

# **CRO im Wandel: Restrukturierung mit (Mehr-)Wert**

Kernkompetenzen, Potenziale und  
Herausforderungen der CRO-Rolle in  
Europa, Afrika, Amerika und Asien





# Inhaltsverzeichnis

|    |                                                                                               |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 01 | Vorwort: Die Halbwertszeit von Stabilität                                                     | 4  |
| 02 | Executive Summary: Die sieben zentralen Erkenntnisse der „Global CRO Study 2026“              | 6  |
| 03 | Rollenverständnis, Timing und Kompetenzprofil moderner CROs                                   | 10 |
| 04 | Internationale Dimension: Regionale Mandatsarchitekturen in Europa, Afrika, Amerika und Asien | 14 |
| 05 | Vom CRO zum CRO-Office: Rollen, Teams und Titelpolitik                                        | 18 |
| 06 | Mandatstiefe, Governance und Haftung des CRO                                                  | 22 |
| 07 | Wahrnehmung, Wirkung und Zukunftsperspektiven                                                 | 24 |
| 08 | „The Magic Seven“: Ihr Kompass für die erfolgreiche CRO-Besetzung 2026                        | 26 |
| 09 | Methode und Datengrundlage                                                                    | 28 |

# 1. Vorwort

## Die Halbwertszeit von Stabilität: Warum Restrukturierung zum Führungsinstrument wird

Stabilität war einmal ein Wettbewerbsfaktor. Heute ist sie eine Momentaufnahme. Märkte verändern sich längst nicht mehr zyklisch, sondern systemisch: Nachfrageverhalten fragmentiert, technologische Innovationssprünge verkürzen Lebenszyklen ganzer Industrien, und Kapital sucht sich neue Bahnen. In diesem hochvolatilen Umfeld geraten Geschäftsmodelle weniger durch externe Schocks ins Wanken, als durch ihre eigene Trägheit.

Im „New Normal“ wird Agilität zum dauerhaften Organisationsvorteil – zur Fähigkeit, sich fortlaufend neu auszurichten, bevor der Druck von außen es erzwingt. Die globalen Insolvenzzahlen des Jahres 2025 machen diese tektonische Verschiebung sichtbar.

In Deutschland erreichten die Firmeninsolvenzen ein 10-Jahres-Hoch (+8,3%).

Die USA meldeten mit 655 Mega-Insolvenzen bis Oktober 2025 den höchsten Stand seit 15 Jahren. Das alles ist ein Symptom dafür, dass traditionelle Geschäftslogiken in Echtzeit auf ihre Belastbarkeit geprüft werden. Restrukturierung ist damit kein Ausnahmezustand mehr, sondern Teil moderner Unternehmenshygiene.



Michael Dorn  
CEO RTgroup



Bastian Kuhl  
Senior Partner RTgroup

---

<sup>1</sup> Creditreform: „Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2025“, Dezember 8, 2025; <https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/presse-meldungen-fachbeitraege/news-details/show/insolvenzen-in-deutschland-jahr-2025>

Wer heute führt, darf Restrukturierung nicht als erzwungenen Reparaturmechanismus begreifen. Sie ist vielmehr eine selbstgewählte Gestaltungsdisziplin: die Fähigkeit, Kapitalstruktur, Geschäftsmodell und Kultur in einem konsistenten Steuerungsrahmen neu zu justieren. Die Vorreiter unter den Unternehmen agieren proaktiv. Sie restrukturieren aus Stärke, nicht aus Not. Und sie begreifen Anpassungsfähigkeit nicht als Reaktion auf Instabilität, sondern als Ausdruck strategischer Reife.

Unsere „Global CRO Study 2026“ zeigt, wie sich dieser Paradigmenwechsel institutionell manifestiert. Der Chief Restructuring Officer (CRO) ist zur Brückenfigur geworden – verankert in der C-Suite, anschlussfähig an Kapitalmärkte und Organisation zugleich.

Erfolgreiche CRO-Mandate stabilisieren nicht nur Bilanzen. Sie setzen Energie frei, schaffen Orientierung und prägen die Unternehmenskultur. Restrukturierung steht heute nicht für Rückzug, sondern für Richtung – für die Kunst, unter Druck Gestaltungsspielraum zu gewinnen und Stabilität neu zu denken.



Philipp Schuller  
Partner RTgroup



Dr. Johannes L. Sauerwein  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



Prof. Dr. Henning Werner  
Leiter IfUS-Institut

---

<sup>2</sup> Reuters / S&P Global: „US corporate bankruptcies set to hit 15-year high amid credit jitters, S&P data shows“; November 13, 2025; <https://www.reuters.com/legal/litigation/us-corporate-bankruptcies-set-hit-15-year-high-amid-credit-jitters-sp-data-shows-2025-11-13/>

## 2. Executive Summary: Die sieben zentralen Erkenntnisse der „Global CRO Study 2026“

Warum scheitern Restrukturierungen? Und: Was müssen Unternehmen tun, um Krisen in Resilienz und nachhaltigen Erfolg zu überführen? Die „Global CRO Study 2026“ zeigt: Turnarounds werden nicht durch fehlende Analysen oder Fachkompetenzen gefährdet. Ausschlaggebend sind zu spätes Handeln, unklare Governance, politisierte Entscheidungsprozesse und mangelnde Umsetzungskraft. Der entscheidende Erfolgsfaktor ist ein CRO, der Durchsetzungsstärke mit institutioneller Verankerung verbindet. Nur so lassen sich finanzielle Stabilität, operative Steuerung und organisationale Akzeptanz zugleich sichern.

### Hier die sieben wichtigsten Erkenntnisse:

#### 1 | **Timing kills Turnarounds: Wenn der CRO erst kommt, wenn es bereits brennt.**

Das Gros der Restrukturierungen startet mit einem strukturellen Handicap: In 83 Prozent der Fälle kommt der CRO „zu spät“ oder „deutlich zu spät“ ins Mandat – meist ohne klare Durchgriffsrechte und politisch bereits geschwächt. Häufig wird er nicht aus dem operativen Management heraus, sondern von Banken und Governance-Gremien installiert – in einer Phase, in der Ergebnis- und Liquiditätskrise bereits eskaliert sind. Wirksam wäre der Einstieg deutlich früher: bei beginnender Ergebniskrise, ersten finanziellen Stresssignalen oder erkennbarem Vertrauensverlust in das bestehende Management. In dieser Phase lassen sich Portfolio, Struktur und Geschäftsmodell noch aktiv gestalten.

## 2 | Krisenpilot statt klassischer Consultant: Der CRO gehört ins Cockpit.

International ist die Rolle klar konturiert: Ein CRO ist mehr als ein klassischer Consultant. Er agiert als umsetzungsstarker Krisenmanager auf C-Level mit klarer Ergebnisverantwortung. Er steuert Liquidität und Performance, verhandelt mit Banken und zentralen Stakeholdern und verantwortet die operative Umsetzung des Turnarounds.

