



Brexit – Management der resultierenden Risiken aus Unternehmenssicht

I. Einführung

Im Zuge des ablehnenden Volkentscheids zum Verbleib des Vereinigten Königreichs innerhalb der Europäischen Union steht vielen Unternehmen eine Zeit der Ungewissheit bevor. Wichtige Fragen sind zu beantworten, wie beispielsweise:

- Wie wirkt sich der EU-Austritt Großbritanniens auf die Wirtschaft und das eigene Geschäft aus?
- Welche neuen Risiken ergeben sich für die eigene Organisation?
- Gibt es neben zu befürchtenden Nachteilen möglicherweise auch Vorteile, die mit einem Brexit einhergehen?

Diese und ähnlichen Fragestellungen beschäftigen derzeit insbesondere das Management international agierender Firmen. Ziel dieser Überlegungen ist es, Vorbereitungen zu treffen, um die aus dem Brexit resultierenden Risiken zu minimieren und sich gegebenenfalls ergebende Chancen bestmöglich zu nutzen.

II. Spürbare Reaktionen

Aus wirtschaftlicher Sicht waren die ersten negativen Auswirkungen auf den Ausgang des britischen Brexit-Referendums bereits kurze Zeit nach Verkündung des für viele überraschenden Wahlergebnisses zu beobachten: Ein drastischer Kurssturz an den Börsen und der deutli-

che Wechselkursrückgang des englischen Pfunds im Vergleich zu anderen Währungen. Auch wenn diese Kursverluste zum Teil wieder aufgeholt wurden und die Indikatoren zur wirtschaftlichen Lage Entspannung signalisieren, verbleibt die Lage im Hinblick auf die zukünftigen wirtschaftlichen Beziehungen des Vereinigten Königreichs zur Europäischen Union unklar. So haben zahlreiche Unternehmen bereits angekündigt, Investitionen in Großbritannien zumindest zu verschieben und zum Teil erste Planungen für eine Verlagerung von Arbeitsplätzen in andere EU-Länder gestartet. ➔

III. Wie geht es weiter?

Auf politischer Ebene hat die britische Regierungschefin May bekräftigt, am Referendumsergebnis festzuhalten und angekündigt, das offizielle Austrittsgesuch aus der Europäischen Union, nach Artikel 50 des Vertrags von Lissabon, Anfang 2017 stellen zu wollen. Ab diesem Termin beginnt eine zweijährige Übergangsfrist, innerhalb der über die Austrittsmodalitäten verhandelt wird (siehe Abbildung 1).

Aufgrund der hohen Komplexität der Austrittsverhandlungen ist derzeit unklar, ob die Gespräche innerhalb der Zweijahresfrist erfolgreich abgeschlossen werden können. Immerhin handelt es sich um einen Vorgang, der in der Geschichte vorher so noch nie dagewesen ist. Eine Verlängerung der Verhandlungen ist zwar

möglich, bedarf jedoch der Zustimmung der anderen EU-Mitgliedsstaaten.

Das zukünftige Verhältnis des Vereinigten Königreichs zur Europäischen Union sowie die damit einhergehenden Rechte und Pflichten, insbesondere der Zugang zum EU-Binnenmarkt sind heute unklar. Auch das bisher geltende europäische Recht kann nach einem Austritt durch nationales britisches Recht abgelöst werden. Hierdurch können sich neue Vertragsrisiken ergeben, wenn bisherige Vereinbarungen auf EU-Recht referenzieren. Darüber hinaus fallen mit dem Austritt auch die bisherigen Handelsabkommen mit anderen Ländern und Regionen weg und müssen durch die britische Regierung in einem zeitaufwändigen Prozess neu verhandelt werden.

IV. Risikosteuerung mithilfe der Methoden des Krisen- und Risikomanagements

Vor diesem Hintergrund der derzeit unklaren Lage lassen sich bewährte Methoden des Risikomanagements heranziehen, um Auswirkungen für die eigene Organisation zu bewerten und frühzeitig Maßnahmen zu definieren. Eine effektive Steuerung der aus dem Brexit resultierenden Risiken lässt sich anhand eines Kreislaufs darstellen (siehe Abbildung 2). Wichtig ist hierbei, dass Risikomanagement als wiederkehrende Aufgabe aufgesetzt wird, da sich das Unternehmensumfeld und somit die jeweiligen Risiken dynamisch ändern.

