Corporate Governance Inside

Die große Disruption

Ausgabe 01
2022

Zum Online-Magazin

Deloitte.

Inhaltsverzeichnis

Die große Disruption

01
Kontrolle des Unkontrollierbaren

02
Mammutaufgabe Energiewende

03
Gasversorgung in der Krise – Energierisiken managen und negative Auswirkungen begrenzen

04
Krisenmanagement während des Russland-Ukraine Krieges

05
Makro-Trends: Die neue Risikolandschaft

Audit & Assurance

06
Cyberrisiko 2.0 im neuen kalten Krieg

07
Geopolitische Risiken

Accounting & Tax

08
Überblick möglicher Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf die IFRS-Rechnungslegung

09
Zwischen Sanktionen und Kursverlusten: Tax-Risiken im neuen Umfeld

Legislation & Jurisdiction

10
Ansprüche für Schäden im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine

Veranstaltungen & Aktuelles

11
Veranstaltungen und aktuelle News der Executive & Board Programs im Überlick.

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns, Ihnen hiermit die erste Ausgabe 2022 unserer Publikation „Corporate Governance Inside“ anbieten zu können – im gewohnten Online-Format mit Download-Möglichkeit.

Mit „Corporate Governance Inside“ präsentieren wir Ihnen Beiträge rund um ein Leitthema, das für Aufsichtsräte, Beiräte und Verwaltungsräte im Rahmen ihrer Tätigkeit von hohem Interesse ist. Dabei lassen wir auch Unternehmenspraktiker mit ihren Erfahrungen zu Wort kommen. Darüber hinaus bieten wir in einem Rubrikenteil aktuelle Informationen, die für Mandatsträger für eine verantwortungsvolle Unternehmensüberwachung und -begleitung von Bedeutung sind, damit Sie stets über wesentliche Neuerungen in den Bereichen Audit & Assurance, Accounting & Tax sowie Jurisdiction & Legislation informiert sind. Wir möchten Ihnen Inspiration für Ihre Tätigkeit geben. Zudem weisen wir Sie auf interessante Veranstaltungen hin.

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns vor dem Hintergrund der vielfältigen Auswirkungen des Ukraine-Kriegs dem Leitthema **„Die große Disruption – Wirtschaften im neuen geopolitischen Umfeld“**. Mit dem völkerrechtswidrigen Angriff auf die Ukraine erleben wir, wie es die Politik selbst formuliert hat, eine Zeitenwende. Unternehmen stellen sich aktuell auf grundlegend neue Parameter des Wirtschaftens ein. Unternehmerische Entscheidungen müssen in vielen Bereichen überdacht werden, teilweise vor dem Hintergrund disruptiver Veränderungen:

Lieferketten, Produktionsstandorte, Absatzmärkte und strategische Schwerpunkte ändern sich fundamental. Auch die „Nebenkosten“ sicheren Wirtschaftens – Cyber Security, äußere Sicherheit, Energiebeschaffung – steigen rapide und die Folgen auf die Bemühungen zur Eindämmung des Klimawandels sind noch nicht absehbar. Es gibt im Zuge der aktuellen politischen Entwicklungen auch eine Fülle von Auswirkungen auf die praktische Überwachungstätigkeit im Aufsichtsrat. Daher widmen wir uns in der vorliegenden Ausgabe diesem Themenkreis als Schwerpunkt.

Interessante Einblicke in die Herausforderungen für Aufsichtsräte durch in immer kürzeren Abständen auftretende Marktverwerfungen bringt zunächst der Beitrag zur **„Kontrolle des Unkontrollierbaren“** von **Frank B. Jehle**, CFO der Benteler International AG und Vorsitzender des Fachbeirats von „Aufsichtsräte Mittelstand in Deutschland e.V.“, ARMiD. Wie können Aufsichtsräte unter diesen Umständen Risiken identifizieren, kontrollieren und minimieren? Die Lösung liegt in einer dynamischeren Governance im beschriebenen „New Normal“.

Andreas Faulmann, unser Sektorleiter Power, Utilities & Renewables, stellt in seinem Beitrag **„Mammutaufgabe Energiewende“** die zusätzlichen Herausforderungen für die Energiepolitik und die sich daraus ergebenden Implikationen für Unternehmen dar. **Michael Müller** und **Björn Bienert** aus dem Bereich Risk Advisory zeigen Beispiele auf, wie Unternehmen ihr **Krisenmanagement** auf das neue Umfeld einstellen können. Wie gewohnt stellt **Dr. Alexander Börsch**, unser Chefökonom und Leiter Research, die aktuellen **makroökonomischen Trends** mit seinen Beobachtungen aus der geänderten Risikolandschaft dar, verbunden mit einem spannenden **Ausblick für das Jahr 2022**.

Im **Rubrikenteil** finden Sie zunächst Beiträge zur nochmals verschärften Lage in Bezug auf **Cyber-Risiken**, aber auch eine Darstellung der Bedeutung der aktuellen Ereignisse für das gesamte unternehmerische **Risikomanagement**. Für Mandatsträger im Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss ist sicher auch die komprimierte Darstellung der vielen möglichen **Auswirkungen der Ukraine-Krise auf die finanzielle Berichterstattung**, aber auch auf die **steuerlichen Chancen und Risiken** von besonderem Interesse. Vermutlich langfristig relevant sind die **Überlegungen über mögliche rechtliche Ansprüche aus Schäden** im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine und deren Chancen auf Durchsetzbarkeit durch deutsche Unternehmen.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback und wünschen eine anregende Lektüre.

Christoph Schenk
Managing Partner Audit & Assurance

Dr. Arno Probst
Partner Audit & Assurance
Leiter Board Programs

01

01

Kontrolle des Unkontrollierbaren

01

Autor | Gastbeitrag

Frank B. Jehle
CFO | Benteler International AG
frank.jehle@benteler.com

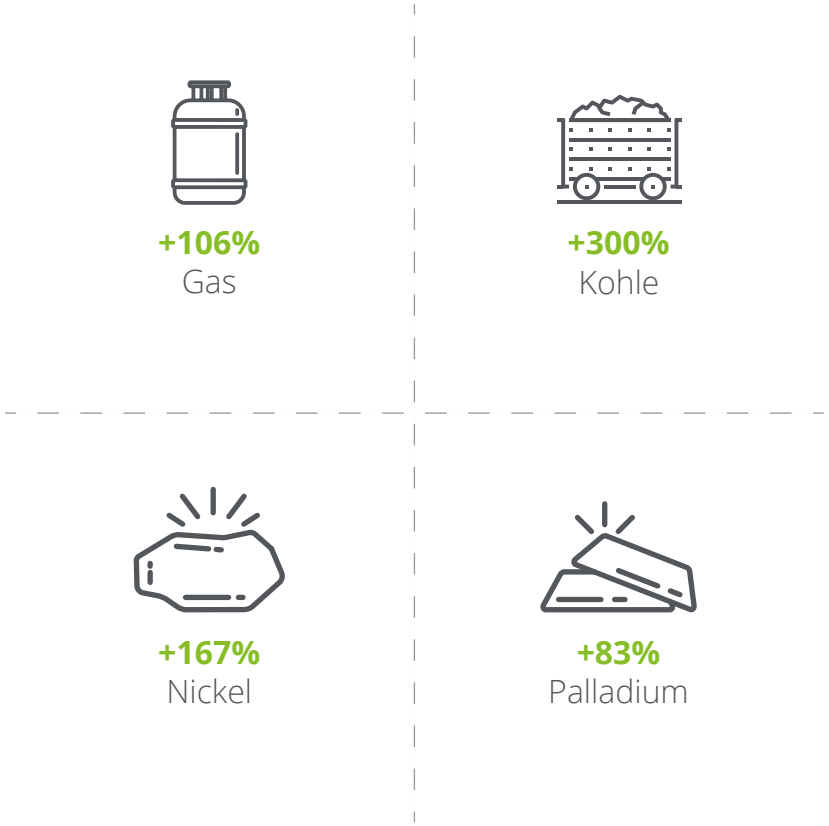
Corona-Pandemie, Halbleitermangel, Inflation, Ukraine-Krieg, Rohstoffmangel, stockende Lieferketten – Unternehmen müssen in immer kürzeren Abständen auf Marktverwerfungen reagieren. Wie können Aufsichtsräte unter diesen Umständen Risiken identifizieren, kontrollieren und minimieren?

Dem ehemaligen US-Außenminister Henry Kissinger wird folgendes Bonmot zugeschrieben: „There can not be a crisis next week. My schedule is already full." Als Vorstand eines internationalen Automobilzulieferers gehen meine Gedanken beim Blick in den Kalender aktuell des Öfteren in eine ähnliche Richtung: „Wann dreht sich ein Termin eigentlich nicht im weitesten Sinne um Krisenmanagement?"

Die Welt ist so VUCA wie noch nie

Spätestens in der Finanzkrise 2008/2009 hat so gut wie jedes Unternehmen erfahren, wie stark externe, kaum kontrollierbare Faktoren bis dato erprobte „Operating Models" strapazieren können. In den vergangenen Jahren haben Häufigkeit und Unberechenbarkeit dieser Faktoren – insbesondere in der produzierenden Industrie – rasant zugenommen: Corona-Pandemie, Rohstoff- und Halbleitermangel, Inflation, die Folgen des Krieges in der Ukraine, Unsicherheiten in den globalen Lieferketten etc. „VUCA" (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ist das bekannteste Akronym, um die „neue Normalität", in der sich Unternehmen zurechtfinden müssen, zu beschreiben.

Abb. 1 – Preisanstieg Peak vs. Jahresanfang 2022 in Prozent, Russland und Ukraine als Hauptexporteure zahlreicher Rohstoffe



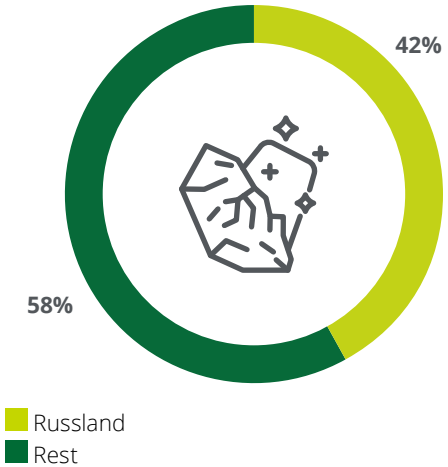
Quellen: https://www.boerse.de/historische-kurse/Nickelpreis/XC0005705543 (abgerufen am 13.05.2022), https://www.finanzen.net/rohstoffe/kohlepreis (abgerufen am 13.05.2022), https://www.finanzen.net/rohstoffe/palladiumpreis (abgerufen am 13.05.2022), https://www.nasdaq.com/de/market-activity/commodities/ng:nmx (abgerufen am 13.05.2022).

01

In einer – zumindest bislang – immer stärker miteinander verwobenen Wirtschaftswelt potenzieren sich die Auswirkungen der unterschiedlichen Krisen gegenseitig: Die allgemeine Produktionserholung nach dem Corona-bedingten Einbruch beispielsweise sorgt wieder für einen erhöhten Bedarf an Rohstoffen. Viele davon – im Automobilbereich u.a. konkret Steinkohle und Koks (Grundlage für die Stahlproduktion) sowie Palladium (wesentlicher Bestandteil für Katalysatoren) – kommen aus Russland. Durch die gegenwärtigen Sanktionen aufgrund des Kriegs in der Ukraine verschärft sich die ohnehin vorherrschende Knappheit. Die wenigen verfügbaren Rohstoffe sind kaum zu transportieren, weil die Lieferketten weltweit aus verschiedenen Gründen massiv gestört sind. Die Folge dieses „perfekten Sturms“: Die Kosten steigen – und das zusätzlich zu allgemeinen Trends wie der Dekarbonisierung, die für die Industrie kurzfristig ebenfalls zu einer weiteren Verteuerung der Produktion führen wird.

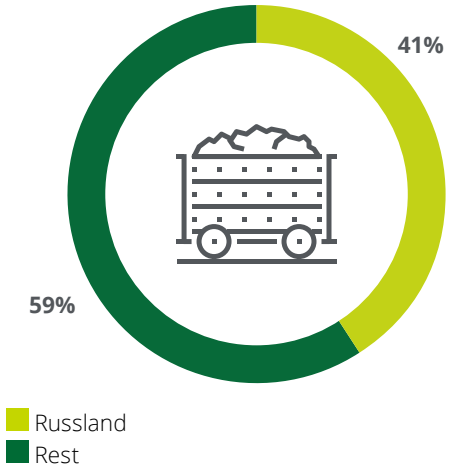
01

Abb. 2 – Export Koks (Anteil am EU27-Handel in Prozent der gesamten Produktion 2020)



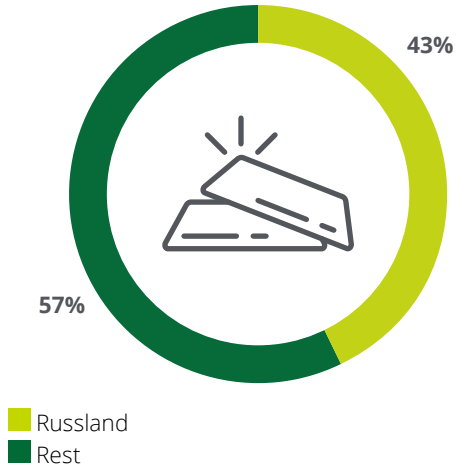
Quelle: AlixPartners

Abb. 3 – Export Steinkohle (Anteil am EU27-Handel in Prozent der gesamten Produktion 2020)



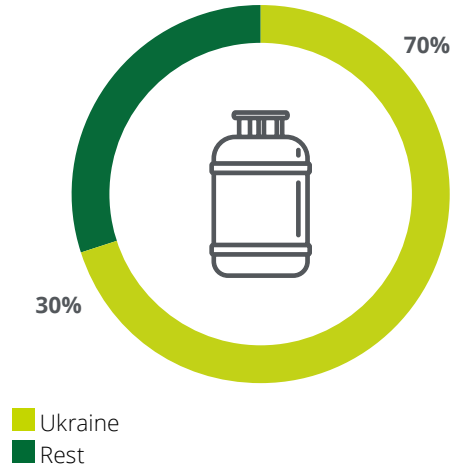
Quelle: AlixPartners

Abb. 4 – Export Palladium (weltweiter Produktionsanteil in Prozent der gesamte Produktion 2020)



Quelle: AlixPartners

Abb. 5 – Export Neon (weltweiter Produktionsanteil in Prozent der gesamten Produktion 2020)



Quelle: AlixPartners

01

Neues Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand

Diese Rahmenbedingungen wirken sich in Unternehmen auf allen Ebenen aus – auch im Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand. Die wichtigste Frage lautet: Wie stellt ein Aufsichtsrat sicher, in einer zunehmend volatilen Welt Unternehmensrisiken korrekt und zeitnah zu identifizieren, in einem vernünftigen Maß zu kontrollieren und zu minimieren? Wie stark kann der Aufsichtsrat in Beschlüsse eingebunden werden, wenn strategisch relevante Entscheidungen manchmal innerhalb von Stunden gefällt werden müssen?
Unstrittig ist, dass Unternehmen gegenüber Veränderungen von außen resilienter werden müssen. Dazu gehört auch, interne Prozesse den aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Die zunehmende Volatilität, davon bin ich überzeugt, wird das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Vorstand dauerhaft neu formieren. Es bedarf einer Veränderung der Reporting- und Governance-Strukturen.

Dynamische Governance

Starre Governance-Prozesse, wie sie in vielen Unternehmen vorherrschen, gelangen durch die aktuellen Herausforderungen zunehmend an ihre Grenzen. Die Lösung liegt in einer anderen, einer dynamischeren Governance.
Um in dem beschriebenen „New Normal“ seiner Funktion als oberstes Kontrollorgan gerecht werden zu können, muss der Aufsichtsrat effektive Leitplanken etablieren. Diese sind unter anderem:

- Erhöhte Sitzungsfrequenz und verstärkte Kommunikation
- Erweiterter Fokus auf Management der Zusatzrisiken
- Effiziente Analyse von Kontrollprozessen

01

Im Detail

1. Wir sehen seit der COVID-19-Pandemie vielfach, dass der Austausch zwischen Aufsichtsrat und Management zugenommen hat. Die Kadenz der Aufsichtsratstermine hat sich erhöht – bei BENTELER beispielsweise finden Sitzungen inzwischen monatlich statt (anstelle von einmal pro Quartal wie in der Zeit vor Corona üblich). Wie in der gesamten Organisation ist auch beim Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Vorstand Flexibilität gefragt: Im Bedarfsfall – z.B. im Kontext des Ukraine-Kriegs, sind mittlerweile auch Ad-hoc-Treffen gebräuchlich. Diese Intensivierung des Dialogs setzt ein wachsendes Zeitbudget aller Beteiligten voraus, nutzt jedoch jedem Einzelnen: Der Aufsichtsrat kann seiner Kontrollfunktion gerecht werden, der Vorstand erhält zeitnah Rat und Rückendeckung für notwendige Managemententscheidungen.

