

# Unternehmenskultur und Vertrauen sind essenzielle Erfolgsfaktoren in der Krise

## Interview mit Regula Wallimann, Leiterin des Audit Committee der Adecco Gruppe und der Straumann Gruppe

Regula Wallimann ist unabhängige Verwaltungsrätin und leitet mehrere Audit Committees von kotierten Gesellschaften in der Schweiz. Die schockartigen Veränderungen der weltweiten Wirtschaft und Kapitalmärkte in diesem Jahr haben grosse Auswirkungen auf ihre Arbeit und die Unternehmensführung. Doch auch wenn ein Unternehmen plötzlich mit herausfordernden Fragen bezüglich Umsatzentwicklung, Wachstumsprognosen oder der Aufrechterhaltung von Lieferketten konfrontiert wird, können eine optimistische Grundhaltung sowie ein offener und transparenter Umgang dazu beitragen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies nicht nur im Rahmen der Rechnungslegung, sondern auch im Umgang mit den Menschen im Unternehmen. Im Gespräch mit Prof. Dr. Reto Eberle berichtet Regula Wallimann von ihren Erfahrungen im Audit Committee in diesem Ausnahmejahr und weshalb sie die Krise auch als grosse Chance sieht.

**Reto Eberle:** Welches waren die bisher grössten Herausforderungen für das Audit Committee in der Coronakrise?

**Regula Wallimann:** In meiner Rolle als Vorsitzende des Audit Committee eines Unternehmens mit starker Marktpräsenz im asiatischen Raum haben wir uns im Verwaltungsrat bereits zu Beginn der Coronakrise mit den Fragen auseinandersetzen müssen, wie sich die Umsätze entwickeln werden und was der Einbruch in Asien finanziell für das Gesamtunternehmen bedeuten wird. Wir diskutierten dies jeweils zuerst im Audit Committee, bevor es zum Thema im Gesamtverwaltungsrat wurde. Mit dem Lockdown in Europa gewannen viele Themen für das Audit Committee weiter an Bedeutung. Folgende Punkte hatten oberste Priorität: An erster Stelle stand die Gesundheit unserer Mitarbeitenden. Die zweite Priorität hatte das Business Continuity Management: Wie können wir sicherstellen, dass das Geschäft weitergeführt werden kann?



Und als nächstes galt es, die Liquiditäts- und Finanzplanung anzugehen. In welchem Ausmass müssen und können wir Kosten anpassen? Können Investitionsprojekte hinausgezögert werden, ohne das zukünftige Geschäft zu schädigen?

Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Debitorenmanagement: Wie können wir sicherstellen, dass die offenen Forderungen gerade bei einbrechenden Umsätzen und in der angespannten Situation, in der sich viele unserer Kundinnen und Kunden befinden, beglichen werden? Zudem stellen sich Fragen zur Wertschöpfungskette und den Lieferantenbeziehungen wie zum Beispiel: Was können bzw. was wollen wir mit Blick auf veränderte Lieferkonditionen und rückläufige Umsätze noch produzieren? In kurzer Zeit kamen plötzlich sehr viele Fragen von grosser Tragweite auf das Audit Committee zu, welche in dieser Tiefe und Intensität kaum je zuvor diskutiert worden waren.

### Die von Ihnen erwähnten Fragestellungen und Entscheide haben direkten Einfluss auf die Finanzberichterstattung. Was galt es diesbezüglich zu berücksichtigen?

