

# THINK ACT

BEYOND MAINSTREAM



April 2016

## Chief Restructuring Officer – Coach oder Keule?

Führung und Kommunikation in der Krise

THE BIG

**3**

**SPECIAL**  
DIE SICHT  
UNSERER EXPERTEN  
AUF DEN CRO  
→ S.6

**-30%**

Als deutlich weniger wichtig stufen unsere Befragten die Aufgabe "Liquiditätsmanagement" in der diesjährigen Studie ein. Dafür gewinnen Herausforderungen durch die Marktbedingungen, das Personalmanagement und das Change Management an Bedeutung.

Seite 7

**Jeder zweite**

Befragte hält in Restrukturierungsprojekten einen eher direktiven Führungsstil für sinnvoll.

Seite 10

**84%**

unserer Befragten setzen bei der Kommunikation mit externen Stakeholdern auf "weitgehende Transparenz", 74% glauben, dass für die Kommunikation mit internen Interessengruppen "sehr proaktive Kommunikation" sinnvoll ist.

Seite 13

# Coach oder Keule? Beides! Warum Chief Restructuring Officers mehr können müssen als autoritäre Führung.

Die Anforderungen an Chief Restructuring Officers (CRO) steigen. Ihre Einsätze werden internationaler und das Change Management in Restrukturierungsprojekten rückt stärker in den Vordergrund. Hinzu kommt, dass wir derzeit in einem sehr disruptiven Umfeld arbeiten. Ein Blick in die Medien zeigt, dass Turnarounds – ob in der Industrie oder bei Finanzdienstleistern – zunehmend Grenzen überschreiten. Ab einer Größe von 500 Mitarbeitern gibt es kaum noch ein Unternehmen, das keine Aktivitäten im Ausland unterhält. Was bedeutet das für die Aufgabe von CRO? Chefrestrukturierer müssen nach wie vor ihre Zahlen im Griff haben. Gleichzeitig müssen sie ihr Konzept der Restrukturierung in unterschiedlichen Kulturkreisen durchsetzen. Das bedeutet, auf die Positionen der Beteiligten einzugehen und sie im Change-Prozess mitzunehmen. Um das zu leisten, muss der CRO professionell kommunizieren und führen – und zwar angesichts zunehmender Internationalität über kulturelle Unterschiede hinweg.

Diese Herausforderungen knüpfen an die Erkenntnisse unserer CRO-Studie 2015 an. Dort haben wir gefragt, wie CRO heute eingesetzt werden und

welche Kompetenzen ein unternehmerisch denkender CRO mitbringen muss. Schwerpunkt der zweiten Auflage sind nun zwei zentrale Handlungsfelder: Führung und Kommunikation in der Krise. Dazu haben wir fast 90 Restrukturierungsexperten in Deutschland befragt.

Grundsätzlich dient Führung dazu, andere Menschen individuell und gezielt zu beeinflussen und sie in die Lage zu versetzen, zum Erreichen kollektiver Ziele in Organisationen beizutragen<sup>1</sup>. Das kollektive Ziel in einer Krise heißt oft ganz schlicht: Rettung des Unternehmens, Herausschälen des gesunden Kerns und Wiederherstellen der Wettbewerbsfähigkeit. Die Harvard-Professorin Rosabeth Moss-Kanter meint, Führung sei vor allem in Turnaround-Situationen relevant ("Turnarounds are when leadership matters most"). Sie skizziert, wie CRO durch ihre Führungskompetenzen einen Neuanfang initiieren können. Es gelte, Heimlichtuerei durch Dialog zu ersetzen, gegenseitigen Respekt statt einer Kultur der Schuldzuweisungen zu installieren, die Interaktion wiederzubeleben und das Gefühl der Hilflosigkeit zu überwinden.

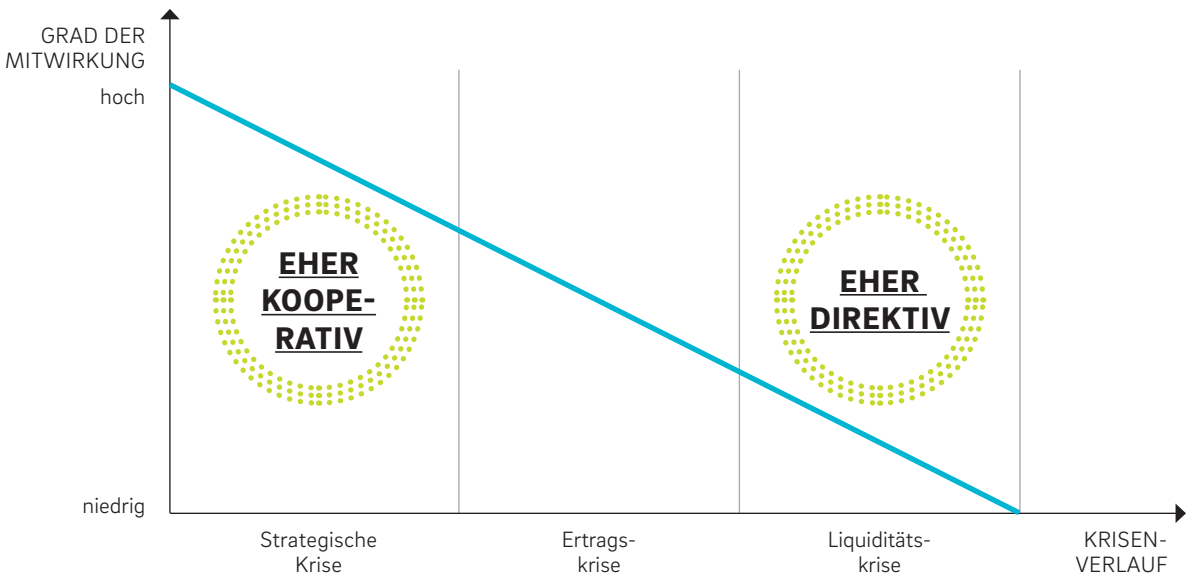
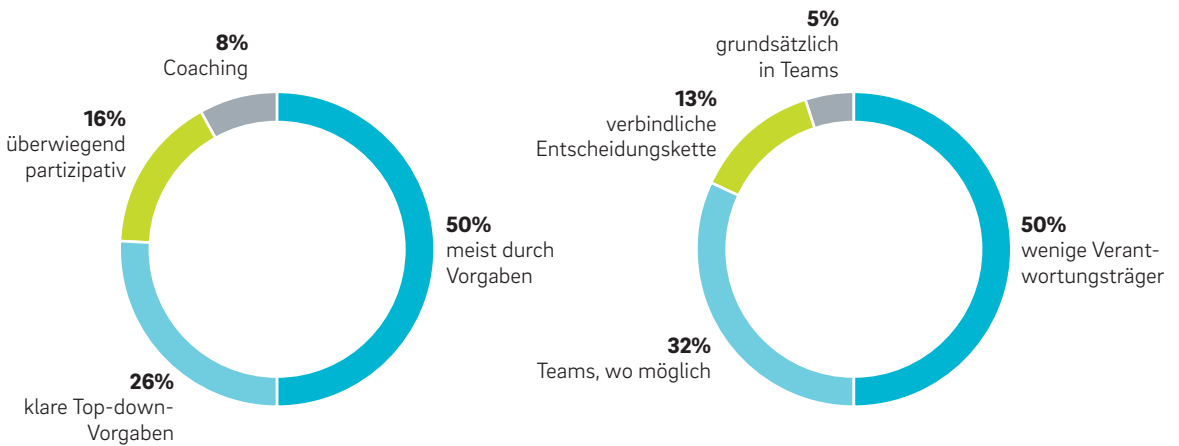
<sup>1</sup> Definition des Global Leadership and Organizational Behavior Program (GLOBE)

