

Chief Restructuring Officer: Die Stunde der Macher

Roland Berger
Restrukturierungsstudie 2025



Zusammenfassung

Die deutsche Wirtschaft steckt in einem beispiellosen Umbruch. Ob technologischer Wandel, Zollkonflikte oder geopolitische Spannungen – die "Welt in Unordnung" birgt zahlreiche Risiken. Gleichzeitig ist konjunktureller Schub vorerst nicht in Sicht, trotz leicht aufgehellter Aussichten.

Der Wandel ist so disruptiv wie nie zuvor und setzt praktisch alle Branchen unter massiven Transformationsdruck, allen voran die Autoindustrie und den Maschinenbau. Viele Unternehmen müssen ihre DNA und ihr Geschäftsmodell radikal hinterfragen und in Rekordzeit neu definieren. Abwarten ist keine Option mehr.

Dementsprechend steigt die Zahl der Restrukturierungen. Und sie werden anspruchsvoller: Größere Finanzierungsvolumina, höhere Anforderungen der Banken, mehr Stakeholder und zunehmend vielschichtige Transformationsvorhaben machen Restrukturierungen immer komplexer, größer und zeitaufwendiger. Sie zu steuern, erfordert viel einschlägige Erfahrung, Durchsetzungsstärke und einen klaren Fokus auf Umsetzung.

Solche Fähigkeiten fehlen jedoch in den meisten Unternehmen. Darum schlägt hier die Stunde des Chief Restructuring Officers (CRO): Immer mehr Unternehmen setzen für Restrukturierungen auf einen erfahrenen externen Macher, der als starke Führungsfigur die Fäden in der Hand behält. Welche Erfolgsfaktoren dafür entscheidend sind, beleuchten wir in dieser Studie.

Die Restrukturierungsstudie von Roland Berger hat sich seit 2001 zu einem wichtigen Barometer der Branche entwickelt. Mit wechselnden Schwerpunkten analysiert sie regelmäßig Trends, Entwicklungen und deren Bedeutung für die Unternehmen.

Dieses Jahr haben rund 140 Experten aus den Bereichen Bankwesen, Insolvenzverwaltung, Private Equity, Sanierungsberatung und Unternehmensführung an der Studie teilgenommen. Sie arbeiten an Restrukturierungen und Transformationen im gesamten deutschsprachigen Raum und kennen die Prozesse und Herausforderungen aus erster Hand. Für ihre Mitwirkung bedanken wir uns an dieser Stelle ausdrücklich.

Inhaltsverzeichnis

Seite	4	1	Die deutsche Wirtschaft im (Um-)Bruch 1.1/ Konjunktur: Talsohle scheint erreicht, aber Schub bleibt vorerst aus 1.2/ Risiken: Bürokratie, Handelskonflikte und Kriege 1.3/ Unternehmen: kaum Vorsorge, kaum Krisenbewältigungskompetenz
	9	2	Restrukturierung: Konzepte allein reichen nicht – das Management macht den Unterschied 2.1/ Mehr Fälle, mehr Zeitaufwand, mehr Komplexität 2.2/ Höchster Restrukturierungs- und Transformationsbedarf: Autoindustrie und Maschinenbau 2.3/ Faktoren für erfolgreiche Restrukturierungen
	16	3	Der Chief Restructuring Officer – Gamechanger und Erfolgsfaktor 3.1/ Durch einen CRO steigen die Chancen auf Erfolg der Restrukturierung 3.2/ Wichtigste Aufgabe des CRO ist die Umsetzung – Restrukturierungserfahrung unverzichtbar 3.3/ Erfolgreiches Konzept: CRO wird zunehmend Standard bei Restrukturierungen
	22		Ausblick und Handlungsempfehlungen

1

Die deutsche Wirtschaft im (Um-)Bruch

1.1/ Konjunktur: Talsohle scheint erreicht, aber Schub bleibt vorerst aus

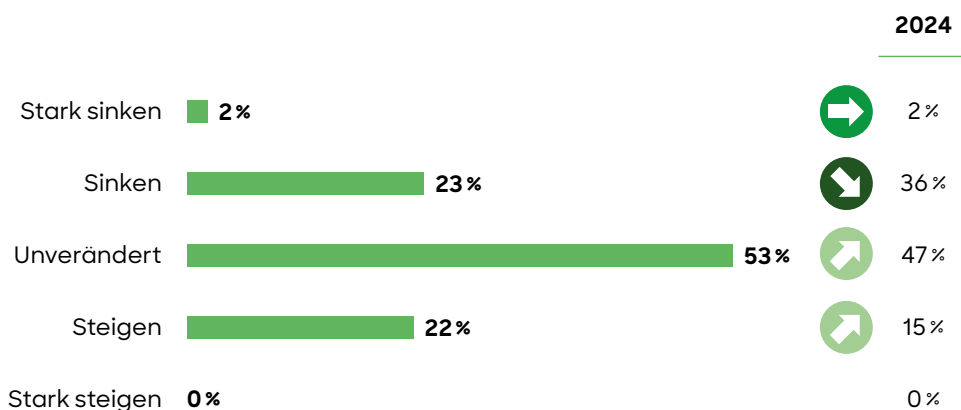
Die konjunkturellen Rahmenbedingungen in Deutschland bleiben herausfordernd, auch wenn das Bild weniger düster erscheint, als es viele Medienberichte zeichnen. Im zweiten Quartal 2025 schrumpfte das Bruttoinlandsprodukt (BIP) um 0,1%, nachdem es im ersten Quartal mit einem Plus von 0,3% bereits hoffnungsvolle Signale gab. Dieses Auf und Ab dürfte vor allem den anhaltenden Handels- und Zollkonflikten geschuldet sein. Insgesamt gibt es aber Anzeichen dafür, dass die Talsohle durchschritten sein könnte: So prognostizieren führende Wirtschaftsforschungsinstitute nach einer wahrscheinlichen Stagnation in diesem Jahr für 2026 eine leichte Aufwärtstendenz mit Wachstumsraten von 1-1,5%. Nach drei Jahren ohne Wachstum wäre dies ein Richtungswechsel.

Auch die von uns befragten Experten bestätigen die Erwartung einer konjunkturellen Aufhellung: Zwar rechnet immer noch jeder Vierte in den kommenden zwölf Monaten mit einem schrumpfenden BIP, doch dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken. Gleichzeitig steigt der Anteil derer, die ein stagnierendes oder steigendes BIP erwarten, von 62 auf 75% – darunter 22%, die durchweg optimistisch sind und von Wachstum ausgehen. Dieser abnehmende Pessimismus deutet darauf hin, dass die Talsohle der Konjunktur erreicht oder sogar schon überwunden ist – trotz fortbestehender struktureller Herausforderungen am Standort Deutschland. ► **A**

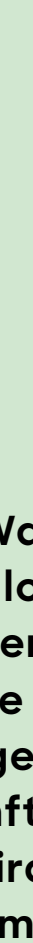
Klar scheint jedoch auch: Ein spürbarer Aufschwung bleibt auf kurze Sicht äußerst unwahrscheinlich. Unternehmen in der Krise oder solche, die Gefahr laufen, im Wettbe-

A Weniger Pessimismus: Talsohle durchschritten?

Frage: Wie wird sich das Bruttoinlandsprodukt (BIP) Deutschlands in den kommenden zwölf Monaten Ihrer Meinung nach entwickeln?