2. Um Unternehmensrisiken adäquat beurteilen zu können, reicht verstärkte Kommunikation allein nicht aus. Der Aufsichtsrat muss den Fokus seiner Tätigkeit auf die Kontrolle solcher zusätzlichen externen Risiken richten – und dazu entsprechend befähigt werden. Essenziell hierfür sind strukturierte, tiefgehende Reportingunterlagen, die über Standardinformationen hinausgehen. Die Dokumente für unsere Aufsichtsräte bei BENTELER sind heute nicht nur deutlich detaillierter als früher – sie sind auch maßgeschneidert auf die aktuellen Herausforderungen. Die vergangenen Jahre haben uns gezeigt, wie wichtig es ist, Instrumente der Unternehmenssteuerung flexibel und zeitnah um neue Elemente zu ergänzen: Konkret haben wir beispielsweise das Monatsreporting und unseren Forecast-Prozess an die neuen Rahmenbedingungen angepasst. Dies erhöht die Transparenz im Unternehmen und fördert einen faktenbasierten Dialog auf Augenhöhe zwischen Aufsichtsrat und Vorstand.

3. In diesem Dialog kann der Aufsichtsrat als Kontrollorgan sicherstellen, dass ein Unternehmen auch auf kurzfristig eintretende, disruptive Marktverwerfungen Antworten hat. Während beispielsweise die Prüfung langfristiger strategischer Ausrichtungen und Trends schon immer einen wesentlichen Bestandteil der Aufsichtsratsarbeit darstellt, rückt der Fokus auf dieses jederzeit akute „Überraschungsmoment" vielfach neu in den Tätigkeitsbereich. Der Aufsichtsrat kann hier als Sparringspartner des Vorstands sowohl die Krisenresistenz des Geschäftsmodells als auch Prozesse und Instrumente im Unternehmen verifizieren, die eine schnelle Reaktion auf unerwartete externe Herausforderungen ermöglichen. So kann er als Gremium dazu beitragen, die Resilienz eines Betriebs mittel- und langfristig ausreichend sicherzustellen.

Zusammengefasst zeigen diese Punkte: Mit einer dynamischen Governance birgt ein disruptives Marktumfeld nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Ein intensivierter Austausch zwischen Aufsichtsrat und Vorstand schafft Vertrauen auf beiden Seiten, erhöht die Geschwindigkeit von Entscheidungsfindungen und kann die Resilienz eines Unternehmens stärken – alles essenziell gerade unter volatilen Rahmenbedingungen. Zusätzliches Reporting erhöht die Transparenz, verbessert gleichzeitig die Steuerungsinstrumente und bildet damit die Basis für zuverlässige Prognosen. Diese wiederum unterstützt das Management dabei, valide Entscheidungen zu treffen. Oder erneut in den Worten von Henry Kissinger: „If you don't know where you are going, every road will get you nowhere."

Ihr Kontakt

Frank B. Jehle
CFO
Benteler International AG
frank.jehle@benteler.com

02

02 Mammutaufgabe Energiewende

02

Aktuell befinden sich unsere Volkswirtschaft und die Weltwirtschaft in einem unguten Szenario, welches gleich mehrere Krisen in sich vereint. Neben den Nachwirkungen der „gefühlt“ weitgehend überstandenen Corona-Pandemie, die immer noch die Lieferketten erheblich belastet, und der anhaltenden Klimakrise, die konsequentes und zielgerichtetes Handeln erfordert, hat der Angriff Russlands auf die Ukraine dazu geführt, dass viele lang geübte Handelswege vollständig überdacht werden müssen. Das stellt Unternehmen und ihre Aufsichtsorgane vor selten da gewesene Herausforderungen.

Aufsichtsräte müssen mit den Geschäftsführungen ihrer Unternehmen über die Folgen der energiepolitischen und wirtschaftlichen Entwicklungen sprechen und darüber, welche Maßnahmen in diesem Kontext zur Zukunftssicherung erforderlich sind.

Schon vor Ausbruch des Ukraine-Krieges hatte sich der Klimaschutz zum Top-Thema der Politik entwickelt. Dies wurde beispielsweise in der Neu-Benennung des Wirtschaftsministeriums sichtbar, welches nunmehr als Ministerium für Wirtschaft und Klimaschutz bezeichnet wird. Die Bundesregierung will die ambitionierten Klimaschutzziele vor allem durch den schnelleren Ausbau der erneuerbaren Energien erreichen. In Anbetracht des Krieges in der Ukraine und der Sanktionen gegen Russland sowie seine Verbündeten und der damit im Zusammenhang stehenden extremen Preisausschläge bei fossilen Energieträgern soll der Ausbau noch stärker beschleunigt werden als ohnehin geplant.

Anders als noch vor wenigen Jahren erhält die deutsche Politik dabei inzwischen erheblichen Rückenwind aus der Privatwirtschaft. Die deutschen Industrieunternehmen sind auch aufgrund der Anforderungen von Investoren und Kunden sowie der Sustainable-Finance-Taxonomie gewillt, ihre Geschäftstätigkeit auf die Erreichung der Klimaschutzziele auszurichten. Sichtbar wird die Motivation der deutschen Privatwirtschaft bspw. in der zunehmenden Verwendung von grünem Strom und einer mitunter bereits heute vorzufindenden Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche deutlich über die gesetzlichen Anforderungen hinausgeht. Beide Beispiele unterstreichen die Bereitschaft der Privatwirtschaft, in den Klimaschutz zu investieren.

Schon vor Ausbruch des Ukraine-Krieges hatte sich der Klimaschutz zum Top-Thema der Politik entwickelt.

02

Die Bereitschaft der deutschen Unternehmen, Investitionen in den Klimaschutz vorzunehmen, findet bislang ihre Begrenzung darin, dass die politischen Maßnahmen zum Klimaschutz in Deutschland die Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich nicht wesentlich einschränken sollten. Dies passiert jedoch aktuell durch Energiepreise und Preise für Emissionszertifikate, die in Deutschland schon vor Ausbruch des Ukraine-Krieges deutlich stärker gestiegen waren als im internationalen Mittel und zu den höchsten Kosten weltweit gehören. Unabhängig von den kurz- und mittelfristigen Auswirkungen dieses Konflikts haben sich Industrieunternehmen und Energieversorger nun mit den Auswirkungen und der Gestaltung der Energiewende auseinanderzusetzen.

Auf die Frage in unserem Deloitte Frühjahrs-CFO-Survey „Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?" hat sich im letzten Halbjahr eine deutliche Verschiebung ergeben. Geopolitische Risiken, dicht gefolgt von Energie- und Rohstoffkosten stehen im Fokus der Unternehmen aller Branchen.

Tab. 1 – Frage: Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko das?

Steigende Energiekosten	77%	42%	35%
Geopolitische Risiken	77%	40%	37%
Steigende Rohstoffpreise	71%	57%	14%
Fachkräftemangel	66%	65%	1%
Steigende Lohnkosten	59%	34%	25%
Schwächere Inlandsnachfrage	41%	23%	18%
Schwächere Auslandsnachfrage	29%	18%	11%
Zunehmende Regulierung in Deutschland	28%	46%	-18%
Wechselkursrisiken	19%	13%	6%
Steigende Kapitalkosten	16%	6%	10%

Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022.

02

Im Folgenden wird vor allem auf die Auswirkungen der aktuellen Lage auf die Energiewende und die Erreichung der klimapolitischen Ziele der Bundesregierung eingegangen. Im Vordergrund steht dabei der Beitrag der Energieversorgungsunternehmen, die immer noch für einen erheblichen Anteil der Gesamtemissionen stehen. Zur Erreichung der Ziele des Bundes-Klimaschutzgesetzes für 2030 für Emissionsreduktionen muss sich das Tempo Letzterer in den kommenden Jahren zudem insgesamt mehr als verdoppeln und dann bis 2030 nahezu verdreifachen.

Betrachtet man die Herausforderungen der Energiewende in Deutschland, so waren die gesteckten Ziele bereits vor der russischen Invasion in die Ukraine ambitioniert. Insbesondere der für rund 30 Prozent der Emissionen verantwortliche Energiesektor befindet sich bereits in einem tiefen Wandel, der nun mit zusätzlichen ungeahnten Herausforderungen konfrontiert wird. Es gilt, die starke Abhängigkeit der Versorgung mit russischem Pipelinegas möglichst schnell zu reduzieren bzw. zu beseitigen und einen differenzierteren Mix aus Herkunftsländern für Gas zu erreichen. Zudem bleibt es aller Voraussicht nach bei dem bis 2030 geplanten beschleunigten Kohleausstieg.

Die Umstellung des Energiesektors ist damit ein wesentlicher Schlüsselfaktor für das Erreichen der Klimaziele. Der Ausbau und die Bereitstellung von Erneuerbare-Energie-Erzeugungsanlagen sowie der Ausbau der bestehenden Netze sind hierbei die Kernherausforderungen der Energieversorger, um eine langfristige Energieerzeugung, die wesentlich weniger von geopolitischen Einflüssen abhängig ist, zu erreichen. Die bereits laufende Umstellung der Energieversorgung wird nun durch die russische Invasion nochmals beschleunigt bzw. in ihrer Ausprägung verändert, da Gas als Alternative zur Kohleverstromung weniger attraktiv wird.

Der durch das Drohszenario Gaslieferstopp entstandene politische Druck wird dazu führen müssen, dass die komplizierten und langwierigen Genehmigungsverfahren von der Politik angegangen werden. Denn die Lage ist politisch instabil und kann sich vom einen auf den anderen Tag ändern. Unter Berücksichtigung der Investitionszyklen für Energieerzeugungsanlagen, Netze und zugehörige Genehmigungsverfahren sind acht Jahre bis 2030 nur ein relativ kurzer Zeitraum, um derart große und wichtige Ziele zu erreichen, selbst wenn die Verfahren erheblich beschleunigt werden.

Betrachtet man die Herausforderungen der Energiewende in Deutschland, so waren die gesteckten Ziele bereits vor der Invasion in die Ukraine ambitioniert.

02

Betrachtet man die Herausforderungen der Energiewende in Deutschland, so waren die gesteckten Ziele bereits vor der Invasion in die Ukraine ambitioniert.

Im Auge zu behalten ist neben der Klimaverträglichkeit auch, dass die Energiekosten für Industrie und Verbraucher bezahlbar bleiben müssen. In der Umstellungsphase bis 2030 ist jedoch wahrscheinlich mit nicht unerheblichen Mehrbelastungen zu rechnen, die mittelfristig auch Standortnachteile für Deutschland gegenüber anderen Nationen, insbesondere den USA, mit sich bringen können. Dennoch gibt es keine sinnvolle Alternative zum Aufbau einer klimaverträglichen, sozial gerechten und geopolitisch diversifizierten Energie- und Rohstoffversorgung. Hier ist die Politik gefordert zu helfen, den Übergang für Industrie und Verbraucher bezahlbar und verkraftbar zu gestalten.

Aristoteles hat einmal gesagt: „Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel anders setzen." Und genau darum geht es in der aktuellen Krise. Viele Dinge können von den Unternehmen und Verbrauchern nicht bzw. kaum direkt beeinflusst werden. Aber der Kurs, auf dem sich die Industrie und die Verbraucher bewegen, den können sie beeinflussen und gestalten. Und somit ist der Kurs in diesem Sinne die Richtung, in die wir unsere Energiepolitik entwickeln. Und die Geschwindigkeit, mit der wir Beschlossenes umsetzen. Denn klar ist: Langfristig wirkt sich der beschleunigte Ausbau erneuerbarer Energien als primäre heimische Energiequelle günstig auf die Strompreise aus und sichert so gegen steigende und volatile Gas- und Ölpreise auf dem Weltmarkt ab. Doch angesichts der immensen Investitionen, die in den nächsten Jahren in Erzeugungs- und Netzinfrastruktur zu stemmen sind, werden sich Industrie und Verbraucher mit dauerhaft hohen Preisen für Energie anfreunden müssen.

Und so steckt in jeder Krise auch eine Chance, in welcher die Gewinner von morgen definiert werden. Wem es heute gelingt, die konkrete Bedrohung abzuwenden und die Weichen in eine zukunftsweisende Richtung zu stellen, der wird zu den Gewinnern der Zukunft gehören. Oder wie John F. Kennedy formulierte: „Einen Vorsprung im Leben hat, wer da anpackt, wo die anderen erst einmal reden." Wer bereit ist, sich auf neue Technologien einzulassen und die ausgetrampelten Pfade einer fossilen Energieerzeugung hinter sich zu lassen, wird wohl dafür belohnt werden. Dieser Weg ist sicher für manche Branchen steiler als für andere. Doch die große Herausforderung kann nur gemeistert werden, wenn diesbezüglich ein allgemeiner gesellschaftlicher Konsens besteht. Konsens darüber, dass Emissionsfreiheit erforderlich ist, dass Energie teurer wird, das Genehmigungsverfahren beschleunigt und vereinfacht werden, dass Unabhängigkeit von Drittstaaten in der Erzeugung von sauberer Energie notwendig ist. Dies alles dient letztlich nicht zuletzt auch der Wohlstandserhaltung.

Ihr Kontakt

Andreas Faulmann
Partner & Sector Lead
Power, Utilities & Renewables
Deloitte
afaulmann@deloitte.de

03

03 Gasversorgung in der Krise – Energierisiken managen und negative Auswirkungen begrenzen

03

Der Umgang mit einer angespannten Versorgungslage: Seit Ausbruch des Krieges in der Ukraine ist die hohe Abhängigkeit Deutschlands von russischen Energieimporten in den Fokus gerückt. Die erheblichen Risiken für den Industriestandort Deutschland sowie die Auswirkungen auf die einzelnen Unternehmen und ihre Zulieferketten werden stärker bewusst und die wirtschaftlichen Folgen spürbar.

Von weiteren Engpässen in der Gasversorgung wird allgemein ausgegangen, wobei selbst die optimistischen Szenarien der Bundesnetzagentur erhebliche Preissteigerungen und eine Reduzierung der Gasversorgung bis hin zur Unterbrechung nicht ausschließen. Zunehmend wird diskutiert, ob sich ein Auffüllen der vorhandenen Gasspeicher und damit die Versorgungssicherheit im kommenden Winter gewährleisten lassen. Die Politik hat die zweite Stufe des Nationalen Notfallplan Gas aktiviert und weitere Maßnahmenpakete angekündigt, um unter anderem den Gasverbrauch in der Industrie nachhaltig zu senken. Sie appelliert zudem eindringlich an alle privaten Haushalte, Energie einzusparen.

Aufgrund der aktuellen Situation und der dynamischen Veränderung der Lage stehen kurzfristige Maßnahmen zur Sicherung der Energieversorgung wie z.B. der Weiterbetrieb der noch am Netz befindlichen AKW, die Einschränkung der Gasverstromung und die Reaktivierung von Kohlekraftwerken im Zentrum der politischen Diskussionen. Sollte es beispielsweise aufgrund von Gaseinsparungen oder Gasallokationen zu Produktionsausfällen in der energieintensiven Grundstoffindustrie kommen, hätte dies unmittelbare Auswirkungen auf die weiteren Wertschöpfungsnetzwerke und -ketten in so gut wie allen Branchen.

Wegen der Gaspreisentwicklung haben Unternehmen bereits begonnen, mit technisch schnell umsetzbaren Möglichkeiten ihre Energieverbräuche zu senken.

03

Intransparenz in der Supply Chain, insbesondere im Zusammenhang mit den möglichen oder realen Folgen einer reduzierten oder unterbrochenen Gasversorgung sowohl von Zulieferern als auch Abnehmern, verstärkt den Grad der Unsicherheit und Ungewissheit. Eine schnelle und strukturelle Durchdringung von Supply Chains sowie ihren Wechsel- und Rückwirkungen ist wesentlich, wenn nicht sogar kritisch, um Handlungsoptionen zu erarbeiten und über deren Realisierbarkeit entscheiden zu können. Insbesondere produzierende Unternehmen stellen sich vor diesem Hintergrund vermehrt die Frage, welche Alternativen für sie bestehen, um die Abhängigkeit von kritischen Zulieferern oder Abnehmern reduzieren zu können, aber auch um selbst mit eingeschränkter oder unterbrochener Gasversorgung umzugehen. Dies gilt insbesondere auch für Unternehmen, die nicht der kritischen Infrastruktur angehören.

