

COVID-19: Konsequenzen für Unternehmen

KPMG Board Leadership Center

Die rasante Ausbreitung des Coronavirus stellt die Welt vor eine besorgniserregende Gesundheitskrise, der sie sich entgegenstemmt. Oberste Priorität hat dabei die Reaktion auf die humanitären Aspekte der Krise – sei es die Eindämmung des Virus, die Unterstützung der Opfer und ihrer Familien oder die Zusammenarbeit bei der Entwicklung eines Impfstoffs. Doch die Folgen für Unternehmen und für die Wirtschaft insgesamt sind ebenfalls erheblich. Dieses Dokument befasst sich mit einigen der Herausforderungen für Unternehmen und damit, wie sie in einer voraussichtlich längeren Phase der Unsicherheit reagieren könnten.

Unmittelbare Massnahmen Unternehmen, die in den betroffenen Gebieten stark präsent sind oder direkte Verbindungen zu diesen Gebieten haben, müssen unverzüglich Massnahmen ergreifen, um ihre Gefährdung zu bewerten.	Mittel- bis langfristige Massnahmen Über die unmittelbaren Massnahmen hinaus sollten Unternehmen die Situation als Gelegenheit nutzen, ihre Krisenmanagementfähigkeiten auf den Prüfstand zu stellen, und mit Blick nach vorn Massnahmen zur Steigerung ihrer Agilität und Widerstandskraft ausloten.	
Jetzt	0–3 Monate	>4 Monate
<ul style="list-style-type: none"> • Wichtigste Risiken im Geschäft und in der Lieferkette in Erfahrung bringen • Teams zur Steuerung der Krisenreaktion und anschließenden Bewertung der Lieferketten und Stärkung des Risikomanagements mobilisieren • Governance-System für eine schnelle Entscheidungsfindung sicherstellen • Geschäfts- und Finanzszenarien für eine rasche Erholung, einen weltweiten Abschwung und eine globale Pandemie mit Rezession entwickeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Massnahmen zur Begrenzung der Folgen für Betrieb und Lieferketten planen und die Auswirkungen auf den See-, Luft- und Landverkehr bewerten • Kommunikation mit den wichtigsten Kunden und Interessengruppen sicherstellen • Auswirkungen auf die Einsatzplanung und das Personalmanagement prüfen und bewerten • Sektorspezifische Auswirkungen auf die zeitliche Planung prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible und transparente globale Lieferkette aufbauen • Digitale Technologien und Prozessautomatisierung verstehen und einsetzen, um die Folgen der Disruption abzuschwächen • Verbesserte Risikomanagementverfahren entwickeln und implementieren

Der Ausbruch von COVID-19 hat Einschränkungen des Personen- und Warenverkehrs über internationale Grenzen und sogar zwischen regionalen Gebieten im Inland nach sich gezogen. Menschen und Waren bilden die Lebensader aller Unternehmen; eine Unterbrechung dieser Ströme, selbst für einen nur kurzen Zeitraum, kann sich schnell und

schwerwiegend auf den unmittelbaren Zustand Ihres Unternehmens auswirken. Rasch unpopuläre Massnahmen zu ergreifen mag anfangs wie eine Überreaktion erscheinen, aber die richtigen Fragen eher früher als später zu stellen, kann entscheidend sein, um sich zu wappnen und auf lange Sicht auf einem starken Fundament aufbauen zu können.

Geschäftsstrategie

Es bestehen wenig Zweifel, dass es durch die Ausbreitung des Coronavirus zu erheblichen Störungen des lokalen und globalen Geschäftsumfelds kommt. Hat die Geschäftsleitung:

- sichergestellt, dass das aktuelle Geschäftsmodell unter dem Aspekt einer potenziellen Tätigkeitsunterbrechung bewertet wurde,
- die wichtigsten Herausforderungen für das Unternehmen auf mittlere Sicht eingegrenzt und bewertet,
- untersucht, inwieweit das Unternehmen davon abhängig ist, dass Wirtschaft und Gesellschaft sich innerhalb der nächsten zwei Monate stabilisieren,
- die grössten Risiken betrachtet (sei es Finanzierung, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten oder andere),
- Schritte unternommen, um das Unternehmen als Reaktion auf die Unterbrechung infolge des Coronavirus neu zu positionieren?

Finanzen

Unsicherheit und Geschäftsunterbrechungen aufgrund von COVID-19 sowie der Vertrauensverlust unter Unternehmen und Verbrauchern können die Liquiditätssituation eines jeden Unternehmens belasten.