Quelle: Roland Berger



**// Gedämpfte Wachstumsaussichten
und anhaltende globale Störfaktoren
treiben Unternehmen in eine gefährliche
Spirale: Unsichere Märkte verzögern
Investitionen, enge Finanzspielräume
blockieren Zukunftsprojekte - und je
länger gewartet wird, desto größer wird
der Transformationsdruck."**

Dr. Adrian Pielken, Senior Partner

werb den Anschluss zu verlieren, können nicht darauf hoffen, dass ihnen der Markt den nötigen Wachstumsschub liefert. Abwarten ist für sie keine Option – vielmehr gilt es, jetzt aktiv zu werden und gezielt gegenzusteuern. Denn während die Wachstumsaussichten vorerst gedämpft bleiben, nimmt für die meisten Unternehmen der Transformationsdruck weiter massiv zu: Die aktuellen Veränderungen – ob technologisch, geo- und handelspolitisch oder durch Herausforderungen wie den Klimawandel – wirken so disruptiv wie nie zuvor. Viele Unternehmen sehen sich gezwungen, sogar einst unverrückbare Teile ihrer Unternehmens-DNA – bis hin zum Geschäftsmodell – radikal zu hinterfragen und in Rekordzeit neu zu definieren. In vielen Fällen hat dieser Prozess der strukturellen Neuausrichtung gerade erst begonnen.

1.2/ Risiken: Bürokratie, Handelskonflikte und Kriege

Wachstumsbremsen für Unternehmen sind am Standort Deutschland allgegenwärtig. Aus Expertensicht sind und bleiben die größten davon politisch beeinflussbar. Wie bereits im Vorjahr stehen Bürokratie und Regulierung mit 63 % der Nennungen an der Spitze der Risikofaktoren für die deutsche Wirtschaft. Entsprechend hoch sind die Erwartungen der Befragten an die neue Bundesregierung. Für die laufende Legislaturperiode hat die Politik Verbesse-

rungen und Vereinfachungen versprochen – noch lässt sich nicht absehen, ob und in welchem Umfang sie liefern wird. Lockerungen beim Lieferkettengesetz und der Abbau von Berichtspflichten gelten für viele Unternehmenslenker als entscheidender Lackmustest. ►B

Als gravierender Hemmschuh werden auch die Entwicklungen in der Handels- und Zollpolitik eingestuft, die – erstmals abgefragt – von 57% der Experten genannt werden. Das fortwährende Hin und Her um Zollerhöhungen und -verschärfungen wirkt gleich zweifach negativ auf die deutsche Wirtschaft. Zum einen geraten Unternehmen exportstarker Branchen durch tatsächlich beschlossene neue Zölle unter Druck und müssen um Marktanteile fürchten. Das Lastenheft für die ohnehin durch technologische Umwälzungen und scharfen Wettbewerb herausgeforderten Branchen Automobil und Maschinenbau wird noch umfangreicher. Es überrascht daher nicht, dass die beiden auch die Liste der Branchen mit dem höchsten Restrukturierungsbedarf anführen (vgl. Kap. 2.2). Zum anderen – und das ist mindestens ebenso bedrohlich – werden die nicht enden wollenden Debatten zu einem Unsicherheitsfaktor, der sich auf viele andere Branchen überträgt. Die möglichen Folgen: Investitionen werden auf Eis gelegt, Ausbaupläne vorerst gestoppt, weil

B Zunehmende internationale Risiken

Frage: Welche Faktoren stellen aus Ihrer Sicht besondere Risiken für die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland dar? (Mehrfachnennungen möglich)



* Zum Beispiel Elektromobilität, Automatisierung, Digitalisierung, Onlinehandel, KI etc.

Quelle: Roland Berger

sie als zu riskant erscheinen – und damit wird im schlimmsten Fall die Konjunktur noch länger in der Talsohle gehalten.

Auf Platz 3 der Risikofaktoren ist mit 51% "Geopolitische Spannungen und Kriege" gerückt – ein weiteres internationales Konfliktthema. Russlands fortgesetzter Angriffskrieg gegen die Ukraine sowie die Eskalation im Nahen Osten bringen zusätzliche Unsicherheiten für die unternehmerische Planung mit sich. Damit ist das Schlagwort einer "Welt in Unordnung" keine abstrakte Warnung mehr, sondern harte Realität für viele Unternehmen, verbunden mit spürbaren negativen Effekten. Restrukturierungen müssen diesen Faktor berücksichtigen: Es gilt, (geo-)politische Entwicklungen genau zu beobachten und zu antizipieren, etwa bei Standortentscheidungen oder der Optimierung von Lieferketten.

Die Risikofaktoren Inflation und Erzeugerpreise sowie Zinsniveau und Finanzierungskosten, beide in den vergangenen Jahren noch weit oben in der Bedrohungsliste, haben in unserer aktuellen Erhebung an Bedeutung verloren. Im Euroraum hat sich die Inflation mittlerweile stabilisiert, was die Europäische Zentralbank in die Lage versetzt hat, den Leitzins seit Mitte 2024 in bislang acht Schritten auf Normalmaß zu senken. Für etliche Unternehmen bleibt die Finanzierungssituation gleichwohl angespannt. Die schwächelnde Konjunktur hat Ratings und Bonität verschlechtert, worauf die Banken mit sehr restriktiver Kreditvergabe reagieren. Die steigende Nachfrage der Unternehmen nach alternativen Finanzierungsoptionen ist eine Reaktion darauf.

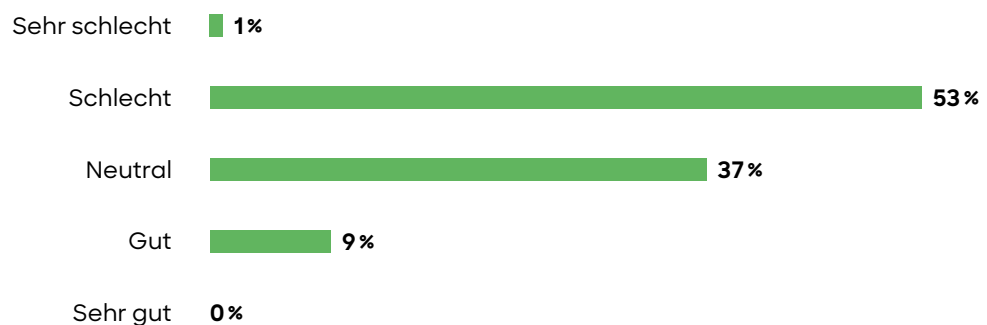
Der Fachkräftemangel, in der Vergangenheit als hohes Risiko eingestuft, verliert in der diesjährigen Befragung an Bedeutung und wird nur noch von 38% der Experten als Risikofaktor genannt. Hier dürfte sich niederschlagen, dass viele Unternehmen infolge der stagnierenden Konjunktur aktuell weniger Fachkräfte benötigen. Auf längere Frist bleibt das Problem jedoch ungelöst und damit ein strukturelles Risiko, wenn die Konjunktur wieder anzieht. Abgesehen davon, dass der Mangel in konjunkturunabhängigen Branchen wie Gesundheit und Pflege weiter akut ist.

1.3/ Unternehmen: kaum Vorsorge, kaum Krisenbewältigungskompetenz

Schwächelnde Konjunktur, hoher Transformationsbedarf und zahlreiche externe Unsicherheiten: Das sind die Ingredienzien, die in vielen Unternehmen massiven Handlungsdruck auslösen. Angesichts der Vielzahl offener Baustellen und der mit Nicht-Handeln verbundenen Risiken verbietet es sich, auf die vage Hoffnung zu setzen, dass eine bessere Konjunktur den nötigen Schub bringt. Vor diesem Hintergrund überrascht es, dass die befragten Experten vielen Unternehmen in einem extrem unsicheren und herausfordernden Umfeld erhebliche Defizite bei der strategischen Aufstellung attestieren. Auf die Frage, wie gut deutsche Unternehmen auf eine weitere Eintrübung des globalen Wirtschaftswachstums vorbereitet sind, antwortet mehr als die Hälfte der Befragten mit "schlecht" oder "sehr schlecht". Nicht einmal jeder zehnte Umfrageteilnehmer sieht die Unternehmen für die oben beschriebene "Welt in Unordnung" gut gerüstet. ► C

C Fehlende Krisenkompetenz

Frage: Wie gut sehen Sie deutsche Unternehmen auf eine mögliche Eintrübung des globalen Wirtschaftswachstums vorbereitet?



