

EY Markets Compass: Krieg in der Ukraine

Bereichsübergreifende Informationen
für deutsche Industrie- und Handels-
unternehmen

Stand März 2022

Inhalt

1	Krisen- und Reputationsmanagement <i>Andreas Pyrcek</i>	Seite 4
2	Auswirkungen auf das Personal in der Ukraine und in Russland <i>Frank Retzlaff</i>	Seite 5
3	Neue Exportkontroll- und Sanktionsregularien <i>Rafik Ahmad</i>	Seite 6
4	Geschäftskontinuität/Unterbrechungen von Lieferketten <i>Jürgen Lange/Richard J. Albert</i>	Seite 7
5	Zahlungsverkehr und Liquidität <i>Andrea Pohl/Thomas Schmidt</i>	Seite 8
6	Steigende und volatile Energiebezugpreise <i>Carsten Buhl</i>	Seite 9
7	Auswirkungen auf Businesspläne und die Unternehmensbewertung <i>Benjamin Manderscheid/Andreas Keim</i>	Seite 10
8	Gefahr von Cyberangriffen <i>Matthias Bandemer</i>	Seite 11
9	Risikobeurteilung und Ausgliederung/Verkauf kritischer Beteiligungen und Vermögenswerte <i>Malte Wunderlich/Thomas Amann</i>	Seite 12
10	Risikomanagement und internes Kontrollsystem <i>Benjamin Lüders</i>	Seite 13
11	Zoll- und verbrauchsteuerrechtliche Aspekte <i>Robert Böhm</i>	Seite 14
12	Accounting und Reporting <i>Gerd Winterling</i>	Seite 15
13	Beendigung von Vertragsbeziehungen und Kooperationen <i>Claus Elfring</i>	Seite 17
14	Verstoß gegen Bedingungen von Kreditverträgen <i>Peer Macketanz</i>	Seite 18
15	Folgen für den Fortbestand des Unternehmens <i>Dr. Gunnar Gerig</i>	Seite 19
16	IT-Infrastruktur <i>Yilmaz Alan</i>	Seite 20



Seit dem Beginn des Krieges in der Ukraine am 24. Februar 2022 sehen sich deutsche Unternehmen mit einer Reihe von Fragen konfrontiert.

Dieses Dokument enthält die relevanten Informationen, die Ihnen bei der Beantwortung dieser Fragen helfen, und vermittelt Ihnen Kontakte, wenn Sie zusätzliche Unterstützung benötigen.

1 Krisen- und Reputationsmanagement

Andreas Pyrcek

Hintergrundinformationen

In vielen Fällen wirkt sich die derzeitige Situation unmittelbar auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen aus. So kann der Standort gefährdet sein oder Lieferungen werden unmöglich. In anderen Fällen stehen die Reputation und der Markenwert auf dem Spiel, wenn ein Unternehmen weitermacht wie vor dem Krieg.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Am Anfang der Überlegungen steht die unverzügliche Analyse aktueller Auswirkungen auf Gesellschaften, die im Rahmen der geopolitischen Situation mittelbar und unmittelbar betroffen sind, die sogenannte Organisations- und Risikoanalyse. Betroffen sind insbesondere folgende Bereiche:
 - ▶ operatives Geschäft in der Ukraine und die Interaktion mit Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Lieferanten vor Ort
 - ▶ operatives Geschäft in Russland und die Interaktion mit Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Lieferanten vor Ort
 - ▶ operatives Geschäft in Staaten außerhalb Russlands oder der Ukraine, die mittelbar oder unmittelbar von der geopolitischen Situation beeinträchtigt werden
 - ▶ Bewertung des Auswirkungspotenzials
- ▶ Sinnvoll ist die rasche Einrichtung eines Krisenstabs und eines Projektmanagements zur zentralen Koordination und Antizipation von Tätigkeiten.
- ▶ Direkte Geschäftspartner, aber auch verbundene Drittparteien sollten umfassend in Bezug auf geopolitische Risiken geprüft werden. Angesichts möglicher weiterer Sanktionen sollte die Prüfung der Beziehungen zu Gesellschaften und individuellen Geschäftspartnern und Beteiligungsverhältnisse regelmäßig aktualisiert werden.
- ▶ Über direkte Kontakte hinaus ist das strategische Reputationsmanagement wichtig. Dabei werden die strategischen Geschäftsaktivitäten in Russland oder mit Unternehmen und Personen, die mit Russland in Beziehung stehen, und die daraus entstehenden Folgen für die Marke und das Ansehen genauer untersucht und bewertet.
- ▶ Mögliche Anpassungen der Strategie und der Positionierung müssen kommuniziert werden. Neben Statements zur eigenen Positionierung wird es oft sinnvoll sein, die Beweggründe genauer zu erläutern und Medien dabei zu unterstützen, konkrete fachliche Aspekte der Lage zu bewerten. Interaktionen mit der Presse etc. müssen antizipiert und vorbereitet werden.
- ▶ Kommt es zu Veränderungen der Geschäftsaktivitäten oder zu einer Abtrennung von Unternehmensteilen, können damit Veränderungen rund um Betrugsvermeidung und Compliance einhergehen. Diese Fragestellungen sollte der Krisenstab im Blick behalten.
- ▶ Mittelfristig sollte der Krisenstab Optionen für die zukünftige Entwicklung ableiten („Better-to-Worst-Case-Szenarien“), sich mit verbesserten oder sich verschlechternden geopolitischen Rahmenbedingungen auseinandersetzen und die Gesellschaft darauf vorbereiten. Auch die makroökonomischen Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft, die individuelle Unternehmenssituation und die internationalen Wirtschaftsbeziehungen sollten kritisch analysiert werden.



