

Leitlinien zur Auswahl und zum Engagement eines Chief Restructuring Officers (CRO)

Empfehlungen des Hamburger Arbeitskreises

Hamburg, im Juli 2016

Inhalt

1	Hintergrund und Ziel der Leitlinien	3
2	Mitglieder des Arbeitskreises	4
3	Auswahl eines CRO für ein Unternehmen mit Restrukturierungs- bzw. Sanierungsbedarf	5
3.1	Feststellung der Anforderungen an den CRO im Sanierungskonzept bzw. Gutachten.....	5
3.2	Beteiligte am Auswahlprozess.....	6
3.3	Anforderungen an den Berater für Managementdiagnostik.....	6
3.4	Der Auswahl-Prozess	7
3.4.1	Suche nach potentiell geeigneten Kandidaten	7
3.4.2	Vorauswahl	7
3.4.3	Executive Assessment.....	8
3.4.4	Ergebnis und dessen Verwendung	8
4	Anforderungskriterien für die Auswahl eines CRO	9
4.1	Kriterien in der Vorauswahl	9
4.1.1	Unabhängigkeit	9
4.1.2	Referenzen	9
4.1.3	Erfahrungen	9
4.1.4	Fachwissen	10
4.2	Kriterien im Executive Assessment	11
4.2.1	Management-/ Methodenkenntnisse.....	11
4.2.2	Kognitive Fähigkeiten & Denkweisen.....	11
4.2.3	„Psychische Energie“ / Handlungsorientierung	12
4.2.4	Soziale Kompetenzen	12
5	Vertragsgestaltung	13

1 Hintergrund und Ziel der Leitlinien

Wenn sich ein Unternehmen in gravierenden wirtschaftlichen Schwierigkeiten befindet, sind in der Regel verschiedene Anspruchsgruppen involviert, um eine Verbesserung der wirtschaftlichen Lage und Gesundung des Unternehmens zu erreichen (Eigentümer, Aufsichtsräte, Finanzierer etc.). Häufig werden Unternehmensberatungen engagiert, um die Lage zu analysieren und ein Konzept für die Restrukturierung und Sanierung vorzulegen. Zur Umsetzung dieses Konzepts wird dann oft der Einsatz eines „Chief Restructuring Officers“ (CRO)¹ empfohlen, der das bestehende Management entweder komplett ersetzt oder aber als Mitglied der Geschäftsführung bzw. des Vorstands verstärkt.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben jedoch gezeigt, dass der Einsatz eines CRO nicht immer zum erwünschten Erfolg führt. Die möglichen Gründe dafür sind vielfältig: Sie reichen von einer grundsätzlichen Problematik im betreffenden Unternehmen (Geschäftsmodell obsolet, Krise schon zu weit fortgeschritten etc.) über Fehleinschätzungen und schädlichen Interventionen der handelnden Parteien (z.B. durch Uneinigkeit der am Prozess Beteiligten) bis hin zu Faktoren, die in der Person des CRO liegen: Er ist möglicherweise für den Einsatz als CRO in diesem Unternehmen nicht geeignet.

Dabei kann die mangelnde Eignung genereller Natur sein: Es fehlt grundsätzlich an notwendigen Kompetenzen für die Tätigkeit als CRO; der betreffende Manager wäre also für derartige Einsätze grundsätzlich nicht zu empfehlen. Oder aber die Passung des CRO zum Unternehmen ist nicht gegeben: Der Manager besitzt durchaus viele notwendige Kompetenzen, passt aber aufgrund seines individuellen Kompetenzprofils nicht zu diesem spezifischen Fall.

Die Mitglieder des Arbeitskreises haben während ihrer langjährigen Tätigkeit im Rahmen von Sanierungen und Restrukturierungen beide Fälle von mangelnder Eignung mehrfach erlebt: Manager, die zwar in einem stabilen Unternehmensumfeld sehr erfolgreich waren, aber Krisensituationen nicht gut bewältigten und daher als CRO grundsätzlich nicht geeignet scheinen, und CROs, die schon erfolgreich Restrukturierungen umgesetzt hatten, aber in bestimmten Fällen erfolglos blieben, daher für diese spezifischen Fälle nicht geeignet schienen.

