

Corona-Krise Risikomanagement in Zeiten der Corona-Pandemie

Dr. Kleeberg & Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Member Crowe Global

Status quo

Der Ausbruch des neuartigen Corona-Virus und dessen schnelle globale Ausbreitung stellt Regierungen und Unternehmen vor große Herausforderungen. Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sieht die Pandemie als „Stresstest“ für die Wirtschaft. Laut aktueller Einschätzung der Industriestaaten-Organisation OECD könnte sich das für dieses Jahr erwartete globale Wirtschaftswachstum von rund drei Prozent halbieren. Bei der Begrenzung des Schadens durch das Corona-Virus sind auch Risikomanager von großer Bedeutung. Durch den Einsatz der richtigen Methoden und Maßnahmen können diese einen entscheidenden Beitrag nicht nur zum Schutz der Menschen, sondern auch zur Stabilität der Unternehmensorganisation leisten. Dies erfordert jedoch ein Umdenken.

Rahmenbedingungen für das Risikomanagement

In vielen Fällen ist Risikomanagement heutzutage noch immer stark von einer Rückwärtsbetrachtung geprägt. Häufig fehlt es an einer vorausschauenden Risikokultur. In dieser für alle Beteiligten völlig neuartigen Situation können die Risikomanager nur begrenzt auf bisherige Erfahrungen und bewährte Maßnahmen zur Risikosteuerung zurückgreifen. Es ist daher von besonderer Bedeutung, neue Wege im Risikomanagement zu beschreiten. Auf diese Weise können Risikomanager mit einer erfolgreichen Risikosteuerung ihre Rolle als Partner der Geschäftsführung stärken. Einige wesentliche Rahmenbedingungen, die Risikomanager in diesem Zusammenhang beachten sollten, sind:

- Die Fortentwicklung der Corona-Pandemie unterliegt sowohl in medizinischer als auch in organisatorischer Hinsicht einem sehr dynamischen Veränderungsprozess. Täglich werden neue Fallzahlen kommuniziert und weltweit leiten die Regierungen mehr und mehr Maßnahmen zum Schutz der Bevölkerung und zur Eindämmung der weiteren Verbreitung des Corona-Virus ein.
- Das Thema erfordert einen sehr sensiblen Umgang, da neben allen wirtschaftlichen Risiken und Konsequenzen stets persönliche Aspekte (Ängste, Wünsche, Bedürfnisse) der Menschen eine Rolle spielen.
- Ein achtsamer und wertschätzender Umgang von Seiten des Unternehmens mit Mitarbeitern, Kunden und Stakeholdern zum Schutz aller Beteiligten ist notwendig.

Elemente des Risikomanagements

Zur Sicherstellung eines der aktuellen Situation angemessenen und effektiven Risikomanagements gilt es, dessen typische Aufgaben – die **Identifikation**, **Bewertung**, **Kommunikation** und **Steuerung** von Risiken – entsprechend anzureichern und zu erweitern. Im Rahmen dieses Risikomanagementkreislaufs haben Risikomanager zudem häufig Zusatzaufgaben wahrzunehmen bzw. zu begleiten, wie bspw. ein Business Continuity Management (BCM), Ad hoc-Meldungen, Outsourcing-Management, Steuerung von Nachhaltigkeitsrisiken, Gestaltung einer Risikokultur und auch Mitarbeiterverantwortung. Vor

diesem Hintergrund werden nachfolgend Beispiele aufgeführt, wie dieser Risikomanagementkreislauf um diejenigen Risiken, die mit dem Corona-Virus einhergehen, ergänzt bzw. durchlaufen werden kann.

