



Till Wasner, Chief Restructuring Officer (CRO)

CROs für den Mittelstand – echte Perspektiven in Krisensituationen

Wenn die Evolution eines Unternehmens schneller sein muss, als die eigenen Möglichkeiten es zulassen, unterstützen Till Wasner und sein Team in Krisen geratene Firmen durch eine strukturierte, ganzheitliche Unternehmens-Transformation bei der nachhaltigen Neu-Positionierung am Markt.

Auch in der Geschäftswelt gilt das Prinzip des „Survival of the Fittest“. Dieser bedeutende Begriff aus Darwins Evolutionstheorie hat an Aktualität nie eingebüßt. Der Angepasste, Stärkere, Schnellere und Überlegene gewinnt. Sich und seine Geschäftskompetenzen, Geschäftsaktivitäten und die Führung des Unternehmens den Marktanforderungen entsprechend weiterzuentwickeln und konstant erfolgreich anzupassen stellt gerade im Mittelstand eine Herausforderung dar, die Unternehmer überfordern kann.

Eine Situation, die Till Wasner täglich erlebt. Als Chief Restructuring Officer (CRO) ist es seine Aufgabe, Unternehmen, die ihre wettbewerbsfähige Orientierung verloren haben,

nicht nur zurück in sicheres Fahrwasser zu führen, sondern wieder nachhaltig am Markt zu positionieren. „Es geht dabei sowohl um klassische Sanierung als auch um echte Transformation.“ Häufig ist diese nur mit einem radikalen Turnaround zu schaffen, der ebenso consequente Maßnahmen in der Umsetzung erfordert.

„Unsere Aufgabe als CROs ist es, gesichtswahrend für den Unternehmer in die aktuelle Geschäftssituation ein- und, wo nötig, mit aller Konsequenz durchzugreifen. Es geht nicht darum, über Bestehendes zu richten, sondern um Neuausrichtung“, so Till Wasner, der selbst vor vielen Jahren den in die Schieflage geratenen Baustoffhandel seiner Eltern restrukturieren und mit dem

Druck einer drohenden Insolvenz umgehen musste. Es gelang ihm schließlich, das Unternehmen durch die geordnete Insolvenz zu führen und es zu verkaufen. Kündigungen gab es unter dem neuen Investor keine, was für alle Beteiligten eine ECHTE PERSPEKTIVE für die Zukunft bedeutete. In dieser schwierigen Situation kristallisierten sich die Fähigkeiten von Till Wasner heraus, auch in einer solchen Geschäftslage Mitarbeiter motivierend und mit Zuversicht zu führen, verunsicherte Menschen von unpopulären, aber notwendigen Maßnahmen zu überzeugen. Aus dieser Gabe machte er schließlich seine Profession und gründete im Jahr 2009 ECHTE PERSPEKTIVE.

Persönliche Erfahrungen bewusst einbringen

Resultierend aus den persönlichen Erfahrungen gelingt es ihm heute, Unternehmer in Krisenzeiten und -situationen zu unterstützen. Sowohl Optimismus als auch Energie für notwendige Veränderungsprozesse zu entfachen und freizusetzen. „Ich weiß und erinnere mich genau, wie es sich anfühlt, in dieser Situation zu sein. Gleichzeitig bin ich aber auch ein Beispiel dafür, dass man eine solche ausweglos erscheinende Situation überstehen und sogar gestärkt daraus hervorgehen kann.“ Der kommunikations-, umsetzungs- und motivationsstarke CRO geht daher nicht nur mit seiner ausgeprägten und breit gefächerten Kernkompetenz an neue Fälle und Herausforderungen heran, sondern punktet zudem durch eine situationsbedingt angebrachte Empathie.

