



Der CRO in der Restrukturierung

15. Sanierungskonferenz SRH

Heidelberg, 19. September 2025

Der Chief Restructuring Officer – Mein Grundverständnis.



- **Wann ist der Einsatz eines CRO aus Stakeholdersicht notwendig?**
 - Vertrauensverlust wesentlicher Stakeholder in die Fähigkeiten des Unternehmens, wesentliche Restrukturierungsmaßnahmen zur Überwindung einer Unternehmenskrise eigenständig umzusetzen

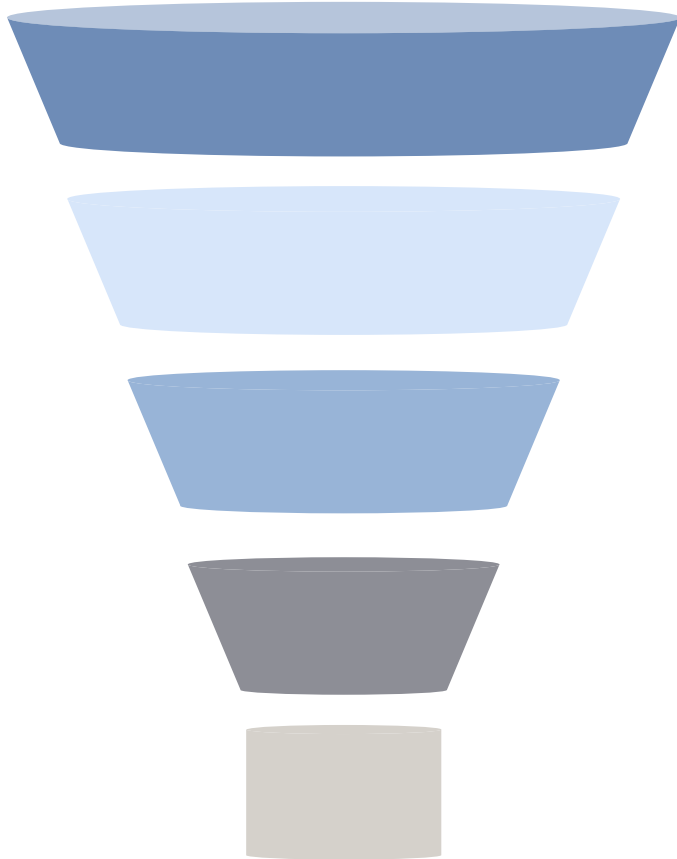


- **Das wesentliche Ziel eines CRO**
 - Kurzfristige Stabilisierung des Geschäftsbetriebs als Grundvoraussetzung zur Wiedererlangung einer nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit



- **Der wesentliche Erfolgsfaktor des CRO**
 - Restrukturierungsexperte mit Geschäftsführungsverantwortung, der als Vertrauensperson schnell, glaubwürdig und transparent für alle Stakeholder agiert

Im Spannungsfeld verschiedener Erwartungshaltungen.



*„Stetige Kommunikation schafft
Vertrauen und Transparenz für alle“*

Gesellschafter / Unternehmen

- Sicherung der Unternehmensbeteiligung
- Stringente und schnelle Umsetzung von Maßnahmen mit Entlastung der Organe



Mitarbeiter / Betriebsrat / Gewerkschaft

- Sicherung des Arbeitsplatzes
- Mitnahme und Motivation auf dem Weg der Restrukturierung



Finanzierer

- Sicherung des Kreditengagements
- Fortlaufendes Sanierungsreporting



Kunden

- Sicherung der Qualität und Lieferfähigkeit
- Fortlaufendes Sanierungsreporting



Lieferanten

- Pünktliche Bezahlung offener Rechnungen
- Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung



Ausschluss von Insolvenzantragsgründen.



