

Nach der Krise ist vor der Krise – «No Time to Die!»

Wer das Thema Krisenmanagement in der Vergangenheit nicht ernst genommen hat, dem droht Ungemach.



© depositphotos, tomwang

«Wir können Corona», sagt Alain Berset und meint die erfolgreiche Umsetzung des Krisenmanagements des Schweizer Bundesrates in der Covid-19-Pandemie. Welche Lehren ziehen Unternehmen aus der Krise?

Richard Werner

Der wirtschaftliche Shutdown während der Corona-Pandemie stürzt die Schweizer Wirtschaft in eine schwere Krise. In konsumnahen Dienstleistungsbranchen kam die Wirtschaftstätigkeit ab Mitte März weitgehend zum Erliegen. Dabei war es die beispiellose Geschwindigkeit, mit der die Pandemie und die zu ihrer Eindämmung ergriffenen Massnahmen die Wirtschaft lahmlegten, die die Unternehmen «eiskalt» erwischt hat.

Auf der Nachfrageseite dominieren Kurzarbeit, Arbeitslosigkeit und Solvenz Ängste.

Der Nutzen von Risikomanagement

Risikomanagement soll Entwicklungen frühzeitig erkennen, die den Fortbestand eines Unternehmens gefährden könnten. Doch kaum ein Risikomanager wurde im Laufe seiner Tätigkeit mit einem Shutdown konfrontiert – einem Ereignis, welches die Unternehmensgesundheit so nachhaltig auf die Probe stellt wie die Corona-Krise. Wurde das Risiko eines

Shutdowns je als potenzielles Szenario identifiziert oder gar bewertet? Wenn die schmerzhaften Szenarien schon nicht erkannt wurden, stellt sich nun die Frage: Wie kann der Risikomanager in diesen Zeiten einen Mehrwert bei der Unterstützung der Unternehmenssteuerung bieten? Zwar hat der Risikomanager fleissig und akribisch seinen Katalog von Einzelrisiken gepflegt und quantitativ bewertet. Das Risiko eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Shutdowns wurde jedoch häufig nicht durchdacht. Dabei kann sich der Risikomanager nicht darauf berufen, dass ein solches Szenario utopisch gewesen wäre: In einer Studie für die deutsche Bundesregierung wurde bereits im Jahr 2012 auf die Konsequenzen und Szenarien einer Corona-Epidemie in Deutschland hingewiesen (siehe Bundesdrucksache 17/12051). Auch in der Schweiz belegt die Pandemiegefahr Platz eins in der nationalen Risikoanalyse von 2012, die das Bundesamt für Bevölkerungsschutz veröffentlicht hat. Im Risikobericht von 2015 hat nur die Strommangellage grösseres Gewicht.

Weitere unabhängige Studien warnen vor einer möglichen Pandemie (z.B. Gesundheitswissenschaftler und Statis-

tiker Hans Rosling in seiner Analyse «Factfulness»). Der Risikomanager im Shutdown gesteht sich ein: Möchte er seinem Auftrag gerecht werden, muss er seinen Werkzeugkasten erweitern. Das Covid-19-Virus bohrt sich tief in den Organismus der Unternehmung. Möchte der Risikomanager die Unternehmung auf ihre Widerstandsfähigkeit hin analysie-

QUELLENVERZEICHNIS

- Bundesregierung (2012): Bericht zur Risikoanalyse im Bevölkerungsschutz 2012 (Bundestagsdrucksache 17/12051).
- Bundesamt für Bevölkerungsschutz, Katastrophen und Notlagen Schweiz, Technischer Risikobericht 2015
- Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht, Nr. 4, 72. Jahrgang.
- Mankiw, N. Gregory (2017): Makroökonomik, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017.
- Rosling, Hans (2018): Factfulness, Flatiron Books, New York 2018.
- Risknet.de; Prof. Dr. rer. pol. Matthias Müller-Reichert, Lehrstuhl für Risikomanagement der Hochschule RheinMain, Studiendekan der Wiesbaden Business School.

ren, braucht er einen gut ausgestatteten Arztkoffer. Die Unternehmung sollte auf Herz und Nieren geprüft werden: Kardiologen nennen es «Elastografie», wenn sie die Gewebeelastizität des Herzens analysieren. Der Arztkoffer des Risikomanagers sollte Werkzeuge und Methoden zur Diagnose der Vitalkapazität und Elastizität des Unternehmens enthalten (vgl. Kasten «Werkzeugkoffer des Risikomanagers»). Als Zeiteinheit ausgedrückt lässt sich so eine «No Time to Die» simulieren, eine «Knockout Time». Fazit: Risikotragfähigkeit in Zeiten von Krise ist stets vor dem Hintergrund der Kosten- und Leistungsreagibilität zu betrachten. Der Risikomanager kann erst dann einen Mehrwert bieten, wenn er die Bandbreiten der Stromgrößen in Zusammenarbeit mit dem Controlling und der Planung ermittelt und Elastizitätskenngrößen zu Key-Risk-Indikatoren, das heisst Frühwarnindikatoren, erklärt. Zur Ermittlung der Bandbreiten muss er sein Büro verlassen und sich umfassend mit dem Einkauf, der Personalabteilung, dem Vertrieb etc. unterhalten. Heute bietet die Corona-Krise eine Chance für Risikomanager: Das Thema Risikomanagement landet ganz oben auf der Agenda der Unternehmen.

