

Neue Normalität hat Unternehmen fest im Griff

SANKTIONEN, DIGITALISIERUNG UND ESG BELASTEN — Der Krieg in der Ukraine hat die geopolitischen Risiken und die Vielschichtigkeit ihrer Auswirkungen auf die Wirtschaft auf einen Schlag in die Höhe getrieben. Für viele Unternehmen (Rohstoffe/Lieferketten), aber auch Verbraucher (Inflation), kommt es derzeit richtig dicke. Da bedarf es einer richtigen Bewertung der plötzlich neu entstandenen Situation, wobei die Corona-Krise, die noch nicht ausgestanden ist, die Wirtschaft noch immer und zusätzlich belastet. Eine optimale



Ulrich Leuchtmann,
Commerzbank

Plattform dafür bot die mittlerweile dritte Auflage des **PLATOW EURO FINANCE Unternehmerforums** mit über 60 Teilnehmern. „Ich bin für die Risiken und Sie für die Chancen zuständig“, stellte **Ulrich Leuchtmann**, Head of FX Research der **Commerzbank**, mit einem Augenzwinkern gleich zu Beginn der Tagung in seiner Keynote klar. In der Einordnung der aktuellen Lage weist der Ökonom darauf hin, dass für die westlichen Industrieländer Krieg

längst nicht mehr ein Mittel der Politik ist, sondern Sanktionen. Langfristig seien sie ein sehr effektives Mittel und im Falle Russlands längst nicht ausgeschöpft.

Auf der anderen Seite wirken die Sanktionen wie ein Boomerang auch auf die Industrieländer. Für Deutschland mit seiner ausgeprägten Auslandstätigkeit ist es ein besonderer Belastungsfaktor. Plötzlich haben Unternehmen ein Risiko in



Michael H. Grote,
Frankfurt School of
Finance & Management

ihrer Tätigkeit, das davon abhängt, ob sich dieses Land so verhält, wie es aus westlicher Sicht akzeptabel ist oder nicht. Auch für Verbraucher könnte es noch schlimmer kommen, sollten die Sanktionen verschärft werden. Ein äußerst sensibler Punkt sind freilich die Öl- und Gaslieferungen aus Russland. Sollte Deutschland zusammen mit der EU tatsächlich an der Energieschraube drehen und seine Importe drosseln und damit Versorgungsengpässe

hervorrufen, müssten die Inflationsprognosen noch einmal deutlich nach oben geschraubt werden. Auch **Michael H. Grote**, Professor an der **Frankfurt School of Finance & Management**, sieht weitere Preissteigerungspotenziale im EU-Raum.

Sollte der Öl- und Gashahn zugedreht werden, dann „kann es auch hierzulande zu einer größeren Rezession kommen“, analysiert Grote.

In seinem Vortrag widmete er sich schwerpunktmäßig der Sicherheit von Geschäftsmodellen. Als die derzeit zwei größten Risiken sieht er die Digitalisierung sowie alles rund um ESG. Die zentrale Frage dabei lautet: Haben sie das Potenzial, einzelne Geschäftsmodelle zu unterlaufen? So hat bereits eine Reihe von Branchen die disruptiven Folgen der Digitalisierung erfahren. Er verweist u. a. auf **Amazon** (Einzelhandel), **Netflix** (Streaming), **Uber** (Taxi) und **ING** (Bankfilialen). Diese Unternehmen stehen für neue Geschäftsmodelle, bei denen es hohe Fix-, aber kaum noch variable Kosten gibt. In der ESG-Debatte wiederum verschärft sich der Regulierungston. Als ein „wesentliches Risiko“ sieht Grote etwa den CO₂-Preis. Die drastische Verteuerung von Energie und CO₂ führe zu sinkender Nachfrage, der Suche nach Alternativen und zukünftig auch zu Finanzierungsproblemen. ■

Grant Thornton – Bereit für das Lieferkettengesetz?

