

BOARD - aktueller Jahrgang > 2022 > BOARD 3/2022 > Aufsätze > Auswirkungen des Ukraine-Konfliktes auf die Unternehmen

<b>Zeitschrift:</b>	BOARD
<b>Autoren:</b>	Alexandra Schädler/Walter Vogt
<b>Beitragstyp:</b>	Beitrag
<b>Ausgabe:</b>	3/2022

## Auswirkungen des Ukraine-Konfliktes auf die Unternehmen

Handlungsfelder des Aufsichtsrats

### Alexandra Schädler



Alexandra Schädler, IG Metall;

### Walter Vogt



Walter Vogt, IG Metall

Die Folgen des Krieges in der Ukraine treffen auch die deutsche Wirtschaft immer härter. Handelsbeschränkungen, zunehmende Unterbrechungen in den Lieferketten sowie die drohenden Engpässe und Kostenexplosionen bei Rohstoffen wirken sich negativ auf die wirtschaftliche Lage der Unternehmen und die Beschäftigung aus.

## **Inhalt**

- I. Die Rolle Russlands und der Ukraine als Rohstofflieferanten
- II. Handelsbezogene Beschränkungen
- III. Lieferketten
- IV. Energiepreise
- V. Was gilt es jetzt für Aufsichtsräte zu beachten?
- VI. Fazit

## **Keywords**

Handelsbeschränkungen; Lieferketten; Regelkonformität; Resilienz; Versorgungsengpässe

## **Normen**

§ 90 AktG

### **I. Die Rolle Russlands und der Ukraine als Rohstofflieferanten**

Die russische Invasion in die Ukraine hat in kurzer Zeit die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen für deutsche Unternehmen verändert. Steigende wirtschaftliche Volatilität und weitere Versorgungsengpässe machen sich deutlich bemerkbar. Auch wenn auf den ersten Blick Russland und die Ukraine als Absatzmärkte und Produktionsstandorte mit einem Außenhandelsanteil von 2,3 Prozent eine eher geringere Bedeutung haben, stellt der laufende Konflikt eine enorme Belastung für die deutsche Wirtschaft dar. Dies verdeutlicht auch eine Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft, bei der rund 200 Unternehmen aus Industrie und industrienahen Dienstleistungen zu den möglichen Beeinträchtigungen ihrer Geschäftsabläufe infolge des Krieges befragt wurden. Hieraus ergab sich, dass insbesondere die stark gestiegenen Energiepreise sowie fehlende Gaslieferungen und Lieferantenausfälle als akute Unternehmensrisiken gesehen werden.

### **II. Handelsbezogene Beschränkungen**

Als Reaktion auf die Invasion Russlands in die Ukraine hat die Europäische Union umfassende Handelsbeschränkungen gegenüber Russland und den besetzten Regionen in der Ost-Ukraine erlassen. Diese betreffen einerseits den Import bestimmter Güter in die EU, zum anderen bestehen Ausfuhr-, Verkaufs-, Liefer- und Weitergabeverbote für Güter aus der EU. Dieses Verbot zielt vor allem auf Güter ab, die sowohl militärisch als auch zivil genutzt werden können (Dual-Use-Güter) wie beispielsweise Elektronik, Telekommunikation und Informationssicherheitstechnik. Während für Deutschlands Automobilhersteller die Handelsbeschränkungen nach Einschätzung des Branchenverbandes VDA nur begrenzte Auswirkungen haben werden, ist Russland ein nicht unwichtiger Markt für die exportorientierten deutschen Maschinenbauer, denn das Land lag im vergangenen Jahr auf Platz 9 der wichtigsten Abnehmerländer.

