

# Wirtschaftliche Auswirkungen des Russland- Ukraine-Kriegs

Studie zu Betroffenheit und Reaktionen deutscher Unternehmen

April/Mai 2022



# Inhalt

Vorwort	4
Executive Summary	6
01. <b>Deutsch-russische und deutsch-ukrainische Verflechtungen</b>	8
02. <b>Wesentliche Herausforderungen</b>	10
03. <b>Reaktionen der Unternehmen</b>	17
04. <b>Ausblick</b>	20
05. <b>Über KPMG</b>	23

# Vorwort

Besorgt blicken wir auf die Ereignisse in der Ukraine und sind bestürzt über diesen Krieg im Herzen Europas, der die Weltordnung und unser Vertrauen in Frieden, Freiheit und Demokratie erschüttert. Die kriegerischen Auseinandersetzungen haben eine humanitäre Krise ausgelöst, wie sie in Europa seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr vorgekommen ist – sie kostet das Leben zahlreicher Menschen, viele weitere fliehen aus dem Krisengebiet.

Der von Russland begonnene Krieg in der Ukraine und seine Auswirkungen treffen Deutschlands Wirtschaft und den gesamten europäischen Wirtschaftsraum als ein zweiter großer exogener Schock nach der Corona-Krise. So sind deutsche Unternehmen erheblich betroffen von den erlassenen Sanktionen und Gegensanktionen, einbrechenden Umsätzen in ihrem Russlandgeschäft und Lieferengpässen bei wichtigen Rohstoffen und Vorprodukten bei gleichzeitig stark steigenden Preisen. Über die mehrstufigen Lieferketten ist nahezu jedes Unternehmen und jede Branche betroffen, so dass die indirekten Folgen des Kriegs noch viel massiver für die gesamte deutsche Wirtschaft sind als die direkten Folgen für die in und mit Russland tätigen Unternehmen.

Aber wie genau sind die Unternehmen, die in Russland bzw. der Ukraine wirtschaftlich engagiert sind, von den kriegerischen Auseinandersetzungen und den verhängten Sanktionen betroffen? Welchen Herausforderungen müssen sie sich stellen und mit welchen Maßnahmen reagieren Unternehmen und Organisationen auf den Krieg? Dazu haben wir kurz nach dem Kriegsausbruch am 24. Februar 2022 in den Monaten März bis Mai 2022 insgesamt 280 Unternehmen mit einem wirtschaftlichen Engagement in Russland und/oder der Ukraine befragt.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass das Sanktionsmanagement und der Umgang mit den teils enormen Preissteigerungen zu den größten Herausforderungen der

betroffenen Unternehmen gehören. Insbesondere die gegen Russland erlassenen Sanktionen beeinflussen die Risikopositionen und Strategien vieler Unternehmen erheblich. Daher erscheint es naheliegend, dass ein Großteil der Befragten sein Engagement in der Kriegsregion überdenkt. Die Mehrheit der Unternehmen ist sich bewusst, dass kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen erforderlich werden.

Offensichtlich wird aber auch, dass viele Entscheider:innen aufgrund der sich kontinuierlich ändernden Bedrohungslage verunsichert sind und die Dauer sowie den Umfang der Auswirkungen auf ihr Unternehmen durch den Ukraine-Krieg (noch) nicht einschätzen können. Dabei weisen die Prognosen diverser Institute für Deutschland auf ein geringeres Wachstum, aber bislang nicht auf ein Abgleiten in die Rezession hin.

Von den mit Russland bzw. der Ukraine in Wirtschaftsbeziehungen stehenden Unternehmen dürften diese Prognosen jedoch eher skeptisch betrachtet werden. Denn fast jedes zweite befragte Unternehmen (46 Prozent) erwartet einen Umsatzrückgang als Folge des Ukraine-Kriegs. Gut 40 Prozent können noch keine Aussage über die Auswirkungen des Kriegs auf ihren Umsatz und ihr Ergebnis machen. Das Bild dürfte sich noch einmal deutlich verdüstern, sollten tatsächlich weitgehende Sanktionen für russisches Öl und gegebenenfalls auch Gas oder diesbezügliche Lieferstopps durch Russland erlassen werden. Gänzlich unkalkulierbar wären die Folgen einer Ausweitung der Sanktionen auf China, was der Bundestag Ende April für den Fall beschlossen hat, dass China die westlichen Sanktionen unterlaufen oder sogar Waffen an Russland liefern sollte.

Der Krieg in der Ukraine macht die Neubewertung von geopolitischen Risiken notwendig: vom Ausfall individueller Kunden bzw. Lieferanten über die Neuausrichtung von Transportwegen und Logistikströmen bis hin zur Neubewertung von Absatz- und Beschaffungsmärkten. Gerade produzierende Unternehmen – beson-

ders solche in energieintensiven Branchen und jene, die von seltenen Rohstoffen abhängig sind – werden ihr Geschäftsmodell neu ausrichten müssen, um ihre Krisenanfälligkeit für die Zukunft zu verringern.

Dazu haben KPMG-Expertinnen und -Experten die Umfrageergebnisse eingeordnet. In ihren Beiträgen beschreiben sie konkrete Herausforderungen und mögliche Handlungsoptionen und geben somit Orientierung, welche Aspekte bei der Neujustierung zu beachten sind. Die Einschätzungen fokussieren auf Governance- und Compliance-Themen, das Lieferkettenmanagement, Cyber Security sowie den Umgang mit den Preissteigerungen und gehen auf kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen ein.

Wir bedanken uns bei allen Unternehmen, die sich an dieser Befragung beteiligt haben, und wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.



**Mattias Schmelzer**  
Mitglied des Vorstands, CMO,  
Bereichsvorstand Corporates und  
Regionalvorstand Nord-Hamburg



**Andreas Glunz**  
Bereichsvorstand  
International Business

# Executive Summary



## Handel und Lieferketten sowie Produktion in Russland deutlich vom Ukraine-Krieg bzw. den Russland-Sanktionen betroffen

- Jedes zweite befragte Unternehmen (49 Prozent) exportiert Waren und Dienstleistungen nach Russland und fast jedes dritte Unternehmen (31 Prozent) in die Ukraine.
- Jedes dritte der befragten Unternehmen gibt an, indirekt von den kriegerischen Auseinandersetzungen in der Ukraine und den daraus resultierenden Sanktionen gegen Russland betroffen zu sein.
- Etwa ein Viertel der befragten Unternehmen verfügt über eigene Produktionsstätten in Russland und ist dadurch vom Krieg und den Sanktionen am stärksten betroffen.



## Sanktionsmanagement, Preissteigerungen und Umsatzeinbußen werden als Top-Herausforderungen des Ukraine-Kriegs betrachtet

- Für zwei von drei Unternehmen (64 Prozent) ist das Sanktionsmanagement die größte Herausforderung des Ukraine-Kriegs. Nahezu jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) befürchtet Preissteigerungen im Einkauf und zwei von fünf Unternehmen (41 Prozent) rechnen mit Umsatzverlusten im Russlandgeschäft.



## Sicherheitsbedenken im Fokus

- Jedes dritte Unternehmen (32 Prozent) sorgt sich um die Sicherheit eigener Mitarbeiter:innen in der Ukraine oder Russland.
- Zudem sieht sich jedes vierte Unternehmen (25 Prozent) durch Cyberangriffe aus Russland bedroht.



## Rohstoffabhängigkeit als Herausforderung

- Für Unternehmen stehen die generelle Versorgungssicherheit und die eigene Lieferkettenstabilität auf dem Spiel. Fast jedes vierte Unternehmen (24 Prozent) sieht die eigene Abhängigkeit von Rohstoffen aus Russland als wesentliche Herausforderung.