INDIVIDUELLE STRATEGIE ERFORDERLICH — Das Lieferkettengesetz knüpft nicht nur auf der Tagung nahtlos an das ESG-Thema an. Unternehmen beschäftigt die EU-Initiative zum Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (kurz: LkSG) schon seit längerem. Verlangt das Regelwerk doch die Einhaltung menschenrechtlicher Grundsätze entlang der gesamten Lieferkette eines Unternehmens. Im vergangenen Jahr wurde das LkSG verabschiedet, sodass die zunächst verpflichteten großen Unternehmen bis zum Inkrafttreten am 1. Januar 2023 die vorgesehenen Sorgfaltspflichten umgesetzt haben müssen. Tatsächlich wird aber ein weit größerer Adressatenkreis von Maßnahmen betroffen sein, sodass es für eine Vielzahl von Unternehmen jetzt gilt, interne Prozesse anzupassen. Von Größenordnung und Aufwand her vergleicht **Martin Benjamin Fritsch**, Jurist und Senior Manager beim Berater **Grant Thornton**, das Regelwerk mit der Einführung der Datenschutzgrundverordnung im Jahr 2018.



Martin Benjamin Fritsch,
Grant Thornton

Ein Paraderzept für die Umsetzung des LkSG hat Fachmann Fritsch nicht. Jedoch rät er den Unternehmen, zukünftig auf Basis einer individuell festzulegenden Strategie ein Verfahren zu entwickeln, mit dem a) die bestehenden Menschenrechte ▶

im eigenen Unternehmen sowie in der Lieferkette identifiziert und bewertet, b) angemessene risikominimierende und präventive Maßnahmen ergriffen sowie c) nachhaltige Kontrollen etabliert werden.

Das Rad muss nicht neu erfunden werden

Bei Null anfangen müsse dabei in der Regel niemand, stellt Fritsch klar. Unternehmen hätten in ihren Abteilungen bereits entsprechende Instrumente. Diese Managementsysteme, Prozesse und Verfahren müssten nicht komplett neu aufgesetzt werden. Sie gilt es vielmehr zu ergänzen und anzupassen bzw. weiterzuentwickeln.

Vorsicht und Sorgfalt sind dennoch geboten. Ein Verstoß gegen die im LkSG formulierten Pflichten kann Bußgelder in Höhe von bis zu 2% des weltweiten Jahresumsatzes nach sich ziehen. Zudem können Zwangsgelder verhängt werden. Unternehmen, gegen die ein Bußgeld nach dem LkSG verhängt wurde, können ferner für bis zu drei Jahre von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden, heißt es. Es geht letztendlich nicht mehr darum, über die Sinn- und Zweckhaftigkeit zu diskutieren, sondern um die korrekte Umsetzung. ■

EFiS – Ein Experte im weltweiten Zahlungsverkehr

RUSSLAND HAT EIN ASS IM ÄRMEL – Als **Armin Gerhardt** 1972 den ersten deutschen Scheck-Sortierer in Betrieb genommen hat, war die Welt noch einfach gestrickt. Heute laufen die weltweiten Zahlungsverläufe hoch digitalisiert im Hinter-



Armin Gerhardt,
EFiS

grund. Das zeigt eindrucksvoll die **EFiS EDI Finance Service AG** aus dem hessischen Dreieich, wo Gerhardt CEO ist. Für **Siemens** war er damals für die Betreuung der Systeme bei Banken zuständig. In diesen Bereich fiel auch der Aufbau der Swift Transaktionslösung Solid. Später als Berater kam auch Merva von **IBM** dazu. Seine erste Firma gründete Gerhardt 1984: die **ABK Systeme GmbH**. Die ursprüngliche Beratung mündete

schließlich in die Entwicklung von Software für die Zahlungsverkehrsbranche. 1990 erkannte Gerhardt die Notwendigkeit der neuen Anforderungen an die Geschäftswelt für Software as a Service (SaaS) sowie Cloud-Lösungen und gründete die heutige EFiS, um als externer Partner im Bereich Payments für Banken und Unternehmen tätig zu werden.

Mit dem Ukraine-Krieg ist der Zahlungsverkehr wieder in den Vordergrund gerückt, als die westlichen Industriestaaten im Rahmen ihrer Sanktionen den Ausschluss bestimmter russischer Finanzinstitute aus dem Zahlungsinformationssystem

Swift verfügten. Doch IT-Experte Gerhardt sieht in diesem Schritt kein wirklich effektives Mittel. Mit der Abschaltung von Swift gingen wertvolle Informationen verloren, etwa wohin die Gelder fließen und welche Unternehmen in den Zahlungsprozess involviert sind.