Für maximale Wirksamkeit als Krisenpilot, Stakeholder-Diplomat und strategischer Transformator braucht er den Dreiklang aus klarem Mandat, ausreichender Führungsspanne und institutioneller Autorität. Dazu gehören der Zugriff auf Cash, Ressourcen und entscheidungsrelevante Gremien. In der Praxis bleibt die Rolle jedoch häufig in einer faktischen Beraterposition stecken: Die Ergebnisverantwortung wird erwartet, formale Durchgriffsrechte bleiben begrenzt. Organstellung, Vetorechte oder operative Steuerungsmacht fehlen häufig.

Wirksame Unternehmen definieren den CRO konsequent als temporäres Mitglied des Top-Managements. Er versteht das operative Geschäft tief und übernimmt in der Krise CEO-, CFO- oder COO-ähnliche Aufgaben. Klar begrenzt auf Mandatsdauer, Turnaround-Agenda und strukturell zentrale Eingriffe wie Portfolioentscheidungen oder sensible Personalmaßnahmen. Damit ist der CRO nicht ein zusätzlicher Consultant im Projekt, sondern die entscheidende Person im Cockpit: Er gibt den Takt vor und verantwortet die Umsetzung.

## 3 | Hohe Haftung: Klare Governance schafft Sicherheit.

Rund zwei Drittel der Experten stufen das persönliche Haftungsrisiko eines CRO als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein – insbesondere bei Organstellung und insolvenznahen Entscheidungen. Europa und Afrika gelten als Hochrisikoregionen mit strenger Organhaftung und scharfen Insolvenzantragspflichten. Während die USA dank Chapter-11-Regelungen, Haftungsfreistellungen und ausgeprägter D&O Strukturen als deutlich risikofreier gelten, zeigt Asien ein heterogenes Bild.

CRO-Mandate müssen diese Asymmetrie abbilden: Je höher das Haftungsprofil, desto zwingender sind advisory-geprägte Set-ups, klare Organ- und Kompetenzgrenzen sowie saubere vertragliche Absicherungen. Das hat unmittelbare Konsequenzen für Durchgriff, Tempo und Verbindlichkeit der Entscheidungen.

#### 4 | **Akzeptiert oder abgelehnt: Kultur bestimmt die Reichweite des CRO.**

Eine formale Organstellung allein erzeugt noch keine Autorität. Entscheidend ist, ob der CRO in der Organisation als legitime Führungspersönlichkeit akzeptiert wird – oder lediglich als Signal einer eskalierten Krise gilt. Diese Wahrnehmung entsteht in einem kulturell kodierten Erwartungsraum, geprägt von Autoritätsverständnis, Kommunikationsstil und internen Machtstrukturen. Ob Restrukturierung als Chance oder als Stigma wahrgenommen wird, ist damit vor allem eine Frage der Unternehmenskultur.

Diese Entscheidung fällt in der Organisation selbst – über Vertrauen, informelle Netzwerke und einen frühen, transparenten Dialog zwischen CRO, Management und Belegschaft. Fehlt diese kulturelle Anschlussfähigkeit, bleibt der CRO ein Fremdkörper mit begrenzter Durchsetzungskraft. Gelingt sie, wird der CRO zum anschlussfähigen Partner der Führung – nicht zum Symbol einer Niederlage.

#### 5 | **Eine Rolle, vier Logiken: Europa, Amerika, Afrika und Asien erwarten unterschiedliche CRO-Profile.**

Global ist die CRO-Funktion etabliert, zeigt aber vier klar unterscheidbare, regionale Ausprägungen. So weist Europa die höchste formale Professionalisierung und ein multidimensionales Rollenverständnis auf. In Amerika ist die Rolle stark financial- und lender-driven, in Afrika deutlich führungs- und personengetrieben sowie in Asien eher unabhängigkeits- und kulturorientiert.

Damit variieren sowohl operative Tiefe, als auch Erwartungsprofil – vom finanztechnischen Spezialisten über den führungsstarken Krisenpiloten bis zum unabhängigen, kultursensiblen Experten. Für Unternehmen bedeutet das: Ein global einheitliches CRO-Design greift zu kurz. Mandat, Einbindung und Governance müssen an die regionale Logik angepasst werden.

## 6 | Kennzahlen gerettet, Vertrauen verspielt:

### Wenn Restrukturierung kulturell nicht ankommt.

Am Ende eines CRO-Mandats wird die Zielerreichung im Durchschnitt hoch bewertet: mit 4,27 von 5 für die operative Neuausrichtung, mit 4,09 für die Sicherung der langfristigen Finanzierung sowie mit 3,69 für die verbesserte Rentabilität.

Deutlich schwächer fallen die Bewertungen für organisationale Faktoren aus. „Verbesserte Unternehmenskultur“ erreicht 2,93 Punkte; „gestärkte Mitarbeitermotivation“ 2,96.

Restrukturierung wirkt damit nachweislich stärker auf die finanzielle Leistungsfähigkeit, als auf kulturelle Erneuerung. Nachhaltig wird sie erst durch starke, co-kreative Leadership, eine gewisse Demut und die aktive Mitnahme der Organisation durch den CRO. Ein offenes Mindset für die Potenziale und die aktive Einforderung von Mitgestaltung durch das Unternehmen geben dem CRO Raum, Wirkmacht jenseits kurzfristiger Kennzahlverbesserungen zu entfalten.

## 7 | „Hero-CRO“ am Limit: Das CRO-Office ist das Mehrwert-Modell der Zukunft.

Das klassische Modell des „Hero-CRO“ stößt in komplexen Restrukturierungen zunehmend an strukturelle Grenzen. An seine Stelle tritt immer häufiger das CRO-Office: ein schlankes, interdisziplinäres Führungsteam, das Finanzagenda, operative Umsetzung und Programmsteuerung gemeinsam verantwortet und fest in die Governance eingebettet ist. Der CRO führt dieses Office, integriert je nach Situation Elemente aus CRO- und CTO-Rolle und stellt sicher, dass finanzielle Maßnahmen, operative Eingriffe sowie strukturelle wie kulturelle Erneuerung aufeinander abgestimmt sind.

Wirksamkeit entsteht damit weniger aus der Autorität einer Einzelperson, als aus institutionalisierter Steuerungsfähigkeit. Ein erfolgreiches CRO-Office verschiebt Restrukturierung von einer personenbezogenen Führungslogik hin zu einem professionell orchestrierten, kollektiven Leistungsmodell.

# 3. Rollenverständnis, Timing und Kompetenzprofil moderner CROs

## 3.1 | CRO-Rolle im Wandel: Vom Sanierer zur Führungsfigur in der Krise.

Der Auftrag des CRO als interimistischer Krisenmanager auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene geht weit über die klassische Sanierung hinaus. Er sichert Liquidität, bewahrt die operative Handlungsfähigkeit und verbindet kurzfristige Krisenmaßnahmen mit einer mittel- und langfristig nachhaltigen Transformation. Er fungiert zugleich als Krisenpilot, Stakeholder, Diplomat und strategischer Transformator – mit klarer Verantwortung für die Ergebnisse.

