

Audit Committee Quarterly

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

extra

Audit Committee
Institute e.V.

Gefördert durch



In Kooperation
mit:
TREND ONE

100

KRISENFEST:

VERGANGENHEIT KENNEN, GEGENWART VERSTEHEN,
ZUKUNFT GESTALTEN



Die Covid-19-Pandemie ist die große Krise dieses noch jungen Jahrhunderts; und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine markiert dramatisch die sicherheitspolitische und ökonomische Zeitenwende. Doch die Menschheit ist an Krisen gewöhnt: von den Seuchenepidemien des Mittelalters über verschiedenste Naturkatastrophen bis hin zu den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Krisen des vergangenen Jahrhunderts. Jede dieser Krisen prägte ihre Zeit auf spezifische Art und Weise, abhängig von der Dauer, der geografischen Ausbreitung und der Schwere der Folgen für die jeweils Betroffenen. In der Regel führen die direkten Auswirkungen einer Krise selbst sowie die Maßnahmen zur Behebung der Auswirkungen zu fundamentalen Veränderungen. Nicht selten geht damit sogar eine Neuordnung der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen, politischen und/oder ökologischen Rahmenbedingungen einher.



Um Krisen zu meistern und im besten Fall positive Erkenntnisse daraus abzuleiten, sollten Unternehmen gezielt Leitplanken für das Handeln in Krisen aufstellen, indem sie die »Lessons Learned« aus vergangenen Krisen aufnehmen, potenzielle zukünftige Risiken analysieren und Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz des Unternehmens ableiten. Eine schnelle, umfassende Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen zeichnet die Unternehmen aus, die langfristig Erfolg haben und Krisen überstehen. Dabei werden zukünftig technologische Innovationsfähigkeit und nachhaltiges Wirtschaften sowie eine starke Unternehmenskultur und klare, ethische Leitlinien immer wichtiger, um den veränderten Anforderungen aller internen und externen Stakeholder Rechnung zu tragen.

Um Management und Aufsichtsräte dabei zu unterstützen, die Resilienz ihres Unternehmens zu erhöhen, veröffentlichen wir in diesem Quarterly-extra die Ergebnisse einer Analyse, die wir zusammen mit Trendone, dem Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen, durchgeführt haben. Diese besteht u. a. aus der Darstellung der Implikationen verschiedener großer globaler (Wirtschafts-)Krisen der letzten 50 Jahre sowie der aktuellen Pandemiesituation. Zudem zeigen wir auf, welche potenziellen zukünftigen disruptiven Entwicklungen sich bereits heute abzeichnen und welche Vorbereitungen auf diese neuen möglichen Situationen getroffen werden können. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Angelika Huber-Straßer
Leiterin des
Audit Committee Institute e.V.,
Regionalvorstand Süd der
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Nils Müller
CEO der
TRENDONE GmbH

»Das Wort Krise setzt sich
im Chinesischen aus
zwei Schriftzeichen zusammen –
das eine bedeutet Gefahr
und das andere Gelegenheit.«

John F. Kennedy, ehemaliger US-Präsident

K R I S E N F E S T

2 EDITORIAL

Angelika Huber-Straßer und Nils Müller

6 Überblick

7 Ganzheitliche Perspektive durch GET

8 Vier-Schritte-Ansatz zur höheren Resilienz

8 Exkurs I: Tulpenkrise 1636 – Die erste Wirtschafts-
krise

10 1 | Vergangenheit kennen

11 Vergangene Krisen kennen

12 Globale Krisen der letzten 50 Jahre –
Kurzüberblick

14 Ölkrise (1973/74)

16 Schwarzer Montag (1987–89)

18 Dotcom-Krise (2000)

20 Kredit-, Immobilien- und Finanzkrise (2007/08)

22 2 | Gegenwart verstehen

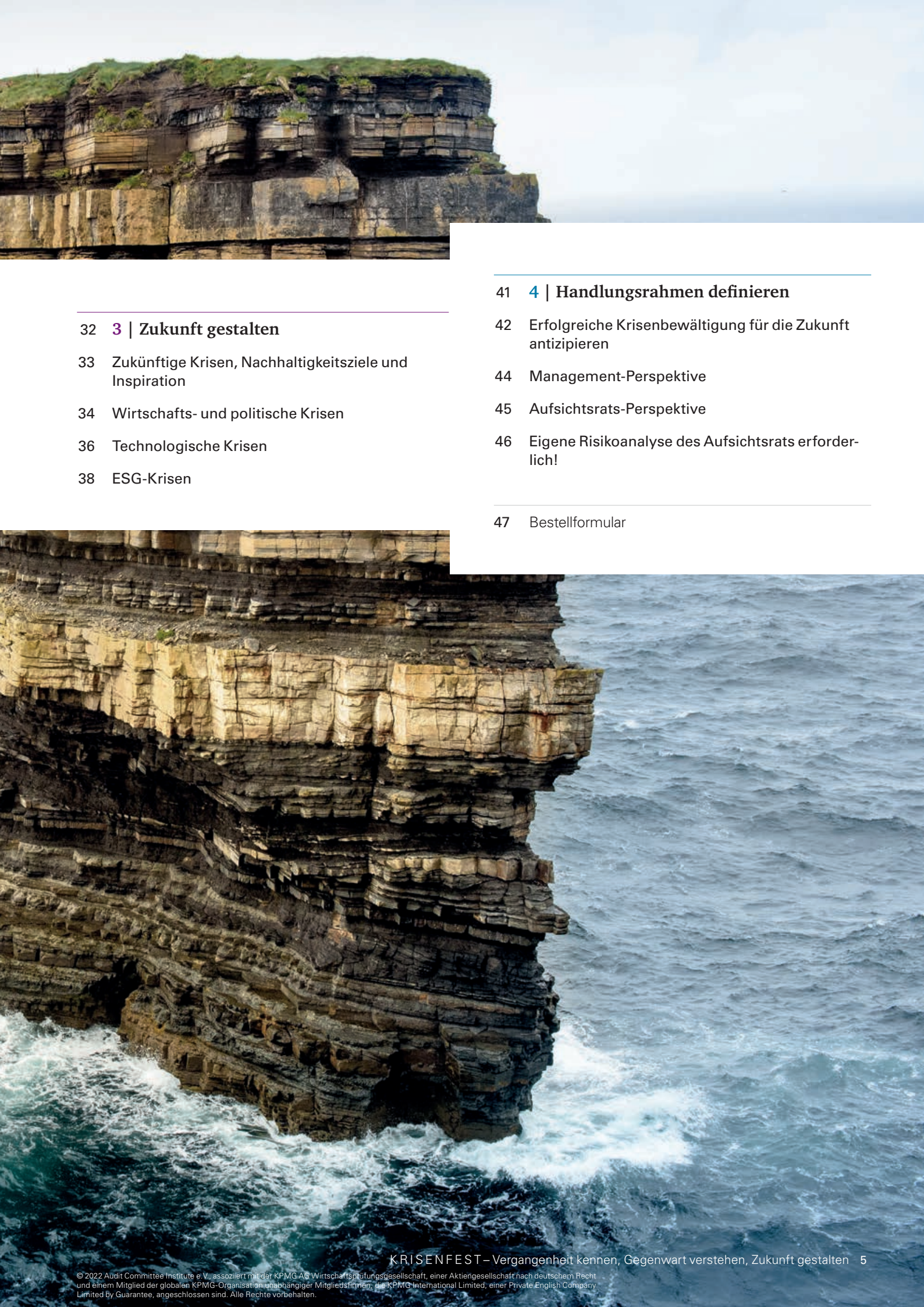
23 Covid-19-Krise (2020–?)

26 Russland-Ukraine-Krieg (2022–?)

27 Klimakrise

30 Exkurs II: Krisen eröffnen Chancen

31 Impressum



32 **3 | Zukunft gestalten**

- 33 Zukünftige Krisen, Nachhaltigkeitsziele und Inspiration
- 34 Wirtschafts- und politische Krisen
- 36 Technologische Krisen
- 38 ESG-Krisen

41 **4 | Handlungsrahmen definieren**

- 42 Erfolgreiche Krisenbewältigung für die Zukunft antizipieren
 - 44 Management-Perspektive
 - 45 Aufsichtsrats-Perspektive
 - 46 Eigene Risikoanalyse des Aufsichtsrats erforderlich!
-
- 47 Bestellformular



Krisen sind wiederkehrende Phänomene, deren genaues Eintreten allerdings – und dies ist die große Herausforderung – nur selten simuliert und antizipiert werden kann. Es lässt sich jedoch konstatieren, dass die Abstände zwischen Krisen in der Neuzeit immer kürzer und die Auswirkungen immer globaler werden. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass die wirtschaftlichen Krisen menschengemacht sind. Gestiegene Mobilität und globale Vernetzung sowie die Verdreifachung der Erdbevölkerung seit 1950 sind für diese Entwicklungen mitverantwortlich.

Um das eigene Unternehmen im Angesicht dieser konstanten Bedrohungslage resilient aufzustellen, sollten vergangene Krisen analysiert, interpretiert und strategische Optionen aufgezeigt werden, um mittels historischer Analogie auf neue Herausforderungen vorbereitet zu sein. Denn Auswirkungen und Verläufe von Krisen wiederholen sich durchaus – zumindest in Teilen.

Ganzheitliche Perspektive durch GET

Auf Basis der Vergangenheitsanalyse sollte ein Entscheidungsrahmen entwickelt werden, der folgende Aspekte als Orientierungsmaßstab zugrunde legt:

- (geo-)politische Veränderungen (G),
- Umweltthemen, soziale Herausforderungen und Governance-Fragen (ESG) sowie
- potenzielle technologische Veränderungen (T).

Die Berücksichtigung dieser sog. GET-Aspekte unterstützt Unternehmen dabei, die richtigen strategischen Weichenstellungen zu treffen. Sie ermöglichen eine ganzheitliche Perspektive auf die langfristigen, globalen Entwicklungslinien und die daraus folgenden unternehmerischen Konsequenzen.

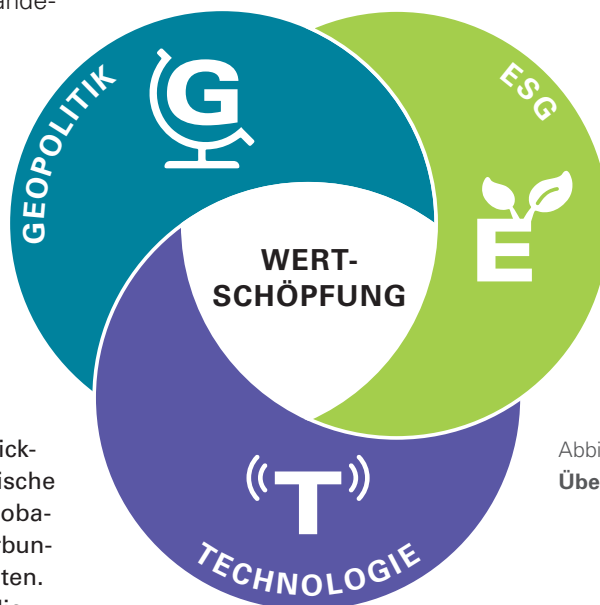


Abbildung 1:
Überblick GET-Themenstellungen

Geopolitische Aspekte: Die Entwicklung der Weltwirtschaft und politische Gesichtspunkte sind in unserer globalisierten Welt eng miteinander verbunden – nicht nur durch die Lieferketten. Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine zeigt dies nur zu deutlich auf. Eine Abwägung und Anpassung bestehender Haltungen und Werte ist notwendig – sowohl für Unternehmen als auch für die Gesellschaft als Ganzes.

Die Forderung nach einer größeren Souveränität Europas ist jetzt ganz oben auf der politischen und wirtschaftlichen Agenda. Die geopolitischen Entwicklungen erfordern, dass Unternehmen das eigene Geschäfts- und Betriebsmodell mit Blick auf geopolitische Aspekte und Resilienz kurzfristig analysieren. Unternehmen sollten geostrategischer denken und agieren und benötigen ein ganzheitliches Risikomanagement, um das Geschäft zu schützen und Investoren von der eigenen Zukunftsfähigkeit zu überzeugen.

Technologie: Technologische Entwicklungen waren häufig der Katalysator für wichtige Entwicklungsschritte in der Menschheitsgeschichte. Auch heute gilt: Viele Probleme der Gegenwart wie etwa der Klimawandel werden nur mithilfe von Technologie lösbar. Mit der umfassenden Digitalisierung, der Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz (KI), neuen Quantencomputern, (technologischer) Konvergenz und Hyperkonnektivität kommen große technologische Umwälzungen auf die Wirtschaft zu. Diese gilt es zu antizipieren und gleichzeitig gegen Cyberrisiken gewappnet zu sein.

Nachhaltigkeit (ESG): Das große Thema neben Sicherheit und Digitalisierung wird in diesem Jahrhundert die Entwicklung einer nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise sein. Alle Stakeholder fordern dies vehement und auch die Politik hat die Dringlichkeit des Handelns inzwischen erkannt.

Mit dem Green Deal der EU und den neuen Corporate Sustainable Reporting Directives (CSRD) werden aktuell wichtige Meilensteine zementiert, die alle Unternehmen zur Anpassung zwingen. Digitalisierung und ESG werden das neue Dream-Team, um viele der anstehenden Herausforderungen zu lösen.

Vier-Schritte-Ansatz zur höheren Resilienz

Folgende vier Schritte sind zur Entwicklung eines Entscheidungsrahmens zur Steigerung der Resilienz sinnvoll:



EXKURS I:

Tulpenkrise 1636 – Die erste Wirtschaftskrise

Während der Tulpenkrise wurden Tulpenzwiebeln zum Spekulationsobjekt. Nach ihrer Einführung in Europa wurden Tulpenzwiebeln ein Liehaberobjekt für die Reichen. Die Preise für Tulpenzwiebeln stiegen extrem, aufgrund des im 16. Jahrhundert entstehenden kommerziellen Handels. Auf dem Höhepunkt der Tulpenkrise wurde eine Zwiebel für den Wert von drei Stadthäusern in Amsterdam gehandelt. 1637 brach der Markt komplett zusammen – mit wirtschaftlich einschneidenden Folgen für viele Marktteilnehmer. Die Tulpenkrise ist also die erste wirtschaftliche Spekulationsblase der Geschichte.

Schritt 1: Vergangenheit kennen



Krisen besitzen die Kraft, kurz-, aber meist auch mittel- bis langfristig für gravierende Änderungen zu sorgen. Jede Krise hinterlässt ihre individuellen Spuren. Regulatorische, politische, soziale Maßnahmen sowie technologische Entwicklungen bleiben oft noch Jahre nach dem Überwinden der Krise sichtbar.

Welche Merkmale, Besonderheiten, Ausprägungen hatten vergangene Krisen, welche Rahmenbedingungen galten zur jeweiligen Zeit und welche Hintergründe und Zusammenhänge muss man zum Verständnis der Krisen kennen?

Schritt 2: Gegenwart verstehen



Die Covid-19-Pandemie, geopolitische Verwerfungen, die sich u. a. im Ukrainekrieg manifestieren, sowie der Klimawandel sind die bestimmenden Krisen unserer Zeit. Ein holistischer Blick ermöglicht es, sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zu anderen Krisen des letzten Jahrhunderts auszumachen. Dabei sind insbesondere Aspekte interessant, die wirtschaftliche Implikationen haben können.

Für den Erfolg von Unternehmen ist es unumgänglich, Veränderungen und Auswirkungen durch die jeweilige Krise und die Maßnahmen, die zur Bekämpfung ergriffen wurden, zu analysieren und deren Einfluss auf die Gegenwart zu verstehen.

Nur dann ist es möglich, sich als Unternehmen resilient aufzustellen und Chancen zu nutzen.

Schritt 3: Zukunft gestalten



Nur wer für die Zukunft optimal ausgerichtet ist, kann Risiken minimieren. Hierzu ist das Verständnis, welche zukünftigen Krisen auftreten können sowie eine Bewertung und Einordnung von Wahrscheinlichkeit und globaler Ausbreitung zentral.

Aus Krisen entwickeln sich häufig neue Chancen. Unternehmen, die frühzeitig Lösungsansätze für potenzielle Krisen erkennen und bestenfalls zum eigenen Vorteil nutzen können, sind resilienter als andere. Darum ist es sinnvoll, sich bereits jetzt mit Trends, Szenarien und Ideen zur Lösung etwaiger zukünftiger Krisen zu beschäftigen.

Schritt 4: Handlungsrahmen definieren



Resilienz in Bezug auf Krisensituationen kann nur dann erzielt werden, wenn Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zusammen betrachtet werden und eine Ableitung für das eigene Geschäftsmodell vollzogen wird. Schwerpunkte für die eigene (Eventual-)Strategie können dadurch definiert und Chancen frühzeitig identifiziert werden.

Die Pandemie und der Ukrainekrieg haben gerade erst deutlich gemacht, wie wichtig es ist, strategisch und operativ gut für globale Krisen aufgestellt zu sein, um den negativen Einfluss auf das Geschäftsmodell zu minimieren. Welche Gesichtspunkte für das eigene Unternehmen zentral sind, müssen Führungskräfte individuell erarbeiten. Hierbei gilt es, auch Fortschritte zu hinterfragen und neu zu justieren. ←



1

Vergangenheit kennen



»Wer vor der Vergangenheit die Augen verschließt,
wird blind für die Gegenwart.«

Richard von Weizsäcker, ehemaliger deutscher Bundespräsident

Vergangene Krisen kennen

Neben vielen humanitären und politischen Krisen sowie Naturkatastrophen hat die Welt im letzten Jahrhundert einige wirtschaftliche Disruptionen erlebt. Nachfolgend werden die größten dieser globalen Wirtschaftskrisen analysiert. Dabei wird deutlich, dass sich durch Globalisierung und fortschreitende Vernetzung der Märkte sowie durch die neuen Möglichkeiten der Kommunikation und Datenübertragung die »Schockwellen« zunehmend schneller und weiter verbreiten als früher. Die Auswirkungen auf die jeweils betroffenen Wirtschaftsräume, Gesellschaften und die regulatorischen Rahmenbedingungen lassen Rückschlüsse zu, welche Aspekte zentrale Kennzeichen der jeweiligen Krise waren.

Folgende Krisen werden betrachtet:

Jahr und Name	Art	Beschreibung der Krisenart
1973/74 Ölkrise	Ressourcenkrise	Die Verknappung einer notwendigen Ressource (in diesem Fall Öl) löst eine Krise aus. Neben der bereits spürbaren Knappheit von Erdgas könnten diese Ressourcen zukünftig Wasser, Sand oder seltene Erden sein.
1987–89 Schwarzer Montag	Finanzkrise	Die Krise eines Finanzsystems ist häufig auf fehlendes Vertrauen und missbräuchliches Verhalten zurückzuführen. Sie tritt oft nachgelagert zu Krisen der Realwirtschaft auf. Die Auswirkungen dieser ersten großen Finanzkrise sind bis heute am Kapitalmarkt spürbar: z. B. durch höhere Anforderungen an Transparenz, Vernetzung und Öffnung der Märkte.
2000 Dotcom-Krise	Technologiekrise	Technologiekrisen werden dadurch ausgelöst, dass neue Technologien sich als weniger erfolgreich oder weniger sicher erweisen als erwartet. Zukünftig könnten unerfüllte Erwartungen z. B. in Quantencomputing, Blockchain oder künstliche Intelligenz eine solche Krise auslösen, aber auch externe Einflüsse wie Standorte der Infrastruktur und Naturkatastrophen.
2007/08 Kredit-, Immobilienkrise	Anlagekrise	Die Anlagekrise betrifft Investitionsgüter oder Asset-Klassen und hat starke Auswirkungen auf das Finanzsystem. Sie entsteht häufig aufgrund großer Mengen freien Kapitals. Zukünftig könnten z. B. digitale Währungen eine solche Krise auslösen. Häufig sind solche Krisen Auslöser von Finanzkrisen.
2020 – ? Covid-19-Krise* 2022 – ? Russland-Ukraine-Krieg* Klimakrise*	Exogene Krise	Diese Krise entsteht aufgrund eines exogenen Faktors, z. B. aufgrund des Auftretens eines Virus, das eine Gesundheitsgefahr für einen großen Teil der Menschheit darstellt, eines Krieges, der über die humanitäre Katastrophe hinaus einschneidende sicherheitspolitische und wirtschaftliche Auswirkungen hat, oder aufgrund von Veränderungen der Umwelt, die im Fall der Klimakrise auf die Aktivitäten der Menschheit in den letzten Jahrhunderten bis heute zurückzuführen sind. Zukünftig könnten ein Vulkanausbruch, eine tektonische Verschiebung sowie weitere Pandemien oder politische und wirtschaftliche Entkopplungen eine solche Krise auslösen.

* Nähere Ausführungen zu diesen noch andauernden Krisen siehe Abschnitt 2 »Gegenwart verstehen«, S. 22 ff.

Globale Krisen der letzten 50 Jahre – Kurzüberblick

Ölkrise

Im Rahmen des OPEC-Ölembargos wurde im Oktober 1973 der Verkauf von Öl an die USA und die Niederlande gestoppt, weshalb sich die Ölpreise vervierfachten. Dieser Ölpreisschock verschärfte die bestehenden »Bärenmärkte« und führte zu einer weltweiten Rezession. Damit einher ging eine Stagflation, die durch die Politik der US-Regierung begünstigt wurde.

1973/74

Dotcom-Krise

Die neue Technologie-Ära, mit Internet und mobiler Telefonie, sorgte für Goldgräberstimmung an den Börsen. Viele Anleger ließen durch die Aussichten auf außergewöhnlich hohe Gewinne die Vorsicht schwinden. Die meisten der sog. Dotcom-Aktien waren daher stark überbewertet. Dies führte zu einer sog. Blase. Am 10.3.2000 hatte der NASDAQ einen Wert von 6,71 Bio. US-Dollar erreicht; kurz darauf kam es zum Platzen der Blase.

2000

Covid-19-Krise

Die Covid-19-Pandemie steht für den weltweiten Ausbruch eines neuartigen Virus. Die Eindämmung der Pandemie hatte und hat höchste Priorität und ist mit weltweiten Lockdowns und daraus resultierenden weitreichenden ökonomischen und sozialen Folgen verbunden.

2020–?

K L I M A K R I S E *

1987–89

Schwarzer Montag

Der Schwarze Montag kennzeichnet den größten prozentualen Kurseinbruch in der Börsengeschichte an einem Tag. Als mögliche Ursachen für den Börsencrash werden Insiderhandel und neue Währungs- und Außenhandelsabkommen, die den US-Dollar abwerten sollten, vermutet. Zudem ist der Einfluss der zu dem Zeitpunkt noch weitestgehend unregulierten Technologisierung und Automatisierung des Börsenhandels auf die Entwicklungen unklar.

2007/08

Kredit-, Immobilien- und Finanzkrise

Niedrige Zinsen sowie große Mengen ungebundenes Kapital aus den Maßnahmen zur Bewältigung der Dotcom-Krise führten zu der Suche nach neuen, lukrativen Anlagemöglichkeiten. Diese schienen im Immobilien- und im Kreditmarkt zu liegen. Die Folge war u. a. eine Blase am US-amerikanischen Immobilienmarkt. Den Ausbruch der Krise markierte der Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers am 15.9.2008.

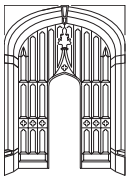
2022–?

Russland-Ukraine-Krieg

Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine ist eine humanitäre Katastrophe. Dieser Krieg und die internationalen Reaktionen darauf beschwören eine sicherheitspolitische und ökonomische Zeitenwende herauf.

*Klimakrise

Obwohl diese Analyse wirtschaftliche Krisen in den Fokus stellt, lässt sich eine der größten Krisen unserer Zeit ebenfalls seit Langem verfolgen. Dabei wird an vielen Stellen ein wechselseitiger Einfluss zwischen Klimakrise und Wirtschaftskrisen erkennbar.


Audit Committee Institute e.V.
FIRST HAND INFORMATION FÜR AUFSICHTSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE

Face to face
oder
virtuell

Fortbildungsprogramm **für Aufsichtsräte**

Das Audit Committee Institute e.V. bietet Ihnen über die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und KPMG Law Rechtsanwalts-gesellschaft mbH maßgeschneiderte Fortbildung zu zahlreichen aktuellen und aufsichtsratsrelevanten Themen. Wählen Sie die für Sie interes-santen Bereiche und stimmen Sie mit uns Ihr individuelles Fortbildungs-programm ab. Sprechen Sie uns gerne auch auf Themen an, die nicht im Programm aufgeführt sind. Neben Einzelcoachings und Veranstaltungen für Gruppen führen wir unsere Fortbildungen auf Wunsch auch gerne virtuell durch.

Unser aktuell neuestes Modul:

Finanzexperte im Bereich Abschlussprüfung

Die zahlreichen weiteren Fortbildungsthemen sind auf unserer Website abrufbar. Das Audit Committee Institute e.V. freut sich über Ihre Anfragen und Fortbildungswünsche.



E-MAIL aci@kpmg.de **TELEFON** +49 69 9587-3040 **Twitter** @aci_de
www.audit-committee-institute.de

Gefördert durch





Ölkrise (1973/74)

Gewusst?

Die jährlich wiederkehrende Zeitumstellung auf die Sommerzeit ist ein Überbleibsel der Ölkrise, denn Ziel dieser Maßnahme war es, nach dem Schrecken der Ölkrise das Tageslicht so lange wie möglich zu nutzen und eine Energieersparnis zu generieren.

Situation zu Beginn der Krise

In der Nachkriegszeit bewegte sich der Ölpreis in einer Preisspanne zwischen 1,60 und 1,90 USD je Barrel. Grund hierfür war ein stabiles Währungssystem aufgrund der Hegemonie des US-Dollars als einzige Weltwährung und der relativ geringen politischen Macht vieler Förderländer. Dies änderte sich zu Beginn der 1970er-Jahre. Zur Eindämmung der Inflation ergriff US-Präsident Nixon unterschiedliche Maßnahmen (»Nixon-Schock«), die zum Zerfall des Bretton Woods-Systems, der bis dahin bestehenden internationalen Währungsordnung (mit Wechselkursbandbreiten zum US-Dollar und einer Goldparität des Dollars), führten.

Höhepunkt der Krise

Die eigentliche Ölkrise wurde im Oktober 1973 durch einen Überraschungsangriff ägyptischer und syrischer Truppen auf den israelischen Sinai und die Golanhöhen (Jom-Kippur-Krieg) ausgelöst. Diese Auseinandersetzung folgte der Sueskrise (1956) und dem Sechstagekrieg (1967) (Nahostkonflikt).

Um den Westen wegen der Unterstützung Israels unter Druck zu setzen, drosselten die OPEC-Länder bewusst die Fördermengen um etwa 5 Prozent. Dieses Ölembargo trat im Oktober 1973 in Kraft und ließ den Ölpreis sprunghaft ansteigen. Gegen die USA und die Niederlande wurde zudem ein kompletter Lieferboykott für Erdöl aus den OPEC-Ländern verhängt.

Vielerorts gerieten Ölhändler in Panik. Bis zum Ende des Ölembargos im März 1974 vervierfachten sich die Ölpreise, die Inflation in den Industriestaaten stieg rasant und befeuerte den Verfall des Dollars.

Die Situation zeigte den westlichen Industrienationen ihre Abhängigkeit vom Rohstoff Öl auf und führte zu einer Stärkung des Selbstbewusstseins der ölfördernden Staaten.

Auswirkungen der Krise

Der Ölpreisschock verschärfte den »Bärenmarkt« an den internationalen Börsen, verursachte einen globalen Rückgang des realen BIP-Wachstums und feuerte die Inflation an. Besonders betroffen war Großbritannien; der älteste britische Aktienindex FT 30 verlor während des Crashes 73 Prozent seines Wertes.

Die Ölkrise war eine vorübergehende Ressourcenkrise mit langfristigen Auswirkungen auf den Ölpreis und das Weltwährungssystem. Die Krise entstand nicht, weil die globalen Ölreserven erschöpft gewesen wären, sondern war durch politische und wirtschaftliche Ereignisse bedingt. Dem »Nixon-Schock« folgten eine Weltwährungskrise und ein Börsencrash, der zwischen Januar 1973 und Dezember 1974 alle wichtigen Aktienmärkte der Welt betraf. Die starken Wechselkursschwankungen, der Goldpreisanstieg und der Dollarkursverfall verliefen nicht zugunsten der OPEC, da ihre Ölverträge in US-Dollar festgesetzt wurden.

Gesellschaftlich erlebten viele Menschen zum ersten Mal nach dem Krieg wieder Einschränkungen, so gab es etwa in Deutschland vier »autofreie Sonntage«.

Auswirkungen der Ölkrise (1973/74)

Gekürzte Ölförderung, Lieferembargos und Ölpreissteigerung (70 Prozent) durch OPEC-Staaten

Realwirtschaft

- Stark steigende Energie- und Rohstoffkosten
- Starker Rückgang der industriellen Produktion
- Steigende Insolvenzen
- Zunehmende Arbeitslosigkeit

Volks- und Finanzwirtschaft

- Einbruch des BIP und Rezession
- Inflation und Stagflation
- Verstärkung der »Bärenmärkte« an internationalen Börsen
- Restriktivere Geldpolitik zur Bekämpfung der Inflation
- Ende der Hegemonie des US-Dollars als Weltwährung

Soziologisch

- Konkrete Einschränkung der Mobilität (Fahrverbote, Energieknappheit)
- Aufkommen von »Freie Fahrt für freie Bürger«-Protesten

Gesetzgebung

- Energiesicherungsgesetz (November 1973): vier autofreie Sonntage und ein vorübergehendes Tempolimit, weil ein Engpass der Versorgung mit Erdöl drohte
- Emergency Petroleum Allocation Act (EPAA) in den USA (1973)

Implikationen der Ölkrise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- Die arabischen Erdölförderländer nutzten Ölfördermengen als Hebel, um politische Ereignisse zu beeinflussen (**Öl als Waffe**).
- Dauerhafte Preissteigerung des Ölpreises (**Oil Shock**)
- Weltweite **Sensibilisierung für Konflikte im Nahen Osten**
- Reduzierung der politischen Erpressbarkeit durch **strategische Ölreserven (Krisenvorsorge)**
- Reduzierung der Abhängigkeit von den arabischen Exporteuren (**Diversifikation der Ölversorgung**)
- Öl exportierende Länder akkumulieren **hohe Vermögen**.
- **Konkurrenz vieler Währungen** im System flexibler Kurse



Environment, Social, Governance (ESG)

- **Endlichkeit der Ölressourcen (Peak Oil-Debatte)** führte zu **energiesparendem Verhalten** in der Bevölkerung
- Steigendes **Umweltbewusstsein**
- **Ende des »Wirtschaftswunders«** in Deutschland, Spannungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, Existenzängste
- Geringes **Wirtschaftswachstum** und steigende **Sozialausgaben**
- **Stärkere Regulierung von Banken** (Gründung Basel Committee; Hauptaufgabe: Einführung hoher und möglichst einheitlicher Standards in der Bankenaufsicht)



Technologie (T)

- **Ausbeutung unkonventioneller Lagerstätten** führte zu rasanten technologischen Entwicklungen (Bohrinseln, Pipelinebau)
- Nutzung **alternativer Treibstoffe** wie Pflanzenöl, Biodiesel und Müllverbrennung
- Erforschung **regenerativer Energiequellen** (Solar, Wind, Wasser)
- **Effizienzsteigerung** bspw. von Motoren und Heizgeräten
- Förderung von **Umwelttechnologien, Energieeinsparung** bspw. durch Wärmedämmung von Gebäuden





Schwarzer Montag (1987–89)

Gewusst?

Circuit Breaker kontrollieren den Handel und setzen ihn aus, wenn extreme Tagesverluste auftreten. Sie wurden nach dem Schwarzen Montag etabliert.

Situation zu Beginn der Krise

Seit 1982 befanden sich die Aktienmärkte in den USA in einem »Bullenmarkt«. Überhöhte Unternehmensbewertungen und rasante Preisanstiege der vorangegangenen Jahre führten zu starker Euphorie unter Investoren und privaten Anlegern. Es konnten hohe Kursgewinne erzielt werden, welche nicht zu den Unternehmensgewinnen passten und somit die Gefahr einer Blase erhöhten. Dazu trug auch das amerikanische Handelsdefizit bei, welches zu einer Abwertung des US-Dollars führte. Leitzinserhöhungen aufgrund drohender Inflation bestimmten das makroökonomische Bild. Es herrschte große Sorge vor einem eher restriktiven Kurs der US-Notenbank Fed.

Höhepunkt der Krise

Am 16.10.1987 deutete sich eine größere Korrektur an mit einem Kursrückgang des S&P 500 von über 5 Prozent. Am 19.10.1987 fiel der Dow Jones innerhalb eines Tages um 22 Prozent, während der S&P 500 20 Prozent verlor.

Der Schwarze Montag im Jahr 1987 kennzeichnet den größten prozentualen Kursrückgang in der US-Börsengeschichte. Bis heute ist nicht vollständig geklärt, weshalb die Aktienkurse einen solch rasanten Rückgang in so kurzer Zeit zu verzeichnen hatten. Weder geopolitische noch sonstige prägende Ereignisse führten zum Crash der globalen Finanzmärkte, weshalb bis heute spekuliert und analysiert wird, wie es zu diesen bis dahin außergewöhnlichen, drastischen Ausschlägen kommen konnte.

Es gibt zahlreiche Theorien und Ansatzpunkte, welche die Ursachen und den Verlauf der Krise erklären sollen.

Vor allem makroökonomische Faktoren, Euphorie und computergestützte Handelssysteme werden als mögliche Auslöser und Einflussfaktoren genannt. Besonders Einfluss auf die fallenden Kurse hatte das neu eingeführte, softwaregesteuerte Handelsmodell. Das sog. Program Trading gilt als Vorläufer des heutigen »Algo(rithmus)-Trading« und wurde insbesondere für die »Portfolioversicherung« eingesetzt. Darunter versteht man eine Investitionsstrategie, die darauf ausgerichtet ist, die Minimalrendite des Portfolios abzusichern und gleichzeitig von höheren Markttrenditen zu profitieren.

Mithilfe der neuen Technologie sollten Portfolios geschützt werden, z. B. indem bei der Unterschreitung eines Kurses ein automatisches Verkaufssignal ausgelöst wurde.

Diese Technik war jedoch noch nicht ausgereift und resultierte in gleichzeitigen, massenhaften Verkäufen, die einen Absturz der Kurse zur Folge hatten. Sinkende Kurse lösten daraufhin weitere Verkaufssignale aus. Dieser Domino-Effekt war ohne ein Eingreifen nicht aufzuhalten. In der Folge wurden der Einsatz von Softwaretools und unterstützenden Technologien an den Börsen erstmals als kritisch angesehen.

Auswirkungen der Krise

Der Schwarze Montag ist bis heute als besonderes Ereignis zu betrachten, da weder eine Depression noch eine Rezession folgte. Betrachtet man den Dow Jones, so konnte der Index auf Jahressicht sogar um etwa 3 Prozent zulegen.

Auswirkungen des Schwarzen Montags

Zusammenbruch des amerikanischen Aktienmarktes

Realwirtschaft

- Kurzfristige Liquiditätsengpässe
- Hohe Verluste bei vielen Anlegern
- Ende des grenzenlosen Wachstumsoptimismus
- Allerdings: relativ geringer Einfluss auf die Realwirtschaft

Volks- und Finanzwirtschaft

- Wertverlust des Dollars
- Massiver Kursrückgang an den internationalen Aktienmärkten
- Steigende Volatilität der Aktienmärkte

Soziologisch

- Vertrauensverlust in die Börsen
- Zweifel an der Shareholder-Economy
- Zweifel an der Verwendung von Technologie am Kapitalmarkt

Gesetzgebung

- Basel I
- Überprüfung der Trade Clearing-Protokolle
- Einführung von Circuit Breaker

Implikationen der Finanzkrise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- **Starke Abhängigkeit** der Finanzmärkte untereinander wurde sichtbar (**International Financial Integration**)
- Erkenntnis, dass die **Volatilität** nationaler Finanzmärkte stark durch globale und **geopolitische Nachrichten** beeinflusst wird



Environment, Social, Governance (ESG)

- **Beginn der Regulierung** der Aktienmärkte hinsichtlich des Einsatzes von **Technologien**
- **Entwicklung und Nutzung neuer Technologien, die zur Überwachung der Finanzmärkte genutzt werden können**; dadurch: Vergrößerung des Einflusses der Kontrollbehörden



Technologie (T)

- **Grundstein für computer-/technologiegestütztes Trading** wurde gelegt
- Vorläufer des heutigen »**Algorithmus-Trading**«
- **Vertrauen** in den Einsatz von Technologie an den Aktienmärkten geriet ins Wanken



Gewusst?

»Bin ich schon drin?« – Mit diesem Kultslogan warb Boris Becker 1999 für einen amerikanischen Online-dienst und half dadurch, das Internet in Deutschland zu etablieren.

Dotcom-Krise (2000)

Situation zu Beginn der Krise

Technologische Disruptionen (Zugang zum Internet und mobile Telefonie) sowie die Entwicklung kleiner, alltagstauglicher Computer führten zu einer Aufbruchsstimmung, die auch Auswirkungen auf andere Sektoren hatte, wie bspw. auf die Biotechnologie-Branchen, die Softwarebranche, Finanzwirtschaft und die Kommunikationsindustrie. Ab 1995 kam es zu einem Boom von Unternehmens-Neugründungen (»Start-ups«) und aufgrund des großen Anlegerinteresses vermehrt zu Börsengängen.

Höhepunkt der Krise

Am 10.3.2000 hatte der NASDAQ einen Wert von 6,71 Bio. USD erreicht, kurz darauf kam es zum Platzen der Blase. Bis Oktober 2002 verlor der NASDAQ 78 Prozent seines Wertes, während sich die Marktkapitalisierung um 5 Bio. USD verringerte.

Die sog. New Economy in den 1990er-Jahren führte zur »Dotcom-Blase«. Denn die neuen, digitalen Unternehmen des Internet- und Technologiesektors wurden an den Aktienmärkten hoch gehandelt, obwohl das Potenzial und die Risiken der dahinter liegenden Technologien noch weitgehend unbekannt waren. Niedrigere Zinsen als in den Jahren zuvor trugen zudem zur Gründung vieler Unternehmen bei. Die Aufbruchsstimmung in die neue Technologie-Ära ließ gleichzeitig die Vorsicht der Anleger immer weiter schwinden. Viele der Dotcom-Aktien waren daher stark überbewertet. Dies führte zu einer Marktblase.

Investmentbanker, aber auch private Investoren setzten auf die zukünftige Firmenentwicklung der Start-ups und ließen sich von der Euphorie anstecken. Sie glaubten an ein ungebremses weiteres Wachstum. Das gesamte Ökosystem wuchs und Wagniskapitalgesellschaften standen bereit, die Ideen von – überwiegend wirtschaftlich unerfahrenen – Gründern zu finanzieren. Als die Blase platzte, erlitten vor allem unerfahrene Börsenanleger hohe Kursverluste, trotz der Warnung von Experten vor dem »Neuen Markt«.

Dem Crash folgten Unternehmensinsolvenzen, hohe Arbeitslosenzahlen und Konsolidierungen, vor allem innerhalb der IT-Branche.

Auswirkungen der Krise

In den Industrieländern folgte eine relativ milde und lange Rezession Anfang der 2000er-Jahre. Die Federal Reserve senkte die Zinssätze im Laufe des Jahres 2001 schrittweise von 6,25 Prozent auf 1 Prozent, um die Nachfrage anzukurbeln.

Trotz zahlreicher Pleiten und rasanter Kursverluste entwickelten sich einige der damals erfolgreichen Spekulationswerte in die heutigen »Big Tech«-Firmen. Viele Pioniere wuchsen zu Konzernen heran und zeigten auf, dass neben Spekulation und Euphorie auch realer Wert vorzufinden war.

Die damaligen Investitionen in heutige Technologieführer legten die Basis für den heutigen Technologiestand. Wie relevant und aus Anlegersicht interessant neue Geschäftsmodelle und Technologien sein können, hat die New Economy damit gezeigt.

Gesellschaftlich erhielt das Vertrauen in Technologie einen erheblichen Dämpfer. In Deutschland führte die Dotcom-Krise wiederholt zu großer Skepsis privater Investoren gegenüber dem Aktienhandel.

Auswirkungen der Dotcom-Krise

Zusammenbruch der sog. New Economy

Realwirtschaft

- Insolvenzen von Internet-Unternehmen
- Einstellungsstopps, Entlassungen, Konsolidierung in verschiedenen Sektoren
- Arbeitslosigkeit bei IT-Fachkräften
- Hohe Verluste bei Kleinanlegern

Volks- und Finanzwirtschaft

- Sinkende Zinsen
- Rückgang BIP
- Niedrigzinspolitik der Zentralbanken
- Übergang in die 9/11-Rezession
- Flucht in Immobilienwerte

Soziologisch

- Risikoaversion der Anleger nach hohen finanziellen Verlusten
- Vertrauensverlust in IT-Werte

Gesetzgebung

- Basel II
- Sarbanes-Oxley Act

Implikationen der Dotcom-Krise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- **Verlagerung** der Entwicklung und Produktion nach Indien, China, Russland
- Beginn des **Machtkampfs** der großen Industriemächte um die Vorreiterrolle bei der Internet-Technologie
- Diesen Entwicklungen folgten **Unternehmensinsolvenzen, hohe Arbeitslosenzahlen und Konsolidierungen**, vor allem innerhalb der IT-Branche.



Environment, Social, Governance (ESG)

- **Grundstein und Infrastruktur** für heutige Kommunikations- und Informationslandschaft wurde gelegt
- **Anpassung** des akademischen Angebots von Bildungseinrichtungen
- **Erhöhung der Transparenz** an den Kapitalmärkten nach finanziellen Skandalen mehrerer Unternehmen
- **Evaluierung** des Corporate Governance-Systems
- **Neue Investitionsmöglichkeiten** in grüne Technologiekonzerne für CO₂-Neutralität



Technologie (T)

- Internet-Technologie **gewinnt weiter an Bedeutung**
- **Langfristiger** Zuwachs an IT-Fachkräften
- **Beschleunigung** der digitalen Revolution
- **Entstehung** der heutigen »Big Tech«-Konzerne
- **Wachsende Aufmerksamkeit** für neue Geschäftsmodelle





Gewusst?

Das »Bad Banks«-Gesetz von 2009 rettete viele Banken. Toxische (wertlose) Papiere und teilweise komplette Geschäftsbereiche wurden in die Bad Banks ausgelagert.

Kredit-, Immobilien- und Finanzkrise (2007/08)

Situation zu Beginn der Krise

Die Jahrtausendwende sorgte mit der Dotcom-Blase und den fallenden Aktienkursen durch die Terroranschläge vom 11.9.2001 für das Potenzial einer Wirtschaftskrise. Um dieser vorzubeugen, wurde von den Notenbanken mehr Geld in Umlauf gebracht – und gleichzeitig wurden die Zinsen gesenkt. Dies führte zu großen Mengen freien Kapitals, für das neue Anlageformen gesucht wurden. Damit wuchs der Kreditmarkt – allerdings auf riskante Art und Weise, denn Privatkredite wurden auch ohne oder mit geringen Sicherheiten bewilligt.

Höhepunkt der Krise

Anfang 2006 begannen die hohen Immobilienpreise in den USA zu fallen, weil immer deutlicher wurde, dass ein großer Teil der Immobilienkredite von Kleinanlegern nicht zurückgezahlt werden konnte. Es kam zu massiven Kreditausfällen und in der Folge zu einem 40-prozentigen Rückgang des U.S. Home Construction Index, was zum Zusammenbruch des amerikanischen Immobilienmarktes führte (Ende 2006). In der Folge mussten viele amerikanische Banken Zahlungsausfälle in Rekordhöhe vermelden.

Im Sommer 2007 kam es daraufhin zu einer Hypothekenkrise. Auslöser war der Handel von Banken und Hypothekenfinanzierern untereinander mit Papieren, die mit nunmehr wertlosen Immobilien abgesichert waren. Dies führte zur Schließung und Liquidierung zahlreicher Hedgefonds. Auch viele deutsche Banken hatten sich am US-Hypothekenmarkt verspekuliert und mussten Gelder in Millionenhöhe abschreiben.

Am 15.9.2008 markierte der Zusammenbruch der US-amerikanischen Großbank Lehman Brothers den Höhepunkt der Krise. Aufgrund der darauffolgenden Panikwelle an den internationalen Finanzmärkten kam der Geldfluss nahezu zum Erliegen.

Auswirkungen der Krise

Der Internationale Währungsfonds (IWF) schätzt die weltweiten Verluste infolge der Finanzkrise auf 4 Bio. USD. Neben finanziellen Sorgen führte die Kredit- und Immobilienkrise vor allem zu Unsicherheit und einem Vertrauensverlust in der Gesellschaft.

Die Ungewissheit über die tatsächliche wirtschaftliche Situation eines Geschäftspartners oder einer Bank führte zu einem weltweiten Wirtschaftseinbruch. So sank bspw. die deutsche Wirtschaft im Jahre 2009 um rund 5 Prozent. Die weltweite Wirtschaftskrise sorgte zusätzlich für eine Zunahme der geopolitischen Risiken. Industriemächte wie China, Indien oder Brasilien begannen, sich als globale Handelsmächte zu etablieren, und veränderten so die alten Wirtschaftsstrukturen.

Seit der Krise wurden zahlreiche regulatorische Maßnahmen erlassen, um das Entstehen solcher Blasen bzw. Krisen zu verhindern. Speziell im Finanzsektor wurden zahlreiche Überwachungs- und Frühwarnsysteme etabliert. Zudem wurde nachhaltiges Handeln vor allem bei Banken zu einem zentralen Element der Risikovorsorge. Staatliche Regulierungen und eine Intensivierung der Corporate Governance-Vorgaben rückten in den Fokus, um zukünftig Krisen zu verhindern.

Gesellschaftlich hat die Krise hohe Unsicherheit hervorgebracht und die wachsende Spaltung in Arm und Reich vorangetrieben. Menschen mit niedrigem und mittlerem Einkommen verloren ihre Rücklagen. Sparen wurde aufgrund stetig fallender Zinsen zunehmend unattraktiv.

Auswirkungen der Kredit-, Immobilien- und Finanzkrise

Zusammenbruch des amerikanischen Kredit- und Immobilienmarktes

Realwirtschaft

- Verfall der Immobilienpreise
- Arbeitslosigkeit
- Niedrig- und Mindestlohnsektor wächst
- Hohe Jugendarbeitslosigkeit
- Verschoebene Investitionen
- Steigende Verschuldung
- Einkommensungleichheit

Volks- und Finanzwirtschaft

- Hoher Rückgang BIP
- Rezession
- Einfrieren von Krediten
- Insolvenzen von Banken
- Anstieg der Staatsverschuldung
- Kürzung von Renten- und Sozialleistungen

Soziologisch

- Aufkommen von Populismus innerhalb der Gesellschaft
- Beginn des Vertrauensverlusts gegenüber Regierungen

Gesetzgebung

- European Systemic Risk Board
- Basel III
- Dodd-Frank Act
- Verbraucherschutzgesetz
- Wirtschaftsförderungsgesetz

Implikationen der Kredit-, Immobilien- und Finanzkrise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- Verschärfung von **Machtkämpfen** großer Nationen und Handelsmächte
- Starke **geopolitische Implikationen** für die USA
- Brasilien, Indien und China **wachsen** wirtschaftlich zu **globalen Mächten** heran
- Erste Äußerungen zur »**Deglobalisierung**« aufgrund des starken Einflusses der Krise auf global vernetzten Handel und Wirtschaft



Environment, Social, Governance (ESG)

- **Zunehmende Gewichtung von Corporate Governance** als **Schutzmaßnahme** vor zukünftigen Krisen
- **Langfristige Zielerreichung** statt kurzfristige Gewinne
- **Geringere finanzielle Leistungsfähigkeit** von Banken wurde für Sicherheit als Credo der Zukunft in Kauf genommen.
- Beginn **medialer Aufmerksamkeit** für nachhaltiges Handeln in Bezug auf ökologische, soziale, aber auch wirtschaftliche Bereiche
- **Armut, Ungleichheit und Arbeitslosigkeit** als Konsequenz für Bevölkerung



Technologie (T)

- **Entstehung und Entwicklung** neuer Finanztechnologie
- Zahlreiche **Fintech-Neugründungen**
- **Optimierung des Risikomanagements** von Banken durch den Einsatz von Technologie
- **Starke Positionierung** der heutigen Technologievorreiter durch hohe Investitionen in Innovation
- **Vergrößerung** der Kluft zwischen innovationsarmen und innovationsreichen Unternehmen



II | 2 | Gegenwart verstehen



»Der hat am besten für die Zukunft gesorgt,
der für die Gegenwart sorgt.«

Franz Kafka, Schriftsteller



Gewusst?

Der Anteil der Covid-19-Konjunkturpakete am BIP betrug 2020 in Deutschland 8,9 Prozent. In den USA lag der prozentuale Wert bei 13,2 Prozent. In Japan waren es sogar 21,1 Prozent.

Covid-19-Krise (2020–?)

Situation zu Beginn der Krise

Nach der Kredit- und Immobilienkrise erholten sich die reale Wirtschaft und auch die Aktienmärkte. Ende 2019 erreichte bspw. der deutsche Aktienindex ein Allzeithoch. Die wirtschaftliche Entwicklung wird insgesamt positiv gesehen, allerdings werden Defizite in verschiedenen Bereichen deutlich. So gelangten weitere Gesichtspunkte wie Klimaschutz, soziale Fragen und geopolitische Veränderungen auf die Agenda von Vorständen und Unternehmensführung.

In dieser Ausgangslage informierte am 31.12.2019 die Gesundheitsbehörde in Wuhan, China, die World Health Organization (WHO) über mehrere Fälle von Lungenentzündungen mit unbekannter Ursache. Die anschließenden Forschungen identifizierten ein neuartiges Virus, welches sich global verbreitete und am 27.1.2020 Deutschland erreichte. Das Coronavirus SARS-CoV-2 (inklusive seiner Varianten) löste eine weltweite Pandemie aus, mit zahlreichen Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft:

Unterbrechungen der Lieferketten, Shut- und Lock-downs, umfassende Reiseeinschränkungen, der Fokus auf Homeoffice und Arbeiten im Remote-Modus sowie die Schließung von Einzelhandel und Service-Dienstleistern aller Sektoren behindern das wirtschaftliche und soziale Leben massiv.

Zudem prägen moralische und ethische Debatten die Diskussion. Vor allem die Verteilung des Impfstoffs, später 3G-, 2G- und 2G-plus-Regelungen sowie die Entwicklung von Medikamenten und die Diskussion um den Schutz bzw. die Verpflichtungen unterschiedlicher sozialer Gruppen führen zu einer umfassenden öffentlichen, polarisierenden Diskussion. Auch Nachhaltigkeitsthemen rücken wieder in den Vordergrund.

Auswirkungen der Krise

Weltweit versuchen Notenbanken und Regierungen die Gesellschaft mit monetären Hilfspaketen zu unterstützen, um den Schaden der Krise zu mindern und benachteiligten Gesellschaftsgruppen und Branchen finanziell zu helfen.

Während weite Teile des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens zum Stillstand gezwungen waren und teilweise noch sind, erholten sich die Aktienmärkte vorläufig überraschend schnell. Digitale Dienstleistungen und Services erleben einen Höhenflug und werden eingesetzt, um die Einschränkungen zu mildern. An den Börsen sind digitale Geschäftsmodelle und Unternehmen, die schnell auf die virtuellen Gegebenheiten eingehen konnten, gefragt. Bereits im Juli 2020 erreichte der NASDAQ-100 ein neues Allzeithoch und die Aktienmärkte stiegen trotz anhaltender Pandemie bis Ende 2021. Seit Anfang des Jahres 2022 fallen die Kurse. Diese Tendenz ist jedoch nicht nur auf die nach wie vor anhaltende Covid-19-Krise zurückzuführen.

Gesellschaftlich kann vor allem zu Beginn der Krise eine hohe Solidarität konstatiert werden. Mit der Dauer der Pandemie und den immer deutlicheren negativen Entwicklungen ging diese zurück. Globalisierte Lieferketten rücken in den Fokus, da ihre Störanfälligkeit nach Jahren der Effizienzsteigerung sichtbar wird. On demand-Produktion macht die Abhängigkeit vor allem westlicher Wirtschaftsräume von östlichen Produktionszentren sichtbar. —————>

Auswirkungen der Covid-19-Krise

Realwirtschaft

- Unterbrochene Lieferketten/Produktionsausfälle/Produktionsstopps
- Schließung/Einschränkungen in Gastronomie, Handel und Tourismus
- Nationale Hilfs- und Förderprogramme
- Hohe Arbeitslosigkeit und flächendeckende Kurzarbeit
- Veränderte Arbeitsbedingungen (Homeoffice, Click and Collect)
- Insolvenzen zeitlich verlagert
- Belastung des Gesundheitssystems auch langfristig (Long Covid)

Volks- und Finanzwirtschaft

- Einbruch des BIP
- Kurzfristig starke Verluste an den Börsen, später Kursrekorde
- Volatile FX-Raten
- Extrem volatiler Ölpreis: Kurssturz zu Beginn der Pandemie, später Preisexplosion
- Globale Rezession
- Notstützungsprogramme der Zentralbanken

Soziologisch

- Gesundheitliche Aspekte rücken stark in den Mittelpunkt
- Vergrößerung der Kluft zwischen Arm und Reich
- Starke Beeinträchtigung der Bildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen
- Teils gewaltsame Proteste in vielen Ländern
- Einschränkung von Grundrechten und intensive gesellschaftliche Debatte über den Wert einzelner Grundrechte
- Rückschritte bei der Gleichberechtigung
- Steigende Verunsicherung gegenüber politischen und wissenschaftlichen Informationen (Fake News)
- Einsamkeit als gesellschaftliches Thema rückt deutlich in den Vordergrund

Gesetzgebung

- Europa: Haushaltsanpassung bei Themen des Klimaschutzes, der Technologie und der Gesundheit erforderlich
- Gesundheits-, fiskal- und wirtschaftspolitische Gesetze und Verordnungen
- Verknüpfung von Klimabewältigung mit Bekämpfung der Pandemiefolgen

Implikationen der Covid-19-Krise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- Transnationaler Handel und Lieferketten werden auf die Probe gestellt (**Abhängigkeit**)
- Nationalismusdebatten (**Globalisierung vs. Nationalismus**)
- Spannungen und Machtkämpfe zwischen großen Handelsmächten spitzen sich zu (**China vs. USA vs. Europa**)
- Risiko des Rückgangs von Multilateralismus (**WHO, G7, G20**)
- Potenzial zur **Verschiebung der Weltordnung**
- Wirtschaftsräume geraten aufgrund ihrer Demografie in den Fokus zukünftiger **Strategiediskussionen**



Environment, Social, Governance (ESG)

- Erzwungene **soziale Distanz**
- Sichtbare **Erholung der Natur** durch einschränkende Maßnahmen der Regierung
- Soziale Debatten über **Solidarität, Ethik und Moral** dominieren im privaten als auch wirtschaftlichen Umfeld
- Regulatorische Maßnahmen schränken **Freiheit** ein
- **Sozialer Konflikt** innerhalb der Gesellschaft
- Erschwerte und **veränderte Arbeitsmarktsituation**
- **Berufsbilder** verändern sich
- **Anpassungen im Gesundheitssystem**



Technologie (T)

- **Digitale Transformation** enorm beschleunigt
- Ausbau **virtueller und digitaler Services**
- Einsatz **neuer Technologien**



Russland-Ukraine-Krieg (2022–?)

Der Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine ist eine humanitäre Katastrophe; er kostet das Leben Tausenden Menschen, viele Millionen fliehen aus dem Kriegsgebiet. Dieser Krieg und die internationalen Reaktionen darauf beschwören eine sicherheitspolitische und ökonomische Zeitenwende herauf.

Europa muss in zentralen, strategisch wichtigen Bereichen unabhängiger werden. Das heißt auch: Gerade wir Deutschen müssen lernen, nicht mehr nur ausschließlich wirtschaftlichen Interessen folgend zu handeln. Unsere ökonomische Unabhängigkeit kommt nicht umsonst, sondern hat einen gesellschaftlichen Preis. Wenn wir Wertschöpfung nach Europa zurückholen, werden die Margen der Unternehmen geringer und die Preise für Endverbraucher steigen. Aber die Alternativen sind noch riskanter: sicherheitspolitische Erpressbarkeit, unsichere Lieferketten, nicht gegebene Versorgungssicherheit etc. Und diese Zeitenwende ist auch eine Chance: Steigende Unabhängigkeit von globalen Lieferketten und eine autarke Energieversorgung führen zu mehr Planungssicherheit und geringe-



ren volkswirtschaftlichen Risiken. Eine Abwägung und Anpassung bestehender Haltungen und Werte ist notwendig – für einzelne Unternehmen wie auch für die Gesellschaft als Ganzes. Das ist eine der Lehren dieser Zeitenwende.

Ein Rückblick auf die im ersten Teil dieser Analyse betrachteten Krisen kann hierbei hilfreich sein, um sich die Auswirkungen der aktuellen Situation klarzumachen.

Auswirkungen der Krise für mein Unternehmen

Direkte Auswirkungen



Indirekte Auswirkungen



Langfristig nötige strategische Anpassungen





Klimakrise

Gewusst?

Über 99 Prozent der wissenschaftlichen Studien zum Klimawandel (veröffentlicht zwischen 2012 und 2020) kommen zu dem Ergebnis, dass der Klimawandel menschengemacht ist.

Quelle: Mark Lynas et al. (2021), in: Environmental Research Letters, Volume 16, Number 11; abrufbar unter <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1748-9326/ac2966>

Status quo Klimakrise

Bereits in den 70er-Jahren wurde vom Club of Rome in seiner Veröffentlichung »Die Grenzen des Wachstums« das Thema Klimawandel adressiert. In den 80er-Jahren kam die UN-Versammlung ebenfalls zu dem Schluss, dass die Menschheit für den Klimawandel verantwortlich ist. Heute ist es Konsens, dass die schnelle industrielle Entwicklung mit ihrem Einfluss auf die Arbeitssituation und damit einhergehend dem sozialen Wandel in Europa ab dem 19. Jahrhundert sowie der Beginn des Industriezeitalters auslösende Elemente der Klimakrise waren. Die umfassende Globalisierung und Digitalisierung der letzten Jahrzehnte mit der zunehmenden Nachfrage nach Energie hat die Entwicklung weiter verstärkt.

Naturkatastrophen (Dürren, Überschwemmungen etc.) gab es zwar schon vor Beginn des mit fossilen Brennstoffen befeuerten Industriezeitalters, aber durch den stetig zunehmenden CO₂-Anteil in der Atmosphäre und die dadurch gestiegene Erderwärmung um 1 Grad, haben sich Anzahl und Ausmaß von Naturkatastrophen deutlich erhöht. Eine Ausprägung der Klimaveränderung war die Gleichzeitigkeit von Ereignissen, die im Sommer 2021 auf der Nordhalbkugel auftraten: Während weite Teile Westdeutschlands unter Wasser standen, hatte sich Nordamerika zum Teil in einen »Backofen« mit Rekordtemperaturen verwandelt.

Die Veränderungen durch den Klimawandel manifestieren sich an vielen Stellen und im Laufe der Zeit werden Zusammenhänge immer klarer durch die Wissenschaft aufgezeigt. So verursachen bspw. das Auftauen von Permafrostböden, das Schmelzen der Polkappen oder die fortschreitende Desertifikation (Wüstenbildung) Rückkopplungseffekte: Durch diese Veränderungen werden Methan und CO₂ freigesetzt und beschleunigen die Erderwärmung. Gleichzeitig fördern höhere Temperaturen an der Oberfläche der Weltmeere Wetterphänomene wie Hurrikane.

In der Folge der Veränderungen geraten ganze Ökosysteme aus dem Gleichgewicht. So sterben bspw. die Korallen im Great Barrier Reef ab, wenn die Temperatur des Wassers um 2 Grad steigt. Dies ist nur ein Beispiel für den Verlust der Biodiversität. In den nächsten Jahrzehnten wird eine große Anzahl an Haien, Nadelbäumen, Insekten und Säugetieren für immer von der Erde verschwinden. Ihr Lebensraum wird sich dann so verändert haben, dass die Spezies nicht mehr überleben können. Doch nach wie vor zieht die Welt nicht an einem Strang, um die Auswirkungen der Klimakatastrophe zu bekämpfen. So wird bspw. der Regenwald in zunehmendem Tempo abgeholzt. Auch hier läuft die Menschheit sehenden Auges in eine Katastrophe, denn wenn 25 Prozent des natürlichen Regenwaldes zerstört sind, ist eine Regeneration aus eigenen Kräften nicht mehr möglich. Aktuell sind nach Aussagen von Wissenschaftlern bereits 18–20 Prozent zerstört.

Heute können wir eine Vielzahl von sog. Kipppunkten erkennen, die zum ersten Mal in der Geschichte auftreten. Sollten wir diese Kipppunkte erreichen, wird die Welt einige Hundert oder gar Tausende Jahre benötigen, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Rückgängig werden wir viele der Entwicklungen nicht mehr machen können. Damit wird immer deutlicher: Wenn wir die Folgen der Erderwärmung und damit des Klimawandels begrenzen wollen, um unseren Lebensraum zu erhalten, müssen wir sofort handeln. —————>

Auswirkungen der Klimakrise

Steigende Anzahl an extremen Wetterphänomenen und daraus resultierenden Naturkatastrophen

Realwirtschaft

- Steigende Geschäftsrisiken durch Versorgungsengpässe, Lieferkettenstörungen oder Schäden an Produktionsstätten
- Steigende Versicherungskosten (Elementarschäden)
- Emissionshandel, steigender CO₂-Zertifikatspreis
- Steigender Energiepreis
- Verschärfung regulatorischer Maßnahmen, Pflicht zur ESG-Berichterstattung
- Auswirkungen auf die Transport- und Tourismusbranche
- Investitionsveränderungen an den Finanzmärkten

Volks- und Finanzwirtschaft

- Temporärer Einbruch des BIP
- Steigende Vorsorgemaßnahmen: Verstärkung von Schutzmaßnahmen (Deiche, Wehre, Überflutungsgebiete, Wasserspeicher)
- Steigende Krisenaufwendungen: Unterstützung von Krisengebieten, Bewältigung humanitärer Krisen
- Versorgungsengpässe, Ausfall von Ernten, Wasserknappheit
- Ewigkeitskosten zur Behebung von Klimaschäden
- Gesundheitsschäden durch erhöhte Krankheitsgefahren
- Schäden der Infrastruktur
- Aufwendungen für die Energiewende
- Beschädigungen von Eigentum und Infrastruktur

Soziologisch

- Klimapolitik als Bestandteil aller Parteiprogramme
- Veränderungen im Konsumverhalten
- Gründung von Umweltorganisationen und Umweltschutzorganisationen
- Aufkommen von »Fridays for Future«, »Extinction Rebellion«
- »Wandel ohne Verzicht«-Diskussion
- Ministerium für Umwelt der Bundesrepublik Deutschland (seit 1986)
- Breite Basis an Stakeholdern fordert ESG-Maßnahmen

Gesetzgebung

- Bundes-Immissionschutzgesetz (BImSchG) (1974)
- Stromeinspeisungsgesetz (1991)
- Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (1994)
- Kyoto-Protokoll (1997)
- Nationales Klimaschutzprogramm (2000)
- Erneuerbare-Energien-Gesetz (2000)
- EU-Emissionshandel (2005)
- CSR-Richtlinie (2014)
- Pariser Klimaabkommen (2015)
- Gesetzesinitiativen infolge des EU-Aktionsplans zu Sustainable Finance (2018), z. B.: Taxonomieverordnung (2020), Entwurf der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (2021)
- Europäischer Green Deal (2019)
- Europäisches Klimagesetz (2021)
- Fit for 55-Initiative (2021)

Implikationen der Klimakrise auf GET-Aspekte



Geopolitik (G)

- Verteilungskämpfe um Ressourcen
- Humanitäre Krisen
- Klimabedingte Migration
- Verschärfung von Krisenherden (Multiplikatoren für bestehende oder neue Konflikte, »Domino-effekt«)
- Divergierende Interessen zwischen Staaten und Gesellschaft
- Mögliche Verschiebung der »Rohstoff-Macht«



Environment, Social, Governance (ESG)

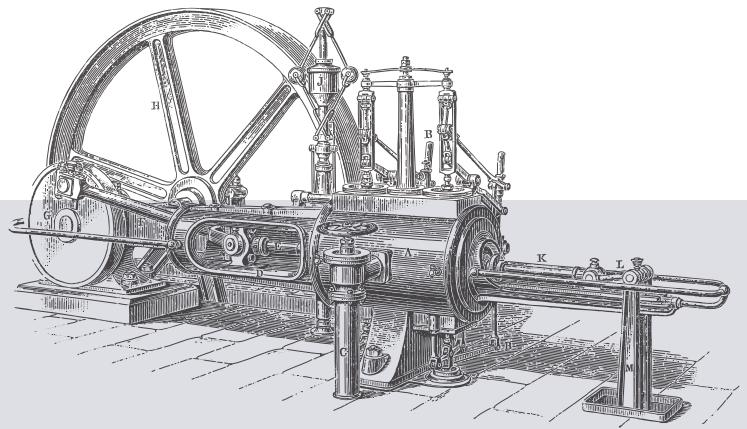
- Biologische und physikalische Veränderungen in Ökosystemen
- Steigendes Umweltbewusstsein
- Beginn medialer Aufmerksamkeit für nachhaltiges Handeln in Bezug auf ökologische, soziale, aber auch wirtschaftliche Bereiche
- Ökobilanz, Lebenszyklus-Analysen
- ESG: Entwicklung vom Kosten- zum Werttreiber
- ESG-Compliance
- Nachhaltige Geschäftsmodelle, Ausrichtung entlang von ESG-Kriterien
- Entwicklung des »Ökologischen Werts« (Klimarisiken = Geschäftsrisiken)
- Versorgungsengpässe (Rückgang der landwirtschaftlichen Produktivität und Wegfall von Wasserressourcen)



Technologie (T)

- Umwelttechnologien und Technologien zum Recycling
- »Energiewende«, »Mobilitäts-wende«
- Ausstieg aus Kernenergie, zumindest in Deutschland
- Erforschung regenerativer Energiequellen (Solar, Wind, Wasser)
- Effizienzsteigerung zur Minimierung des Energie- und Materialeinsatzes
- Förderung von Kreislaufwirtschaft
- Erforschung von umweltverträglichen Substituten
- Regulatorik als Treiber von Innovationen
- »Verbot von Verbrennungsmotoren«





EXKURS II:

Krisen eröffnen Chancen

Bereits 1926 hat der russische Wirtschaftswissenschaftler Nikolai D. Kondratieff Konjunkturentwicklungen beschrieben. Die nach ihm benannten Kondratieff-Zyklen sind demnach lange Wellen der Konjunktur, die jeweils ca. 50 bis 60 Jahre andauern. In diesen Wellen führen neue, disruptive Technologien zu einem langfristigen Wirtschaftsaufschwung.

Erik Händler erklärt Kondratieffs Gedankenwelt so: »Weil ein Produktionsfaktor – zum Beispiel Transport – im Verhältnis zu den anderen Produktionsmitteln zu knapp und daher zu teuer wird, stagniert die Wirtschaft. Denn wenn es an Produktivitätsfortschritten fehlt, machen Unternehmer kaum noch Gewinne und haben damit keinen Grund, zu investieren und Menschen zu beschäftigen. Wenn aber dann eine grundlegende Erfindung – zum Beispiel die Eisenbahn – die Knappheit überwindet, fließt das freie Geld in diesen Sektor, weil sich dort gut Geld verdienen lässt. Die freigesetzten, eingesparten Ressourcen werden in allen anderen Branchen ausgegeben, die Wirtschaft boomt. Bis es eben

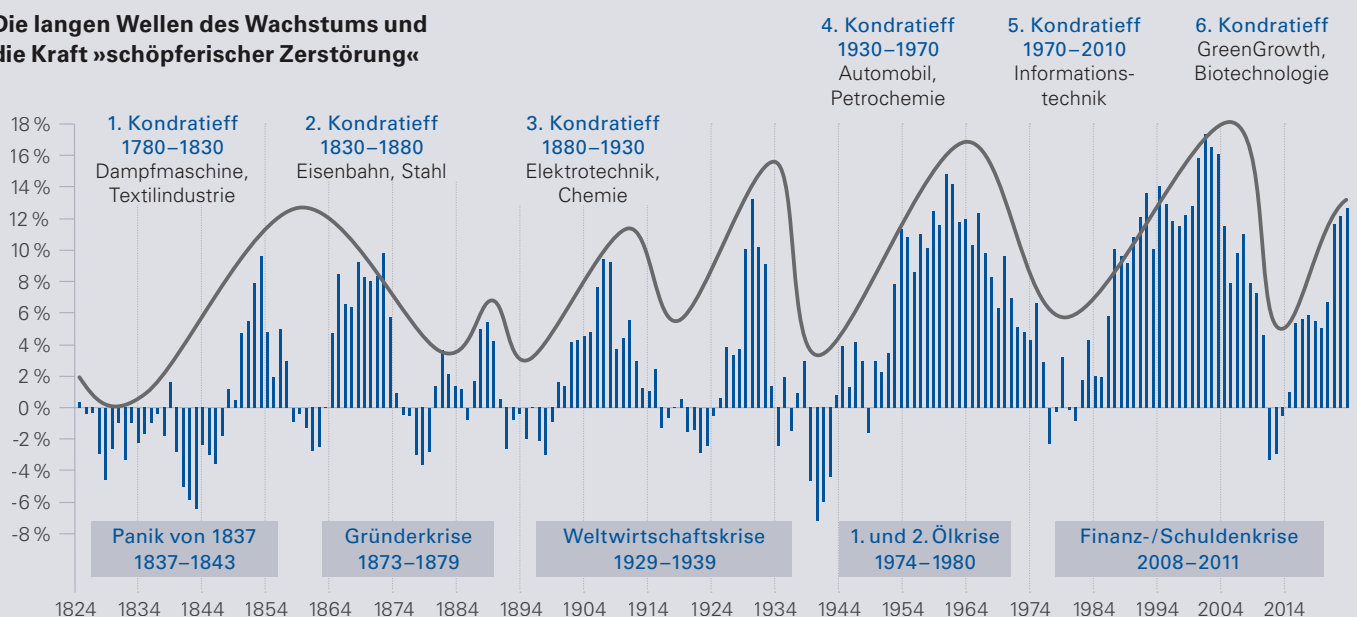
wieder eine neue Knappheit im Produktionsprozess gibt.«* Heute lässt sich belegen, dass diese Wellen häufig auf große Krisen folgen, da die Menschheit zur Bewältigung der Folgen auf Innovationen setzt und mutige Entwicklungen vorantreibt.

Die erste Kondratieff-Welle wurde durch die Erfindung der Dampfmaschine ausgelöst. Eisenbahn und Dampfschiffe markierten die zweite Welle, dann kam das Zeitalter der Elektrifizierung und des Automobils. Die vierte Welle kennzeichnet die Luft- und Raumfahrtindustrie und die Entwicklungen der Kunststoffindustrie. Informationstechnologie und Mikroelektronik waren für die letzte Welle charakteristisch.

Die Covid-19-Krise könnte ein Auslöser für den sechsten Kondratieff-Zyklus sein, der durch nano- und biotechnologische Fortschritte und den Fokus auf Nachhaltigkeit geprägt sein könnte. ←

*Vgl. www.erik-haendeler.de/kondratieff

Die langen Wellen des Wachstums und die Kraft »schöpferischer Zerstörung«



■ S&P 500 rollierende Zehnjahresrenditen

Quelle: Robert J. Shiller, Stock Market Data used in »Irrational Exuberance«, Princeton University Press, 2005, Datastream; Global Capital Markets & Thematic Research Allianz Global Investors

IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)
Leitung: Angelika Huber-Straßer (V. i. S. d. P.)

In Kooperation mit: TRENDONE GmbH
CEO und Founder: Nils Müller

Redaktion: Christina Gasser, Prof. Dr. Heiko von der Gracht,
Dr. Astrid Gundel, Dr. Benedikt Herles,
Prof. Dr. Stefanie Kisgen (Steinbeis School of
International Business and Entrepreneurship [SIBE]),
Petra Eileen Lichtenau, Christian Tobias Pfaff,
Karsten Reschke, Prof. Dr. Christoph Teichmann

Mitwirkende TRENDONE GmbH: Claudia Knacke, Sebastian Ley, Alexandra Liepe,
Pia Schlemmer

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 30.6.2022

Bildnachweise/Illustrationen: S. 1 ©MEDITERRANEAN/iStock.com; S. 2/3 ©willma/photocase.de; S. 4/5 ©Yggdrasil/
stock.adobe.com; S. 6 ©harmpeti/iStock.com, ©fotandy/iStock.com; S. 8 ©aromanta/
iStock.com; S. 10 ©birdys/photocase.de; S. 13 ©kallejpp/photocase.de;
S. 14 ©Everett Collection/shutterstock.com; S. 16 ©PaddyBriggs [public domain];
S. 18 ©redtea/iStock.com; S. 20 ©Andy Dean/stock.adobe.com; S. 22 ©joecicak/
iStock.com; S. 23 ©streifenkaro/photocase.de; S. 26 ©OLeksandr_Kr/iStock.com;
S. 27 ©Tony Skerl/shutterstock.com; S. 30 ©Hein Nouwens/shutterstock.com;
S. 32 ©mtp26/shutterstock.com; S. 33 ©petovarga/iStock.com; S. 41 ©Oez/iStock.com;
S. 42 ©lorant.toth/shutterstock.com; S. 46 ©Svetlana Lukienko/shutterstock.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzel-
person oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle
Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie
zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte
aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der
betreffenden Situation.

Das Audit Committee Institute versteht sich als Forum für kontroverse Diskussionen. Die Ansichten und
Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des
Audit Committee Institute e.V.

© 2022 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und einem Mitglied der globalen KPMG-Organisation
unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited
by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

▶ | 3 | Zukunft gestalten



»Die Zukunft kann man am besten voraussagen,
wenn man sie selbst gestaltet.«

Alan Kay, amerikanischer Informatiker

Zukünftige Krisen, Nachhaltigkeitsziele und Inspiration

Die Welt sieht sich in unregelmäßigen Abständen Krisen gegenüber. Häufig sind diese nur lokal ausgeprägt, jedoch ist die Anzahl derjenigen, die sich schnell weltweit ausbreiten, im letzten Jahrhundert – und nicht zuletzt in den letzten Jahren und Monaten – stetig gewachsen. Eine Entwicklung, die als Nebeneffekt von Globalisierung und hoher Mobilität sowie zunehmender Technologisierung der Welt erkennbar ist.

Auch für die Zukunft ist zu erwarten, dass es weitere große, globale Krisen und viele regional begrenzte Katastrophen geben wird. Daher ist es wichtig, potenzielle Gefahrenlagen frühzeitig zu analysieren – z. B. im Rahmen des kontinuierlichen Risikomanagements – und Vorbereitungen zu treffen, um Gesellschaft, Wirtschaft und das eigene Unternehmen vorzubereiten und zu schützen. Verantwortliches und vorausschauendes Handeln wird vor diesem Hintergrund zum Imperativ für alle Marktteilnehmer.

Diese Sichtweise hat die UN mit den Sustainable Development Goals (SDGs) aufgenommen. Viele der Aspekte zielen darauf ab, einige der potenziellen künftigen Krisen abzumildern oder zu verhindern. Speziell wenn es um drohende soziale und umweltbezogene Krisen geht, sollten sich Unternehmen an den 17 UN-Entwicklungszielen orientieren. Vor dem Hintergrund der Diskussion um den Schutz unseres Planeten und nachhaltigen Lebens können diese Entwicklungsziele bei der Prävention von neuen Krisen helfen. Regierungen und Unternehmen sind aufgerufen, diese Ziele zu unterstützen.

Innovation muss die Antwort der Menschheit sein. Mögliche Lösungsansätze für potenzielle Krisen entstehen durch verschiedenste Inspirationsquellen. Trends können etwa von Ideen am Küchentisch oder Fundstücken in der Schmuckkiste ihren Anfang nehmen. Popkultur sowie literarische Werke bieten weitere Inspiration für Entscheider:innen.

Auf den folgenden Seiten werden potenzielle Krisen, ihre möglichen geografischen Einflussgrade und Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie die korrespondierenden SDGs der UN zueinander in Beziehung gesetzt, unterteilt in:

- Wirtschafts- und politische Krisen
- Technologische Krisen
- ESG-Krisen

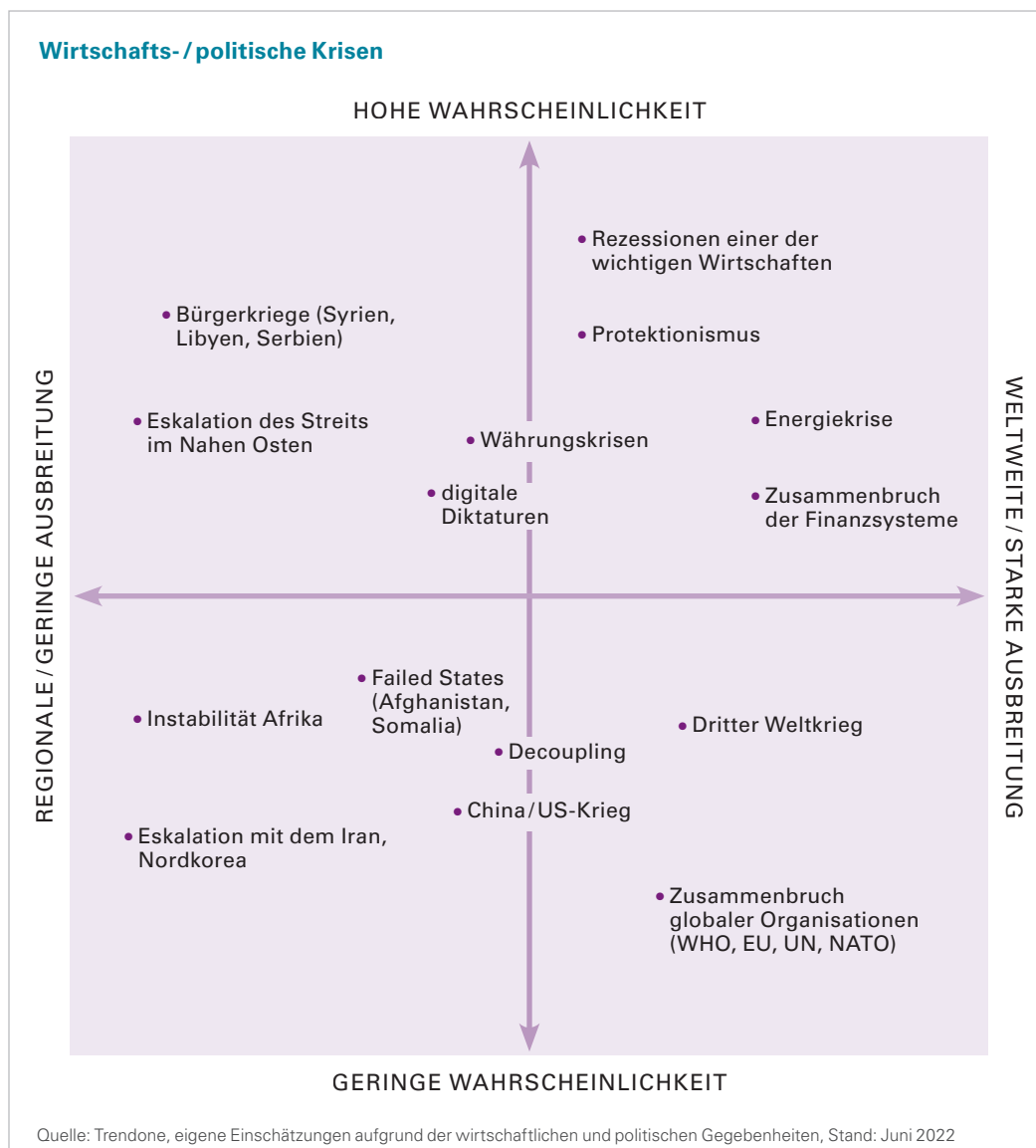
Zudem zeigen wir jeweils einige korrespondierende Innovationen und Inspirationen auf, um zu illustrieren, wie mittels innovativer Ideen auf künftige Krisensituationen reagiert werden könnte. →



Wirtschafts- und politische Krisen

Wirtschaftliche Krisensituationen haben in den vergangenen Jahren weltweit zu einigen schweren Verwerfungen geführt. Auch Kriege sind häufig auf Konflikte bei wirtschaftlichen Interessen zurückzuführen. Zudem haben alle Krisenformen immer Auswirkungen auf die (Finanz-)Wirtschaft. Einige Beispiele der jüngeren Vergangenheit zeigen zudem, dass zunächst lokal eng begrenzte Situationen/Aktivitäten/Krisenherde sich überregional ausbreiten können, da sie z. B. über Social Media einfacher geteilt werden können. Dies

kann das öffentliche Leben beeinträchtigen, den »Investitionsstandort« gefährden und zu geopolitischen Verwerfungen führen, die sich wiederum auf die Wirtschaft auswirken. Nachfolgend werden einige potenzielle Krisen exemplarisch – ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit – aufgezeigt. Zudem ist die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit und der regionalen Ausbreitung immer zu einem gewissen Grad subjektiv. Dies gilt auch für die nachfolgenden Seiten.



INSPIRATION UND INNOVATION:

Krisen machen erfinderisch. Nachstehend einige Beispiele, welche Lösungsansätze bereits heute entwickelt werden, um auf zukünftige Krisen zu reagieren.

Zusammenbruch der Finanzsysteme

Dezentralisierte Finanzierung durch Token*

Ein deutsches Blockchain-Unternehmen entwickelt eine finanzielle Lieferkette, die Rechnungen und ähnliche Offline-Assets in einer dezentralen Art digitalisieren soll. Ein Lieferschein erhält z. B. bei der Übermittlung einen festen Wert. Auf diese Weise soll besonders die Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen gefördert werden.

Erfahrungsaustausch von Personen in Krisensituationen

Plattform für Mentoring in Krisenzeiten

Ein soziales Netzwerk verbindet Nutzer in Krisensituationen mit Personen, die sich in der Vergangenheit in einer ähnlichen Lebenssituation befunden haben, und soll den Hochschulabsolventen umsonst zur Verfügung gestellt werden. Damit soll die durch die Coronakrise besonders betroffene Generation Mentoren finden, die während der Finanzkrise 2008 ihren Abschluss gemacht haben. Nutzer können sich direkt austauschen, an Lernprogrammen teilnehmen und ihre Geschichte teilen. Damit soll es leichter werden, persönliche Ziele zu erreichen und das geistige Wohlbefinden zu verbessern.

Bürgerkriege/ politisch-ideologische Krisen

Friedenspläne per KI-App mitgestalten

Die Vereinten Nationen kooperieren mit einem New Yorker Start-up, um mit dessen KI-Technologie Mitbestimmung bei Friedensverhandlungen zu ermöglichen. Die Technologie soll Menschen in Konfliktregionen als App zur Verfügung gestellt werden. Sie initiiert mit Nutzern einen Dialog in Echtzeit. Durch Interviews und Umfragen möchte die UNO erfahren, was sich die Nutzer von einer Friedenslösung erwarten. Die KI soll dabei Manipulationsversuche erkennen und melden. Die gewonnenen Daten sollen Mediatoren der Vereinten Nationen dabei helfen, Friedenslösungen zu erreichen, die langfristig funktionieren.

* Als Krypto-Token bezeichnet man eine digitalisierte, auf einer Blockchain dezentral gespeicherte Abbildung von Vermögenswerten. Ihnen wird eine bestimmte Funktion oder ein bestimmter Wert zugesprochen. Diese Werte können unterschiedlichste Eigenschaften, Funktionalitäten oder Rechte darstellen. Die Werte können den Krypto-Token selbst innewohnen oder die Werthaltigkeit wird den Krypto-Token von den beteiligten Verkehrskreisen zugesprochen. Vgl. BaFin: »Merkblatt Zweites Hinweisschreiben zu Prospekt- und Erlaubnispflichten im Zusammenhang mit der Ausgabe sogenannter Krypto-Token«

UN-Entwicklungsziele, die darauf ausgerichtet sind, diese Krisen zu vermeiden



Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern



Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern



Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern



Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen



Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Krise der Demokratie

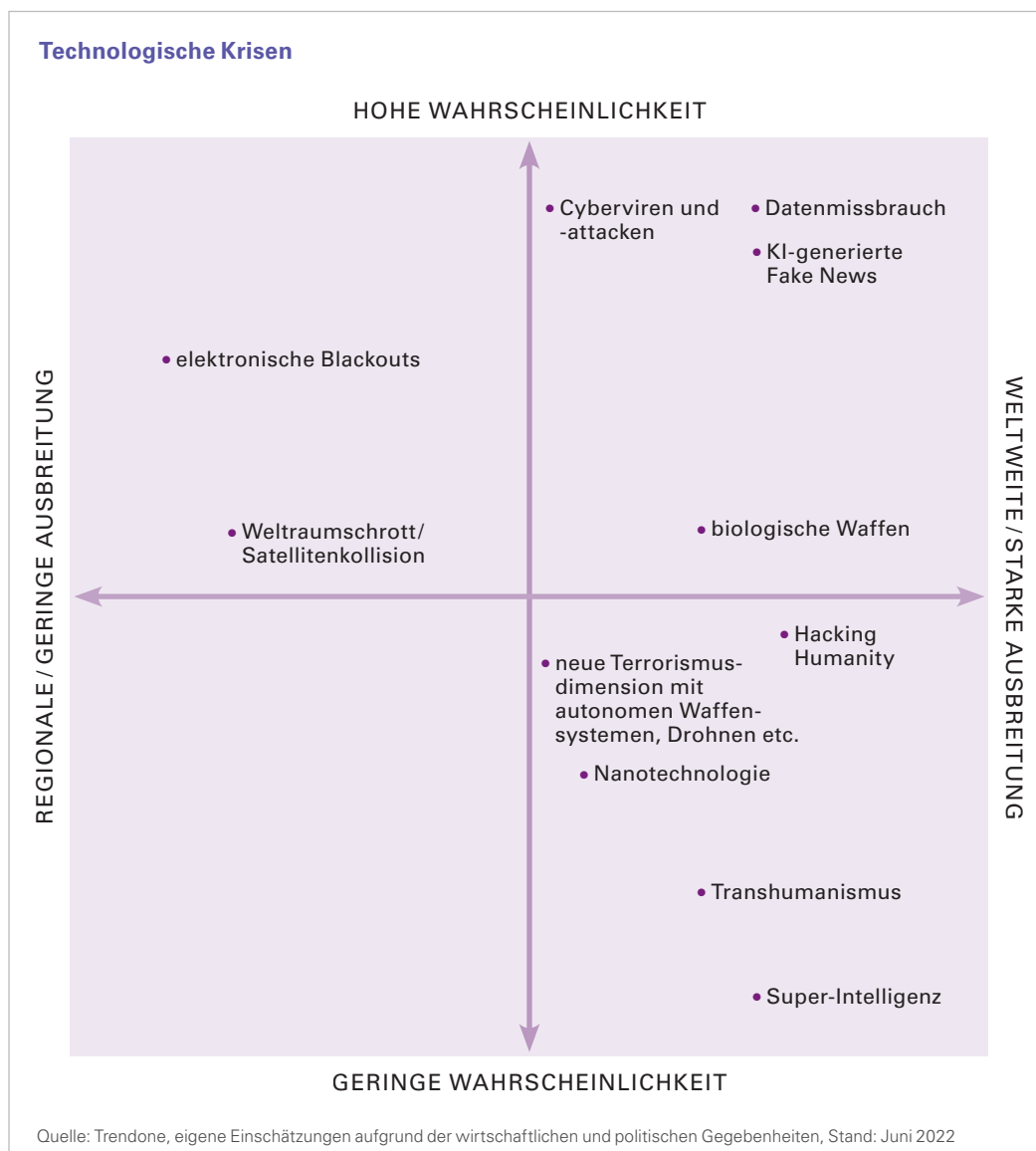
Demokratie durch Technologie stärken

Eine Bürgerinitiative nutzt eine Technologie, um die Qualität der Demokratie in Taiwan zu steigern. Die Gruppe entwickelte in Kooperation mit der Regierung eine digitale Plattform, die den Diskurs zwischen Parlament und Öffentlichkeit bereichern soll. Auf dieser Plattform können Diskurse von Zivilisten begonnen und von jedem transparent debattiert werden. Anders als bei sozialen Medien werden nicht die polarisierendsten, sondern die kompromissfähigsten Vorschläge in den Vordergrund gestellt; zugleich wird visualisiert, mit wie vielen Menschen man einer Meinung ist. Mithilfe der Plattform können pragmatische Kompromisse realisiert werden. ←

Technologische Krisen

Technologie ist eine treibende Kraft für viele Entwicklungen der Menschheit. Doch jede technologische Innovation birgt neben den Chancen immer auch hohe Risiken. So führen die Digitalisierung und davor die Entwicklung des Internets zu Krisensituationen, die vor allem auf den unausgereiften Einsatz neuer Technologie und den hohen Fortschrittsglauben in weiten

Teilen der Bevölkerung zurückzuführen waren. Viele der Entwicklungen, u. a. im Bereich der Algorithmen, von Blockchain-Technologie und künstlicher Intelligenz oder die Möglichkeiten von Quantencomputern, lassen die Vermutung zu, dass sie krisenauslösende Faktoren beinhalten könnten.



INSPIRATION UND INNOVATION:

KI-generierte Fake News

Tool warnt vor Fake-Medien im Internet

Ein bedeutender Anbieter hat ein Deepfake-Erkennungstool angekündigt, mit dem AI-generierte Fake-Bilder und -Videos im Internet erkannt werden können. Das Tool analysiert ein Bild oder Video und ermittelt einen Wert, der angibt, ob der Inhalt künstlich manipuliert wurde. Inhaltsproduzenten soll es ermöglicht werden, Inhalten digitale Hashes hinzuzufügen, die in die Metadaten aufgenommen werden, sodass Nutzer über eine Browsererweiterung angezeigt bekommen, ob ein Inhalt authentisch ist oder geändert wurde.

Datenmissbrauch

Rundumlösung für Netzsicherheit

Ein US-amerikanischer Passwortmanagement-Service-Anbieter hat sein Angebot um eine Premiumvariante erweitert, die einen persönlichen VPN-Client sowie eine Überwachung des Dark Net beinhaltet. Die Gratisversion speichert und generiert bis zu 50 Passwörter und bietet sicheres Auto-Vervollständigen für Formulare auf Websites. Die Premiumversion synchronisiert die Passwörter zwischen verschiedenen Endgeräten und schützt per VPN vor Hackerangriffen. Die nächste Premiumstufe überwacht darüber hinaus Konten und alarmiert Nutzer bei verdächtigen Aktivitäten. Auch eine Versicherung gegen Identitätsdiebstahl ist Teil des Pakets.

Cyberviren und -attacken

Cybersecurity-Plattform für die Autoindustrie

Ein in Israel ansässiger Anbieter sicherer, leistungsstarker Computerlösungen für die Automobilindustrie hat die Einführung von Tech-Lösungen angekündigt, die für die Zusammenarbeit mit Tier-1-Lieferanten, OEMs und Aftermarket-Zulieferern entwickelt wurden, um die nächste Generation softwaredefinierter und serviceorientierter Fahrzeuge zu entwickeln. Die flexiblen, skalierbaren und sicheren Produkte dienen dabei als Grundlage für die sichere Einführung datenbasierter Innovationen in der Automobilindustrie.

Digitale Diktaturen

Schmuck verhindert Gesichtserkennung

Eine Designerin hat Schmuckstücke entworfen, die den Träger vor einer Identifizierung durch Überwachungselektronik schützen, ohne dessen Züge vollkommen zu verbergen. Die nach dem Schriftsteller George Orwell benannte Kollektion besteht aus drei Stücken, die jeweils über dem Gesicht, dem Fuß oder dem Brustkorb getragen werden. So verhindern sie, dass der Träger per Gesichtserkennung, Herzschlagtracking oder der Gangarterkennung identifiziert wird. Die aus goldenem Metall gefertigten Stücke sollen dabei gleichzeitig ästhetisch ansprechend sein. ←

UN-Entwicklungsziele, die darauf ausgerichtet sind, diese Krisen zu vermeiden



Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern



Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen

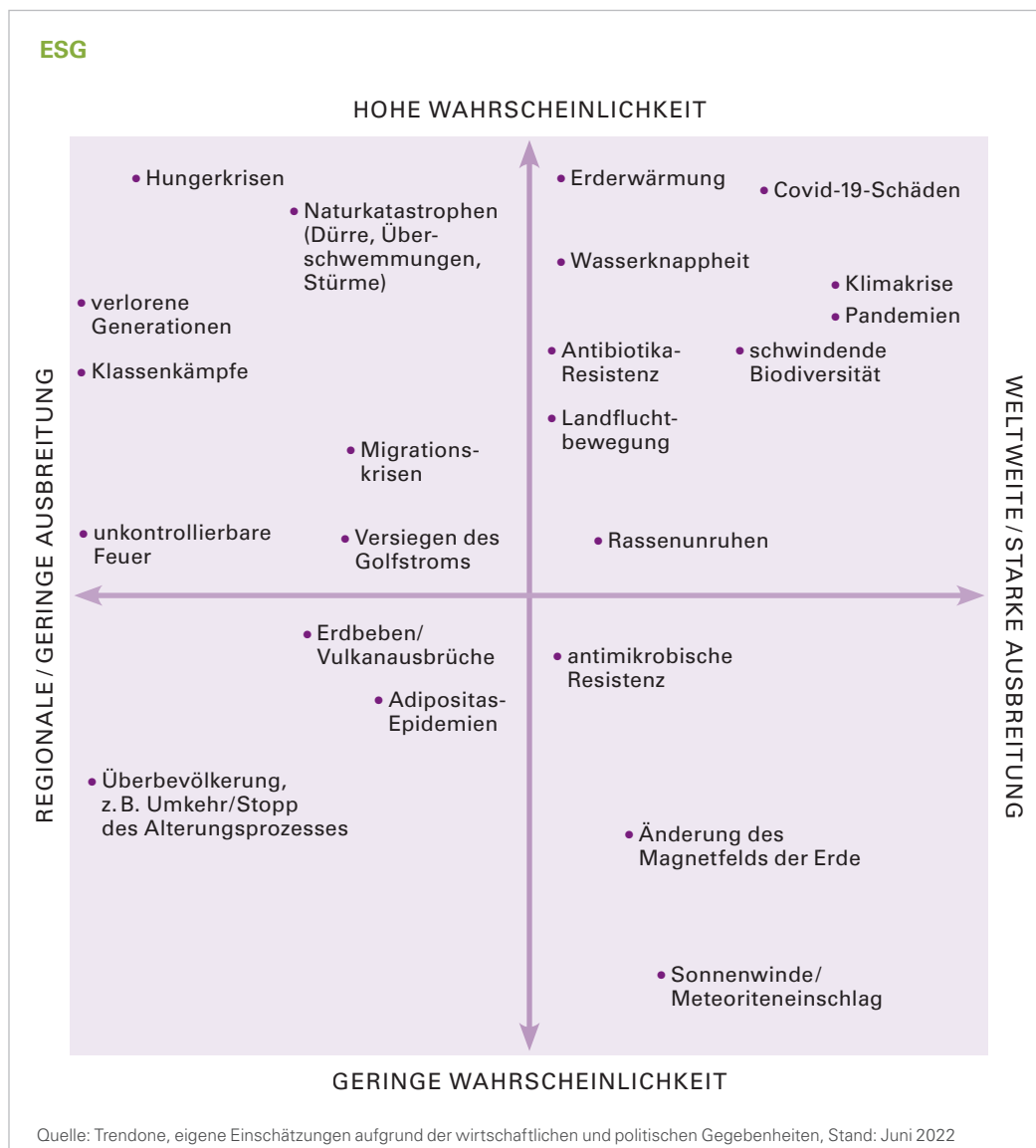


Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen

ESG-Krisen

Mit der Covid-19-Krise rücken verstärkt Themen aus dem Bereich Nachhaltigkeit sowie soziale Aspekte und ethische, moralische Führungsfragen in den Mittelpunkt der Diskussion. Die hieraus möglicherweise resultierenden Krisen werden mit großer Wahr-
schein-

lichkeit die Zukunft der Menschheit prägen. Dies lässt sich unschwer auch an den UN-Nachhaltigkeitszielen ablesen, die ihren Schwerpunkt auf diese Themenfelder legen.



UN-Entwicklungsziele, die darauf ausgerichtet sind, diese Krisen zu vermeiden



Armut in allen ihren Formen und überall beenden



Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern



Ein gesundes Leben für Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern



Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen



Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten



Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten



Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen



Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen



Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen

INSPIRATION UND INNOVATION:

Klimakrise (Umweltkrise)

Simulator zeigt Folgen von Klimapolitik

Forscher des Massachusetts Institute of Technology (MIT) haben mit einer gemeinnützigen Organisation einen Onlinesimulator kreiert, mit dem Nutzer den Einfluss von bestimmten politischen Strategien auf die Klimakrise interaktiv erleben können. Der Simulator

zeigt ein Diagramm, das die weltweit eingesetzten Energiequellen ab 2000 bis 2100 visualisiert, daneben wird der globale Temperaturanstieg angezeigt. Nutzer können Schieberegler, die auf den Status quo eingestellt sind, bedienen und unmittelbar sehen, wie sich etwa eine CO₂-Steuer oder Subventionen für erneuerbare Energien auf die Temperaturentwicklung auswirken würden. —————>

Erderwärmung (Umweltkrise)

Salz kühlt den Planeten

Das Planetenforschungsinstitut in Tucson will herkömmliches Salz in den unteren Teil der Erdatmosphäre injizieren und die Erde damit kostengünstig abkühlen. Das Salz soll das Sonnenlicht reflektieren und damit einen ähnlichen Effekt haben wie Vulkanausbrüche, die in der Vergangenheit kurzzeitig für Abkühlung sorgten. Das Salz ist effektiver als das von anderen Teams vorgeschlagene Aluminium und stellt für den Menschen keine Gefahr dar, wenn es eingeatmet wird. Durch die Injektion des Salzes in die trockene obere Troposphäre soll verhindert werden, dass sich das Salz negativ auf das Ozonloch oder die Wolkenbildung auswirkt.

Hungerkrise (soziale Krise)

Künstliche Nahrung

Ein israelisches Unternehmen hat einen 3D-Drucker entwickelt, mit dem pflanzenbasierte Steaks hergestellt werden können, die dem Original geschmacklich sehr ähneln. Für den »Druck« werden u. a. Soja- und Erbsenproteine mit natürlichen Fetten und Wasser vermischt. Diese Grundbausteine werden in drei unterschiedliche Kartuschen gefüllt und agieren als Alternative zu Blut, Fett und Muskelmasse, die zusammen die Substanz von herkömmlichem Fleisch ausmachen. Durch eine Anpassung der Mischverhältnisse können auf diese Weise verschiedene Arten von Fleisch imitiert werden.

Schere zwischen Arm und Reich (soziale Krise)

Modulares Bauen für bezahlbaren Wohnraum

Ein US-amerikanisches Start-up verwendet modulares Bauen, um Menschen mit geringerem Einkommen ein bezahlbares Zuhause zu ermöglichen. Die Häuser des Start-ups werden in einer Fabrik vorgebaut und am gewünschten Standort mit einem Lastenkrane aufgestellt, wodurch der Prozess des Hausbaus weniger Zeit in Anspruch nimmt. Zudem ist jedes der verschiedenen Größenmodelle ressourcenschonend konzipiert und kann vollständig mit regenerativer Energie betrieben werden. Falls Familienzuwachs erwartet wird, lässt sich das Dach entfernen und eine zusätzliche Etage mit Schlaf- und Badezimmern aufsetzen.

Steuerpolitik/ Steueroasen (Governance-Krise)

KI-Simulation entwickelt Steuerpolitik

Forscher haben ein System entwickelt, das im Zuge einer simulierten Wirtschaft optimale Steuerrichtlinien ermittelt. Verwendet wurden zunächst KI-Agenten, die Menschen in Wirtschaftssituationen simulieren, um zu analysieren, wie diese auf durch den Staat erhobene Steuern reagieren. Anschließend wurde die KI-generierte Steuerpolitik an 100 Menschen getestet, die in der Simulation die Rolle von Arbeitnehmern übernahmen. Dabei konnte im Ergebnis gezeigt werden, dass Menschen auf die gleiche Weise wie die KI-Agenten reagierten.

Korruption (Governance-Krise)

KI zur Korruptionsprävention

Ein Technologiekonzern setzt bei seinem Antikorruptions-Programm künstliche Intelligenz ein, um Korruption und Bestechung zu bekämpfen. Mit der Initiative sollen Regierungen im Kampf gegen Korruption unterstützt werden. Die KI-Anwendungen sollen dabei bspw. in Daten verborgene Muster und Beziehungen erkennen. Dadurch sollen Regierungen besser bei der Ausgabe von öffentlichem Geld entscheiden können. Ziel ist es, präventiv gegen Korruption vorzugehen. Der Konzern will die Tools dafür einer breiten Zielgruppe zur Verfügung stellen. ←

4 | Handlungsrahmen definieren



»Handeln ist leicht, Denken schwer;

nach dem Gedanken handeln unbequem.«

Johann Wolfgang von Goethe, Schriftsteller

Erfolgreiche Krisenbewältigung für die Zukunft antizipieren

Das jeweilige Zusammenspiel von Krise und ihrer Bewältigung folgt oft einem Muster. Diese Erkenntnis hilft, Themenfelder zu identifizieren, die für die Zukunft relevant sind.



Aus finanzwirtschaftlicher Sicht führten alle vergangenen ökonomischen Krisen zu einer **Verschärfung von Regularien und häufig zur Gründung von neuen Organisationen**, die diese überprüfen sollten. Damit einher gingen auch Bestrebungen nach mehr Transparenz.

Krisen fördern **Innovationen, Mut und Entscheidungen**. Ein Beleg dafür sind die aufgezeigten Kondratieff-Zyklen (siehe Seite 30). In der Coronakrise zeigt sich dies insbesondere in der raschen Entwicklung von Vakzinen sowie der Entwicklung und dem Einsatz von digitalen Kommunikationstools oder an der Flexibilität verschiedener Industriezweige im Lockdown.

Gesellschaftlich hat bisher jede Krise zu einer stärkeren **Umverteilung von Kapital und Besitz** geführt. Häufig sind nicht alle Bevölkerungsschichten gleich betroffen, einige leiden besonders und langfristig unter den Auswirkungen. Sozialsysteme und gesellschaftliches Gefüge werden hierbei zum Katalysator für den notwendigen Wandel.

Offen bleibt, ob eine Krise als Chance erachtet wird oder bereits gärende Konflikte verstärkt werden. Purpose-Diskussionen und die erneute Betrachtung des »ehrbaren Kaufmanns« fordern zunehmend **gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**, sei es mit Blick auf den Klimawandel oder auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Transformation. Dies spiegelt wider, dass ethische Aspekte und Nachhaltigkeitsbestrebungen zugenommen haben.

Krisen führen häufig dazu, dass das eigene Geschäftsmodell, Standards und »traditionelle« Verhaltensweisen in Unternehmen umfassend hinterfragt werden. Erfolgreiche Unternehmen können diesen Prozess nutzen, um die neue Situation positiv zu gestalten und sich optimal für weitere Herausforderungen aufzustellen. Daher müssen **aktuelle Veränderungen/ Anpassungen in Prozessen, Strukturen und Abläufen** identifiziert, analysiert und aktiv umgesetzt werden.

Die aktive Nachbereitung der vergangenen ist die Vorbereitung auf noch kommende, unerwartete Krisen. Da Krisen zunehmend systemübergreifend sind und verschiedene Einzelkrisen quasi zu einer großen Krise verschmelzen, erfordern sie eine **holistische Betrachtung**, bei der **geopolitische Aspekte** eine größere Rolle spielen werden. Die GET-Perspektive kann helfen, historische Umbrüche im Zusammenhang zu betrachten und künftige Handlungsalternativen abzuleiten.

Implikationen vergangener Krisen – GET



Geopolitische/finanzpolitische Aspekte

- Finanzmärkte sind immer stärker verwoben und werden von politischen Rahmenbedingungen massiv beeinflusst.
- Staaten mit »zentralistischen« Strukturen sind in Krisen häufig besser aufgestellt.
- In Krisen erstarkt der Nationalismusgedanke gegenüber der Staatengemeinschaft.
- Unsicherheit breitet sich in digitalen Zeiten sehr schnell weltweit aus.
- Finanzregulatorische Maßnahmen sind nicht lokal einzuschränken.
- Aufgrund von Stützungsmaßnahmen für die Wirtschaft wird die Geldmenge in Krisen in der Regel größer, Zinsen fallen.



»Environmental, Social, Governance (ESG)«-Aspekte

- Schutzthemen und gesundheitspolitische Fragestellungen nehmen in Krisen stark an Relevanz zu.
- Arbeitsverhältnisse (Rechte und Pflichten) werden durch jede Krise stark beeinflusst.
- Die Verteilung des Kapitals verändert sich; die Spaltung der Gesellschaft in Arm und Reich nimmt zu.
- Einzelne Gesellschaftsgruppen werden langfristig Unsicherheit spüren.
- Ressourcen- und Nachhaltigkeitsfragen nehmen in Krisen zu.
- Maßnahmen zur Bekämpfung der Krise führen in Teilen der Gesellschaft zu Protesten.
- Regulatorische Vorgaben und staatliche Interventionsmaßnahmen nehmen zu (positiv und negativ).
- Die Bildungslandschaft und Berufsbilder verändern sich häufig in Krisen.
- Tradierte Geschäftsmodelle werden offensichtlich und infrage gestellt.
- Stakeholder-Management und Kommunikation, z. B. aufgrund von Protesten, werden relevanter.



Technologische Aspekte

- Technologie spielt sowohl im Negativen als auch im Positiven eine entscheidende Rolle in Krisen.
- Krisen sorgen für einen beschleunigten technologischen Wandel und zunehmende Innovation.
- Digitale Technologien sind das zentrale Element zum erfolgreichen Management der Covid-19-Krise (Remote-Work, Impfstoffentwicklung, Testing, Corona-App, Automation etc.).
- Technologischer Fortschritt wird eine entscheidende Rolle bei der Lösung vieler Probleme im Zusammenhang mit dem Klimawandel spielen.

Management-Perspektive

In Krisensituationen wird die Führung von Unternehmen noch herausfordernder als in Zeiten des Wachstums und »normaler« Rahmenbedingungen. Aus den bisherigen Analysen lassen sich einige Handlungsempfehlungen ableiten, die in der aktuellen Situation (Covid-19-Pandemie, Krieg in der Ukraine und Klimawandel) stark die Aspekte Mitarbeiter, Umwelt und Purpose in den Mittelpunkt stellen.

Finanzen/Kosten

- Finanzreserven aufbauen und Liquidität sicherstellen, bis ggf. erste Staatshilfen möglich sind
- Zinsentwicklung beobachten, um Investitionen zu tätigen und längerfristige Strategien abzusichern
- Kostenblöcke identifizieren und prüfen, wo Kosten reduziert werden können

Flexible, digitale und agile Prozesse/Systeme sind die Schlüsselemente, um strategische Entscheidungen und Reaktionsmaßnahmen schnell umzusetzen.

Technologie/Innovation

- Frühzeitig Potenziale neuer Technologien für das eigene Unternehmen prüfen, Ideen gezielt selektieren und verfolgen
- Innovationsfähigkeit und Agilität stärken
- Zukunftsszenarien nutzen, um strategische und operative Implikationen abzuleiten
- Digitalisierung und Automatisierung vorantreiben und Potenziale voll ausschöpfen

Nachhaltigkeit/ESG

- Nachhaltigkeit (CO₂-Reduktion/ Kreislaufwirtschaft) als Geschäftsmodell erkennen
- Fördermittel und Innovationsanreize ausschöpfen, um das Unternehmen für neue Themen vorzubereiten
- Alle ESG-Elemente in der Strategie fest verankern

Purpose und ethische Aspekte als sinnstiftende Elemente der Strategie unterstützen in Krisen durch klare Richtungs- und Handlungsvorgaben.

Governance/Trust

- Corporate Governance stärken, da ein klares Regelwerk und Purpose in Krisen entscheidend sein kann
- Durch Vertrauensaufbau Handlungsspielraum schaffen

Mitarbeiter/Leadership

- Flexible Workforce/Ausbildung und Arbeitsbedingungen (z. B. Optionen für Homeoffice) schaffen, Kernfunktionen langfristig besetzen und durch Kreativität von außen unterstützen
- Agile und netzwerkorientierte Führung vorantreiben und Hierarchien flach halten, um Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen
- Über diverse Teams unterschiedliche Perspektiven in die strategische Planung einbeziehen

Kommunikation und nachhaltige Partnerschaften werden in Krisen zu zentralen Elementen, um die wichtigsten Stakeholder zu binden. Die Möglichkeiten und Formate werden sich an die neue Realität/Umwelt anpassen.

Eco-System/Lieferketten

- Supply Chain optimieren (Local Sourcing, Dual Sourcing) und auf flexible Lieferstrukturen setzen
- Auf langfristige (Kunden-)Partnerschaften setzen
- Das eigene Alleinstellungsmerkmal (USP) in digitalen Eco-Systemen kennen und geeignete Netzwerke aufbauen
- Eigene Lieferverbindlichkeiten und Verträge überprüfen und Optionen mit Partnerunternehmen ausloten

Aufsichtsrats-Perspektive

Krisen verdichten und verschärfen die gesetzlichen Aufgaben und Handlungspflichten des Aufsichtsrats. Aus dem Überwacher und punktuellen Mitunternehmer während der Normallage wird nun in der Krise von Gesetzes wegen der konstruktiv-kritische Sparringspartner des Vorstands, für dessen Pläne und Maßnahmen in der Krise sowie aus ihr heraus für den Neustart.* Dies bedeutet u. a.:

1 Höhere Frequenz der Informationen zum Vorstand

Frequenz der Informationen flexibel an die Krisensituation anpassen

2 Anpassung der Binnenorganisation des Aufsichtsrats

- Höhere **Sitzungsfrequenz** des Aufsichtsrats; ggf. Geschäftsordnungsregelung zu Ladung, Beschlussfähigkeit und Beschlussfassung (Sitzungen ohne Präsenz) anpassen
- Benennung **eines primär Verantwortlichen** für Krisenthemen:
 - Aufsichtsratsvorsitzender oder
 - ggf. Sonderbeauftragter
- Bei größeren Aufsichtsräten ggf. **Einrichtung eines Ausschusses** (Sonderausschuss oder Übernahme der Aufgaben durch Präsidialausschuss)
- **Informationsfluss** (Vorstand an den Aufsichtsratsvorsitzenden/primär Verantwortlichen bzw. Ausschuss an Plenum) regeln
- Wahrung der **Verantwortlichkeit des Gesamtplenums** sicherstellen
- Sorgfältige **Dokumentation** der Aufsichtsratsarbeit, insbesondere Informationsgrundlage und Abwägungsvorgang bei unternehmerischen Entscheidungen

*Vgl. Hommelhoff, in: Audit Committee Quarterly extra 2020 zur Covid-19-Krise, S. 6

3 Hinzuziehen von Experten

- Prüfen der Erforderlichkeit des Hinzuziehens eines Experten
- **Abschlussprüfer** als »gesetzlicher Unterstützer« des Aufsichtsrats

4 Liquidität – Verantwortung im Rahmen von Jahresabschluss und Gewinnverwendungsvorschlag

5 Personalkompetenz

- Kurzfristige **Ergänzung des Vorstands** um weitere Mitglieder und Kompetenzen?
- **Änderung der Ressortaufteilung** im Vorstand erforderlich?

6 Anpassung der kurz-, mittel- und langfristigen Planung und Strategie

- **Kontinuierliche Prüfung und Beratung mit dem Vorstand:** Berücksichtigt die kurz- und mittelfristige Strategie das sich stark verändernde Umfeld?
- Ist die Strategie auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell ausgerichtet?
- **Langfristige Strategie im Blick behalten;** Erfahrungen in der Krise sowie Sichtbarwerden von Schwächen und Chancen für spätere Entscheidungen nutzen (To-do-Liste für die Zeit nach der Krise, z. B. in Bezug auf Digitalisierung, nachhaltige Lieferketten, Vertriebsmöglichkeiten, Absatzmärkte)
- **Passt die Finanzierungsstrategie?** Ist die notwendige Flexibilität gegeben? —————>



EIGENE RISIKOANALYSE DES AUFSICHTSRATS ERFORDERLICH! *

Intensivierte Überwachungspflichten des Aufsichtsrats:

- in der Krise
- bei Vorstandsentscheidungen außerhalb der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit, die aufgrund des Umfangs, mit ihnen verbundener Risiken oder strategischer Funktion für die Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind

Eigene Risikoeinschätzung jedes einzelnen Aufsichtsratsmitglieds, Beurteilung der Risiken unabhängig vom Vorstand

Verstärkung der Frequenz und Intensität der Beratung mit dem Vorstand (begleitende Überwachung); Aufsichtsrat als »Sparringspartner« des Vorstands, insbesondere im Hinblick auf:

- Liquiditätslage
- Auftragslage und Kundenbindung
- Mitarbeiter
- Lieferanten, Geschäftspartner (u. a. langfristige Beziehungen sichern)
- Krisenkommunikation inklusive Investorenkommunikation ←

* Vgl. auch OLG Stuttgart, Urteil vom 29.2.2012 – 20 U 3/11; BGH, Beschluss vom 6.11.2012 – II ZR 111/12

BESTELLFORMULAR

Für Interessenten, die unsere Publikationen noch nicht erhalten: Bestellen Sie das Audit Committee Quarterly.

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE



Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)*

☐ das Audit Committee Quarterly

☐ weitere Publikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung kostenlos

☐ elektronisch ☐ in gedruckter Version zu:

Vorname

Name

akademischer Titel (freiwillige Angabe)

Firma/Institution

Funktion

Straße/Postfach

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon/Fax

Datum

Unterschrift

Diese Angaben beziehen sich auf meine ☐ Privatadresse ☐ Firmenanschrift.

Audit Committee Institute e.V. (ACI)

E-MAIL aci@kpmg.de

TELEFON +49 69 9587-3040

FAX +49 1802 11991-3040

www.audit-committee-institute.de



* Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

Frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly sowie weitere Publikationen des Audit Committee Institute senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

Audit Committee Institute

First Hand Information für Aufsichtsräte und Führungskräfte

Das Audit Committee Institute (ACI) versteht sich als freies Forum und Partner für Aufsichtsräte und Führungskräfte. Ziel ist es, die Meinungsbildung zur Corporate Governance zwischen Politik, Wissenschaft und Praxis zu unterstützen.

E-MAIL aci@kpmg.de TELEFON +49 69 9587-3040  [@aci_de](https://twitter.com/aci_de) www.audit-committee-institute.de

Gedruckt auf Papier aus 100 Prozent Altpapier.

