



**Expertendialog:
Führungsaufgabe Sanierung**

Executive Summary

Berlin, im September 2012

Organisation und Ablauf

Die internetbasierte Expertenumfrage fand vom 12.07.2012 bis 03.08.2012 bundesweit mit dem Systemanbieter 2ask statt. Die Rücksendung und Auswertung der Fragebogen erfolgten anonym.

Bei der befragten Zielgruppe handelte es sich um Sanierungsexperten deutscher und ausländischer Banken sowie von Private Equity Gesellschaften.

Zum Abschluss der Befragung lagen 24% von 305 Aussendungen als vollständig beantwortete und auswertbare Fragebogen vor. Etwa zwei Drittel der Rückläufer ging in den ersten zwei Wochen ein.

Nahezu alle Teilnehmer ergänzten, wo möglich, ihre Antworten durch individuelle Angaben.

Die eingeschränkten Alternativen bei der Beantwortung von Rangfolgen wurden vereinzelt kritisiert. Eine breite Zustimmung fand dagegen die einfache und schnelle Form der Bearbeitung.

Zusammenfassung der Ergebnisse (1/2)

- Wie zu erwarten war, hat die eindeutige Mehrheit der Befragten Managementversagen als maßgebliche Krisenursache bewertet. Mangelnde Führungskultur und Betriebsblindheit stehen dabei deutlich im Vordergrund.
- Keiner der Befragten würde ein Management bei offensichtlichem Versagen sich selbst überlassen. Für eine Ausnahme sprechen bei einigen Befragten allein unersetzbare Kompetenzen, Einsicht und Veränderungswille.
- Etwas mehr als die Hälfte befürworten eine externe Unterstützung, etwas weniger als die Hälfte den Austausch des Managements. Mit weitem Abstand ist der wichtigste Grund für einen Managementwechsel, der zweiten Führungsebene eine Chance zu geben. Die Beseitigung von Krisenursachen und Kompetenzzuwachs sind nachrangig.
- Beim Beibehalten des Managements mit externer Unterstützung stehen vor allem die Stabilität im Tagesgeschäft und die Entlastung beim Krisenmanagement im Vordergrund. Mehr als zwei Drittel der Befragten sprechen sich dabei eindeutig für eine Unterstützung durch direkte Geschäftsführungsbeteiligung eines CROs aus. Nahezu alle der CRO-Befürworter wünschen sich die Funktion als eingetragenen Vorstand oder Geschäftsführer in Organverantwortung.
- Ein Drittel der Befragten entscheiden sich für eine Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen. Aufsichtsräte und Beiräte spielen in der Mehrheitsmeinung nur eine untergeordnete Rolle, die sich auf die Begleitung des Sanierungsprozesses im Lenkungsausschuss beschränkt.

Zusammenfassung der Ergebnisse (2/2)

- Bei der Unterstützung durch externe Beratungsunternehmen stehen für mehr als zwei Drittel der Befragten die Erstellung von Sanierungskonzepten und –gutachten deutlich im Vordergrund. Eine Umsetzungsbegleitung sollte sich auf Maßnahmenplanung und deren Kontrolle konzentrieren.
- Bei der personellen Besetzung einer CRO-Funktion befürworten etwa die Hälfte der Befragten das Benennen von Alternativen durch den Finanziererkreis. Nahezu ohne Bedeutung ist die Suche durch Personalberater und Interimsmanagement-Gesellschaften.
- Im Vordergrund steht für mehr als zwei Drittel aller Befragten eine ausgewiesene Sanierungserfahrung des CROs. Branchenerfahrung und andere Kompetenzen sind nur von untergeordneter Bedeutung.
- Bei einem CRO-Einsatz bevorzugen zwei Drittel der Befragten die Erweiterung der Geschäftsführung vor einem Austausch. Nach deutlich überwiegender Meinung, sollte die Tätigkeit durch schriftliche Vertragsvereinbarung oder Anpassung der Geschäftsordnung eindeutig bestimmt werden. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten befürworten eine Erfolgsprämie für die CRO-Tätigkeit. Für die Meisten der Befragten ist der CRO-Einsatz mit Erreichen der Sanierungsziele abgeschlossen.
- Ein deutliches Signal ist die hohe Erwartung an CROs was Impulse für Unternehmen über deren Sanierung hinaus betrifft. Ausnahmslos alle Befragten wünschen sich grundsätzliche oder zumindest einzelne Veränderungen. Im Vordergrund stehen dabei mit weitem Abstand die Managementqualität, gefolgt von einer verbesserten Organisationsstruktur.

Kontakt



Norbert Strecker

Mobil +49 (0) 152 54066 131

Email n.strecker@cicpartner.de

Büro Berlin, Friedrichstraße 88

10117 Berlin

T +49 (0) 30 408 173 425

F +49 32 121 478 938

Büro Frankfurt, Bockenheimer Landstraße 17-19

60325 Frankfurt am Main

T +49 (0) 69 710455 454

F +49 32 121 478 938

Büro Stuttgart, Königstraße 26

70173 Stuttgart

T +49 (0) 711 18567 334

F +49 32 121 478 938

info@cicpartner.de

www.cicpartner.de

Geschäftsführer: Norbert Strecker
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg
Registernummer: HRB 148022
Ust-IdNr.: DE288108000