

GLOBAL CRO STUDY 2026

Vergleichende Analyse der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika & Asien

25.03.2026

Autoren

Philipp Schuller, Bastian Kuhl, Felix Dreyer, Dr. Johannes L. Sauerwein

Vorwort der Autoren

Sehr geehrte Leserinnen und Leser unserer *Global CRO Study 2026*,

Restrukturierungen sind für die betroffenen Unternehmen – und insbesondere für das Management – stets **kritische und hochkomplexe Situationen**. In solchen Fällen knüpfen Kreditgeber und Anteilseigner die Bereitstellung finanzieller Unterstützung häufig an die **Einsetzung eines Chief Restructuring Officers (CRO)**. Der CRO trägt die Verantwortung für die Umsetzung finanzieller und operativer Restrukturierungsmaßnahmen und übernimmt die Koordination der Interessen aller relevanten Stakeholder.

Stabilität war einmal ein Wettbewerbsfaktor. Heute ist sie eine Momentaufnahme. Märkte verändern sich längst nicht mehr zyklisch, sondern **systemisch**: Nachfrageverhalten fragmentiert, technologische Innovationssprünge verkürzen Lebenszyklen ganzer Industrien, und Kapital sucht sich neue Bahnen.

In diesem hochvolatilen Umfeld geraten Geschäftsmodelle weniger durch externe Schocks ins Wanken als durch **ihre eigene Trägheit**. Im „New Normal“ wird **Agilität zum dauerhaften Organisationsvorteil** – zur Fähigkeit, sich fortlaufend neu auszurichten, bevor der Druck von außen es erzwingt.

Die globalen Insolvenzzahlen des Jahres 2025 machen diese tektonische Verschiebung sichtbar. In Deutschland erreichten die Firmeninsolvenzen ein **10-Jahres-Hoch (+8,3%)**. Die USA meldeten mit **655 Mega-Insolvenzen** bis Oktober 2025 den höchsten Stand seit 15 Jahren.^{1,2}

Das alles ist ein Symptom dafür, dass **traditionelle Geschäftslogiken in Echtzeit auf ihre Belastbarkeit geprüft werden**. Restrukturierung ist damit **kein Ausnahmezustand mehr, sondern Teil moderner Unternehmenshygiene**.

■ Obwohl die CRO-Rolle in vielen Regionen der Welt fest etabliert ist, unterscheiden sich ihre **Ausgestaltung, ihr Mandat und ihre Wahrnehmung** erheblich zwischen den globalen Märkten. 📍

Vor diesem Hintergrund haben sich die *RTgroup* – eine globale Beratungs-Boutique für Restrukturierung und Transformation mit Service für u. a. Interim-Beratung und dem Kernprodukt CxO-

¹ Verband der Vereine Creditreform e. V. (Hrsg.). (2025). *Insolvenzen in Deutschland, Jahr 2025*. Zuletzt online abgerufen am 19.05.2026 unter <https://www.creditreform.de/aktuelles-wissen/presse-meldungen-fachbeitraege/news-details/show/insolvenzen-in-deutschland-jahr-2025>

² Thomson Reuters (Hrsg.). (2025). *US corporate bankruptcies set to hit 15-year high amid credit jitters, S&P data shows*. Zuletzt online abgerufen am 19.05.2025 unter <https://www.reuters.com/legal/litigation/us-corporate-bankruptcies-set-hit-15-year-high-amid-credit-jitters-sp-data-shows-2025-11-13/>

Office – und das *IfUS-Institut* – ein spezialisiertes Forschungs-, Weiterbildungs- und Beratungsinstitut für Restrukturierung, Sanierung und Turnaround-Management – im Juni 2025 zusammengeschlossen und eine weltweite Studie zur CRO-Rolle initiiert. Diese exklusive Kooperation stärkt sowohl die analytische Tiefe als auch die wissenschaftliche Fundierung des Projekts. Ziel der Studie ist eine **vergleichende Analyse der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika und Asien**. Hierfür wurden international erfahrene Experten befragt, die bereits mit CRO-Mandaten gearbeitet haben oder selbst Teil solcher Mandate waren.

Diese Studie richtet sich daher an alle CROs, CTOs, Interim-Manager, Geschäftsführer, Führungskräfte, Shareholder, Aufsichtsräte und Berater, die in **Restrukturierungs-, Sanierungs- und Turnaround-Situationen** Verantwortung tragen oder eng mit der Rolle des CRO zusammenarbeiten. Wir sind überzeugt, dass angesichts zunehmender Marktvolatilität, geopolitischer Unsicherheiten und struktureller Transformationsprozesse die **Restrukturierungs- und Sanierungskompetenz** zu einer zentralen Schlüsselqualifikation wird – und die Rolle des CRO national wie international weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die **sehr positive Resonanz** auf unsere Studie zeigt deutlich die **hohe Relevanz** der CRO-Rolle für die Restrukturierungs- und Sanierungsbranche. Wir danken **allen Teilnehmern** der internationalen Studie sowie den beteiligten **Fachverbänden und Netzwerken** (u. a. INSOL, TMA Europe) für ihre wertvolle Unterstützung bei der Durchführung dieser Untersuchung.

Herzliche Grüße,
Ihr Autorenteam

Bastian Kuhl, Philipp Schuller, Felix Dreyer, Dr. Johannes L. Sauerwein



Executive Summary: 7 Zentrale Erkenntnisse der Global CRO Study 2026

☛ **Timing kills Turnarounds: Wenn der CRO erst kommt, wenn es bereits brennt**

- In 83 % der Fälle kommt der CRO zu spät oder deutlich zu spät ins Mandat – meist erst in eskalierter Ergebnis- und Liquiditätskrise, häufig extern initiiert und ohne klare Durchgriffsrechte.
- Wirksam wäre ein deutlich früherer Einsatz (Ergebniskrise, finanzielle Stresssignale, Vertrauensverlust), da in dieser Phase Portfolio, Struktur und Geschäftsmodell noch aktiv gestaltbar sind.

☛ **Krisenpilot statt klassischer Consultant: Der CRO gehört ins Cockpit**

- Der CRO ist international als umsetzungsstarker Krisenmanager auf C-Level mit Ergebnisverantwortung definiert (Steuerung von Liquidität, Performance und Turnaround-Umsetzung).
- Wirksamkeit erfordert klares Mandat, Führungsspanne und Autorität (inkl. Zugriff auf Cash, Ressourcen und Gremien), bleibt in der Praxis jedoch häufig durch fehlende Durchgriffsrechte begrenzt.

☛ **Hohe Haftung: Klare Governance schafft Sicherheit**

- Rund zwei Drittel der Experten bewerten das Haftungsrisiko als hoch bis sehr hoch, mit deutlichen regionalen Unterschieden (Europa/Afrika hoch, USA geringer, Asien heterogen).
- Mandatsdesign folgt dem Haftungsprofil: advisory-geprägte Set-ups, klare Organ- und Kompetenzgrenzen sowie vertragliche Absicherungen beeinflussen Durchgriff und Tempo.

☛ **Akzeptiert oder abgelehnt: Kultur bestimmt die Reichweite des CRO**

- Formale Organstellung reicht nicht aus – entscheidend ist die Akzeptanz als legitime Führungspersonlichkeit im kulturell geprägten Erwartungsraum.
- Ohne Vertrauen, Netzwerke und transparente Kommunikation bleibt der CRO ein Fremdkörper; gelingt dies, wird er zum anschlussfähigen Partner der Führung.

☛ **Eine Rolle, vier Logiken: Europa, Amerika, Afrika und Asien erwarten unterschiedliche CRO-Profile**

- Die CRO-Rolle ist global etabliert, aber regional unterschiedlich ausgeprägt (Europa formalisiert, Amerika financial-driven, Afrika führungsgetrieben, Asien kulturorientiert).
- Operative Tiefe und Erwartungsprofil variieren stark – ein global einheitliches CRO-Design greift nicht, Mandat und Governance müssen regional angepasst werden.

☛ **Kennzahlen gerettet, Vertrauen verspielt: Wenn Restrukturierung kulturell nicht ankommt**

- Hohe Zielerreichung bei finanziellen und operativen Kennzahlen (z. B. 4,27 operative Neuausrichtung), aber deutlich schwächere Ergebnisse bei Kultur und Motivation (~2,9).
- Nachhaltigkeit entsteht erst durch co-kreative Leadership, Demut und aktive Einbindung der Organisation über reine KPI-Verbesserung hinaus.

☛ **Hero-CRO“ am Limit: Das CRO-Office ist das Mehrwert-Modell der Zukunft**

- Das klassische Einzelkämpfer-Modell stößt an Grenzen; zunehmend etabliert sich das CRO-Office als interdisziplinäres Führungsteam.

- Wirksamkeit entsteht durch integrierte Steuerung von Finanz-, operativen und strukturell-kulturellen Maßnahmen – weniger durch individuelle Autorität als durch institutionalisierte Governance.

Einleitung: Warum die CRO-Rolle global an Bedeutung gewinnt

Restrukturierungen stellen für Unternehmen und Management stets **Ausnahmesituationen** dar. Kreditinstitute koppeln die Vergabe von Sanierungskrediten deshalb regelmäßig an die Einsetzung eines **Chief Restructuring Officers** (nachfolgend als *CRO* bezeichnet), der die finanziellen und operativen Maßnahmen verantwortet und die relevanten Stakeholder koordiniert. Um diese Rolle wirksam auszuüben, benötigt der CRO eine **Organstellung**, die ihn gegenüber dem bestehenden Management **weisungsunabhängig** stellt (vgl. Ringelspacher 2021).³ Der CRO fungiert somit als **interimistischer Sanierungsgeschäftsführer**, der Unternehmen durch existenzielle Liquiditäts- und Ertragskrisen führt und Insolvenzen präventiv abwendet.

Mit steigender wirtschaftlicher Volatilität, regulatorischer Komplexität sowie digital-strukturellem Transformationsdruck hat sich die CRO-Funktion seit Anfang der 2000er-Jahre **zu einem zentralen Governance- und Transformationsinstrument** weiterentwickelt.

Internationale CRO-Perspektive

Global betrachtet ist die CRO-Rolle verbreitet, jedoch **regional sehr unterschiedlich ausgestaltet**:

- **Amerika** (CRO-Ursprungsmarkt): Im Rahmen von Chapter-11-Verfahren verfügt der CRO über weitreichende Entscheidungsbefugnisse und agiert als zentraler operativer Sanierer im *Debtor-in-Possession*-Modell. Das standardisierte **CRO-Pitching** prägt die professionelle Auswahl.
- **Europa** (insb. DACH-Region): Der CRO ist häufig projektbezogen eingebunden, insbesondere im Kontext von Banken-getriebenen Restrukturierungen. Höhere Anforderungen an Legitimation, Akzeptanz und Einbettung in bestehende Governance-Strukturen prägen die Rolle – insbesondere im Spannungsfeld zum verbleibenden Management.
- **Asien**: Die Funktion ist inhaltlich vorhanden, die Begrifflichkeit „CRO“ wird jedoch oft vermieden, um Krisenstigmatisierung zu reduzieren. Entscheidungen folgen stärker kulturellen Erwartungen und informellen Governance-Mustern.
- **Afrika**: Empirische Erkenntnisse sind begrenzt. Laut INSOL⁴ International (2025)⁵ erschweren strukturelle Defizite im Restrukturierungsrecht und politische Einflussfaktoren eine institutionalisierte CRO-Funktion.

Forschungsfrage

Diese regionalen Unterschiede unterstreichen den Bedarf an einer systematischen, wissenschaftlichen Analyse der CRO-Rolle im internationalen Vergleich. Die vorliegende Studie untersucht daher:

Wie unterscheiden sich Ausgestaltung, Befugnisse und Wahrnehmung der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika und Asien?

³ Ringelspacher, E. (2021). Krisenmanagement aus Finanzierersicht. In: Crone, A. & Werner, H. (Hrsg.) *Moderne Sanierungsmanagement. Sanierung als ganzheitliche Aufgabe: Strategische Neuausrichtung, operative Verbesserung und finanzielle Stabilisierung*. 6. Aufl., München: Vahlen. p. 465 –509.

⁴ INSOL International ist ein weltweiter Zusammenschluss nationaler Vereinigungen von Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten, die auf Sanierung und Insolvenz spezialisiert sind.

⁵ INSOL International (Hrsg.). (2025). Africa Round Table. Zuletzt online abgerufen am 18.06.2025 unter https://www.insol.org/focus-groups/african-initiatives/africa-round-table?utm_source=chat-gpt.com

Forschungshypothese

Ein systematischer Review vorhandener Literatur zur definierten Forschungsfrage bildet die Grundlage für eine **evidenzbasierte Bewertung** der CRO-Rolle im internationalen Vergleich. Diese Methodik (Literature Review, vgl. hierzu grundlegend Cooper, 1982, 2009)^{6 7} ermöglicht es, bestehende Erkenntnisse zu strukturieren, **heuristisch-taxonisch** ein konsistentes Befragungsdesign abzuleiten und darauf aufbauend **zukünftige Forschungsdesiderate** zu identifizieren.

Die vorliegende Literature Review folgt der zentralen Hypothese, dass:

*CROs häufig zu **spät** in den Restrukturierungsprozess eingebunden werden. Ein **wirksamer CRO** muss in einem **frühen Krisenstadium** eingebunden werden, benötigt zwingend eine **Organstellung mit starkem Mandat** sowie ein **eigenständiges „CRO-Office“ (Team)**. Das traditionelle „Silberrücken“-Profil verliert dabei an Relevanz; gefragt sind zunehmend **agile, moderne Führung**.*

Ergebnisdarstellung Literature Review & Forschungsdesiderata für Expertenbefragung

Die Literatur zeigt konsistent, dass der CRO eine **Schlüsselrolle im Krisen- und Transformationsmanagement** einnimmt, dessen Aufgaben von akuter Sanierung bis zur strategischen Neuausrichtung reichen. Gefordert ist ein **multidimensionales Kompetenzprofil**, das finanzielle, operative und kulturell-kommunikative Fähigkeiten verbindet. Die Gesamtschau der Literatur verdeutlicht sowohl die **hohe Relevanz** des Forschungsvorhabens als auch dessen **Neuheitswert** im internationalen Vergleich.

Trotz einzelner Hinweise fehlt eine **systematische internationale Analyse** der CRO-Rolle. Besonders der afrikanische Markt ist wissenschaftlich **nahezu unerforscht** und obgleich Asien in einzelnen Beiträgen punktuell adressiert wird, bleibt die empirische Abdeckung fragmentarisch und unsystematisch. Mehr als die Hälfte der identifizierten Quellen (58%) beziehen sich ausschließlich auf Deutschland; weitere Schwerpunkte liegen auf Europa und den USA (je 13%) sowie dem Vereinigten Königreich (6%). Damit besteht ein klarer Forschungsbedarf hinsichtlich **regionaler Unterschiede, Mandatsarchitektur und Akzeptanz** der CRO-Funktion.

Die vorliegende *Global CRO Study 2026* greift dieses Forschungsdesiderat auf und adressiert sowohl die **Mandatstiefe** als auch die **Führungsanforderungen** aktueller und zukünftiger CRO-Generationen.

⁶ Cooper, H. M. (1982). „Scientific guidelines for conducting integrative research reviews“. In: *Review of Educational Research*, 52(2). S. 291–302.

⁷ Cooper, H. M. (2009). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.

Erkenntnisinteresse und Untersuchungslogik

Die vorliegende *Global CRO Study 2026* ist vierstufig aufgebaut:

- (1) Am Anfang der Studie stand eine **systematische Erhebung** des **Forschungsstandes** zur internationalen Rolle des CROs. Insgesamt wurden mittels einer elektronischen Suche resp. einer angewandten wissenschaftlichen Methodik (**Literature Review**) über die einschlägigen Datenbanken **6.359 Treffer** (Erscheinungsdatum an 01.01.2005) vom 24.05 – 16.06.2025 gesichtet. Nach einer Prüfung inhaltlicher und formaler Kriterien konnten insgesamt **60 Treffer ausgewertet** werden.
- (2) Auf dieser Basis (heuristische Vorgehensweise) wurden **Forschungshypothesen abgeleitet** resp. ein **Fragebogen** als **Grundlage** der **Expertenbefragung** entwickelt und im Rahmen eines Pre-Tests getestet und optimiert.
- (3) Die **Befragung** wurde im Zeitraum vom 01. Juli bis 24. November 2025 durchgeführt, sowohl standardisiert-quantitativ in Form einer **Befragung** als auch insbesondere teilstandardisiert-qualitativ (offene **Leitfadeninterviews**). Wir haben **57 Experteninterviews** in Summe geführt mit einer jeweiligen Gesprächsdauer von ca. 30 Minuten. Alle 57 international befragten Experten sind beruflich tätig als Führungskraft oder erfahrener Berater für Unternehmen im Bereich Restrukturierung / CRO resp. als CRO, CTO oder Interim Manager.
- (4) Die **Studienergebnisse** wurden im Januar 2026 **mit ausgewählten Experten besprochen** und **Handlungsempfehlungen** abgeleitet.

Das **Experten-Sampling** wurde vor dem Hintergrund der international ausgelegten Fragestellung – *Wie unterscheiden sich Ausgestaltung, Befugnisse und Wahrnehmung der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika und Asien?* – bewusst weltweit ausgewählt. Um eine **ausreichende inhaltliche Tiefe** und **Varianz** zu **gewährleisten**, wurden aus allen vier Regionen mindestens 10 Experten befragt.⁸

Rollenprofile, Erfahrung & Tätigkeitsschwerpunkte der Befragten

37 Prozent der befragten Experten, die Angaben zu ihrem Tätigkeitsschwerpunkten machten, arbeiten **primär** als **CRO** ($n=12$), **CTO** ($n=10$) oder **Interim Manager** ($n=4$), gefolgt von **22 Prozent** in der Rolle des **Restrukturierungsberaters**. Weitere 12 Prozent der Antworten stammen von **distress-orientierten Private-Equity-Investoren** und 9 Prozent aus **Work-Out Abteilungen** in Banken bzw. **Restrukturierungsabteilungen**. Bemerkenswert ist der hohe Anteil an „weiteren“ Rollenprofilen (20 %), die eine große funktionale Diversität abbilden – darunter CFOs, Rechtsanwälte, Quality-Manager, Debt-Advisors, Projektleitende im CRO-Office sowie Professoren oder Strategy- und Performance-Consultants. Dies deutet auf eine zunehmende **Multiprofessionalität** im modernen Restrukturierungsökosystem hin.

Unsere Experten verfügen über eine **große Erfahrung im Bereich Restrukturierung**: 50 Prozent der Befragten verfügen über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung mit Restrukturierungs-Bezug und über ein Drittel (36%) über 10 bis 20 Jahre Erfahrung in diesem Umfeld. Nur rund 14 Prozent der Stichprobe liegen unter zehn Jahren. Damit beruhen die Studienergebnisse in hohem Maße auf **langjähriger operativer und beratender Erfahrung im Turnaround- und Sanierungskontext**.

⁸ Die vorliegende Studie erhebt somit keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität. Durch die Befragung von mindestens jeweils zehn Experten pro Region wird jedoch eine hohe inhaltliche Breite und Tiefe sowie eine gute Abdeckung relevanter Perspektiven erreicht (Europa, $n=28$; Asien, $n=10$; Amerika, $n=10$; Afrika, $n=10$).

95 Prozent der Befragten geben an, in **verschiedenen Kulturen** in Bezug auf Ihre **berufliche Restrukturierungspraxis aktiv** gewesen zu sei. Auf die explizite Frage nach dem **regionalen Schwerpunkt ihrer Tätigkeit** (bezogen auf Restrukturierungs- und CRO-Mandate) geben die befragten Experten an, **überwiegend in Europa** tätig zu sein (66%). Es folgen **Amerika** mit 56%, **Asien** mit 47% und **Afrika** mit 39%. Die Ergebnisse zeigen damit eine klare europäische Schwerpunktlage, ergänzt durch eine starke Präsenz in Amerika und eine substanzielle, aber geringere Aktivität in Asien und Afrika.

Um ein genaues Bild darüber zu erhalten, in welchen **Unternehmensgrößen** unsere Studienteilnehmer aktiv sind, wurden diese gebeten, die **prozentuale Verteilung** ihrer **Mandate nach Umsatz** anzugeben. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die befragten Experten überwiegend in **größeren mittelständischen sowie in Großunternehmen tätig** sind. Besonders stark vertreten ist das Segment **501 Mio. – 1 Mrd. USD Umsatz** (35%), gefolgt von den Segmenten 151–500 Mio. USD (22%) und 51–150 Mio. USD (19%, aber auch noch im Segment von 1–10 Mrd. USD Umsatz (14%). Auffällig ist zugleich, dass **kleine Unternehmen** (<50 Mio. USD) zwar einen relevanten Anteil (17%) ausmachen, jedoch deutlich weniger im Fokus stehen als größere Einheiten. Das sehr geringe Engagement in Konzernen **über 11 Mrd. USD** (2%) spiegelt wider, dass solche Mandate selten sind. Insgesamt zeigt die Experten-Verteilung ein klares Muster: Die CRO-Rolle entfaltet ihre größte Relevanz in Unternehmen mittlerer bis großer Größenordnungen, wo wahrscheinlich sowohl strukturelle Komplexität als auch Stakeholder-Dichte besonders hoch sind.

Auf die Frage, in welchen **Branchen** die befragten Experten im Bereich Restrukturierung und CRO aktiv sind, zeigt sich eine breit gefächerte sektorale Verteilung. Am häufigsten genannt werden **Consumer/Retail** (Zustimmungsrate von 62,08%), **Maschinen- und Anlagenbau** (57,92%) sowie **Automotive** und **Grundstoffe/Energie/Chemie** (je 52,92%). Weitere zentrale Einsatzfelder sind **Financial Services** (50,83%), **Transport/Logistik** (48,33%), **Bau/Handwerk** (44,17%) und **Healthcare/Pharma** (43,75%). Mittlere Nennungen entfallen auf Telekommunikation (37,92%), Start-ups (37,08%), Tourismus/Gastronomie (35,00%) und Medien (34,58 %). Der Bereich „Weitere Branchen“ wird in 12,50 Prozent der Fälle genannt und beinhaltet insbesondere die Bereiche Real Estate, Bildungssektor sowie Aerospace / Defense.

Die befragten Experten: Internationale Restrukturierungsprofessionals

Insgesamt zeichnen die Daten der *Global CRO Study 2026* das Bild einer **hochprofessionellen, international tätigen und multidisziplinär zusammengesetzten Expertengruppe**, die überwiegend über jahrzehntelange Erfahrung verfügen, primär in **mittelgroßen bis großen Industrie- und Handelsunternehmen** aktiv sind und deren Restrukturierungs-Mandate sich über zentrale Branchen wie Automotive, Maschinenbau, Handel und Finanzdienstleistungen erstrecken.

Methodische Fundierung der Studie

In der vorliegenden Expertenstudie wurden 57 globale Experten aus dem Bereich Corporate Restructuring und CRO-Mandaten nach der professionellen Ausgestaltung der CRO-Rolle befragt. Die folgende Datenauswertung erfolgt auf Grundlage der **qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz** (2018).⁹ Dazu wurden zunächst aus 57 einzelnen Interviews

- **induktiv Kategorien** (offene Auswertung) entwickelt und **inhaltliche Kernelemente herausgearbeitet**,
- die anschließend über **deduktiv gebildete Themencluster** strukturiert wurden.

Ergänzend wurde eine **Häufigkeitsanalyse** über alle 57 Interviews durchgeführt, um quantitative Verteilungen innerhalb der Kategorien sichtbar zu machen (Gläser & Laudel, 2010).¹⁰ Darüber hinaus erfolgte eine **interpretative, hermeneutische Analyse**, um tieferliegende Bedeutungsstrukturen und wiederkehrende Muster der Expertenaussagen zu identifizieren (Flick, 2019).¹¹

Die Kombination dieser Verfahren ermöglicht eine sowohl systematische als auch tiefenanalytische Erfassung des professionellen Rollenverständnisses des CRO.

