insolvenzverwalter kommt im Falle einer Insolvenz als Akteur hinzu
 Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Eigentümer und Gläubiger entscheiden über Einsatz und Wahl des CROs

Im Falle einer Insolvenz übernimmt primär der Insolvenzverwalter diese Entscheidung

Bewertung des Einflusses der Stakeholder auf Einsatz & Wahl eines CROs*



Anmerkungen

- Die Eigentümer beeinflussen die Entscheidung, ob ein CRO eingesetzt wird und welcher CRO gewählt wird, am stärksten.
- Im Falle einer Insolvenz übt der Insolvenzverwalter starken Einfluss auf die Entscheidung aus.
- Berater werden aufgrund ihres Netzwerks und ihrer Erfahrungen gerne zur Auswahl eines CROs hinzugezogen.
- Der Einfluss der Kunden ist eher gering – allerdings üben die OEMs in der Automobilindustrie starken Einfluss auf ihre Zulieferer aus.

Je weiter die Krise fortschreitet, umso stärker wird der Einfluss externer Stakeholder, insbesondere der Finanzierer.

* Durchschnittswerte über alle Befragten

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Frage A an die Teilnehmer

Bitte beantworten Sie die Fragen über Online-Funktion

A Was sind die drei wichtigsten Fähigkeiten/Kompetenzen eines CROs?

Bitte jetzt
beantworten

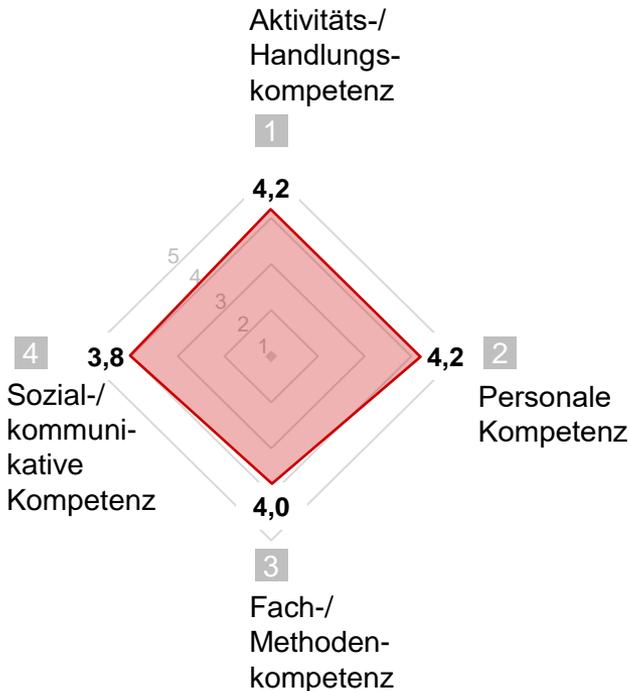
B Über welchen Zeitraum sollte ein CRO eingesetzt werden?

C Was darf ein CRO maximal pro Tag kosten (ohne Nebenkosten)?

Nach Expertenmeinungen müssen CROs wahre Alleskönner sein

Langjährige Erfahrung, Glaubwürdigkeit sowie Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit sind ein absolutes Muss

Bewertung der Anforderungen an einen CRO nach Kompetenzbereichen*



1 Aktivitäts- und Handlungskompetenz

Top 5	Bewertung
Entscheidungsfähigkeit	4,9
Durchsetzungsfähigkeit	4,8
Belastbarkeit	4,7
Umsetzungsfähigkeit	4,6
Konsequenz	4,5

2 Personale Kompetenz

Top 5	Bewertung
Glaubwürdigkeit	4,8
Zuverlässigkeit	4,6
Einsatzbereitschaft	4,6
Führungserfahrung	4,4
Ganzheitliches Denken	4,4

3 Fach- und Methodenkompetenz

Top 5	Bewertung
Krisenerfahrung	4,7
Analytische Fähigkeit	4,5
Beurteilungsvermögen	4,5
Systemat. Vorgehen	4,5
Fachübergr. Kenntnisse	4,3