Insolvenzantragsgründe

- Zahlungsunfähigkeit § 17 InsO
- Überschuldung § 19 InsO
- Drohende Zahlungsunfähigkeit § 18 InsO



Instrumente zur fortlaufenden Analyse

- Regelmäßige Aufstellung eines Finanzstatus (wöchentlich)
- 13-Wochen-Liquiditätsplanung (rollierend wöchentlich)
- Sicherstellung einer Durchfinanzierung für mindestens 24 Monate
- Fortlaufendes (legal) Factbook inklusive Dokumentation, warum mit überwiegender Wahrscheinlichkeit von einer Durchfinanzierung in den nächsten 24 Monaten auszugehen ist
- Regelmäßiges Reporting zur Liquiditätslage inklusive Plan-Ist-Abgleich
- „Frag Sie den, der sich auskennt“ | Rechtliche Beratung hinzuziehen, um Haftungsrisiken zu vermeiden

Klarer „Match-Plan“.



- – **Analyse Status Quo, Stakeholder-Kommunikation und „Quick Wins“**
 - Die ersten Tage und Wochen sind oftmals entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg eines neuen Mandats
 - Aufnahme der Ausgangssituation, auch in Sachen Liquidität inklusive Prüfung von Insolvenzantragsgründen, sowie eine klare Kommunikation mit den wesentlichen Stakeholdern sind erste Schritte zur Erzielung der ersten Ergebnisse („Quick Wins“)
- – **Konzepterstellung - Erarbeitung und Einleitung eines Sanierungspfades im Team**
 - Erstellung bzw. Umsetzung eines (vorhandenen) Sanierungskonzepts inklusive Unternehmensplanung für mind. 24 Monate
 - Entwicklung von Maßnahmen zur Liquiditätssicherung sowie zur Wiederherstellung der nachhaltigen Wettbewerbs- und Renditefähigkeit
- – **Gemeinsam verabschiedete Maßnahmen umsetzen und in Alternativen denken**
 - Umsetzung und laufende Validierung von Maßnahmen und der Einhaltung des Sanierungspfades (Reporting und KPI-Checks)
 - „Einschläge“ vorausdenken und verarbeiten sowie Handlungsalternativen entwickeln
- – **Vertrauensvolle und transparente Kommunikation**
 - Zielorientierte, regelmäßige und frühzeitige Kommunikation mit den wesentlichen Stakeholdern

Handlungsalternativen für den CRO.



Fortführung

- Annahme einer positiven Fortführungs-/ Fortbestehensprognose
- Bestimmung des Einsatzes finanzieller Mittel zur Restrukturierung mit geeigneten Maßnahmen
- Fortlaufende Bewertung von Chancen und Risiken und den Erfolg der Sanierung

Verkauf

- Durchführung eines M&A Prozesses und Erzielung eines Verkaufspreises (positiv / negativ)
- Oftmals zeitliche Restriktionen

Liquidation

- Voll-/ Teilliquidation unter Berücksichtigung sämtlicher (nachlaufender) Kosten
- Beherrschung der Risiken durch den Einsatz liquider Mittel

Insolvenz

- Stellung eines Insolvenzantrags, ggfs. in Eigenverwaltung
- Mögliche Haftungs- und Anfechtungsrisiken, vor allem auch in Konzernstrukturen, sind zu bewerten

„Alternativen sind oftmals nur in einem bestimmten Zeitfenstern umsetzbar“

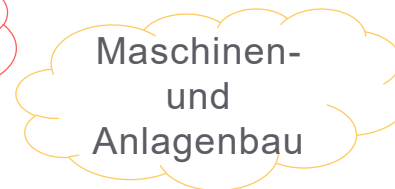
Soft Skills – Anforderungsprofil an den CRO.



