Man braucht Rückgrat, Gradlinigkeit und auch eine gewisse Unabhängigkeit

Im Rahmen der 15. Sanierungskonferenz des ifus Instituts in der Hochschule Heidelberg fand jüngst ein Gespräch mit dem Chief Financial Officer und Transformation Officer ad interim, DR. STEFAN GROS, statt. Die Fragen stellte DETLEF FLEISCHER (EXIS|TENZ MAGAZIN).

Detlef Fleischer: Herzlich willkommen bei unserem Panel. Wir, d. h. Dr. Stefan Gros und ich, begrüßen Sie zu unserem Gedankenaustausch im Rahmen der Sanierungskonferenz. In den nächsten 45 Minuten wollen wir miteinander über erfolgreiche Restrukturierungsprozesse aus der Sicht eines CRO sprechen. Herr Dr. Gros – Starten möchte ich mit der Frage, wie sich das Restrukturierungsgeschäft in den letzten 30 Jahren, in denen Sie tätig sind, verändert hat.

Dr. Stefan Gros: Wie Sie bereits gesagt haben, bin ich jetzt seit über 30 Jahren im Geschäft. In dieser Zeit habe ich ungefähr 20 Unternehmen auf C-Level geführt. Was sich verändert hat? Im Wesentlichen haben wir es verstärkt mit einem Generationswechsel zu tun. Ich erinnere mich noch gut an eine Reihe von Situationen, in denen es einen Patriarchen an der Spitze des Familienunternehmens gab. Es ist mehr als einmal passiert, dass ich dann mit dem Spruch „Guten Tag, junger Mann! Erzähl mir mal, was Du so denkst" begrüßt worden bin. Man merkt in dieser Situation sehr schnell, dass er – meistens sind es bis heute Männer! – derjenige ist, der buchstäblich alle Entscheidungen trifft. Im Unternehmen sind alle auf ihn fokussiert.

Fleischer: Sind diese Zeiten heute vorbei?

Dr. Gros: Diese Generation und diesen Unternehmertyp gibt es heute fast nicht mehr. Von wenigen Ausnahmen abgesehen. Auch in der Finanzierungslandschaft hat sich viel geändert. Heute gibt es beispielsweise Private Equity- und Debt-Investoren. Und wir werden heute damit konfrontiert, dass Banken aus regulatorischen Gründen gar nicht mehr so liefern, wie das früher der Fall war. Infolgedessen werden viele Sanierungsfälle nicht mehr uneingeschränkt von ihren Hausbanken begleitet. Im Wesentlichen geht es – trotz einiger Veränderungen – immer darum, in einer Vertrauenskrise Vertrauen zu gewinnen bzw. zurückzugewinnen. Es geht darum, die Belegschaft und die Führungskräfte zu überzeugen, den Sanierungsweg mitzugehen. Wenn Sie so wollen, muss man dafür auch deren Herzen gewinnen.

Fleischer: Im Insolvenz- und Sanierungsrecht hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr viel geändert. Insbesondere sind neue Instrumentarien ins Spiel gekommen. Erleichtert das heute das Transformationsbusiness?

Dr. Gros: In meinen Anfangsjahren war der Instrumentenkasten des Insolvenz- und Sanierungsrechts deutlich kleiner. Rückblickend waren aber auch die Insolvenzverwalter etwas gelassener im Umgang mit CFOs und CROs. Auch bei Thema Haftung ging es noch deutlich entspannter zu. Gleiches gilt für Anfechtungsklagen. Wenn Sie mich also fragen, inwieweit es früher entspannter zuging, lautet die Antwort „Ja!". Aus heutiger Sicht waren einzelne Fälle in der Vergangenheit mit Blick auf eine mögliche Haftung des CRO brandgefährlich.

Fleischer: Inwieweit ist es Ihnen schon passiert, dass Sie in ein Unternehmen gekommen sind und den Eindruck bekamen, dass man Ihnen im Vorfeld mit Blick auf den Status quo etwas vorgemacht haben?