Gleiches gilt für seine drei Partner, die mit ihm das erfolgreiche und fachkompetenzübergreifende Team von ECHTE PERSPEKTIVE bilden: Während Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Klaus Hägele auf die Restrukturierung und Beratung von Unternehmen in Sondersituationen, Rechnungslegung sowie Unternehmensfinanzierung spezialisiert ist, liegt der Schwerpunkt von René Kantehm als Diplom-Betriebswirt und Master of Business Administration in den Bereichen Finanzierung, Controlling sowie in der interim, kaufmännischen Steuerung von Betrieben. Der Vierte im Bunde ist CRO Sven Böhm, der als Diplom-Ökonom mit den Schwerpunkten Finanzierung und Mergers & Acquisitions über eine hohe Kompetenz auf dem Gebiet von Unternehmenszusammenführungen und -verkäufen verfügt.

Ziel und klare Herausforderung der Partner von ECHTE PERSPEKTIVE ist es, in kriselnden Firmen eine Neuausrichtung sowie -positionierung nicht nur zu definieren, sondern auch umzusetzen – und das in kürzester Zeit. „Da wir die betreffenden Betriebe aus kaufmännischer Sicht umfassend analytisch durchleuchten, erhalten wir einen ganz konkreten Einblick in alle Bereiche des Unterneh-

mens. Anhand relevanter Kennzahlen können wir exakt erkennen und bestimmen, an welchen Stellen es krankt, und entsprechend zielgerichtete Maßnahmen einleiten“, sagt Till Wasner, der als (interimer) Geschäftsführer (CEO), Unternehmer, CRO und CFO für ganzheitliche Unternehmensstrukturen verantwortlich ist. Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens ist hier zu Anfang zweitrangig. Vom Automobilzulieferer, Spezialfahrzeugbau, Bergbauzulieferunternehmen bis hin zum Unternehmen der Konsumgüterindustrie – grundsätzlich ist und war eine erfolgreiche Unternehmens-Transformation möglich. Zeichnet es sich im Zuge der Restrukturierung und Transformation ab, dass für den notwendigen Turnaround Detailwissen unabdingbar ist, arbeitet das Team mit entsprechend qualifizierten Partnern zusammen.

Veränderungsprozesse einleiten

Auch international agierende Firmen zählen zu den Kunden von Till Wasner. So leitete er bereits erfolgreiche Fälle in Unternehmen mit Standorten in Kroatien, China, Indonesien und Südkorea in Funktion des CRO, CEO, CFO, Member of the Board Management, Vorsitzender des Aufsichtsrats und Geschäftsführer. Auch diese Unternehmen konnten durch die von ihm geplante und auf breiter Basis durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen und der so erlangten Neu-Positionierung dauerhaft zurück auf den Markt und dort bestehen.

Auftraggeber der ECHTEN PERSPEKTIVE sind nicht nur von Krisen betroffene Unternehmen selbst, sondern häufig deren Stakeholder wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Banken und Unternehmensberater, die dringenden Handlungsbedarf für einen kreditwürdigen Fortbestand feststellen. Für viele Unternehmer klingt das Szenario einer Restrukturierung im ersten Moment befremdlich. Haben sie selbst die Firma doch seinerzeit gegründet und aufgebaut, ihre Produkte am Markt positioniert und sowohl gute als auch schlechte Zei-

ten überstanden, ohne selbst das Heft aus der Hand zu geben. Die Zeiten haben sich jedoch gravierend geändert – ebenso wie die deutsche Rechtsprechung: Sind Banken doch heute dazu verpflichtet, ein als risikoreich eingestuftes Kreditgeschäft von der internen Sanierungs- und Abwicklungsabteilung zu prüfen und die Sanierungsfähigkeit bewerten zu lassen, egal ob Traditionsbetrieb oder Start-up.

