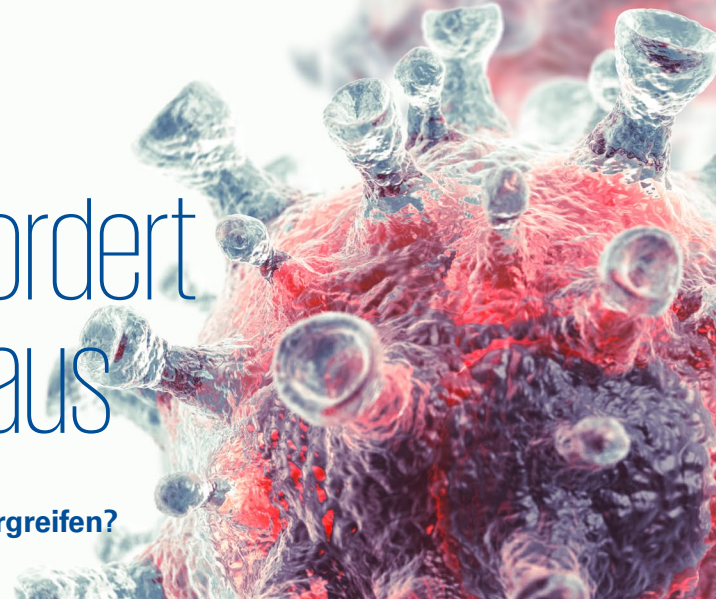


Das Coronavirus fordert Unternehmen heraus

Welche Massnahmen müssen Unternehmen ergreifen?



Das Coronavirus (COVID-19) hält die Welt in Atem und stellt Unternehmen sowie deren Entscheidungsträger vor neue unternehmerische Herausforderungen. Nach Einschätzung der OECD stellt das Coronavirus die grösste Bedrohung für die Weltwirtschaft seit der globalen Finanzkrise von 2007/2008 dar. Ein Denken in Szenarien und ein integriertes Notfall- und Krisenmanagement sind unabdingbar.

Das Risiko einer globalen Rezession ist deutlich gestiegen

Das Coronavirus bedroht die Supply Chain und Logistik vieler Unternehmen, weshalb unterbrochene Produktions- und Lieferketten sowie längere Lieferzeiten unvermeidbar sind. Aufgrund der Produktionsausfälle sind bei der Industrieproduktion und im Einzelhandel grosse Rückgänge absehbar. Gleichzeitig haben Konsumenten ihr Kauf- und Reiseverhalten rasch verändert und reduzieren ihre Ausgaben für Güter und Dienstleistungen. Die grosse Unsicherheit führt dazu, dass sich die Konsumgüternachfrage und die Investitionsaktivitäten signifikant reduzieren und auf das Nötigste beschränkt werden. Eine globale Rezession könnte somit vor der Tür stehen.

Zudem ist eine Krise am Ölmarkt ausgebrochen, die für weitere Ungewissheit und Instabilität sorgt. Anleger und Investoren sind aufgrund der gegenwärtigen Situation stark verunsichert. An den internationalen Aktienmärkten wurden Anfang März 2020 die höchsten Kursverluste seit der Finanzkrise 2007/2008 verzeichnet. Auch an den Kreditmärkten und den Märkten für Kreditversicherungen herrscht eine erhöhte Spannung.

Hochverschuldete und schwach rentable Unternehmen können rasch in Schwierigkeiten geraten, auslaufende Bonds und Darlehen zu refinanzieren bzw. nur zu signifikant

höheren Finanzierungskosten. Das Coronavirus könnte neben einer globalen Rezession auch eine Schuldenkrise zur Folge haben.

Die ersten negativen Auswirkungen sind auch in der Schweiz bereits zu spüren. Zahlreiche Unternehmen warnen in ihren Ausblicken vor dem Coronavirus, vereinzelt wurden auch Gewinnwarnungen herausgegeben. Je länger die Unsicherheit andauern wird, desto höher das Risiko, dass Unternehmen mit einem tieferen Liquiditäts- oder Eigenkapitalpolster in finanzielle Schwierigkeiten geraten werden.

