

**Chief Restructuring Officers werden meist dann geholt, wenn Unternehmen unter massivem Druck stehen. Ihre Aufgabe: Orientierung geben, Vertrauen aufbauen und eine Restrukturierung erfolgreich umsetzen.**

VON MARKUS MITTERMÜLLER

**A**ls Christian Kniescheck die Leitung des Kompressorenherstellers Secop übernahm, schrieb das Unternehmen seit Jahren Verluste, das Eigenkapital war negativ, und die Zukunft des Standorts Fürstentfeld stand auf dem Spiel. Rund 400 Beschäftigte warteten auf Antworten. Das eigentliche Problem war jedoch ein anderes: Niemand wusste zu diesem Zeitpunkt, wie die Lösung aussehen würde.

„Jeder hat gewusst, dass extremer Handlungsbedarf besteht. Es gab viele Ideen und Konzepte. Aber wir hatten noch keinen fixierten Restrukturierungsplan“, erinnert sich Kniescheck, Partner bei VALTUS Management Factory, heute. Als CEO auf Zeit übernahm er bei Secop de facto die Rolle eines Chief Restructuring Officers, kurz CROs.

Genau eine Situation wie diese ist für CROs typisch. Anders als oft angenommen, kommen sie nicht mit einem fertigen Sanierungsplan ins Unternehmen. Vielmehr übernehmen sie Verantwortung in einer Phase, in der viele Fragen noch offen sind und unterschiedliche Zukunftsszenarien parallel geprüft werden müssen.

In der Restrukturierungsbranche wird der CRO häufig mit einem Notarzt oder mit einem Feuerwehreinsatzleiter verglichen. Der Vergleich kommt nicht von ungefähr. Beide müssen Entscheidungen treffen, obwohl noch nicht alle Informa-

# Die Architekten des Turnarounds



**AUFSCHWUNG.** Während manche Unternehmen in Krisen ungebremst an Höhe verlieren, lenken CROs den Kurswechsel ein: weg vom drohenden Absturz, hin zu neuen Erfolgen.

tionen vorliegen. Beide arbeiten unter Zeitdruck. Und beide dürfen sich von der Hektik ihres Umfelds nicht anstecken lassen.

Im Gegensatz zu Beratern, die primär Konzepte entwickeln und Empfehlungen aussprechen, übernimmt ein CRO operative Verantwortung und Organfunktionen. Das Ziel lautet meist, ein Unternehmen durch eine kritische Phase zu führen und die Voraussetzungen für eine nach-

haltige Sanierung zu schaffen. Häufig wird er dabei als Geschäftsführer, als Vorstand oder als Finanzchef auf Zeit bestellt und nicht als CRO, sondern als CEO, CFO oder Chief Transformation Officer (CTO) titulierte. Der Grund: Der Begriff CRO wirkt auf Mitarbeiter, Kunden oder Geschäftspartner oft alarmierend. Die Funktion bleibt dieselbe.

Die ersten drei Monate gelten als entscheidende Phase für einen CRO. Bei

Secop mussten zu Beginn verschiedene Optionen gleichzeitig geprüft werden. Sanierung, Verkauf oder Werksschließung standen parallel im Raum. Eigentümer, potenzielle Käufer, Banken, Politik und Arbeitnehmervertreter verfolgten dabei jeweils eigene Interessen. „Die größte Herausforderung war, Management und Mitarbeitende motiviert zu halten, bis wir einen gangbaren Weg gefunden hatten“, sagt Kniescheck.

Für CROs ist das Alltag. Sie müssen Vertrauen schaffen, obwohl sie selbst noch nicht alle Antworten kennen. Und sie müssen in erster Linie dafür sorgen, dass das Unternehmen handlungsfähig bleibt. Gerade diese Phase entscheidet häufig über Erfolg oder Misserfolg einer Restrukturierung. Denn Unsicherheit erzeugt Gerüchte und Widerstände. Umso wichtiger wird eine offene Kommunikation.

