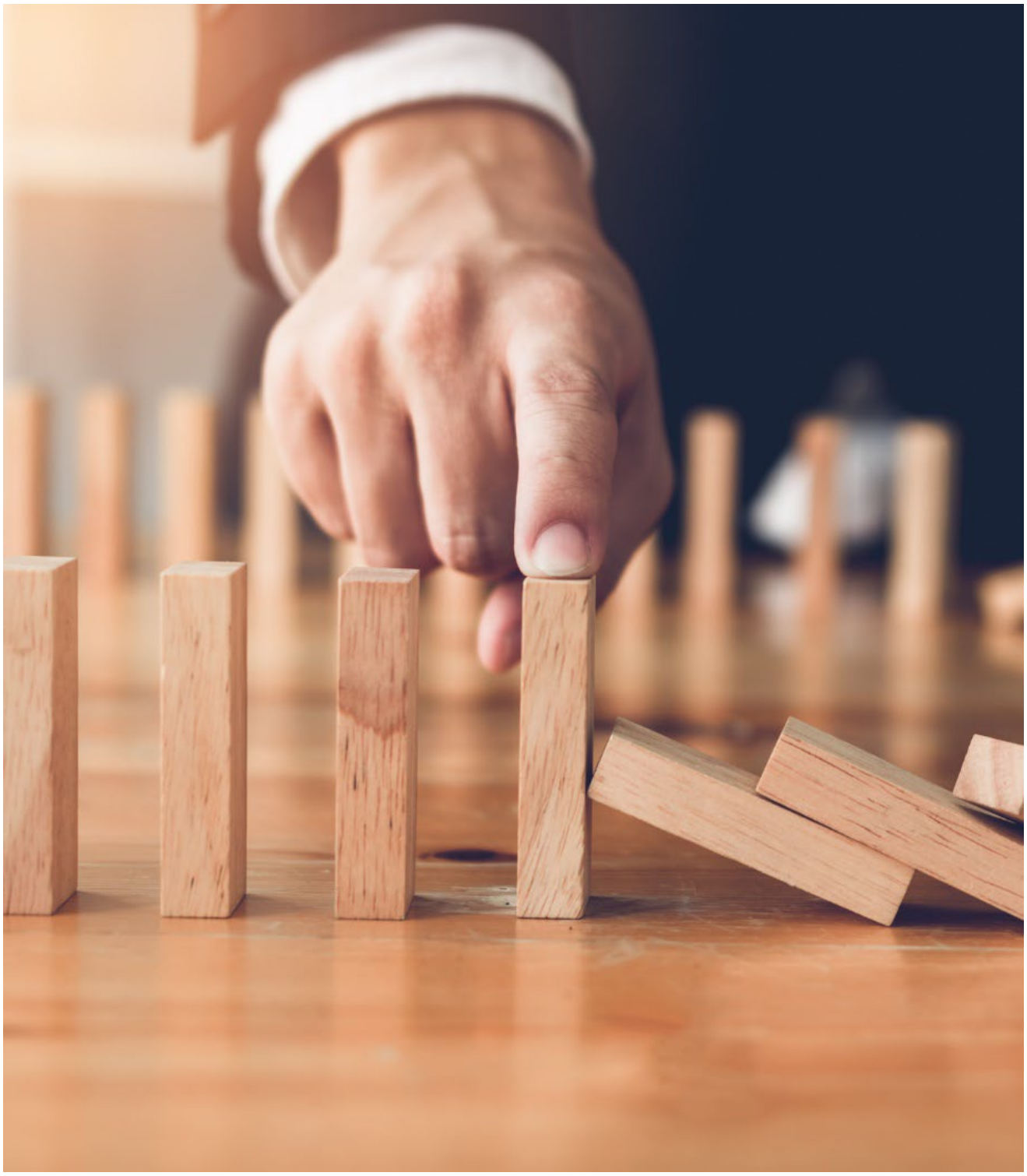
swissVR

swissVR Impuls I/2020
März 2020



Tipps für KMU zum Krisenmanagement

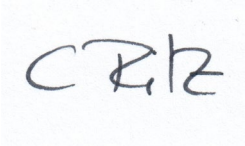
Vorwort

Die behördlich verordneten Schutz- und Vorsorgemassnahmen zur Eindämmung des neuartigen Coronavirus (COVID-19) stellen für KMU in vieler Hinsicht eine grosse, möglicherweise sogar existenzgefährdende Bedrohung dar.

