

# Warum Interim-CFO oder -CRO in der Krise mehr Erfolg haben

Wie Top-Führungskräfte kritische Unternehmensphasen erfolgreich bewältigen – und warum andere scheitern. Die wichtigsten Regeln, zusammengefasst von Managing Partner Dr. Harald Linné.

Wenn Umsätze zwischen 40 und 60 Prozent unerwartet wegbrechen, wenn Rohstoffpreise innerhalb eines Jahres zwischen 50 und 100 Prozent ansteigen und die Preise nur mit erheblicher Verzögerung an die Kunden weitergegeben werden können, wenn Banken zugesagte Kreditlinien plötzlich nicht mehr verlängern, dann steht das Management vor erheblichen Bewährungsproben. Jetzt ist es von entscheidender Bedeutung, mit allen Stakeholdern richtig zu kommunizieren und die richtigen Weichen zu stellen.

## Gibt es eine Faustregel, ab wann ein Unternehmen in der Schieflage ist?

Schaut man sich die Finanzierungssituation vieler Unternehmen an, kann man erkennen: Erreicht die Nettoverschuldung ein Drittel oder sogar mehr des Bruttoumsatzes, wird es für das Unternehmen existenzbedrohend.

## Was passiert typischerweise in den Unternehmen in einer solch kritischen Phase?

Schaut man sich die in „Seenot geratenen Unternehmen“ und ihre Führungskräfte an, so lässt sich höchstes Engagement aller Beteiligten beobachten. Unternehmer, Führungskräfte, Belegschaft, Betriebsrat tun alles, um die Situation erfolgreich zu meistern: Es sollen Werke geschlossen, verlagert, Gehälter gekürzt, Personal abgebaut, nicht profitable Produkte eliminiert werden usw. Problematisch ist allerdings, dass jeder der Beteiligten etwas anderes unter dringlichen und wichtigen Maßnahmen versteht. Hier beginnt das Chaos.

**Regel 1:** Es muss ein einheitliches Verständnis über die Situation sowie über das „Was?“ und über das „Wie ist es zu tun?“ hergestellt werden.

## Wie kommuniziert die Unternehmensführung mit den Stakeholdern in einer solch kritischen Phase?

Haben die Unternehmen nun trotz erheblich unterschiedlicher Sichtweisen im Management eine beachtliche Anzahl an Kostensenkungs- und liquiditätsfördernden Maßnahmen aufgesetzt, kommt es oftmals zu einem weiteren Fehler: mangelnde Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den beteiligten Banken bzw. Kreditversicherern. Vor lauter Arbeit mit dem Tagesgeschäft und der schwierigen Umsetzung des notwendigen Change-Programms wird die Kommunikation mit den externen Stakeholdern massiv unterschätzt.

**Regel 2:** Die Finanzpartner müssen vom CFO, CEO oder Leiter Treasury ausreichend über die realistische Situation informiert werden, damit sie sich ein gutes

Bild über die Szenarien, die neuen Ziele sowie die Wirksamkeit der schon eingeleiteten und neu aufgesetzten Maßnahmen machen können.

## Was genau heißt dies im Zusammenspiel mit den Banken?

Banken mögen es gar nicht, wenn plötzlich und unerwartet erhebliche Abweichungen reportet werden. Und schon gar nicht mögen sie es, im Ungewissen zu bleiben, wo das Unternehmen hinsteuert bzw. was mit ihren Krediten passiert. In dieser Phase wächst der Druck auf das Unternehmen erheblich. Die Banken und Kreditversicherer beginnen nun, Maßnahmen einzuleiten. Es werden Krisengespräche mit den Gesellschaftern und dem Management aufgesetzt. Sie verlangen Konsequenzen im Sinne von Gesellschafterdarlehen, Kapitalerhöhungen usw. Dadurch gerät die erste Führungsebene gewaltig unter Druck.

## Jetzt wird der Ball also von den Banken zu den Gesellschaftern und in die Geschäftsführung zurückgespielt.

Ja, sozusagen. Nun kommt es zur weiteren Eskalation: Erhebliche Schwierigkeiten und Streitigkeiten zwischen den Gesellschaftern einerseits sowie zwischen den Gesellschaftern und Geschäftsführern andererseits treten zu Tage – neben den sowie so zermürbenden, alltäglichen und ressortbezogenen Reibereien zwischen den agierenden Geschäftsführern. Das Verblüffende an dieser Situation ist, dass man meinen sollte, dass alle Beteiligten gerade in der Krise möglichst zusammenhalten und gemeinsam versuchen sollten, Vermögen, Arbeitsplätze und Unternehmen zu erhalten. Das Gegenteil ist leider oft der Fall: In der Krise brechen die Fraktionen auseinander und jeder optimiert sich selbst im Sinne von „rette sich, wer kann“.