In Bezug auf die **Identifikation** von Risiken und die Generierung von Informationen kann zunächst auf **medizinische und fachliche Informationen zur aktuellen Lage** sowie selbstverständlich auf **behördliche Anordnungen** zurückgegriffen werden. Hierbei bieten z.B. das Bundesministerium für Gesundheit, das Robert Koch Institut, die BZgA, Gesundheitsämter, Ärzteverbände, Krankenkassen und regionale Informationen der Länder, Städte und Gemeinden eine breite Informationsbasis. Des Weiteren können **unternehmens- und länderspezifische Informationen** genutzt werden. Hier seien exemplarisch genannt die Verfolgung des Verhaltens branchenverwandter Unternehmen, die Nutzung von Informationen aus Risikoländern (z.B. China, Italien) und die Beobachtung von Entwicklungen in Nachbarländern und Regionen der Geschäftspartner des eigenen Unternehmens. Darüber hinaus können auch **unternehmenseigene Informationen** herangezogen werden, etwa Informationen aus den eigenen Notfallkonzepten und dem Krisenmanagement. Zudem sollten eine Anwesenheitsprüfung bzgl. der im eigenen Unternehmen tätigen Personen stattfinden (z.B. „Welche externen Mitarbeiter aus welchen Regionen sind aktuell im eigenen Unternehmen aktiv?“) und typische mögliche Übertragungswege des Corona-Virus im eigenen Unternehmen ermittelt und unterbrochen werden. Darüber hinaus sollten Informationen, die von Seiten der Mitarbeiter, Kunden, Stakeholder oder Outsourcing-Partner kommuniziert werden, aktiv genutzt und in die eigene Strategiefindung integriert werden. Nach der Sammlung aller relevanten Informationen sollten die Ergebnisse konsolidiert, individuell gewürdigt und aufbereitet und daraus konkrete Risiken für das eigene Unternehmen abgeleitet werden, z.B. drohende Liquiditätsengpässe aufgrund verspäteter oder ausbleibender Zahlungen von Kunden, ein sehr starker Rückgang der Nachfrage oder Lieferengpässe durch fehlende Zulieferungen.

Im Anschluss folgt die **Bewertung** der Risiken. Risiken in Zusammenhang mit dem Corona-Virus haben ihre Ursache zwar im

Bereich „Non Financial Risk“, dennoch haben sie Auswirkungen auf andere Risikoarten, die quantitativ zu bewerten sind und sehr wohl auch zu finanziellen Risiken führen können. Wirtschaftliche Risiken, bspw. durch eine geringere Nachfrage oder ein geringeres Angebot, müssen bestmöglich quantifiziert werden. Zudem können Stress-Tests sowie Worst-Case-Szenarien geprüft, angepasst und kommuniziert werden. Im Rahmen einer qualitativen Bewertung von Risiken können z.B. einfache Skalenabfragen angewandt werden („Wie hoch ist das Risiko, dass...?“ auf einer Skala von 1-10). Aufgrund der sehr dynamischen Entwicklung der Corona-Pandemie muss die Risikobewertung stets überwacht und bei Bedarf angepasst werden.

Bei der **Kommunikation** von Risiken sind die Kommunikationswege, der Empfänger der Information und die Art und Weise der Kommunikation von Bedeutung. Geeignet sind kurze und zugleich schnelle und direkte Kommunikationswege zur Geschäftsführung, den Mitarbeitern, Kunden, Stakeholdern und anderen Unternehmen. Des Weiteren bietet es sich an, eine Task Force aufzustellen und tägliche Abstimmungsrunden z.B. per Videokonferenz einzurichten, um kontinuierlich wichtige Informationen austauschen und schnelle Entscheidungen treffen zu können. Zudem sollten Unternehmen einen direkten Weg ihrer Mitarbeiter zu vertrauenswürdigen Ansprechpartnern (z.B. Betriebsarzt, Betriebsrat, Risikomanagement) aktiv ermöglichen und einen ggf. vorhandenen Betriebsrat aktiv in Entscheidungen miteinbeziehen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, eine anonyme (Mail-) Box für die Anliegen der Mitarbeiter einzurichten, sodass diese ihre Fragen, Ängste und Sorgen kommunizieren können. Um Sicherheit und Vertrauen bei den Mitarbeitern zu schaffen, sollten Unternehmen Informationen direkt, transparent und vollständig an ihre Mitarbeiter weitergeben.

