

Steiermärkische
SPARKASSE 

R@Turn 
Forum Restrukturierung und Turnaround

CRO aus Sicht von Banken

Expertennachmittag CRO am 16.10.2024
Dr. Sigmund Loibner



Agenda

1. Funktion des Chief Restructuring Officers
2. Welche Sanierungen brauchen einen CRO?
3. Sanierungen mit Beratern und/oder CROs?
4. Welche Möglichkeiten haben Banken, dass ein CRO bestellt wird?
5. Rechtliche Risiken für die Banken bei der Implementierung eines CROs
6. Welches Anforderungsprofil ist für die Banken wichtig?
7. Austauschmöglichkeiten eines CROs
8. Fazit

1. Funktion des Chief Restructuring Officers

Chief

Der CRO soll in Organfunktion als weiteres Mitglied der Geschäftsführung oder als Ersatz für einen bestehenden Geschäftsführer (Vorstandsmitglied) installiert werden. Er soll aus Bankensicht in seinem Verantwortungsbereich mit entsprechenden Vollmachten und Vetorechten (Geschäftsordnung) ausgestattet werden.

Restructuring

Verantwortung des CROs für die konsequente Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts und das Vorantreiben notwendiger Veränderungen zur Bewältigung der Unternehmenskrise.

Officer

Der CRO wird von den Gesellschaftern bestellt und vom Unternehmen beauftragt.

2. Welche Sanierungen brauchen einen CRO?

- Kooperationsbereitschaft des Kunden bzw. der Eigentümer/ Gesellschafter
- Bestehendes Management kann die Krise alleine nicht bewältigen und braucht Unterstützung
- Geschäftsmodell ist grundsätzlich tragfähig
- Taugliches und maßnahmenorientiertes Restrukturierungskonzept
- Gewisse Unternehmensgröße (Hebel zur Wertschöpfung, Leistbarkeit des CROs...)

3. Sanierungen mit Beratern und/oder CROs? (1)

- **Sanierungen nur mit Berater**
 - Sanierungen mit kooperativen Eigentümern und geeignetem Management
- **Sanierungen mit Berater und CRO**
 - Berater erstellt das Restrukturierungskonzept mit Schlüsselmitarbeiter im Unternehmen, CRO setzt das Konzept mangels Umsetzungsqualität seitens des bestehenden Managements um
- **Sanierungen mit CRO ohne Berater**
 - Sanierung mit CRO ohne Berater hat nach meiner Erfahrung in der Praxis weniger Relevanz

3. Sanierungen mit Beratern und/oder CROs? (2)

Quelle: KEYPLAYER Interim Management GmbH & Co KG/FH Kufstein Institut für Grenzüberschreitende Restrukturierung, Expertenstudie zur Klärung der Frage, wie gut Berater und Interim Manager sich operativ ergänzen, 2022