Layout Global CRO Study 2026

Die Präsentation der vorliegenden *Global CRO Study 2026* erfolgt entlang vier zentralen Analysebereichen:

- (1) **Rollenverständnis, Timing & Kompetenzprofil CRO**
- (2) **Mandatstiefe & Governance (Haftung)**
- (3) **Struktur & Wirksamkeit des CRO-Mandats**
- (4) **Internationale Dimension, regionale Unterschiede & kulturelle Einflussfaktoren**

Kapitelstruktur Global CRO Study 2026

Für jeden der vier Analysebereiche erfolgt dabei

- die Darlegung der **quantitativen Ergebnisse** (*Online-Umfrage*),
- die Auswertung der **qualitativen Ergebnisse** (*Expertenbefragung*) und
- die **Analyse der Ergebnisse mit abgeleiteten Handlungsempfehlungen**.

Vor dem Hintergrund, dass es insbesondere die qualitative Befragung ermöglicht, ein **tiefgehendes Verständnis** für die CRO-Rolle im internationalen Vergleich sowie neue „**Phänomene**“ zu gewinnen und zu entdecken, wird der **Schwerpunkt der vorliegenden Ergebnispräsentation** auf diese **qualitativen Ergebnisse** gelegt. Denn:

Die qualitativen Einschätzungen unserer internationalen CRO-Experten liefern **wertvolle Einsichten in Denkweisen, Motive, kritische Erfolgsfaktoren, Risiken, Wahrnehmungen und Entscheidungslogiken**. !

⁹ Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Beltz: Juventa.

¹⁰ Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. VS Verlag.

¹¹ Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt.

(1) Der CRO ist kein Berater – Rollenverständnis, Kompetenzprofil und internationale Unterschiede

In einer vorangegangenen empirischen Studie des IfUS-Instituts aus dem Jahre 2023, durchgeführt unter 442 Restrukturierungs- und Sanierungsprofessionals aus Deutschland, wurden die Rollen des CROs und des Chief Transformation Officer (nachfolgend als *CTO* bezeichnet) untersucht.¹² Die folgenden Abgrenzungen der beiden Funktionsprofile wurden als zentrale Studienergebnisse abgeleitet:¹³

- Der **CRO** ist ein interimistischer Krisenmanager auf **Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene** und führt das Unternehmen durch **akute Liquiditäts- und Ergebnis-krisen**. Er steuert den **gesamten Restrukturierungsprozess**, setzt **Sanierungsmaßnahmen** um und koordiniert alle wichtigen Stakeholder. Sein Ziel ist eindeutig: **Insolvenz vermeiden** und die **kurzfristige Überlebensfähigkeit** sichern.
- Der **CTO** ist ein erfahrener, oft interimistischer Manager, der **außerhalb akuter Krisen** agiert. Sein Fokus liegt auf der **langfristigen strategischen Weiterentwicklung** des Unternehmens. Er gestaltet die **Neuausrichtung**, entwickelt das **Geschäftsmodell weiter** und treibt **kulturellen Wandel** voran. Als Katalysator nachhaltiger Transformationen sorgt er dafür, dass das Unternehmen **zukunfts-fähig, wettbewerbsstark** und für neue **Wachstumsfelder** vorbereitet ist.

Zu Beginn der vorliegenden qualitativen Expertenbefragung „Global CRO Study“ wurden die weltweiten CRO-Experten daher gefragt, ob Sie den oben dargelegten Funktionsprofilen zustimmen. Insgesamt lag die **Zustimmung** zu den zwei Funktionsprofilen bei **86,15 Prozent**. Darauf aufbauend wurden die befragten CRO-Experten nach ihren eigenen Angaben zu den jeweiligen Rollenbeschreibungen von CRO und CTO sowie zum (idealen) Einbindungs-Zeitraum (Timing) und Kompetenzprofil vom CRO gebeten.

Die Abgrenzung ist in der Praxis häufig unklar. Ein CRO sollte Entscheidungen treffen und nicht nur beraten. Gleichzeitig halte ich es für sinnvoll, wenn der CRO auf fun-dierte Beratung zurückgreifen kann, idealerweise durch ein separates Beratungsteam. Wichtig ist eine gewisse Un-abhängigkeit zwischen Beratung und CRO, damit der CRO nicht sein eigenes Beratungsergebnis verteidigt, sondern eigenständig führen kann.

(Florian Bruder, Rechtsanwalt & Partner, DLA Piper)



¹² Werner, H., Sauerwein, J. L., Michailov, G. & Hengstmann, M. (2023). "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.

¹³ Die dargestellten Studienergebnisse resp. Funktionsprofile von CRO und CTO basieren auf externen Quellen und geben nicht zwingend die Auffassung der Autoren wieder.

1.1 Vom Sanierer zum Krisenführer

Ein Schwerpunkt der quantitativen Befragung lag auf der Analyse des Kompetenzprofils von CROs: Kulturelle, personalbezogene, methodische und soziale Kompetenzen sowie die Frage nach dem idealen CRO-Mindset. Grundlage der folgenden quantitativen Analysen ist jeweils eine **Likert-Skala** von 1 = „sehr niedrig“ bis 5 = „sehr stark“, deren Mittelwerte (**Scores**) die jeweilige Intensität der Ausprägung abbilden.

■ Die quantitative Analyse zeigt ein klares CRO-Profil: höchste Bedeutung **haben kulturelle Sensibilität, Glaubwürdigkeit, Durchsetzungs- und Krisenmanagementfähigkeit (Hands-on-Mentalität), starkes Stakeholder-Management** sowie ein lösungsorientiertes, faktenbasiertes und **führungserfahrenes Mindset**. !

Kulturelle Unterschiede verstehen – Kernanforderung an CROs

Die Ergebnisse zur *kulturellen CRO-Kompetenz* zeigen, dass CROs insbesondere über eine **starke interkulturelle Sensibilität** verfügen sollten. Die Fähigkeit, **lokal kulturelle Unterschiede** zu berücksichtigen, wird von den Experten mit **4,09** am höchsten bewertet. Etwas geringer, aber weiterhin relevant, ist das Verständnis **lokaler und regionaler Regulierungen (3,87)**. Damit wird deutlich, dass für die befragten Experten die kulturelle Adaptionfähigkeit im internationalen CRO-Einsatz als zentraler Erfolgsfaktor gilt.

Persönliche Führungsstärke bleibt entscheidend für CROs

Personalbezogene Fähigkeiten für die CRO-Rolle werden von den befragten Experten als besonders wichtig eingeschätzt. Am stärksten bewertet wird **Glaubwürdigkeit und Vertrauensaufbau** mit einem Score von **4,83**, gefolgt von **Umsetzungs- und Durchsetzungsfähigkeit (4,65)**. Die Kompetenz in **Teamführung und Visionsentwicklung** wird ebenfalls hoch eingestuft (**4,17**). Insgesamt verdeutlichen die Werte, dass ein wirksamer CRO nicht nur fachlich, sondern auch stark **führungspersonlich und vertrauensbildend** agieren muss.

Klarer Fokus auf Krisen- und Finanzsteuerung im CRO-Skillset

Zur Frage, wie die *beruflichen und methodischen Kompetenzen eines CRO* idealerweise ausgeprägt sein sollten, zeigen die Mittelwerte der Likert-Skala ein klares Kompetenzprofil. Am höchsten bewertet wird **Turnaround- und Krisenmanagement (4,80)**, gefolgt von **Financial Management (4,46)**, **Change-Management (4,26)**, **Strategy & Business Model (4,20)** sowie **Organizational Skills (4,17)**. Ebenfalls relevant, aber etwas geringer ausgeprägt, sind **Performance Management (4,02)** und **rechtliche Grundlagen (3,59)**. Am niedrigsten bewertet wird die **Digitalisierungserfahrung (2,89)**.

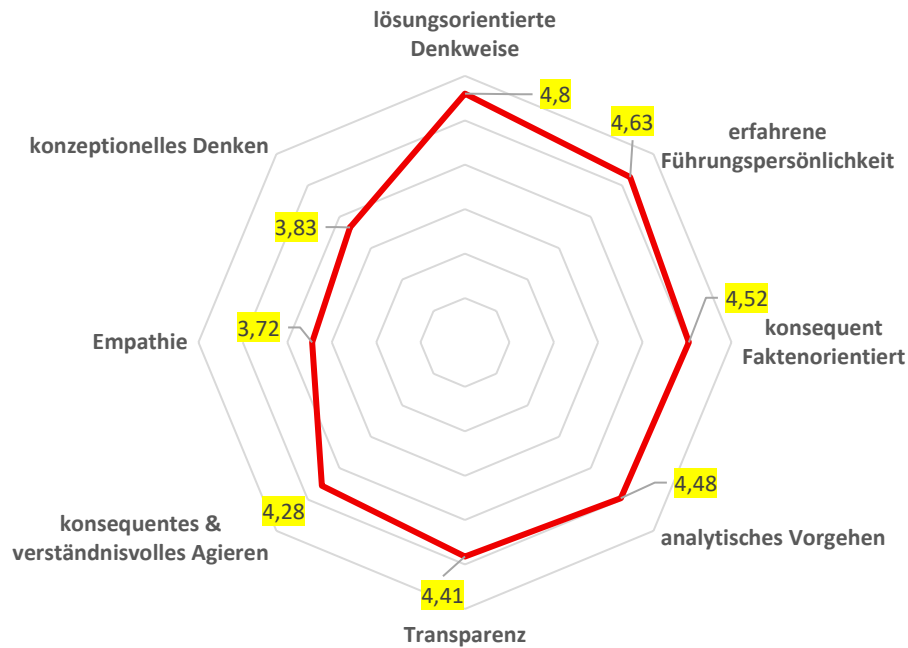


Abbildung 1: Ideales CRO-Mindset (eigene Erhebung).

Stakeholder-Kommunikation als Schlüsselkompetenz für CROs

Soziale und kommunikative Kompetenzen für die CRO-Rolle werden von den befragten Experten als besonders bedeutsam eingestuft. Am höchsten bewertet wird die Fähigkeit zur **externen Kommunikation** und zum **Stakeholder-Management** mit einem Score von **4,78**. **Charisma** wird allenfalls noch als relevant eingeschätzt (**3,89**), während die **Anpassungsfähigkeit an die spezifische Unternehmenskultur** mit **3,70** etwas niedriger, aber weiterhin überdurchschnittlich bewertet wird. Insgesamt verdeutlichen die Werte, dass ein wirksamer CRO vor allem kommunikativ souverän auftreten und gleichzeitig in der Lage sein muss, Vertrauen bei unterschiedlichen Stakeholdern aufzubauen.

Das ideale CRO-Mindset: lösungsstark, faktenbasiert, führungserprobt

Am stärksten hervorgehoben wird eine **lösungsorientierte Denkweise** (**4,80**), gefolgt von der Erwartung, dass ein CRO eine **erfahrene Führungspersönlichkeit** ist (**4,63**) und konsequent **faktenorientiert** handelt (**4,52**). Ebenso wird ein **analytisches Vorgehen** (**4,48**) und **Transparenz** (**4,41**) als zentrale mentale Leitlinien genannt. **Konsequentes und verständnisvolles Agieren** (je **4,28**) ergänzen das gewünschte Profil. **Empathie** (**3,72**) und **konzeptionelles Denken** (**3,83**) werden von den Experten als hilfreich, jedoch weniger ausschlaggebend bewertet.

1.2 Kompetenzprofil & Mindset moderner CROs

Zu Beginn der Experteninterviews wurde die Frage nach der **Rollenbeschreibung** eines CRO gestellt. Die folgende Darlegung der qualitativen Rollenbeschreibung erfolgt anhand der Häufigkeiten der identifizierten Themenbereiche. Insgesamt lässt sich festhalten, dass ...

der moderne CRO zugleich als **Krisenpilot**, **Stakeholder-Diplomat** und **strategischer Transformator** fungiert: **Operative Durchsetzungskraft**, **psychologisches Fingerspitzengefühl** und **politisches Navigieren** sind zentrale CRO-Kompetenzen. 

Restrukturierung als Kern der CRO-Rolle

Die 57 befragten CRO-Professionals definieren die CRO-Rolle klar über das Themenfeld **Restrukturierung** ($n=31$). Der CRO wird als **akuter Krisenmanager** verstanden, der **Liquidität stabilisiert**, **operative Handlungsfähigkeit** sichert und zugleich **kurzfristige Krisenmaßnahmen mit mittel- und langfristigen Transformationen** verbindet. Restrukturierung erscheint dabei als **mehrdimensionaler Prozess**, der finanzielle, organisatorische und strategische Elemente integriert.

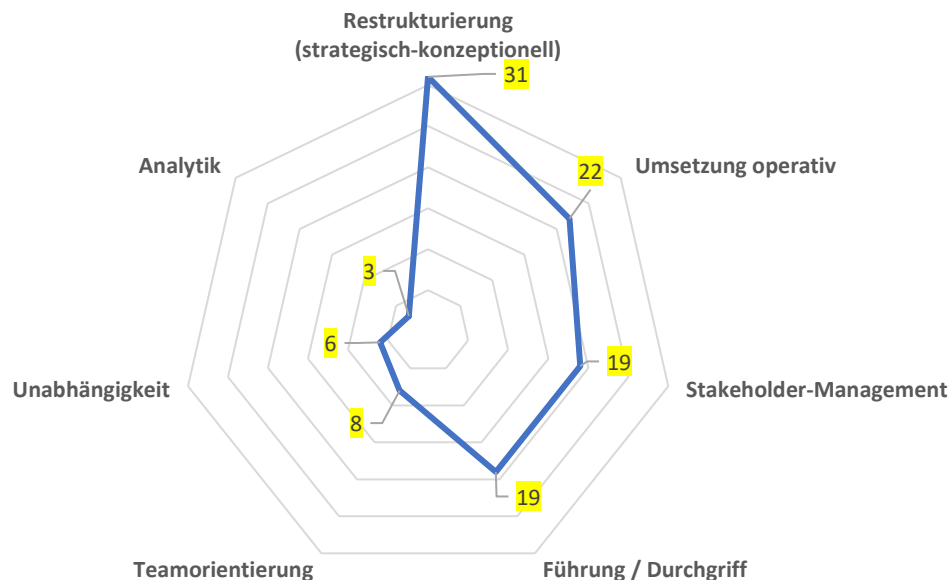


Abbildung 2: Qualitative Rollenbeschreibung CRO Komplettübersicht (eigene Erhebung).

„CRO bedeutet Chief Restructuring Officer – aber was “Restructuring“ umfasst, ist sehr breit. Die Rolle reicht von tiefgreifenden, unternehmensweiten Transformationen bis hin zu klassischen finanziellen Restrukturierungen.“
[O-Ton Experteninterview]

Regionale Unterschiede in der Ausgestaltung der CRO-Rolle

Aufbauend auf der zentralen Verortung der CRO-Rolle im Kontext der **Restrukturierung** zeigen sich **klare regionale Unterschiede** in der Ausgestaltung. In Amerika ist die Rolle vor **allem strategisch-konzeptionell** geprägt, während **operative Umsetzung und Führung** eine untergeordnete Bedeutung haben. **Europa** weist ein **ausgewogenes Rollenverständnis** auf, in dem **strategische Restrukturierung, operative Umsetzung, Stakeholder-Management und Führung** gleichermaßen betont werden. In **Asien** dominiert ebenfalls der **strategische Restrukturierungsaspekt**, jedoch bei **geringer formaler Durchgriffstiefe**, was auf eine eher **beratende Ausprägung** der Rolle hindeutet. **Afrika** hingegen ist durch eine starke Betonung von **Führung und Durchsetzung** gekennzeichnet, ergänzt um **operative Umsetzung und strategische Restrukturierung**.

Umsetzungskompetenz als Differenzierungsmerkmal

Mit **22 Nennungen** hebt die vorliegende Studie die **Umsetzungskompetenz** hervor. CROs gelten weniger als analytische Konzeptersteller, sondern als **pragmatische Umsetzer**, die Maßnahmen

priorisieren, operative Blockaden beseitigen und sichtbare Ergebnisse erzeugen. Dadurch wird der CRO zum „**Katalysator der Umsetzung**“, der Wirksamkeit durch konkrete Resultate herstellt.

Stakeholder-Management als Schlüsselrolle

Das **Stakeholder-Management** ($n= 19$) zeigt die politische Dimension der CRO-Funktion. CROs agieren als **Vermittler** zwischen Eigentümern, Banken, Betriebsrat und Management, schaffen Transparenz und bauen Vertrauen auf. Die Rolle erfordert daher sowohl **strukturelle** als auch **psychosoziale Kompetenz**, um Entscheidungsprozesse zu „entblocken“ und divergierende Interessen zu integrieren.

A central challenge is the persistent conflict of interests between banks, shareholders, the company and its management. While an ideal alignment of all parties would be desirable, this is rarely the case. Managing and clarifying these conflicting positions is therefore a core task of the CRO and should be addressed before the mandate effectively begins.

(Joost de Haas, Adjunct Professor of Entrepreneurship & Family Enterprise, INSEAD)



Führung und Autorität in der Krise

19 Nennungen betonen die Bedeutung von **Führung** und **Entscheidungsstärke**. CROs müssen unter Unsicherheit klare Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen und situativ „**durchgreifen**“, so die befragten Experten – daher spielen auch die psychologische Komponente eine wichtige Rolle. Die CRO-Autorität basiere dabei weniger auf dem Titel, sondern auf **gelebter Glaubwürdigkeit** und der Fähigkeit, schnell **wirksame Ergebnisse** zu erzielen.

Einzelkämpfer vs. leistungsfähiges, interdisziplinäres Team

Insgesamt ist zwar zu konstatieren, dass nur weniger Experten ($n= 8$) auf die Teamorientierung als zentrale CRO-Kompetenz hinweisen. Jedoch weisen diese Interviews explizit die Vorstellung des „**CRO als Einzelkämpfer**“ zurück. Stattdessen wird betont, dass der CRO in ein **leistungsfähiges, interdisziplinäres Team** eingebettet sein muss. **Wirksamkeit entsteht nicht durch die Einzelperson**, sondern durch ein abgestimmtes Zusammenspiel aus Prozess-, Finanz- und Projektmanagementkompetenzen. Damit ergibt sich ein **systemisches Rollenverständnis**, in dem der CRO als **Dirigent eines komplexen Transformationsprozesses** agiert.

Unabhängigkeit und Analytik

Unabhängigkeit und **Neutralität** werden zwar aufgezählt, jedoch weniger als formale Mandate, sondern als **Haltung**: Transparenz, Objektivität und das Vertrauen der Stakeholder sind wichtiger als eine juristisch definierte Unabhängigkeit. Auffällig gering ist die Bedeutung **analytischer Fähigkeiten**. Analyse wird eher als Mittel zum Zweck verstanden, während **pragmatische Umsetzung, Führungskompetenz** und **soziale Intelligenz** im Vordergrund stehen.

1.3 Regionale Ausprägungen der CRO-Rolle im Vergleich

Aufbauend auf der zentralen Verortung der CRO-Rolle im Kontext der Restrukturierung zeigt die qualitative Analyse, dass die Ausgestaltung des CRO-Profiles global deutlich variiert:

Die CRO-Rolle ist **global heterogen** und wird stark von **wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, Rechtsordnungen, Governance-Strukturen und kulturellen Führungsmodellen** beeinflusst. Während Europa ein **multidimensionales, institutionell gefestigtes Rollenverständnis** aufweist, ist Amerika **financial-driven**, Afrika **leadership-driven** und Asien **independence-driven**. !

Europa: Professionellstes und vollständiges CRO-Profil

In Europa prägen Strukturen wie **ESUG**,¹⁴ die **UK-Turnaround-Tradition** und **formalisierte Gläubiger- und Governance-Prozesse** die CRO-Rolle. Der europäische CRO agiert als **multidimensionale Führungsfigur**, die Restrukturierung, Umsetzung, Stakeholder-Management und Führung gleichermaßen beherrscht.

Afrika: Der führungsstarke Krisenpilot

Afrika zeigt die weltweit höchste **Führungsorientierung**, kombiniert mit moderater Umsetzung und **geringem Stakeholder-Fokus**. Aspekte wie Unabhängigkeit oder Analytik resp. technische Expertise werden kaum genannt. Der CRO erscheint als „**Firefighter**“, der schnell eingreift, Entscheidungen trifft und operativ führt – jedoch **meist außerhalb formaler Governance-Strukturen**.

„In America, the role is 60% execution — you actually have to make things happen. And 40% psychology because you must constantly explain why you have the capabilities to perform the job, especially in environments where company executives or previous managers were not able to deliver.“ [O-Ton Experteninterview]

Amerika: Der finanz- und restrukturierungsgetriebene Spezialist

In Nord- und Südamerika dominiert **Restrukturierung**, während Führung und Stakeholder-Management weniger Gewicht haben. Die Rolle ist geprägt von **finanziellen Distressed-Situationen, Chapter-11-Logik, Private-Equity-Governance** und **lender-driven Prozessen**. Der CRO agiert hier primär technisch und finanziell, muss aber **fortlaufend erklären** (psychologische Komponente), warum er anstatt des Managements in der Lage ist die notwendigen Schritte durchzuführen.

Asien: Der unabhängige, zurückhaltende Experte

Asien zeigt keine Führungsnennungen, nur eine moderate Restrukturierungsorientierung, aber eine **hohe Betonung von Unabhängigkeit** und eine leichte analytische Ausprägung. Die Rolle ist stärker **beratend, konfliktvermeidend, kulturell zurückhaltend** („face-saving“), hervorgehoben wird aber auch das Einbringen **technischer Expertise**.

¹⁴ Das Gesetz zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG) vom 7. Dezember 2011 (BGBl. I S. 2582), das in seinen wesentlichen Teilen am 1. März 2012 in Kraft trat, zielte darauf ab, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Sanierung notleidender Unternehmen zu verbessern und eine Sanierungskultur zu etablieren, in der das Insolvenzverfahren ausdrücklich als Chance zur nachhaltigen Unternehmenssanierung verstanden und genutzt wird (vgl. BMJV, S. 1, 2018). [Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV). (2018). *Evaluierung des Gesetzes zur weiteren Erleichterung der Sanierung von Unternehmen (ESUG)*]

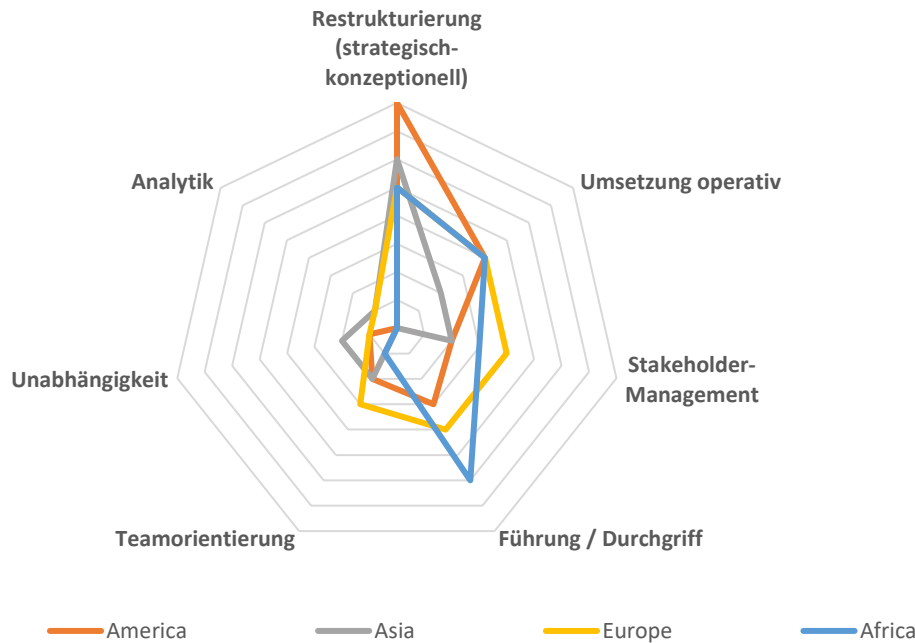
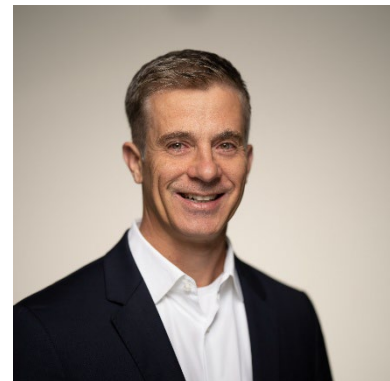


Abbildung 3: Qualitative Rollenbeschreibung CRO nach Regionen (proportional auf 10 Antworten normiert, eigene Erhebung).