Quelle: Roland Berger

Dieses Ergebnis zeigt, dass die Experten vielen Unternehmen nicht zutrauen, eine mögliche Krise erfolgreich zu bewältigen – geschweige denn, ihren Verlauf zu beeinflussen und daraus Vorteile zu ziehen. Dafür bräuchte es vor allem eine systematische und belastbare Vorwärtsstrategie, begleitet von der Kompetenz, diese im Krisenfall umzusetzen. Mit Blick auf die Herausforderungen, denen zahlreiche Unternehmen gegenüberstehen, braucht es Restrukturierungskompetenz, die heute aber nur in wenigen Unternehmen vorhanden ist. Hier besteht daher dringender Handlungsbedarf. In Kapitel 3 beleuchten wir, wie und unter welchen Voraussetzungen extern bestellte Chief Restructuring Officers die Lücke schließen und einen Qualitätssprung ermöglichen können.

2

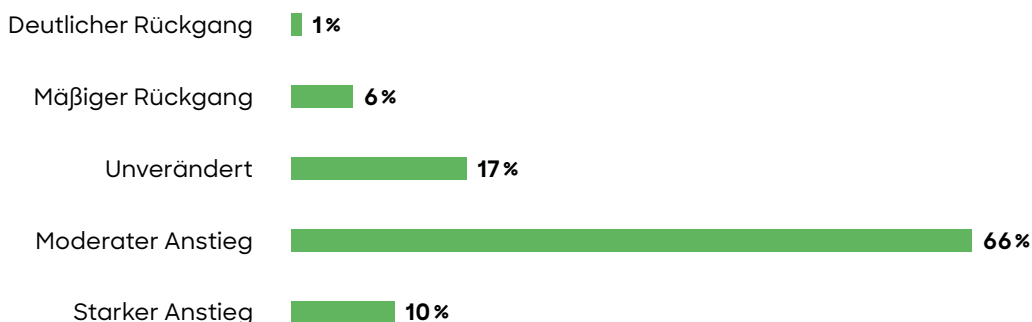
Restrukturierung: Konzepte allein reichen nicht – das Management macht den Unterschied

2.1/ Mehr Fälle, mehr Zeitaufwand, mehr Komplexität

Der anhaltend hohe Transformationsbedarf in vielen Branchen und die in Kapitel 1 beschriebenen ungünstigen ökonomischen Rahmenbedingungen setzen deutsche Unternehmen unter beispiellosen Druck. Die Antworten der Restrukturierungspraktiker, die Krisen- und potenzielle Krisenunternehmen eng begleiten, zeichnen ein konsistentes Bild: Die deutsche Wirtschaft hat noch weitere Jahre des Umbruchs vor sich. Drei Viertel der Befragten berichten von einer Zunahme der Restrukturierungsfälle in den vergangenen zwölf Monaten, 10 % registrierten sogar einen starken Anstieg. ► **D**

D Mehr Restrukturierungsfälle

Frage: Wie hat sich nach Ihrer Einschätzung aus der Praxis die Anzahl der Restrukturierungsfälle in den vergangenen zwölf Monaten entwickelt?



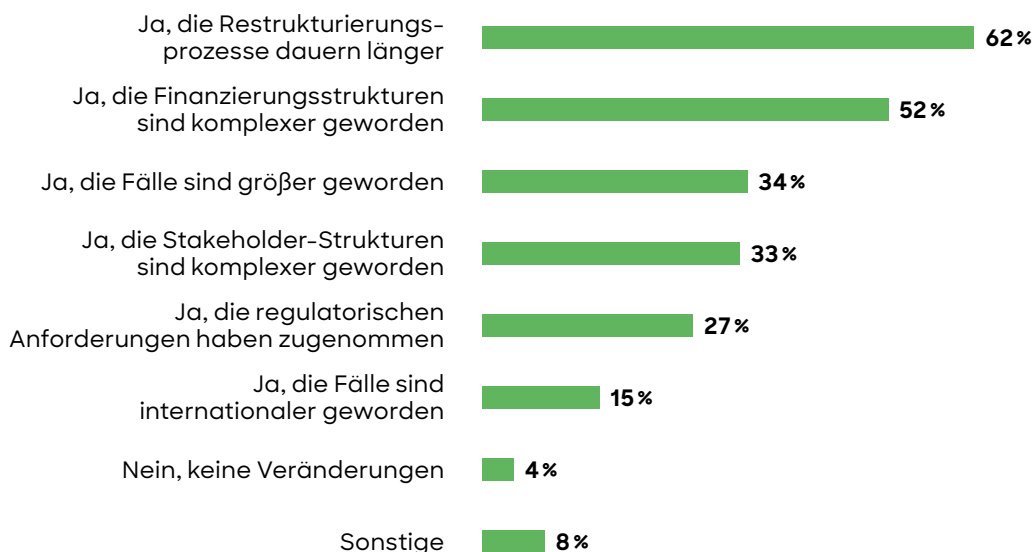
Quelle: Roland Berger

Das harte Ringen vieler Unternehmen, wieder auf Kurs zu kommen, dokumentieren auch andere Quellen. Nach Daten der European Banking Authority (EBA) stieg der Gesamtstand notleidender Kredite deutscher Banken (sogenannte "Non-Performing Loans" oder NPL) von 38 Milliarden Euro Ende 2023 binnen eines Jahres auf rund 47 Milliarden Euro – ein Plus von 23 %. Die NPL-Quote kletterte von 1,3 auf 1,6 %.

Dass Deutschland die konjunkturelle Talsohle wahrscheinlich hinter sich gelassen hat, steht dabei nicht im Widerspruch zu den steigenden Fallzahlen. Denn Restrukturierungen werden meist mit Verzögerung gestartet und laufen der konjunkturellen Entwicklung dementsprechend hinterher. Zudem hat sich nach Ansicht der Experten ihr Charakter verändert: 62 % berichten, dass Restrukturierungsprozesse länger dauern als früher, 52 % sehen eine gestiegene Komplexität der Finanzierungsstrukturen und 34 % beobachten, dass die Fälle insgesamt größer geworden sind. ► **E**

E Länger, größer, komplexer

Frage: Haben Sie in den vergangenen Jahren eine Veränderung in der Art der Restrukturierungsfälle wahrgenommen? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

Der Trend geht also zu größeren, komplexeren und zeitintensiveren Restrukturierungen. Das hat mehrere Gründe: So ist etwa das durchschnittliche Finanzierungsvolumen gewachsen, was höhere Anforderungen der Banken an Sanierungskonzepte nach sich zieht. Dabei geraten die Restrukturierungsverantwortlichen zunehmend in ein Spannungsfeld zwischen der geforderten inhaltlichen Tiefe und dem Wunsch nach möglichst komprimierten Rettungskonzepten.

Zudem werden Restrukturierungen durch die harte ökonomische Realität anspruchsvoller: Dazu gehören gestiegene Finanzierungskosten, aber auch der Rückgang der Nachfrage in Schlüsselbranchen und verschleppte Anpassungen der Geschäftsmodelle. Restrukturierungen müssen heute über reine Kostensenkungen oder eine neue Finanzierungsstruktur hinausgehen. Es gilt, zusätzlich Überkapazitäten abzubauen, die Umsatzseite zu stabilisieren und ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Gerade Letzteres wurde in der Vergangenheit oft zu lange hinausgezögert.

