

Noch fehlt „CRO-Management“ in deutschen Studienplänen

# Wer Firmen retten will, braucht ein solides Fachwissen

Die Neupositionierung von Unternehmen scheitert oft, weil das Sanierungsmanagement nicht funktioniert. Über die Hälfte aller Pleiten liegen an falschem Management und Fehlern in der Ist-Analyse. Geht dieses Versagen aber nicht auch auf mangelnde Vorbereitung des Nachwuchses durch die Wirtschaftswissenschaften deutscher Universitäten zurück? Ein Blick in Lehrpläne und Vorlesungsverzeichnisse zeigt, dass professionelles Krisenmanagement und Restrukturierung an den Unis noch nicht angekommen ist.

Das Label ‚Chief Restructuring Officer‘ findet auf dem deutschen Markt noch nicht richtig statt, bestätigt die Forschungsstudie „Der CRO im deutschen Restrukturierungsmarkt“, die Prof. Dr. Wilfried Krüger im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen geleitet hat. Darin versucht er eine inhaltliche Klärung der Aufgaben, Anforderungen und Erfolgsaussichten des CRO. Auch wenn der Wissenschaftler im CRO kein inhaltlich neues Konzept sieht, räumt Prof. Krüger doch ein, dass es sich um einen besonderen Typ Interimsmanager handelt, der auch ein ordentliches Fundament in der Ausbildung braucht. Und das fehlt bislang in der

deutschen Hochschullandschaft weitgehend.

Dort spielt das gesamte Berufsfeld des „Interimsmanagements“ keine eigenständige Rolle. „Es gibt keinen universitären Studiengang ‚Interim Management‘“, erklärt auch Jürgen Becker, Geschäftsführender Gesellschafter der Manager Network GmbH, der Betreibergesellschaft eines Online-Marktplatzes für Interim Management. Bis heute legt der breit angelegte Studiengang „Betriebswirtschaftslehre“ (BWL) die Basis für spätere Chief Restructuring Officer. Darin werden Finanzierung, Controlling und Asset-Management zwar vertieft, aber nur selten mit Inhalten anderer

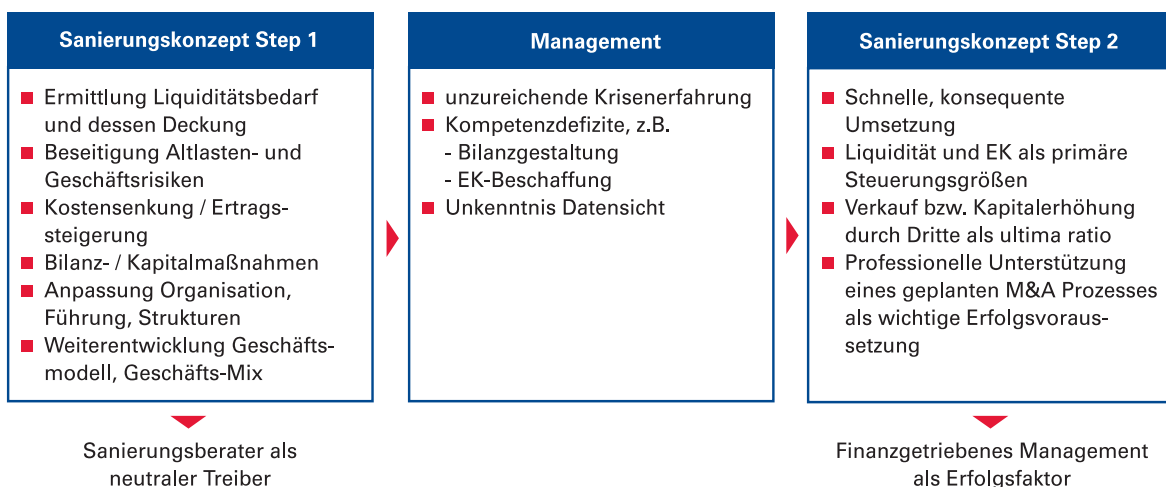
Fakultäten verknüpft. Genau das wäre aber nötig für die Aufgaben eines CRO.

## Spezifische Ausbildung nicht im universitären Rahmen

Eine Betrachtung von Universitäten, die traditionell im Bereich BWL zu den führenden deutschen Adressen zählen – die Universität Mannheim, die Münchner LMU und die Universitäten Köln und Erlangen-Nürnberg – unterstützt diesen Eindruck. Sie bieten Abschlüsse in Betriebswirtschaftslehre sowohl in Bachelor-, Diplom- und teilweise auch Magister-Studiengängen. Spezifischere Studien-

## Die wichtigsten Aufgaben eines CRO im Unternehmen

### Das Management – häufig Flaschenhals für eine erfolgreiche Krisenbewältigung



conzima GmbH sichert die Sanierungsziele im Management – auf der Basis tiefer finanzwirtschaftlicher Kompetenz und breiter Sanierungserfahrung.