1.4 Was CRO-Erfolg in der Praxis bestimmt

Der Erfolg einer Restrukturierung liegt nicht nur im Konzept, sondern vor allem in der Umsetzung. Der CRO ist der oberste Kopf der Umsetzung und der Treiber dieser Maßnahmen. Deshalb braucht es Durchsetzungsstärke und gleichzeitig Kommunikationsfähigkeit, um divergierende Stakeholder-Interessen auszubalancieren. Entscheidend ist, dass diese Rolle so aufgesetzt ist, dass der CRO über echte Entscheidungsbefugnisse verfügt. Er muss als Organ der Geschäftsführung oder als Generalbevollmächtigter verankert sein, um tatsächlich wirksam handeln zu können.



(Prof. Dr. Henning Werner, Leiter IfUS-Institut für Unternehmenssanierung)

Was macht einen erfolgreichen CRO (aus)? Auf diese Frage antworteten die 57 Experten erstaunlich konsistent und regional übergreifend:

Ein erfolgreicher CRO ist kein „Zahlenmanager“, sondern eine **Führungsfigur** in **hochkomplexen, emotional aufgeladenen Krisensituationen**, kein klassischer „Berater“, sondern ein „**Umsetzer**“ mit strategisch-konzeptioneller Transformationsfokus. 📌

Insgesamt lassen sich vier zentrale CRO-Erfolgsfaktoren aus den Expertenantworten ableiten:

(1) **Leadership & People Skills:**

Am häufigsten wurde die Bedeutung von **Stakeholder-Alignment** und **Moderation** hervorgehoben (84% der Befragten), gefolgt von **emotionaler Intelligenz** (72%) und **klarer Kommunikation** (67% Zustimmung).

(2) **Umsetzung & Ergebnisse:**

Auffällig ist zudem die starke Betonung von **Ergebnisorientierung** und **Umsetzung** (61%).

(3) **Governance & Mandat:**

54% der Experten nennen auch **Governance-** und **Mandatsthemen** als entscheidende CRO-Erfolgsfaktoren.

(4) **Fachliche Kompetenz:**

Fachliche Aspekte wie **Finanzkompetenz** (58%) oder **Restrukturierungserfahrung** (51%) sind wichtig, aber weniger dominant als die „People-Skills“.

Die vier zentralen Erfolgsfaktoren zeigen deutlich, dass die CRO-Rolle von den Experten als **multidimensional** wahrgenommen wird: Ein erfolgreicher *CRO vereint **menschlich-kommunikative Fähigkeiten, formale Governance-Aspekte** und neben **technischer Fachkompetenz** – ganz wesentlich – **konsequente Umsetzungspower**.*

■ Implikationen für Rollenverständnis und CRO-Positionierung

Die vorangegangenen quantitativen und qualitativen Analysen verdeutlichen, dass sich die CRO-Rolle weltweit nicht nur hinsichtlich Rollenverständnis, Kompetenzprofil und Mandatsarchitektur unterscheidet, sondern auch regional sehr unterschiedliche Anforderungen an Wirksamkeit, Legitimation und Organisation stellt. Vor diesem Hintergrund zeigt die Studie, dass die individuelle CRO-Figur in allen untersuchten Regionen zunehmend an ihre Grenzen stößt und der Einsatz eines **CRO-/CTO-Office** – als multidisziplinäres, integriertes Teammodell – als der wirkungsvollere Ansatz wahrgenommen wird. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen lassen sich **differenzierte Handlungsempfehlungen** für die Weiterentwicklung und Positionierung der CRO-Rolle ableiten:

- **Für Europa** empfiehlt sich eine stärkere Professionalisierung der CRO-Rolle, wobei ein **teamorientiertes CRO-/CTO-Office** als geeigneter Rahmen erscheint, um dem multidimensionalen Rollenverständnis gerecht zu werden und eine rein **interimistische Wahrnehmung zu überwinden**. 🚩
- **Für Afrika** gilt es, die Rolle des CRO zunächst stärker zu erklären und zu professionalisieren, da der CRO dort primär als operativer Krisenpilot agiert. Die Studie zeigt einen deutlichen Bedarf an **Mandatsklarheit, Governance-Strukturen** und **Basiswissen** bei Banken und Rechtsberatern; zugleich eröffnet dies die Chance, das **CxO-Office als modernes, leistungsfähiges Teammodell** zu positionieren. 🚩
- **Für Amerika** liegt die Handlungsempfehlung darin, das CRO-Office als Effizienzhebel in stark finanz- und lender-getriebenen Prozessen zu verankern: Die US- und südamerikanischen Märkte profitieren besonders von einem Team, das **Finance, Strategy, Stakeholder-Management** und **Operations** integriert und damit über das klassische „Financial CRO“-Profil hinausgeht. 🚩
- **Für Asien** empfiehlt sich eine zurückhaltende, beratungsorientierte Positionierung des CxO-Office: Da Unabhängigkeit, technische Expertise und analytisches Arbeiten im Vordergrund stehen, sollte das CRO-Office als **faktenbasiertes, unabhängiges Expertenteam** vermittelt werden, das kulturell sensibel agiert und mit moderatem Führungsstil („face-saving“) überzeugt. 🚩

(2) CRO vs. CTO – keine semantische Frage

Die CTO-Rolle ist „**politisch verträglicher**“ als der CRO, „**weicher**“ und **weniger krisenbehaftet** – der CTO wird weltweit überwiegend als **strategisch-langfristiger Transformationsarchitekt** verstanden um Zukunftsfähigkeit, organisatorischen Wandel und operative Verbesserungen zu steuern. !

Aufbauend auf der Frage nach der Rollenbeschreibung wurden die Experten gebeten, aus ihrer Sicht die Rolle des CTO zu definieren. Insgesamt lassen sich **vier übergeordnete Kategorien** bilden, die das gesamte Antwortspektrum abdecken:

- (1) CTO als **strategisch-konzeptioneller Transformationsfokus** (langfristig);
- (2) CTO als **"Umsetzer"** (PMO, Umsetzung);
- (3) CTO als **Begriffsabgrenzung (Semantik)** zum CRO sowie
- (4) CTO als **missverständener** (unklarer) **Begriff**.

Die Auswertung der Kategorien zeigt, dass der CTO im organisationalen Veränderungsgeschehen deutlich **früher** ansetzt als der CRO: Er wirkt nicht insolvenzgetrieben, sondern im Kontext strategischer oder ergebnisbezogener Herausforderungen und prägt damit einen eher **langfristigen** und **vorausschauenden Transformationsfokus**. Gleichzeitig wird die Rolle stark über ihre **Aufgaben- und Verantwortungslogik** definiert: Der CTO steht für strategische Weiterentwicklung, operative Transformation, die Steuerung umfangreicher Change-Programme und die funktionsübergreifende Umsetzung wesentlicher Maßnahmen.

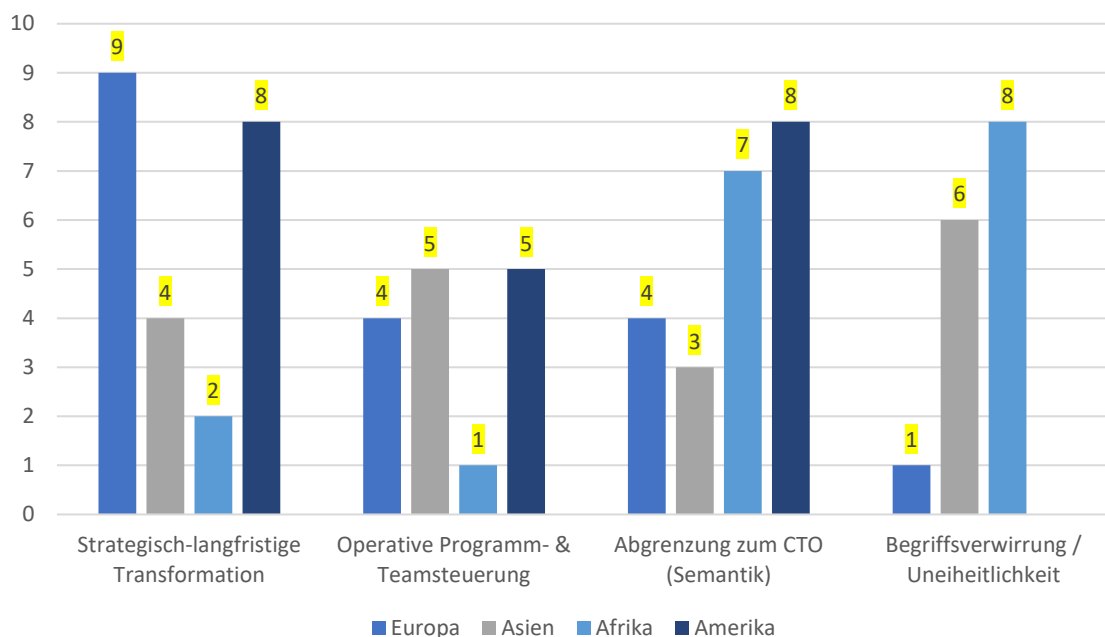


Abbildung 4: Rollenbeschreibung CRO nach Regionen (proportional auf 10 Antworten normiert, eigene Erhebung).

Die Analyse der Antworten zur Rollenbeschreibung des CTOs verdeutlicht zudem, dass die **semantische** und **kulturelle Rahmung** der Rolle eine erhebliche Bedeutung hat. In mehreren Regionen wird die **Bezeichnung CTO bewusst gewählt, um Krisensignale abzumildern oder negativ konnotierte Begriffe wie „Restrukturierung“ zu vermeiden**. Gleichzeitig besteht in einigen Märkten eine begriffliche Überschneidung mit technologischen Rollen, was zu Missverständnissen führt oder die Bedeutung verwässert. Darüber hinaus wird die Rolle häufig **näher am CEO**

und innerhalb der bestehenden Managementstrukturen verortet, da sie weniger formale Board-Anbindung erfordert als ein CRO-Mandat und stärker in der internen Führungslogik verankert ist.

Die Analyse nach regionalen Unterschieden zeigt schließlich, dass die CTO-Rolle **keine international standardisierte Funktion** darstellt: Ihre Ausgestaltung variiert je nach Jurisdiktion, kulturellem Kontext und unternehmensspezifischer Situation erheblich, insbesondere hinsichtlich Tiefe, Mandat, Gestaltungsspielraum und Transformationslogik.

„We've seen clients avoid appointing a CRO to the board or management simply because of the market signal it sends. In South Africa, there is a lot of ambiguity and confusion around the terminology — Chief Turnaround Officer, Chief Restructuring Officer, Chief Strategic Officer. I have even seen terms I cannot fully recall, but ultimately, it is all linguistic manoeuvring to avoid calling someone a Chief Restructuring Officer.“ [O-Ton Experteninterview]

- In Europa ist der CTO als operative Umsetzungs- und Steuerungsrolle verortet, die bereits vor der Krisenphase Transformationsprogramme strukturiert vorantreibt und strategische Zielbilder in konkrete Maßnahmen überführt, während die Verantwortung für akute Restrukturierung weiterhin beim CRO liegt. ❗
- In **Afrika** ist der Begriff kaum etabliert und kulturell aufgeladen: „Transformation“ wird häufig mit BEE-Themen (Diversität, Inklusion) verwechselt, weshalb der CTO als organisatorische Transformationsrolle nur begrenzt existiert oder als **politisch abgeschwächte Variante des CRO** genutzt wird. ❗
- In **Amerika** dient der CTO häufig als „weichere“ **Bezeichnung** für Veränderungsprogramme **ohne akute Krisenlogik**; hier steht die Rolle für langfristige Transformation, operative Verbesserungen und Change-Management außerhalb von Insolvenz- oder Chapter-11-Situationen. ❗
- In **Asien** ist die Rolle heterogener und **weniger verankert**: Der CTO wird teilweise mit einem Technologie-Titel verwechselt oder durch interne Projektteams ersetzt; wo er vorkommt, liegt der Schwerpunkt auf **operativer Performance-Verbesserung** und **Prozessorientierung**. ❗

(3) Timing entscheidet über Wirkung

Der Zeitpunkt der Einbindung eines CROs **entscheidet** einerseits maßgeblich über die **Wirkung**, die **Art** des Mandats sowie die **Erfolgswahrscheinlichkeit** einer Restrukturierung. Andererseits liefert der Zeitpunkt der CRO-Einbindung **deutliche Signale** für die **vorliegende Krisenkultur** im Unternehmen (proaktiv oder reaktiv) sowie **Governance-Struktur** resp. wer die Krise steuert (Management, Finanzierer etc.). Daher wurden die CRO-Experten um ihre Einschätzung gebeten, ob CROs in der Praxis „rechtzeitig“ eingesetzt werden:

■ 83% der Befragten geben an, dass CROs **zu spät** oder **deutlich zu spät eingesetzt** werden. Kein einziger Experte ist der Meinung, dass CROs zu früh involviert werden und lediglich 12 % empfinden den Zeitpunkt als „rechtzeitig“. !

Diese Daten sprechen eindeutig für ein **massive Wahrnehmung verspäteter CRO-Einsätze**. Interessant ist außerdem, dass kein Experte angibt, CROs kämen zu früh zum Einsatz.

„Es gibt ja dieses weit verbreitete Schaubild mit der Kurve der Handlungsfreiheiten entlang der Krisenstufen [...] Wenn man daran anknüpft, lässt sich sagen: Befindet sich ein Unternehmen in der strategischen Krise mit Übergang zur Ergebniskrise, wäre ein CTO angemessen. Spätestens bei einer fortgeschrittenen Ergebniskrise – also nach etwa zwei Jahren schwacher Ergebnisse – sollte man über einen CRO nachdenken. In der Praxis passiert das jedoch in geschätzt 90 % der Fälle erst auf Druck der Banken [...] Dann spielt oft auch die Außenwirkung eine Rolle, weshalb man die Rolle anders nennt, wenn es im Grunde ein CRO „in disguise“ ist.“ [O-Ton Experteninterview]

Aufbauend auf die Frage, ob CROs rechtzeitig mandatiert werden, wurden die Experten befragt, in **welcher Krisenphase CROs tatsächlich zum Einsatz** kommen:

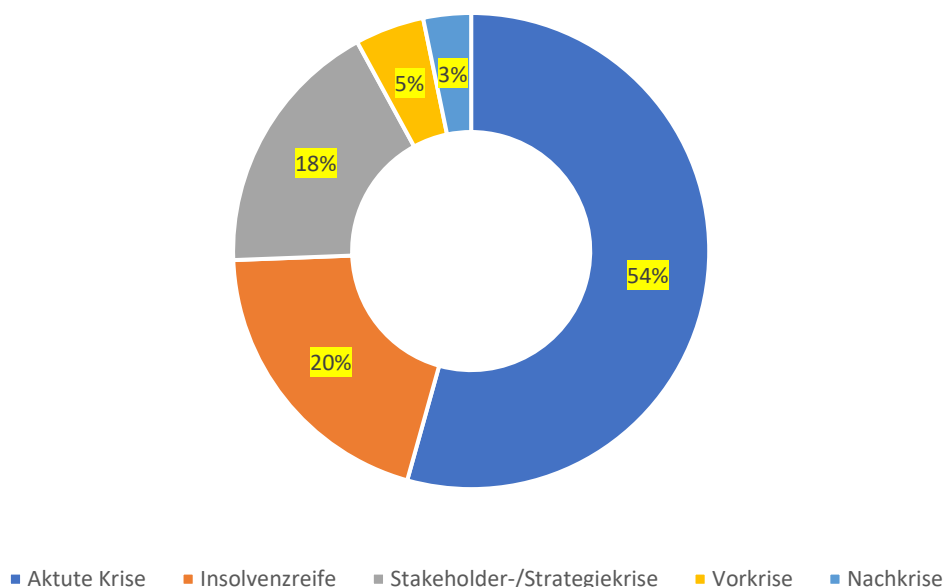


Abbildung 5: Einbindung CRO nach Krisenphasen (eigene Erhebung).

Die quantitativen Ergebnisse zeigen ein deutliches Muster: CROs werden **primär** in **ausgeprägten** oder **existenzbedrohenden Unternehmenssituationen** **mandatiert** (Zustimmung von 54%), insbesondere bei Produkt-, Absatz-, Ergebnis- oder Liquiditätsproblemen. Rund ein Fünftel der Mandate entfällt auf die Phase der **Insolvenzreife** (20,43%), etwa bei Covenant-Brüchen oder drohender Zahlungsunfähigkeit, so die befragten Experten. In **Stakeholder-** und **Strategiekrisen** (17,98%) werden CROs eingesetzt, wenn das Vertrauen in das Management sinkt oder erhöhte Transparenz erforderlich wird. In der **Vorkrise** (4,79%) werden CROs nur selten mandatiert, und in der **Nachkrise** (3,30%) spielen sie kaum eine operative Rolle.

3.1 Governance- und bankengetriebene Initiierung von CRO-Mandaten

Wie dargelegt, wird ein CRO typischerweise erst spät resp. zu spät eingesetzt – also dann, wenn die Unternehmenskrise bereits stark fortgeschritten ist und **liquiditätsbezogene** (z. B. Verfehlung von Governance, verkürzte Zahlungsziele Lieferanten) oder **managementbezogene Krisensignale** (hohe Fluktuation, CAPEX-Stopps etc.) vorliegen. Vor diesem Hintergrund wurden die Experten befragt, *welche Player die CRO-Einbindung extern sowie intern imitieren*.

- **Interne Initiierung:** Shareholder und Aufsichtsrat sind die Haupttreiber. Das Management initiiert einen CRO dagegen nur selten.
- **Externe Initiierung:** Banken sind mit Abstand der wichtigste Auslöser.

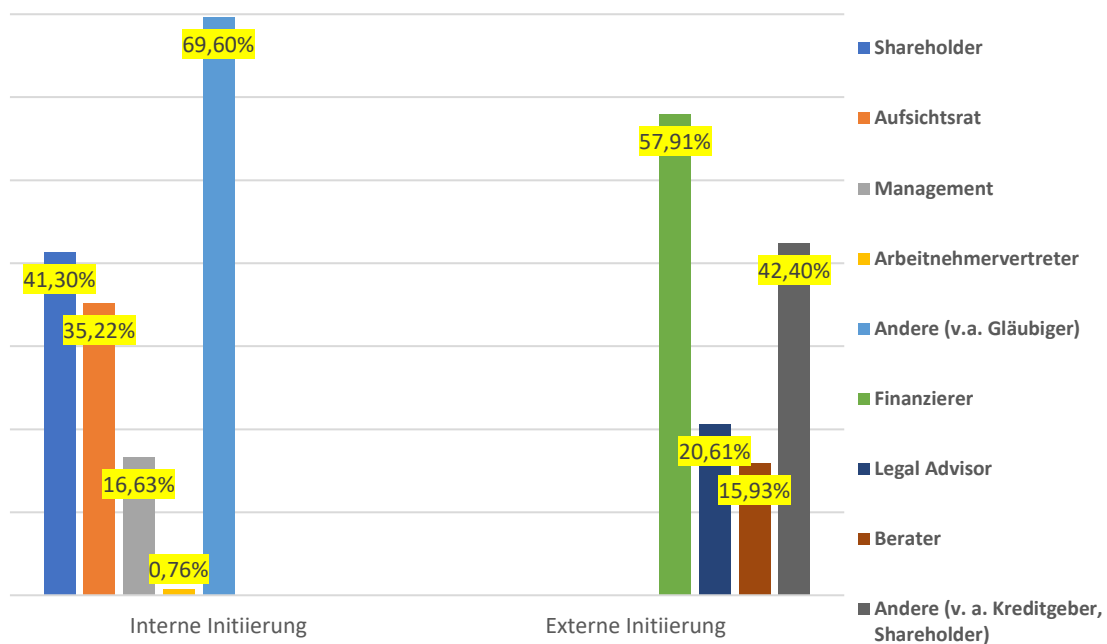


Abbildung 6: Übersicht Initiierung von CRO-Einsätzen (Angaben in Prozent, eigene Erhebung).

Die quantitativen Studienergebnisse zeigen klar, dass die Einbindung eines CRO überwiegend **extern** durch **Finanzierer** ($\approx 58\%$) und **intern** durch **Shareholder** ($\approx 41\%$) sowie **Aufsichtsräte** ($\approx 35\%$) initiiert wird. Juristische Berater ($\approx 21\%$) und Consultants ($\approx 16\%$) spielen dagegen eine deutlich nachgelagerte Rolle. Das **Management selbst** ist mit nur ca. 17 Prozent **kaum Auslöser** eines CRO-Einsatzes.

Ja, CROs werden häufig zu spät eingesetzt. Ursachen sind das Festhalten von Stakeholdern, Covenant-light-Strukturen und die abnehmende Führungsrolle der Banken. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit könnte ein geeigneter Trigger sein, da sie Pflichtenverschiebungen auslöst. Eventuell ist § 1 StaRUG ein guter Anknüpfungspunkt: Bei einer Bestandsgefährdung ist nach Lösungen zu suchen. Eine reine Ergebniskrise halte ich hingegen als Trigger für unrealistisch.



(Florian Bruder, Rechtsanwalt & Partner, DLA Piper)

3.2 Idealer Zeitpunkt CRO-Einsatz: Vertrauensverlust, nicht Liquidität

Die dargelegten quantitativen Antworten sprechen eindeutig dafür, dass die CRO-Einbindung aus Unternehmensperspektive reaktiv in der akuten Krise erfolgt, und zwar Banken- und Governance-getrieben. Diesen Befund teilen die befragten Experten in ihren Experteninterviews (qualitativ) uneingeschränkt:

■ Die CTO-Rolle muss **12-24 Monate früher** als bisher in der Praxis eingesetzt werden. Denn: Der **dominierende Trigger** ist bereits der **Vertrauensverlust** und nicht erst die Liquiditätskrise. !

Drei zentrale Einsatzpunkte: Ergebniskrise, finanzielle Stresssignale & Vertrauensverlust

Nahezu drei Viertel der Experten betonen, dass der ideale Zeitpunkt zum CRO-Einsatz bereits **am Beginn** der **Ergebniskrise** liegt (74% Zustimmung), wenn z. B. Umsatz oder Ergebnis stagnieren und erste strukturelle Probleme sichtbar werden – also **deutlich früher**, als der CRO aktuell typischerweise berufen wird. Dann, so die Argumentation der Experten, bestehen für einen CRO **die größten Handlungsspielräume**, um noch **gestaltend einzugreifen**, anstatt nur Schadensbegrenzung zu betreiben.

Ein weiterer, häufig genannter **Auslöser** (67% Zustimmung) für eine CRO-Einbindung sollte laut den Experten das Auftreten **früher finanzieller Warnsignale**, darunter drohende Covenant-Brüche, absehbare Liquiditätslücken und fehlende Transparenz im Cash-Management, sein (z. B. kein realistischer 13-Wochen-Cashflow). Daher sollte ein CRO **12-24 Monate früher** als bisher in der Praxis eingesetzt werden, um **Liquiditätsrisiken präventiv zu managen** und den **Wertverlust** des Unternehmens zu **begrenzen**.