Andreas Pyrcek

Partner, Forensic & Integrity Services

Global Leader Integrity

Compliance & Ethics Services

+49 160 939 26881

andreas.pyrcek@de.ey.com

2

Auswirkungen auf das Personal in der Ukraine und in Russland

Frank Retzlaff

Hintergrundinformationen

Mitarbeitende in der Ukraine und in Russland können in ganz unterschiedlicher Form von der Kriegshandlung betroffen sein. Flucht, Verteidigungseinsatz und die (auch befristete) Aufgabe der Geschäftstätigkeit sind nur einige Aspekte.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Wer Mitarbeitende und deren Angehörige aus der Ukraine oder aus Russland nach Deutschland holt oder in Anrainerstaaten der Ukraine verlegt, kann auf viele Erleichterungen setzen. Die geltenden Regeln müssen dennoch genau geprüft werden.
- ▶ Für Mitarbeitende aus der Ukraine, für Ukrainer und langfristig aufenthaltsberechtigte Drittausländer gelten erleichterte Regelungen. Unter anderem ist eine Einreise ohne Visum möglich. In Deutschland kann eine langfristige Aufenthalts- und Arbeitserlaubnis beantragt werden. Hinzu kommen weitere Erleichterungen im Rahmen der Massenzustrom-Richtlinie.
- ▶ Mitarbeitende aus Russland werden wie vor Beginn des Krieges im Februar 2022 behandelt. Sie benötigen ein Visum für die Einreise nach Deutschland. Deutsche Auslandsvertretungen in Russland machen wohl noch Termine, eine längere Bearbeitungszeit ist aber wahrscheinlich.
- ▶ Stellen Sie die korrekte steuerrechtliche Behandlung sicher, wenn Personen, die für eine ukrainische oder russische Gesellschaft tätig sind, (vorübergehend) nach Deutschland kommen oder in einem Drittland tätig werden. Das hilft auch, zusätzliche Steuerbelastungen zu vermeiden.
- ▶ Auch beim Abzug ausländischer Mitarbeitender aus Russland und einer Rückkehr in die Heimatländer muss die korrekte steuerliche Behandlung sichergestellt sein. Es lohnt sich auch, die Option zu analysieren, dass Betroffene trotz der Rückkehr aus Russland bei der russischen Gesellschaft weiterbeschäftigt bleiben.



Frank Retzlaff
Rechtsanwalt, Steuerberater, Partner
People Advisory Services
+49 160 939 11264
frank.retzlaff@de.ey.com

3

Neue Exportkontroll- und Sanktionsregularien

Rafik Ahmad

Hintergrundinformationen

Das Sanktionsregime der EU, der Vereinigten Staaten, aber auch von Großbritannien, Japan und Kanada könnte in den kommenden Wochen erweitert werden. Falls Russland von den Meistbegünstigungsklauseln der Welthandelsorganisation ausgeschlossen wird, könnte eine Reihe weiterer Beschränkungen für Exporte folgen.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Analysieren Sie regelmäßig, ob bestimmte Produkte, Dienstleistungen und Technologien den neuen Exportkontrollbeschränkungen, vor allem seitens der EU und der USA, unterliegen.
- ▶ Suchen Sie Unterstützung durch Fachleute, wenn es im Unternehmen Unklarheiten zur Auslegung der neuen Regularien zu Exporten und Sanktionen gibt.
- ▶ Wichtig ist es, bei der Abwicklung von Altgeschäften deren rechtliche Zulässigkeit zu prüfen.
- ▶ Im Unternehmen werden Anpassungen der internen Exportkontrollprozesse notwendig.
- ▶ Sinnvoll sind regelmäßige Schulungen und Trainings zu den neuen Regeln, um die Mitarbeitenden auf dem aktuellen Stand zu halten.



Rafik Ahmad
Associate Partner, Global Trade
+49 160 939 22586
rafik.ahmad@de.ey.com

