

## Finance Think Tank – Forum Corporate Banking

Wann sollten bei Firmenkundenbetreuern die  
Alarmglocken läuten?

Düsseldorf, 01. Juli 2026

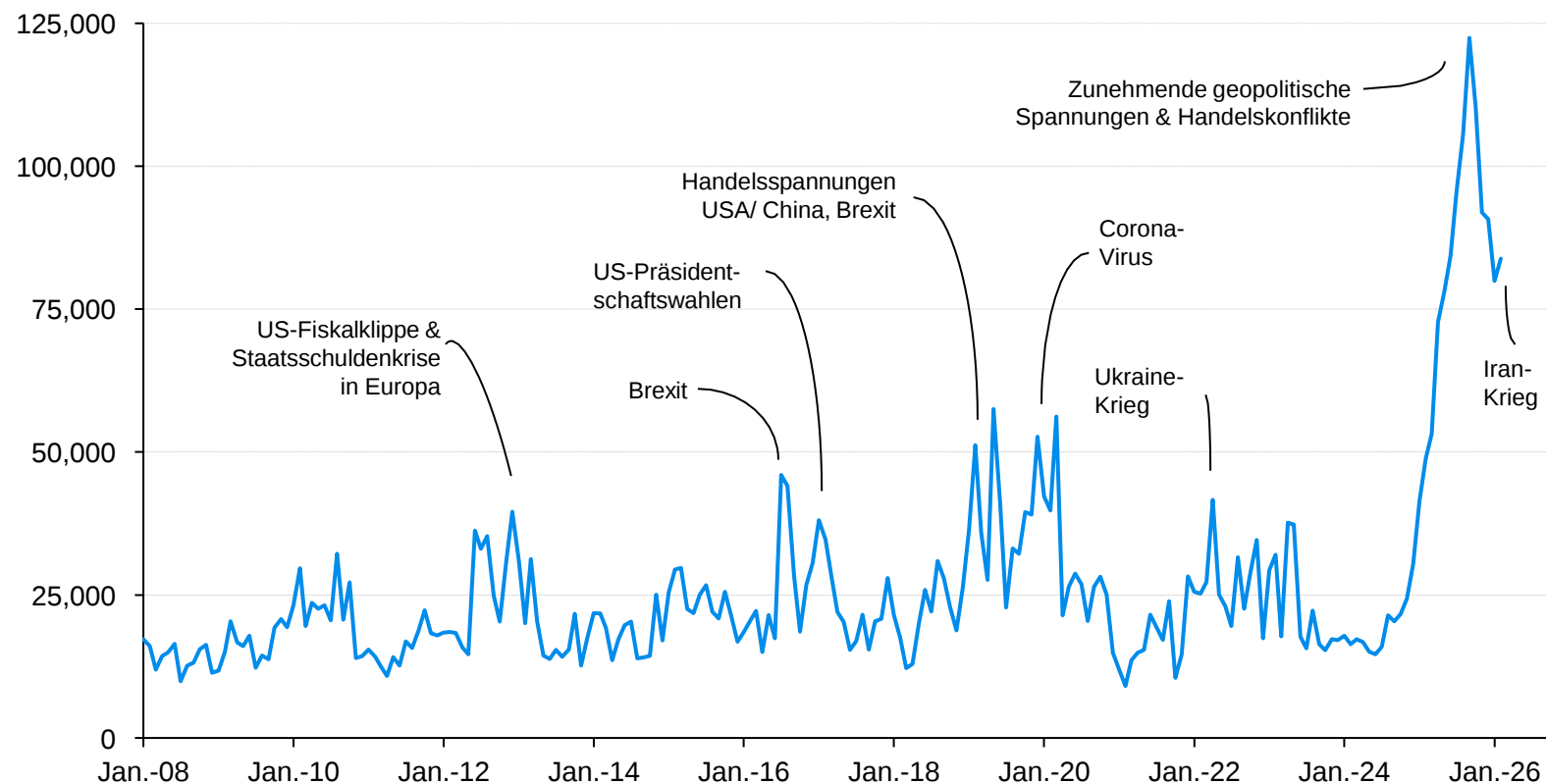
THINKTANKforum  
**CORPORATE BANKING**



# Globale Unsicherheit als neue Normalität

Unternehmen müssen sich auf eine von Krisen geprägte Welt einstellen und ihre Geschäftsmodelle entsprechend anpassen

IWF World Uncertainty Index<sup>1</sup> Jan 2008 bis Feb-2026



Quelle: 1 Ahir, H, N Bloom, and D Furceri (2026), "World Uncertainty Index"; 2 Allianz Risk Barometer 2026