Damit ist die Rolle konsequent auf Umsetzung ausgerichtet: Fachliche Exzellenz ist notwendig. Wirklich wirksam wird sie jedoch erst im Zusammenspiel mit psychologischem Gespür für Machtverhältnisse, politische Interessenlagen und Vertrauensdynamiken.

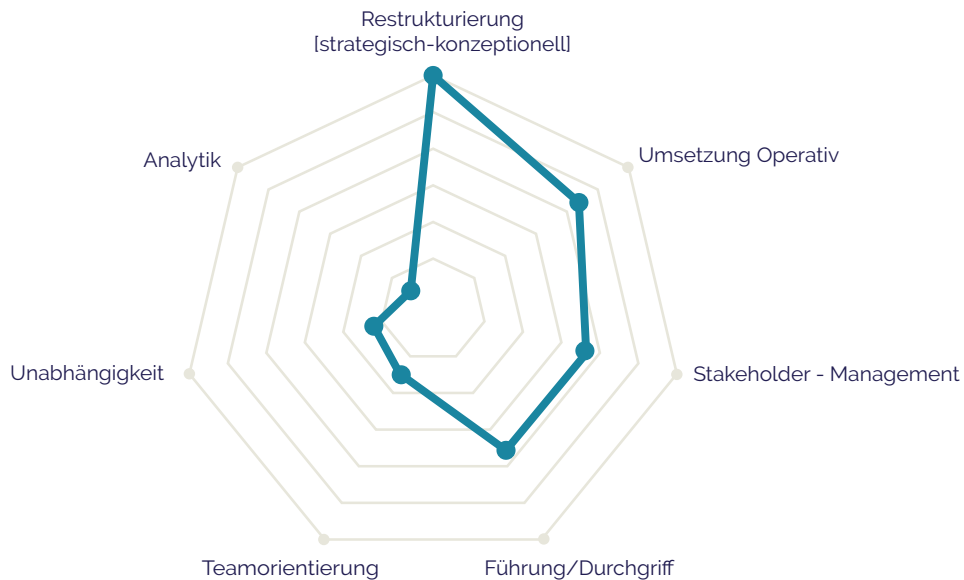


Bild 1: Qualitative Rollenbeschreibung des CRO (eigene Erhebung)

### 3.2 | **Timing: Frühzeitiger Start bei klaren Anzeichen erhält den Handlungsspielraum.**

83 Prozent der Experten beklagen, dass CROs zu spät oder deutlich zu spät in den Restrukturierungsprozess eingebunden werden. Dabei geht die Initiative zur CRO-Bestellung meist von Finanzierern, Shareholdern und Aufsichtsgremien aus. Nur in deutlich weniger Fällen wird das operative Management selbst aktiv.

Diese Signale markieren den optimalen Zeitpunkt für eine Restrukturierung: eine Liquiditätslücke sowie ein erkennbarer Vertrauensverlust in das aktuelle Management. In dieser frühen Phase sind die Handlungsspielräume für Portfolio-, Struktur- und Geschäftsmodellentscheidungen noch groß. Später wird die strategische Agenda von akuter Liquiditätssicherung und Gläubigerverhandlungen dominiert.



Bild 2: Zeitpunkt der Einbindung des CRO nach Krisenphase (eigene Erhebung)

### 3.3 | Operativer Eingriff: Situativ und temporär.

Der CRO agiert operativ, übernimmt jedoch kein dauerhaftes Linienmandat. Er muss die Geschäftslogik im Detail verstehen sowie operative Entscheidungen bewerten und priorisieren. Kritische Maßnahmen – wie Liquiditätssteuerung oder Kosten- und Kapazitätsanpassung – stößt er an und setzt sie durch.

In Sondersituationen übernimmt er vorübergehend CEO-, CFO- oder COO-nahe Aufgaben. Diese bleiben strikt auf die Krisenphase und klar definierte Handlungsfelder begrenzt. Auch im HR-Bereich handelt er primär situativ, etwa bei Personalmaßnahmen, Kapazitätsentscheidungen oder Wechseln im Top-Management.

So wirkt der CRO als Katalysator und Durchsetzungsinstanz: Er stärkt das bestehende Management, ohne es dauerhaft zu ersetzen oder eine strukturelle Abhängigkeit zu erzeugen.

### 3.4 | Kompetenzprofil und Mindset: Worauf es in der Krise wirklich ankommt.

Der moderne CRO beherrscht den Kompetenzen-Dreiklang: Krisensteuerung, Finanzexpertise sowie den Menschen zugewandte Veränderung. Am höchsten gewichtet werden Turnaround- und Krisenmanagement, gefolgt von Financial Management. Themen wie Geschäftsmodell, Strategie, Organisation und Change folgen mit Abstand. Juristische Expertise und Performance-Steuerung ergänzen das Profil. Digitalisierungskompetenz spielt eine deutlich nachgeordnete Rolle.

Auf persönlicher Ebene stehen Glaubwürdigkeit, Umsetzungskraft und Vertrauensaufbau im Vordergrund. Gefragt ist eine Führungspersönlichkeit, die faktenbasiert agiert, Verantwortung übernimmt und unterschiedliche Stakeholder in kritischen Phasen zusammenhält, ohne Konflikte zu vermeiden.

Erfolgreiche CROs verbinden analytische Klarheit mit Führungsroutine, Transparenz im Vorgehen und Empathie, um eine belastete Organisation handlungsfähig zu halten.

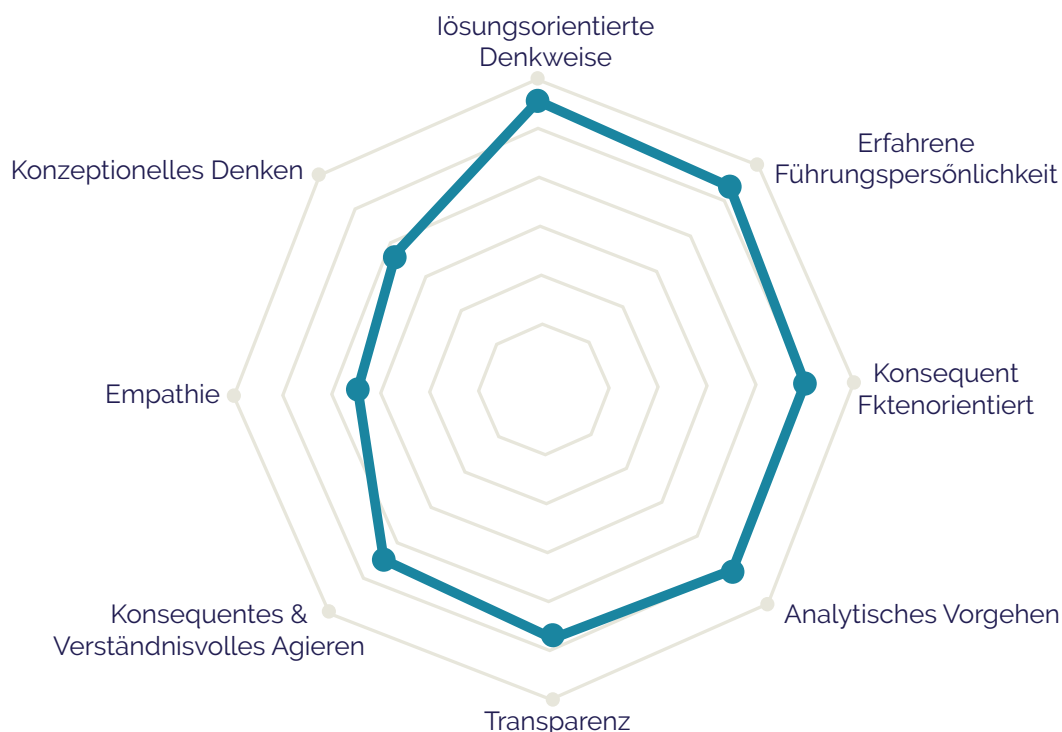


Bild 3: Modernes CRO-Mindset (eigene Erhebung)