# A

## CRO-KÖNIGSDISZIPLIN: LEADERSHIP

Traditionelle Führungsmuster: Die Mehrheit der Restrukturierungsexperten bevorzugt Führung von wenigen mit wenig Partizipation.

[% der Antwortenden; n =42]



Handlungsdruck steigt/Handlungsoptionen gehen verloren →

## VON KPI-MANAGEMENT ZU CRO-SOFT-SKILLS

Wie machen die Top-CRO Deutschlands das heute? Einerseits setzt jeder zweite Restrukturierungsexperte in unserer Befragung auf einen kleinen Kreis von Entscheidungsträgern und eher wenig Partizipation. Der CRO dürfe das Heft nicht aus der Hand geben. Einige warnen vor "zu viel Basisdemokratie". Inhaltlich müsse der CRO absolut fest im Sattel sitzen, sagen die Befragten. → **A**

Wer unsicher wirkt, keine klaren Verhältnisse herstellt, hat verloren. Der CRO strahlt idealerweise eine hohe Integrität und Verbindlichkeit aus, agiert konsequent und gibt keine Versprechen, die er nicht halten kann. Andererseits führen etwa 30% der Experten über Teams, wo immer es möglich ist. Dazu passen die Aussagen in einigen Zitaten. Mehrere Teilnehmer schreiben, dass der autoritäre Führungsstil sich heute überholt hat.

Diese Ergebnisse sind nur scheinbar ein Widerspruch. Denn wir sehen auch, dass immer noch viele der CRO erst sehr spät in den Prozess eingebunden werden. Zu diesem Zeitpunkt besteht oft wenig Raum für Abstimmung und Partizipation, gleichwohl wird

**"Unter Zeitdruck gelingt die Umsetzung nur mit strenger Law and Order Führung oder mit gezielter Partizipation, um die Kollegen mitzunehmen."**

### STUDENTEILNEHMER

deren Notwendigkeit anerkannt. Ein autoritärer Führungsstil funktioniert in der akuten Krise gut, er hilft bei der Umsetzung von Kostenmaßnahmen. Wir sehen aber auch, dass die strategischen Aspekte und die Entwicklung eines nachhaltig tragfähigen Geschäftsmodells an Bedeutung gewinnen. In über einem Drittel der Fälle arbeitet der CRO selbst am Restrukturierungskonzept mit und der Kreis der Stakeholder, die er für die Neuausrichtung begeistern muss, ist über die letzten Jahre immer vielfältiger geworden. → **B**

Dieser Situation muss der CRO mit einem Verhalten begegnen, das mehr Facetten kennt als Führung über Autorität. Fazit: Der Führungsstil muss zum Kon-

text der konkreten Krisensituation passen. In unserer Abbildung haben wir bewusst vereinfacht, um die Pole des Führungsspektrums zu verdeutlichen – hier der integrative, kooperative Ansatz, dort die klare, sanktionsbewährte Vorgabe.

In der Realität ist häufig beides nötig. Klare, direkte Führung ist immer dann nötig, wenn Unternehmen in einer akuten Krise stecken. Der CRO muss für

**"Der CRO moderner Prägung ist ein Teamleader, der nur mit einer starken Mannschaft Erfolg haben wird."**

### STUDENTEILNEHMER

die Zeit seines Einsatzes mit einer anderen Grundgeschwindigkeit führen, schnellstens die Dringlichkeit klar machen, Entscheidungsfreude fördern, Transparenz schaffen. Er muss Anreize setzen oder sanktionieren. Aber es braucht auch einen Kulturwandel, um die Neuausrichtung im Unternehmen zu verankern. Die Unternehmenskultur jedoch wandelt sich nur langsam. Wer sie verändern will, muss partizipativ führen und das "Wohin" und "Warum" auf breiter Basis vermitteln. Im Idealfall gelingt es, das eine mit dem anderen zu verbinden – Offenheit, Kooperation, Integration zur Kulturveränderung auf der einen Seite, klare Vorgaben, Sanktionen und Anreize bei der Bewältigung der akuten Bedrohung auf der anderen Seite.

Das deckt sich mit den oben genannten Thesen zur Führung in akuten Krisensituationen. Werden CRO spät eingebunden und ist die Krise weit fortgeschritten, sind das die Führungsmuster, die wir zunächst erwarten würden. Während in einer strategischen Krise noch ein konstruktiver, offener Dialog über die Einschätzung der Situation und Auswege möglich ist, so stellt bereits die Ertragskrise härtere Anforderungen. Die Liquiditätskrise als letzte Eskalationsstufe erfordert weitgehend direktives Verhalten.

## MEHR SCHLAGKRAFT DURCH TEMPORÄRE STRUKTUREN

Geeignete, unterstützende Strukturen auf Zeit sind eine wichtige Voraussetzung jeder erfolgreichen Restrukturierung. Es ist üblich, einen Lenkungskreis zu