4

Geschäftskontinuität/Unterbrechungen von Lieferketten

Jürgen Lange/Richard J. Albert

Hintergrundinformationen

Nicht nur Unternehmensteile in der Ukraine und in Russland, die direkt vom Krieg oder den Sanktionen betroffen sind, sollten Verantwortliche im Blick behalten; die Kontinuität des Geschäftsbetriebs kann auch in einer Reihe anderer Szenarien bedroht sein. So lassen sich in Russland oder der Ukraine produzierte Waren für ausländische Märkte in vielen Fällen nicht mehr beschaffen. Umgekehrt stockt der Einkauf von Rohstoffen und Waren für die Produktion und den Vertrieb in beiden Ländern. Die Herstellung oder Veredelung von Waren für den Absatz in beiden Staaten wird sehr viel schwieriger. Auch die Beschaffung von Rohstoffen und Waren aus Asien, vor allem aus China, im Schienenverkehr über die Seidenstraße könnte zum Engpass werden.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Identifizieren Sie die für Ihr Unternehmen relevanten Szenarien und nehmen Sie eine qualitative und quantitative Beurteilung der Auswirkungen folgender Fälle vor:
 - ▶ Sanktionen und Embargos auf Unternehmens- und Produktebene
 - ▶ längere Transportdauer bzw. Stillstand von Transportrouten durch Regulatorik und Unternehmensentscheidungen bei Frachtführern (See, Luft, Schiene, Straße)
 - ▶ Produktionsstopp in Russland und/oder der Ukraine aufgrund von Lieferstopps oder -verzögerungen oder kriegsbedingte Produktionsstopps in der Ukraine
 - ▶ Materialengpässe für Produktionswerke außerhalb Russlands und/oder der Ukraine, die aufgrund von Lieferstopps oder -verzögerungen aus Russland/der Ukraine betroffen sind
 - ▶ veränderte Produkt- oder Leistungsnachfrage in Russland und der Ukraine
 - ▶ Währungsschwankungen und Logistikkostenverteuerung mit Auswirkungen auf Planungsprozesse und die tatsächlichen Kosten des Absatzes und der Beschaffung
- ▶ Bei einigen Fragen werden sich erst längerfristige Lösungen abzeichnen. Doch in folgenden Fällen besteht kurzfristiger und mittelfristiger Handlungsbedarf:
 - ▶ Ermittlung der veränderten Beschaffungs-, Produktions-, Logistik- und Nachfragesituation und Bilden von Szenarien
 - ▶ Identifikation des Anpassungsbedarfs und von Lösungsoptionen in unternehmerischen Prozessen bzgl. alternativer Beschaffungsquellen, Produktionsstätten und Logistikrouten
 - ▶ Beurteilung steuerlicher und zollrechtlicher Auswirkungen von Anpassungen und Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen; u. a. steuerliche Registrierungen, Prüfung, welche Parteien als Zollanmelder, Einführer, Ausfühler etc. qualifizieren, Prüfung der Versand- und Verfahrenspflichten, geänderte Zollsätze, Verlust der Zollpräferenz usw.
 - ▶ Anpassung von bestehenden Verträgen und Berücksichtigung von Lieferbedingungen und Ausfallklauseln beim Abschluss von neuen Verträgen
 - ▶ Praktische Fragestellungen können sich auch im Zusammenhang mit bereits getätigten Umsätzen ergeben. Ein Beispiel ist der Umgang mit der Umsatzsteuer für die Rechnung an einen russischen Kunden, bei der unklar ist, ob sie je beglichen wird.



Jürgen Lange
Partner, Supply Chain & Operations
+49 160 939 17140
juergen.lange@de.ey.com



Richard J. Albert
Partner, Indirect Tax | Globale Trade
+49 160 939 17756
richard.j.albert@de.ey.com

5

Zahlungsverkehr und Liquidität

Andrea Pohl/Thomas Schmidt

Hintergrundinformationen

Seit Kriegsausbruch unterliegt der Zahlungsverkehr mit Russland deutlich veränderten Bedingungen. Unternehmen müssen aufpassen, Sanktionen nicht zu verletzen, sie müssen aber auch ihre Liquidität im Blick behalten, wenn Zahlungen ausbleiben.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Im Tagesgeschäft besteht ein großes Risiko in Verletzungen der neuen Embargo-Beschränkungen im Rahmen des Zahlungsverkehrs, außerdem in Einschränkungen des Zahlungsverkehrs von Russland und der Ukraine heraus nach Deutschland. Es besteht die Möglichkeit, dass internationale Banken den Zahlungsverkehr mit Russland weiter einschränken. Wo er möglich bleibt, wird er durch zusätzliche Anforderungen deutlich aufwendiger und manueller. Zudem könnten die Rubel-Konten von Nichtansässigen eingefroren werden. Wir empfehlen den Einsatz von Sanktions-Screening-Systemen, um bei Embargo-Beschränkungen stets auf dem aktuellen Stand zu sein und die über 500 sanktionierte Personen mit ihren Firmengeflechten im Auge zu behalten - zumal sich der Umfang dynamisch ändert.
- ▶ Darüber hinaus lohnt eine regelmäßige, zeitnahe kurz- und mittelfristige Liquiditätsanalyse. Dazu gehört die Prüfung unterschiedlicher Szenarien, um deren Auswirkungen auf die Liquidität und auf sich daraus ableitende Covenant-Kennzahlen im Auge zu behalten.
- ▶ Automatische „Cash Concentration“-Strukturen, ein sogenanntes Zero Balancing, mit russischen und ukrainischen Tochtergesellschaften sollten analysiert und hinterfragt werden. Bereiten Sie die entsprechende Kündigung bei den Cash-Pool-Banken vor, denn die Risiken einer Fortführung sind groß. Eine mögliche Alternative stellen konzerninterne Darlehen dar, die für eine angemessene Kapitalausstattung sorgen können, sei es bei einer temporären Unterbrechung des Geschäfts oder einer permanenten Schließung von Tochtergesellschaften.
- ▶ Der Ausschluss russischer Banken aus dem SWIFT-System betrifft vor allem deren Kunden und Gläubiger. Unternehmen, die bei russischen Banken Konten unterhalten, sollten einen Transfer der Gelder prüfen. Guthaben sind aber auch ohne SWIFT-Ausschluss gefährdet, da das Risiko einer Zahlungsunfähigkeit gestiegen ist. In diesem Zusammenhang empfehlen wir auch die genaue Überwachung der Bonität von Banken, die nicht aus Russland oder der Ukraine stammen, aber in der Region signifikantes Geschäft betreiben. Hinterfragt werden sollten auch das Geschäftspartner-Risikomanagement und bestehende interne Kreditlimits.
- ▶ IT-Risiken im Zahlungsverkehr sind ebenfalls größer geworden. Empfohlene Sicherheitsvorkehrungen sollten verstärkt werden. Helfen kann der Aufbau von Backup-Lösungen wie Zahlungen per Fax. Wer digitale Währungen als Alternative in Betracht zieht, darf dabei neben dem Kursrisiko auch rechtliche Aspekte wie mögliche Embargo-Verstöße, Geldwäschanforderungen und IT-Fragen nicht außer Acht lassen.