Nicht zuletzt wächst mit der Komplexität und Vielschichtigkeit der Restrukturierungsaufgabe auch die Zahl der beteiligten Personen – sowohl auf Unternehmensseite als auch bei den Finanzierern. Hinzu kommen externe Experten und Berater auf beiden Seiten. All diese Stakeholder bringen ihre individuellen Interessen und Meinungen ein. Das macht die Suche nach Kompromissen sowie konsensualen Lösungen deutlich schwieriger und (zeit-)aufwendiger.

In der Praxis bedeuten diese neuen Realitäten: Restrukturierungen zu managen, wird immer anspruchsvoller. Um die zahlreichen Fäden in der Hand zu behalten, die verschiedenen Aufgaben und ihre jeweiligen Stakeholder zu steuern und die gesteckten Ziele nachhaltig zu

erreichen, braucht es Manager mit einschlägiger Restrukturierungserfahrung, Durchsetzungsstärke und einem klaren Umsetzungsfokus. Hier schlägt die Stunde des Chief Restructuring Officers (CRO) – eine Rolle, die wir im dritten Kapitel näher beleuchten.

2.2/ Höchster Restrukturierungs- und Transformationsbedarf: Autoindustrie und Maschinenbau

Ohne Frage stehen die exportorientierten Branchen Automobil und Maschinenbau unter besonderem Handlungsdruck. Als die Industrien mit dem höchsten Umsatz und den meisten Beschäftigten sind ihre Transformationserfolge entscheidend für die Zukunft der deutschen Volkswirtschaft. Garantiert ist nichts, der Umbruch ist in vollem Gange, wie die aktuellen Umfrageergebnisse bestätigen. 95 % der befragten Experten sehen weiterhin hohen Restrukturierungs- und Transformationsbedarf in der Automobilindustrie – der Wert ist gegenüber dem Vorjahr nochmals leicht angestiegen. An zweiter Stelle folgt der Maschinen- und Anlagenbau mit 59 % Nennungen. Hier hat der Druck offenbar deutlich zugenommen, denn vor Jahresfrist stand die Branche mit 38 % deutlich weniger im Fokus der Sanierer. ►F

Die Automobilindustrie sieht sich nicht nur internationalen Risiken ausgesetzt, sondern steckt auch mitten in der unaufhaltsamen Transformation. Dabei sind Hersteller (OEMs) und Zulieferer gleichermaßen betroffen. Letztere stehen unter massivem Kosten- und Innovationsdruck, der ihre Gewinnmargen zunehmend schrumpfen lässt. Treiber dieser Entwicklung sind die erheblichen Überkapazitäten der Branche, eine strukturell stagnierende Nachfrage nach Neufahrzeugen in Europa, hohe Volatilität bei der Umstellung auf batterieelektrische Fahrzeuge und schließlich ein zunehmend intensiverer Wettbewerb durch chinesische Anbieter.

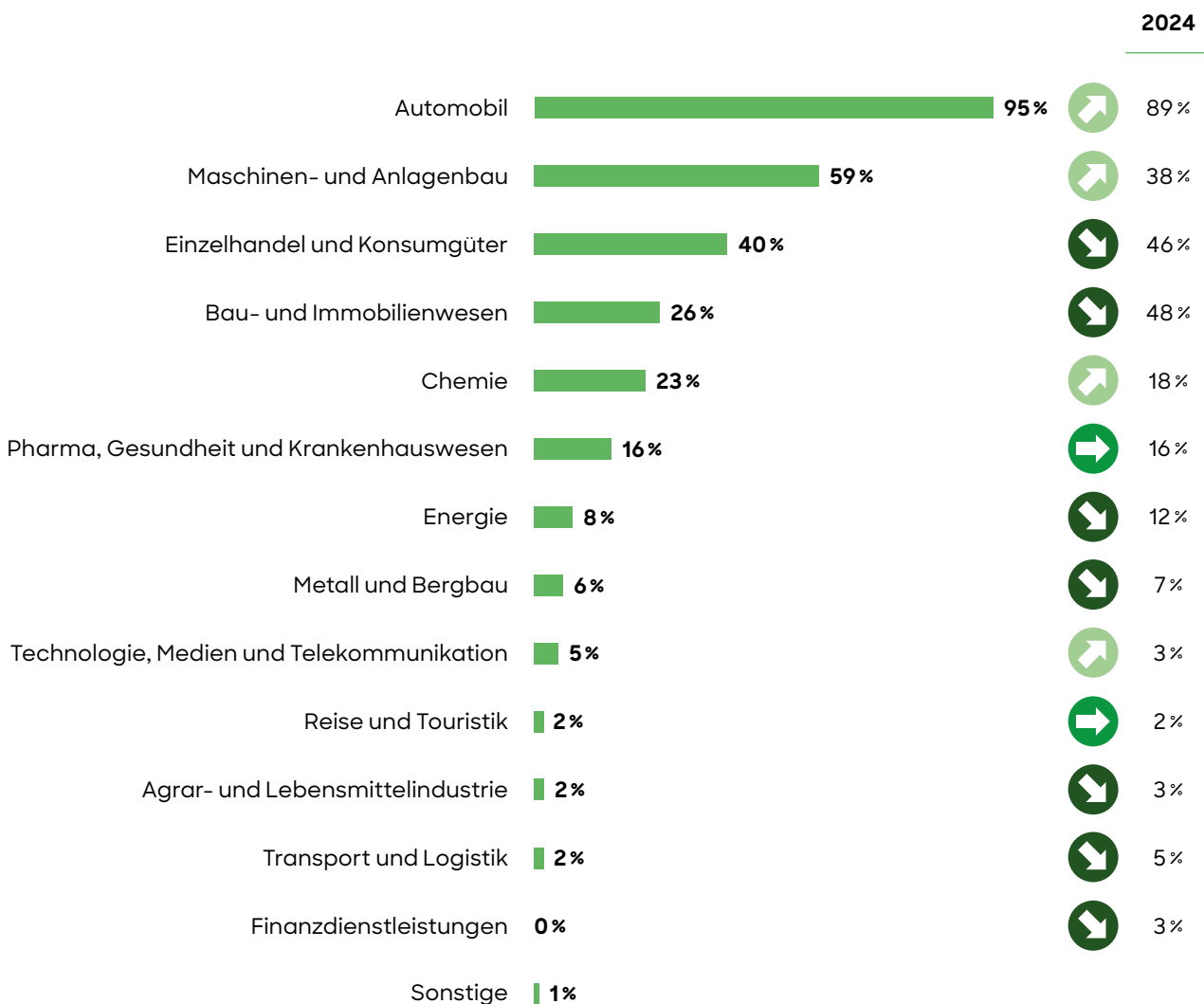
Ähnlich herausfordernd ist die Situation bei den OEMs: Das Geschäft mit Verbrennerfahrzeugen ist noch immer profitabel, aber strukturell rückläufig. Gleichzeitig haben alle OEMs massiv in die Elektromobilität investiert, doch die nur langsam steigende Nachfrage hält die Stückzahlen niedrig. Die getätigten Aufwendungen zahlen sich somit noch nicht aus, parallel erhöht das Nebeneinander von Verbrenner und Elektroantrieb die Komplexität und Kosten.

**“ Deutschlands Leuchtturmbranchen
Automobil und Maschinenbau stehen im
Sturm. Wer es trotz Kostendruck und
geopolitischer Risiken schafft,
Entwicklungsbudgets zu halten und
Innovationen in die Serie zu bringen, sendet
ein starkes Signal an die gesamte Industrie.”**

Alexander Müller, Senior Partner

F Sorgenkinder: Auto und Maschinenbau

Frage: In welchen Branchen erwarten Sie in den nächsten Jahren den größten Restrukturierungs-/Transformationsbedarf? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

Im weltweit wichtigsten Automarkt China haben die westlichen OEMs zudem aufgrund ihrer langsameren Entwicklungsgeschwindigkeit an Boden verloren. Dort gelten Fahrzeuge chinesischer Hersteller heute oft als moderner und innovativer. Dadurch sind Absätze und Gewinne in China deutlich geschrumpft – Geld, das zur Finanzierung der automobilen Transformation vor allem in Europa fehlt. Dabei ist der Bedarf enorm: Neben dem technologischen Umbau steht auch die Konsolidierung der industriellen Struktur an. Wie die Zulieferer leiden die OEMs unter Überkapazitäten und deutlich unterausgelasteten Fabriken. Dies ist besonders problematisch, weil eine Flexibilisierung der Kostenbasis (Arbeit, Energie, Logistik) in Deutschland wesentlich schwieriger ist als in anderen Regionen.

