

# Restrukturierung ist Teamwork. Aber wer gehört ins Team?



## *KEY*PLAYER

Expertenstudie zur Klärung  
der Frage, wie gut Berater  
und Interim Manager  
sich operativ ergänzen.

# Einleitung

# Kapitel 1

# Kapitel 2

# Kapitel 3

# Kapitel 4

# Fazit

**Gibt es eine Erfolgsformel für Unternehmensrestrukturierungen?**

Nein, vier!

04

**Berater oder Interim Manager - Wo liegt das Problem?**

Art und Grad der Veränderungsnotwendigkeit sollten die Zusammensetzung des Teams bestimmen.

08

**Interne oder Externe - Wer macht was warum?**

Kompetenzen und Rollenvergaben sollten das Management der Transformation bestimmen.

16

**Beratung, CRO und Interim Manager - Wer hat den Hut auf, wer den Helm?**

Umsetzung und Umsetzungsmanagement verschiedener Baustellen im Restrukturierungsprozess.

24

**Theorie und Praxis - Wer oder was ist der Erfolgsgarant?**

Menschen, Methoden und Monitoring sollten eine Einheit bilden.

32

**Der Schlüssel zum Erfolg:**

Mit ausgesuchten Playern die Schlüsselpositionen besetzen und die Schlüsselprobleme gezielt angehen.

40

**Die Autoren der Studie | Danksagung**

42

# Gibt es eine Erfolgsformel für Unternehmensrestrukturierungen? Nein, vier!

Als wir zunächst uns und dann immer mehr Experten die Frage nach der Erfolgsformel gestellt haben, wurde schnell klar, dass die Antwort lauten muss: Ja, gibt es. Aber. Nach etwa 70 intensiven Gesprächen mit Vertretern von Unternehmensberatungen, Finanzierern, Interim Managern, Anwaltskanzleien, Gesellschaftern, Geschäftsführern und Private Equity Experten lautet unser Fazit: Es gibt vier Erfolgsformeln, die man wie folgt zu einer zusammenfassen kann:

Der richtige analytische Zugriff in Verbindung mit dem richtigen Team (inklusive Teamchef) und den richtigen Analyse- und Tracking-Tools lässt eine Unternehmensrestrukturierung zu 99% gelingen. Blicke nur noch zu klären, was „richtig“ im jeweiligen Teilkontext bedeutet. Dies soll in dieser Studie unternommen werden.

Um dies nicht zu schematisch, also vorwiegend quantitativ zu bewerkstelligen, haben

wir uns erlaubt, die Ergebnisse der jeweils etwa 90-minütigen Interviews qualitativ auszuwerten. Das hat zur Folge, dass eine gehörige Portion Subjektivität in die Auswertungen geflossen ist. Aber das nehmen wir gerne in Kauf. Denn, wie bereits angedeutet, „richtig“ und „falsch“ sind keine rein quantitativen Beurteilungskriterien und Unternehmensrestrukturierungen keine

sozialtechnischen, statistischen Gleichungen. Gleichwohl haben wir selbstverständlich die Antworten inhaltlich gewichtet und gezielt mit numerisch auswertbaren Fragen versehen. Wir haben jedes Interview schlussendlich mit zehn, die Inhalte motivierenden und strukturierenden Thesen versehen, so dass individuelle **und** generalisierende Antworten auswertbar wurden. Soviel zum Studiendesign und der Studierhebung.

01

Das richtige Restrukturierungsmodell

02

Das richtige Restrukturierungsteam

03

Den richtigen Chief Restructuring Officer

04

Den richtigen Mix aus Menschen, Methoden und Monitoring



Werden wir inhaltlich. Von Anfang an geleitet wurde unsere Studienidee von einer Art Metathese, die da lautet: Eine erfolgreiche Restrukturierung verlangt gleichermaßen analytisch-konzeptionell starke Generalisten wie fachlich-organisational und managerial ausgewiesene Spezialisten. In unserem Dienstleistungsalltag nennen wir die entsprechenden Personengruppen „Unternehmensberater“ und „Interim Manager“. Unsere Metathese lautet(e) nun: Diese beiden Personengruppen ergänzen sich in der Praxis optimal, wenn sie das wollen – oder über einen erfahrenen, führungsstarken Chief Restructuring Officer (CRO) verfügen, der dies will.

Diese Metathese wurde von nahezu allen Befragten der unterschiedlichsten Professionen bestätigt. Aber: Die Bedeutung der eigenen Peergroup rangierte dabei jeweils ganz oben. Das heißt, für die befragten Interim Manager (IM) rangierte der Beitrag der IM zum Restrukturierungserfolg an erster Stelle, für projektverantwortliche Unternehmensberater war die Expertise der Beratung jeweils der entscheidende Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Restrukturierung. So weit, so erwartbar. Vielleicht.

Aber die Begründungen und Argumente waren so gut und stichhaltig, dass sie es verdienen, hier vorgestellt zu werden. Dies soll in vier Schritten, sprich in vier Kapiteln erfolgen.

→ **KAPITEL 1** widmet sich der übergeordneten Frage, warum und wann ein Unternehmensvertreter (Gesellschafter, Geschäftsführer) eher auf eine Unternehmensberatung setzt, wann und warum eher auf einen Interim Manager und wann und warum auf Vertreter beider Professionen. Hierzu haben wir ein zeitgemäßes Modell entwickelt, das versucht, die Antworten problemorientiert zu geben.

→ **KAPITEL 2** fragt – ebenfalls auf Basis unseres Modells –, welche Rollen in den verschiedenen Phasen einer Unternehmensrestrukturierung vergeben werden (sollten) und wer oder was das Management der Krisen- bzw. Transformationsphasen bestimmt. Hier geht es also stärker um benötigte Kompetenzen und Persönlichkeitsfaktoren.

→ **KAPITEL 3** untersucht die zunehmend bedeutendere Rolle des CRO – ein Ergebnis der Studie – für den Transformationserfolg. Die Schwerpunkte lauten gemäß Interview-Auswertung „Leadership“, „Teamorientierung“ und „fachliche Exzellenz“.

→ **KAPITEL 4** schließlich spiegelt das bis dahin Gesagte mit weiteren, weniger persönlichkeitsabhängigen dafür stärker methodischen Erfolgskriterien einer Restrukturierung. Gefragt wird etwa nach der Bedeutung eines professionellen Project Management Office (PMO) oder auch nach der Funktion eines Beirats als erfolgssteigernder Institution, etwa gegenüber den Eigentümern.

Gefragt sind heute, mehr denn je, viele exzellente Managing Partner und Interim Experten, die von engagierten und guten Analysten unterstützt werden. An den „Hüften“ des neuen, des „Sanduhrmodells“, werden die Erwartungen der Kunden, etwa an High Impact Execution, Branchen- und Funktionsexpertise, Digitalisierungs- sowie ESG-Themen und -spezialisten immer bedeutsamer.

» **Das Pyramidenmodell ist passé, das Sanduhrmodell verdient üppige Hüften.** «

In unserem → **FAZIT** nehmen wir die Ausgangsfrage dieser Einleitung noch einmal auf und beantworten sie mit einer eingängigen Erfolgsgleichung. Eine Erkenntnis zieht sich wie ein roter Faden durch sämtliche Kapitel dieser Studie – wie er sich zuvor durch unsere Gespräche mit den Experten gezogen hat: Die klassische „Beraterpyramide“ mit einem Partner an der Spitze und einer breiten Basis an Mitarbeitenden scheint der Vergangenheit anzugehören.

Welcher Expertenkreis sie schlussendlich erfüllt, ist dabei sekundär. Hauptsache sie werden sicher erfüllt.

## Berater oder Interim Manager – Wo liegt das Problem?

Art und Grad der Veränderungsnotwendigkeit sollten die Zusammensetzung des Teams bestimmen.

- Von wem geht die Initiative zur Restrukturierung aus?
- Wie lautet das Schlüsselproblem?
- Liegt ein überzeugendes Analyse- und Umsetzungsmodell vor?

Wir nähern uns der Frage, wie ein „richtiges“ Restrukturierungsteam aussehen sollte, weniger dogmatisch, als vielmehr problemorientiert. Damit dies systematisch-strukturiert erfolgen kann, ziehen wir unser hierfür entwickeltes „Schlüsselmodell zur Bearbeitung von Unternehmenskrisen“ (vgl. [Abbildung 1, S. 11](#)) heran (obwohl wir natürlich wissen, dass nicht jede Restrukturierung aus einem Krisenstadium heraus erfolgt). Der Zusatz in der Klammer führt uns auf eine wichtige Spur, nämlich zu der Frage, von wem die Initiative zur Veränderung (z.B. Change, Transformation, Restrukturierung, Sanierung) ausgeht! Anders gesagt: Wer setzt den Restrukturierungsprozess in Gang? Ein oder mehrere Gläubiger? Ein oder

mehrere Eigentümer? Jemand aus dem Unternehmen (Geschäftsführer, Beirat)? Oder geht die Initiative gar von einem Sozialversicherungsträger aus?

Die Antwort auf die Frage, wer, wann und warum aktiv wird, sagt viel darüber aus, welches Problembewusstsein aufseiten der Beteiligten herrscht, oder eben auch nicht herrscht. Wird etwa die Hausbank aktiv, befindet sich das Unternehmen in der Regel in einer schlechteren Verfassung, als wenn die Geschäftsführung Aussicht hält nach einem branchenerfahrenen Produktionsleiter, diversen Interim Experten, einer Strategie oder Turnaround-Beratung.

Ist ein Problembewusstsein dann grundsätzlich bei den Unternehmensverantwortlichen gegeben, ist die Frage, wer den Restrukturierungsprozess führen soll, meist beantwortet. Ganz gleich, ob eine Restrukturierungsberatung, eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Fachanwalt für Arbeits- oder Insolvenzrecht, ein CRO oder ein IDW S6 gestählter Interim Manager damit beauftragt wurden, Licht in die finanz- und leistungswirtschaftlichen Unternehmenszusammenhänge zu bringen – erstes Ziel aller Bemühungen sollte die Bestimmung von Art und Grad der Veränderungsnotwendigkeit(en) sein.



Und das heißt zunächst: Welches ist das „Schlüsselproblem“, das identifiziert und prioritär angegangen werden muss? Abwendung oder Versuch einer geordneten Liquidation? Geordnete Insolvenz? Es geht also zunächst einmal darum, zu bestimmen, welche Gestaltungsoptionen überhaupt (noch) in Frage kommen. Danach setzt sich das Restrukturierungsteam quasi von selbst zusammen (StaRUG-, Schutzschirm-, Transaktionsexperten usw.). Ist der „Ertrags- bzw. Liquiditätskipppunkt“ hingegen noch nicht überschritten, sind andere „Schlüsselprobleme“ zu identifizieren und fachlich sowie personell in Angriff zu nehmen. Letztlich geht es in diesem ersten Schritt der Bestimmung der Veränderungsnotwendigkeit darum, herauszufinden, wie realistisch bzw. umfassend die Durchsetzungsmöglichkeiten involvierter Dritter eingeschätzt werden.

Handelt es sich etwa nicht um eine liquiditätskriseninduzierte Restrukturierung, besitzen die projekt- und ergebnisverantwortlichen Restrukturierer meist mehrere Optionen die Probleme in Angriff zu nehmen. Gleiches gilt für den Fall, dass das Schlüsselproblem ein strategisches und kein operatives ist. Generell ist die möglichst schnelle Beantwortung der Frage hilfreich, ob es sich bei dem Schlüsselproblem um ein „Insight-“ oder ein „Execution-Problem“ handelt. Ist die Krise eher mit Stakeholder- oder eher mit Führungskrise angemessen überschrieben? Profitabilitätsprobleme werden in jedem Fall schnellstmöglich zu beseitigen sein, aber es macht natürlich einen

Unterschied, ob diese die Folge von Know-how-, Führungs- oder Umsetzungsdefiziten oder fehlender kaufmännischer Transparenz sind.

Kurzum, ist das Schlüsselproblem erkannt, wird man sowohl das Restrukturierungskonzept gezielter maßnahmenorientiert schreiben können als auch die Umsetzungs-Roadmap und -zuständigkeiten früher besser ausgestalten können. Blicken wir an dieser Stelle auf **Abbildung 1**, unser „Schlüsselmodell“.



