



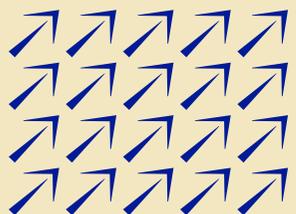
# Insights: Chief Transformation Officer (CTO) – Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation?

– Deutschlands größte CTO-Studie

Ergebnisse einer Gemeinschaftsstudie der SRH Hochschule Heidelberg in Kooperation mit dem IfUS-Institut, Struktur Management Partner und Executive Interim Partners

## Autoren

Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Johannes L. Sauerwein, Georgiy Michailov, Michael Hengstmann

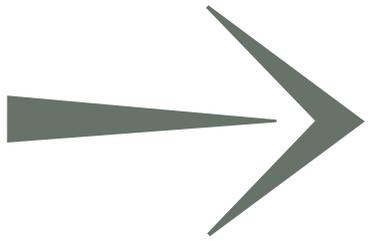


Zählbar erfolgreich. Entschieden besser.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Autoren</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>4-5</b>
<b>I. Einführung: Steuerung von erfolgreichen Transformationen</b>	<b>6-7</b>
<b>II. Idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofile von CTOs und CROs</b>	<b>8-11</b>
<b>III. Erfolgversprechende Rahmenbedingungen für CTO-Einsätze</b>	<b>12-17</b>
<b>IV. Erwartete Marktentwicklung für CTOs</b>	<b>18-20</b>
<b>V. Fazit &amp; Ausblick: CTO-Einsatz als Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation</b>	<b>21-23</b>
<b>Über die Studie und die befragten Experten</b>	<b>24-25</b>
<b>Über die Autoren</b>	<b>26</b>
<b>Über die beteiligten Partner</b>	<b>27</b>



## VORWORT DER AUTOREN

Sehr geehrte Leserinnen und Leser unserer **CTO-Studie**,

viele Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, dass sich die Rahmenbedingungen in Ihrer Branche fundamental verändern. Sie müssen auf die Herausforderungen, die sich beispielsweise durch Digitalisierung, Nachhaltigkeitsanforderungen, veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen oder Fachkräftemangel ergeben, reagieren.

Um langfristig erfolgreich zu bleiben, ist es notwendig, sich an diese Veränderungen anzupassen, d. h. zu transformieren. Eine Transformation ist eine ganzheitliche Aufgabe, d. h. sie muss u. a. die Aspekte strategische Neuausrichtung & Geschäftsmodell-Redesign, kultureller Wandel, Organisationsentwicklung und Projektmanagement umfassen.

Gerade im Mittelstand stößt das Management bei dieser Herausforderung an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise. Einen Ausweg bietet die Berufung eines erfahrenen, umsetzungsstarken **Chief Transformation Officers (CTO)**. Ein **CTO** ist ein Experte, der Unternehmen interimistisch in der Transformation unterstützt. Im Unterschied zur klassischen Restrukturierung/Sanierung, in der ein **Chief Restructuring Officer (CRO)** zum Einsatz kommt, setzt die Transformation idealerweise weit vor einer zugespitzten (Ergebnis- oder Liquiditätskrise) Krise an. Da **CTO** und **CRO** somit in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung zum Einsatz kommen und mit unterschiedlichen

Aufgabenschwerpunkten betraut sind, stellt die Funktion des CTO damit ein neues Berufsfeld dar, das vor dem Hintergrund des beschleunigten Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist es daher, die Rolle und die Einsatzmöglichkeiten des **CTOs** wissenschaftlich zu untersuchen. Darüber hinaus wird das idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofil des **CTOs** – auch in Abgrenzung zum **CRO** – beschrieben.

Diese Studie richtet sich an alle Geschäftsführer, Führungskräfte, Gesellschafter, Finanzierer, Interim-Manager und Berater, die Transformationsprozesse in Unternehmen gestalten. Wir sind der Überzeugung, dass in einer Welt, die sich in einem immer schnelleren Wandel befindet, die Transformationskompetenz zu einer Schlüsselkompetenz wird und die Rolle des **Chief Transformation Officers** eine zunehmende Bedeutung gewinnen wird.<sup>1</sup>

Die große und positive Resonanz auf unsere Studie hat uns gezeigt, dass das Thema eine hohe Bedeutung für die Branche hat. Wir danken allen 520 Teilnehmern sowie den Verbänden DDIM (Dachgesellschaft Deutsches Interim Management), TMA (Turnaround-Management Association Deutschland) und Fachverband Sanierungs- & Insolvenzberatung des BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen) für die freundliche Unterstützung.

Herzliche Grüße,  
Ihr Autorenteam

Prof. Dr. Henning Werner, Dr. Johannes L. Sauerwein,  
Georgiy Michailov, Michael Hengstmann

<sup>1</sup> Vor diesem Hintergrund bieten wir am IfUS-Institut seit 2021 den in Deutschland einzigartigen Zertifikatslehrgang Transformations- & Turnaround-Manager an. Im Rahmen dieses Lehrgangs werden praxiserprobte Instrumente zur wirksamen Umsetzung von Transformationsprojekten vermittelt. Weitere Informationen unter: [www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)



## 0. Executive Summary



**Eine erfolgreiche Transformation erfordert ein richtiges Setup an relevanten Playern.**

Ein häufiger Grund für das Scheitern von Transformationsprojekten liegt darin, dass diese nicht mit der erforderlichen Konsequenz und Beharrlichkeit vorangetrieben werden. Die Berufung eines erfahrenen CTOs kann hier Abhilfe schaffen und einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Umsetzung einer Transformation leisten. Die mit dem Einsatz von CTOs verbundenen Erfolgsaussichten werden überwiegend positiv beurteilt.



**Es besteht ein Unterschied im idealtypischen Kompetenzprofil von CTOs und CROs.**

– Im Bereich der funktionalen Kompetenzen soll der CTO im Vergleich zum CRO stärker sein in den Bereichen „Strategie und Geschäftsmodell“, „Change-Management“ und „Digitalisierung“, wohingegen CROs über ein höheres Kompetenzlevel in den Bereichen „Turnaround-/Krisenmanagement“ und „Finanzwirtschaft-/Liquiditätsmanagement“ verfügen sollen.

– Im Bereich der personalen Kompetenzen zeigt sich, dass der CRO in akuten Krisenphasen vor allem umsetzungsstark sein muss und seine Kreativität und empathischen Fähigkeiten in dieser Phase von geringerer Bedeutung sind. Der CTO hingegen soll dadurch überzeugen, dass er erfinderisch, kreativ und neugierig ist und es versteht, das Team in den Veränderungsprozess einzubinden.

– Im Bereich der Sozial- und Netzwerk-kompetenzen soll der CTO über eine höhere Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur verfügen, während es für den CRO besonders wichtig ist, über ein relevantes Netzwerk von Spezialisten (z. B.: Fachjuristen, Finanzierer etc.) zu verfügen.



**Das primäre Einsatzfeld von CTOs liegt außerhalb der akuten Krise.**

– Der CTO wird als Experte betrachtet, der überwiegend außerhalb der akuten Krise zum Einsatz kommt. Seine Hauptaufgaben liegen in der strategischen Neuausrichtung und dem Geschäftsmodell-Redesign, der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie der Generierung von Wachstum.



**Transformationsprojekte werden primär von internen Stakeholdern angestoßen.**

– Im Unterschied zu Restrukturierungs- & Sanierungsprojekten, die überwiegend auf externen Druck hin gestartet werden, werden Transformationsprojekte überwiegend von internen Stakeholdern angestoßen. Finanzierer spielen entsprechend als Impulsgeber bei Transformationsprojekten – anders als in Restrukturierungssituationen – nur eine vergleichsweise geringe Rolle.



**Einem Großteil der Mitarbeiter ist zu Beginn des Transformationsprojektes die Veränderungsnotwendigkeit nicht bewusst.**

– Die große Mehrheit der befragten Experten gibt an, dass weniger als die Hälfte der Belegschaft beim Beginn des Transformationsprojektes die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs erkannt hat. Dies stellt eine große Herausforderung für eine erfolgreiche Umsetzung dar. Veränderungsbereitschaft setzt die Einsicht bei den Mitarbeitern voraus, dass sich etwas verändern muss. Die Führung ist somit gefordert, den Mitarbeitern den sogenannten „Sense of Urgency“, also ein „Dringlichkeitsbewusstsein“, zu vermitteln.



**Der CTO sollte mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet werden.**

– Um über die notwendige Entscheidungskompetenz zu verfügen, sollte der CTO entweder in Organstellung als Geschäftsführer/Vorstand oder als Generalbevollmächtigter eingesetzt werden.



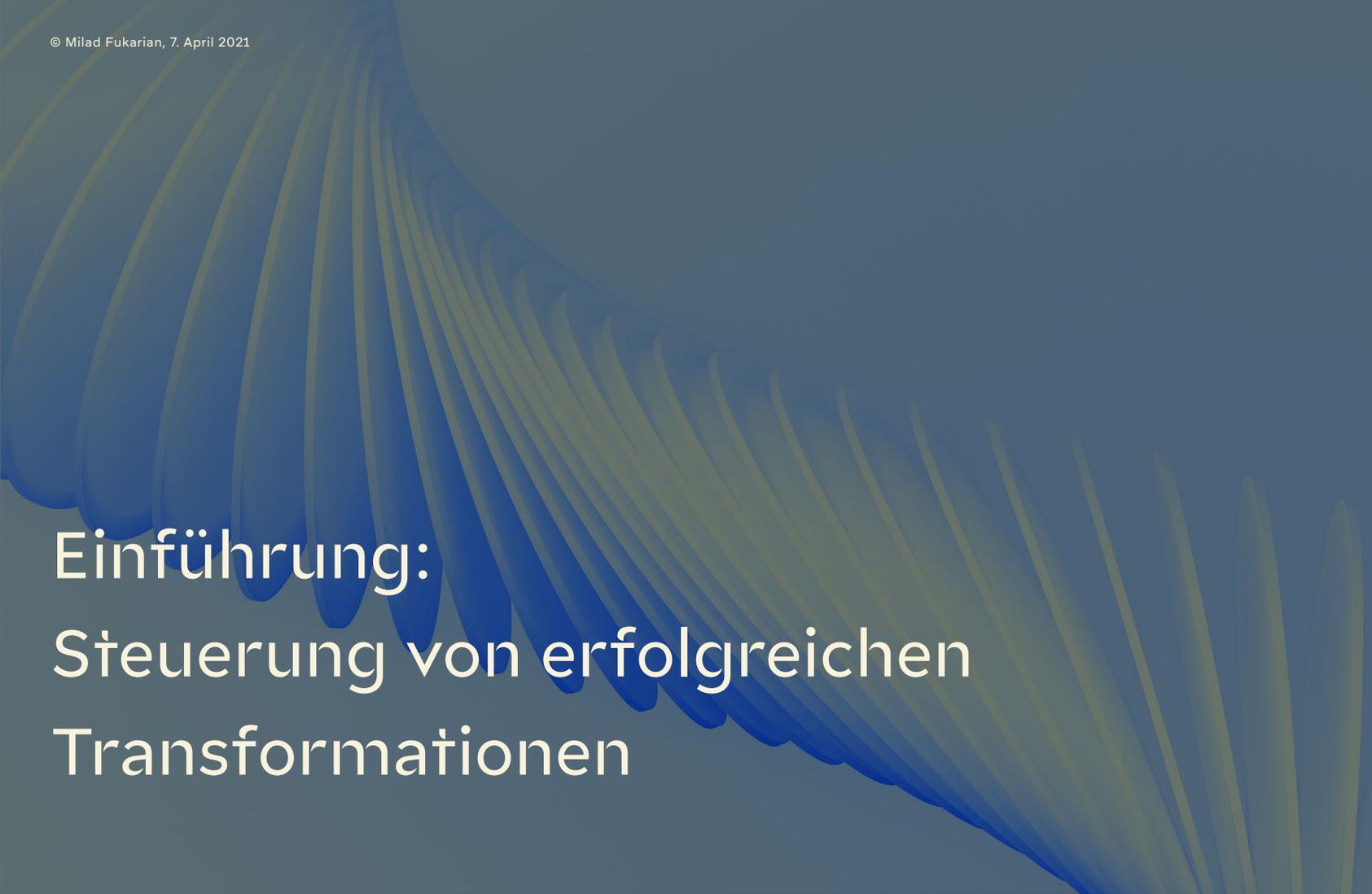
**Transformationsprojekte werden häufig zu spät gestartet.**