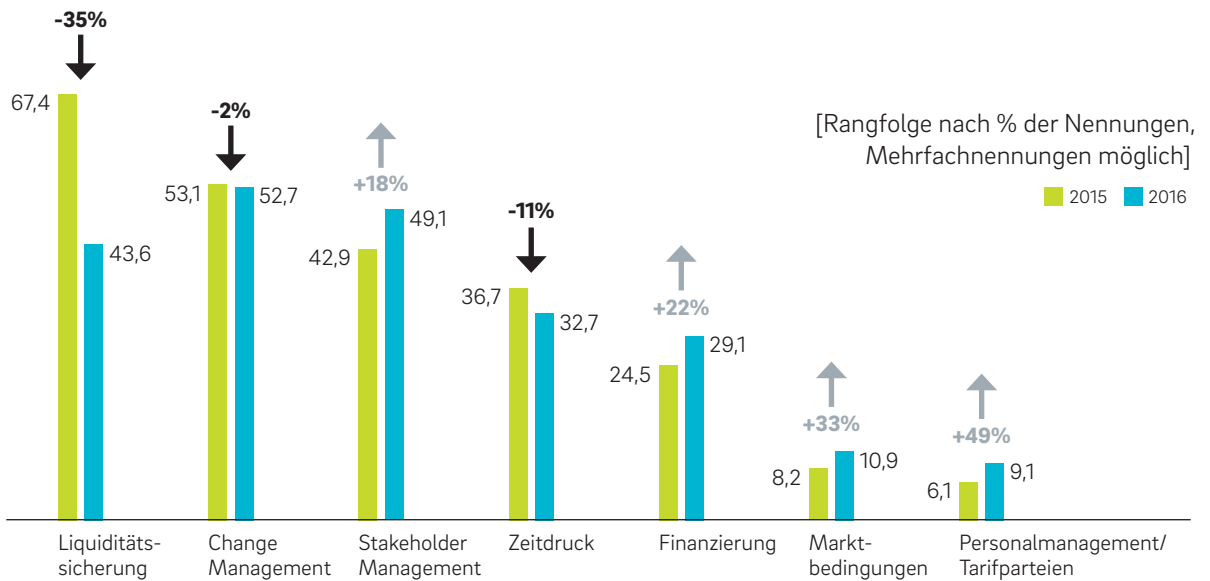
B

# DIE SICHT UNSERER EXPERTEN AUF DEN CRO

## Wichtige Handlungsfelder

Die Prioritäten von CRO haben sich deutlich verschoben. Das klassische Liquiditätsmanagement hat in den Top 3 stark an Bedeutung verloren. Marktbedingungen und Personalmanagement rücken in den Vordergrund.

## SCHWIERIGSTE HERAUSFORDERUNGEN SIND ...

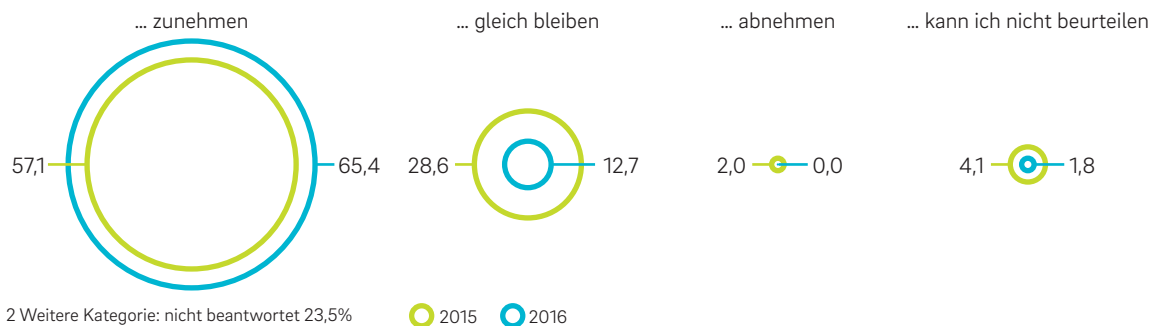


## Relevanz heute und morgen

Die befragten CRO gehen davon aus, dass ihre Kompetenzen auch in Zukunft gefragt sind.

## CRO-EINSÄTZE WERDEN ...

[% der Nennungen<sup>2</sup>]



Wir haben zum zweiten Mal knapp 90 Restrukturierungspraktiker zu Trends beim Einsatz von Chief Restructuring Officers befragt. Zentrale Ergebnisse: Rolle und Prioritäten verschieben sich, die Relevanz nimmt weiter zu.

**Impulsgeber**

Über die Hälfte der CRO-Mandate werden laut unseren Befragten über die Finanzierungsseite vergeben. Daran hat sich seit dem vergangenen Jahr nichts geändert.

**DIE BESETZUNG INITIIEREN ...**

[% der Nennungen<sup>2</sup>]

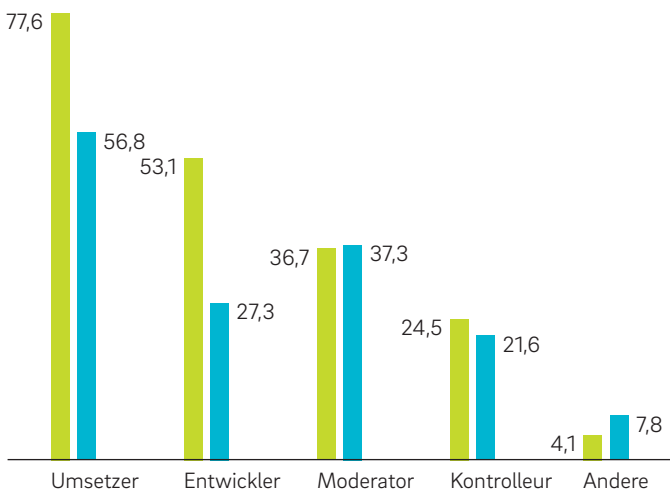


**Rolle der CRO in Unternehmen**

Der Fokus der CRO-Tätigkeit liegt weiter auf der Umsetzung, allerdings mit abnehmender Tendenz. Der Entwickler hat stark an Bedeutung verloren, die Rolle als Moderator bleibt konstant wichtig.

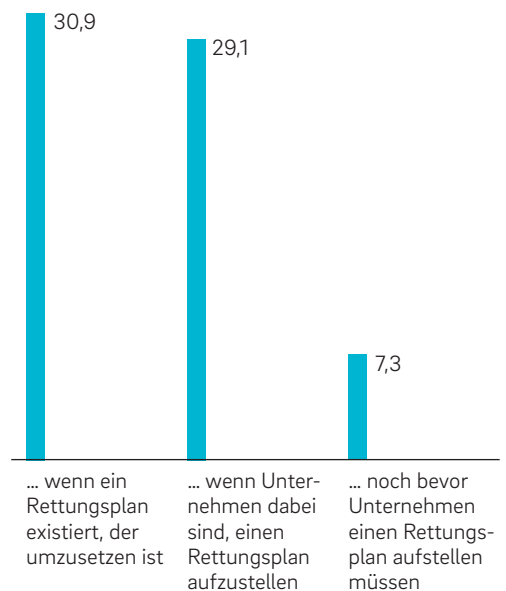
**CRO WERDEN GESEHEN ALS ...**

[Rangfolge nach % der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich]



**CRO KOMMEN INS SPIEL ...**

[Top 3 nach % der Nennungen]



■ 2015 ■ 2016

Quelle: Roland Berger

bilden, an den ein Project Management Office (PMO) berichtet. Es ist wichtig, einige Punkte zu beachten, damit diese temporäre Organisation den Wandel wirklich unterstützt:

**Leitbild.** Die Restrukturierung muss unter ein klares quantitatives und qualitatives Ziel gestellt werden. Dieses sollte aus einer konzeptionellen Beschreibung des neu ausgerichteten Unternehmens und den wesentlichen Maßnahmen bestehen. Zum anderen muss es mit einer integrierten Planung hinterlegt werden, vor allem die Ziel-GuV ist zur Orientierung wichtig.