Die Mitglieder des Arbeitskreises teilen ebenfalls die Erfahrung, dass es für die Analyse und Begutachtung unternehmerischer Krisen mittlerweile Standards gibt und für entsprechende Beratungsleistungen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, dass aber die Auswahl eines geeigneten CRO dann nicht mehr mit vergleichbarer Professionalität erfolgt.

Die Wahrnehmung, dass gute CROs eine „rare Spezies“ sind, man also einen potenziellen CRO nicht durch ein Auswahlverfahren verschrecken dürfe, und der hohe wahrgenommene Zeitdruck können dafür Gründe sein; aber auch mangelndes Wis-

¹ Zu einfachen Lesbarkeit werden im Text männliche Bezeichnungen verwendet.

sen über professionelle Auswahlprozesse für Top-Manager können zu Entscheidungen für einen CRO ohne ausreichende Informationsbasis führen. Diese Situation ist gleichermaßen verständlich wie fatal: Alle gemeinschaftlichen Bemühungen der verschiedenen Stakeholder um die Rettung des Unternehmens werden an dieser Stelle durch mangelnde Professionalität gefährdet.

Ein fachgerechter Auswahlprozess erhöht die Entscheidungsqualität erheblich: Durch die systematische Erhebung aller relevanten Informationen über einen Kandidaten kann die prinzipielle Eignung und die Passung zum jeweiligen Fall mit hoher Sicherheit festgestellt werden. Ein seriöser Auswahlprozess wird in der Regel auch von Bewerbern als akzeptabel und bereichernd empfunden: Er ermöglicht eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Falls und enthält ein persönliches Feedback an den Kandidaten.

Die Mitglieder des Arbeitskreises haben sich daher zur Aufgabe gemacht, Leitlinien und Empfehlungen zur Auswahl eines CRO sowie zur vertraglichen Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen zu erarbeiten und diese öffentlich zugänglich zu machen. Das Ziel ist, dass künftig bei unternehmerischen Krisensituationen alle am Sanierungsprozess Beteiligten auch diesen Aspekt mit der notwendigen Professionalität behandeln und somit einen passenden und erfolgreichen CRO auswählen.

Die Mitglieder des Arbeitskreises sind davon überzeugt, dass das hier dargelegte Vorgehen zu einer deutlichen Verbesserung der CRO-Auswahl führen wird, und wollen daher in allen Fällen, in denen sie an der Auswahl und dem Engagement eines CRO beteiligt sind (indirekt oder direkt), auf ein professionelles Vorgehen nach diesen Richtlinien hinwirken.

2 Mitglieder des Arbeitskreises

Henning Adam, Abteilungsleiter Group Risk Management Intensive Care, Commerzbank

Dr. Thorsten Bieg, Partner, Görg Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB

Barbara Duerr, Intensive Care Officer, Group Risk Management Intensive Care, Commerzbank

Florian Frank, Mitglied der Geschäftsleitung, Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Konrad Fröhlich, Managing Partner, Struktur Management Partner

Dr. Sven-Erik Gless, Partner, Roland Berger

Thomas Harbrecht, Executive Delkredereversicherung, Euler Hermes Deutschland

Dr. Kristine Heilmann, Geschäftsführerin, ITB Consulting GmbH

Stefan Kleiner, Geschäftsführer, HANSE Management Consulting GmbH

Uwe Köstens, Managing Partner, K & H Business Partner GmbH

Jürgen S. Kostorz, Lead Partner, CT Managementpartners GmbH

Thomas Kresse, CEO, Nexpert AG

Yvonne Lund, Manager Special Risks, Euler Hermes Deutschland

Prof. Dr. Robert Simon, Interimsmanager (CRO), Beirat, Berater und Lehrbeauftragter

Hans Jürgen Titz, Geschäftsführender Gesellschafter, CT Managementpartners GmbH

Dr. Dagmar Wilbs, HCC Human Capital Consulting

Detlev Will, Direktor Leitung Nord, Group Risk Management Intensive Care, Commerzbank

3 Auswahl eines CRO für ein Unternehmen mit Restrukturierungs- bzw. Sanierungsbedarf

Die folgenden Abschnitte erläutern die Empfehlungen des Arbeitskreises für die sachgerechte Auswahl eines CRO.