Der Handlungsdruck im Maschinen- und Anlagenbau erklärt sich in Teilen durch die Flaute in der Automobilindustrie: Laut Branchenverband VDMA hängen die Unternehmen mit rund

40 % ihres Auftragsvolumens von OEMs und Zulieferern ab, die angesichts der Überkapazitäten derzeit aber kaum in neue Anlagen investieren. Als klassische Zyklusbranche leidet der Maschinenbau daher härter und länger unter der Rezession. Hinzu kommt die hohe Exportorientierung des Sektors: Zunehmender Protektionismus, verschärfte Handelskonflikte und internationale Spannungen belasten die Unternehmen erheblich. Gleichzeitig wächst der Wettbewerbsdruck durch günstigere und (digital) fortschrittliche Anbieter aus Asien. Als Folge dieser Gemengelage sinken die Margen und die Branche hält sich, auch wegen relativ hoher Zinsen, mit Investitionen zurück – obwohl diese für die Zukunftsfähigkeit dringend erforderlich wären. Die vergleichsweise hohen Energiepreise in Deutschland stellen einen zusätzlichen Standortnachteil dar.

Erneut auf Platz 3 der Branchen mit dem höchsten Restrukturierungsbedarf liegt der Sektor Einzelhandel und Konsumgüter. Die größte Herausforderung bleibt der strukturelle Wandel durch den Onlinehandel und ein verändertes Konsumverhalten, einschließlich der krisenbedingten Kaufzurückhaltung. Viele Unternehmen haben ihre Omnichannel-Strategien nur halbherzig umgesetzt mit der Folge, dass der stationäre Handel den Anschluss verliert, vor allem in den mittleren Preissegmenten, während Discounter und Fast Fashion Marktanteile gewinnen. Aus Restrukturierungssicht werden die Risiken vor allem durch Immobilienverträge und hohe Personalquoten, aber auch durch eine fehlende Flexibilität im Geschäftsmodell verschärft.

In der Bau- und Immobilienwirtschaft ist der Restrukturierungsbedarf nach Ansicht der befragten Experten deutlich zurückgegangen. Das liegt zum einen an den gesunkenen Zinsen und entsprechend verbesserten Finanzierungsbedingungen. Zum anderen erwiesen sich die Einschätzungen in der letztjährigen Umfrage im Rückblick als zu pessimistisch. Und ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Viele Marktteilnehmer, die wie Projektentwickler oder Bauträger früh von der Krise in Deutschland erfasst wurden, befinden sich mittlerweile in einer Restrukturierung oder haben diese bereits abgeschlossen.

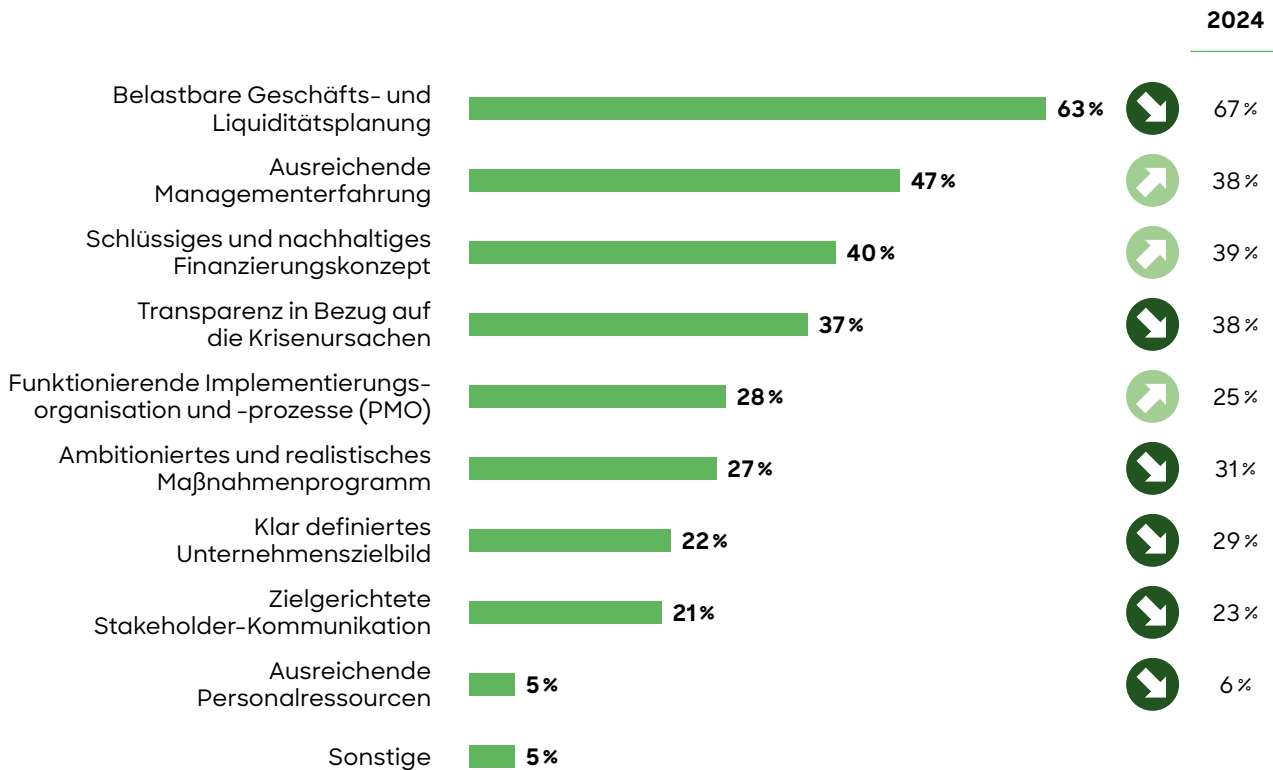
2.3/ Faktoren für erfolgreiche Restrukturierungen

Unabhängig vom Einzelfall gibt es bei jeder Restrukturierung eine Reihe von Hebeln, die bedient werden müssen, um erfolgreich zu sein. Diese Grundprinzipien haben sich seit Jahren kaum verändert. So gilt eine belastbare Geschäfts- und Liquiditätsplanung seit jeher als unverzichtbar für eine erfolgreiche Restrukturierung und Transformation. Folgerichtig belegt dieser Schlüsselfaktor in unserer Umfrage erneut mit deutlichem Abstand Platz 1. Die klare Botschaft: Gerade in einer von Krisen und Umbrüchen geprägten Welt sorgt eine durchdachte Planung für Stabilität und minimiert Risiken. Sie schafft Vertrauen – insbesondere bei Investoren, Gläubigern und anderen Stakeholdern, die ins Boot geholt werden müssen. Und schließlich wird mit ihr die Basis gelegt, um einen anderen wichtigen Erfolgsfaktor zu sichern: die Entwicklung eines schlüssigen und nachhaltigen Finanzierungs-konzepts (40 % Zustimmung, Platz 3). ► 

Grundlage für die Restrukturierungsplanung ist eine fundierte und schonungslose Analyse der Probleme sowie vollständige Transparenz über die Krisenursachen (37 % Zustimmung, Platz 4). Nur so lassen sich zielgerichtete und effektive Maßnahmen entwickeln. Wenn alle

G Managementenerfahrung gewinnt an Relevanz

Frage: Was sind die Erfolgsfaktoren für eine Restrukturierung/Transformation?
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

Beteiligten die Krisenursachen – vor allem die internen, hausgemachten – verstehen, steigt die Bereitschaft, gemeinsam Lösungen zu finden und notwendige Veränderungen mitzutragen. Fehlt hingegen die Einigkeit unter den Stakeholdern, drohen Ineffizienzen und Ressourcenverschwendung.

