

# Unser «Resilience Wheel»

## Massnahmen, Steuerung und Geschäftsausrichtung in Krisenzeiten

Die rasante weltweite Ausbreitung von COVID-19 stellt nahezu alle Industriezweige vor enorme Herausforderungen bei der Steuerung ihrer Lieferketten, Belegschaften und Liquidität. Die richtige Reaktion von Unternehmen hierauf hängt natürlich von den Umständen im Einzelfall ab. Gleichwohl sollte der Fokus dabei in jedem Fall auf dem kurzfristigen Liquiditätsmanagement liegen.



# «Resilience Wheel»

Wir stehen Ihnen in diesen Zeiten partnerschaftlich und mit effizienten Lösungen zur Seite. Unser «Resilience Wheel» zeigt Ihnen hier fünf Kernbereiche rund um die Themen Krisenmanagement und Liquiditätssteuerung auf.



## Liquiditätsmanagement

Liquidität im Unternehmen halten durch gezielte Massnahmen:

- Verlängerung der Kreditorenzahlungszielen
- Stundung von Beträgen
- Ausnutzung freier Kreditlinien
- Staatliche Zuschüsse und Hilfsprogramme



## Notfall- und Krisenplan

- Identifikation von kritischen Punkten in der Liefer- und Wertschöpfungskette, wichtigen Mitarbeitern und der Abhängigkeit von externen Dienstleistern und Subunternehmen
- Überprüfung einer vorübergehenden Einstellung des Geschäftsbetriebs



## Stakeholder Management

- Durch eine robuste Liquiditäts- und Finanzplanung eine bessere Verhandlungsposition gegenüber Stakeholdern erreichen
- Interaktion mit Finanzbehörden, Vermietern, Darlehensgebern sowie wesentlichen Lieferanten und Kunden erhöhen



## Führung & Mitarbeiter

- Flexibilität erhöhen durch Identifikation der Profile und Stärken/Schwächen der Mitarbeiter
- Aktives Engagement mit Mitarbeitern, Betriebs-räten, Gewerkschaften und Anwälten, um Optionen auszuloten
- Überarbeitung von Richtlinien und Vorschriften zu Abwesenheiten, Schulungen, Überstunden und Urlaubsplanung.



## Aufbau eines Teams zum Krisenmanagement

- Krisenmanagement-Team aus Vertreter der wesentlichen Geschäfts- und Verwaltungsbereiche zusammenstellen
- Kurzfristige Risiken und Handlungsfelder antizipieren
- Regelmässige und ehrliche Kommunikation mit Ihrem Team

## Liquiditätsmanagement

Der aktuell kritischste Faktor für Unternehmen



### Handeln Sie, um Liquidität im Unternehmen zu halten

Hier können folgende Massnahmen in Frage kommen:

- Sondervereinbarung zu temporär längeren Kreditorenzahlungszielen
- Verhandlungen mit Vermietern und Banken, um fällige Beträge temporär zu stunden
- Volle Ausnutzung vorhandener, noch freier Kreditlinien und – wo möglich – Freisetzung gebundener Überschussliquidität
- Verhandlungen mit geeigneten Kunden, um ggf. frühere Zahlungen gegen Einräumung von Skonti / Rabatten zu erreichen
- Analyse und Beantragung von Steuerhilfen und -erleichterungen
- Analyse und Beantragung von staatlichen Zuschüssen, Hilfsprogrammen oder Sonder-Kreditprogrammen

### Die kurzfristige Liquiditätsplanung ist essenziell

Mehr als sonst kommt der kurzfristigen Liquiditätsvorausschau gerade eine überragende Bedeutung zu. Üblicherweise sollte das Management eine 13-Wochen-Liquiditätsplanung auf Basis der zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben aufsetzen und tagesaktuell fortschreiben. Diese – auch (insolvenz-) rechtlich bedeutende – kurzfristige Liquiditätsplanung ist dann auch in eine «reguläre» mittelfristige Unternehmens- und Finanzplanung zu überführen, mindestens auf monatlicher Basis für das laufende Jahr.

Eine robuste Liquiditätsplanung und eine nachvollziehbare Ableitung des Kapitalbedarfs daraus ist in diesen Krisenzeiten für alle Stakeholder, insbesondere auch Banken, enorm wichtig. Dadurch schaffen Sie Klarheit und Transparenz und erhöhen so die Chancen auf Finanzierungsbeiträge Ihrer Stakeholder deutlich.

