

Frage	- Trifft zu	O Trifft teilweise zu	+ Trifft nicht zu
1. Die Möglichkeit einer Pandemie und anderer Extremrisiken (wie z.B. Ausfall kritischer Infrastruktur: Blackout) wurde mangels „Extremrisiko-Analyse“ nicht erkannt.			
2. Die seit März initiierten Maßnahmen befassen sich nur mit der akuten „gesundheitlichen Krise“ und mit dem „partiellen Shutdown“ und noch nicht mit den mittelfristigen Auswirkungen auf die Nachfragen und die „Folgekrisen“ (wie die Staatsschuldenkrise in Europa).			
3. Seit Beginn der Corona-Krise wurde keine neue Risikoanalyse durchgeführt.			
4. Das Unternehmen verfügt über keinen geeigneten Krisenplan, der in der jetzigen Krisensituation Anwendung finden kann (ohne wesentliche Modifikation).			
5. Im Unternehmen existiert keine Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation), die mögliche „bestandsgefährdende Entwicklungen“ und den risikoabhängigen Liquiditätsbedarf, auch aus Kombinationseffekten von Risiken, aufzeigt (unter Berücksichtigung auch makroökonomischer Risiken, d.h. unsicherer BIP-Entwicklung).			
6. Die Unternehmensführung weiß nicht, wie sich der „Grad der Bestandsgefährdung“, also das Insolvenzrisiko, in der Krise verändert hat.			
7. Im Unternehmen existieren noch keine Analysen, die zeigen, mit welcher Wahrscheinlichkeit Mindestanforderungen an das Rating oder Kreditvereinbarungen (Covenants) verletzt werden (obwohl genau diese Verletzung eine „bestandsgefährdende Entwicklung“ i.S.v. §91 AktG darstellt). <sup>1</sup>			
8. Eine Analyse der Veränderung der Insolvenzrisiken von wichtigen Kunden und Lieferanten hat nicht stattgefunden.			
9. Controlling und Risikomanagement beschäftigen sich primär mit den EBIT-Wirkungen von Risiken, obwohl – wie die aktuelle Krise zeigt – Liquiditätsrisiken und (drohende) Illiquidität zur Bestandsgefährdung und Insolvenz führen.			
10. Planung und Controlling des Unternehmens entwickeln nur ein oder zwei „Krisenplanungsszenarien“ als Grundlage für die Maßnahmenplanung (obwohl natürlich jedem klar ist, dass diese nicht eintreten werden und daher eine Bandbreitenplanung erfordern ist). <sup>2</sup>			
11. Der Mix und Härtegrad von erforderlichen Maßnahmen zur Sicherung des Unternehmens in den nächsten zwei bis drei Jahren ist ohne Berücksichtigung einer Risikoanalyse <sup>3</sup> – oder noch gar nicht – festgelegt worden.			
12. Für die nun anstehenden „unternehmerischen Entscheidungen“ (§93 AktG) zur Unternehmensabsicherung existieren keine dokumentierten Entscheidungsvorlagen, die mit diesen einhergehenden Risiken aufzeigt (was gemäß §93 AktG und der Beweislast bei dem Vorstand jedoch geboten ist). <sup>4</sup>			
13. Eine Überarbeitung der Unternehmensstrategie und des Geschäftsmodells zur Steigerung der Robustheit wurde noch nicht begonnen (siehe Konzept des „robusten Unternehmens“, das z.B. auch in einer Krise nützliche Kernkompetenzen aufweist und kritische Abhängigkeiten zu meiden sucht).			
14. In der Unternehmensführung wurden in der Vergangenheit risikoerhöhende Entscheidungen, z.B. über „Single-Sourcing“ getroffen, ohne dass die Erhöhung der Risikoposition (z.B. durch „kritische Abhängigkeiten“) im Entscheidungskalkül nachvollziehbar berücksichtigt wurde.			
15. Es existieren im Unternehmen keine Verfahren, um die durch die Krise bedingte Erhöhung der Fremdkapitalkosten (Credit Spreads) und der vom erhöhten Ertragsrisiko abhängigen Eigenkapitalkosten abzuleiten (was jedoch notwendig ist für eine wertorientierte Steuerung und die Berücksichtigung der Risiken z.B. bei Investitionsentscheidungen). <sup>5</sup>			

<sup>1</sup> Siehe dazu Gleißner (2018a).

<sup>2</sup> Es ist überraschend, wie viele Unternehmen, die gesehen haben, dass eben ein Pandemie-Risikoszenario bisher nicht beachtet wurde, nun glauben, halbwegs vernünftige Szenarien entwickeln zu können.

<sup>3</sup> Wie z.B. die unsichere Entwicklung des BIP in den nächsten Jahren.

<sup>4</sup> Siehe Risk Management Association (2019); Gleißner (2015) und Gleißner/Romeike (2020).

<sup>5</sup> Siehe Gleißner (2011, 2017 und 2019).