Russland habe im Übrigen ein Ass im Ärmel, was von langer Hand geplant war. Es sei zwar noch nicht ganz so leistungsfähig und vernetzt wie Swift, aber Moskau habe nach der Annexion der Krim 2014 mit SPFS ein eigenes System zum Transfer von Finanznachrichten eingerichtet. Es umfasst bereits über 400 Banken und wickelt mehr als 20% der inländischen Finanzkommunikation ab. Seit 2019 ist SPFS mit dem chinesischen Pendant CIPS verbunden. Beide Staaten arbeiten schon lange daran, unabhängiger vom westlichen Zahlungsverkehr zu werden. Gut möglich, dass der Swift-Ausschluss russischer Banken sowohl Russland als auch China zu einem Ausbau ihrer Zahlungssysteme herausfordert. ■

Mazars – ESG-Management ist Chancenmanagement

„DAS IST DIE NEUE WÄHRUNG“ – Die Zeitenwende hat begonnen. Mit dem European Green Deal soll sich unsere lineare zu einer Kreislaufwirtschaft wandeln. Bis 2030 steht eine Reduktion der Emissionen ggü. 1990 um 55% – bis 2055 die Klimaneutralität der EU an. Für Unternehmen ein zweischneidiges Schwert. Wie **Kai Michael Beckmann**, Director für Governance, Risk, Compliance & Sustainability beim Wirtschaftsprüfer und Berater **Mazars**, den Gästen mit klaren Worten deutlich machte, dürfe das Konzeptpapier nicht ungenutzt auf den Schreibtischen der CEOs vergilben: „Schaut euch den Green Deal ganz genau an. Da steht die Agenda der nächsten zehn Jahre. Und wer die nicht versteht, der wird Probleme haben. Nur zwei Jahre nach vorne zu schauen, funktioniert nicht mehr.“

Ein kleiner Blick in die Büchse der Pandora verrät: In Zukunft bekomme nur noch Geld zu günstigen Konditionen, wer die nötigen Voraussetzungen im Sinne der Taxonomie oder der ESG-Ratings erfülle. Nicht nur die eigenen Lieferketten, die dahinterstehenden Produkte, Produktionsprozesse sowie die Versorgung mit Rohstoffen müssten daher von Unternehmen kritisch hinterfragt werden. Auch dürfe die Verknüpfung des Risikofrüherkennungssystems mit Nachhaltigkeitsinstrumenten nicht fehlen, erklärt Beckmann. Angst vor Fehlern bei der Etablierung nachhaltiger Mechanismen solle man dabei aber nicht haben. Wichtig sei es, ob das Unternehmen alle Vorkehrungen



Kai Michael Beckmann,
Mazars

geschaffen habe, um mögliche Fehler zu verhindern. „Wir können nicht alle perfekt sein. Wie denn auch?“ Vielmehr sollten die großen Chancenpotenziale genutzt werden.

Doch aufgepasst. Die Frage, was ESG-konform ist und was nicht, ist weltweit kein Dogma. Was in Deutschland gilt, kann in asiatischen Niederlassungen schon ganz anders aussehen. Und vice versa. D. h. Unternehmen müssen ihre Hausaufgaben

angehen, diese publizieren und nachprüfbar machen. Das betrifft vor allem jene 15 000 Konzerne, die unter die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU-Kommission fallen. Wichtig sei aber, den auferlegten Zwang als Chance zu sehen und globale Risiken wie Klimawandel, Rohstoffknappheit oder Lieferkettenprobleme frühzeitig im Sinne des Green Deals zu managen. ■



Wie aus Umweltrechten Verbraucherrechte werden

Chancengleichheit vor dem Recht ist ein Kernelement der ESG-Debatte. Sie erfordert auch eine aktive Teilhabe und Transparenz. Hier entscheidet sich, ob der nachhaltige Strukturwandel mit ökonomischer, ökologischer und sozialer Stabilität einhergeht. Dieser Meinung ist der Düsseldorfer Rechtsschutzversicherer ARAG. Darüber sprachen wir mit Klaus Heiermann, Vorstand der ARAG Holding.

Herr Heiermann, Sie haben über den „blinden Fleck der Nachhaltigkeitsdiskussion für Unternehmen“ referiert. Wie kommt ein Rechtsschutzversicherer auf dieses Thema?

