

Modern Wirtschaften - Chance CRO



CROs bewahren Unternehmen vor Zerschlagung und Verkauf

Seite 1-3



Interview mit Dr. Manfred Ziegler, geschäftsführender Gesellschafter der conzima GmbH

Seite 4-5 (Foto: Bodo Marks)



Wer Firmen retten will, braucht ein solides Fachwissen

Seite 6-7



RhönSprudel-Gruppe auf solidem Fundament

Seite 8

Europaweit steigende Zahl der Insolvenzen ruft Unternehmenssanierer auf den Plan

CROs bewahren Unternehmen vor Zerschlagung und Verkauf

CROs (Chief Restructuring Officer) sanieren und restrukturieren insolvenzbedrohte Unternehmen und machen sie wieder fit für ihr zukünftiges Geschäft. In den Vereinigten Staaten sind diese ökonomischen „Feuerwehrmänner“ längst Stars der Wirtschafts-Szene. Auch in Deutschland steigen Ansehen und Auftragseingänge der CROs – erst recht in Zeiten kräftig steigender Unternehmensinsolvenzen.

Gut 150.000 Firmen haben 2008 in 15 EU-Ländern sowie Norwegen und der Schweiz Insolvenz angemeldet, rund 11 Prozent mehr als im Vorjahr. Deutschland rangiert mit 29.800 Insolvenzen an zweiter Stelle hinter Frankreich (49.100) und vor *...weiter auf Seite 2*



conzima
GmbH

Großbritannien (14.880). Für das laufende Jahr liegt die geschätzte Zahl noch höher, allein im ersten Halbjahr mussten 16.650 Firmen einen Insolvenzantrag stellen – ein Zuwachs von 14 Prozent gegenüber 2008.

Das ruft Unternehmenssanierer, sogenannte Chief Restructuring Officers auf den Plan. Dr. Manfred Ziegler ist einer der Vertreter dieses neuen Berufszweiges in Deutschland. „Viele Unternehmen sind nicht mehr zu retten, weil die drohende Insolvenz nicht rechtzeitig (oder zu spät) erkannt wird. Diese maroden Firmen werden in der Regel zerschlagen, die Einzelteile verkauft oder liquidiert.“ Genau das zu verhindern betrachtet Ziegler als seine Aufgabe. Als CRO ist er ein besonders geschulter und erfahrener Manager, der als externer Mitarbeiter Teil des Unternehmens wird. Seine Stärke liegt in seiner Doppelfunktion: Einerseits wirft er als externer Fachmann einen unbefangenen Blick auf die Probleme seiner Kunden. Andererseits wird er im angeschlagenen Unternehmen verankert und setzt in Linienverantwortung Entscheidungen direkt und eigenverantwortlich um. Sein Tätigkeitsfeld entspricht dem eines Vorstandes und Geschäftsführers – mit dem Auftrag, das Unternehmen einschließlich seiner Stakeholder für die Zukunft nachhaltig aufzustellen.

CRO-Manager feiern immer mehr Erfolge

„Unternehmen erkennen ihre Krisen oft zu spät. Auftragszahlen gehen zurück, die Einnahmen sinken, die Kapitaldecke schmilzt. Wenn dann der Sanierungsbedarf klar wird, kann das Management kaum darauf reagieren. Mangelnde Erfahrung und daraus resultierend mangelnde Kompetenz sind der Grund“, sagt Dr. Ziegler. In den USA gibt es dafür schon seit gut zwanzig Jahren Experten für eine operative Krisenbewältigung wie John D. Sheehan oder Stephen Cooper. Mit der steigenden Zahl von Insolvenzen feiert das Berufsbild auch in Deutschland immer mehr Erfolge. Befördert hat diese Art der Restrukturierung in den USA das so genannte Chapter-11-Verfahren (Plan of Reorganization).

Eine Insolvenz erfolgt in den Vereinigten Staaten quasi unter gerichtlicher Obhut. Im Rahmen der Planinsolvenz haben gefährdete Unternehmen die Möglichkeit, ihren Betrieb ganz oder in wesentlichen Teilen zu sanieren. Mit der Eröffnung der Reorganisation ist die Eröffnung eines Liquidationsverfahrens ausgeschlossen, Gerichts- und Vollstreckungsverfahren gegen den Schuldner werden unterbrochen. Insgesamt ist das US-amerikanische Insolvenzrecht wesentlich schuldnerfreundlicher

Krisen oft hausgemacht



gestaltet. Auch Unternehmen können von der Restschuld freigesprochen werden, nicht nur natürliche Personen. Dadurch können insolvente Unternehmen gerettet werden und sind nicht zwangsweise der Zerschlagung und „Filetierung“ oder „Asset Stripping“ ausgesetzt.