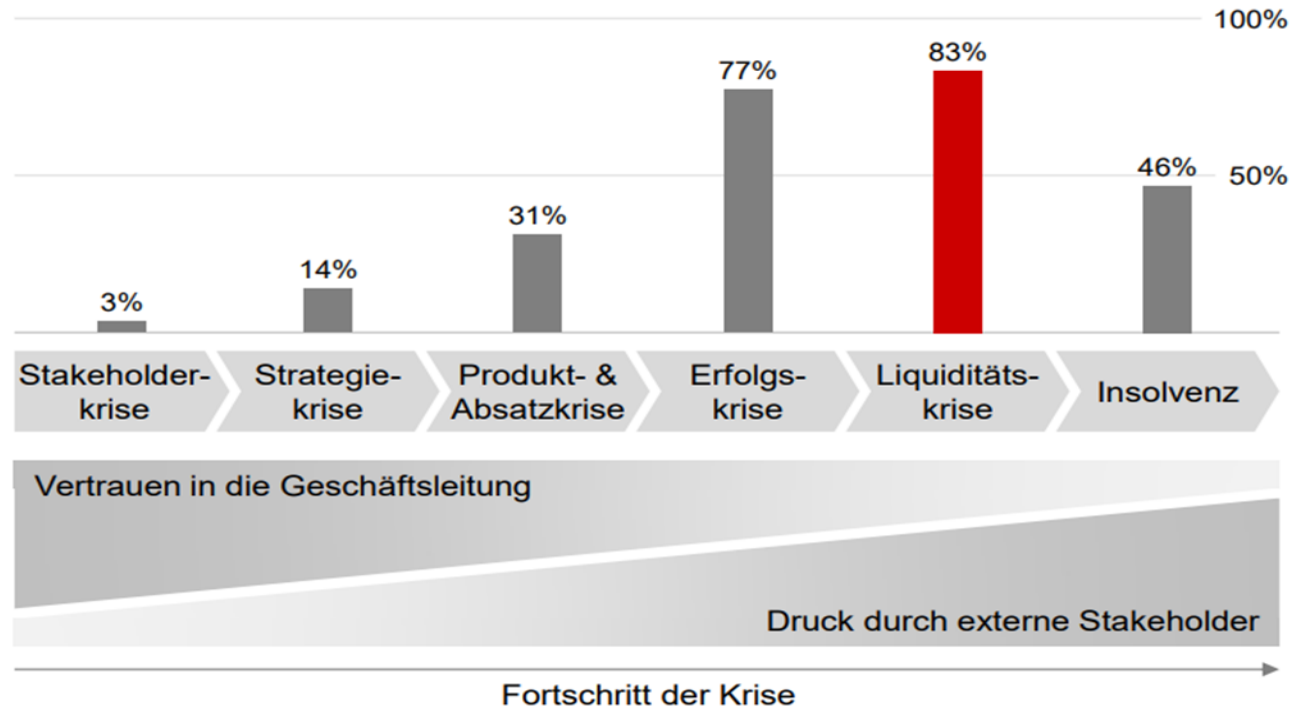


4. Welche Möglichkeiten haben Banken, dass ein CRO bestellt wird? (1)

- Notwendigkeit von Zugeständnissen seitens der Banken (Standstill, Prolongationen, Stundungen, Laufzeitverlängerungen, Überbrückungs- und Sanierungskredite, etc.)
- Banken können bei der Auswahl eines geeigneten CROs aufgrund der Erfahrungen aus erfolgreichen Sanierungen unterstützen
- Dissens zwischen Vorschlag Eigentümer und Banken – Kompromisslösung: Verständigung auf einen genehmen Dritten für beide Seiten
- Bestellung eines CROs gegen den Willen der Eigentümer gefährdet Sanierung

4. Welche Möglichkeiten haben Banken, dass ein CRO bestellt wird? (2)

CROs kommen häufig erst bei fortgeschrittener Unternehmenskrise zum Einsatz



Quelle: CRO-Studie im Rahmen einer Masterarbeit in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensrestrukturierung und Insolvenzmanagement der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Geislingen (rund 200 Experten aus 8 verschiedenen Stakeholdergruppen); Titel der Studienarbeit lautete: CRO Heilsbringer oder Sensenmann – Der CRO im Spannungsfeld seiner Stakeholder

5. Rechtliche Risiken für die Banken bei der Implementierung eines CROs (1)

- **Gefahr der faktischen Geschäftsführung?**
 - Rechtssatz: *Faktischer Geschäftsführer ist, wer - ohne förmlich bestellt zu sein – maßgeblichen Einfluss auf die Geschäftsführung nimmt, womit es nicht darauf ankommt, ob es sich um einen Angestellten, Gesellschafter, Angehörigen oder Außenstehenden handelt. Entscheidend ist, **dass der faktische Geschäftsführer einen nachhaltigen und dauerhaften Einfluss auf die Geschäftsführung ausübt und es somit zur faktischen Beherrschung des Unternehmens kommt.** (jüngere Judikatur OGH 17Ob2/24d, Fundstelle: RdW 2024,477= ZIK 2024,148)*
 - Geübte Praxis: Gesellschafter entscheiden über die Auswahl und das Engagement eines CROs und der CRO ist von den Banken unabhängig und diesen gegenüber vollständig weisungsfrei.
 - Banken haben keinen unmittelbaren Einfluss auf die Entscheidung der Gesellschafter oder auf die Geschäftsführung – nichtsdestotrotz sollte der CRO von Banken akzeptiert werden.

