

KMU: Zurück zum Erfolg

Unterstützende Anleitung für die kommenden 3-12 Monaten

Absender	Consulta
Empfänger	AXA
Projekt	AXA Covid-19 Krise
Projektbeginn	08.05.2020
Autor	Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung
Ausgabedatum	10.06.2020
Version	1.0

supported by



Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Schutzkonzepte für Verbände und Unternehmen	4
2.1	Ausgangslage	4
2.2	Übersicht Schutzkonzepte	4
2.3	Gesetzliche Grundlagen	5
2.3.1	Standard-Schutzkonzepte	6
2.3.2	Weitere Grobkonzepte von Branchenverbänden	6
2.3.3	Rahmenvorgaben für den Sportbereich	8
3	Kurzanleitung Krisen-Management	9
3.1	Ausgangslage	9
3.2	Führungsinstrumente	9
3.2.1	Tätigkeiten zur Lageverfolgung	9
3.2.2	Aussage – Erkenntnis – Konsequenz	10
3.2.3	Risikomanagement	12
3.2.4	Vorbehaltene Entschlüsse	13
3.2.5	Zeitplanung	14
3.2.6	Strategische Analysen	15
3.3	Anwendung Krisen-Management	16
4	Covid-19 Cockpit	18
5	Rechtlicher Hinweis	19

Consulta AG
Wirtschafts- und
Unternehmensberatung

Villa Weber
Postfach 252
8630 Rüti ZH

Tel. +41 55 250 55 55

www.consulta.swiss

1 Einleitung

«Zurück zum Erfolg» - die Wiederaufnahme der (normalen) Geschäftstätigkeit wird in den kommenden Monaten für viele KMU im Fokus stehen, wir möchten Sie gerne dabei unterstützen. Das vorliegende Dokument hat zum Zweck Ihnen die vom Bund vorgeschriebenen Massnahmen schnell und zielgerichtet aufzuzeigen. So geben wir Ihnen u.a. eine Übersicht über die vorgeschriebenen Schutzkonzepte, führen in das Thema «Unternehmensführung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ein» und stellen hierfür Vorlagen zum eigenständigen Ausfüllen zur Verfügung.

Kapitel 2 liefert Ihnen Informationen zu Schutzkonzepten für Unternehmen und Verbände. Neben den vom Bund beschlossenen Massnahmen (Kapitel 2.2) und den gesetzlichen Grundlagen (Kapitel 2.3) geben wir Ihnen eine Übersicht an Vorlagen inklusive Links für Ihre Branche, sodass sie diese als Basis für die Entwicklung Ihres eigenen Schutzkonzeptes nutzen können.

In Kapitel 3 (Kurzanleitung Krisen-Management) erhalten Sie eine Handlungsanleitung, anhand welcher Sie einerseits das Alltagsgeschäft wieder hochfahren und andererseits unternehmerische Gefahren frühzeitig erkennen können. Das Thema Risikomanagement und, wie Sie dieses in Ihrem Unternehmen implementieren können, erfahren Sie in Kapitel 3.2.3. Kapitel 3.2.6 erklärt Ihnen wie Sie Strategische Analysen einsetzen, um langfristig auf Veränderungen im Unternehmensumfeld zu reagieren. So sollten Sie beispielsweise die Stärken Ihres Unternehmens nutzen, um sich im Wettbewerb mit den Konkurrenten vorteilhaft zu platzieren. In Kapitel 3.3 (Anwendung Krisen-Management) finden Sie eine Checkliste, welche allgemeine Prüfpunkte eines Unternehmens darstellt. Gewisse Faktoren sind täglich, wöchentlich oder monatlich zu prüfen. Anhand der beispielhaften Auflistung können Sie die für Ihr Unternehmen wichtigen Faktoren auflisten.

In Kapitel 4 (Covid-19 Cockpit) stellen wir Ihnen ein Werkzeug zur Verfügung, mittels welchem Sie schnell und einfach Ihre individuelle Unternehmenssituation analysieren können. Nachdem Sie Fragen zur aktuellen finanziellen Situation und unternehmensspezifischen Risiken beantwortet haben, liefern wir Ihnen mit Hilfe der beiliegenden Excel-Tabelle individualisierte Handlungsempfehlungen.

2 Schutzkonzepte für Verbände und Unternehmen

2.1 Ausgangslage

In seiner Sitzung vom 16.04.2020 stellte der Bundesrat die etappenweisen Lockerungsmassnahmen zum Schutz vor Covid-19 vor. Wir stehen unmittelbar vor der dritten Etappe:

Dritte Etappe

«Über die dritte Etappe der Lockerungen ab dem 8. Juni wird der Bundesrat an seiner Sitzung vom 27. Mai entscheiden. Vorgesehen sind Entscheide zum Versammlungsverbot von mehr als 5 Personen, zum Präsenzunterricht an Gymnasien und Hochschulen, zu kulturellen Einrichtungen, Sportanlagen und Bergbahnen sowie zu Gottesdiensten. Der Bundesrat diskutiert dann zudem den Ausstieg aus der ausserordentlichen Lage gemäss Epidemien-gesetz. Am 26. Juni will der Bundesrat weitere Entscheide fällen für den Sommer, basierend auf den Resultaten des Monitorings.»