**[ AUSGANGSFRAGE FÜR DIE EXPERTENINTERVIEWS ]**

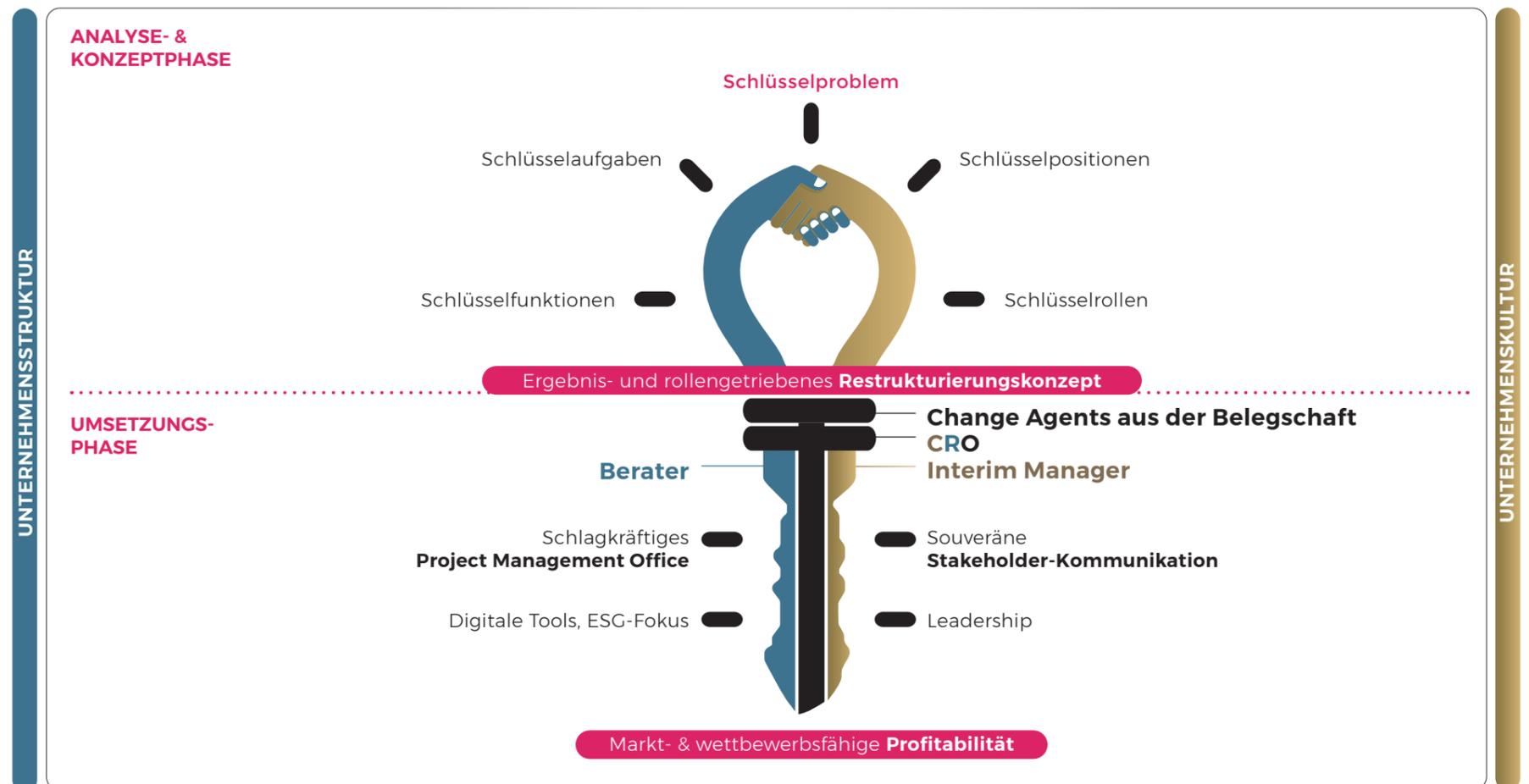
Wie gut ergänzen sich Berater und Interim Manager in der Restrukturierungspraxis?

**[ AUSGANGSTHESE FÜR DIESE STUDIE ]**



Entscheidend ist ein zeitgemäßes Modell zur gezielten Bearbeitung von Unternehmenskrisen.

**Abb. 1 | Schlüsselmodell zur gezielten Bearbeitung von Unternehmenskrisen**



Zunächst möchten wir Sie bitten, Ihren Blick auf die beiden vertikal unterschiedlich markierten „Schlüsselhälften“ zu richten. Die blaue (linke) Hälfte verweist auf stärker unternehmensstrukturelle Aspekte, die rechte, goldene, stärker auf solche, die als organisational bzw. unternehmenskulturell bezeichnet werden können. Wichtig ist es uns, mit dieser Zweiteilung zu betonen, dass ein zeitgemäßes Restrukturierungskonzept unseres Erachtens sowohl klare ergebnis- als auch rollengetriebene Maßnahmen und Zuständigkeiten benötigt, um bestmöglich wirken zu können.

Was die weitere grafische Unterscheidung des „Schlüssels“ betrifft, so trennen wir horizontal zwischen „Kopf“ und „Bart“, hier zwischen Analyse- & Konzept- sowie Umsetzungsphase. Als übergeordnetes Ziel der so dargestellten Restrukturierungspraxis haben wir die (Wieder-)Erlangung einer markt- und wettbewerbsfähigen Profitabilität aufgetragen.

Doch zurück zu unserer Systematik im oberen Teil des Schlüssels. Denn sie hilft uns gezielt die Studienfrage zu beantworten, wie gut Berater und Interim Manager sich in operativen Restrukturierungen ergänzen. Ist das „Schlüsselproblem“ erkannt, sollten Art und Grad der Veränderungsnotwendigkeiten bekannt sein. Nun gilt es – entsprechend der konkreten Problemlage beim Mandanten – die für eine wirksame Restrukturierung wichtigsten Positionen zu be-, häufig auch zu ersetzen.

Wir befinden uns also bei „Position 45°“ unseres „Schlüsselkopfes“. Warum hier (im Uhrzeigersinn) und nicht bei 315° („Schlüsselaufgaben“)? Weil wir daran glauben, dass besondere Menschen den Unterschied machen.

Im übrigen sollte allen am Restrukturierungsprozess Beteiligten so schnell wie möglich klar sein, wer in diesem Prozess „im Lead“ ist. In der Regel wird das ein Partner einer Restrukturierungsberatung oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sein, ein CRO oder eine Führungspersönlichkeit mit dringend benötigter Fachexpertise (Rechtsanwalt, Funktions-, Digitalisierungsprofi) – selbstverständlich in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung. Damit sind die „Schlüsselpositionen“ aber bei weitem noch nicht identifiziert bzw. besetzt. Was tun, wenn sich beispielsweise der aktuelle Geschäftsführer (GF) als für das betriebswirtschaftliche „Schlamassel“ verantwortlich herausstellt? Die Schlüsselposition mit einem neuen Geschäftsführer besetzen! Und wenn der aktuelle GF in Personalunion GF und Allein- oder Mehrheitsgesellschafter ist? Schwierig.

Dann sind mindestens zwei Schlüsselpositionen neu zu besetzen: die eines psychologisch (systemisch) geschulten „Betreuers“ des „Zwölfenders“ und diejenige des operativ Ergebnisverantwortlichen „Interim GF“. Ersterer kann beispielsweise ein CRO sein, der neben der „Spezialbetreuung“ des/der „Schlüsselgesellschafter“ generell verantwortlich zeichnet für Stakeholderkommuni-

kation und -management. Nun kann eine „Schlüsselposition“ allerdings auch weniger prominent im Organigramm des Unternehmens verortet werden – etwa die eines Produktionsleiters, Einkaufschefs oder Vertriebsleiters. Nämlich dann, wenn sich als „Schlüsselproblem“ herausgestellt hat, dass die wirtschaftliche Schiefelage des Unternehmens wesentlich auf einen dieser Bereiche/Zuständigkeiten – oder andere klar bestimmbare – zurückzuführen ist. Dann ist guter Rat teuer und – in der Regel – ein externer Spezialist (Interim Manager) gefragt, der die aktuellen Probleme löst, die Umsetzungsgeschwindigkeit hochhält und das Unternehmen transformiert. Hilfreich kann es natürlich auch sein, die vakant gewordene Position mithilfe eines Kombimodells aus Interim Management und Executive Search oder eventuell auch inhouse zu besetzen.

Damit wechseln wir die Seiten unseres Modells und beschäftigen uns mit den „Schlüsselaufgaben“ der Restrukturierung. Je nach Ursache und Schwere der Unternehmenskrise, sind hier unterschiedlichste Aufgaben gemeint. Eine kann schlicht, aber nicht einfach, darin liegen, den „Laden“ zusammenzuhalten, das heißt einen „Braindrain“ zu verhindern. Idealerweise sollte diese Aufgabe von einer Person wahrgenommen werden, die ein sehr hohes Maß an Glaubwürdigkeit und Vertrauen in der Belegschaft genießt. Liegt eine Krisenursache oder ein krisenbeschleunigender Grund darin, dass im Unternehmen eine (Un-)Kultur der Angst herrscht, sind Menschen (Interne und/oder Externe)



mit Schlüsselaufgaben zu betrauen, die, weil unkompliziert und pragmatisch, schnell das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnen können.



Andere Schlüsselaufgaben können (zu besetzen) sein: Sorgen für Transparenz über die tatsächliche wirtschaftliche Lage und die positiven veranschlagten Effekte der Restrukturierungsmaßnahmen; die Gesellschafter zu dringend benötigten Investitionen und Eigenbeiträgen zu bewegen; schnellstmöglich ein Innovationsklima mit Hilfe einer Innovationsinfrastruktur zu befördern oder auch einschneidende Maßnahmen wie Kündigungen, Standortschließungen usw. souverän und nachvollziehbar zu vermitteln.

Kommen wir nun zu unserer vierten „Station“ (aufgetragen bei 270°), den „Schlüssel-funktionen“. Hiermit ist ein ebenso wichtiger wie heikler Aspekt angesprochen – die „Herzogtümer“, die sich langjährige, nicht immer verdienstvolle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesichert haben. Sei es der 63-jährige F&E-Chef, der am Tisch der Eigentümerfamilie zu Mittag isst, und überhaupt keinen Grund sieht, sein „Herrschaftswissen“ Dritten preis zu geben; sei es die Vertriebsmannschaft, die zusammenhält wie ein Bundesligist im Abstiegskampf – aber leider einen nahezu uneinholbaren Rückstand auf den rettenden Nichtabstiegsplatz zu verantworten hat. Auch an indirekt produktive Bereiche wie Buchhaltung, Controlling und Vertragswesen muss gedacht werden, wenn relative Unfähigkeit und absolutes Selbstbewusstsein eine für das Unternehmen unheilige Allianz eingegangen sind. Dann ist es wichtig, „Schlüsselrollen“ (Abbildung 1, bei 90°) mit Schlüsselpersonen zu

besetzen, umzusetzen und neu zu besetzen. Das kann der stellvertretende kaufmännische Leiter sein, der ab sofort anstelle seines bislang vorgesetzten „Herzogs“ die Abteilung leiten darf; das kann eine konstruktive Arbeitnehmerstimme sein, die, etwa im Betriebsrat, für das Restrukturierungskonzept, den daraus abgeleiteten Umsetzungsfahrplan und dessen Projekte und Teilprojekte wirbt. Das können aber auch externe Spezialisten sein (Interim Manager), die bis dato als Fremdworte ignorierte Kompetenzfelder wie ESG, Lean Management, Lieferantenmanagement, Serviceoffensive oder Pricing-Strategien ins Unternehmen bringen.

Kurzum, es geht bei all diesen Schlüsselaspekten jeweils darum, die Frage zu beantworten, welche internen Mitarbeiter, externen Berater und Interim Manager am besten für die jeweilige Aufgabe geeignet sind! Dazu kann etwa auch gehören, Schlüsselrollenträger, sofern Externe, bereits bei der Entwicklung des Restrukturierungskonzepts einzubinden und nicht erst, wenn es in die Umsetzungsphase geht.

Zum Schluss dieses ersten Kapitels möchten wir Ihnen summarisch die – laut Interviews – wichtigsten Gründe für die Mandatierung von Restrukturierungsberatern auf der einen und Interim Managern auf der anderen Seite nennen.