Abb. 1 – Zeitlicher Ablauf des Brexit

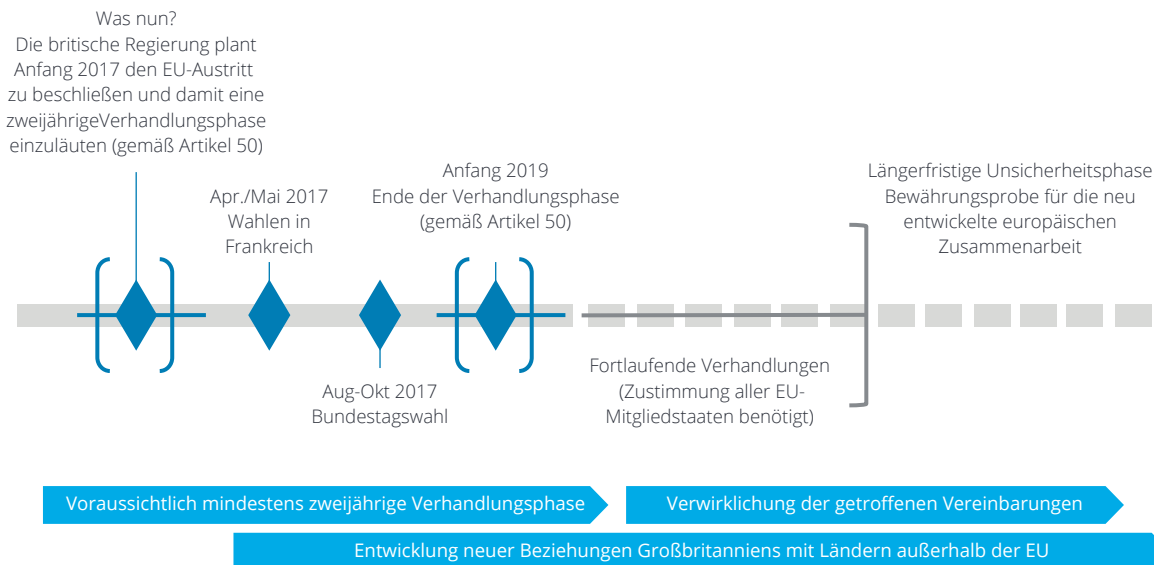
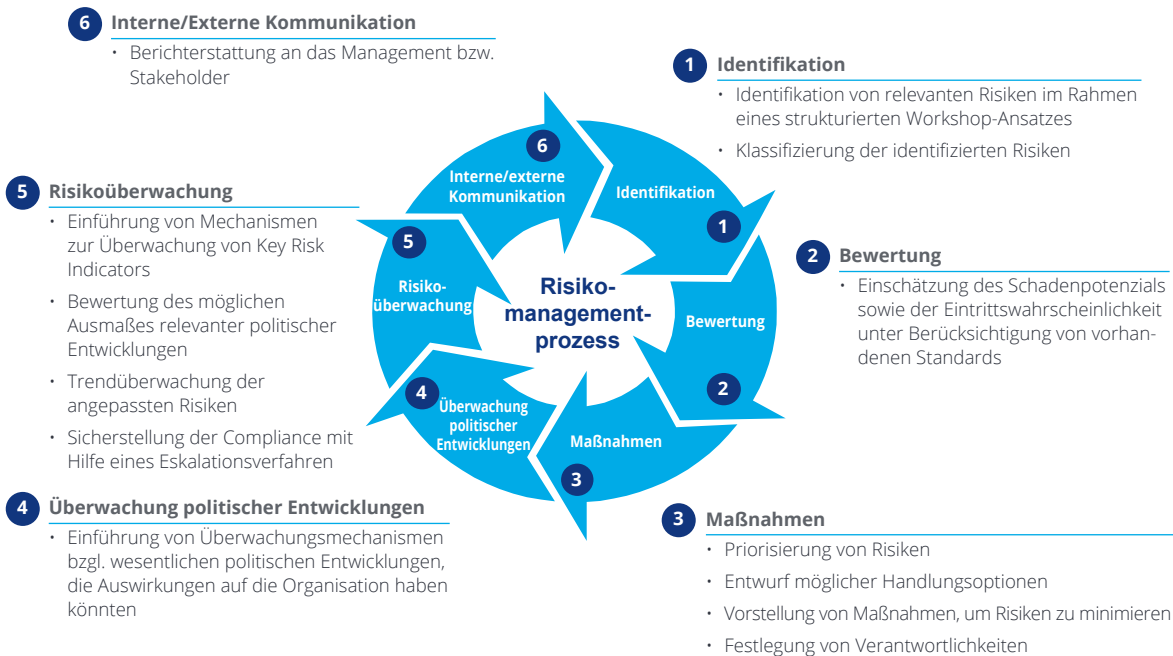


Abb. 2 – Der „Brexit“ Risikomanagementprozess



1. Identifikation

Initial sind zunächst alle relevanten Risiken zu identifizieren. Hierbei kann es sich sowohl um operative, als auch strategische Themen handeln. Im Anschluss sollte eine Klassifizierung in verschiedene Risikofelder vorgenommen werden.

Im Falle des Brexit scheint es geboten, den Blickwinkel zu erweitern, um neben den wirtschaftlichen auch die politischen Risikoszenarien zu ermitteln und zu bewerten. So ist der heute noch unklare Zugang Großbritanniens zum europäischen Binnenmarkt in verschiedenen Ausprägungen zu beschreiben und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die eigene Geschäftstätigkeit zu skizzieren.

2. Bewertung

Die Risikobewertung ordnet die identifizierten Punkte zu einem anhand ihrer Auswirkungen bzw. des Schadensausmaßes, zum anderen anhand ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit ein. Hierbei kann neben einer quantitativen Bewertung auch eine qualitative Einschätzung

erfolgen. Des Weiteren sollten die Auswirkungen zeitlich eingeordnet werden, d.h. ob sie kurz-, mittel- oder erst langfristig auftreten.