Des Weiteren wird als besonders bedeutsamer – und häufig unterschätzter – Einsatzpunkt der **Vertrauensverlust** in das **bestehende Management** (58% Zustimmung) genannt: Situationen, in denen Banken, Kreditgeber oder Gesellschafter Aussagen nicht mehr glauben, sich Spannungen oder Forderungsschreiben häufen oder Stakeholder die Prognosefähigkeit und Transparenz des Managements infrage stellen. In dieser Phase kann ein CRO entscheidend wirken, indem er **Transparenz herstellt, Stakeholder neu ausrichtet** und **Glaubwürdigkeit zurückgewinnt** – und damit den weiteren Verlauf der Krise maßgeblich stabilisiert.

Diese qualitativen Muster – *frühe Ergebniskrise, finanzielle Engpässe, Vertrauensverlust* – decken sich mit den quantitativen Befunden zur CRO-Initiierung, dass **CROs überwiegend von Governance-Gremien** (Shareholder, Aufsichtsrat) und **Finanzierern initiiert** werden und nicht vom Management selbst.

Da Governance- und Bankeninstitutionen erst bei den Punkten „finanziellen Stresssignalen“ oder „Vertrauensverlusten“ eingreifen – und das Management „frühe Ergebniskrisen“ oft verdrängt –, entsteht eine **strukturelle Verzögerung**. Die CRO-Rolle kommt deshalb typischerweise **erst** in der **späten Ergebniskrise** oder bereits **nah an der Liquiditätskrise** ins Unternehmen. !

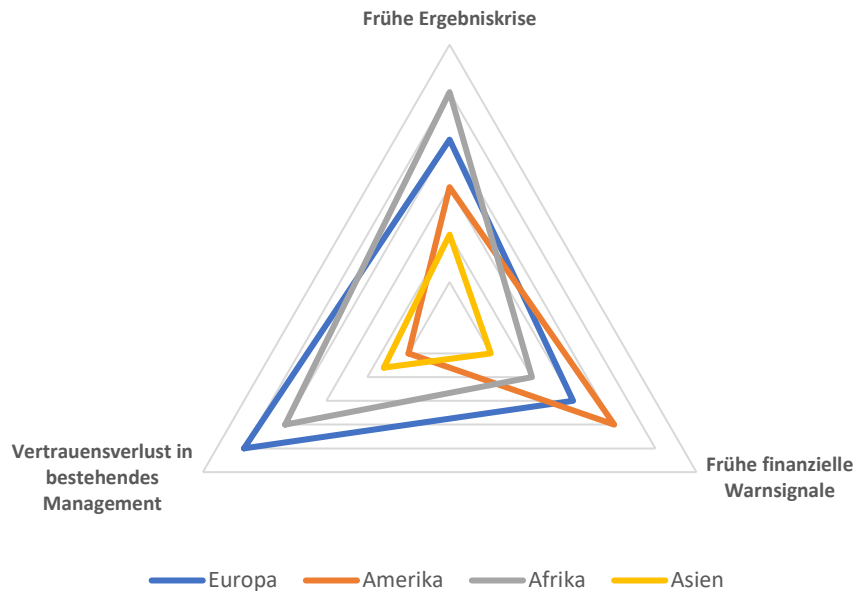


Abbildung 7: Regionale Unterschiede Beurteilung idealer Zeitpunkt CRO-Einsatz (eigene Erhebung).

Die obenstehende Abbildung 7 zeigt die regionalen Unterschiede graphisch auf. In diesem Kontext sind hohe Ausschläge resp. Zustimmungswerte bei den drei zentralen Einsatzpunkten starke Indizes dafür, dass der CRO in den jeweiligen Regionen typischerweise zu spät eingebunden wird (genaue Zustimmungswerte siehe Fußnote).¹⁵

The main reasons for this late timing are denial, a growing gap between perception and reality, and the hope that the situation will turn around on its own. In my view, early warning signs such as declining liquidity, diminishing returns and operational disruptions should trigger an early appointment of a CRO.

(Joost de Haas, Adjunct Professor of Entrepreneurship & Family Enterprise, INSEAD)



¹⁵ Frühe Ergebniskrise: Europa = 70%; Amerika = 65%; Afrika = 75%; Asien = 60%;
Frühe finanzielle Warnsignale: Europa = 65%; Amerika = 70%; Afrika = 60%; Asien = 55%;
Vertrauensverlust: Europa = 75%; Amerika = 55%; Afrika = 70%; Asien = 58%.

■ Implikationen für frühzeitige CRO-Mandatierung

Die bisherigen Studienergebnisse zeigen deutlich:

- CROs werden **zu spät** eingesetzt;
- die **CRO-Initiierung** erfolgt **nicht durch das Management**, sondern durch Banken & Governance-Gremien und
- **wesentliche Trigger** (Ergebniskrise, finanzielle Warnsignale, Vertrauensverlust) werden vom Unternehmensmanagement **zu spät erkannt** oder **ignoriert**.

Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich **klare Handlungsempfehlungen** für die **Initiierung** und den **Zeitpunkt** der **CRO-Einbindung** ableiten:

- **Klare Trigger für den CRO-Einsatz definieren:** Ein verbindlicher „CRO-Triggerkatalog“ (z. B. wiederholte Forecast-Verfehlungen, steigende Covenant-Risiken, deutlicher Vertrauensverlust) reduziert politische Blockaden im Management und sorgt für einen objektiven, frühzeitigen Einsatz eines CROs. ⚠
- **Management in der Akzeptanz des CRO stärken:** Damit das Management häufiger selbst einen CRO initiiert, muss das Unternehmen die CRO-Rolle als professionelles Unterstützungsinstrument kommunizieren und mittels Schulungen helfen (interne) Vorbehalte abzubauen.
- **CRO- und CTO-Rollen klar trennen:** Eine eindeutige Abgrenzung zwischen Transformation (CTO) und akuter Krisenbewältigung (CRO) schafft Klarheit und definierte Übergabepunkte verbessern die Reaktionsfähigkeit in kritischen Phasen ⚠
- **Externe Stakeholder proaktiv einbinden:** Banken sind der häufigste externe Auslöser – aber meist zu spät. Eine frühzeitige, transparente Kommunikation mit Finanzierern und juristischen Beratern kann verhindern, dass der CRO erst unter externem Druck eingeführt wird. ⚠

(4) Wirksamkeit entscheidet sich am Mandat

The study accurately captures what practitioners see time and again in complex restructurings: the CRO is not an advisor on the sidelines, but a temporary C-suite crisis leader whose effectiveness depends on early appointment, clear governance, and real executive authority. Where mandates fail, the root cause is rarely technical capability; it is far more often delayed action, diluted decision rights, or an unwillingness to confront governance weaknesses.



I agree with the study's conclusion that successful CRO mandates are shaped as much by culture and leadership style as by formal powers. Restructuring requires trust, stakeholder acceptance, and culturally intelligent execution. The move away from the 'lone fighter CRO' toward interdisciplinary CRO who works hand-in-hand with experienced restructuring counsel reflects how successful modern restructurings are actually achieved.

(Jonathan Leitch, Partner, Hogan Lovells)

Die bisherigen Ergebnisse der *Global CRO Study 2026* zeigen: CROs werden weltweit klar als **Krisenführer** verstanden – **umsetzungsstark**, **glaubwürdig** und **Stakeholder-orientiert**. Die CRO-Rolle wird laut 83 Prozent der Experten regelmäßig **zu spät** und meist bankengetrieben **eingesetzt** – dabei liegt der **ideale Zeitpunkt deutlich früher**, nämlich bei einer **Ergebniskrise**, **ersten finanziellen Stresssignalen** oder einem **Vertrauensverlust**, so die befragten Experten. Erfolgreiche CROs überzeugen dabei weniger durch Analyse, sondern durch People Skills, Execution und klare Governance. **Regional variiert das Rollenbild stark**: Europa ist multidimensional, Amerika financial-driven, Afrika leadership-driven und Asien independence-driven.

Vor dem Hintergrund dieser Befunde wird deutlich, dass die **Wirksamkeit** eines CRO **nicht allein von seinem Rollenverständnis** und dem **Zeitpunkt seiner Einbindung abhängt**, sondern **maßgeblich durch** die formale **Mandatstiefe** sowie die **governance- und haftungsbezogene Einbettung** bestimmt wird. Da CROs häufig spät, extern initiiert und zugleich mit weitreichender faktischer Führungsverantwortung ausgestattet werden, rückt die **Frage** nach ihrer **formalen Autorität**, **Verantwortlichkeit** und **Haftung** als **nächster Analysepunkt** in den Mittelpunkt der *Global CRO Study 2026*. Die entsprechenden Studienergebnisse werden im Folgenden dargelegt.

4.1 Warum Mandatstiefe über Wirksamkeit entscheidet

Die quantitative Frage nach den *größten Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren bei CRO-Implementierungen* bildet den **notwendigen analytischen Ausgangspunkt**, um die spätere Bewertung der Mandatstiefe sowie Governance-Strukturen von CROs kontextualisieren zu können. Erst diese Analyse macht sichtbar, **welche Faktoren in der Praxis darüber entscheiden, ob ein CRO wirksam agieren kann** – unabhängig von formalen Rollenbeschreibungen:

- (1) Die Analyse der **größten Schwierigkeiten** bei der CRO-Implementierung (z. B. fehlende Entscheidungsrechte, unklare Governance, politische Widerstände, mangelnder Zugang

zu Informationen) zeigt unmittelbar, **welche formale Verankerung ein CRO benötigt**, um typische Hindernisse in Restrukturierungen überhaupt überwinden zu können.

- (2) Die Analyse der **stärksten Erfolgsfaktoren** (klare Mandate, starke Governance, Rückhalt der Eigentümer/Finanzierer, Durchgriffskraft, Geschwindigkeit) verdeutlicht, **welche Mandatstiefe notwendig ist**, damit ein CRO tatsächlich wirksam agieren kann.

Analyse der größten Schwierigkeiten bei der CRO-Implementierung

Die Antworten zeigen ein deutliches Muster: Die **größten Hindernisse** für eine wirksame CRO-Implementierung liegen nicht in fachlichen Fragen, sondern **in Governance-, Macht- und Stakeholderdynamiken**:

■ Die **größten Herausforderungen** einer CRO-Implementierung liegen **im fehlenden Stakeholder-Alignment** und in **unzureichender Governance**. **Zeitdruck, Datenmängel** und **kulturelle Widerstände** verstärken diese strukturellen Probleme und machen deutlich, dass **Mandatstiefe und formale Autorität zentrale Voraussetzungen** für eine **wirksame CRO-Rolle** sind. !

Die größten Schwierigkeiten bei CRO-Implementierungen liegen klar im Bereich **Stakeholder- und Management-Resistance (70% Zustimmung)**. Ebenfalls relevant sind **strategische** und **operative Komplexität** (15%) sowie **Zeit- und Liquiditätsdruck** (12,5%), insbesondere wenn CROs erst spät mandatiert werden. **Change-Management-** und **Kulturwiderstände** (12,5 %) treten häufig in Form verfestigter Routinen und Umsetzungsträgheit auf. **Mandats- und Governance-Probleme** (10%) sowie **Daten- und Transparenzdefizite** (10%) werden als weitere strukturelle Herausforderungen benannt. Externe Faktoren werden seltener erwähnt und machen nur einen kleinen Teil der Antworten aus.

Analyse der stärksten Erfolgsfaktoren bei der CRO-Implementierung

Auch die Auswertung der stärksten Erfolgsfaktoren zeigen ein deutliches Muster: Wirksame CRO-Implementierungen hängen primär von **Governance-Qualität, Klarheit des Mandats** und der **Fähigkeit zur schnellen faktenbasierten Entscheidungsfindung** ab:

■ Die **stärksten Erfolgsfaktoren** einer CRO-Implementierung hängen maßgeblich von **starkem Stakeholder-Alignment**, ergänzt durch **Transparenz, klare Mandatsautorität, Erfahrung** und **schnelle Umsetzung** ab. !

Die Auswertung der Experten-Antworten identifiziert mehrere zentrale Erfolgsfaktoren, die für wirksame CRO-Mandate als besonders relevant genannt wurden. Den größten Anteil bildet das Cluster **Stakeholder-Management & Alignment** (35% Zustimmung), das vor allem auf eine klare Abstimmung zwischen Management, Eigentümern, Banken und weiteren Stakeholdern verweist. Mit jeweils **15 Prozent** folgen die Faktoren **Transparenz** und **Faktenorientierung, klar definiertes Mandat** und **ausreichende Autorität** sowie **persönliche Eigenschaften und Erfahrung** des CRO. Diese Antworten betonen die Bedeutung verlässlicher Datenbasis, eindeutiger Entscheidungsbefugnisse und erfahrungsbasierter Führungsqualitäten.

Ein weiterer Erfolgsfaktor bei der CRO-Implementierung ist **Speed und Execution** (12,5%), das heißt die Fähigkeit von CROs, Maßnahmen zügig umzusetzen und Fortschritte schnell sichtbar zu machen. Das Cluster **Sonstiges** (22,5%) umfasst eine Reihe weniger häufig genannter Einzelaspekte, darunter externe Rahmenbedingungen und organisationsspezifische Faktoren.

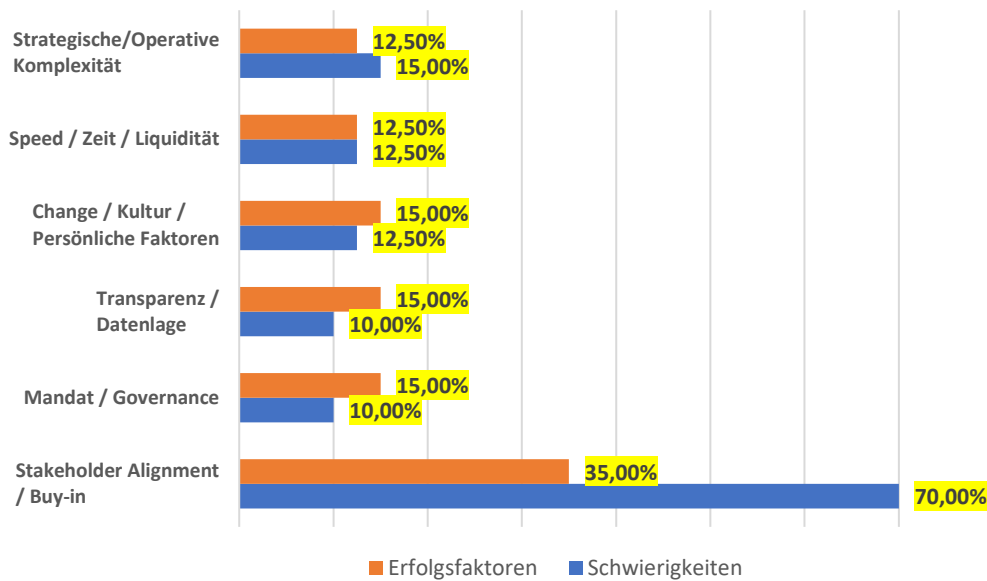


Abbildung 8: Aggregierte Übersicht größte Schwierigkeiten & stärkste Erfolgsfaktoren bei CRO-Implementierung (eigene Erhebung).

Erfolgreiche CRO-Mandate entstehen nicht durch Titel oder Analyse, sondern durch frühzeitige Einbindung, klare Governance, ausreichende Mandattiefe und kulturell anschlussfähige Führung. Der isolierte Einzelkämpfer ist überholt; nachhaltige Restrukturierung gelingt heute vor allem durch interdisziplinäre CRO- bzw. CXO-Offices mit starker Team-Execution.
(Prof. Dr. Henning Werner, Leiter IfUS-Institut für Unternehmenssanierung)



Handlungsempfehlungen: CRO-Implementierung

Die Zwischenergebnisse der Global CRO Study 2026 zeigen auf, dass die Wirksamkeit eines CRO **kein Persönlichkeitsmerkmal**, sondern ein **Governance-Ergebnis** ist. Daraus lassen sich **klare Handlungsempfehlungen** für die **Implementierung** der CRO-Rolle ableiten:

- **Governance & Mandat:** Der CRO sollte frühzeitig als Governance-Instrument eingesetzt werden; Voraussetzung ist ein klar definiertes, schriftlich fixiertes Mandat mit echten Entscheidungsrechten, Datenzugang und Eskalationsmechanismen. !
- **Stakeholder-Alignment:** Vor Mandatsbeginn ist ein geschlossenes Commitment von Eigentümern, Aufsicht und Finanzierern sicherzustellen, da ungeklärte Machtkonflikte die Wirksamkeit des CRO von Beginn an untergraben. !

- **C-Suite-Zusammenarbeit:** Der CRO muss auf Peer-Level mit CEO und CFO agieren und über reale Durchgriffskraft verfügen; moderierende Rollen oder unklare Doppelspitzen sind zu vermeiden. !
- **Transparenz & Steuerung:** Die Etablierung klarer Entscheidungs- und Führungsstrukturen (Governance) ist vor der Umsetzung von Maßnahmen zu etablieren, insbesondere durch vollständige Transparenz über Liquidität und Performance sowie eine klare Entscheidungsarchitektur. !
- **Mandatsannahme & Umsetzung:** CROs sollten Mandate nur bei ausreichender Mandattiefe annehmen und frühzeitig durch schnelle, sichtbare Umsetzung Vertrauen und Legitimation aufbauen. !
- **Organisation & Kultur:** Die wirksame Umsetzung von Restrukturierungsmaßnahmen setzt ein leistungsfähiges, vom CRO gesteuertes PMO voraus, während kulturelle Widerstände primär durch klare Strukturen, geeignete Anreize und konsequente Umsetzung zu überwinden sind. !

4.2 Governance-Modelle im internationalen Vergleich

Die **formale Autorität** eines CROs hängt maßgeblich davon ab, wie **tief** ein CRO in die **operative Unternehmenssteuerung eingebunden** ist. In diesem Kontext wurden die internationalen Experten um ihre Einschätzung gebeten: *Wie sollte ein CRO organisatorisch eingebunden sein sollte, um wirksam handeln zu können?*

- *Die **überwiegende Mehrheit** der Experten fordert damit einen „starken“ CRO, der formal verankert ist und mit **umfassenden Entscheidungsbefugnissen** ausgestattet wird.* !

43,82 Prozent der Befragten geben an, dass ein CRO **als Mitglied der Geschäftsführung** eingesetzt werden sollte, um ihn mit den notwendigen Entscheidungs- und Durchgriffsrechten auszustatten. Weitere 12,36 Prozent sprechen sich dafür aus, den CRO sogar **als Vorsitzenden des Management Boards** bzw. **Board of Directors** zu verankern. 13,48 Prozent der Experten sehen den CRO in der Rolle eines **Generalbevollmächtigten**, also außerhalb des Organs, aber mit weitreichender Handlungsvollmacht. Nur 14,61 Prozent können sich vorstellen, dass ein CRO **aus einer rein beratenden Funktion** heraus agiert und 15,73 Prozent verorten ihn in **Aufsichts- oder Beiratsgremien**.

4.3 Zusammenspiel von CRO mit C-Suite

„So, for me, a CRO has to be independent, has to be prepared, has to have a strong enough personality to challenge C-Suite. I have seen CROs deployed by large private equity shareholders and they just do the shareholders bidding. That's really not helpful.“ [O-Ton Experteninterview]

Zur **Mandattiefe** zählen nicht nur die formalen Befugnisse eines CROs, sondern insbesondere die **faktische Wirksamkeit**, **Durchgriffskraft** und **Integration** des CROs im Führungssystem des Unternehmens (C-Suite). Die **Kooperation** des CROs mit der übrigen **C-Suite** ist daher auch ein **direkter Indikator** dafür, **wie** tief ein **CRO-Mandat** tatsächlich in die **Unternehmensführung** eingreift.

Die Antworten der 57 befragten internationalen Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Restrukturierung und CRO-Mandaten zeigen dabei ein klares Muster:

■ Die Kooperation zwischen CRO und C-Level ist **zentral**, aber **spannungsbehaftet**: Einerseits müssen CROs **kooperativ und eng verzahnt mit CEO, CFO und der gesamten C-Suite arbeiten**, gleichzeitig jedoch benötigen CROs **unabhängige Autorität, klare Governance und psychologisches Feingefühl**, um in Krisensituationen wirksam zu handeln. 📌

Qualität der Kooperation spiegelt realen CRO-Einflussgrad wider

Die Qualität der Kooperation mit der C-Suite spiegelt den realen Einflussgrad eines CROs wider, der weit über formale Mandate hinausgehen kann: **82 Prozent** der Experten betonen daher, dass ein CRO zwingend auf **Peer-Level** mit der C-Suite agieren muss, während **75 Prozent** zugleich die Bedeutung **klarer Unabhängigkeit** und **definierter Entscheidungsrechte** hervorheben. Denn: Erst die **Art und Qualität der Kooperation** macht sichtbar, ob der CRO **strategische Entscheidungen mitprägen, operative Maßnahmen direkt steuern** oder sich **gegenüber CEO und CFO behaupten** kann.

Ohne aktive Kooperation entsteht strukturelles Mandatsdefizit

Zugleich zeigt sich, dass die **Wirksamkeit** des CROs auch maßgeblich von der **Zusammenarbeit mit CEO, CFO** und weiteren Schlüsselrollen **abhängt**, damit **kein faktisches Mandatsdefizit entsteht**. Vor dem Hintergrund, dass Restrukturierungen fast immer Finance, HR, Operations, Sales und Legal betreffen, betonen 72 Prozent der Befragten die **Notwendigkeit** dieser **engen funktionalen Verzahnung**, insbesondere mit dem CFO (für Cash- und Bankenthemen) sowie dem CEO (Mandat, Strategie, Kommunikation).

Konflikte, Rollenunklarheiten und Machtverschiebungen bestimmen reale Mandattiefe

Darüber hinaus prägen **psychologische** und **politische Faktoren** die **reale Mandattiefe**, da Akteure des C-Levels häufig selbst Teil der Unternehmenskrise sind: **63 Prozent** der Experten weisen daher auf **Machtverlustängste, Widerstände** und **Konflikte** innerhalb der C-Suite hin (bei Einsatz eines CROs), während **56 Prozent klar definierte Rollen, Verantwortlichkeiten** und **Governance-Strukturen** als Voraussetzung für eine wirksame Zusammenarbeit zwischen CRO und C-Suite nennen.

Analyse der regionalen Unterschiede in der Kooperation CRO & C-Suite

Die Analyse der regionalen Antworten aus Afrika, Amerika, Asien und Europa zeigt **klare regionale Muster** in der Kooperation zwischen CRO und C-Suite, die sowohl vom **jeweiligen Marktumfeld** als auch von **Governance-Strukturen, Krisenlogiken** und **kulturellen Faktoren** geprägt sind:¹⁶

¹⁶ Peer-Level / Kooperation auf Augenhöhe: Europa = 8,1; Amerika = 8; Afrika = 7; Asien = 9;
Unabhängigkeit & formale Durchgriffsrechte: Europa = 8,9; Amerika = 6; Afrika = 8; Asien = 6;
CEO/CFO-Verzahnung: Europa = 7,8; Amerika = 10; Afrika = 4; Asien = 8;
Psychologisches Feingefühl & Rollenunklarheiten: Europa = 5,2; Amerika = 6; Afrika = 9; Asien = 7;
Konflikte, Politik & Rollenunklarheiten: Europa = 7,0; Amerika = 5; Afrika = 8; Asien = 4.