Thomas Schmidt
Partner, Global Treasury Services
+49 160 939 13958
thomas.schmidt@de.ey.com



Andrea Pohl
Director, Global Treasury Services
+49 160 939 16960
andrea.pohl@de.ey.com

6

Steigende und volatile Energiebezugpreise

Carsten Buhl

Hintergrundinformationen

Die deutlichen Preissteigerungen für Energie und die Volatilität der Kosten dauern seit Monaten an. Der Kriegsausbruch hat das Problem verschärft, bei einer Fortdauer der Kampfhandlungen und der daraus folgenden Sanktionen sind weiter anziehende Preise zu erwarten. Unternehmen sollten ihre eigenen Energiepreis- und Energiebedarfsprognosen überprüfen, sie mit ihrer Unternehmensplanung abgleichen und verschiedene mögliche Szenarien vorbereiten. Das gilt für Strom, Gas, Wärme und Kälte.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Überprüfung der aktuellen Energielieferanten und Vertragspartner bezüglich Counterparty- und Compliance-Risiken
- ▶ Bestimmung des Risikos aus preislich nicht abgesichertem Energiebedarf, einschließlich der entsprechenden Stresstests
- ▶ Anpassung der kurz- und mittelfristigen Strategien zur Absicherung von Energiepreisen und der Beschaffung, inkl. Überlegungen zu einer langfristigen Absicherung aus erneuerbaren Energiequellen
- ▶ Überprüfung des langfristigen Energiekonzepts, dabei Gegenüberstellung der externen Beschaffung und der Option, eigene Erzeugungs- und Speicheranlagen zu errichten oder zu erwerben
- ▶ Überprüfung der Geschäftsmodelle laufender Investitionsvorhaben sowie Aktualisierung der Preisprognosen für Energie und der Risikoabschätzungen
- ▶ Ergänzung der Konzepte zur Unternehmenskontinuität um Energieszenarien wie nationale Notfälle, einen vollständigen Versorgungsausfall und weitere extreme Preissprünge



Carsten Buhl

Partner, Lead Energy & Decarbonization

Germany

+49 160 939 21596

carsten.buhl@de.ey.com

7

Auswirkungen auf Businesspläne und die Unternehmensbewertung

Benjamin Manderscheid/Andreas Keim

Hintergrundinformationen

Der Krieg und seine möglichen kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen macht vielerorts die Überarbeitung von Businessplänen notwendig. Dazu gehören einerseits die Validierung und die Plausibilisierung bestehender Pläne, andererseits grundlegende Anpassungen, etwa beim Budget oder der Mittelfristplanung. Prüfen Sie die Situation der gesamten Unternehmensgruppe, aber auch Planungen für einzelne Segmente und Business Units, für Landesgesellschaften, Joint Ventures und mehr. Zudem ergeben sich Auswirkungen auf die Kapitalkosten und somit auf die Unternehmensbewertung.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Die veränderten makroökonomischen Rahmenparameter sollten hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensperformance analysiert werden, zum Beispiel in Bezug auf Rohstoffpreise, Sanktionen, Unterbrechung der Lieferketten und Wechselkurse.
- ▶ Aus diesen Überlegungen heraus können sowohl Investitions- als auch Desinvestitionsentscheidungen folgen. Abspaltungen, Verlagerungen oder Konsolidierungen und/oder Joint Ventures sollten im Einzelfall geprüft werden.
- ▶ Szenariomodelle können angesichts der erheblichen Unsicherheit die Entscheidung unterstützen. Dabei sollten entscheidende Werttreiber und wesentliche Planungselemente auf folgende Aspekte hin analysiert werden:
 - ▶ Umsatz, Profitabilität, Einmalkosten
 - ▶ Investitionen, Cashflow, Finanzbedarf
 - ▶ finanzielle und andere Performance-Indikatoren
- ▶ Auswirkungen auf Kapitalkosten (z. B. erhöhte Länderrisikozuschläge oder steigende Fremdkapitalkosten) sollten analysiert und ggf. in Szenarien modelliert werden, um einen aktuellen Blick auf die Unternehmensbewertung sicherzustellen.
- ▶ Zusätzlich können sich Fragen in Bezug auf den Going Concern, Werthaltigkeitsüberlegungen, Neubewertungen, die Modellierung der Liquidität sowie Banken-Reportings und Kreditvereinbarungen stellen.