**Commitment.** Es muss festgelegt sein, wer die Verantwortung für spezifische Maßnahmen, Meilensteine und Effekte trägt – das klingt banal, ist es aber nicht. Die Zuweisung muss eindeutig sein, hoch genug aufgehängt. Darüber hinaus müssen die Verantwortlichen über ihre Maßnahmen berichten und dürfen das nicht delegieren. Geeignete Eskalationsmechanismen, Sanktionen und Anreize sollten definiert sein.

**Steuerung.** Das PMO hat gemeinsam mit den Finanz- und Controllingteams die Hoheit über die projektbezogene Planung. Idealerweise ist es mit internen Ressourcen und temporären externen Ressourcen gemischt besetzt. Das PMO muss mindestens alle zwei Wochen den Stand der laufenden Maßnahmen aktualisieren und in einem geeigneten System nachhalten. Das PMO dient auch als Puffer, um die operativen Einheiten nicht unnötig mit Projektadministration zu belasten.

**Arbeitsteilung.** Das PMO soll lediglich kontrollieren und dabei neutral bleiben. Andernfalls besteht die Gefahr, dass der Realisierungsgrad überschätzt wird. Für das Liefern der einzelnen Maßnahmen sollten andere Verantwortliche klar benannt sein. Es empfiehlt sich, alle laufenden Maßnahmen gleichmäßig auf die Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Vorstands zu verteilen. Auf diese Weise identifizieren sich Mitglieder des Topmanagements mit einzelnen Aktionen und können jederzeit zum aktuellen Stand Auskunft geben.

**Stakeholder.** Bereits früh und gemeinsam ist zu definieren, welche Interessengruppen das Projekt laufend mittragen sollten. Wir empfehlen, eine Stakeholder-Matrix anzulegen und diese im Rahmen der regelmäßigen Statusbesprechungen durchzugehen. Auch hier gilt es, wesentliche Interessengruppen jeweils einem Verantwortlichen zuzuordnen, der sich darum kümmert, sie einzubinden und zu informieren.

**Entscheidungswege.** Restrukturierungsmaßnahmen brauchen schnellere, kürzere Entscheidungswege als

das Regelgeschäft (Ausnahmen von der Geschäftsordnung). Kommt es durch eine Entscheidung zu Abweichungen vom Plan, muss das sofort festgehalten werden. Im Umfeld der Projektorganisation sind darüber hinaus Ansprechpartner in Finanzen, Rechnungswesen und Personal sowie IT zu definieren, die eng eingebunden werden. Üblicherweise ist das gerade in der Anfangszeit sehr intensiv.

**Externe Unterstützung.** Das operative Geschäft würde gefährdet, wenn man Verantwortungsträger von ihrer eigentlichen Aufgabe für das Restrukturierungsprojekt abzieht. Im schlimmsten Fall werden die Manager sogar durch die Restrukturierung in ihrem "Standing" beschädigt und sind später nicht ohne Weiteres wieder zu integrieren. Externe Unterstützung kann dieses Problem entschärfen.

## NEUE AUSRICHTUNG DER REGULÄREN ORGANISATION

Auch die reguläre Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens muss im Zuge der Restrukturierung manchmal angepasst werden. Der CRO sollte in die wichtigen Gremien zur operativen Führung des Unternehmens eingebunden sein, zum einen, um sich zu informieren, zum anderen, um Impulse zu setzen und die Konsistenz mit den eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen sicherzustellen.

In diesem Kontext ist es unbedingt nötig, die bestehenden Meeting- und Reporting-Strukturen zu Beginn der Arbeit zu überprüfen und anzupassen. Dabei geht es um die Frage, ob die gegenwärtige Struktur der Meetings für sich genommen effizient ist. Ist das System überschneidungsfrei? Sind die Teilnehmer richtig definiert (die nötigen Funktionen präsent, keine Dopplungen, Entscheidungsfähigkeit)? Ist die Agenda klar? Wird dafür gesorgt, dass die Entscheidungsgrundlagen rechtzeitig vorliegen? Wird ausreichend dokumentiert? Außerdem muss geprüft werden, welche Meetings entfallen können oder verändert werden müssen, weil bestimmte Inhalte im Rahmen der Projektorganisation in der Phase der Restrukturierung abgedeckt werden. Es ist üblich und empfehlenswert, einen Statusbericht zur Restrukturierung auf die Agenda entsprechender Meetings zu setzen, um einen einheitlichen Informationsstand zu gewährleisten.



# Eine Frage der Wahrnehmung? Ja! Warum professionelle Kommunikation ein wichtiges Werkzeug des CRO ist.

Vom US-Psychologen Paul Watzlawick stammt die Erkenntnis, dass es unmöglich sei, *nicht* zu kommunizieren. Neben ihrem Inhalt hat Kommunikation immer auch einen Beziehungsaspekt – und ist deshalb eng mit dem Thema Leadership verknüpft. Im Mittelpunkt der Kommunikation während einer Restrukturierung stehen heute meist die sichtbare Leistung des CRO und der objektive Projekterfolg. Kommunikation und Wahrnehmung als Ergebnis sozialer Interaktion sind jedoch weitaus komplexer. Unserer Erfahrung nach gibt es zwei weitere Dimensionen, die ebenso erfolgsentscheidend sind: Charakter und Sympathie. Wer als charakterschwach und unsympathisch gilt, dem wird auch eine gute Performance nicht zu einer positiven Gesamtwahrnehmung in der Öffentlichkeit und gegenüber zentralen Stakeholder-Gruppen verhelfen – er oder sie wird am Ende ihre strategischen Ziele nicht erreichen.