1999 wurde das deutsche Insolvenzrecht in Anlehnung an das Chapter-11-Verfahren reformiert, „aber noch immer werden hierzulande über 90 Prozent aller eröffneten Insolvenzen im sogenannten „Regelinsolvenzverfahren“ abgewickelt, bei dem die meisten Unternehmen schlicht liquidiert werden“, beklagt Dr. Ziegler. „Dabei genügt ein Blick auf die klar formulierten Aufgaben eines CRO innerhalb des geänderten Insolvenzrechts, um die Vorteile für das Unternehmen zu sehen.“ Seine Arbeit enthält drei Abschnitte: Er klärt die finanzielle Situation, verschafft sich einen Überblick über den Liquiditätsbedarf und ermittelt interne und externe Kapitalquellen. Weitere Ausgaben werden wo immer möglich, verhindert oder zeit-

„Deutschland hat ein Umsetzungsproblem“ lautet eine häufig genannte These in der deutschen Wirtschaft. Dieser Satz trifft jedoch nicht nur auf die Politik, sondern auch auf Unternehmen in Krisen zu: Über die Hälfte aller Sanierungen scheitern nicht deshalb, weil das Unternehmen nicht sanierungsfähig ist, sondern weil das Sanierungsmanagement nicht funktioniert. In gut 52 Prozent der Fälle ist die mangelhafte Umsetzung eines Sanierungskonzeptes durch die Führungsmannschaft der betroffenen Firmen verantwortlich für das Scheitern eines Turnarounds. In über 55 Prozent der Fälle werden die Ziele Liquiditätsfreisetzung und Kostensenkung verfehlt. So hat es eine Umfrage unter Experten aus den Bereichen Risikokreditmanagement und Spezialbetreuung, Workout und Abwicklung sowie Kreditbetreuung ergeben.

lich so verschoben, dass es in die jeweilige Liquiditätssituation passt.

Direkter Ansprechpartner

Für Finanzierungspartner ist der CRO ein direkter Ansprechpartner, der Transparenz schafft und Finanzierungsstrategien umsetzt. Oft besteht ein Netzwerk aus CROs und Banken, die sich gegenseitig vertrauen können – wovon auch die Kunden profitieren. So können bei Bedarf Kredite verlängert oder ausgeweitet werden, um einen akuten Kapitalmangel zu beheben. Anschließend folgen Maßnahmen zur Restrukturierung und Kostensenkung. Wo steht ein Unternehmen im Vergleich mit der Konkurrenz? Was ist sein Markenkern, wo

liegen die oft unrentablen Randgebiete des Portfolios? Wo entstehen Ineffizienzen und wie werden sie entzerrt? Greifen die Sofortmaßnahmen, folgt im dritten und letzten Schritt die langfristige Neuausrichtung des stabilisierten Unternehmens.

Entlastung des Managements

Der Vorteil des CRO ist seine umfassende Verantwortung für die Sanierung des Unternehmens. In seiner „Alles-in-Einem-Funktion“ als ständig präsenter Linienverantwortlicher ist er für jeden da. Die Gesellschaft erhält neue Liquidität und Rentabilität. Ein CRO stellt Transparenz her und richtet Finanzmanagement- und Controlling-Systeme auf die aktuelle Situation, aber auch auf

Werterhaltung und Wertsteigerung aus. Über den CRO nehmen die Gesellschafter Einfluss auf die direkte operative Verantwortung der Krisenbewältigung. Seine flexible Einsatzdauer ist dabei ein großes Plus. „Natürlich hat das bestehende Management bei einer Umstrukturierung viel zu leisten und oft wenig Erfahrung im Bereich Restrukturierung“, weiß Dr. Ziegler aus seiner derzeitigen Arbeit als CRO bei der RhönSprudel-Gruppe (Getränkehersteller). „Aber es ist die Aufgabe eines CRO, dem Management den Rücken freizuhalten. Als Spezialist kann er eine komplexe Restrukturierung in kürzerer Zeit realisieren und wertvolle Hilfestellung leisten. So kann sich das Management auf die fachliche Seite konzentrieren und hier tragfähige Konzepte erarbeiten.“

Inhabergeführte Unternehmen – schwierigste Sanierungsfälle

Kernkompetenzen und Kernaktivitäten der conzima GmbH

Finanzorientiertes Sanierungsmanagement

- Liquiditätssicherung und Liquiditätsmanagement
- Umsetzung Altlastenbeseitigung und Bilanzgestaltung
- Transparenz hinsichtlich Werttreiber und potenzieller Gewährleistungsrisiken
- Transparenz hinsichtlich Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens / Controllings
- Unterstützung neuer Spielregeln im Management
- Detaillierung Sanierungskonzept gemeinsam mit dem Sanierungsberater
- Vorbereitung von evtl. Verkaufsoptionen und alternativer Dealstrukturen
- Aufbau der Datenbasis für geplante Transaktionen
- Input für das Reporting des Unternehmens

Ergebnisse

- Pushen der Sanierungsziele
- Transparente Finanzstrukturen
- Maßnahmenoptimierung
- Schnelligkeit und Sicherheit bei geplanten Transaktionen

Konzeption und Umsetzung aus einer Hand – gemeinsam mit Sanierungsberater und – falls Konzeptbestandteil – dem M&A-Berater



Auffällig ist: Besonders inhabergeführte Unternehmen reagieren auf Krisen unbeweglich – sie weisen in der Studie die längste Sanierungszeit auf und werden von den meisten Befragten als „schwierigste Sanierungsfälle“ bezeichnet. Der Grund ist ein strukturelles Problem. Der inha-

bergeführte Mittelstand hält zu lange an persönlichen Vorlieben und Strategien der Führungskräfte fest. Mangelnde Krisenerfahrung des leitenden Managements, gepaart mit einer oftmals ausgeprägten Emotionalität und der Furcht, Entscheidungskompetenz und Einfluss

aufzugeben, verhindern im Verlauf einer Sanierung die notwendigen harten Schritte. Gerade in mittelständischen Unternehmen ist es also internes Missmanagement, das die Unternehmen in die Krise führt und die Lösung dieser Krise häufig sehr erschwert.