



## CRO-Umfrage 2020 Chief Restructuring Officer

Unterstützung zur Existenzsicherung und nachhaltigen Neuausrichtung in der Krise

### Executive Summary

Der deutschen Wirtschaft stehen herausfordernde Zeiten bevor. Die bereits vor COVID-19 deutlich eingetrübte Konjunktur in Kombination mit den Auswirkungen der Maßnahmen zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie stellt die finanzielle Leistungsfähigkeit zahlreicher Unternehmen auf eine harte Bewährungsprobe. Viele werden auf eine tiefgreifende Restrukturierung angewiesen sein.

Helfen können hier Restrukturierungs- und Sanierungsexperten, die das Handwerk zur kurzfristigen Liquiditäts- und Kostenoptimierung bei gleichzeitig langfristiger

Neuausrichtung des Unternehmens beherrschen und interimistisch in Leitungsfunktionen eingesetzt werden. Der CRO (Chief Restructuring Officer) oder auch CTO (Chief Transformation Officer) übernimmt die unternehmensweite Leitung der Restrukturierung und wird häufig als Teil des geschäftsführenden Organs eingesetzt. Hierbei entlastet der CRO das bestehende Management, übernimmt die Verantwortung für die Restrukturierung und bringt dabei seine langjährige Krisenerfahrung ein.

Im Rahmen der Erhebung hat Deloitte wesentliche Fragestellungen rund um den Einsatz, die Aufgabenfelder und die gefor-

dernten Fähigkeiten der CROs im deutschen Restrukturierungsmarkt untersucht. Hierzu wurden über 300 Restrukturierungs- und Sanierungsexperten befragt sowie diverse Experteninterviews geführt.

Die Befragten gehen aufgrund der schwierigen konjunkturellen Lage davon aus, dass der CRO in Zukunft an Bedeutung gewinnt. Engagiert wird dieser zumeist im Rahmen der Verhandlungen mit Fremdkapitalgebern, in der Regel kurz vor oder nach Verabschiedung des Sanierungskonzepts. ➔

Wesentliche Herausforderungen bei der Besetzung sind die kurzfristige Verfügbarkeit eines geeigneten CRO sowie die finanzielle Ausstattung der Rolle. Letztere hängt – nicht überraschend – maßgeblich von der Größe des Unternehmens sowie dem Krisenfortschritt ab und liegt in 60 Prozent der Fälle bei Tagessätzen zwischen EUR 2.001 und 3.000, die je nach Einzelfall auch mit einer Erfolgskomponente verbunden wurden.

Der Aufgabenschwerpunkt besteht primär in der Umsetzung und Koordination der Restrukturierungsmaßnahmen. Bei der Verantwortung für das Reporting gegenüber den Stakeholdern gehen die Meinungen auseinander. Einige Teilnehmer der Umfrage sehen dies ebenfalls als Aufgabe des CRO, andere eher bei externen Gutachtern.

An notwendigen Fähigkeiten sind neben Erfahrungen im Krisenmanagement und einem starken Durchsetzungsvermögen vor allen Dingen eine hohe Belastbarkeit, Zuverlässigkeit sowie Konfliktfestigkeit gefragt.

Insgesamt waren die Befragten mit den eingesetzten CROs meist zufrieden. Allerdings werden CROs, die im Prozess nicht überzeugen, in der Regel nicht ausgetauscht, um den laufenden Sanierungsvorgang nicht zu stören.

Die Kernkompetenzen eines CRO sollten Erfahrungen im Krisenmanagement, Durchsetzungsvermögen, Belastbarkeit, Zuverlässigkeit sowie Konfliktfestigkeit sein.



**Ergebnisse im Detail**

**Befragte**

Im Rahmen der Umfrage wurden über 300 Restrukturierungs- und Sanierungsexperten befragt und diverse Experteninterviews geführt. Die Umfrageergebnisse wurden sowohl rollenunabhängig als auch rollenspezifisch ausgewertet. Schwerpunktmäßig kamen die Rückmeldungen von Fremdkapitalgebern (36%).