4 Sozial- und kommunikative Kompetenz

Top 5	Bewertung
Kommunikationsfähigkeit	4,6
Konfliktlösefähigkeit	4,5
Problemlösefähigkeit	4,4
Gewissenhaftigkeit	4,1
Kooperationsfähigkeit	3,9

Top 10 Fähigkeiten des CROs**

#	Kompetenz	Bewertung
1.	Entscheidungsfähigkeit	4,9
2.	Durchsetzungsfähigkeit	4,8
3.	Glaubwürdigkeit	4,8
4.	Krisenerfahrung	4,7
5.	Belastbarkeit	4,7
6.	Zuverlässigkeit	4,6
7.	Einsatzbereitschaft	4,6
8.	Umsetzungsfähigkeit	4,6
9.	Kommunikationsfähigkeit	4,6
10.	Konfliktlösefähigkeit	4,5

Handlungskompetenz und personale Kompetenz sind wichtiger als Fachkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenz.

Ergebnis-Online Umfrage

* Skala: 1=weniger wichtig, 5=sehr wichtig

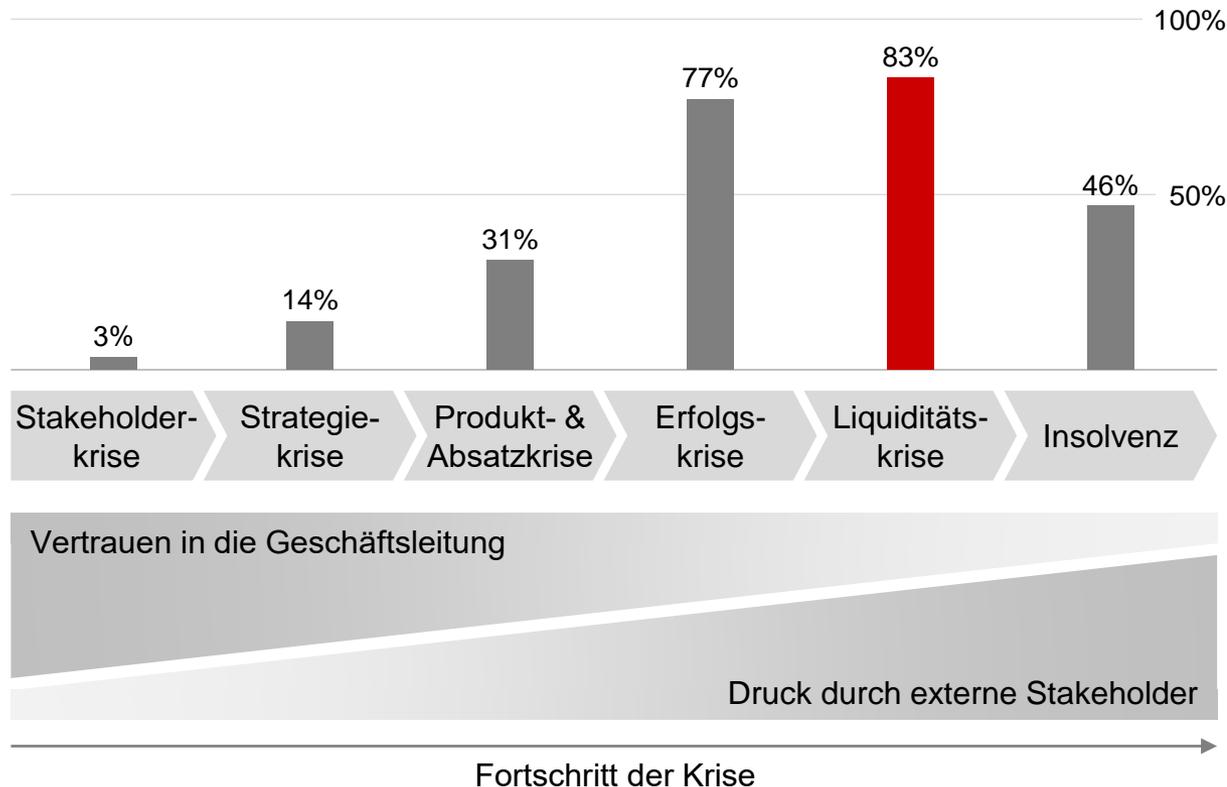
** Über alle Kompetenzbereiche hinweg

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

CROs kommen häufig erst bei fortgeschrittenen Krisen zum Einsatz

Der Zeit- und Handlungsdruck ist meist hoch, da Verluste erwirtschaftet werden und Liquiditätsengpässe bestehen