Benjamin Manderscheid
Partner, Valuation, Modeling & Economics
+49 160 939 16184
benjamin.manderscheid@de.ey.com



Andreas Keim
Partner, Valuation, Modeling & Economics
+49 160 939 15564
andreas.keim@de.ey.com

8

Gefahr von Cyberangriffen

Matthias Bandemer

Hintergrundinformationen

Die Gefahr von Cyberangriffen ist seit Jahren ein Thema, doch Fachleute warnen, dass der Krieg die Situation zusätzlich verschärfen könnte.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Sinnvoll ist die Einrichtung eines interdisziplinären Krisenstabs, der neben Cyber- und IT-Bereichen auch die operativen Bereiche umfasst. Aktivieren Sie zudem das Krisenmanagement sowie Geschäfts- und IT-Kontinuitätspläne.
- ▶ Die Cyberresilienz sollte durch spezifische Reaktionspläne für Sicherheitsvorfälle in der aktuellen Krisensituation gestärkt werden. Ferner sollten ausreichende Kapazitäten bei Dienstleistern gesichert werden, die Sie im Krisenfall unterstützen.
- ▶ Sämtliche direkten und indirekten Verbindungen auf IT-Seite in die Ukraine und nach Russland sollten ermittelt werden, um die im Zweifel nötigen Maßnahmen definieren zu können, beispielsweise die Vorbereitung auf Notabschaltungen, die Sperrung von Accounts oder Netztrennungen.
- ▶ Eine kontinuierliche Überwachung hilft, verdächtige Angriffsmuster zu identifizieren. Dabei ist der Einsatz automatisierter Erkennungs- und Reaktionsfunktionen sinnvoll.
- ▶ Alle Backups und Kopien sollten überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie funktionsfähig und vom Netzwerk isoliert sind und im Fall eines Angriffs beziehungsweise einer Geschäftsschließung nicht in unbefugte Hände fallen können.
- ▶ Systeme sollten gestärkt und bekannte Schwachstellen behoben werden. Zudem sollte eine Daten- und Netzwerksegmentierung durchgesetzt werden.
- ▶ EY kann Mandanten und deren Chief Information Officers und Chief Information Security Officers auf Nachfrage technische Dokumente mit weiterführenden Bedrohungsinformationen zur Verfügung stellen.



Matthias Bandemer
Partner, Leader Cybersecurity Germany
+49 160 939 11976
matthias.bandemer@de.ey.com

9

Risikobeurteilung und Ausgliederung/ Verkauf kritischer Beteiligungen und Vermögenswerte

Malte Wunderlich/Thomas Amann

Hintergrundinformationen

Der Krieg könnte Auswirkungen auf Beteiligungen und Vermögenswerte in der betroffenen Region haben. Daher wird eine Neubewertung der Beteiligungen und Vermögenswerte im Lichte der Sanktionen empfohlen.

Erste Handlungsempfehlungen

Für betroffene Unternehmen ist es im ersten Schritt wichtig, die Risiken für das operative Geschäft vor Ort und Vermögenswerte in den Krisengebieten abzuschätzen. Dazu gehört eine Prüfung der Abhängigkeiten in Bezug auf Prozesse, Mitarbeiter, Vermögenswerte, Verträge und Systeme zwischen Tochterunternehmen und dem verbleibenden Hauptunternehmen.

Erfasst werden sollten kritische Gebiete, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Zieldefinition. Dabei kann es um Tochterunternehmen, Beteiligungen, Betriebsstätten, kritische Verträge, Kooperationen und mehr gehen. Ist das Portfolio auf die diversen Risiken geprüft, sollten Sie Handlungsalternativen aufzeigen. Infrage kommen eine vollständige rechtliche Abtrennung der betroffenen Einheit, ihre Abwicklung oder ein Verkauf, einschließlich der möglicherweise notwendigen Restrukturierung. Gleichzeitig sollte das verbleibende Hauptunternehmen im Fokus bleiben, um sicherzustellen, dass das Kerngeschäft in Deutschland und Europa möglichst wenig betroffen ist.

Bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen, ob nun Separierung, Restrukturierung, Abwicklung oder Verkauf, sollten folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- ▶ Für die Separierung der Tochtergesellschaften ist eine Projektmanagement-Organisation sinnvoll, die Prozesse, Angestellte, Assets, Verträge und Systeme im Blick behält.
- ▶ Eine wichtige Rolle spielt die Koordination von Entscheidungen zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen. Wichtig sind in der Regel Tax, Legal, Operations, aber auch zentrale Funktionen wie IT, HR, Finanz- und Rechnungswesen.
- ▶ Die operative Trennung von den Tochtergesellschaften sollte ebenso geplant und durchgeführt werden wie die gesellschaftsrechtliche Trennung von Vermögenswerten und die Beendigung von Verträgen.
- ▶ Notwendige Restrukturierungsmaßnahmen sollten geplant und durchgeführt werden. In einigen Fällen kann die Abwicklung des Geschäfts die einzige Lösung sein.
- ▶ Für die beste bilanzielle Darstellung der Sachverhalte lohnt die Beratung durch Experten.



