

Veröffentlicht in

## Controller Magazin

Heft 3/2020

*Berger, T. / Gleißner, W. / Kamarás, E. / Wolfrum, M. (2020):*

„Unternehmensschutz in der Corona-Krise – Welcher Härtegrad der Maßnahmen ist jetzt nötig, um das Unternehmen gegen die Folgen der Corona-Krise in den nächsten 2-3 Jahren zu sichern?“, S. 100 – 101

Mit freundlicher Genehmigung der  
Verlag für ControllingWissen AG, Wörthsee-Ettersschlag

<https://shop.haufe.de/prod/controller-magazin>

>> Der Ermessensspielraum des Vorstands bei der Auswahl der Methoden für Risikoquantifizierung und Risikoaggregation muss somit gemäß der RMA-Stellungnahme soweit eingeschränkt sein, dass der Nachweis erbracht werden kann, dass diese geeignet sind, das Ausmaß der Bestandsgefährdung des Unternehmens nachvollziehbar beurteilen zu können. Am 27. März, kurz vor Redaktionsschluss für diese Ausgabe des Controller Magazins, hat nun das IDW als Reaktion

auf die Stellungnahme der RMA und weitere Stellungnahmen einen überarbeiteten Entwurf für PS 340 vorgelegt. Dieser überarbeitete Entwurf wird nun seitens der RMA gesichtet werden (auch im Rahmen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“). Am 29. April, also kurz vor Erscheinen dieser Ausgabe des Controller Magazins, wird die RMA in einer Anhörung ihren Input zur finalen Neufassung des PS 340 liefern. Eine Würdigung der Neufassung

wird im Nachgang dann in einer der nächsten Sitzungen des Arbeitskreises „Risikomanagement-Standards“ erfolgen. //

*Bei Interesse an weiteren Informationen zu der Neufassung des PS 340 oder auch an der Mitwirkung an zukünftigen Standardisierungsvorhaben wenden Sie sich bitte an: [jan.offerhaus@rma-ev.org](mailto:jan.offerhaus@rma-ev.org).*

## Unternehmensschutz in der Corona-Krise – Welcher Härtegrad der Maßnahmen ist jetzt nötig, um das Unternehmen gegen die Folgen der Corona-Krise in den nächsten 2-3 Jahren zu sichern?

**Die aktuelle Corona-Pandemie-Krise bedroht das Leben der meisten Menschen auf der Erde und ist darüber hinaus primär in die Extremrisiko- bzw. Krisenkategorie der „Versorgungskrisen“ einzuordnen. Der Ausfall möglicherweise erkrankter Menschen (Quarantäne) sowie die politischen Gegenmaßnahmen, ein weitgehender „Shutdown“ der Wirtschaft, führen zu einem Zusammenbruch vieler Lieferketten und massiven Produktionsausfällen (wegen staatlich erzwungener Produktionseinstellung zur Erhöhung der „sozialen Distanz“ oder den Verlust von erforderlichen Zulieferprodukten).**

Es ist verständlich, dass sich die Unternehmen nun zunächst mit den „akuten Krisenbewältigungsmaßnahmen“ befassen, also z.B. mit der Organisation der Betriebsabläufe mit Mitarbeitern, die weitgehend vom Home-Office aus arbeiten, der Beantragung vorgesehener staatlicher Fördermittel und anderen Maßnahmen der Liquiditätssicherung (von Kurzarbeit bis zur Freisetzung nicht betriebsnotwendiger Mittel). Nach den ersten Maßnahmen zur Bewältigung der Corona-Krise, wie den Schutz der Mitarbeiter und die kurzfristige Liquiditätssicherung, sollte man schon jetzt konkrete Maßnahmen vorbereiten, um das eigene Unternehmen auch über die zu befürchtende Dauer der ökonomi-

schen Krise von 2 bis 3 Jahren abzusichern. Die Zukunftsszenarien sind natürlich davon abhängig, wie sich die Pandemie, und die staatlichen Maßnahmen gegen diese, weiterentwickeln werden – und wann ein Impfstoff (oder andere geeignete Medikamente zur Behandlung) zur Verfügung steht. Diese Unsicherheiten sollten und können in der Krisenstrategie jedes Unternehmens berücksichtigt werden.

Wichtig zu beachten ist zunächst, dass infolge des noch rechtzeitig bereitgestellten „finanziellen Schutzschirms“ des Staates für Unternehmen die nächsten Wochen möglicherweise gar nicht alleine die kritischen sein werden (man denke an die wohl unbürokratische Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen, speziell durch die KfW, die verbesserten Kurzarbeitsregelungen etc.). Kritisch sind insbesondere die Zeitpunkte, wenn

- a) nach dem partiellen „Shutdown“ die Unternehmen wieder hochfahren, und damit zusätzlich Liquidität im Working Capital gebunden wird, und
- b) die staatlichen Schutzmaßnahmen wieder „heruntergefahren“ werden, was zu vielen Insolvenzen von Unternehmen führen wird.