Fordern die Stakeholder z.B. nach einer durchgeführten Begutachtung, die oft auf Basis des Standards S6 des IDW erfolgt, den Einsatz eines externen Restrukturierers, ist zu diesem Zeitpunkt bereits eine handfeste Unternehmenskrise erkennbar, die Richtung Existenzbedrohung steuert. „Stellt der Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer eine anhaltende Verschlechterung der Bilanzen fest, geht es nicht mehr um die Befindlichkeiten des Einzelnen, sondern um Aktion“, so Till Wasner. Ist eine solche Diskrepanz durch unabhängige Fachleute festgestellt und ausgesprochen, wird dem Unternehmer objektiv betrachtet Last von seinen Schultern genommen. Übernimmt doch der vom Unternehmer auf eigene Initiative hin selbst angeforderte Restrukturierer für alle Beteiligten sichtbar und spürbar das

INFO

„ECHTE PERSPEKTIVE“

Fakten zur bisherigen Erfahrung der vier Hauptpartner von ECHTE PERSPEKTIVE:

- **Branchen:** Automotive inklusive Zulieferer und Maschinenbau, Landwirtschaft und Agrarhandel, Professional Services, Baugewerbe inklusive Unterbranchen, IT und Telko, Banken, Konsum und Luxusgüter, Möbelindustrie, Energie, Druckindustrie, Logistik
- **Ausgeübte Funktionen:** Geschäftsführer, CRO, CEO, Beirat, Vorsitzender des Aufsichtsrats, Aufsichtsrat, CFO, Consultant
- **Eigene Erfahrung als Unternehmer:** 28 Jahre
- **Eigene Erfahrung als Führungskraft in Summe:** 63 Jahre
- **Erfahrung als Interim-Manager:** 13 Jahre
- **Geleitete Interim-Projekte:** 26
- **Bisherige Unternehmensgrößen:** 3 bis 3.000 Mitarbeiter, 1 bis 500 Millionen Euro
- **Arbeitsregionen bisher:** Deutschland, Mittel-, Osteuropa (Baltikum, Kroatien), Asien (Indonesien, China, Südkorea)



René Kantehm



Klaus Hägele



Sven Böhm



„Wir sanieren Unternehmen nicht einfach nur, wir entwickeln mit ihnen ihre neue Zukunft.“

Ruder der Krisenbewältigung. Zunehmend ist hier ein Umdenken in diese Richtung auch bei den mittelständischen Unternehmern feststellbar. Denn tatsächlich bietet der Einsatz eines temporären CROs auch im Mittelstand eine dauerhafte ECHE PERSPEKTIVE.

Frühzeitig reagieren

„Grundsätzlich gilt natürlich der Grundsatz: Je früher wir starten, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein nachhaltig wirkender Turnaround gelingt“, betont Till Wasner, der selbst seit 28 Jahren Unternehmer ist. „Veränderungsprozesse sind für Firmeninhaber ohnehin unumgänglich: Wer nicht auf die sich stetig verändernden Marktbedingungen reagiert, kann auf lange Sicht nicht wettbewerbsfähig bleiben.“

Die Anforderungen an Till Wasner und sein Team als Multiplikatoren sind hoch, stehen sie doch im Kreuzfeuer aller Beteiligten. Ob Eigentümer, Finanzierer, Rechtsberater oder Gewerkschaften – allen gilt es im Rahmen der Restrukturierung gerecht zu werden. Ein Balanceakt, der nur durch eine ausgeprägte Persönlichkeit, Kompetenz und Organisation zu meistern ist. „Unser Geschäft ist die Krise, die für alle Beteiligten eine Ausnahmesituation und Belastung darstellt. Deshalb ist es ebenfalls unerlässlich, Menschlichkeit an den Tag zu legen.“

