



EIP

EXECUTIVE
INTERIM PARTNERS

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

16. Sanierungskonferenz

CRO 2026 –
Vom Restrukturierer
zum Architekten für Transformation
und Wachstum

Heidelberg, 18. September 2026

AGENDA

1. Vorstellung und Begrüßung
2. Der Chief Restructuring Officer: Definition und Anforderungen
3. Fallstudie "CRO bei der Restrukturierung einer deutschen AG"
4. Prozess der "Nachhaltigen Restrukturierung"
5. Erfolgsfaktoren
6. Fazit und Ausblick
7. Q&A

1. Vorstellung und Begrüßung

MICHAEL HENGSTMANN



Berufserfahrung (Auswahl)

- // **Executive Interim Partners**, Managing Partner
 - Mitteldeutsche Flughafen AG, Vorstand (CRO, CFO)
 - LINDE+WIEMANN SE, Vorstand (CEO, CRO)
 - TES Vsetin, Vorstand (CEO, CRO, CFO)
 - HELUKABEL / Kabelwerk Meißen (CEO, CRO)
 - Airbus / Dornier (CEO, CRO, CFO)
- // **Executive Equity Partners**, Managing Partner
- // **Management Capital Holding**, Managing Partner
- // **AlixPartners, Partner / Questor Management**, Partner / Managing Director
- // **One Equity Partners**, Partner / Managing Director
- // **LEK Consulting**, Partner / Geschäftsführer
- // **Arthur Andersen**, Project Manager
- // **F.P. Mostert**, Sales Manager

Ausbildung

- // Master Degree in Science of International Management (MSM)
Hult International Business School, Cambridge / USA
- // Bachelor in Betriebswirtschaft
Universität Duisburg, Duisburg
- // Zertifizierter CRO (Master Class)
ifus-Institut, SRH Hochschule Heidelberg

MATTHIAS MEZGER-BOEHRINGER



Berufserfahrung (Auswahl)

- // **Executive Interim Partners, Partner**
 - PhoenixContact GmbH & Co. KG, CRO
 - DVS Technology AG, CRO
 - KME Germany GmbH, CRO
- // **Euromaster GmbH, CEO / CRO**
- // **REM AG, CEO**
- // **R. Stahl Schaltgeräte GmbH, CEO / CRO**
- // **Wössner GmbH, CEO**
- // **Strenesse AG, CEO / CRO**
- // **Rösle GmbH und Grömo GmbH, CEO**
- // **Carl Berberich GmbH, CEO**
- // **WMF AG, Konzerngesellschaften, CEO**

Ausbildung

- Universität Hohenheim / Universität Lausanne (CH)
Diplom-Kaufmann

CARSTEN PARIS



Berufserfahrung (Auswahl)

- // **Executive Interim Partners**, Partner
- // **hauck Gruppe**, CEO, CFO, CRO
- // **Gebr. Wielpütz**, CFO
- // **Küpper-Gruppe**, Geschäftsführer, CFO
- // **Innovative Components Technologies**, Geschäftsführer, CRO
- // **Walter services Gruppe**, CFO
- // **Honsel International Technologies**, Leiter Finance & Controlling
- // **Alchemy Partners**, Investment Director
- // **Ernst & Young AG**, Prüfungsleiter Wirtschaftsprüfung
- // **Luftwaffe der Bundeswehr**, Offizier

Ausbildung

- // Diplom-Kaufmann
Universität der Bundeswehr München
- // Certified Public Accountant (CPA)
State of New Hampshire / USA
- // Zertifizierter Restrukturierungsberater
ifus-Institut, SRH Hochschule Heidelberg

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS

When Failure Is Not An Option

EIP

- // Gesellschaft und eigentümergeführte Partnerschaft von Interim Managern auf C-Level-Ebene
- // 35+ Partner, davon 17 Equity Partner
- // Interimistische Unterstützung als Vorstände und Geschäftsführer (CEO, CRO, CFO, COO, CPO,...)
- // Mandanten sind Private Equity-Beteiligungen, Familienunternehmen und Konzerngesellschaften