Zunächst die fünf wichtigsten Gründe für den Einsatz von **Unternehmensberatern**:

- 01.** Vertrauensbildend gegenüber allen Stakeholdern, insbesondere durch langjährige Erfahrung mit Unternehmenskrisen und deren Bewältigung (Reputation): 75%
- 02.** Wissen, wie man ein erfolgsversprechendes Sanierungsgutachten schreibt (Kompetenz): 80%
- 03.** Erstklassige Vernetzung mit Bankern, Warenkreditversicherern, Investoren und Fachanwälten: 65%
- 04.** Hohe ergebnisorientierte finanz- und leistungswirtschaftliche Kompetenz: 60%
- 05.** Souverän und fachlich überzeugend in unangenehmen Verhandlungssituationen sein (etwa Preisnachverhandlungen; Bankensitzungen): 45%

[ **ZWISCHENFAZIT** ]

**Es geht nicht um Unternehmensberatung vs. Interim Manager, sondern um die Verfügbarkeit und Passung von Kolleginnen und Kollegen für identifizierte Schlüsselthemen und -positionen in der Restrukturierung.**

Nun zu den fünf am häufigsten genannten Gründen, die für den Einsatz von **Interim Managern** sprechen:

- 01.** Passgenaues Einbringen externen Funktions- und Branchen-Knowhows: 70%
- 02.** Deckung kurzfristigen Personalbedarfs: 85%
- 03.** Beschleunigung und Verbesserung von Restrukturierungsprozessen, vor allem in der Umsetzung: 60%
- 04.** Identifikation von Kandidaten für eine Festanstellung: 40%
- 05.** Kosteneffizienz für Themen, die nicht in der Fee-Struktur einer Beratung abgebildet werden können: 25%

## Interne oder Externe - Wer macht was warum?

Kompetenzen und Rollenvergaben sollten das Management der Transformation bestimmen.

- Erste Tat: Aus Betroffenen Beteiligte machen
- Zweite Tat: Aktive Change Agents identifizieren und zu Team-Mitgliedern machen
- Dritte Tat: Fünf Rollenprofile gezielt vergeben

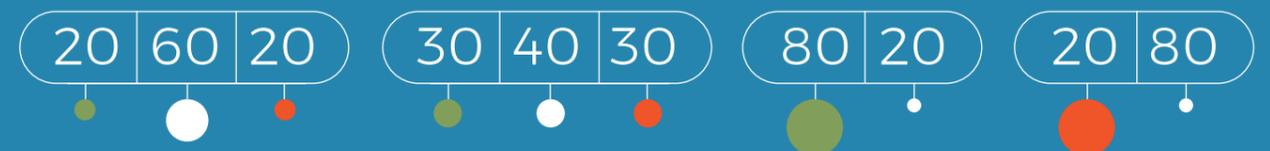
Welcome back. Wir befinden uns am Beginn der Umsetzungsphase, das heißt, unser/Ihr Konzept ist von den Gläubigern/Investoren für gut befunden worden. In der Regel bedeutet dies, dass nun über einen Zeitraum von minimal sechs und maximal achtzehn Monaten die operative Restrukturierung ansteht. Und das bedeutet dreierlei: mit den richtigen Leuten (Restrukturierungsteam) die richtigen Dinge (Maßnahmenpakete) mit der notwendigen Dringlichkeit in Angriff nehmen. Die wichtigste Aufgabe nach innen (Belegschaft) lautet: aus Betroffenen Beteiligte machen! Und aus (vermeintlichen) Opfern ergebniswirksame Täter! Leichter gesagt, als getan.

In unseren Interviews haben wir in diesem Zusammenhang über drei, leicht modifizierte, „Gleichungen“ diskutiert: 20 - 60 - 20; 30 - 40 - 30 sowie 80 : 20 bzw. 20 : 80.

Die den Zahlen zugrundeliegenden Erfahrungswerte unserer Interviewpartner waren: durchschnittlich 20% der von der Restrukturierung betroffenen Belegschaft sind für Veränderungen; 60% halten sich bedeckt und 20% sind und bleiben dagegen. Die 30 - 40 - 30-Regel zielt auf dieselbe Logik hinsichtlich der Unterstützer, Neutralen und expliziten Gegner. Interessant ist die 80 : 20 bzw. 20 : 80 Prozent-Regel. Diese besagt, dass, wenn 20% der Beteiligten das Geschäft nach Kräften reorganisieren und dynamisieren, die Restrukturierung gelingen wird und die 80% sich mehr oder weniger davon mitreißen lassen. Aber, auch das: 20% der Beteiligten können den Restrukturierungserfolg gegen eine 80%-Majorität verhindern, wenn sie - meist im Verein mit bestimmten Gesellschaftergruppen - das Konzept aktiv sabotieren.



Diese Gleichungen sollten Restrukturierungsverantwortliche so frühzeitig wie möglich lösen:



Verteilung in Prozent



Egal, welche der „Gleichungen“ nun der Realität am nächsten kommt, mit ihrer Hilfe wird doch klar, wie wichtig das richtige Team aus Internen („Change Agents aus der Belegschaft“) und Externen für den Umsetzungserfolg ist. Dabei sind, so zeigen es die Ergebnisse unserer Expertengespräche, mindestens fünf Rollenprofile zu vergeben. Benötigt werden zunächst allerhand Experten. Diese werden in Abhängigkeit von als kritisch und für die Umsetzung als (ergebnis)relevant identifizierten Schlüsselproblemen, -funktionen, -projekten und Gestaltungsaufgaben bestimmt.

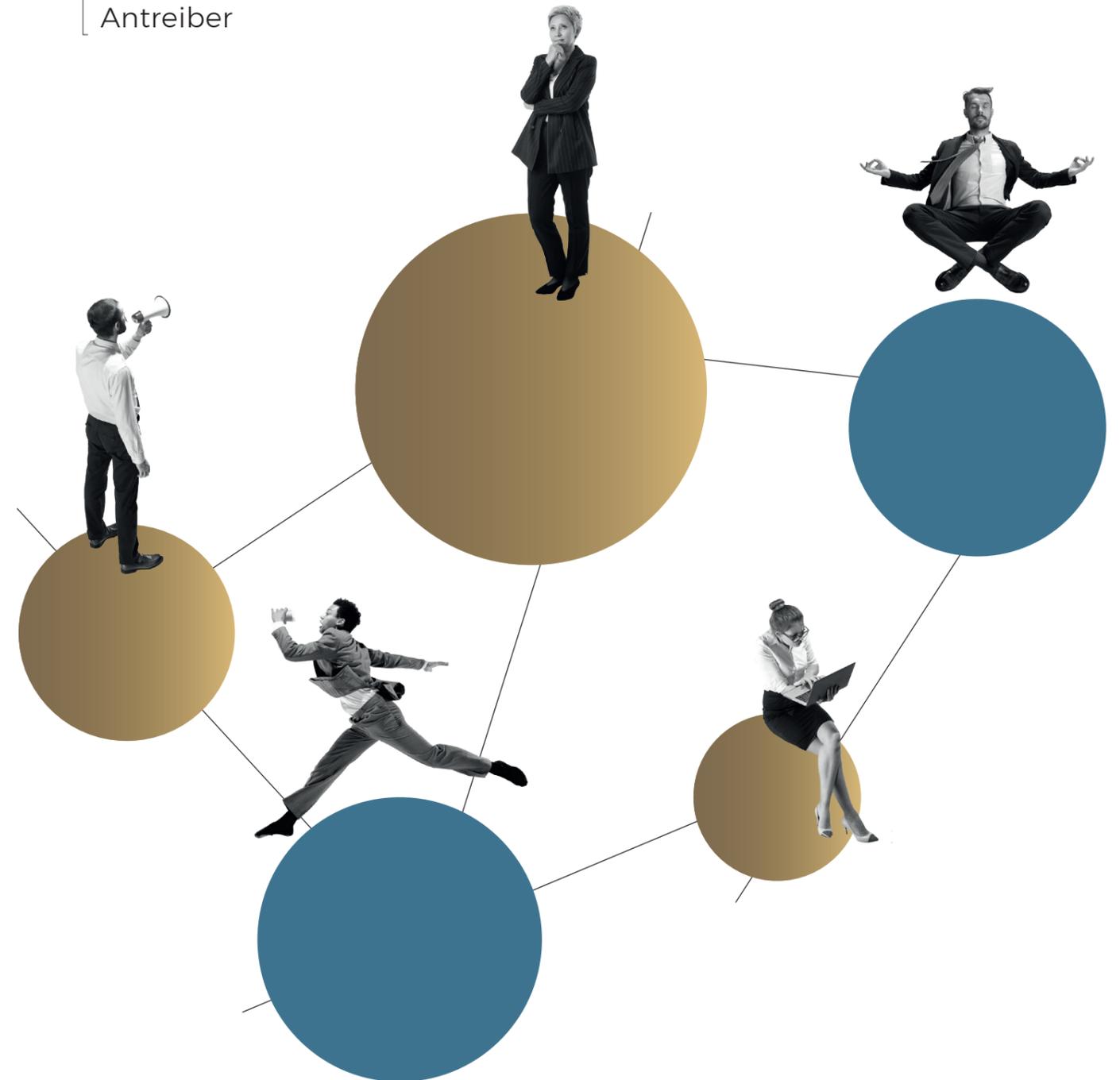
Wenn wir uns an die 20 : 80 These erinnern, wird klar, dass neben fachlicher Expertise in nahezu jeder Restrukturierungsphase auftreten, in denen soziale Kompetenz eine herausragende Rolle spielt. Insbesondere für die Zeit der Umsetzung sollten deshalb die persönliche Passung, die Teamfähigkeit sowie die Ergebnisfokussierung – neben der jeweils benötigten Expertise – das Mindset jedes einzelnen Teammitglieds bestimmen.

Die zweite zu vergebende Rolle für ein schlagkräftiges Restrukturierungsteam ist diejenige des „Souveränen“. Souverän ist der Manager, der es versteht, von sämtlichen Stakeholdern als gleichermaßen fair, ehrlich, realistisch und kompetent akzeptiert zu werden.

Seine soziale Kompetenz zeigt sich vor allem darin, das Vertrauen und Zutrauen in gegebene Versprechen zu erhalten und über den gesamten Restrukturierungsprozess immer wieder bestätigt zu bekommen. Gefragt sind Souveränität und fachliche Expertise aber auch, wenn Interessenkonflikte aufkommen, die schnell und geräuschlos gelöst werden müssen. Oder wenn, etwa bei wichtigen Lieferanten, eine Vertrauenskrise droht. Oder wenn Compliance-Themen mit dem nötigen Fingerspitzengefühl gemanagt werden müssen. Oder auch, wenn bestimmte Stakeholder, etwa Betriebsrat und Belegschaft, sich nicht ausreichend informiert oder bei für sie als wichtig erachteten Themen nicht eingebunden fühlen.

In all diesen Fällen ist eine souveräne Persönlichkeit gefragt, die über ausgewiesene Fähigkeiten im Change Management verfügt. Das wird in der Regel der CRO, kann aber auch eine allseits geschätzte und respektierte Kollegin aus einer Fachabteilung sein. Besonders hilfreich in außerordentlichen Situationen, in denen Autorität und Verantwortungsübernahme gefragt sind, kann das von allen vernehmbare Engagement einzelner Gesellschafter, Geschäftsführer oder Beiräten sein.

**Wer sucht, der findet:**  
Experten, Souveräne,  
Planer, Koordinatoren,  
Antreiber



Es sind vor allem drei zentrale Herausforderungen, die „Souveräne“ kennen und managen können sollten, die in Veränderungssituationen virulent werden und die die allermeisten Menschen überhaupt nicht mögen.

**Erstens:** Schnelle, grundsätzliche Veränderungen (z.B. der eigenen Routinen).

**Zweitens:** Mehr zugelassene Pluralität in der Einschätzung der Lage, vor allem im Hinblick auf Beiträge bestimmter Anspruchsgruppen (d.h. möglicherweise Verlust eigener Privilegien).

**Drittens:** Weniger Verteilungsspielräume, gegebenfalls finanzielle Einbußen, Entlassungen, Werkschließungen (d.h. Relativierung der eigenen Bedeutsamkeit und Wertschätzung).

