

Nachhaltige Finanzierungs- strategie: Luxus oder Überlebens- faktor?

Neustart nach dem Corona-Stillstand
durch eine nachhaltige Finanzierungs-
strategie und Working-Capital-
Management



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world

1

Es sind herausfordernde Zeiten

Die Auswirkungen des Coronavirus stellen eine Vielzahl von Unternehmen vor wesentliche, teils existenzbedrohende Herausforderungen. Die Geschwindigkeit, mit der die COVID-19-Krise die Unternehmen getroffen hat, ließ kaum Zeit für die Definition und Implementierung vorbereitender Maßnahmen. Der atypische Krisenverlauf - vor allem im Hinblick auf Geschwindigkeit und Tragweite - hat somit in vielen Unternehmen sehr schnell zu einer Liquiditätskrise geführt.

Erschwerend kommt hinzu, dass ein Großteil der Marktteilnehmer von der Krise betroffen ist, was Handlungsalternativen zur Liquiditätsoptimierung deutlich einschränkt und damit den Zeitdruck zur Umsetzung alternativer Maßnahmen zusätzlich erhöht. Maßnahmen, die im Regelfall Abhilfe bei Liquiditätsengpässen schaffen können, können daher nur sehr begrenzt umgesetzt werden, da sich viele Unternehmen in einer ähnlichen Lage befinden und ihre Liquidität ebenfalls optimieren müssen. Dies betrifft beispielsweise die Implementierung von Lieferantenkrediten oder Stundungsvereinbarungen bzw. die Verlängerung von vereinbarten Zahlungszielen. Gleichzeitig erhöhen die Bedingungen in der Krise den Zeitdruck zur Schaffung einer transparenten Darstellung der Liquiditätssituation und -entwicklung, da Finanzierungen mitunter schnell bereitgestellt werden müssen.

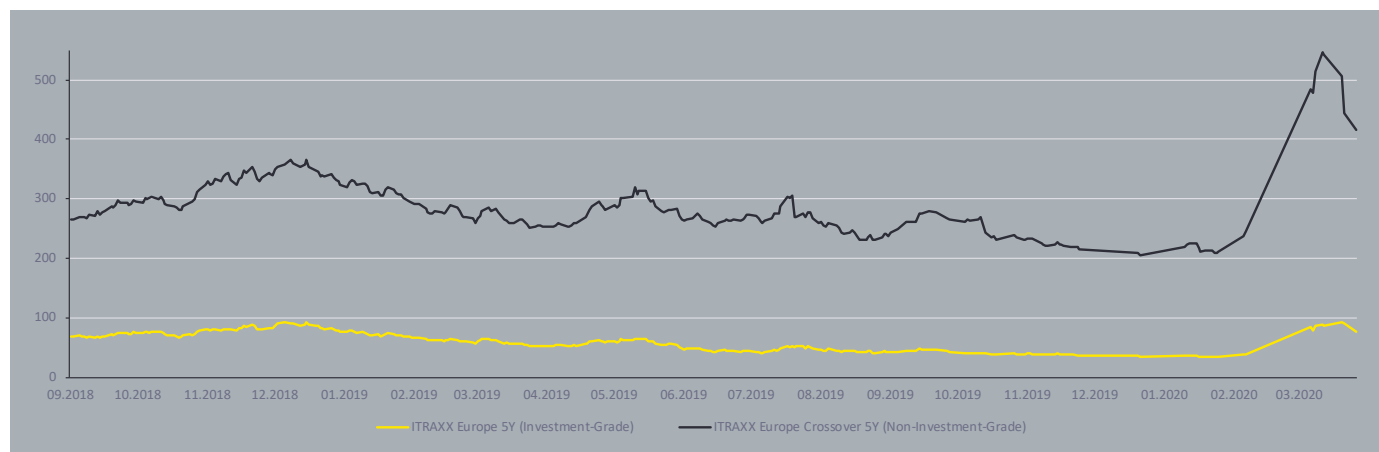
Die Wirtschaft wird momentan in nahezu allen Ländern weltweit über Wochen und Monate massiv gebremst und die Folgen sind aus heutiger Sicht nur schwer einzuschätzen. Entsprechend volatil haben die Finanzmärkte reagiert, Aktienpreise sind stark gesunken, wohingegen Risikoaufschläge für Finanzierungen stark gestiegen sind. Wie die folgende Grafik zeigt, sind die Kreditmargen über alle Ratingstufen seit Ende 2018 laufend gesunken und haben bis Ende 2019 historische Tiefstwerte erreicht. Durch den „Coronaschock“ sind diese Margen bei bonitätsstarken Firmen, also im Investment-Grade-Bereich, wieder auf historisch übliche Niveaus gestiegen. Im Non-

Investment-Grade-Bereich fiel dieser Anstieg allerdings sehr deutlich aus und spiegelt die Risikosicht der Investoren deutlich wider.