Bewertung des Zeitpunkts eines CRO-Einsatzes*



Anmerkungen

- Erfolgs- und Liquiditätskrisen sind für den Einsatz eines CROs besonders geeignet.
- Ggf. kann auch in der Insolvenz ein CRO hinzugezogen werden. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Insolvenzverwalter Unterstützung bei technischen Themen benötigt.
- In früheren Krisenstadien werden CROs seltener eingesetzt. Häufig unterstützen in diesen Phasen Restrukturierungsberater das Management in Spezialthemen wie z.B. der Bankenkommunikation.

CROs kommen zum Einsatz, wenn der Geschäftsleitung nicht zugetraut wird, die Krise alleine zu bewältigen und/ oder der Druck durch externe Stakeholder stark zunimmt.

* Mehrere Antworten erlaubt

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Frage B an die Teilnehmer

Bitte beantworten Sie die Fragen über Online-Funktion

A Was sind die drei wichtigsten Fähigkeiten/Kompetenzen eines CROs?

B Über welchen Zeitraum sollte ein CRO eingesetzt werden?

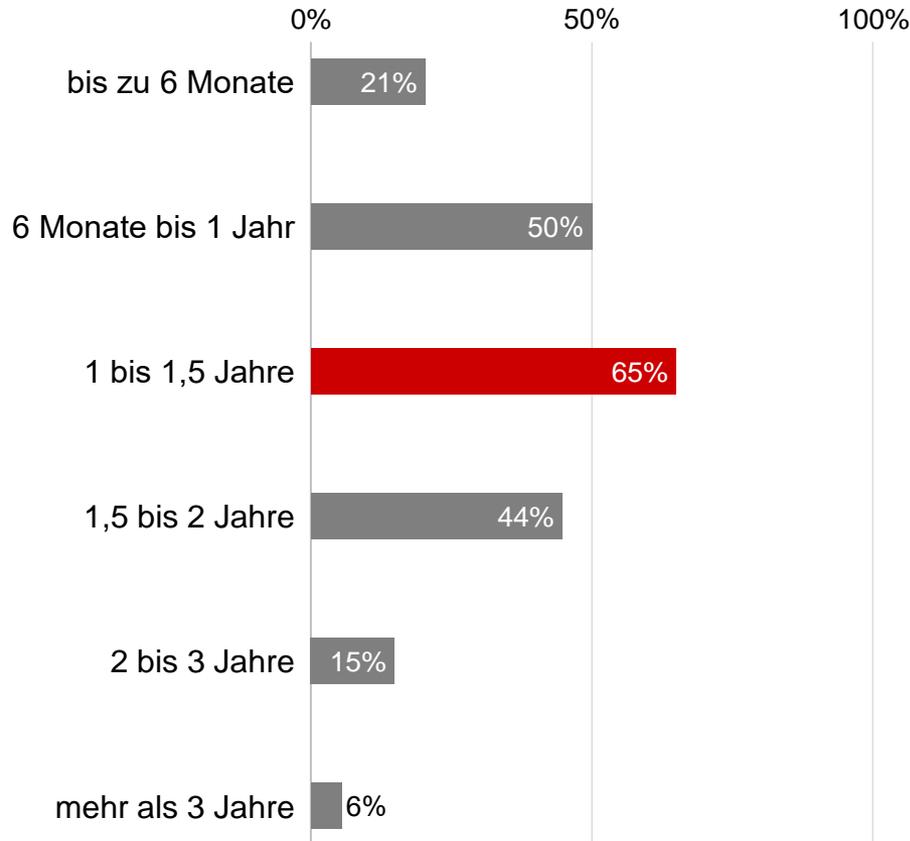
Bitte jetzt
beantworten

C Was darf ein CRO maximal pro Tag kosten (ohne Nebenkosten)?

