

# ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



## Menschen in KMU

**Michael Brenner von Weleda AG:  
100 Jahre den Pionieren der anthroposophischen  
Medizin verpflichtet.**

# Der finanzielle Pfad zurück zum Wachstum

*Zahlreiche KMU weisen einen pandemiebedingt zu stark gestiegenen Verschuldungsgrad auf, um von ihren angestammten (Bank-)Partnern Finanzierungsloesungen erwarten zu koennen. Sie benoetigen dadurch alternative Finanzierungsoptionen. Weiters ist das Eigenkapital durch die Verluste im Jahr 2020 oftmals stark ausgehoehlt. Fuer die benoetigte Festigung fehlen vielen KMU die geeigneten Instrumente. Was also tun?*

VON MARTIN FLEISCHER UND JOHN M. FEIGL

Die Schweizer Unternehmenslandschaft hat sich seit der globalen Finanzkrise 2008 aus Kreditsicht gut entwickelt. Obwohl fuer viele Unternehmen eine grosse Herausforderung, fuehrte die Aufhebung des Mindestwechselfurses Anfang 2015 vielerorts zu operativen Verbesserungen. Bei naeherem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass hoehere Ausschuettingen, Investitionen und teils auch Akquisitionen bei vielen Unternehmen zu einer kontinuierlichen Erhoehung des durchschnittlichen Verschuldungsgrades bis 2019 fuehrten, der mit Ausbruch der Pandemie schlagartig anstieg.

## Unterschiede zu fruheren Krisen

Hinsichtlich Wachstumsentwicklung und Solvabilitaet gibt es drei wichtige Unterschiede zu fruheren Krisen zu beachten: Erstens zeichnet die Entwicklung des BIP seit einem Jahr ein viel zu diffuses Bild, indem sie die massiven Unterschiede zwischen den Sektoren maskiert. Tatsaechlich reicht die Bandbreite von profitierenden Branchen bis zu Sektoren, deren Umsatz- und Gewinnentwicklung wegbrach und um gut fuef Jahre zurueckgeworfen wurde. Zweitens haben die staatlichen Notfallprogramme Insolvenzen nicht verhindert, sondern zeitlich staerker verschoben. Oekonomen rechnen mit einem Anstieg in diesem Jahr, der bis 2022 anhalten duerfte. Drittens

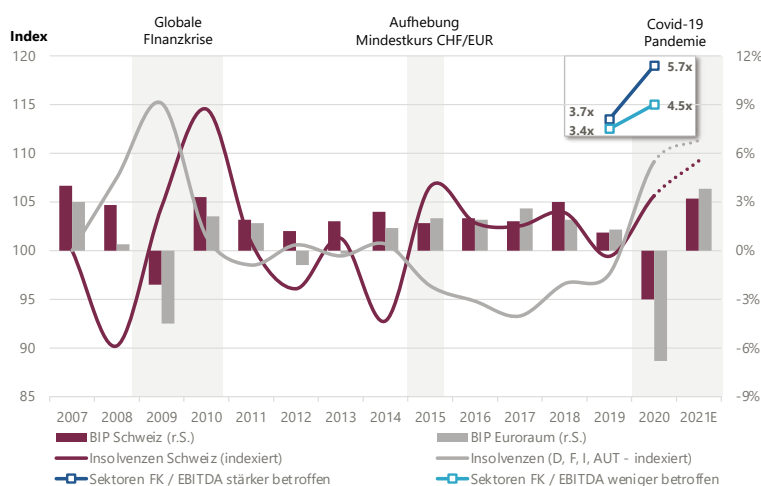


Abb. 1: Entwicklung von Insolvenzen und BIP Schweiz und Europa.

haben Unternehmen und Kapitalgeber angesichts der Virusmutationen eine nach wie vor schlechte Visibilitaet. Hier gilt es etwa zu bedenken, dass jeder Monat eines zusaezlichen Lockdowns das BIP um etwa 0,3% reduziert und zu tieferen Umsaetzen, Margen und Bonitaeten von Unternehmen fuehrt.

## Drei zentrale Fragen

Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende zentrale Finanzfragen fuer die Unternehmen, die nicht nur ihre Liquiditaet und Solvabilitaet, sondern auch ihr zukuenftiges Wachstum sichern muessen:

- Wie kann der Finanzierungszugang gesichert werden, wenn das eigene Unternehmen zu klein fuer die oeffentlichen Maerkte ist, bestehende oder

(GRAFIK – QUELLEN: EULER HERMES, IMF, ECB)

Viele KMU verfügen über eine zu kleine Kapitalbasis, um an Kredite zu kommen.



© PIXABAY.COM

erwartete Kreditverpflichtungen nicht mehr erfüllbar sind oder der Zeithorizont der sektoralen Erholung in zu weiter Ferne liegt?

- Wie kann die finanzielle Flexibilität in einem derart schlecht planbaren Umfeld erhöht werden, das noch länger von fragilen Lieferketten, volatilen Preisen und Absatzmärkten geprägt sein wird?
- Wie soll mit der erodierenden Eigenkapitalbasis umgegangen werden, die – durch auflaufende Verluste aufgezehrt – gerade im gegenwärtigen Umfeld einen verlässlichen Puffer bieten sollte?