## 4. Internationale Dimension: Regionale Mandatsarchitekturen in Afrika, Amerika, Asien sowie Europa

Das Kompetenzprofil der CRO-Rolle ist international weitgehend konsistent. In der konkreten Ausgestaltung zeigen sich jedoch deutliche regionale Unterschiede. Sie ergeben sich aus Restrukturierungskontext, Rechtsrahmen, Governance-Strukturen, Kapitalmarktlogiken und kulturellen Leadership-Modellen.

Wie gut diese regionalen Besonderheiten in Mandat, Rolle und Steuerungsansatz berücksichtigt werden, entscheidet maßgeblich über Akzeptanz und Wirksamkeit der Restrukturierung.

### 4.1 | Europa: Multidimensionaler CRO unter hohem Haftungsdruck.

In Europa – insbesondere in DACH und im Vereinigten Königreich – ist die CRO-Rolle am stärksten formalisiert. Regulatorische Instrumente wie ESUG, etablierte Turnaround-Praktiken in UK sowie strukturierte Gläubiger- und Governance-Prozesse prägen ihr Profil. Der europäische CRO verbindet strategische Restrukturierung mit operativer Umsetzung, intensivem Stakeholder-Management und klarer Führungsverantwortung. Er ist eng in Aufsichts- und Gläubigerstrukturen eingebunden. Mandate sind häufig bankengetrieben, klar befristet und stark auf KPIs sowie Governance-Anforderungen ausgerichtet.

Europa gilt als Hochrisikoregion für Mandatsträger: Organhaftung, Insolvenzantragspflichten sowie eine ausgeprägte Litigationskultur erhöhen die persönliche Exponierung des CRO. Das Mandatsdesign reagiert mit präzise definierten Entscheidungsrechten, hoher Dokumentationstiefe und einem starken Fokus auf D&O-Absicherung. Erfolg wird primär an finanzieller Stabilisierung, Ergebnisverbesserung und professioneller Gremienführung gemessen.

#### 4.2 | **Amerika: Financial-driven Spezialist mit robustem Schutzrahmen.**

In den USA sowie Teilen Südamerikas ist die CRO-Rolle eng mit Distressed-Finanzsituationen, Chapter-11-Verfahren, Private-Equity-Governance und lender-driven Prozessen verknüpft. Der CRO agiert hier primär als finanz- und transaktionsorientierter Spezialist mit Fokus auf Cash-Steuerung, Refinanzierung und Transaktionsumsetzung. Führungsaufgaben und Stakeholder-Management ergänzen diese Rolle, stehen jedoch nicht im Zentrum.

Das Haftungsprofil wird in Amerika deutlich pragmatischer bewertet. Chapter-11 Mechanismen, verbreitete Haftungsfreistellungen und belastbare D&O-Strukturen machen Organrollen mit weitreichenden Befugnissen akzeptabler. Mandate werden als Effizienzhebel genutzt, um Finance, Strategy und Operations zu integrieren. Der Erfolg misst sich vor allem an Cashflow, Transaktionserfolg und einem geordneten Exit.

#### 4.3 | Afrika: Führungsstarker Firefighter in fragiler Governance.

Afrika zeigt die stärkste Fokussierung der Rolle auf persönliche Führungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Der CRO agiert häufig als Krisenpilot, der kurzfristig eingreift, operativ führt und Entscheidungen durchsetzt. Analytische Tiefe, formale Unabhängigkeit oder breit angelegtes Stakeholder-Management spielen in diesen Kontexten oft eine geringere Rolle als unmittelbare Handlungsfähigkeit. Rahmenbedingungen sind nicht selten durch unvollständige Restrukturierungsregime, politische Einflussfaktoren und informelle Machtstrukturen geprägt.

Haftungs- und Reputationsrisiken gelten in vielen afrikanischen Kontexten als entsprechend hoch, zugleich aber schwer kalkulierbar. Mandate entstehen häufig in zu spät eskalierenden Situationen, sind lender-getrieben und defensiv ausgestaltet – mit klaren Berichtslinien zum Board, expliziten Absicherungen und zurückhaltender Organstellung.

Im Vordergrund stehen kurzfristige Stabilisierung und sichtbare Führungsübernahme in einem volatilen Governance-Umfeld.

#### 4.4 | Asien: Unabhängiger Experte mit begrenztem Durchgriff.

Auch in Asien existiert die CRO-Funktion. Der Titel selbst wird jedoch häufig vermieden oder durch andere Bezeichnungen ersetzt, um Krisensignale und Gesichtsverlust zu minimieren. Die Rolle ist stärker beratend und analytisch geprägt; betont werden Unabhängigkeit, fachliche Expertise und kulturelle Sensibilität. Explizite Führungsverantwortung und weitreichende Durchgriffsrechte treten eher in den Hintergrund.

Das Haftungsprofil variiert regional erheblich. Während einige Jurisdiktionen strenge Organhaftung vorsehen, bieten andere mehr Rechtssicherheit und geringere persönliche Exponierung. Entsprechend differenziert wird mit Titelwahl, Organstatus und Vertragsarchitektur gearbeitet. Erfolgreiche Mandate kombinieren faktenbasierte Analyse mit gesichtswahrender Kommunikation und einem Führungsstil, der Eingriffe ermöglicht, ohne institutionelle Spannungen zu eskalieren.