Frühwarnindikatoren verdüstern sich

Die Lockdown-Massnahmen in der Folge der Corona-Pandemie hinterlassen global tiefe Spuren in der Wirtschaft. Das dürfte nach Einschätzung des weltweit führenden Kreditversicherers Euler Hermes zu einer tiefen Rezession bei Welt-handel und Weltwirtschaft führen – und

in der Folge zu einer weltweiten Insolvenzwelle. Im Jahr 2020 bricht die Weltwirtschaft nach den aktuellen Prognosen voraussichtlich doppelt so stark ein wie in der Finanzkrise 2008. Die Verluste sind so hoch wie die Wirtschaftskraft (BIP) von Deutschland und Japan zusammen. Das hinterlässt Spuren wie bei einem Meteoriteneinschlag, die nicht von heute auf morgen wieder verschwinden. Der Schuldenzuwachs beträgt in Deutschland momentan 10 000 Euro pro Sekunde. Das sind Beträge, die man sich nur schwer vorstellen kann. Diese Entwicklung bleibt auch für die Unternehmen nicht folgenlos. Noch nie gab es zeitgleich in so vielen Ländern und in so vielen Branchen einen so heftigen Einbruch. Insofern ist es derzeit in den meisten Fällen nicht möglich, alternative Abnehmer oder alternative Absatzmärkte zu finden, um den Einbruch abzufedern. Weltweit werden 20 Prozent mehr Insolvenzen erwartet. In Europa 19 Prozent mehr Pleiten.

«Wir können Corona», sagt Alain Berset und meint die erfolgreiche Umsetzung des Krisenmanagements des Schweizer Bundesrates in der Covid-19-Pandemie. Und tatsächlich, die Wirtschaftshilfe mit den Covid-19-Krediten lief schnell und unkompliziert an. Die Liquiditäts- und Stabilisierungsmassnahmen sind ein enorm wichtiger erster Schritt, um die Wirtschaft schnell zu stabilisieren. Die Kehrseite dieser Medaille ist allerdings, dass die Schuldenlast für viele Unternehmen deutlich grösser sein wird als vorher. Damit die Unternehmen von diesen Schuldenbergen nicht erdrückt werden, müssen in einem zweiten Schritt deshalb Lösun-

gen gefunden werden, wie und in welchem Zeitraum die Unternehmen diese Schulden wieder abbauen oder sie restrukturieren können. Das Problem ist momentan zwar aufgeschoben, aber nicht aufgehoben. Für Unternehmen, die schon vor Corona in finanziellen Schwierigkeiten waren, wird es durch die Pandemie indes immer schwieriger, sich aus dem Abwärtsstrudel zu befreien. Der Nullzins (oder gar Negativzins) führt dazu, dass Unternehmen durch die Subvention am Leben erhalten werden, weil sie keine Zinsen mehr zahlen müssen. Dies führt dazu, dass jedes Jahr weniger Unternehmen Pleite gehen, als das in den Jahren zuvor der Fall war. Doch wenn die Ertragserosion und die Insolvenzen der betroffenen Firmen zunehmen, dann wird dies zu einer Abwärtsspirale führen. Jede Pleite eines Unternehmens wird zu einem Ertragsrückgang bei den Banken führen und die Risikokosten erhöhen. Viele Unternehmen im textilen Einzelhandel hängen beispielsweise seit Jahren am seidenen Faden, und die Elektronikbranche kämpft ebenfalls schon lange mit zahlreichen Problemen. Auch in der Metall- oder Automobilbranche war die Lage durch strukturelle Herausforderungen schon vor Corona vielerorts schlecht. Dort sind die Auswirkungen durch das Virus dann der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen bringt. In diesem Szenario wird es sehr bald zu einer Beschränkung der Kreditvergabe kommen. In der Folge wird die Geldmenge schrumpfen und ein deflatorischer Schrumpfungsprozess einsetzen. Am Ende werden die meisten Unternehmen in Schieflage bankrottgehen und sich wahrscheinlich auch einige gesunde Unternehmen in die Pleite

WELCHES SIND DIE AUFGABEN DES RISIKOMANAGERS?