– Um eine Transformation zielgerichtet einzuleiten, müssen Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem implementieren, das potenzielle Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell möglichst frühzeitig erkennt. Denn nur wer frühzeitig reagiert, also proaktiv handelt, behält das „Heft des Handelns“ in der Hand und kann selbstbestimmt agieren. Haben sich die Risikofaktoren bereits zu einer Erfolgs- oder Liquiditätskrise weiterentwickelt, steigt der Handlungsdruck und der Handlungsspielraum wird durch externe Zwänge erheblich eingeschränkt.



**Das Marktumfeld für Transformationsexperten wird sehr positiv eingeschätzt.**

– Knapp 80 Prozent der befragten Transformationsexperten gehen von einem steigenden Marktpotenzial aus. Den höchsten Anpassungsbedarf weisen die Branchen Maschinen-/Anlagenbau, Automotive, sowie Konsum/Handel und Grundstoffe/Energie/Chemie auf.



# Einführung: Steuerung von erfolgreichen Transformationen



# I. Einführung: Steuerung von erfolgreichen Transformationen

Die Transformation eines Unternehmens bezieht sich auf einen grundlegenden Wandel in der Strategie, dem Geschäftsmodell, der Kultur und der Organisation eines Unternehmens. Es geht um tiefgreifende Veränderungen, die darauf abzielen, das Unternehmen an sich ändernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen, technologische Entwicklungen, regulatorische Anforderungen oder andere Herausforderungen anzupassen.

Die Transformation ist somit eine ganzheitliche Aufgabe, die u. a. folgende Handlungsfelder umfassen kann:

**Strategische Transformation:** Eine strategische Transformation beinhaltet eine grundlegende Neuausrichtung der Unternehmensstrategie mit einer einhergehenden Anpassung des Geschäftsmodells. Aktuell geht es in diesem Zusammenhang für viele Unternehmen um Antworten auf die Frage,

wie sie den Herausforderungen der Digitalisierung und der Einhaltung von Umwelt-, sozialen und Corporate Governance- („ESG“-)Anforderungen gerecht werden. Die Strategie beantwortet die Frage, wo das Unternehmen künftig aus der Perspektive des Kunden marktdifferenzierend stehen will. Das Geschäftsmodell beschreibt, wie der Kundennutzen geschaffen wird.

**Kulturelle Transformation:** Ziel der kulturellen Transformation ist es, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit, hohe Offenheit für Veränderungen und Innovationsfähigkeit fördert. Dazu ist regelmäßig eine Veränderung des Führungsverhaltens, eine offene Kommunikation und ein hohes Maß an Fürsorge für die Mitarbeiter wichtig.

**Organisatorische Transformation:** Bei einer organisatorischen Transformation werden die Strukturen, Prozesse und

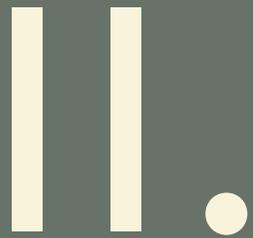
Abläufe des Unternehmens neugestaltet, um effizienter und agiler zu werden. Ziel ist es, Hierarchien abzubauen, um die Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter zu stärken. Dadurch soll die Anpassungsfähigkeit der Organisation an Veränderungen gestärkt werden.

Um alle im Rahmen eines Transformationsprojekts umzusetzenden Maßnahmen und Einzelprojekte zu entwickeln, zu steuern, zu koordinieren und zu überwachen, bietet sich die Einrichtung eines Project Management Office (PMO) an. Das PMO sorgt dafür, dass die Projekte innerhalb des Unternehmens initiiert werden und behält den Überblick über den Umsetzungsstand der erforderlichen Maßnahmen. Ferner ist es für die Dokumentation der einzelnen Maßnahmen sowie die Erstellung von Kennzahlen und Reportings verantwortlich. Seine zentrale Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die im Rahmen des Transformationsprojektes

vorgesehenen Maßnahmen im geplanten Zeitrahmen und innerhalb des geplanten Budgets umgesetzt werden.

Unterlassene oder nur halbherzig betriebene Transformation ist oft der Grund, warum ein Unternehmen scheitert. Abhilfe können temporär einbezogene Experten für Veränderungen, sogenannte Chief Transformation Officers (CTOs) schaffen, wenn sie frühzeitig an Bord geholt werden. Die Funktion des CTO stellt ein neues Berufsfeld dar, das vor dem Hintergrund des beschleunigten Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt und sich zudem vom bereits etablierten Berufsbild des Chief Restructuring Officer (CRO) abgrenzt.

Die im Folgenden dargelegte Ergebnispräsentation der CTO-Studie legt die Rolle und die Einsatzmöglichkeiten des CTO dar und entwickelt ein idealtypisches CTO-Anforderungsprofil.



# Idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofile von CTOs und CROs



## II. Idealtypische Persönlichkeits- und Kompetenzprofile von CTOs und CROs

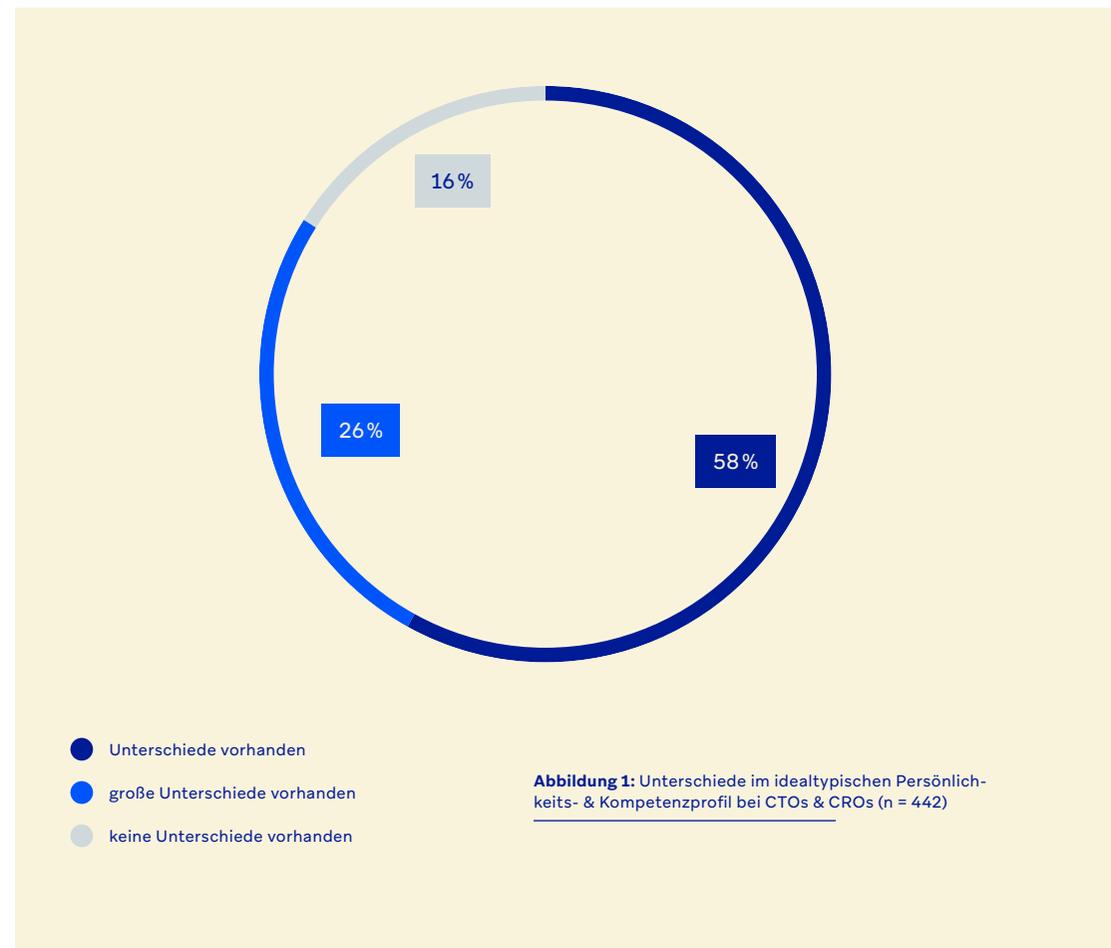
Ein CTO ist ein Experte, der Unternehmen interimistisch in der Transformation unterstützt. Im Unterschied zur klassischen Restrukturierung/Sanierung, in der der Chief Restructuring Officer (CRO) zum Einsatz kommt, setzt die Transformation idealerweise weit vor einer zugespitzten (Ergebnis- oder Liquiditätskrise) Krise an. In dieser frühen Krisenphase verfügt das Unternehmen i. d. R. noch über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum und kann selbstbestimmt über seine weitere Entwicklung entscheiden. Je weiter sich die Krise zuspitzt, umso mehr nimmt der finanzielle Handlungsspielraum ab, der Zeitdruck nimmt zu, das Vertrauen der Stakeholder nimmt Schaden und der Entscheidungsfreiraum wird durch externe Zwänge eingeengt.