**Einsatzzeitpunkt des CRO**

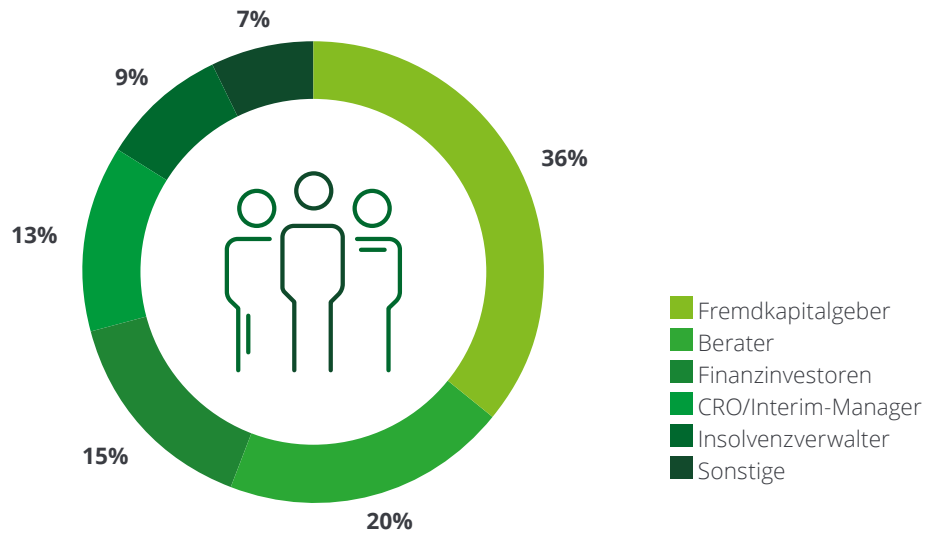
Basierend auf den Umfrageergebnissen gibt es keinen festen Zeitpunkt zur Einbindung eines CRO in den Restrukturierungsprozess. Dennoch gibt es eine starke Tendenz zur Mandatierung kurz vor oder nach der Verabschiedung des zur Umsetzung anstehenden Sanierungskonzepts. Regelmäßig wird der CRO-Einsatz von Fremdkapitalgebern gefordert, um sicherzustellen, dass krisenerfahrene Führungskräfte den Restrukturierungsprozess unterstützen und das Management entlasten. Eine Einbindung vor der Erstellung oder zumindest vor der Verabschiedung des Sanierungskonzepts wird dabei empfohlen, damit dieses aktiv durch den CRO mitgestaltet und somit auch in der Folge uneingeschränkt vertreten wird.

**Verfügbarkeit des CRO**

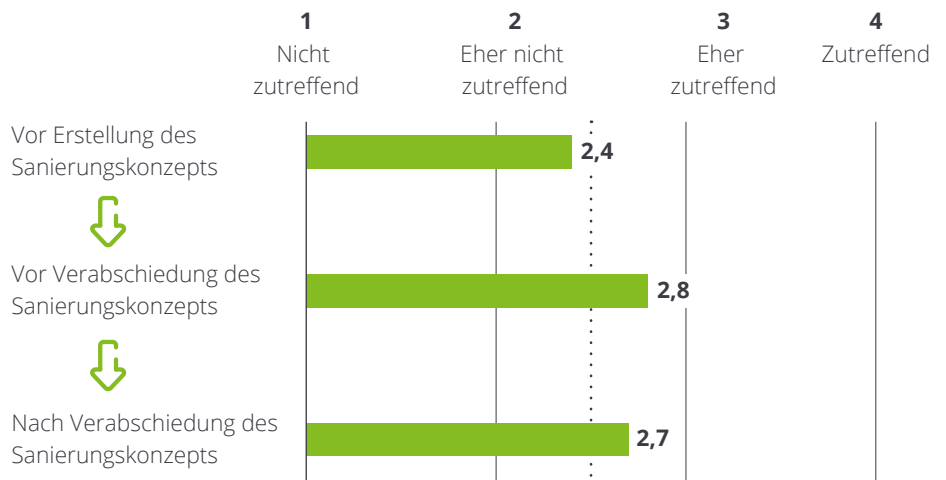
Die erfolgreiche Suche nach einem passenden CRO ist gemäß der Umfrage eine Herausforderung. Zum einen sind geeignete CROs häufig nicht kurzfristig verfügbar, zum anderen passen die Gehaltsvorstellungen der CROs oftmals nicht zu den Vorstellungen der Stakeholder.

Eine entsprechende Vorlaufzeit bei der Suche und die Einbindung von Experten sind daher zu empfehlen.