Nachfolgend werden die zentralen Aufgaben des Risikomanagers/Risk Managers in einem Unternehmen oder einer Behörde aufgezeigt.

Er muss

1. das Risikomanagement in die Unternehmenssteuerung und -politik einordnen und versteht das Risiko im Gesamtzusammenhang mit den Zielen und Strategien der Organisation sowie mit den externen Anforderungen und Erwartungen;
2. den Umfang des Risikomanagements festlegen und abgrenzen;
3. die Methoden des Risikomanagements (Bewertungs-, Aggregationsmethoden etc.) definieren;
4. die Risiko- bzw. Ursache- und Wirkungsszenarien gemeinsam mit den Risikoeignern (Risk Owner) ermitteln;
5. die Risikoeinschätzung gemeinsam mit den Risikoeignern vornehmen;
6. Risiken unter Berücksichtigung evtl. Abhängigkeiten aggregieren sowie in den Kontext der Risikotragfähigkeit stellen (Risikoaggregation);
7. gemeinsam mit den Risikoeignern (Risk Owner) Massnahmen definieren und diese hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen Sinnhaftigkeit analysieren (z.B. mithilfe einer Sensitivitätsanalyse);
8. Kosten und Nutzen des Risikomanagements quantitativ darstellen;
9. die Risikotoleranzgrenzen und die Risikotoleranzbereiche aufzeigen und zusammen mit den Risikoeignern eine Nutzen-Risiko-Analyse (Güterabwägung) vornehmen;
10. das Risikomanagement bzw. die Ergebnisse der Risikobeurteilung dokumentieren;
11. den Risikomanagement-Prozess in der Prozesslandschaft der Organisation positionieren;
12. die Anwendungen des Risikomanagements anhand der übrigen Prozesse darstellen und die Wechselwirkungen zwischen dem Risikomanagementprozess und dem betreffenden Prozess aufzeigen und dokumentieren;
13. das Risikomanagementsystem mit all seinen Elementen pflegen und laufend verbessern.

verabschieden, da sie in diesem Strudel mitgerissen werden. Die Folge wird ein massiver Anstieg der Arbeitslosigkeit sein und Bankenpleiten, die grösser sein werden als alles, was bisher bekannt ist, so das düstere Szenario für das Jahr 2020.

Lerneffekte aus der Krise (Krisenmanagement)

Fakt ist, dass Unternehmen, die die Themen Krisenmanagement und das Business Continuity Management in der Vergangenheit nicht ernst genommen haben, sehr wahrscheinlich im Jahr 2020 vom Markt weggefegt werden. Lieferketten kollabieren, Unternehmen schliessen, der Tourismus bricht völlig ein, Kurzarbeit und Massenarbeitslosigkeit. Covid-19 hat eine globale Finanzkrise ausgelöst und zwingt Staaten zu nie dagewesenen Rettungsaktionen. Damit nicht genug. Die Krise stellt die Hegemonie des US-Dollars infrage und könnte das globale Währungssystem neu definieren. Die Corona-Krise wird für eine stärkere Diversifizierung der Schweizer Lieferketten sorgen. Gerade bei sensiblen Importen wie Medizingütern ist das empfehlenswert, da hier Lieferausfälle drastische Folgen haben können. Die Schweiz und die EU

sind stärker in internationale Lieferketten eingebunden als China und die USA, aber auch als der Durchschnitt aller Länder weltweit. So haben im Jahre 2015 nur etwa 71,8 Prozent der EU-Wertschöpfung keine Grenze überquert. Dies ist im internationalen Vergleich wenig. Der Weltdurchschnitt lag bei 80 Prozent, in China lag er bei rund 83 Prozent, in den USA sogar bei knapp 90 Prozent. Im Umgang mit der Krise fährt die Politik jedoch auf Sicht. Eine entscheidende Schwachstelle ist, dass Ökonomen in der Regel nicht mit Krisenszenarien arbeiten, die bei der Entscheidungsfindung helfen könnten. Die Pandemie legt die Probleme des fehlenden amerikanischen Sozialstaats schonungslos offen. Durch den Einbruch der US-Wirtschaft werden die USA möglicherweise mittelfristig geopolitisch geschwächt. China dagegen hat einen Vorsprung, um aus der Covid-19-Pandemie herauszukommen, und könnte diesen im von Trump ausgerufenen Handelskrieg zum eigenen Vorteil nutzen.