# Unser «Resilience Wheel» – Fokus auf das Liquiditätsmanagement



- Kurzfristige Liquiditätsvorausschau
- Einfluss auf die kurzfristige Liquidität
- Weitere relevante Steuerungsbereiche
- Stakeholder-Einbindung



#### **Vorbereitende Massnahmen**

- Kurzes Erstgespräch zur «Ist-Situation»
- «Quick Check» zu geeigneten Finanzierungsprogrammen und erforderlichen Unterlagen

#### **Antrag auf Finanzierungshilfen**

- Unterstützung des gesamten Antragsprozesses inklusive eines Teasers
- Abgabe einer Rating-Indikation

#### **Bankenkommunikation**

- Aktive Kommunikation mit den involvierten Hausbanken
- Umsetzungsbegleitung bei Verträgen
- Betriebswirtschaftlicher Check

#### **Arbeitsrecht**

- Begleitung bei Massnahmen wie Kurzarbeit

#### **Managerhaftung**

- Beratung von Vorständen und Geschäftsführern (-innen) in insolvenzrechtlichen und haftungsrechtlichen Fragestellungen

#### **Steuerliche Hilfsangebote**

- Begleitung bei kurzfristigen steuerlichen Stützmassnahmen, hier insbesondere bei Vorauszahlungen, Stundungen oder Fristverlängerungen

#### **Liquiditäts-/Finanzplanung**

- Erstellung einer kurzfristigen Liquiditätsplanung und eines mittelfristigen Finanzplans
- Abbildung von Szenariorechnungen
- Ableitung eines Finanzierungsbedarfs

#### **Gutachtliche Bescheinigung**

- Erstellung von betriebswirtschaftlichen Kurzgutachten zur Dokumentation
- Erstellung bzw. Begutachtung von Sanierungskonzepten
- Independent Business Reviews

#### **Performance Improvement**

- Identifizierung von Quick Wins im Working Capital
- Gemeinsame Erarbeitung von kurz-/mittelfristigen (Kosten-) Einsparpotenzialen
- Enge Umsetzungsbegleitung und Interim Management

#### **Outsourcing**

- Einsatz externer Experten im Falle restriktiver Personalpolitik zur Aufrechterhaltung zentraler Funktionen

#### **Home Office & Datenschutz**

- Aktuelle Home Office-Richtlinien
- Prüfung der IT-Infrastruktur
- Massnahmenplan und Implementierung von Datenschutz- und IT-Richtlinien

#### **Optimierung v. Prozessabläufen**

- Prozessaufnahme und -optimierung
- Einsatz von Software-Robotern zur Automatisierung administrativer Tätigkeiten
- Analyse/Optimierung von Notfallplänen

**Wir unterstützen  
Sie bei den anstehenden  
Herausforderungen**

# Weitere Überlegungen



## Notfall- und Krisenplan

Was sind die kritischen Punkte in Ihrer Liefer- und Wert-schöpfungskette? Berücksichtigen Sie Notfallreserven bei kritischen Produkten in der Vorratshaltung und arbeiten Sie an alternativen Bezugsquellen und Lösungen.

Haben Sie wichtige Mitarbeiter identifiziert? Unterstützen Sie Ihre Belegschaft, wo es geht, um die Herausforderungen des Home Office zu bewältigen (Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten, Fernzugriff, technische Unterstützung).

Beurteilen Sie die Abhängigkeit Ihres Unternehmens von externen Dienstleistern und Subunternehmen für kritische Geschäfts- und Kommunikationsprozesse.

Analysieren Sie, ob Teile des Geschäftsbetriebs (oder der Betrieb insgesamt) vorübergehend eingestellt werden können, und welchen Einfluss eine solche Massnahme auf laufende Projekte, die Betriebsfähigkeit des Anlagevermögens oder den Ruf des Unternehmens haben könnte.

Beachten Sie, dass die Abwesenheit von Mitarbeitern zu Verzögerungen bei administrativen und regulatorisch / gesetzlich verpflichtenden Prozessen führen kann und implementieren Sie, wenn möglich, virtuelle Prozesse.

Überprüfen Sie Ihren Versicherungsschutz und mögliche (auch rechtliche) Ansprüche aus Betriebsunterbrechung oder behördlichen Anordnungen.



## Stakeholder Management

Eine robuste Liquiditäts- und Finanzplanung versetzt Sie in eine bessere Position, um Gespräche mit Stakeholdern zur aktuellen Situation zu führen.

Seien Sie proaktiv, sprechen und interagieren Sie mit Finanzbehörden, Vermietern, Darlehensgebern und wesentlichen Lieferanten und Kunden, um sich keine Chancen auf möglichen Unterstützungsmassnahmen zu vergeben.



## Führung & Mitarbeiter

Analysieren Sie die Profile und Stärken/Schwächen Ihrer Mitarbeiter, um möglichst flexibel reagieren zu können und im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten Einsatzbereiche temporär zu ändern und Leerlauf zu vermeiden.

In vielen Fällen ist die Zusammenarbeit mit der Belegschaft in Krisensituation besonders vertrauensvoll und lösungsorientiert. Nutzen Sie daher ein aktives Engagement mit Ihren Mitarbeitern, Betriebsräten und Gewerkschaften, um Optionen auszuloten. Auch der Austausch mit Anwälten zu arbeitsrechtlichen Möglichkeiten scheint hier sinnvoll.

Überarbeiten Sie Richtlinien und Vorschriften zu Abwesenheiten, Schulungen, Überstunden und Urlaubsplanung. Beachten Sie dabei Situationen, in denen Mitarbeiter unter Quarantäne stehen oder Verdachtsfälle vorliegen.

Mitarbeiter müssen auf eine transparente Kommunikation und Vertrauen in die Unternehmensführung bauen können. Tonfall, Ehrlichkeit, Offenheit und Relevanz machen hier den Unterschied.



## Aufbau eines Teams zum Krisenmanagement

Stellen Sie ein Krisenmanagement-Team zusammen, in dem Vertreter der wesentlichen Geschäfts- und Verwaltungsbereiche zusammenkommen und regelmässig die akuten Probleme behandeln und priorisieren. Wo möglich, antizipieren Sie kurzfristige Risiken und Handlungsfelder. Wenn es freie Ressourcen gibt, allokatieren Sie diese auf solche «Hot Spots», um frühzeitig zu reagieren und Lösungen zu finden, bevor diese zu einem Problem werden.

Kommunizieren Sie frühzeitig, oft und ehrlich mit Ihrem Team. Setzen Sie Kommunikationskanäle und Termine auf, um Mitarbeiter auch im Home Office regelmässig informiert und eingebunden zu halten. Fehlende Kommunikation schürt sonst Unsicherheit und Bedenken!

# Massnahmenpaket des Bundes zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen des Coronavirus

Der Bundesrat hat ein umfassendes Massnahmenpaket in der Höhe von über CHF 60 Milliarden zur Abfederung der wirtschaftlichen Folgen der Ausbreitung des Coronavirus beschlossen. Ziel der auf verschiedene Zielgruppen ausgerichteten Massnahmen ist, Entlassungen zu vermeiden, die Beschäftigung zu erhalten, Löhne zu sichern und Selbständige aufzufangen. Seit dem 26. März 2020 stellen Banken betroffenen Unternehmen mit Überbrückungskrediten Liquidität zur Verfügung,

damit sie trotz Corona-bedingten Umsatzeinbussen ihre laufenden Fixkosten decken können. Der Bund sichert Kredite bis CHF 500'000 zu 100 Prozent und Kredite zwischen CHF 500'000 und CHF 20 Millionen zu 85 Prozent ab. Unternehmen, die einen Bedarf an Liquidität haben, können diese beziehen und das entsprechende Darlehen über 5 Jahre zurückzahlen.

1 / 2



## Liquiditätshilfen für Unternehmen

- Soforthilfe mittels verbürgten COVID-Überbrückungskrediten
- Zahlungsaufschub bei Sozialversicherungsbeiträgen
- Möglichkeit der Erstreckung von Zahlungsfristen bei der direkten Bundessteuer, der Mehrwertsteuer sowie anderen Steuern, Lenkungsabgaben und Zöllen ohne Verzugszins
- Rasche Prüfung der Kreditorenrechnung und rasche Auszahlung durch Verwaltungseinheiten des Bundes ohne Ausnützung der Zahlungsfristen
- Rechtsstillstand gemäss Bundesgesetz über Schuldbetreibung und Konkurs (SchKG)
- Massnahmen im Bereich der Tourismus- und Regionalpolitik und Soforthilfen im Tourismusbereich
- Rückzahlbare Darlehen zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen für Sportorganisationen im Profisport und Subventionen für ehrenamtlich aufgestellte Sportorganisationen
- Soforthilfen für Kulturunternehmen, zinslose Darlehen an nicht gewinnorientierte Unternehmen
- Der Arbeitgeber kann den Beitrag der Arbeitnehmerin oder des Arbeitnehmers an die berufliche Vorsorge aus der ordentlichen Arbeitgeberbeitragsreserve vergüten



## Ausweitung & Vereinfachung Kurzarbeit

- Kurzarbeitsentschädigung für Angestellte in befristeten Arbeitsverhältnissen und für Personen im Dienste einer Organisation für Temporärarbeit
- Kurzarbeitsentschädigung für Personen in einem Lehrverhältnis
- Kurzarbeitsentschädigung für Personen auf Abruf
- Kurzarbeitsentschädigung für arbeitgeberähnliche Angestellte (Bsp. GmbH-Gesellschafter). Diese erhalten eine Pauschale von CHF 3320 für eine Vollzeitstelle.
- Aufhebung der Karenzfrist (Wartefrist) für Kurzarbeitsentschädigungen
- Die Bewilligungsdauer von Kurzarbeit wird von 3 auf 6 Monate verlängert.
- Unternehmen mit einem Arbeitsausfall von über 85% der normalen betrieblichen Arbeitszeit können vier Abrechnungsperioden überschreiten.
- Arbeitnehmer müssen nicht mehr zuerst ihre Überstunden abbauen, bevor sie von Kurzarbeitsentschädigungen profitieren können.
- Dringliche Vereinfachungen bei der Abwicklung der Gesuche sowie der Zahlungen von Kurzarbeit





### Massnahmen gegen Konkurse

- Befristete Entbindung von der Pflicht zur Überschuldungsanzeige. Von dieser Pflicht sollen Unternehmen entbunden werden, die per Ende 2019 finanziell gesund waren und bei denen Aussicht besteht, dass die Überschuldung nach der Coronakrise wieder behoben werden kann.
- Einführung einer befristeten COVID-19-Stundung. Mit dieser Massnahme kann KMU in einem raschen, unbürokratischen Verfahren eine vorübergehende Stundung von drei Monaten gewährt werden, ohne dass ein Sanierungsplan vorliegen muss. Die Stundung kann um weitere drei Monate verlängert werden. Zudem gelten, anders als bei der Nachlassstundung, zum Schutz der Gläubiger spezifische Einschränkungen. So werden namentlich Lohnforderungen und Alimentenansprüche nicht von der Stundung erfasst und sind weiterhin voraussetzungslos geschuldet.
- Beide Massnahmen haben zum Ziel, diejenigen Unternehmen vor einem drohenden Konkurs zu schützen, die allein aufgrund der Coronakrise in Liquiditätsengpässe geraten.



### Entschädigung bei Erwerbsausfällen für Selbständige

- Entschädigung an Personen, deren selbständig geführter, öffentlich zugänglicher Betrieb geschlossen werden musste
- Entschädigung an Eltern mit betreuungspflichtigen Kindern
- Entschädigung an vom Arzt in Quarantäne verordneten Personen
- Ausfallentschädigungen für Kulturschaffende
- Ausfallentschädigungen für Kulturvereine im Laienbereich

## Corona-Hub

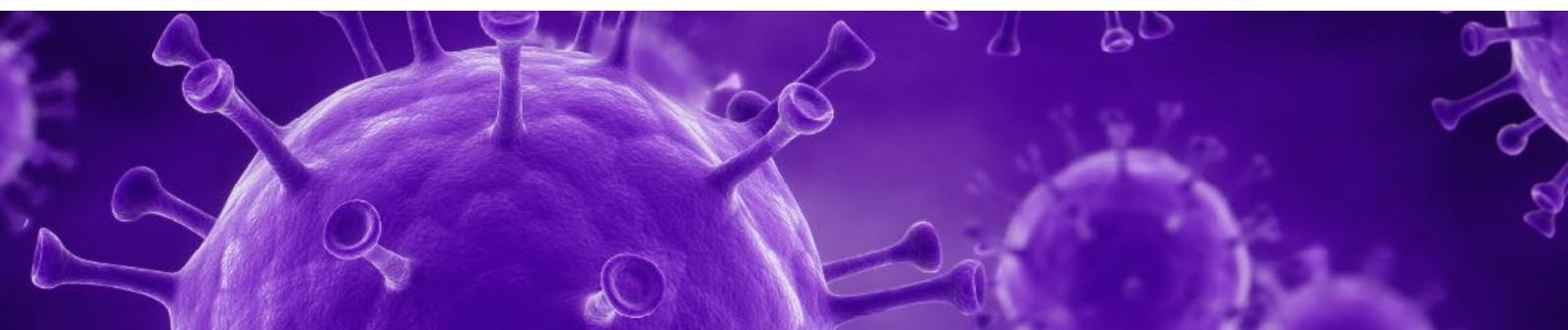
Weitere Ansprechpartner und Informationen rund um Hilfen für Unternehmen und Unternehmer ...

**... finden Sie online auf unserer Website:**  
[www.grant-thornton.ch/de/Coronavirus](http://www.grant-thornton.ch/de/Coronavirus)

Im Corona-Hub nehmen unsere Experten aus den Bereichen Transaction Services, Legal, Tax, Audit und Business Risk Services zu wichtigen Fragen und Themen rund um die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie Stellung und stellen Ihnen diese Informationen zusammengefasst zur Verfügung.

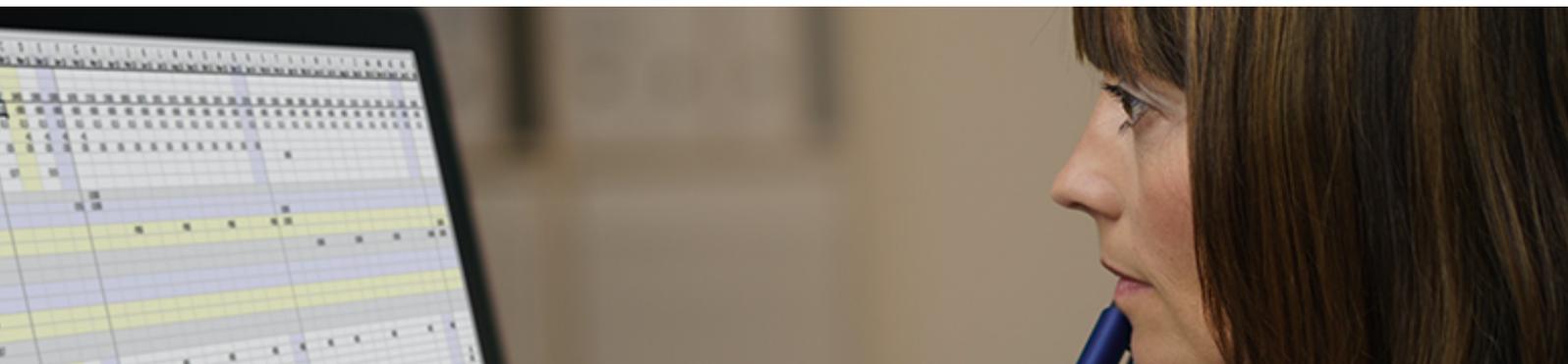
**Unsere breit aufgestellten Expertenteams stehen Ihnen insbesondere bei diesen Themenbereichen zur Seite:**

- Cash und Liquiditätsmanagement
- Unabhängiger Business Review
- Unabhängige Meinung zur Restrukturierungsplänen
- Unterstützung bei Distressed M&A Situationen
- Bewertungsthemen im Zusammenhang mit COVID-19
- Rechtsfragen zu Restrukturierung, Insolvenz und Managerhaftung
- Arbeitsrechtliche Fragestellung
- Steuerrechtliche Beratung
- Bilanzierungs- und Rechnungslegungsfragen
- Business Risk Assessments



# Entdecken Sie mit uns das «Resilience Wheel»

Unser Transaction Services-Team unterstützt Sie partnerschaftlich und pragmatisch, um gemeinsam erfolgreich durch unsichere Zeiten zu navigieren.



## Kontaktieren Sie unsere Spezialisten

Wenn Sie mit einem unserer Spezialisten aus dem Advisory-Bereich das «Resilience Wheel» und Möglichkeiten sowie Umsetzungsmassnahmen für Ihr Unternehmen näher erörtern möchten, freuen wir uns auf Ihren Anruf oder Ihre Email:

---

## Kontakte



### Fabian Kunz

Senior Manager, Transaction Services

Grant Thornton AG

T +41 43 960 71 71

E [fabian.kunz@ch.gt.com](mailto:fabian.kunz@ch.gt.com)



©2020 Grant Thornton Schweiz/Liechtenstein – Alle Rechte vorbehalten. Grant Thornton Schweiz/Liechtenstein gehört zu Grant Thornton International Ltd (nachstehend «Grant Thornton International» genannt). Wird auf «Grant Thornton» Bezug genommen, ist darunter die Marke zu verstehen, unter der jede einzelne Gesellschaft tätig ist. Grant Thornton International und die Einzelgesellschaften sind jeweils rechtlich selbständige Unternehmen. Leistungen werden von den einzelnen Gesellschaften unabhängig voneinander erbracht, d.h. keine Einzelgesellschaft haftet für Leistungen oder Tätigkeiten einer anderen Einzelgesellschaft. Diese Übersicht dient ausschliesslich und alleine dem Zweck einer ersten Information. Sie beinhaltet weder einen Rat noch eine Empfehlung, noch erhebt sie Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird keinerlei Haftung bezüglich des Inhalts übernommen.