Kniescheck erinnert sich an die schwierigen Gespräche mit Belegschaft und Betriebsrat: „Man darf die Leute nicht für blöd verkaufen.“ Entscheidend sei, ehrlich zu kommunizieren, was man weiß, und ebenso offen zu sagen, was man noch nicht weiß.

Bei Secop wurde schließlich ein Weg gefunden, der für alle Beteiligten besser ausfiel als ursprünglich erwartet. Ein Teil der Belegschaft wurde vom neuen Eigentümer übernommen, für andere wurden Sozialpläne und Arbeitsstiftungen eingerichtet. Der Restrukturierungsfall wurde 2021 sogar als „Interim-Management-Projekt des Jahres“ und mit dem Constantinus Award ausgezeichnet.

**STABILITÄT & RUHE.** Dass ein CRO nicht immer mit Werksschließungen, Sozialplänen oder existenziellen Krisen konfrontiert ist, zeigt das Beispiel Zumtobel. Als Thomas Tschol 2018 als CFO zum börsennotierten Lichtkonzern wechselte, stand das Unternehmen vor einer besonderen Situation. CEO und CFO waren kurzfristig ausgeschieden. Gleichzeitig liefen wichtige Finanzierungsverhandlungen und mehrere Transformationsprogramme. „Man musste rasch wieder Stabilität und Ruhe ins Unternehmen bringen“, erinnert sich Tschol, Geschäftsführer von VALTUS Management Factory.

Seine Aufgabe bestand nicht nur darin, Finanzierungsfragen zu klären. Gemeinsam mit dem Vorstand trieb er zahlreiche Transformationsmaßnahmen voran und sorgte dafür, dass laufende Programme konsequent umgesetzt wurden. Offiziell war Tschol CFO. Tatsächlich übernahm er jedoch viele Aufgaben, die typisch für einen CRO sind: Veränderungen steuern, Unsicherheiten reduzieren, Finanzierungen absichern und die Organisation auf einen nachhaltigen Kurs bringen.

Bereits im zweiten Jahr spiegelte sich der erfolgreiche Turnaround in der Rück-

kehr in die Gewinnzone und deutlich verbesserten Finanzkennzahlen wider. Der Fall zeigt aber auch: Restrukturierung ist nie nur eine operative Aufgabe. Sie berührt Finanzierung, Governance und rechtliche Verantwortung, die Unternehmen in kritischen Phasen besonders eng begleiten.

Juristinnen und Juristen sind in solchen Situationen früh eingebunden, als Berater von Banken und Unternehmen, als Aufsichtsräte, Stiftungsvorstände oder als Vertrauenspersonen von Eigentümern. Doch am Ende entscheidet sich die Sanierung nicht allein am Verhandlungstisch, sondern im Unternehmen selbst: in der Kommunikation mit Mitarbeitenden, in der Abstimmung mit Banken, in operativen Maßnahmen und in der Fähigkeit, auch unter Unsicherheit wichtige Entscheidungen zu treffen. **T**

## WAS MACHT EIN CRO?

**CRO steht für Chief Restructuring Officer. Er übernimmt in Krisensituationen operative Verantwortung und steuert die Restrukturierung eines Unternehmens.**

**WANN KOMMT EIN CRO?** Wenn Ergebnisdruck, Liquiditätsprobleme oder Transformationsbedarf so groß werden, dass das bestehende Management zusätzliche Unterstützung braucht.

**WIE TRITT DER CRO AUF?** Oft nicht offiziell als CRO, sondern als CEO, CFO, Vorstand oder Chief Transformation Officer auf Zeit.

**WAS IST SEINE AUFGABE?** Szenarien prüfen, Liquidität sichern, Stakeholder einbinden, Maßnahmen umsetzen und das Unternehmen handlungsfähig halten und Entscheidungen treffen.

**WARUM IST ER RELEVANT FÜR JURIST:INNEN?** Weil Restrukturierungen und Fortbestehensprognosen immer rechtliche Themen wie Gesellschaftsrecht, Arbeitsrecht, Finanzierungsvereinbarungen, Organhaftung und Governance-Fragen berühren und diese mit Jurist:innen bearbeitet werden müssen.