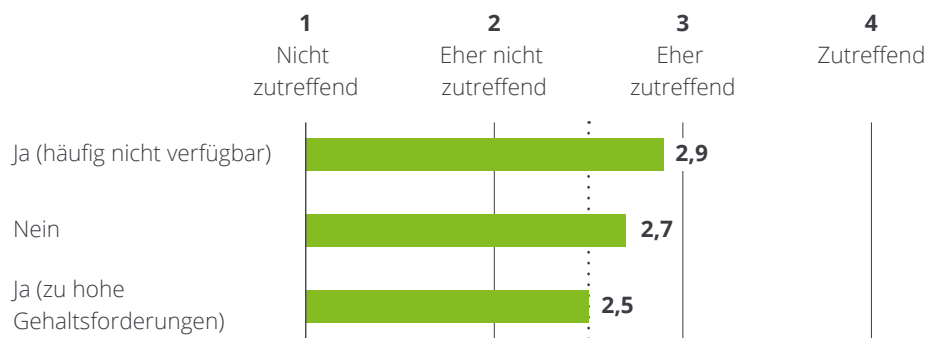
**Abb. 1 – Welche Rolle haben die Befragten in einer Restrukturierung/ Sanierung eingenommen?**



**Abb. 2 – Zu welchem Zeitpunkt im Restrukturierungsprozess wurden die CROs überwiegend eingesetzt?**



**Abb. 3 – Ist es schwer, einen zum Unternehmen passenden CRO zu finden?**

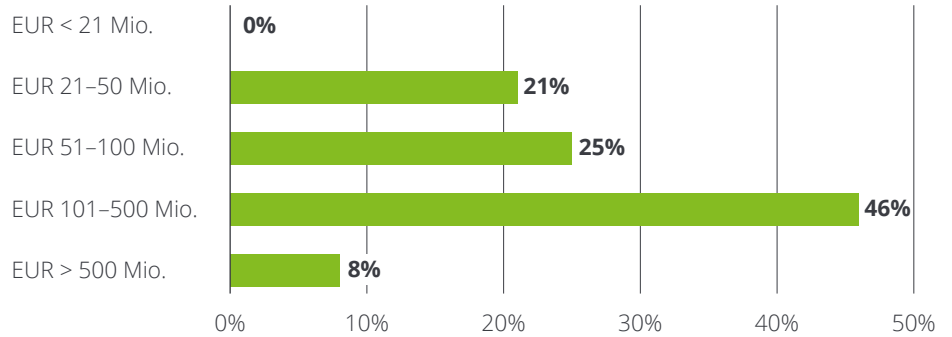


**Vergütung des CRO**

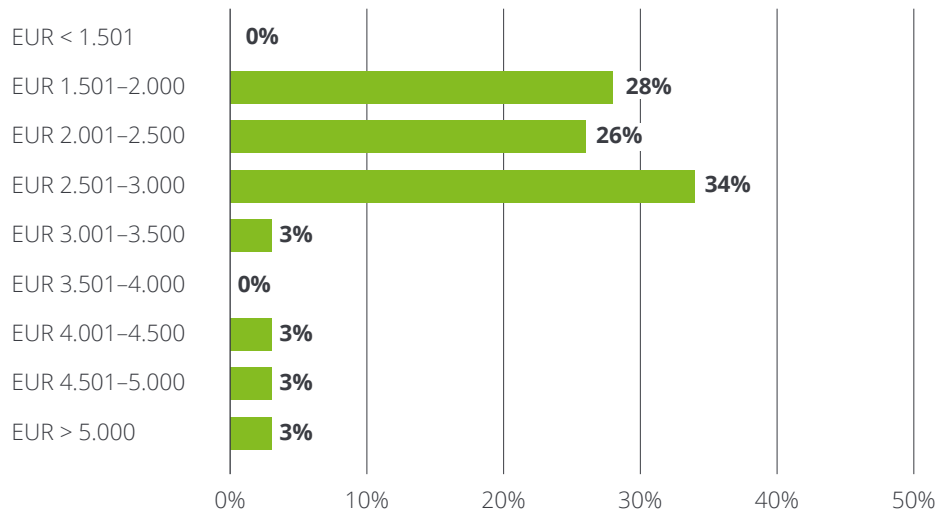
Die aus Sicht der Teilnehmer angemessene Vergütung für einen CRO steht – nicht überraschend – im Zusammenhang mit Unternehmensgröße, -komplexität sowie Krisenfortschritt.