Der **Steuerung bzw. dem Management von Risiken** kommt in Zeiten des Corona-Virus eine besonders wichtige Rolle zu. Da sich die Unternehmen derzeit in einer völlig neuen Situation befinden, können hierbei auch Maßnahmen zum Tragen kommen, die in der Vergangenheit noch nicht eingesetzt wurden. Ziel ist es stets, das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Stakeholder zu schützen und den langfristigen Betrieb des Unternehmens

zu gewährleisten. Im Folgenden werden daher verschiedene Maßnahmen zur Steuerung von Risiken im Zusammenhang mit dem Corona-Virus aufgeführt:

- Befolgung der Empfehlungen der öffentlichen Stellen,
- Social Distancing aktiv vorleben,
- steuerbare Übertragungswege vermeiden,
- Bereitstellen von Desinfektionsmittel an Eingängen und Türen,
- Betreiben eines aktiven Austauschs mit anderen Unternehmen zu getroffenen Maßnahmen,
- regelmäßige Information der Mitarbeiter und Kunden,
- Ermöglichen von Homeoffice,
- Dienstreisen vermeiden/komplett einstellen,
- Veranstaltungen verschieben, Videokonferenzen ermöglichen,
- ggf. bezahlten Urlaub ermöglichen,
- externe Berater außerhalb der Büros arbeiten lassen,
- Schließung der Kantinen/Gesundheitsnachweise der Kantinenmitarbeiter,
- Definition der wichtigsten Prozesse und Sicherstellung der Notfallkonzepte,
- Einstellung von nicht dringend benötigten Arbeitsprozessen zur Ressourcenschonung und Risikovermeidung,
- Erhöhung der eigenen Kontokorrent-Kreditlinien,
- Forderungsmanagement intensivieren,
- Abschlags- bzw. Vorkasserechnungen stellen,
- erbrachte Leistungen zeitnah abrechnen,
- Maßnahmen aus den eigenen Business Continuity Management-Notfallkonzepten umsetzen,
- Erarbeitung und Umsetzung von Business Continuity-Plänen: Diese stellen sicher, dass zeitkritische Aktivitäten in kurzfristigen Notfällen (z.B. IT-Ausfällen) über redundante Systeme weiterhin durchgeführt werden können,
- Schichtsysteme erarbeiten, prüfen und umsetzen,

- ggf. Mitarbeiter in Teilzeit, Elternzeit, Ruhestand o.Ä. aktivieren,
- bei Outsourcing: engen virtuellen Kontakt zu den Outsourcing-Partnern pflegen, um die Stabilität der ausgelagerten Prozesse sicherzustellen.

Fazit

Die beschriebenen Maßnahmen stellen nur eine exemplarische Auswahl an Instrumenten zur Steuerung der Risiken im Zusammenhang mit dem Corona-Virus dar. Aufgrund der Individualität der Unternehmen ist im Einzelfall zu entscheiden, welche Methoden und Maßnahmen in der aktuellen Situation geeignet sind, um die Risiken, die aus der derzeitigen Situation erwachsen, einzudämmen. Selbstverständlich ist dabei auch zu berücksichtigen, welche offiziellen Anordnungen und Maßnahmen (z.B. Ausgangs- bzw. Kontaktbeschränkungen) jeweils zu befolgen sind. Es ist jedoch für jedes Unternehmen insbesondere in der aktuellen Situation unerlässlich, sich Gedanken über sein Risikomanagement zu machen und geeignete Maßnahmen zu definieren und umzusetzen. Auf diese Weise können Risikomanager einen wichtigen Beitrag zur Stabilität des Unternehmens und zum Schutz seiner Mitarbeiter, Kunden und weiteren Stakeholder leisten.

Für Ihre Rückfragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung.

Ihre Ansprechpartner:

Prof. Dr. Christian Zwirner, WP/StB
Tel. + 49(0)89-55983-248

christian.zwirner@crowe-kleeberg.de

Dr. Corinna Boecker, WP/StB
Tel. + 49(0)89-55983-270

corinna.boecker@crowe-kleeberg.de