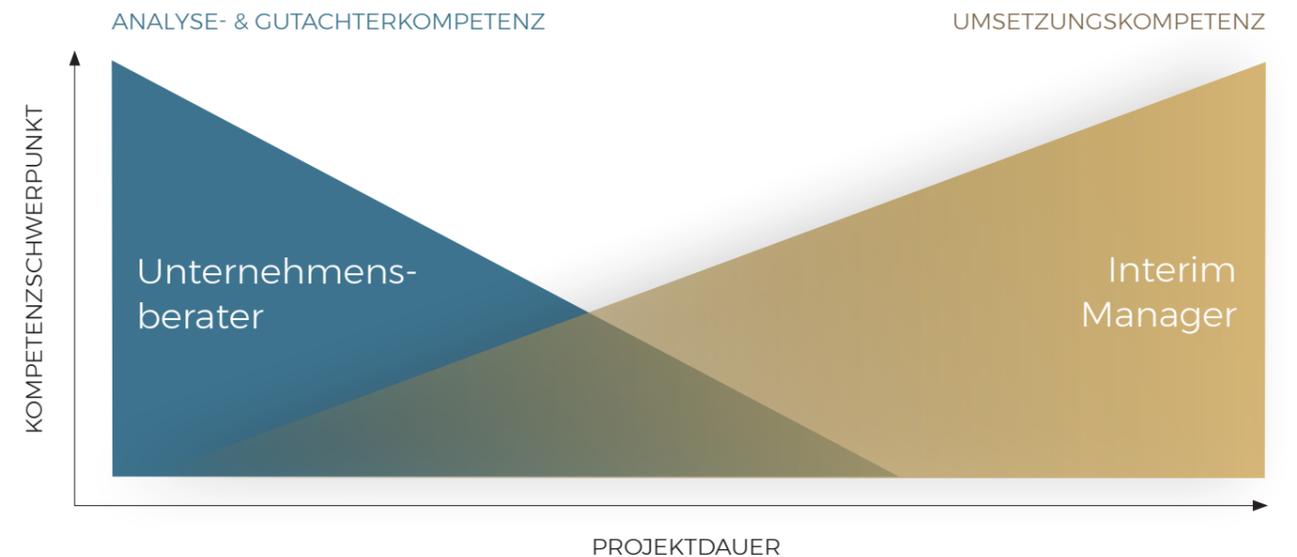
Alle drei genannten, in Restrukturierungsprozessen regelmäßig auftretenden Herausforderungen an Einzelne und Gruppen (z.B. Abteilungen, Standortbelegschaften, gewerkschaftlich Organisierte) bringen es überdies mit sich, dass sie sich gegenseitig potenzieren, sprich verstärken. Das führt zu Ängsten und Misstrauen aufseiten der Betroffenen und vermeintlich Betroffenen. Auf den Punkt gebracht haben dies Wendy K. Smith und Marianne W. Lewis in ihrem 2022 erschienen Buch „Both/And Thinking“, S. 92:

» *The faster the pace of change, the more we experience tensions between what is and what will be. In terms of plurality, the more voices and perspectives from different people and stakeholders, the more we experience tensions between varied goals, roles, and values. And finally, the more that people experience a scarcity of resources, the more competition there will be over how the resources should be shared.* «

Soweit unser kleiner Exkurs zur Bedeutung von Change Management, sozialer Kompetenz und Souveränität im Umgang mit Druck, Angst und möglichen Verweigerungshaltungen, die einer planmäßigen Umsetzung des Restrukturierungsprogramms im Wege stehen können. Apropos „Planmäßigkeit“.

Kommen wir zu der zu vergebenden dritten erfolgsrelevanten Rolle, die des strategischen und operativen Planers. Wie wichtig eine integrierte Finanzplanung für ein Restrukturierungskonzept ist, sollte jedem klar sein, der einmal mit der Ausarbeitung einer solchen befasst war. Doch auch und gerade die operative Umsetzung ist auf realistische Planungsannahmen und Massnahmen mit Augenmaß angewiesen, die sich in der Praxis bewähren. Hier kann beispielsweise das Zusammenspiel mit externen Experten geboten sein, die zur Validierung der Prämissen und der Umsetzbarkeit erfolgskritischer Maßnahmen herangezogen werden. Planungen sind in unserem Kontext generell von hohem Nutzen.

**Abb. 2** | Ergebnis Experteninterviews. Fokus: **Kernkompetenzen**  
 >> **Eine erfolgreiche operative Restrukturierung bedarf unbedingt zweierlei Basiskompetenzen**



Denn erstens strukturieren und priorisieren sie Leuchtturmprojekte, Projekte und Teilprojekte. Und zweitens dienen sie dem Monitoring der Projekterfolge in Form von KPIs als Orientierungsrahmen. Planen, verplanen und neuplanen lautet also der Dreisprung, den die Projektverantwortlichen gemeinsam mit einem „Oberplaner“ perfekt beherrschen sollten.

Das leitet über zu unserer vierten Rollenvergabe für ein wirksames Management der Transformation, der Rolle des Koordinators. Klassischerweise heißt die Koordinationszentrale in Restrukturierungsprozessen Project Management Office (PMO) und deren Leitung sollte „360° PMO Koordinator“ heißen. Nun klingen Koordination und Program oder Project Management relativ defensiv.

Und, wie wir gleich sehen werden, haben einige Teilnehmer unserer Experteninterviews sie auch genau so gewürdigt: hilfreich, aber nicht „kriegsentscheidend“.

Dies kann man allerdings auch ganz anders sehen, nämlich dann, wenn man das PMO mit den entsprechenden Durchgriffsrechten versieht und als zentrales Instrument eines KVPs versteht und ausstattet. Und die PMO Koordinatorin über die Expertise einer senioren „360° Managerin“ verfügt.

**Prof. Dr. Markus Exler**, einer der Autoren dieser Studie, hat dazu eine differenzierte Meinung, die er – ebenfalls als Mitautor – im Zusammenhang mit der „Next Level PMO Studie 2021“ von Deloitte wie folgt formuliert hat:



» Welche Rolle das PMO in einem Transformationsprozess spielt oder spielen sollte, hängt maßgeblich davon ab, in welcher Verfassung sich das Unternehmen befindet: Normalbetrieb, Krisenphase oder Value-Creation-Phase. ‹

Da wir uns in dieser Studie mit dem Management von Unternehmenskrisen befassen, konzentrieren wir uns auch beim Thema PMO genau darauf: die Aufgaben und Möglichkeiten eines schlagkräftigen PMOs im Restrukturierungsprozess. Unbestritten ist wohl die Definition des PMO als zentrale Lenkungs- und Managementinstanz für die Steuerung und das Monitoring der Maßnahmenumsetzung. Dass es überdies turnusgemäß aussagekräftige Reports für Lenkungsausschüsse, also Entscheidungsträger, erstellen muss, darf wohl ebenfalls als common sense gelten. Doch damit enden die Gemeinsamkeiten in der Bewertung der PMO-Bedeutsamkeit.

Einer unserer Gesprächspartner, ein erfahrener Berater und Interim Manager, sieht als entscheidenden Grund für die relative Unbedeutsamkeit eines PMO die Tatsache, „dass es selbst nichts umsetzt“. Darum gehe es aber vorrangig, um wirksame Umsetzung und „harte Schnitte“. Dafür stehe den Beraterinnen, Mitarbeitern und Interim Managern ein „Sanierungsfenster“ von etwa sechs bis zwölf Monaten zur Verfügung. Was die generelle Bedeutung des PMO für den Umsetzungserfolg betrifft, so waren sich unsere Gesprächspartner mehrheitlich einig,

dass ein starkes PMO unverzichtbar ist. Stark sei es, wenn jeder und jede jederzeit mit seiner Hilfe Transparenz über Projektfortschritte und -misserfolge „auf Knopfdruck“ erhielten. Und der „PMO-360°-Kordinator“ jederzeit als „Orientierungsgeber“ zur Verfügung stehe. „Transparenz“ und „Orientierung“ – so lauten auch die Stichworte für unsere fünfte und letzte wichtige Rollenvergabe im Rahmen eines erfolgreichen Transformationsprozesses. Diese Rolle nennen wir schlicht und einfach: „Antreiber“.



Um antreiben zu können bzw., viel wichtiger, um als Antreiber akzeptiert zu werden, bedarf es einiger wichtiger Voraussetzungen, die wir im Expertengespräch mit einem Restrukturierer in einer eingängigen Formel zusammengefasst haben. Nennen wir sie der Einfachheit halber „**Führungsformel**“. Sie lautet: Vertrauen plus Professionalität ist gleich Orientierung und Verbindlichkeit. Wer stringent dafür steht, dem folgt man – oder keinem. Egal, ob solch ein Antreiber nun als Anpacker, Erklärer, Befähiger, Problem-aus-dem-Weg-Räumer oder schlicht

mit Leadership-Fähigkeiten gesegnete Führungsperson auftritt – sehr viele solcher Persönlichkeiten sind selten verfügbar. Unabhängig davon sind sie ein maßgeblicher Teil der Antwort auf die Frage: Wer macht was warum?

Welche Kompetenzen Mitarbeitern, Unternehmensberatern und Interim Managern von unseren Interviewpartnern im Zusammenhang mit der Vergabe erfolgskritischer Rollen zugesprochen wurden, zeigt Ihnen die nachfolgende Übersicht (Abbildung 3).

**Abb. 3 | Rollen und Kompetenzen im Restrukturierungsprozess. Aufgetragen nach Häufigkeit der Nennung; Zuordnung nach „Mitarbeiter“, „Unternehmensberater“, „Interim Manager“ gemäß mehrheitlicher Zuschreibung**

ROLLE IM RESTRUKTURIERUNGSPROZESS	KOMPETENZEN	MITARBEITER	UNTERNEHMENSBERATER	INTERIM MANAGER
[ DIE EXPERTEN ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· langjährig erworbenes Fachwissen</li> <li>· erfahrene Praktiker</li> <li>· umsetzungsstark</li> </ul>	X		X
[ Der Souveräne ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Leadership</li> <li>· Krisenresilienz</li> <li>· Akzeptanz bei sämtlichen Stakeholdern</li> </ul>		X	X
[ DER PLANER ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Financial Modelling</li> <li>· konzeptionell stark</li> <li>· breite Umsetzungserfahrung</li> </ul>		X	⊗
[ Der Koordinator ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Controlling- und Monitoring</li> <li>· Kommunikationsprofi</li> <li>· Project Management</li> </ul>		⊗	⊗
[ Der Antreiber ]	<ul style="list-style-type: none"> <li>· operativ erfahren</li> <li>· führungsstark</li> <li>· entscheidungsfreudig</li> </ul>	⊗	⊗	X

## Beratung, CRO und Interim Manager – Wer hat den Hut auf, wer den Helm?

Umsetzung und Umsetzungsmanagement verschiedener Baustellen im Restrukturierungsprozess.