Bei der intensiven Beschäftigung mit den vielen Anforderungen der nachhaltigen Transformation haben wir alle Rahmenwerke auf Themen abgeklopft,

die zu unserem Geschäft passen. Dabei fiel uns auf, dass im UN Global Compact der freie und gleiche Zugang zum Recht – „equal acces to justice for all“ – klar beschrieben ist. Auch die OECD folgt dieser Linie, wenn auch mit etwas anderem Fokus. Praktisch wortgleich hat der Firmengründer der ARAG, Heinrich Faßbender, seine Geschäftsidee vor mehr als 85 Jahren erläutert. Das ist schon ein

Privileg, wenn diese Idee einen so aktuellen und bedeutsamen neuen Impuls erhält. Die nachhaltige Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft kann nur gelingen, wenn sie einforderbare Rechte bietet und so eine aktive Teilhabe ermöglicht – also transparent und überprüfbar ist. Ein leichter Zugang zum Recht ist damit ein Kernelement der Nachhaltigkeitsdebatte.

Haben Unternehmen die thematische Verbindung von „Recht & Nachhaltigkeit“ schon erkannt?

Für Unternehmen, die von der umfassenden europäischen Ordnungspolitik zur Nachhaltigkeit betroffen sind, stellen sich aktuell andere Fragen. Sie arbeiten sich gerade durch die Taxonomie-Anforderungen. Das Thema wird dann für die

Unternehmenswirklichkeit akut, wenn Umweltrechte auch als Bürger- bzw. Verbraucherrechte gesehen werden. Dafür muss man nicht unbedingt auf den Gesetzgeber warten. Hier kann die Rechtsprechung schon heute Akzente setzen.

Wie reagieren Kanzleien auf das Mega-Thema?

Im Abgas-Skandal sehen wir, dass spezialisierte Kanzleien hier bereits unterwegs sind. Die Betrugsaffäre, in der 380 000 Verbraucher bislang 1,2 Mrd. Euro von Versicherern zur Wahrung ihrer Rechte erhalten haben, ist die erste umfassende Verknüpfung von Umweltvergehen mit Verbraucheransprüchen in Deutschland. Das ist in diesem Umfang neu.

Die ARAG ist auch im Ausland sehr stark vertreten. Was haben Sie von Ihren Partnern dort bezüglich der Nachhaltigkeitsdebatte gelernt?

Wir haben schon den Eindruck, dass wir das Thema aus Deutschland heraus stark treiben. Auch in Europa wird es noch vielfach eher als Wertedebatte verstanden, obwohl es schon in verbindliche Normen umgesetzt worden ist. Unsere internationalen Einheiten erkennen aber klar den besonderen Beitrag, den wir als weltweit größter Rechtsschutzanbieter hier leisten können.

Würden Sie den Satz „Nachhaltigkeit ist die neue Normalität – alles andere wird Nische“ unterschreiben?

Ja, aber nur bis zum Spiegelstrich. Nachhaltigkeit wird schon sehr bald zur neuen Normalität werden. Ich denke aber nicht, dass damit alle anderen Themen verdrängt werden. Vielmehr wird die Nachhaltigkeit ein neuer Entscheidungsparameter auf der unternehmerischen Agenda und diese damit ergänzen. Das macht unternehmerisches Handeln sicher komplexer, aber dort stecken auch viele gute Entwicklungschancen.



PLATOW

Klaus Heiermann,
ARAG Holding

KPMG – Digitale Bedrohungslage spitzt sich rasant zu

E-CRIME STUDIE DECKT AUF — In der aktuell angespannten geopolitischen Lage haben Cyber-Bedrohungen einen neuen Höchststand erreicht. Die Computer-Kriminalität (eCrime) hat in den vergangenen Jahren, insbesondere durch die Coronapandemie, noch einmal Fahrt aufgenommen und konfrontiert die Unternehmen im Kampf gegen Cyber-Attacken in der digitalen Welt mit immer neuen und tiefgreifenden Herausforderungen.

Das belegt auch die aktuelle eCrime-Studie des Beraters **KPMG**, die gerade erst erschienen ist. „Nach wie vor besitzt das Phänomen Ransomware mit das höchste Schadenspotenzial“, berichtet Studienautor und KPMG Forensik-Experte **Michael Sauer mann**. Ein Ransomware-Angriff kann zu massiven und kostenintensiven Betriebsausfällen und damit erheblichen