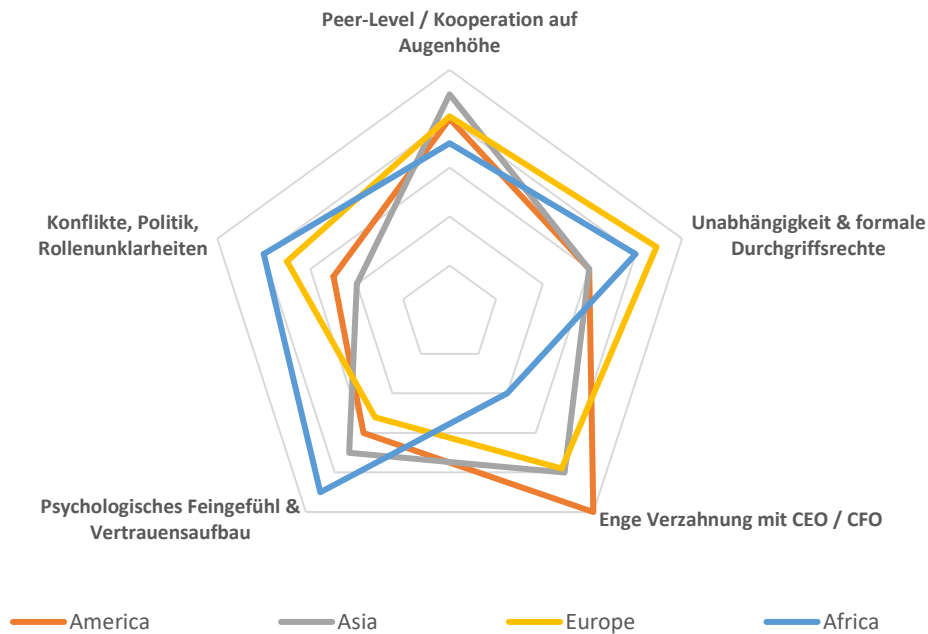


Abbildung 9: Qualitative Analyse regionalen Unterschiede Kooperation CRO & C-Suite (proportional auf 10 Antworten normiert, eigene Erhebung).

Insgesamt unterschieden sich die Regionen deutlich darin, **wie CROs mit der C-Suite interagieren und welche Faktoren die Mandattiefe bestimmen**. Während die Kooperation zwischen CRO und C-Suite in ...

- (1) **Afrika** durch **politisch-sensible Machtstrukturen** geprägt ist,
- (2) **Amerika** stärker **funktions- und CFO-orientiert** arbeitet,
- (3) **Asien** auf **kollegiale Peer-Level-Kooperation** setzt,
- (4) zeigt **Europa** ein **formales, governance-basiertes** und zugleich **konflikthanfälliges Modell**.¹⁷

4.4 Operative Nähe als Wirkungshebel: Tagesgeschäft & HR-Verantwortung-

„So, you have to be an observer and unbiased. You have to take the information because you have to restructure the company or the business. So, when you want to do that, you should not be biased with any of the functions.“ [O-Ton Experteninterview]

Aufbauend auf der Frage nach der Kooperation zwischen CRO und C-Suite, wurden die Experten befragt, ob ein *CRO in das Tagesgeschäft eingebunden werden sowie potenziell HR-Verantwortung übernehmen sollte*.

☑ **CROs müssen das operative Tagesgeschäft verstehen, ohne es vollständig zu führen.** 📌

¹⁷ Europa zeigt ein konflikthanfälliges Modell, weil stark formalisierte Governance-Strukturen auf eine gleichrangige Einbindung des CRO in die C-Suite treffen und damit Rollenüberlappungen, Machtverschiebungen und psychologische Widerstände im bestehenden Management begünstigen.

Die Analyse der Frage nach der operativen Einbindung des CRO sowie seiner potenziellen HR-Verantwortung zeigt, dass die Experten ein **differenziertes, stark kontextabhängiges Rollenverständnis vertreten**. Insgesamt zeigen sich **zwei gegensätzliche Meinungspole**:

- **46 Prozent** der Befragten sprechen sich **ausdrücklich dagegen** aus, dass **CROs** in das **operative Tagesgeschäft eingebunden** werden.
- **54 Prozent** der Befragten erachten eine **selektive operative Einbindung** des **CROs** in das **Tagesgeschäft** hingegen als **notwendig** – insbesondere bei Cash-Themen, Supply Chain, Working Capital oder in Situationen, in denen Führungslücken bestehen.

Diese dichotome Perspektive lösen die Befragten durch eine simple Forderung auf: **CROs** müssen das **operative Geschäft** verstehen, **ohne es vollständig zu führen** (60% Zustimmung). Des Weiteren wurde in 32 Prozent der Fälle berichtet, dass CROs in tiefen Krisensituationen **faktisch bereits CEO-, CFO- oder COO-Verantwortung übernehmen**.

Personalverantwortung des CRO: selten, situativ & stark kontextabhängig

Für den Bereich der Übernahme von Human Resources ergibt sich wiederum ein gespaltenes Bild: Insgesamt zeigt sich, dass die operative **Einbindung** des **CRO** als **notwendige Bedingung für Wirksamkeit betrachtet** wird, solange sie nicht zu einer Verwässerung der Rolle führt. **51 Prozent** der Befragten **lehnen eine vollständige HR-Verantwortung** des CRO **ab**, während **42 Prozent** eine **situative Verantwortung** – insbesondere bei Headcount-Themen, Schlüsselpositionen und strukturellen Neuausrichtungen – als **sinnvoll** erachten. Nur **19 Prozent der befragten Experten** sprechen sich für eine klare HR-Verantwortung aus. In diesem Kontext sind deutliche regionale Unterschiede messbar und werden im Folgenden dargelegt.

Analyse der regionalen Unterschiede: CRO-Einbezug in Tagesgeschäft & HR

Die internationale Analyse der CRO-Rolle zeigt **deutliche regionale Unterschiede** in der **operativen Einbindung** sowie der **Übernahme von HR-Verantwortung**. Während alle Regionen betonen, dass CROs das operative Geschäft *verstehen* müssen, **variieren Erwartungshaltungen zu operativer Mitarbeit und personalbezogener Entscheidungsbefugnis erheblich**:

Die operative und HR-bezogene Einbindung des CRO **folgt keiner globalen Norm**, sondern **reflektiert regionale Governance-Modelle, arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und kulturelle Erwartungen an Führungsrollen**. 🚩

- **Asien vertritt das restriktivste Mandatsverständnis**: CROs sollen das operative Geschäft zwar tief **durchdringen**, aber **keinesfalls führen**. Eine **Übernahme** von **CEO/CFO/COO-Rollen** sowie jede Form von HR-Verantwortung wird nahezu **vollständig abgelehnt**. Die CRO-Rolle bleibt klar strategisch und transformationsorientiert.
- **Afrika weist die größte Variabilität** auf: CROs werden zwar nicht grundsätzlich operativ verankert, aber häufig durch **krisenbedingte Führungslücken** in **operative** oder **HR-nahe Aufgaben hineingezogen**. Die Mandattiefe ist hier stärker von der Krisenintensität und weniger von festen Governance-Modellen geprägt.
- **Amerika verbindet hohe operative Nähe** – insbesondere in Finance, Liquidität, Working Capital und Chapter-11-Prozessen – **mit einer deutlichen Trennung zur HR-Führung**: CROs übernehmen häufig **transaktions- und Stakeholder-intensive Aufgaben**, ohne selbst in die HR-Linienfunktion einzutreten.

- **Europa zeigt die weitreichendste Mandatserweiterung:** Hier werden CROs sowohl **operativ** als auch HR-nah häufiger eingebunden, insbesondere in **regulierten** oder **arbeitsrechtlich komplexen Märkten**. Eine temporäre Übernahme von CEO/CFO/COO-ähnlichen Rollen ist deutlich häufiger, ebenso wie situative HR-Verantwortung.

➤ **Implikationen für operative Einbindung und Führungszusammenspiel**

Die Wirksamkeit eines CROs entsteht aus der **Kombination von Peer-Level-Kooperation mit der C-Suite und gesicherter unabhängiger Autorität**. Formale Mandate allein reichen nicht aus; entscheidend ist die gelebte Zusammenarbeit mit CEO und CFO sowie klare Governance. Aus diesen Befunden lassen sich **klare Handlungsempfehlungen** für die **Handlungsvollmachten** und die Kooperation **mit C-Suite** der CRO-Rolle ableiten:

- **Positionierung & Autorität:** Der CRO sollte konsequent auf Peer-Level mit CEO und CFO positioniert werden, um strategische und operative Entscheidungen wirksam mitgestalten zu können. Seine Unabhängigkeit ist durch klar definierte und schriftlich fixierte Entscheidungsrechte, Eskalationspfade und Governance-Strukturen verbindlich abzusichern. ⚠
- **Zusammenarbeit mit C-Suite:** Die Kooperation mit der C-Suite – insbesondere mit CEO und CFO – muss aktiv organisiert und institutionell verankert werden, da Restrukturierungen ohne diese enge funktionale Verzahnung nicht wirksam umgesetzt werden können. Zusammenarbeit darf dabei nicht vorausgesetzt, sondern muss kontinuierlich gesteuert und eingefordert werden. ⚠
- **Governance & Rollenklärung:** Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbereiche zwischen CRO, CEO und CFO sind eindeutig zu definieren, da Governance-Klarheit eine zentrale Voraussetzung für Durchgriff und Umsetzungskraft ist.
- **Psychologische & politische Dynamiken:** Machtverlustängste, Widerstände und Konflikte innerhalb der C-Suite sind frühzeitig zu antizipieren und gezielt zu adressieren, da sie die reale Mandattiefe maßgeblich beeinflussen. ⚠
- **Kontext- und Regionalbezug:** Mandattiefe, Governance-Logik und Kooperationsmodell müssen konsequent regional differenziert werden – pauschale CRO-Designs greifen zu kurz. In **Europa** stehen formale Governance-Strukturen, Haftungsabsicherung und Dokumentationstiefe im Vordergrund; Entscheidungsrechte und Eskalationspfade müssen vor Mandatsbeginn verbindlich fixiert sein. In **Amerika** dominiert eine transaktions- und cashflow-getriebene Logik; der CRO agiert eng verzahnt mit Financial Advisors und Legal Counsel im Chapter-11-Umfeld. In **Afrika** erfordert die häufig lender-getriebene, politisch sensible Mandatssituation klare Board-Berichtslinien, explizite Indemnities und eine zurückhaltende Organstellung. In **Asien** sind kulturelle Sensibilität, Titelvermeidung und eine beratend-analytisch geprägte Rolle entscheidend, um Gesichtsverlust zu minimieren und institutionelle Akzeptanz zu sichern. ⚠

(5) Haftungsrisiken & Absicherungslogiken

„Theoretically, the liability risk is high. In practice, however, several mitigating factors can reduce it to a very low level. The most important is comprehensive directors-and-officers insurance, and the CRO must ensure that their role is explicitly covered within that policy.“ [O-Ton Experteninterview]

■ **Zwei Drittel** der Experten bewerten das **Haftungsrisiko** eines CRO als **hoch bis sehr hoch** – vor allem bei **Organstellung** und **insolvenznahen Entscheidungen** –, während nur **12 Prozent** ein **geringes Risiko** sehen. !

Die Auswertung der Expertenaussagen zum Haftungsrisiko macht deutlich, dass dieses Thema zu den kritischsten Aspekten des CRO-Mandats zählt. **64 Prozent der Befragten bewerten das persönliche Haftungsrisiko als hoch oder sehr hoch**, was ein ausgeprägtes Problembewusstsein innerhalb der Restrukturierungs- und CRO-Professionals widerspiegelt. **Besonders risikobehaftet** wird die Rolle dann eingeschätzt, wenn der CRO **in Organstellung tätig ist**, also als Geschäftsführer oder Director fungiert. In diesen Konstellationen trägt er die **volle Organhaftung** – einschließlich **insolvenzrechtlicher Pflichten** und möglicher **zivilrechtlicher Haftungstatbestände**, so die Einschätzung der befragten Experten. **Zusätzliche Risikofaktoren** entstehen bei **insolvenznahen Entscheidungen**, **unklarer Datenlage** oder **fehlenden Governance-Strukturen**, da Fehlentscheidungen retrospektiv besonders kritisch bewertet werden.

Insgesamt macht die Analyse deutlich, dass das Haftungsrisiko des CRO nicht isoliert von Mandatsform, Rechtsraum und Governance verstanden werden kann. Es ist ein komplexes Zusammenspiel aus **rechtlicher Exponierung**, **organisatorischer Einbindung**, **Dokumentationsqualität**, **Stakeholder-Dynamiken** und **persönlicher Sichtbarkeit** im Krisenverlauf:

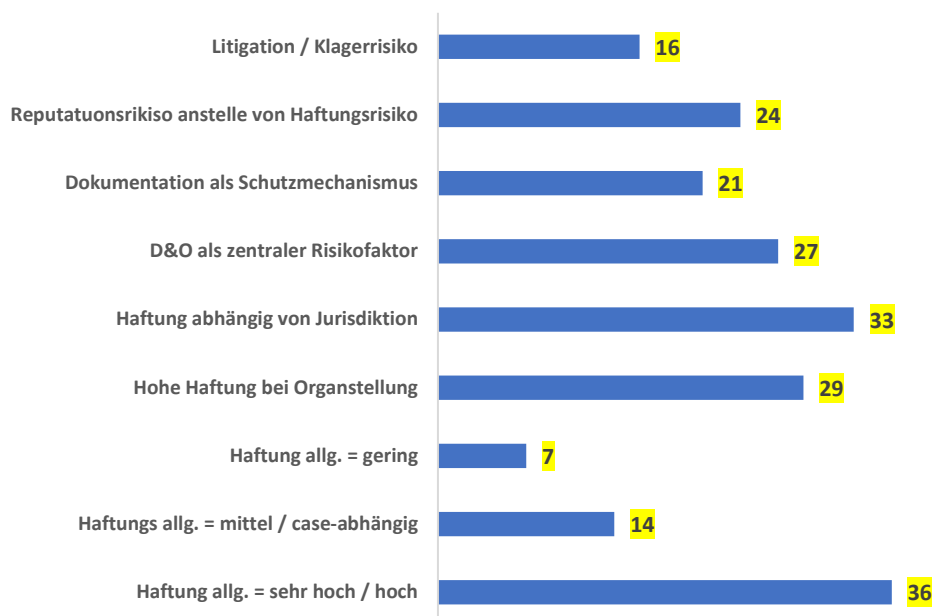


Abbildung 10: Qualitative Analyse CRO-Haftungsrisiko (analysiert aus 57 Experteninterviews, eigene Erhebung).

Einfluss der Mandatsform

In **51 Prozent der Nennungen** heben die Experten hervor, dass die **haftungsrechtliche Expo- nierung wesentlich** von der **Mandatsform abhängt**. Während externe CROs (ohne Organstel- lung) nur ein begrenztes Haftungsrisiko tragen, steigt dieses erheblich, sobald der CRO im recht- lichen Sinne zum Director wird und somit denselben Pflichten und persönlichen Risiken unter- liegt wie das reguläre Management.

Mandatstiefe und Haftungsrisiken hängen stark vom Scope und der organisatorischen Einbindung ab. Bei C-Level-Ver- antwortung sind umfassende Informationsrechte und ein leistungsfähiger Apparat erforderlich. Ohne diese Voraus- setzungen ist ein CRO-Mandat kaum tragfähig.
(Florian Bruder, Rechtsanwalt & Partner, DLA Piper)



Jurisdiktionsabhängigkeit

Ebenso bedeutsam ist die **jurisdiktionsabhängige Risikolage**, die von **58 Prozent der Befrag- ten** explizit erwähnt wird. Die Antworten zeigen ein stark divergierendes Bild zwischen unter- schiedlichen Rechtsräumen: **Deutschland, Südafrika und Australien** gelten als **Hochrisiko-Ju- risdiktionen**, in denen Directors' Duties, Insolvenzantragspflichten und das Risiko persönlicher Haftung besonders ausgeprägt sind. Im Gegensatz dazu wird das Haftungsrisiko in den **USA** – un- ter anderem aufgrund von Indemnities, starken D&O-Regelungen und Chapter-11-Mechanismen – sowie explizit in **Hongkong** als **deutlich geringer eingestuft**.

Absicherung durch D&O, Governance & Dokumentation

Ein weiterer zentraler Themenkomplex betrifft die Absicherung. **47 Prozent der Experten** beto- nen die essenzielle Bedeutung einer leistungsfähigen **D&O-Versicherung**, um **Haftungsrisiken** auch nach **Mandatsende abzufedern**. Ergänzend verweisen **37 Prozent** der befragten Experten auf die **Notwendigkeit professioneller Governance- und Dokumentationsprozesse**. Denn: Sorgfältige Entscheidungsvorbereitung, schriftliche Dokumentation und transparente Abstim- mung mit Board und Stakeholdern gelten als zentrale Bausteine zur Haftungsreduktion.

Haftungsrisiken lassen sich durch D&O-Versicherung, klare Mandate und starke recht- liche Beratung mitigieren, sind aber nicht trivial.
(Florian Bruder, Rechtsanwalt & Partner, DLA Piper)

Reputationsrisiken

Neben der juristischen Haftung tritt ein **ausgeprägtes Reputationsrisiko** zutage, das **42 Prozent der Befragten** betonen. CROs werden in der Praxis häufig zur **Projektionsfläche** für den **Erfolg** oder **Misserfolg** der **Sanierung**. Selbst wenn Ursachen außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, kann der CRO retrospektiv als **Verantwortlicher wahrgenommen** werden – mit möglichen Aus- wirkungen auf zukünftige Mandate und die berufliche Reputation.

5.1 Regionale Muster: Hochrisiko- vs. Low-Risk-Jurisdiktionen

Die Analyse der 57 internationalen Experteninterviews im Rahmen der *Global CRO Study 2026* zeigt **deutliche regionale Unterschiede im wahrgenommenen Haftungsrisiko von CROs**.

Der verdichtete regionale Vergleich zeigt:

- Besonders **Europa** und **Afrika** werden von den Befragten als **ausgeprägte Hochrisikozonen** beschrieben. In beiden Regionen agieren CROs häufig als **formelle** oder **faktische Directors**, treffen **Entscheidungen in insolvenznahen Situationen** und sind damit einer deutlich **ausgeprägten Organhaftung** sowie **zunehmender Litigation** ausgesetzt. Die Experten verweisen hier auf eine hohe juristische Verantwortungstiefe, strengere insolvenzrechtliche Schwellenwerte und ein strukturell anspruchsvolles regulatorisches Umfeld.
- **Asien** weist dagegen ein **heterogenes Risikoprofil** auf. Während Länder wie Australien über besonders **strenge insolvenzrechtliche Haftungsregime** verfügen und CROs dort ähnlich stark haftungsbelastet sind wie in Europa, gelten Standorte wie Hongkong oder Singapur als vergleichsweise risikoarm. Hier wirken professionelle Governance-Strukturen, klare Directors' Duties und ein geringeres Klageaufkommen haftungsdämpfend.
- Im internationalen Vergleich bildet **Amerika** die **deutlich risikoärmste Region**. Die befragten Experten berichten, dass CROs dort in der Regel durch **Chapter-11-Mechanismen**, **umfassende Indemnities** und **robuste D&O-Insurances** wirksam geschützt sind. Persönliche Haftung wird in den USA weitgehend als theoretische Größe wahrgenommen, sofern professionell gearbeitet und die Rolle klar vertraglich definiert ist.

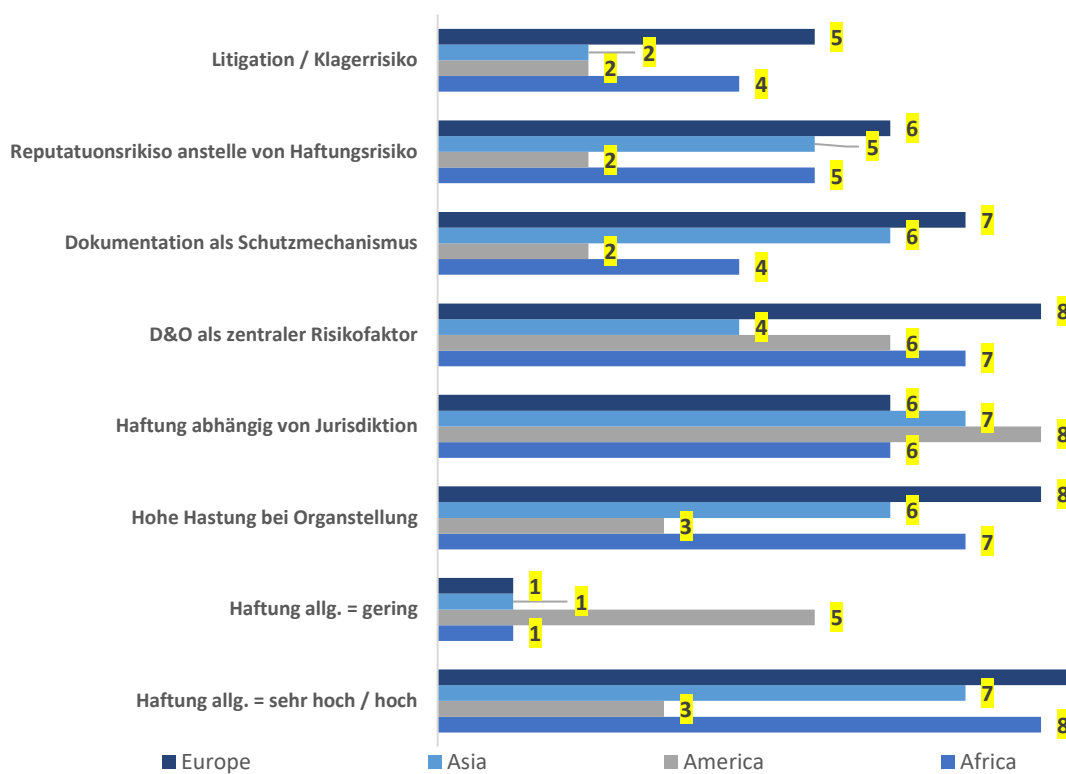


Abbildung 11: Regionale Unterschiede CRO-Haftungsrisiko (proportional auf 10 Antworten normiert, eigene Erhebung).

Insgesamt bestätigen die Daten der *Global CRO Study 2026*, dass CROs in **Europa** und **Afrika** die **höchste Haftungsrisiken** tragen, während **Amerika** und **Teile Asiens** ein **deutlich entschärftes Haftungsumfeld** aufweisen. Die regionalen Unterschiede basieren dabei sowohl auf unterschiedlichen Rechtsrahmen als auch auf der jeweiligen Ausgestaltung der CRO-Mandate, insbesondere der Frage, ob der CRO-Organstellung besitzt oder als externer Berater agiert.

■ Implikationen für haftungssichere CRO-Mandate

Die Ergebnisse der *Global CRO Study 2026* verdeutlichen, dass die Wirksamkeit von CRO-Mandaten maßgeblich vom **Mandatsdesign**, der **klaren Abgrenzung operativer Verantwortung** sowie dem **professionellen Umgang mit Governance- und Haftungsfragen** abhängt. Aus der empirischen Analyse lassen sich daher konkrete Handlungsempfehlungen ableiten, die zentrale Erfolgsbedingungen wirksamer CRO-Mandate systematisch zusammenfassen.