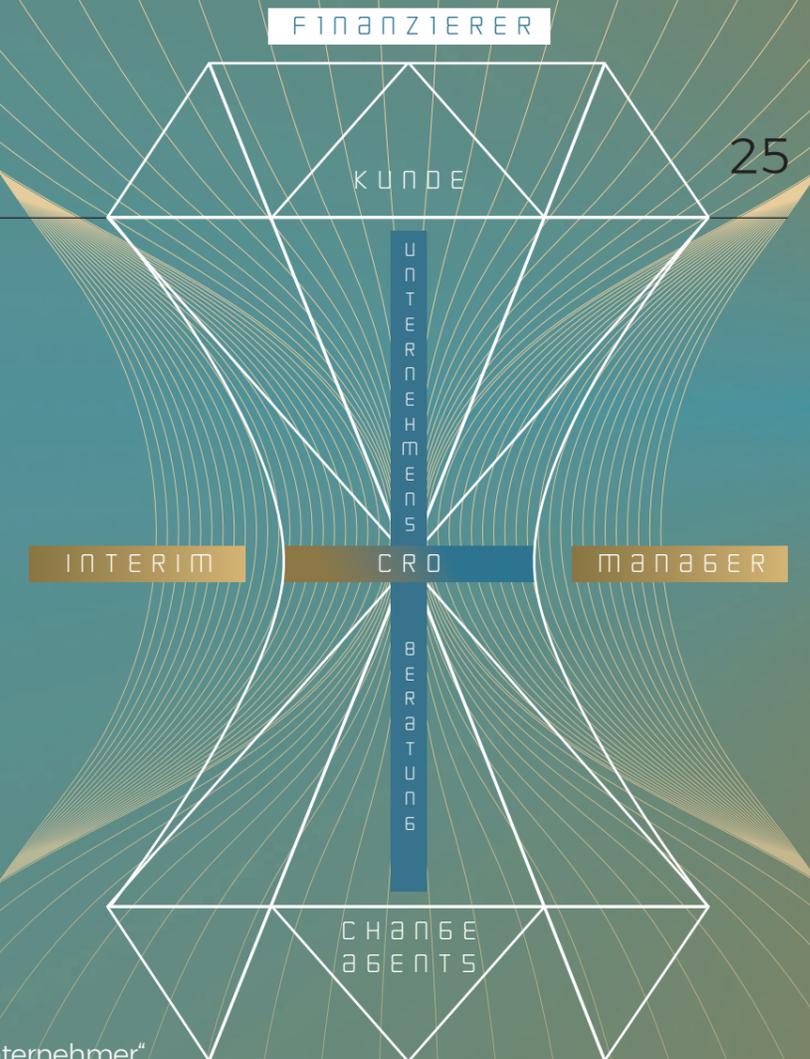
- Aufgabe eins: „Architekt“ als Generalunternehmer einsetzen
- Aufgabe zwei: „Gewerke“ an bewährte Experten vergeben
- Aufgabe drei: Erfahrenen „Bauleiter“ installieren

Die Analogie ist naheliegend, aber zu passend, um sie nicht heranzuziehen: Eine Restrukturierung erinnert ungemein an eine Baustelle. Denn wie ein gut geplanter Bau und eine gut organisierte Baustelle, so ist auch ein gut organisierter Restrukturierungsprozess angewiesen auf die richtige Besetzung und das möglichst reibungslose Zusammenspiel einiger wichtiger Protagonisten. Genannt seien zunächst die Eigentümer („Bauherren“), die Unternehmensberatung („Architekt“ und „Generalunternehmer“), der CRO („Bauleiter“) sowie Interim Manager und Projektverantwortliche („Handwerker“). Ergänzt werden diese durch interne und externe Führungskräfte („Handwerksmeister“), Finanzierer („Finanzierer“) und Change Agents aus der Belegschaft („Gewerke-Experten“). Das sich daraus ergebende Bild wirksamer Restrukturierungsteams vervollständigt das

in der Einleitung zitierte „Sanduhr-Modell“ zu einer professionell gemanagten Baustelle. Es repräsentiert die wichtigsten Akteure und Verantwortlichen, die sich verständigen und ergänzen sollten, damit möglichst viele andere erfolgreich ihre klar definierten Rollen im Umsetzungsprozess wahrnehmen können.

Mit anderen Worten, in diesem Kapitel geht es vor allem um Führung, Leadership, Verantwortungsübernahme und Machtverteilung. Insofern wäre die herausgehobene Bedeutung des CRO als erstem Ansprechpartner für die operative Restrukturierung im Grunde schon wieder relativiert, bevor wir sie konzeptionell bewertet haben. Allerdings nur solange, wie man glaubt, es brauche nur *einen* Chef, der alles zu entscheiden habe. Unsere Experteninterviews haben das Gegenteil ergeben.

[ DAS ZEITGEMÄßE „SANDUHR-MODELL“ ]



Was es braucht ist einen „Generalunternehmer“, der die bestmöglichen Zulieferer und Fachexperten um sich vereint – inklusive eines allseits geschätzten „Bauleiters“ (CRO). Kurz, es braucht einen, der den Hut auf hat, sich aber engstens abstimmt mit all jenen, die operativ den „Baustellenhelm“ aufhaben. Anders gesagt: Die Unternehmenberatung, die das Mandat erhalten hat, muss die wichtigsten Rollenübernahmen initiieren, orchestrieren und bewerten sowie die vorgeschlagenen Ergebnisse aus diesem Zusammenspiel sicherstellen. Dem CRO hingegen kommt die exklusive Rolle des Kommunikators zu. Plakativ formuliert ist er „The Voice of Change“. Insbesondere gegenüber den Eigentümern, Gläubigern und der Presse.



Mit Blick auf die im Umsetzungskonzept formulierten, bezifferten und hoffentlich planmäßig eintretenden Projekterfolge sollte er hingegen gerne den dafür Verantwortlichen, insbesondere solchen aus der Stammbesellschaft, die Lorbeeren überlassen. Das motiviert und steigert die Eigenverantwortung.

Mit anderen Worten: Eine wesentliche Eigenschaft eines modernen CROs sollte, das zeigen unsere Experteninterviews eindeutig, eine souveräne Art im Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen sein. Das bedeutet, kein Schmücken mit fremden Federn, aber auch kein „Blame Game“ gegenüber Dritten. Stattdessen: sachliche Erfolgs- und Fehleranalyse, Hilfestellung geben und jederzeit für Verbesserungsvorschläge offen sein.

Leider lässt die wirtschaftliche Situation von Unternehmen in der Krise allerdings zu viel „Souveränitätsdemonstration“ auch wieder nicht zu. Denn da es an (finanzwirtschaftlicher) Souveränität, zumindest bei harten Restrukturierungen, meist ebenso fehlt wie an Innovationsfreudigkeit, ist es eine zentrale Aufgabe des CRO, diese wettbewerbs- und ergebnisrelevanten Voraussetzungen so schnell wie möglich zu schaffen bzw., sofern vorhanden, weiter zu optimieren. Dass er hierfür über das funktionale und branchenspezifische Knowhow verfügen muss, versteht sich von selbst.

Mindestens genauso wichtig sind allerdings seine sozialpsychologischen, die besondere Unternehmenskultur nutzenden Fähigkeiten. Denn dieses bedeutungsschwer klingende Wort – „Unternehmenskultur“ – gibt in der Praxis ja letztlich über nichts anderes Auskunft, als über die „Teamfähigkeit“ bzw. die „Team-“ und damit „Zielorientierung“ einer Belegschaft. Um diese beurteilen und verbessern zu können – Voraussetzung für Innovationen –, muss ein zeitgemäß qualifizierter CRO seinerseits teamwillig und teamfähig agieren. In einen Handlungskreislauf überführt ließen sich als Eckpunkte seiner ergebnis- und rollenorientierten Leadership-Expertise folgende vier Dimensionen auftragen (Abbildung 4).

Nimmt ein CRO diese Vermittlungsaufgabe wahr, versammelt er nicht nur die Belegschaft hinter sich, sondern gewinnt auch das Vertrauen sämtlicher Stakeholder. Ist ihm das gelungen, sollte er über seine loyalen Mitstreitenden in der Führung weiter gezielt in die Organisation wirken. Vor allem technologische Kompetenz (insbesondere die Etablierung bzw. der optimierte Einsatz digitaler Tools) sowie die operative Berücksichtigung von ESG-Themen gilt es nun verstärkt auf die Agenda zu setzen und zu implementieren (in der Regel zunächst mithilfe erfahrener Interim Manager). Gelingt dies, so sollte der CRO diese Erfolge nicht für sich beanspruchen, sondern ausdrücklich den zuständigen „Bauhelmträgern“ und deren Teams im Unternehmen zuschreiben.

Abb. 4 | Handlungskreislauf einer ergebnis- und rollenorientierten Leadership-Expertise



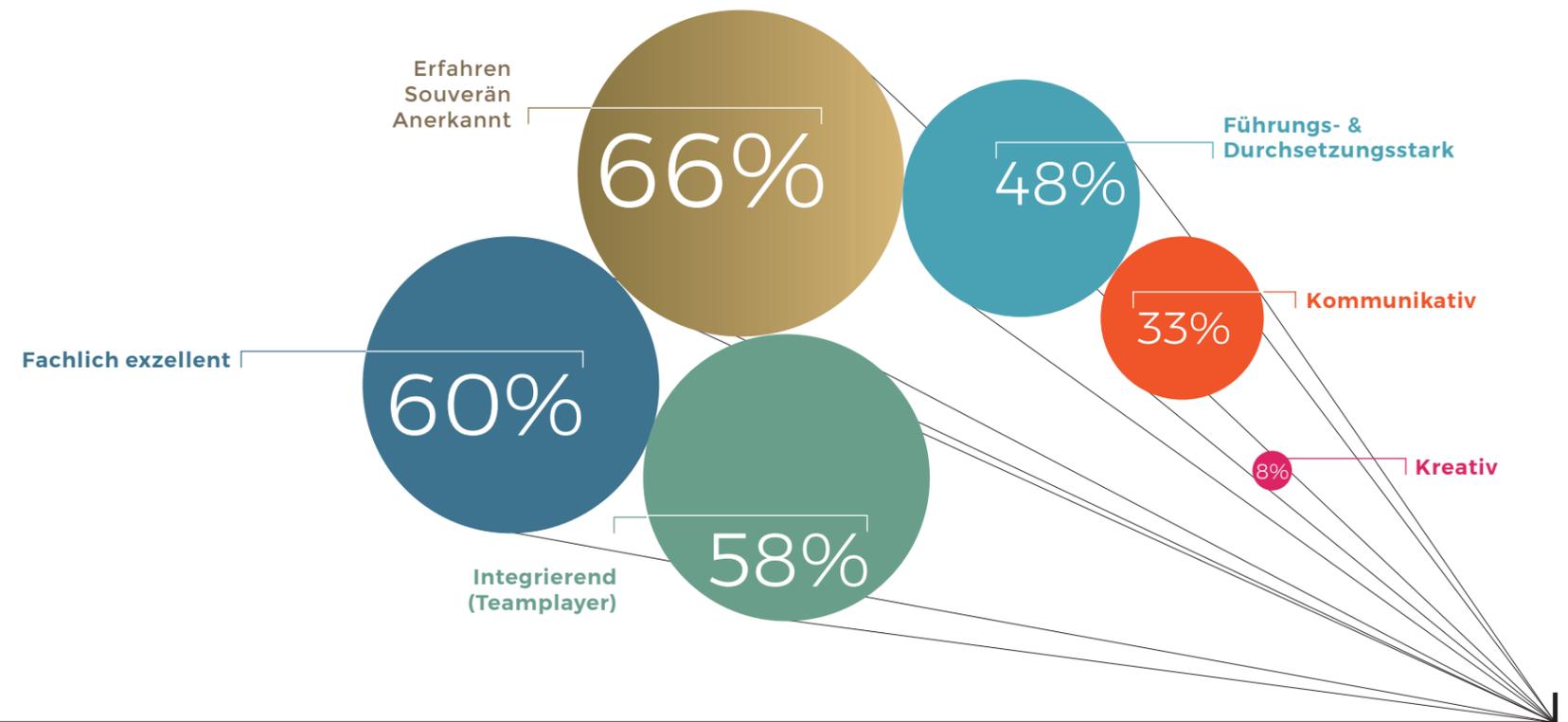
Auch diese Souveränität eines einzelnen führt à la longue zur Wiedererlangung der Souveränität vieler (des Unternehmens). Leider stehen derart souveräne CROs nur begrenzt zur Verfügung, und in naher Zukunft wird es aufgrund des bereits sich vollziehenden Generationswechsels davon eher weniger als mehr geben.

In unseren Experteninterviews wurde dies sehr deutlich zur Sprache gebracht. Ein Blick auf die Ergebnisse unserer expliziten Abfrage zum Thema „Was zeichnet einen erfolgreichen Chief Restructuring Officer aus?“ (siehe Abbildung 5), zeigt das Dilemma. Die Mehrheit der Befragten nennt „erfahren, souverän, anerkannt“ als wichtigste Eigenschaften eines erfolgreichen und zeitgemäßen

CRO. Gleichzeitig bestätigen die Befragten allerdings unisono, dass die „alten Meisterinnen und Meister“ zunehmend abträten und eine neue, aufstrebende Generation CRO erst in Ansätzen zu erkennen sei. Um als erfahren, souverän und anerkannt gelten zu können, bedarf es für die wenigen vorhandenen Talente also wohl noch einiger Jahre.