Malte Wunderlich
Director, Transaction and Execution
+49 160 939 20945
malte.wunderlich@parthenon.ey.com



Thomas Amann
Director, TDF Valuation
Model & Econom
+49 160 939 19978
thomas.amann@de.ey.com

10 Risikomanagement und internes Kontrollsystem

Benjamin Lüders

Hintergrundinformationen

Viele der genannten Aspekte betreffen in erster Linie Unternehmen mit Geschäftsbetrieb im Kriegsgebiet oder direkten Verbindungen dorthin. Doch der Krieg kann indirekte Folgen haben, die sich erst als zweite Ableitung zeigen. Daher ist es für jedes Unternehmen sinnvoll, mögliche Risiken zu durchleuchten und das eigene Kontrollsystem dafür zu sensibilisieren.

Erste Handlungsempfehlungen

Risikomanagement:

- ▶ Empfehlenswert ist die enge Einbindung eines Verantwortlichen aus dem Risikomanagement in den Krisenstab.
- ▶ Risiken sollten identifiziert und bewertet werden. Nicht vergessen sollten Sie dabei, dass gegebenenfalls schon lange identifizierte Risiken neu bewertet werden müssen.
- ▶ Die Ad-hoc-Risikoberichterstattung sollte überprüft werden, sowohl intern als auch extern, und Risiken durch Dritte sollten in den Blick genommen werden, beispielsweise in den Lieferketten.

Internes Kontrollsystem:

- ▶ In internen Kontrollsystemen werden mit Blick auf Sanktionen, Exportkontrollen und den Zahlungsverkehr Anpassungen notwendig. Teilweise müssen auch neue Funktionen implementiert werden.
- ▶ Die Kontrollen sollten regelmäßig auf ihre Wirksamkeit bezüglich der Sanktionen hin geprüft und an die sich schnell ändernde Situation angepasst werden.



Benjamin Lüders
Partner, Business Consulting
+49 160 939 11741
benjamin.lueders@de.ey.com

11

Zoll- und verbrauchsteuerrechtliche Aspekte

Robert Böhm

Hintergrundinformationen

Zahlreiche der in den vorherigen Abschnitten angesprochenen Veränderungen und nötigen Anpassungen haben Auswirkungen auf die steuerliche Situation eines Unternehmens.

In diesem Zusammenhang könnten beispielsweise unter anderem die folgenden Aspekte zu berücksichtigen sein:

- ▶ die Inanspruchnahme von Entlastungen bei der Energie- und Stromsteuer zur Reduzierung der Energiebeschaffungskosten
- ▶ die Schaffung der energiesteuerlichen Voraussetzungen für neue Lieferwege von Energie
- ▶ die Berücksichtigung zollrechtlicher Aspekte bei der - auch kurzfristigen - Umgestaltung von Lieferketten
- ▶ die zollrechtliche Behandlung von Exporten mit Spendenlieferungen
- ▶ die Überprüfung zollrechtlicher Bewilligungen, wenn wegen erheblich erhöhter Kosten oder geänderter Transportwege Transport- und Versicherungskosten hinzugerechnet werden
- ▶ die Nutzung besonderer Zollverfahren zur Sicherung oder Stabilisierung von Lieferketten



Robert Böhm
Partner, Indirect Tax
+49 160 939 10529
robert.boehm@de.ey.com

12 Accounting und Reporting

Gerd Winterling

Hintergrundinformationen

Bei der Rechnungslegung müssen Unternehmen grundsätzlich unterscheiden zwischen Abschlüssen für Geschäftsjahre, die vor dem Kriegsausbruch am 24.02.2022 enden, und solchen für Geschäftsjahre, die später enden. Noch sind viele Abschlüsse zum Stichtag 31.12.2021 nicht abschließend aufgestellt und geprüft. Damit stellen sich unmittelbar Fragen zur Berücksichtigung des Krieges in der Rechnungslegung und Abschlussprüfung betroffener Unternehmen, auch wenn sich die Ereignisse noch nicht auf Bilanz oder die Gewinn- und Verlustrechnung auswirken.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat bereits einen Hinweis zu den Auswirkungen des Krieges veröffentlicht und regelmäßige Updates angekündigt.

Für Abschlussstichtage vor dem 24.02.2022 sind folgende Auswirkungen zu berücksichtigen:

- ▶ Grundsätzlich handelt es sich um ein nach dem 31.12.2021 eingetretenes Ereignis und somit um einen wertbegründenden Vorgang nach dem Bilanzstichtag.
- ▶ Gegebenenfalls ist eine Nachtragsberichterstattung im (Konzern-)Anhang nötig.
- ▶ Gegebenenfalls ist eine entsprechende Risiko- und Prognoseberichterstattung im (Konzern-)Lagebericht erforderlich, falls der Abschluss zum 31.12.2021 noch nicht aufgestellt, geprüft oder festgestellt sein sollte.
- ▶ Es ist eine Berichterstattung im (Konzern-)Lagebericht erforderlich, falls bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit bestehen.