- **Operatives Verständnis als Grundvoraussetzung:** Ein tiefes Verständnis des operativen Tagesgeschäfts und seiner Umsetzungsrestriktionen ist für die CRO-Rolle unabdingbar und bildet die fachliche Eintrittsvoraussetzung in das Mandat.
- **Track Record und C-Level-Erfahrung als Absicherungsmechanismus:** Das erforderliche operative Verständnis sollte primär über einen nachgewiesenen Track Record und C-Level-Erfahrung abgesichert sein und nicht über eine operative Linienverantwortung im laufenden Mandat.
- **Operative Durchdringung ohne operative Linienverantwortung:** Erfolgreiche CROs nutzen operative Nähe zur Analyse, Priorisierung und Steuerung, übernehmen jedoch keine dauerhafte operative Führungsrolle, um Objektivität und Durchgriff zu wahren.
- **Trennung von Analyse-/Steuerungsnähe und Führungsverantwortung:** Internationale Vergleiche zeigen, dass CRO-Mandate dort besonders wirksam sind, wo operative Durchdringung gezielt eingesetzt wird, ohne den CRO in bestehende Linien-, Macht- oder Rollenlogiken einzubinden.
- **Strategische Unabhängigkeit als zentraler Wirkfaktor:** Ein agnostischer, unabhängiger CRO mit ausreichenden strategischen Freiheitsgraden kann wirksamer intervenieren als ein operativ eingebundener Akteur.
- **Situative Mandatserweiterung in Ausnahmefällen:** Operative oder HR-nahe Verantwortung kann in hochdynamischen Krisensituationen sinnvoll sein, sollte jedoch explizit begründet und zeitlich begrenzt erfolgen.
- **Temporarität statt struktureller Verankerung:** Eine dauerhafte strukturelle Verankerung operativer Verantwortung erhöht das Risiko von Rollenkonflikten, politischer Vereinnahmung und Wirksamkeitsverlusten.
- **Governance-Klarheit vor Mandatsstart:** Je klarer Einbindung, Abgrenzung, Entscheidungsrechte und Eskalationslogiken vor Mandatsbeginn definiert sind, desto geringer ist das Risiko späterer Rollenkonflikte.
- **Haftung als inhärenter Bestandteil des CRO-Mandats:** CRO-Mandate sind – insbesondere im europäischen Rechtskontext – grundsätzlich mit persönlichen Haftungsrisiken verbunden und stellen ein strukturelles Merkmal der Rolle dar.
- **Erfahrung als zentraler Risikopuffer:** Der wirksamste Schutz vor Haftungsrisiken entsteht weniger durch formale Ausschlüsse als durch Erfahrung, da erfahrene CROs haftungsrelevante Situationen frühzeitig erkennen und präventiv handeln.
- **Governance und Struktur als Instrumente des Haftungsmanagements:** Klare Mandatsdefinitionen, stringente Entscheidungslogiken, Eskalationsmechanismen und saubere Dokumentation sind essenziell, um persönliches Exposure systematisch zu begrenzen.

- **Haftungsmanagement als Voraussetzung für Wirksamkeit:** Ziel eines professionellen Haftungsmanagements ist nicht Selbstabsicherung, sondern die Schaffung eines stabilen, rechtssicheren Handlungsraums, in dem sich der CRO konsequent auf Sanierung und Wertstabilisierung konzentrieren kann.

(6) Warum CRO-Mandate scheitern und wann sie wirken

Die *CRO-Global Study 2026* zeigt, dass die **Wirksamkeit** eines **CRO-Mandats** insbesondere von **Governance, Mandatstiefe** und **Stakeholder-Alignment** abhängt: Schwierigkeiten entstehen nämlich primär durch **Widerstände, unklare Governance, Zeitdruck** und **Daten-** sowie **Kulturprobleme**, während erfolgreiche Mandate auf **klarem Durchgriff, Alignment, Transparenz** und **schneller Umsetzung** beruhen. Daher wird laut den befragten internationalen CRO-Experten ein **formal starker, unabhängiger CRO** benötigt, der auf **Peer-Level mit CEO/CFO** agiert und operativ nur **selektiv eingreift**; eine Übernahme von **HR-Verantwortung** bleibt dabei eine Ausnahme.

Diese vorangegangene Auseinandersetzung mit der Mandatstiefe und der Governance (Haftung) bildet die strukturelle Basis jeder CRO-Rolle, liefert jedoch keine Erkenntnisse für ein **wirksames Mandat**. Mit der im Folgenden Analyse der **Mandatsstruktur** und **Wirksamkeit** zeigt die *Global CRO Study 2026* auf, wie die **formalen CRO-Rahmen in der globalen Praxis funktionieren**.

6.1 Was CRO-Mandate erfolgreich macht

Im Rahmen der *Global CRO Study 2026* wurden die befragten Experten gebeten zu beschreiben, *welche Verhaltensweisen ein CRO unbedingt vermeiden muss*, um ein wirksames Mandat auszuüben, um eine induktive Grundlage für die Analyse zu schaffen, wie die **Ausgestaltung, Befugnisse** und **Wahrnehmung der CRO-Rolle** in unterschiedlichen Regionen tatsächlich funktionieren und welche Fehlerbilder international als kritisch gelten.

Die **größten Risiken** einer CRO-Tätigkeit entstehen nicht aus fachlichen Defiziten, sondern aus **Rollen- und Governancefehlern** – insbesondere **Verlust der Unabhängigkeit, Intransparenz** und **politischer Vereinnahmung** –, die in allen Regionen die Wirksamkeit eines CRO am stärksten beeinträchtigen. 🚫

Diese qualitative Frage *nach den Hauptfehlern bei der CRO-Tätigkeit* liefert **sieben zentrale „No-Gos“** für CROs. Ein CRO muss vor allem jene Verhaltensweisen vermeiden, die seine **Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit** und **Wirksamkeit** gefährden:

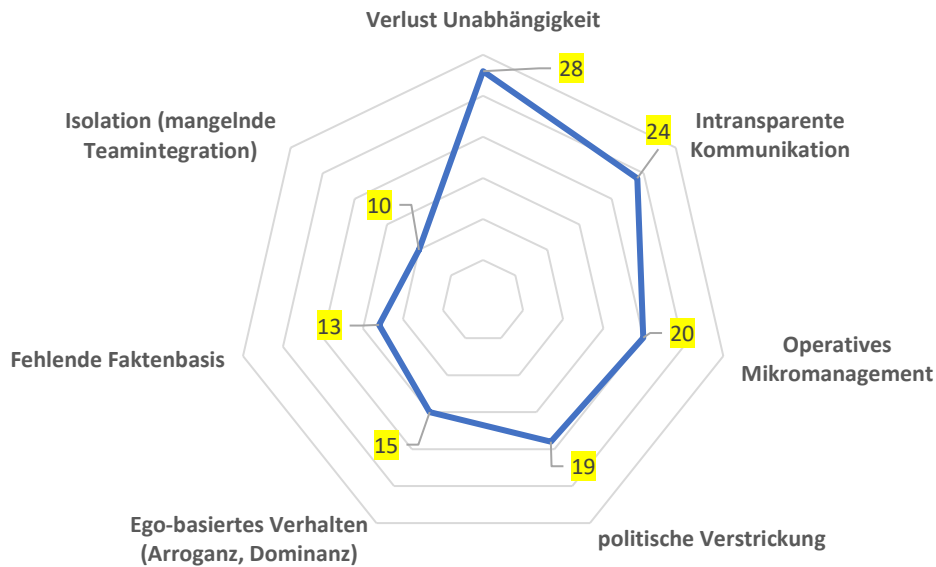


Abbildung 12: Übersicht "No-Gos" CRO-Tätigkeiten (aggregierte Nennungen, eigene Erhebung).

Diese sieben „No-Gos“ zeigen in verdichteter Form, welche **Verhaltensweisen** in den unterschiedlichen Weltregionen **als unvereinbar mit einer professionellen CRO-Rolle betrachtet** werden. Im Folgenden werden diese sieben Muster exemplarisch durch ausgewählte Zitate unserer befragten Experten verstärkt:

- (1) Der **Verlust der Unabhängigkeit** wird als **besonders gravierend hervorgehoben**, denn bereits der **Eindruck von Parteilichkeit** führt zu **massivem Vertrauensverlust**:

“For a CRO, objectivity is paramount — and they must protect it at all costs. Perception is reality: if they appear biased, favouring one stakeholder over another or being influenced by certain lenders, even subtly, confidence in the entire process erodes. Any hint of partiality can be highly damaging and undermines trust.”

- (2) Eine **intransparente Kommunikation** (zurückgehaltene Informationen, inkonsistente Kommunikation etc.) stellt ein Kernrisiko dar, das die **Glaubwürdigkeit** des Mandats **unmittelbar untergräbt**:

“What is important to avoid? Essentially anything that is the opposite of transparency. Transparency and clarity are essential to the CRO role — so whatever undermines them must be avoided.”

- (3) Die Gefahr einer **operativen Vereinnahmung**, also des **Ableitens in Mikromanagement**, wird als drittes „No-Go“ herausgestellt:

“A CRO cannot do everything. If a CRO claims they can handle every task alone, that becomes problematic. The CRO is an additional management member, not a one-person substitute for the organisation. Their role is to build, guide and align the team — like a coach assembling a football squad — and ensure everyone moves in the same direction. But if a CRO behaves

like a 'Ronaldo' who believes they can do it all single-handedly, it inevitably leads to issues."

- (4) Ein CRO muss als **neutraler Stabilitäts-** und **Entscheidungsanker** fungieren und darf nicht das Risiko **politischer Verstrickung** eingehen:

"Ein CRO darf nicht Teil des Problems oder zu sehr Teil der Organisation werden. Viele CROs machen genau diesen Fehler. Für mich ist die CRO-Rolle immer klar temporär begrenzt – und genau dadurch unpolitisch und auf einen klaren Auftrag ausgerichtet."

- (5) Als weiteres häufiges Fehlverhalten werden **Ego, Arroganz** und **kulturelle Unsensibilität** beschrieben, die Akzeptanz und Umsetzungskraft zerstören. Vielmehr betonen die Experten die Bedeutung eines **respektvollen, moderierenden** und **kulturell anschlussfähigen Führungsstils**:

"A CRO's ego must never be bigger than the role. I often joke: anyone entering the company gates should hang their ego on the fence outside. You can have an ego at home — but not at work, and certainly not as a CRO."

- (6) Zu den kritischsten Fehlern zählen die befragten CRO-Experten auch **unrealistische Pläne** und **mangelnde Faktenorientierung** – insbesondere nennen sie überoptimistische Liquiditätsplanungen, fehlende Due Diligence oder „Wishful Thinking“, die in Krisensituationen erhebliche Risiken erzeugen:

"Man darf den Blick auf die Realität nicht durch Wishful Thinking vernebeln. Gerade bei der Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten – ob Ein- oder Auszahlungen – braucht es eine realistische, belastbare Bewertung. Auch das ist ein typisches Feld, in dem Wishful Thinking gefährlich wird."

- (7) Außerdem wird die Gefahr der **Isolation** hervorgehoben: Ein CRO darf weder **Entscheidungen** im **Alleingang** treffen noch das Management oder die Belegschaft ausblenden. Erfolgreiche Restrukturierung setzt **Integration, Dialog** und **breite organisatorische Einbindung** voraus:

"Ein CRO darf keine eigenen Linien zu Stakeholdern ziehen und das Unternehmen erst im Nachhinein informieren. Meine goldene Regel lautet: Alles, was nach außen geht – ob an Banken, Kreditversicherer, Kunden, Gewerkschaften, Betriebsräte oder Presse – wird vorher mit dem C-Level abgestimmt. Andernfalls verliert man den Buy-in, und damit die Grundlage für eine wirksame Restrukturierung"

Diese sieben Kategorien zeigen in verdichteter Form, welche Verhaltensweisen als unvereinbar mit einer professionellen CRO-Rolle betrachtet werden. In der Analyse der **unterschiedlichen Weltregionen** zeigen sich dabei **klar erkennbare (regionale) Muster**.

Analyse der regionalen Unterschiede: „No-Gos“ für CROs

Ein CRO wird erst dann **wirksam**, wenn er **frühzeitig, unabhängig, formal stark** und zugleich **nicht operativ vereinnahmt agiert** – mit klarer Governance, selektivem Durchgriff und konsistenter Kommunikation. 📌

Wie beschrieben, weisen die „No-Gos“ für eine wirksame CRO-Tätigkeit **regional unterschiedliche Schwerpunkte** und enge Verknüpfungen mit den jeweiligen **Governance-Rahmenbedingungen, Kulturmustern und Rollenerwartungen** auf.

Europa: Governance, Transparenz und Faktenorientierung

Die Auswertung der Antworten aus Europa spiegeln ein Umfeld wider, in dem CROs unter starker Aufsicht, komplexen Interessengefügen und hoher formaler Haftung agieren: Die CRO-Experten aus Europa legen den stärksten Fokus daher auf *Governance, Transparenz und Faktenorientierung*. Am häufigsten genannt werden **Intransparenz** und **inkonsistente Kommunikation** (28% Zustimmung), gefolgt von **Verlust der Unabhängigkeit gegenüber Stakeholdern** (18%), **unrealistischen Plänen** („Wishful Thinking“) mit 15 Prozent Zustimmung sowie **politischer Verstrickung** und **Alignment-Verlust** (14%). Ebenso wird ein zu **tiefer Einstieg** ins Tagesgeschäft als Risiko gesehen (12%).

Afrika: Unabhängigkeit, Mandatsklarheit und Rollenabgrenzung

Mit ihren Antworten betonen die CRO-Experten aus Afrika ein Mandatsumfeld, in dem CROs häufig in politisch sensiblen, Stakeholder-intensiven Situationen agieren. Entsprechend liegt der stärkste Fokus auf der *Wahrung von Unabhängigkeit und klarer Governance-Strukturen*. Am häufigsten genannt wird der **Verlust der Unabhängigkeit bzw. der Eindruck von Parteilichkeit** (32% Zustimmung), gefolgt von **unklaren Mandaten** und **problematischen Berichtslinien** (21%). Weitere zentrale Risiken betreffen **zu tiefe operative Vereinnahmung** und **fehlende Distanz** (18 %) sowie **missverständliche Rollenbilder** – insbesondere die **Verwechslung** mit einem **Insolvenz- oder Bankvertreter** (12%).

Amerika: Teamdynamik, Führungsverhalten und professionelle Distanz

Im amerikanischen Kontext wird der CRO vor allem als *integrativer Leader* verstanden, dessen Erfolg wesentlich durch *Teaminteraktion* und *klare Rollentrennung zum operativen Management* bestimmt wird. Am häufigsten genannt wird das Risiko, dass der **CRO zu viel selbst übernimmt** oder das gesamte Tagesgeschäft an sich zieht (25% Zustimmung). Weitere zentrale No-Gos sind **Demotivation** oder **Ausschalten des Executive Teams** (20%) sowie der **Verlust professioneller Distanz zum Management** (18%). Auch **Egozentrik** und **fehlende Empathie** (15%) sowie die **Wahrnehmung als Vertreter eines einzelnen Stakeholders** (12 %) werden häufig als Risiken beschrieben.

Asien: Mikromanagement, Autoritätsbalance und kulturelle Sensibilität

Die Antworten der asiatischen CRO-Experten zeigen ein stark auf *Balance, kulturelle Intelligenz* und *Rollenreinheit* ausgerichtetes CRO-Verständnis. Am häufigsten genannt wird das Risiko des **Mikromanagement** bzw. das **Abtauchen in operative Details** (27% Zustimmung), gefolgt von einem als zu **autoritär wahrgenommenen Führungsstil** (20%). Weitere Risiken bestehen in **zu großer Nähe zu einzelnen Stakeholdern** (15%), der **Eskalation von Konflikten oder Litigation-Risiken** (14 %) sowie das **Streben** eines CRO nach **persönlichen Vorteilen** (11%).

6.2 Typische Blockaden bei der CRO-Implementierung

Die identifizierten No-Gos verdeutlichen, dass die Wirksamkeit eines CRO weniger durch fachliche Exzellenz als durch die Fähigkeit bestimmt wird, Rollengrenzen, Unabhängigkeit und Governance diszipliniert zu wahren. **Restrukturierung scheitert damit nicht primär an falschen Maßnahmen, sondern an Fehlinterpretationen der eigenen Rolle im Macht- und Führungssystem** des Unternehmens.

Damit erlauben diese identifizierten „No-Gos“ auch eine positive Hinwendung zu **zentralen Gestaltungsprinzipien**, die die Wirksamkeit von CRO-Mandaten maßgeblich bestimmen und über fachliche Exzellenz hinausgehen.

Aktives Rollenmanagement statt schleichender Rollenverschiebung.

Wirksame CROs steuern den Übergang vom externen Mandatsträger zum integrierten Steuerungsakteur bewusst und reflektiert. Eine Nähe zur Organisation wird zugelassen, ohne die eigene Rolle als **unabhängiger Entscheidungs- und Ordnungsanker** aufzugeben.

Bewusste Sicherung der Unabhängigkeit als laufende Führungsaufgabe.

Unabhängigkeit ist kein einmalig definierter Status, sondern ein **kontinuierlich zu schützendes Prinzip**. Erfolgreiche CROs wahren ihre Objektivität daher durch **transparente Entscheidungslogiken, ausgewogene Stakeholder-Interaktion** und **klare Abgrenzung** gegenüber einseitigen Interessen.

Governance-Disziplin als Stabilitätsfaktor.

Hohe Wirksamkeit entsteht dort, wo **Governance-Strukturen klar definiert, transparent kommuniziert und konsequent eingehalten** werden. Entscheidungsrechte, Informationsflüsse und Eskalationsmechanismen bilden daher den **stabilen Rahmen** für wirksames Handeln, insbesondere unter Krisendruck.

Kollektive Wirksamkeit statt personalisierter „Hero-Logik“.

Nachhaltige Restrukturierung basiert nicht auf individueller Allmacht, sondern auf **teamorientierter Steuerung**. Wirksame CROs orchestrieren daher **interdisziplinäre Teams**, etablieren **leistungsfähige PMO- und CxO-Strukturen** und verstehen Führung als **Koordination kollektiver Leistungsfähigkeit**.

Politische Neutralität und Vertrauensfähigkeit als Kernkompetenz.

Die Akzeptanz eines CRO resultiert weniger aus fachlicher Brillanz als aus **wahrgenommener Integrität, Fairness und Neutralität**. Erfolgreiche CROs agieren daher **überparteilich und moderierend**, ohne dabei ihre **Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeit** einzubüßen.

Transparenz als zentrales Steuerungs- und Führungsinstrument.

Transparenz fungiert nicht primär als Kommunikationsstil, sondern als **wesentliches Macht- und Steuerungsinstrument**. Durch **belastbare Fakten, konsistente Narrative** und **einheitliche Informationsstände** schaffen wirksame CROs damit **Vertrauen, Orientierung** und **Durchgriff** bei allen relevanten Stakeholdern.

■ Implikationen zur Steigerung der CRO-Wirksamkeit

Die bisherigen Studienergebnisse zeigen deutlich, dass die CRO-Wirksamkeit maßgeblich im Spannungsfeld von

- (1) Timing** – nicht nur als Frage des richtigen Moments, sondern als Ausdruck organisationaler Bereitschaft: Wer zu lange wartet, verliert nicht nur Handlungsspielraum, sondern auch das Vertrauen der Organisation, bevor der CRO überhaupt beginnt.
- (2) Mandat & Macht** – formale Entscheidungsrechte sind notwendig, aber nicht hinreichend. Echte Wirksamkeit entsteht erst, wenn Autorität durch Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität legitimiert wird – nicht durch den Titel allein.

(3) Kultur & Akzeptanz – der am häufigsten unterschätzte Faktor. Ob Restrukturierung als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen wird, entscheidet sich nicht im Boardroom, sondern in den informellen Netzwerken der Organisation. Ein CRO, der kulturell nicht anschlussfähig ist, bleibt Fremdkörper – unabhängig von seiner fachlichen Qualifikation.

(4) Leadership & Umsetzung – Restrukturierung ist kein Konzeptprojekt. Wirksamkeit entsteht durch konsequentes Führen unter Unsicherheit, durch die Fähigkeit, Orientierung zu geben, wenn andere zögern – und durch die Demut, die Organisation dabei mitzunehmen, statt über sie hinwegzugehen.

Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich **klare regionale Handlungsempfehlungen** für die **Wirksamkeit** von **CRO-Tätigkeiten** ableiten:

- ▀ **Europa:** CROs benötigen ein **klar formalisiertes Mandat**, hohe Transparenz und eine strikt faktenbasierte Steuerung. Da europäische Mandate stark haftungs- und governance-getrieben sind, sollten Berichtslinien, Entscheidungsrechte und Kommunikationsregeln vor Mandatsbeginn eindeutig fixiert werden. !
- ▀ **Afrika:** CROs benötigen eine **klar institutionalisierte Unabhängigkeit** und sollten nur in klaren, konfliktfreien Mandaten arbeiten und dabei direkte Berichtslinien zum Board haben. Politische Vereinnahmung und operative Überlastung müssen aktiv vermieden werden. !
- ▀ **Amerika:** CRO-Wirksamkeit entsteht durch **Teamführung** und **Rollenklarheit**, eine professionelle Distanz zum Management (C-Suite). Daher muss ein CRO-**Mikromanagement** und eine **operative Übersteuerung vermeiden** und stattdessen als **Coach** und **Integrator** wirken. !
- ▀ **Asien:** CROs benötigen **kulturelle Sensibilität** und **Balance**. Daher sollten CROs autoritäres Auftreten vermeiden, Stakeholder-Neutralität sichern und operativ nicht zu tief eingreifen (Tagesgeschäft). !

6.3 Ergebnisse und Mandatsbeendigung von CRO-Einsätzen

Im weiteren Verlauf der Expertenbefragung wurde gefragt, welche Faktoren gemessen werden sollten, um den Erfolg eines CRO-Mandates zu überprüfen.

- ▀ Der Erfolg eines CRO-Mandats wird weltweit als **multidimensional verstanden** und misst sich insbesondere an **finanzieller Stabilisierung, Erreichung des Mandatsziels, Stakeholder-Alignment, Umsetzungsgeschwindigkeit** und **nachhaltiger organisationaler Leistungsfähigkeit**. !

Aus der Analyse der Expertenantworten lassen sich drei übergeordnete Erfolgsfaktoren zuordnen:

(5) Outcome-orientierte KPIs

Cashflow-Stabilisierung, Liquidität und Refinanzierung, nachhaltige Ergebnisverbesserungen (EBIT / EBITDA) sowie Going-Concern oder bestmögliches Insolvenz-Outcome.

(6) Prozess- und Governance-Kriterien

Einhaltung von Zeit- und Budgetplänen, funktionierendes PMO und Maßnahmen-Tracking, transparente Kommunikation sowie stabile Stakeholder-Beziehungen.

(7) Organisational-kulturelle Faktoren

Stabilisierung der Führung, Commitment und Engagement der Organisation / Unternehmen, Nachhaltigkeit der neuen Strukturen sowie Fähigkeit, ohne CRO weiterzuarbeiten.

Insgesamt betonen die befragten Experten, dass der **Erfolg** eines CRO-Mandats international vor allem **konsequent mandatsbezogen definiert** wird: Ein CRO gilt dann als erfolgreich, wenn das **zuvor vereinbarte Ziel erreicht** wird – unabhängig davon, ob das Ergebnis in einer nachhaltigen Sanierung, einer finanziellen Restrukturierung oder einer geordneten Insolvenz besteht. Maßgeblich ist daher die **Qualität des erzielten Outcomes** im Vergleich zu dem Szenario, das ohne CRO eingetreten wäre.

Des Weiteren bestätigen die Experten die **herausragende Bedeutung** von **Cashflow** und **Refinanzierung** als globalen Primärindikatoren. Über alle Kontinente hinweg wird **Liquidität** als **zentraler Maßstab** für CRO-Wirksamkeit betrachtet. Die Stabilisierung des 13-Wochen-Cashflows, die Sicherung der Zahlungsfähigkeit sowie eine erfolgreiche Refinanzierung bilden damit die unmittelbarsten Evidenzen für eine gelungene CRO-Intervention.