Da CTO und CRO somit in unterschiedlichen Stadien der Unternehmensentwicklung zum Einsatz kommen und mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten betraut

sind, wollen wir uns der Frage zuwenden, ob es einen Unterschied im idealtypischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofil eines CTOs im Vergleich zu einem CRO gibt und falls ja, wie sich diese Profile unterscheiden.

Über die Hälfte aller Transformationsexperten (58 Prozent) gibt an, dass es grundlegende Unterschiede im idealtypischen Persönlichkeits- und Kompetenzprofil von CTOs und CROs gibt, weitere 26 Prozent sehen sogar große Unterschiede. Eine große Mehrheit von 84 Prozent aller Transformationsexperten sieht somit einen Unterschied im idealtypischen Kompetenzprofil dieser beiden Rollen.

Nachfolgend wollen wir die Frage beleuchten, wie die idealtypischen Kompetenzprofile beider Rollen in den Bereichen „Funktionale Kompetenzen“, „Personale Kompetenzen“ und „Sozial- und Netzwerkkompetenzen“ ausgestaltet sind.



**Abbildung 1:** Unterschiede im idealtypischen Persönlichkeits- & Kompetenzprofil bei CTOs & CROs (n = 442)

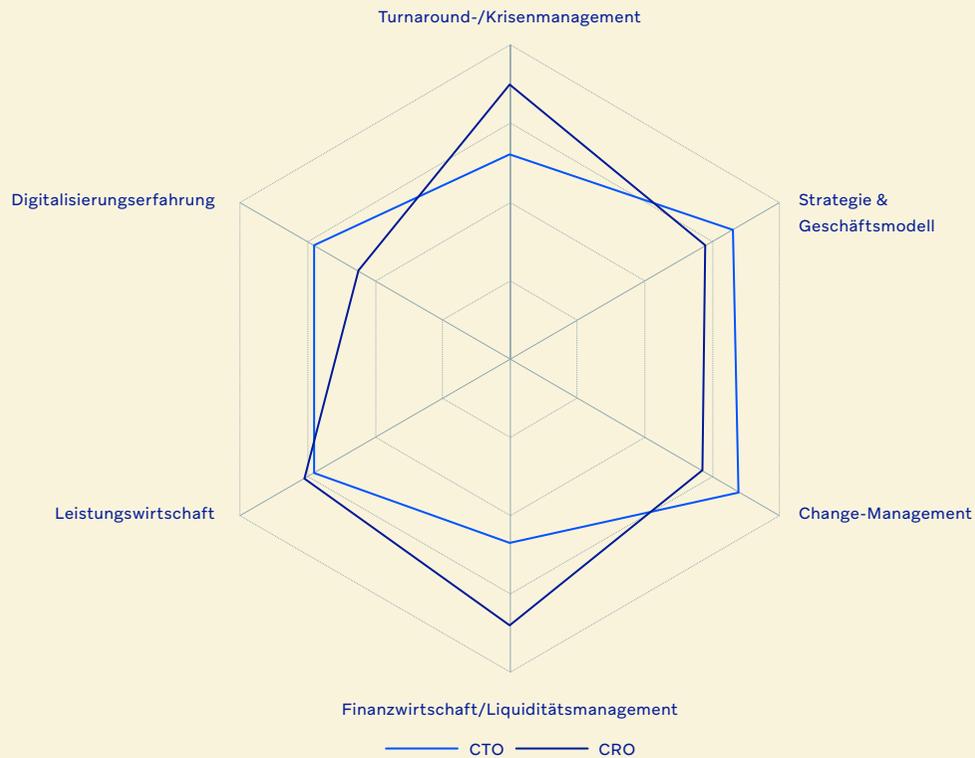


Abbildung 2: Idealtypische Fach-/Methodenkompetenz von CTOs und CROs (n = 442).

## ← Funktionale Kompetenzen von CTOs und CROs

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Während der CRO in der akuten Krise über eine hohe Kompetenz im Bereich Turnaround-/Krisenmanagement (3,5 Punkte) und Finanzwirtschaft/Liquiditätsmanagement (3,4 Punkte) verfügen sollte, sollte der CTO insbesondere in den Bereichen Strategie & Geschäftsmodell (3,3 Punkte), Change-Management (3,4 Punkte) und Digitalisierung (2,9 Punkte) über ein hohes Kompetenzlevel verfügen. Im Kompetenzbereich Leistungswirtschaft hingegen sind keine signifikanten Unterschiede erkennbar.

## Personale Kompetenzen von CTOs und CROs →

Im Bereich der personalen Kompetenzen ist der CRO tendenziell eher im sog. „Firefighting-Modus“ aktiv, um Maßnahmen durchzusetzen, die eine weitere Krisenentfaltung schnell und konsequent vermeiden. Er sollte daher über ein besonders hohes Durchsetzungsvermögen (4,0 Punkte) verfügen. Der CTO hingegen sollte über höhere Kompetenzen im Hinblick auf die Fähigkeit verfügen, eine gemeinsame Teamvision erzeugen und die Mitarbeiter einbinden (3,3 Punkte) zu können. Darüber hinaus sollte der CTO eine höhere Offenheit für neue Erfahrungen (3,2 Punkte) mit sich bringen, um auch in der Lage zu sein, neue und kreative Lösungen zu finden.

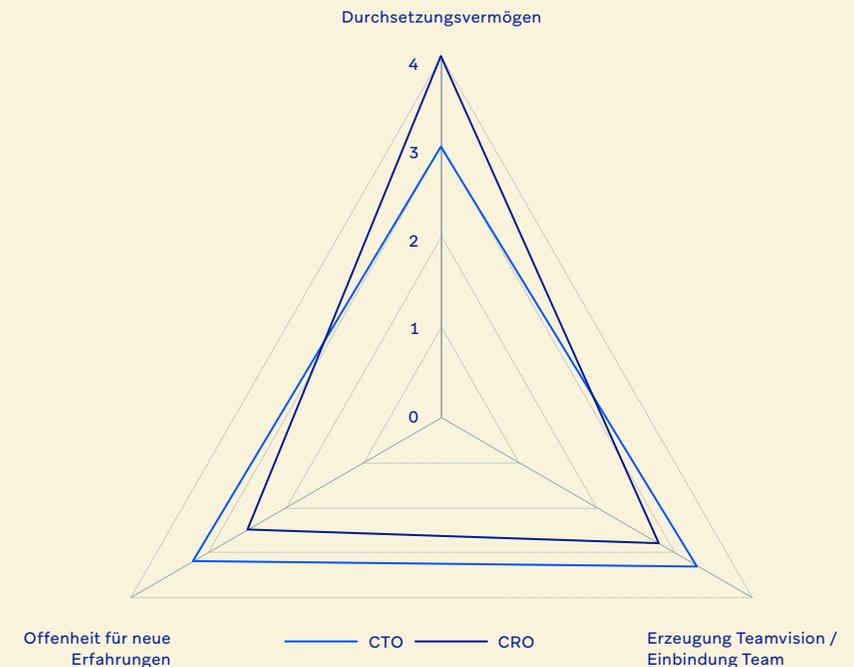


Abbildung 3: Idealtypische Personale Kompetenz von CTOs und CROs (n = 442).

Generell lässt sich bei der Frage nach den idealtypischen personalen Kompetenzen festhalten, dass der CRO in akuten Krisenphasen vor allem umsetzungsstark sein muss und seine Kreativität und empathischen Fähigkeiten in dieser Phase von geringerer Bedeutung sind. Der CTO hingegen überzeugt dadurch, dass er erfinderisch, kreativ und neugierig ist und es versteht, das Team in den Veränderungsprozess einzubinden.

Die Antworten der befragten Transformationsexperten nach den idealtypischen Kompetenzen im Bereich Sozial- und Netzwerkkompetenzen machen deutlich: In einem Krisenmodus ist es besonders wichtig auf ein funktionierendes Netzwerk aus Spezialisten zurückgreifen zu können, um für seinen Mandanten ganzheitliche Lösungen zu finden. Die Bedeutung eines relevanten Netzwerks sollte daher beim CRO (3,3 Punkte) deutlich stärker ausgeprägt sein als bei einem CTO (2,5 Punkte).

Im Bereich der Stakeholder-Kommunikation liegen die idealtypischen Kompetenzniveaus sehr eng beieinander. CTO (3,1 Punkte) und CRO (3,3 Punkte) sollten somit gleichermaßen in der Lage sein, alle Stakeholder ins Boot zu holen und für den neuen

Weg zu gewinnen. Dies lässt sich damit begründen, dass ohne die Unterstützung der relevanten Stakeholder weder eine akute Krise beseitigt, noch eine Transformation gelingen kann. Dem Stakeholder-Management kommt in beiden Situationen eine zentrale Bedeutung zu. Erfolgreiches Stakeholder-Management ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, deren zentraler Erfolgsfaktor in dem klugen Austarieren der zum Teil gegenläufigen Einzelinteressen der beteiligten Parteien liegt.

Unterschiede zeigen sich allerdings in der Fähigkeit zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. In diesem Bereich sollte der CTO (3,2 Punkte) über ein höheres Kompetenzlevel verfügen als der CRO (2,6 Punkte). Um eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit, eine hohe Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit fördert, muss die Führung klare Werte vermitteln und vorleben, eine offene Kommunikation pflegen, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützen und einen wertschätzenden Umgang miteinander pflegen. CTOs sollten in einem hohen Maß über die Fähigkeit verfügen, die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und die

Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitzunehmen. Gelingt dies nicht, gilt das bekannte Zitat: „Culture eats Strategy for Breakfast“.



