

Mut gehört zum erfolgreichen Unternehmertum

ABER RISIKEN ERKENNEN UND BEGRENZEN — Krieg in Europa, Inflation, Zinswende – nach Abklingen der Pandemie ist die Liste der Herausforderungen für den Unternehmer eher noch länger geworden. Gewissheiten und Berechenbarkeit bleiben dabei auf der Strecke. Was vielen den Atem raubt, sind exogene Schocks und „schwarze Schwan“-Ereignisse, auf die sich ohne professionellen Rat nur schwer einzustellen ist. Also ging es bei „Risiken 2023“, der letzten **PLATOW EURO FINANCE**-Tagung des Jahres, auch um „Lebenshilfe“ für den Unternehmer. Unter den Gästen die Vertreter zahlreicher Mittelständler, die alle gekommen waren, um mithilfe von Experten ihre Risiken besser zu erkennen und zu begrenzen. Durch das spannende wie abwechslungsreiche Programm führte die gut 70 Tagungsgäste routiniert **BDO**-Partner **Markus Brinkmann**.

Den Auftakt machte **Ulrich Leuchtman**, Head of FX-Research **Commerzbank**, mit einer inspirierenden Keynote zum grundsätzlichen Umgang mit den vielen geopolitischen Beben unserer Zeit. Nach dem Überfall Russlands auf die Ukraine scheinen Dämme gebrochen. Alarmiert wandert der Blick bereits nach Fernost und es stellt sich die Frage, ob wohl China nach Taiwan greift. Im Vergleich zu den Folgen, die ein Einfall Chinas für den Westen hätte, sei Russland „nur ein müder Wind“, warnt Leuchtman. Akteure täten daher gut daran, sich zu wappnen. Nur werde das immer schwieriger und aufwendiger. Die Anzahl unerwarteter Ereignisse nähme schlicht zu. Als Statistiker unterscheidet Leuchtman zwischen Risiko und Ambiguität, was **ARAG**-Vorstand **Klaus Heiermann**, der nach ihm ans Rednerpult trat, einfacher Ungewissheit nennt. Einig sind sich beide Experten darin, dass Risiken mit Wahrscheinlichkeiten einhergehen und in der Praxis der „furchtbaren“ Ambiguität immer vorgezogen würden, konstatiert Leuchtman. Sobald bekannte Rechenmodelle nicht mehr angewandt werden können, versage der Finanzmarkt, weil er für Unbekanntes keine Produkte anbieten könne, so Leuchtman. Auf Dinge, die nicht eingepreist sind, weiß der Markt folglich nicht zu reagieren. Da Ambiguität nicht zu versichern sei und schlicht mit ihr gelebt werden müsse, rät der Commerzbank-Fachmann Unternehmern pragmatisch zu

Flexibilität. Nur so ließen sich unerwartete Beben abfangen, ist sich Leuchtman sicher.

Informationen machen den Unterschied

Als Freund des Risikos zeigte sich **ARAG**-Manager Heiermann gleich zu Beginn seines Impulses. Und „je mehr ich ins Risiko gehe, desto mehr Informationen benötige ich und desto mehr kann ich versichern“, lautet dabei seine Maxime. Der Absicherungsbedarf in der Wirtschaft sei groß, da jede erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit mit Risiken verbunden ist. Wie Leuchtman führt auch Heiermann die Rechenbarkeit mithilfe der Stochastik an. Als Risiko definiert er jede Abweichung von der Erwartung, während Absicherung durch Informationen entstehe. Problematisch werde es erst, wenn diese fehlen und Ungewissheit herrsche, so Heiermann. Davon abgesehen, sei für einen Versicherer alles zu handeln. Allerdings, so Heiermann, sei in Deutschland mangels Unternehmensstrafrecht nur der Vorwurf der Straftat zu versichern. Folglich seien für Unternehmen und deren Manager die Risiken auch nicht immer deckungsgleich. Dass ein längst ausgeschiedener Manager noch vom Alt-Arbeitgeber ein Klageschreiben erhält, komme nicht einmal so selten vor. Auch glichen sich in der großen Fülle an Risiken diese gerade für Unternehmer selten. Die Versicherungswirtschaft unterscheide hier zwischen finanziellen Risiken im Rahmen der Finanzberichterstattung und nichtfinanziellen Risiken, wobei es gar nicht so viele Risiken gäbe, die nichts mit dem Finanziellen zu tun hätten, erklärt Heiermann.



Klaus Heiermann,
ARAG Holding

Als prominentes Beispiel führt der **ARAG**-Experte den **VW**-Abgasskandal an, im Zuge dessen inzwischen Streitwerte von insgesamt 10 Mrd. Euro vor deutschen Gerichten verhandelt würden. 407 000 Personen hätten bislang 1,4 Mrd. Euro von Versicherern zur Wahrung ihrer Rechte in der Diesellaffäre erhalten. Heiermann spricht von einem Kampf „David gegen Goliath“ – aber dafür sei die **ARAG** als größter Rechtsschutzversicherer der Welt da. Auch Sammelklagen hält er für sinnvoll. Die Mandatsbündelung sei für Versicherungen und Gerichte gleichermaßen positiv. Indes moniert Heiermann, dass nichtfinanzielle Risiken, etwa im Bereich der Governance, noch viel zu selten gesehen würden.

Die Erweiterung des Risikoinventars entwickle sich dagegen sehr dynamisch weiter und erfasse immer neue Bereiche. Gerade die nachhaltige Transformation produziere Chancen, aber auch ohne Ende Rechtsrisiken durch die umfangreiche



Markus Brinkmann (L.) und **Ulrich Leuchtman** verstehen es, den Risiken von morgen etwas an Schrecken zu nehmen.

Regulierung. Heiermann liegt es fern, Nachhaltigkeit schlechtzureden. Doch mit ihr kommt Neues, worauf geschaut werden müsse. Interessant werde es vor allem, wenn Umweltrechte zu Verbraucherrechten werden, so Heiermann. ■

ESG-Risikomanagement – Wer früh beginnt, gewinnt

VERANTWORTUNG AUF FÜHRUNGSEBENE — Auf viele mittelständische Unternehmer kommt mit den ESG-Vorgaben neuer Regulierungsaufwand zu. Diesen nicht als lästige Pflicht, sondern als Chance zu begreifen, ist das Anliegen von **Stefan Schmal**, Partner bei **Mazars**. Wer das ESG-Risikomanagement richtig und frühzeitig anpacke, für den könne es zum Erfolgsfaktor werden, so sein Argument. Im Spannungsfeld von Regulierung und Stakeholder-Erwartungen sei das anspruchsvoll, aber auch lohnenswert. Noch zu wenige Unternehmen würden hier ins

Lead gehen. Dabei täten sie gut daran, meint Schmal. Und Führung sei hier das entscheidende Stichwort.

Nachhaltigkeit müsse vom Kopf her (C-Level) gedacht werden. Die Verantwortung für das Risikomanagement trage die Unternehmensführung. Doch da dürfe es nicht enden. Sobald strategische und operative (messbare) Nachhaltigkeitsziele aufgestellt sind, gelte es, diese dezentral in die Köpfe der

Mitarbeiter zu bringen. Wichtig: transparente Kommunikation. Nur so könne die Transformation Erfolg haben. „Wenn ich keine Core Values aufbaue, kann ich mir den Rest sparen“, mahnt der Experte. Die Masse der Unternehmen stünde hier noch am Anfang. Dabei gehört die EU in der Nachhaltigkeitsregulierung zu den Vorreitern. Langsam gingen aber „step by step“ bei den Verantwortlichen die Lichter an. Die Einflechtung von ESG-Vorgaben sei das zentrale Element einer organischen Strategie. Denn Geschäftsmodelle werden sich extrem verändern müssen. Die Frage der Wettbewerbsfähigkeit von morgen stelle sich drängender. Produkte, die nicht nachhaltig sind, werden künftig nicht mehr nachgefragt, was zu Produktanpassungen zwingt, sagt Schmal.

ESG ist ein lebenslanger Lauf

Um sein Unternehmen auf Nachhaltigkeit zu trimmen, braucht es die Professionalisierung des Risikomanagements. Beim permanenten Weiterentwickeln spielen auch ESG-Ratings eine entscheidende Rolle. Aber ein großer Teil der „unmanageable Risks“ wird bleiben. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens in Stresssituationen ist somit zentral. Um das eigene ESG-Rating zu optimieren, „braucht es einen Hut“. Das müsse verstanden

werden, unterstreicht Schmal. Weil ESG so tief ins Unternehmen eingreift, begreift es Schmal als einen „lebenslangen Lauf“, bei dem es wichtig sei, sich ehrlich zu fragen: Wo stehen wir im Risikomanagement? Von da aus können ESG-Ziele gesetzt und in KPIs eingewebt werden. Unternehmen müssen dabei Risiken eingehen, sie nutzen und managen. Denn im „Weiter so“ verlieren sie. Zudem sei es ganz nebenbei eine gute Chance, dem Markt voranzugehen, empfiehlt der erfahrene Berater. ■

Währungen sind ein Risiko

KEINE EINBAHNSTRASSE — Die Prognosen aus 2021 wurden 2022 klar verfehlt, denn wir erleben das Jahr der geballten Krisen. Die Geopolitik wurde zur großen Herausforderung für Geld- und Fiskalpolitik. Die Zinswende habe Treasurer hart getroffen, wendet sich **Jens Rotterdam**, Currency Management Advisor bei **Metzler Capital Markets**, ans Publikum: „Es gab einen Komplettverkauf über die Asset-Klassen. Alles und jedes wurde abgestraft, hat verloren.“ Aber das Universum der Währungen habe seine Besonderheit, dass nie alles gleichzeitig verkauft werden kann. Im Dschungel der Devisen müsse mindestens eine gekauft werden. Und für die meisten war das in diesem Jahr der US-Dollar. Im Krisenjahr schnellte die amerikanische Devisen auf ein neues 20-Jahres-Hoch, für den Euro ging es indes auf ein 20-Jahres-Tief.

War der Euro also der große Verlierer des Jahres? Nicht unbedingt. Zur Veranschaulichung brachte Rotterdam den Gästen einen als buntes Mosaik getarnten „Zahlenfriedhof“ der Wechselkursentwicklungen mit. Der zeigte vor allem eins: Währungen sind volatil. Keine hielt sich in den letzten 15 Jahren durchgehend stabil. Insbesondere 2008 war die Bandbreite enorm. So wertete der Yen um fast 30% zum Euro auf, beim Rand ging es im gleichen Jahr um rd. 25% abwärts. Doch es ging auch anders. Während 2010 der Euro massiv an Außenwert verlor und das Devisenschlusslicht bildete, führte er 2013 und 2017 die Liste an. Und 2022? Von wirklicher Krisenstimmung sei aktuell beim Euro nichts zu spüren. Sieben Währungen liefen stärker, acht schwächer als der Euro, darunter auch der „stabile“ Yen. Der Grund: die divergierende Zinspolitik. So sei lt. Rotterdam die Nullzinspolitik der Zentralbanken endgültig vorbei: „Money for nothing gibt's nicht mehr, außer in Japan.“

Auf lange Frist gleiche sich diese extreme Volatilität zwar aus. Die Hauptfrage sei aber: „Schaffen Sie es, diese Schwankungen auszuhalten oder gehen Sie jedes zweite Jahre pleite?“ Mithilfe globaler Diversifikation und entsprechender Hedge Ra-



Stefan Schmal,
Mazars



Jens Rotterdam,
Metzler Capital Markets

tio könne die Volatilität in den Griff bekommen werden. Doch aufgepasst: Mehr ist nicht mehr. Bei einem Portfolio (Renten: 80%; Aktien: 20%) seien eine globale Diversifikation sowie eine Hedge Ratio von rd. 70-80% optimal. Damit können die Sicherungskosten um bis zu 30% minimiert werden. ■

Cyber Security – Erfahrung hilft

PRÄVENTION UND AUFKLÄRUNG LOHNEN SICH – Ganz praktisch und spannend wird es, als **Markus Brinkmann** seinen Kollegen **Stephan Halder** auf die Bühne holt und die **BDO**-Experten Einblicke in die Welt der Cyber Security gewähren. Internetkriminalität und Hackingangriffe auf Unternehmen sind heute eine ganz realistische Gefahr. Im Spektrum von Betrugsmaschinen wie Fraud, „man in the middle“ bis hin zur Verschlüsselung ganzer PCs und Buchhaltungssysteme, die nur gegen Zahlung von Bitcoins freigegeben werden, sei Prävention oberstes Gebot. Aber auch die rückwirkende Aufklärung von Cyber-Attacken sei hilfreich, betont Halder. In der Forensik werde genau untersucht, was passiert ist. So lassen sich tiefgreifende Erkenntnisse über die Herangehensweise der Angreifer gewinnen und darüber die Systeme sicherer machen.

Ganz vorne stehe bei einem Angriff immer die Frage: Von wem kam dieser? Kriminelle, Insider oder etwa andere Staaten? Die Motivation, sich an der Cyber-Front zu schützen, ist für Fachleute klar: Wenn sensitive Daten entwendet wurden, „dann haben Sie ein Riesenproblem“, warnt Halder. Die meisten Angriffe kommen von außen – über Viren, Trojaner oder Spyware. Zwar blieben glücklicherweise die großen Schäden immer häufiger aus. Doch die Systeme der Angreifer werden auch besser. Hacking gibt es heute als Service (Ransomware as a service; Stichwort: Fake-Shop-Thematik). Zudem müssen Hacker kein schönes System bauen, es müsse nur funktionieren, so Halder. Den Schaden haben die Opfer – sprich Unternehmer. Operative IT-Sicherheitsrisiken, wie der Verlust oder die Verschlüsselung von Daten und Systemen, können den Betrieb lahmlegen. In schweren Fällen geht dabei so viel Geld verloren, dass später Mittel für Investitionen fehlen. Solche Horrorszenerarien erklären, warum Betroffene noch häufig Lösegeld zahlen, bestätigt Brinkmann. Abhilfe kann



Markus Brinkmann überlässt seinem **BDO**-Kollegen **Stephan Halder** den Deep Dive in die Fallstricke der Cyber-Security.

Unternehmern der Aufbau eines sog. „Information Security Management Systems“, kurz ISMS, schaffen. Wichtig sei auch hier, die Mitarbeiter auf dem Weg zu einem sicheren Daten-system mitzunehmen.

Über ein ISMS lassen sich Bedrohungen und Schwachstellen ermitteln und Vorsorge treffen. Denn sobald eine Schwachstelle öffentlich bekannt ist, beginnt die Zeit zu laufen. Hacker versuchen, die Lücke im System zu nutzen, bis Unternehmen die neuen Patches vom Software-Anbieter installiert und administriert haben. Auch daran könne der Schutz scheitern. 100% Sicherheit gegen Cyber-Übergriffe gibt es zwar nicht. Aber schon für wenig Geld lasse sich viel Unangenehmes abwenden, so der Rat der BDO-Experten. ■

Großprojekte – Ausschreibungspraxis erfordert starke Nerven

VIEL ÄRGER BEI DER BUNDESBANK – Nach dem hoffnungsvollen Ausblick der BDO übernimmt **EFiS**-CEO **Armin Gerhardt** das Mikrofon und es beginnt eine schonungslose Abrechnung mit dem Target2-Migration-Chaos bei der **Bundesbank**. Eigentlich ist mit diesem Vorgang die europaweite Umstellung der Banken auf ein neues Zahlungssystem verbunden. Der Schalter dafür sollte ursprünglich im November 2021 umgelegt werden. Wegen der Corona-Pandemie wurde der Startschuss zunächst auf Oktober 2022 verlegt. Aber auch daraus ist bekanntlich nichts geworden. Am 20.3.23 soll nun der große Stichtag sein.



Armin Gerhardt,
EFiS

Doch Gerhardt, ein erfahrener Payment-Partner für Banken und Unternehmen, streut auf der Tagung große Zweifel, dass es diesmal klappen wird. Der Grund für das Chaos: das gut gemeinte, aber leidige deutsche Ausschreibungssystem.

Branchenübergreifend sorgt das Bürokratiemonster für Ärger. So auch bei der Target2-Migration und bei Fachmann Gerhardt. Denn die Ausschreibungen sind langwierig, weshalb Jahre später fertiggestellte Großprojekte oft längst überholt seien. Auch setze das System kein Fachwissen für die Ausschreibenden voraus. „Der Bundesbank-Vorstand rennt rum und tut so, als ob er was von Krypto versteht, hat aber keine Ahnung“, redet sich Gerhardt in Frankfurt den Frust von der Seele. Da ab Zuschlag der Ausschreibung Schweigepflicht gelte, hangelten sich die an Großprojekten mitwirkenden Partner in der Praxis stets von einem Meilenstein zum nächsten. Deadlines werden im laufenden Prozess nicht gerissen, selbst wenn der Status quo nicht mit dem Soll übereinstimmt. Hintenraus sind Verzögerungen die logische Konsequenz. Das sei aber riskant, warnt Gerhardt, denn wichtige Partner und Dienstleister sind nach

Ablauf der Planzeit anderweitig verpflichtet und fehlen gegebenenfalls für die Vollendung. Im Fall der Target2-Migration gehe es immerhin um das Rückgrat der Wirtschaft. Und wenn das nicht mehr flutsche, gehe gar nichts mehr, so der EFIS-Chef. Risikobetrachtung könne denn auch nur oben funktionieren, mahnt er und blickt, desillusioniert von der Bundesbank, nun auf den 20.2.23. Dann soll entschieden werden, ob die Migration erneut verschoben werden muss. ■

Was Unternehmer sich wünschen

BESSERES STEUERSYSTEM UND GUTES PERSONAL – Wilhelm Haarmann (Ex-Partner bei **McDermott Will & Emery**) hat als Steuerrechtsexperte viel Einblick in die Wirtschaft.

Dabei wird er nicht müde, die Schwachstellen des deutschen Steuersystems anzuprangern. Unternehmern wie auch Privaten gibt er den Rat, sich über die neuesten Entwicklungen stets auf dem Laufenden zu halten. Das gesagt, beginnt sein rasanter Ritt durch die Baustellen des Steuersystems – vorneweg geißelt er, was den einen oder anderen überraschen mag, die Schuldenbremse. Sie helfe nicht, sie schade nur, so das gnadenlose Urteil eines Vollblutunternehmers. Denn Politiker müssten die sozialen Nöte ihrer Wahlkreise bedienen, wodurch die Sozialausgaben steigen, die Ausgaben für Investitionen aber kleiner werden.

Probleme sieht Haarmann in der föderalen Struktur. Der Bund macht Gesetze, die Länder die Verwaltung, so könne der Bund die Länder erpressen, wenn er etwas durchsetzen wolle. Besser mache es da die Schweiz, wo Kantone selbst Steuern erheben können. Auch die Digitalisierung der Steuern funktioniere in Deutschland nicht. Haarmann ist für die Selbst-Veranlagung mit digitaler Prüfung durch den Fiskus. So würde das Veranlagungswesen überflüssig. Die Steuererklärung sieht er bei einer Bundesbehörde besser aufgehoben, da Abstimmungsprobleme zwischen den Ländern wegfielen. Für völlig überholt hält er die sieben Einkunftsarten, es gäbe eigentlich nur zwei: aus Arbeit und aus Kapital.

Das System der Progression nennt Haarmann derweil nicht lupenrein. Bei Inflation müsse sie verändert werden. Aktuell bekämen auch Ultra-Milliardäre 20%. Ein weiteres Problem bestehe beim Splitting. Das Steuersystem funktioniere hier einfach nicht mehr. Es gäbe keinen Anreiz, größere Familien zu haben. Die Lösung sieht Haarmann im Real-Splitting. Dann müsste jeder eine Steuererklärung abgeben und Familien-Splitting wäre möglich. Gleichbehandelt sollten außerdem alle Einkünfte werden. Haarmann wirbt dazu für einheitliche Besteue-



Wilhelm Haarmann,
Steuerexperte

rung von Kapitaleinkünften (Flattax), losgelöst von sonstigen Einkünften. Auch richtig fände er eine Unternehmenssteuer, aufgebaut wie die Körperschaftssteuer. Verluste sollten indes fünf Jahre zurück rücktragbar sein und die Erbschaftssteuer abgeschafft werden (oder sehr geringe Flattax). Stattdessen ist Haarmann für eine Vermögenssteuer mit verfassungsrechtlich begrenzter Obergrenze und nur auf natürliche Personen (ähnlich Schweiz). Für die Übergewinnsteuer hat der Experte eine gewisse Sympathie, da es vom Grundsatz falsch sei, dass Gewinne aus Fehlern im System kämen.

Suche nach Fachkräften wird immer schwieriger

Vom Steuern der Steuern ging es zum Abschluss noch an eine weitere offene Flanke deutscher Unternehmer: den Fachkräftemangel. Dazu fühlte **Markus Brinkmann** beim Frankfurter Gastronomie-Unternehmer **Madjid Djamegari** (u. a. Besitzer des **Gibson Clubs**, zudem Landesvorstand **Dehoga Hessen**) am Puls der Wirtschaft. Zum Vorschein kommen ungeschönte Sorgen und Nöte der Gastronomen. Die Branche hat schwere Jahre hinter sich, deren abschließende Bewertung erst nach Corona erfolgen kann. Bitter fest steht aber: Ca. 30% der Mitarbeiter sind allein in der hessischen Gastronomie verloren gegangen. „Und die kommen nicht wieder“, resümiert Djamegari schonungslos. Die Personalsuche sei jetzt die größte Herausforderung, da jeder junge Leute suche. Hausgemachte Probleme seien jedoch die Gehälter, die über 20 Jahre in der Branche niedrig gehalten wurden, und die Arbeitsbedingungen fern von Work-Life-Balance. Ab Januar werde es richtig krachen in der Gastronomie, erwartet Djamegari, wenn das Weihnachtsgeschäft vorbei ist. Denn mit der Inflation on top komme der Gegenwind von allen Seiten. Die Preise seien nicht das Problem, sondern die Kosten. „Wenn es die MwSt-Absenkung nicht gäbe, hätten wir 2023 keine Gastronomie mehr“, betont der Unternehmer. Allerdings sind nicht alle gleich betroffen. Während Stadt-Lokale noch laufen, stirbt die Landgastronomie. Auch der Individualgastronomie sagt Djamegari keine rosige Zukunft voraus. Wer könne, sollte sie unterstützen. Vor Corona galt die Gastronomie als krisenresistent. Heute fällt Inhabern wie Djamegari Optimismus schwer. Aber die Branche will kämpfen, wie er versichert – mit dem Dehoga um ausländische Fachkräfte und mit kreativen Ideen um den hiesigen Nachwuchs. ■



Im Abschluss-Talk mit Gastro-Unternehmer **Madjid Djamegari** rückt das praktische Problem des Fachkräftemangels in den Fokus.