Allianz Risk Barometer 2026<sup>2</sup>

Top 10 globale Risiken (bis zu 3 Antworten möglich)

**Cyberanschläge** 42%

Zum fünften Mal in Folge an erster Stelle; betreffen Unternehmen jeder Größe

**Künstliche Intelligenz** 32%

Rasante Einführung & Integration notwendig, inkl. Risikomanagement & Governance

**Betriebsunterbrechung** 29%

Belastung der Lieferketten durch insb. geopolitische Risiken

**Gesetzgebung/ Regulatorik** 28%

Verstärkte Bedrohung durch Zölle, regionales Auseinanderdriften von Vorschriften

**Naturkatastrophen** 19%

Leichter Rückgang bei der Risikobewertung, v.a. aufgrund ruhigerer Hurrikan-Saison 2025

**Weitere Risiken:**

Marktentwicklungen, Klimawandel, Feuer/ Explosion, makroökonomische Entwicklungen, politische Risiken/ Gewalt

# Krisen verlangen Struktur

VUCA schafft einen Ordnungsrahmen für das strukturierte Verständnis und die systematische Prävention von Krisen

|                                                            | <u>VOLATILITY</u>                                                                                                                                                                                          | <u>UNCERTAINTY</u>                                                                                                                                                                                                                                                  | <u>COMPLEXITY</u>                                                                                                                                                                                                          | <u>AMBIGUITY</u>                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Merkmale</b>                                            | <p>Die <b>Herausforderung ist unerwartet oder instabil</b> und kann von unbekannter Dauer sein, muss aber nicht unbedingt schwer zu verstehen sein</p> <p>Das Wissen darüber ist oft vorhanden</p>         | <p>Die <b>Herausforderung ist unsicher</b>. Auch wenn es an weiteren Informationen mangelt, sind die grundlegende Ursache und Wirkung des Ereignisses bekannt</p> <p>Veränderung ist möglich, aber nicht zwangsläufig</p>                                           | <p>Die <b>Situation hat viele miteinander verknüpfte Teile und Variablen</b></p> <p>Einige Informationen sind verfügbar oder können vorhergesagt werden, aber Menge oder Art der Informationen kann überwältigend sein</p> | <p>Die <b>kausalen Zusammenhänge sind völlig unklar</b></p> <p>Es gibt keine Präzedenzfälle und man steht vor „unbekannten Unbekannten“</p>                                                                            |
| <b>Beispiel</b>                                            | <p>Ein Unfall blockiert die weltweiten Logistikketten, sodass Materialverfügbarkeit und Lieferzeiten enorm verlängert werden</p> <p>Beispiel: EVER GIVEN</p> <p><b>&gt; Planannahmen halten kürzer</b></p> | <p>Die Klimaveränderung und die damit verbundenen Regularien führt Unternehmen zu einer „Net-Zero“-Strategie</p> <p>Beispiel: Verbrennerverbote</p> <p><b>&gt; Prognosen werden schwieriger</b></p>                                                                 | <p>Kriegerische Handlungen zwischen zwei Ländern in denen ein Unternehmen tätig ist</p> <p>Beispiel: Russland Ukraine Konflikt</p> <p><b>&gt; Risiken wirken zusammen, nicht isoliert</b></p>                              | <p>Ein Virus löst eine Pandemie aus, die zu weltweiten Produktionsstillständen führt</p> <p>Beispiel: COVID-19 Pandemie</p> <p><b>&gt; Signale sind widersprüchlich</b></p>                                            |
| <b>Prävention</b><br>beispielhaft,<br>stark<br>vereinfacht | <p>Ressourcen bereitstellen, um handlungsfähig zu sein und notwendige Zeit einplanen - zum Beispiel Vorräte anlegen oder Ressourcen einkaufen</p>                                                          | <p>In Informationen investieren - sie sammeln, auswerten und weitergeben. Dies funktioniert am besten in Verbindung mit strukturellen Veränderungen, wie z. B. dem Aufbau von Informationsanalyse-Netzwerken, die die anhaltende Unsicherheit verringern können</p> | <p>Umstrukturierung, Einstellung oder Entwicklung von Spezialisten und Aufbau von Ressourcen, die der Komplexität gerecht werden</p>                                                                                       | <p>Experimentieren, um Ursache und Wirkung zu verstehen, müssen Hypothesen aufgestellt und getestet werden. Entwerfen Sie Ihre Experimente so, dass die gewonnenen Erkenntnisse allgemein angewendet werden können</p> |