Sehr viel umfassender können die Auswirkungen für Stichtage nach dem 24.02.2022 sein, wie diese Beispiele zeigen:

- ▶ Wertminderungstest für Sachanlagevermögen in geschlossenen oder stillgelegten Betriebsstätten, bei Tochtergesellschaften, Teilkonzernen und zahlungsmittelgenerierenden Einheiten: Simulationen, Stresstests, Definition und Analyse der Länderrisiken in den gewichteten Durchschnittskosten des Kapitals (WACC)
- ▶ Neubewertung von Immobilienvermögen
- ▶ Werthaltigkeit und Ausgestaltung konzerninterner Ausleihungen und Beziehungen
- ▶ vorzeitige Kündigung von Mietverträgen für Betriebsstätten, Niederlassungen und Einzelhandelsflächen



12

Accounting und Reporting

Gerd Winterling

- - ▶ Vorratsbewertung z. B. aufgrund gestiegener Kosten für Energie und Rohstoffe
 - ▶ erhöhtes oder tatsächliches Kreditausfallrisiko
 - ▶ Fair-Value-Bewertung finanzieller Vermögenswerte, wenn Märkte nicht mehr aktiv sind
 - ▶ Beschränkungen des Zugriffs auf liquide Mittel
 - ▶ Abwesenheitsvergütungen, Lohnfortzahlungen und/oder Abfindungen im Rahmen (vorübergehender) Betriebsaussetzungen
 - ▶ Rückstellungen für drohende Verluste aufgrund gestiegener Kosten für Energie und Rohstoffe sowie aufgrund von Lieferverzögerungen oder -ausfällen für Rohstoffe
 - ▶ (Hoch-)Inflation in Planung, Bewertung, Ausweis und Angaben
 - ▶ Prüfung, ob Tochtergesellschaften in Russland und der Ukraine weiter beherrscht werden und vollkonsolidiert werden können
 - ▶ Beteiligungsbewertung, siehe oben unter „Wertminderungstest“
 - ▶ Analyse bestehender Cash-Pool-Beziehungen und schuldrechtlicher Erklärungen, etwa einer Patronatserklärung
 - ▶ Auswirkungen auf die Unternehmensplanung
 - ▶ Darstellung im Wirtschaftsbericht und im Prognose-, Chancen- und Risikobericht
 - ▶ fortlaufendes Reporting und Auswirkungen auf den Abschlussprozess



Gerd Winterling

Partner, Regional Lead Central - Financial

Accounting Advisory Services (FAAS)

+49 160 939 24271

[**gerd.winterling@de.ey.com**](mailto:gerd.winterling@de.ey.com)

13 Beendigung von Vertragsbeziehungen und Kooperationen

Claus Elfring

Hintergrundinformationen

Neben eigenen Niederlassungen im Kriegsgebiet sind viele Unternehmen über Verträge mit Geschäftspartnern, Lieferanten oder Kunden in Russland und der Ukraine verbunden. Diese Verträge müssen mit Blick auf die neue Situation geprüft werden; es könnten Anpassungen oder die komplette Beendigung des Vertragsverhältnisses notwendig werden. Ebenso müssen gesellschaftsrechtliche Kooperationen einschließlich Joint Ventures mit Bezug zu Russland und/oder der Ukraine im Hinblick auf etwaige Handlungsmöglichkeiten bzw. -pflichten untersucht werden.

Erste Handlungsempfehlungen

Bei Lieferverträgen und sonstigen langfristigen Verträgen mit Russlandbezug: Handlungspflichten und -möglichkeiten, die sich aus den Verträgen ergeben, müssen evaluiert werden. Folgende Aspekte sind zu berücksichtigen:

- ▶ Auswirkungen auf laufende Verträge bei bestehender Anwendbarkeit von Sanktionen
- ▶ Prüfung vertraglicher Rechte zur Zurückbehaltung oder Leistungsverweigerung im Hinblick auf bestehende Verpflichtungen, zum Beispiel durch Force-Majeure-Klauseln
- ▶ Anpassungsmöglichkeiten des Vertrags
- ▶ Analyse vertraglicher Rechte zu Rücktritt und Kündigung, zum Beispiel Force-Majeure-Klauseln, Sanktionsklauseln, Selbstlieferungsvorbehalte
- ▶ Prüfung möglicher Schadensersatzpflichten und Vertragsstrafen
- ▶ Sichtung etwaiger Streitbeilegungsklauseln

Fehlen entsprechende vereinbarte Rechte im Vertrag, sind zunächst das anwendbare Recht und der einschlägige Gerichtsstand zu ermitteln. Davon hängen gesetzliche Rücktritts- und Kündigungsrechte ebenso ab wie Leistungsverweigerungsrechte und mögliche Schadensersatzpflichten. Im Falle von Sanktionen lohnt auch die Prüfung, ob betroffene Verträge durch Vereinbarungen mit nicht sanktionierten Personen ersetzt werden können.

Gesellschaftsrechtliche Kooperationen einschließlich Joint Ventures mit Russlandbezug:

Auch hier sollten die Verträge im Hinblick auf vertragliche Handlungspflichten und -möglichkeiten analysiert werden. Möglichkeiten, die Kooperation als solche vertraglich zu beenden oder aber den Partner aus der Kooperation auszuschließen (z. B. durch vereinbarte Einziehungs- und Ausschließungsrechte oder entsprechende Kaufoptionen), sind in diesem Zusammenhang zu prüfen. Bei Fehlen entsprechender vertraglich vereinbarter Rechte geht es auch hier zunächst um die Ermittlung des anwendbaren Rechts, danach um gesetzliche Kündigungsrechte sowie Ausschlussmöglichkeiten.