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS

Expertise für Sondersituationen

EIP

- // Restrukturierungen
- // Refinanzierungen / Rekapitalisierungen
- // Operative Turnarounds
- // Komplexe Transformationen
- // Wachstumskrisen
- // Wertsteigerungen / Exit-Readiness
- // Unternehmensverkäufe
- // Unternehmenskäufe / PMI

EXECUTIVE INTERIM PARTNERS

Unsere Kunden – Mittelständische Familienunternehmen, Private Equity und Konzerntöchter

PRIVATE EQUITY

AUTOMOTIVE

MASCHINEN- UND
ANLAGENBAU

MEDIEN &
ENTERTAINMENT

BAUSTOFFE &
BAUINDUSTRIE

IT & HIGH-
TECHNOLOGY

TRANSPORTATION &
LOGISTICS

HANDEL &
KONSUMGÜTER

STABILUS



Eberspächer

SALGLAS

BORGARD

PHENIX
CONTACT

HYUNDAI
MOBIS

LINDE
WIEMANN

ERO

SKF

HELUKABEL

MEYER WERFT

KME

LMTGROUP

TES

Kelvion

Everllence

Witt-Gruppe

Versuni

AIRBUS

ProSiebenSat.1
Media AG

Warsteiner

mein
real

BORCO

BEHR

DerGrünePunkt
Macht was drauß!

TOM TAILOR

Upfield

cismann
FOOD EXPLORE COMPANY

sportgroup
THE SURFACE SPECIALISTS

MITTELDEUTSCHE
AIRPORT HOLDING

wismar
pellets

BAUER

Etex
GROUP

BLG LOGISTICS

KKR

Deutsche
Beteiligungs AG

Advent International
GLOBAL PRIVATE EQUITY

H.I.G.
CAPITAL

EEP
EXECUTIVE
EQUITY PARTNERS

AEQUITA

Triton

ARX

METROPOLITAN
EQUITY PARTNERS

GENUI

EXECUTIVE EQUITY PARTNERS

Der Turnaround-Fund für Unternehmensbeteiligungen

Copyright © Executive Interim Partners GmbH

EEP

EXECUTIVE
EQUITY PARTNERS

www.executive-equity.com

2.

Der Chief Restructuring Officer: Definition und Anforderungen

*„Der **Chief Restructuring Officer (CRO)***

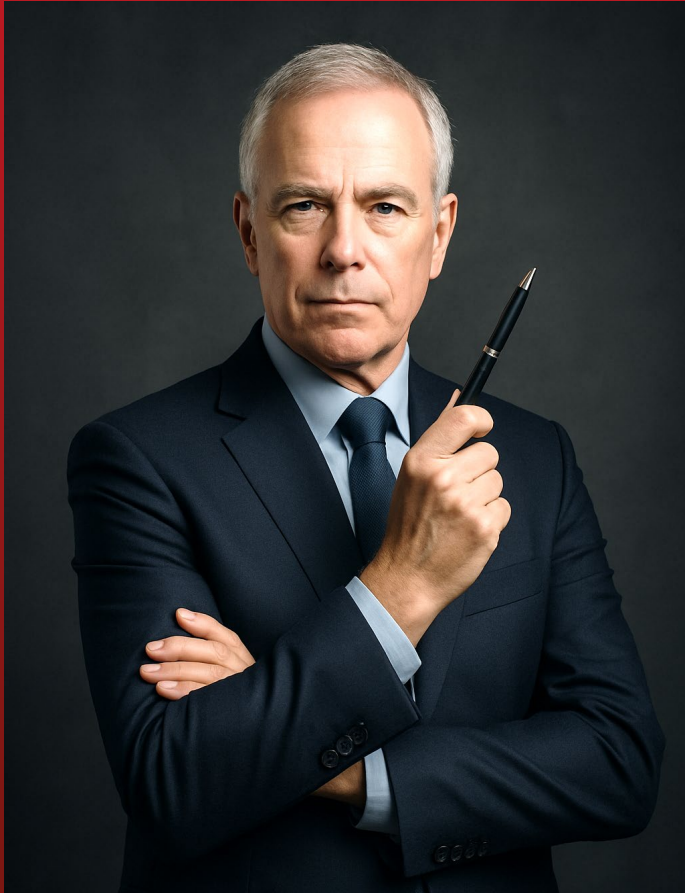
ist ein interimistischer Sanierungsgeschäftsführer oder -vorstand, der Unternehmen aus einer existenziellen Liquiditäts- und Ertragskrise durch Steuerung und Umsetzung des Restrukturierungsprozesses und Koordination der Stakeholder wieder herausführen soll, um die Insolvenz oder Liquidation des Unternehmens abzuwenden.“