„Ganz ehrlich: Am Ende des Tages erkennst du Erfolg daran, ob die wesentlichen Stakeholder zu deiner Abschiedsfeier kommen und dich loben. Wenn Kollegen, das Unternehmen, der Kapitalmarkt und zentrale externe Stakeholder – etwa Banken oder Investoren – am letzten Tag sagen: ‚Das war gut, was du hier gemacht hast‘, dann warst du erfolgreich. Erfolg zeigt sich nicht immer in klassischen Kennzahlen.“ [O-Ton Experteninterview]

Besonders hervorzuheben ist außerdem, dass die *Global CRO Study 2026* die **Stakeholder-Stabilisierung** als eigenständigen und häufig unterschätzten **Erfolgsmaßstab** für CRO-Mandate identifiziert. Neben finanziellen KPIs kommt es laut den befragten Experten in der internationalen Praxis **entscheidend** darauf an, **Vertrauen herzustellen**, **Konflikte zu entschärfen** und **tragfähige Konsenslösungen** zu schaffen. Die Experten betonen übereinstimmend, dass ein Mandat nur dann als wirklich erfolgreich gilt, wenn es ohne Eskalationen, politische Brüche oder nachhaltige Vertrauensverluste abgeschlossen wird.

Analyse der regionalen Unterschiede: CRO-Erfolgsfaktoren

In der Analyse nach Regionen zeigen sich klar ausgeprägte regionale Schwerpunkt zur Beurteilung von CRO-Erfolgsfaktoren, die jedoch nicht isoliert nebeneinanderstehen, sondern im Sinne der Forschungsfrage – *Wie unterscheiden sich Ausgestaltung, Befugnisse und Wahrnehmung der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika und Asien?* – ein breites, regionsübergreifendes Wirkverständnis von CRO-Mandaten abbilden:

Europa bewertet den CRO-Erfolg **überwiegend KPI- und Governance-orientiert**: Entscheidend sind laut den befragten Experten **messbare finanzielle Stabilisierung** – etwa ein verbesserter Cashflow, erfolgreiche Refinanzierungen oder EBIT-Steigerungen – sowie die **strikte Einhaltung** von **PMO-Strukturen** und Meilensteinen. **Amerika** hingegen folgt einer deutlich **stärker trans-**

aktions- und Cashflow-getriebenen Logik: Die befragten amerikanischen CRO-Experten betonen, dass sich Erfolg vor allem in **Liquiditätsverbesserungen, robusten 13-Wochen-Cashflow-Strukturen, erfolgreichen Chapter-11-Prozessen** und der **Vermeidung unnötiger Liquidationen** manifestiert. Ein klassisches Beispiel ist hierfür ein CRO-geführter Reorganisationsprozess, der in einen erfolgreichen Chapter-11-Exit mündet und das Unternehmen wieder profitabel macht.

Währenddessen legt **Afrika** den Fokus primär auf **Mandatserfüllung** und **organisatorische Stabilität**. Erfolg bedeutet laut den befragten Experten aus Afrika, dass der CRO den **definierten Scope vollständig erreicht**, die **Organisation stabilisiert** und ein **funktionsfähiges Managementteam** hinterlässt. **Asien** wiederum verfolgt den **breitesten und langfristigen Erfolgsbegriff**. Neben **finanziellen KPIs** spielen **operative Effizienz, kulturelle Stabilität, Engagement-Level** und **regulatorische Reibungslosigkeit** eine zentrale Rolle. Erfolgreiche CRO-Mandate zeichnen sich häufig durch eine Kombination aus finanzieller Restrukturierung, hoher organisatorischer Akzeptanz und langfristiger Zukunftsfähigkeit aus, betonen die befragten Experten aus Afrika. Damit deutet sich an, dass asiatische und afrikanische Erfolgsverständnisse weniger auf kurzfristig messbare Resultate fokussieren, sondern Erfolg stärker als **nachhaltigen Ordnungs- und Befähigungszustand der Organisation** interpretieren, der über das Ende des CRO-Mandats hinauswirkt.

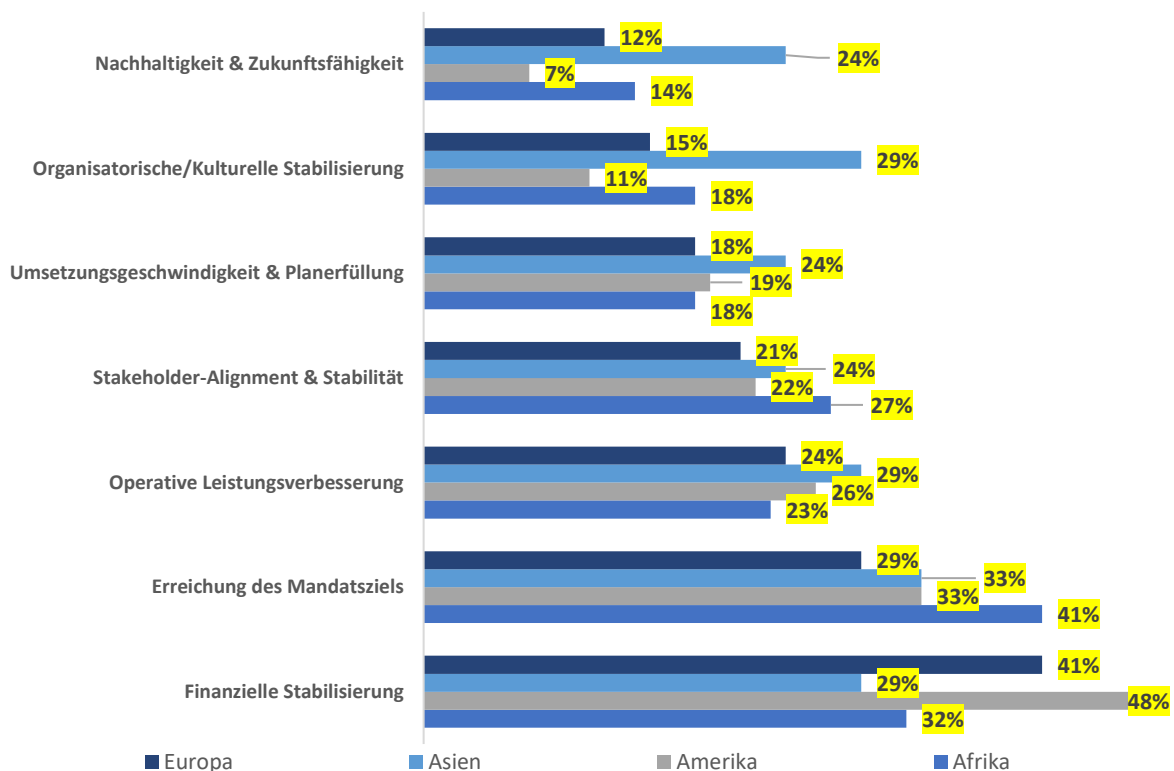


Abbildung 13: Übersicht regionale Häufigkeiten der CRO-Erfolgsdimensionen (Anteil in % an Häufigkeiten Nennungen pro Region insgesamt, eigene Erhebung).

6.4 Was CRO-Mandate tatsächlich bewirken

■ **CRO-Mandate** werden **international** im Hinblick auf **finanzielle Stabilisierung** als **klar wirksam bewertet**, während kulturelle Veränderungen selten erzielt und CROs retrospektiv regelmäßig als zu spät eingesetzt gelten. 🚫

Nachdem zunächst ermittelt wurde, **welche Verhaltensweisen CROs vermeiden müssen** („No-Gos“) und **welche Faktoren den Mandatserfolg ermöglichen**, wird im Folgenden die Frage *nach der Wahrnehmung der Beendigung von CRO-Mandaten* dargelegt. Diese Analyse der Mandatsbeendigung bildet nicht nur eine **methodisch konsequente dritte Ebene**, sondern **richtet den Blick** auf die **tatsächlich erzielten Ergebnisse** eines **CRO-Mandats**.

Damit erfüllt die Bewertung der Mandatsbeendigung drei zentrale empirische Funktionen im vorliegenden Studiendesign:

(1) Realitätscheck identifizierter Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren („No-Gos“)

Korrespondieren die in der Studie genannten Erfolgsfaktoren tatsächlich mit den Ergebnissen einer erfolgreichen Zielerreichung und führen die identifizierten „No-Gos“ tatsächlich zu erkennbaren Misserfolgen in der Praxis?

(2) Shift von Verhaltens- zu Ergebnisdimensionen

Die identifizierten „No-Gos“ und Erfolgsfaktoren beschreiben CRO-Handlungslogiken, während die Analyse zur Mandatsbeendigung den Fokus auf die Ergebnisdimension richtet (erzielte Resultate, kulturelle Wirkungen etc.).

(3) Relevanz für die Forschungsfrage

Die Gesamtstudie Global CRO Study 2026 untersucht Ausgestaltung, Befugnisse und Wahrnehmung der CRO-Rolle zwischen den Regionen und die Bewertung der Mandatsbeendigung erlaubt genau diese internationale Vergleichbarkeit.

Insgesamt zeigt die Auswertung der Ergebnisse wiederkehrende Muster bei den Einschätzungen zu CRO-Mandatsbeendigungen, die **wesentliche Einsichten** über **Wirksamkeit, Begrenzungen** und **strukturelle Herausforderungen** der **CRO-Rolle** liefern. Die wichtigste Erkenntnis vorab: *Die mit dem **Einsatz eines CROs verbundenen Ziele** werden nach Ansicht der CRO-Experten **erreicht!***

Diese hohe Zielerreichung aus Sicht der befragten CRO-Experten ist vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass es sich um eine professionsinterne Selbsteinschätzung handelt, die potenziell durch Selbstselektion und retrospektive Rationalisierung beeinflusst sein kann; der analytische Erkenntniswert dieser Ergebnisse liegt daher weniger in der absoluten Zielerreichung als vielmehr in den zugrunde gelegten qualitativen Kriterien zur Definition von Erfolg, Wirksamkeit und Mandatsbeendigung.

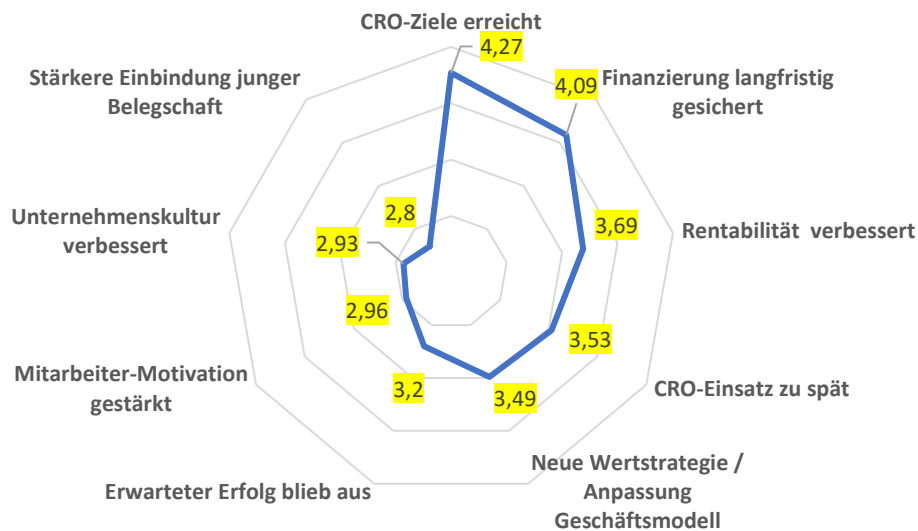


Abbildung 14: Überblick zu Einschätzungen bei CRO-Mandatsbeendigungen (quantitative Auswertung in MW, eigene Erhebung).

Finanzielle Wirkung hoch – kulturelle Wirkung begrenzt

Die befragten Experten betonen, dass CRO-Mandate weltweit vor allem in **finanzieller Hinsicht** als **sehr wirksam wahrgenommen** werden. Aussagen wie „Die mit dem **CRO verbundenen Ziele wurden erreicht**“ (MW 4,27), „Die **Finanzierung ist langfristig gesichert**“ (4,09) und „Die **Rentabilität wurde verbessert**“ (3,69) erhalten daher sehr hohe Zustimmungswerte. Demgegenüber fallen kulturelle Effekte deutlich schwächer aus: Sowohl die „Veränderung der Unternehmenskultur“ (2,93) als auch die „Stärkung der Mitarbeitermotivation“ (2,96) bilden die niedrigsten Zustimmungswerte.

Strategische Impulse stark – Geschäftsmodelltransformation begrenzt

CROs stoßen zwar häufig strategische Klärungsprozesse an, doch zeigt die moderatere Zustimmung zur Aussage „Eine **neue Wertestrategie wurde definiert**“ (3,49), dass diese Impulse nicht durchgängig in eine vollständige Geschäftsmodelltransformation übergehen. Die Rolle des CRO erscheint somit **strategisch wirksam, aber operativ begrenzt**.

Späte CRO-Einbindung – Handlungsspielräume begrenzt, Risiken erhöht

Eine eher hohe Zustimmung liegt zu der Aussage „Im Nachhinein wäre es besser gewesen, **früher mit der Umstrukturierung zu beginnen**“ vor (3,53). Die internationalen Experten sehen CROs damit häufig als **zu spät mandatiert** an, meist erst im Stadium akuter Liquiditäts-, Governance- oder Vertrauenskrisen. Dies verweist auf ein strukturelles Problem der CRO-Praxis: Eine **späte Mandatierung reduziert Handlungsspielräume, erhöht Risiken und schwächt die Wirksamkeit des Mandats**.

Implicationen für Struktur und Zielsetzung von CRO-Mandaten

Die Ergebnisse der *Global CRO Study 2026* zeigen ein **konsistentes und international vergleichbares Wirkungsprofil von CRO-Mandaten**. Aus Sicht der befragten Experten werden CRO-Einsätze insbesondere in Bezug auf ihre **finanzielle Zielerreichung als klar erfolgreich** bewertet. **Cashflow-Stabilisierung, langfristige Sicherung der Finanzierung, verbesserte Governance-**

Strukturen sowie eine **Steigerung der Rentabilität** werden überwiegend erreicht und bestätigen die **hohe Wirksamkeit des etablierten CRO-Methoden- und Instrumentariums** als notwendige Grundlage erfolgreicher Mandate.

■ **CRO-Mandate sind finanziell hoch wirksam**, bleiben jedoch **kulturell und organisational begrenzt**, sofern **finanzielle Stabilisierung nicht mit wirksamer Führung, früher Einbindung und aktiver Einbindung der Organisation** verbunden wird. !

Demgegenüber bleiben **kulturelle und organisationale Effekte deutlich hinter den finanziellen Erfolgen zurück**. Veränderungen der Unternehmenskultur sowie eine nachhaltige Stärkung der Mitarbeitermotivation werden nur in begrenztem Maße wahrgenommen. Die Studie macht damit sichtbar, dass **kulturelle Wirkungen in CRO-Mandaten bislang keinen gleichwertigen Stellenwert** gegenüber finanziellen Zielsetzungen einnehmen und Mitarbeitende häufig **nicht ausreichend in den Transformationsprozess eingebunden** werden.

Diese Begrenzung wird durch **strukturelle Rahmenbedingungen** zusätzlich verstärkt. CROs werden häufig **erst spät mandatiert**, meist in Phasen akuter finanzieller, Governance-bezogener oder vertrauensseitiger Krisen. Die späte Einbindung reduziert die **strategischen und kulturellen Handlungsspielräume** erheblich und verschiebt den Fokus auf **kurzfristige Stabilisierung** statt auf nachhaltige Transformation. Zwar setzen CROs regelmäßig **strategische Klärungsimpulse**, diese münden jedoch nur eingeschränkt in eine **umfassende Geschäftsmodell- oder Kulturtransformation**.

Die hohe Übereinstimmung zwischen den qualitativ identifizierten **Erfolgsfaktoren**, den „**No-Gos**“ der CRO-Praxis und den **tatsächlich erzielten Mandatsergebnissen** zeigt, dass es sich um **empirisch belastbare Wirkzusammenhänge** handelt. **Prozess- und Governance-Exzellenz** begünstigen finanzielle Erfolge, entfalten jedoch ohne **wirksame Leadership- und Kommunikationsleistung** nur begrenzte kulturelle Wirkung.

In der Gesamtschau bestätigt die Studie, dass **CRO-Erfolg nicht allein aus methodischer Kompetenz** entsteht, sondern dort exzelliert, wo der CRO seine Rolle als **integrative Führungspersönlichkeit** wahrnimmt. **Erst die Verbindung von finanzieller Stabilisierung mit frühzeitiger Einbindung, klarer Führung und aktiver Mitnahme der Organisation** ermöglicht es, Transformationen nachhaltig zu verankern und **über das Mandatsende hinaus wirksam** zu machen.

Warum das „Wie“ über den Erfolg von CRO-Mandaten entscheidet

Die vorliegende Studie zeigt damit nicht nur *ob* CRO-Mandate wirken, sondern *wie* Wirkung entsteht. Daraus lassen sich sechs zentrale Gestaltungsprinzipien ableiten, die für die nachhaltige Wirksamkeit von CRO-Mandaten entscheidend sind:

- (1) **Wirksamkeit entsteht jenseits des Methodenbaukastens:** Fachliche Exzellenz und ein belastbarer Turnaround-Werkzeugkasten sind notwendige Voraussetzungen, erklären den Erfolg eines CRO-Mandats jedoch nicht hinreichend.
- (2) **Leadership vor reiner Intervention:** Nachhaltige Transformation gelingt dort, wo der CRO aus einer starken Leadership-Rolle heraus agiert und den Veränderungsweg gemeinsam mit den bestehenden Teams gestaltet – nicht als externer Durchsetzer, sondern als Orientierung gebender Impulsgeber.
- (3) **Co-Creation als Erfolgsfaktor:** Die aktive Einbindung von Mitarbeitenden in Entwicklung und Umsetzung erhöht Akzeptanz, Umsetzungstiefe und Geschwindigkeit. Transformation wird so zum gemeinsamen Projekt statt zur verordneten Maßnahme.

- (4) **Kulturelle Wirkung als blinder Fleck klassischer CRO-Mandate:** Viele Mandate scheitern weniger an der inhaltlichen Logik als an fehlender kultureller Anschlussfähigkeit. Abgeholte Mitarbeitende und bewusste Kulturarbeit steigern die nachhaltige Wirksamkeit signifikant.
- (5) **Risiko der Übersteuerung:** Eine dominante „Ich weiß, wie es geht“-Haltung führt häufig zu Widerstand, Passivität oder verdeckter Gegenwehr – selbst bei inhaltlich richtigen Maßnahmen.
- (6) **Implikation für CRO-Struktur:** Wirksame CROs verbinden Klarheit und Entscheidungsstärke mit Demut, Zuhören und gemeinsamer Entwicklung. Strukturierte Co-Creation ersetzt dabei nicht Führung, sondern verstärkt sie.

(7) Warum CRO-Wirkung international stark variiert – Rechtsrahmen, Kultur und Stigma im Vergleich

Die bisherigen Ergebnisse der *Global CRO Study 2026* zeigen, dass die Wirksamkeit eines CRO-Mandats vor allem von **klarer Governance, ausreichender Mandatstiefe** und **stabilem Stakeholder-Alignment** abhängt. Schwierigkeiten entstehen primär durch **Widerstände, unklare Berichtslinien, Zeitdruck** und **Daten- bzw. Kulturprobleme**, während erfolgreiche Mandate durch **Durchgriff, Transparenz** und **schnelle Umsetzung** geprägt sind. Zugleich bestätigen die sieben zentralen „No-Gos“, dass Misserfolge weniger auf fachliche Defizite als auf **Rollen- und Governancefehler** zurückgehen – insbesondere **Verlust der Unabhängigkeit, Intransparenz, operative Vereinnahmung** und **unrealistische Planung**. Die Analyse der Mandatsbeendigungen unterstreicht diese Zusammenhänge empirisch: **finanzielle Wirkungen sind hoch, kulturelle Effekte begrenzt**, und CROs werden **regelmäßig zu spät** mandatiert, was die Wirksamkeit des Mandats deutlich einschränkt.

Vor dem Hintergrund der übergeordneten Forschungsfrage der vorliegenden *Global CRO Study 2026 – Wie unterscheiden sich Ausgestaltung, Befugnisse und Wahrnehmung der CRO-Rolle in Europa, Afrika, Amerika und Asien?* – erfolgt abschließend die Analyse der **internationalen Dimension**, der **regionalen Unterschiede** und der **kulturellen Einflussfaktoren**. Damit bildet dieses Kapitel den **notwendigen analytischen Schlusspunkt** der Studie, um die **global identifizierten Muster** in ihre **kulturellen und institutionellen Kontexte einzubetten** und damit schließend zu ermöglichen, die **CRO-Rolle international valide, vergleichbar** und **praxisrelevant zu definieren**.

Die folgende Ergebnispräsentation erfolgt durch die **ausschließliche Nutzung** der **empirischen Ergebnisse** aus den **qualitativen Experteninterviews**. Diese ausschließliche Nutzung qualitativer Experteninterviews ist notwendig, weil

- die **CRO-Rolle weltweit hochgradig heterogen, kontextabhängig** und **nur durch praktisches Erfahrungswissen zugänglich** ist – und damit durch quantitative Standardinstrumente nicht valide erfasst werden kann.

In den USA ist die CRO-Rolle sehr stark etabliert und hoch professionalisiert, teilweise noch stärker als in Europa. Auch in Europa ist die Rolle häufig financial- und lender-driven. CROs werden meist nicht proaktiv vom Unternehmer geholt, sondern auf Druck von Banken oder Debt-Fonds eingesetzt. In Asien ist die Rolle stark kulturell geprägt, insbesondere in Japan und China, wo Gesichtswahrung, Seniorität und respektvolle Entscheidungsprozesse eine große Rolle spielen.
(Christian Feldmann, Partner A. T. Kearney GmbH)



7.1 Interkulturelle Erfahrung der CRO-Experten

Im Rahmen der *Global CRO Study 2026* wurden die befragten internationalen Experten danach gefragt, ob sie bereits in **unterschiedlichen Kulturkreisen** tätig waren sowie **in wie vielen Ländern** bzw. **auf wie vielen Kontinenten** sie **CRO-Mandate** oder **vergleichbare Rollen ausgeübt** ha-

ben. Ziel dieser Auswertung ist es, die **internationale Prägung** der **CRO-Praxis sichtbar** zu machen und zu verstehen, **inwieweit kulturelle** und **geografische Erfahrungshintergründe** die **Wahrnehmung, Ausgestaltung** und **Wirksamkeit** der **CRO-Rolle beeinflussen**.

■ **54 von 57 Experten (≈ 95%)** verfügen über **deutliche interkulturelle Berufserfahrung** im Bereich von Restrukturierungen und waren in **mehreren Ländern** sowie auf **mindestens zwei bis vier Kontinenten** tätig. Über **90 Prozent** der Experten verfügen sogar über **Mandatserfahrung** in mehreren Ländern und auf mehreren Kontinenten. 

Die qualitative Auswertung zeigt einerseits, dass die Spannbreite von Experten, die in **5–10 Ländern** gearbeitet haben, bis zu einzelnen, die auf eine Tätigkeit in **über 55 Ländern** verweisen, reicht. Andererseits ist hervorzuheben, dass sich wiederum **deutliche regionale Muster** im **internationalen Erfahrungshintergrund** der befragten CRO-Experten abbilden lassen. Die folgende Europa gibt darüber Auskunft:

Tabelle 1: Überblick interkulturelle Erfahrung der CRO-Experten (eigene Erhebung).

Region	̄ Länder	Spannbreite Länder	̄ Kontinente	Tätigkeit auf Kontinent ¹⁸
Afrika	15	5 – 55	2,4	AS, AF, EU, NA
Amerika	28	2 – 45	3,6	NA, SA, EU, AS, AF, AU
Asien	11	5 – 15	3	AS, EU, NAAU
Europa	17	1 – 30	2,8	EU, NA, AF, AS, AU

Afrika – kulturelle Vielfalt & politische Sensitivität als Kernfaktoren

Alle afrikanischen Experten (100%) waren in **unterschiedlichen Kulturclustern aktiv**, meist über **5–15 Länder hinweg** und oft in Kombinationen aus Subsahara-Afrika, United Kingdom und Europa. **Nahezu alle** (≈ 90%) afrikanischen Experten betonen außerdem die **enorme kulturelle Vielfalt** des Kontinents sowie die **politische Sensitivität** und **informellen Governance-Strukturen**, die CRO-Mandate prägen.

