



## *Aus der Krise gelernt – Die Notwendigkeit des Risikomanagements*

*ImpulsLetter Q2*

### *Abstract*

Deutsche Unternehmen sehen sich in Folge der Corona-Krise insbesondere durch einen drastischen Rückgang der Nachfrage, sowie durch Liquiditätseingpässe betroffen. Nur wenige Unternehmen waren auf das wirtschaftliche Ausmaß dieser Krise vorbereitet. Die aktuellen Entwicklungen verdeutlichen die dringliche Notwendigkeit eines ganzheitlichen Risikomanagements. Wer konsistente Strategien für schlechte Zeiten parat gehalten hat, kann den Schaden durch das Corona-Virus nun begrenzen und sein Unternehmen vor dem Schlimmsten bewahren. Dieser Beitrag zeigt, wie Risiken frühzeitig erkannt und wirksam vorgebeugt werden können, um künftige Herausforderungen besser bewältigen zu können.

Marc Staudenmayer, Roland Mönikes

26.06.2020



## DAS RISIKOMANAGEMENT HAT VER- SAGT – LANG LEBE DAS RISIKOMANAGE- MENT!

Als Ende 2019 die ersten Medienberichte über den Ausbruch des Coronavirus in China erschienen, wurde ihnen kaum Aufmerksamkeit geschenkt und man ging davon aus, dass das Problem schon gelöst werden würde. Die Probleme waren schließlich weit weg, in einer Provinz, von der man vorher kaum gehört hatte und in der die chinesischen Maßnahmen bei der Bekämpfung der Epidemie einen grundsätzlich entschlossenen Eindruck erweckt hatten.

Anders verhielt es sich hierzulande mit dem Risikomanagement bei vielen Unternehmen, zumal dieses bisher eher eine Pflichtaufgabe als Teil guter Corporate Governance war, die abgehakt wurde, aber kein oder nur wenig Geld kosten durfte.

Die wirkliche Bedeutung eines ganzheitlichen Risikomanagements hat sich allerdings besonders durch den schnellen und globalen Ausbruch des Coronavirus gezeigt. Unternehmen, Regierungen und selbst als krisensicher erachtete Geschäftsmodelle sind durch COVID-19 vor noch nie da gewesene Herausforderungen gestellt worden, bei deren Bewältigung sich die in der Vergangenheit nicht selten eher stiefmütterlich behandelten Risikovorkehrungen nun rächen.

Unabhängig davon liefern solche unvorhergesehenen, neuartigen Ereignisse Unternehmen und Risikomanagern wertvolle Erkenntnisse darüber, wie sie präventiv vorsorgen oder reagieren müssen, um einen derartigen „Stresstest“ für die Wirtschaft in Zukunft besser meistern zu können.

## ERWEITERUNG DER KLASSISCHEN RISIKOKRITERIEN NOTWENDIG

Die Coronakrise und die sich daraus ergebende neue Situation mag gewissermaßen anlassgebend sein für die Art und Weise, wie Organisationen Risiken zukünftig wahrnehmen, intern

bewerten und sich auf diese vorbereiten. Bisherige Methoden zur Risikosteuerung und -bewältigung sind häufig von einer Rückwärtsbetrachtung und der Analyse historischer Daten geprägt, weshalb sie im Zusammenhang mit Corona nur bedingt einsetzbar sind. Die völlig neue Situation erfordert das Beschreiten neuer Wege und eine aktive Herangehensweise des Risikomanagements.

Auch wenn das Grundkonstrukt mit der Identifizierung, Bewertung, Kommunikation und Steuerung von Risiken gleichbleibt, gilt es festzustellen, welche neuen Dimensionen zu berücksichtigen, zu bewerten, zu gewichten und in einem abgestimmten, konsistenten Meinungsbild zu konsolidieren sind. Darüber hinaus müssen aus den neuen Rahmenbedingungen abgeleitete Strategien zur Risikominimierung ausgearbeitet werden, bei denen die Risikotragfähigkeit des Unternehmens für den Fall gesteigert wird, dass sich spezifische Risiken nicht eliminieren lassen.