Die Umfrageergebnisse beziehen sich zu einem großen Teil auf Unternehmen mit Umsätzen zwischen EUR 51 und 500 Mio. (>70%). Bei den meisten Befragten lagen die Tagessätze zwischen EUR 2.001 und 3.000 (60%) und die angegebenen Jahreshonorare inkl. einer eventuellen Erfolgsbeteiligung zwischen TEUR 101 und 500 (72%).

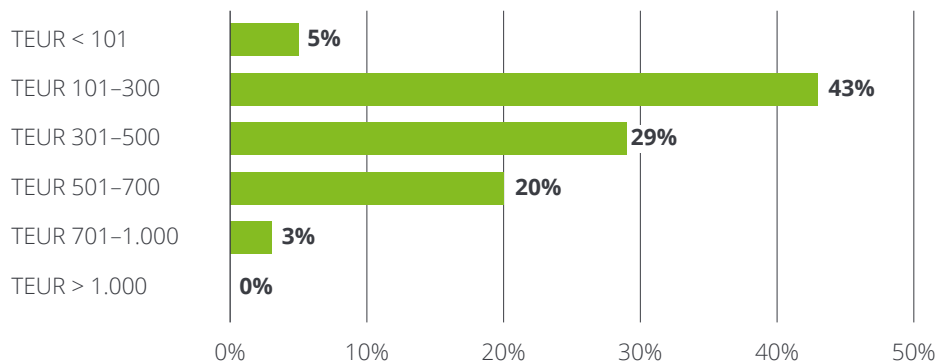
**Abb. 4 – Wie hoch waren im Durchschnitt die konsolidierten Umsatzerlöse der Unternehmen, in denen die CROs tätig waren?**



**Abb. 5 – In welcher Bandbreite lag der überwiegend vereinbarte Tagessatz?**



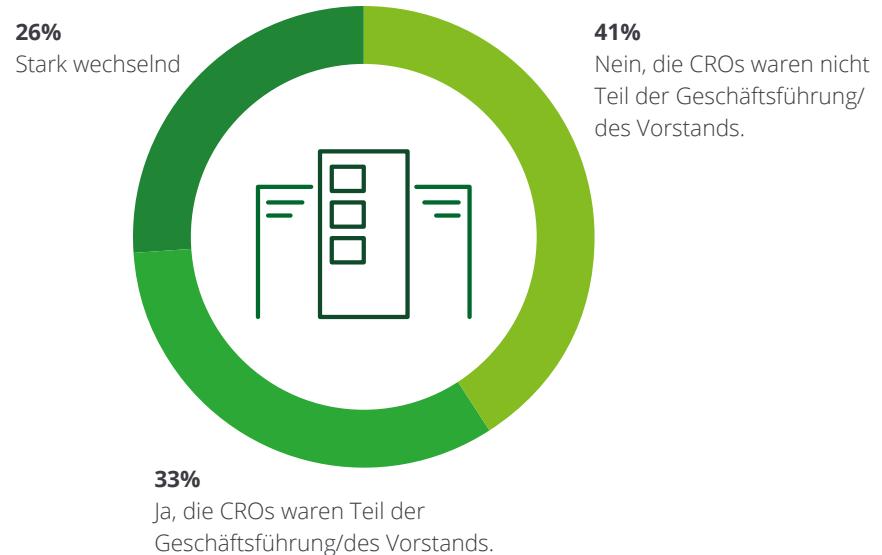
**Abb. 6 – Wie hoch waren die durchschnittlich ausgezahlten Jahreshonorare der CROs inkl. Erfolgsbeteiligung?**



### Organisatorische Eingliederung des CRO

Die organisatorische Eingliederung des CRO hängt laut Umfrageergebnis stark vom Einzelfall ab. Der Einsatz als Teil der Geschäftsleitung und somit ohne Organstellung scheint zu überwiegen (41%), während die Fälle mit Einsatz im Organ nur etwas weniger häufig eintreten (33%). Dennoch ist zu bemerken, dass 26 Prozent der Befragten beide Varianten regelmäßig sehen. Man kann daraus schließen, dass in der Praxis beide Fälle regelmäßig vorkommen und je nach Konstellation und Wünschen der Stakeholder gestaltet werden.