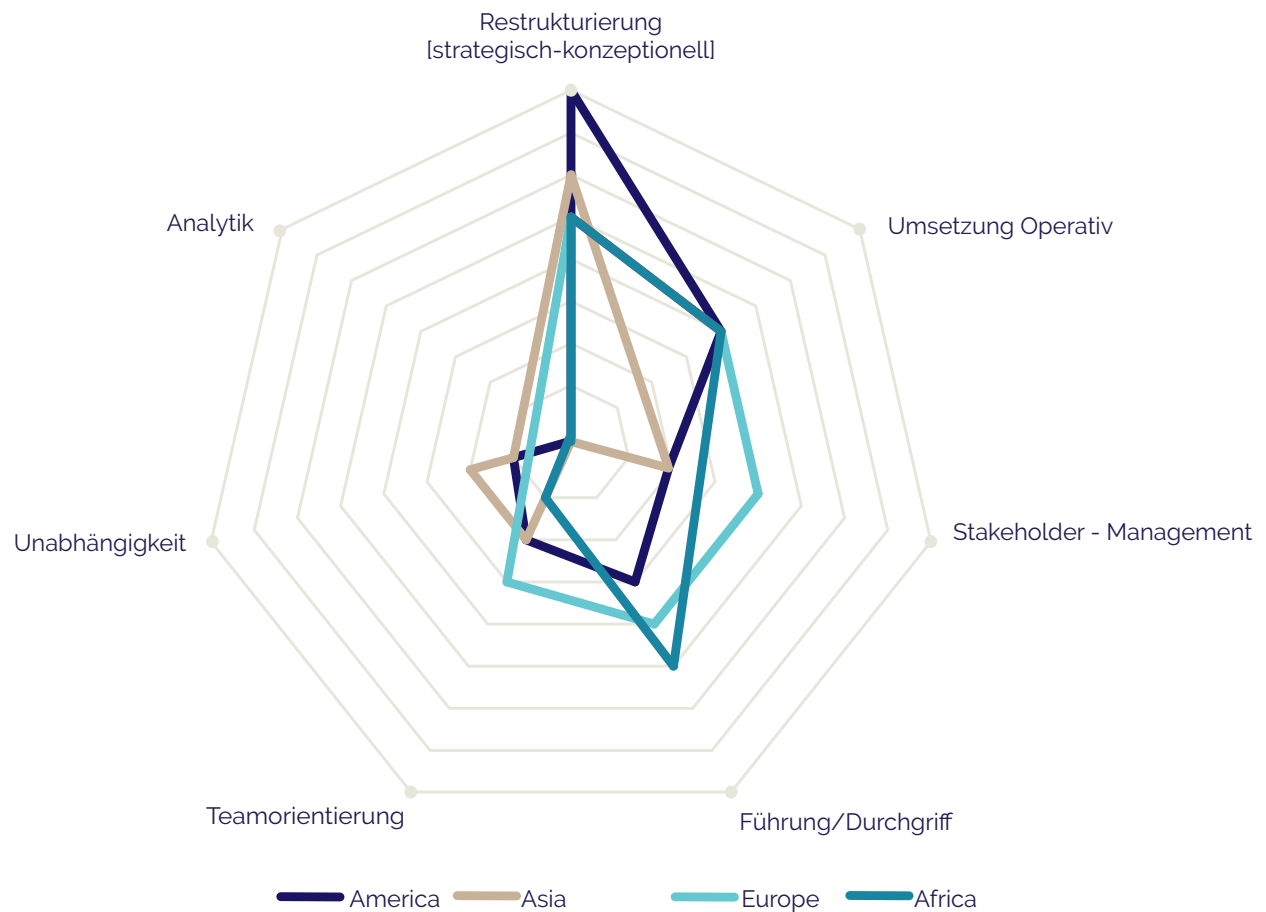


Bild 4: Qualitatives Rollenprofil des CRO nach Regionen (eigene Erhebung)

## 5. Vom CRO zum CRO-Office: Rollen, Teams und Titelpolitik

### 5.1 | **Zwei Rollen, zwei Logiken: CRO und CTO im Klartext.**

International bestätigen 86,15 Prozent der Experten eine klare funktionale Trennung: Der CRO ist die akute Krisenfigur; der Chief Transformation Officer (CTO) der Architekt langfristiger Transformation.

CRO-Mandate fokussieren auf Ergebnis-, Liquiditäts- und Governance-Krisen, Insolvenzvermeidung, kurzfristige Überlebensfähigkeit und harte Restrukturierungsentscheidungen. CTO-Mandate setzen deutlich früher an, bei strategischer Neuausrichtung, der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, Performance-Verbesserung und Kulturwandel jenseits der unmittelbaren Existenzbedrohung. Sie wirken als Transformationskatalysator mit längerem Zeithorizont. Damit ergänzen sich beide Rollen konzeptionell, auch wenn sie in der Praxis häufig semantisch vermischt werden.

### 5.2 | **„CRO in disguise“: Politisch anschlussfähig, aber nicht zwingend wirksam.**

In vielen Märkten wird der Titel CTO bewusst gewählt, um krisenbedingte Eingriffe als strategische Transformation zu rahmen. Ziel ist es, Stigmata und negative Signale gegenüber Kapitalmarkt, Mitarbeitenden und Finanzierungspartnern zu entschärfen. Begriffe wie „Transformation“, „Performance Improvement“ oder „Value Creation“ gelten narrativ als deutlich anschlussfähiger als „Restrukturierung“ oder „Sanierung“.

In der Praxis entsteht häufig ein „CRO in disguise“ – faktisch ein CRO-Mandat, das aus kommunikativen Erwägungen unter einem anderen Titel geführt wird. In rund 60–70 Prozent der Fälle dienen solche Titelanpassungen dazu, Stigmatisierung und negative Marktreaktionen zu vermeiden. Typische Alternativen sind Bezeichnungen wie „CTO“, „Chief Transformation & Restructuring Officer“ oder neutrale Projekttitel, obwohl die zugrunde liegende Aufgabe klar krisenbezogen und eingriffsintensiv bleibt.

Diese Praxis mag die interne wie externe Akzeptanz erhöhen, den Gesichtsverlust bestehender Führungsteams reduzieren und die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Betriebsräten erleichtern. Gleichzeitig steigt jedoch das Risiko unklarer Mandatstiefe und verwässerter Erwartungen – mit entsprechenden Folgen für Durchsetzungskraft und Wirkung.

### 5.3 | Vom Einzelkämpfer zum Teammodell: Die Vorteile des CRO-Office.

Das CRO-Office ist die konsequente Antwort auf die neue Komplexität moderner Restrukturierungen. Ein einzelner CRO kann heute nicht zugleich Finanzarchitekt, operativer Treiber, Transformationsmanager und Stakeholder-Diplomat auf Top-Niveau sein. Der klassische „Silberrücken Berater“ stößt an natürliche Grenzen. Wirksamkeit entsteht deshalb dort, wo der CRO von einem kleinen, interdisziplinären Kernteam von zwei bis drei erfahrenen Experten unterstützt wird. Gemeinsam stellt es schnelle Analyse-, Steuerungs- und Umsetzungsfähigkeit sicher.

Das CRO-Office ersetzt nicht die Führungsverantwortung des CRO, sondern erhöht dessen Wirksamkeit und wirkt damit als Multiplikator. Es schafft die operative Exzellenz, um finanzielle Stabilisierung, strukturelle Anpassung und organisatorische Verankerung parallel voranzutreiben. So verbindet es wirksam harte finanzielle Sanierung mit kultureller Erneuerung. Viele Experten sehen darin den überlegenen Ansatz, um gleichzeitig akute Krisen zu stabilisieren und nachhaltige Leistungsverbesserung anzustoßen.