3.1 Feststellung der Anforderungen an den CRO im Sanierungskonzept bzw. Gutachten

Sollte der Sanierungs-/Restrukturierungsberater im Rahmen der Konzepterstellung bzw. Begutachtung den Einsatz eines CRO empfehlen, so sind durch ihn auch die Anforderungen an den CRO für den vorliegenden Fall zu spezifizieren. Diese Festlegung sollte auf der Basis einer eingehenden Analyse des bestehenden Managements erfolgen, da der CRO ja dort zu wenig ausgeprägte Fähigkeiten kompensieren soll.

Eine Liste der Anforderungen, die an einen CRO gestellt werden können, befindet sich im Abschnitt 4. Sie wurde von den Mitgliedern des Arbeitskreises auf der Grundlage eigener Erfahrungen sowie von Veröffentlichungen erarbeitet. Der Sanierungs-/Restrukturierungsberater schätzt für jedes Anforderungskriterium ein, ob es für den vorliegenden Fall notwendig, besonders notwendig oder aber lediglich „wünschenswert“, also ggf. durch andere Kriterien kompensierbar, ist. Dieser

Einstufung auf einer dreistufigen Skala liegt die Erkenntnis zugrunde, dass auch Top-Führungskräfte individuelle Profile aufweisen mit besonderen Stärken auf der einen Seite und schwächer ausgeprägten Kompetenzen auf der anderen. Ziel des Auswahlprozesses ist es, einen CRO mit dem zu den spezifischen Anforderungen passenden Profil zu finden.

3.2 Beteiligte am Auswahlprozess

Wenn die Entscheidung gefallen ist, dass ein CRO engagiert werden soll, dann sollen folgende Personen bzw. Gruppen in den Auswahlprozess eingebunden werden:

- Der Sanierungs-/Restrukturierungsberater
- Vertreter der Eigentümerseite
- Ggf. Gremien- bzw. Unternehmensvertreter
- Ein Berater für Managementdiagnostik

Der Sanierungs-/Restrukturierungsberater initiiert den Auswahlprozess, erläutert der Eigentümerseite die Vorteile eines professionellen Vorgehens, wählt (ggf. zusammen mit dem Vertreter der Eigentümer) den Berater für Managementdiagnostik aus und steuert anschließend mit diesem zusammen den gesamten Auswahlprozess.

Die Eigentümerseite oder ggf. die zuständigen Gremien/Organe entscheiden nach Vorschlag des Sanierungs-/Restrukturierungsberaters über die Investition in einen professionellen Auswahlprozess. Ein Vertreter der Eigentümerseite oder der ggf. zuständigen Gremien/Organe sollte an der Vorauswahl und schließlich am Executive Assessment möglicher Kandidaten teilnehmen, da diese Seite final über die Auswahl eines passenden CRO entscheidet.

Der Berater für Managementdiagnostik unterstützt bei Bedarf bei der Vorauswahl von Kandidaten, entwickelt ein fallspezifisches Executive Assessment und führt dieses mit dem/den vorausgewählten Kandidaten durch. Bei der Durchführung sind der Sanierungs-/Restrukturierungsberater und der Vertreter der Eigentümer bzw. der zuständigen Gremien/Organe als aktive Beobachter und Beurteiler beteiligt.

Der ausgewählte CRO muss auch das Vertrauen und die Akzeptanz der Finanzierer genießen. Eine Information über den Auswahlprozess an die Finanzierer ist daher angezeigt und ein Hinwirken auf die Akzeptanz des CRO bei dieser Stakeholdergruppe sinnvoll.

3.3 Anforderungen an den Berater für Managementdiagnostik

Bei der Auswahl eines Beraters für Managementdiagnostik ist auf die folgenden Kriterien zu achten.