**Abb. 7 – Wurden die CROs überwiegend als Teil der Geschäftsführung/ des Vorstands eingesetzt?**



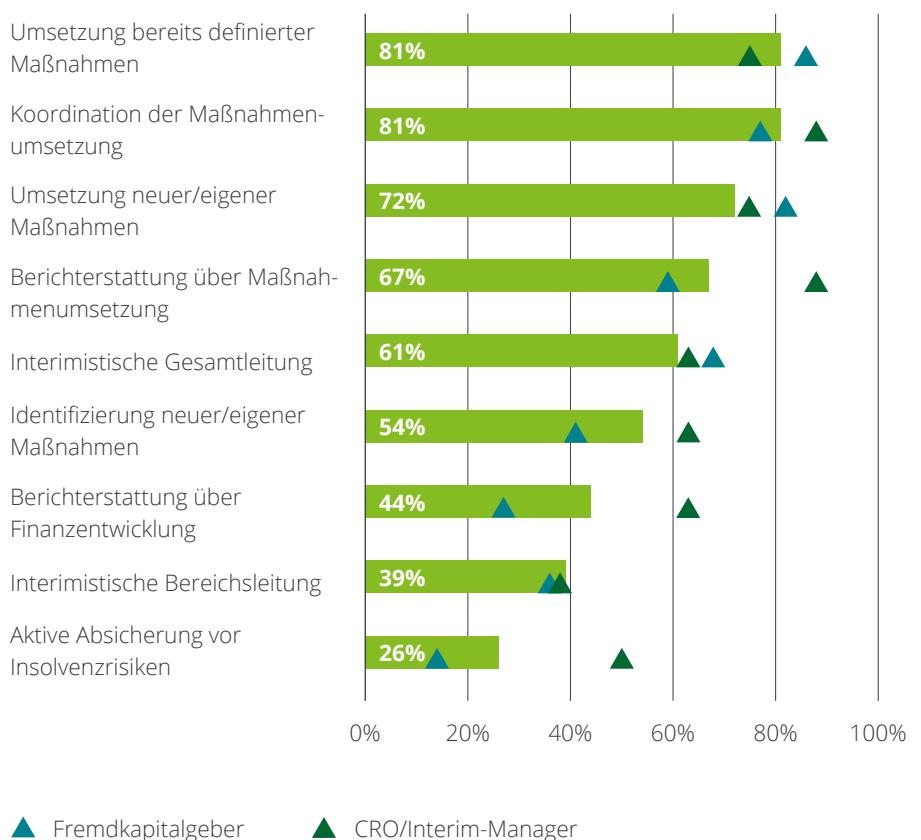
### Aufgabenfelder des CRO

Das Aufgabenspektrum eines CRO liegt gemäß der Umfrage vornehmlich in der Umsetzung und Koordination bereits definierter Maßnahmen (jeweils 81% Übereinstimmung) sowie der Umsetzung neuer, von ihm definierter Maßnahmen (72% Übereinstimmung). In diesen Punkten besteht auch kein Dissens zwischen den Fremdkapitalgebern und den befragten CROs.

Bei der aktiven Absicherung von Insolvenzrisiken und somit der Existenzabsicherung des Unternehmens gehen die Meinungen bereits auseinander. 50 Prozent der CROs sehen dies als ihre allgemeine Aufgabe, während die Fremdkapitalgeber offensichtlich hier eher spezialisierte Experten in der Pflicht sehen.

Weiterhin gibt es Uneinigkeit bzgl. der Berichterstattung über die Maßnahmen- und Finanzentwicklung. Während über 60 Prozent der CROs dies als ihre Aufgabe sehen, allokatieren die Fremdkapitalgeber dies eher bei externen Gutachtern.