Zentrale Fragen in diesem Zusammenhang

- Welche Auswirkungen hat der Notfallplan Gas für unser Unternehmen?
- Mit welchen direkten und/oder indirekten Auswirkungen muss unser Unternehmen bei einer Gaszuteilung möglicherweise rechnen?
- Wie verfahren wir als Unternehmen kurz- und mittelfristig bei einer Gasmangellage?
- Welche Lieferverträge kann unser Unternehmen kurz- bis mittelfristig nicht mehr erfüllen und welche konkreten Konsequenzen ergeben sich in diesen Fällen?
- Welche staatlichen Verfahren und Unterstützungsprogramme gibt es, die relevant für unser Unternehmen sind?
- Verfügt unser Unternehmen über entsprechende und vor allem realistische Notbetriebs-, Wiederherstellungs- und Wiederanlaufstrategien?
- Über welche konkrete Risikotoleranz und Risikotragfähigkeit verfügt unser Unternehmen?
- Wie sieht eine Kommunikationsstrategie in dieser Situation aus?
- Können Produktionsprozesse in andere, weniger stark betroffene Länder und Regionen verlegt werden?
- Welche Folgen ergeben sich für die mittel- und langfristige Wachstumsstrategie und das Kundenportfolio?

Intransparenzen in der Supply Chain verstärken den Grad der Unsicherheit und Ungewissheit.

03

Welche Alternativen stellen sich für unser Unternehmen, um die Abhängigkeit von Gas in unserem Geschäftsmodell und in unseren Geschäftsprozessen kurz- bis mittelfristig weiter zu reduzieren oder vollends abzubauen?

- Kann unser Unternehmen Gas durch andere Energieträger ersetzen, z. B. Öl, Kohle oder Wasserstoff, und haben wir ausreichende Liefer- und Lagerkapazitäten hierfür?
- Welche kurz- und mittelfristigen Maßnahmen können zur Reduzierung der Abhängigkeit von fossilen Energieträgern umgesetzt werden?
- Sind diese für unser Unternehmen technisch möglich?
- Welche Förderprogramme kommen für unser Unternehmen infrage und können eventuell genutzt werden?
- Welche Auswirkungen – je nach Energiemix – ergeben sich für die CO_2-Bilanz unseres Unternehmens?
- Wie können Arbeitsprozesse gestaltet werden?

Kann sich unser Unternehmen alternative Lieferquellen erschließen?

- Welche Zulieferer sind besonders betroffen und wie kann die erforderliche Transparenz in der Supply Chain hergestellt werden?
- Gibt es alternative Lieferanten in weniger stark betroffenen Ländern und Regionen?
- Welche Folgen hat dies für Transportwege und Logistik?

Was ist zu tun?

- Bestimmung der spezifischen Auswirkungen einer Reduzierung oder Unterbrechung der Gasversorgung auf das Unternehmen
- Bestimmung der spezifischen finanziellen Schäden sowie der Schäden an Produktionsanlagen als Basis der Bedarfsanmeldung an die Bundesnetzagentur
- Transparenz in der Supply Chain über Folgen einer Reduzierung oder Unterbrechung der Gasversorgung – gestaffelt nach Ländern, Regionen und Zulieferern
- Produktionsunterbrechungs- und Wiederanlaufplanung

03

Erstellung eines konkreten Plans zum Managen der Energierisiken und zur Reduktion der Abhängigkeit vom Energieträger Erdgas sowie Bewertung der damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen

1. Evaluierung der Optionen

- Systematische Bewertung der Auswirkungen einer Reduzierung bzw. Unterbrechung der Gasversorgung auf den Produktionsprozess und auf die Zuliefererkette
- Indikative Ermittlung der erwarteten finanziellen und nicht-finanziellen Auswirkungen
- Anpassung des Geschäftsmodells, z.B. Liquiditätsplanung, Remanenzkosten, CO_2-Fußabdruck, ESG Impact

2. Entwicklung alternativer Energieversorgungsszenarien für die Aufrechterhaltung der Produktion

- Bewertung der kurz-, mittel- und langfristigen Möglichkeiten, den Energieträger Erdgas teilweise oder vollständig zu kompensieren, und alternativer Produktionsmöglichkeiten in weniger stark betroffenen Ländern und Regionen
- Alternative Zuliefermodelle und Bezugsquellen
- Implikationen für die Logistikkette
- Bewertung des CO_2-Fußabdrucks der verschiedenen Optionen (alternative Gasquellen, Kohle oder Ölnutzung) und Auswirkungen auf die Erreichung der gesetzten Klimaziele
- Exploration klimafreundlicher Alternativen

3. Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen

- Zentrales Projektmanagement und Organisation von Workstreams
- Business-Impact-Analyse
- Umsetzung der Maßnahmen
- Kommunikationsstrategie für die interne und externe Kommunikation

Ihre Kontakte

Michael Müller
Partner | Risk Advisory
Deloitte
micmueller@deloitte.de

Jürgen Sandau
Partner | Consulting
Deloitte
jsandau@deloitte.de

Markus Groth
Director | Risk Advisory
Deloitte
mgroth@deloitte.de

Frank Wehrle
Director | Risk Advisory
Deloitte
fwehrle@deloitte.de

04

04 Krisenmanagement während des Russland-Ukraine Krieges

04

Unternehmens-Task-Force als zentrales Element des Krisenmanagements zur Sicherung strategischer Optionen für das Ukraine-/Russland-Geschäft

Der Krieg in der Ukraine und die Sanktionen gegen die Russische Föderation und andere Personen bzw. Institutionen schränken die geschäftsbezogene Handlungsfähigkeit internationaler Investoren in beiden Ländern immer stärker ein.

Der Aufbau einer zentralen, unternehmensweit agierenden und interdisziplinär besetzen Task Force, die unmittelbar an das Leitungsgremium des Unternehmens berichtet, hat sich bewährt. Einerseits kann so auf die Dynamik der Ereignisse vor Ort unmittelbar reagiert werden, andererseits können wesentliche notwendige unternehmerische Entscheidungen zentral vorbereitet und schnell zur Umsetzung gebracht werden. Mittel- bis langfristig kann die Task Force darüber hinaus die notwendige Orientierung beim Umgang und bei der Bewertung makroökonomischer und geopolitischer Risiken sowie der hieraus resultierenden Implikationen für das eigene Geschäftsmodell geben.

Kurzfristige Sofortmaßnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden, Vermögenswerten und Infrastruktur sowie langfristig für die Entwicklung und Bewertung von Handlungsoptionen

Der Schutz der Mitarbeitenden, die Aufrechterhaltung der operativen Tätigkeiten und die Sicherung von Vermögenswerten sind zentrale Aufgaben des Krisenmanagements. Insbesondere in den ersten Wochen des Krieges standen geeignete Sofortmaßnahmen zum unmittelbaren Schutz bzw. Transfer von Mitarbeitenden aus bedrohten Landesteilen in der Ukraine im Fokus vieler Task Forces betroffener Unternehmen.

Mit zunehmender Dauer der Auseinandersetzungen bekommen Szenario- und Business-Continuity-Planungen zur Erhöhung der Unternehmensresilienz einen immer höheren Stellenwert. Das Management der Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb und geschäftskritische Drittparteien muss ebenso sichergestellt werden wie die Einhaltung relevanter internationaler Wirtschafts- und Finanzsanktionen gegen Firmen und Personen in Russland.

Die aktuell besondere Dynamik aus westlichen Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen erfordert permanente Prüfungen der rechtlichen und regulatorischen Auswirkungen auf das eigene Geschäft und muss ebenso gesteuert werden wie das Management von Energierisiken und IT- oder Cyber-Risiken für die eigenen Unternehmensstandorte weltweit.

Unterstützend für all diese Maßnahmen ist eine wirkungsvolle Krisenkommunikation erforderlich. Sie dient dazu, die Unsicherheiten in dieser Krise zu verringern und das Vermögen sowie die Marke des Unternehmens wirkungsvoll zu schützen.

Der Schutz der Mitarbeitenden, die Aufrechterhaltung der operativen Tätigkeiten und die Sicherung von Vermögenswerten sind zentrale Aufgaben des Krisenmanagements.

04

Zwei weitere Themenfelder für die Task Force

Orientierung beim Umgang mit geopolitischen Risiken und Unsicherheiten

Ein weiteres Thema, das über die Task Force gesteuert werden sollte, ist der Umgang mit den Unsicherheitsfaktoren und Auswirkungen des Ukraine-Kriegs auf die deutsche Wirtschaft und weltweit.

Der Verlauf und die Dauer des Krieges, die Spirale aus verhängten Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen als auch volatile Marktreaktionen prägen die wirtschaftlichen Aussichten mit Auswirkungen u.a. auf Energie- und Rohstoffpreise, Materialverfügbarkeiten, Unternehmensinvestitionen oder die Verbrauchernachfrage. Ferner können in der Task Force auch mit externer Expertise und Ressourceneinsatz die Auswirkung auf die eigenen und globalen Wertschöpfungsketten als auch verschiedene Inflations- und Wirtschaftswachstumsszenarien in Deutschland, Europa und weltweit simuliert sowie unternehmerische Entscheidungen vorbereitet werden.

Aktuell sieht es zunehmend weniger nach einer baldigen Lösung des Konflikts aus und Szenarien, die ein Anhalten des Krieges einschließen ohne absehbare diplomatische Lösungen und ggf. mit weiteren Sanktionen werden wahrscheinlicher – bis hin zu einem lang anhaltenden Kriegsszenario mit erheblichen globalen Auswirkungen.

Langfristige Folgen des Krieges könnten die fünf bereits zu beobachtenden wirtschaftlichen Trends und Risiken verstärken:

1. **Stärkere Lokalisierung der Lieferketten**
   durch deutlich höhere politische Risiken geraten globale Handelsregeln unter Druck, es kommt zu einer stärkeren regionalen Ausrichtung mit regionalen Handelsabkommen oder auch nationalen Lieferketten.

2. **Tech-Nationalismus**
   durch Konzentration auf die inländische Entwicklung strategisch wichtiger Technologien und Steigerung der Unabhängigkeit von z.B. chinesischer Technik und Produktion.

3. **Wirtschaftspolitische Interventionen**
   durch z.B. eine stärkere Konzentration auf Industriepolitik und Verteidigung sowie zunehmend stärkeres staatliches Engagement in strategischen Bereichen wie z.B. Gesundheit, Technologie oder Energie.

Der Verlauf und die Dauer des Krieges, die Spirale aus verhängten Sanktionen und russischen Gegenmaßnahmen als auch volatile Marktreaktionen prägen die wirtschaftlichen Aussichten.

4. **Risiko eines neuen Inflationsregimes mit dauerhaft höherer Inflation**
   durch anhaltende Herausforderungen in der Lieferkette mit Rohstoff-, Lebensmittel- und Halbleiterknappheit; weitere Faktoren sind höhere Energiepreise und angespannte Arbeitsmärkte durch den demografischen Wandel.

5. **Deglobalisierung/Entkopplung**
   durch das Risiko höherer globaler Handelsbarrieren und den sich verstärkenden Trend zum intraregionalen Handel (strategische Autonomie der EU), eine stärkere Regulierung internationaler Investitionen, unklare Auswirkungen auf den Dienstleistungshandel und ein insgesamt langsameres Wachstum des Welthandels.

04

Goldene 20er-Jahre oder Stagflation?

Unterbrochene Lieferketten, Inflationsentwicklung und die Wirkungen der steigenden Investitionen auf die Produktivität werden die Wirtschaft auch mittelfristig treiben. Sie sind die größten Risikofaktoren in einem ansonsten positiven Basisszenario mit dem erwähnten kräftigen Wachstum von knapp über 5 Prozent in Deutschland und 4,6 Prozent, die die OECD für die Eurozone im nächsten Jahr erwartet.

Schematisch lassen sich die mittelfristigen Entwicklungspfade der Wirtschaft entlang der Achsen Inflation und Wachstum festmachen. Hohe Inflation kann sich mit hohem Wachstum zu einer überhitzten Wirtschaft verbinden. Dies könnte passieren, wenn sich die Produktionsbeschränkungen sehr schnell lösen und die Nachfrage aufgrund der hohen Ersparnisse überschießt. Befürchtungen in diese Richtung gibt es für die Vereinigten Staaten, aktuell scheint das Szenario für Deutschland und Europa nicht übermäßig wahrscheinlich. Das Spiegelbild wäre niedrige Inflation und niedriges Wachstum, also Stagnation. Für dieses Szenario spricht aktuell ebenfalls nicht viel; höchstens eine schnelle und unerwartete Straffung der Geldpolitik.

Cyber Resilience: Stärkung der Response-Fähigkeiten für den Ernstfall

Die Cyber-Bedrohungslage ist durch die russische Invasion in der Ukraine und die durch die westliche Staatengemeinschaft verabschiedeten Sanktionen massiv angestiegen, darin sind sich alle Beobachter und das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) einig. Unternehmen, staatliche Einrichtungen, Behörden und kritische Infrastruktur können Ziele verstärkter Cyber-Angriffe werden.

Die Task Force kann auch hier die entsprechenden Maßnahmen zum Schutz und zur Abwehr derartiger Angriffe wirksam zentral koordinieren und priorisieren, weil der Faktor Zeit eine besondere Rolle für die erfolgreiche Cyber-Abwehr spielt.

Für das Management von Cyber-Risiken schafft sie so neben Handlungssicherheit und Reaktionsfähigkeit im unmittelbaren Cyber-Vorfall Mehrwert und Transparenz über zu treffende Entscheidungen bei z B. folgenden Fragestellungen:

- **Response-Fähigkeit**
  Welche Kompetenzen und Fähigkeiten werden wie schnell benötigt?
- **Business Impact**
  Welche ökonomischen Auswirkungen hat ein Abschalten der IT/OT?
- **Compliance**
  Welche Compliance-Auswirkungen können relevant sein?
- **IT-Service-Continuity-Management**
  Ist sie vollumfänglich gewährleistet, wie steht es um vorhandene Notfallpläne und deren Wirksamkeit?
- **Abschalten von IT/OT-Szenarien**
  Wie funktioniert eine sofortige Umstellung von digitalisierten auf manuelle Geschäftsabläufe?
- **Cyber-Versicherung**
  Ermittlung der Deckungshöhe und wie ist mit einer möglichen Kriegsausschlussklausel umzugehen?

04

Beispiel – Einsatz der Task Force zur Sicherung strategischer Optionen für das Russland-Geschäft

Als Reaktion auf die Sanktionen des Westens initiiert Russland konstant eine Reihe von Gegenmaßnahmen, die den Kapitalverkehr für in Russland ansässige Unternehmen einschränken. Verschiedene staatliche Maßnahmen und Eskalationsstufen dienen dazu, aus russischer Sicht die Fortführung eines geregelten Wirtschaftsbetriebs und die Grundversorgung der Bevölkerung auf allen Ebenen weitestgehend sicherzustellen. Gleichzeitig wird seitens der russischen Administration ein Drohpotenzial bis hin zur „Enteignung" aufgebaut für den Fall, dass die Geschäftstätigkeit in Russland eingestellt werden sollte.

Dividendenzahlungen an die jeweilige Muttergesellschaft oder liquiditätsstützende Maßnahmen durch diese werden auf längere Sicht aufgrund der gegenseitigen Sanktionsmaßnahmen nicht mehr über tradierte Zahlungssysteme möglich sein.

Mittels ihrer Task Force prüfen Unternehmen derzeit aktiv Alternativen, wie ggf. die russische Landesgesellschaften weiterhin betrieben und die lokalen Mitarbeitenden weiter beschäftigt werden können, um insbesondere deren Schutz und den Schutz der Vermögenswerte sicherzustellen.

Zentrale ausgewählte Fragen für die unternehmerische Entscheidungen in diesem Zusammenhang sind:

- Welche Risiken sind mit der Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit in Russland verbunden – u.a. Sanktions-, Reputations-, Logistik-, Wechselkurs- und Zahlungsausfallrisiken?
- Wie können Mitarbeitende und das Firmenvermögen geschützt werden?
- Wie kann ggf. eine reduzierte Geschäftstätigkeit in Russland aussehen?
- Wie kann ein konkreter Rückzugsplan ausgestaltet werden?
- Welche Optionen existieren für lang laufende Verträge und garantierte Verfügbarkeiten?
- Wie können Risikobewertung der Geschäftsprozesse und Kontrollen angepasst werden, wenn Unternehmensstandards z.T. nicht mehr eingehalten werden können?
- Können Vermögenswerte und Vermögensgegenstände in ein EU-Land verbracht werden?
- Was ist eine angemessene Kommunikationsstrategie für die Mitarbeitenden in Russland und anderen Unternehmensstandorten als auch z.B. mit den russischen Behörden, eigenen Shareholdern und dem Kapitalmarkt?