## Sozial- und Netzwerkkompetenzen von CTOs und CROs

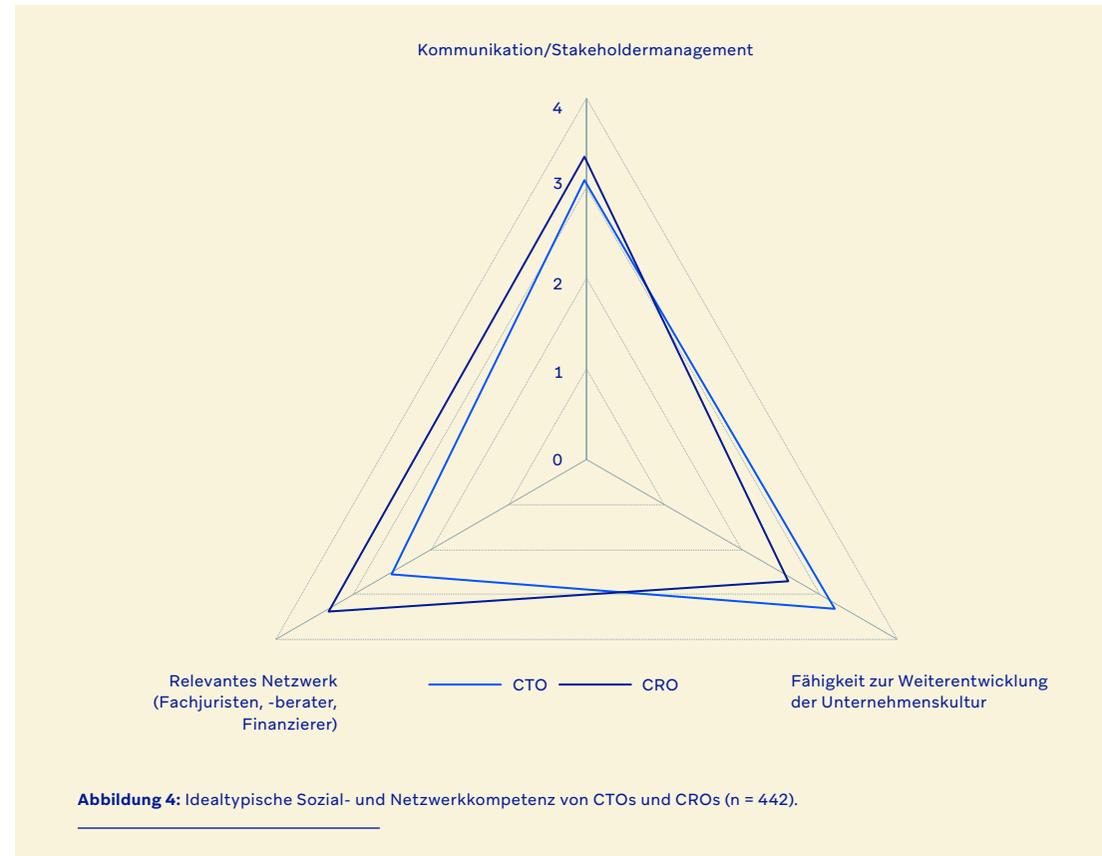
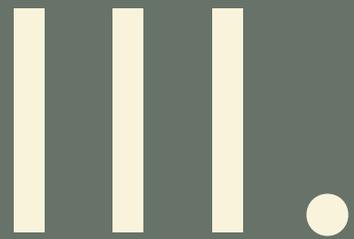


Abbildung 4: Idealtypische Sozial- und Netzwerkkompetenz von CTOs und CROs (n = 442).



# Erfolgsversprechende Rahmenbedingungen für CTO-Einsätze



### III. Erfolgsversprechende Rahmenbedingungen für CTO-Einsätze

Wann kommen CTOs zum Einsatz, welche Rolle spielen sie in der Transformation und mit welchen Handlungsvollmachten sollten sie ausgestattet sein? Nachfolgend wollen wir die Einsatzfelder und die Rolle des CTOs in der Transformation näher beleuchten.

Auf die Frage, in welchem Stadium der Unternehmensentwicklung CTOs zum Einsatz kommen, geben 66 Prozent der Befragten an, dass CTOs außerhalb der akuten Krise zum Einsatz kommen (Nachkrise 13%, Vorkrise 25%, Stakeholder- & Strategiekrise 28%). 27 Prozent sehen auch Einsatzmöglichkeiten in der akuten Krise bis hin zur Insolvenzreife (7%).



#### Einsatz von CTOs nach Stadium der Unternehmensentwicklung

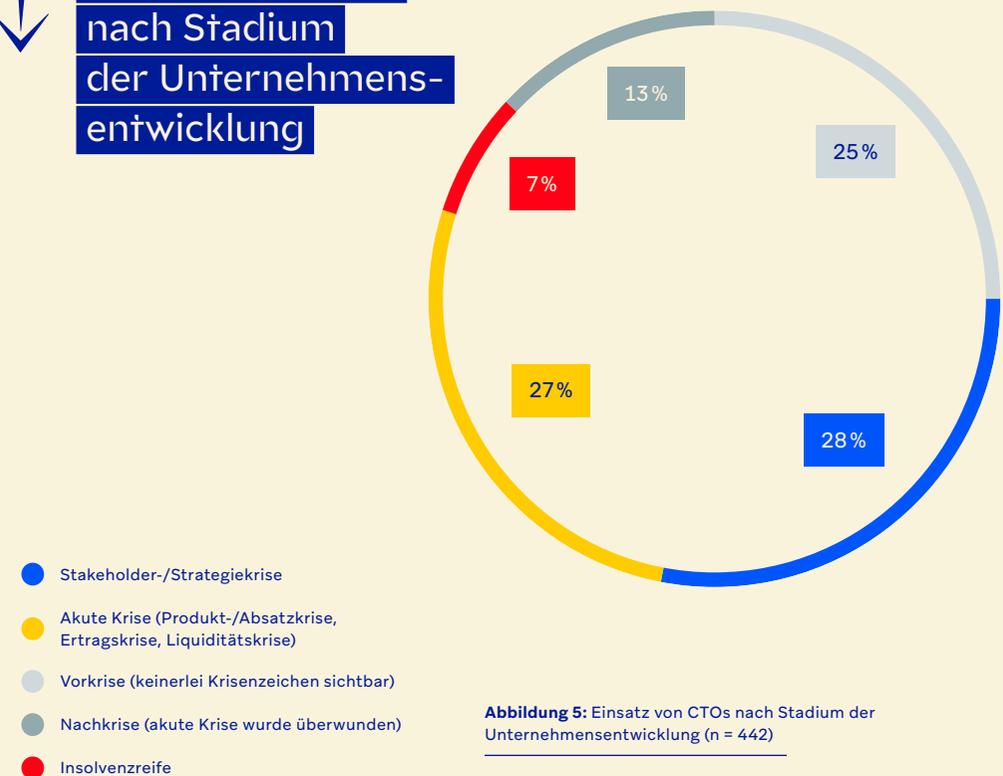
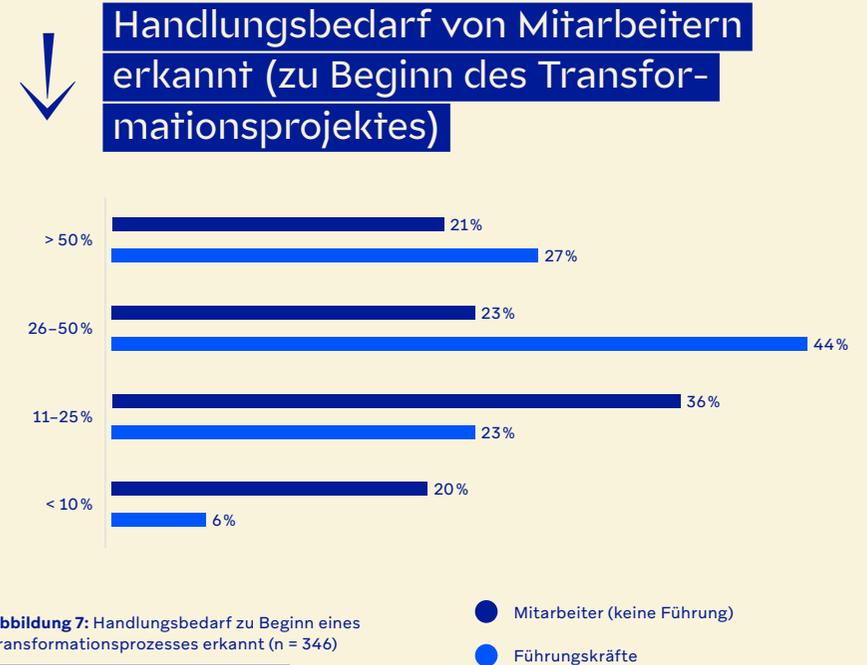
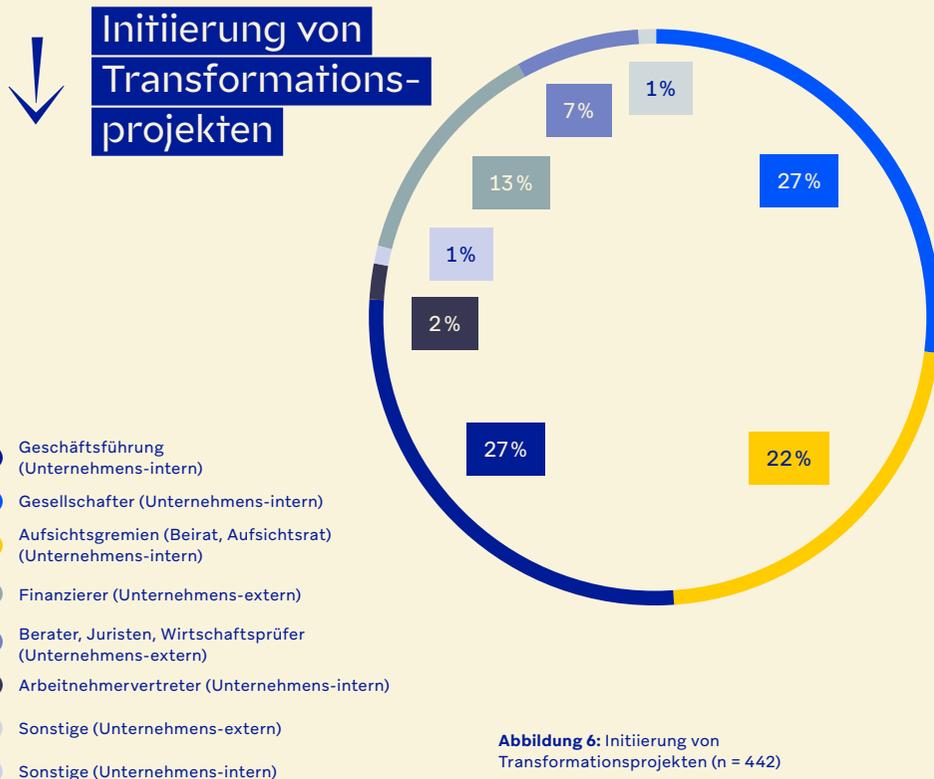


Abbildung 5: Einsatz von CTOs nach Stadium der Unternehmensentwicklung (n = 442)

Transformationsprojekte werden nach Angaben der befragten Experten in 79 Prozent aller Fälle intern angestoßen. Primäre Impulsgeber sind Gesellschafter (27%), Geschäftsführung (27%) und Aufsichtsgremien (22%). Der Arbeitnehmervertretung kommt als Initiator für eine Veränderung

aus Sicht der Experten nur eine untergeordnete Rolle zu (2%). Lediglich 21 Prozent der Transformationsprojekte werden auch von außen angestoßen: Als Impulsgeber spielen hier Finanzierer (13%) sowie Berater, Juristen und Wirtschaftsprüfer (7%) eine Rolle.