Ziel jedes CRO muss es sein, die Deutungshoheit über den Turnaround-Prozess zu behalten. Im Kommunikationsprozess mit relevanten Anspruchsgruppen gilt es erstens, die Leistung selbst sichtbar zu machen und durch Darstellung von Fachkompetenz und Problemlösungsfähigkeit an Autorität zu gewinnen. Zweitens heißt es, das Vertrauen in den CRO aufzubauen

und zu stärken, indem er z.B. als zugänglich und integer wahrgenommen wird. Drittens: Als guter Kommunikator muss der CRO ein hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den Interessen zentraler Stakeholder mit dem Restrukturierungskonzept herstellen und bei Schlüsselfragen einen Konsens erzeugen, indem er z.B. Respekt für die Standpunkte der jeweiligen Seite und Aufgeschlossenheit für ihre Argumente zum Ausdruck bringt. → [C](#)

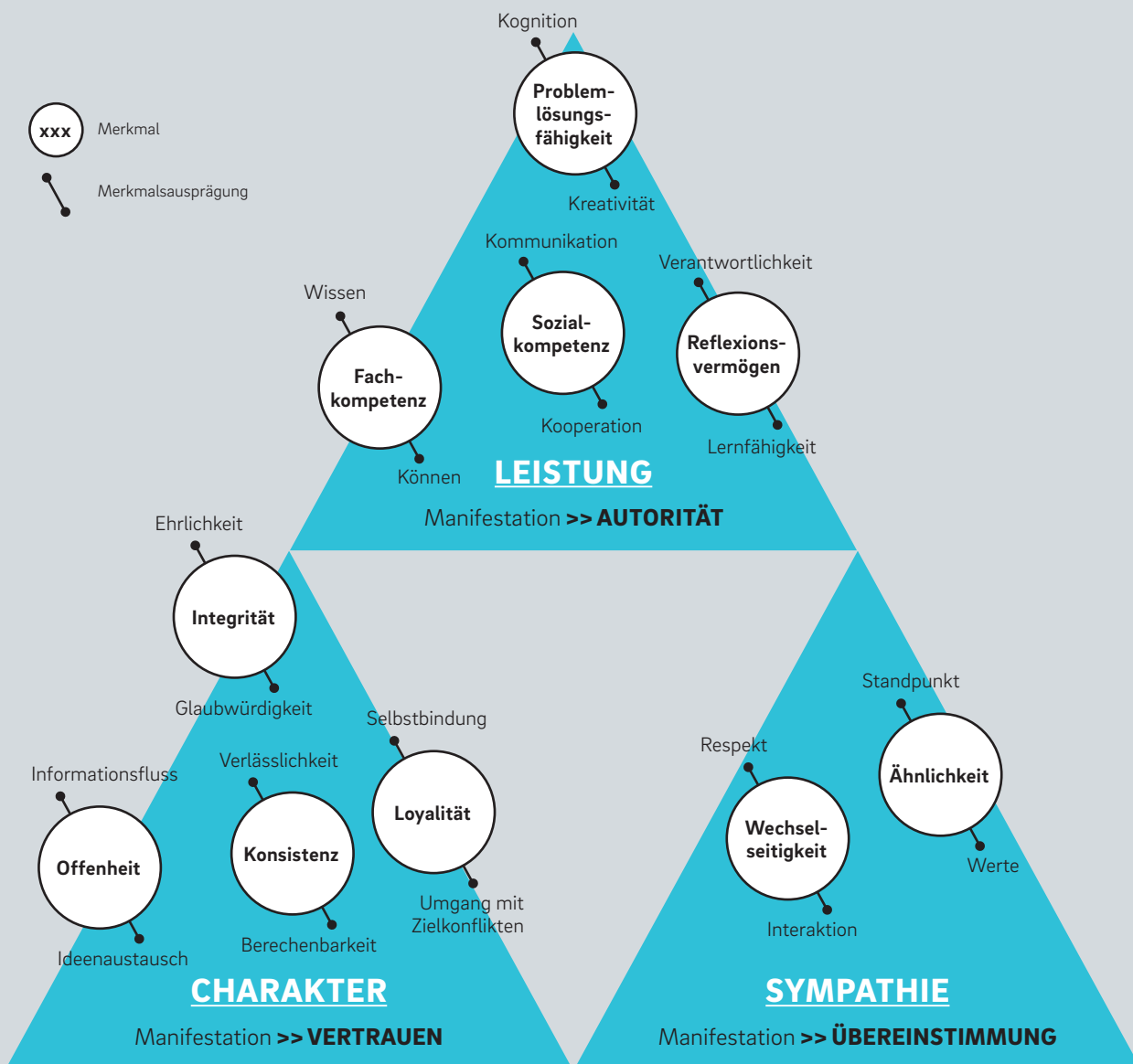
## **PERCEPTION BEATS PERFORMANCE**

Kommunikationsmaßnahmen können eine ökonomische Schiefelage des Unternehmens nicht korrigieren. Dennoch sollte der CRO ihre strategische Bedeutung für den Projekterfolg nicht unterschätzen. Ein guter Restrukturierungsplan, der schlecht oder gar nicht kommuniziert wird, ist nicht viel mehr wert als ein schlechtes Konzept – das hat die Praxis oft gezeigt. Im schlimmsten Fall wird ein Turnaround, der den Kennzahlen nach erfolgreich aussieht, nicht mehr als solcher akzeptiert, weil der Erfolg vom kommunikativen Kreuzfeuer überlagert wird. Infolge dessen kann es dazu kommen, dass Investoren zugesagte Geldmittel wieder zurückziehen oder Lieferanten und Kunden ihr Vertrauen verlieren – und künftig

C

# DIE DREI SPIELFELDER DES WAHRNEHMUNGS-MANAGEMENTS

Unser strategischer Ansatz eignet sich, um den CRO als Schlüsselperson der Neuausrichtung zu positionieren und um die Außendarstellung des Restrukturierungsprojekts zu steuern. Maßnahmen müssen genau dort ansetzen, wo Schwachpunkte und blinde Flecken liegen.



nicht mehr liefern bzw. kaufen. Zu wenig überzeugende Kommunikation mit internen Stakeholdern sorgt für Unsicherheit in der Belegschaft, die Fluktuation steigt, hochqualifizierte und flexible Mitarbeiter kündigen – oft genau diejenigen, auf die Krisenunternehmen im Restrukturierungsprozess am meisten angewiesen sind.

Eine Aufgabe, die in den vergangenen Jahren nicht leichter geworden ist: Die Netz- und Mediengesellschaft stellt neue Anforderungen an die Kommunikation von Unternehmen. Zahlreiche Anspruchsgruppen – viele davon mit einer kritischen Grundhaltung und starker Motivation – wollen an der Kommunikation beteiligt werden. Viele hochaktive Stakeholder, z.B. Anlegervertreter, verfügen über ein breites kommunikatives Arsenal. Krisengeschüttelte Unternehmen müssen praktisch "24/7" bereit sein zu reagieren, denn insbesondere im Netz kann sich schlechte Stimmung schnell zur Kommunikationskrise hochschaukeln.

## "Jede nicht gesteuerte Kommunikation – sei es innerhalb oder außerhalb des Unternehmens – kann den Prozess der Restrukturierung ins Wanken bringen."