Als Antwort auf die jüngsten globalen Entwicklungen werden geldpolitische Massnahmen seitens der Zentralbanken und Konjunkturprogramme der Regierungen erwartet. Der Bundesrat hat letzten Freitag nun angekündigt die Unternehmen mit 10 Milliarden Schweizerfranken zu unterstützen.

Was ist jetzt wichtig?

Angesichts einer solch überraschend auftretenden ausserordentlichen Lage, muss die Unternehmensleitung rasch ihren Fokus ändern, um die Fortführung des Unternehmens sicherstellen zu können (sog. „Business Continuity Management“). Der Schutz der Mitarbeiter, der Wertschöpfungskette und der Liquidität steht im Mittelpunkt.

Eine realistische Sicht auf die Bedrohungslage ist unabdingbar in der Krisenbewältigung. Dazu ist eine laufende Informationsbeschaffung extern und intern notwendig. Es lohnt sich hier genügend Ressourcen einzusetzen.

Um die Einflüsse und Auswirkungen des Coronavirus auf die Geschäftsprozesse ganzheitlich analysieren und beurteilen zu können, braucht es neben dem Verständnis zur Bedrohungslage umfassende betriebliche Kenntnisse, die ins Krisenmanagement eng eingebunden werden müssen.

Ein Denken in Szenarien, ein multidisziplinärer Ansatz sowie die Erarbeitung von unterschiedlichen Handlungsoptionen in jeder Problemstellung sind im Rahmen der

Geschäftskontinuitätsplanung und des Notfall- und Krisenmanagements entscheidend. Dabei spielt auch das zeitnahe Monitoring eine entscheidende Rolle, um bei einer Verschlechterung der Situation, schnell, effektiv und insbesondere frühzeitig handeln zu können.

Welchen Einfluss kann das Coronavirus auf ihr Unternehmen haben?

Der Umgang von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft mit der Pandemie kann vielfältige Auswirkungen haben. Folgende Bereiche sind aus unserer Sicht primär betroffen: Unternehmensführung, Finanzen, Mitarbeiter, Supply Chain und Logistik, Produktion, Kunden und Kundenbetreuung, Legal und Kommunikation.

Folgende Überlegungen sind anzustellen (nicht abschliessend):

1. Unternehmensführung

- Neben dem weiterhin gesamtverantwortlichen Verwaltungsrat und der operativ verantwortlichen Geschäftsleitung, empfiehlt sich die Einsetzung eines multidisziplinären Krisenstabs zur Unterstützung von VR und GL
- Der starken zusätzlichen Belastung der Unternehmensführung ist durch zusätzliche Stellvertreterregelungen und systematische Arbeitsorganisation Rechnung zu tragen
- In Grosskonzernen sind zum effektiven Krisenmanagement in jedem Geschäftsbereich Krisenstäbe mit der gleichen Struktur zu bilden und in die Entscheidungsfindung und -umsetzung eng einzubinden

2. Finanzen

- Laufende Analysen der kurzfristigen Liquidität und frühzeitige Identifikation von potenziellen Engpässen durch Implementierung einer rollenden kurzfristigen Liquiditätsplanung (sog. 13- bzw. 17-Wochen Liquiditätsplan)
- Identifikation und Umsetzung von kurzfristigen Liquiditätsverbesserungsmassnahmen (z.B. Erhöhung der Kreditlimite, Optimierung des Nettoumlaufvermögens, Kostenreduktionen, Verkäufe, usw.)
- Laufende Aktualisierung der Mittelfristplanung und des laufenden Budgets
- Durchführung von Szenario- und Sensitivitätsanalysen
- Durchführung von Stress-Tests und Analyse der Auswirkungen auf Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung
- Laufende Identifikation und stufenweise Umsetzung von Restrukturierungsmassnahmen
- Analyse der Fälligkeiten der finanziellen Verpflichtungen
- Analyse der Finanzierungsbedingungen und -konditionen

- Überwachung der finanziellen Covenants, regelmässige Information der Finanzgläubiger und situationsgerechte Neuverhandlung der Kreditverträge (Waiver, Standstill, etc.)
- Überwachung der operativen Kennzahlen als Frühwarnindikatoren (z.B. Auftragsbestand, Stornierungen, Auslastung, usw.)
- Laufende Beurteilung der Fortführungsfähigkeit zu Händen des VR
- Überwachung der Finanzberichterstattung (Ausblick, Offenlegung, usw.)

3. Mitarbeiter

- Die Gesundheit der Mitarbeiter hat höchste Priorität
- Unsicherheiten, Ängste und Fragen der Mitarbeiter sind ernst zu nehmen (z.B. Einrichtung von Hotline, laufende Information über Intranet-Mitteilungen, Schulung der Vorgesetzten, usw.)
- Einführung von virtuellen Arbeitsplätzen (sog. „Home Office“)
- Betreuung von erkrankten Mitarbeitern
- Prüfung und ggf. Einführung von Kurzarbeit

4. Supply Chain und Logistik

- Analyse und Ursachenforschung der Lieferkettenunterbrechungen
- Analyse der Lieferanten und Unterlieferanten
- Analyse und Priorisierung sämtlicher Bestellungen
- Identifikation von alternativen Lieferanten
- Definition von Stabilisierungsmassnahmen

5. Produktion

- Analyse von möglichen Produktionsausfällen
- Aktualisierung der Produktionsplanung
- Analyse von möglichen Produktionsstopps

6. Kunden und Kundenbetreuung

- Analyse der betroffenen Kundengruppen
- Kundenanalyse und -priorisierung
- Analyse der Kundenreaktion unter Berücksichtigung verschiedener Szenarien
- Definition von Massnahmen für eine intensivere Kundenbetreuung
- Analyse der Preisgestaltung, ggf. Einführung von Rabatten und Preisnachlässen
- Definition von Marketingaktivitäten

7. Legal

- Überprüfung der Lieferantenverträge, Fertigungsaufträge, Kundenverträge, etc.
- Analyse der Verträge bezüglich der force majeure

(höhere Gewalt) Vertragsklausel

- Analyse und ggf. Anpassung der allgemeinen Geschäftsbedingungen
- Überprüfung der Versicherungspolizen (e.g. Epidemievorsicherung)
- Sicherstellung und Überprüfung der Einhaltung sämtlicher Arbeitsgesetze und behördlicher Weisungen

8. Kommunikation

- Laufende Information der Mitarbeiter zur Beruhigung der Lage
- Vorbereitung und Durchführung von internen und externen Kommunikationsmassnahmen
- Entwicklung eines Kommunikationskonzept für den Fall von Lieferstörungen oder Produktionsausfällen

Fazit

Das Coronavirus stellt ein bedeutendes Risiko für den Fortbestand einer Unternehmung dar. Dies bedarf der vollen Aufmerksamkeit der Unternehmensführung. Krisen sind auch Chancen. Unternehmen, die in ausserordentlichen Lagen gut geführt werden, haben einen Wettbe-

werbsvorteil, den es zu nutzen gilt. Unternehmen, die sich bereits vor der Coronavirus-Krise in einer finanziell angespannten Situation befanden, sollten sich umgehend durch Spezialisten beraten lassen.

Kontakte

KPMG AG

Räffelstrasse 28
Postfach 1872
8036 Zurich

kpmg.ch

Peter Dauwalder

Partner
Head of Restructuring

+41 58 249 41 80

pdauwalder@kpmg.com

Jan-Philipp Weber

Manager
Restructuring

+41 58 249 42 17

jpweber@kpmg.com

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfungen bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere Datenschutzerklärung, welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2020 KPMG AG ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.