Dr. Gros: Solche Fälle gab es. Dann musste ich ganz schnell die Reißleine ziehen.

Fleischer: Was bedeutete das konkret?

Dr. Gros: Man muss dann extrem schnell für Offenheit und Transparenz sorgen. Und im Zweifel muss man wei-

Dr. Stefan Gros
Foto: Steffan Sturm

Sanierungskonferenz in der FH Heidelberg – Foto: ifus institut/NickandRaia

tere Experten hinzuziehen, die beispielsweise die strafrechtliche Seite überprüfen. Diese Erfahrungen habe ich gemacht. Letztendlich muss man in diesen Fällen auch überlegen, welches Ausmaß die ungeschminkte Ist-Situation annehmen kann. Und im Zweifel bleibt nur die Entscheidung, das Mandat niederzulegen. Diese Situation hatte ich Gott sei Dank noch nie. Aber natürlich gab und gibt es oft Ungereimtheiten im Rechnungswesen. In den meisten Fällen ist das gar kein böser Wille. Die Verantwortlichen wollen sich dann oftmals einfach nur nicht eingestehen, dass verschiedene Entscheidungen nicht oder zu spät getroffen wurden. Es ist dann meine Aufgabe, sehr schnell für Transparenz zu sorgen. Gleichzeitig muss ich den Verantwortlichen klar machen, dass wir – trotz der Fehler in der Vergangenheit – nach vorne schauen müssen.

Fleischer: Wir führen dieses Gespräch im Hörsaal der Fachhochschule Heidelberg. Welchen wichtigen Rat haben Sie an Berufsanfänger?

Dr. Gros: Um den Aufgaben und Pflichten eines CRO bzw. CFO gerecht zu werden, braucht man – neben Erfahrung, die man im Laufe der Zeit gewinnt – vor allem Rückgrat, Gradlinigkeit und auch eine gewisse Unabhängigkeit.

Fleischer: Viel ist vom Faktor Zeit die Rede.

Dr. Gros: Ein sehr wichtiger Aspekt unserer Beratertätigkeit. Ich verwende in diesem Zusammenhang gerne das Beispiel eines Arztbesuches. Umso früher man einen Arzt konsultiert, umso besser. Übertragen auf die Situation eines angeschlagenen Unternehmens heißt das: In welchem Stadium befindet man sich? Sprechen wir noch von einer Strategiekrise oder befinden wir uns bereits in einer seit längerem andauernden Ertrags- oder sogar schon in einer Liquiditätskrise? Die Gretchenfrage lautet: Wie viel Zeit habe ich? Um auf die Metapher mit dem Arztbesuch zurückzukommen: Im Zweifel muss man ganz schnell „schneiden", sprich: harte Entscheidungen treffen. Zum Beispiel Verlustbereiche abtrennen, im Zweifel liquidieren oder das Unternehmen notfalls auch in die Insolvenz schicken. In diesen Fällen ist man dann schnell der Prellbock. Aber auch dafür werden Sanierungsberater bezahlt.

Fleischer: Wie schnell müssen die ersten und weichenstellenden Einschnitte erfolgen?

Dr. Gros: Nach drei Monaten muss klar sein, wohin die Reise geht. Dafür muss ich als CRO oder CFO einen klaren Kompass haben. In der Regel sollte nach drei Monaten das Maßnahmenoffice stehen. Insgesamt bin ich zwischen 12 und 24 Monate in einem Mandat.

Fleischer: Inwieweit ist es für den Erfolg eines CRO bzw. CFO wichtig, dass sie gute „Geschichtenerzähler" – gegenüber den Banken, Lieferanten und Mitarbeitenden – sind? Nicht zu verwechseln mit einem Märchenerzähler …

Dr. Gros: Ich bin immer bemüht, gute und vor allem auch nachvollziehbare Geschichten zu erzählen. Aufgrund der Komplexität vieler Vorgänge ist es wichtig, dass die Geschichte eine rote Linie hat. Und natürlich spielt es vom Wording eine Rolle, ob ich beispielsweise mit einem Banker oder einem Betriebsratsmitarbeiter spreche. Im Grunde ist es wichtig, eine „Story" zu haben, die alle im Bestreben, das Unternehmen zu retten, vereint. Die Rolle des Geschichtenerzählers ist eine ganz wichtige Aufgabe eines CROs und CFOs! Er muss sie erzählen, er muss kommunizieren und dabei möglichst alle so orchestrieren, dass sie auf ein gemeinsames Ziel hinsteuern.