So könnte beispielsweise die Zahl der Neuaufträge zurückgehen, wenn Menschen durch Reisebeschränkungen daran gehindert werden, über traditionelle Kanäle einzukaufen, die derzeitige Preisgestaltung nicht mehr tragfähig sein, wenn die Einsatzkosten steigen, unterbrochene Lieferketten dazu führen, dass höhere Bestände gehalten werden müssen, und Kosten zukünftig durch Schwankungen an den Devisenmärkten oder durch Preiserhöhungen der Lieferanten steigen. Hat die Geschäftsleitung untersucht:

- inwieweit Unsicherheit in der Finanzplanung berücksichtigt wurde,
- inwieweit die Nachfrage nach den Waren/Dienstleistungen des Unternehmens in verschiedenen Szenarien einem Stresstest unterzogen wurde und wie sich dies auf den Geldfluss, die Margen und die Rentabilität auswirkt,
- welcher zukünftige Finanzierungsbedarf im Unternehmen besteht und sichergestellt, dass entsprechende Gespräche mit wichtigen Finanzgebern und Kreditoren geführt werden,
- welchen Gefährdungen das Unternehmen durch Wertschwankungen des Schweizer Frankens und anderer Währungen ausgesetzt ist,
- ob Lagerbestände erhöht werden müssen und ob ein Dominoeffekt auf den Geldfluss zu erwarten ist,
- welche Folgen Preiserhöhungen der Lieferanten auf Cash-flow und Rentabilität haben,
- vertragliche Fragen wie z. B. Strafen bei Lieferverzögerungen geklärt?

Mitarbeitende

Die durch COVID-19 ausgelöste Krise wird wahrscheinlich auch die Personalstärke erheblich beeinträchtigen, da ein grosser Teil der Mitarbeitenden aufgrund von Krankheit oder einer notwendigen Selbstisolierung gezwungen sein könnte, der Arbeit fernzubleiben. Ausserdem bestehen für Mitarbeitende Beschränkungen im grenzüberschreitenden Verkehr und immer mehr Beschäftigte arbeiten aus dem Homeoffice, weil Einrichtungen (wie z. B. Schulen) schliessen.

Gesundheitliche Bedenken erhöhen verständlicherweise die Angst der Mitarbeitenden (insbesondere bei denjenigen mit Familie), was sich durchaus auf die Produktivität auswirken kann.

Mit den Mitarbeitenden proaktiv zu kommunizieren, um das Vertrauen in Ihre Pläne und Empfehlungen angesichts neuer HR-Prozesse und -Richtlinien (z. B. zur Zahlung des gesetzlichen Krankengelds) zu stärken, wird zunehmend wichtiger werden. Hat die Geschäftsleitung untersucht:

- inwieweit in der Krisenplanung des Unternehmens Homeoffice und das Fehlen von Mitarbeitenden aufgrund von COVID-19 berücksichtigt sind,
- welche Auswirkungen es auf die Geschäftstätigkeit hat, wenn Mitarbeitende nicht reisen können (sowohl zu ihrem normalen Arbeitsplatz als auch international),
- ob es über eine Kommunikationsstrategie verfügt, um die Mitarbeitenden darüber zu informieren, wie das Unternehmen auf die Coronavirus-Situation reagiert, und sie auf dem neusten Stand zu halten,
- ob es eine Eindämmungsstrategie auszuarbeiten gilt, die z. B. eine Überarbeitung der Richtlinien für Homeoffice-Arbeit vorsieht,
- was für HR-Richtlinien und Regelungen für den Krankheitsfall angesichts der Ausbreitung des Coronavirus anzuwenden bzw. auszuarbeiten sind,
- ob das Personalwesen in der Lage ist, sich um das Wohlergehen der Mitarbeitenden zu kümmern und Fragen zur gesetzlichen Krankentaggeldversicherung und zu anderen Leistungen zu beantworten,
- welche Folgen bei Auftragnehmern und Lieferanten zu erwarten sind? Dies umfasst auch eine Bewertung ihrer Richtlinien und ihres Umgangs mit den eigenen Mitarbeitenden.

Lieferkette

Da COVID-19 eine erhebliche und langanhaltende Unterbrechung der globalen Lieferketten verursacht, wird es entscheidend sein, die vor- und nachgelagerten Prozesse der Lieferkette zu verstehen, um die meisten Unternehmen weiterhin wirksam führen zu können.

Die Schliessung von Fabriken in China und weiteren Regionen, steigende Transportkosten und längere Vorlaufzeiten aufgrund reduzierter Frachtkapazität, der Arbeitskräftemangel und eine sich verändernde Kundennachfrage können sich auf das Bestandsmanagement und in der Folge auf das Umlaufvermögen auswirken. Hat die Geschäftsleitung untersucht:

- an welchen Standorten die Lieferanten angesiedelt sind sowie mögliche Engpässe und Fehlerstellen identifiziert,
- ob die Lagerreichweiten in verschiedenen Stressszenarien ausreichend sind,
- ob die Pläne der Logistikanbieter zur Risikominderung bereits abgefragt wurden,
- eine Aktualisierung der Frühwarnindikatoren durchgeführt, um sicherzustellen, dass potenzielle Probleme mit Lieferanten und Logistikanbietern schnell erkannt werden,
- wie Hauptkunden bei knappen Beständen priorisiert werden können,
- was für Haftungsfälle eintreten können, wenn vertragliche Verpflichtungen aufgrund von Versorgungsengpässen nicht erfüllt werden,
- was für Auswirkungen auf die Mitarbeitenden und welche späteren Kapazitätsengpässe es geben könnte,
- ob ein Sonderteam gebildet und eingesetzt werden soll, das ermittelt, wie sich die jeweils neusten staatlichen Pläne zur Risikobegrenzung auf die Lieferkette auswirken werden?

Steuern und Recht

Parallel zu den Massnahmen der Unternehmen als Reaktion auf die Auswirkungen und Unsicherheiten im Zusammenhang mit COVID-19 ist es wichtig, die Massnahmen der Regierungen in Bezug auf Steuerfristen und -erleichterungen sowie die steuerlichen Auswirkungen anderer Geschäftsentscheidungen, wie z. B. die Verlagerung von Mitarbeitenden, stets genau zu kennen.

Ebenso kann es sein, dass Sie, Ihr Lieferant oder Ihre Kunden aufgrund von COVID-19 eine vertragliche Vereinbarung nicht erfüllen können. Das volle Ausmass des Anspruchs aus dem Vertragsbruch wird dann wahrscheinlich erst einige Zeit nach dem Ende der Krise ersichtlich werden. Jetzt die Erwartungen zu steuern, trägt wesentlich dazu bei, potenzielle Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden, weil robuste Beziehungen in der Regel bedeuten, dass es nicht zu einem Rechtsstreit kommt. Hat die Geschäftsleitung untersucht:

- ob Mitarbeitende in Schlüsselpositionen in ihrer Bewegungsfreiheit eingeschränkt oder zu einer Änderung ihres Arbeitsrhythmus verpflichtet werden sollten,

- ob auch im Zuge der angepassten Arbeitsregelungen eine ausreichende Mitarbeiterpräsenz im Unternehmenssteuerbereich gewährleistet ist,
- ob das Unternehmen alle erforderlichen Steuererklärungen (Unternehmenssteuer, Mehrwertsteuer etc.) und Zoll-erklärungen einreichen kann, wenn wesentliche Mitarbeitende fehlen,
- ob es einen Ansatz auszuarbeiten gilt, um Verträge zu identifizieren und zu priorisieren, die durch COVID-19 jetzt gefährdet sind,
- ob es schon über einen Prozess verfügt, nach dem Lieferanten und/oder Kunden, die ihre vertraglichen Verpflichtungen voraussichtlich nicht erfüllen können, im Vorfeld identifiziert werden können, und über Pläne, um im konkreten Fall darauf zu reagieren?

Planung der Geschäftskontinuität

Die Planung der Geschäftskontinuität ist von ausschlaggebender Bedeutung. Organisationen könnten durchaus in eine Lage geraten, in der es aufgrund interner oder externer Faktoren sehr schwierig oder nahezu unmöglich wird, die Funktionsfähigkeit wichtiger Geschäftsprozesse aufrechtzuerhalten. Sie sollten dann bereits bestimmt haben, was ihr Mindestkerngeschäft ist und welche Abhängigkeiten bestehen – etwa von Mitarbeitenden, Räumlichkeiten, Technologien und Drittparteien.

Ein robuster Krisenmanagementplan erleichtert die strategische Entscheidungsfindung während einer Krise wie der Coronapandemie. Denken Sie an den Schutz der Mitarbeitenden und Räumlichkeiten vor Kontamination, den Schutz der Lieferketten und andere strategische Faktoren. Hat die Geschäftsleitung:

- in den letzten zwei Monaten ein Business Impact Assessment (BIA) durchgeführt,
- sichergestellt, dass wichtige Unternehmensdienstleistungen, die es aufrechtzuerhalten gilt, und die wichtigsten Abhängigkeiten – z.B. von Mitarbeitenden, Räumlichkeiten, IT, Lieferketten etc. – identifiziert wurden,
- sichergestellt, dass der Plan zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs auch die Auswirkungen auf Systeme und Technologien umfasst, einschliesslich Homeoffice-Kapazitäten,
- untersucht, ob kritische Lieferanten das Unternehmen unterstützen können? Geprüft, ob alternative Vereinbarungen für den Fall bestehen, dass kritische Lieferanten nicht liefern können,
- sichergestellt, dass im Krisenmanagementplan auf Massenerkrankungen, Betreuungsmassnahmen für Mitarbeitende, Trauerfälle, Transportunterbrechungen und andere Störungen eingegangen wird,
- eine Kommunikationsstrategie verabschiedet, die alltägliche Hygieneempfehlungen für die Belegschaft umfasst? Den Krisenkommunikationsprozess durchleuchtet, um sicherzustellen, dass alle Kontaktdaten auf dem neusten Stand sind und die Mitarbeitenden wissen, wie sie reagieren sollen?

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://www.kpmg.ch/blc)

Kontakt

KPMG AG

Räffelstrasse 28
Postfach
CH-8036 Zürich

Rolf Hauenstein

Partner, Leiter Board
Leadership Center
KPMG Schweiz

kpmg.ch

rhauenstein@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 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 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.