Medienmitteilung vom 29.04.2020:

<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-78948.html>

Bundesratsentscheid vom 27. Mai 2020:

Ab dem 6. Juni 2020 werden die Massnahmen zur Bekämpfung des neuen Coronavirus weitgehend gelockert. Dies hat der Bundesrat aufgrund der positiven epidemiologischen Entwicklung an seiner Sitzung vom 27. Mai 2020 beschlossen. Alle Veranstaltungen mit bis zu 300 Personen können wieder durchgeführt werden und neu sind spontane Versammlungen von maximal 30 Personen erlaubt. Alle Freizeitbetriebe und touristischen Angebote können wieder öffnen. Der Bundesrat hat zudem entschieden, die ausserordentliche Lage gemäss Epidemien-gesetz auf den 19. Juni 2020 zu beenden.

Medienmitteilung vom 27.05.2020:

<https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-79268.html>

2.2 Übersicht Schutzkonzepte

Der Bundesrat hat entschieden, dass jene in Art. 6 Abs. 3 der COVID-19-Verordnung 2 erwähnten Betriebe ab dem 27. April 2020 wieder geöffnet werden dürfen, sofern sie über ein Schutzkonzept verfügen. Mit einem solchen Schutzkonzept soll das Übertragungsrisiko minimiert werden. Das Schutzkonzept beinhaltet die Umsetzung der Hygiene- und Verhaltensregeln des BAG. Jeder Betrieb ist für die Erstellung des eignen Schutzkonzeptes verantwortlich. Als Hilfe dienen die gesundheits- und arbeitsrechtlichen Vorgaben des BAG und des SECO.

Eine Genehmigung der Konzepte durch kantonale oder Bundesstellen ist nicht vorgesehen.

Auch diejenigen Betriebe, welche ihre Arbeit während der Coronakrise nicht unterbrechen mussten, sind verpflichtet ein Schutzkonzept zu erarbeiten. Sofern bereits in der Vergangenheit ein Schutzkonzept erstellt wurde, muss dies anhand der aktuellen Vorgaben überprüft und aktualisiert werden. Sofern bisher kein Schutzkonzept vorliegt, muss dieses zwingend erstellt werden. Nachfolgend stellen wir Ihnen einige Musterkonzepte zur Verfügung.

Musterschutzkonzept:

Nachfolgendes Schutzkonzept beschreibt, welche Vorgaben Einrichtungen und Betriebe erfüllen müssen im Rahmen ihrer Pflichten gemäss dem allgemeinen Gesundheitsschutz gegenüber ihren Arbeitnehmenden und gemäss COVID-19-Verordnung 2 zum Schutz der Bevölkerung. Die Vorgaben richten sich an die Betreiber von Einrichtungen und Organisatoren von Veranstaltungen und an die Arbeitgeber. Sie dienen der Festlegung von betriebsinternen Schutzmassnahmen, die unter Mitwirkung der Arbeitnehmenden umgesetzt werden müssen.

https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/DE_MusterSchutzkonzept_COVID-19_29052020.docx

Vorlagen für die Umsetzung von Schutzkonzepten:

Vorlagen für die Umsetzung von Schutzkonzepten für Betriebe, Einrichtungen und Veranstaltungen sind unter folgendem Link abrufbar: <https://backtowork.easygov.swiss/musterschutzkonzept/>

Abgerufen am 09.06.2020 von:

https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/neues_coronavirus/schutzkonzepte.html

2.3 Gesetzliche Grundlagen

Art. 6 Abs. 3 und 6a der COVID-19-Verordnung 2 sehen bezüglich der zur Wiedereröffnung von Betrieben notwendigen Schutzkonzepte Folgendes vor:

Art. 6 Abs. 3

3 Die Absätze 1 und 2 gelten nicht für folgende Einrichtungen und Veranstaltungen, sofern sie über ein Schutzkonzept nach Artikel 6a verfügen:

- l. Beerdigungen im Familienkreis;
- o. Bau- und Gartenfachmärkte, einschliesslich Gärtnereien und Blumenläden;
- p. Betriebe mit personenbezogenen Dienstleistungen mit Körperkontakt wie Coiffeure, Massagen, Tattoo-Studios und Kosmetik;
- q. Einrichtungen zur Selbstbedienung wie Solarien, Autowaschanlagen oder Blumenfelder.

Art. 6a Schutzkonzept

1 Betreiber von Einrichtungen und Organisatoren von Veranstaltungen nach Artikel 6 Absatz 3 müssen durch die Erarbeitung und Umsetzung eines Schutzkonzepts gewährleisten, dass das Übertragungsrisiko minimiert wird für:

- a. Kundinnen und Kunden, Besucherinnen und Besucher sowie Teilnehmerinnen und Teilnehmer; und
- b. die im Betrieb oder an der Veranstaltung tätigen Personen.

2 Das BAG legt in Zusammenarbeit mit dem SECO die gesundheits- und arbeitsrechtlichen Vorgaben bezüglich der Schutzkonzepte fest.

3 Die Branchen- oder Berufsverbände erarbeiten nach Möglichkeit branchenbezogene Grobkonzepte, welche die Vorgaben nach Absatz 2 beachten. Sie hören hierzu die Sozialpartner an.

4 Die Betreiber und Organisatoren stützen ihre Schutzkonzepte vorzugsweise auf die Grobkonzepte ihrer Branche nach Absatz 3 ab oder direkt auf die Vorgaben nach Absatz 2.

5 Die zuständigen kantonalen Behörden schliessen einzelne Einrichtungen oder verbieten einzelne Veranstaltungen, falls kein ausreichendes Schutzkonzept vorliegt oder dieses nicht eingehalten wird.

Abgerufen am 09.06.2020 von

https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/neues_coronavirus/schutzkonzepte.html

2.3.1 Standard-Schutzkonzepte

Der Bund hat die sieben folgenden tätigkeitsspezifischen Standard-Schutzkonzepte vorgesehen:

1. Einkaufsläden und Märkte
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzkonzept_Einkaufslaeden_Maerkte_11052020.pdf
2. Bau- und Gartenfachmärkte, Gärtnereien und Blumenläden
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzmassnahmen_Bau_Gaertnereien_Blumenlaeden_11052020.pdf
3. Büroarbeitsplätze
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzkonzept_fuer_Bueroarbeitsplaetze.pdf
4. Einrichtungen zur Selbstbedienung
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzmassnahmen_Einrichtungen_Selbstbedienung_11052020.pdf
5. Beerdigungen im Familienkreis
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzmassnahmen_bei_Beerdigungen_11052020.pdf
6. Dienstleistungen mit Körperkontakt
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzkonzept_Betriebe_personenbezogenen_Dienstleistungen_11052020.pdf
7. Museen, Bibliotheken und Archive
https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/05/DE_Schutzmassnahmen_Museen_Bibliotheken_11052020.pdf

2.3.2 Weitere Grobkonzepte von Branchenverbänden

Zusätzlich zu diesen Schutzkonzepten haben Branchen-Spitzenverbände weitere Schutzkonzepte publiziert:

- a. Bäcker & Confiseure, SBC Schweizer Bäcker-Confiseur
https://www.sgv-usam.ch/media/12509/20200414_smart-restart_baecker-confis_sbc_de.pdf
- b. Bootswerften, Schweizerischer Bootbauer-Verband
https://www.sgv-usam.ch/media/12641/20200506_smart-restart_bootbauer_de.pdf

- c. Detailhandel, VSF Verband Schweizerischer Filialunternehmungen
https://www.sgv-usam.ch/media/12477/20200408_mm-vsfc_corona_smart-restart_de.pdf
- d. Detailhandel, Food/Near-Food (Swiss Retail Federation)
<https://www.swiss-retail.ch/download/9246/>
- e. Detailhandel, Non-Food (Swiss Retail Federation)
<https://www.swiss-retail.ch/download/9132/>
- f. Detailhandel, Baumärkte und Gartencenter (Swiss Retail Federation)
<https://www.swiss-retail.ch/download/9078/>
- g. Fitnessbranche, SFGV Schweizerischer Fitness- & Gesundheitscenter Verband und IG Fitness Schweiz
https://www.sgv-usam.ch/media/12534/20200420_smart-restart_fitness-gesundheitscenter_de.pdf
- h. Garagen After-Sales, AGVS
https://www.sgv-usam.ch/media/12569/20200424_smart-restart_garage-aftersales_de.pdf
- i. Gastgewerbe, GASTROSUISSE & HotellerieSuisse
<https://www.gastrosuisse.ch/fileadmin/oeffentliche-dateien/branchenwissen-hotellerie-restauration-gastrosuisse/downloads/schutzkonzept-fuer-das-gastgewerbe-unter-covid-19-guelteig-ab-6-juni.pdf>
- j. Möbeldetailhandel, smfv Schweizerischer Möbelfachverband
https://www.sgv-usam.ch/media/12579/20200427_smart-restart_moebeldetailhandel_de.pdf
- k. Schreiner & Möbelfabrikanten, VSSM Verband Schweizerischer Schreinermeister und Möbelfabrikanten
https://www.sgv-usam.ch/media/12510/20200414_smart-restart_schreiner_vssm_de.pdf
- l. Sport- & Textilfachhandel, ASMAS
https://www.sgv-usam.ch/media/12571/20200424_smart-restart_sportfachhandel_amas_de.pdf
- m. Autohandel, AGVS
<https://www.agvs-upsa.ch/de/news/die-schutzkonzepte-sind-da-agvs-und-die-branchenloesung-baz-unterstuetzen>
- n. Betreiber Waschanlagen, AGVS, BAZ, VTSS & Avenenergy Suisse
https://www.sgv-usam.ch/media/12564/20200423_smart-restart_betreiber-waschanlagen_de.pdf
- o. Coiffeure, Coiffuresuisse
https://www.sgv-usam.ch/media/12461/20200408_smart-restart_coiffeure_03_de.pdf
- p. Fahrlehrer, SFV Schweizerischer Fahrlehrerverband
https://www.sgv-usam.ch/media/12496/20200409_smart-restart_fahrlehrer_sfv_de.pdf
- q. Fotobranche, imagingswiss
https://www.sgv-usam.ch/media/12639/20200425_smart-restart_fotobranche_imagingswiss_de.pdf
- r. Gärtnereien und Gartencenter, JardinSuisse Unternehmerverband Gärtner Schweiz
https://www.sgv-usam.ch/media/12562/20200423_smart-restart_gaertnereien-gartencenter_de.pdf
- s. Goldschmiede & Uhrenfachhandel, VSGU Verband Schweizer Goldschmiede und Uhrenfachgeschäfte
https://www.sgv-usam.ch/media/12515/20200414_smart-restart_goldschmied_uhrenfachhandel_de.pdf
- t. Papeterien, VSP Verband Schweizerischer Papeterien
https://www.sgv-usam.ch/media/12501/20200409_smart-restart_papeterien_vsp_de.pdf
- u. Schuhdetailhandel, Schuhschweiz
https://www.sgv-usam.ch/media/12498/20200413_smart-restart_schuhdetailhandel_de.pdf
- v. Zahnärzte, VKZS Vereinigung der Kantonszahnärztinnen und Kantonszahnärzte der Schweiz
https://www.sgv-usam.ch/media/12521/20200416_smart-restart_zahnaerzte_vkzs_de.pdf

w. Arbeitgeber Banken

https://www.arbeitgeber-banken.ch/files/content/pdf/Musterschutzkonzept%20Banken_D.pdf

Abgerufen am 09.06.2020 von:

<https://www.sgv-usam.ch/schwerpunkte/arbeitsmarktpolitik/unterseiten/smart-restart-exit-strategie-aus-der-corona-krise>

2.3.3 Rahmenvorgaben für den Sportbereich

Das Bundesamt für Sport (BASPO) hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Gesundheit (BAG), dem Dachverband des Schweizer Sports (Swiss Olympic), den Kantonen und Städten, der Arbeitsgemeinschaft städtischer Sportämter (ASSA), sowie mit Vertreterinnen und Vertretern weiterer Sportverbände und Ligen Rahmenvorgaben erarbeitet:

https://backtowork.easygov.swiss/wp-content/uploads/2020/06/Rahmenvorgaben_Schutzkonzepte_Juni_d-Anpassung-3.6.2020.pdf

3 Kurzanleitung Krisen-Management

3.1 Ausgangslage

Das vorliegende Kapitel beinhaltet eine einfach erklärte Handlungsanleitung, um einerseits das Alltagsgeschäft wieder hochzufahren und andererseits unternehmerische Gefahren frühzeitig zu erkennen. Hierzu werden nachfolgend graphische Darstellungen gezeigt, welche auf Basis von diversen zivilen (Führungsbehelf für Angehörige von zivilen Führungsorganen im Kanton Bern) und militärischen Führungstools (in Anlehnung an das Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee 17) erstellt wurden. Diese sind KMU-gerecht angepasst worden und sollen in erster Linie Denkanstösse geben, wie in wirtschaftlich anspruchsvollen Situationen erfolgreich geführt werden kann. An dieser Stelle wird das Führungstool immer zuerst erklärt, gefolgt von einer leeren Tabelle bzw. Schema, in das Sie direkt Ihre unternehmensspezifische Situation reinschreiben können. So haben sie immer eine direkte Anwendung.

3.2 Führungsinstrumente

3.2.1 Tätigkeiten zur Lageverfolgung

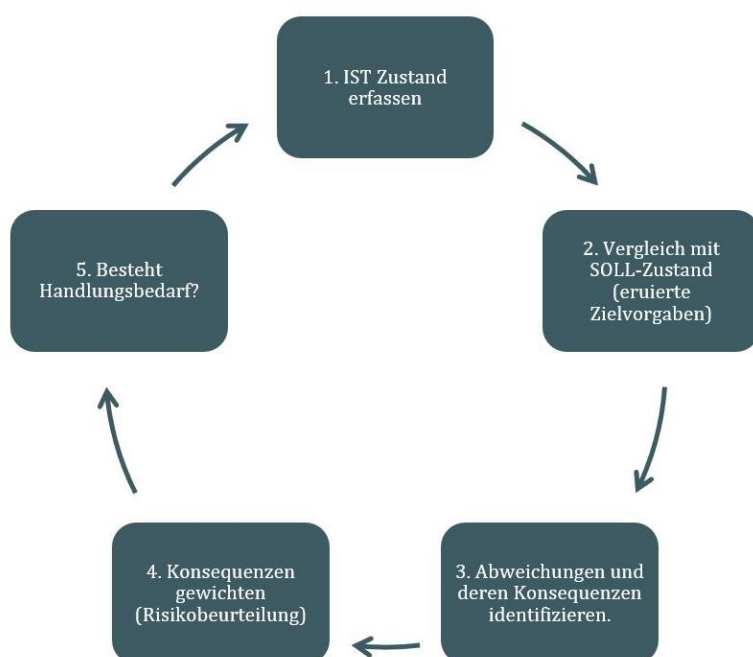


Abbildung 1: Tätigkeiten zur Lageverfolgung

Dieser Kreislauf zeigt wie die Lage beobachtet werden kann, um mögliche Schwierigkeiten genug früh zu erkennen. In einer ersten Phase wird dargelegt wie der aktuelle Zustand aussieht. Hierzu gehört bspw. die regelmässige Kontrolle der Bankkonti. Diese Ist-Situation ist dann mit dem eigentlich gewünschten Zustand zu vergleichen. Gibt es Abweichungen so stellt sich die Frage; woher kommen diese und was sind die Konsequenzen, wenn die Situation so belassen wird wie sie derzeit ist? Die möglichen Konsequenzen müssen nach ihrem jeweiligen Risiko gewichtet werden. Auf die Risikobeurteilung wird in einem späteren Kapitel eingegangen. Die relevante Frage hierzu ist, wie gross ist ein potenzieller Schaden, wenn nichts unternommen wird. Je nachdem wie gross das Schadensausmass ist, besteht sodann mehr oder weniger Handlungsbedarf.

Versuchen Sie nun die nachfolgende Tabelle auszufüllen. Wir haben Ihnen hierzu bereits einige mögliche Faktoren vorgegeben.

Tätigkeiten zur Lageverfolgung

Faktoren	IST	SOLL	Abweichungen	Konsequenzen	Gewichtete Konsequenzen	Handlungsbedarf
Wie sind Sie finanziell aufgestellt? (Umsatz, Fixkosten, variable Kosten)						
Wie ist die Lage in personeller Hinsicht? (Anz. Mitarbeiter, Ausfälle, Home-Office)						
Ist die Produktion ausgelastet?						
Verkaufszahlen						
Weitere Kennzahlen						

3.2.2 Aussage – Erkenntnis – Konsequenz

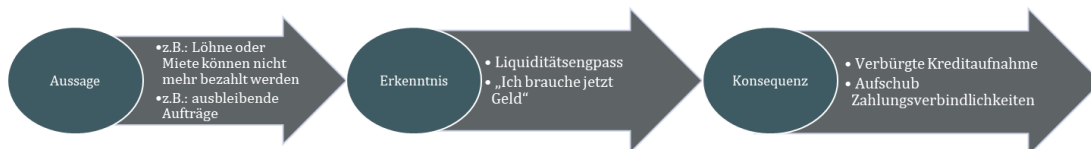


Abbildung 2: Aussage-Erkenntnis-Konsequenz

Das altbekannte AEK-Modell vereinfacht primär das Erkennen von Hürden durch einen dreistufigen Ablauf. Als Erstes zeigen sich immer Tatsachen und Fakten: Dies können Aussagen oder Kommentare von Mitarbeiter sein oder Zahlen, bspw. ein Rücklauf der Umsatzzahlen in den letzten zwei Monaten. Eine Prognose kann ebenfalls dazu gehören; bspw. wie wird sich der Umsatz in den nächsten Monaten entwickeln. Hieraus lässt sich in der zweiten Stufe die Erkenntnis ableiten, dass u.U. ein Liquiditätsengpass besteht und die Fixkosten nicht mehr gedeckt werden können. Wiederum daraus erfolgt die Konsequenz, dass zusätzliches Geld beschafft werden muss. Um dieses aufzutreiben, können z.B. Rechnungen früher verschickt oder mit den Lieferanten ein Aufschub der Zahlungsverbindlichkeiten vereinbart werden. Eine Kreditaufnahme ist ebenfalls möglich. Hierbei muss die beste Lösung für das jeweilige Unternehmen gefunden werden. Auch mit diesem einfachen Werkzeug möchten wir Sie ermuntern die nachstehende Tabelle systematisch auszufüllen und die für Sie relevante Aufgaben abzuleiten. Einige Punkte sind vorgegeben.

Aussage - Erkenntnis - Konsequenz

	Aussage	Erkenntnis	Konsequenz	Abgeleitete Aufgabe
Finanzielle Sicht				
Personelle Sicht (Mitarbeiter)				
Produktion				
Verkauf				
Vertrieb				
Kundenbetreuung (bestehende Kunden)				

3.2.3 Risikomanagement

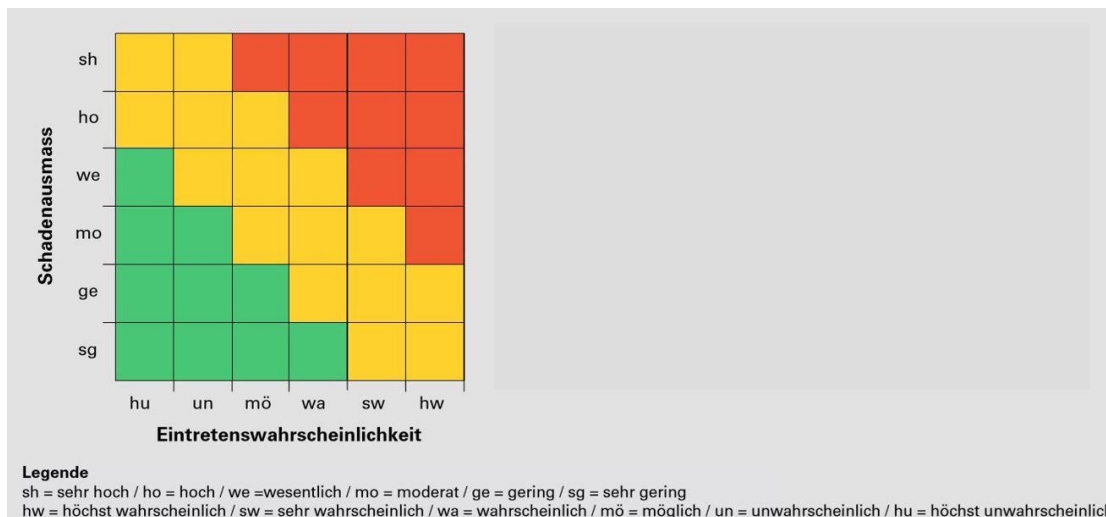


Abbildung 3: Risikomatrix (Reglement Führung und Stabsorganisation der Armee 17)

Nachdem alle möglichen Konsequenzen einer Abweichung identifiziert wurden, müssen diese nun nach ihrem Risikograd analysiert werden. Die obenstehende Matrix dient zur Einschätzung und Bewertung von Risiken jeglicher Art. Hierbei müssen zwei Fragen berücksichtigt werden:

- Wie *wahrscheinlich* ist es, dass das Ereignis eintritt?
- Wie *gross* ist der Schaden, falls das Ereignis eintritt?

Die Beantwortung der Fragen stuft die Risiken in der Matrix ein. Je nach Farbe können hieraus unterschiedliche Konsequenzen abgeleitet werden. Das grüne Feld stuft die Risiken sehr gering ein, welche keinen besonderen Handlungsbedarf mit sich ziehen. Die gelben Felder manifestieren ein mittleres Risiko und ermahnen zur Vorsicht. In diesem Fall ist die Situation genau zu beobachten und die Lageverfolgung (vgl. Abb. 1) mehrere Male pro Monat durchzuführen. Alle roten Felder symbolisieren ein hohes Risiko. Diese Risiken sind zu vermeiden und in einem solchen Fall ist schnellstmöglich zu handeln. Consulta hat hierzu eine eigene Risikomatrix erarbeitet, welche, nach Eingabe der unternehmensspezifischen Umstände, direkt die Risiken einordnet und kategorisiert. Diese kann auf Wunsch mit Consulta besprochen werden. Setzen Sie nun die identifizierten Konsequenzen aus dem Vorkapitel in die linke Spalte und bewerten sie für jede einzelne das Schadensausmass und die Eintrittswahrscheinlichkeit.

Risikomanagement

Konsequenzen aus der Lageverfolgung in 3.2.2	Schadensausmass	Eintrittswahrscheinlichkeit

3.2.4 Vorbehaltene Entschlüsse

Bereits bei der Ermittlung der Risiken sollten zusätzliche, möglich eintretende Risiken miteinbezogen werden: «Was wäre, wenn ...?» Im Rahmen eines «Plan B» ist es relevant, bereits im Voraus Entscheidungen zu formulieren für den Fall, dass eine gewisse Situation eintritt. Jeder einzelne Turnus stellt eine eigene Phase dar. Jede Phase ist unabhängig zu betrachten. In der nachfolgenden Abbildung wird das Beispiel des Liquiditätsengpasses und des Nachfrageeinbruchs dargelegt. Konkret kann u.a. die Frage gestellt werden, was passiert, wenn die Bank den Kredit plötzlich zurückbezahlt haben möchte oder was zu tun ist, wenn die Nachfrage von heute auf morgen komplett einbricht. Diese beispielhaften Szenarien ermöglichen das Entscheiden unter fiktiven Bedingungen. Treten diese Szenarien ein, so besteht bereits ein Handlungsplan und es geht keine Zeit verloren.

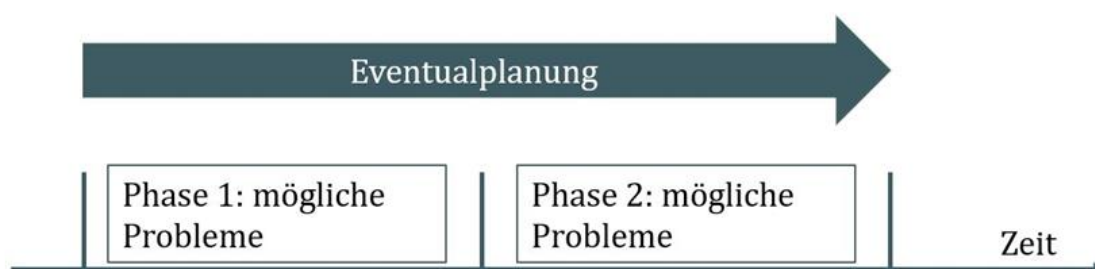


Abbildung 4: Vorbehaltene Entschlüsse (in Anlehnung an: Führungsbehelf für Angehörige von zivilen Führungsorganen im Kanton Bern)

Nachfolgend wird dies ebenfalls tabellarisch dargestellt, sodass der Handlungsbedarf direkt in den abgeleiteten Aufgaben ersichtlich wird. Dies wurde beispielhaft für den Liquiditätsengpass und den Nachfrageeinbruch gemacht:

Ereignis	Vorbehaltener Entschluss	Abgeleitete Aufgaben	Weitere Konsequenz
Liquiditätsengpass	Geld zum «Überleben» investieren	Investitionen verzögern	ROI (return on investment) sinkt
Nachfrageeinbruch	«Andere» Kunden gewinnen	Website erneuern, neue Positionierung	Sich nach «neuen» Märkten umschaun

Versuchen Sie nun eigenständig dies für Ihr Unternehmen zu ermitteln:

Vorbehaltene Entschlüsse

Ereignis	Vorbehaltener Entschluss	Abgeleitete Aufgaben	Weitere Konsequenz

3.2.5 Zeitplanung

Die Zeitplanung ist das A und O jeder Handlung. Die Zeitplanung ist rückwärts zu rechnen und eine Reserve sollte eingeplant werden. Der Zeitplan ist stets nachzuführen und muss den Umständen entsprechend angepasst werden. Eine praktische Regel ist die Viertelregel. Wurde ein Entscheid getroffen so soll für dessen Umsetzung rund dreimal soviel Zeit zur Verfügung gestellt werden, wie für die initiale Entscheidungsfindung. Trifft der Geschäftsführer eine Entscheidung, so wird diese nachfolgend an die Mitarbeiter (bspw. einem Abteilungsleiter) kommuniziert. Jener benötigt, dann selbst auch nochmals Zeit die vorgegeben Zieleerreichung zu planen. Der Abteilungsleiter muss seine Mitarbeiter über die zu erreichenden Ziele informieren. Mit anderen Worten wird das Problem stufenweise zerlegt.

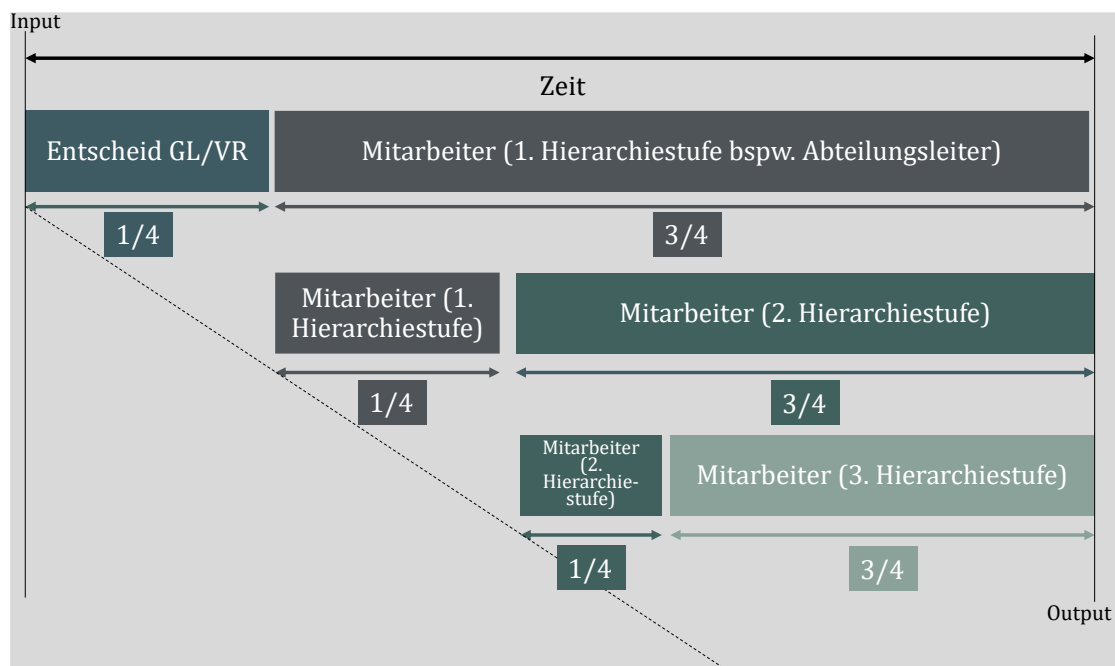


Abbildung 5: Viertelregel – Aufteilung der zur Verfügung stehenden Zeit

3.2.6 Strategische Analysen

Die SWOT-Analyse beinhaltet die (internen) Stärken und Schwächen eines Unternehmens sowie die (externen) Chancen und Risiken. Die SWOT-Analyse trägt dazu bei, die Strategie für das Unternehmen festzulegen, die Ressourcen und Budgets richtig einzusetzen, Projekte anzustossen und folglich Massnahmen zu ergreifen. Sie ist oftmals ein wichtiger Baustein des Businessplans.

Nachfolgend wird ein Beispiel einer solchen SWOT-Analyse aufgezeigt:

Interne Analyse	
Stärken <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilität - Bekanntheit/Reputation - 24/7 Erreichbarkeit - Maschinenstand in Ordnung, sollte aber wieder regelmässig pro Jahr erneuert werden - Solide Bilanz, genügend Reserven - Vernetzung 	Schwächen <ul style="list-style-type: none"> - Maschinen müssen teilweise erneuert werden - Interne Kommunikation - Kleinere separate Gruppen im Unternehmen - Wissen auf einzelne Personen verteilt - Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Stellvertreterregelung
Chancen <ul style="list-style-type: none"> - Mögliche Marktberreinigung durch Ausscheiden von Mitbewerbern (mittels Konkurs) 	Risiken <ul style="list-style-type: none"> - Gutes Personal zu finden - Übernahme eines Konkurrenten durch einen grossen Anbieter - Überkapazitäten - Abnahme der Branchentätigkeit - Langfristige Beeinflussung der Branche durch den Coronavirus
Externe Analyse	

Abbildung 6: SWOT-Analyse (Beispiel)

Die untenstehende Tabelle soll nun mit den speziellen Einzelheiten Ihres Unternehmens ausgefüllt werden. Bitte beachten Sie, dass die internen Unternehmensmerkmale unter *Stärken* und *Schwächen* aufgelistet werden. Merkmale, Trends und Entwicklungen im Markt sind im Bereich der externen Analyse unter *Chancen* und *Risiken* aufzuführen.

SWOT-Analyse

SWOT-Analyse – bitte ausfüllen	
Interne Analyse	
<u>Stärken (Strengths):</u> –	<u>Schwächen (Weaknesses):</u> –
<u>Chancen (Opportunities):</u> –	<u>Risiken (Threats):</u> –
Externe Analyse	

3.3 Anwendung Krisen-Management

Nachfolgend finden Sie eine Checkliste, welche allgemeine Prüfpunkte eines Unternehmens darstellt. Gewisse Faktoren sind täglich, wöchentlich oder monatlich zu prüfen. Eine beispielhafte Auflistung möglicher Punkte befindet sich in der allgemein formulierten Checkliste. Diese muss aber für jedes Unternehmen einzeln angepasst werden und ist deshalb als nicht abschliessend zu betrachten.

Was	Häufigkeit	Erledigt	Nicht erledigt	Nicht relevant
Täglich				
<u>Oberflächliche</u> Gespräche mit Mitarbeiter bzgl. deren Wohlbefinden. Haben die Mitarbeiter Angst/Respekt den ÖV zu benutzen?	1x täglich			
Wöchentlich				

<u>Tiefgründigere</u> Gespräche mit Mitarbeiter bzgl. der wirtschaftlichen Lage (Schwierigkeiten).	2x pro Woche			
Bankkonti prüfen	1x pro Woche			
Offene Forderungen prüfen	1x pro Woche			
Neue behördliche Anordnungen, die mich betreffen (Empfehlung von Branchenverbänden)	1x pro Woche			
Monatlich				
Zwischenabschluss	1x pro Monat			
Auftragsbestände prüfen	1x pro Monat			
Wie sieht die persönliche Auslastung der Mitarbeiter aus?	1x pro Monat			
Kann ich meine Fixkosten decken (Miete, Lohn, etc.)	2x pro Monat			
Feedback der Mitarbeiter zu den vergangenen 4 Wochen einholen	1x pro Monat (oder wenn nötig)			

4 Covid-19 Cockpit

Das Covid-19 Cockpit hat zum Zweck Ihnen kurzerhand möglichst viele wissenswerte und für Ihr Unternehmen relevante Informationen zu generieren. Das Cockpit ist in einer Excel-Datei zusammengestellt und umfasst auf dem ersten Blatt eine kurze Anleitung. Es lohnt sich in einem ersten Schritt zuerst eine Zwischenbilanz und Zwischenerfolgsrechnung zu erstellen. Ferner sollten Sie auch die Erfolgsrechnung und die Bilanz des Vorjahres bereithalten. Gehen Sie sodann einen Schritt weiter und nehmen Sie die verschiedenen Bereiche in Angriff. Sie werden allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen antreffen, sowie Fragen zu Ihren Finanzen und finanziellen und strategischen Risiken. Die Fragen in der linken Spalte dienen als Denkanstösse, sodass Sie Ihre jeweilige Antwort in den gelb markierten Feldern direkt einfügen können. Sie finden stets eine Beispielantwort in welcher Form Ihre Antwort einzugeben ist. Auf der rechten Seite der Eingabefelder haben wir Ihnen bereits eine erste Einschätzung gegeben, was die jeweilige Bedeutung Ihrer Antwort sein kann bzw. wie diese zu beurteilen sind. Der Finanzbereich wird dann separat in einem weiteren Blatt ausgewertet.

Inhaltlich gliedert sich das Cockpit wie folgt: Zuerst werden Sie aufgefordert diverse Informationen zu ihrem Unternehmen einzugeben. Dies dient in erster Linie Ihnen selbst zur Orientierung. Ferner ist es auch für Ihre Berater (Treuhand) interessant, da dies eine schnelle Einschätzung Ihres Unternehmens bzgl. Grösse und Branche ermöglicht. Nachfolgend werden Sie gebeten diverse Finanzzahlen einzugeben, weshalb es lohnend ist, den letztjährigen Abschluss sowie einen diesjährigen Zwischenabschluss bereitzuhalten. Der letzte Bereich stellt Ihnen diverse unternehmensspezifischen Risiken sowie externen Risiken dar. Durch die Fragen soll es Ihnen möglich sein, die Schadenshöhe sowie die Eintrittswahrscheinlichkeit abzuschätzen. Das Dokument beurteilt sofort Ihr Gesamtrisiko, zusätzlich wird visuell aufgezeigt, wo es in Ihrem persönlichen Fall Handlungsbedarf gibt. Alle Risiken, die für Sie direkt berechnet wurden, befinden sich dann im nächsten Tabellenblatt. Dieses gibt Ihnen eine Gesamtübersicht über alle zuvor eruierten Risiken. Durch die farblichen Kennzeichnungen sehen Sie sofort in welchem Bereich akuter Handlungsbedarf besteht und wo es genügt, wenn die Lage vorerst beobachtet wird. Das letzte Tabellenblatt umfasst sodann die Kennzahlenanalyse. Alle Angaben, die Sie auf dem ersten Tabellenblatt zu Ihrem Unternehmen gemacht haben, werden hier systematisch verarbeitet. Diverse Kennzahlen werden automatisch berechnet. Auch hier finden Sie in der rechten Spalte eine Interpretation der Zahl, aus welcher sich bestimmte Implikationen für Ihr Unternehmen ergeben.

Im Rahmen dieses Cockpits möchten wir Ihnen einen kurzen und knappen Überblick über Ihre unternehmerische Situation ermöglichen. Sie sollen dabei sofort eruieren können, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Weiter möchten wir Ihnen mit den im vorliegenden Dokument erklärten Führungsinstrumenten weitere Denkanstösse geben, wie Sie Ihr Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten erfolgreich und sicher führen können. Diese Dokumente ersetzen aber nicht das persönliche Gespräch mit Ihrem Treuhänder und Beratern. Daher möchten wir Sie dazu ermuntern, Consulta bei allfälligen Fragen direkt zu kontaktieren, sodass wir mit Ihnen gemeinsam eine fundierte Analyse für Ihre persönliche Situation erstellen können.

Bei Fragen zu den Unterlagen, insbesondere dem Covid-19 Cockpit, steht Ihnen ein erfahrener Strategieberater von Consulta gerne zur Verfügung:

www.consulta.swiss | 055 250 55 55 | axa@consulta.swiss

5 Rechtlicher Hinweis

Das vorliegende Dokument ist eine Zusammenstellung und Zusammenfassung verschiedener Informationen durch die Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung. Diese erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und Richtigkeit. Consulta AG Wirtschafts- und Unternehmensberatung und AXA Versicherungen AG übernehmen keine Haftung für Schäden aus der Verwendung dieses Dokuments. Dieses Dokument enthebt Sie auch nicht von der Pflicht der sorgfältigen Prüfung des jeweiligen Einzelfalls mit einem Experten. Bitte konsultieren Sie bei betriebswirtschaftlichen-, steuerlichen und/oder rechtlichen Fragestellungen vertrauensvoll einen Unternehmensberater, Steuerexperten und/oder Rechtsanwalt.

Allgemeiner Hinweis: Der Covid-19 Virus und seine Folgen sind eine Neuheit, auf welche weder die Schweizerische Eidgenossenschaft noch das Schweizerische Rechtssystem vorbereitet waren. Entsprechend gibt es eine Vielzahl neuer Themen und Rechtsfälle, für welche keine Rechtsgrundlage besteht, respektive keine Bundesgerichtsentscheide vorliegen. Da einige Schweizer Gerichte in den vergangenen Wochen geschlossen waren, werden nach Bewältigung der Krise viele Rechtsstreitigkeiten ausgetragen und Bundesgerichtsentscheide gefällt werden.