Michael Sauer mann,
KPMG

Folgen für davon betroffene Unternehmen führen. Auch die im Rahmen des Cyber-Angriffs geforderten Lösegelder sind rasant gestiegen, weiß IT-Experte Sauer mann. Diese haben sich von 630 000 Euro (2020) auf mehr als 1,5 Mio. Euro (2021) pro Unternehmen im Schnitt mehr als verdoppelt – Tendenz weiter steigend. So berichtet IT-Experte Sauer mann von einem aktuellen Fall, in dem ein zweistelliger Mio.-Betrag erpresst wird. Doch es tut sich hierzulande auch etwas: Die meisten Unternehmen wissen mittlerweile um die Problematik und schätzen das Risiko, einer solchen Schadsoftware ausgesetzt zu sein, entsprechend hoch ein. Der Stellenwert präventiver Maßnahmen nimmt im Vergleich zur Vorgängerstudie weiter zu. Sauer mann sieht einen positiven Trend zu mehr Vorbereitung auf das Eintreten eines IT-Sicherheitsvorfalls. Als Treiber dieser Entwicklung sieht er primär die Schäden bei Marktbegleitern sowie die Forderungen der Cyber-Versicherungen.

Lieferanten besser überprüfen

Ein wichtiges Thema sind auch die Cyber Supply Chain-Angriffe. Gemeint ist das Lahmlegen von Lieferketten. Die Attacken zielen darauf ab, das schwächste Glied in der Kette zu kompromittieren. Hier kann jedes Unternehmen, das Software nutzt, von einer böswillig durch Dritte manipulierten Schadsoftware betroffen werden, wenn keine Kontrollen existieren. Die Programme können aber auch außerhalb von Produktions- oder Beschaffungsprozessen ins Unternehmen gelangen. Als Beispiel nennt Sauer mann Anwender, die Software frei aus-

führen dürfen. Das Gros der Unternehmen überprüfe nicht die Cyber-Risiken, die durch Lieferanten entstehen. Daher rücken zukünftig vertragliche Grundlagen neben den technischen Maßnahmen in den Fokus.

Auch die Cyber-Versicherung nimmt eine immer wichtigere Rolle im Mittelstand ein. Die Studie bestätigt diesen Trend. Von allen Unternehmen, denen die Möglichkeit eines Policen-Abschlusses bekannt war, haben mittlerweile 39% eine Cyber-Versicherung abgeschlossen, was eine Zunahme von zwölf Prozentpunkten im Vergleich zur Vorgängerstudie bedeutet. ■

M.M. Warburg – Darauf kommt es bei Co-Investitionen in Kredit an

IMMOBILIEN UND SCHIFFE NACHGEFRAGT — Auch im täglichen Kreditgeschäft ist der Blick auf bestimmte Risikoparameter unabdingbar. So eröffnet die **Hamburger Privatbank M.M. Warburg** den Risikomanagementprozess für Dritte bei Co-Investitionen in Kredit. Die Bank vollzieht eine klassische Transformation weg vom kreditgebenden Institut hin zum Asset Manager von Private Debt. Der Frage „Wie erkennen wir die Risiken und managen diese für Bank und Co-Investor?“ ist **Philip Marx** nachgegangen. Er ist Leiter Corporate Banking bei M.M. Warburg.



Dr. Philip Marx,
M.M. Warburg & CO

Das Kreditgeschäft ist streng fokussiert. Zu den Hauptgeschäftsfeldern der Hamburger zählen u.a. der unternehmerische Mittelstand, die Immobilienprojektentwicklung sowie die Schiffsfinanzierung. Vor allem bei Immobilien und Schiffen fragen Kunden viel Kredit nach, berichtet Marx. Weil die Bank den Nachfrageüberhang aufgrund der eher kleinen Bilanzsumme (5,2 Mrd. Euro) nicht alleine abbilden könne, bindet sie Co-Investoren im Neugeschäft ein. Dabei verbleibt ein Anteil von mind. 10% der Kreditforderung im Obligo der Bank. Auch das Servicing der Forderung verbleibt beim Institut.

In der Risikoanalyse bedient sich die Bank eines Mikro- und Makrofilters. In der strategischen Ausrichtung im Immobilienkreditgeschäft stehen gemäß der Kreditrisikostategie innerstädtische wohnwirtschaftliche Bestands- und Projektentwicklungen im Fokus. Die Besicherung erfolgt durch erst-rangige Grundschulden und Barhinterlegung des Zinsdienstes. In der kurz- und mittelfristigen Schiffsfinanzierung kommt hingegen die erstrangige Besicherung der Standardtonnage der Hauptsegmente Massengutfrachter, Tanker und Containerschiffe zur Anwendung unter Beachtung der aktuellen Marktentwicklung, dem Beschäftigungsniveau und der technischen Restnutzungsdauer der Finanzierungsobjekte. ■