Fleischer: Das Wahl des richtigen Wordings – der richtigen Sprache – wird oft unterschätzt, oder?

Dr. Gros: Das ist immer wieder eine große Herausforderung. Aus meiner Perspektive ist es hilfreich, wenn man über viel Erfahrung und die nötige Empathie verfügt.

Fleischer: Häufig wird zurzeit in der Branche vom Nordstern gesprochen, dem man folgen sollte.

Dr. Gros: Um erfolgreich zu sein, braucht man einen klaren Kompass und eine klare Leitlinie – den Nordstern. Den einmal eingeschlagenen Kurs muss man dann auch durchziehen. Auch gegen Widerstände! Meine Aufgabe besteht darin, anhand dieses Kompasses bzw. des Leitbildes zu verdeutlichen, wohin die gemeinsame Reise gehen soll. Konkret: Zu kommunizieren, was das kurz-, mittel- und langfristige Ziel des Sanierungsprozesses ist. Wenn das nicht klar ist und nicht sauber rausgearbeitet wird, gibt es häufig in und mit der Belegschaft ein Problem.

Fleischer: Apropos Leitbild. In traditionsreichen Familienunternehmen, in denen Sie viel unterwegs sind, spielen althergebrachte Leitbilder auch heute noch eine große Rolle, oder?

Dr. Gros: Das ist richtig. Die Herausforderung besteht dann oft darin, zu überprüfen, inwieweit das – vielleicht vor vielen Jahrzehnten entwickelte – Ideal in die heutige Zeit passt bzw. ob es mit den existenziellen Herausforderungen in Einklang zu bringen ist. Vielleicht muss das Leitbild angepasst, verändert oder durch etwas Neues ersetzt werden.

Wichtig ist: Ein Leitbild muss im Unternehmen gelebt werden. Deshalb entwickele ich es nicht nur „top-down", sondern auch „bottom-up". Schließlich kennt die Belegschaft das Unternehmen viel besser als ich. Sie weiß, wo von der Geschäftsführung Märchen erzählt worden sind und wo nicht. Ein gutes Instrument, um ein neues Leitbild zu diskutieren und zu kommunizieren, sind sogenannte Town Halls. Sie kann man, je nach Größe des Unternehmens, digital oder in Präsenz durchführen. Meine Aufgabe besteht darin, diesen dynamischen Prozess zu orchestrieren und wichtige Impulse zu geben. In diesem Prozess wachsen Mitarbeitende manchmal über sich hinaus. Andere, und das gehört auch zur Wahrheit, sind wie gelähmt und verabschieden sich geistig.

Fleischer: Manche Einschnitte tun weh und einen Beliebtheitspreis bekommt man damit auch nicht, oder?

Dr. Gros: Man kann nicht von allen gemocht werden und um den Gewinn eines Schönheitscontests geht es schließlich auch nicht. Es ist schon sehr viel gewonnen, wenn ein Sanierer von der Belegschaft in positiver Erinnerung behalten wird. Ich habe eine solche Situation erst vor wenigen Wochen bei einem bedeutenden Automobilzulieferbetrieb erlebt. Der neue Aufsichtsratsratsvorsitzende bat mich um Unterstützung, auch deshalb, weil man sich nach neun Jahren noch positiv an mich erinnerte.

Fleischer: Können Einzelkämpfer erfolgreich sein oder entscheidet letztendlich nicht doch – wie im Krankenhaus-OP – die Teamleistung?