CRO-Hero-Modelle bleiben in sehr spezifischen Situationen relevant, gelten jedoch zunehmend als begrenzt skalierbar gegenüber einem strukturiert aufgesetzten CRO-Office.

#### 5.4 | **Struktur und Design eines leistungsfähigen CRO-Office.**

In diesem Modell agiert der Chief Restructuring Officer (CRO) als Steuerungsarchitekt eines kleinen interdisziplinären Restrukturierungsökosystems aus Finanzexperten, Rechtsanwälten, Quality-Managern, Debt-Advisors, Programmverantwortlichen sowie Strategie- und Performance Spezialisten. Das CRO-Office operiert auf Top-Management-Ebene, ist eng verzahnt mit C-Suite und Aufsichtsgremien und verfügt über klar definierte Mandatsgrenzen, Reportinglinien und Eskalationsmechanismen.

Durch die gezielte Einbindung interner Führungskräfte und Projektverantwortlicher sichert es Wissenstransfer, organisatorische Anschlussfähigkeit und Umsetzungskontinuität. Über diese Integration hinaus entfaltet das CRO-Office seine Wirkung als Multiplikator des CRO: Es bündelt analytische, organisatorische und operative Steuerungskraft und übersetzt strategische Entscheidungen in messbare Umsetzungsfortschritte.

Durch seine institutionelle Verankerung auf Governance-Ebene stärkt das CRO-Office Neutralität, Qualitätssicherung und Entscheidungstransparenz innerhalb der Restrukturierung. Zunehmend nutzt es KI-gestützte Analyse- und Reporting-Instrumente.

In dieser Struktur verbindet das CRO-Office die akute Krisensteuerung mit struktureller Transformation und schafft die Voraussetzungen für nachhaltige Leistungsverbesserung und kulturellen Wandel. Damit wird die klassische Interimsrolle des CRO zu einer institutionalisierbaren Führungsfunktion, die das Unternehmen zukunftsfähig macht.

## Maximale Steuerung durch ein effektives CRO-Office

Framework: Struktur eines CRO-Office

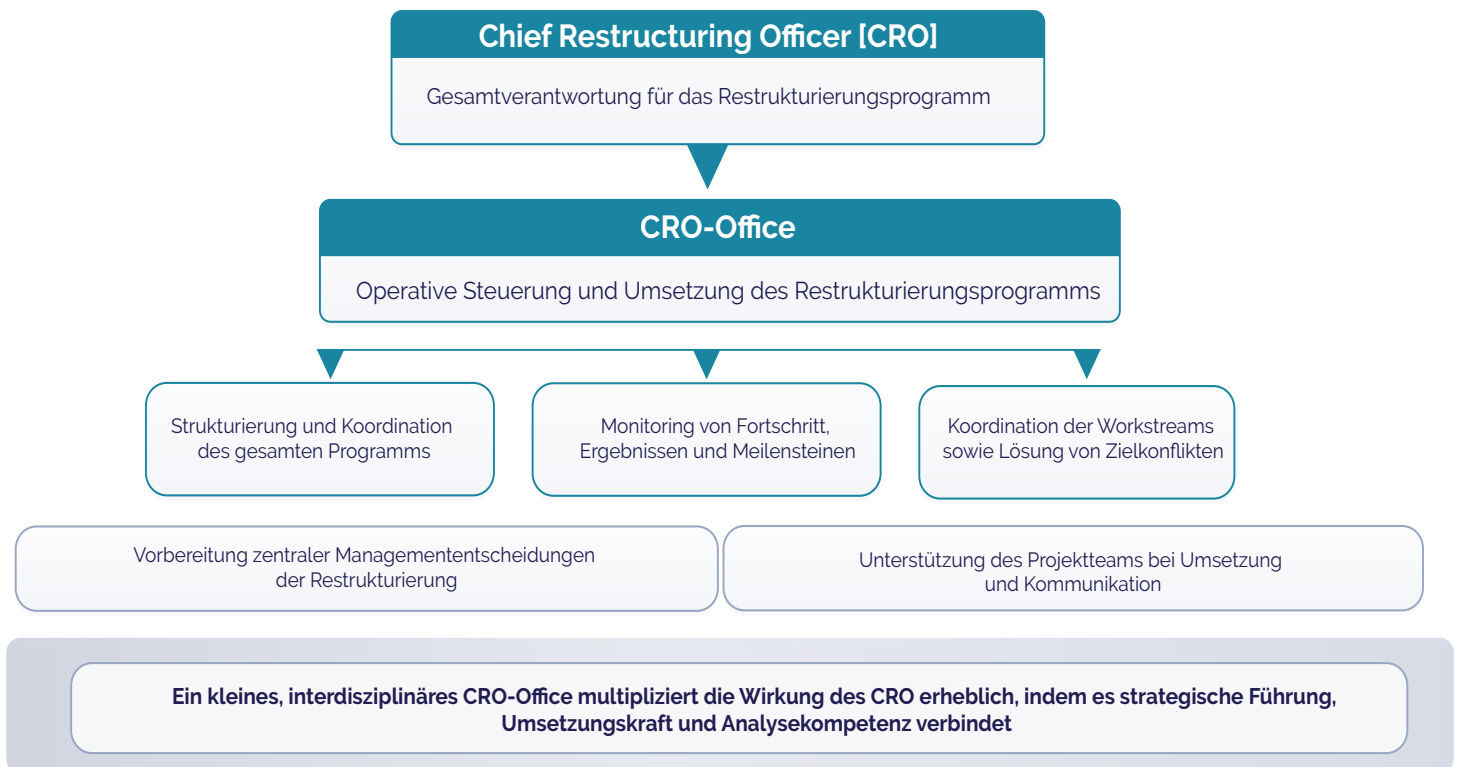


Bild 5: Struktur eines CRO-Office

## 6. Mandatstiefe, Governance und Haftung des CRO

### 6.1 | Mandatstiefe: Vom Placebo zur echten Wirkung.

Was ist für den Erfolg des CRO entscheidend? Er ist nur dann wirksam, wenn ihm ein klar definiertes Mandat mit Entscheidungsrechten, Durchgriff und Eskalationswegen erteilt wird sowie Eigentümer, Aufsicht und Finanzierer seinen Einsatz mit hohem Commitment geschlossen mittragen. In der Umsetzung agiert er auf Peer-Level mit der C-Suite. Je ernster die Lage, umso klarer müssen seine Kompetenzen definiert sein.

### 6.2 | Mandatsformen und Governance: Voraussetzungen für Business Impact des CRO.

Es lassen sich drei archetypische Mandatsformen unterscheiden: Organmandat, Generalvollmacht und rein beratendes Mandat. Beim Organmandat ist der CRO Mitglied von Geschäftsführung oder Vorstand und trägt formale Mitverantwortung. Dies ermöglicht starken Durchgriff, erhöht aber die persönliche Haftung und erfordert eine klare Abgrenzung zum bestehenden Management. Das Modell des Generalbevollmächtigten verortet den CRO außerhalb des Organs, stattet ihn jedoch mit definierten Vollmachten und Eskalationsrechten aus. Dieser Ansatz wird häufig genutzt, wenn das Management im Amt bleiben, aber gestützt werden soll. Reine Advisory-Mandate gelten in akuten Restrukturierungssituationen als zu schwach. Ohne formale Entscheidungskompetenzen kann die Wirksamkeit eines CRO leicht folgenlos bleiben.