Unabdingbar:

- Nachgewiesene Kenntnisse in psychologischer Diagnostik durch ein abgeschlossenes Studium in Psychologie (Diplom oder Master-Abschluss) oder vergleichbare Qualifikation (mind. Zertifizierung nach DIN 33430).
- Mehrjährige Erfahrung in der Entwicklung und Durchführung von Assessments mit Top-Führungskräften und Durchführung von mind. einer mittleren zweistelligen Zahl solcher Assessments.
- Ausschließlich Verwendung von wissenschaftlich anerkannten diagnostischen Verfahren.

Empfehlenswert:

- Eigene Management- und Führungserfahrung

3.4 Der Auswahl-Prozess

Der Auswahlprozess gliedert sich in drei Abschnitte:

1. Suche nach potentiell geeigneten Kandidaten
2. Vorauswahl
3. Executive Assessment zur Überprüfung der Eignung und Passung vorausgewählter Kandidaten

3.4.1 Suche nach potentiell geeigneten Kandidaten

Die Suche nach Kandidaten sollte aus Gründen der Neutralität und Erfahrung dem Sanierungs-/Restrukturierungsberater obliegen. Er soll hierfür mehrere Quellen nutzen, wie einschlägig spezialisierte Beratungshäuser, Plattformen, sein persönliches Netzwerk etc. Eine möglichst breite Suche erhöht die Wahrscheinlichkeit, passende Kandidaten zu finden. Ziel ist, dass drei Kandidaten in einem Executive Assessment geprüft werden können. Entsprechend sollte eine größere Anzahl potentiell geeigneter Kandidaten identifiziert werden.

3.4.2 Vorauswahl

Die Vorauswahl möglicher Kandidaten für den Auftrag sollte der Sanierungs-/Restrukturierungsberater vornehmen und mit dem Entscheidungsgremium besprechen, dem möglichst auch ein Eigentümerversorger angehören sollte. Er kann hierfür ggf. bereits Unterstützung eines Beraters für Managementdiagnostik in Anspruch nehmen.

Die Vorauswahl erfolgt in der Regel durch Analyse der schriftlichen Unterlagen des Kandidaten, durch Einholen von Referenzen und durch (ggf. telefonische) Gespräche.

Die im Rahmen der Vorauswahl zu prüfenden Anforderungskriterien befinden sich in Abschnitt 4.

3.4.3 Executive Assessment

Mit idealerweise drei Kandidaten wird ein Executive Assessment zur Beurteilung der generellen Eignung und der Passung zum vorliegenden Fall durchgeführt.

Es ist die Aufgabe des Beraters für Managementdiagnostik, dieses Assessment fall-spezifisch auf der Grundlage des Restrukturierungskonzepts/Gutachtens und eines ausführlichen Briefings durch den Sanierungs-/Restrukturierungsberater sowie idealerweise auch eines Briefings durch den Vertreter der Eigentümer bzw. der zuständigen Gremien/Organe zu entwickeln. Die Gestaltung des Assessments muss der Zielgruppe „erfahrene Top-Führungskräfte“ Rechnung tragen und für diese akzeptabel sein. Die Vertraulichkeit der Bewerbung wird sichergestellt, indem die Kandidaten zu Einzel-Assessments eingeladen werden.

Das Assessment dauert inkl. Nachbesprechung ca. sechs bis acht Stunden und besteht aus mehreren diagnostischen Elementen. Der Schwerpunkt soll auf verhaltensorientierten Simulationen liegen, in denen zentrale Anforderungskriterien beobachtbar werden, z.B. Präsentation und Erläuterung des Restrukturierungsplans, Verhandlung, Gespräch mit Mitarbeitern etc. Darüber hinaus sind Fallstudien, Interviews und in ausgewählten Fällen auch psychometrische Tests einsetzbar. Letztere müssen nachweislich den wissenschaftlichen Gütekriterien der psychologischen Diagnostik genügen. Der Rahmen des Assessments kann aus einem teilstrukturierten Interview-Setting bestehen, in das weitere diagnostische Methoden integriert werden.

Das Sanierungskonzept (soweit vorliegend) soll im Rahmen des Assessments besprochen und Ideen/Vorstellungen des Kandidaten zur Umsetzung des Konzepts diskutiert werden. Zur Analyse des Konzepts soll dem Kandidaten ausreichend Zeit gegeben werden.