Hoffnungsvoller Blick in die Zukunft

In der psychologischen Aufarbeitung der Corona-Krise wurde der Wandel zu neuen

Werten als wichtige Lehre dieser schweren Zeit erklärt. Die Covid-19-Krise lässt den menschlichen Makel technologischer und medizinischer Überheblichkeit zu Makulatur werden. Der Virus demonstriert schmerzlich, wie verletzlich unsere über Jahrzehnte aufgebaute Existenz, unsere Gesundheit und unser Leben ist. Vielmehr müssen wir unsere, im permanenten Wachstumsfieber des letzten Jahrzehnts vergessenen, menschlichen Werte wie Zusammenhalt, Fürsorge und Nächstenliebe reaktivieren, um hoffnungsvoll in die Zukunft blicken zu können. Notwendige Entwicklungspfade (Digitalisierung, Umweltschutz, Energiewandel) müssen durch die disruptive Kraft dieser Krise bewusster eingeschlagen werden. Der einzige Weg ist nach vorne. ■



RICHARD WERNER

Dr. MBA, CEO und Inhaber der Risk Control RCC GmbH (Schweiz und Europa).

HILFREICHE TOOLS FÜR DEN RISIKOMANAGER

Nachfolgend wichtige Instrumente, die den Risikomanager bei seiner Arbeit unterstützen:

Diagnose Der «Arztkoffer» des Risikomanagers muss gleichsam Werkzeuge und Methoden zur Diagnose der Vitalkapazität und Elastizität des Unternehmens enthalten. Während die Risikotragfähigkeit eher Bestandsgrössen betrachtet (Eigenkapital, liquide Mittel), muss sich der Risikomanager vermehrt den Stromgrössen zuwenden. Der Unterschied zwischen einer Bestands- und einer Stromgrösse kann am Beispiel einer Badewanne aufgezeigt werden: «Die Wassermenge in der Wanne ist eine Bestandsgrösse. Es ist diejenige Menge, die zu einem bestimmten Zeitpunkt gemessen wird. Die Wassermenge, die aus dem Hahn fliesst, ist eine Stromgrösse: Es ist die Wassermenge, um die der Wasserbestand in der Badewanne pro Zeiteinheit zunimmt.» Ströme und Bestände werden unterschiedlich gemessen: «Man sagt, die Badewanne enthält 100 Liter, aber das Wasser strömt mit 10 Litern pro Minute aus dem Hahn.» [Mankiw 2017, S. 24]. Eine Ermittlung einer Bestandsgrösse – wie der Risikotragfähigkeit – stellt lediglich eine Zeitpunkt Betrachtung (= Wassermenge in der Badewanne zu einem bestimmten Zeitpunkt) dar. Die bedeutendste Stromgrösse ist in den meisten Unternehmen der Umsatz. Er führt

dazu, dass Geldeinheiten als Einzahlungen (Liter Wasser) in einem definierten Zeitraum in das Unternehmen (Badewanne) hineinfließen. Demgegenüber stehen die Auszahlungen, die gleichermassen aus der Wanne abfliessen und meist durch Kosten induziert sind.

Die Elastizität der Stromgrössen entscheidet über die Existenzfähigkeit in der Krise. Auch die Risikotragfähigkeit sollte zeitraumbezogen betrachtet werden: Wie lange dauert es bei entsprechend reduziertem Zufluss und gebremstem Abfluss, bis die Badewanne leer ist? Als Zeiteinheit ausgedrückt lässt sich so eine «Knockout Time» simulieren.

SWOT-Analyse Auflistung der Stärken, Schwächen im Vergleich zum stärksten Wettbewerber und der Chancen und Risiken der betrachteten Branche, um sich auf die Stärken und Chancen fokussieren zu können.

Branchenstrukturanalyse Analyse der Wettbewerbskräfte: Kunden, Lieferanten, potenzielle und bestehende Konkurrenten sowie Substitute, um das Erfolgspotenzial einer Branche zu erkennen.

Portfolioanalyse Einteilen der Geschäftseinheiten mittels Marktwachstum und relativem Marktanteil in die Bereiche Question Marks,

Stars, Cash Cows und Poor Dogs, um Musterstrategien zuordnen zu können.

Wertschöpfungskette Aufgliederung der Prozesse der Leistungserstellung, um jene Prozesse erkennen zu können, die einen Kostenvorsprung oder einen wahrgenommenen Kundennutzen im Vergleich zum Wettbewerb erzeugen können.

Kernkompetenzen Erkennen von Kompetenzen, die schwer einen hohen Kundennutzen erzeugen, schwer imitierbar sind und auf eine Vielzahl von Geschäftseinheiten übertragbar sind.

Generic Strategies Auswahl einer der Strategien Kostenführerschaft, Differenzierung oder Nische unter der Vermeidung des «stuck in the middle», also der strategischen Unentschlossenheit.

Balanced Scorecard Überleitung der Strategie in jeweils vier bis fünf messbare Zielgrössen für die Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Lernen und Weiterentwicklung.

Strategy Maps Visualisierung der Wertschöpfungsprozesse anhand der vier Perspektiven der Balanced Scorecard.