### **III. Lieferketten**

Laut den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes liegt Russland mit einem Handelsumsatz von rund 33,11 Milliarden Euro auf Rang 12 der wichtigsten Importländer Deutschlands. Insgesamt beziehen aber rund 10.000 Unternehmen in der Bundesrepublik direkt oder über Zwischenhändler, sogenannte „Tier-1“- oder

„Tier-2“-Lieferanten, Rohstoffe oder andere fertigungsrelevante Vorprodukte aus einem der beiden Länder. Weitere rund 18.000 Unternehmen haben „Tier-3“-Lieferbeziehungen. Da wichtige Rohstoffe und Produkte aufgrund von Handelsbeschränkungen und Lieferantenausfällen nicht mehr zur Verfügung stehen, gerät die Produktion in deutschen Unternehmen ins Stocken und steht teilweise still. Vor allem die Automobilindustrie ist hiervon stark betroffen und es kommt zu Produktionsunterbrechungen in fast allen deutschen Automobilwerken, weil wichtige Teile, insbesondere von Zulieferern aus der Ukraine, fehlen. So werden nun die über das gesamte Jahr 2021 – und bis heute – gestörten Produktionsprozesse der deutschen Automobilindustrie nochmals über fehlende Bauteile beeinträchtigt. Hinzu kommt die Knappheit und der Preisanstieg bei wichtigen Rohmaterialien wie Neogas, Palladium und Nickel. Bei Neogas ist die Ukraine einer der wichtigsten Lieferanten. Doch nicht nur die Automobilindustrie ist betroffen. Eine Vielzahl von Branchen leidet unter den durchbrochenen Lieferketten. Besonders stark trifft es auch den Maschinenbau, dessen Unternehmen einen großen Anteil an Rohstoffen oder Vorprodukten über Tier-1- oder Tier-2-Lieferanten aus Russland oder der Ukraine beziehen. Viele Rohstoffe, die für industrielle Produktionsprozesse eine wichtige Rolle spielen, müssen nun kurzfristig und zu hohen Preisen anderweitig organisiert werden.

#### **IV. Energiepreise**

Eine besondere Rolle für den deutschen Außenhandel und die deutsche Wirtschaft hat Russland bei den Energierohstoffen. Die Sorgen um die Gasversorgung haben bereits zu stark gestiegenen Preisen in Europa geführt. Dies belastet vor allem die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die vergleichsweise viel Gas als Energiequelle oder als Rohstoff verbrauchen. Viele Unternehmen können die Preissteigerungen nur begrenzt an ihre Kunden weiterreichen, weil Lieferverträge in vielen Fällen bereits vor dem Krieg geschlossen wurden. Dies wirkt sich negativ auf die Ergebnismargen aus, die häufig schon wegen der Folgen der Pandemie empfindlich geschrumpft waren.

#### **V. Was gilt es jetzt für Aufsichtsräte zu beachten?**

Vor dem Hintergrund der anhaltenden geopolitischen Risiken und der zunehmenden Volatilität des Wirtschaftsgeschehens sollten sich Aufsichtsräte grundsätzlich mit der Resilienz ihres Geschäftsmodells und der internen Unternehmensprozesse auseinandersetzen, um die Krisenfestigkeit auch im Hinblick zukünftiger Ereignisse zu verbessern.

Bezogen auf die aktuelle Krise ergibt sich darüber hinaus ein kurzfristiger Handlungsbedarf des Aufsichtsrats. Im Rahmen seiner Überwachungsfunktion und der damit verbundenen Verantwortung für die Wirksamkeit von Risikomanagement- und Compliance-Management-Systemen hat sich der Aufsichtsrat davon zu überzeugen, dass die implementierten Systeme geeignet sind, potenzielle Risiken aus dem laufenden Konflikt frühzeitig zu erkennen, um diesen mit geeigneten Maßnahmen entgegenwirken zu können. Insbesondere die Risiken im Zusammenhang mit den Lieferketten, aber auch die Regelkonformität, bezogen auf die erlassenen Handelsbeschränkungen, spielen dabei eine wichtige Rolle.