### STUDIENDEILNEHMER

Diesen Bedingungen hat die Kommunikation in Unternehmen oft nicht genug Schlagkraft, Agilität und Zielgenauigkeit entgegenzusetzen. Eine zögerliche und zurückhaltende Kommunikationspolitik, Abstimmungshierarchien, Abteilungssilos oder zu wenig Kompetenz in der Bespielung digitaler Kanäle verschärfen Krisensituationen häufig, statt die Restrukturierung zu unterstützen. Unternehmen müssen in ihrer Kommunikation strategischer werden und darauf achten, ein klares Profil zu entwickeln, ihre Aktivitäten sauber abzustimmen und über alle Kanäle konsistent und koordiniert zu kommunizieren.

### VORBEREITEN UND ANTIZIPIEREN

Der CRO findet eine Ausgangslage vor, in der schon viel negative Kommunikation über das Unternehmen auf

dem Markt existiert. Er muss deshalb vor Beginn des Projekts gemeinsam mit Management und Tarifparteien eine mobilisierende Botschaft für das gemeinsame Aufbrechen in die Restrukturierung formulieren, die an die konkrete Ausgangslage anknüpft, die Art der Herausforderung beschreibt und einen praktikablen Lösungsweg aufzeigt. Das Thema kann "Wachstum" heißen bis hin zu "Neustart" oder "Sicherung des gesunden Kerns".

Welche Stakeholder sind relevant? Unsere Befragten sehen die Geschäftsführung als wichtigsten internen Stakeholder gefolgt von Mitarbeitern und zweiter Führungsebene. Als wichtigste externe Stakeholder nennen sie finanzierende Banken, gefolgt von Kunden und Lieferanten. CRO müssen sich um diese klassischen Stakeholder kümmern, sich aber auch gegen Störfeuer aus anderen Ecken rüsten. Wer könnte aus welchem Motiv heraus aktiv werden oder Stimmung machen? Gibt es Themen, die hinsichtlich Aktualität, Relevanz, Prominenz, Dynamik oder Identifikationspotenzial einen so großen Nachrichtenwert entwickeln können, dass sie es in die Schlagzeilen schaffen? Wie sehr würde die Handlungsfähigkeit des Unternehmens beschnitten und welcher Schaden könnte entstehen, materiell (z.B. Käuferstreik) ebenso wie immateriell (z.B. Imageverlust)? Es empfiehlt sich, zu den absehbaren "Worst Cases" Kommunikationsstrategien und passende Botschaften vorzubereiten.

### KOMMUNIKATION STEuern

Der CRO ist Leuchtturm und Anker des Restrukturierungsprojekts. Das macht ihn authentisch und greifbar, bringt ihn aber auch in eine exponierte Stellung. Er muss selbstkritisch prüfen, ob er die Rolle als "Gesicht der Restrukturierungskommunikation" selbst einnehmen möchte und kann. Bestehen daran Zweifel oder ist das Projekt insgesamt zu groß, erscheint es sinnvoller, einen Kommunikationsprofi mit der Aufgabe als Sprecher für die Restrukturierung zu beauftragen.

Zunächst gilt es, die wichtigsten Botschaften für die einzelnen Schritte der Restrukturierung zu definieren und auf die Interessen der Stakeholder abzustimmen. Diese Botschaften müssen mit einer Dramaturgie und einem Zeitplan verknüpft sein, der einzelne Maßnahmen für die geeigneten Kanäle definiert. Dieser Plan ist das zentrale Steuerungselement. Unsere Befragten verfolgen bei der Kommunikation einen relativ offenen Ansatz. → D

# "Der CRO muss seine Rolle kennen. Er ist nicht das Sprachrohr der Eigentümer."

HUBERT THIERMEYER

Leiter ver.di für den Handel in Bayern



Die Beziehung  
zu den Mitarbeiter-  
(Vertretern):  
Ein Thema –  
zwei Interviews

## Frage: Wie erleben Sie heute das Umfeld von Restrukturierungsprojekten?

**Hubert Thiermeyer:** Die Anzahl der Restrukturierungsinitiativen hat zugenommen, wobei nicht alles, was Restrukturierung heißt, diesen Namen auch wirklich verdient. In vielen Unternehmen glaubt man, einen Wandel aus eigener Kraft stemmen zu können. Das ist fatal. Unserer Erfahrung nach hat das Management leider selten das Ziel, Strukturen wirklich einschneidend zu verändern. Es herrscht kurzfristiger Entscheidungszwang, der zu wenig infrage stellt.

## Was sind die Folgen?

Nehmen wir an, Investitionen wurden versäumt oder eine Marktentwicklung verschlafen: Es ist schwierig, Fehler, die man selbst gemacht hat, objektiv zu betrachten und nachhaltig zu korrigieren. Die vom Unternehmen selbst getriebenen Veränderungen konzentrieren sich in der Regel sehr stark auf die Kostenseite, was dann fast immer auch negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat und nicht der nachhaltigen Zukunftssicherung dient.

## Was ist das Besondere, wenn ein CRO im Restrukturierungsprojekt eingebunden ist?

Für die Mitarbeiter ist es ein gutes Zeichen, wenn ein CRO die Neuausrichtung unterstützt. Er betrachtet die strategische Ausrichtung des Unternehmens

aus einer neuen Perspektive. Vom ihm erwartet man, dass er ein Profi ist, der innovative und kreative Ansätze parat hat, um das Unternehmen zu retten, die über reines Kostensparen hinausgehen. Mit dem CRO haben Unternehmen die Chance, konzeptionell an die Herausforderung heranzugehen und mittel- bis langfristige Lösungen zu finden.

## Welche Art der Kommunikation erwarten Mitarbeiter in Krisensituationen?

Oft wird unterschätzt, wie viel Mitarbeiter von einer strategischen Neuausrichtung verstehen. Sie wissen ganz genau, dass ihre Arbeitsplätze davon abhängen, dass das Unternehmen wirtschaftlichen Erfolg hat. Deshalb müssen CRO von Anfang an ganz klar kommunizieren und sich die Mühe machen, im Detail zu erklären, welches Ziel die Restrukturierung hat und welcher Weg dorthin führt.

## Welche Fehler kann ein CRO machen, wenn er als Kommunikator agiert?

Ich will es positiv formulieren: Es gibt Prinzipien, die dem CRO helfen, das Verfahren im Griff zu behalten. Er kann und sollte sich als verlässlicher Kommunikator positionieren. Nicht alles, was außerhalb des Unternehmens kommuniziert wird, lässt sich hundertprozentig steuern. Je mehr Fakten der CRO jedoch offenlegt, die dann auch Realität werden, desto glaubwürdiger wird seine Kommunikation. Er braucht Mut zu öffentlichen

Stellungnahmen – wenn es wirklich etwas zu kommunizieren gibt. Auf der anderen Seite versteht es sich von selbst, dass er keinerlei Vermutungen äußern oder Gerüchte bedienen darf.