Das herausfordernde Restrukturierungsumfeld und die steigende Komplexität der Einzelfälle erklären, warum ausreichende Managementenerfahrung von den Restrukturierungsexperten mit 47% Zustimmung als zweithöchster Erfolgsfaktor priorisiert wird. Ohne dieses Turnaround-Know-how und nachgewiesene Sanierungserfahrung in der Unternehmensführung steigt das Risiko des Scheiterns erheblich. Dies gilt umso mehr, da strukturelle Neuausrichtung in vielen Unternehmen inzwischen überfällig und daher ein äußerst drängendes Thema ist.

Vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität von Restrukturierungen wurde in diesem Jahr zusätzlich die Einschätzung zu transaktionsbasierten Sanierungen abgefragt – also Restrukturierungen, die (Teil-)Verkäufe, Carve-outs, Mergers & Acquisitions oder andere Transaktionen nutzen. Eine klare Mehrheit von 57% rechnet mit einer Zunahme oder sogar starken Zunahme solcher Fälle. ► **H**

// Restrukturierungen scheitern oft an fehlenden Grundlagen wie PMO, Liquiditäts- und Geschäftsplanung, aber auch an fehlender Veränderungsbereitschaft. Externe Expertise kann helfen, auch bei der Kommunikation mit Banken und anderen Stakeholdern."

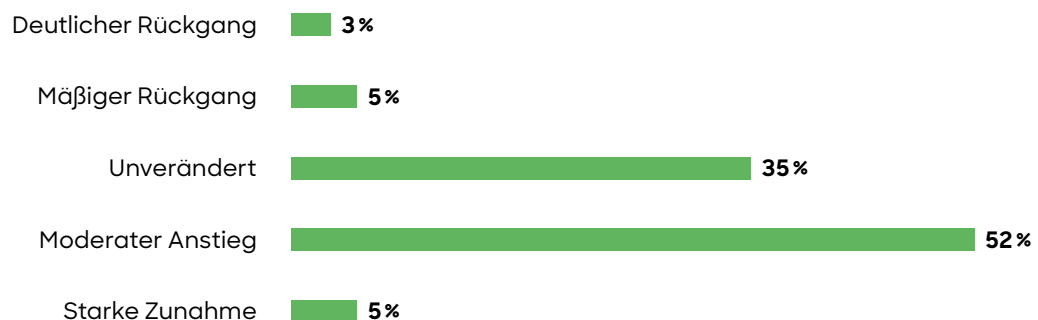
Mortaza Nadjafi, Partner

Transaktionen im Zuge von Restrukturierungen sind nicht nur eine vergleichsweise schnelle Lösung, sondern sie eignen sich auch als alternatives Finanzierungsinstrument, wenn der klassische Weg über Kredite durch Restriktionen verbaut ist. Durch die Reduzierung der Schuldenlast eröffnen sich für das Unternehmen neue finanzielle Spielräume.

Abgesehen von der Finanzierung gewinnen Transaktionen wie Carve-outs oder Spin-offs auch strategisch an Relevanz, vor allem für ganzheitliche Restrukturierungen: Sie erleichtern es, das Portfolio zu bereinigen, die Komplexität der Wertschöpfung zu verringern und historisch gewachsene "Wildwüchse" abzubauen, die häufig Ressourcen binden. Gerade in komplexeren Konzernstrukturen – etwa im Maschinenbau, der Automobilbranche oder in der Chemieindustrie – bietet die Abspaltung von Unternehmensteilen eine gute Möglichkeit, das Unternehmen besser zu fokussieren, Kapital zielgenauer zu nutzen und die Investitionsfähigkeit zu verbessern.

H Trend zu Sanierung durch Transaktionen

Frage: Erwarten Sie, dass transaktionale Sanierungen (zum Beispiel in Form von Verkäufen von Unternehmensanteilen) in der Zukunft zunehmen werden?



Quelle: Roland Berger

3

Der Chief Restructuring Officer – Gamechanger und Erfolgsfaktor

3.1/ Durch einen CRO steigen die Chancen auf Erfolg der Restrukturierung

Die deutsche Wirtschaft steckt im Krisenmodus. Der Handlungsdruck auf die Unternehmen ist enorm. Selbst eine konjunkturelle Aufhellung im Jahr 2026 wird daran wenig ändern – wenn sie denn eintritt. Restrukturierungen und Transformationen sind längst zum neuen Normal geworden: Unternehmen müssen sich grundlegend verändern, um im Markt zu bestehen. Das bedeutet, tiefer zu graben, weitreichender umzudenken und nachhaltige Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Hinzu kommen die von den befragten Experten genannten Faktoren: gesteigerte Komplexität der Prozesse, größerer Umfang und längere Dauer der Projekte sowie höhere Anforderungen, etwa an Sanierungsplanung und Finanzierungskonzepte.

Eine Restrukturierung zum Erfolg zu führen, wird somit erheblich anspruchsvoller. Die Beratungspraxis zeigt, dass Unternehmen nur selten über ausreichende und qualifizierte personelle Ressourcen für diese neue Herkulesaufgabe verfügen. Es fehlt ein Topmanager mit der richtigen Kombination aus Retter- und Macherqualitäten. Dass Unternehmen daher verstärkt auf externe Kräfte setzen und als neue Rolle die Position des Chief Restructuring Officers (CRO) aufbauen, überrascht nicht. Und auch die von uns befragten Experten sehen fast alle (92 %) den Einsatz eines CRO positiv, da er die Chance auf eine erfolgreiche Restrukturierung verbessert. ►

■ Durchweg positive Erfahrungen

Frage: Wie beeinflusst der Einsatz eines Chief Restructuring Officers (CRO) die Erfolgchancen einer Restrukturierung?



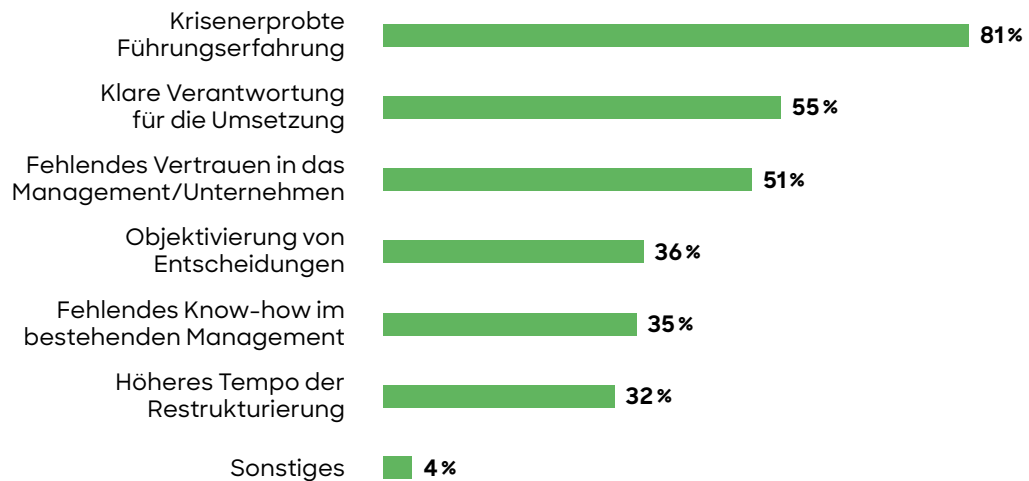
Quelle: Roland Berger

Den wichtigsten Grund für den Einsatz eines CRO sehen die Befragten (81 %) darin, dass mit ihm krisenerprobte Führungserfahrung ins Unternehmen kommt und damit das Wissen, welche Schritte in der Ausnahmesituation einer Restrukturierung wann und wie anzugehen sind. Weniger wichtig, aber dennoch relevante Vorteile eines CRO, sind seine klare