Claus Elfring
Partner, Law
+49 160 939 28905
claus.elfring@de.ey.com

14

Verstoß gegen Bedingungen von Kreditverträgen

Peer Macketanz

Hintergrundinformationen

Wegen einer Vielzahl von Sonderregeln, die hier gelten, sollten Kreditverträge separat betrachtet werden.

Erste Handlungsempfehlungen

Zu empfehlen ist unter anderem die Prüfung möglicher Verstöße gegen folgende Bedingungen:

- ▶ **Sanktionsklauseln:** Banken haben häufig ein außerordentliches Kündigungsrecht, sofern und sobald der Kreditnehmer gegen geltende Sanktionen verstößt. Diese umfassen in der Regel neben Sanktionen Deutschlands und der EU auch jene der USA und Großbritanniens. Darüber hinaus ist zu prüfen, welche Geschäftsbeziehungen nach Russland von diesen Klauseln betroffen sein können.
- ▶ **Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse (sogenannte MAC-Klausel oder wesentliche nachteilige Änderung):** Banken haben ein außerordentliches Kündigungsrecht, sofern sich die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditgebers verschlechtern. Dies könnte für Unternehmen mit relativ großem Russland-Exposure zutreffen.
- ▶ **Financial Covenants:** Es sollte geprüft werden, ob die aktuelle Situation dazu führt, dass die in den Kreditverträgen vereinbarten Kennzahlen (Financial Covenants) des Unternehmens nicht eingehalten werden können, beziehungsweise ob noch ausreichend Spielraum vorhanden ist.

Wir empfehlen, die Banken proaktiv darauf anzusprechen und mögliche Verzichtserklärungen frühzeitig vorzubereiten.



Peer Macketanz

Senior Manager, TCF Lead Advisory

+49 160 939 21486

peer.macketanz@de.ey.com

15 Folgen für den Fortbestand des Unternehmens

Dr. Gunnar Gerig

Hintergrundinformationen

In einigen besonders kritischen Fällen kann die gesamte Geschäftsgrundlage durch den Krieg und die Sanktionen in Gefahr sein. Diese Gefahr sollten Unternehmen nicht vernachlässigen.

Erste Handlungsempfehlungen

- ▶ Analysieren Sie die Auswirkungen des Wegfalls von Geschäft in Russland und der Ukraine.
- ▶ Untersuchen Sie die Auswirkungen von Preissteigerungen bei Rohstoffen und Energie auf das Geschäftsmodell und gegebenenfalls die Fortführung.
- ▶ Erörtern Sie Maßnahmen, um den laufenden Betrieb sicherzustellen, zum Beispiel durch neue KfW-Linien.
- ▶ Falls sich Liquiditätseingpässe abzeichnen, ist es sinnvoll, die Notwendigkeit von Sanierungsgutachten zu erörtern, beispielsweise zur Vorlage bei Banken.
- ▶ Erarbeiten Sie Sanierungskonzepte für das Unternehmen oder russische Beteiligungen.



Dr. Gunnar Gerig

Partner, EYP Turnaround & Restructuring Strategy

+49 160 939 12358

gunnar.gerig@parthenon.ey.com

16 IT-Infrastruktur

Yilmaz Alan

Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren IT-Leistungen sowohl in die Ukraine als auch nach Russland verlagert. Diese ausgelagerten Leistungen müssen neu bewertet werden. Einige sind angesichts der Kriegshandlungen womöglich derzeit gar nicht zu erbringen, andere können mit Sanktionen in Konflikt kommen.

Die Folgen des Krieges gehen dabei über Russland und die Ukraine hinaus. Verschärft stellt sich die Frage der digitalen Souveränität, denn die Krise hat die Risiken der Abhängigkeit vom Ausland bei kritischen Infrastrukturen aufgezeigt. Projekte zur sicheren Dateninfrastruktur wie Gaia-X und ähnliche Programme werden damit für zahlreiche Branchen, unter anderem Automobil und Finanzdienstleistungen, deutlich an Bedeutung gewinnen.



Yilmaz Alan
Partner, Technology Consulting
+49 160 939 15751
yilmaz.alan@de.ey.com



Wir haben eine Task Force eingerichtet, die bereitsteht, Sie im Umgang mit den zahlreichen Fragen und Problemen in der aktuellen Situation multidisziplinär zu unterstützen.

Wenden Sie sich gerne direkt an die genannten Ansprechpersonen oder an Ihren zentralen EY-Kontakt, der Sie weitervermitteln kann.

Kontakte

EY Markets Compass Deutschland

Gerd Winterling

Partner, Regional Lead Central - Financial Accounting
Advisory Services (FAAS)
+49 160 939 24271
gerd.winterling@de.ey.com

Kerstin Happrich

Markets & EY Private Client Activation Lead
Germany
+49 160 939 15824
kerstin.happrich@de.ey.com

Lidia Methe

Markets & EY Private FoP Activation Germany
+49 160 939 12715
lidia.methe@de.ey.com

Sven Peterson

Markets & EY Private FoP Activation Germany
+49 160 939 11085
sven.peterson@de.ey.com

EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2022 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Design Germany | KKL 2204-992
ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de