Zu den **Aufgaben eines CRO** gehören die Rettung des Unternehmens, die Herstellung von Stabilität, Vertrauen und einer tragfähigen Zukunftsperspektive



- // **Liquiditätsstabilisierung:**
Kurzfristige Sicherung der Zahlungsfähigkeit zum Erhalt der Handlungsfähigkeit
- // **Sanierungsplanung:**
Entwicklung und Steuerung eines belastbaren Restrukturierungsplans zur nachhaltigen Unternehmenssicherung
- // **Vertrauensaufbau:**
Rückgewinnung des Vertrauens aller relevanten Stakeholder durch Transparenz und Kompetenz
- // **Führungsstärkung:**
Verantwortung für schnelle Entscheidungen, Umsetzung und Durchsetzung von Restrukturierungs- und Transformationsmaßnahmen
- // **Integrität und nd professionelles Urteilsvermögen:**
Sachgerechte Abwägung der Stakeholder-Interessen sowie verantwortungsbewusstes, rechtlich fundiertes und ethisches Handeln

Persönliche Anforderungen an einen CRO



- // **Durchsetzungsvermögen:**
Konsequente Umsetzung schwieriger Entscheidungen gegen Widerstände – verbunden mit der Fähigkeit, Vertrauen und Unterstützung der Stakeholder zu gewinnen
- // **Kommunikationsfähigkeit:**
Fähigkeit, in der Krise Orientierung zu geben, Ängste zu adressieren und komplexe Restrukturierungsmaßnahmen klar, offen und verständlich zu vermitteln
- // **Emotionale Intelligenz:**
Empathischer Umgang mit Ängsten, Misstrauen und Widerständen, um Vertrauen aufzubauen und Akzeptanz für die Restrukturierung zu schaffen
- // **Belastbarkeit und Stressresistenz:**
Souveränes Handeln unter Druck – mit klarem Kopf, hoher Entscheidungsfähigkeit und Stabilität auch in unvorhersehbaren Krisensituationen