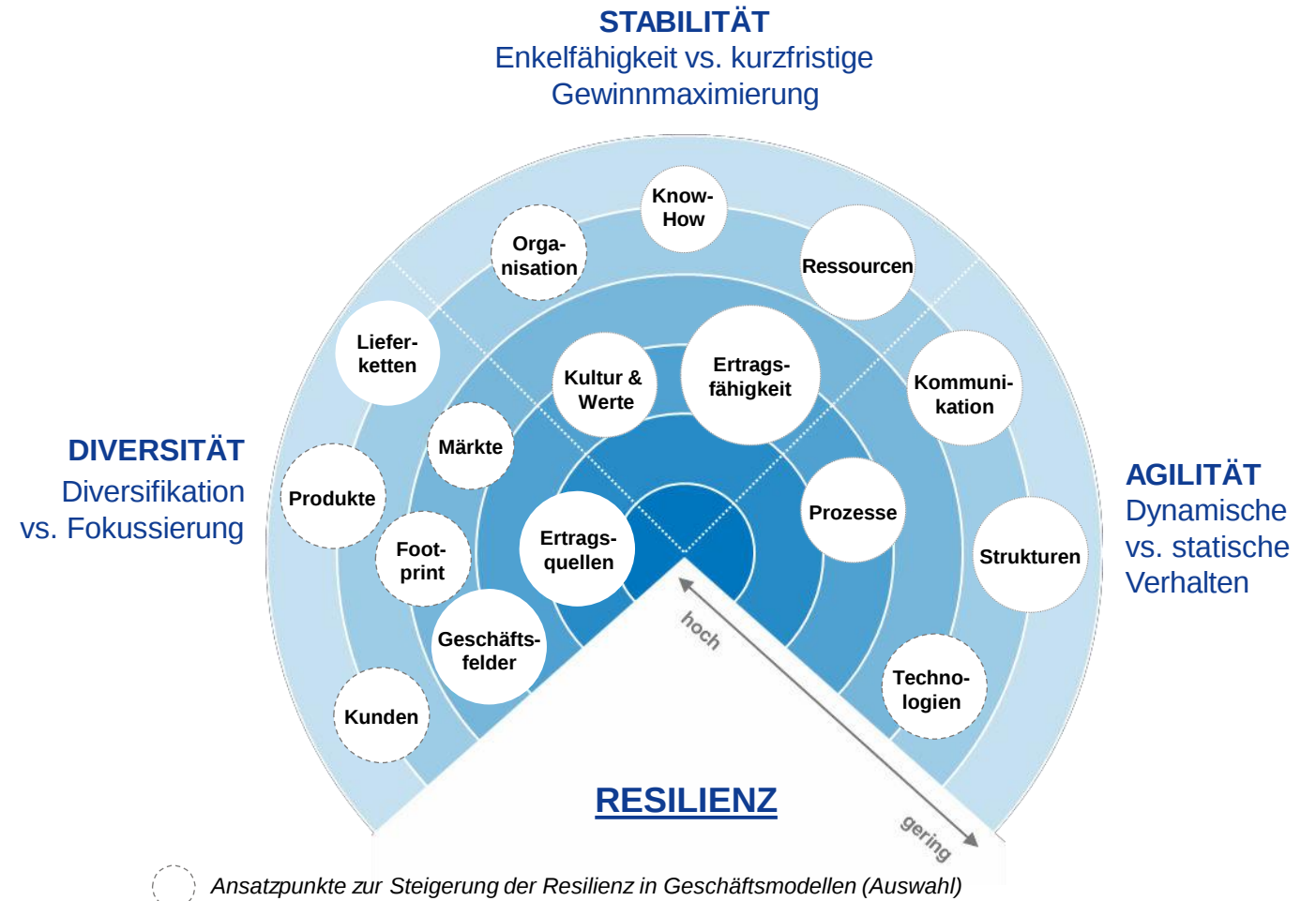
# Resilienz als Antwort

Durch einen hohen Grad an Diversität, Stabilität und Agilität werden Geschäftsmodelle resilienter

## Was bedeutet Resilienz

- „**Krisen** und Bedrohungen **als Chance begreifen**“
- „Die natürliche Fähigkeit, entschlossen **auf Krisen zu reagieren**, Schäden zu minimieren und Chancen zu nutzen“
- „Fortgeschrittene Fähigkeiten in den Bereichen Geschäftskontinuität und Krisenmanagement, **dynamische Szenarioanalyse und -planung**, Bilanzstärke und operative Agilität“
- „Fähigkeit und Kraft zur Fortführung der Vision des Unternehmens trotz Rückschlägen; von reaktiv zu proaktiv; **Übergang von Post-Strategie zur Prä- Strategie**“
- „Um unsere Strategie umzusetzen, müssen wir sicherstellen, dass wir uns an Veränderungen im realen Leben anpassen - einschließlich der Pandemie, Energiewende, usw.“

## Eigenschaften resilienter Unternehmen

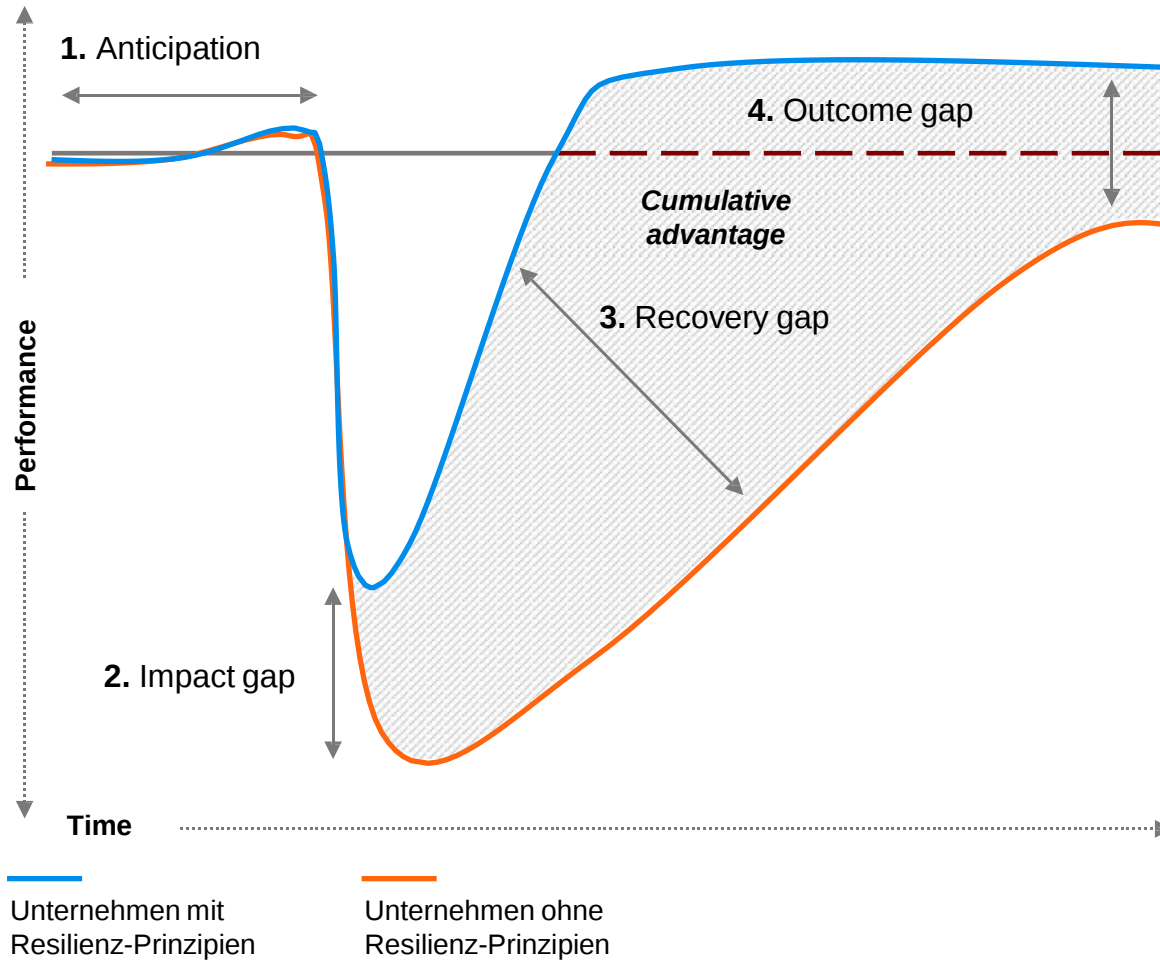


Antworten der Teilnehmer des FERMA Resilience Report

# Resilienz ist ein Wettbewerbsvorteil

Langfristig heben sich resiliente Geschäftsmodelle vom Wettbewerb ab und versprechen eine höhere Leistungsfähigkeit

## Vorteil resilienter Unternehmen



## Wettbewerbsvorteile resilienter Unternehmen

Ein Unternehmen, das Resilienzprinzipien anwendet, kann sich diese in herausfordernden Situationen zu nutze machen. Kumulativ können diese einem Unternehmen einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz verschaffen.

1. Der erste ist ein **Antizipationsvorteil**, d. h. die Fähigkeit, Bedrohungen schneller zu erkennen. Sie kann auch in den nachfolgenden Phasen Vorteile bringen.
2. Der **Impact Gap** beschreibt die Fähigkeit, dem anfänglichen Schock besser zu widerstehen oder ihn zu überstehen. Dies kann durch eine bessere Vorbereitung oder eine agilere Reaktion erreicht werden.
3. Ein weiterer Vorteil ist die **schnellere Erholung**, d. h. die Fähigkeit, sich schneller von dem Schock zu erholen, indem die erforderlichen Anpassungen zur Wiederherstellung des vorherigen Betriebsniveaus ermittelt und rasch und wirksam umgesetzt werden.
4. Schließlich gibt es auch einen möglichen **Nutzen für das Ergebnis**, nämlich eine verbesserte Fitness für die neue Umgebung nach dem Schock.

➤ **Entscheidend ist sich frühzeitig auf etwaige Risiken vorzubereiten, sodass die Alarmglocken rechtzeitig läuten**

# Frühwarnsignale im Firmenkundengeschäft

## Fehlende Fähigkeiten zur Vorbereitung und Reaktion auf Krisen lassen sich frühzeitig erkennen

### „Leises Klingeln“

Das Unternehmen sieht stabil aus, verliert aber bereits an Steuerungsfähigkeit

- **Steuerung ohne Wirkung**  
viel Reporting, aber keine klaren Entscheidungen und Prioritäten
- **Risikomanagement ist formal, aber nicht integriert**  
Risikoliste existiert, hat aber keine Steuerungsrelevanz bzw. Verknüpfung mit der Planung
- **Fehlen von Frühwarnindikatoren**  
Berichterstattung über die Vergangenheit, aber keine „vorauslaufenden“ KPIs
- **Einmaleffekte erklären alles**  
Abweichungen werden mit Sonderthemen erklärt und die strukturelle Krise so kaschiert
- **Viele Maßnahmen, Organisation setzt nicht um**  
Fehlende Priorisierung der Kernthemen und fehlender operative Wirksamkeit der Umsetzung
- **Inkonsistente Finanzdaten**  
Unstimmigkeiten zwischen Prognosen und Geschäftsergebnissen zeigen strukturelle Schwächen und fehlende Transparenz

### „Deutlich hörbares läuten“

Das Unternehmen ist noch steuerbar – aber die Entscheidungsgrundlagen werden unzuverlässig

- **Liquidität ist da, aber nicht verstanden**  
instabiler 13-Wochen-Plan – es fehlt nicht nur Genauigkeit, sondern auch Transparenz
- **Risiken werden isoliert betrachtet**  
Einzelrisiken i.O., aber Gesamtwirkung unbekannt und falsches Gesamtbild
- **Continuation Plan zu optimistisch**  
funktioniert nur unter Idealannahmen, keine Szenarien – Fortführung ist strukturell fragil
- **Diskussion wird technisch**  
Fokus auf Definition von Covenants („Adjustments“), anstatt operativer Maßnahmen
- **Reporting wird „stabilisiert“**  
Forecast wird regelmäßig korrigiert und verliert Glaubwürdigkeit – kein Abgleich mit operativen Ursachen (fehlende Vor-/Nachkalkulation und DB-Rechnung)
- **Häufige Personalwechsel**  
Ungeplante und regelmäßige Wechsel in Schlüsselpositionen deuten oft auf Probleme hin

### „Lauter Alarm“

Steuerung ist faktisch weitgehend verloren

- **Banken werden selektiv informiert**  
negative Entwicklungen kommen überraschend
- **„Wir brauchen nur Zeit“**  
keine klaren Maßnahmen, Hoffnung auf Markterholung – passives anstatt aktiven Managements
- **Fortführung hängt an einem Faktor**  
„ein Kredit, ein Auftrag, ein Kunde, ein Markt“ – äußerst kritisch
- **Finanzierung ersetzt operative Lösung**  
Planabweichungen werden durch Liquidität kompensiert – Bank finanziert Unsicherheit
- **Risikomanagement existiert nicht mehr**  
nur noch Ad-Hoc Steuerung und „Feuerwehrrübungen“ – bspw. tägliche „Cash-Calls“

# Vielen Dank!



Thilo Herbertz  
Mitglied der Geschäftsleitung  
T +49 173 757 68 36  
[thilo.herbertz@helbling.de](mailto:thilo.herbertz@helbling.de)