Der Kandidat soll im Assessment durch mindestens zwei erfahrene Personen interviewt, beobachtet und hinsichtlich Eignung und Passung beurteilt werden; dies sind in der Regel der Sanierungs-/Restrukturierungsberater und der Berater für Managementdiagnostik. Von der Seite des Eigentümers bzw. der zuständigen Gremien sollte ein weiterer Beobachter und Beurteiler teilnehmen.

Die Ergebnisse des Assessments werden durch den Berater für Managementdiagnostik schriftlich festgehalten.

3.4.4 Ergebnis und dessen Verwendung

Vor Durchführung des Assessments ist von dem Kandidaten die Erlaubnis einzuholen, dass das schriftliche Ergebnis dem Sanierungs-/Restrukturierungsberater und der Eigentümerseite/den Gremien zur Verfügung gestellt werden kann. Sollte die Weiterleitung an den/die Finanzierer geplant sein, muss auch darüber zunächst die Zustimmung des Kandidaten eingeholt werden.

Liegen die entsprechenden Zustimmungen des Kandidaten vor, wird das schriftliche Ergebnis den interessierten Parteien zugeschickt.

Dem Kandidaten wird ein mündliches Rückmeldegespräch angeboten, das der Berater für Managementdiagnostik führt; die Ergebnisniederschrift erhält er in der Regel nicht.

Aufgrund der Ergebnisse des Assessments entscheiden die Eigentümer bzw. die zuständigen Gremien über das Engagement eines Kandidaten.

4 Anforderungskriterien für die Auswahl eines CRO

Die folgende Auflistung von Kriterien ist durch den Sanierungs-/Restrukturierungsberater für den je vorliegenden Fall zu prüfen: Er gibt an, in welcher Ausprägung die Kriterien in der Person des CRO vorhanden sein müssen.

4.1 Kriterien in der Vorauswahl

4.1.1 Unabhängigkeit

Es sollen keine Hinweise vorliegen, dass der Kandidat finanziell oder in anderer Hinsicht von diesem Auftrag, dem Unternehmen/dem Gesellschafter oder anderen am Prozess Beteiligten abhängig sein bzw. werden könnte. Sollten Interessenskonflikte bestehen können, sind diese offenzulegen und in der Vertragsgestaltung zu berücksichtigen.

4.1.2 Referenzen

Der Kandidat soll gute Referenzen nachweisen können, insbesondere von Projekten mit im Fall vorhandenen Finanzierern.

4.1.3 Erfahrungen

Aufgrund der Anforderungen des Falls braucht der CRO belegbar:

	<i>Wünschenswert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgeprägter Form notwendig</i>
Erfahrungen im Stakeholdermanagement (Managementaufgaben erfolgreich bewältigt, in denen verschiedene mächtige Einflussgruppen zu koordinieren waren)			
Umfangreiche, aktuelle Erfahrung in der Branche			
Erfahrung im Steuern von unternehmensweiten Veränderungsprozessen (Change Management)			

Internationale Erfahrung, insbes. Kenntnisse bestimmter internationaler Märkte <i>Ggf. spezifizieren</i>			
Erfahrung im Krisenmanagement			
Erfahrung in der Führung von Unternehmen bzw. Unternehmenseinheiten			
Erfahrung mit dem hier vorliegenden Unternehmenstyp (z.B. mittelständisch, inhaber-/familiengeführt, Gesellschafterstruktur etc.) <i>Ggf. spezifizieren</i>			

4.1.4 Fachwissen

Der Kandidat muss mindestens (durch Studium/Ausbildung/Erfahrung erworben) fundiertes betriebswirtschaftliches Fachwissen sowie juristisches Basiswissen in Arbeitsrecht, Insolvenzrecht, Gesellschaftsrecht nachweisen.

Er verfügt über ein Netzwerk an Spezialisten, die er bei Bedarf zu fachlichen Fragen hinzuziehen kann.