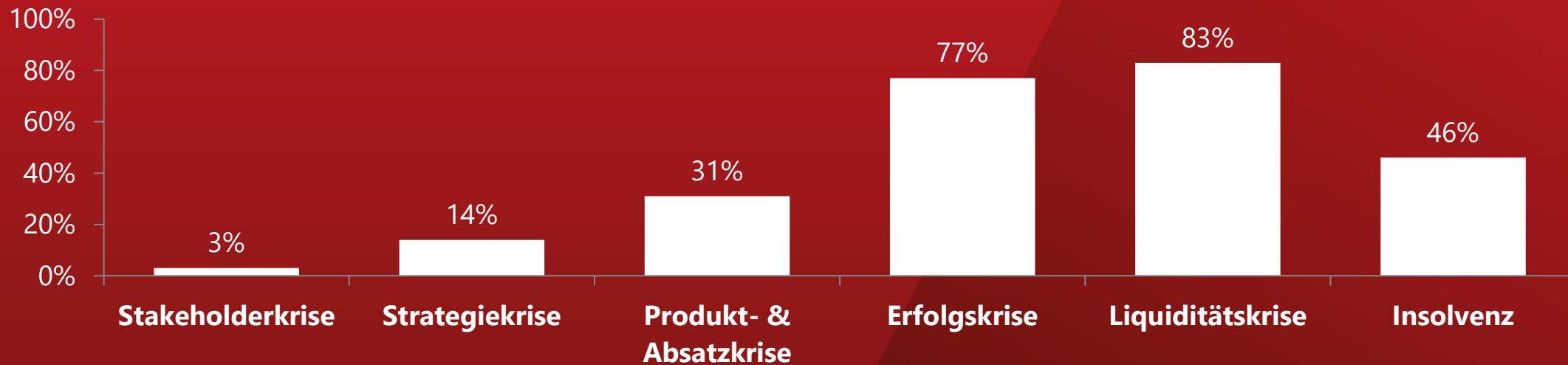
Fachliche Anforderungen an einen CRO



- // **Restrukturierungsexpertise:**
Tiefe Erfahrung in Finanzrestrukturierung, operativer Sanierung und Liquiditätssicherung als Grundlage für schnelle und belastbare Entscheidungen in der Krise
- // **Finanzielle Kompetenz:**
Fähigkeit zur Erstellung integrierter Unternehmensplanungen sowie zur Konzipierung und Verhandlung von Kredit- und Eigenkapitallösungen mit Banken und Investoren
- // **Erfahrung im Stakeholder-Management:**
Souveräne Koordination und Integration unterschiedlicher Stakeholder-Interessen zur Sicherung von Vertrauen, Entscheidungsfähigkeit und Unterstützung für den Restrukturierungspfad
- // **Juristische Kenntnisse und Verhandlungserfahrung:**
Sicherer Umgang mit insolvenz-, arbeits- und vertragsrechtlichen Anforderungen sowie Verhandlung von Kredit-, Sanierungs- und Restrukturierungsbeiträgen mit Banken, Arbeitnehmervertretern, Kunden und Lieferanten

CROs kommen häufig erst bei fortgeschrittenen Krisen zum Einsatz

Zeitpunkt des Einsatzes eines CRO nach Krisenstadien (Antworten in %)



Handlungsspielraum

Handlungsdruck

Quelle: Meritus; Umfrage Restrukturierungsexperten (n=200), Mehrfachnennungen möglich; EIP Analyse

Die gesellschaftsrechtliche Stellung eines CRO hat einen großen Einfluss auf seine Handlungsspielräume



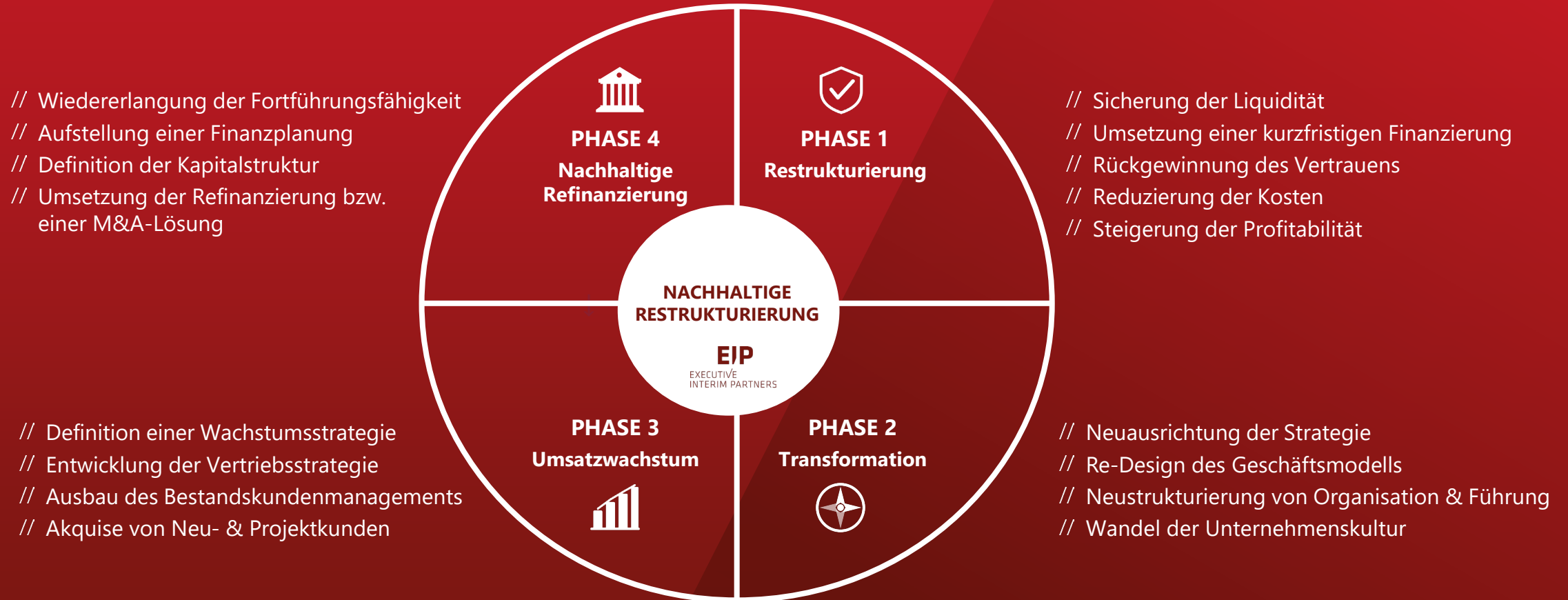
3.