Fokussierung auf die Umsetzung (55%) und die Tatsache, dass er ein mögliches Vertrauensdefizit gegenüber dem bisherigen Management ausgleichen kann (51%). ► J

J Vorteile durch Krisenerfahrung und Umsetzungsverantwortung

**Frage: Welche Gründe sprechen aus Ihrer Sicht für den Einsatz eines CRO?
(Mehrfachnennungen möglich)**



Quelle: Roland Berger

Restrukturierung ist und bleibt ein "People Business": Wenn Sanierungsprojekte scheitern, liegt es selten an der Strategie oder am Konzept, sondern fast immer an mangelnder Führung. Häufig agieren die bestehenden Führungsstrukturen (zum Beispiel ein großes C-Level Management Board) aufgrund von Reibungsverlusten zu langsam oder sind nicht handlungsfähig und durchsetzungsstark genug. Hinzu kommen interne Hürden wie fehlende Erfahrung, politische Blockaden oder mangelnde Akzeptanz bei Stakeholdern.

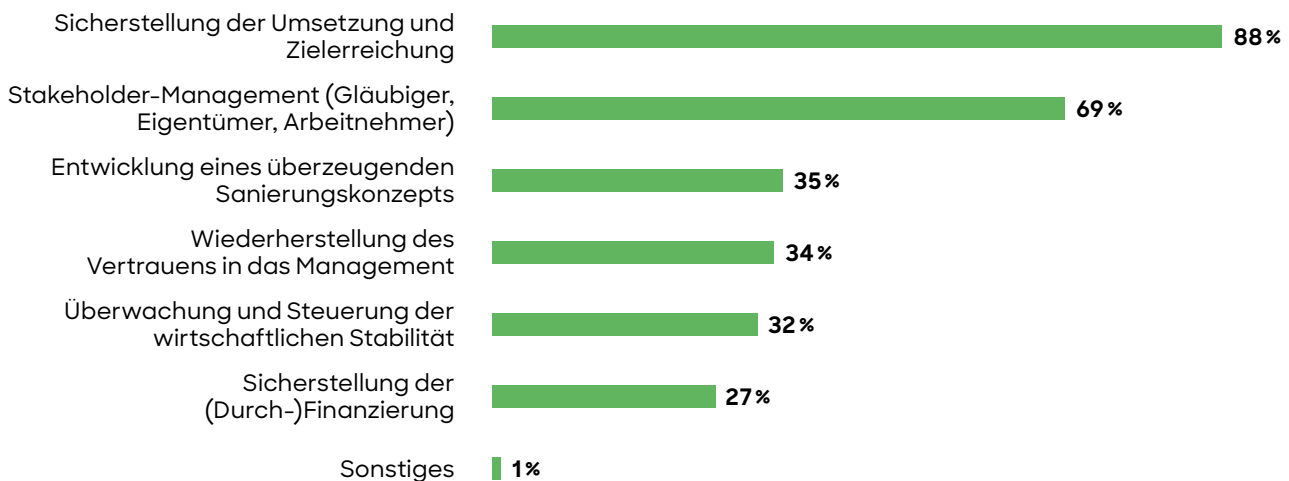
Genau hier kann ein CRO als zentrale Figur in herausgehobener Vorstandsrolle seinen Vorteil ausspielen: Er bringt Tempo und Durchsetzungskraft in den Prozess und kann bestehende Managementdefizite überbrücken (insbesondere auf der Vertrauens- und Kompetenzebene), indem er nicht als bloßer "Feuerwehrmann" agiert, sondern als objektiver Transformationsmanager mit klarer Autorität. Das ist besonders wichtig bei Transformationen unter Zeitdruck, für die eine konsequente Umsetzung ohne interne Grabenkämpfe entscheidend ist.

3.2/ Wichtigste Aufgabe des CRO ist die Umsetzung – Restrukturierungserfahrung unverzichtbar

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren für Restrukturierungen zählen, wie oben skizziert, ein schlüssiges Sanierungskonzept und eine stabile Finanzierung. Beide fallen klar in den Verantwortungsbereich eines CRO. Doch eine Restrukturierung ist erst dann erfolgreich abgeschlossen, wenn die geplanten Maßnahmen vollständig umgesetzt und die gesteckten Ziele erreicht sind. Dies sicherzustellen, halten die meisten Experten (88% der Befragten) für die wichtigste Aufgabe und Verantwortung des CRO. Eng damit verknüpft ist das Stakeholder-Management, das mit 69% Zustimmung als zweitwichtigste Verantwortung eingestuft wird. ►K

K Wichtigste CRO-Aufgaben: Zielerreichung und Stakeholder-Management

Frage: Wofür sollte ein CRO im Rahmen einer Restrukturierung in erster Linie Verantwortung übernehmen? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

In der Riege der Managementpositionen ist die Rolle für den CRO also klar definiert: Er hat die exekutive Verantwortung für das Erreichen der im Sanierungskonzept festgelegten Ziele. Zwar stehen das Konzept und die Finanzierung selbst nicht direkt im Zentrum seiner Verantwortung, sie sind jedoch untrennbar mit der Umsetzung verbunden, da sie die Basis für einen Restrukturierungserfolg legen.

Die hohe Bedeutung des Stakeholder-Managements ergibt sich aus zunehmend komplexeren Unternehmensstrukturen mit einer Vielzahl an beteiligten Interessengruppen. Die Aufgabe des CRO ist es, alle an einen Tisch zu bringen und als vertrauenswürdige Instanz über den gesamten Restrukturierungsprozess hinweg klar und transparent zu agieren. Mit geschickter Kommunikation, hoher Akzeptanz bei den Beteiligten und der nötigen Durchsetzungsstärke kann er zum Gamechanger bei der Neuausrichtung des Unternehmens werden.

// Restrukturierungen sind anspruchsvoller denn je, da viele Akteure mit unterschiedlichen Interessen beteiligt sind – Banken, Eigentümer, Management, Betriebsrat. Ein erfahrener CRO ist oft der Schlüssel, um diese Interessen zu vereinen und Ziele erfolgreich umzusetzen."

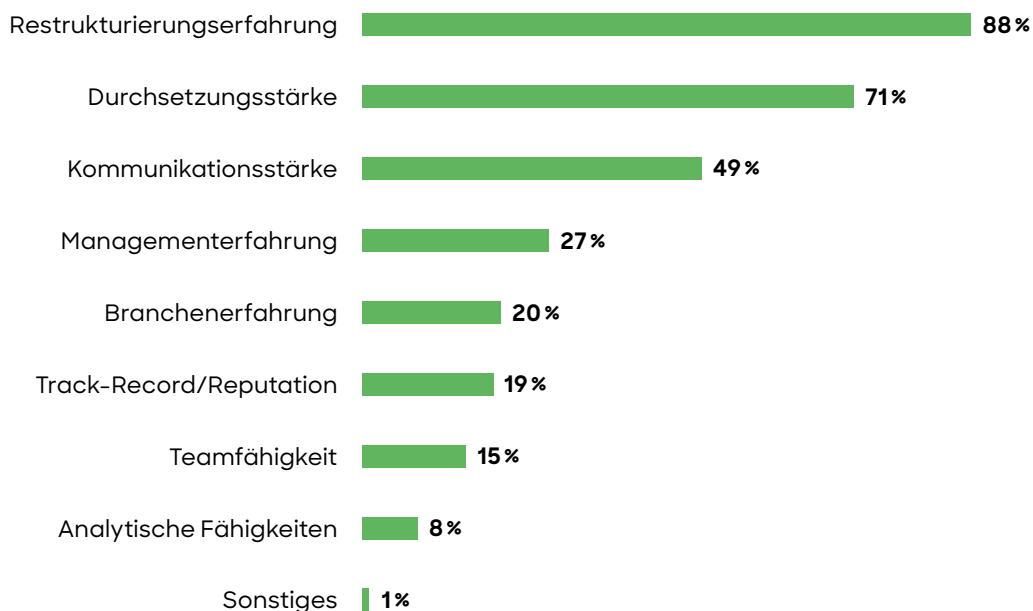
Stefan Treiber, Senior Partner

Aus den Erwartungen an den CRO ergeben sich die Eigenschaften und Kompetenzen, die er für diese Rolle mitbringen sollte. Ganz oben steht mit 88 % eine fundierte Restrukturierungs- und Krisenbewältigungserfahrung. Daneben erwarten 71 % der Befragten von einem CRO vor allem Durchsetzungsstärke, um Veränderungen trotz interner Widerstände oder externer Unsicherheiten vorantreiben und nötige Entscheidungen konsequent treffen zu können. An dritter Stelle folgt Kommunikationsstärke (49 %), um die Entscheidungen auch überzeugend vermitteln zu können und bei den verschiedenen Stakeholdern Vertrauen zu schaffen. ►L

Das Fazit der bisherigen Umfrageergebnisse ist durchaus bemerkenswert: Während in der Managementliteratur und -praxis in den vergangenen Jahren der Teamgedanke bei der Unternehmensführung in den Vordergrund gerückt ist, setzen die befragten Experten im Fall von Restrukturierungen und Transformationen andere Prioritäten. Gesucht wird in diesen Krisen- und Umbruchzeiten eine starke Führungsfigur, die zwei essenzielle Fähigkeiten vereint: konsequent voranzugehen und Dinge umzusetzen – und gleichzeitig mit überzeugender Kommunikation alle Stakeholder hinter sich zu bringen. Auf den Punkt gebracht: Es läuft die Suche nach empathischen Krisenkommandanten.

L Wichtigste CRO-Eigenschaften: Restrukturierungserfahrung und Durchsetzungsstärke

Frage: Was zeichnet einen erfolgreichen CRO aus?
(Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Roland Berger

3.3/ Erfolgreiches Konzept: CRO wird zunehmend Standard bei Restrukturierungen

In der Restrukturierungspraxis hat sich der Einsatz von CROs längst bewährt, wie die positiven Bewertungen der Experten in der aktuellen Umfrage eindrucksvoll bestätigen. Das CRO-Konzept ist keine Ausnahmeerscheinung mehr, sondern etablierter Bestandteil des Restrukturierungsinstrumentariums. Auch der Blick in die Zukunft fällt eindeutig aus: Eine klare Zweidrittelmehrheit der Befragten (67 %) erwartet, dass die Zahl der CRO-Mandate weiter zunimmt – umgekehrt rechnet niemand damit, dass sie rückläufig sein wird. ►M

Auch Banken bevorzugen die Zusammenarbeit mit erfahrenen CROs, weil diese die für Finanzierer relevanten Themen im Restrukturierungsprozess gezielter und effektiv umsetzen können. Dies gilt umso mehr, da das Vertrauen in die Krisenbewältigungskompetenz des bestehenden Managements geschwunden ist. Besonders betroffen sind mittelständische Unternehmen, die dringend daran arbeiten müssen, ihre Führungskräfte auf die Herausforderungen von Restrukturierungen und Transformationen vorzubereiten. Einer ganzen Managementgeneration fehlt nach Dekaden nahezu ununterbrochenen Wachstums schlicht die nötige Krisenerfahrung. Selbst nach der Finanzkrise 2008/2009 standen

Wachstum und Markterschließung im Vordergrund. Restrukturierung war in vielen Unternehmen kein Thema, ihre Führung beschränkte sich lange darauf, den Aufschwung zu managen.

Mit den massiven Veränderungen und Verwerfungen der letzten Jahre sind diese Zeiten endgültig vorbei. Der Restrukturierungsdruck ist so hoch wie nie, und angesichts fehlender Kompetenzen innerhalb der Unternehmen wird der Ruf nach erfahrenen CROs als "Macher" lauter.

M Zahl der CRO-Mandate wächst weiter

Frage: Gehen Sie davon aus, dass der Einsatz von CROs im Rahmen von Restrukturierungen in den kommenden zwölf Monaten ...



Quelle: Roland Berger

Ausblick und Handlungsempfehlungen

Der Transformationsdruck auf die deutsche Wirtschaft bleibt hoch. Auch wenn der Veränderungsprozess bereits im Gange ist, liegt der größte Teil des Weges noch vor den Unternehmen. Viele von ihnen werden sich in den kommenden Jahren grundlegend erneuern und strukturell anders ausrichten müssen.

Zunehmend komplexere Markt- und Wettbewerbsbedingungen sowie die unsichere (geo-)politische Lage bedrohen selbst derzeit noch stabile Unternehmen. Die Gefahr, in eine Krise abzurutschen, ist realer als vielfach angenommen.

Ein krisenerprobter CRO kann bei Restrukturierungen zum Game-changer werden: Mit seinem Know-how und seiner Erfahrung kann er schnell und handlungssicher Weichenstellungen einleiten und – noch wichtiger – diese auch erfolgreich umsetzen.

In vielen Fällen ist es sinnvoll, die Rolle des CRO mit einem erfahrenen externen Krisenmanager zu besetzen. Der Blick von außen ermöglicht es, die Strukturen und das Geschäftsmodell deutlich konsequenter zu hinterfragen. Zudem genießt ein unbelasteter CRO oft mehr Vertrauen bei internen und externen Stakeholdern als ein bereits angeschlagenes Management – ein entscheidender Faktor, um den Wandel glaubhaft voranzutreiben.

Kandidaten für die CRO-Funktion sollten vor allem drei wesentliche Eigenschaften mitbringen: nachweisbare Erfahrung in der Bewältigung von Restrukturierungsfällen, ausgeprägte Durch- und Umsetzungsstärke sowie exzellente Kommunikations- und Verhandlungsfähigkeiten, um im Veränderungsprozess alle Stakeholder mitzunehmen.

AUTOREN

Alexander Müller

Senior Partner, Global Co-Head
Restructuring & Turnaround
+49 160 7448106
alexander.mueller@rolandberger.com

Dr. Adrian Pielken

Senior Partner, Global Co-Head
Restructuring & Turnaround
+49 160 7448604
adrian.pielken@rolandberger.com

Mortaza Nadjafi

Partner, Restructuring & Turnaround
+49 160 7446587
mortaza.nadjafi@rolandberger.com

Stefan Treiber

Senior Partner, Restructuring
& Turnaround, Managing Director
Roland Berger IMPEX
+49 160 7448025
stefan.treiber@rolandberger.com

Weitere Publikationen

- ➔ **STUDIE STRUKTURELLE NEUAUSRICHTUNG:
TURNAROUND: UNTERNEHMEN MÜSSEN JETZT DEN
NEUSTART WAGEN**
- ➔ **FINANZIERUNGSSTUDIE 2025: KANN PRIVATE DEBT
BEI DER TRANSFORMATION HELFEN?**
- ➔ **AUTOMOTIVE MITTELSTANDSSTUDIE 2025:
MITTELSTANDSSTUDIE 2025: NEUE WACHSTUMSWEGE**



09.2025

ROLANDBERGER.COM

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

© 2025 ROLAND BERGER GMBH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

ROLAND BERGER ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Roland Berger erzielte 2024 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro.

Herausgeber

Roland Berger GmbH

Sederanger 1
80538 München
Deutschland
+49 89 9230-0