Es ist zu erwarten, dass die Banken ihre Risikopolitik der neuen Situation anpassen und bei der Kreditvergabe deutlich restriktiver agieren werden. Auch ist zu befürchten, dass viele bestehende Kreditvereinbarungen von den Banken infrage gestellt oder zumindest nachverhandelt werden. War es in den letzten Jahren problemlos möglich, Kreditverträge ohne Covenants und ohne Besicherung zu vereinbaren, werden solche Wünsche wieder deutlich schwieriger umzusetzen sein.

Viele Unternehmen erfahren durch den Corona-Shutdown schmerzliche Verluste, die durch die Überbrückungsgarantien und Zuschüsse aus dem Corona-Hilfsfonds nur ansatzweise aufgefangen werden können. Auch wenn durch diese Instrumente kurzfristig geholfen wird, die Liquidität zu sichern, so wird durch die Verluste die Eigenkapitalbasis des Unternehmens und damit auch die Basis für künftige Investitionen geschwächt. Einem fundierten und umfassenden Liquiditäts- und Working-Capital-Management und der Anpassung der Finanzierungsstruktur an die neuen Gegebenheiten kommt in dieser Situation daher eine wesentliche Bedeutung in der Unternehmenssteuerung und in der Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit zu.

Entwicklung der europäischen Kreditmargen im Investment-Grade- und im Non-Investment-Grade-Bereich



2

Neustart durch eine nachhaltige Finanzierungsstrategie und Working-Capital-Management

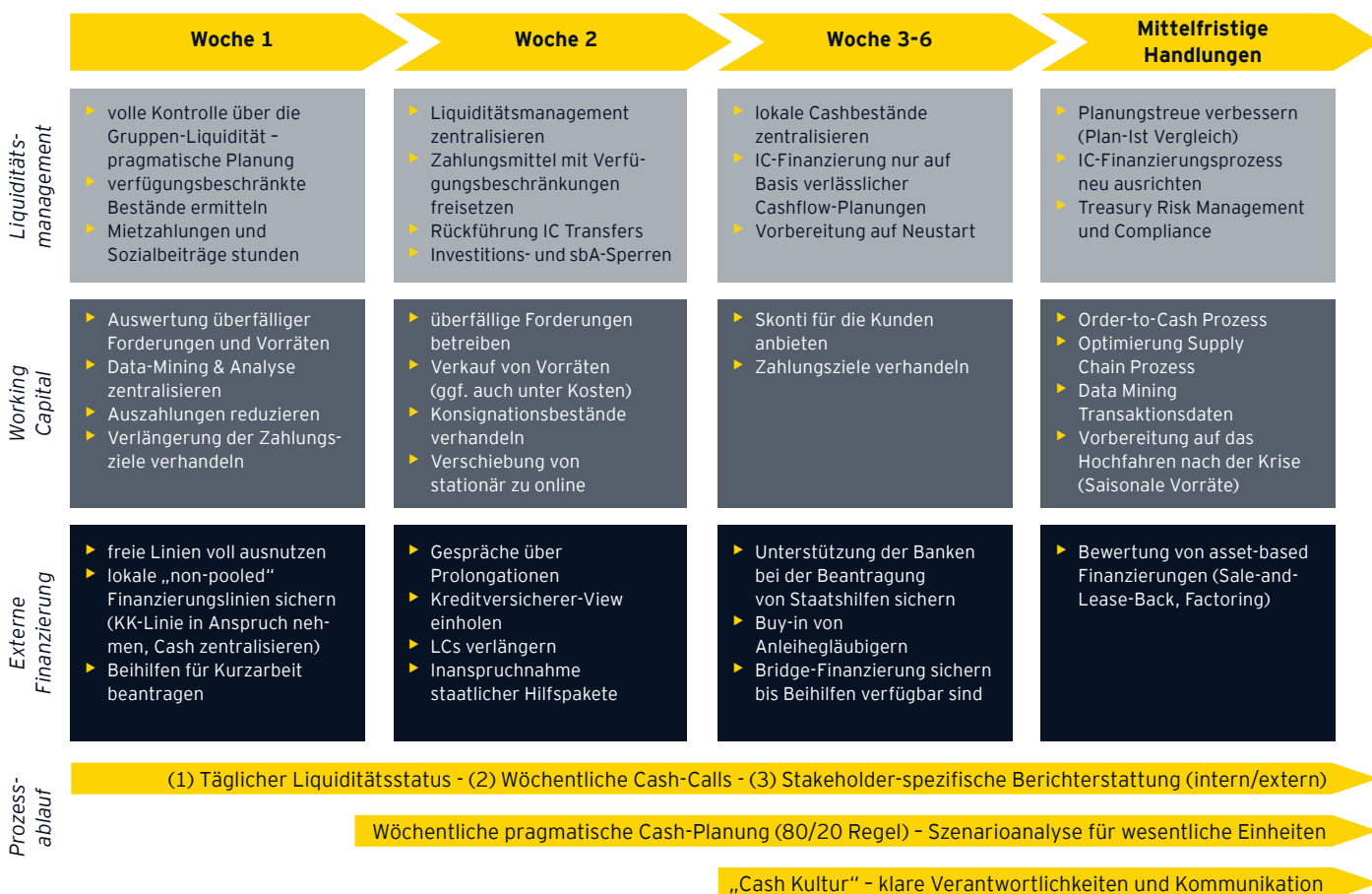
Damit der Neustart gelingt, müssen Unternehmen nun auf verschiedene Maßnahmen zurückgreifen. Dazu zählen eine nachhaltige Finanzierungsstrategie und Working-Capital-Management.