Im Falle des Brexit ist neben der Klarheit über die zukünftige Rechtsposition auch ein Augenmerk auf die weichen Faktoren wie wirtschaftliche Gesamtstimmung oder zeitlicher Aufwand für das Management zu legen. Darüber hinaus kann eine Einordnung der Risiken entlang des voraussichtlichen zeitlichen Ablaufs des Brexits erfolgen (z.B. bis zur Austrittserklärung/ Verhandlungsphase/ nach Abschluss Verhandlungen).

3. Maßnahmen

Auf Basis der bewerteten Risiken erfolgt eine Priorisierung sowie darauf folgend die Erarbeitung von Maßnahmen- und Notfallplänen. Ziel ist hierbei zum einen die Minimierung negativer Auswirkungen, zum anderen die Nutzung potentieller Chancen. Erfolgsentscheidend ist die Verankerung in der Organisation über die Zuweisung von Verantwortlichkeiten.

Diese Risikoverantwortlichen sind hier auf verschiedenen Ebenen global oder lokal zu benennen, abhängig von der Art und den Auswirkungen des jeweiligen Risikos.

Aufgrund der bislang einzigartigen Situation des Brexit, zu der keine Erfahrungen aus anderen Vorgängen vorliegen, ist eine Betrachtung in Szenarien empfehlenswert. Diese sollten neben der gesamtwirtschaftlichen Sicht auch die eigene globale Organisation sowie die regionalen und lokalen Einheiten betrachten. Die Ausarbeitung kann dann entsprechend globalen oder lokalen Risikoverantwortlichen übertragen werden.

4. Überwachung politischer Entwicklungen

Die fortlaufende Überwachung der politischen Entwicklungen ist für den Brexit von besonderer Wichtigkeit. Derzeit ist noch nicht absehbar, welche Verhandlungsziele und -strategien die beteiligten Parteien verfolgen und welches Endergebnis am Ende des Prozesses stehen wird. Darüber hinaus ist die Situation in den EU-Mit-

gliedsländern zu betrachten, da ein erfolgreicher Brexit auch in weiteren Staaten politische Bestrebungen zum Austritt verstärken könnte.

Sich abzeichnende politische Entwicklungen sind mit den bisherigen Grundannahmen und Szenarien zum Brexit abzugleichen. Diese Änderungen sind jedoch nicht nur auf die jeweiligen Sachentscheidungen beschränkt. So können auch Personalentscheidungen im Verhandlungsteam oder die Entwicklung der öffentlichen Meinung ein wichtiger Indikator für zukünftige Ereignisse sein. Gerade im Bereich des Kapitalmarkts können Stimmungen unter den handelnden Akteuren die Aktienkurse stark beeinflussen.

5. Risikoüberwachung

Änderungen der politischen, wirtschaftlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen, aber auch organisationsinterne Anpassungen sollten zu einer Neubewertung der relevanten Risiken führen. So können sich Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit ändern, neue Themen

auftauchen oder andere an Relevanz verlieren. Entsprechend sind bereits erarbeitete Maßnahmen- und Notfallpläne zu überprüfen und bei Bedarf zu aktualisieren, um die Anwendbarkeit sicherzustellen. Dieser Prozess sollte abhängig von den jeweils zugrundeliegenden Themen kontinuierlich, zumindest aber in regelmäßigen Abständen erfolgen.

6. Interne/externe Kommunikation

Regelmäßig sind Berichte zur Risikoposition der Organisation sowie zu getroffenen Maßnahmen für unterschiedliche Empfänger zu erstellen. Intern sind dies das eigene Management und die Mitarbeiter. Extern können dies Kunden, Partner, Lieferanten sowie Anteilseigner sein. Eine entsprechende Kommunikation kann einmalig oder fortlaufend erfolgen und trägt dazu bei, dass die eigene Organisation intern wie extern als zukunftsfähig wahrgenommen wird.

V. Fazit

Auch wenn der tatsächliche Ausgang des Brexit-Vorhabens noch unklar ist, lassen

sich bereits heute wichtige Themenfelder identifizieren, in denen Handlungsbedarf für die eigene Organisation besteht. Hierbei bewährt sich ein Rückgriff auf die Methoden des Risikomanagements. Über verschiedene Szenarien können Auswirkungen beleuchtet und zugehörige Maßnahmen- und Notfallpläne erstellt werden, um so eine ganzheitliche Betrachtung sowie eine nachhaltige Umsetzung innerhalb der eigenen Organisation sicherzustellen und für die künftigen Herausforderungen, die aus dem Brexit erwachsen, gewappnet zu sein.

Ihre Ansprechpartner

Dirk Dannemann

Director | Risk Advisory
Tel: +49 221 97324 32
ddannemann@deloitte.de

Sebastian Fischer

Senior | Risk Advisory
Tel: +49 89 29036 8791
sebfischer@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.