

## **CRO im Spannungsfeld der Stakeholder**

### **Überlegungen zu einem erweiterten Rollenverständnis**

Die Lehrbuchdefinition eines CRO ist eindeutig: Verantwortliche/r für Erstellung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten in Unternehmenskrisen.

So weit, so klar! Aber jenseits dieser Definition gibt es Spannungsfelder, in denen die Interaktion des CRO mit darüber entscheidet, ob er – und damit das Unternehmen – erfolgreich ist. Diese Spannungsfelder werden durch die Aktivitäten des CRO in Bezug auf die einzelnen Stakeholder mitgestaltet. Nachfolgend will ich Überlegungen mit Ihnen teilen, die auf eigenen Erfahrungen aufbauen:

#### **Management**

Ein CRO ist – für die Dauer des Restrukturierungsprojekts – Kollege im obersten Entscheidungsgremium des Unternehmens. Wenn es ihm gelingt, nicht als „der Besserwisser mit dem Rotstift“ wahrgenommen zu werden, sondern wenn er seine Erfahrungen in Krisen und sein Handlungswissen mit behutsamem Nachdruck einbringt, wird er zunehmend und frühzeitig in Entscheidungen einbezogen, ohne dass er von einem Vetorecht Gebrauch machen muss. In den meisten Fällen ist der CRO ein Interim Executive – er weiß also um die zeitliche Begrenzung seiner Aufgabe dies spiegelt sich in seinem Verhalten wider. Ein CRO mit langjähriger Erfahrung wird auch spüren, ob und wann in seinem Mandat seine Kompetenz als Coach erforderlich ist.

#### **Gesellschafter**

Häufig sind die Gesellschafter die treibende Kraft hinter der Bestellung eines CRO. Es wäre jedoch falsch, hieraus eine direkte Berichtspflicht vom CRO zu den Gesellschaftern abzuleiten. Entscheidend für den notwendigen Rückhalt durch die Gesellschafter in der schwierigen Phase der Krisenbewältigung ist auch die Geschlossenheit des Managements hinsichtlich Identifikation der Krisenherde und deren Bekämpfung. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die Erreichung einer echten gemeinsamen Linie mehr Zeit beanspruchen kann als eine schnelle und möglicherweise einsame Entscheidung, dafür aber auch belastbar und zukunftssicher ist. Und nicht ohne Grund „hat das Fragezeichen die Form eines Angelhakens“! (Zitiert nach Albrecht Deyhle, Gründer der Controller-Akademie)

## **Banken, Finanzverwaltung**

Der erste Ansprechpartner gegenüber Banken und gegenüber der Finanzverwaltung ist der CFO, dessen Aufgabe in kleineren Unternehmen in Personalunion oft vom CEO oder CRO übernommen wird. Hier wird eine Aufteilung der Aufgaben notwendig sein: die zahlenmäßige Darstellung des Geschäftsmodells und seiner Entwicklung ist Aufgabe des CFO, während der CRO regelmäßig Konzept und Umsetzungsstand der Restrukturierung kommentiert.

## **Mitarbeiter**

Eine Krise des Unternehmens ruft bei Mitarbeitern Ängste hervor – diejenigen, die diese Ängste durch Erklärung, Aufklärung und Motivation aufnehmen müssen sind die Manager. Hier kann ein CRO unterstützen, indem er seine Erfahrungen im Umgang mit Krisen ins Feld führt und so verdeutlicht, dass Krisen in den seltensten Fällen endgültige Urteile, immer aber Bewährungsproben sind, die es gemeinsam zu bestehen gilt.

## **Kunden**

Hauptsächlich bewegt Kunden in einer Krise eines Lieferanten die Befürchtung, dass ein langjähriger und zuverlässiger Lieferant plötzlich nicht mehr zur Verfügung steht, dass vertraglich vereinbarte Lieferungen ausbleiben oder dass zugesagte Garantien nicht mehr eingehalten werden können. Die Aufgabe des CRO besteht hier darin, den CSO (Chief Sales Officer) mit Informationen aus dem CRM in die Lage zu versetzen, den Kunden durch Informationen zur Situation des Unternehmens zu verdeutlichen, dass sie durch gezielte Mitwirkung – Verbesserung und Einhaltung der Konditionen - am Erfolg der Restrukturierung teilhaben können.

## **Lieferanten**

Der CRO muss den COO dabei unterstützen, die für die Leistung des Unternehmens notwendige Versorgung des Unternehmens mit Waren, Vorprodukten und Dienstleistungen sicherzustellen. Dies wird ihm dadurch gelingen, dass er fortwährend die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens in den Mittelpunkt seiner Bemühungen stellt und – wenn es angebracht ist – dokumentiert.

## **Öffentlichkeit**

Die Information der Öffentlichkeit – zentrale Aufgabe des CEO in einer Unternehmenskrise – zählt zu den Aufgaben, bei deren Erfüllung ein CRO kaum helfen kann. Sehr wohl ist es seine Pflicht und die seiner Kollegen im Management, den CEO bestmöglich auf öffentliche Auftritte vorzubereiten.

**Fazit: Ein CRO steht nicht in der ersten Reihe, es sei denn, der CEO übernimmt angesichts überschaubarer Unternehmensgröße auch die Aufgabe des CRO. Grundsätzlich ist wichtig, dass die Wahrnehmung von Aufgaben in Personalunion zwar die Anzahl der Spannungsfelder vermindert, dafür aber gerade einem CRO auch Aufgaben überträgt, die mit seiner originären Rolle wenig zu tun haben.**

**Aachen, November 2020**

**Martin Steidl**