Eine ECHE PERSPEKTIVE schaffen ist daher der Mittelpunkt des Denkens von Till Wasner und gleichzeitig Anspruch an sich selbst. Es geht ihm nicht darum, dass das Unternehmen für den Moment wieder gewinnbringend agiert,

sondern darum, mit allen Beteiligten eine nachhaltige Zukunft am Markt zu entwickeln, mit der sie sich identifizieren können. Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, muss er alle beteiligten Personen sowohl von der Notwendigkeit der eingeleiteten Maßnahmen überzeugen als auch von deren Erfolgsaussichten. Die Wiederbelebung der Mitarbeitermotivation ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen des Turnarounds. Für die Mitarbeiter und alle anderen am Prozess Beteiligten ist Till Wasner ebenso als Ansprechpartner verfügbar wie auch für die Geschäftsführung. Oft ein Drahtseilakt. Mit allen gemeinsam entwickelt er nachhaltige Strategien, die auch nach der Restrukturierung Bestand haben müssen. Dafür ist er in den betreffenden Firmen täglich vor Ort und somit ganz nah an Menschen und Arbeitsabläufen.

Einschneidende Maßnahmen

Eine erfolgreiche Restrukturierung ist für alle Beteiligten alles andere als leicht – das ist Till Wasner und seinen Partnern stets bewusst. Am Anfang steht immer die umfassende Analyse des unternehmerischen Kerngeschäfts sowie der primären Wertevernichter. Häufig findet Till Wasner hier mangelnde Transparenz, alte Strukturen, Arbeitsprozesse und Produkte vor, die sich traditionell über die Jahre schlichtweg festgefressen haben. „Entfernt man hier Rost und Schmutz, die das Getriebe blockieren, schaffen wir Raum für neue Dynamik. Es läuft wieder rund.“

Der Weg dorthin erfordert oft einschneidende Eingriffe und Maßnahmen an

allen Fronten. Grundvoraussetzungen ist es, sachlich-analytisch vorzugehen, aber alle am Prozess Beteiligten mitzunehmen, klare Prioritäten zu setzen und schnelle Entscheidungen zu treffen, ohne voreilig zu sein. Konfrontationen nicht zu scheuen, dabei jedoch menschlich auf Augenhöhe zu sein und zu bleiben. Im Restrukturierungsprozess selbst überlegen zu handeln, sich im richtigen Moment aber auch zum Wohle des Unternehmers zurück nehmen zu können. Für das Team der ECHE PERSPEKTIVE ist es ebenfalls notwendig, Ruhe und Gelassenheit auszustrahlen, um in schwierigen Situationen Sicherheit zu vermitteln.

Dennoch müssen Risiken mit allen möglichen Konsequenzen, wie der persönlichen Haftung, eingegangen werden. Das erfordert viel Steh- und Durchhaltevermögen von einem CRO auf Zeit. Dieser übt in der Regel faktisch Geschäftsführer- oder Vorstandsfunktionen aus und übernimmt, falls notwendig, die Position des eingetragenen Geschäftsführers oder Vorstandes de jure.

Summa summarum kein leichter, aber ein gangbarer Weg für Unternehmen ohne den bereits erwähnten und so wichtigen Gesichtverlust. Denn sowohl die unternehmerische Selbstbestimmung als auch die Außenwahrnehmung bleiben im gesamten Prozess erhalten. Mitarbeiter werden an der Restrukturierung aktiv beteiligt, erfahren im Idealfall eine neue Identifikation mit dem Unternehmen und auch die Belange der Stakeholder werden befriedigt. „Zum Schluss bleibt uns nur noch die schöne Aufgabe, uns selbst als temporäre Mitarbeiter durch die gemeinsam neu geschaffenen und nachhaltig wirkenden Strukturen überflüssig zu machen. Die Evolution des Unternehmens ist dann wieder im Gleichschritt mit den Anforderungen der Märkte. The fittest survived. „Bei Bedarf begleite ich transformierte Unternehmen anschließend in Funktion eines Beirates oder Aufsichtsrates weiter.“ Was offensichtlich von seinem Einsatz bleibt, ist somit die ECHE PERSPEKTIVE. ■

KONTAKT



WIM GmbH

ECHE PERSPEKTIVE

Brucknerstraße 2 · 42549 Velbert

Telefon: 02051/94805-71 · Telefax: 02051/94805-72

info@echte-perspektive.de · www.echte-perspektive.de