Auf der anderen Seite hat sich das Bild des Interim Managements gewandelt. Die Zeiten des Interim Managements als Dritter Karriere sind vorbei – immer mehr junge, qualifizierte Menschen mit gefragter Expertise und Track-Record wollen selbstbestimmt und unternehmerisch arbeiten. Allerdings muss man gerade diese gefragten Talente kennen. +

**Abb. 5** | Ergebnis Experteninterviews, Fokus: Leadership  
 >> Ein erfolgreicher Chief Restructuring Officer ist...



Dies leitet über zu den beiden ebenfalls hoch gerankten Dimensionen „fachlich exzellent“ (60% der Befragten nennen diesen Aspekt als besonders wichtig für einen erfolgreichen CRO) und „integrierend“ (Teampayer) (58%). Beides, so zeigt sich, ist zunehmend keine ausschließliche Eigenschaft von Erfahrung, sondern eine von Neugier, Flexibilität und des eigenen Mindsets. Als Teampayer integrierend zu wirken und im Team Erfolge zu feiern, scheint die Generation der heute 30- bis 40-jährigen besonders zu motivieren, so die Einschätzung der Mehrheit unserer Befragten (die in der Minderheit zwischen 30 bis 40 Jahre alt waren).

Wir sagten es bereits vorne, die Zeit der auf den Tisch hauenden Einzelkämpfer-CROs ist laut einhelliger Meinung unserer Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner vorbei. Allerdings: Knapp die Hälfte von ihnen (48%) sehen „Führungs- und Durchsetzungsstärke“ nach wie vor als wichtige Eigenschaften eines erfolgreichen CROs an. Dass „Kommunikationsfähigkeit“ mit 33% relativ weit unten rangiert, mag daran liegen, dass die Befragten diese als Teilaspekt/Teilkompetenz eines integrierend wirkenden und vor allem wirken wollenden CRO-Teampayers verbuchen. Gleiches gilt für die heute in der breiten Öffentlichkeit gehypte „Kreativität“ als Eigenschaft moderner Führungspersönlichkeiten. Sie rangiert in unserer Umfrage mit 8% der Nennungen weit hinten.

Vielleicht ist dies aber auch ein gutes Zeichen. Denn unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren allesamt krisenerprobte Restrukturierungsprofis und als solche an handfesten Ergebnissen in der Konsolidierungsphase eines Unternehmens orientiert.

Vielleicht meint „kreativ“ aber auch das, was einer unserer Experten „Skill-Set Change“ genannt hat. Gemeint sind Fähigkeiten und Eigenschaften, die man CROs, aber auch modernen CEOs/GFs zuschreibt: Menschenkenntnis, Pragmatismus, Nervenstärke und geistige Flexibilität.

Klingt kreativ, was meinen Sie? Könnte aber auch das Anforderungsprofil eines erfahrenen Restrukturierungsberaters sein. Und das eines Interim Managers, der von Minute eins an eine wertvolle Hilfe in Transformationsprozessen darstellt. Wie würde wohl der vielzitierte souveräne CRO auf diese drei Thesen antworten?

>> *It takes two - me and you!* <<

Und welche Thesen haben unsere Gesprächspartner in den Experteninterviews formuliert, als es um das Thema CRO, Hut aufhaben und (Baustellen-)Helm tragen ging? Folgende acht Thesen finden wir zitierenswert, weil repräsentativ; siehe die Übersicht auf der folgenden Doppelseite.

Generelle, möglicherweise überraschende Erkenntnis:

>> Immer mehr junge Hochschulabgänger wollen ganz gezielt Interim Manager werden.

Grundlegende These zu den Gestaltungsmöglichkeiten eines CROs:

>> Um umfassend gestalten zu können, muss ein CRO über eine Generalvollmacht verfügen.

Zum Thema Führungsverständnis:

>> Der kluge CRO verteilt wichtige Subaufgaben auf ausgewählte Interim Manager und Unternehmensberater seines Vertrauens.

Zum Thema Vertrauen:

>> Grundsätzliche Akzeptanz in der Belegschaft gewinnt ein CRO nicht durch anbiedernde „Volksnähe“, sondern durch glaubwürdige Vermittlung eines, seines klaren Kompasses.

Zum Thema Kompetenz:

>> Wer als CRO formal das Sagen hat, aber funktional nicht liefert, wird keinen Erfolg bei den Stakeholdern haben.

Zum Thema Kreditinstitute:

>> Finanzgläubiger schätzen an CROs weniger deren Kreativität und Originalität im Umgang mit den gestellten Aufgaben, als vielmehr ein gezieltes Eingebundensein in den Lösungsprozess.

Zum Thema Familienunternehmen:

>> Insbesondere Vertreter familiengeführter Unternehmen achten penibel darauf, dass CROs unter den Gesellschaftern keine Konkurrenzsituation entstehen lassen oder gar befeuern.

Zum Thema Umgang mit der Presse:

>> Der CRO sollte peinlich genau darauf achten, dass nur sachgerechte und gebündelte Informationen an die Öffentlichkeit und die Pressevertreter gelangen – wenn nötig mit dem Festlegen von Sprachregelungen.

## Theorie und Praxis – Wer oder was ist der Erfolgsgarant?

Menschen, Methoden und Monitoring  
sollten eine Einheit bilden.

→ **Theorie:** Denken in Systemen

→ **Praxis:** Künstliche Intelligenz in Produktion und CRM

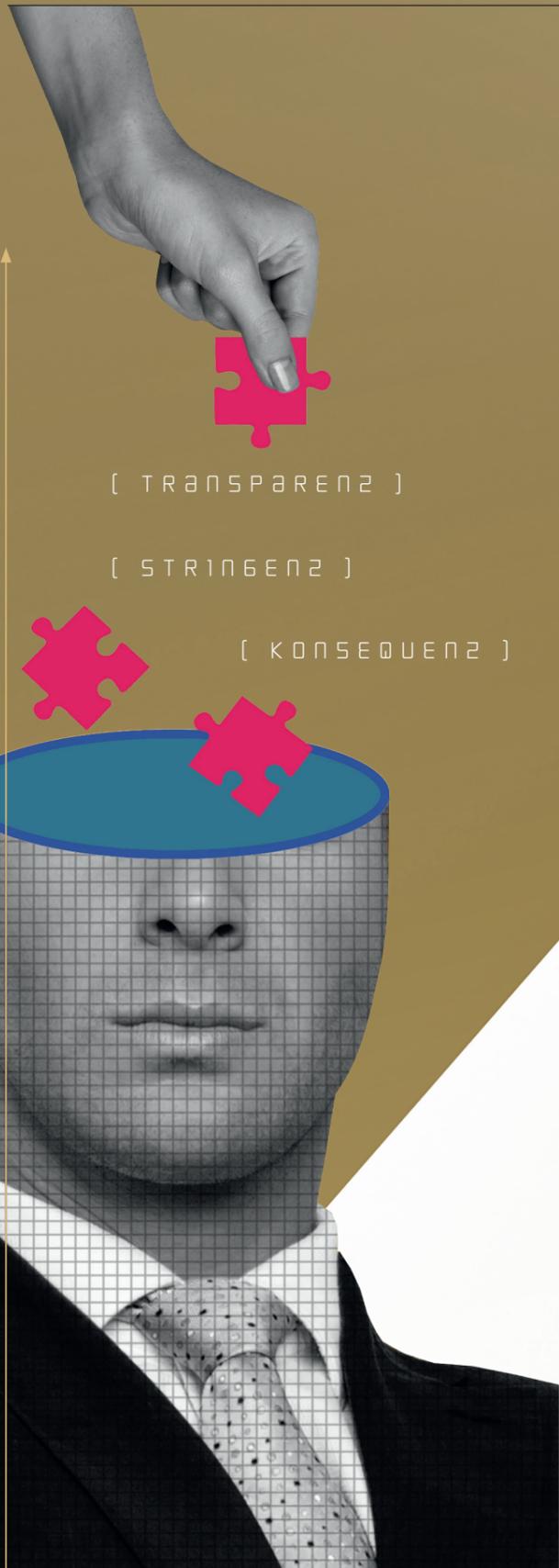
→ **Theorie und Praxis:** Denken in Szenarien

Ist der Krisenzustand der neue Normalzustand? Mit Blick auf die zahlreichen geopolitischen Herausforderungen, Inflations- und Rezessionsindikatoren sowie die Verwerfungen auf den Energie- und Rohstoffmärkten könnte man dies bejahen; mit Blick auf Unternehmen, die einen tiefgreifenden Restrukturierungsprozess durchlaufen, muss man es. Doch was heißt dies für das Management der Krise?

Die Verantwortlichen sollten, theoretisch fundiert und in der Praxis erfahren, Veränderungen antizipieren und flexibel bearbeiten können. Das schreibt sich einfacher, als es ist. Denn dazu bedarf es einiger Schlüsselkompetenzen, die methodisch, managerial und technologisch fundiert sein müssen, um wirksam sein zu können. Denken und Planen in Szenarien gehört dazu. Wissen über die Wandlungs- und Lernfähigkeit

– und deren Limitationen – von Menschen, Abteilungen und Organisationen (Systemen) ebenso. Darüber hinaus sollte der gezielte Einsatz von Monitoring-, Controlling- und Steuerungssystemen, die mit Echtzeitdaten arbeiten, erprobt sein und sich bewährt haben. Das Gleiche gilt für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz zur Automatisierung. Bei der Suche nach möglichen Erfolgsgaranten für operative Restrukturierungen fielen in unseren Expertengesprächen immer wieder drei Begriffe: Transparenz, Stringenz, Konsequenz. Konkreter: Entwicklung und Etablierung wirksamer Mess- und Berichtsstandards. Entwicklung und Etablierung einer marktdifferenzierenden Produkt- und Service-Strategie und Überführung derselben in ein wertschaffendes Geschäftsmodell. Schließlich: regelmäßige Bewertung und Anpassung des Projekt-(Chancen-)Risikomanagements.





[ TRANSPARENZ ]

[ STRINGENZ ]

[ KONSEQUENZ ]

Nun, die Frage, welche dieser Kompetenzen und Instrumente stärker theoriegetrieben sind und welche stärker praxiserprobt, ist müßig. Wichtig ist, dass sie in der Praxis funktionieren! Und, da waren sich sämtliche Gesprächspartner einig, dass das von der Führungskompetenz der handelnden Verantwortlichen abhängt (vgl. Kap. 2 und 3). Doch egal, welcher der Verantwortlichen das Restrukturierungs- bzw. Transformationskonzept in seinem Verantwortungsbereich auch umzusetzen sucht, alle zusammen sollte ein gemeinsames Ziel verbinden: die konsequente Ergebnisfokussierung.

In den Worten einer unserer Gesprächspartner:

» Psychologisch wichtig ist es, so schnell wie möglich in die Phase einer dynamischen Konsolidierung zu gelangen. «

Denn das bedeutet, dass die Teammitglieder aus dem Unternehmen neben ergebniswirksamen Einschnitten – bewirkt vor allem durch Dritte – eigene, selbst erzielte Verbesserungen verbuchen können – etwa die Stärkung oder den Ausbau profitabler Unternehmenssegmente. Eine Methode hin zur positiven Veränderung heißt deshalb „Führen durch Projektmanagement“.

Und dies wiederum bedeutet: Priorisierung der Einzelprojekte in Leuchtturmprojekte, notwendige Projekte und abgeleitete Teilprojekte.

Die Unterscheidungen richten sich erstens danach, welche Veränderungen die größten Umsatz- und Marktpotenziale respektive die größten Kostensenkungs- und Liquiditätspotenziale besitzen. Außerdem ist der Faktor Zeit der zweitwichtigste Ergebnishebel. Je schneller Führungsentscheidungen in Projekte und Projekte in positive Projektergebnisse umgewandelt werden, desto besser für den gesamten Umsetzungsprozess. Oder, wie es ein anderer Studienteilnehmer auf den Punkt gebracht hat:

» Erfolgreiche Unternehmensrestrukturierungen sind eine Mischung aus vertrauensbildender Führung, schnellen Erfolgserlebnissen und der anhaltenden Motivation, besser zu werden. «

Anders gesagt: Konzepte sind wichtig, Planungen unerlässlich, aber entscheidend ist der dauerhafte Wille der Beteiligten zur ergebniswirksamen Umsetzung. Wollen will allerdings nur der- oder diejenige, die sich als Teil eines erfolgreichen Teams erlebt. Denn Stolz auf das erfolgreiche Miteinander ist unüberbietbar motivierend.

Doch Achtung: Der Praktiker warnt! Effekte und Erfolge, die in die richtige Richtung weisen, sind keine Selbstläufer oder garantierten Dauerbrenner. Und deshalb warnt auch der Theoretiker: Damit die Effekte der positiven Psychologie nicht überschätzt werden, sei unbedingt die Etablierung eines, besser mehrerer Frühwarnsysteme empfohlen.