5. Rechtliche Risiken für die Banken bei der Implementierung eines CROs (2)

- **Eigenkapitalersetzende Kredite in der Krise iSd Eigenkapitalersatzgesetzes (EKEG)?**
- Beherrschender Einfluss des Minderheits- **oder Nichtgesellschafters** im Sinne des § 5 Abs 1 Z 3 EKEG
Gemäß § 5 Abs 1 Z 3 EKEG sind ebenfalls „*Gesellschafter im Sinne des § 1 ist, wer **wie** ein Gesellschafter, dem die Mehrheit der Stimmrechte zusteht, einen beherrschenden Einfluss auf eine Gesellschaft ausübt, selbst wenn er an dieser nicht beteiligt ist; **kreditvertragstypische Informations- und Einflussrechte und Sicherheiten bleiben hiebei außer Betracht.**“*
- Einflussnehmende Position, welche den kreditgebenden Banken bei der Implementierung eines CROs kreditvertragstypisch zukommt, führt daher aus meiner Sicht nicht zur Anwendung des § 5 Abs 1 Z 3 EKEG und somit nicht zur Anwendung des Kapitalersatzrechtes für die Banken.
- Kreditvertragliche (mittelbare) Bestellungs- und Abberufungsmöglichkeit eines Geschäftsführers/Vorstandsmitglieds oder ein umfassendes Weisungsrecht seitens der Banken gegenüber der Geschäftsführung wären untypisch und eigenkapitalersatzrechtlich bedenklich.

 **Faktische Geschäftsführung und Eigenkapitalersatzproblematik von untergeordneter Relevanz**

6. Welches Anforderungsprofil ist für die Banken wichtig?

Leadership und Management Skills

Handlungskompetenz

Umsetzungsstärke

Entscheidungsfreudigkeit
Durchsetzungsvermögen
Hohe Belastbarkeit
Konsequenz

Fach- und Methodenkompetenz

Erfahrung im Krisenmanagement

Analytische Fähigkeiten
Beurteilungsvermögen
Systematisches Vorgehen
Betriebswirtschaftl.- und jurist. Wissen

Persönliche Kompetenz

Glaubwürdigkeit

Führungserfahrung
Zuverlässigkeit
Einsatzbereitschaft
Ganzheitliches Denken

Sozial- kommunikative Kompetenz

Kommunikationsfähigkeit

Konfliktfähigkeit
Kooperationsfähigkeit
Konsequenz

7. Austauschmöglichkeiten eines CROs

- Einvernehmlicher Austausch
- Austausch bei negativen Planabweichungen bzw. bei Bruch von Financial Covenants
- Vertragliche Regelung in der Restrukturierungsvereinbarung hinsichtlich der Bestellung eines neuen qualifizierten CROs bei Kündigung oder (vorzeitiger) Aufkündigung unter Einbeziehung der Banken in den Suchprozess bzw. ein Vorschlagsrecht der Banken ist empfehlenswert.
- CROs, die im Prozess nicht überzeugen, werden in der Regel nicht ausgetauscht, um den laufenden Sanierungsvorgang nicht zu stören.

8. Fazit

- Verantwortlichkeit des CROs in Organfunktion für die konsequente Umsetzung eines Restrukturierungskonzepts und das Vorantreiben notwendiger Veränderungen zur Bewältigung der Unternehmenskrise.
- Die Verantwortung für die Erstellung des Restrukturierungskonzeptes soll in der Regel bei den Beratern liegen. Der CRO soll bereits vor Verabschiedung des Sanierungskonzeptes einbezogen sein.
- Bankenseits initiierte Bestellungen von CROs erfolgen, wenn Zugeständnisse seitens der Banken erforderlich sind.
- Faktische Geschäftsführung und Eigenkapitalersatzproblematik ist für Banken von untergeordneter Bedeutung.
- Umsetzungsstärke, Erfahrungen im Krisenmanagement, Glaubwürdigkeit und Kommunikationsfähigkeit sind aus meiner Sicht wesentliche Skills von CROs.
- CROs, die im Prozess nicht überzeugen, werden in der Regel nicht ausgetauscht, um den laufenden Sanierungsvorgang nicht zu stören.
- Erfahrener CRO ist aus Bankensicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen einer Sanierung.

wecreateourfuture

#glaubandich