#### Kurzfristige Aufgaben:

Liquidität sichern, mit Banken/Gläubigern verhandeln, Personalabbau, Stärken-Schwächen-Analyse, Aufbau und Steuerung von Projektplänen

#### Mittelfristige Aufgaben:

Umbau Ablauf-Aufbauorganisation, Finanzierung prüfen, Produkt-Sortiments-Preispolitik, Festlegung der Wertschöpfungstiefe, Rechnungswesen optimieren

#### Langfristige Aufgaben:

Neuausrichtung des Unternehmens, Markenentwicklung, Vertriebsaufbau, neue Geschäftsführung, Auswahl künftiges Management

gänge, etwa Insurance and Risk Management an der Universität Mannheim werden nur studienbegleitend, nach Abschluss des regulären Studiums oder als Nebenfach im Bachelor-Studium gelehrt. Eine Ausbildung im Bereich „Interimsmanagement“ liefern private Kurse und kleinere Schulen, etwa das 1979 in Heidelberg gegründete FORUM Institut für Management GmbH oder die European Business School in Oestrich-Winkel – hier ist ein Abschluss als „Interim Executive“ zu erreichen. Diese Kurse sind jedoch oft eintägige Workshops oder setzen bereits einen Hochschulabschluss voraus.

Dr. Manfred Ziegler, selbst Dozent und CRO, plädiert deshalb für eine stärkere Einbindung des Themas „Interimsmanagement“ in die Universitätslandschaft: „Ein Fach Interimsmanagement gäbe die Chance, thematisch zugeschnittene Praktika an ihre Studenten zu vermitteln, die auf den späteren Beruf gezielt vorbereiten“. Denn der Schlüssel für gut gerüsteten Nachwuchs in diesem neuen Berufsfeld liegt in der Kombination aus Lehre und praktischer Erfahrung. Das zeigen auch namhafte deutsche Vertreter der Branche an. Viele bekannte Unternehmensberater und

-sanierer Deutschlands haben ihr Studium der Betriebswirtschaft bereits zu Universitätszeiten mit der Führung eines eigenen Kleinunternehmens ergänzt.

Auch Dr. Ziegler ist mehr durch seine Berufslaufbahn als durch sein Studium zum CRO-Manager geworden. Schon während des Studiums übernahm er die Finanzbuchhaltung eines Unternehmens und arbeitete anschließend zunehmend in Controlling und Restrukturierung. 2007 gründete er schließlich seine eigene, auf die Tätigkeit als CRO spezialisierte, Unternehmensberatung *conzima*. „Die Theorie des Studiums stößt beim Vermitteln der CRO-Kompetenzen an ihre Grenzen. Dort, wo das Studium aufhört, beginnt die Arbeit. Der Grund ist auch struktureller Art: Das Studium ist normativ geprägt, es geht meist von idealen oder zumindest regelgemäßen Zuständen aus.

Der CRO wird aber in Krisensituationen und Ausnahmezuständen geholt – seine Arbeit beginnt an einem Punkt, den die BWL der Theorie höchstens streift“, so Dr. Ziegler. Erfahrung im Management bedeutet mehr als nur Wissen.

Der Beruf erfordert auch viel Übung im Umgang mit Menschen. Schließlich geht es bei Unternehmenskrisen auch um schwierige menschliche Schicksale und den möglichen Verlust von Arbeitsplätzen. „In der Zusammenarbeit mit der Belegschaft meiner Kunden brauche ich eine soziale Kompetenz, ein gewisses Fingerspitzengefühl, welches Prüfungen und Fachbücher nicht vermitteln können.“ ■

## Die wichtigsten Aufgaben eines CRO im Unternehmen

### Sanierung und Restrukturierung

#### Sofortmaßnahmen

- Zügiges turnaround Konzept
- Zügiger Abbau Verlustquellen
- Restrukturierung Finanzierungsseite (Bankenpool)
- Gewinnung neuer Finanzmittel / Sicherstellung Liquidität / Factoring
- Überprüfung Bilanzierungspolitik
- Intensivierung Controlling / Erarbeitung belastbarer 3-5 Jahresplanung

#### Kurz- bis langfristige Maßnahmen

- Vertrieboptimierung
- Fokussierung auf Kerngeschäftsfelder / Aufgabe von Randgeschäftsfeldern
- Optimierung Standorte
- Personalreduktion
- Optimierung Asset-Base, insb. Working Capital und Immobilien
- Kostenreduktion Verwaltung

Einschaltung externer Berater / externes Management zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit und Wiedererlangung von Glaubwürdigkeit; Rückgewinnung Marktposition

Sicherstellung Finanzierung für Implementierung Restrukturierungsmaßnahmen

Die *conzima* GmbH verfügt über ein breites Spektrum von Managern zur Sanierung und Restrukturierung von Unternehmen



**Anforderungen:**  
 Krisenerfahrung  
 Integrität  
 Durchsetzungskraft  
 Entscheidungsfreude  
 Führungserfahrung  
 Soziale Kompetenz  
 Analytische Fähigkeit  
 Kommunikationsfähigkeit