

Finanzplanung in Zeiten von Covid-19

Die aktuellen Verwerfungen stellen die Schweizer Maschinenbau-, Elektro- und Metallbranche vor grosse und anhaltende Herausforderungen. John Feigl und Martin Fleischer vom Finanzierungsberatungsunternehmen PILFOR erläutern die entscheidenden Fokuspunkte für KMU.

Noch im Februar lebten viele Treasurer in der Gewissheit eines unproblematischen Liquiditätszugangs, begünstigt durch Überschussliquidität und tiefe Zinsen. Trotz eines sich abschwächenden Geschäftsklimas profitierten Schweizer KMU von einer relativ guten Verhandlungsposition bei der Vereinbarung von Kreditkonditionen und -klauseln. Während Kreditanalysten schon im Q4 2019 vermehrt deutlich steigende Kreditausfälle durch ein sich abschwächendes Wirtschaftswachstum prognostizierten, werden diese Zahlungsausfälle und Insolvenzen durch die massiven coronabe-

dingten Bonitätsverschlechterungen dieses Jahr die ursprünglichen Prognosen und den langjährigen Schnitt von ca. 3% deutlich überschreiten. Der in der jüngeren Geschichte einmalige gleichzeitige Einbruch von Angebot, Lieferketten und Nachfrage hat eine Lawine an Bonitätsverschlechterungen losgetreten, die die meisten Sektoren – teils sehr schwer – getroffen hat. Dieses so dramatisch veränderte Umfeld hat grosse und plötzliche Auswirkungen auf die Finanzplanung und Steuerung von Unternehmen.

PHASE 0: LIQUIDITÄT, SOLVABILITÄT

Die unmittelbarste Auswirkung von Pandemie und Lockdown auf die Finanzplanung ist die erforderliche Fokussierung auf die klassische Treasury-Kernfunktion der Liquiditätsplanung und die Anpassung der «Cash Burn Rate» an die Umsatzeinbrüche über operative Kosten, Nettoumlaufvermögen, Investitionen und Dividende. Für Finanzverantwortliche geht es vermutlich bis gegen Ende Q2 darum, die Kosten von Illiquidität und im Extremfall eine Insolvenz zu vermeiden. Mit einzuschliessen in die Liquiditätsplanung sind etwa:

- **Management von Kosten, Nettoumlaufvermögen und Investitionen:** Strikte Führung der Kosten, laufende Einschätzungen zu Debitoren & Kreditoren, Überprüfung von Investitionen und Dividenden
- **Management von Verbindlichkeiten:** Proaktive Kommunikation mit Kapitalgebern und Evaluation der Fälligkeitsstruktur, Umgang mit Kreditklauseln (z. B. EBITDA – Schuldendeckung)
- **Fundierte Eventualplanung:** Vorbereitung auf weitere Negativszenarien, vorsorgliche Ziehung von Liquidität (zugesicherte Kredite, Covid-19-Kredite, Covid-19-Kredite Plus)

Man konnte bereits im März beobachten, dass Unternehmen rund um den Globus ihre Kreditfazilitäten proaktiv in Anspruch nahmen und vermeintlich liquide Finanzanlagen vorsorglich liquidierten, um die Liquidität zu maximieren. In einem derart schockartig verschlechterten Umfeld besteht auch ein grosser Unterschied

John Feigl und Martin Fleischer gründeten PILFOR AG als unabhängiges, auf die Unternehmensfinanzierung spezialisiertes Beratungsunternehmen mit klarem Fokus auf KMU. PILFOR bietet Dienstleistungen in den Bereichen Fremd- und Eigenkapital, Credit Rating, Treasury und Investor Relations an. Gemeinsam verfügt das Team über eine breite Sektor-, Projekt- und Produkterfahrung aus ihren Tätigkeiten in der Industrie, dem Finanzwesen und der Unternehmensberatung über Konjunkturzyklen hinweg.



John Feigl

061 511 42 42

john.feigl@pilfor.ch | www.pilfor.ch



Martin Fleischer

061 511 42 41

martin.fleischer@pilfor.ch | www.pilfor.ch

zwischen garantierten und nicht garantierten Kreditfazilitäten von Banken, wie sich bereits in der Finanzkrise 2008 eindrücklich zeigte.