Sollte am Ende der Bewertung und Einschätzung der spezifischen Risiken für die eigene Geschäftstätigkeit die unternehmerische Entscheidung stehen, sich aus dem russischen Markt zurückzuziehen, kann die Task Force den konkreten Rückzugsplan mit internen und externen Partnern erstellen und die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen bewerten.

04

Erstellung eines konkreten Rückzugplans und Bewertung der damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen

Für den konkreten Rückzugsplan empfehlen wir eine holistische Betrachtungsweise der Auswirkungen aus Sicht der Unternehmenszentrale, der lokalen Landesgesellschaften und der Standorte in Russland. Wesentliche Fragestellungen in diesem Zusammenhang für die Evaluierung und Umsetzung der strategischen Optionen für das Russland-Geschäft sind aus unserer Sicht unter anderem die folgenden:

Evaluierung und Umsetzung der strategischen Optionen

1. Systematische Bewertung der Organisationsstrukturen, wesentlicher Geschäftsprozesse und Eigentums- bzw. Beteiligungsverhältnisse in der Russischen Föderation

2. Szenarioplanung – Was ist die beste Option zum weiteren Vorgehen, Stand-by-Modus, Liquidation oder Management-Buy-out mit Buy-back-Optionen?

3. Indikative Ermittlung der erwarteten finanziellen Auswirkungen der Anpassung des Geschäftsmodells, z.B. der Liquiditätsplanung, Remanenzkosten
   a) Bewertung der buchhalterischen Auswirkungen der Ausgliederung der russischen Unternehmensteile
   b) Auswirkung auf IT-Landschaft und Unternehmens-IP

4. Explizite Berücksichtigung rechtlicher und vertragsrechtlicher Implikationen der Änderung bestehender Vertragsverhältnisse
   a) Erwägungen einschl. möglicher Auswirkungen auf Management und Mitarbeitende und erforderliche Zusammenarbeit mit russischen Behörden
   b) Haftungs-/Schadenersatzfragestellungen
   c) Staatliche Unterstützungsprogramme

5. Auswirkungen auf die Reputation

6. Kommunikationsstrategie für die interne und externe Kommunikation

Die aktuelle Russland-Ukraine-Krisensituation zeichnet sich durch zahlreiche Risiken, hohe Komplexität, Dynamik und Unsicherheit für die unternehmerische Entscheidungsfindung aus. Es gilt, das Weiterbestehen der Organisation durch gezielte Maßnahmen sicherzustellen, die Krisensituation zu managen und angemessen zu informieren.

Die dargestellten Risiken und ausgewählten Einsatzfelder zeigen die Bedeutung einer richtig ausgestatteten und schlagkräftigen Unternehmens-Task-Force als zentrales Element des Krisenmanagements zum Schutz der Mitarbeitenden, Vermögenswerte und Unternehmensinfrastruktur.

Wenn Sie weitere Informationen zu Deloittes multidisziplinärem Krisenmanagement-Ansatz oder zum Aufbau oder Ergänzung Ihrer eigenen Task Force wissen möchten, unterstützen Sie die Autoren sehr gerne.

Ihre Kontakte

Michael Müller
Partner | Risk Advisory
Deloitte
micmueller@deloitte.de

Björn Bienert
Senior Manager | Risk Advisory
Deloitte
bbienert@deloitte.de

05

05

Makro-Trends: Die neue Risiko-landschaft

05

Der Krieg Russlands gegen die Ukraine ist in erster Linie eine humanitäre Tragödie. Er ist aber auch ein tiefer Einschnitt in das makroökonomische und geopolitische Umfeld, in dem Unternehmen operieren. Er verändert in beiden Dimensionen die Risiken, denen Unternehmen gegenüberstehen. Kurzfristig stehen dabei die Risiken für die deutsche und europäische Konjunktur im Vordergrund, ebenso wie Fragen zu Energiepreisen und der Energieversorgung.

Langfristig kann davon ausgegangen werden, dass neue strukturelle Risiken durch den Wandel in der internationalen Politik entstehen werden. Eine verstärkte Blockbildung auf der politischen Bühne hätte deutliche Folgen für Handel sowie internationale Investments und betrifft Unternehmen auf der Absatzseite, mehr jedoch die Lieferketten.

Stimmung und Unternehmenserwartungen sinken stark

Bis zum Kriegsbeginn am 24. Februar standen die Vorzeichen für die Konjunktur günstig, 2022 sollte das Jahr der Normalisierung nach der Corona-Pandemie werden. Die meisten Konjunkturforscher gingen davon aus, dass die Omikron-Welle die Konjunktur bis zum zweiten Quartal belasten würde, die Wirtschaft aber danach dynamisch wachsen und die Corona-bedingten Verluste schnell wettmachen würde. Hoffnung gaben Anfang des Jahres die leichte Entspannung bei den stark angeschlagenen Lieferketten sowie die hohe Konsum- und Investitionsbereitschaft.

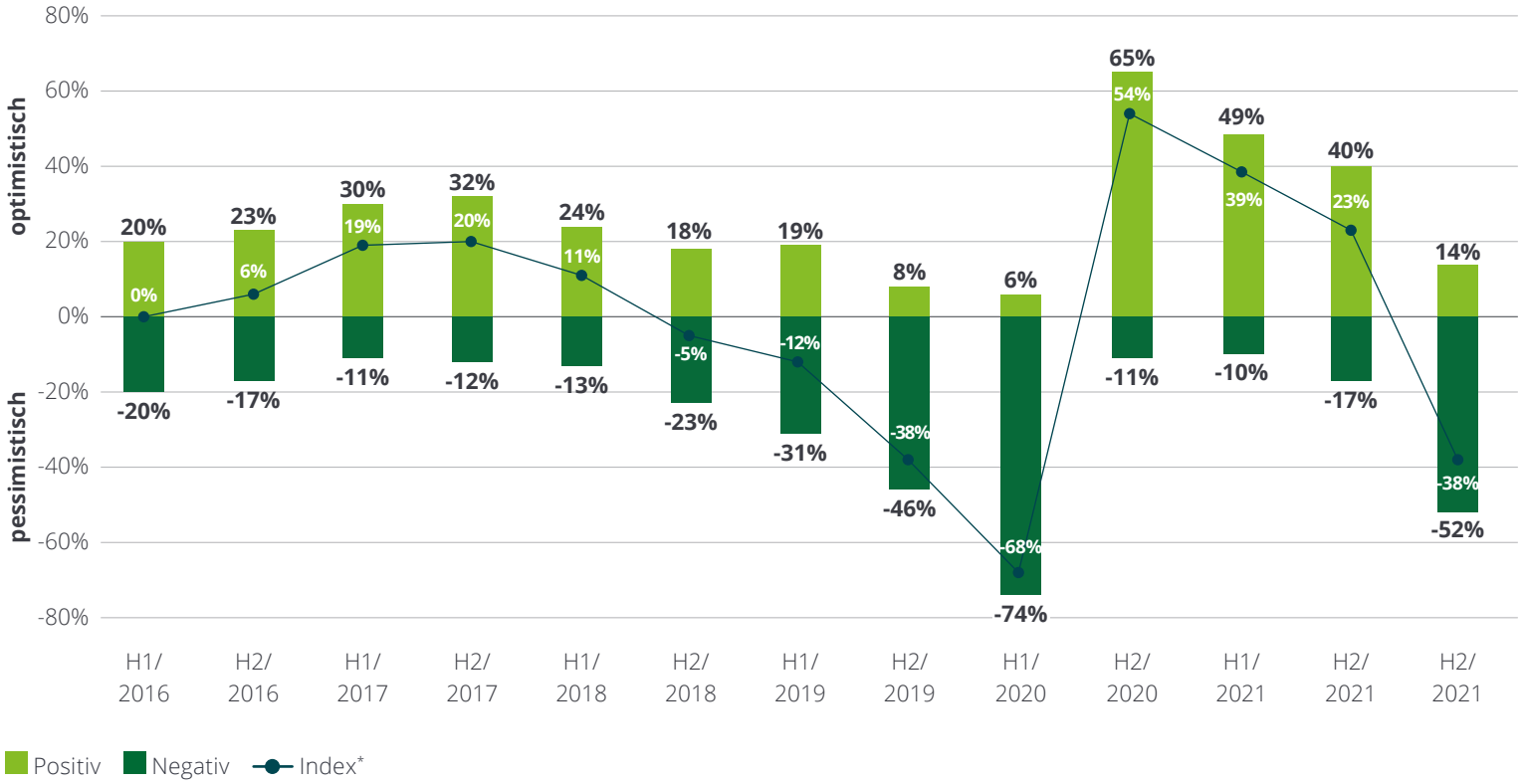
Das Stimmungsbild in der deutschen Wirtschaft hat sich jetzt allerdings ins Negative gedreht. Der aktuelle Deloitte CFO Survey, eine halbjährliche Befragung unter 143 CFOs deutscher Großunternehmen, die im April durchgeführt wurde, zeigt einen scharfen Fall bei vielen Indikatoren.[1]

Der Rückgang bei den Geschäftsaussichten der Unternehmen im Vergleich zu letztem Herbst ist der größte in der zehnjährigen Geschichte des Survey. Damit einher geht ein starker Rückgang der Investitionsabsichten, die aber immerhin noch im positiven Bereich bleiben, und eine noch stärkere Verringerung bei den Erwartungen bezüglich der operativen Margen.

Das Stimmungsbild in der deutschen Wirtschaft hat sich ins Negative gedreht.

05

Abb. 1 – Geschäftsaussichten deutscher Großunternehmen
Frage: Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?



*Indexwert ist der Saldo aus erwarteten positiven und negativen Einschätzungen

Quelle: Deloitte CFO Survey.

Unsicherheit und neue Risiken

Die Gründe dafür sind offensichtlich. Die Unsicherheit, die die CFOs im ökonomischen und finanziellen Umfeld wahrnehmen, ist wieder fast so hoch wie während der ersten Corona-Welle. Der Krieg in der Ukraine führt zu einer Neubewertung der wichtigsten Gefährdungspotenziale für deutsche Unternehmen. Aktuell stehen geopolitische Risiken ganz oben auf der Liste und stellen für über drei Viertel der befragten CFOs ein hohes Risiko in den kommenden zwölf Monaten dar. Genauso kritisch sehen die Vorstände die steigenden Energiekosten, nur knapp gefolgt von höheren Rohstoffkosten.

Ebenfalls keine guten Nachrichten gibt es für die Inflationserwartungen, die deutlich steigen. Während die CFOs im Herbst noch eine durchschnittliche Inflation von 3,2 Prozent für die nächsten zwölf Monate erwartet haben, verdoppelt sich dieser Wert im aktuellen Survey fast auf 6,1 Prozent. Auch in der Perspektive bis Ende 2023 erwarten die meisten CFOs keine Rückkehr zur Normalität. Nur eine sehr kleine Minderheit sieht bis dahin einen Rückgang auf den Zielwert von nahe 2 Prozent. Inflationsraten zwischen 3 und 4 Prozent oder von deutlich über 4 Prozent halten die allermeisten CFOs für realistischer. Die hohe Inflation wäre somit keineswegs eine schnell vorübergehende Erscheinung.

05

Die deutsche Konjunktur wird durch die verschlechterte Stimmung und die hohe Unsicherheit beeinflusst, aber auch von sehr handfesten Veränderungen wie den Preisen für Energie und Rohstoffe.

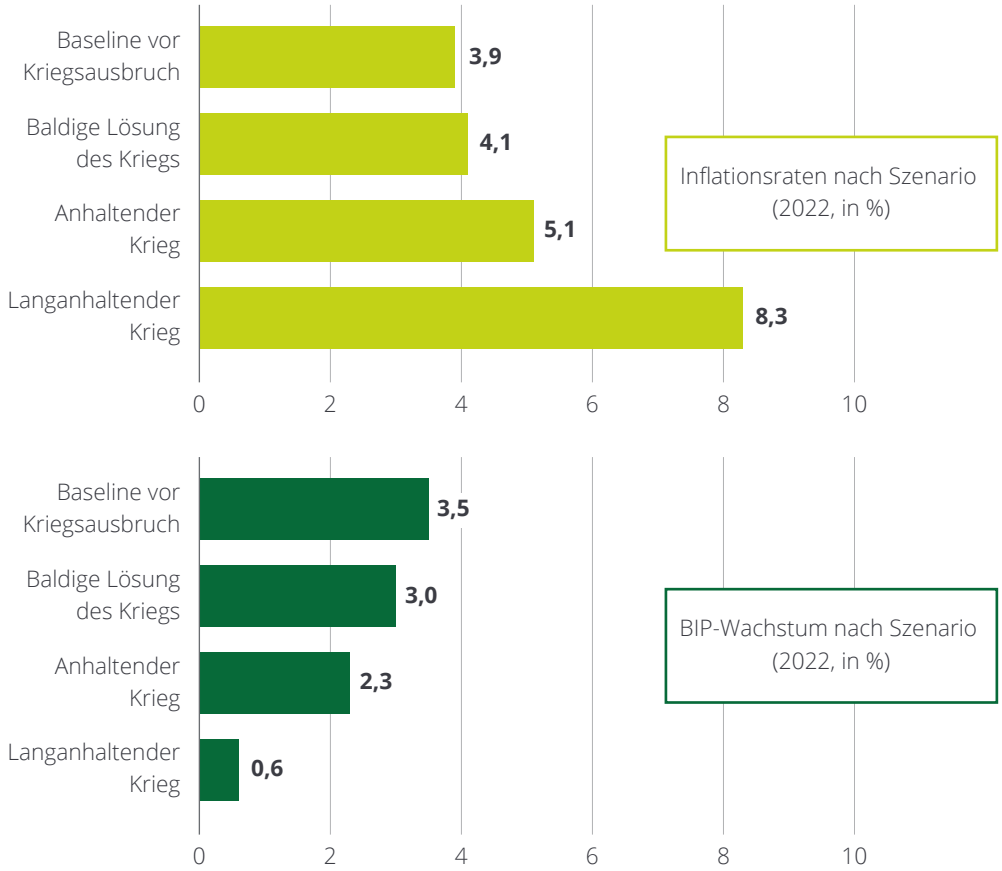
Der Einfluss auf die deutsche Konjunktur
Die deutsche Konjunktur wird durch die verschlechterte Stimmung in den Unternehmen und die hohe Unsicherheit beeinflusst, aber auch von sehr handfesten Veränderungen wie den Preisen für Energie und Rohstoffe. Dazu kommen Rezessionssorgen in den USA als Folge der veränderten Zinspolitik und die Lockdowns in China mit ihren Folgen für das Wirtschaftswachstum und die Lieferketten. Diese neuen Unsicherheiten machen exakte Konjunkturprognosen schwierig, es lassen sich aber Szenarien ableiten, die die Konjunktur in Abhängigkeit vom Verlauf des Krieges schätzen. Deloitte Research hat in diesem Zusammenhang drei Szenarien für die deutsche Konjunktur in Abhängigkeit von der Dauer des Krieges entwickelt.[2] Szenario 1 nimmt eine zeitnahe diplomatische Lösung bis zum Ende des zweiten Quartals an; Szenario 2 eine Fortdauer bis in den Herbst hinein; Szenario 3 geht von einer Fortdauer bis in das Jahr 2023 aus. Jedes dieser Szenarien geht mit unterschiedlichen Energiepreisen für Öl und Gas einher sowie mit einem unterschiedlich hohen Unsicherheitsschock. Diese Veränderungen wirken dann auf das Investitionsverhalten der Unternehmen und auf die Nachfrage der Konsumenten.

Drei Konjunkturszenarien
Diese Einflussfaktoren zusammengenommen führen im Vergleich zur Vorkriegsprognose von 3,5 Prozent Wachstum und 3,9 Prozent Inflation zu folgenden Ergebnissen: Im Szenario einer baldigen Lösung des Konflikts würde der konjunkturelle Effekt im Vergleich zur Vorkriegsprognose relativ gering ausfallen und das Wachstum 3 Prozent betragen. Die Inflation würde leicht auf 4,1 Prozent steigen.