## Aufgabe des russischen Marktes als Ultima Ratio

- Nur 10 Prozent der Befragten wollen den russischen Markt komplett verlassen. 37 Prozent stoppen ihre Aktivitäten in Russland, verweilen jedoch zukünftig in einem „Stand-by“-Modus. 29 Prozent planen eine Fortsetzung ihres Engagements in Russland, 22 Prozent davon auf einem niedrigeren Niveau. Nur 7 Prozent wollen ihre Aktivitäten unverändert fortführen.



## Mehrheit erwartet durch den Ukraine-Krieg mittel- bis langfristig negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen

- Fast jedes zweite Unternehmen erwartet einen Umsatzrückgang (46 Prozent) und auch einen Ergebnisrückgang (47 Prozent) als Folge des Ukraine-Kriegs: 10 Prozent der Befragten erwarten Umsatzrückgänge von mehr als 10 Prozent und 13 Prozent der Befragten hohe oder sogar sehr hohe Verluste als direkte Folge des Kriegs.



## Große Unsicherheit, aber Erwartung langfristiger Folgen

- Mehr als zwei von fünf Unternehmen (41 Prozent) können die Auswirkungen auf ihr Unternehmen noch nicht einschätzen.
- 80 Prozent gehen davon aus, dass der Ukraine-Krieg länger als ein Jahr negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben wird – 40 Prozent befürchten negative Auswirkungen auch noch länger als drei Jahre.



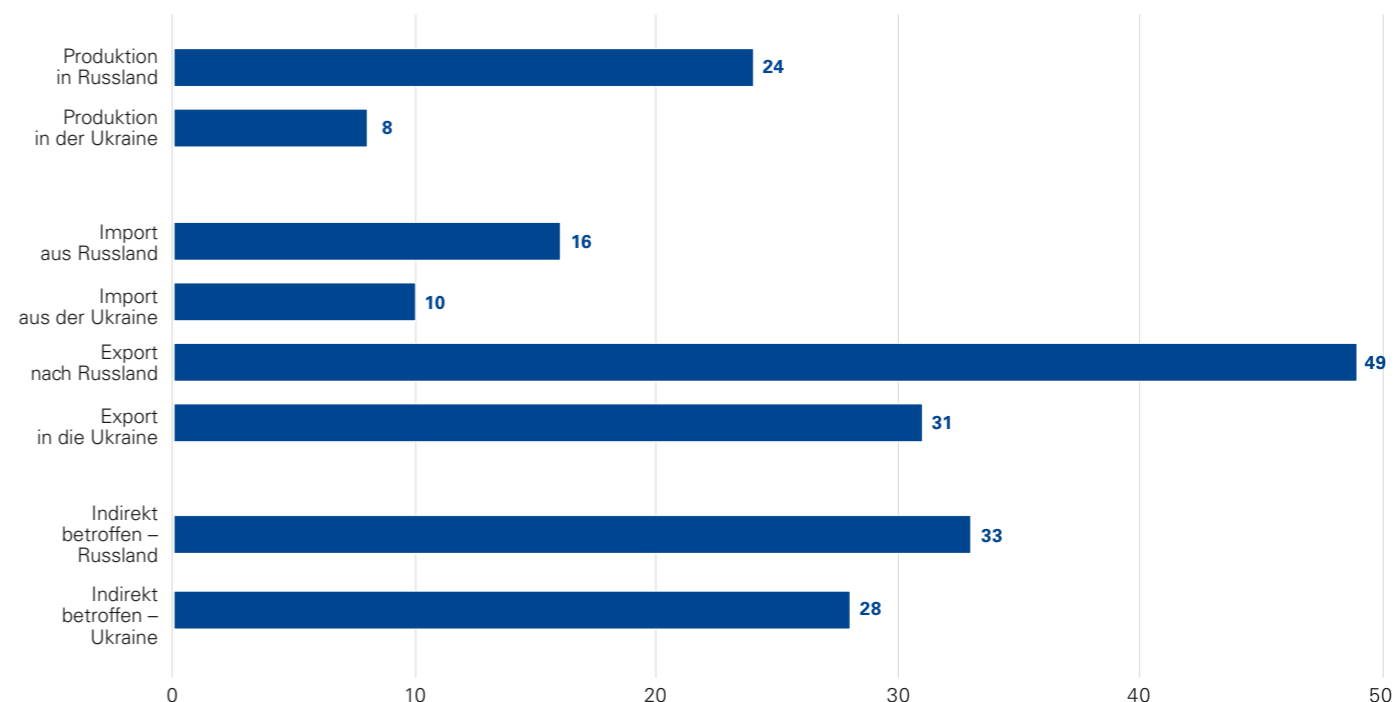
# Deutsch-russische und deutsch-ukrainische Verflechtungen

## Handel und Lieferketten sowie Produktion in Russland deutlich vom Ukraine-Krieg bzw. den Russland-Sanktionen betroffen

Neben den schrecklichen humanitären Folgen des russischen Angriffs auf die Ukraine sind auch die wirtschaftlichen Folgen massiv. Deutschlands Handel (Importe und Exporte) betrug im Jahr 2021 rund 59,8 Milliarden Euro mit Russland und 8,5 Milliarden Euro mit der Ukraine. Im Vergleich mit dem gesamten deutschen Handel in Höhe von 2.577,7 Milliarden Euro im Jahr 2021 sind dies zwar nur 2,7 Prozent – doch die Unternehmen, die direkt in dieser Region engagiert sind, bekommen die wirtschaftlichen Folgen des Ukraine-Kriegs wesentlich deutlicher zu spüren. Dabei steht die Region als Absatz- und Beschaffungsmarkt im Fokus

der deutschen Wirtschaftsbeziehungen: Jedes zweite der befragten Unternehmen exportiert Waren und Dienstleistungen nach Russland und fast jedes dritte Unternehmen in die Ukraine. Zudem gibt jedes dritte Unternehmen an, indirekt von den kriegerischen Auseinandersetzungen in der Ukraine und den daraus resultierenden Sanktionen gegen Russland betroffen zu sein. Rund ein Viertel der Unternehmen ist auch mit eigener Produktion in Russland engagiert.

Abbildung 1:  
Wie ist Ihr Unternehmen in Russland bzw. der Ukraine engagiert?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n=280, Angaben in Prozent

## Warenhandel mit Russland und der Ukraine durch Exporte dominiert

Russland ist für die befragten Unternehmen in erster Linie als Exportdestination von Bedeutung – insbesondere für die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes (Automobil-, Fertigungs- sowie Chemie- und Pharmaindustrie). 49 Prozent der befragten Unternehmen exportieren Waren und Dienstleistungen nach Russland, weitere 31 Prozent in die Ukraine.

Die befragten Unternehmen importieren in geringerem Umfang direkt aus Russland und der Ukraine: Nur rund jedes sechste befragte Unternehmen (16 Prozent) ist als direkter Importeur russischer Waren und Dienstleistungen aktiv – weitere 10 Prozent geben an, direkte Importe aus der Ukraine zu beziehen. Einen besonders hohen Importanteil weisen jedoch die Unternehmen des Energiesektors auf, die in großem Umfang Gas, Öl und Kohle aus Russland beziehen.

## Hoher Anteil mit eigener Produktion in Russland

Die stärkste Form der Verflechtung stellen Produktionsstätten dar. Laut unserer Umfrage ist nahezu jedes vierte der befragten Unternehmen (24 Prozent) mit einer eigenen Produktion in Russland präsent – weitere 8 Prozent verfügen über mindestens einen Produktionsstandort in der Ukraine. In der Detailbetrachtung fällt zudem auf, dass überwiegend Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Jahresumsatz dort eigene Produktionsstätten unterhalten.

## Große indirekte Betroffenheit

Unabhängig von der Unternehmensgröße gibt rund jedes dritte der befragten Unternehmen an, wegen fehlender Vorprodukte und Rohstoffe in der Lieferkette indirekt von den kriegerischen Auseinandersetzungen in der Ukraine und den daraus resultierenden Sanktionen gegen Russland betroffen zu sein, davon 33 Prozent durch die Sanktionen gegen Russland und weitere 28 Prozent durch den Krieg in der Ukraine. Dabei sind die Lieferketten der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes und des Technologiesektors stärker betroffen als die anderer Branchen.



# Wesentliche Herausforderungen

## Sanktionsmanagement, Preissteigerungen und Umsatzeinbußen werden als Top-Herausforderungen des Ukraine-Kriegs betrachtet

Im Zuge des Russland-Ukraine-Kriegs müssen sich Unternehmen auf diverse Herausforderungen einstellen. Dazu zählen vorrangig die gegen russische Unternehmen und Einzelpersonen sowie Güter, Dienstleistungen und Zahlungen erlassenen Sanktionen.

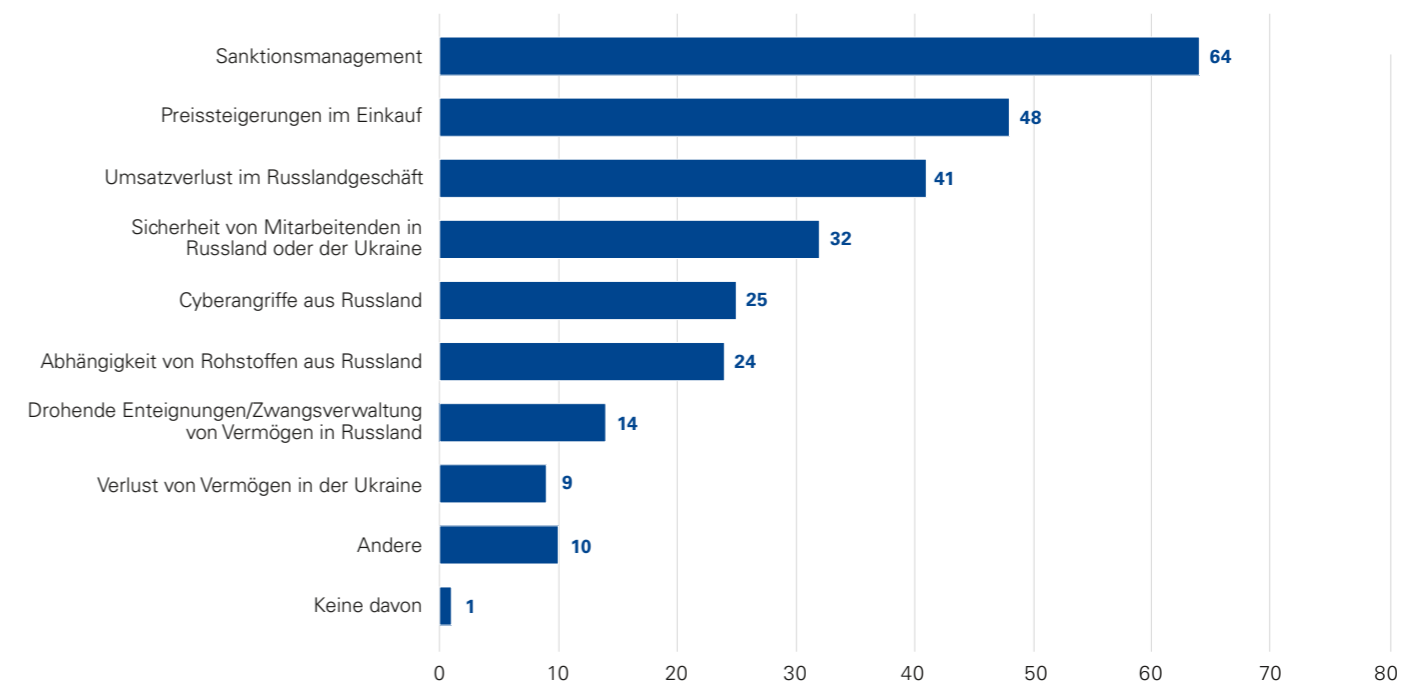
Für zwei von drei Unternehmen (64 Prozent) ist das Sanktionsmanagement die größte Herausforderung durch den Ukraine-Krieg – und das unabhängig von der Unternehmensgröße. Zudem befürchtet nahezu jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) Preissteigerungen im Einkauf und zwei von fünf Unternehmen (41 Prozent) rechnen mit Umsatzverlusten im Russlandgeschäft.

Kritisch betrachtet wird auch die Sicherheit der eigenen Mitarbeiter:innen im Kriegsgebiet in der Ukraine, aber auch in Russland (32 Prozent) und die Gefahr drohender Cyberangriffe aus Russland (25 Prozent). Ebenfalls fast ein Viertel der Befragten (24 Prozent) empfindet seine eigene Abhängigkeit von Rohstoffen aus Russland als eine der größten Herausforderungen.

### Sanktionsmanagement als Top-Herausforderung

Die Umsetzung und Einhaltung der Vielzahl an sich dynamisch weiterentwickelnden komplexen Sanktionen sowie existierenden Ausnahmen und Übergangsvorschriften hat bei vielen Unternehmen zur Anpassung ihrer Betriebsabläufe und Kontrollsysteme mit teils hohem manuellem Anteil geführt. Zugleich drohen bei

Abbildung 2:  
Was sind jetzt die Top-Herausforderungen für Ihr Unternehmen?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n= 280, Angaben in Prozent

Nichtbeachtung der Sanktionsvorschriften strafrechtliche Konsequenzen für die Unternehmen und das Management. In der Erwartung weiterer Sanktionspakete ist davon auszugehen, dass dies auch weiterhin erhebliche Ressourcen in den Unternehmen binden wird.

Dabei bestehen Russland-Sanktionen dem Grunde nach bereits seit 2014. Obwohl demnach viele Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Implementierung von Sanktionen gesammelt haben, stellen der Umfang, die schnelle Verabschiedung und die fortlaufende Verschärfung der Sanktionen viele Unternehmen jetzt vor große operationelle Herausforderungen. Seit Kriegsbeginn hat die EU bereits fünf Sanktionswellen gegen Russland beschlossen. Deshalb ist eine regelmäßige Anpassung der Unternehmensabläufe unabdingbar. Für zwei von drei Unternehmen (64 Prozent) ist das Sanktionsmanagement – das Identifizieren betroffener Geschäftspartner, Warengruppen und Dienstleistungen sowie das Einhalten von Ein- und Ausfuhrkontrollen – daher die größte Herausforderung durch den Ukraine-Krieg.

Zudem existiert ein abweichender Umfang an Sanktionen in verschiedenen Jurisdiktionen, was die Komplexität und Fehleranfälligkeit deutlich erhöht.

Eine weitere Herausforderung stellt die fortlaufende, zeitnahe Analyse der gesamten Lieferkette in Bezug auf russische Beteiligungen und das Identifizieren betroffener Waren dar.

Auch sollten entsprechende Gegenmaßnahmen und -sanktionen Russlands Berücksichtigung finden.

Auf Basis unserer regelmäßig stattfindenden anderen Umfragen zu Herausforderungen und strategischen Prioritäten von Unternehmen nennt ein Großteil der Teilnehmenden die Berücksichtigung von Regelwerken sowie die Verantwortung, sämtliche für das Unternehmen und seine Stakeholder geltenden Regelungen einzuhalten, als wesentliches Handlungsfeld. So sehen 59 Prozent der Teilnehmenden aktuell die Einhaltung regulatorischer Standards und Pflichten und 54 Prozent Compliance- und Governance-Themen als Herausforderung.

Unternehmen sollten die aktuellen Entwicklungen und deren vielfältigen Auswirkungen weiter wachsam verfolgen und langfristig die daraus notwendigen Schlüsse für ihre Geschäfts-, Risiko- und IT-Strategien ziehen. Dieser nach der Coronakrise zweite große exogene Schock führt ein weiteres Mal die Bedeutung einer flexiblen und modernen Risiko- und Compliance-Funktion vor Augen, mit der schnell und dynamisch auf unsichere Entwicklungen reagiert werden kann.

# Herausforderungen und Handlungsempfehlungen in Bezug auf Sanktionen

## 1. Sanktionsliste/Bereitstellungsverbote

Der für deutsche Unternehmen wichtigste Punkt der Sanktionen ist die Überprüfung des Bereitstellungsverbots gegenüber Personen und Organisationen. Eine ganze Reihe von Personen und Organisationen sind in den Anhängen der Sanktionsverordnungen aufgeführt. Unternehmen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, ob Geschäftspartner:innen von einer Sanktionierung betroffen sind, und einen entsprechenden Identitätsabgleich zwischen Geschäftspartner:innen und Sanktionslisten durchführen. Unternehmen müssen prüfen, ob ein namensgleicher Geschäftskontakt mit der Person identisch ist, die auf den Sanktionslisten geführt wird.

Das Bereitstellungsverbot gilt nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar. Das mittelbare Bereitstellungsverbot bedeutet, dass Gelder und wirtschaftliche Ressourcen zwar an nicht gelistete Personen geleistet werden, diese aber unter der Kontrolle oder im Mehrheitseigentum von gelisteten Personen oder Unternehmen und Organisationen stehen.

Die Informationen sind oft nur mühsam zu beschaffen. Zwar kann man mithilfe von Screening-Providern und Screening-Tools entsprechende Listen durchsuchen, aber die Informationen und Inhalte der Tools sind häufig nicht vollständig oder aktuell. Es reicht also nicht aus, nur toolbasiert Sanktionslisten nach Geschäftspartner:innen zu überprüfen: Unternehmen stehen vor der Frage, ob sie von ihren Geschäftspartner:innen die Offenlegung ihrer jeweiligen Gesellschaftsstruktur erwarten können, und wenn ja, bis zu welcher Ebene. Nur über eine konkrete rechtliche Prüfung lässt sich gegebenenfalls feststellen, ob ein Unternehmen mit dieser Person weiterhin Geschäfte tätigen darf.

## 2. Güterklassifizierungsprozess

In die neuen Sanktionsverordnungen sind mehrere Güterpositionen aufgenommen worden. Die Unternehmen sind also gehalten, ihr Produktportfolio dahingehend zu überprüfen, ob die Güter, die sie produzieren oder mit denen sie handeln, mit denen übereinstimmen, die in die Anhänge der Sanktionsverordnung aufgenommen wurden. Die dazu erforderliche technische Klassifizierung muss in kürzester Zeit vorgenommen werden, um sicherzustellen, dass nicht gegen Ausfuhrverbote verstoßen wird.

## 3. Umgang mit Gesellschaften in Russland („Exit-Strategien“)

Haben Unternehmen eine Niederlassung bzw. Betriebsstätte oder eine Tochtergesellschaft in Russland, stellt sich die Frage, wie sie mit dieser umgehen. Grundsätzlich unterliegt eine Tochtergesellschaft, die nach russischem Recht besteht, nicht dem europäischen Sanktions- und Embargorecht. Jedoch darf ein europäisches Unternehmen eine etwaige Tochtergesellschaft nicht dazu nutzen, die bestehenden Sanktionsbestimmungen zu unterlaufen. Schwierig ist der Umgang mit Niederlassungen und Betriebsstätten: Diese können sowohl dem europäischen als auch dem russischen Recht unterfallen – ein im Bereich des Sanktionsrechts nicht auflösbares Dilemma. Viele Unternehmen spielen daher gerade verschiedene Strategien durch, sich aus dem russischen Markt zurückzuziehen.

## 4. Alternative Lieferwege

Unternehmen ist es verboten, die sanktionsrechtlichen Ausfuhrverbote zu umgehen. Wenn Unternehmen also Anzeichen dafür haben, dass Bestellungen, die sie ausführen sollen, über einen Umweg durch Länder, die keine Sanktionsbeschränkungen gegen Russland erlassen haben, nach Russland gelangen, sollten sie prüfen, ob es sich um ein Umgehungsgeschäft handelt, indem sie auf bestimmte Risikoindikatoren achten (vermehrte Bestellungen aus Nachbarstaaten Russlands oder russlandfreundlichen Ländern, Versandetiketten werden in kyrillischen Buchstaben verlangt etc.).



**Anne-Kathrin Gillig**  
Partnerin, Head of Foreign Trade Law  
Rechtsanwältin der KPMG Law  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbH



**Mario Urso**  
Partner, Tax, Trade & Customs,  
Leiter Country Practice Italien

## Kostenmanagement und Digitalisierung wichtiger denn je

Der Ukraine-Krieg und die Verwerfungen in den Lieferketten haben zu massiven Preissteigerungen im Einkauf geführt. Fast jedes zweite Unternehmen (48 Prozent) sieht die bereits deutlichen Preissteigerungen durch den Krieg als Herausforderung. Besonders deutlich äußern die Unternehmen aus dem Energie-, Industrie- und dem Chemie- und Pharmasektor sowie Familienunternehmen ihre Sorgen bezüglich steigender Einkaufspreise.

Und mit steigenden Kosten bei zeitgleich fallendem Absatz bzw. Gewinn ist auch weiterhin zu rechnen. Aus diesem Grund werden Unternehmen gezwungen, ein umfangreiches Kostenmanagement und einen Einsparungskurs einzuführen. Im ersten Schritt wird dazu eine Transparenz über mögliche Kosteneinsparungsbeiriche erforderlich. Diese kann durch einen schnellen Scan und ein externes Benchmarking bereitgestellt werden. Im zweiten Schritt müssen Maßnahmen zur Hebung der Potenziale identifiziert werden. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, Digitalisierungsprojekte im Hinblick auf Kosteneinsparungseffekte, Realisierungsdauer und Resilienzbeitrag neu zu priorisieren. Zudem sollten auch radikale Automatisierungsprojekte in Erwägung gezogen werden, um immer mehr Kapazität aus transaktionalen Tätigkeiten in Veränderungsprogramme zu überführen. Auf absehbare Zeit ist nämlich ein Rückgang des Veränderungsbedarfs nicht in Sicht.



**Preis- und Kostensteigerungen bei Vorprodukten, Transportleistungen und für Energie müssen kompensiert werden – teilweise bestehen langfristige Lieferverträge, die keine kurzfristige Weitergabe der Preissteigerungen erlauben. Als Konsequenz müssen alle Prozesse nach Einsparpotenzialen durchforstet werden. Durch die potenzielle Auswirkung der Preissteigerung auf die Lohn-Preis-Spirale ist davon auszugehen, dass die aktuell moderaten Lohnkostensteigerungen erheblich anziehen werden. Besonders deutlich wird auch die Situation bei den Transportkosten: Neben der Verdoppelung der Treibstoffpreise fallen die ukrainischen Fahrer:innen in deutschen Lkw aus. Zusätzlich entstehen erhebliche Energiekosten, da der Gaspreis sich beinahe verdreifacht hat.**



**Georg Knöpfle**  
Partner, Consulting,  
SAP & Finance Transformation



### Unternehmenssicherheit im Fokus

Jedes dritte Unternehmen (32 Prozent) sorgt sich um die Sicherheit eigener Mitarbeiter:innen in der Ukraine oder Russland – darunter nahezu alle Unternehmen mit einer eigenen Produktionsstätte vor Ort. Viele Unternehmen haben sofort Taskforces gegründet und stehen in ständigem Kontakt mit Mitarbeitenden, Kund:innen und Lieferant:innen. Hierbei geht es in erster Linie darum, offizielle Stellen zu kontaktieren, koordinierte Hilfsaktionen zu unterstützen und Fragen zu klären, unter welchen Voraussetzungen Mitarbeiter:innen, die aus der Ukraine flüchten, in Deutschland oder anderen Ländern für einen begrenzten Zeitraum arbeiten dürfen.

Neben der Sicherheit der Menschen treibt die betroffenen Unternehmen auch die Sicherheit der eigenen Unternehmensinfrastruktur um. Mit Beginn des Kriegs in der Ukraine haben dort auch die Cyberbedrohungen gegen Unternehmen zugenommen. Das gilt insbesondere für Firmen, die Teil der kritischen Infrastruktur sind, also beispielsweise Energie-, Telekommunikati-

ons-, Medien-, Gesundheits- und Finanzdienstleistungsunternehmen. Für sie gilt weiterhin eine erhöhte Alarmbereitschaft.

Jedes vierte Unternehmen (25 Prozent) sieht sich durch Cyberangriffe aus Russland bedroht. Auch wenn die aktuelle Gefahreinschätzung des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) von nur wenigen in diesem Zusammenhang stehenden IT-Sicherheitsvorfällen berichtet und in erster Linie vor Phishingkampagnen und Ransomwareattacken mit Bezug zum Ukraine-Krieg warnt, ist von einer abstrakt erhöhten Bedrohungslage für Deutschland auszugehen und damit Vorsicht geboten. In der Ukraine sind bereits seit Monaten verstärkt Cyberangriffe – insbesondere auf die kritische Infrastruktur – zu vermelden. In Russland ist eine Steigerung der Hackeraktivitäten seit Kriegsbeginn durch das Hackerkollektiv Anonymous zu verzeichnen. Kollateralschäden, die sich aus Cyberangriffen im Kriegsgebiet ergeben, hat es bereits in begrenztem Umfang gegeben und mit ihnen ist weiterhin verstärkt zu rechnen.

In Deutschland sind bisher dem Ukraine-Krieg direkt zuordenbare Cyber-Security-Vorfälle nur in sehr begrenztem Umfang bekannt und eine Beeinträchtigung der kritischen Infrastruktur durch diese Form der Kriegsauswirkungen ist fast vollständig ausgeblieben. Dabei sind jedoch eine ursächliche als auch eine lokale Attribuierung bei Cyberangriffen nur schwer durchführbar, da sich Angreifende leichter maskieren bzw. Spuren verwischen oder sogar gezielt falsch legen können. Daher sollte die Stärkung der Cyberresilienz der Unternehmen vorangetrieben werden. Denn im Windschatten der Betroffenheit durch den Krieg in der Ukraine sind weiterhin kriminelle Gruppen aktiv, die mit Ransomware Firmenrechner verschlüsseln und unabhängig vom Kriegsgeschehen Lösegeld fordern.

Ob durch politisch motivierte Hackeraktivitäten, Kollateralschäden oder kriminelle Trittbrettfahrer:innen – die jüngsten Ereignisse lassen vermuten, dass zukünftig geostrategische Konflikte noch stärker im virtuellen Raum ausgetragen werden. Auch in unseren fortlaufenden Umfragen zu Herausforderungen und strategischen Prioritäten nennt jedes dritte Unternehmen (32 Prozent) die Absicherung gegen Cyberrisiken als wesentliche Herausforderung der Gegenwart. Ziel der Angreifer:innen sind dabei neuerdings verstärkt Mittelständler und Tier-2-3-Zulieferer, da diese im Vergleich zu den DAX-Konzernen häufig weniger geschützt sind. Daher wird zur Stärkung der eigenen Cyberresilienz das Analysieren des Lieferantennetzwerkes und ein Check, wie gut die Geschäftsbeteiligten gegen Cyberangriffe gesichert sind, immer wichtiger. Dies wird insbesondere dann offensichtlich, wenn OEMs ihre Produktion bereits beim Fehlen nur eines Zulieferteils einschränken müssen. Auf längere Sicht sollten die Business-Continuity-Pläne kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt werden. Zu berücksichtigen sind dabei vor allem geopolitische, finanzielle, betriebliche und regulatorische Cybersicherheits- und ESG-Faktoren.



**Zur Einschätzung der eigenen Bedrohungslage und zur Transparenzsteigerung, welchem Risiko das Unternehmen im Falle eines Cyberangriffs ausgesetzt ist, sollten Cyber-Security-Assessments durchgeführt werden, die auch alle kritischen Zulieferer umfassen. Zudem sollte die aktuelle Bedrohungslage im täglichen Austausch mit Cyber-Security-Expert:innen und der tagesaktuellen Analyse der IT-Sicherheitslage besprochen werden. Fortlaufend sollten Reaktionspläne daraufhin geprüft werden, wie relevant die Testszenarien für aktuelle Bedrohungen sind. Im Falle eines Cybersicherheitsvorfalls müssen dann alle vorgeschriebenen Meldepflichten überprüft werden. Unbedingt sollten Kontakte mit den Strafverfolgungsbehörden überprüft werden, die im Falle eines größeren Cyberangriffs involviert werden müssen. Möglicherweise sind Übungen sinnvoll, in denen simuliert wird, wie das Unternehmen auf mögliche Cyberangriffe reagiert.**



**Wilhelm Dolle**  
Partner, Consulting,  
Head of Cyber Security



### Fast jedes vierte Unternehmen nennt Rohstoffabhängigkeit als Herausforderung

Für einige Unternehmen steht zudem die generelle Versorgungssicherheit oder zumindest die geschäftsmodell-individuelle Lieferkettenstabilität auf dem Spiel. Fast jedes vierte Unternehmen (24 Prozent) sieht die eigene Abhängigkeit von Rohstoffen aus Russland als wesentliche Herausforderung. Besonders deutlich wird die Abhängigkeit von russischen Energieträgern im Energiesektor zum Ausdruck gebracht – mehr als jedes zweite Energieunternehmen (52 Prozent) sieht dies als Herausforderung. Ein drohender Stopp russischer Energieimporte würde beispielsweise nicht nur die Preisspirale weiter beschleunigen, sondern für viele Unternehmen – insbesondere aus der Energiewirtschaft – zu großen Herausforderungen führen.



**Der Krieg und die Sanktionen betreffen viele Unternehmen unmittelbar und haben großen Einfluss auf die mittel- und langfristige Risikobewertung. Bereits vor dem Einmarsch russischer Truppen in der Ukraine mussten die durch die Coronapandemie entstandenen Lieferkettenprobleme von Führungskräften weltweit und in allen Branchen mit viel Aufmerksamkeit und Steuerungsaufwand bedacht werden. Diese ohnehin angespannte Situation hat sich vielerorts weiter verschärft, da nun auch für Waren, Rohstoffe und Vorprodukte aus Russland und der Ukraine keine Versorgungssicherheit mehr besteht. Lieferketten sind unterbrochen oder gar nicht mehr vorhanden, Produktionsausfälle müssen vollumfänglich kompensiert werden. Als ersten Handlungsschritt empfehlen wir Unternehmen, Transparenz bezüglich ihrer betroffenen Materialien und Bezugsquel-**

Die derzeitige Marktsituation, geprägt durch hochvolatile Rohstoffpreise, gibt Unternehmen erneut Anlass, die Angemessenheit der bisherigen Strategien, Methoden und Prozesse im Risikomanagement und die Ausgestaltung des Risikokreislaufs in Handel und Treasury auf die Fähigkeit zur nachhaltigen Bewältigung von Unsicherheiten zu hinterfragen. Auch in unseren fortlaufenden Umfragen zu Herausforderungen und strategischen Prioritäten nennt jedes dritte Unternehmen (32 Prozent) den Themenkomplex Lieferantenmanagement als Herausforderung. Komplexere Lieferketten und eine exponentielle Zunahme an Zulieferern steigern die Abhängigkeiten und vervielfältigen die damit verbundenen Risiken. In das Risikomanagement müssen deshalb Vorgaben zur Steigerung der Diversifizierung und Transparenz einfließen und bei der Vertragsgestaltung umgesetzt werden.

**len zu schaffen, um ihre Wertschöpfungsaktivitäten aufrechterhalten zu können. Um mittelfristig die Geschäftstätigkeiten fortführen zu können, sollten Unternehmen über die Neugestaltung ihrer Wertschöpfung inklusive Transportrouten nachdenken und entsprechende Prozesse in ihrem Supply-Chain-Management etablieren. Langfristig sollten zudem im Supply-Chain-Risikomanagement noch stärker als bisher geopolitische Risiken einkalkuliert und in bestimmten Szenarien geplant werden.**



**Dr.-Ing. Sylvia Trage**  
Directorin, Consulting,  
Value Chain Transformation



## Reaktionen der Unternehmen

### Ausstieg aus Russland als Ultima Ratio

Den Warenverkehr mit Russland mit sofortiger Wirkung stoppen, die dort angesiedelten Vertriebs- und Produktionsstätten aufgeben oder Beteiligungen jetzt veräußern – ein Rückzug aus dem russischen Markt, ob nun dauerhaft oder temporär, ist mit weitreichenden Auswirkungen verbunden. Dennoch bekunden 10 Prozent der Befragten, den russischen Markt komplett verlassen zu wollen. Dabei können wir feststellen, dass je größer das Unternehmen ist, desto drastischer die geplanten Maßnahmen ausfallen: Mehr als jedes sechste Unternehmen (17 Prozent) mit mindestens einer Milliarde Euro Umsatz plant, den russischen Markt langfristig zu verlassen.

### Versuch des Kontakthaltens

Weitere 37 Prozent stoppen ihre Aktivitäten in Russland, verweilen jedoch zukünftig in einem „Stand-by“-Modus. Diese Option wird besonders von Unternehmen der Automobilindustrie, aber auch des Industrie- und Technologiesektors bevorzugt.

### Fortsetzung der Aktivitäten als dritte Option

Andererseits planen 29 Prozent die Fortsetzung ihres Engagements in Russland – 22 Prozent auf einem geringeren Niveau und weitere 7 Prozent auf einem unveränderten Niveau.

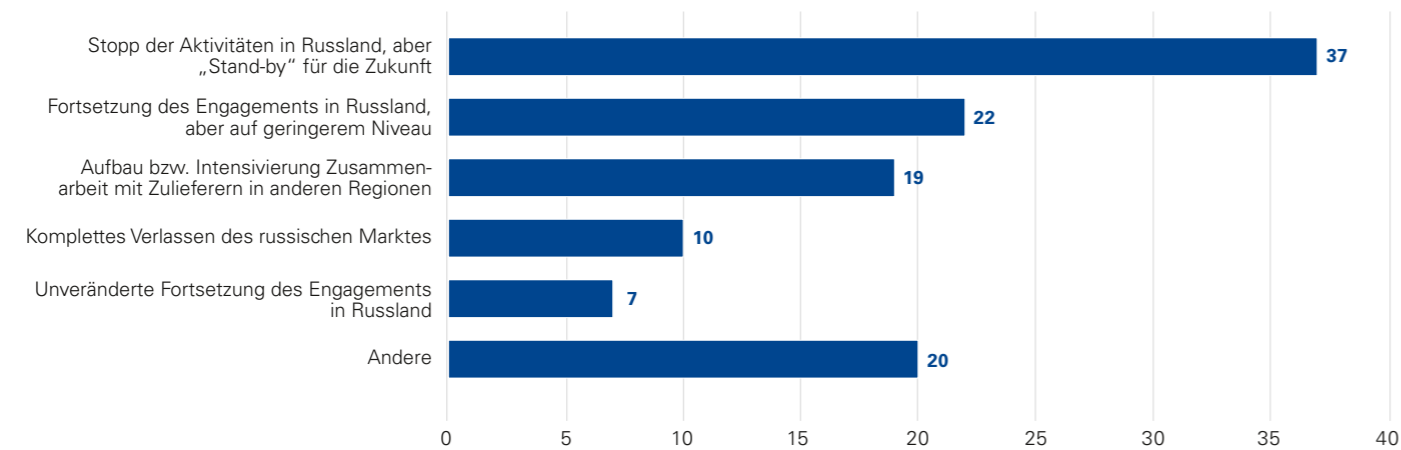
### Alternativen werden gesucht

Fast jedes fünfte befragte Unternehmen (19 Prozent) setzt auf den Aufbau bzw. die Intensivierung einer Zusammenarbeit mit Zulieferern in anderen Regionen. Diese Möglichkeit wollen mehrheitlich die Unternehmen des Energiesektors wählen, aber auch gut jedes vierte Technologieunternehmen.

### Investition in die Cyber-Abwehr

Als weitere Reaktion der Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine wurde zudem der verstärkte Ausbau von Cyberabwehrmaßnahmen genannt.

Abbildung 3:  
Wie reagiert Ihr Unternehmen auf den Krieg in der Ukraine?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n=280, Angaben in Prozent

### Neuausrichtung der Lieferketten

Gegenwärtig steht die operative Handlungsfähigkeit – der Erhalt der kurzfristigen Produktions- und Lieferfähigkeit – im Vordergrund. Langfristig sollten Unternehmen sich die Frage stellen, inwiefern Nearshoring eine geeignete Alternative zur Beschaffung darstellen kann und welche (europäischen) Länder infrage kommen. Im Rahmen einer solchen Neuausrichtung des Wertschöpfungsnetzwerkes sollte auch die Abhängigkeit von China überdacht und möglicherweise angepasst werden.

Kurzfristig sollten Unternehmen Transparenz darüber erlangen, wie die einzelnen Stufen der eigenen Lieferkette betroffen sind und wie Wertschöpfungsaktivitäten aufrechterhalten werden können. Auf Basis eines End-to-End-Mappings aller Geschäftsprozesse mit Bezug zu Russland und weiteren betroffenen Staaten sollten in diesem Zusammenhang auch bestehende Verträge hinsichtlich der Flexibilität zur Auflösung und Neuverhandlung überprüft werden. Ebenso wichtig ist der Aufbau einer offenen und vorausschauenden Kommunikation mit Lieferkettenbeteiligten.

Zu klären gilt es für die betroffenen Unternehmen, wie langfristige Änderungen aussehen können. Szenariobasierte Wertschöpfungsanalysen sollten aufzeigen, auf welche Rohstoffknappheiten sich Unternehmen im Zuge des Angriffskriegs einstellen müssen und wie diese abgefangen werden können – beispielsweise über alternative Handelsrouten, die nicht mehr durch Russland führen. Mittelfristig werden auch Antworten darauf benötigt, auf welche Effekte sich Unternehmen bei einem noch länger anhaltenden Krieg einstellen müssen und welche präventiven Maßnahmen bereits heute getroffen werden können.

### Verschärfung des Fachkräftemangels im IT-Sektor

Unter den Hunderttausenden von IT-Fachleuten in der Ukraine und in Russland sind viele hochqualifizierte Programmierer:innen und Softwareentwickler:innen, die direkt oder indirekt für westliche Tech-Firmen arbeiten. Die Ukraine ist ein wichtiger Standort für IT-Outsourcing und IT-Service-Center westlicher Unternehmen. Die Support-, Entwicklungs-, Integrations- und Beratungsdienste der IT-Spezialist:innen in der Ukraine sind jetzt stark eingeschränkt und kommen teilweise ganz zum Erliegen, da IT-Kräfte zur Landesverteidigung eingezogen werden. Sollte die aktuelle Situation weiter eskalieren, droht ein Komplettausfall der IT-Expertise aus der Ukraine, aus Russland und möglicherweise auch aus angrenzenden Ländern. Gleichzeitig steigt der unmittelbare Bedarf an zusätzlichen Ressourcen und Fachkräften für besonders kritische IT-Lösungen wie beispielsweise Cyber Security.



**Um mittelfristig die Geschäftstätigkeiten fortführen zu können, wird für einige Unternehmen die Neugestaltung ihrer Wertschöpfung sowie entsprechender Prozesse in ihrem Supply-Chain-Management notwendig sein. Diese Unternehmen müssen zeitnah alle von Sanktionen betroffenen Transaktionen, Kund:innen und Lieferant:innen identifizieren sowie ein Risiko-Assessment zur Priorisierung eines Aktionsplans vornehmen. Im Zuge dieser Analyse sollten auch Reorganisationsmöglichkeiten für das Wertschöpfungsnetzwerk (Nearshoring, Lokalisierung etc.) ermittelt werden. Die Ergebnisse können zudem in den Auf- bzw. Ausbau eines Business-Continuity-Managements zum Schutz vor Ausfällen in der Lieferkette infolge von gegenwärtigen und auch zukünftigen Disruptionen einfließen.**



**Die Ukraine als wesentlicher IT-Dienstleister in Europa fällt aus. Mit zahlreichen IT-Entwickler:innen und IT-Standorten in der Region um Kiew gilt die Ukraine als wichtiger europäischer Tech-Standort. Viele offene IT-Stellen können in Deutschland ohnehin bereits nicht besetzt werden, hinzu kommen nun die fehlenden IT-Kräfte aus der Ukraine, aber auch aus Russland. So wird der stark angespannte IT-Dienstleistermarkt weiter verschärft.**



**Dr.-Ing. Sylvia Trage**  
Directorin, Consulting,  
Value Chain Transformation



**Georg Knöpfle**  
Partner, Consulting,  
SAP & Finance Transformation



# Ausblick

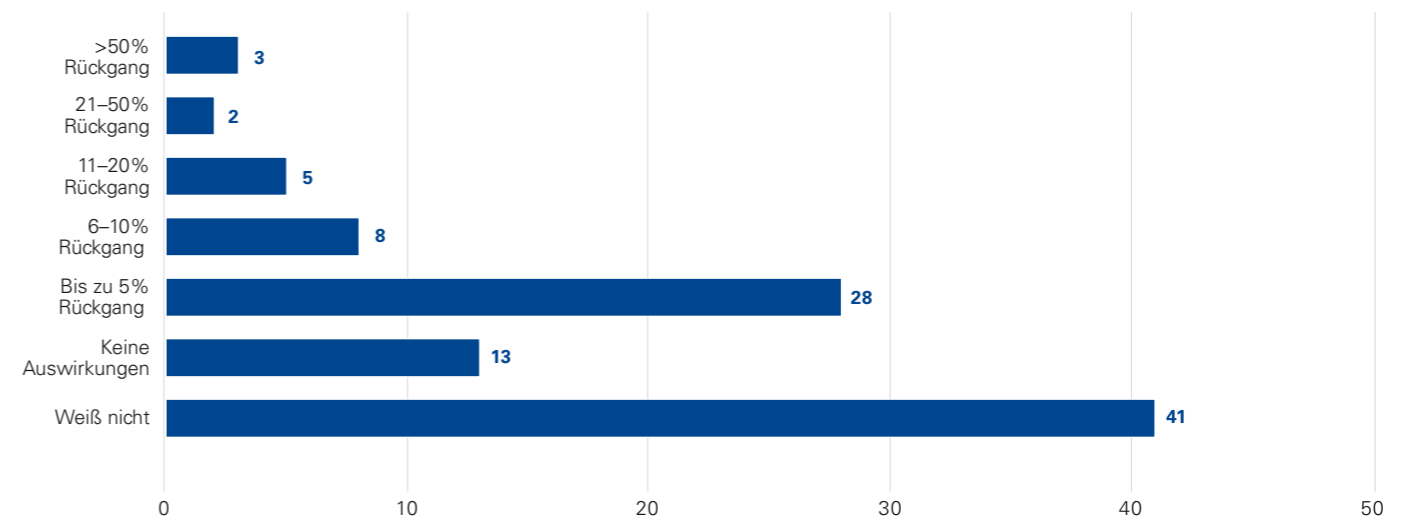
**Fast jedes zweite Unternehmen erwartet Einbußen bei Umsatz und Ergebnis als Folge des Ukraine-Kriegs – mehr als zwei von fünf Unternehmen (41 Prozent) können die Auswirkungen auf ihr Unternehmen aber noch nicht einschätzen**

28 Prozent der Befragten erwarten einen Rückgang ihres Umsatzes als Auswirkung des Ukraine-Kriegs von bis zu 5 Prozent, weitere 18 Prozent rechnen mit einem noch stärkeren Umsatzrückgang – 3 Prozent fürchten gar um mehr als die Hälfte ihres Umsatzes. Fast jedes zweite Unternehmen (47 Prozent) erwartet eine negative Entwicklung der Profitabilität des eigenen Unternehmens – 13 Prozent befürchten sogar hohe oder sehr hohe Verluste.

Jeweils 41 Prozent der Teilnehmenden können die Auswirkungen des Ukraine-Kriegs auf die eigene Umsatz- und Ergebnisentwicklung noch gar nicht einschätzen.

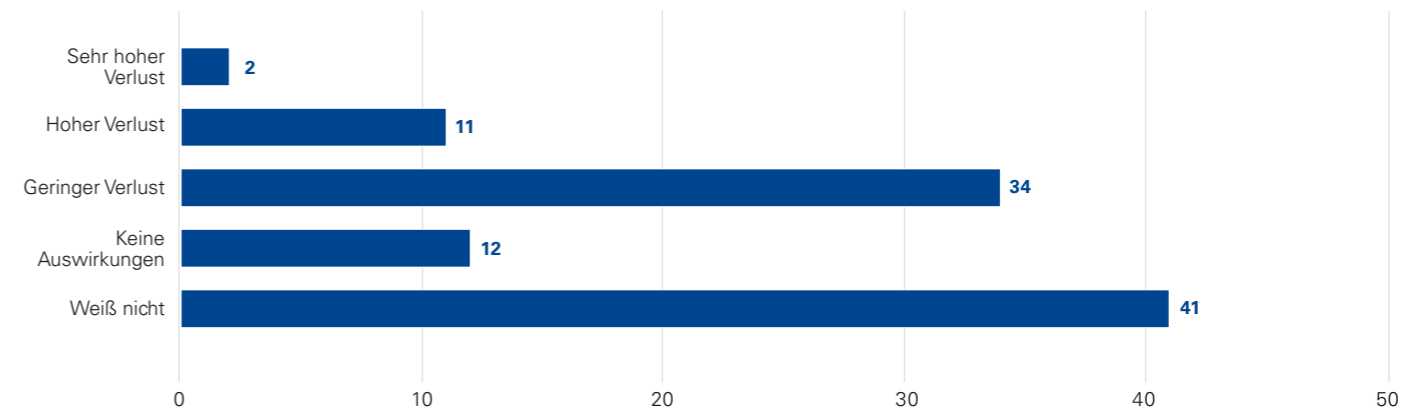
Nur 13 Prozent erwarten keine Auswirkungen auf ihre Umsatzentwicklung und 12 Prozent sehen keine Auswirkungen auf ihre Ergebnisentwicklung.

**Abbildung 4a:**  
Wie negativ wirkt sich die Krise aktuell bzw. potenziell auf die Umsätze Ihres Unternehmens aus?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n=280, Angaben in Prozent

**Abbildung 4b:**  
Wie negativ wirkt sich die Krise aktuell bzw. potenziell auf das Ergebnis Ihres Unternehmens aus?



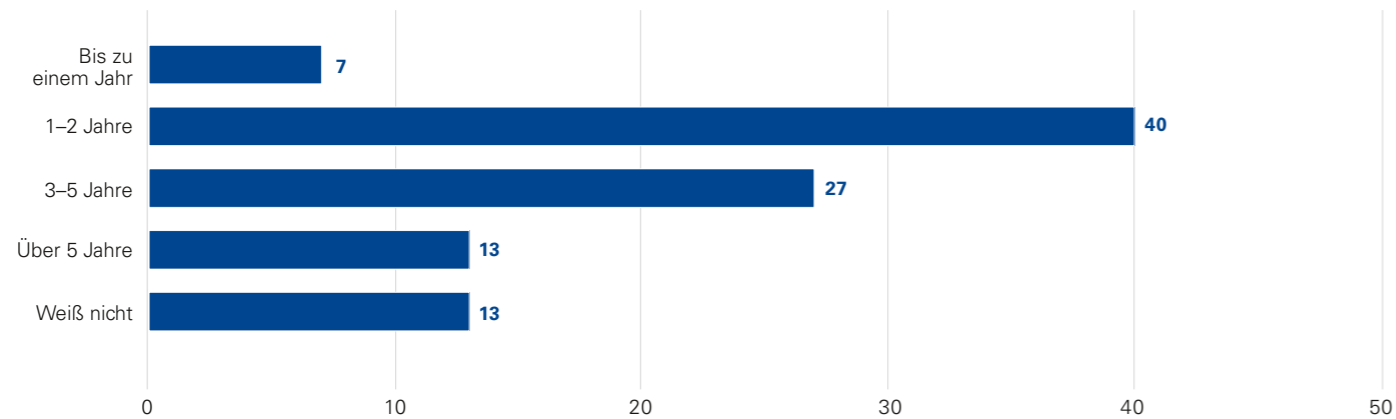
Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n=280, Angaben in Prozent

**Mehrheit erwartet durch den Ukraine-Krieg mittel- bis langfristige negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen**

Wie lange der Krieg andauern wird, hängt von vielen Faktoren ab und ist schwer eindeutig zu bewerten. Mehr als drei von vier Unternehmen (78 Prozent) gehen davon aus, dass der Ukraine-Krieg länger als ein Jahr

negative Auswirkungen auf das eigene Unternehmen haben wird, 40 Prozent befürchten negative Auswirkungen auch noch länger als drei Jahre und jedes siebte Unternehmen geht davon aus, auch in fünf Jahren noch Auswirkungen zu spüren – nur 7 Prozent glauben, dass negative wirtschaftliche Auswirkungen des Konflikts bereits in einem Jahr nicht mehr spürbar sind.

Abbildung 5:  
Länge negativer Auswirkungen auf eigenes Unternehmen



Quelle: KPMG in Deutschland, 2022; Mehrfachauswahl; n=280, Angaben in Prozent

Das Geschäftsmodell Deutschlands und der deutschen Wirtschaft fußt seit drei Jahrzehnten auf der Globalisierung der Weltwirtschaft, indem die weltweit günstigsten Zulieferer und Produktionsstandorte genutzt und die größten globalen Absatzmärkte beliefert werden. Grundvoraussetzungen hierfür sind ein freier Welthandel und disruptionsfreie globale Lieferketten. Schon bereits durch die Decoupling-Bestrebungen der USA und Chinas, durch die Coronapandemie und jetzt erneut durch den Ukraine-Krieg wird deutlich, dass dieses Geschäftsmodell neu justiert werden muss, da die Wahrscheinlichkeit weiterer geopolitischer Krisen deutlich gestiegen ist.

Diese Entwicklung belegen auch unsere fortlaufenden Umfragen zu den Herausforderungen und strategischen Prioritäten von Unternehmen: Seit Kriegsausbruch hat sich der Anteil der Befragten, die geopolitische Spannungen und Handelskonflikte als Top-Herausforderung betrachten, von 14 Prozent auf 32 Prozent mehr als verdoppelt.



**Spätestens seit dem Ausbruch des Ukraine-Kriegs gehören geopolitische Risiken und Chancen regelmäßig auf die Agenda jedes Vorstands. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, muss die deutsche Wirtschaft ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln. Die Mega-Märkte China und USA zu sichern und weiterzuentwickeln, bleibt dabei einer der wesentlichen Pfeiler. Zugleich ist es aber erforderlich, die Krisenanfälligkeit durch den Aufbau zusätzlicher Lieferanten, Produktionsstandorte und Absatzmärkte zu reduzieren. Es müssen Aktivitäten in den Kernmärkten lokalisiert werden und schließlich muss auch wieder Wertschöpfung nach Deutschland zurückgeholt werden.**



**Andreas Glunz**  
Bereichsvorstand  
International Business

## Über KPMG

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 236.000 Mitarbeitenden in 145 Ländern und Territorien. In Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit mehr als 12.200 Mitarbeitenden an 26 Standorten präsent. Unsere Dienstleistungen umfassen die Bereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory. Rechtsberatungsleistungen werden von einem rechtlich eigenständigen Unternehmen erbracht.

Wir beobachten und analysieren die Lage in der Ukraine und in Russland kontinuierlich. Aktuelle Inhalte und erfahrene Ansprechpartner:innen für Ihre Fragen finden Sie auf unserer [Krisen-Supportseite](#).

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

# Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG Law  
Rechtsanwaltsgesellschaft mbh

## **Mattias Schmelzer**

Mitglied des Vorstands, CMO, Bereichsvorstand  
Corporates und Regionalvorstand Nord-Hamburg  
T +49 40 32015-5402  
mschmelzer@kpmg.com

## **Anne-Kathrin Gillig**

Partnerin, Head of Foreign Trade Law  
T +49 69 95119-5013  
agillig@kpmg-law.com

## **Andreas Glunz**

Bereichsvorstand International Business  
T +49 211 475-7127  
aglunz@kpmg.com

## **Wilhelm Dolle**

Partner, Consulting, Head of Cyber Security  
T +49 30 2068-2323  
wdolle@kpmg.com

## **Georg Knöpfle**

Partner, Consulting,  
SAP & Finance Transformation  
T +49 89 9282-4746  
gknoepfle@kpmg.com

## **Mario Urso**

Partner, Tax, Trade & Customs,  
Leiter Country Practice Italien  
T +49 89 9282-1998  
murso@kpmg.com

## **Dr.-Ing. Sylvia Trage**

Directorin, Consulting, Value Chain Transformation  
T +49 89 9282-4071  
strage@kpmg.com

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson 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.

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.