In der vorliegenden CTO-Studie zeigt sich somit ein anderes Bild als bei klassischen Restrukturierungs- & Sanierungsprojekten. Hier kommt der Impuls – wie zahlreiche Studien ermittelt haben – primär von externen Dritten, insbesondere Finanzierer spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die Ergebnisse der vorliegenden CTO-Studie belegen, dass Transformationsprojekte vor allem aus dem Kreis der Gesellschafter,

Aufsichtsgremien oder der Unternehmensleitung heraus angestoßen werden. Doch sieht die Unternehmensbelegschaft zu Beginn eines Transformationsprozesses überhaupt einen fundamentalen Handlungsbedarf?

Die befragten Transformationsexperten geben zu dieser Frage ein klares Meinungsbild ab: Nur knapp 27 Prozent der Transformationsexperten sind der Meinung, dass

## Handlungsvollmachten eines CTOs

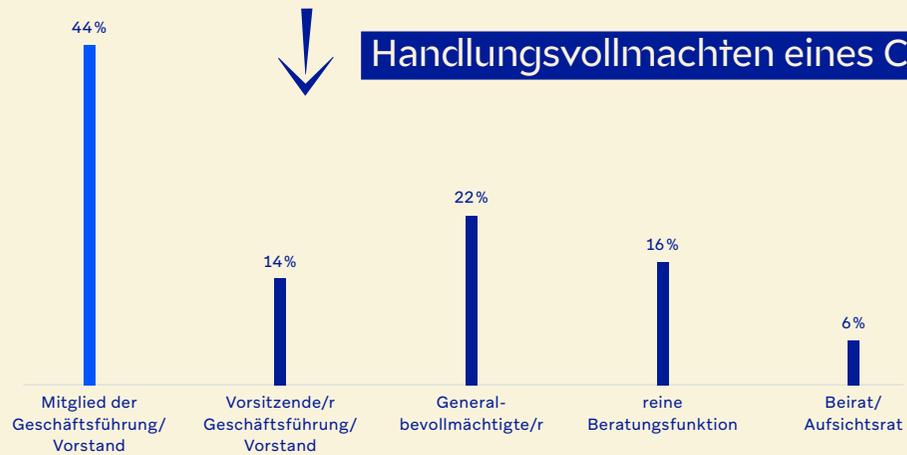


Abbildung 8: Handlungsvollmachten CTO (n = 442)

mehr als die Hälfte der Führungskräfte zu Beginn des Transformationsprozesses die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs erkannt haben. Bei den Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben ist der Prozentsatz noch geringer (21%).

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die große Mehrheit der befragten Experten der Auffassung ist, dass weniger als die Hälfte der Belegschaft beim Beginn des Transformationsprojektes die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs erkannt hat. Dies stellt eine große Herausforderung für eine erfolgreiche Umsetzung dar. Denn: Veränderungsbereitschaft setzt die Einsicht bei den Mitarbeitern voraus, dass sich etwas verändern muss. Die Führung ist somit

gefordert, den Mitarbeitern den sogenannten „Sense of Urgency“, also ein „Dringlichkeitsbewusstsein“, zu vermitteln.

58 Prozent der Befragten geben an, dass der CTO als Geschäftsführer bzw. Vorstand eingesetzt werden sollte, um ihn mit größtmöglichen Handlungsvollmachten auszustatten. 14 Prozent der Befragten fordern sogar, ihn zum Vorsitzenden dieses Organs zu machen.

22 Prozent der Transformationsexperten sehen den CTO in der Rolle des Generalbevollmächtigten, also nicht unmittelbar im Organ, aber mit umfassender Handlungsvollmacht für alle rechtlichen Stellvertretungen ausgestattet.

Nur 22 Prozent der befragten Experten können sich einen CTO vorstellen, der nicht unmittelbar mit Handlungsvollmachten ausgestattet ist. So geben 16 Prozent an, dass der CTO aus einer reinen Beraterfunktion heraus agieren könnte und 6 Prozent sehen den CTO im Aufsichtsratsgremium (Beirat/Aufsichtsrat) verankert.

Die überwiegende Mehrheit der Experten fordert somit einen „starken“ CTO, der mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet ist.

Ab welcher Unternehmensgröße macht der Einsatz eines CTOs überhaupt Sinn? Die Transformationsexperten sind der

Meinung, dass der Einsatz eines CTOs insbesondere bei mittleren und mittelgroßen Unternehmen Sinn macht: 31 Prozent der Befragten geben an, dass der Einsatz eines CTOs schon in einer Unternehmensgröße gemessen am Umsatz kleiner € 50 Mio. sinnvoll ist. 41 Prozent der Befragten sehen die Mindestgröße zwischen € 50 Mio. bis € 150 Mio. und 24 Prozent sind der Ansicht, dass die Unternehmensgröße gemessen am Umsatz zwischen € 150 bis € 500 Mio. liegen sollte. Nur 4 Prozent der Transformationsexperten geben an, dass die Mindestgröße bezogen auf den Umsatz bei den Unternehmen, in denen ein CTO zum Einsatz kommen sollte, mehr als € 500 Mio. Umsatz betragen muss.

## Einsatzmöglichkeiten von CTOs nach Unternehmensgröße



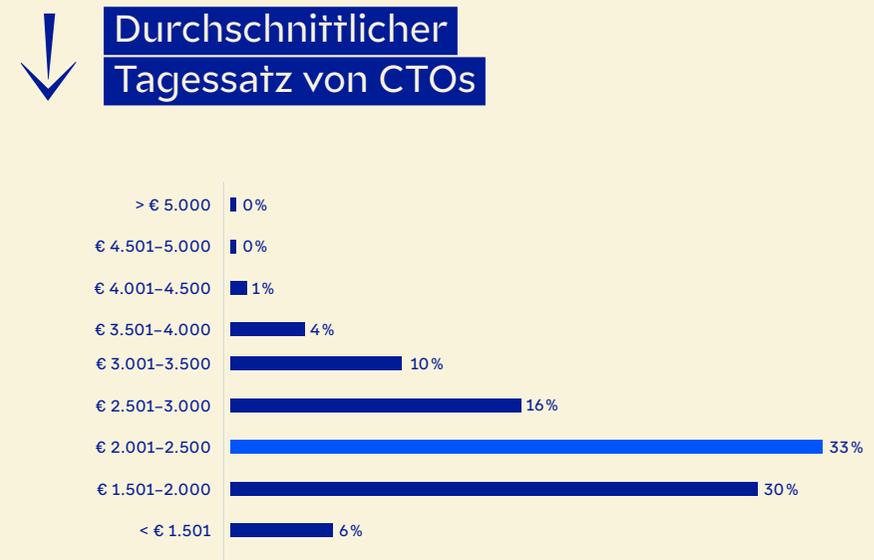
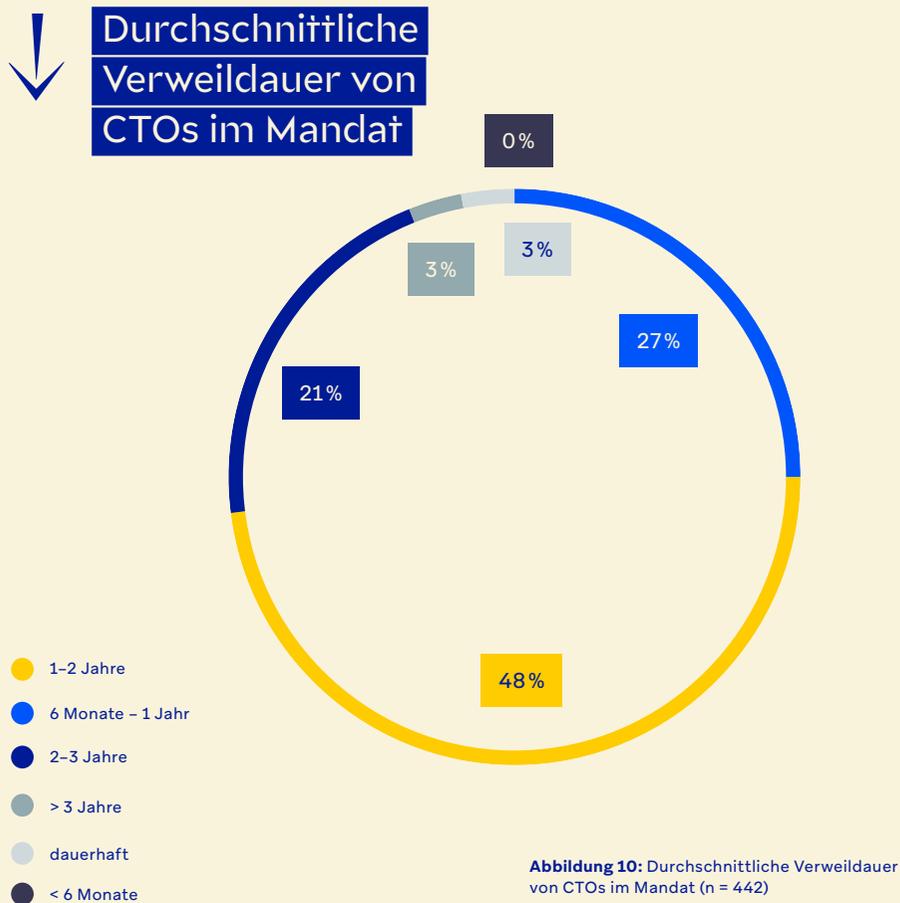
Abbildung 9: Einsatz von CTOs nach Unternehmensgröße (n = 442)

Alle befragten Transformationsexperten sind der Auffassung, dass der Einsatz eines CTOs unter einer Zeitspanne von 6 Monaten keinen Sinn hat. Insgesamt ist festzuhalten, dass auch ein Einsatz eines CTOs nur bis zu einer Dauer von 3 Jahren als sinnvoll er-

achtet wird: Die Zustimmungen liegen bei einem Einsatz von 6 Monaten bis zu 1 Jahr bei 25 Prozent, bei einem Einsatz von 1 bis 2 Jahren bei knapp 48 Prozent und bei einem Einsatz von 2 bis 3 Jahren bei 21 Prozent.

Laut den Transformationsexperten liegt der durchschnittliche Tagessatz eines beauftragten CTOs zu größtenteils (78%) zwischen € 1.501 bis € 3.000. Interessant an den Ergebnissen ist außerdem, dass

jeweils ungefähr 5 Prozent der Befragten den CTO-Tagessatz entweder besonders niedrig (6 Prozent, < € 1.501) oder besonders hoch (5 Prozent, > € 3.501) einstufen.