PHASE 1: FRAGILE MÄRKTE, MARKT- UND GEGENPARTEIRISIKEN, KAPITALSTRUKTUR

Ist der anfängliche Marktschock wie von vielen erwartet im Q3 2020 überwunden, gilt es in den darauffolgenden Monaten, unbeschadet durch ein äusserst anspruchsvolles Umfeld zu navigieren:

- **Kostenstruktur:** VCP Management (Volumen-Kosten-Preise), Balance zwischen Bewahrung des Wachstumspotenzials und Absicherung gegenüber weiteren covidbezogenen Marktturbulenzen
- **Investor & Bank Relations:** Proaktive regelmässige Kommunikation mit bestehenden Kapitalgebern, frühzeitige Vorbereitung von Refinanzierungen, Anpassung von Kreditklauseln, Sondierung nach Eigenkapitalquellen bei einer starken Erhöhung des Verschuldungsgrades aufgrund von Umsatzeinbussen
- **Risikomanagement:** Reduktion / Absicherung von Währungsrisiken, regelmässige Szenarioanalysen von zentralen Lieferketten, stringentes Gegenparteiisiko- und Liquiditätsmanagement

Die Bilanzstruktur der allermeisten Unternehmen wird in «Phase 0» gelitten haben. Es zeichnet sich schon jetzt ab, dass der erhoffte Aufschwung danach wohl nicht in «V»-Form kommen wird, was einen weiteren Liquiditätsbedarf für Unternehmen bedingt. Die Bonität zahlreicher Banken – dominierende Finanzierungsquellen Schweizer KMU – wird verstärkt unter Druck geraten: Schon die Anträge für die «Covid-19-Kredite Plus» bis CHF 20 Mio. offenbaren, wie zurückhaltend einige Banken bei einer Risikobeteiligung von bloss 15 % bei bestehenden Geschäftskunden agieren. Eine rechtzeitige Sondierung von zusätzlichen Finanzierungsquellen ist deshalb notwendig. Die Marktvolatilität, auch in den Währungs- und Rohstoffmärkten, wird deutlich höher bleiben als vor Corona.

PHASE 2: FINANZIERUNGSZUGANG, FINANZIELLE FLEXIBILITÄT, FINANZIERUNGSKOSTEN

Wenn die Märkte schlussendlich die fragile und volatile «Phase 1» überwinden konnten und Unternehmen steigende Kapazitätsauslastungen verzeichnen, gilt es einen zentralen Punkt zu beachten: Bereits vor Jahresbeginn war offensichtlich, dass der Schweizer Bankensektor der bonitätswirksamen Kennzahl der «Notleidenden Kredite» und deren Einfluss auf das Eigenkapital der Banken nach jahrelangen Tiefstwerten mehr Aufmerksamkeit schenken und ihre Kreditpolitik anpassen würde. Über die Einschränkungen regulatorischer Massnahmen wie verschärfter Eigenkapitalvorschriften auf die Effektivität von Banken als Kreditgeber wurde bereits viel geschrieben. Die bislang noch nicht in einem breiten Abschwung getestete Regelung zur Wertminderung IFRS 9 wird zu selektiveren Kreditentscheiden und zu einem Volumenrückgang beitragen. Auch auf den Kreditmärkten abseits des Bankensektors hat sich die Verhandlungsmacht seit dem Ausbruch der Pandemie eindeutig in Richtung der Kreditgeber und Investoren verschoben, was sich in höheren Risikoprämien respektive Zinsen widerspiegelt. Gerade deswegen wird, wenn die Pandemie wieder auf dem Rückzug ist, der Zeitpunkt gekommen sein, proaktiv zusätzliche Finanzierungsquellen (z. B. Versicherungen, Fonds, PKs etc.) zu evaluieren, um eine diversifizierte und kosteneffiziente Liquiditäts- und Fremdkapitalversorgung zu sichern.

- **Finanzierungszugang:** Proaktive strategische Massnahmen zur Diversifikation der Finanzierungsquellen auch abseits von Finanzierungsbedürfnissen, um Klumpenrisiken zu reduzieren / zu vermeiden.
- **Finanzielle Flexibilität:** Strategische Entscheidung über längerfristige Kapitalstruktur, Gewinnung alternativer Finanzierungsquellen, welche auch höhere Verschuldungsgrade mittragen.
- **Finanzierungskosten:** Aufbau von Traktion in Mittelaufnahmeprozess, um der gestiegenen Verhandlungsmacht der Kreditgeber / Investoren durch Angebote verschiedener Parteien gegenzusteuern. ■

Thurgau



Bildungszentrum für Technik Frauenfeld
Weiterbildung

Karriere-Kick am BZT

Berufliche Weiterbildung

- › HF Informatik
- › HF Wirtschaftsinformatik
- › HF Maschinenbau (Produktionstechnik)
- › HF Systemtechnik (Medizintechnik)
- › Elektroprojektleiter/in
- › Elektro-Teamleiter/in
- › Metallbaumeister/in
- › CAD-Kurse

Erwachsenenbildung

- › Sprachkurse (Englisch, Italienisch, Spanisch)
- › Informatikkurse (MS Office, digitaler Arbeitsalltag, ECDL Zertifikate)



Infoabend

16. Juni 2020
19–20 Uhr im BZT Frauenfeld

Mehr Infos: weiterbildung.bztf.ch

BZT

**Bildungszentrum
für Technik
Frauenfeld**

Bildet. Aus und Weiter.