

„CRO“ – für Manfred Ziegler ein angeschlagene Unternehmen

Der deutsche CRO-Manager und derzeitige Geschäftsführer der RhönSprudel-Gruppe, Dr. Manfred Ziegler, ist davon überzeugt, dass die Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen wird. Im Interview erklärt er, warum und mit welchen Maßnahmen Firmen vor der Insolvenz gerettet und nachhaltig neu positioniert werden können.



Dr. Manfred Ziegler, Geschäftsführer der RhönSprudel-Gruppe
(Foto: Bodo Marks)

Herr Dr. Ziegler, 150.000 Unternehmen in Westeuropa befinden sich in der Insolvenz, tausende andere stehen kurz davor und die Zahl steigt weiter an. Ist ein CRO das rettende Mittel, um auf diesen Trend zu reagieren?

2009 wird in der Mehrzahl der Volkswirtschaften Europas das Jahr steigender Insolvenzzahlen sein – Spanien zeigt mit einem Plus von 138 Prozent einen traurigen Rekord. Der Grund dafür sind vielfach Auswirkungen des globalen Wirtschaftsschwungs und härterer Finanzierungsbedingungen für Unternehmen. Der Vorrat eines CRO ist der Expertenblick von außen auf die ins Trudeln geratene Firma und kann probates Mittel sein, drohende Liquiditätsengpässe bis hin zu einer drohenden Insolvenz abzuwenden. Übrigens muss man auch einmal sehen, dass die Zahl der Arbeitsplatzverluste parallel zu den Unternehmensinsolvenzen steigt. Schon 2008 haben in Europa 1,4 Millionen Menschen so ihren Arbeitsplatz verloren. Das zeigt, wie wichtig es ist, hier neue Lösungen zu finden.

„Unser Ziel: Firmen nachhaltig neu positionieren“

Viele insolvent gegangene Unternehmen behlagen an wenige Alternativen bei der Rettung ihrer Firma. Ab wann macht es Sinn, über den Einsatz eines CRO nachzudenken?

Grundsätzlich gilt, je früher sich ein Unternehmen um Restrukturierungsmaßnahmen kümmert, desto besser sind die Chancen, eine Insolvenz zu vermeiden. Meist werden wir aber dann gerufen, wenn ein Unternehmen schon in der Krise steckt: Der Auftragsseingang sinkt, die Ertragszahlen sinken ab und die Liquidität wird zunehmend enger. Dann beginnt ein hartes Stück Arbeit.

Skizzieren Sie doch einmal kurz die Arbeit eines CRO...

Ein CRO ist meist im operativen Geschäft tätig – Branchenkenntnisse braucht er in der Regel nur bedingt. Seine Aufgabe ist es, ein bestehendes oder erarbeiteter Sanierungskonzept durchzusetzen und ein Unternehmen auf eine stabile Basis zu stellen: Verlustquellen aufspüren, Gewinnstreber erkennen, Altlasten begleichen, Vertrieb umstellen. Jeder Kunde legt selbst fest, ob er „seinem“ CRO eher als „Finanzier“ oder als „Durchsetzer“ oder als beides sieht. Die Arbeit beginnt mit einer Analyse zur Klärung der aktuellen finanziellen Situation. Ich verschaffe mir einen Überblick über den Liquiditätsbedarf und ermittle interne und externe Kapitalquellen. Das

erste Ziel ist die Verhinderung weiterer Ausgaben, zum Beispiel durch einen harten Ausgabenstopp, das Sperren von nicht absolut notwendigen Investitionen oder ähnliches, aber auch neues Geld von Dritten, zum Beispiel über Factoring oder andere liquiditätsschöpfende Maßnahmen. Ein guter CRO-Manager verfügt über vielfältige und vertrauensvolle Kontakte zu Banken und Finanzierungspartnern. Daher gelingt es ihm, Kredite zu verfangern und auszuweiten, um akuten Kapitalmangel zu beheben.

Welche Rolle spielen Benchmarks, Marketing und Vertrieb bei der Neupositionierung?

Bei der Planung von Maßnahmen zur Restrukturierung und Kostensenkung spielt dies immer eine Rolle: Wo steht ein Unternehmen im Vergleich mit der Konkurrenz? Was ist sein Markennamen, wo liegen die oft unentablen Randgebiete des Portfolios? Durch die durchschnittlich sechs- bis zwölfmonatige Beschäftigungszeit eines CRO ist er in der Lage,

schwierige Schritte konsequenter durchzuführen als ein fest angestellter, interner Manager. Nach dem Ende des Vertrages arbeitet die neue Führungsebene des Unternehmens unbelastet von diesen Einschnitten und Neupositionierung ausfüllen soll. Er kann als CEO, CFO oder COO in allen zentralen Unternehmensbereichen eingesetzt werden und arbeitet je nach Qualifikation mit Spezialkompetenz in Controlling, Produktion, Vertrieb sowie Forschung und Entwicklung.

Welche Branchen decken die CROs von conzima ab?

Unsere Manager sind in den unterschiedlichsten Branchen erfahren; von Maschinen- und Anlagenbau über Konsumgüter, Logistik, Automobilzulieferindustrie und Handel bis hin zu IT-Unternehmen und Energieversorger. Aber auch in Medizin, Elektrotechnik und Lebensmittelindustrie können wir auf erfolgreiche CROs zugreifen. ■

CRO mit Weitblick – Dr. Manfred Ziegler

Dr. Manfred Ziegler (* 1. Oktober 1960 in Tübingen) ist ein deutscher CRO-Manager und derzeit Geschäftsführer der RhönSprudel-Gruppe. Bereits während des Studiums übernahm er die Betriebswirtschaftliche Verantwortung der Gruppe. Er absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaftlichen Fakultät an der Universität Würzburg. Danach arbeitete er für die RhönSprudel-Gruppe als Vertriebscontroller bei der Motoren-Werke Mannheim AG, wurde dort schließlich Direktor Controlling, Rechnungs- wesen und EDV. Weitere berufliche Aktivitäten folgten als kaufmännischer Geschäftsführer der Mowall-Gruppe, Finanzvorstand der Eurobike AG, Finanzvorstand der Häring Service Company AG sowie als Geschäftsführer der MAHAFinzen und nachhaltige Unternehmensentwicklung. Seit 1985 ist er der Unternehmensberater für Controlling, Finanz- und Rechnungs- wesen, 2007 gründete er das Unternehmen conzima GmbH, dem er als Geschäftsführer vorsteht. Die conzima GmbH ist auf CRO-Management spezialisiert. Anfang 2008 wurde Dr. Ziegler der CRO und Geschäftsführer der RhönSprudel-Gruppe. (Foto: Bodo Marks)