Der Einsatz eines CROs ist zeitlich befristet

Die optimale Einsatzdauer eines CROs liegt zwischen 12 und 18 Monaten

Bewertung der Dauer eines CRO-Einsatzes*



Anmerkungen

- 65% der Experten halten die Einsatzdauer eines CROs von 12-18 Monaten für geeignet.
- Immerhin 50% der Befragten halten einen Zeitraum zwischen 6 und 12 Monaten für sinnvoll.
- Nach Einschätzung der Experten ist eine Einsatzdauer kürzer als 6 Monate eher selten, da in diesem Zeitraum kaum nachhaltige Veränderungen möglich sind.
- Eine Einsatzdauer länger als 2 Jahre ist eher unüblich, da der CRO ein „Störgefühl“ verursacht und teuer ist.

Die Einsatzdauer eines CROs liegt in der Regel zwischen sechs Monaten und zwei Jahren.

Ergebnis-Online Umfrage

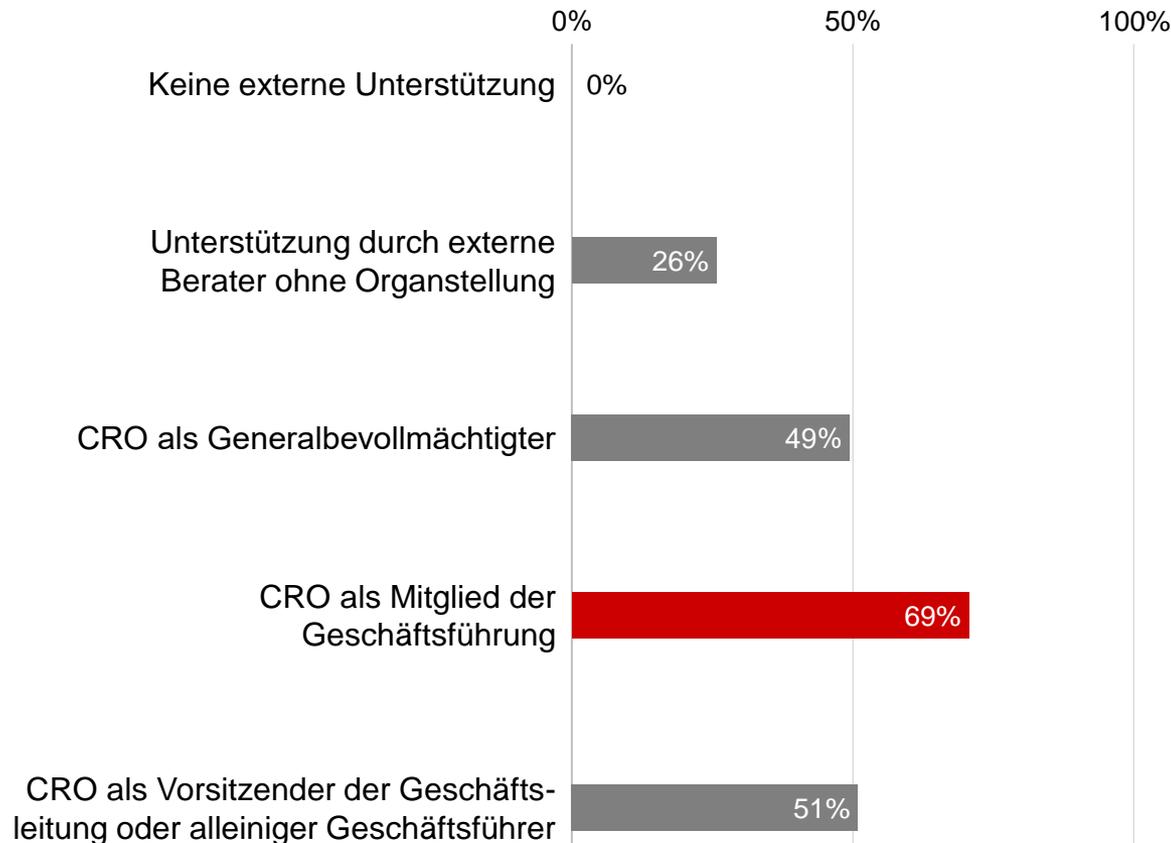
* Mehrere Antworten erlaubt

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Der Einsatz des CROs als operativer Geschäftsführer ist am effektivsten