Der Kandidat sollte hinsichtlich seiner Kenntnisse und Erfahrungen einen Schwerpunkt haben in:

	<i>Wünschens- wert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgepräg- ter Form notwendig</i>
Strategie (mit besonderen Kenntnissen in Strategieentwicklung, Möglichkeiten und Auswirkungen der Digitalisierung) <i>Ggf. spezifizieren:</i>			
Leistungswirtschaft (mit besonderen Kenntnissen in Operations, Prozessen, relevanten Märkten etc.) <i>Ggf. spezifizieren:</i>			
Finanzwirtschaft (mit besonderen Kenntnissen in Controlling, Finanzierung etc.) <i>Ggf. spezifizieren:</i>			
Vertrieb (mit besonderen Kenntnissen in Marketing, bestimmten Vertriebsformen etc.) <i>Ggf. spezifizieren:</i>			

4.2 Kriterien im Executive Assessment

Der CRO soll das Sanierungskonzept kennen, dem Konzept prinzipiell zustimmen und sich in der Lage sehen, es wie vorgesehen umzusetzen und bei Bedarf weiter zu entwickeln.

Im Assessment werden weitere fachliche und persönliche Kompetenzen überprüft. Aus den im Folgenden aufgelisteten Kompetenzen wählt der Sanierungs-/Restrukturierungsberater die für den vorliegenden Fall notwendigen Kompetenzen aus.

4.2.1 Management-/ Methodenkenntnisse

	<i>Wünschens- wert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgepräg- ter Form notwendig</i>
Methodenkenntnisse zur Analyse der Unternehmensumwelt und der internen Unternehmensverhältnisse (Kennzahlenanalyse), v.a. der finanziellen Verhältnisse			
Kenntnisse in der liquiditäts-, vermögens- und finanzwirtschaftlichen Planung			
Gestaltung und Bewertung von Restrukturierungsplänen			
Change- und „turn around“-Management , ggf. auch im internationalen Kontext			
Projektmanagement in Krisensituationen			

4.2.2 Kognitive Fähigkeiten & Denkweisen

	<i>Wünschens- wert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgepräg- ter Form notwendig</i>
Analytisches Denken (Ursachenanalyse, Zahlenanalyse, Gesamtsystem des Unternehmens sowie dessen Wechselwirkungen verstehen, Komplexität beherrschen, Blick für das Wesentliche, Erkennen von Prioritäten)			
Strategisches, unternehmerisches und konzeptionelles Denken (Geschäftsmodell analysieren, werthaltigen Kern des Unternehmens erkennen, Entwicklung von Maßnahmen und Plänen zur Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit)			

Vernetztes Denken (berücksichtigen der Interessen aller Stakeholder, Abhängigkeiten erkennen)			
Hinterfragen von Bestehendem (vorhandene Denkweisen hinterfragen und verkrustete Strukturen aufbrechen)			

4.2.3 „Psychische Energie“ / Handlungsorientierung

	<i>Wünschens- wert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgepräg- ter Form notwendig</i>
Verantwortungsübernahme und Entscheidungsfreude, Zuverlässigkeit			
Durchsetzungsfähigkeit, Selbstbewusstsein, Konsequenz (sorgt für Entscheidungen und eine konsequente Umsetzung von Beschlüssen)			
Risikobewusstsein (erkennt Risiken, schätzt sie richtig ein und ist bereit, Risiken einzugehen)			
Belastbarkeit (gegenüber Zeit- und Erfolgsdruck, entscheidet nicht voreilig, handelt wohlüberlegt, kann Misserfolge wegstecken, bleibt beharrlich)			
Pragmatismus und Flexibilität (findet rasch umsetzbare Lösungen, stellt sich, wenn nötig, um und findet Alternativen)			