Dr. Gros: Meine Aufgabe besteht primär darin, aus den Leuten, die im Unternehmen sind, ein Team zu formen. Damit generiere ich Wert. Da-

Dr. Stefan Gros
Foto: Steffan Sturm

für ist es allerdings notwendig, relativ schnell und mit sicherem Blick zu erkennen, wer ‚on speed' ist. Wer Interesse hat, wer wachsen möchte und wer sich als Teil eines Teams sieht. Darüber hinaus ist es auch extrem wichtig, dass man Kollegen hat, mit denen man selbst kuratierte Teams bilden kann. Der kleine und feine Unterschied ist folgender: Es geht dabei um Erfahrung und Seriosität. Und nicht um „Jugend forscht".

Fleischer: Wie oft haben Sie in Ihrem Berufsalltag erlebt, dass man Ihnen mit Widerstand begegnet ist? Frei nach der Devise „Hammer immer esu jemaat". Auf Hochdeutsch: „Das haben wir doch immer schon so gemacht." Verzeihen Sie bitte einem Rheinländer wie mir …

Dr. Stefan Gros
Foto: Steffan Sturm

Dr. Gros: [lacht] – Ja, das gibt es! Diese Anhänger und Vertreter des „Rheinischen Grundgesetzes" kenne ich. Sie kommen mir dann auch mit dem Artikel 3: „Et hätt noch emmer joot jejange". Meine Aufgabe besteht dann schlicht und einfach darin, sie davon zu überzeugen, dass ich auch den 5. Artikel kenne: „Et bliev nix wie et wor".

Fleischer: Welche Erfahrungen haben Sie mit der Einführung eines Transformation Management Office (TMO) gemacht?

Dr. Gros: Das ist für mich mittlerweile ein Standard-Tool. Der Kern besteht darin, alle Maßnahmen zu bündeln und zu reduzieren und daran anschließend Effektivität zu schaffen. Diese Vorgehensweise ist extrem wichtig und gehört im Moment fast in jedes Unternehmen. Unabhängig von dessen Größe.

Fleischer: Wir sprachen vorhin über die Bildung von Teams. Wie gelingt es, Verbündete im Unternehmen zu finden?

Dr. Gros: Dafür muss man authentisch sein. Und offen und transparent kommunizieren. Und man muss mit allen Mitteln versuchen, diese Menschen „an Bord" zu behalten. Bisher ist es mir immer gelungen, Verbündete zu finden. Für diejenigen, die bleiben, zahlt sich das meines Erachtens immer aus. Entweder im ursprünglichen Unternehmen oder später im Rahmen einer neuen beruflichen Herausforderung. Schließlich gibt es genügend „Schönwetter-Kapitäne". Wenn man aber im Vorstellungsgespräch sagen kann, dass man erfolgreich bei der Bewältigung einer Krise mitgewirkt hat, zahlt sich das aus.

Fleischer: Wie wichtig ist es, Mitarbeitende dafür zu gewinnen, den Transformationsprozess aktiv mitzugestalten?

Dr. Gros: Das ist von essentieller Bedeutung für den Erfolg eines Transformationsprozesses. Schließlich kann ich nicht alles alleine machen. Mir muss es deshalb gelingen, die wichtigsten Keyplayer im Unternehmen zu Mitgestaltenden zu machen. Ich kann orchestrieren, ich kann Schwerpunkte setzen und ich kann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen. Aber sie müssen bereit sein, den Prozess aktiv mitzugestalten.

Fleischer: Im kommenden Jahr finden deutschlandweit Betriebsratswahlen statt. Die Zeit während der betriebsinternen Wahlkämpfe und der finalen Zusammensetzung des neuen Betriebsrates dürfte für einen externen Berater anspruchsvoll sein, oder?

Dr. Gros: Wenn es um kritische Entscheidungen geht, macht es Sinn, diese mit dem aktuellen Betriebsrat zu treffen. Er kennt die Herausforderungen und die handelnden Personen. Sehr schwierig wird es, wenn sich nach einer Wahl der Betriebsrat völlig neu und aus unerfahrenen Mitgliedern zusammensetzt. Das kostet kostbare Zeit und Energie. Und toxisch wird es, wenn in der Arbeitnehmervertretung Menschen sind, die sich im schlimmsten Fall nicht für das Unternehmen interessieren, sondern gewissen Dogmen unterliegen und sich letztlich wie ein U-Boot im Unternehmen bewegen und Unruhe stiften.