**Abb. 8 – Welche Tätigkeiten wurden den CROs überwiegend zugeschrieben (Mehrfachnennung möglich)?**



**Fähigkeiten des CRO**

Mit Blick auf das breite Aufgabenspektrum und die vielfältigen Herausforderungen muss ein CRO einige Grundfähigkeiten mitbringen. Laut der Umfrageergebnisse sind hierbei – wenig überraschend – insbesondere Erfahrungen im Krisenmanagement eine sehr wichtige Voraussetzung. Weiterhin bedarf es eines starken Durchsetzungsvermögens, einer hohen Belastbarkeit, Zuverlässigkeit sowie Konfliktfestigkeit (sämtliche Kriterien wurden als sehr wichtig eingestuft). Interessanterweise sind Branchen-, Rechts-, Strategie- und Methodenkenntnisse zwar auch wichtig, fallen jedoch deutlich in der Priorität zurück.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass die Anforderungen der Stakeholder im Wesentlichen durch die CROs abgedeckt werden. Zwar gibt es kleinere Verbesserungspotenziale, große Abweichungen zwischen Anforderungen und Fähigkeiten sind jedoch nicht zu verzeichnen.

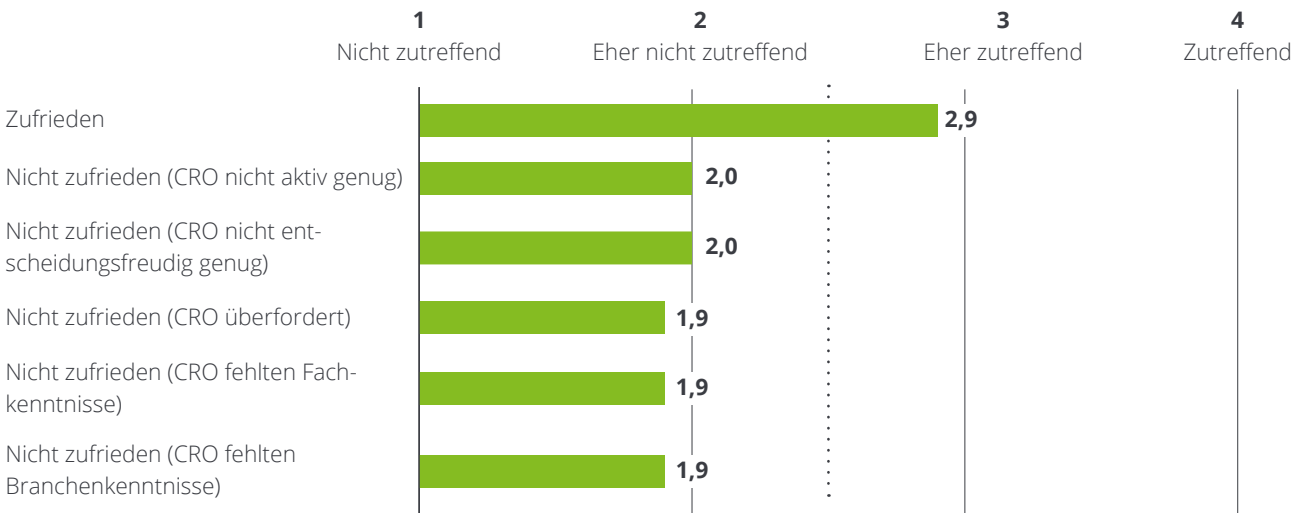
**Abb. 9 – Welche Fähigkeiten sollte ein CRO mitbringen?**



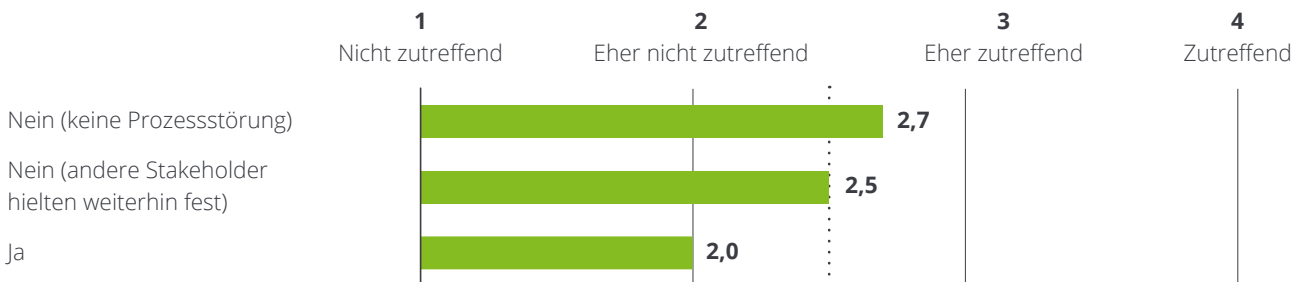
**Stakeholderzufriedenheit mit den CROs**

Grundsätzlich sind die Befragten mit den ausgewählten CROs zumeist zufrieden. Interessanterweise werden die CROs jedoch auch im Fall der Unzufriedenheit häufig nicht ausgetauscht, um den laufenden Sanierungsprozess nicht zu stören. Diese Erkenntnis macht eine sorgfältige Auswahl des CRO umso wichtiger. Hier empfiehlt sich unbedingt die Einbindung von Branchenexperten.