Es ist auch denkbar den CRO mit Generalvollmachten auszustatten

Bewertung der zielführendsten Konstellation zur Maßnahmenumsetzung*



Anmerkungen

- Die meisten Experten würden den CRO als Mitglied in der Geschäftsführung ansiedeln.
- Hieraus ergeben sich für den CRO jedoch erhebliche Haftungsrisiken, da er u.a. die Management-Fehler der letzten Jahre mittragen muss.
- Für knapp die Hälfte der Befragten ist es auch denkbar den CRO mit Generalvollmachten auszustatten.
- Hierdurch kann die Organhaftung zunächst umgangen werden. Sobald der CRO jedoch operativ tätig wird, besteht u.U. eine faktische Geschäftsführung.

Die Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen ist mit externer Unterstützung zielführender als ohne.

* Mehrere Antworten erlaubt

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Frage C an die Teilnehmer

Bitte beantworten Sie die Fragen über Online-Funktion

A Was sind die drei wichtigsten Fähigkeiten/Kompetenzen eines CROs?

B Über welchen Zeitraum sollte ein CRO eingesetzt werden?

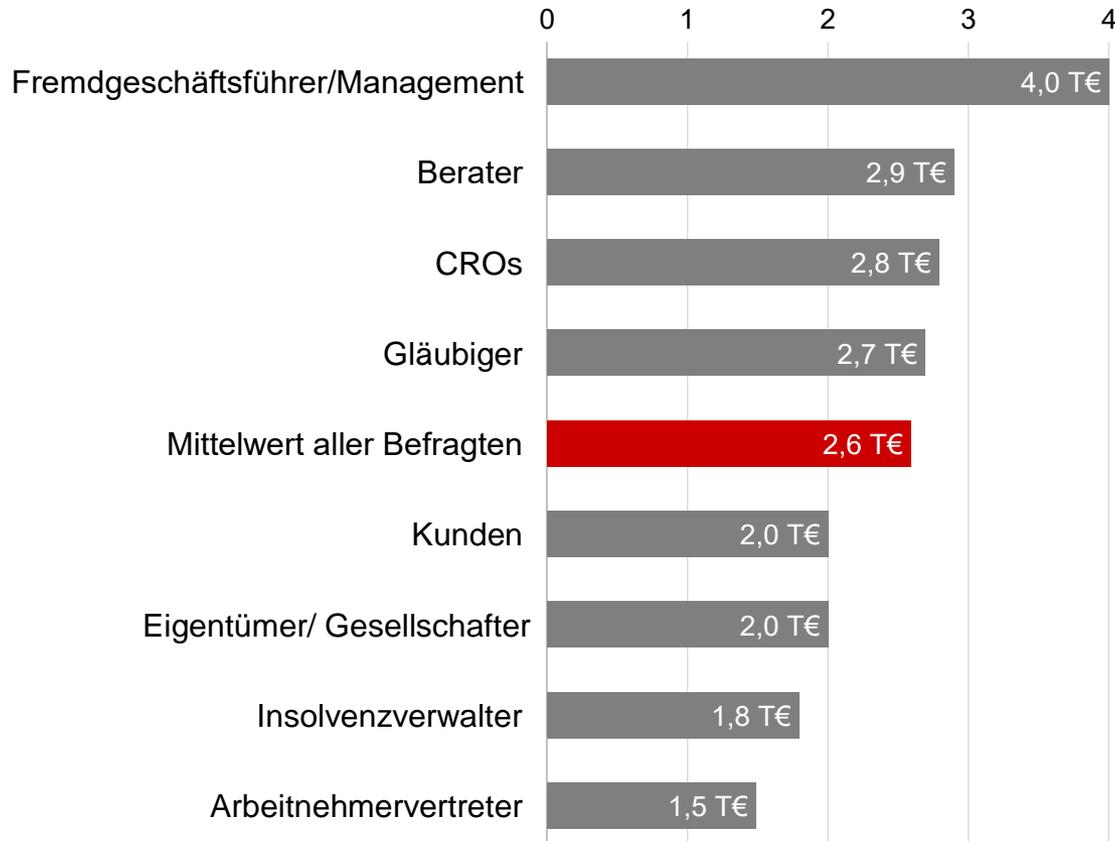
C Was darf ein CRO maximal pro Tag kosten (ohne Nebenkosten)?