## Also wird im eigenen „Team“ kein Konsens gefunden?

Absolut. Dringend notwendige Kapitalerhöhungen oder weitere Darlehen kommen nicht zustande, weil erst in der Krise die wirklichen Motive der Gesellschafter zutage treten: Die einen wollen nur noch raus, die anderen wollen nachschießen, können aber allein nichts ausrichten. Wieder andere wollen, können aber nicht zu dem geforderten Preis nachlegen, oder der ei-



### → Information

#### Atreus GmbH

Atreus unterstützt Unternehmen weltweit bei der Durchführung von Restrukturierungs-, Sanierungs- und Turnaround-Projekten, bei der Umsetzung von Kostenreduzierungs- und Wachstumsprogrammen oder etwa bei der Expansion in neue Märkte durch den Einsatz von erfahrenen Interim Managern und kleinen Teams. Der Managementdienstleister mit Sitz in München und Bad Homburg ist seit 18 Jahren international tätig. Mit einem Umsatz von rund 15 Millionen Euro in 2009 ist Atreus Interim-Management-Marktführer in Deutschland. Die Interim Manager des Atreus-Netzwerks stellen ihre Erfahrung und ihr Wissen in unternehmerischen Sondersituationen für einen befristeten Zeitrahmen zur Verfügung.

Durch die Erfahrung und Perspektive des Atreus-Managers können auf diese Weise schneller Lösungen gefunden bzw. Projekte umgesetzt werden. Atreus stellt seinen Klienten geeignete, d.h. in der Regel klassische industrieerfahrene Manager in Führungspositionen ebenso wie komplette Management-Teams zur Verfügung. Dabei beschränkt sich Atreus nicht auf die reine Vermittlung von Interim Managern. Das Partner-Team steht dem Klienten und Interim Manager gleichermaßen während der gesamten Laufzeit des Mandats zur Seite: Sie begleiten das Projekt mit laufender Abstimmung sowie mit der Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch innerhalb des gesamten Atreus-Netzwerkes.

ne Gesellschafter wartet, bis dem anderen das Wasser bis zum Hals steht und er aufgeben muss usw. Auch die Banken wollen natürlich das Risiko nicht allein tragen, und damit hängt das Überleben des Unternehmens am seidenen Faden mit unsicherem Ausgang. Der Ausgang ist dann mehr als offen. In dieser Situation sucht man Schuldige, und es kommt oftmals zur Trennung von wichtigen Führungskräften. Vorstände und Geschäftsführer wollen handeln, können aber nicht (mehr), da sich die Gesellschafter nicht einig sind. Führungskräfte wollen dem Ganzen auch nicht mehr tatenlos zusehen und schlagen sich auf die eine oder andere Gesellschafterseite. Damit werden sie womöglich Teil des Problems statt Teil der Lösung. Die Folge: Es kommt zum Bruch.

**Regel 3:** Führungskräfte benötigen die Unterstützung ihrer Gesellschafter, Banken, Kollegen und ihres Betriebsrats.

#### Nun müssen die Top-Führungskräfte gehen?

Wenn die Gesellschafter mit ihren Führungskräften zu keiner Lösung kommen, dann hilft in vielen Fällen nur noch der externe Mediator, d.h. der Interim-CRO oder der Schuldenberater, der auf Druck der Banken vermittelt, um mit allen Beteiligten eine neue Lösung zu erarbeiten. Hier ist viel Diplomatie und Fingerspitzengefühl notwendig. Ein solcher Interim-CFO oder Interim-CRO muss in der Regel den Interessen aller Gesellschafter dienen.

**Regel 4:** Klare Analyse, viel Fingerspitzengefühl und vor allem hohes Kommunikationsgeschick.

#### In dieser Situation werden oftmals erfahrene Interim Manager an Bord geholt. Was können sie in dieser Situation noch bewirken?

Der Interim-CFO oder -CRO hat entscheidende Vorteile gegenüber den Führungskräften, die die Krise von Anfang an miterlebt haben: Die Krise ist bekannt, die Fronten im Unternehmen sind weitgehend vorhanden, aber er ist neutral, unabhängig und vor allem nicht vorbelastet. Das hilft erheblich bei der Lösung, um das Unternehmen wieder aus der Krise herauszuführen.

AUTOR



**Dr. Harald Linné**

ist Geschäftsführer und Managing Partner der Atreus GmbH