## Beurteilung von CTO-Einsätzen

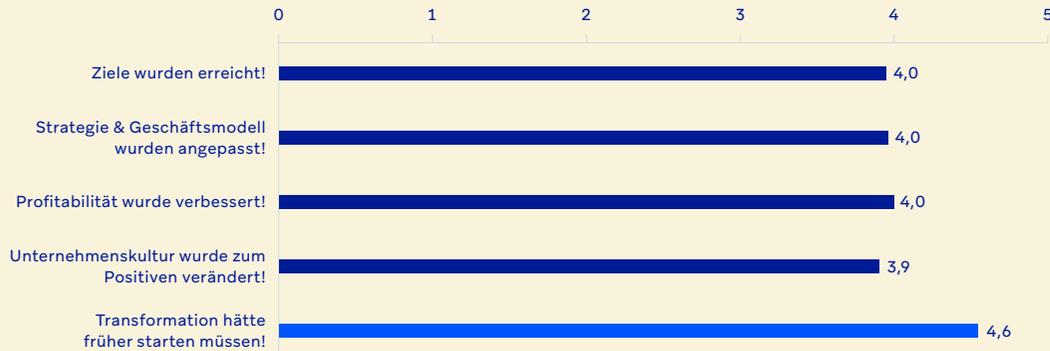


Abbildung 12: Beurteilung von CTO-Einsätzen (n = 442)

Insgesamt haben die befragten Transformationsexperten positive Erfahrungen in der Vergangenheit mit dem Einsatz von CTOs gemacht. So wurden die mit dem CTO-Einsatz verbundenen Ziele überwiegend erreicht (3,9 Punkte), die Strategie und das Geschäftsmodell wurden neu ausgerichtet (4 Punkte), die Profitabilität wurde verbessert (4 Punkte) und die Unternehmenskultur wurde zum Positiven verändert (3,9 Punkte).

Am größten ist die Zustimmung allerdings bei der Aussage, dass die Transformation früher hätte gestartet werden müssen (4,6 Punkte). Aus Sicht der Experten werden viele Transformationsprojekte somit zu spät gestartet, wodurch wertvolle Ressourcen verschwendet werden. Diese Aussage unterstreicht die Bedeutung eines frühzeitigen und proaktiven Handelns auf Seiten der internen und externen Stakeholder.

# IV.

## Erwartete Marktentwicklung für CTOs

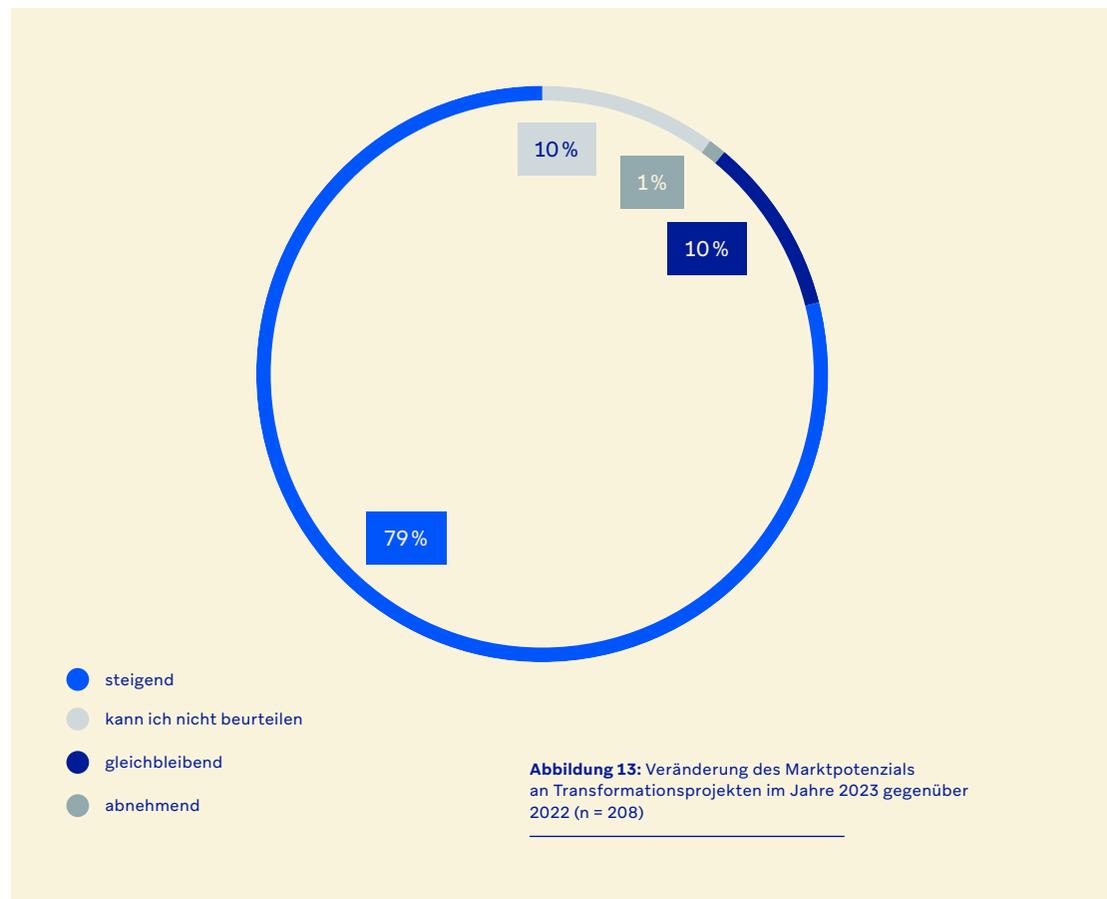
An abstract graphic consisting of several overlapping, semi-transparent blue shapes. There are two large ovals, one above the other, and several smaller circles and ovals scattered around them, creating a layered, 3D effect. The shapes are rendered in various shades of blue, from light to dark.



## IV. Erwartete Marktentwicklung für CTOs

Wie wird sich der Markt für CTOs entwickeln und in welchen Branchen besteht der größte Anpassungsbedarf?

Die große Mehrheit der Studienteilnehmer (79%) sieht ein steigendes Marktpotenzial für CTOs.

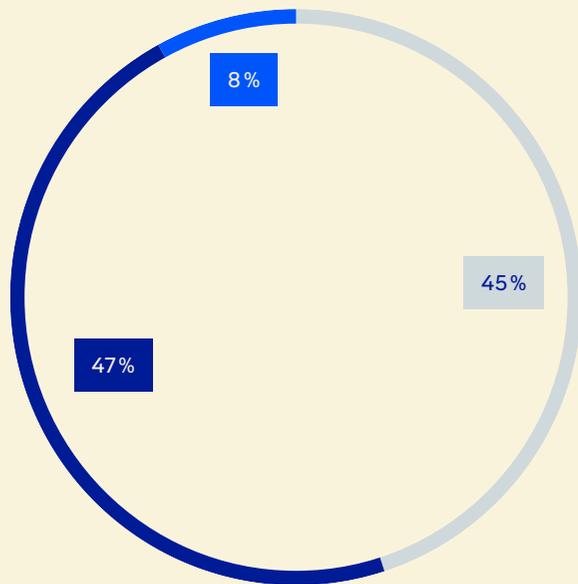


Von den Studienteilnehmern, die das Marktpotenzial als steigend einschätzen, gehen 45 Prozent von einem leicht steigenden Markt aus (Steigerung < 20%), 47 Prozent gehen von einer mittleren

Steigerung (Steigerung 20–50%) und 8 Prozent der Teilnehmer sogar von einer starken Steigerung (Steigerung > 50%) aus. Das Marktumfeld für Transformationsexperten wird somit sehr positiv eingeschätzt.

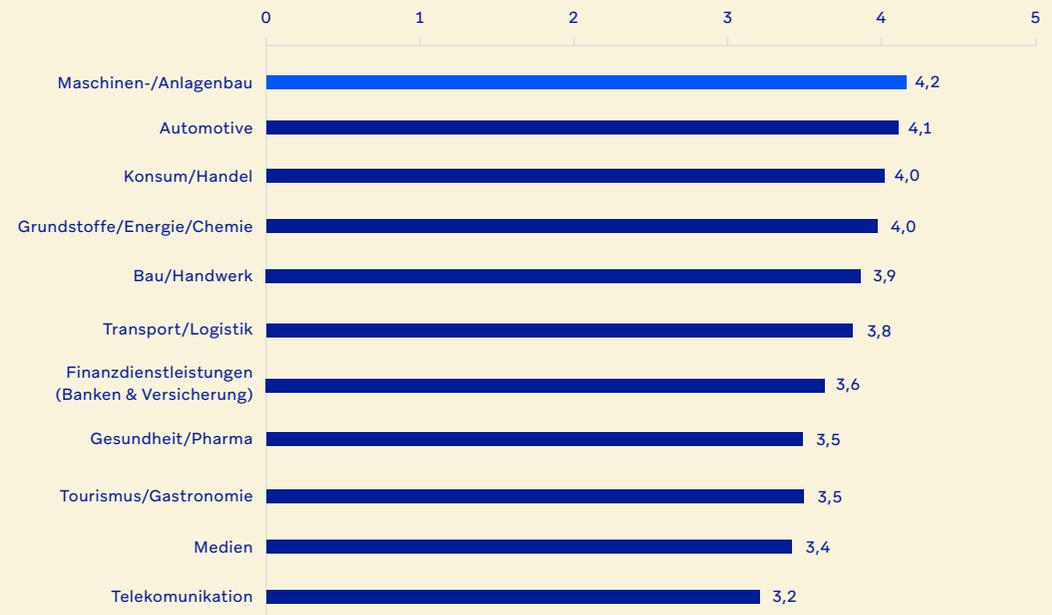
Insgesamt sind alle Branchen von einem Anpassungsbedarf betroffen. Den höchsten Anpassungsbedarf weisen die Branchen Maschinen-/Anlagenbau,

Automotive, sowie Konsum/Handel und Grundstoffe/Energie/Chemie auf.



- steigend (> 20)
- leicht steigend (< 20 %)
- stark steigend (um > 50 %)

**Abbildung 14:** Stärke der Veränderung des Marktpotenzials an Transformationsprojekten im Jahre 2023 gegenüber 2022 (n = 208)



**Abbildung 15:** Transformationsdruck nach Branchen (n = 208)

V.

# Fazit & Ausblick: CTO-Einsatz als Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation



## V. Fazit & Ausblick: CTO-Einsatz als Game-Changer für eine erfolgreiche Transformation

Viele Unternehmen stehen vor der großen Herausforderung, dass sich die Rahmenbedingungen in ihrer Branche fundamental verändern. Um langfristig erfolgreich zu bleiben, ist es notwendig, sich an diese Veränderungen anzupassen, d. h. zu transformieren. Eine Transformation ist eine ganzheitliche Aufgabe, die u. a. die Handlungsfelder strategische Neuausrichtung & Geschäftsmodell-Redesign, kulturelle Transformation sowie organisatorische Transformation umfasst.

Die Erfahrung zeigt, dass das vorhandene Management – insbesondere in mittelständischen Unternehmen – in solchen Phasen häufig an die Grenzen seiner Kapazitäten und Expertise stößt. In dieser Situation kann die (zeitweise) Berufung eines CTOs die Erfolgsaussichten in der Umsetzung von Transformationsprogrammen verbessern. Mit ihm kommen zusätzliche Ressourcen, Expertise, Konsequenz, Intensität und häufig auch ein Vertrauensvorschuss ins Haus.