Sollte der Krieg bis in den Herbst andauern, mit entsprechenden Auswirkungen auf Energiepreise und Lieferketten, dürfte das Wachstum um 1,2 Prozentpunkte auf 2,3 Prozent sinken; die Inflation würde auf 5,1 Prozent steigen. Im Downside-Szenario eines Krieges bis ins Jahr 2023 hinein könnte das Wachstum auf 0,6 Prozent zurückgehen und die Inflation deutlich auf 8,3 Prozent steigen. In diesem Szenario wäre Stagflation – also niedriges oder stagnierendes Wachstum, gekoppelt mit hoher Inflation – eine sehr reale Bedrohung.

05

Abb. 2 – Inflations- und BIP-Wachstumsraten nach Szenarien (2022, in Prozent)



Anmerkung:

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird das Szenario einer baldigen Lösung des Krieges leider immer unwahrscheinlicher, da kaum Anzeichen in diese Richtung zu erkennen sind. Eine Fortsetzung des Krieges bis zum Herbst ist unser Baseline-Szenario; allerdings müssen auch ein lang anhaltender Krieg und damit starke Stagflationsgefahren als Szenario ernst genommen und bedacht werden. In jedem Fall sind der Aufholprozess nach der Corona-Pandemie und eine wirtschaftliche Normalisierung erst einmal unterbrochen.

Immerhin würde Deutschland in keinem der betrachteten Szenarien in eine Rezession rutschen. Dies könnte sich allerdings dann ändern, wenn ein Stopp der russischen Gaslieferungen oder ein europäisches Gas-Embargo eintritt. Es herrscht hohe Unsicherheit über die Effekte in einem solchen Schritt, genauso wie darüber, ob sie hauptsächlich 2022 oder 2023 eintreten würden. Die Mehrheit der Volkswirte erwartet aber in jedem Fall einen Rückgang der Wirtschaftsleistung gegenüber ihren jeweiligen Prognosen; die Bundesbank geht beispielsweise von einem Effekt von -5 Prozent in diesem und -3,5 gegenüber ihrem Basisszenario im nächsten Jahr aus, die Wirtschaftsforschungsinstitute gehen von -0,8 in diesem und über -5 Prozent im nächsten Jahr aus.

Die langfristigen Risiken

Langfristig könnten die Veränderungen, die der Krieg hervorruft, noch sehr viel tiefgreifender sein. Der Umbau der deutschen Energieversorgung ist ein offenkundiges Thema. Genauso muss sich die exportorientierte deutsche Wirtschaft aber auch auf mögliche Veränderungen im geopolitischen Umfeld einstellen. Sie ist in besonders hohem Maße auf offene Weltmärkte angewiesen, die letzten Endes auf politischer Kooperation und politischem Konsens beruhen.

Dieser Konsens ist bereits seit einigen Jahren unter Druck. Treiber der Globalisierung war in den letzten Jahrzehnten die Entstehung globaler Wertschöpfungsketten – ein Prozess, der von einigen Autoren als Hyperglobalisierung bezeichnet wird. Dieser Trend setzte mit dem Fall der Mauer 1989 ein und beschleunigte sich bis zur Finanzkrise dank der Integration Osteuropas und vor allem Chinas in die Weltwirtschaft enorm. Die neue Welle an Informationstechnologie ermöglichte die grenzüberschreitende Koordination von Lieferketten, die heute für zwei Drittel des Welthandels verantwortlich sind.

05

Die Finanzkrise stoppte allerdings das rasante Wachstum der Lieferketten. Seit 2011 sind die Zuwachsraten des Welthandels mäßig. Neue Handelsbeschränkungen – Zölle, aber auch andere Handelsbeschränkungen – sind weltweit seit der Finanzkrise gestiegen und behindern diese Entwicklung. Zusätzlich hat sich auch die Unsicherheit in den 2010er-Jahren negativ ausgewirkt. Politische Ereignisse wie die Eurokrise, der Brexit oder die US-amerikanische Handelspolitik der Trump-Administration verursachten Unsicherheit und belasteten den internationalen Handel. Die Corona-Krise hat zusätzlich die Lieferketten unter Druck gesetzt, wenn sie sich auch überraschend schnell erholten.

Geopolitik, Globalisierung und die Unternehmenserwartungen

In dieser Gemengelage verstärkt der Ukraine-Krieg die negativen Trends und steigert die geopolitischen Spannungen. Laut dem Deloitte CFO Survey rechnen über 80 Prozent der CFOs mit einer verstärkten Blockbildung in der internationalen Politik und fast 60 Prozent mit künftigen politischen Hindernissen für Handel und Investitionen. Damit stehen Fragen zu Abhängigkeiten von einzelnen Ländern als Absatzmärkte oder auch Produktionsstandorte ganz oben auf der unternehmerischen Agenda.

Die deutschen CFOs setzen laut der Umfrage dabei als Reaktion im Bereich Lieferketten vor allem auf eine Diversifizierung der Lieferanten und eine verstärkte Zusammenarbeit, ebenso auf Stresstests. Die sehr grundsätzliche und strategische Frage von Produktionsverlagerungen beziehungsweise der Re-Evaluierung von Standorten steht im Moment nur bei einer Minderheit auf der Tagesordnung. Allerdings sind die Branchenunterschiede groß. In der Autoindustrie beispielsweise sind es über die Hälfte der befragten Unternehmen, die Produktionsverlagerungen erwägen. Insofern könnte der Ukraine-Krieg durchaus ein Auftakt zu einer Neustrukturierung von Lieferketten in einigen Sektoren sein.

Insgesamt bedeutet die Unsicherheit bezüglich der Entwicklungen in der internationalen Politik, dass geopolitische Risiken und ihr Management länger auf der unternehmerischen Agenda bleiben und die 2020er-Jahre stark prägen dürften. Konstantes Monitoring der politischen Risiken, die Analyse der unternehmerischen Auswirkungen und entsprechende strategische Positionierungen können im neuen Umfeld ein entscheidender Erfolgsfaktor werden.

Ihr Kontakt

Dr. Alexander Börsch
Chefökonom & Director Research
aboersch@deloitte.de

Referenzen

[1] Deloitte Economic Trend Briefings. Stimmungsumschwung in den deutschen Unternehmen – Flash-Ergebnisse des Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022, https://www2.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2022/cfo-survey-fruehjahr-2022.html.
[2] Deloitte Economic Trend Briefings. Konjunkturelle Implikationen des Ukraine-Krieges für Deutschland: Drei Szenarien, https://www2.deloitte.com/de/de/blog/economic-trend-briefings/2022/konjunkturelle-implikationen-ukraine-krieg.html.

06

06

Cyberrisiko 2.0 im neuen kalten Krieg

06

Wenn Cybersicherheit eine Aktie wäre, könnte man sie ohne Weiteres den besten Freunden zum Kauf empfehlen. Nicht nur, dass Wachstumsraten von Hackerangriffen und deren Auswirkungen regelmäßig neue „all-time highs“ erreichen, auch neue Anforderungen von Regulatoren und neue Technologien fordern die Cyberverantwortlichen heraus, sodass auch hier viele Aktivitäten erfolgen und umfangreiche Investitionen in neue Tools, Services und Personal gemacht werden. Zu häufig ist das Cyberbudget allerdings noch an die Ausgaben der IT geknüpft. Das ist vielleicht für die Planung einfacher, verkennt aber die Tatsache, dass Cybersicherheit nicht von den Aktivitäten der IT abhängt, sondern von den Anforderungen, die sich aus dem Geschäftsmodell und den Unternehmensprozessen ergeben.

Man könnte erwarten, dass ein Online-Handel mehr in die Sicherheit investieren muss als bspw. ein klassisches Produktionsunternehmen. Tatsächlich sind gerade Letztere häufiger gezielten Angriffen ausgesetzt. Denn durch die Vernetzung von Produktionsanlagen, die Steuerungseinheiten und die Integration in die Backoffice-Prozesse eröffnet sich eine erweiterte Angriffsfläche für Eindringlinge. Deren Motive sind vielfältig, sie haben jedoch häufig ausschließlich finanzielle Interessen, wie man an der großen Zahl von sog. Ransomware-Attacken sieht. Hier verschlüsseln Angreifer über Schadprogramme Teile der IT-Landschaft und fordern Lösegeld, um die Codes für die Entschlüsselung der Server preiszugeben.
Der Professionalitätsgrad der Hacker ist fast schon bemerkenswert: Sie liefern mit der Verschlüsselung präzise Anleitungen mit, damit das Opfer zügiger das Lösegeld – meinstens in Kryptowährungen – bezahlt, um vermeintlich weiteren Schaden abzuwenden. In manchen Fällen stellen die Hacker sogar eine Hotline zur Verfügung.

06

Seit Russlands Einmarsch in die Ukraine sehen wir eine steigende Zahl von Angriffen auf Unternehmen und Organisationen, die die Ukraine unterstützen. Nach der Annexion der Krim und der Ostukraine lieferten sich vermeintlich russische Hacker einen Cyberkrieg mit der Ukraine. Angriffe auf Ministerien und öffentliche Organisationen hatten sogar Auswirkungen auf unbeteiligte Unternehmen in ganz Europa, die teilweise massive Ausfälle erlitten haben. Mit der Ausweitung der russischen Invasion in der Ukraine im Februar versuchten angeblich Hacker – die genaue Herkunft wurde nicht klar festgestellt –, die Steuerung der Windparks in der Nordsee zu beeinträchtigen. Offensichtlich waren sie jedoch nicht erfolgreich.

Die latente Bedrohung durch professionelle Angreifer ist ein Thema, mit dem sich die Geschäftsführung in allen Bereichen auseinandersetzen muss. Mit umfassender Threat Intelligence, die durch externe Quellen und interne Informationen aus dem laufenden Betrieb ermittelt wird, erhält man ein reales Lagebild, das sowohl im operativen Betrieb das "Doing" unterstützt als auch in der langfristigen Planung wertvolle Hilfestellungen bei Fragen zu Investitionen gibt.

Cybersicherheit und das entsprechende Risikomanagement sind zwei feste Bestandteile, die auf der To-do-Liste des Managements und des Aufsichtsrats stehen. Geschäftsleiter und Aufsichtsorgane setzen dazu umfassende Maßnahmen ein, um die Cybersicherheit zu verbessern und die Risiken eines Angriffes zu minimieren. Neben der Planung und Umsetzung, dienen bspw. ergänzende Cybersicherheitsprüfungen und die Schwerpunktsetzung Cybersicherheit durch den Aufsichtsrat als Erweiterung der Abschlussprüfung. Die Prüfungen werden als probates Mittel angesehen, um die Cyberresilienz zu bewerten, proaktiv notwendige Maßnahmen zu identifizieren und die Cybersicherheit im Unternehmen kontinuierlich zu verbessern.

Ihre Kontakte

Peter J. Wirnsperger
Partner | Risk Advisory
Deloitte
pwirnsperger@deloitte.de

Christian Haas
Partner | Risk Advisory
Deloitte
chaas@deloitte.de

07

07

Geopolitische Risiken

07

Klimakrise, Corona-Pandemie, zunehmende Handelsbarrieren, ein aufflammender Kalter Krieg und ein offener Krieg in der Ukraine – es scheint, als hätte die Welt einmal mehr in den Krisenmodus geschaltet. Alte Realitäten verschieben sich und müssen geopolitisch neu geordnet werden. Die Welt befindet sich im ständigen Fluss. Zumindest diese Gewissheit hatten schon die alten Griechen. Selten in den letzten zehn Jahren waren die wirkenden Kräfte jedoch so enorm, hat sich die Notwendigkeit für derart drastische politische Entscheidungen ergeben. Der Abbruch politischer und wirtschaftlicher Beziehungen mit Russland, die Umkehr der Energiepolitik des letzten Jahrzehnts und die weltweite Suche nach neuen Partnern für die dringend benötigten Rohstoffe läuten eine Zeitenwende in der Geopolitik ein.

Das macht es auch Unternehmenslenkern und insbesondere international agierenden Unternehmen schwer, in diesem dichten globalen Geflecht zu navigieren. Dies gilt zum einen für die unmittelbare Reaktion auf die genannten Ereignisse, zum anderen für die langfristige Planung. Umso wichtiger werden fundiert vorbereitete strategische Entscheidungen für die Unternehmen, die unter Abwägung aller geopolitischen Risiken die richtigen Schlüsse für die nächsten Jahre ziehen sollen. Wesentliches Instrument der ökonomischen Entscheidungsfindung ist die strategische Planung. Allzu oft jedoch fließen hier die Erkenntnisse des eigenen Enterprise Risk Management nicht mit in die Überlegungen ein. Dem Risikomanagement wird klassisch noch die Aufgabe der Werterhaltung zugeschrieben, also die Verwaltung des Status quo. Nur selten wird dessen volles Potenzial ausgeschöpft, neben werterhaltend auch wertschaffend tätig zu werden. Hinzu kommt, dass bestandsgefährdende Entwicklungen in Unternehmen eben meistens nicht aus einer Fehleinschätzung einzelner operativer Risiken heraus entstehen, sondern vielmehr aus der Fehleinschätzung des Zusammenspiels strategischer und geopolitischer Risiken resultieren.

Das Risikomanagement hat in den letzten Jahren nicht nur aufgrund exogener Faktoren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die früher gängige Meinung, es sei nur eine Pflichtübung, der man zur Erfüllung der Anforderungen aus dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) nachkommen müsse, gilt längst als tradiert. Spätestens mit der Verabschiedung des Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetzes (FISG) und der damit verbundenen Einführung des § 91 Abs. 3 AktG (verpflichtende Implementierung eines Risikomanagementsystems) wurde die Bedeutung des Risikomanagements auch von der Legislative nochmals hervorgehoben. Gleichermaßen hob das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (StaRUG) die Bedeutung des Risikomanagements für Gesellschaften mit beschränkter Haftung ebenfalls hervor und machte auch hier die Risikofrüherkennung zur Pflicht. Die Überwachungspflicht des Risikomanagements bestand für Aufsichtsräte nach § 107 Abs. 3 AktG aber bereits vor der Einführung des FISG. Typischerweise lässt sich der Aufsichtsrat bei dieser Überwachungspflicht entweder durch die Interne Revision (DIIR 2 – Prüfung des Risikomanagements durch die Interne Revision) oder durch einen externen Wirtschaftsprüfer (IDW PS 981 – Grundsätze ordnungsmäßiger Prüfung von Risikomanagementsystemen) unterstützen. Bewährt hat sich in der Praxis ein rollierender Ansatz über drei bis fünf Jahre, der interne und externe Überwachung kombiniert. Dabei wurden durch das FISG

07

Wesentliches Instrument der ökonomischen Entscheidungsfindung ist die strategische Planung.

die direkten Auskunftsrechte der Mitglieder des Prüfungsausschusses erweitert. Künftig wird es ihnen möglich sein, beispielsweise direkte Auskünfte beim Leiter Risikomanagement einzuholen (§ 107 Abs. 4 Satz 4 AktG).

Die Entwicklung der Bedeutung von Risikomanagement und Risikofrüherkennung hat auch das Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland (IDW) genau verfolgt und den IDW PS 340 n.F. „Die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems" im vergangenen Jahr grundlegend überarbeitet. Bei börsennotierten Aktiengesellschaften gehört die Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB als verpflichtender Bestandteil zur Jahresabschlussprüfung dazu. Der IDW PS 340 n.F. setzt deutlich höhere Maßstäbe an Risikofrüherkennungssysteme als sein Vorgänger. So müssen die betroffenen Unternehmen jetzt beispielsweise die sogenannte Risikotragfähigkeit und die dazugehörige Gesamtrisikoposition ermitteln. Ziel ist es, eine Vorstellung vom maximalen Risikoausmaß zu erhalten, welches das Unternehmen in einem Worst-Case-Szenario tragen kann. Daran wird dann die Risikostrategie des jeweiligen Unternehmens ausgerichtet. Zur Ermittlung der Gesamtrisikoposition der Risikotragfähigkeit (Gesamtrisiko-Exposure) sind nunmehr auch sämtliche Risikokategorien, also auch strategische Risiken heranzuziehen. Unter Letzteren werden die unsicheren Auswirkungen aufgrund wesentlicher Zukunftstrends wie demografische und technologische Entwicklungen sowie gesellschaftliche und politische Entwicklungen verstanden. Sie leiten sich für jedes Unternehmen individuell aus der jeweiligen Unternehmensstrategie und dem Wettbewerbsumfeld ab.[1] Hierzu zählen auch die geopolitischen Risiken. Diese lassen sich grob in zwei Kategorien teilen:

- Risiken mit globalen Auswirkungen
- Risiken mit lokal begrenzten Auswirkungen (Begrenzung auf bestimme Länder, Regionen)

Sie sind meist langfristiger Natur und bedürfen daher auch langfristiger strategischer Entscheidungen zur Mitigation der Risiken. Folgende geopolitischen Risiken beschäftigen aus unserer Sicht aktuell die Unternehmen im besonderen Maße:

Auswirkungen des Krieges in der Ukraine
Der russische Angriffskrieg auf die Ukraine hat in vielfacher Hinsicht Auswirkungen auf die kurzfristigen und strategischen Planungen der Unternehmen. Neben dem Rückzug aus russischen Märkten und den damit verbundenen Umsatzeinbußen sind auch die teilweise mit der Ukraine eng verwobenen Lieferketten zu berücksichtigen. Egal ob Vorprodukte in der Automobilindustrie oder Agrarerzeugnisse, die Lieferketten werden auch in absehbarer Zeit äußerst angespannt bleiben. Hinzu kommen die Zeitenwende in der Energiepolitik und die schrittweise Abkehr vom russischen Öl und Gas. Das alles lässt die Energiepreise auf absehbare Zeit nicht sinken.