Bitte jetzt
beantworten

Die Vorstellungen zum richtigen Tagessatz eines CROs sind breit gestreut

Tagessätze zwischen 1 T€ und 8 T€ pro Tag wurden in der Befragung genannt

Maximale Tagessätze eines CROs ohne Nebenkosten* in T€ (Ø-Werte)**



Anmerkungen

- Die Frage nach der Höhe der CRO-Vergütung ist stark von den Rahmenbedingungen abhängig.
- Lediglich 65% Befragte äußerten konkrete Preispunkte. Diese Angaben variierten zwischen den Stakeholdergruppen enorm.
- Tagessätzen von 1,0 bis 8,0 T€ wurden benannt. Der Mittelwert lag bei 2,6 T€ pro Tag ohne Nebenkosten.
- Als ausschlaggebend wurden Unternehmensgröße, Krisenstadium, CRO-Reputation und das faktische Haftungsmaß benannt.

Die Höhe der Tagessätze hängt im Wesentlichen von der Größe des Unternehmens, der Spezialisierung und vom Risiko ab.

Ergebnis-Online Umfrage

* D.h. ohne Reisekosten, Auslagen und Umsatzsteuer ** Ohne Extremwerte

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Eine erfolgsabhängige Vergütung des CRO muss die richtigen Anreize setzen

Falsch konzipierte Anreizsysteme führen zu Fehlverhalten und gefährden den Sanierungserfolg

Keine Gewichtung

Häufig genannte Vorschläge zur Messung des Erfolgs eines CROs

Strategisch



- ▶ Strategische Positionierung (Produkte, Kunden, Lieferanten)
- ▶ Langfristiger Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze
- ▶ Nachhaltige Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit

Operativ



- ▶ Umsetzung des Sanierungskonzepts
- ▶ Erreichung der identifizierten Potenziale
- ▶ Lösung operativer Probleme

Finanziell



- ▶ Entwicklung von Finanzkennzahlen, wie EBIT oder Cashflow
- ▶ Sicherung der Durchfinanzierung, Abwendung der Insolvenz
- ▶ Stabilisierung Umsatz, Umsatzwachstum
- ▶ Herstellung der Renditefähigkeit
- ▶ Minimierung der Verluste, Schadensbegrenzung
- ▶ Rückführung der Kredite, nachhaltige Kapitaldienstfähigkeit
- ▶ Steigerung Unternehmenswert, Transaktionserlös bei Verkauf

Anmerkungen

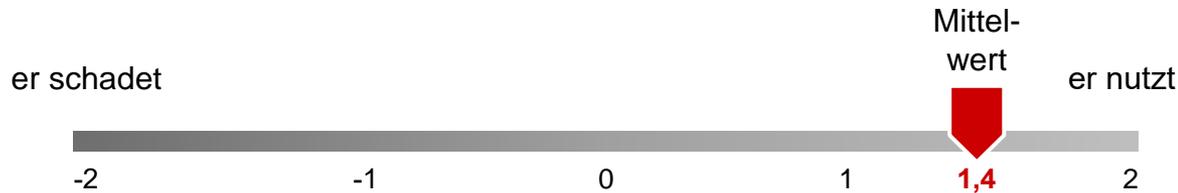
- 74% der Befragten befürworten eine erfolgsabhängige Vergütung.
- Kritiker der erfolgsabhängigen Vergütung sehen vor allem bei Anreizsystemen mit kurzem Zeithorizont eine Gefahr für die Nachhaltigkeit der Sanierung.
- Die Experten empfehlen auch längerfristige Erfolgsfaktoren wie die nachhaltige Renditefähigkeit in das Anreizsystem einzubauen.
- Hier stellt sich die Frage, ob CROs bereit sind, Anreizsysteme zu akzeptieren, die über Ihre Einsatzdauer hinausgehen.