Der durch angeordnete Massnahmen ausgelöste Schock auf der Angebots- wie auf der Nachfragseite kann nach aktuellen Einschätzungen sowohl a) zu einer kurzfristigen wirtschaftlichen Härtephase mit einer anschliessenden starken Erholung im 2. Halbjahr («V-Szenario») wie auch b) in eine längerdauernde, tiefgreifende Rezession führen («U- oder L-Szenario).

Die folgenden Ausführungen und Empfehlungen sollen insbesondere KMU helfen, die erste Schockwelle bestmöglich bewältigen zu können. Uns erscheint es aber auch wichtig, frühzeitig den Blick auf sich eröffnende Chancen zu schärfen. Die Empfehlungen sind naturgemäss nicht abschliessend und gelten selbstverständlich für jedes Unternehmen und je nach Branchenzugehörigkeit in unterschiedlichem Masse.

Wir sehen die Wichtigkeit von zeitnahem und insbesondere verantwortungsvollem Handeln durch Verwaltungsräte und Führungspersonen in der aktuellen Zeit. Entsprechend stehen wir im Rahmen unserer Möglichkeiten als Ansprechpartner für Fragen und Anliegen zur Verfügung. Wir hoffen so einen Beitrag für die nun anlaufende Bewältigung dieser Krise leisten zu können.



Cornelia Ritz Bossicard
Präsidentin swissVR

Dr. Marius Fuchs
Dozent Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
der Hochschule Luzern

Die aktuelle durch das Corona-Virus ausgelöste Krise unterscheidet sich wesentlich von bisher bekannten Wirtschaftskrisen. Namentlich steht das umfassende, vom Bundesrat in Abstimmung mit den Banken und anderen Institutionen zeitnah aufgesetzte Unterstützungsprogramm den KMU als Hilfsmittel zur Verfügung.

Das Hilfspaket sieht neben weitreichenden Bürgschaften für die Kreditaufnahme, sofortige und erweiterte Kurzarbeitsentschädigungen wie auch liquiditätsschonende Stundungsmöglichkeiten (u.a. für staatliche Abgaben und Sozialbeiträgen) vor. Diese Massnahmen sollen die Schockwirkung auf die Wirtschaft möglichst gut abfedern und Unternehmen Luft verschaffen, damit sie sich auf neue, noch nicht absehbare Folgen einstellen können.

Dieser Impuls wurde von swissVR zusammen mit der Hochschule Luzern – Wirtschaft ausgearbeitet.

Lucerne University of Applied Sciences and Arts
HOCHSCHULE LUZERN
Wirtschaft

Autoren: Cornelia Ritz Bossicard, Präsidentin swissVR (cornelia.ritz@swissvr.ch) und
Dr. Marius Fuchs, Verwaltungsrat und Dozent für Corporate Restructuring & Turnaround Management, Studienleiter CAS Turnaround Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern (marius.fuchs@hslu.ch)

Titelseite: iStock.com/wutwhanfoto

Dieser Text soll betroffenen und interessierten Unternehmen, namentlich KMU, als mögliche Orientierungshilfe dienen. Er gibt die Erkenntnisse der Autoren wieder und beinhaltet weder die Meinung noch konkrete Empfehlungen der Vereinigung swissVR an ihre Mitglieder. Die Autoren, swissVR und die Hochschule Luzern übernehmen keine Verantwortung, Garantie oder Haftung für die Korrektheit und Angemessenheit der Massnahmen und lehnen jede Haftung für allfällige direkte oder indirekte finanzielle oder sonstige Schäden ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund dieser Informationen eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

swissVR ist eine Vereinigung für Verwaltungsratsmitglieder in der Schweiz, von Verwaltungsräten für Verwaltungsräte – attraktiv – unabhängig – fokussiert. Mit ihrem Angebot trägt sie zur Professionalisierung der Verwaltungsräte in der Schweiz bei. swissVR fordert den Erfahrungsaustausch unter Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräten von Unternehmen aller Branchen und bietet seinen über 900 Mitgliedern ein bedürfnisspezifisches Informations- und Weiterbildungsangebot. swissVR richtet sich exklusiv an Personen mit einem aktiven Verwaltungsratsmandat.

Für weitere Informationen zu swissVR und zur Mitgliedschaft: www.swissvr.ch

swissVR, Suurstoffi 1, 6343 Rotkreuz
info@swissvr.ch, +41 41 757 67 11

(Update vom 25. März 2020)

Tipps für KMU zum Krisenmanagement

Erfolgreiches Krisenmanagement hängt insbesondere von vier Faktoren ab:

1. **Ausgangssituation**
2. **Sofortmassnahmen**
3. **Konsequente Überwachung**
4. **Blick nach Vorne**

Die individuelle Ausgangssituation wird in der aktuell herrschenden Unsicherheit zu einem hohen Grad durch das vorhandene Liquiditätspolster bestimmt (mehr dazu weiter unten). Ebenso entscheidend ist jetzt aber auch eine tragende Unternehmenskultur, die frischen, vor allem kämpferischen Unternehmergeist mobilisierbaren kann. Durchhaltewille und Aufbruchsstimmung der Unternehmer, ihrer Führungsteams und ihrer Mitarbeitenden haben einen enormen Einfluss auf die Qualität der Ausgangssituation.

Sofortmassnahmen müssen klar formuliert und umgesetzt werden. Sie sollen die Ausgangssituation festigen und möglichst stärken. Erfolgreiches Krisenmanagement bedingt naturgemäss eine konsequente Überwachung der Wirksamkeit der Massnahmen. Es beinhaltet zudem einen funktionierenden Radar und einen permanenten Informationsaustauch mit dem externen Umfeld. Dabei wird der offene Blick nach vorne zum Erfolgsfaktor der Zukunft. Studien zeigen, dass Unternehmen mit frühzeitigem und konsequentem Krisenmanagement nach der Finanzkrise 2007-09 zu den profitabelsten Marktführern aufgestiegen sind und bestimmende Rollen einnehmen konnten.

Im Folgenden greifen wir wichtige Aspekte des Krisenmanagements – unter Einbezug des ausserordentlichen Hilfsprogramms (Stand 25.3.2020) des Bundesrates - auf:

1. Zu spät und zu zögerlich reagiert

Die Erfahrung zeigt, dass bei Krisen generell zu spät und nicht konsequent genug eingegriffen wird. Eigentümer, Geschäftsleitung und namentlich der Verwaltungsrat (als Gremium wie auch jedes einzelne Mitglied) müssen eine umfassende, laufend aktualisierte Situationsanalyse machen. Die zwingende Liquiditätsplanung (1. Priorität) und die angepasste Umsatzplanung (empfohlen: bad case und worst case) bilden den Ausgangspunkt für die zu ergreifenden, teilweise drastischen Massnahmen.

Wir empfehlen VR-Mitgliedern folgende Aspekte in ihre Überlegungen einzubeziehen:

- Verschaffen Sie sich Klarheit über Ihre Rechte und Pflichten gemäss Art. 716a OR (Oberleitung der Gesellschaft)
- Beachten Sie, dass Ihre Geschäftsführung in solcher Situation übermässig stark gefordert ist. Dies kann zu fachlicher wie auch persönlicher Überforderung und Fehleinschätzungen führen. Behalten Sie die Entwicklung kritisch im Auge und vermitteln Sie wenn möglich Ruhe und Vertrauen.
- Verlangen Sie Liquiditäts- & angepasste Umsatzplanungen sowie regelmässige Updates konsequent ein. Diskutieren Sie die relevanten Informationen und dahinterliegenden Annahmen (oft zu optimistisch; Hang in Richtung «Prinzip Hoffnung»); hinterfragen Sie grundsätzlich alles kritisch und unterstützen Sie mit Ihrem Erfahrungs- und Fachwissen soweit wie möglich.
- Informieren Sie sich zu den verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen der anlaufenden Hilfsprogramme und nutzen Sie diese für die Krisenbewältigung.

Kleinen und familiengeführten Unternehmen bei denen Eigentümerschaft, VR und Geschäftsführer typischerweise in einer Person vereint ist, wird geraten, sich mit einer fachlich versierten, vertrauenswürdigen Person auszutauschen (z.B. Treuhänder, Freund oder Familienmitglied, Bankenbetreuer). Vorlagen für Liquiditätsplanungen finden sich gratis auf den Homepages von Banken oder Gründungsportalen. Seien Sie vorsichtig, Verpflichtungen (Sicherheiten wie Garantien, Bürgschaften etc.) ohne Rücksprachen mit ihrem Umfeld einzugehen (z.B. Einsatz oder Belehnung zusätzlicher privater Vermögenswerte oder Pensionskassenleistungen).

Empfehlung: Stehen Sie in regelmässigem und engem Kontakt mit Ihrer Geschäftsleitung und vertrauenswürdigen Fachpersonen. Diskutieren Sie mit ihnen verschiedene Szenarien. Achten Sie darauf, dass Sie möglichst umfassend im Bild sind.

2. Cash is King

Viele KMU leiden unter permanent knappen Liquiditätsverhältnissen. Diese können sich in Krisensituationen schnell und v.a. existenzbedrohend zuspitzen (z.B. anstehende Lohnzahlung bei gleichzeitig fälligen, aber nun ausbleibendem/verspätetem Zahlungseingang eines grösseren Debitors).

Empfehlung: Liquiditätsengpässe sind unter allen (!) Umständen zu vermeiden. Flüssige Mittel (z.B. Sichtguthaben bei Banken) sind der unabdingbare Sauerstoff fürs Überle-

ben in Krisensituationen. Es gilt somit alle geeigneten Massnahmen konsequent zu ergreifen, die den verfügbaren Liquiditätsspielraum schützen. Dazu gehören:

- Sofortiger Zahlungsstopp – bis eine Liquiditätsplanung vorliegt - unter Einbezug von Stundungs- und Überbrückungsmöglichkeiten durch das Hilfspaket
- Sofortiger Marschhalt und rigorose Überprüfung aller geplanten Ausgaben und Bestellungen – bis eine neue Umsatzplanung (bad/worst-case Szenario) vorliegt
- Anpassung des Zahlungsfreigabeprozesses: Verwaltungsräten wird empfohlen, sich aktiv in die Definition sowie Freigabe von unverzichtbaren Zahlungen einzubringen. (Achtung auf Risiken der Gläubigerbevorzugung bei Gefahr von Überschuldung nach Art 725 Abs. 2 OR bzw. bei Gefahr der Insolvenz durch Illiquidität).

Die vom Bundesrat beschlossene COVID19 Überbrückungshilfe soll es vor allem KMU ermöglichen, schnell und unkompliziert eine Bankfinanzierung zu erhalten. Diese sowie weitere Massnahmen werden helfen, erste Liquiditätslücken zu stopfen. Weitere Möglichkeiten zum Schutz der Liquidität finden Sie am Ende dieses Beitrags.

3. Massnahmenplan mit Fokus aufs Überleben und Blick in die Zukunft

Es ist davon auszugehen, dass viele KMUs - trotz des Hilfspakets - in den kommenden Wochen und Monaten in schwierige Verhältnisse geraten. Ebenfalls ist es möglich, dass gerade Unternehmen, die vorher bereits während längerer Zeit mit Ertrags- und Liquiditätsschwierigkeiten zu kämpfen hatten, trotz der Unterstützung die Krise nicht überstehen werden.

Zu letzteren Gruppe können wichtige Kunden oder Lieferanten Ihres Unternehmens gehören – und natürlich Ihr Unternehmen selber. Einem solchen Szenario ist je nach Entwicklung in den nächsten Wochen und abhängig von der Wirksamkeit der bereits ergriffenen oder geplanten Massnahmen Rechnung zu tragen. Insbesondere bei einer verschärften Nachfragekrise ist davon auszugehen, dass es nach einer ersten Konkurswelle weitere Wellen geben wird. Dies wiederum werden auch zu forcierten Neukonstellationen wie Abspaltungen und Zusammenschlüssen von Wirtschaftsteilnehmern führen.

Wir empfehlen Ihnen einen Massnahmenplan zu erstellen, der u.a. folgende Aspekte beinhaltet:

Situationsanalyse:

- Was hat sich seit Februar 2020 verändert?
- Was verändert sich in 3, 6, 12 Monaten?
- Welche Konsequenzen hat das für mein Unternehmen?
- Was ist beeinflussbar und was ist nicht beeinflussbar?
- Wo sind die grössten Gefahren? Wo liegen mögliche Chancen?
- Welche Möglichkeiten bietet das umfassende Hilfsprogramm des Bundesrates? Wie ist das Vorgehen?

Szenarien:

- Bad-Case Szenario (z.B. Umsatzeinbruch von 30-40% für GJ 2020)
- Worst-Case Szenario (z.B. Umsatzeinbruch von >50% mit Zahlungsschwierigkeiten ausstehender Debitoren im Rahmen von 10-20% des Jahresumsatzes)

Massnahmen:

- Zahlungs- und Bestellstopp bis ein verlässlicher Liquiditätsplan vorliegt; Anmeldung von Kurzarbeit; etc.
- Massnahmen für Bad-Case Szenario (z.B. temporäre oder permanente Schliessung eines Bereichs oder eines Standortes), Prüfung von vorsorglichen Vertragskündigungen
- Massnahmen für Worst-Case Szenario (wie oben, aber verschärft; Entscheidungsparameter definieren; u.a. Haftungsrisiken beachten).

Überwachung:

- Einführung zweckmässiger und v.a. zuverlässiger Reporting-Instrumente zur Überwachung der Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen (z.B. Liquiditätsentwicklung; v.a. Zahlungseingänge) sowie zwecks Früherkennung von Entwicklungen (vorzugsweise 'leading indicators' wie Bestelleingang; zugesagte Zahlungseingänge)

Diese empfohlenen Massnahmen richten sich nach der 80/20-Regel und sind nicht abschliessend. Oft bieten Kombinationen von Einzelmassnahmen die stärkste Wirkung.

Wir empfehlen, dass KMU mit ihren Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten und Geldgebern in engem Austausch bleiben und mögliche Szenarien sowie abgeleitete Massnahmenpläne gemeinsam diskutieren.

4. Die Krise als Chance

Alle wissen aus eigener Erfahrung, dass Krisen und erzwungene Anpassungen auch Chancen mit sich bringen. Die Kunst ist es, diese zu sehen und mit Hilfe des sprichwörtlichen Unternehmergeistes die bestehenden Ressourcen darauf auszurichten.

Ein enorm kraftvoller Effekt entsteht aus einer zukunftsorientierten, optimistischen Unternehmens- und Führungskultur. Hier lassen sich innovative Kräfte mobilisieren, die u.a. dank der absehbaren Entschleunigung im Tagesgeschäft zum Durchbruch gebracht werden können.

Mit konsequentem Führungsverhalten und guter Teamsolidarität können Prozessoptimierungen (inkl. Abschneiden «alter Zöpfe») endlich umgesetzt werden. Die aktuelle Krise zerstört möglicherweise viele eingespielte Prozesse, holt aber auch träges Rollenverständnis aus der Komfortzone heraus. Dabei rücken insbesondere zwei Aspekte in den Vordergrund:

- Sicherheit und Ruhe vermitteln
- Glaubwürdige Vision kommunizieren und Leadership vorleben, die die Unternehmung als innovative, wettbewerbsstarke oder sogar zukünftig marktführende Organisation positioniert.

Fazit

Erfolgreiches Krisenmanagement ist im Kern kraftvolles Chancenmanagement. Unternehmen müssen im ersten Schritt die notwendigen Sofortmassnahmen schnellstmöglichst und wirksam umsetzen.
Im zweiten Schritt gilt es umgehend Kapazitäten zu schaffen, um in den zukunftsorientierten Aufbaumodus umschalten zu können.
Jetzt sind Unternehmer und Unternehmerinnen sowie unternehmerisch und umsichtig denkende Verwaltungsräte gefragt. Der Schönwetterkapitän hat definitiv ausgedient.

Anhang

Liquiditätskrise – wie weiter?

Eine Liquiditätskrise besteht, wenn fällige Ausstände nicht mehr fristengerecht bzw. mit angemessener Verspätung beglichen werden können.

Das Tagesgeschäft von Unternehmen in der Liquiditätskrise beschränkt sich auf 'trouble-shooting' im Überlebensmodus. Die Handlungsmacht ist stark eingeschränkt. Drohungen von Gläubigern und der kreditgebenden Banken werden lauter. Die Angst der Verwaltungsräte vor Haftungen steigt, das Konkursrisiko nimmt signifikant zu.

Das Massnahmenpaket des Bundesrates (Stand 25.3.2020) hilft der Wirtschaft und insbesondere den KMU, unkompliziert und schnell Liquiditätsengpässe zu überbrücken. Insbesondere helfen die unbürokratischen Kurzarbeitsprogramme und Bürgschaften Ertragsausfälle zu lindern und den Unternehmen Zeit für Anpassungen zu geben.

Massnahmen zur Reduktion von Liquiditätsabflüssen:

Kurzfristig:

- Zahlungsstopp oder -verzögerung (auf Basis Liquiditätsplanung und Leistungen aus dem Hilfsprogramm des Bundes)
- Bestellstopp oder -verzögerung (auf Basis Umsatzplanung und möglicher Leistungen aus dem Hilfsprogramm des Bundes)
- Bessere Einkaufskonditionen aushandeln (Zahlungsfrist, Rabatte)
- Sofortige (evtl. temporäre) Schliessung unrentabler Bereiche oder Standorte
- Aufschub Kapitalrückzahlungen / Amortisationen / Zinszahlungen
- Aufschub oder Verzicht Dividendenzahlungen
- Kurzarbeit / Lohnanpassungen / Pensenreduktionen / Entlassungen

Mittelfristig:

- Einkauf: bessere Konditionen aushandeln; alternative Lieferanten berücksichtigen
- Leasing statt Kauf (oder: Sell-Lease-Back)
- Strukturiertes Gesundschrumpfen bzw. Schliessung von unrentablen Bereichen oder Standorten
- Lohnanpassungen / Pensenreduktionen / Entlassungen

Massnahmen zur Erhöhung von Liquiditätszuflüssen:

Kurzfristig:

- Debitorenmanagement: Eintreibung fälliger Guthaben; Skontogewährung bei nichtfälligen Guthaben
- Vorkasse
- Lagerabbau (mit Verkaufsoffensiven und/oder Rabatten)
- Preiserhöhungen
- Verkauf von nicht-betriebsnotwendigen Vermögenswerten
- Im Krisenfall: Notverkauf betriebsnotwendiger Vermögenswerte
- Vermietung von Räumlichkeiten / Anlagen / Fahrzeugen / Personal
- Erhöhung Kreditlimiten bei Banken oder anderer kurzfristiger Aussenfinanzierungsmöglichkeiten (Bridge Loans)

Mittelfristig:

- Verringerung Durchlaufzeiten (Cash Conversion Cycle)
- Aussenfinanzierung (Eigenkapital, Mezzanine, Fremdkapital)
- Je nach Preisentwicklung und Bedarf: Devestitionen von Vermögenswerten oder Vermietung von Räumlichkeiten / Anlagen / Fahrzeugen
- Neuverhandlung von Verträgen