Wie erfolgreich er dabei ist, hängt wesentlich von einer erfolgreichen Governance-Einbettung ab. Hierfür ist ein regulativer Rahmen mit regelmäßigen, strukturierten Berichtsformaten zwischen CRO, CEO, CFO und Gremien, definierten Entscheidungs- und Eskalationswegen sowie früher Kommunikation in die zweite Führungsebene erforderlich. Wo dies fehlt, bleibt das Mandat häufig symbolisch, auch wenn es formal stark erscheint.

### **6.3 | Haftung: Regionale Unterschiede erfordern professionelles Haftungsmanagement.**

Rund zwei Drittel der Experten stufen das persönliche Haftungsrisiko eines CRO als „hoch“ bis „sehr hoch“ ein, vor allem bei Organstellung und in insolvenznahen Situationen. Besonders kritisch sind verspätete Mandatierung, unklare Datenlagen und divergierende Erwartungen von Gläubigern, Eigentümern und Aufsichtsgremien.

Europa und Afrika gelten als Hochrisikoregionen mit strenger Organhaftung, Insolvenzantragspflichten und ausgeprägter Litigation-Kultur. Amerika – gestützt auf Chapter-11-Logik, Indemnities und starke D&O-Strukturen – wird als vergleichsweise haftungsarm wahrgenommen.

Asien zeigt sich heterogen. Hier gibt es sowohl strenge, als auch mildere Haftungsregime. Diese Unterschiede beeinflussen nicht nur Mandatstiefe und Ausgestaltung der CRO-Rolle in den Regionen, sondern auch professionelles Haftungsmanagement zur Schaffung eines rechtssicheren Handlungsraums. Hier kann sich der CRO konsequent auf die Wertstabilisierung konzentrieren.

## 7. Wahrnehmung, Wirkung und Zukunftsperspektiven

### 7.1 | Wirkung und Stigma: Sichtbare und unsichtbare Steuerungsfaktoren.

International wird der Erfolg von CRO-Mandaten weiterhin primär an finanziellen Ergebnissen gemessen – insbesondere an Cashflow-Stabilisierung, Refinanzierung, Ergebnisverbesserung und Sicherung des Going-Concern. Demgegenüber bleiben kulturelle Transformation und organisationale Effekte, wie etwa die nachhaltige Stärkung der Mitarbeitermotivation bislang nachgeordnet.

Dieses Verhältnis beginnt sich jedoch zu verschieben. In allen Regionen entscheiden zunehmend kulturelle Faktoren, ob Restrukturierung als professionelle Unterstützung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens oder als Bedrohung interpretiert wird.

Zentral ist dabei das „CRO-Stigma“. Die Mandatierung eines CRO wird international häufig als sichtbares Krisensignal, implizite Kritik am Management oder als Gesichtsverlust wahrgenommen. Dies ist besonders ausgeprägt in Teilen Afrikas und Asiens, weniger stark in Europa und moderat in Amerika. Entsprechend gewinnen Persönlichkeit, Reputation, kulturelle Anschlussfähigkeit und das Auftreten des CRO an Bedeutung.

Wo CROs transparent kommunizieren, frühzeitig einbinden und strukturiert mit Führung und Belegschaft arbeiten, wandelt sich ihre Rolle vom Symbol der Krise hin zum Stabilitätsanker.

## 7.2 | Externe Treiber: Das Marktpotenzial 2026 steigt.

Die Rolle von CRO und CRO-Office entwickelt sich vor dem Hintergrund steigender Volatilität, geopolitischen Unsicherheiten, strukturellen Transformationsprozessen und zunehmendem regulatorischen Druck zu einer zentralen Schlüsselfunktion der kommenden Jahre. Der Bedarf an Restrukturierung nimmt weiter zu. Externe Treiber sind unter anderem Zinswende und Refinanzierungsdruck, Energie- und Rohstoffpreisschocks, digitale Disruption existierender Geschäftsmodelle sowie geopolitische Risiken.

Restrukturierung betrifft damit längst nicht mehr nur einzelne Branchen oder Sondersituationen. CRO-Wirkung und CRO-Office-Ansätze reichen zunehmend in die strukturelle Unternehmenssteuerung vieler Industrien hinein.

## 7.3 | Ausblick: Was sich an der CRO-Praxis ändern muss.

Für Unternehmen, die Restrukturierung konsequent nutzen wollen, ergeben sich vier zentrale Implikationen:

- Nachhaltige Wirksamkeit des CRO entsteht dort, wo Mandate frühzeitig starten, über klare Governance-Strukturen verfügen, ausreichende Eingriffsrechte besitzen und zugleich anschlussfähig gestaltet sind – in Sprache, Rollenverständnis und Auftreten.
- Das Modell des „Einzelkämpfer-CRO“ verliert an Bedeutung. Internationale Best Practice ist ein interdisziplinäres CRO-Office, das kollektive Umsetzungskraft mit klarer Führungsverantwortung verbindet.
- Erfolgreiche CROs verbinden fachliche Klarheit und Entscheidungsstärke mit der Fähigkeit, Organisationen einzubinden und Orientierung zu geben. Nur so entsteht neben finanzieller Stabilisierung auch dauerhafte organisationale Tragfähigkeit mit kultureller Passung.
- Haftung entwickelt sich zunehmend zu einem strukturell limitierenden Faktor, insbesondere in Europa und Teilen Afrikas. Ohne professionelles Haftungs- und Mandatsdesign drohen abgeschwächte Rollen– mit direkten Folgen für Wirksamkeit und Entscheidungsfähigkeit.

## 8. “The Magic Seven”: Ihr Kompass für die erfolgreiche CRO-Besetzung 2026

### 1.] **Kein Einzelkämpfer: Team schlägt Hero – immer!**

Stellen Sie dem CRO von Anfang an ein schlankes, interdisziplinäres Office an die Seite: Finanz-, Operations- und Projektsteuerungskompetenz, intern verankert und auf Wissenstransfer ausgelegt. Die erfolgreichsten Mandate setzen auf komplementäre Teams statt auf Einzelkämpfer. So sichern Sie nicht nur Umsetzungskraft in der Krise, sondern auch die Nachhaltigkeit.

### 2.] **Akzeptanz entsteht nicht von allein – Kultur ist Chefsache.**

Machen Sie die kulturelle Integration des CRO zur Führungsaufgabe: gemeinsame Auftritte mit dem CEO, sichtbare Einbindung der zweiten Führungsebene, transparente Kommunikation über Rolle, Zeitrahmen und Ziel des Mandats. Nachhaltig wirksam werden Restrukturierungen nur, wenn die Organisation den CRO als Partner erlebt, nicht als feindlichen Fremdkörper.