Fallstudie

(vertraulich: wurde auf der Sanierungskonferenz präsentiert)

4. Prozess der “Nachhaltigen Restrukturierung”

Die vier Phasen der nachhaltigen Restrukturierung und Transformation



5. Erfolgsfaktoren

Ausgewählte Erfolgsfaktoren für einen Restrukturierungsprozess mit CRO

- ✓ Krisenerfahrenen, durchsetzungs- und umsetzungsstarken **CRO mit Track Record** einsetzen
- ✓ Richtige gesellschaftsrechtliche Stellung und **Governance-Struktur** etablieren
- ✓ Die drei wichtigsten Prioritäten verfolgen:: 1. **Liquidität**, 2. **Liquidität** und 3. **Liquidität** sichern
- ✓ **Vertrauen** aller relevanten Stakeholder durch Transparenz und Kompetenz zurückgewinnen
- ✓ Ungeschriebene Regeln im **Umgang mit Banken** kennen und befolgen
- ✓ Authentisch und der Krisensituation angemessen agieren: **“Walk the Talk”**
- ✓ Erfolg auch kurzfristig mit **Zahlen** nachweisen, um Vertrauen und “Mitstreitende” zu gewinnen
- ✓ Stakeholder mit **Zukunftsvision** motivieren
- ✓ **Nachhaltigkeit** der Restrukturierung sicherstellen

*„Der **Restrukturierungsprozess** ist nur nachhaltig,
wenn nach der Restrukturierungsphase
eine grundlegende **Transformation des Geschäftsmodells**
und der **Organisations- und Führungsstruktur**
auf Basis einer klaren **strategischen (Neu-)Ausrichtung** erfolgt
und anschließend ein **Programm für profitables Umsatzwachstum**
umgesetzt wird.“*



*„Wer nicht transformiert,
wird restrukturiert.“*

Prof. Dr. Henning Werner

6. Fazit und Ausblick

Die Anforderungen an einen **CRO** werden **in der Zukunft weiter wachsen**



Erweiterung der Führungsrolle

- // Wandel vom reaktiven Krisenmanager zum **strategischen Manager**
- // Verantwortung nicht nur für akute Sanierung, sondern auch für die Optimierung des **Geschäftsmodells** und **strategische Neuausrichtung** des Unternehmens
- // Zusätzlich muss nach der Konsolidierung auch **Umsatzwachstum** generiert werden

Zunehmende Komplexität in Restrukturierungen

- // **VUCA:** Globale Krisen, geopolitische Unsicherheit und digitale Transformation erhöhen den Anpassungsdruck
- // CROs benötigen **interdisziplinäre Kompetenzen:** in Führung, Kultur und Kommunikation sowie tiefgreifende Kenntnisse im Finanzbereich

Steigende Anforderungen an Zukunftskompetenz

- // **Künstliche Intelligenz** (KI) wird zu einem relevanten Erfolgsfaktor
- // CROs müssen auch **kulturelle und technologische** Transformationsprozesse steuern

WHEN FAILURE IS NOT AN OPTION

MICHAEL HENGSTMANN

Managing Partner
hengstmann@eip.de

MATTHIAS MEZGER-BOEHRINGER

Partner
Mezger-boehringer@eip.de

CARSTEN PARIS

Partner
paris@eip.de

BÜROADRESSE

Residenzstraße 27
Preysing Palais
80333 München
Tel: +49 89 552 7979 20
Fax: +49 89 552 7979 01

FIRMENANSCHRIFT

Herzog-Sigmund-Straße 13
82031 Grünwald

www.eip.de

Executive Interim Partners GmbH
München, HRB 155322
Geschäftsführer: Michael Hengstmann, Ullrich Weirauch