Weitere Entwicklung der Corona-Pandemie
Die Corona-Pandemie ist global bei Weitem noch nicht vorbei. Der neuerliche, äußerst strikte Lockdown in Shanghai hat einmal mehr gezeigt, wie angespannt auch hier die Weltlage noch ist. Expatriates haben bereits angekündigt, China verlassen zu wollen, und vor dem Hafen in Shanghai stauten sich die Schiffe, da Anlanden verboten war. Hieraus ergeben sich zwei Handlungsstränge für mit China verbundene Unternehmen: Sie werden langfristig Wege überlegen müssen, um hochqualifiziertes Personal weiterhin für Auslandseinsätze in Staaten wie China gewinnen zu können, und zum anderen stellt sich auch hier die Frage nach der Belastbarkeit der eigenen Lieferketten und dem Maß an Abhängigkeit, das man bereit ist einzugehen.

07

Weitere geopolitische Risiken für 2022
- Weitere Auswirkungen des Brexit
- Umgang mit Klimakrise
- Verhältnis USA/China/EU
- Zunahme der Handelsbarrieren
- Staatlich gelenkte Cyber-Attacken

Gerade für international agierende Unternehmen ist die geopolitische Landkarte zunehmend komplexer geworden.

Bei all diesen geopolitischen Überlegungen nimmt das Risikomanagement für Unternehmen eine immer zentralere Rolle ein. In der Risikomanagementfunktion gilt es künftig, das Wissen zur Analyse und Vorbereitung strategischer Entscheidungen zu bündeln. Der Risikomanager der Zukunft wird immer stärker auch in eine Analystenrolle hineinwachsen und damit Entscheidungen des Top-Managements vorbereiten. Dies kann gelingen durch die Bündelung der ohnehin vorhanden Risikoinformationen zu operativen, Compliance- und ESG-Risiken sowie den gezielten Aufbau von Kompetenzen im Bereich der strategischen Analyse.

Dann nämlich kann die Risikomanagementfunktion anhand externer Key-Risk-Indikatoren (wie z.B. Zins- und Währungsindizes) Risikofrüherkennung betreiben und dabei geopolitische Risiken in die Berücksichtigung mit einfließen lassen. Anhand von Szenarioanalysen können im Anschluss gezielt strategische Entscheidungen (z.B. Standortentscheidungen) unterstützt werden. Unter Einbezug geopolitischer Risiken kann dann, ganz im Sinne des IDW PS 340 n.F., auch eine Gesamtrisikoexposition des Unternehmens ermittelt und zu Steuerungszwecken verwendet werden.

07

Fazit

Die geopolitischen Risiken für Unternehmen haben in den letzten Monaten weiter zugenommen. Gerade für international agierende Unternehmen ist die politische Landkarte zunehmend komplexer geworden. Ein modernes, zukunftsgerichtetes Risikomanagementsystem kann jedoch wertvolle Unterstützungsleistungen im Rahmen der strategischen Entscheidungsfindung leisten. Die Entwicklung in der Praxis zeigt klar weg vom rein reaktiven, verwaltenden System hin zum proaktiven, in die Zukunft gerichteten Risikomanagement, das zunehmend weitere Risikobereiche des Unternehmens bündelt und in die Betrachtung der Gesamtrisikolage mit einbezieht (z.B. ESG-Risiken, strategische Risiken). Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Diskussion um notwendige Anpassungen im Rahmen des IDW PS 340 n.F. Denn bestandsgefährdende Risiken resultieren eben meist nicht nur aus operativen, sondern auch aus strategischen Risiken und deren Fehleinschätzungen. Nicht nur bei börsennotierten Unternehmen wird für die Überwachungstätigkeit der Aufsichtsräte das Risikomanagement immer bedeutender. Die Prüfungsausschüsse sollten von ihrem durch das FISG gestärkten Recht zur Auskunftseinholung beim Leiter Risikomanagement Gebrauch machen und sich auch bei der Ausübung der Überwachungspflicht des Risikomanagementsystems professioneller (interner oder externer) Unterstützung bedienen, um dessen Angemessenheit und Wirksamkeit sicherstellen zu können.

Ihre Kontakte

René Scheffler
Director
Audit and Assurance
Deloitte
rscheffler@deloitte.de

Tobias Flath
Director
Audit and Assurance
Deloitte
tflath@deloitte.de

Jan Joos
Senior Manager
Audit and Assurance
Deloitte
jjoos@deloitte.de

Referenzen

[1] Vgl. Gleißner: Grundlagen des Risikomanagements, 3. Auflage, S. 125 ff.

08

08 Überblick möglicher Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf die IFRS-Rechnungslegung

08

Mit dem Beginn des Kriegs in der Ukraine am 24. Februar 2022 hat die geopolitische Konfliktlage eine neue Stufe erreicht. Neben den unmittelbaren Auswirkungen des Krieges auf Unternehmen, die in der Ukraine, in Russland und Weißrussland tätig sind, verschärft er die weltweit bestehenden wirtschaftlichen Herausforderungen wie steigende Inflation und Unterbrechung der globalen Lieferketten. Die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können wesentliche Auswirkungen auf die Finanzberichterstattung haben. Dieser Beitrag befasst sich übersichtsartig mit Fragestellungen der IFRS-Finanzberichterstattung, auf die Aufsichtsräte für Abschlussstichtage nach dem 24. Februar 2022 ein besonderes Augenmerk legen sollten.

Hat der Russland-Ukraine-Krieg Auswirkungen auf die Konsolidierung von Tochterunternehmen?

Auswirkungen auf die Konsolidierung ergeben sich immer dann, wenn ein Mutterunternehmen ein Tochterunternehmen nicht mehr beherrscht. Einschränkungen der Beherrschung können sich in der vorliegenden Situation sowohl durch rechtliche als auch durch faktische Restriktionen ergeben. Es ist jeweils im Einzelfall sorgfältig zu prüfen, ob die Kriterien für eine Beherrschung nach IFRS 10 Konzernabschlüsse weiterhin vorliegen. Ist dies nicht der Fall, weil bspw. Gläubiger durch geänderte rechtliche Rahmenbedingungen mehr Rechte erhalten und das Mutterunternehmen dadurch in seinen Beherrschungsmöglichkeiten wesentlich beschränkt wird, müssen Unternehmen unter Umständen die betroffenen Gesellschaften entkonsolidieren. In diesem Fall ist zu prüfen, ob zumindest noch eine gemeinschaftliche Vereinbarung im Sinne des IFRS 11 Gemeinschaftliche Vereinbarungen oder ein maßgeblicher Einfluss im Sinne des IAS 28 Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen gegeben ist. Sofern dies vorliegt, sind die entsprechenden IFRS anzuwenden. Verbleibt eine sonstige Finanzbeteiligung, ist diese nach den Vorschriften des IFRS 9 Finanzinstrumente zu bilanzieren.

08

Welche Auswirkungen können sich ergeben, wenn ein Unternehmen seine Geschäftsaktivitäten einstellt oder einzelne Produktionsstätten aufgibt?

Viele internationale Konzerne haben sich seit Kriegsbeginn dazu entschieden bzw. waren faktisch dazu gezwungen, sich aus Russland zurückzuziehen. Das Aufgeben von Regionen oder Geschäftsbereichen sowie die Veräußerung von langfristigen Vermögenswerten lösen nach IFRS regelmäßig Ausweis- und Bewertungskonsequenzen aus. Wenn zu veräußernde Vermögenswerte die Kriterien für einen Ausweis als zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte nach IFRS 5 Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche erfüllen, sind sie gesondert in der Bilanz auszuweisen und zum Zeitpunkt der Umklassifizierung zunächst auf ihre Werthaltigkeit zu prüfen und dann mit dem niedrigeren Wert aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten zu bewerten. Vermögenswerte, die aufgegeben, also bspw. verschrottet werden sollen, werden zwar nicht als zur Veräußerung gehalten dargestellt; es ist aber auch hier zu prüfen, ob sie ggf. wertgemindert sind. Darüber hinaus müssen Unternehmen prüfen, ob Veräußerungsgruppen ggf. als aufgegebene Geschäftsbereiche auszuweisen sind. Dies kann bspw. dann der Fall sein, wenn die Aktivitäten in einer ganzen Region aufgegeben werden.

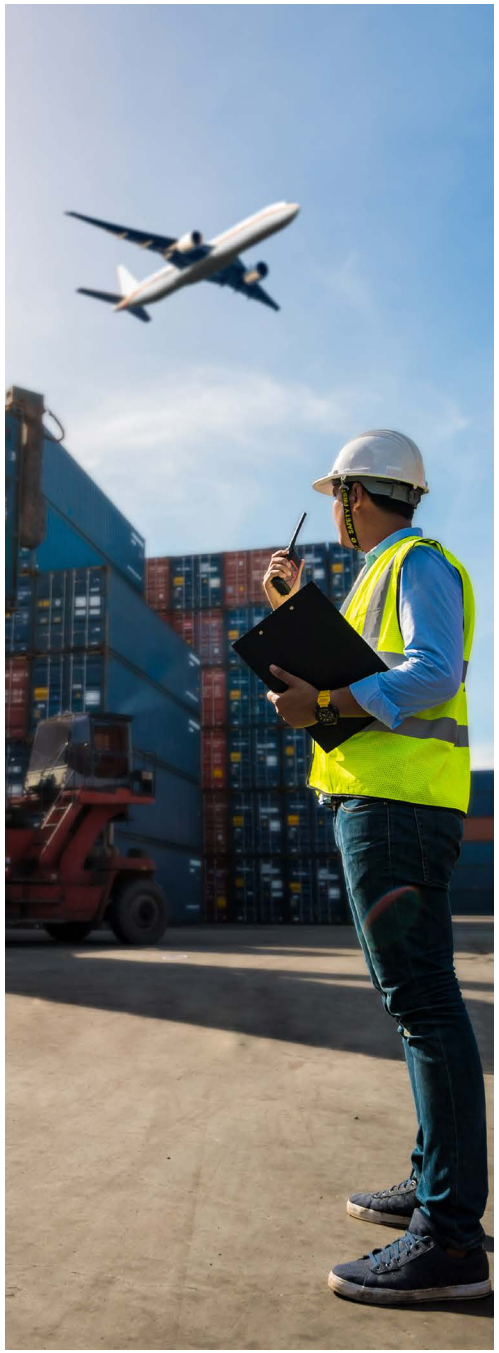
Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert abzgl. Veräußerungskosten kann in der aktuellen Situation eine große Herausforderung darstellen. Für eine sachgerechte Bewertung werden zukunftsbezogene Informationen benötigt, die sich aufgrund der bestehenden großen Unsicherheit und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung derzeit allerdings nur eingeschränkt ermitteln lassen. Dadurch erlangen makroökonomische Prognosen eine größere Relevanz für die Cashflow-Planung der Unternehmen. offen.

Welche Auswirkungen ergeben sich auf die für die IFRS-Rechnungslegung erforderlichen Prognosen?

Prognosen spielen in der IFRS-Rechnungslegung bei Ansatz, Bewertung und Offenlegung eine große Rolle, sei es bei der Überprüfung der Werthaltigkeit von nicht-finanziellen Vermögenswerten (wie auch dem Geschäfts- oder Firmenwert) nach IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten oder latenten Steueransprüchen nach IAS 12 Ertragsteuern, bei der Ermittlung von erwarteten Kreditausfällen und natürlich bei der Beurteilung der Fähigkeit eines Unternehmens zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit. Es ist daher mehr denn je wichtig, dass die den Bewertungen und Prognosen zugrundeliegenden Annahmen und Sensitivitätsrechnungen umfassend dokumentiert und im Anhang und in der Kapitalmarktkommunikation insgesamt erläutert werden.

Welche Auswirkungen können Lieferkettenunterbrechungen und höhere Energiekosten auf das Bilanzbild haben?

Durch den Krieg sind viele Unternehmen Lieferkettenunterbrechungen, Materialengpässen, erhöhten Energie- und Lieferkosten sowie Transportverzögerungen ausgesetzt. Besonders betroffen sind Exporte aus Russland und der Ukraine, wie z.B. Öl, Erdgas, Sonnenblumenöl oder Weizen. Da die Kosten für deren Bezug deutlich gestiegen sind, häufig aber die Absatzpreise nicht im gleichen Maße erhöht werden können, kann dies unmittelbare Auswirkungen auf die Bewertung des Vorratsvermögens haben. Es ist daher zu prüfen, ob eine Abschreibung des Vorratsvermögens auf den Nettoveräußerungswert notwendig ist.



08

Zudem sollten Unternehmen ihre langfristigen Fertigungs- und Lieferaufträge sowie Dauerschuldverhältnisse auf ihre Wirtschaftlichkeit hin überprüfen. Sofern die Leistung tatsächlich erbracht werden muss, weil die zugrundeliegenden Verträge bspw. keine Force-Majeure-Klausel enthalten, ist zu evaluieren, ob die unvermeidbaren Kosten aus den Verträgen noch durch die vereinbarten Gegenleistungen gedeckt sind. Übersteigt die Belastung die zu erwartende Gegenleistung, ist für eine Wertminderung bzw. eine etwaige Rückstellung der niedrigere Betrag aus Kosten der Erfüllung des Vertrags und einer etwaigen Strafzahlung wegen Nichterfüllung heranzuziehen. Bevor jedoch eine Rückstellung für belastende Verträge zu bilden ist, müssen zunächst direkt mit den Verträgen in Verbindung stehende Vermögenswerte wie Produktionsmaschinen oder Vorräte im Wert gemindert werden. Erst nach einer Abwertung von Sachanlagen und Vorräten ist zu evaluieren, ob darüber hinaus noch eine Rückstellung zu erfassen ist.

Welche Auswirkungen ergeben sich aus der Krise auf die Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen?

Auch die Forderungsbewertung kann durch den Krieg beeinflusst sein. Nutzt ein Konzern bspw. für die Ermittlung der erwarteten Verluste einer Gruppe von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit gemeinsamen Risikomerkmalen (z.B. in einer geografischen Region) eine Wertberichtigungsmatrix, in die Kreditausfälle der Vergangenheit eingeflossen sind, so kann es sein, dass die historischen Verluste vor dem Hintergrund des Kriegs keine sinnvolle Basis für die Bewertung mehr darstellen. IFRS 9 verlangt, dass die Verlustquoten einer Wertberichtigungsmatrix angepasst werden, um aktuelle Bedingungen und Schätzungen zukünftiger wirtschaftlicher Bedingungen widerzuspiegeln.
Wenn die Forderungen im zuvor betrachteten Gesamtportfolio aufgrund des Krieges keine ähnlichen Kreditrisikomerkmale mehr aufweisen, müssen die Forderungen und damit auch die Wertberichtigungsmatrix auf einer veränderten Ebene betrachtet werden, z.B. gesondert für die Ukraine anstelle einer gemeinsamen Betrachtung der Region Osteuropa. Die Wertberichtigungsmatrix muss im Hinblick auf die bisherigen zugrundeliegenden Erwartungen überprüft und aktualisiert werden. Dies kann angesichts der bestehenden Unsicherheiten (z.B. Auswirkungen der Sanktionen, Folgewirkungen des Krieges usw.) ein erhebliches Maß an Ermessensausübung erfordern. Zudem wird es notwendig sein, bei der Bestimmung der erwarteten Kreditverluste mehrere wirtschaftliche Szenarien zu betrachten, da selbst über den meist kurzen Fälligkeitszeitraum von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen eine größere Unsicherheit der potenziellen wirtschaftlichen Bedingungen besteht.