Der ideale CTO verfügt über umfangreiche Erfahrungen in solchen Umbruchsituationen. Er ist strategisch kompetent und verfügt über die nötige Expertise, um das Geschäftsmodell systematisch weiterzuentwickeln. Er versteht es, eine Unternehmenskultur zu entwickeln, die eine konstruktive Zusammenarbeit, eine hohe Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit fördert, indem er klare Werte vermittelt und vorlebt, eine offene Kommunikation pflegt, die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung unterstützt und einen wertschätzenden Umgang pflegt. Er ist ferner ein guter Kommunikator, der es versteht, die Interessen aller Stakeholder auszutariieren und in Einklang zu bringen.

Sein primäres Einsatzfeld liegt idealerweise außerhalb einer zugespitzten Krise (Ergebnis- oder Liquiditätskrise). Dies hat den Vorteil, dass das Unternehmen i. d. R. noch über einen großen unternehmerischen wie finanziellen Handlungsspielraum verfügt und selbstbestimmt über seine weitere Entwick-

lung entscheiden kann. Die Herausforderung in dieser Phase besteht aber darin, dass einem Großteil der Mitarbeiter die Veränderungsnotwendigkeit nicht bewusst ist. Der CTO ist somit gefordert, den Mitarbeitern den sogenannten „Sense of Urgency“, also ein „Dringlichkeitsbewusstsein“, zu vermitteln.

Um über die notwendige Entscheidungskompetenz zu verfügen, sollte der CTO mit umfassenden Handlungsvollmachten ausgestattet sein und entweder als Mitglied der Geschäftsführung oder Generalbevollmächtigter eingesetzt werden.

Da versäumte oder nur halbherzig betriebene Transformationen z. B. bei der Digitalisierung oder unterlassene Anpassungen des Geschäftsmodells oft die Gründe sind, warum ein Unternehmen letztlich in eine tiefe Krise oder gar Insolvenz gerät, können temporär einbezogene CTOs, wenn sie frühzeitig an Bord geholt werden, einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Umsetzung einer Transformation leisten.

Die Funktion des CTOs stellt ein neues Berufsfeld dar, das erfahrene Führungskräfte, Interim-Manager und Restrukturierer besetzen können, sofern sie über die transformationsspezifischen Kompetenzen verfügen. Für Akteure, die diese Rolle ausfüllen können, stellt sich das Marktumfeld sehr positiv dar. Aufgrund der zunehmenden Veränderungsdynamiken in vielen Branchen ist von einem steigenden Marktpotenzial auszugehen. Den höchsten Anpassungsdruck weisen dabei die Branchen Maschinen-/Anlagenbau, Automotive, Konsum/Handel sowie Grundstoffe/Energie/Chemie auf.

Zum Abschluss wollen wir aufbauend auf den Erkenntnissen aus dieser Studie noch konkrete Handlungsempfehlungen ableiten. Diese beziehen sich zum einen auf die Frage, wann der Einsatz eines CTOs besonders sinnvoll erscheint und zum anderen auf die Frage, wie das idealtypische Profil eines CTOs aussieht.

Je stärker bzw. größer die folgenden Faktoren ausgeprägt sind,  
desto sinnvoller erscheint der Einsatz eines CTOs:

- Unternehmensgröße
- Radikalität der Veränderungen im Markt- & Wettbewerbsumfeld
- Komplexität und Anzahl notwendiger Anpassungsmaßnahmen
- Unterschiedlichkeit der Partikularinteressen im Stakeholderkreis
- Hierarchische Prägung der Organisation
- Fehlende Expertise des bestehenden Führungsteams in puncto Transformationsmanagement

Das idealtypische Profil eines CTOs ist durch folgende  
Merkmale gekennzeichnet:

- Aussagekräftige und geprüfte Referenzen über erfolgreich bewältigte Umbruchsituationen (umfangreiche Erfahrungen)
- Hohe strategische Kompetenz und Erfahrung im Bereich Geschäftsmodellentwicklung
- Starker Kommunikator mit der Fähigkeit zu inspirieren
- Starke Führungskraft mit Vorbildfunktion, die es schafft, Vertrauen aufzubauen, Teamarbeit zu fördern, die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern, Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen
- Uneingeschränktes Vertrauen aller Stakeholder und hohe Fähigkeit zur Ausbalancierung individueller Interessenslagen
- Hohe Umsetzungsorientierung



## Über die Studie und die befragten Experten

Am Anfang der Studie stand eine systematische Erhebung des Forschungsstandes zur Rolle des CTOs. Insgesamt wurden mittels einer elektronischen Suche über die einschlägigen Datenbanken 10.102 Treffer gesichtet. Nach einer Prüfung inhaltlicher und formaler Kriterien konnten insgesamt 67 Treffer ausgewertet werden. Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen als Grundlage der quantitativen Erhebung entwickelt und im Rahmen eines Pre-Tests getestet und optimiert. Die Befragung wurde im Zeitraum von 19. April bis 15. Mai 2023 online durchgeführt. Wir haben 520 Rückmeldungen in Summe und davon 442 vollständig Rückmeldungen erhalten.

52 Prozent der befragten Experten sind überwiegend in der Funktion als CRO, CTO oder Interim-Manager tätig. Knapp ein Drittel (33%) sind überwiegend als Restrukturierungsberater aktiv und 9 Prozent sind als Finanzierer (primär Fremdkapital) aktiv. Lediglich 3 Prozent der Befragten agieren als Insolvenzverwalter, 2 Prozent als Gesellschafter in Familienunternehmen und 1 Prozent als Private Equity Investor.



### Tätigkeitsschwerpunkte der befragten Transformationsexperten

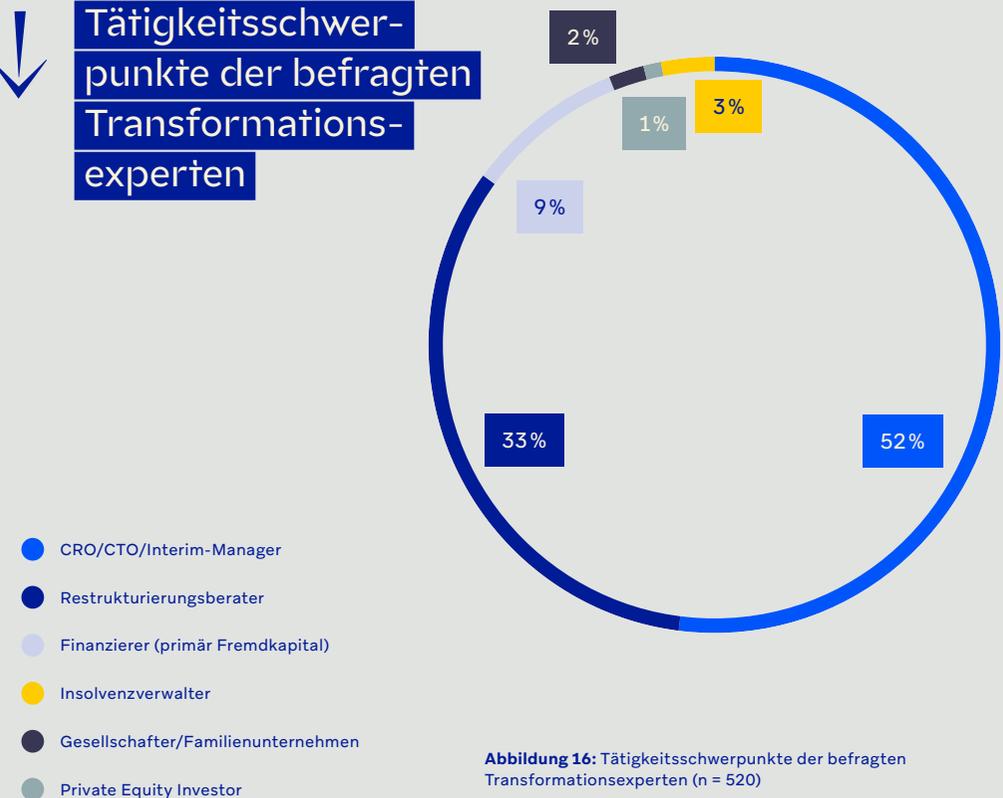
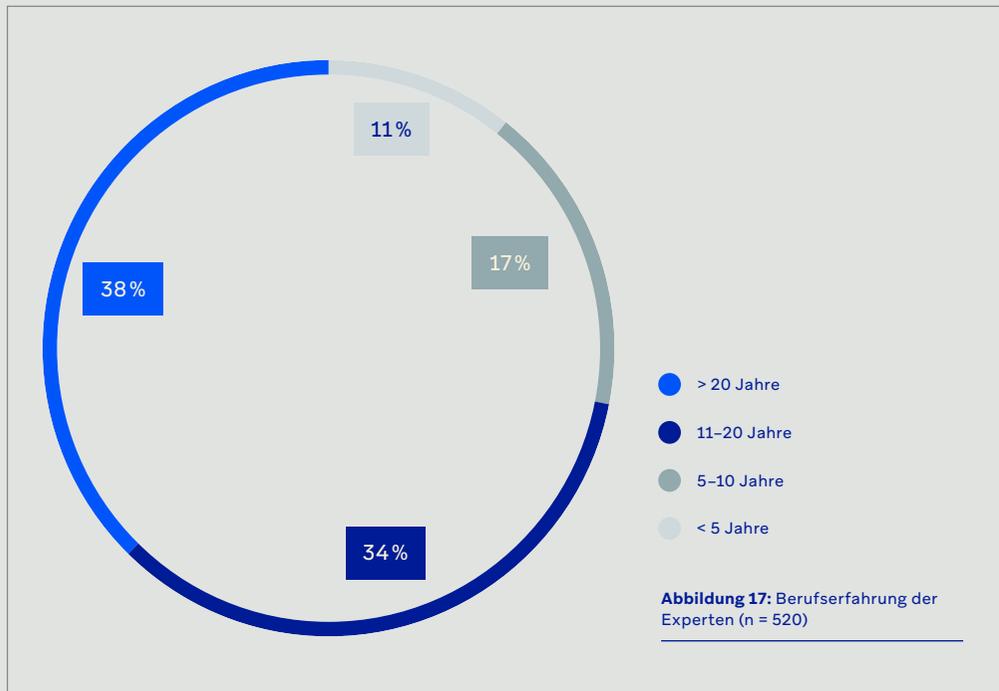


Abbildung 16: Tätigkeitsschwerpunkte der befragten Transformationsexperten (n = 520)