**Abb. 10 – Waren die Befragten mit der Leistung der eingesetzten CROs überwiegend zufrieden?**



**Abb. 11 – Sofern die Befragten unzufrieden waren, wurde der CRO ausgewechselt?**

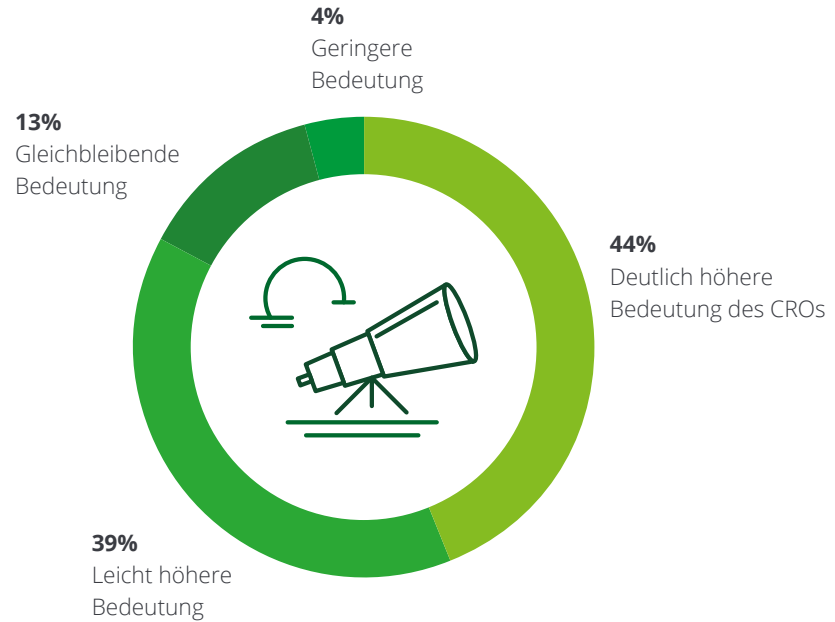


### Ausblick

Aufgrund der schwierigen konjunkturellen Lage gehen die Umfrageteilnehmer von einer wachsenden Wichtigkeit des CRO in der Zukunft aus. 44 bzw. 39 Prozent der Befragten denken, dass die Bedeutung des CRO in der Zukunft deutlich bzw. zumindest leicht steigen wird.

Fest steht, die Nachfrage nach CROs wird zunehmen und durch die wirtschaftlichen Folgen aus der COVID-19 Pandemie nochmal verstärkt. Unternehmen, die eine Krisensituation meistern müssen, sollten sich frühzeitig mit der Auswahl eines geeigneten CRO auseinandersetzen und für diesen Prozess erfahrene Branchenexperten hinzuziehen.

**Abb. 12 – Welche Bedeutung wird der CRO Ihres Erachtens in der nahen Zukunft haben?**





# Ihre Ansprechpartner



**Andreas Warner**

Partner  
Tel: +49 (0)89 29036 8022  
anwarner@deloitte.de



**Stefan Sanne**

Partner  
Tel: +49 (0)211 8772 3685  
ssanne@deloitte.de



**Till Stütze**

Senior Manager  
Tel: +49 (0)89 29036 7425  
tstuetze@deloitte.de

Wussten Sie, dass Deloitte auch erfahrene Fach- und Führungskräfte zur temporären Unterstützung von Fachbereichen und zur Übernahme von Leitungsfunktionen anbietet, auf Wunsch auch als Teil des geschäftsführenden Organs?

Weitere Informationen hierzu finden Sie unter:

**<http://www2.deloitte.com/de/interim-und-chief-restructuring-officer-services>**

Mehr Informationen finden Sie auch auf unserer Website **[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)**

## Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für die rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.