Damit sind auch, aber hier weniger, Systeme gemeint, die Projekterfolge etwa mit einer Ampellogik (Grün – Gelb – Rot) oder nach Erfüllungsgrad anzeigen. Gemeint sind vielmehr solche Systeme, die bei der Geschäftsführung bzw. bei den Beratern der Geschäftsführung angesiedelt sein sollten. Beispielsweise Frühwarnsysteme, die drohende Liquiditätslücken anzeigen. Aber auch solche Systeme zur strategischen Früherkennung von Veränderungsnotwendigkeiten in den Bereichen Beschaffung, Entwicklung und Produktion, etwa aufgrund sich ankündigender Marktveränderungen.

Um solche Systeme erfolgreich zu implementieren, sind allerdings drei bis sechs Monate einzuplanen. Doch dieser Aufwand zahlt sich in jedem Fall aus. Selbst für den Fall, dass der Veränderungsprozess im Großen und Ganzen ohne häufiges Nachjustieren gelingt, sind solche Systeme unbedingt zu empfehlen. Denn sie zeigen nicht nur Risiken und drohende Gefahren auf. Sondern im selben Maße auch Chancen und Opportunitäten. Und Chancen zu erkennen – zur Effizienzsteigerung, zur Steigerung des Kundenmehrwerts, zur besseren Marktbearbeitung, – ist eine zentrale Aufgabe und ein Erfolgsgarant einer wirksamen Restrukturierung.

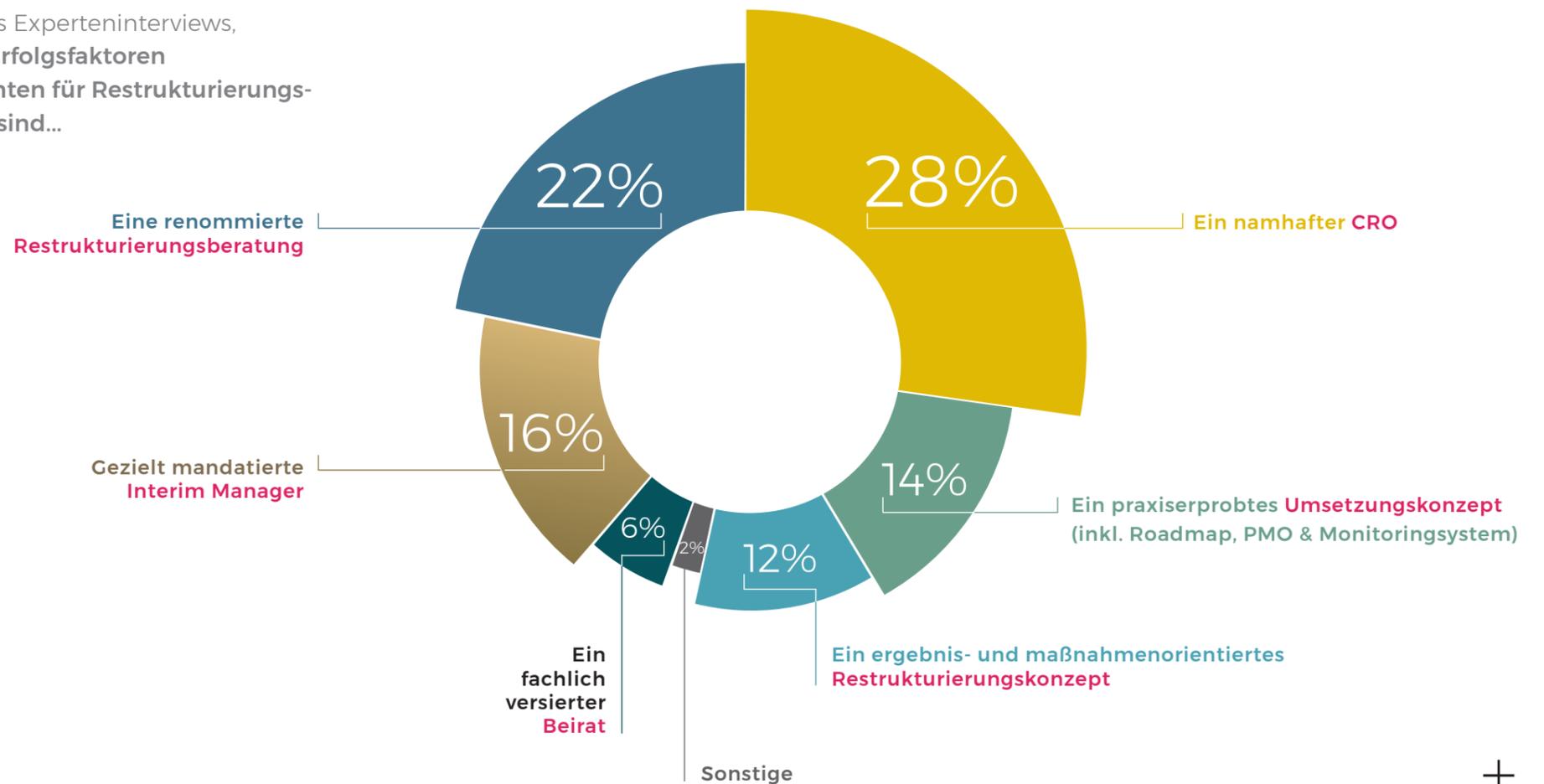
Gefragt ist also Führungs- sowie finanz- und leistungswirtschaftliche Kompetenz. Anders gesagt: Es geht maßgeblich um die Art, den Aufbau und die Anwendung von Infrastrukturen zum Monitoring und zur Steuerung der Ressourcen und Kosten. Dabei ist die maßgebliche Orientierungsgröße sämtlicher struktureller Entscheidungen der Kunde bzw. die Schaffung und Sicherstellung eines faktischen und emotionalen Kundenmehrwertes.

Hierzu gehört allerdings auch eine von gegenseitigem Respekt geprägte Unternehmenskultur, ein inspirierendes Innovationsklima samt ergebnisorientierter Innovationsarchitektur.

Interessanterweise ist keiner der genannten Aspekte ausdrücklich als Erfolgsfaktor von unseren befragten Experten genannt worden (siehe Abbildung 6). Woran mag das liegen?

Möglicherweise an einer naheliegenden, aber zu starken Fokussierung vieler Manager auf das Unternehmen als betriebswirtschaftlicher Organisation. Versteht man Wirtschaftsunternehmen stärker als soziale Systeme, insbesondere bei Familienunternehmen sei dies empfohlen, kommt man zu einer etwas anderen Beurteilung.

**Abb. 6** | Ergebnis Experteninterviews, Fokus: **Erfolgsfaktoren**  
 >> **Garanten für Restrukturierungserfolge sind...**



Denn dann sind Unternehmensorganisationen sehr energetische Konstrukte bestehend aus Institutionen, Rollen, Regeln, Werten und daraus resultierenden Aktivitäten und Images. So gesehen können selbst vermeintlich technisch-funktionale Aufgaben wie Unternehmenssteuerung und F&E-Aktivitäten zu sozialpsychologischen werden. Etwa dann, wenn die Steuerungskennzahlen „Kundenzufriedenheits-“, „Qualitäts-“ und „Reklamationskennzahlen“ sind.

Außerdem sollte „Innovationsmanagement“ keine Stabsfunktion sein, sondern das Selbstverständnis des Unternehmens bestimmen – und damit seine organisationale Aufstellung und seine Personalentscheidungen (sozialpsychologisch- und organisationssoziologisch bedeutsam).

Wir hoffen, Sie sehen an diesem kleinen Exkurs, wie wichtig ein integrierter, ganzheitlicher Blick auf ein in vielerlei Hinsicht heterogenes, strukturell-, prozessual-soziales Gebilde „Wirtschaftsunternehmen“ ist.

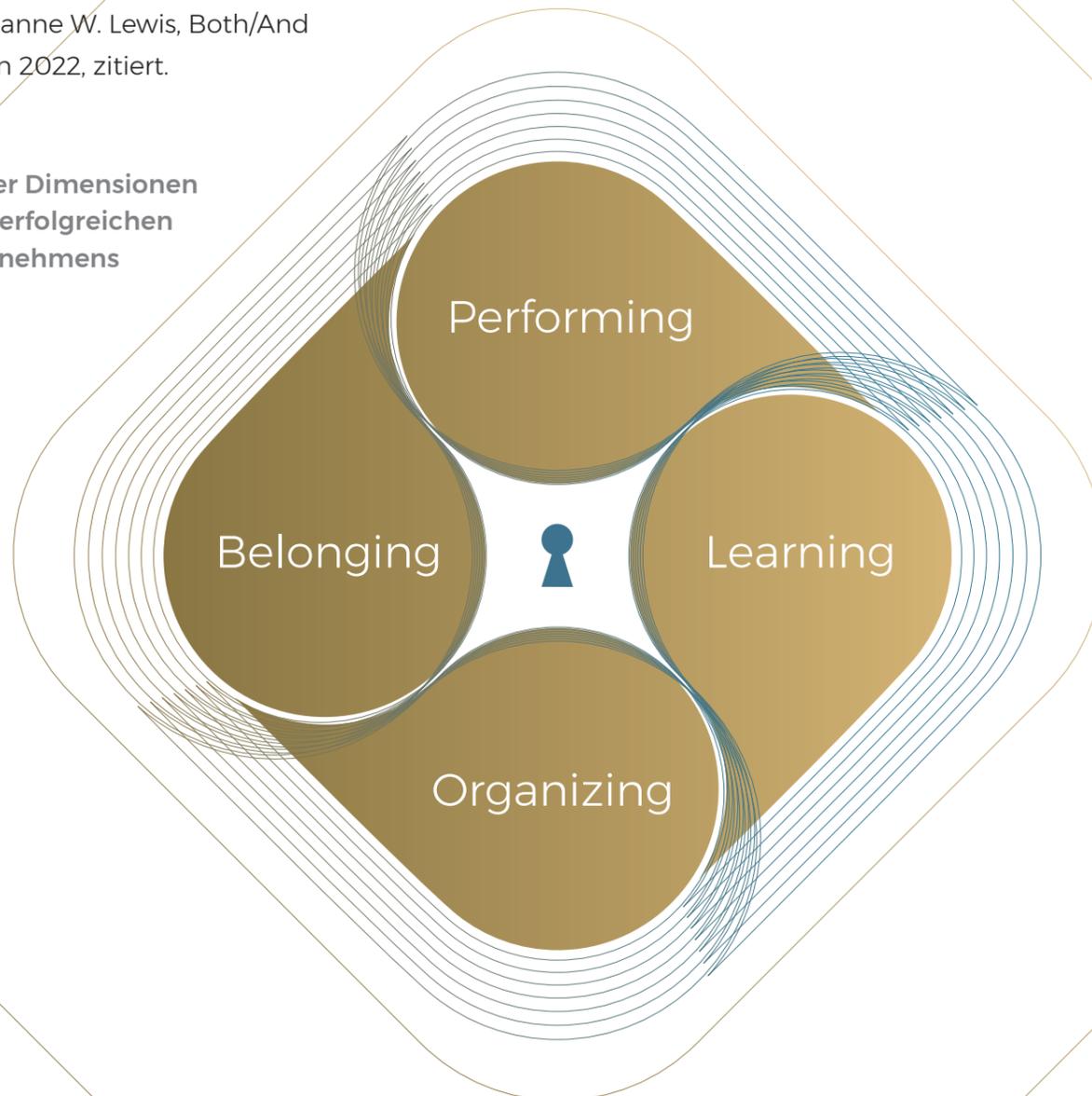


Das heißt aber auch, dass erfahrene, unternehmenskulturell beschlagene Restrukturierer Transformationsprozesse stets als das begreifen, was sie sind: ein im Ergebnis möglichst optimales Zusammenspiel von involvierten Menschen, erprobten Methoden und ergebnisrelevanten Monitoring-Maßnahmen.

Für US-amerikanische Organisationsexperten ist dies schon länger klar. Und so sei zum zweiten Male aus dem Buch von Wendy K. Smith und Marianne W. Lewis, *Both/And Thinking*, Boston 2022, zitiert.