Fleischer: Sind betriebsbedingte Kündigungen bis zur Betriebsratswahl ein No-Go?

Dr. Gros: Das bleibt abzuwarten. Zurzeit gehe ich – mit Blick auf die gesamtwirtschaftliche Lage – davon aus, dass wir im kommenden Jahr vermehrt betriebsbedingte Kündigungen sehen werden.

Fleischer: Zum Ende unseres Gesprächs möchte ich gerne noch über die Bedeutung der internen und externen Kommunikation mit Ihnen sprechen.

Dr. Gros: Kommunikation ist essentiell und von entscheidender Bedeutung für den Sanierungserfolg. Wenn man im Unternehmen eine krisenerfahrene Kommunikationsabteilung vorfindet, die bereit ist, sich mit Restrukturierungsthemen auseinanderzusetzen, ist das von Vorteil. Eine professionell aufgestellte Presseabteilung hat einen guten Zugang zur Führungsebene und der Belegschaft. Sie kennt die entscheidenden Pressevertreter, die Lieferanten und vor allem auch den Absatzmarkt, sprich: die Kunden, des Unternehmens. Ist das nicht der Fall, dann empfehle ich, sich von außen Medienkompetenz zu holen.

Vielleicht am Rande eine kleine Geschichte zum Schmunzeln oder zum Kopfschütteln. Im Rahmen einer meiner letzten Mandate hatte ich mit einem internen Unternehmenssprecher zu tun, der eine Fünfzig-Prozent-Stelle hatte. Kurz nachdem wir mit Restrukturierungsmaßnahmen begannen und der interne und externe Druck anstieg, meldete es sich bei mir und sagte frank und frei, dass er für diese Aufgaben und Themen nicht eingestellt worden sei. Die Arbeit würde ihm zu stressig. Infolgedessen hat er dann auch zeitnah gekündigt. Kein Kommentar, oder?

Fleischer: Wie offen und transparent muss Kommunikation stattfinden, damit sie glaubwürdig ist?

Dr. Gros: Meines Erachtens ist es das Schlimmste, wenn man in einer kritischen Phase seine Glaubwürdigkeit verliert. Dann verliert man sofort auch Vertrauen.

Detlef Fleischer – Foto: ifus institut/NickandRaia

Fleischer: Gibt es „den" Zeitpunkt während eines Mandats, an dem Sie feststellen, dass es mit dem Unternehmen beim besten Willen nicht mehr weitergehen kann? Der Markt und die Finanzierung brechen weg und die Mitarbeitenden sind auf dem Sprung, das sinkende Schiff zu verlassen. Eine Lösung für die festgefahrene Situation ist weit und breit nicht in Sicht.

Dr. Gros: An dem Punkt, an dem es für das Unternehmen überhaupt keine Lösung mehr gibt, war ich zum Glück noch nie. Aus meiner Perspektive darf man nichts unversucht lassen, das Unternehmen wieder in den Wind zu bekommen. Die Frage ist nur, in welcher Konstellation. Zur bitteren Wahrheit gehört dann vielleicht, dass der jetzige Eigentümer nicht der perfekte Eigentümer ist. Diese Wahrheit muss man dann auch relativ klar kommunizieren. Gemeinsam muss man nach Lösungsoptionen Ausschau halten – zum Beispiel mit Blick auf einen M&A-Prozess.

Fleischer: Herr Dr. Gros – vielen Dank für Ihre interessanten Insights. Ich freue mich, dass Sie unseren Zuhörern anschließend noch für persönliche Gespräche und Fragen zur Verfügung stehen.

Es handelt sich hier um eine gekürzte und redigierte Fassung des Gesprächs, das im September 2025 in Heidelberg geführt wurde.