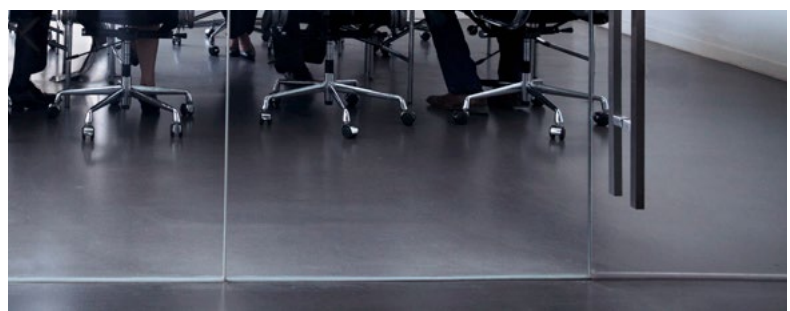
Nach ersten Anzeichen von einbrechenden Umsätzen haben wir sogleich begonnen, verschiedene Szenarien zu entwerfen. Das Management hat uns drei mögliche Szenarien aufgezeigt: ein optimistisches, ein realistisches und ein vorsichtiges. Der Verwaltungsrat diskutierte die Szenarien mit der Geschäftsleitung und legte sich schliesslich auf das am ehesten zu erwartende Szenario für die weitere Planung fest. Weitere Themen waren die Ausschüttung der Dividende und Aktienrückkäufe. Bereits geplante Auszahlungen wurden aufgrund der sich laufend ändernden Situation hinterfragt, auch zum Schutz der Liquidität. Solche Entscheide beinhalten am Ende eine Abwägung von Verantwortlichkeit, Risiken und unterschiedlichen Erwartungen an die Zukunft. Dem Audit Committee kommt bei solchen Fragestellungen jeweils eine vorbereitende und beratende Rolle zu. Am Ende beschliesst jedoch der Gesamtverwaltungsrat über das weitere Vorgehen.

### Mein Eindruck nach der Finanzkrise in den Jahren 2007 und 2008 war, dass Unternehmen eine höhere Sensibilisierung für das weitsichtige Liquiditätsmanagement entwickelt haben. Hat sich dies in der aktuellen Krise im positiven Sinn bemerkbar gemacht?

Das kann ich so nicht generell beurteilen. In den Unternehmen, in denen ich mich engagiere, ist die Liquiditätsplanung ohnehin stark verankert. Das half, um in der aktuellen Krise Liquidität zu beschaffen. Aber das war nicht immer einfach, weil zum Beispiel bereits geplante Emissionen von Anleihen in eine ungünstige Zeit fielen, da sich die Konditionen am Markt verschlechterten. Eine etablierte Liquiditätsplanung hilft, wenn sich das Umfeld und der Kapital- und Geldmarkt von einem Moment auf den anderen grundlegend verändern. Dazu kommen geopolitische Unsicherheiten, die US-Präsidentchaftswahlen sowie das schlechte Management der Coronakrise in verschiedenen Ländern. All diese Faktoren zusammen haben die Aufnahme von frischem Kapital massiv erschwert beziehungsweise verteuert. Durch die Ausweitung von Committed Creditlines wurde die Flexibilität zur Liquiditätsbeschaffung erhöht. Durch diese jederzeit verfügbaren Kreditlimiten bei den Banken kann die notwendige Liquidität schnell beschafft werden. Diese Erleichterungen bedeuten jedoch nicht, dass eine weitsichtige Liquiditätsplanung an Bedeutung verliert.

### Das klingt nach Mehraufwand. Hat sich dies auf die Kadenz von Audit-Committee- und VR-Sitzungen ausgewirkt?

Ja. Und zwar hat sich die Sitzungskadenz einerseits deutlich erhöht, sowohl auf Ebene Audit Committee als auch im Gesamtverwaltungsrat. Andererseits führte ich vermehrt Einzelgespräche mit Schlüsselpersonen aus dem Unternehmen. Plötzlich wurden zum Beispiel Steuerthemen hochaktuell, weil verschiedene Staaten eine spätere Zahlung von Steuerschulden ermöglichten. Diesen Aspekt der Liquiditätsplanung habe ich



entsprechend mit dem Steuerverantwortlichen bilateral besprochen. Auf dem Höhepunkt des Lockdown Ende März standen zudem die Quartalsabschlüsse an, die auch alle anhand der angesprochenen Szenarien diskutiert wurden. Und spätestens im Rahmen der Halbjahresabschlüsse Mitte Jahr stellte sich zudem die Frage der Wertberichtigungen. Haben wir immaterielle Vermögenswerte in der Bilanz oder Vorräte, die aufgrund der Unsicherheiten in der Planung neu bewertet werden müssen? Wenn die Wachstumsprognosen wie dieses Jahr korrigiert werden müssen, beeinflusst das natürlich die zugrundeliegenden Cash-Flow-Berechnungen.

### Sind unter diesen speziellen Umständen noch seriöse Prognosen möglich?

Das ist eine gute Frage. Die Wertberichtigungen widerspiegeln sicherlich eine gewisse reduzierte Erwartung an das zukünftige Wachstum, aber wie bildet man die aktuell herrschenden Unsicherheiten in den Büchern ab? Wie und was wird in diesen Zeiten an den Kapitalmarkt kommuniziert? Ein weiteres Thema ist die transparente Darstellung sämtlicher staatlicher Leistungen, die ein Unternehmen im Zuge der COVID-19-Massnahmen beantragt und zugesprochen erhalten hat. Je nach Rechnungslegungsstandard gelten andere Regeln, wie diese Zuschüsse in der Konzernrechnung abzubilden sind. Innerhalb dieser Vorgaben gibt es trotzdem noch Spielräume. Je transparenter, desto besser, lautet mein Credo. Ich bin der Meinung, dass die Effekte, die sich aus der Coronakrise ergeben, in der Erfolgsrechnung nicht herausgerechnet oder separat dargestellt werden sollen, sondern Teil des (ordentlichen) Ergebnisses sind.

### Welches waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Arbeit des Audit Committee in dieser Zeit?

Es war ein grosser Vorteil, wenn die Abläufe des Audit Committee und die Prozesse zur Aufbereitung der Daten für die Finanzberichterstattung bereits gut organisiert und robust waren. In den Unternehmen, in denen ich aktiv bin, war dies

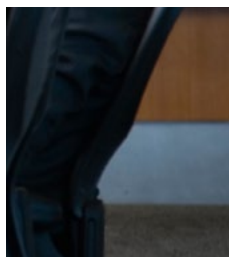
der Fall. Wenn die Abläufe und Zuständigkeiten stimmen, kann der Sitzungsrythmus relativ einfach erhöht werden, wenn es die Situation erfordert, ohne dass das System aus den Fugen gerät. Was ich auch deutlich gespürt habe, war, dass die Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer eben nicht nur kontrollieren, sondern gerade in schwierigen Situationen auch als Sparringspartner gefordert und geschätzt werden.

Des Weiteren ist für mich wichtig, wie es den Menschen im Unternehmen geht. Das heisst, die Unternehmenskultur und die Vertrauensbasis im Umgang miteinander sind essenziell und relevante Erfolgsfaktoren in der Krise. Nur wenn schon in „normalen“ Zeiten eine offene und vertrauensvolle Gesprächskultur zwischen Management und Verwaltungsrat herrscht, kann diese Offenheit auch in der Krise gelebt werden, was überlebenswichtig sein kann. Gerade auch durch die Home-Office-Situation müssen wir den Kontakt zu den Mitarbeitenden aufrechterhalten, um die Stimmung und Motivation der Leute zu spüren. Ferner ist es für Mitglieder des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse entscheidend, in der Krise verfügbar und agil zu sein. Und zuletzt ist auch das positive Denken in der Krise wichtig, um diese eben auch als Chance zu sehen. Voraussetzung dafür ist aber auch eine funktionierende Kommunikation mit allen internen und externen Stakeholdern.

### Sie haben die Wirtschaftsprüferinnen und -prüfer und deren Rolle als Sparringspartner erwähnt. Gab es weitere Auswirkungen auf die Zusammenarbeit?

Ja, selbstverständlich. Die Planung der externen Revision lief nicht nach dem üblichen Muster. Auch hier habe ich bewusst den Dialog gesucht und die (neuen) Risiken offen angesprochen. Der Abschluss des Jahres 2019 ging problemlos über die Bühne, da wir in meinen Firmen jeweils früh im Kalenderjahr das Vorjahr abschliessen. Ein grosser Einschnitt in den gewohnten Prüfprozess im laufenden Jahr ist zum Beispiel, dass aufgrund der Reiserestriktionen kaum Besuche vor Ort in den internationalen Niederlassungen möglich sind. Diese Reisen finden dieses Jahr nicht statt. Aber auch die Arbeit der internen Revision hat sich stark verändert. Entsprechend habe ich die Planung mit dem Leiter der internen Revision besprochen und angepasst. Auch hier musste von den Besuchen vor Ort auf Remote Audits umgestellt werden. Zudem galt es, neue Risiken zu identifizieren, die aufgrund der speziellen Lage entstanden waren. Ich denke da unter anderem an Risiken, die aus der Home-Office-Arbeit entstehen. Gibt es zusätzliche IT-Risiken? Greifen noch alle Kontrollen aus dem IKS?

Doch wir sehen zum Teil auch Vorteile in der neuen Welt der „Remote Audit Work“. Die Arbeit kann wesentlich effizienter und mit viel weniger Reisetätigkeit ausgeübt werden und einige Mitarbeitende schätzen dies vielleicht sogar. Audits



via Videokonferenz wären früher niemals akzeptiert worden – jetzt sind sie fixer Bestandteil der täglichen Arbeit. Damit können sogar in der Rekrutierung von Mitarbeitenden der internen Revision neue Zielgruppen angesprochen werden, die bislang von den vermeintlich notwendigen Geschäftsreisen eher abgeschreckt wurden.

### Welche Erkenntnisse aus der Krise werden uns auch in Zukunft erhalten bleiben?

Die vermehrte Nutzung von Videokonferenzen wird uns definitiv erhalten bleiben. Nichtsdestotrotz bleiben persönliche Begegnungen und informelle Gespräche wichtig. Eine gute Mischung der verschiedenen Sitzungs- und Kommunikationsformen sowie -formate ist notwendig. Wenn wir ausschliesslich auf virtuelle Kanäle ausweichen, geht zu viel Zwischenmenschliches verloren. Abgesehen von der Kommunikation haben wir gelernt, zu starke Abhängigkeiten zu vermeiden. Zum Beispiel im Bereich globaler Lieferketten wird man sich wieder vermehrt auch auf lokale Zulieferer abstützen beziehungsweise das Netzwerk in der Wertschöpfungskette breiter aufstellen, sodass Alternativen in der Produktion bestehen. Zudem sollte auch die Absatzseite breiter diversifiziert werden, um solche massiven Disruptionen in Zukunft auch absatzseitig besser abfedern zu können. Das Jahr war aber auch ein Lehrstück für das Risikomanagement. Nicht alle Ereignisse sind absehbar und vielleicht hat man auch zu sorglos gewisse Risiken ausgeblendet, wie beispielsweise eben gerade die Wahrscheinlichkeit einer weltweiten Pandemie.

Doch jede Krise ist auch Chance! Wenn wir es zum Beispiel schaffen, die Kundenakquisition und die Geschäftsentwicklung auf kreative Art und Weise in die Online-Kanäle zu verschieben, können wir eben auch in einer solchen fundamentalen Krise Kunden und Marktanteile gewinnen. Dazu gehört beispielsweise auch das Wissen, wo die Konkurrenz allenfalls Probleme hat und nicht mehr liefern kann; und dann muss man zur rechten Zeit am richtigen Ort sein. Zudem werden wir auch Bewegung auf dem M&A-Markt sehen. Aktuell gibt es gute Gelegenheiten, Firmen, die es hart getroffen hat, unter die Arme zu greifen und in das eigene Portfolio aufzunehmen.



### Prof. Dr. Reto Eberle

Partner, Mitglied des Board Leadership Center  
KPMG Schweiz

+41 58 249 42 43  
reberle@kpmg.com

### Über Regula Wallimann

lic.oec. HSG Universität St. Gallen, dipl. Wirtschaftsprüferin und US CPA

Regula Wallimann ist seit 2017 selbstständige und unabhängige Finanzexpertin und Verwaltungsrätin. Sie ist Vorsitzende des Audit Committee bei der Adecco Gruppe und der Straumann Gruppe und Verwaltungsratsmitglied von Helvetia Versicherungen. Zudem ist sie Mitglied des Geschäftsleitenden Ausschusses des Instituts für Accounting, Controlling und Auditing ACA HSG, Universität St. Gallen. Ihr Handwerk erlernte sie während ihrer 24-jährigen Tätigkeit als Wirtschaftsprüferin bei KPMG.

Dieser Artikel ist Bestandteil der KPMG Board Leadership News. Um diesen Newsletter für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte dreimal pro Jahr zu erhalten, können Sie sich [hier registrieren](#).

### Über das KPMG Board Leadership Center

Das KPMG Board Leadership Center ist unser Kompetenzzentrum für Verwaltungsrätinnen und Verwaltungsräte. Mit vertieftem Fachwissen und neusten globalen Kenntnissen unterstützen wir Sie in Ihren aktuellen Herausforderungen, damit Sie Ihre Rolle höchst effektiv erfüllen können. Zusätzlich bieten wir Ihnen die Möglichkeit, mit Gleichgesinnten in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.

Erfahren Sie mehr unter [kpmg.ch/blc](https://kpmg.ch/blc)

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 Prüfkunden 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](https://www.kpmg.ch) finden.

© 2020 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.