## Wie muss die Kommunikation im Kontext von Verhandlungen gestaltet werden?

Das lässt sich auf einen Nenner bringen: Hart in der Sache, fair im Umgang. In einem Verhandlungsprozess muss jeder seine Interessen auf den Tisch legen. Schwierig sind Verhandlungen, wenn sie nicht auf Augenhöhe geführt werden. Alle müssen sich um eine gemeinsame Sprache bemühen, sich aufeinander zu bewegen. Wichtig ist auch, dass die wesentlichen Betroffenen mit am Tisch sitzen. Man muss vorhandenen Sachverstand einbeziehen, Betroffene so weit möglich zu Beteiligten machen.

## Sie sprechen von Interessen – wessen Interessen vertritt der CRO?

Der CRO vertritt die Interessen des Restrukturierungsprojekts und ist dafür verantwortlich, es zu einem Erfolg zu machen. Er muss seine Rolle kennen, weder ist er das Sprachrohr des Managements noch der Erfüllungsgehilfe der Eigentümer. Jede Vermischung von Interessen führt zu Irritationen. Das gilt auch für die Arbeitnehmervertreter, die sich nicht zu sehr die betriebswirtschaftliche Perspektive zu eigen machen sollten.

# "Die einzige Taktik, die im Krisenfall funktioniert, ist bedingungslose Transparenz."



DR. BURKARD GÖPFERT

Experte für Arbeitsrecht bei der Kanzlei Baker & McKenzie

**Frage: Was kann man als CRO falsch machen, wenn man mit Tarifparteien über Personalmaßnahmen spricht?**

**Dr. Burkard Göpfert:** Die meisten Geschäftsführer wollen mit dem Kopf durch die Wand, haben keinerlei Geduld und kein Gefühl für informelle Gespräche. Wir hingegen machen "Personalpolitik". Dabei arbeiten wir mit sogenannten Eckpunktepapieren, die ganz weich formuliert sind: Das ist etwas ganz anderes als zum Beispiel einen M&A-Vertrag zu verhandeln.

**Was hat in dieser Gemengelage Priorität?**

In der Praxis kristallisieren sich immer zwei Punkte heraus: Erstens: Der CRO muss glaubhaft machen, dass er nicht eher das Unternehmen verlässt, bis eine Lösung gefunden ist. In krisengeschüttelten Firmen sind Mitarbeiter besonders kritisch. Sie haben schon viele Berater kommen und gehen sehen, die Konzepte vorgestellt haben. Es ist dann aber wenig passiert und dem Unternehmen geht es immer noch schlecht. Zweitens: Der CRO muss die Kommunikation mit dem Betriebsrat und mit den Gewerkschaften einfangen. In der Krise gerät diese leicht außer Kontrolle. Manchmal sind radikale Ansagen nötig, damit das gelingt – etwa "wer jetzt noch einmal mit dem Betriebsrat redet, ohne dass es mit dem CRO abgestimmt ist, wird fristlos entlassen".

**Welche Kommunikationstaktik ist im Krisenfall erfolgreich?**

Viele denken, dass Salomitaktik oder Hinhalten unangenehme Wahrheiten abfedert. Das ist ein Irrtum. Die einzige Taktik, die im Krisenfall funktioniert, ist bedingungslose Transparenz. Der CRO sollte deutlich sagen, was wahr und was falsch ist, z.B. Haben wir mit diesem Produkt/auf diesem Markt schon einmal Geld verdient? Ja oder nein? Produzieren wir in einem Jahr noch in Deutschland? Ja oder nein? Nur wenn der CRO klare Ansagen macht, wissen die Beteiligten im Unternehmen von Anfang an, was das für sie bedeutet. Und erst wenn diese Wahrheiten auf dem Tisch liegen, kann man darüber sprechen, wie man mit den Menschen umgeht.

**Wann und wie soll der CRO die Tarifparteien einbinden?**

Das kann er nicht früh genug machen – selbst wenn er noch keine Lösungen parat hat. "Wir sind im Gespräch und werden Sie wöchentlich informieren, wie weit wir gekommen sind", das reicht aus. Die Mitarbeiter wollen wissen, dass an den Problemen gearbeitet wird. Im Vorfeld der eigentlichen Verhandlungen gilt es, informell Positionen und mögliche Kompromisse auszuloten. Hat der offizielle Teil erst einmal begonnen, ist der Druck von allen Interessenvertretern groß – seien es Kunden, Lieferanten, Familien oder die Presse. Dann müssen

zügig Ergebnisse präsentiert werden, um nicht zu viel Unruhe zu erzeugen.

**Wie geht man bei der Kommunikation von Verhandlungsergebnissen vor?**

Viele Manager haben Angst davor, die Kommunikation zu Personalmaßnahmen aus der Hand zu geben. Das halte ich für einen großen Fehler. Wer vertrauensvoll mit den Tarifparteien zusammenarbeitet, kann sich als CRO bei der Kommunikation von Personalmaßnahmen im Hintergrund halten. Die Verhandlungspartner haben eigene kommunikative Ziele. Sie müssen z.B. gegenüber ihren Mitgliedern belegen, dass sie einen Kompromiss mitgestaltet haben. Außerdem genießt die Kommunikation der Gewerkschaften bei den Mitarbeitern eine viel höhere Glaubwürdigkeit als Botschaften des Managements.

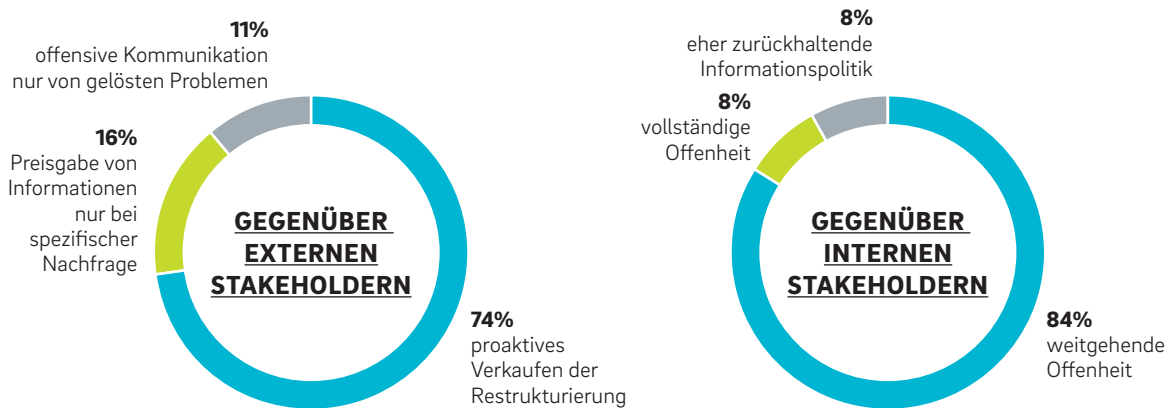
**Woran scheitern Verhandlungen über Personalmaßnahmen in der Praxis oft?**

Daran, dass die Vertreter beider Seiten nicht die Verantwortung für einen Kompromiss übernehmen wollen. Das Management hat Angst davor, zu wenig erreicht zu haben. Genauso wie der Betriebsrat sich vor dem Vorwurf fürchtet, nicht hart genug gewesen zu sein. Deswegen nehmen wir Mediatoren, Richter oder Schlichter mit in den Prozess. Das sind Dritte, die helfen, die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen.