Diesmal aber keine Textpassage, sondern eine spannende Art, Unternehmen und darin handelnde Personen ganzheitlich zu begreifen und zu bewerten. Den Autorinnen des Buches geht es an der entsprechenden Stelle (Kapitel 1, S. 31) um „Four types of paradoxes“. Den Autoren dieser Studie hingegen geht es um „Die vier Dimensionen eines erfolgreichen Unternehmens“. Diese heißen: Performing, Learning, Organizing und Belonging (Abbildung 7).

**Abb. 7** | Die vier Dimensionen eines erfolgreichen Unternehmens



Damit wären sämtliche potenziellen Erfolgsgaranten einer operativen Restrukturierung genannt. „Potenziell“ deshalb, weil sie von dem verantwortlichen Restrukturierungsteam gezielt zu entwickeln bzw. zu kultivieren sind. Zunächst sollte ein Verständnis vorhanden sein für den unbedingten Zusammenhang von „Leistungserbringung“, „Lernbereitschaft“ und „Zugehörigkeitsgefühl“ (bzw. Purpose), und zwar sowohl individuell wie für eine Organisationseinheit (Abteilung, Standort etc.).

Diese „Triade“ zu sehen und zu entwickeln ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben in Unternehmen überhaupt. Gerade in Transformations- und harten Sanierungsphasen. Denn dann sind alle drei motivational relevanten Dimensionen in der Regel schwach ausgebildet. An ihre Stelle treten Angst, Misstrauen und Abwarten – bis zu innerer Kündigung.

Insoweit sind erfahrene Berater und Interim Manager ihrerseits gut beraten, die entsprechenden Wirkungszusammenhänge zu kennen. Die vierte Dimension, „Organizing“, hingegen ist das ureigenste Spezialgebiet erfolgreicher CROs, Interim Manager und Restrukturierungsberater. Es mit Befähigungsinitiativen (Learning), Teambuilding-Maßnahmen (Belonging) und mit Projekten zu flankieren, die selbstwirksame Erfolgserlebnisse (Performing) versprechen, ist die hohe Schule der Restrukturierungsarbeit.

Und sie, die vier Erfolgsdimensionen, zu kennen, ist ein großartiges Beispiel dafür, wie praktisch Theorie – auch und gerade – für Hands-on-Manager, also Praktiker, sein kann.

## Der Schlüssel zum Erfolg: Mit ausgesuchten Playern die Schlüsselpositionen besetzen und die Schlüsselprobleme gezielt angehen.



Nachdem wir uns nun auf der Zielgeraden unserer „Reise“ durch die faszinierende Welt erfolgreicher Restrukturierer befinden, kommen wir zurück auf die beiden Ausgangsfragen dieser Studie: Wer gehört ins Restrukturierungsteam und, damit zusammenhängend, gibt es eine Erfolgsformel für Unternehmensrestrukturierungen? Nach den in den bisherigen vier Kapiteln vorgestellten Ergebnissen unserer Befragung lässt sich Folgendes mit Sicherheit sagen.

### 01.

Jedes Restrukturierungsteam lebt von Menschen, die unterschiedlichste Kompetenz- und Erfahrungshintergründe besitzen und bereit sind, diese zum Wohle des Krisenunternehmens ins Team einzubringen. Dabei ist die Art der Kompetenzen und die Anzahl der internen und externen Mitstreiter abhängig von der Art und der Schwere der Krise sowie von den Besonderheiten des Unternehmens und seines Markt- und Branchenumfeldes.

Wir nennen die Bereitschaft der Teamleader und Teamplayer, ein schlagkräftiges Kollektiv für den Restrukturierungserfolg zu bilden, Professionalität. Dazu gehören auch praxiserprobte Hilfsmittel wie ein zeitgemäßes Restrukturierungsmodell.

### 02.

Die Frage, wer macht was warum?, folgt der Frage, wer den Restrukturierungsprozess (Erstellung Gutachten und Umsetzungskonzept, Bildung eines schlagkräftigen Teams samt PMO, souveräne Stakeholderkommunikation) im Lead gestaltet. In der Regel ist dies ein erfahrener Partner einer Beratungsgesellschaft, häufig aber auch ein Interim CRO oder Experte für spezifische Krisensituationen wie Liquidation oder Management einer geordneten Insolvenz. Wie wir in Kapitel 2 sahen, ist es überdies hilfreich, bei der Zusammenstellung des Restrukturierungsteams gezielt auf klar bestimmte Rollenübernahmen zu achten, um als Team möglichst schnell Erfolge zu erzielen.

Da dies aufgrund der in der Regel schwierigen Umstände im Unternehmen, insbesondere mit Blick auf die Sorgen und Unsicherheiten der Belegschaft, einiges an Fingerspitzengefühl verlangt, haben wir als zweites Element unserer Erfolgsformel „Psychologie“ identifiziert. Hiermit ist allerdings nichts „Pathologisches“ intendiert, sondern einzig und allein der souveräne Umgang der Verantwortlichen (Interim) Manager mit den vorhandenen Problemen des Unternehmens sowie den Ängsten in der Belegschaft. Transparenz, Ehrlichkeit, Hilfestellung (Befähigung der Mitarbeitenden) und vor allem Konsequenz in der Erreichung der Ziele und Zeitpunkte sind probate Mittel, um schnelle Erfolge zu erzielen und so das Vertrauen der Involvierten in die Führungspersönlichkeiten und deren Planungen zu gewinnen.

### 03.

Zur Erreichung der durch den „Architekten“ der (integrierten) Planung abgeleiteten Ziele kommt es auf die Aufstellung des Teams an. Hierzu sind insbesondere ein erfahrener Chief Restructuring Officer („Bauleiter“) sowie interne und externe Experten zur Lösung und Umsetzung der Schlüsselaufgaben entscheidend. Bei der Aufstellung des Teams kommt es weniger auf das „Label“ (Mitarbeiter, Berater, Interim Manager) als vielmehr auf Passgenauigkeit und Eignung zur Lösung des Schlüsselproblems und der Schlüsselaufgaben an. Daher sollten diese im Sinne einer maximaler Wirksamkeit und

Umsetzungssicherheit ausgewählt und besetzt werden. CRO, CTO, Management, Spezialisten/Interim Manager sowie der oberste Projektverantwortliche sollten dann die Aufgaben so verteilen und integrieren, dass die Ergebnisse in den einzelnen Projektbereichen die angestrebte Performance mindestens erreichen, besser übererfüllen.

### 04.

Ist dies gegeben, geht damit in der Regel eine Wertsteigerung des Unternehmens einher. Anders gesagt: es wird effektiver gemanagt, effizienter gesteuert und profitabler geführt. Voraussetzung hierfür ist, wie wir in Kapitel 4 gesehen haben, das perfekt eingespielte Miteinander aus projektverantwortlichen Menschen, angewandten Leadership-Methoden und wirksamen Monitoring.

Bleibt als Schlussfrage die Frage, wie gut sich Berater und Interim Manager operativ ergänzen? Hervorragend, lautet die Antwort unserer diversen Gesprächspartner. Wenn, ja wenn sie die gleichen Qualitäts- und Managementstandards teilen und dieselben seriösen Empfehler kennen und aus guter Erfahrung schätzen. In diesem Sinne empfehlen sich bestens

Ihre  
Sebastian Bretag und Markus Exler



»» *Das richtige Personal sorgt für die notwendige Geschwindigkeit und Wirksamkeit in der Umsetzung.* ««

**Sebastian Bretag** verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung in Unternehmensberatungen, der Restrukturierung, im General sowie im Interim Management. Heute begleitet er als Geschäftsführer der KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG mittelständische Unternehmen und Private Equity Gesellschaften als 'Trusted Advisor' bei der Lösung schwieriger Managementaufgaben, insbesondere in Transformationssituationen sowie bei der Besetzung von Schlüsselpositionen. Als Interim Manager war er selbst in Führungspositionen im In- und Ausland tätig. Er hat einen MBA (London Business School und Columbia University, New York) und lehrt nebenberuflich an der Frankfurt School of Finance and Management.



»» *Das Profil des Interim Managers ist im Wandel; es ist zunehmend auch eine Profession für Jüngere und nicht erst für diejenigen im dritten Karriereabschnitt.* ««

**Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler** ist Partner der Quest Consulting AG in Rosenheim und Beirat bei Keyplayer Interim Management GmbH & Co.KG, München. Außerdem ist er Leiter des von ihm gegründeten Instituts für Grenzüberschreitende Restrukturierung und Professor für Turnaround & Transformation an der der Fachhochschule Kufstein. Den Kontakt zu Marktbegleitern hält er über die Arbeit im BDU-Fachverband Sanierungs- und Insolvenzberatung, in dem er als Vorstand tätig ist. Die internationale Perspektive nimmt er regelmäßig als Gastprofessor für „Corporate Restructuring and M&A“ am Institute of Management Technology in Ghaziabad/Indien ein.



Wir haben eine spannende Zeit hinter uns, in der wir viel dazu gelernt und einmal Erdachtes in Frage gestellt, verworfen und neu formuliert haben. Dafür möchten wir unseren Interviewpartnern herzlich danken. Aber nicht nur diesen. Auch den Master-Studierenden der Fachhochschule Kufstein, die nach zwei Jahren Studium der Unternehmensrestrukturierung und -sanierung viel Inhaltliches und Methodisches eingebracht haben, sei gedankt. Schließlich danken wir stellvertretend folgenden Interviewten für ihren Beitrag zu dieser Studie. Was wurde uns von ihnen mit auf den Weg gegeben?

**Bernd Eckel** | Quadriga Capital

„Ein bedeutender Hebel für das Gelingen des Turnarounds ist das Sensibilisieren für die spezifische Unternehmenskultur.“

**Tanja Froböse** | NordLB

„Restrukturierungsabteilungen haben immer weniger Betreuungskapazität, daher sind funktionierende Netzwerke unverzichtbar.“

**Korbinian Gennies** | EY Parthenon

„Beim Einsatz von Interim Managern kommt es insbesondere in einer Restrukturierungssituation auf die Empfehlungssicherheit an.“

**Jochen Gottschalk** | Alix Partners

„Viele Unternehmen haben kein Insight-, sondern ein Execution-Problem.“

**Benjamin Klenk** | Struktur Management Partner

„Der Projekt-Pitch wird mit Persönlichkeit, Expertise, aber auch der Qualität eigener Experten-Netzwerke entschieden.“

**Michael Lanik** | CRO

„Ein CRO kann viel bewegen, die Frage ist, ob das am Ende wirklich alle wollen.“

**Volker Riedel** | Dr. Wieselhuber & Partner

„Für den Kunden braucht es die beste Lösung, Interim Manager gehören ins Team.“

**Jörn Trierweiler** | VTR Service

„Die Pyramide in der Unternehmensberatung gehört der Vergangenheit an; bei größeren Projekten muss das Umsetzungsteam mit an Bord sein.“

**Marc Trösser** | Trösser&Co

„Unternehmensberatungen werden zunehmend zum Generalunternehmer und der Zugriff auf empfehlungssichere, agile Netzwerke zum Qualitätsmerkmal.“

**Ralf Winzer** | Andersch AG

„Die Kompetenz eines Interim Managers kann bereits in der Gutachtenphase gewinnbringend einbezogen werden.“

Texte und Grafiken sind Eigentum der KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG. Verwertung oder Vervielfältigung nur mit Einverständnis der Autoren. © KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG, 2022

**Konzeption, Text und Gestaltung:** ü.ö. **Strategie und Design, Wiesbaden, office@ueoe.de**

Bildnachweise Footage: stock.adobe.com | shutterstock.com



---

**Sebastian Bretag**

**Geschäftsführer**

KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co. KG

Friedrichstr. 1a

D-80801 München

E-Mail: [info@keyplayer.de](mailto:info@keyplayer.de)

Telefon: +49 89 3246 2821

[www.keyplayer.de](http://www.keyplayer.de)

---

**Prof. (FH) Dr. Markus W. Exler**

**Institutsleiter**

Fachhochschule Kufstein Tirol,

Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung

Andreas Hofer-Straße 7

A-6330 Kufstein

E-Mail: [Markus.Exler@fh-kufstein.ac.at](mailto:Markus.Exler@fh-kufstein.ac.at)

Telefon: +49 175 58 55 837

[www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at](http://www.restrukturierung.fh-kufstein.ac.at)

KEYPLAYER ist offizieller Partner der Wertestiftung