Bei einem herkömmlichen Risikomodelle starten Unternehmen mit einer Kritikalitätsanalyse, bei der kritische Prozesse sowie deren Business Impact identifiziert werden und im Anschluss die Risikoidentifikation durchgeführt wird. In dieser zweiten Phase werden die Risiken dann anhand der Kategorien strategisch, extern, leistungswirtschaftlich, finanzwirtschaftlich, rechtlich und sicherheitsbezogen eingeordnet, bevor man sie gemäß den erwarteten Auswirkungen bewertet und entsprechende präventive wie reaktive Gegenmaßnahmen definiert.

Allerdings haben nur wenige Vorstände und Geschäftsführer einen globalen Wirtschaftsabschwung in diesem Ausmaß vorhersehen können. Das wahre Scheitern des Risikomanagements im Rahmen dieser Krise liegt nicht an den in den Modellen definierten Maßnahmen, sondern schlichtweg daran, dass eine derartige Krise überhaupt nicht als möglich erachtet und damit planerisch überhaupt nicht berücksichtigt war.



## SYSTEMISCHES RISIKO

Ein in die Zukunft gerichteter Lösungsansatz wäre, die Risikoklassifizierungen um die Dimension „systemisch“ zu erweitern, denn Pandemien wie Corona haben auch einen unmittelbaren Effekt auf alle weiteren unternehmensspezifischen Risikokategorien. Diese sind infolgedessen in ihrer potenziellen Schadenshöhe neu zu bewerten. Die Möglichkeit eines regionalen und globalen Shutdowns muss ab jetzt für alle zukünftigen Gegenmaßnahmen berücksichtigt werden.

Demnach wurde der Bereich leistungswirtschaftlicher Risiken von der Coronakrise mit am heftigsten getroffen. Erhebliche Betriebs- und Lieferkettenunterbrechungen aufgrund von Lieferantenausfällen und Grenzschließungen haben zu massiven Lieferengpässen und Produktionsproblemen geführt. Unternehmen benötigen demzufolge eine diversifizierte Auswahl an Möglichkeiten für kritische Versorgungswege oder Bezugsquellen. Dies stellt Unternehmen vor die zusätzliche Herausforderung, Governance- und Compliance Anforderungen nicht zu verletzen und Third-Party-Risk-Management-Prozesse aufrechtzuerhalten. Auch sollte eine Abwägung durchgeführt werden, inwieweit eigene Wertschöpfung sinnvoll und im Angesicht systemischer Risiken sogar wirtschaftlicher ist.

Das Risiko eines massiven Personalausfalls wegen krankheitsbedingter Arbeitsunfähigkeit – sei es direkt oder indirekt – erhält zukünftig ebenfalls eine höhere Gewichtung, da aufgrund von erforderlichen Kosteneinsparungen Neueinstellungen oder der Einsatz von temporären Arbeitskräften problematisch sind, kritische Prozesse aber dennoch aufrechterhalten werden müssen. Besonders fertigende Unternehmen sind angehalten, entsprechende Notfallpläne zu entwickeln, da erheblicher Personalausfall die Prozessketten stört und dazu führen kann, dass das vorhandene Personal als systemkritischer Faktor nicht ausreicht, um die Produktion weiter aufrecht zu erhalten. Große Ausbrüche, wie zuletzt in Fleischfabriken, enden

schnell in einer Werksschließung und somit in einem kompletten Produktionsstopp.

Auch deshalb muss die Bedeutung von Sicherheitsrisiken höher angesetzt werden. Unternehmen sind umfassend zu Maßnahmen des Arbeitsschutzes verpflichtet, um die Gesundheit der Beschäftigten auch bei der Arbeit zu gewährleisten. Die dafür notwendigen Maßnahmen sollten im Vorfeld sorgfältig als Notfallkonzepte im Rahmen des Business Continuity Managements ausgearbeitet und in der Organisation verankert werden.