## D

## WELCHE HERANGEHENSWEISE CRO BEVORZUGEN...

[% der Antwortenden; n =42]



Quelle: Roland Berger

74% plädierten dafür, die Restrukturierung an externe Stakeholder proaktiv zu verkaufen. Bei der internen Kommunikation setzen 84% der Experten auf "weitgehende Offenheit". In welcher zeitlichen Frequenz soll kommuniziert werden? Externe Stakeholder binden 64% unserer Befragten anlassbezogen ein. 27% kommunizieren regelmäßig wöchentlich und 3% halten tägliche Informationen für sinnvoll. Bei der Kommunikation mit internen Zielgruppen sagen 39%, sie informieren bei wichtigen Ereignissen, 35% kommunizieren wöchentlich und 25% täglich.

### ÜBERWACHEN UND NACHBEREITEN

Viele Unternehmen machen den Fehler, den Erfolg von Kommunikation ausschließlich an Output-orientierten Größen wie Presse-Clippings oder Anzahl von Posts im Intranet zu messen. Wahre Transparenz über die Effektivität der Kampagnen entsteht aber nur, wenn das Unternehmen weiß, wie sich Meinungen oder Einstellungen im Vorher-nachher-Vergleich durch die Aussendungen verändert haben. Wie viele Unique Visitors gab es? Wie hat sich das Markenimage gewandelt? Wie viele Leads wurden generiert?

Wichtig ist in Krisensituationen ein enges Monitoring der sozialen Netzwerke. Die Spezifika von Kanälen wie Instagram, Twitter oder Facebook, aber auch von

Plattformen zur Arbeitgeberbewertung machen ganz unterschiedliche Reaktionen nötig. Eine Taskforce muss die dort verbreiteten Äußerungen im Blick behalten, Dinge einordnen, im Falle der Eskalation moderieren und eventuell gegensteuern. Auch die anderen Kommunikatoren müssen über die Lage an der Social-Media-Front informiert sein, da die dort kolportierte Stimmung den Startpunkt für Mitarbeiterkommunikation und Medienberichterstattung definiert.

Ist eine Kommunikationskrise ausgestanden, darf das Problem dennoch nicht komplett von der Agenda verschwinden. Das Internet vergisst nichts. Auch wenn der Enthüllungsbericht einer Lokalzeitung längst dementiert ist, taucht er im schlimmsten Fall immer noch als erster Treffer einer Suchabfrage auf. Auch Jahre später kann er kritische Fragen von Journalisten auslösen, potenzielle Jobkandidaten irritieren oder eine Empörungswelle in den sozialen Netzwerken losretten.

Restrukturierung bleibt auch in der Zukunft ein herausforderndes Feld. In Bezug auf Leadership und Kommunikation wird die Professionalisierung weiter voranschreiten. Für CRO ist es wichtig, die neuesten Entwicklungen zu kennen und Erfahrungen zu diskutieren. Nur so können sie ihre Kompetenzen regelmäßig kritisch prüfen und sich weiterbilden oder ein Netzwerk an geeigneten Experten aufbauen. ◆

# ÜBER UNS

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzigste der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit europäischer Herkunft und deutschen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 36 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 220 Partnern.

## WEITERFÜHRENDE LEKTÜRE



**CHIEF RESTRUCTURING OFFICER – FIRMENRETTER MIT NEUEM PROFIL**  
**Bedeutung, Persönlichkeit und Rolle des Chief Restructuring Officer bei der unternehmerischen Restrukturierung**

Die Rolle des Chief Restructuring Officer (CRO) wandelt sich: vom Sanierer in akuten Krisensituationen, der häufig von externen Stakeholdern eingesetzt wird, hin zum Interim-CEO, der zusätzlich auch strategische Verantwortung übernimmt. Das ist das Ergebnis einer Studie bei der Top-CRO und Restrukturierungs-Praktiker zu Trends beim Einsatz von diesen Spezialisten befragt wurden.



**EINE FRAGE DER WAHRNEHMUNG**  
**Wie Führungskräfte durch Perception Value Management in der Netz- und Mediengesellschaft reüssieren**

Managerkarrieren scheitern heute mehr als doppelt so häufig an einer negativen Wahrnehmung ("Perception") ihres Handelns wie an einer objektiv schlechten Leistung, so das Ergebnis dieser Studie. Sie zeigt Wege, wie Führungskräfte durch professionelles Perception Value Management in der Netz- und Mediengesellschaft reüssieren und der Verhinderungsmacht kritisch-aktiver Stakeholder entgegenwirken.

## Links & Likes

**BESTELLEN UND HERUNTERLADEN**  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

**INFORMIERT BLEIBEN**  
[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

**LIKEN UND TEILEN**  
[www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants](https://www.facebook.com/RolandBergerStrategyConsultants)

Einen detaillierten Einblick in die Gedankenwelt von Roland Berger bietet unsere neue Microsite: [new.rolandberger.com](http://new.rolandberger.com)

## Herausgeber

### **ROLAND BERGER GMBH**

Competence Center Restructuring &  
Corporate Finance (RCF)

Bockenheimer Landstraße 2-8/Opernturm  
60306 Frankfurt  
Deutschland  
+49 69 29924-0  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## IHRE FRAGEN BEANTWORTEN DIE AUTOREN GERNE:

### **DR. SASCHA HAGHANI**

Mitglied der deutschen Geschäftsführung  
und Leiter des Competence Centers RCF  
+49 69 29924-6444  
[sascha.haghani@rolandberger.com](mailto:sascha.haghani@rolandberger.com)

### **FALCO WEIDEMEYER**

Senior Partner  
+49 69 29924-6207  
[falco.weidemeyer@rolandberger.com](mailto:falco.weidemeyer@rolandberger.com)

### **EDGAR SCHEUNERT**

Project Manager  
+49 211 4389-2219  
[edgar.scheunert@rolandberger.com](mailto:edgar.scheunert@rolandberger.com)

### **Redaktion**

### **DR. CORNELIA GEISSLER**

[cornelia.geissler@rolandberger.com](mailto:cornelia.geissler@rolandberger.com)

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.