Persönliche Anforderungen

Führung	Integrität und Unabhängigkeit	Strategie & Operations	Stärke	Kommunikation
– Akzeptanz – Durchsetzungsstark – Schussfest	– Glaubwürdig – Unerschrocken – Neutral	– Ganzheitlich – Hands-on – Flexibel	– Belastbar – Konfliktfähig – Motivator	– Empathisch – Vertrauensvoll – Brückenbauer

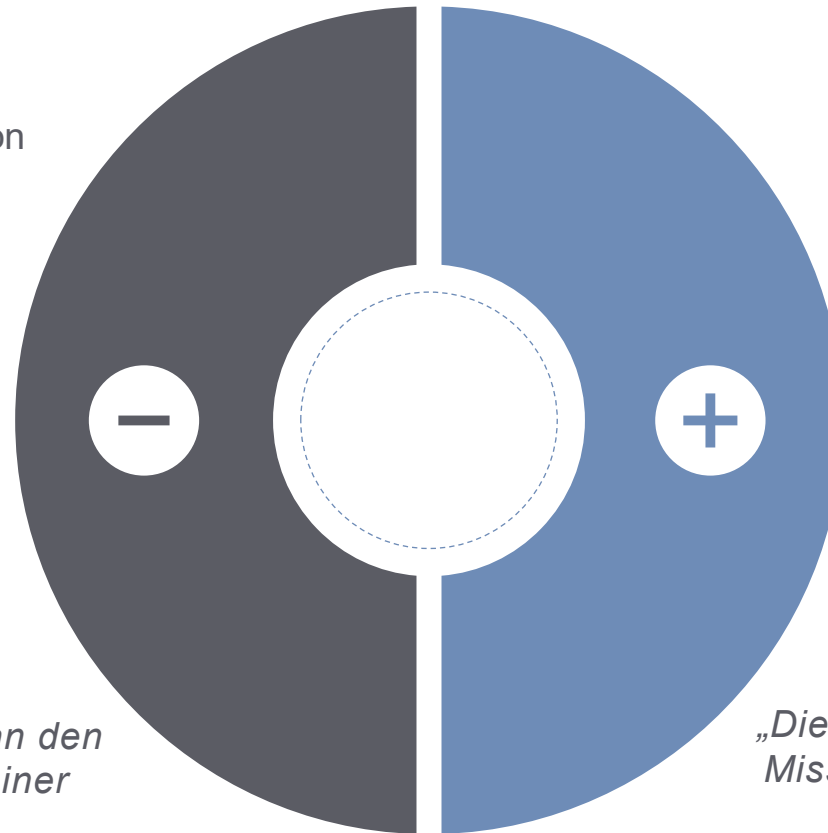
Branchenkenntnisse sind vorteilhaft, spielen aber oftmals eine eher untergeordnete Rolle



Faktor Kommunikation – Der Schlüssel des Erfolgs.



- Zu späte oder ausbleibende Kommunikation
- Kommunikation Schönwetterlage
- Divergierende Kommunikation
- Empathielose Kommunikation
- Kommunikation mit Versprechen



- Frühzeitige, regelmäßige Kommunikation
- Erfolge und Misserfolge kommunizieren
- Konsistente Kommunikation
- Authentische und ehrliche Kommunikation
- Kommunikation im Dialog

„CRO-Mandate scheitern meist nicht an den fachlichen Fähigkeiten sondern an einer mangelhaften Kommunikation“

„Die regelmäßige Kommunikation von Erfolg und Misserfolg stärkt das Vertrauen der Stakeholder in den CRO.“



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.



Der Inhalt dieses Dokumentes stellt keine Beratungsleistung der Anchor Rechtsanwalts-gesellschaft mbH / Anchor Management GmbH gegenüber dem Empfänger dar, insbesondere keine Rechts- und/oder Steuerberatung. Zweck dieses Dokumentes ist ausschließlich, den Empfänger über mögliche Beratungsleistungen zu informieren, mit denen wir beauftragt werden können, sowie bestimmte Themen in allgemeiner Form anzusprechen, die für den Empfänger von Interesse sein könnten, ohne dass dies mit dem Anspruch auf Richtigkeit und Vollständigkeit geschieht. Dieses Dokumentes dient somit nicht als Grundlage für inhaltliche Entscheidungen des Empfängers in Bezug auf die dargestellten Themen und kann insbesondere eine individuelle Beratung des Empfängers nicht ersetzen.