Welche Auswirkungen hat eine mögliche Hyperinflation auf die Rechnungslegung?

Die steigenden Inflationsraten in der Ukraine, Russland und den angrenzenden Staaten könnten dazu führen, dass die betroffenen Staaten künftig nach IFRS Hochinflationsländer darstellen. Dies würde zu einer deutlich erhöhten Komplexität führen, da in diesem Fall IAS 29 Rechnungslegung in Hochinflationsländern zu beachten wäre. Der Standard sieht für Hochinflationsländer retrospektiv anzuwendende gesonderte Bewertungsvorschriften vor. Folglich müssen betroffene Tochterunternehmen internationaler Konzerne rechtzeitig reagieren und die geänderten Bewertungsvorschriften in den Berichtsprozessen an ihre Muttergesellschaft berücksichtigen. Dies sollte rechtzeitig kommuniziert und prozessual umgesetzt werden, da die Daten regelmäßig nicht „auf Knopfdruck" verfügbar sein werden.

Ihre Kontakte

Silvia Geberth
Head of Accounting &
Reporting Advisory Services
Deloitte
sgeberth@deloitte.de

Jens Berger
Leiter
IFRS and Corporate Reporting
Centre of Excellence
Deloitte
jensberger@deloitte.de

09

09 Zwischen Sanktionen und Kursverlusten – Tax-Risiken im neuen Umfeld

09

Auch aus deutscher ertragsteuerlicher Sicht müssen sich Unternehmen verstärkt mit den Auswirkungen des andauernden Angriffskriegs Russlands auf die Ukraine auseinandersetzen.

Erhebliche ertragsteuerliche Auswirkungen ergeben sich insbesondere für Unternehmen, die wirtschaftlich Geschäfte in Russland und/oder der Ukraine betreiben. Durch die Sanktionen der Europäischen Union gegenüber Russland ergeben sich Einschränkungen der Geschäftsbeziehungen nach Russland – sofern Unternehmen diese noch erwägen aufrechtzuerhalten. Die wirtschaftliche und politische Situation wirkt sich zunehmend auf Wechselkurse und Rohstoffpreise aus, die Inflation steigt und die Zinsen steigen zum ersten Mal seit Jahrzehnten. Dies betrifft auch Liefer- und Leistungsbeziehungen sowie Finanzierungsbeziehungen innerhalb eines Konzerns.

In Bezug auf Forderungen gegenüber russischen oder ukrainischen (Konzern-)Unternehmen stellt sich die Frage, ob diese auf einen niedrigeren Teilwert abzuschreiben sind. Dies wäre dann der Fall, wenn es sich um eine „voraussichtlich dauernde Wertminderung" handelt. Diese kann dann gegeben sein, wenn die Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit des Schuldners eingeschränkt sind. Im Zusammenhang mit der aktuellen Krise kann ebenfalls diskutiert werden, ob die Wertminderung aus einem besonderen Anlass eintritt und ob die allgemeine wirtschaftliche Lage allein dafür sorgen kann, dass russische oder ukrainische Unternehmen ihre Verbindlichkeiten nicht mehr begleichen können, weshalb eine voraussichtlich dauernde Wertminderung vorliegt. Bei Darlehensforderungen gegenüber Konzernunternehmen (Beteiligung von mehr als 25% des Darlehensgebers am Darlehensnehmer) ist zu beachten, dass die Beschränkungen des § 8b Abs. 3 KStG unter Umständen greifen, d.h., dass vorgenommene Teilwertabschreibungen steuerlich nicht zu berücksichtigen sind und somit nicht zu einer Minderung des steuerlichen Gewinns führen.

Darüber hinaus können sich im Zusammenhang mit Forderungen gegenüber russischen oder ukrainischen (Konzern-)Unternehmen Verluste aus Kursminderungen des Rubels oder der Hrywnja ergeben. Hier ist aus ertragsteuerlicher Sicht grundsätzlich zu unterscheiden, ob die Fremdwährungsverluste aus einer in Fremdwährung gewährten Forderung oder Verbindlichkeit resultieren.

09

Entstehen die Fremdwährungsverluste aus der Erhöhung einer Verbindlichkeit gegenüber dem ursprünglichen Rückzahlungsbetrag, darf dies steuerlich nur dann berücksichtigt werden, wenn es sich um eine voraussichtlich dauerhafte Teilwertminderung handelt. Bei Fremdwährungsverbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von rund zehn Jahren ist aus Sicht der deutschen Finanzverwaltung nicht jede Kursveränderung als dauerhafte Wertveränderung anzusehen; vielmehr sei davon auszugehen, dass sich Währungsschwankungen grundsätzlich ausgleichen.[1] Eine Ausnahme könne dann gelten, wenn sich die wirtschaftlichen und/oder finanzpolitischen Daten im Verhältnis des Euro zu einem anderen Währungsraum in fundamentaler Weise geändert haben.[2]

Entstehen die Fremdwährungsverluste aus der Minderung einer Forderung, gilt auch hier, dass eine steuerlich wirksame Teilwertabschreibung nur dann vorgenommen werden kann, sofern eine voraussichtlich dauernde Minderung des Teilwerts vorliegt. Hier ist weiterhin zu beachten, dass nach Änderung des § 8b Abs. 3 S. 6 KStG im Rahmen des KöModG vom 25.6.2021 Währungskursverluste im Zusammenhang mit Darlehensforderungen gegenüber Konzernunternehmen nicht mehr als Gewinnminderungen i.S.d. § 8b Abs. 3 KStG gelten und somit nicht mehr per se steuerlich nicht abzugsfähig sind. Die obenstehenden Ausführungen hinsichtlich der dauerhaften Wertminderung bleiben hiervon allerdings unberührt.

Für Unternehmen, welche Tochtergesellschaften in Russland oder der Ukraine halten, ist nach handelsrechtlichen Grundsätzen zu prüfen, ob der Wert der Beteiligung unter die Anschaffungskosten gesunken ist und damit eine Teilwertabschreibung auf die Beteiligung erforderlich ist. Ertragsteuerlich besteht hier grundsätzlich ein Wahlrecht, ob die Teilwertabschreibung auch nachvollzogen werden soll. Sofern der Gesellschafter eine Kapitalgesellschaft ist, greift der allgemeine Grundsatz, dass eine Teilwertabschreibung zu dem Ergebnis führen könnte, dass die Teilwertabschreibung selbst sich aufgrund des § 8b Abs. 3 S. 3 KStG steuerlich nicht auswirkt, während eine spätere Wertaufholung bzw. ein Gewinn aus der Veräußerung der Beteiligung zu 5 Prozent der Besteuerung mit Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer unterliegt. Ähnliches gilt für Aktien an börsennotierten Gesellschaften. Hier ist allerdings zu beachten, dass eine Abschreibung auf den niedrigen Teilwert nur dann möglich ist, wenn die Bagatellgrenze von 5 Prozent (Differenz zwischen Kurs am Bilanzstichtag und Kurs zum Zeitpunkt des Aktienerwerbs) überschritten wurde.

Ertragssteuerliche Risiken könnten sich auch daraus ergeben, dass begonnene Projekte, welche der physischen Anwesenheit in Russland oder der Ukraine bedürfen, nicht beendet werden können. Aufgrund der „Pausierung" solcher Projekte können sich unter bestimmten Umständen Betriebsstättenrisiken für inländische Unternehmen ergeben. Insbesondere betroffen sind hier Bau- und Montageprojekte, bei welchen die Begründung einer Betriebsstätte in der Regel mit der Überschreitung einer bestimmten Zeitdauer verknüpft ist (z.B. zwölf Monate gem. Art. 5 DBA Russland). Denkbar wären darüber hinaus allerdings auch Betriebsstättenrisiken, welche sich ergeben könnten, sofern einzelnen Arbeitnehmern die Ein- bzw. Ausreise nicht möglich ist und sich daher die Dauer der entsprechenden Tätigkeit auf über zwölf Monate erstreckt.

Erhebliche ertragsteuerliche Auswirkungen ergeben sich insbesondere für Unternehmen, die wirtschaftlich Geschäfte in Russland und/oder der Ukraine betreiben.

09

Ertragssteuerliche Risiken könnten sich auch daraus ergeben, dass begonnene Projekte, welche der physischen Anwesenheit in Russland oder der Ukraine bedürfen, nicht beendet werden können

Den steuerlichen Abzug von Spenden an Kriegsgeschädigte hat die Finanzverwaltung durch verschiedene BMF-Schreiben[3] vereinfacht sowie die Auflagen für steuerbegünstigte Körperschaften gelockert, welche Kriegsgeschädigte unterstützen. Zu den Vereinfachungen beim steuerlichen Spendenabzug zählen insbesondere die verringerten Anforderungen an die Spendenbescheinigung, die Möglichkeit einer lohnsteuerbefreiten Spende vom Arbeitslohn oder von einer Aufsichtsratvergütung und der Abzug von Sachspenden bei einer öffentlich wirksamen Spendenaktion. In Fällen der Arbeitslohnspende ist folglich darauf zu achten, dass eine korrekte Berücksichtigung bei der Lohnabrechnung erfolgt.

Kein steuerliches Risiko resultiert zunächst aus der Zurverfügungstellung von Wohnraum an Kriegsflüchtlinge durch Wohnungsunternehmen, welche von der erweiterten Kürzung für die Gewerbesteuer nach § 9 Abs. 1 S. 2 ff GewStG profitieren. Gemäß gleich lautendem Erlass der obersten Finanzbehörden der Länder vom 31.3.2022 erfolgt seitens der Finanzverwaltung bis zum 31.12.2022 keine Prüfung, ob dies zu einer Gewerblichkeit führt.

Im Ergebnis führen der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine und die damit verbundenen Sanktionen insbesondere für international agierende Unternehmen auch zu deutschen ertragsteuerlichen Konsequenzen. Wichtiges Themenfeld sind hier insbesondere die steuerliche Behandlung von handelsrechtlich vorgenommenen Wertberichtigungen von Forderungen oder Verbindlichkeiten aus Liefer- und Leistungsbeziehungen sowie aus Finanzierungsbeziehungen mit verbundenen Unternehmen in den betroffenen Ländern.

Referenzen

[1] BFH, Urteil vom 23.4.2009 – IV R 62/06.
[2] BFH, Urteil vom 10.6.2021 – IV R 18/18.
[3] BMF-Schreiben vom 17.3.2022 (IV C 4 – S 2223/19/10003 :013), BMF-Schreiben vom 31.3.2022 (IV C 2 – S 1900/22/10045 :001).

Ihr Kontakt

Dr. Astrid Bregenhorn-Kuhs
Partnerin | Business Tax Advisory
Deloitte
abregenhornkuhs@deloitte.de

10

10

Ansprüche für Schäden im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine

10

Der russische Angriffskrieg hat zu einer humanitären Katastrophe in der Ukraine geführt und er hat zugleich massive Auswirkungen auf die internationale Wirtschaft. Vermögenswerte werden vernichtet, Lieferketten unterbrochen, laufende Geschäfte zerstört, Unternehmen in die Insolvenz gezwungen. Erhebliche Kosten fallen für die Beseitigung der materiellen Schäden an. Hiervon sind nicht zuletzt auch deutsche Unternehmen und Investoren in unterschiedlichster Form betroffen. Es stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang betroffene Unternehmen Ersatz für die erlittenen materiellen Verluste vom russischen Staat als Verursacher verlangen können und wie diese Ansprüche durchgesetzt werden können. Für Aufsichtsräte und Beiräte soll zur Unterstützung ihrer diesbezüglichen Erörterungen mit Vorstand bzw. Geschäftsführung nachfolgend ein Überblick dazu gegeben werden.

Schadensersatzansprüche gegen die Russische Föderation: Wie können deutschen Unternehmen und Investoren erlittene materielle Schäden gerichtlich geltend machen?

Der völkerrechtswidrige Angriff der Russischen Föderation auf die Ukraine hatte bislang und wird weiterhin erheblichen Einfluss auf die Weltwirtschaft haben. Auch deutsche Unternehmen, die eine Geschäftstätigkeit in der Russischen Föderation ausüben oder dort Tochtergesellschaften oder Beteiligungen an Unternehmen besitzen, sind betroffen. Sie sind mittelbar aufgrund der gegen die Russische Föderation verhängten Sanktionen geschädigt. Zudem haben sich einige Unternehmen aufgrund der Gesamtsituation entschlossen, sich aus dem russischen Wirtschaftsverkehr zurückzuziehen und Betriebe einstweilen oder dauerhaft zu schließen. Ihnen droht neben dem dadurch entstandenen Schaden die Enteignung durch die Russische Föderation.

In Anbetracht dieser militärischen Eskalation, die das 21. Jahrhundert bislang in keiner vergleichbaren Form kannte, stellt sich die Frage, ob und in welchem Umfang die Russische Föderation gegenüber geschädigten Unternehmen haften muss. Trotz vereinzelter – jedoch überwindbarer – Hürden ist eine Inanspruchnahme des russischen Staates sowohl zivilrechtlich vor deutschen nationalen Gerichten (hierzu unter I.) als auch auf Grundlage des Investitionsschutzabkommens zwischen Deutschland und der Russischen Föderation vor internationalen Schiedsgerichten (hierzu unter II.) durchsetzbar und vollstreckbar.

10

I. Zivilrechtliche Entschädigungsansprüche gegen die Russische Föderation und ihre Durchsetzung vor deutschen ordentlichen Gerichten

Die Fragen, ob die Russische Föderation überhaupt unter dem völkerrechtlichen Aspekt der sog. Staatenimmunität vor nationalen Gerichten verklagt werden kann und ob deutsches Recht Anwendung findet, sind entscheidend für die erfolgreiche Durchsetzung zivilrechtlicher Entschädigungsansprüche.

Einwendung: Staatenimmunität

Die Staatenimmunität ist Dreh- und Angelpunkt der internationalen und völkerrechtlichen Ordnung. Ihrem Grundsatz nach soll der Gleiche über Gleiche keine Herrschaft ausüben können. Bis Ende des Ersten Weltkriegs hieß das nach der Konzeption der absoluten Staatenimmunität, dass Staaten allein dem Völkerrecht unterworfen sind. Insbesondere konnte ein Staat nicht vor nationalen Gerichten eines anderen Staates verklagt werden. Dieses Verständnis hat sich durch die Globalisierung relativiert. Es besteht Einigkeit darüber, dass ein Staat im Falle von rein fiskalischem Handeln als Subjekt des Weltwirtschaftsmarktes auch vor nationalen Gerichten in Anspruch genommen werden kann.

Auch andere Durchbrechungen der Staatenimmunität werden diskutiert. So argumentierte Italien in einem Verfahren vor dem Internationalen Gerichtshof (IGH) 2012 u.a. damit, dass Deutschland sich im streitgegenständlichen Fall eines Italieners, der 1944 nach Deutschland deportiert und dort zur Zwangsarbeit genötigt wurde, nicht auf seine Staatenimmunität berufen könne, da betreffende Handlungen völkerrechtliche Verbrechen darstellen würden.

Grund für die Ablehnung dieser Argumentation, so der IGH, sei vor allem, dass für individuelle Entschädigungen in der Staatenpraxis zwischenstaatlicher Entschädigungsabkommen kein Raum wäre. Deutschland habe bereits Verantwortung übernommen und sei seiner Verpflichtung zur Wiedergutmachung im erforderlichen Maße nachgekommen.

Die Situation der Russischen Föderation erweist sich demgegenüber jedoch beinahe als konträr. Die Russische Föderation streitet bislang jegliche Verantwortlichkeit ab. Ein zwischenstaatliches Entschädigungsabkommen zugunsten der Ukraine steht ebenfalls nicht in Aussicht. Die russische Aggression verstößt gegen die fundamentale Werteordnung im Völkerrecht, sodass die Russische Föderation das Privileg der Staatenimmunität schlichtweg verwirkt hat. Aus Sicht geschädigter Unternehmen wird ihre Inanspruchnahme der vorrangige Weg der Rechtsverfolgung sein. Auch allgemeine Legalitätsüberlegungen sprechen demnach gegen die wirksame Einwendung russischer Staatenimmunität.

Der Weg zu deutschen Gerichten

Aufgrund der Tatsache, dass sich Vermögen der Russischen Föderation auf dem Gebiet der Bundesrepublik befindet und viele Schäden nicht in der Ukraine, sondern durch mittelbare Auswirkungen in Deutschland eingetreten sind, ist nach der einschlägigen Zivilprozessordnung auch ein deutsches Gericht für die Beurteilung daraus resultierender Schadensersatzansprüche international zuständig.