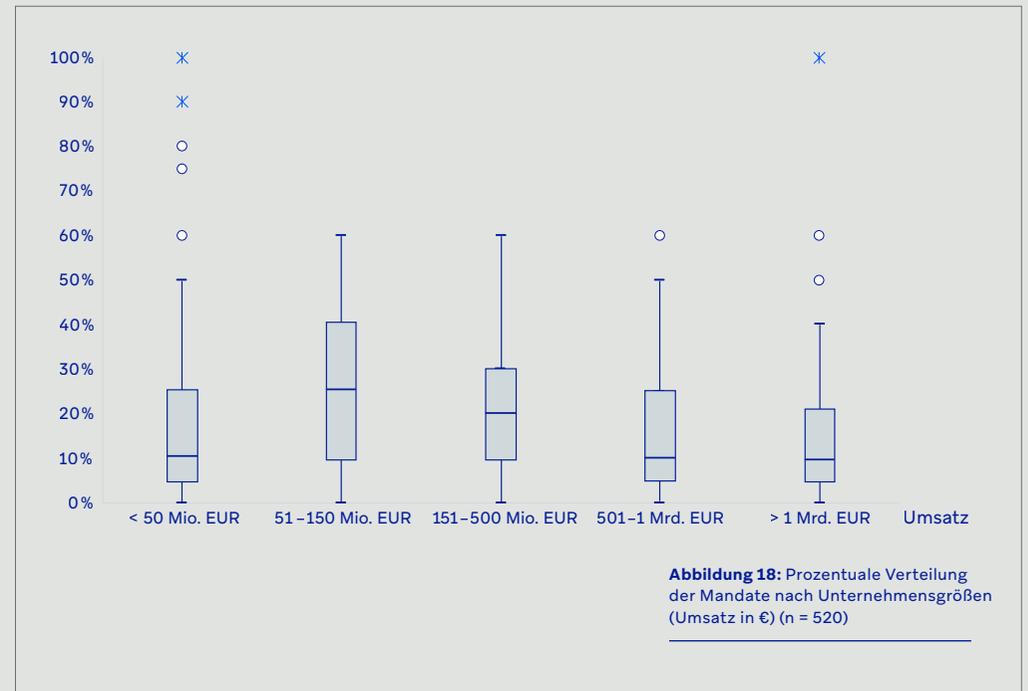


## Berufserfahrung der Experten



Unsere Experten verfügen über eine große Erfahrung im Bereich Transformation. 38 Prozent der Befragten verfügen über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Transformationsbezug und immerhin über ein Drittel (34%) über 11 bis 20 Jahre Erfahrung in diesem Berufsfeld. 17 Prozent der Befragten verfügen über eine Berufserfahrung von 5 bis 10 Jahren und nur 11 Prozent

weisen eine Berufserfahrung von weniger als 5 Jahren mit Transformations- oder Turnaround-Bezug auf. Insbesondere die in den Funktionen als CRO, CTO und Interim-Manager und Restrukturierungsberater tätigen Befragten verfügen zu einem hohen Anteil über eine immense Erfahrung von mehr als 20 Jahren mit Transformationsbezug.



## Unternehmensgrößenklassen, in denen unsere Experten zum Einsatz kommen



Um ein genaueres Bild darüber zu erhalten, in welchen Unternehmensgrößen unsere Studienteilnehmer aktiv sind, wurden diese gebeten, die prozentuale Verteilung ihrer Mandate nach Umsatz anzugeben.

Die Boxplot-Darstellung (Abbildung 18) liefert ein genaueres Bild. Insbesondere in den Unternehmensgrößen mit einem Umsatz zwischen € 51 bis € 150 Mio. und € 151 bis € 500 Mio. sind die Befragten aktiv.



**Prof. Dr. Henning Werner** ist Professor für Transformation, Restrukturierung & Sanierung an der SRH Hochschule Heidelberg und Leiter des an der Hochschule ansässigen IfUS-Instituts für Unternehmensentwicklung & -sanierung. Er ist u. a. Herausgeber des Standardwerks Crone/Werner „Modernes Sanierungsmanagement“ (6. Auflage), wissenschaftlicher Beirat des BDU-Fachverbands Sanierungs- und Insolvenzberatung und Herausgeberbeirat der KSI-Zeitschrift für Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung. Das IfUS-Institut bietet seit 2021 den in Deutschland einzigartigen Zertifikatslehrgang Transformations- & Turnaround-Manager an. Im Rahmen dieses Lehrgangs werden praxiserprobte Instrumente zur wirksamen Umsetzung von Transformationsprojekten vermittelt.

E-Mail: [henning.werner@ifus-institut.de](mailto:henning.werner@ifus-institut.de)



**Dr. Johannes L. Sauerwein** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IfUS-Institut für Unternehmensentwicklung und wissenschaftlicher Leiter des Think&Do Tanks GRANTIRO. Er ist u. a. dafür zuständig, Lösungen für scheinbar alternativlose Schließungen von Unternehmens-Standorten zu entwickeln und industrielle Kerne, insbesondere in Randregionen, zu erhalten. Dazu werden die Methoden klassischer Restrukturierung mit Innovationsmanagement-Methoden kombiniert.

E-Mail: [johannes.sauerwein@grantiro.de](mailto:johannes.sauerwein@grantiro.de)



**Georgiy Michailov** ist Managing Partner bei Struktur Management Partner (SMP), einer der führenden Transformations- und Restrukturierungsberatungsgesellschaft in Deutschland. Nach seinem ersten Studium der Betriebswirtschaftslehre in Usbekistan und Zwischenstationen in der Türkei, den Niederlanden und Deutschland schloss Georgiy Michailov 2003 sein Studium der Volkswirtschaftslehre in Freiburg ab. Schon während seines Studiums lernte er Struktur Management Partner als Praktikant kennen und stieg anschließend als Berater ein. 2009 wurde er Partner und 2013 Managing Partner. In den letzten 20 Jahren hat er über 100 Mandate im gehobenen Mittelstand in Transformations- und Turnaround-Projekten erfolgreich begleitet. Intern ist er verantwortlich für Innovationsmanagement und Methodenentwicklung. Er ist Autor mehrerer Bücher, Dozent und Podcast-Host.

E-Mail:

[g.michailov@struktur-management-partner.com](mailto:g.michailov@struktur-management-partner.com)



**Michael Hengstmann** ist Managing Partner bei der Executive Interim Partners, einer führenden Sozietät für Interim-Manager auf C-Level in Sondersituationen, und Managing Partner bei der Management Capital Holding, einem auf mittelständische Unternehmen fokussierte Beteiligungsgesellschaft. Davor war er u. a. als Partner bei AlixPartners und der damaligen Private Equity-Gesellschaft von JP Morgan, One Equity Partners, tätig. Michael Hengstmann hat bei verschiedenen Unternehmen im In- und Ausland als Interim-Manager in der Organstellung als Chief Restructuring Officer und Chief Executive Officer erfolgreich Restrukturierungen und Transformationen umgesetzt. Darüber hinaus berät Michael Hengstmann verschiedene Unternehmen als Aufsichtsrat. Er schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften als Master of Science in Management an der Hult International Business School in Cambridge/USA mit Auszeichnung ab und studierte Betriebswirtschaft an der Universität Duisburg.

E-Mail: [hengstmann@eip.de](mailto:hengstmann@eip.de)

## Über die Autoren



Das IfUS-Institut für Unternehmensentwicklung & -sanierung mit Sitz an der SRH Hochschule Heidelberg bietet praxisorientierte Weiterbildungsangebote, Veranstaltungen und Fachinformationen im Bereich Transformation, Restrukturierung & Sanierung ([www.ifus-institut.de](http://www.ifus-institut.de)). Das IfUS-Institut führt u. a. die Zertifikatslehrgänge Restrukturierungs- und Sanierungsberater sowie Transformations- & Turnaround-Manager durch.

Die SRH Hochschule Heidelberg ist eine der ältesten und bundesweit größten privaten Hochschulen. Zurzeit sind rund 3.300 Studierende an sechs Fakultäten eingeschrieben. Die Hochschule bietet zukunftsorientierte Studiengänge in Wirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Sozial-, Rechts- und Therapiepsychologie an. Seit 2012 lehrt die Hochschule nach dem eigens entwickelten Studienmodell CORE (Competence Oriented Research and Education). Durch den Einsatz innovativer Lehr-, Lern- und Prüfungsmethoden rückt aktives und eigenverantwortliches Studieren in den Mittelpunkt. Die SRH Hochschule Heidelberg ist staatlich anerkannt und wurde vom Wissenschaftsrat akkreditiert. Sie gehört zum Hochschulverbund der SRH Holding, einer unabhängigen Stiftung, die bundesweit Bildungseinrichtungen und Krankenhäuser betreibt.

Wir sind mit 100 Experten der Ansprechpartner Nummer 1 und führender Wertsteigerer für den gehobenen deutschen Mittelstand. Für erfolgreichen Turnaround, wachsende unternehmerische Resilienz oder auch wirksame Digitalisierung. Mit einer Weiterempfehlungsrate von 98 %. Unsere Maxime: Wir sind da, wenn es ernst ist, oder ernst gemeint ist. Vom Konzept bis zur Umsetzung. Und liefern mit einem eigenen wertorientierten Geschäftsmodellansatz höchsten Return on Investment.

Die EXECUTIVE INTERIM PARTNERS ([www.eip.de](http://www.eip.de)) ist ein unternehmerisches Team mit erfahrenen Interim-Managern, das Unternehmen in Sondersituationen, wie bei Restrukturierungen, Turnarounds oder Transformationen, auf C-Level-Ebene in der Organstellung unterstützt. Mandanten der EIP sind mittelständische Familienunternehmen, Private Equity-Beteiligungen und Konzerngesellschaften.

## Über die beteiligten Partner

## Zertifikatslehrgang Transformations- und Turnaround Manager

**Machen Sie sich als Führungskraft fit, um den Wandel zu gestalten.**

Praxisorientierte Weiterbildung für CTOs am IfUS-Institut an der SRH Hochschule Heidelberg.

In unserem in Deutschland einzigartigen achttägigen Zertifikatslehrgang erhalten Sie wertvolle Impulse, wie Sie ganzheitliche Transformationsprojekte strukturieren und erfolgreich umsetzen.

**Schwerpunktt Themen im Lehrgang sind:**

- „Geschäftsmodell-Transformation & Wertsteigerung“
- „Change-Management & Verhandlungsführung“
- „Turnaround & Haftungsvermeidung“
- „Krisenfrüherkennung“

Durch die Teilnahme am Lehrgang können Sie Ihr persönliches Kompetenzprofil als Transformations- & Turnaround-Manager erweitern und dokumentieren.



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



Struktur  
Management  
Partner



**Struktur Management Partner GmbH**  
Gereonstraße 18-32 | 50670 Köln

[www.struktur-management-partner.com](http://www.struktur-management-partner.com)