4.2.4 Soziale Kompetenzen

	<i>Wünschens- wert</i>	<i>notwendig</i>	<i>In sehr gut ausgepräg- ter Form notwendig</i>
Führungskompetenz (gibt Orientierung, coacht das Management und die Mitarbeiter, gibt konstruktives Feedback, delegiert angemessen)			
Empathie/emotionale Kompetenz (versteht die Perspektiven alle Stakeholder, kann mit Emotionen umgehen, wirkt nicht arrogant)			
Moderationsfähigkeit (hört zu, bezieht anderslautende Positionen und Perspektiven ein, berücksichtigt und vermittelt zwischen allen Stakeholder-Interessen)			
Kommunikationsfähigkeit (kann überzeugen,			

kommuniziert wirkungsvoll mit allen Stakeholdern zu versch. Anlässen, repräsentiert die Restrukturierung/den Turnaround, wirkt glaubwürdig)			
Kooperationsfähigkeit (schafft eine gute Zusammenarbeit mit dem vorhandenen Management und den Mitarbeitern sowie anderen Stakeholdern, versteht die tatsächlichen Machtverhältnisse und nutzt sie; kommuniziert offen und transparent ggü. allen Stakeholdern)			
Konfliktbereitschaft und Konfliktmanagement (geht Konfrontationen nicht aus dem Weg, spricht Konflikte an, ist an der richtigen Stelle kompromissbereit, beherrscht Konfliktsituationen souverän, managt „Zwickmühlen“ effizient)			
Loyalität (handelt letztlich immer im Sinne des Unternehmens)			

5 Vertragsgestaltung

Bei der Vertragsgestaltung mit dem CRO müssen alle relevanten Aspekte geregelt sein. In der folgenden Liste finden sich die relevanten Themen für einen Vertrag für einen Geschäftsführer einer GmbH oder einer GmbH & Co KG.

Vertragsinhalt	Muss-Regelung	Kann-Regelung
1. Vertragstyp: Befristeter Dienstvertrag, kein Werkvertrag	x	
2. Mandat (Organstellung)		
2.1. Geschäftsverteilungsplan in der GF	x	
2.2. Zuständigkeit für die Restrukturierung	x	
2.2.1. Prüfung und Umsetzung Restrukturierungskonzept	x	
2.2.2. Recht auf kompensierende Maßnahmen bei Abweichungen	x	
2.2.3. Recht auf zusätzliche Initiativen	x	
2.2.4. Kooperation mit den Beratern	x	
2.2.5. Verpflichtung der Organe und Manager zur Unterstützung des CRO	x	
2.3. Ggf. weitere Ressorts bzw. andere Gesellschaften der Gruppe, in denen man auch zum Geschäftsführer bestellt wird		x
2.4. Keine Rechts- oder Steuerberatung oder Wirtschaftsprüfungsleistungen	x	
3. Sonstige Pflichten und Rechte		
3.1. Übliche Pflichten des Geschäftsführers	x	
3.2. Einzelvertretung		x

3.3. Keine Einschränkungen in der internen und externen Kommunikation	x	
3.4. Quartalsweise eigener Bericht des CRO an die Gesellschafter und den Bankenpool		x
3.5. Recht auf Beratungsunterstützung, insb. insolvenzrechtliche Beratung	x	
3.6. Recht auf Niederlegung innerh. von 14 Tagen (nicht zur Unzeit)	x	
3.7. Wettbewerbsverbot während der Vertragslaufzeit	x	
4. Honorar		
4.1. Basiskomponente (Tagessatz)	x	
4.2. Erfolgskomponente		x
4.3. anfechtungssichere Vorauszahlung ohne Abzüge	x	
4.4. fristlose Kündigung bei Verzug		x
4.5. Gesamtschuldnerische Haftung Konzerngesellschaften		x
5. Nebenpflichten		
5.1. Geheimhaltung	x	
5.2. Übergabe Unterlagen bei Abschluss Mandat	x	
6. Haftung		
6.1. Angemessene D&O Versicherung (z.B. 3 bis 5 Mio. € ; in großen bzw. besonders kritischen Fällen auch höher, bspw. 10 Mio. €)	x	
6.2. Haftungsübernahme durch das Unternehmen bei fehlendem Versicherungsschutz		x
6.3. Recht auf anwaltliche Unterstützung bei Managerhaftung	x	
6.4. Verjährung Schadensersatzanspruch	x	
6.5. Begrenzung Schadensersatzanspruch auf das Honorar		x
7. Beendigung		
7.1. Befristeter Dienstvertrag, kurzfristig ordentlich kündbar	x	
7.2. Exit-Recht für beide Parteien bei Change of Control		x