### 3.] **Das Suchprofil vom Problem her denken – nicht vom Lebenslauf.**

Leiten Sie das Anforderungsprofil konsequent aus Ihrer konkreten Situation ab: Stehen Cash-Sicherung und Refinanzierung im Vordergrund? Benötigen Sie einen operativen Umsetzungsmanager mit PMO-Erfahrung? Oder einen strategisch-transformativen Profiltypus? Der beste CRO überzeugt nicht mit der beeindruckendsten Erfolgsbilanz, sondern durch die perfekte Passung zu Ihrer spezifischen Unternehmenslage.

#### **4.] Architekten beauftragen, keine Feuerwehr – und Tempo ermöglichen.**

Die häufigste Fehlentscheidung: Den CRO erst rufen, wenn es brennt – und ihn dann nur löschen lassen. Formulieren Sie den Auftrag von Anfang an breiter: Cash stabilisieren und Geschäftsmodell, Struktur und Führungsarchitektur für die Zeit nach der Krise mitgestalten. Sanierung und Transformation gehören in ein Mandat, nicht in zwei. Schaffen Sie gleichzeitig die Voraussetzungen für Tempo: vollständige Finanztransparenz ab Tag 1, kurze Entscheidungswege, vorab geklärte Eskalationslogik. In der Restrukturierung gewinnt nicht, wer die beste Analyse hat, sondern wer am schnellsten vom Befund in die Umsetzung kommt.

#### **5.] Echte Macht verleihen – oder es ganz lassen.**

Investieren Sie Zeit in ein sauberes Mandatsdesign: Organstellung oder Generalvollmacht? Welche Entscheidungen trifft der CRO allein, welche im Tandem mit CEO und CFO? Definieren Sie Reporting-Linien, Eskalationswege, Datenzugänge und Haftungsabsicherung klar und verbindlich. Denn: Halbherzige Mandate produzieren halbherzige Ergebnisse. Wer dem CRO keine echte Exekutivmacht gibt, riskiert, dass die Restrukturierung zur Simulation wird – viel Aufwand, wenig Wirkung.

#### **6.] Gemeinsame Überzeugung schaffen – bevor das Mandat startet.**

Nutzen Sie die Phase vor dem Kick-off des Mandats, um mit Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Finanzierern und – wo relevant – Betriebsrat ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln. Wenn alle Beteiligten den CRO-Einsatz als bewusste strategische Entscheidung mittragen, entsteht Rückenwind statt Reibungsverlust. Dieses gemeinsame Commitment ist der stärkste Beschleuniger für jede Restrukturierung.

#### **7.] Klarheit vor Schnelligkeit: Den Bedarf ehrlich diagnostizieren – bevor der Markt es tut.**

Verschaffen Sie sich Klarheit, ob Ihr Unternehmen vor einem Führungs-, einem Finanzierungs- oder einem Geschäftsmodellproblem steht – oder vor allem zugleich. Diese Diagnose ist die wichtigste Weichenstellung: Sie entscheidet, ob Sie einen CRO, ein CRO-Office, einen CTO oder einen Interimsmanager brauchen. Wer diese Frage früh und präzise beantwortet, gewinnt entscheidenden Handlungsspielraum.

## 9. Methodik und Datengrundlage

Die „Global CRO Study 2026“ ist vierstufig aufgebaut und verbindet wissenschaftliche Fundierung mit praktischer Expertise. Am Anfang stand eine systematische Erhebung des Forschungsstandes zur internationalen Rolle des CROs (Literaturanalyse). Bei dieser wurden 6.359 Treffer gesichtet und 60 ausgewertet.

Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen entwickelt und pre-getestet. Die Befragung fand von Juli bis November 2025 statt und umfasste 57 Experteninterviews, ergänzt um standardisierte Online-Umfragen.

Die Datenauswertung erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz, Häufigkeitsanalyse und hermeneutischer Analyse.

Diese kombinierte Methodik ermöglicht sowohl eine systematische, als auch tiefenanalytische Erfassung des CRO-Rollenverständnisses.

### **Befragte Experten:**

Das Experten-Sample wurde weltweit ausgewählt, mit mindestens zehn Experten pro Region. Alle 57 Experten entstammen entweder dem Top-Management aus der Professional-Services-Industrie oder agieren als erfahrener Berater im Restrukturierungsbereich. 95% verfügen über interkulturelle Mandatserfahrung. Die Stichprobe zeigt durchschnittlich über zwanzig Jahre Restrukturierungserfahrung pro Person und repräsentiert eine hochprofessionelle, international tätige und multidisziplinär zusammengesetzte Expertengruppe.

### **Rollenprofile:**

CRO/CTO/Interim Manager: 37%, Restrukturierungsberater: 22%, PE-Investoren: 12%,  
Work-Out-Abteilungen: 9%.

Weitere Rollen: 20% (CFOs, Rechtsanwälte, Quality-Manager, Debt-Advisors, Projektleitende).

### **Erfahrung:**

Über 20 Jahre: 50%, 10–20 Jahre: 36%, unter 10 Jahre: 14%.

### **Branchen:**

Consumer/Retail: 62%, Maschinen-/Anlagenbau: 58%, Automotive: 53%, Grundstoffe/  
Energie/Chemie: 53%, Financial Services: 51%, Transport/Logistik: 48%, Bau/Handwerk: 44%,  
Healthcare/Pharma: 44%.

### **Unternehmensgrößen:**

501 Mio.–1 Mrd. USD: 35%, 151–500 Mio. USD: 22%, 51–150 Mio. USD: 19%, 1–10 Mrd.  
USD: 14%, unter 50 Mio. USD: 10%, über 11 Mrd. USD: 2%.

### **Regionaler Schwerpunkt der Tätigkeit:**

Europa 66%, Amerika 56%, Asien 47%, Afrika 39%.

## Kontakt

RTgroup ist die Boutique für Turnaround- und Restrukturierungsmanagement mit Präsenz in EMEA. Wir arbeiten mit unserem ProActive-Turnaround-Ansatz, der analytische Schärfe und operative Umsetzungskraft verbindet. So richten wir Unternehmen mit innovativen Methoden frühzeitig neu aus. Wir kombinieren menschliche Nähe, operative Umsetzungskraft und analytische Schärfe, um anspruchsvolle Sondersituationen in nachhaltige Zukunftsfähigkeit zu verwandeln.

Webseite: [www.rteor.com](http://www.rteor.com)

Das IfUS-Institut an der SRH University Heidelberg bietet praxisorientierte Weiterbildung für Professionals zu den Themen Transformation, Restrukturierung und Sanierung an, u.a. die Zertifikatslehrgänge Transformations- und Turnaround-Manager wie Restrukturierungs- und Sanierungsberater ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)). In diesen Lehrgängen erwerben Führungskräfte, Interim-Manager, Berater und Finanzierer das notwendige Handwerkszeug, um Transformationsprojekte erfolgreich umzusetzen oder Krisensituationen bestmöglich zu meistern.

Webseite: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)