Die Einführung eines Anreizsystems muss mit allen Chancen und Risiken im Einzelfall bewertet werden – falsch eingesetzt führen sie zu Fehlverhalten und gefährden die Nachhaltigkeit der Sanierung.

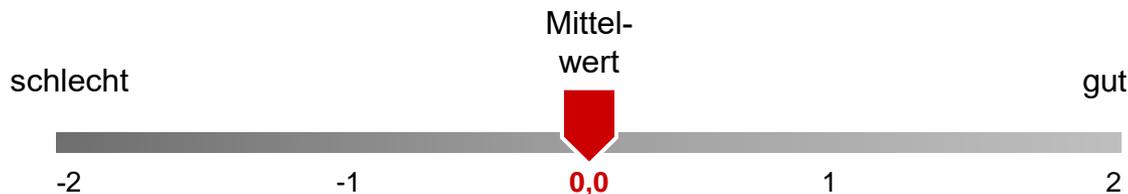
Der CRO ist deutlich besser als sein Image

Der CRO ist ein geeignetes Mittel zur Bewältigung von Unternehmenskrisen

Bewertung der Eignung des CROs zur Bewältigung von Unternehmenskrisen



Bewertung des Images des CROs in der breiten Öffentlichkeit



Besser als sein Image

Welche Person des öffentlichen Lebens fällt Ihnen da spontan ein?



Anmerkungen

- 86% der Befragten sehen in einem CRO-Einsatz einen Nutzen (Wert größer null).
- Keiner der Befragten stellt den CRO zur Bewältigung von Unternehmenskrisen an sich in Frage (Wert kleiner null).
- Das Image des CROs wird im Vergleich zum Nutzen deutlich schwächer bewertet. Mehrere Experten begründeten dies damit, dass es zu wenig gute CROs gibt und sich unter den CROs viele schwarze Schafe („Hasardeure“, „arbeitslose Manager“) befinden.

Ein CRO muss sorgfältig ausgewählt werden. Nicht jeder CRO passt in jeder Situation, zu jedem Unternehmen.

Die Vorteile des CRO-Einsatzes überwiegen den Nachteilen

Eine sorgfältige Auswahl des CROs ist Grundvoraussetzung für eine Erfolgsgeschichte

Sortiert nach Häufigkeit der Nennungen

Die meist genannten Vorteile des CRO-Einsatzes

1. Krisenerfahrung/ Spezialisierung auf Krisensituationen
2. Objektivität und Neutralität, keine Rechtfertigung der Vergangenheit und keine Voreingenommenheit
3. Unabhängigkeit, keine Seilschaften und emotionale Bindung zu Geschäftspartnern
4. Blickwinkel von außen und neue Impulse
5. Akzeptanz und Vertrauensgewinn bei Stakeholdern
6. Möglichkeit, Maßnahmen vorbehaltlos und konsequent umzusetzen, kann harte Entscheidungen treffen
7. Zusätzliche Managementkapazitäten
8. Darf sich bei Stakeholdern „verbrennen“, da er das Unternehmen nach einer Zeit wieder verlässt
9. Hohe Durchsetzungskraft aufgrund Organstellung – „Berater bleiben Fremde“
10. Schiefelage wurde häufig aus Organschaft verursacht, weshalb dort Veränderungen notwendig sind

Die meist genannten Nachteile des CRO-Einsatzes

1. Fehlendes markt- und unternehmensspezifisches Wissen
2. Hohe Kosten, zusätzliche Belastung der Liquidität und Rentabilität
3. Fehlende langfristige Ausrichtung/ Nachhaltigkeit – CRO trifft Entscheidungen anhand kurzfristiger Erfolge
4. Mangelnde Akzeptanz des CROs im Unternehmen, Konfliktpotenzial innerhalb der Geschäftsleitung
5. Außenwirkung – Krise wird für externe Stakeholder offensichtlich, Ungewissheit bei Mitarbeitern
6. Leistung nicht vorhersehbar und keine Erfolgsgarantie
7. Natürliche Trägheit der Organisation kann durch „Externe“ schwieriger durchbrochen werden
8. Entfremdung von Management und Gesellschaftern



Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Künftige Herausforderungen des CROs sind Haftungsthemen & Megatrends

Zudem ist künftig ein hoher Spezialisierungsgrad der CROs erforderlich

Sortiert nach Häufigkeit
der Nennungen

Häufig genannte zukünftige Herausforderungen für CROs

1. Zunehmende Haftungsrisiken für Geschäftsführer vor allem beim Einsatz in Liquiditätskrisen
2. Umgang mit Megatrends wie z.B. der Digitalisierung und Nachhaltigkeit
3. Zunehmende Komplexität von Geschäftsmodellen – Branchenexpertise und starke Spezialisierung erforderlich
4. Transformation von Geschäftsmodellen bspw. in der Automobilindustrie
5. Zunehmender Zeitdruck in der Krise kurze Einarbeitungszeit des CROs
6. Vertrauensaufbau zu Gesellschaftern und Geschäftsleitung der CRO als Misstrauensvotum ggü. der Geschäftsführung
7. (Re-)Finanzierung von Krisenunternehmen durch klassische Banken aufgrund der rechtlichen Anforderungen zunehmend schwieriger



Anmerkungen

- Neben der persönlichen Haftung für nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit geleistete Zahlungen bestehen für Geschäftsführer auch diverse strafrechtliche Risiken.
- Die Digitalisierung wird insbesondere bei der Umsetzung und dem Tracking von Restrukturierungsmaßnahmen eine Rolle spielen.
- Mehrere Gläubiger haben auf die Herausforderungen der Krisenfinanzierung hingewiesen. Regularien im Kreditgeschäft erschweren zunehmend die Finanzierung insb. für kleine und mittlere Unternehmen.
- Einige Experten haben auf die aktuell geringe Anzahl an Unternehmensinsolvenzen und dem daher geringen Einsatz von CROs hingewiesen. Dies dürfte sich nach Meinung der Experten in naher Zukunft allerdings ändern.

Auszug Studienergebnisse – Der CRO im Spannungsfeld der Stakeholder

Der CRO ist ein auf Krisensituationen spezialisiertes Multitalent und in der Wahrnehmung deutlich besser als sein Ruf

- 1 Der CRO steht im Spannungsfeld zwischen gegensätzlichen Stakeholder-Interessen
- 2 CROs müssen Alleskönner sein – insbesondere sind Handlungskompetenzen wichtig
- 3 CROs kommen i.d.R. in fortgeschrittenen Krisen für 12 bis 18 Monaten zum Einsatz
- 4 Der Einsatz des CROs als Mitglied der Geschäftsführung ist am effektivsten
- 5 Die Vorstellungen zum Tagessatz eines CROs variieren stark – der Mittelwert liegt bei 2,6 T€ ohne Nebenkosten
- 6 Erfolgsabhängige Vergütungen sind sinnvoll, allerdings führen falsch konzipierte Anreizsysteme zu Fehlverhalten
- 7 Der Nutzen des CROs ist besser als sein Image
- 8 Wichtige künftige Herausforderungen für CROs sind Haftungsrisiken, Megatrends und zunehmende Komplexität

Drum prüfe, wer sich interimistisch bindet ...

Die CRO-Aufgabe ist nichts für Anfänger oder Möchtegern-Sanierer.

Wichtig bei einer CRO-Verpflichtung sind die Überprüfung nachweisbarer Restrukturierungserfolge durch persönliche Referenzen.

Quelle: Expertenbefragung zum Thema CRO/ Sanierungsgeschäftsführer

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit & Teilnahme an der Online-Umfrage

Ich freue mich auf Ihre Fragen, Kommentare, Anfragen oder Bewerbungen unter j.zimmermann@meritus-advisors.de

Dr. Jens Zimmermann
Managing Partner



Georg-Christian-von-Kessler-Platz 6
D - 73728 Esslingen am Neckar

T +49 711 - 933 445 - 0
F +49 711 - 933 445 - 99
M +49 173 - 20 20 929

j.zimmermann@meritus-advisors.de
www.meritus-advisors.de