Diese beiden „Klippen“ sind nun schon zu betrachten, um präventiv geeignete Vorberei-

tungen treffen zu können. Darüber hinaus sollte schon jetzt beachtet werden, dass die Corona-Krise mit hoher Wahrscheinlichkeit ökonomische Folgekrisen nach sich ziehen wird.

Was bedeutet dies für Unternehmen? Trotz der sicherlich gravierenden aktuellen Herausforderung ist es notwendig, sich möglichst zügig mit der besonders kritischen Zeit nach Shutdown und staatlichem Schutzschild sowie den zu befürchtenden „Folgekrisen“ in 2021 und 2022 zu befassen. Es ist notwendig zu analysieren, wie – bei allen unsicheren Auswirkungen der Krise auf Nachfrage, Zins, Inflation und dem Ausfall wichtiger Kunden und Lieferanten – sich mögliche Zukunftsszenarien des Unternehmens darstellen werden. Dies ist die Grundlage für eine möglichst dauerhafte Absicherung des Unternehmens und eine Verstärkung der „Robustheit“ auf einen Horizont von 2 bis 3 Jahren. Da die Zukunft wie immer nicht sicher vorhersehbar ist, ist es erforderlich, alternative Zukunftsszenarien – Entwicklungskorridore z.B. der Corona-Krise und der davon abhängigen Entwicklung des BIP in Deutschland – zu simulieren. Dies ist wiederum die Grundlage, um

1. Handlungsbedarf zu konkretisieren, sowie Ansatzpunkte und notwendige Dimensionierung von erforderlichen Maßnahmen abzuleiten.

2. ein aus den Überlegungen abgeleitetes „Maßnahmen-Paket der nachhaltigen Existenzsicherung“ in seiner Wirksamkeit zu beurteilen.

Wie kann eine derartige „Robustheits-Verbesserung“ der Unternehmen in der Praxis erfolgen? Ausgangspunkt der Analyse ist der letzte Jahresabschluss, die bisherige Planung des Unternehmens sowie die in der Krise bereits erkennbaren Auswirkungen und die geplanten bzw. schon initiierten Bewältigungsmaßnahmen (z.B. Kurzarbeit). Mit diesen Informationen, verbunden mit Erkenntnissen über die „typischen“ Risiken von Unternehmen bestimmter Branchen und dem jeweils aktuellen Wissen über möglichen weiteren Verlauf der Krise und ihrer Implikationen für das Wirtschaftswachstum, erfolgt eine Simulation realistischer Korridore der Zukunftsentwicklung des Unternehmens. Dabei werden insbesondere auch alternative Szenarien der Entwicklung des Volkseinkommens in Deutschland berücksichtigt, z.B.

beginnend mit einem „günstigen Krisenverlauf“, über ein mittleres Szenario bis hin zu realistischen Worst-case-Szenarien, die sehr langfristige negative Auswirkungen unterstellen. Durch eine flankierende Analyse kann aufgezeigt werden, bei welchen Kunden oder Lieferanten in krisenbedingten Stressszenarien Insolvenzen möglich sind – und wie man sich mit diesen möglichen Insolvenzen präventiv auseinandersetzen sollte.

Wesentlich ist es, aus der Analyse selbst konkrete Handlungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und diese schon jetzt zu priorisieren. Zu wissen, wie restriktiv ein Unternehmen nämlich z.B. jetzt auf die aktuelle erste Phase der Krise reagieren muss, ist heute wichtig – Fehler sind in einem Jahr kaum mehr korrigierbar. Es geht darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten und das Unternehmen in Anbetracht der aktuellen Hochrisikosituation möglichst robust aufzustellen.

Der Nutzen ist offensichtlich: die Bedrohungslage des Unternehmens wird durch die vorge-

schlagene, auf konkrete Handlungen ausgerichtete Analyse transparent. Zudem wird eine nachhaltige, auch auf die nächsten zwei Jahre ausgerichtete Absicherungsstrategie entwickelt und die nötigen Maßnahmen werden priorisiert umgesetzt. Es kann bestimmt werden, welcher „Härtegrad“ von Maßnahmen erforderlich ist, um z.B. das Überleben des Unternehmens in den nächsten 3 Jahren mit 95 %iger Sicherheit zu gewährleisten. Wichtig ist dabei, dass die in einer solchen Krise besonders knappe Zeit der Unternehmensführung geschont wird. Die notwendigen Analysen und Ableitungen von Vorschlägen erfolgt weitgehend im spezialisierten Backoffice und die Abstimmung mit der Unternehmensführung bleibt auf wenige Gespräche beschränkt. //

*Für weiterführende Informationen hierzu können sie sich wenden an: [info@futurevalue.de](mailto:info@futurevalue.de).  
Thomas Berger, Werner Gleißner, Endre Kamaras und Marco Wolfrum (alle FutureValue Group AG)*

## RMA Marketplace

**Sie suchen ...**

**Sie bieten ...**

**Dienstleistungen & Softwarelösungen  
zu den Themen Risiko-, Compliance-, Versicherungsmanagement & Rating**

**Wir bringen Sie zusammen:  
[www.rma-ev.org/marketplace](http://www.rma-ev.org/marketplace)**