Nachfolgend einige Einblicke aus Gesprächen und Projekten mit Unternehmen seit Ausbruch der Pandemie:

### Finanzierungszugang

Die meisten KMU stützen ihren Fremdkapitalbedarf auf ein bis drei Geschäftsbanken mit einer meist relativ homogenen Kreditvergabepolitik. Während

ANZEIGE

# die aktuelle employer brand studie ist da.



hier studie  
kostenlos  
herunterladen:  
[randstad.ch/studie](https://randstad.ch/studie)

Die Arbeitgebermarke ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor im Kampf um die besten Talente. Die Randstad Employer Brand Studie zeigt, welche Qualitäten Arbeitnehmenden bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers wichtig sind – speziell in Zeiten von Covid-19.



Abb. 2: Mit strukturiertem Prozess zur passenden Finanzierung. © PILFOR

grössere Unternehmen seit etwa vier Quartalen dank der expansiven Notenbankpolitik von äusserst aufnahmefähigen Anleihemärkten mit rekordtiefen Risikoaufschlägen profitieren und ihre Liquidität ausbauen konnten, sind KMU mit einer vermehrt selektiveren Kreditvergabe im Bankenmarkt konfrontiert: Die in der Schweiz tätigen Kreditinstitute rechnen aktuell damit, dass ihre KMU-Kunden im Durchschnitt bis 2022/2023 benötigen werden, um wirtschaftlich wieder das Vorkrisenniveau zu erreichen und müssen deshalb die erwarteten Kreditausfälle aufgrund der hohen Unsicherheit konservativ einplanen. Dieser Druck auf die Banken, der die durch das Zinsumfeld bereits angespannte Profitabilität zusätzlich belastet, hat schon zu einer zurückhaltenderen Kreditvergabe, verschärften Kreditklauseln und Pfandrechtsanforderungen geführt. Die prominenteste Kreditklausel ist der Verschuldungsgrad, hierzulande typischerweise von Banken auf 3,5× bis 4,0× Finanzschulden/Ebitda angesetzt. Solche Werte sind für viele KMU und je nach Sektorzugehörigkeit oft nicht innerhalb nützlicher Frist erreichbar.

Mögliche Lösungen für kleinere Beträge bis etwa CHF 5 Millionen bieten Fintech-Plattformen, für grössere Finanzierungsvolumen etwa sehr erfolgreiche Schweizer KMU-Anleihen oder Private Debt von Fonds, welches in anderen europäischen Ländern von öffentlicher Seite unterstützt wird – ein Beispiel hierfür bietet die British Business Bank. Heimische KMU haben mitunter anfängliche Vorbehalte gegenüber Kreditgebern aus dem Nicht-Bankensektor, erkennen jedoch rasch die vorteilhafte Konvergenz zwischen deren Risikotragfähigkeit und dem noch andauernden, ausserordentlich herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld. Darüber hinaus ist KMU-Bankkunden manchmal nicht sofort bewusst, dass das Verhältnis zu ihrer Hausbank durch eine Überbrückungsfinanzierung mit einem alternativen Kreditgeber nicht getrübt,

sondern vielmehr langfristig stabilisiert werden kann.

## Finanzielle Flexibilität

Viele Gründe sprechen für eine notwendige verbesserte Flexibilität in den nächsten Quartalen. Jedes KMU, das seine Kostenstruktur sowie sein Nettoumlaufvermögen durch aktives und striktes Management seiner Debitoren und Kreditoren weiterhin so fest im Griff hat, wie es in einer derart vielschichtigen Krise erforderlich ist, hat 2021 und 2022 einen wichtigen kompetitiven Vorteil. Eine proaktive und regelmässige Kommunikation mit den bestehenden Kapitalgebern bleibt wie schon in den letzten Quartalen unabdingbar, um den Kreditgebern mehr Visibilität zu geben. Die eigene Schuldenkapazität laufend und vorausblickend zu überprüfen und neue, alternative Finanzierungsquellen nicht erst dann unter Zeitdruck zu erschliessen, wenn die absolute Notwendigkeit dazu besteht, wird einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil für KMU in den nächsten Jahren darstellen.

## Eigenkapitalbasis

Finanzverantwortliche machen sich Sorgen, dass ein ausreichender Zugang zu Fremdkapital und Liquidität oder bilanzschonende Finanzierungsformen wie Leasing die wachsenden Probleme nicht lösen können. Denn der Eigenkapitalpuffer, der negative Marktentwicklungen abfedern kann und auch die Voraussetzung für eine allfällig kurzfristig notwendige Fremdkapitalaufnahme ist, sinkt, während die bestehenden Aktionäre oft nicht willens oder in der Lage sind, ihr Engagement weiter zu vergrössern. Möglichkeiten bieten hier unter anderem Family Offices, die allgemein über ein beachtliches Investitionsvolumen verfügen, Beteiligungen flexibel handhaben können und in der Schweiz gut vertreten sind. Für grössere Beträge bieten sich Beteiligungen durch Finanzinvestoren oder, je nach Ausgangslage, Lösungen durch nachrangige hybride Instrumente wie Mezzanine oder Unitranche, welche über eine entsprechende Risikoabsorptionfähigkeit verfügen.

## Fazit: Ein wirksames Bündel an Faktoren

Ein strukturierter und ressourcenschonender Prozess wie in der Abbildung 2 skizziert, eine fundierte Kenntnis sich anbietender Finanzierungsinstrumente, ein bewährtes und breites Netzwerk sowie unbedingte Unabhängigkeit von den Finanzierungsquellen bilden zentrale Elemente einer erfolgreichen Finanzplanung und der sich ergebenden Finanzierung. Damit lässt sich nicht nur die momentane Krise durchstehen, sondern möglichst rasch der Pfad zurück zum Wachstum finden.

## Autoren



Martin Fleischer und



John M. Feigl sind Partner der PILFOR AG in Basel.

> [www.pilfor.com](http://www.pilfor.com)