Deutsches Deliktsrecht vs. russisches Staatshaftungsrecht

Ob deutsche Gerichte deutsches – alternativ ukrainisches – Deliktsrecht oder russisches Staatshaftungsrecht anzuwenden haben, entscheidet sich maßgeblich nach der rechtlichen Einordnung der fraglichen Handlungen. Nimmt man mit der historischen Rechtspraxis an, dass militärische Handlungen stets die Ausübung hoheitlicher Gewalt darstellen, wäre die Anwendung von russischem Staatshaftungsrecht unumgänglich.

Nach heutigem Verständnis entsteht ein Krieg jedoch – anders als im historischen Zusammenhang – nicht einfach unvorhersehbar und unbeeinflussbar. Der Schwerpunkt staatlichen internationalen Handelns ist vermehrt privat-

rechtlicher Natur. Der Angriffskrieg gegen die Ukraine wurde von der Russischen Föderation in Kenntnis aller möglichen Resultate bewusst als Akteur der modernen Weltengemeinschaft begonnen. Die Russische Föderation muss sich folglich – wie jeder andere nicht-hoheitlich Handelnder – für verursachte Schäden deliktisch verantworten.

Es würde vielmehr dem Kern staatlicher Immunität widersprechen, wenn der Russischen Föderation entsprechende hoheitliche Befugnisse zustünden, obgleich völkerrechtlich der eine Staat keine hoheitlichen Befugnisse gegenüber dem anderen innehaben soll. Davon müsste man jedoch unter der Annahme, dass die exterritorialen Militärhandlungen Ausübung hoheitlicher Gewalt sind, ausgehen.

Unmittelbare und mittelbare Schadenspositionen

Die zerstörerische Aggression der Russischen Föderation verursacht unzählige Schadenspositionen. Das deutsche Deliktsrecht bietet dabei, je nach Fallkonstellation, u.U. erfolgversprechende Wege, einen Entschädigungsanspruch gegen die Russische Föderation zu begründen und durchzusetzen.

Die vorsätzlichen sittenwidrigen Schädigungen sind unseres Erachtens vom russischen Staat verschuldet und ihm rechtlich zuzurechnen. Gleiches gilt im Hinblick auf Verstöße gegen das Völkerstrafrecht; namentlich die völkerrechtswidrige Aggression als eines der sog. Core Crimes. Die Armee der Russischen Föderation zerstört gehäuft und grundlos zivile Ziele sowie die Infrastruktur. Diese militärischen Ausschreitungen werden von den Befehlshabern offensichtlich auch nicht unterbunden. Nicht zuletzt trifft die Russische Föderation im Zusammenhang mit der Beauftragung anderer (privater) Gruppierungen im Ukraine-Krieg zivilrechtlich relevantes Organisationsverschulden.

Vollstreckung in russisches Vermögen

Bezüglich der Vollstreckung bei erfolgreicher zivilgerichtlicher Inanspruchnahme stellt sich wiederholt die Frage der entgegenstehenden Staatenimmunität. Insofern ist jedoch zu unterscheiden, ob das Vermögen der hoheitlichen Tätigkeit des Staates zuzuordnen ist (eine Vollstreckung wäre völkerrechtswidrig) oder ob es um vollstreckbares Vermögen geht, das der Staat als Fiskus hält.

II. Ansprüche aufgrund des Investitionsschutzabkommens zwischen Deutschland und der Russischen Föderation, ihre Durchsetzung und Vollstreckung

Darüber hinaus kommen für deutsche Investoren unter Umständen Ansprüche gegen die Russische Föderation aus dem Bilateralen Investitionsschutzabkommen zwischen der Russischen Föderation und Deutschland (Vertrag der Bundesrepublik Deutschland und der Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken über die Förderung und den gegenseitigen Schutz von Kapitalanlagen vom 13. Juni 1989 – „BIT DE-RUS“) in Betracht.

Schutz auf ukrainischem Staatsgebiet

Die Zerstörung oder Beschädigung von Betriebsgebäuden und -mitteln wie EDV-Anlagen, Maschinen, Fahrzeugen und anderen Gegenständen durch militärische Angriffe stellt eine rechtswidrige, entschädigungslose Enteignung des vom BIT DE-RUS geschützten Eigentums von deutschen Investoren an Kapitalanlagen (Art. 1 Abs. 1 BIT DE-RUS) dar. Auch mittelbare Eingriffe, die zur Beeinträchtigung oder zum Stillstand der Geschäftstätigkeit von Unternehmen in der Ukraine führen, können indirekte, faktische Enteignungen darstellen. Außerdem fallen sog. Portfolioinvestitionen in Form von reinen Kapitalbeteiligungen gleichermaßen in den Schutzbereich des Artikel 2 Abs. 2 i.V.m. Art. 4 Abs. 1 BIT DE-RUS. Folglich sind auch Wertverluste von Beteiligungen an Unternehmen und anderen Investitionen geschützt, sodass mittelbare oder unmittelbare Eingriffe zu Enteignungen führen können.

Die Anwendbarkeit des BIT DE-RUS dürfte sich – unter Rückgriff auf die Argumentation internationaler Schiedsgerichte im Zusammenhang mit der russischen Annexion der Krim-Halbinsel – auch auf ukrainisches Staatsgebiet erstrecken, in dem die Armee der Russischen Föderation völkerrechtswidrig die Kontrolle ausübt oder auszuüben versucht. Fraglich ist, ob auch Investitionen in Gebieten der Ukraine erfasst sind, die die Armee der Russischen Föderation angreift, um diese unter ihre Kontrolle zu bringen. Dies dürfte ebenfalls zu bejahen sein, da Investitionsschutzabkommen auch zugunsten Dritter (der Investoren) Schutzwirkungen entfalten (Art. 2 BIT DE-RUS).

10

Schutz auf dem Staatsgebiet der Russischen Föderation

Auch Investoren auf dem Staatsgebiet der Russischen Föderation können unter Umständen Ansprüche auf Entschädigung geltend machen. Insbesondere sind bislang Flugzeug-Leasinggesellschaften und ihre Versicherer betroffen, deren Fluggeräte durch staatliche Dekrete rechtswidrig auf russische Fluggesellschaften umgeschrieben wurden. Auch andere direkte oder indirekte Maßnahmen, mit denen Investoren die Befugnisse über das Eigentum an Investitionen entzogen oder beschränkt wurden, dürften dem Enteignungsschutz unterfallen. Insbesondere beim Rückzug zahlreicher Unternehmen vom russischen Markt stellt sich die Frage, in welchem Umfang eine Investition vom BIT DE-RUS geschützt ist. Grundsätzlich unterliegt eine Investition während ihres gesamten Lebenszyklus (von der Gründung bis zur Liquidation einschließlich des freien Transfers eines Liquidationserlöses) dem Schutz des BIT DE-RUS. Somit unterliegen Investitionen bis zu ihrer vollständigen Abwicklung dem vollen Schutz des BIT DE-RUS. Etwaige (rechtswidrige) Eingriffe in das Eigentum würden demnach Entschädigungsansprüche begründen. Bislang völlig ungeklärt ist die Frage, ob die Russische Föderation auch für die Auswirkungen auf Investitionen wegen der gegen sie verhängten Sanktionen oder den Ausschluss aus dem SWIFT-Verbund als kausale Folge ihres völkerrechtswidrigen Verhaltens haftet. Dieses hängt davon ab, in welchem Umfang die unmittelbaren und mittelbaren Folgen des völkerrechtswidrigen Verhaltens insbesondere nach den Grundsätzen der Draft Articles on Responsibility of States for Internationally Wrongful Acts (ASR) zugerechnet werden können. Diese sehen eine weitreichende Verantwortung vor.

Umfassender Schadensersatz

Im Fall von rechtswidrigen (z.B. kriegsbedingten) Enteignungen erscheint eine Entschädigung nach den Grundsätzen des Art. 4 Abs. 2 BIT DE-RUS nicht angemessen. Internationale Schiedsgerichte greifen deshalb vor allem bei rechtswidrigen indirekten Enteignungen oder Konfiskationen auf die Grundsätze der Chorzów-Entscheidung des Ständigen Internationalen Gerichtshofs in Den Haag (StIGH) bzw. die Grundsätze der Artikel 35 ff. ASR zurück. Die Wiedergutmachungsfunktion des Schadensersatzes rechtfertigt in solchen Fällen, umfassenden Wertersatz zu gewähren. Investoren sind finanziell so zu stellen, wie sie ohne das schädigende Ereignis stünden. Dies umfasst auch den entgangenen Gewinn einer Investition (vgl. Art. 36 ASR).

Auch Investoren auf dem Staatsgebiet der Russischen Föderation können unter Umstände Ansprüche auf Entschädigung geltend machen.

10

Durchsetzung im Wege eines Investor-Staats-Schiedsverfahrens vor einem internationalen Schiedsgericht

Derartige Ansprüche können im Wege eines Investor-Staats-Schiedsverfahrens vor einem internationalen Schiedsgericht geltend gemacht werden. In Betracht kommen hier insbesondere das Ständige Schiedsgericht des IGH in Den Haag (PCA), das Ständige Schiedsgericht der Internationalen Handelskammer in Stockholm (SSC) oder das Ständige Schiedsgericht der internationalen Handelskammer (ICC) in Paris. Obwohl das Schiedsgericht der SCC in Streitigkeiten gegen die Russische Föderation eine angesehene und von allen Beteiligten anerkannte Institution darstellt, wurde dieses in den Krim-Fällen bislang nicht angerufen. Hier ist das Schiedsgericht des PCA führend und deshalb bei eventuellen Streitigkeiten im Zusammenhang mit dem BIT DE-RUS wegen Enteignungen auf ukrainischem Staatsgebiet vorzugswürdig. Schließlich fielen die bisherigen Entscheidungen von unterschiedlich besetzten Panels überwiegend investorenfreundlich aus. In den Krim-Fällen hat sich die Russische Föderation an den Schiedsverfahren nicht beteiligt. Dennoch konnten die Verfahren ordnungsgemäß durchgeführt werden. Erst im Rahmen der Anerkennung und Vollstreckung der Schiedstitel hat sich die Russische Föderation vor den nationalen Gerichten meist erfolglos verteidigt. Deshalb ist in künftigen Verfahren zu erwarten, dass die Russische Föderation ihre Strategie ändert und sich bereits im Rahmen des Schiedsverfahrens verteidigen wird. Angesichts der zahlreichen internationalen Ermittlungsverfahren gegen Präsident Putin und andere Regierungsmitglieder wegen Straftaten nach dem Völkerstrafrecht dürfte es bei der Wahl des Schiedsorts darauf ankommen, dass die Russische Föderation und deren Repräsentanten ungehindert einreisen und sich an dem Verfahren beteiligen können.

Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche

Schiedstitel werden in den 168 Vertragsstaaten des New Yorker Übereinkommens vom 10. Juni 1958 über die Anerkennung und Vollstreckung ausländischer Schiedssprüche (New Yorker Übereinkommen) anerkannt und können somit international vollstreckt werden. Allerdings unterliegt auch die Vollstreckung von Schiedssprüchen nach dem New Yorker Abkommen – je nach Vollstreckungsgegenstand und dem Recht des jeweiligen Gerichtsstaats – eventuellen Einschränkungen im Hinblick auf die Staatenimmunität.

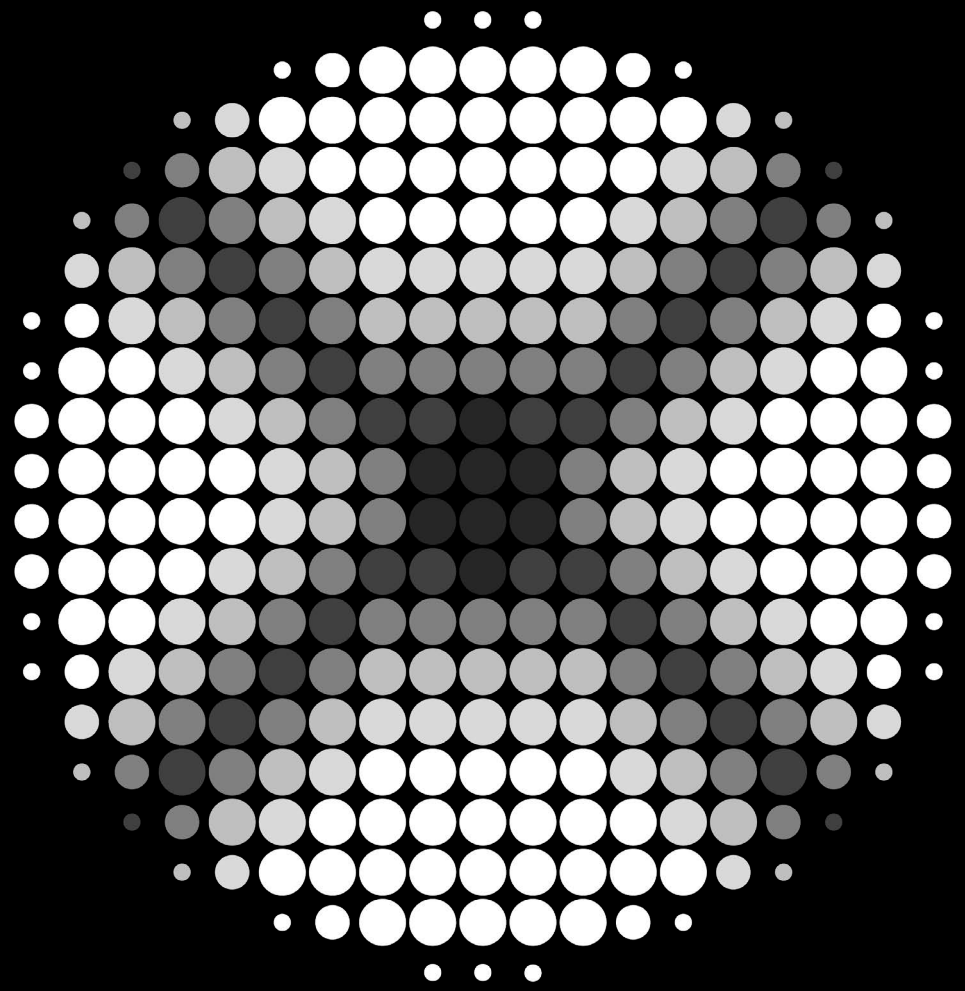
Ihre Kontakte

Michael Falter
Rechtsanwalt | Partner
Deloitte Legal
mfalter@deloitte.de

Peter Karmann
Counsel
Deloitte Legal
pekarmann@deloitte.de

Julia Geselle
Associate
Deloitte Legal
jgeselle@deloitte.de

11



11 Veranstaltungen & Aktuelles

Veranstaltungen

Alle kommenden Veranstaltungen und anstehende Webinare finden Sie auch tagesaktuell der Homepage der Executive & Board Programs.

> Hier geht es zur Website

Weitere Ausgaben

- Ausgabe 02/2021
  Sustainable Corporate Governance
- Ausgabe 01/2021
  Smart Audit
- Ausgabe 03/2020
  Sustainable Business Leadership
- Ausgabe 02/2020
  Resilient Leadership
- Ausgabe 01/2020
  Disruption & Weltenwandel

Alle Ausgaben des Magazins finden Sie auch auf unserer Webseite:

> Hier geht es zur Website

Auch interessant

Executive & Board Programs

Ihr persönliches Programm für exzellente Führung

In der dritten Neuauflage werden ausgehend von den neuesten regulatorischen Entwicklungen die Aufgaben sowie die Tätigkeiten eines Prüfungsausschusses im Jahresablauf dargestellt und konkrete Handlungsempfehlungen von Praktikern gegeben.

> Erfahren Sie mehr

Deloitte CFO Survey Frühjahr 2022

Risiken für die Konjunktur, Lieferketten unter Druck

Die Resultate der neuen Ausgabe im Frühjahr 2022 sind stark von den ökonomischen Auswirkungen des Krieges in der Ukraine geprägt: Die zunächst positive wirtschaftliche Ausgangslage zum Jahresbeginn wurde dadurch komplett verändert. Aktuell dominieren aus Sicht der CFOs Konjunkturrisiken und Lieferkettenprobleme das Bild.

> Zum CFO-Survey

Stay in touch

Sie möchten gerne über die aktuellsten Veranstaltungen und Services aus unserem Program für Aufsichtsräte informiert werden und auch rechtzeitig zu unserer nächsten Roadshow Update für Aufsichtsräte, die voraussichtlich im Februar 2021 stattfinden wird, eingeladen werden?

Dann nehmen wir Sie zukünftig gerne mit auf unsere Verteiler.

> Hier geht es zur Registrierung

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 07/2022