Ein entscheidender Faktor dabei ist, Organisationen flexibler und agiler in Bezug auf Arbeitszeiten, Home- und Split-Office Regelungen aufzustellen, um Produktivitäts-Einbrüche der Mitarbeiter z.B. bei Schul- oder Kindertagesstätten-Schließungen zu minimieren.

Schon vor der aktuellen Krise hat die Bedeutung von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken aufgrund konjunktureller Abschwächung zugenommen. Obwohl viele Betriebe bereits Pläne für Betriebsunterbrechungen oder Notfallpläne für einen unerwartet starken Umsatzrückgang haben, geraten immer mehr Unternehmen in Schieflage. Die Gewichtung von Finanzrisiken wird aufgrund der Coronakrise bei der Risikobewertung noch weiter steigen, weshalb die Pläne für die Inanspruchnahme sämtlicher Unterstützungsinstrumente zur Vermeidung von Engpässen für zukünftige Krisen bereits in der Schublade liegen sollten. Da aber das Kreditrisiko von Unternehmen, die sich während der Coronakrise bereits mit Fremdkapital refinanziert haben, erhöht ist, müssen hier auch alternative Möglichkeiten betrachtet werden.

## IN DIE ZUKUNFT SCHAUEN

Abschließend betrachtet hat die rasante, globale Verbreitung des Coronavirus schmerzhaft zu Tage getragen, dass ein vorausschauender Ansatz beim Risikomanagement wichtiger ist denn je. Zwar hätte niemand die Art, die Schwere oder den Zeitpunkt der Pandemie vorhersagen können, aber es ist klar, dass



Organisationen solche Risikoszenarien in künftige strategische Diskussionen einbeziehen sollten.

Die Risikomanagement-Abteilungen müssen nun verschiedene Alternativszenarien ausarbeiten, die zwar zu Lasten der Profitabilität gehen können, aber dafür die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens bedeutend stärken. Durch höhere Eigenkapitalquoten und Gewinnrücklagen können Unternehmen einen Puffer aufbauen, der sie in den Zeiten der Krise für eine gewisse Zeit trägt. Sich präventiv auf die für das eigene Unternehmen „passende staatliche Unterstützung in der Not“ zu verlassen, wäre töricht.

Darüber hinaus lässt sich die Risikotragfähigkeit auch durch eine gute organisationale Resilienz im Rahmen des Business Continuity Management erhöhen. Die Coronakrise lehrt Unternehmen zudem, das allgemeine Phänomen zu bekämpfen, kleinere Risiken peinlich genau zu überwachen und zu analysieren, die größeren, bedeutsamen Risiken jedoch zu ignorieren.

Im Sinne eines ganzheitlichen und dynamischen Risikomanagements sollte zukünftig der Fokus erweitert werden, auch wenn das mit einem erheblichen Arbeits- und Kostenmehraufwand verbunden ist. Darüber hinaus sollten Unternehmen auch die Informationen in die eigene Strategiefindung integrieren, die sie aus der gesamten Bandbreite relevanter Stakeholder erhalten. Risikomanager können mithilfe eines ganzheitlichen Risikomanagements entscheidend zur Stabilität einer Organisation beitragen, indem sie das Unternehmen neben der Vermeidung von Risiken wie der Coronakrise dazu befähigen, die richtigen Risiken einzugehen, um zu wachsen und um erhebliche Opportunitätskosten zu vermeiden.

Risikomanagement-Strukturen kosten Geld. Solange sich Risiken nicht realisieren, werden sie ggf. sogar als ertragsmindernd wahrgenommen. Mehr Geld kostet es jedoch, Risikomanagement nicht ernst zu nehmen und schlecht vorbereitet mit einer Krise wie der aktuellen konfrontiert zu werden. Risikomanagement ist

also ein P&L-relevanter wirtschaftlicher Faktor und sollte auch deshalb zukünftig einen höheren Stellenwert in Organisationen bekommen.

## Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiearbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

**ADVYCE** setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved