

# Schnelle und sichere Planung trotz Corona

## Mit den Risiken der „Nach-Corona-Phase“ richtig umgehen

Dr. Günter Lubos und Prof. Dr. Werner Gleißner\*

**Die Umsatzplanung eines Unternehmens bildet die Basis für die Planung von Ergebnis und Liquidität. In normalen Zeiten ist dies eine Aufgabe unter mehr oder minder bekannten und verlässlichen Planungsparametern. Corona hat dies geändert. Niemand weiß so richtig, mit welchem Umsatzniveau in den nächsten ein bis zwei Jahren zu rechnen ist. Eine einigermaßen verlässliche Einschätzung ist jedoch zwingend notwendig, um Maßnahmen wie Kostenanpassungen frühzeitig und angemessen dimensionieren zu können. Der nachfolgende Beitrag zeigt, worauf es für die Planungen von Unternehmen in nächster Zeit ankommt.**

### 1. Volatile Prioritäten in der Corona-Krise – Moving Target als Planungs- und Managementproblem

Betrachtet man die aktuelle Entwicklung der Corona-Krise, so lassen sich drei wesentliche Phasen erkennen, die sehr unterschiedliche Handlungserfordernisse und Managementprioritäten nach sich ziehen:

- In der „heißen“ Lock-Down-Phase kam es vor allem darauf an, die Liquidität zu sichern und die Verluste – die sich oft nicht haben vermeiden lassen – möglichst gering zu halten.
- In der Lockerungsphase stellt sich die Frage, wie schnell der Umsatz wieder ansteigen wird und welche Mittel zur Finanzierung dabei erforderlich werden.
- In der „Nach-Corona-Phase“ kommt es darauf an, wieder positive Ergebnisse zu erwirtschaften und dafür den Break-Even dauerhaft zu überschreiten (vgl. Abb. 1).

Letztendlich ist festzustellen, dass mit der Lockerungsphase die Probleme noch nicht bewältigt sind. Die eigentlichen Herausforderungen liegen noch vor den Unternehmen.

### 2. Bewältigung der Herausforderungen nach der Überwindung der heißen Phasen

Wichtig zu beachten ist zunächst, dass infolge des noch rechtzeitig bereitgestellten „finanziellen Schutzschirms“ des Staats für Unternehmen die nächsten Wochen möglicherweise gar nicht allein die kritischen sein werden<sup>1</sup>. Kritisch sind insbesondere die Zeitpunkte, wenn

- nach dem partiellen „Shutdown“ die Unternehmen wieder hochfahren und damit zusätzlich Liquidität im Working Capital gebunden wird, und
- die staatlichen Schutzmaßnahmen wieder „heruntergefahren“ werden, was zu vielen Insolvenzen von Unternehmen führen wird.

Diese beiden „Kluppen“ sind zu betrachten, um präventiv geeignete Vorbereitungen treffen zu können.

Darüber hinaus sollte schon jetzt beachtet werden, dass die Corona-Krise mit hoher Wahrscheinlichkeit ökonomische Folgekrisen nach sich ziehen wird<sup>2</sup>. Der enorme Anstieg der Verschuldung durch staatliche Schutzmaßnahmen wird – insbesondere in

bereits angeschlagenen Staaten – vermutlich eine erneute „Staatschuldenkrise“ nach sich ziehen. Wirtschaftskrisen sind auch in Ländern zu erwarten, deren Exporte nun wegbrechen. Die Ausweitung von Verschuldung und Geldmenge durch die extrem expansive Geldmengenpolitik erhöht zudem die Gefahr einer folgenden Inflationsskise. Die Vorbereitung auf die beiden genannten „Kluppen“ und die Folgekrisen muss spätestens jetzt beginnen.

### 3. Vorbereitungen auf die „Nach-Corona-Zeit“

Während in der heißen Phase das Managen und Sichern der Liquidität dominiert, erfordert das Ende des Lock Up und das Eintreten in die „Nach-Corona-Phase“ vor allem die Anpassung des Unternehmens an eine neue, noch unbekanntere Umsatzgröße – unbekannt

\* Dr. Günter Lubos ist Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner; seine Projektschwerpunkte liegen in den Bereichen Gewinnmanagement, Ergebnissicherung, Restrukturierung und der Einführung moderner Controllinginstrumente. Er ist Beirat in verschiedenen Unternehmen und Referent zu betriebswirtschaftlichen Themenstellungen. Prof. Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden. Er ist Mitglied im Internationalen Controller Verein (ICV), im Beirat der Risk Management Association (RMA) und Vorstand der European Association of Certified Valuators and Analysts (EACVA).

1 Man denke an die wohl unbürokratische Bereitstellung von Krediten und Zuschüssen, speziell durch die KfW, die verbesserten Kurzarbeitsregelungen etc.

2 Siehe zur Abhängigkeit der Krisentypen Gleißner/Kreuser/Kamarás, Robuste Kapitalanlagestrategien zur Absicherung gegen makroökonomische Krisen, Absolut Report 02/2017 S. 26–33.

Robustheit  
beinhaltet oder  
dokumentiert  
die Fähigkeit des  
Unternehmens,  
auf Risiken an-  
gemessen zu  
reagieren.



Abb. 1:  
Die Phasen der Corona-Krise und ihre Herausforderungen

deswegen, weil aktuell niemand präzise vorhersagen kann, wie sich das konjunkturelle Umfeld entwickeln wird. Dies führt dazu, dass vielfältige Annahmen hinsichtlich der konjunkturellen Entwicklung diskutiert werden. Ob „tiefes V“, „breites U“ oder andere Verläufe – ihnen allen ist eines gemein: Es herrschen hohe Unsicherheit und das Gefühl, Risiken schwer kalkulieren zu können. Gerade für das Managementhandeln ist die Fähigkeit zur Einschätzung des Risikos jedoch eine wichtige Grundlage. Vor allem die Einschätzung der „richtigen“ Umsatzgröße hat wesentlichen Anteil daran, wie ein Unternehmen die Corona-Krise und die „Nach-Corona-Phase“ bewältigt. Nur wenn Umsatz und Kosten aufeinander abgestimmt sind und ein robustes Umsatzniveau erreicht wird, kann sich auch das Ergebnis ins Positive drehen.

#### 4. Der robuste Break-Even als Risikoindikator und Planungsziel für den Umsatz

Die Angabe, welcher Umsatz erforderlich ist, um die Schwelle zum positiven Ergebnis zu überschreiten, gibt die Leitlinie zur Anpassung der Kosten vor. Vor allem die Leerkosten der Unterauslastung infolge des Absatzrückgangs in der Coronaphase tragen wesentlich zur Ergebnisminderung und zur Verlustentstehung bei. Sie gilt es zu reduzieren. Aber auch die strukturellen Gemeinkosten, die nichts mit der Unterauslastung zu tun

haben, sind auf die „Nach-Corona-Phase“ auszurichten. Je niedriger die Gemeinkosten sind, desto niedriger ist der Break-Even und desto robuster ist das Unternehmen.

Wesentliches Ziel muss es daher sein, diese Robustheit des Break-Even zu erhöhen, indem man den wahrscheinlich zu erwartenden Umsatz realisiert und unter Beachtung von Risiken prognostiziert und die Kosten konsequent darauf ausrichtet. Dabei sollten neben einer erwarteten Entwicklung eines ungünstigeren als bisher erwarteten Verlaufs der Corona-Krise Alternativen betrachtet und entsprechend Szenarien mit einem ungünstigeren Verlauf des eigenen Umsatzes berücksichtigt werden. Robustheit bedeutet allgemein, dass ein Unternehmen in der Lage ist, eine Vielzahl denkbarer unerfreulicher Zukunftsentwicklungen, z. B. bezüglich des Umsatzes, gut zu überstehen. Robustheit beinhaltet oder dokumentiert somit die Fähigkeit des Unternehmens, auf Risiken angemessen zu reagieren<sup>3</sup>. Um einen robusten Break-Even zu erreichen, gibt es grundsätzlich drei Optionen:

- Erhöhung des Deckungsbeitragsvolumens,
- Verbesserung der prozentualen Deckungsbeitragsqualität,
- Absenkung der Leerkosten und der fixen Gemeinkosten.

Eine mengenbedingte Erhöhung des Deckungsbeitragsvolumens dürfte sich im Gefolge der Corona-Krise als schwierig umsetzbar erweisen. Das Wesen der Krise ist ja der Rückgang der Menge und damit der Deckungsbeiträge. Natürlich ist es erforderlich, die Mengen soweit wie möglich zu sichern. Eine rasche und umfassende Steigerung des Umsatzes zwecks Verbesserung des Break-Events mittels Fixkostendegression dürfte jedoch eher die Ausnahme sein.

Eine Verbesserung der Deckungsbeitragsqualität mit dem Ziel, bei gleicher Menge höhere Deckungsbeiträge zu realisieren, ist ebenfalls eine schwierige Option. Die Kunden werden eher ein Entgegenkommen bei Preisen und Konditionen erwarten. Die Verbesserung

<sup>3</sup> Vgl. in diesem Zusammenhang auch den Behringer-Beitrag in KSI04/2020 S. 155 ff.

der Herstellkosten im Zuge sinkender Mengen wird bei den Lieferanten keine verbesserten Einkaufskonditionen erwirken. Die eigene Fertigung ist mangels Auslastung mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger produktiv als vor dem Corona-Ausbruch. Es ist daher zu erwarten, dass eine Verbesserung der Deckungsbeitragsqualität nicht zum Ziel des robusten Break-Even führt.

Eine Kostensenkung ist angesichts der Herausforderungen der Corona-Krise diejenige Option, die am sichersten zu einem robusten Break-Even führt. Dabei sind zwei Arten von Kosten relevant. Die Leerkosten der Unterauslastung zeigen auf, welche Kosten durch den coronabedingten Absatzrückgang nicht mehr gedeckt werden können. Hier besteht die Möglichkeit, diese Kosten zumindest zeitweise über das Instrument der Kurzarbeit zu decken und so den Break-Even zu reduzieren. Allerdings ist dies kein Instrument auf Dauer: Einerseits weil die staatlichen Fördermaßnahmen irgendwann auslaufen werden, andererseits weil nur ein Teil der Kosten über dieses Instrument gedeckt werden kann. Zu einem bestimmten Zeitpunkt ist es daher erforderlich, diese Kosten final abzubauen. Neben den Leerkosten beeinflussen die strukturellen Gemeinkosten die Robustheit des Break-Even. Je niedriger diese sind, desto früher wird der Break-Even erreicht. In Erwartung eines niedrigeren Nach-Corona-Umsatzes ist es wichtig, auch diese strukturellen Kosten zu reduzieren.

Das Erreichen eines robusten Break-Even durch Anpassung der Kosten erfordert die Prognose eines realistischen Umsatzniveaus, auf das die Kostenanpassung auszurichten ist. Zu optimistische Annahmen können dazu führen, dass das Unternehmen trotz Kostensenkungen und Reduzierung des Break-Even mit seinen Maßnahmen lediglich einen Risiko-Break-Even erreicht. Der Abstand zwischen der Vor-Corona-Phase und der nach Corona-Erwartung des Absatzes ist dann zu gering. Ob das Unternehmen beispielsweise 95% des früheren Absatzes oder lediglich 85% erreicht, wird dann zu einer wesentlichen Fragestellung bei der Dimensionierung der erforderlichen Kostensenkung (Abb. 2). Planungsqualität und Risikoeinschätzung werden so zum wesentlichen Faktor für die Möglichkeiten, nach der Lock-Up-Phase wieder durchzustarten.

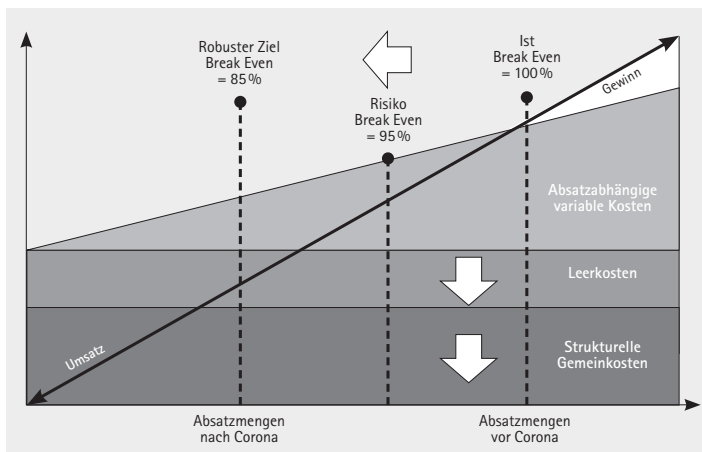


Abb. 2:  
Der Break-Even als  
Risikoindikator und  
Zielgröße für höhere  
Robustheit

## 5. Die Zukunftsprognose: Realistische Planung und Risikoabschätzung als Grundlage von Maßnahmen

Was bedeutet dies für Unternehmen? Trotz der sicherlich gravierenden aktuellen Herausforderung ist es notwendig, sich möglichst zügig mit der besonders kritischen Zeit nach dem Lock-Down und dem staatlichen Schutzschild sowie den zu befürchtenden „Folgekrisen“ in 2021 und 2022 zu befassen. Es ist notwendig zu analysieren, wie sich – bei allen unsicheren Auswirkungen der Krise auf Nachfrage, Zins, Inflation und dem Ausfall wichtiger Kunden und Lieferanten – mögliche Zukunftsszenarien des Unternehmens darstellen werden. Dies ist die Grundlage für eine möglichst dauerhafte Absicherung des Unternehmens und eine Verstärkung der „Robustheit“ auf einen Horizont von zwei bis drei Jahren<sup>4</sup>. Da die Zukunft wie immer nicht sicher vorhersehbar ist, ist es erforderlich, alternative Zukunftsszenarien – Entwicklungskorridore z. B. der Corona-Krise und der davon abhängigen Entwicklung des BIP in Deutschland – zu simulieren. Mit den aus dem Risikomanagement bekannten Verfahren der Risikoaggregation (Monte-Carlo-Simulation) können so unter Beachtung der hohen Unsicherheit realistische Entwicklungskorridore und Bandbreiten der Zukunftsentwicklung, z. B. der Entwicklung von Cashflows und Liquiditätsbedarf, aufgezeigt werden. Dies ist wiederum die Grundlage,

- um Handlungsbedarf zu konkretisieren sowie Ansatzpunkte für die notwendige Dimensionierung von erforderlichen Maßnahmen abzuleiten; und um
- ein aus den Überlegungen abgeleitetes „Maßnahmen-Paket der nachhaltigen Existenzsicherung“ in seiner Wirksamkeit zu beurteilen.

Die Simulation von Handlungsmöglichkeiten hilft, den besten Weg der Zukunftssicherung des Unternehmens zu finden. Sie ermöglicht zudem auch die Absicherung gegenüber persönlichen Haftungsrisiken bei den nun anstehenden „unternehmerischen Entscheidungen“<sup>5</sup> (i. S. des § 93 AktG): Bekanntlich muss bereits bei der Vorbereitung

<sup>4</sup> Siehe zum robusten Unternehmen Gleißner, Robuste Unternehmen und strategisches Risikomanagement, Risiko Manager 2/2017 S. 20–28.

<sup>5</sup> I. S. von § 93 AktG, siehe Risk Management Association e. V. (RMA) (Hrsg.), Managemententscheidungen unter Risiko, erarbeitet von Gleißner u. a., 2019.

Zu empfehlen ist die Planung von Zielkorridoren auf der Basis der aus dem Risikomanagement bekannten Methoden.

KSI 5/20     224     Sichere Planung trotz Corona

---

„unternehmerischer Entscheidungen“ gezeigt werden, welche Auswirkungen diese für den Risikoumfang des Unternehmens haben, um die Sorgfaltspflichtenanforderungen an Geschäftsführung bzw. Vorstände zu erfüllen.

Wie kann eine derartige „Robustheits-Verbesserung“ der Unternehmen in der Praxis erfolgen? Ausgangspunkt der Analyse sind der letzte Jahresabschluss, die bisherige Planung des Unternehmens sowie die in der Krise bereits erkennbaren Auswirkungen und die geplanten bzw. schon initiierten Bewältigungsmaßnahmen (z. B. Kurzarbeit). Mit diesen Informationen, verbunden mit Erkenntnissen über die „typischen“ Risiken von Unternehmen bestimmter Branchen<sup>6</sup> und dem jeweils aktuellen Wissen über den möglichen weiteren Verlauf der Krise und ihrer Implikationen für das Wirtschaftswachstum, erfolgt eine Simulation realistischer Korridore der Zukunftsentwicklung des Unternehmens. Dabei werden insbesondere auch alternative Szenarien der Entwicklung des Volkseinkommens in Deutschland berücksichtigt, z. B. Beginn mit einem „günstigen Krisenverlauf“<sup>7</sup>, über ein mittleres Szenario<sup>8</sup> bis hin zu realistischen Worst-Case-Szenarien, die sehr langfristige negative Auswirkungen unterstellen (sog. L-Verlauf)<sup>9</sup>. Die Zukunftsszenarien werden durch die erwähnte Monte-Carlo-Simulation bestimmt, d. h., es wird eine große risikobedingt mögliche Anzahl von Zukunftsszenarien berechnet und ausgewertet.

Betrachtet werden dabei die o.g. „Klippen“ (vgl. Abschn. 2) ebenso wie die Möglichkeit einer folgenden Staatsschulden- und/oder Inflationskrise in den Jahren 2021 und 2022. Wesentlich ist es aus der Analyse selbst, konkrete Handlungsbedarfe und Handlungsmöglichkeiten abzuleiten und diese schon jetzt zu priorisieren. Zu wissen, wie restriktiv ein Unternehmen nämlich z. B. jetzt auf die aktuelle erste Phase der Krise reagieren muss, ist heute wichtig – Fehler sind in einem Jahr kaum mehr korrigierbar. Es geht darum, konkrete Maßnahmen abzuleiten und das Unternehmen in Anbetracht der aktuellen Hochrisikosituation möglichst robust aufzustellen.

## 6. Fazit

Die Corona-Krise erzeugt auch nach der Lock-Up-Phase hohe planerische Unsicherheit für die Unternehmen. Vor allem der Umsatz stellt dabei die am schwierigsten zu planende Größe dar. Angesichts der vielen Unsicherheiten kommt es darauf an, diesen mittels geeigneter Maßnahmen und Methoden möglichst zielgenau zu ermitteln. Eine Möglichkeit, dem zu entsprechen, ist die Planung von Zielkorridoren auf der Basis der aus dem Risikomanagement bekannten Methoden. An den Ergebnissen sind die Maßnahmen auszurichten, die vor allem darauf abzielen, den Break-Even signifikant zu senken. Gelingt dies, so verbessern sich die Chancen des Unternehmens für die „Nach-Corona-Phase“ deutlich. Eine solche den Gesamttrisikoumfang und das Rendite-Risiko-Profil eines Unternehmens verbessernde Break-Even-Analyse ist ein wesentlicher Baustein eines ganzheitlichen Ansatzes zur Verbesserung der Robustheit des Unternehmens, seines Geschäftsmodells und seiner Strategie.

<sup>6</sup> Siehe dazu Gleißner/Grundmann, Risiko-Benchmark-Werte für das Risikocontrolling deutscher Unternehmen, zfcM 2008 S. 314–319.

<sup>7</sup> Drei Monate Dauer: Verlust Volkseinkommen 5%.

<sup>8</sup> Z. B. sechs Monate Dauer.

<sup>9</sup> Und z. B. annehmen, dass vor Frühjahr nächsten Jahres keine Impfstoffe zur Verfügung stehen und eine Dauer ähnlich der Spanischen Grippe von bis zu zwei oder gar drei Jahren möglich ist.

# Netzneutralitäts-VO

# DigiNetzG

# 6. TKGÄndG

# Intra-EU Calls

# Roaming-VO



## Auskunft mit Highspeed

Der **Berliner Kommentar TKG** behält das Geschehen für Sie konsequent im Blick: Neben einer **aktuellen, prägnanten Kommentierung des TKG** finden Sie die **Entscheidungspraxis** der Bundesnetzagentur und der Gerichte detailliert berücksichtigt.

### Perfekt neu synchronisiert

Neu kommentiert in der **3. Auflage** sind u. a. :

- ▶ Netzneutralitäts-VO, Roaming-VO und erstmals die Regelungen zu Intra-EU Calls
- ▶ §§ 77a ff. TKG Mitnutzung vorhandener und alternativer Infrastrukturen (DigiNetzG) einschließlich der §§ 77q, 77r TKG (5. TKGÄndG)
- ▶ §§ 41b, 41c TKG bzw. die Neuregelungen zu Endgeräten
- ▶ 6. TKGÄndG und sich daraus ergebende Anpassungen im TKG

Schon absehbare Änderungen durch den **Europäischen Kodex für die Elektronische Kommunikation** sowie erste Implikationen nach der **BVerfG-Entscheidung vom 27. Mai 2020** (Verfassungswidrigkeit der Regelungen zur manuellen Bestandsdatenauskunft u. a. im § 113 TKG) sind bereits eingebunden.

*„Der Kommentar ... wird daher auch in Zukunft dringend benötigt, um sicher den Weg durch die stürmischen Rechtsstreitigkeiten rund um das TKG zu finden.“*

Andreas Neumann zur Voraufgabe  
in: *Netzwirtschaften & Recht (N&R)*, 1/2016

## TKG

### Telekommunikationsgesetz Kommentar

Herausgegeben von **Prof. Dr. Thomas Fetzer, LL.M., Prof. Dr. Joachim Scherer, LL.M. und Prof. Dr. Kurt Graulich**

3., völlig neu bearbeitete Auflage 2020,  
ca. LVII, ca. 2.300 Seiten, fester Einband,  
€ (D) 248,-. ISBN 978-3-503-19195-6  
eBook: € (D) 225,90. ISBN 978-3-503-19196-3  
Berliner Kommentare

Online informieren und bestellen:

 [www.ESV.info/19195](http://www.ESV.info/19195)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

*Auf Wissen vertrauen*

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin

Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)