Amerika – globale Mobilität & transaktionsgeprägte Logiken

Die amerikanischen Experten sind die **international erfahrenste Gruppe**: Ungefähr 95 Prozent arbeiteten auf **mindestens drei Kontinenten**, einige davon in 45+ Ländern. Im Vordergrund stehen Einsätze in USA, Europa, Asien und Lateinamerika. Etwa 70 Prozent der befragten CRO-Experten aus Amerika betonen dabei die **transaktionsgetriebene Logik** ihrer Arbeit, insbesondere im Rahmen von Chapter-11-Verfahren, während ca. 50 Prozent auf **starke kulturelle Unterschiede innerhalb Amerikas** in Bezug auf CRO-Mandate hinweisen.

Asien – Fokus auf kulturelle Passfähigkeit & Ost-West-Erfahrung

Über Tätigkeiten in **Japan, China, Südostasien, Indien** oder **Australien** verfügen alle befragten asiatischen Experten (100%) – fast immer **kombiniert mit Erfahrung** in United Kingdom, USA

¹⁸ AS= Asien; AF= Afrika; NA= Nordamerika; SA= Südamerika; AN= Arktis; EU= Europa; AU= Australien.

oder Europa. Zentral ist dabei für ca. 80 Prozent die **hohe Bedeutung** von **kultureller Sensibilität, informellen Entscheidungslogiken** und **nonverbalen Kommunikationsmustern**.

Europa – Internationale Vernetzung & Governance-getrieben

Über 90 Prozent der europäischen Experten verfügen über internationale Erfahrung, auch wenn die meisten (≈ 70%) ihren **Schwerpunkt** in der **DACH-Region** oder in europäischen Konzernstrukturen haben. Internationale Tätigkeit entsteht dabei häufig über Tochtergesellschaften, Lieferketten und juristische Konzernstrukturen, so die befragten europäischen Experten. Rund 60 Prozent betonen außerdem die **starke Governance-, Haftungs- und Formalisierungslogik** europäischer CRO-Rollen.

Insgesamt zeigt die Analyse der interkulturellen Erfahrung der CRO-Experten, dass die *Global CRO Study 2026* auf einem *sehr international geprägten Expertenpanel basiert*. Damit basieren die nachfolgenden Ergebnisse der letzten Forschungsfragen – *internationale Unterschiede im CRO-Haftungsrisiko, regionale Unterschiede in der Struktur von CRO-Mandaten sowie welche Rolle Kultur und Stigma bei der Mandatsgestaltung spielen* – nicht auf „Meinungen“, sondern sind erfahrungsbasiert.

7.2 CRO-Haftungsrisiko international – getrieben durch Rechtsrahmen und Marktreife

Über alle Weltregionen hinweg zeigt sich ein **sehr konsistentes Grundmuster**:

📌 **Das Haftungsrisiko des CRO ist kein statischer Rahmenfaktor, sondern ein zentraler Treiber für Mandatsdesign, Entscheidungsverhalten und Wirksamkeit. !**

Dieses Ergebnis ist regionsübergreifend robust und weist hohe Zustimmungsraten auf – insbesondere in **Europa (22/27 Experten)**, **Amerika (9/10)** und **Afrika (9/10)**. Auch in **Asien (8/10)** wird diese Einschätzung überwiegend geteilt, auch wenngleich dort häufiger relativierende Hinweise erfolgen, etwa auf **vergleichbare Haftungslogiken innerhalb von Common-Law-Systemen** oder auf eine **begrenzte eigene Organpraxis als formell bestellter CRO** in einzelnen Ländern.

Inhaltlich verweisen die Experten wiederkehrend auf **strukturelle Einflussfaktoren**, die das CRO-Haftungsrisiko prägen. Besonders häufig genannt werden **insolvenzrechtliche Pflichten** (z. B. Insolvenzantragspflichten, „trading while insolvent“), **Unterschiede in Litigation- und Klagekulturen**, die **Prozessgeschwindigkeit von Gerichten**, die **Rolle von D&O-Versicherungen**, sowie **Sichtbarkeits- und Reputationsrisiken** in Märkten mit hoher öffentlicher und medialer Aufmerksamkeit. Diese Faktoren bestimmen nicht nur das formale Risiko, sondern beeinflussen auch, **wie vorsichtig, formalisiert oder defensiv CROs in unterschiedlichen Regionen agieren**.

„The liability risk for a CRO varies significantly by region, depending in particular on how litigious a jurisdiction is and how efficient its court system operates. For example, in Kenya stakeholders may quickly resort to litigation, but proceedings are often protracted.“ [O-Ton Experteninterview]

Aus der vergleichenden Analyse der Expertenaussagen lassen sich zwei **kontrastierende Idealtypen von CRO-Märkten** ableiten:

(1) Etablierte CRO-Märkte (UK, USA, Teile Westeuropas)

Die CRO-Rolle ist klar etabliert, rechtlich definiert und institutionell akzeptiert.

Diese formale Klarheit geht häufig mit **erhöhten Haftungs-, Dokumentations- und Reputationsanforderungen** einher, da CROs in vielen Jurisdiktionen stark sichtbar sind, eng in rechtliche und regulatorische Prozesse eingebunden werden und mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind. In den **USA** wird dieses **Haftungsrisiko** jedoch **regelmäßig durch vertragliche Freistellungsregelungen** (Indemnities) sowie **D&O-Versicherungen abgedeckt**, was die persönliche Exponierung des CRO im Vergleich zu europäischen Rechtsordnungen relativiert.

(2) **Weniger etablierte CRO-Märkte** (Teile Afrikas oder Asiens)

Für die CRO-Rolle besteht ein **größerer Interpretations- und Handlungsspielraum**. Diese „Freiheit“ geht häufiger einher mit **höherer Unvorhersehbarkeit, politisch-rechtlichen Unsicherheiten und informellen Governance-Strukturen**. In diesen Kontexten ist das Haftungsrisiko weniger formalisiert, aber oft schwerer kalkulierbar.

Für die CRO-Praxis bedeuten diese Ergebnisse, dass ...

☛ ... die **Gestaltung von CRO-Mandaten** sowie von **Haftungsfreistellungen und Entscheidungsrechten zwingend regions- und jurisdiktionsspezifisch** erfolgen müssen, um **Wirksamkeit** und **persönliche Risikosteuerung in Einklang** zu bringen! 🚨

7.3 Regional zugeschnittene CRO-Mandate

Die Frage nach der **regionalen Strukturierung von CRO-Mandaten** wird von den befragten internationalen Experten deutlich **heterogener** beantwortet als die Haftungsfrage. Wohingegen beim Haftungsrisiko weitgehend Konsens besteht, zeigen sich bei der **Mandatsarchitektur** differenzierte Einschätzungen, die sowohl **regionale Besonderheiten** als auch **Fall- und Stakeholder-bezogene Faktoren** widerspiegeln.

„We are generally very cautious about board membership across most jurisdictions. In some cases, a CRO mandate may include a request to join the board. Outside the United States, we would typically decline that part of the mandate or alternatively accept only a board role and not an officer position, given the liability risks associated with such roles.“ [O-Ton Experteninterview]

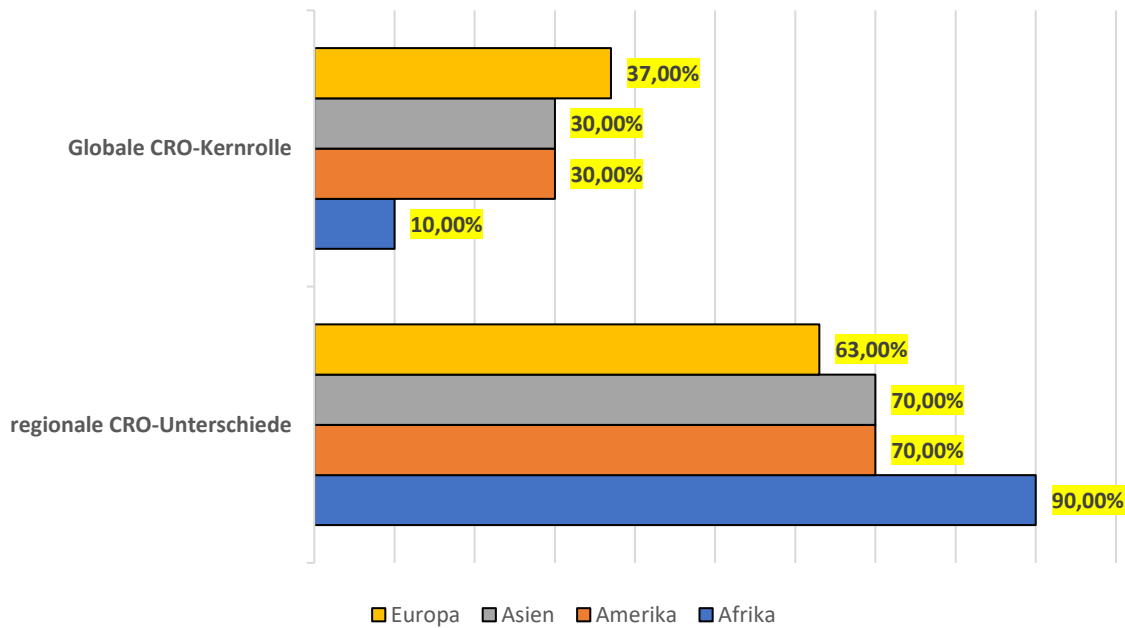


Abbildung 15: Überblick Wahrnehmung regionaler Unterschiede in CRO-Mandatsarchitektur (Zustimmung in Prozent, eigene Erhebung).

Afrika: Lender-getriebene Mandate und Fokus auf Absicherung

In **Afrika** berichten **neun** von zehn **Experten** von **deutlich regional zugeschnittenen CRO-Mandaten**. Diese sind häufig **lender-dominiert**, werden **spät in eskalierten Krisensituationen** initiiert und setzen verstärkt auf **lokal verankerte CROs**, teilweise unter internationaler Steuerung. Zentrale Gestaltungsmerkmale sind **klare Reporting-Linien**, **explizite Indemnities** und eine **zurückhaltende Organrolle**. Insgesamt ist das Mandatsdesign in afrikanischen Kontexten **weniger auf maximale formale Durchgriffstiefe** als auf **Risikoabsicherung und Haftungsminimierung** ausgerichtet. **Effektivität** wird dabei primär über **Stabilisierung und Mandaterfüllung** definiert, **während langfristige Transformationsziele** eine **nachgeordnete Rolle** spielen.

Amerika: Transaktionslogik versus globale Kernrolle

Die amerikanischen CRO-Experten betonen ein zweigeteiltes Bild: Rund **sieben** von zehn **Experten** sehen **klare regionale Strukturunterschiede**, insbesondere zwischen dem **US-amerikanischen Chapter-11-Umfeld** und anderen Jurisdiktionen. Diese betreffen vor allem **Organstellung, Gerichtsnähe, transaktionsgetriebene Mandatslogik** sowie das **Zusammenspiel mit Financial Advisors und Legal Counsel**. Gleichzeitig betonen etwa **30 Prozent der amerikanischen Experten**, dass die **Kernaufgaben** des CRO – Liquidität sichern, Stakeholder steuern und Umsetzung vorantreiben – **global weitgehend konstant** sind und sich Unterschiede eher aus **Stakeholder-Setup** und **Krisenstadium** als aus der Region selbst ergeben.

Asien: Rollenadaption, Titelvermeidung und rechtliche Sensitivität

Auch in **Asien** verweisen rund **sieben** von zehn **Experten** auf **regionalspezifische Mandatszuschnitte**, die sich aus **kulturellen, rechtlichen und reputationsbezogenen Besonderheiten** ergeben. Häufig genannt werden das **bewusste Vermeiden des CRO-Titels**, die **Nutzung von Offshore-Strukturen** sowie erhöhte Risiken bei **rechtlich exponierten Rollen** (z. B. „legal representative“). Zusätzlich prägen **arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen, staatliche Akteure** und teils **gewerkschaftliche Strukturen** die Mandatsgestaltung. Demgegenüber sehen etwa **drei** von zehn **Experten** auch hier eine **inhaltliche Kontinuität des Kernmandats**, bei gleichzeitiger **Anpassung von Reporting-Linien, Kommunikationsstil und Umsetzungstempo**.

Europa: Fragmentierung zwischen Rechtsrahmen und Situationslogik

Europa weist das **fragmentierteste Meinungsbild** auf: **17** von **27 Experten** sehen **klare regionale Strukturunterschiede**, insbesondere hinsichtlich **rechtlicher** und **arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen**, **Mitbestimmungsstrukturen**, der **Organstellung versus Beratermodell** sowie einer ausgeprägten **Dokumentations-** und **Haftungslogik**, vor allem in der **DACH-Region**. Demgegenüber betonen **10** von **27 Experten**, dass sich CRO-Mandate **weniger nach Region als nach Governance-Setup, Stakeholder-Druck und Krisenphase** unterscheiden. Europa erscheint damit zugleich **rechtlich heterogen**, aber **funktional vergleichbar**, sofern das Mandat klar definiert ist.

Über alle Regionen hinweg zeigt sich jedoch auch ein klarer gemeinsamer Nenner:

▀ **Mandatsdesign folgt Haftungsprofil:** Je höher die persönliche Exponierung des CRO, desto häufiger werden **Advisory-Modelle, Indemnities, D&O-Fokus** und **begrenzter Durchgriff** gewählt – in **rechtlich klaren, etablierten Märkten** sind dagegen **formale Organrollen mit umfassender Autorität** eher akzeptiert. !

▀ **Implikationen für regional differenzierte CRO-Mandate**

Insgesamt verdeutlichen diese Ergebnisse, dass **CRO-Mandate keine standardisierten Blaupausen**, sondern **hochgradig kontextabhängige Governance-Konstrukte** sind.

Auf Basis dieser Ergebnisse lassen sich **klare Handlungsempfehlungen** für die **regionale Strukturierung** von **CRO-Mandaten** ableiten:

- ▀ **Regionale Unterschiede prägen nicht die Zielsetzung, sondern die Ausgestaltung von CRO-Mandaten:** Während die Kernaufgaben des CRO – finanzielle Stabilisierung, Stakeholder-Steuerung und Umsetzungssicherheit – global weitgehend konstant bleiben, unterscheiden sich Mandatsarchitektur, Organstellung und Governance-Design deutlich entlang rechtlicher, kultureller und haftungsbezogener Rahmenbedingungen sowie des jeweiligen Krisenstadiums. !
- ▀ **Wirksame CRO-Mandate sind kontextadaptive Governance-Konstrukte:** Ihre Effektivität entsteht aus der situations- und regionsspezifischen Balance von Haftungsprofil, formaler Rolle, Entscheidungsbefugnissen und Kommunikationslogik – nicht aus standardisierten Mandatsmodellen. Je klarer diese Balance definiert ist, desto höher sind Durchgriff, Akzeptanz und Umsetzungskraft des CRO. !

7.4 Kulturelle Unterschiede und Stigma im internationalen CRO-Fokus

„Cultural understanding is critical, even if the CRO does not come from the same cultural background. However, they must understand how people think, how government influence works, and how trust is built. There is clearly a stigma in some regions: in Africa, the appointment of a CRO is often seen as evidence of management failure. In South Africa, an additional ethnic dimension exists, where a white CRO in a predominantly black organisation may initially face mistrust.“ [O-Ton Experteninterview]

Die befragten Restrukturierungs- und CRO-Professionals sind sich einig:

☛ **Kultur ist der implizite Steuerungsfaktor**, der darüber entscheidet, ob ein CRO als **legitime Führungsperson** akzeptiert wird, ob Maßnahmen umgesetzt werden und ob Restrukturierung als professionelle Intervention oder als Bedrohung wahrgenommen wird. !

Kulturelle Wirkung entfaltet sich in der CRO-Praxis überwiegend **indirekt** über gelebte Governance, Transparenzniveaus, Konfliktvermeidung, politische Sensitivität und die Psychologie zentraler Stakeholder. Entsprechend bestätigen **nahezu alle Befragten** (Afrika= 100%; Amerika= 90%; Asien= 100%; Europa= 89%), dass **formale Autorität allein nicht ausreicht**, um Akzeptanz, Durchgriff und Umsetzungskraft zu erzeugen. Vielmehr agiert der CRO stets in einem **kulturell codierten Erwartungsraum**, in dem Entscheidungslogiken, Kommunikationsstile und Autoritätsverständnisse die tatsächliche Wirksamkeit maßgeblich beeinflussen.

Ein zentrales Ausdrucksphänomen dieser kulturellen Logiken ist das **Stigma**, das mit der Einsetzung eines CRO verbunden sein kann. Empirisch zeigt sich, dass Stigmata **international weit verbreitet**, jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt und adressiert sind:

- In **Afrika** berichten **nahezu alle Experten** explizit von **Stigmatisierung** und **Bedrohungswahrnehmung**;
- In **Europa** nennen **rund zwei Drittel** den **CRO-Titel** als **klares Krisensignal**;
- in **Amerika** berichten **60 Prozent** der Experten von **Stigma-Effekten** und
- in Asien verweisen **60 Prozent** der Experten explizit auf **Gesichtsverlust** und die **bewusste Vermeidung** des CRO-Titels.

In vielen Kontexten fungiert der CRO damit als **symbolischer Marker** für eine **Krise**, was insbesondere bei Management, Belegschaft und externen Stakeholdern Abwehrreaktionen auslösen kann. Entsprechend geben **mehr als die Hälfte der Befragten über alle Regionen hinweg** (60–70%) an, dass **CRO-Titel bewusst angepasst** oder vermieden werden (z. B. CTO, Chief Transformation Officer), Mandate zunächst im **Hintergrund** geführt oder **kommunikative Strategien** gezielt eingesetzt werden, um Akzeptanz zu sichern und Eskalationen zu vermeiden.

Gleichzeitig verdeutlichen die Interviews, dass ein CRO-Stigma **kein statisches Phänomen** ist. In professionell etablierten Restrukturierungsumfeldern – insbesondere in Teilen der USA und Westeuropas – verliert das CRO-Stigma laut **rund einem Drittel der Experten** an Bedeutung oder wird funktional akzeptiert. In anderen Kontexten hingegen wird das CRO-Stigma durch kulturelle Mechanismen wie **Gesichtsverlust**, **Loyalitätsnormen** oder **hierarchisches Autoritätsverständnis** verstärkt (Afrika= 80–90%; Asien= 60–70%). Mehrere Experten betonen zudem, dass ein CRO-Stigma weniger am Titel selbst als an **Glaubwürdigkeit**, **lokaler Anschlussfähigkeit** und **persönlicher Reputation** des CRO festgemacht wird – ein Argument, das sich in **allen Regionen wiederfindet**.

In der Gesamtschau belegt die *Global CRO Study 2026* damit empirisch, dass Kultur nicht als „weicher Faktor“, sondern als **struktureller Wirkmechanismus** zu verstehen ist:

☛ **Erfolgreiche CRO-Mandate** sind daher **nicht nur rechtlich** und **finanziell „sauber“ aufgesetzt**, sondern müssen laut der Expertenmeinung konsistent **kulturell übersetzt** werden – in **Sprache, Rolle, Auftreten** und **Symbolik**. !

■ Implikationen zum Umgang mit kulturellen Widerständen und Stigma

Diese dargelegten Befunde über die internationale CRO-Dimension verdeutlichen, dass **CRO-Wirksamkeit nicht allein eine Frage formaler Mandatsarchitektur** ist, sondern **maßgeblich durch Wahrnehmung, Akzeptanz und kulturelle Einbettung bestimmt** wird. Haftungslogiken und Governance-Strukturen definieren zwar den rechtlichen und institutionellen Handlungsrahmen, entscheiden jedoch nicht darüber, ob ein CRO tatsächlich handlungsfähig wird. Diese Entscheidung fällt in der Organisation selbst – vermittelt über Stigma, Vertrauen und die frühe Interaktion zwischen CRO, Management und Belegschaft.

Vor diesem Hintergrund lassen sich aus den Ergebnissen der *Global CRO Study 2026* zentrale analytische Schlussfolgerungen und praxisrelevante Implikationen ableiten:

- **CRO-Stigma als reale Ausgangslage:** In vielen Regionen wird die Bestellung eines CRO als sichtbares Krisensignal, als Gesichtsverlust oder als implizites Managementversagen wahrgenommen. Dieses Stigma ist real und beeinflusst Akzeptanz, Vertrauen und erste Reaktionen der Organisation. !
- **Stigma erklärt Widerstand – nicht Untätigkeit:** Die Existenz eines Stigmas ist kein Argument für Verzögerung, sondern ein Hinweis auf die Notwendigkeit bewusster Führung, klarer Kommunikation und kultureller Übersetzungsleistung von Beginn an. !
- **Akzeptanz entsteht durch Person, nicht durch Titel:** Die empirischen Befunde zeigen, dass Akzeptanz nicht primär am CRO-Titel entsteht, sondern an Persönlichkeit, Reputation und integrativer Haltung des Mandatsträgers. Wird der CRO kulturell sauber eingebettet, kommunikativ vorbereitet und als glaubwürdige Führungspersönlichkeit eingeführt, entsteht trotz bestehendem Stigma früh Vertrauen und Kooperationsbereitschaft. !
- **Integrative Mandatsführung neutralisiert Stigma:** Ein CRO, der konsequent auf Transparenz, Co-Creation und Einbindung setzt, transformiert die Rolle vom Bedrohungssymbol zum Stabilitätsanker. Stigma wird dadurch nicht verdrängt, sondern aktiv aufgelöst. ! **Frühe Mandatierung erhöht Wirksamkeit:** Je früher ein CRO eingebunden wird, desto größer ist der rechtliche, operative und kulturelle Gestaltungsspielraum. Verzögerung aus Angst vor Stigma erhöht Eskalationsdynamiken, Haftungsrisiken und Widerstände – statt sie zu reduzieren. !

(8) Zentrale Schlussfolgerungen und strategische Implikationen

Für Unternehmen, die Restrukturierung konsequent nutzen wollen, ergeben sich sieben zentrale Implikationen und zwei übergreifende Erkenntnisse zur Wirksamkeit von CRO-Mandaten:

(1) Kein Einzelkämpfer: Team schlägt Hero – immer!

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

(2) Akzeptanz entsteht nicht von allein – Kultur ist Chefsache.

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

(3) Das Suchprofil vom Problem her denken – nicht vom Lebenslauf.

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

(4) Architekten beauftragen, keine Feuerwehr – und Tempo ermöglichen.

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

(5) Echte Macht verleihen – oder es ganz lassen.

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

(6) Gemeinsame Überzeugung schaffen – bevor das Mandat startet.

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

(7) Klarheit vor Schnelligkeit: Den Bedarf ehrlich diagnostizieren – bevor der Markt es tut.

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

Sieben Prinzipien wirksamer CRO-Mandate – und die Fehler, die sie verhindern müssen

- **Wirksamkeit scheitert selten an Fachlichkeit, sondern an Governance und Rolle**
Ein CRO-Mandat scheitert nicht an Fachlichkeit, sondern daran, dass Unabhängigkeit, Transparenz und Rollen-klarheit verloren gehen – insbesondere durch politische Vereinnahmung, mangelnde Kommunikation und ego-getriebenes Einzelkämpfertum
- **Stigma entscheidet über Akzeptanz – nicht der Titel allein**
Die Einsetzung eines CRO wirkt in vielen Organisationen als Stigma und Krisensignal und bestimmt damit maßgeblich Akzeptanz und Umsetzung. Titelanpassungen, Zurückhaltung und Widerstände zeigen: Erfolgreiche Mandate adressieren dieses Stigma aktiv durch klare Kommunikation, kulturelle Einbettung und frühe Einbindung der Organisation.