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld des Aufsichtsrats ist das laufende Budget bzw. die im Jahresverlauf angepassten Prognosen bis zum Geschäftsjahresende (Forecast). Dabei ist es wichtig zu verifizieren, dass die Implikationen des Konfliktes eine möglichst realistische Berücksichtigung in der Unternehmensplanung finden. Wie in jeder Krise besteht das Risiko von Fehleinschätzungen, auf deren Basis Maßnahmen getroffen werden können, die im Gegensatz zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung stehen. Auch die Auswirkungen des Ukraine-Krieges auf die Rechnungslegung und Abschlussprüfung ist ein Thema des Aufsichtsrats. Sofern Abschlüsse des abgelaufenen Geschäftsjahres zum Stichtag 31.12.2021 noch nicht aufgestellt, geprüft oder festgestellt sind, stellt sich unmittelbar die Frage nach der Berücksichtigung in der Rechnungslegung betroffener Unternehmen, einschließlich deren Lageberichte, sowie der Konsequenzen für die Abschlussprüfung. Nach derzeitiger Auffassung des IDW handelt es sich bei dem Angriff um ein nach dem Abschlussstichtag 31.12.2021 eingetretenes Ereignis, das somit als ein wertbegründender Vorgang anzusehen ist. Bei Stichtagen bis einschließlich 23.2.2022, dem letzten Tag vor Beginn der Invasion, sind die bilanziellen

Auswirkungen im abgelaufenen Geschäftsjahr noch nicht, und damit aufgrund des Stichtagsprinzips grundsätzlich erst in der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung der Folgeperiode zu berücksichtigen. Dessen ungeachtet können aber bereits für Abschlüsse und Lageberichte zum Stichtag 31.12.2021 Berichtspflichten für den Nachtragsbericht im Anhang und für die Risiko- und Prognoseberichterstattung im Lagebericht bestehen. Insbesondere für Prüfungsausschussmitglieder sind diese Informationen relevant.

Falls dies nicht ohnehin im Rahmen der regulären Aufsichtsratssitzungen zeitnah erfolgen kann, sollten Aufsichtsräte im Rahmen einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung eine detaillierte Berichterstattung bei der Geschäftsleitung (mit Bezug auf § 90 Abs. 3 Satz 2 AktG) im Hinblick auf potenzielle kurz-, mittel- und längerfristige Auswirkungen des Krieges auf das Unternehmen einfordern. Dieser Bericht sollte neben der Darstellung der Risiken auch Aussagen zu bereits getroffenen und/ oder möglichen Maßnahmen zur Begrenzung dieser beinhalten und auf die beschriebenen Handlungsfelder des Aufsichtsrats Bezug nehmen.

## **VI. Fazit**

Angesichts der unabsehbaren Folgen des Ukraine-Kriegs ist es derzeit nahezu unmöglich, belastbare Prognosen zu den künftigen Schäden für die deutsche Wirtschaft zu treffen. Klar ist aber, dass die immer noch bestehenden Verzögerungen und Probleme in den globalen Zuliefernetzwerken als direkte und indirekte Folge der Corona-Pandemie nochmals verschärft werden. Die Intensität der Überwachungsfunktionen der Aufsichtsräte sollte sich daher im Krisenmodus auf hohem Niveau fortsetzen und dabei gezielt die unternehmensindividuellen Risiken aus der Krise im Fokus haben. Nachfolgender Fragenkatalog kann dabei zur Orientierung für die Diskussion im Aufsichtsrat dienen:

<input checked="" type="checkbox"/> Wie hoch ist die Abhängigkeit vom russischen Markt (Auftragseingang/Absatz/Umsatz)?
<input checked="" type="checkbox"/> Gab es bereits Auftragsstornierungen oder ist damit zu rechnen?
<input checked="" type="checkbox"/> In welcher Höhe wirken sich Handelsbeschränkungen aus?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Margen werden mit den Russlandgeschäften erzielt und welche Auswirkungen ergeben sich auf die Gesamtmarge?
<input checked="" type="checkbox"/> Mit welchen Auswirkungen rechnet das Unternehmen bei Energie- und Materialkosten? Wurden bereits Änderungen in der aktuellen Planung vorgenommen?
<input checked="" type="checkbox"/> Gibt es Auswirkungen auf die Kapazitäts- und Personalplanung?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit kann ein ordnungsgemäßer Zahlungsverkehr noch sichergestellt werden?
<input checked="" type="checkbox"/> Sind vermehrt Zahlungsausfälle zu beobachten oder wird mit diesen gerechnet?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Auswirkungen hat die geopolitische Situation auf die Finanzierung, auf Energie- und Materialkosten?
<input checked="" type="checkbox"/> Belasten die Sanktionen das Geschäft? Wenn ja: werden aufgrund der Sanktionen die Lieferanten und Kunden wirksam auf Sanktionsverbote überprüft?
<input checked="" type="checkbox"/> Gibt es strukturierte und effiziente Geschäftspartner-Screenings?
<input checked="" type="checkbox"/> Welchen Stellenwert haben russische Rohstoffe auf das Geschäft? Inwieweit droht hieraus ein Klumpenrisiko?
<input checked="" type="checkbox"/> Wurden drohende Risiken im Risikomanagement (Risikoreporting) berücksichtigt?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit drohen weitere Verwerfungen in der Lieferkette (zusätzlich zu den bereits pandemiebedingten, z.B. auch Ausfall von LKW-Fahrern aus Osteuropa)?
<input checked="" type="checkbox"/> Gelingt es, auf alternative Vertriebs- und Beschaffungswege auszuweichen?
<input checked="" type="checkbox"/> Gelingt es, auf andere Standorte oder Lieferanten zu verlagern?
<input checked="" type="checkbox"/> Überdenken wir aufgrund der Ereignisse sowie der Erfahrungen aus der Pandemie die Unternehmensstrategie?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Auswirkungen auf Prozesse und Personalplanung (z.B. Kurzarbeit) haben die aktuellen Verwerfungen?
<input checked="" type="checkbox"/> Hat sich das Unternehmen gegen steigende Preise abgesichert? Wenn ja, für welche Posten, wie und in welcher Höhe? Wenn nein: Warum nicht?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit gelingt es dem Unternehmen, die Preissteigerungen an die Kunden weiterzugeben? Welche Auswirkungen hat das auf die Margen?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit ergeben sich bei Abschlusserstellung wertaufhellende Tatsachen, die bereits im Jahresabschluss 2021 noch berücksichtigt werden müssen? Droht daraus eine Bestandsgefährdung? Ist eine Nachtragberichterstattung nötig? Was sagt der Wirtschaftsprüfer?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche Auswirkungen hat ein Weiterbetreiben des Russlandgeschäfts auf die Reputation (insbesondere finanzielles Risiko)?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche wechsellkursbedingten finanziellen Belastungen sind zu verkraften?
<input checked="" type="checkbox"/> Wie schützt das Unternehmen konkret die Beschäftigten im Krisengebiet?
<input checked="" type="checkbox"/> In welchem Umfang würde ein Desinvestment vom russischen Markt die VFE-Lage beeinflussen?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit gibt es eine realistische Handhabe vor Totalverlust/Enteignung der Vermögenswerte?
<input checked="" type="checkbox"/> In welchem Umfang drohen Impairment und welche Auswirkungen hätte das auf die VFE-Lage?
<input checked="" type="checkbox"/> Sofern börsennotiert: Wie entwickelt sich der Aktienkurs? Welche Maßnahmen wurden seitens Investor Relations zur Kommunikation an Kapitalmarkt und Stakeholder bereits eingeleitet?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit sind wir als Aufsichtsrat hier in die Berichterstattung eingebunden?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche strategischen Auswirkungen hat der Ukraine-Konflikt auf die anderen Märkte in etwaigen totalitären Regimen?
<input checked="" type="checkbox"/> Wie wappnet sich das Unternehmen gegen russische Cyberangriffe, bzw. wie schätzt es diese Gefahr ein?
<input checked="" type="checkbox"/> Inwieweit sind die unternehmerischen Compliance-Systeme in der Lage, Geschäftspartner, die auf Sanktionslisten stehen, zu erkennen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
<input checked="" type="checkbox"/> Stehen die konkreten Handlungen im Einklang mit dem Wertesystem des Unternehmens?
<input checked="" type="checkbox"/> Welche konkreten Unterstützungsleistungen / Maßnahmen ergreift das Unternehmen zur Linderung der Situation? Inwieweit unterstützt es hier auch Initiativen aus der Belegschaft?