Unabhängig davon, welchen zeitlichen und geografischen Verlauf die COVID-19-Krise nehmen wird, welches Erholungsprofil sie aufweisen wird und wie die damit einhergehenden Auswirkungen auf die einzelnen Unternehmen ausgestaltet sein werden, wird einem umfassenden Liquiditätsmanagement essenzielle Bedeutung zukommen, um die Geschäftsprozesse und somit die Fortführungsfähigkeit der Unternehmen sicherstellen zu können. Ein den Anforderungen und Gegebenheiten angepasstes Working-Capital-Management kann im Rahmen der Liquiditätssteuerung vor allem einen wesentlichen Beitrag zur Generierung interner Finanzierungsquellen leisten, bis zusätzliche externe Mittel verfügbar sind. Liquiditäts- und Working-Capital-Management sowie die Generierung zusätzlicher Mittel über externe Finanzierungen sollten demnach im Rahmen der Bedarfsermittlung und der Ableitung interner wie auch externer Möglichkeiten zur Liquiditätsbeschaffung entsprechend ineinandergreifen.

Da in den nächsten Jahren die Finanzierung zur strategischen Säule für den Neustart nach der Krise werden kann, ist es essenziell, eine tragfähige Finanzierungsstrategie zu entwickeln und mit der Bestandsfinanzierung in Einklang zu bringen. Angepasst an die Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens sind neue Finanzierungsinstrumente zu evaluieren und neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Um das zu erreichen und um den neuen Gegebenheiten zu entsprechen, sollte die Bankenkommunikation an die gesteigerten Bedürfnisse der Finanzierungspartner angepasst werden.

Die nachfolgende Darstellung zeigt beispielhaft Überlegungen, die in den angesprochenen drei Bereichen angestellt werden können. Wesentliche Erfolgsfaktoren im Zuge dieser Analysen und deren späterer Umsetzung sind neben einer entsprechend fundierten Beurteilung der Ausgangslage und der Möglichkeiten ein klarer, hundertprozentiger Fokus auf der Liquidität.

Quicksan Cash-Management



3

Drei Schritte für den Neustart durch Working-Capital-Management

Im Rahmen der Krise kommt der Stabilisierung der Geschäftsprozesse und letzten Endes dadurch auch der Stabilisierung der Liquidität essenzielle Bedeutung zu.

Wesentlich hierfür ist einerseits die Schaffung bzw. Optimierung eines Instrumentariums zur Messung und Beurteilung der aktuellen und geplanten Liquiditätslage und andererseits das Setzen der richtigen Maßnahmen, um die erforderlichen Liquiditätseffekte auch erreichen zu können. Neben diesen kurzfristigen Reaktionen auf die Krise bietet diese gleichzeitig die Chance (und mitunter auch die Notwendigkeit), die zugrunde liegenden Prozesse zu analysieren und zu strukturieren und damit das Working-Capital-Management mittel- und langfristig zu optimieren.

Hieraus ergeben sich die folgenden drei Schritte als Reaktion auf die aktuelle Krisensituation:

Schritt 1:

Implementierung und Optimierung einer den Anforderungen des Unternehmens entsprechenden Liquiditätsplanung und -steuerung:

Der Liquiditätsplan kommt wesentliche Bedeutung im Rahmen der Steuerung der Liquiditätssituation und zur Messung der (geplanten) Effektivität einzelner getroffener (und geplanter) Maßnahmen zu. Im Zuge der Implementierung sind beispielweise folgende Schritte zu setzen:

- ▶ Erhalt einer vollständigen Kontrolle über den gesamten Liquiditätsbestand der Gruppe und Ziehen aller verfügbaren nicht genutzten Kreditlinien, einschließlich der lokalen Banken der Tochtergesellschaften, und Analyse etwaiger Restriktionen
- ▶ Erstellung einer direkten, rollierenden 13-wöchigen Liquiditätsplanung für wesentliche Konzernunternehmen (80/20-Ansatz)
- ▶ wöchentlicher Cash Desk zur Freigabe und Durchführung von Zahlungen basierend auf einem standardisierten Reporting
- ▶ Erstellung strenger Anforderungen an ein konzerninternes Treasury (Rückzahlungen, Vorliegen lokaler Planungen etc.)
- ▶ Erstellung standardisierter Cash-Berichte für Kreditgeber, um den Refinanzierungsprozess zu unterstützen (oder zu sichern)

In weiterer Folge sollten Szenarien der Liquiditätsplanung erstellt werden, die insbesondere folgende Überlegungen entsprechend reflektieren:

- ▶ Timing des Ramp-up: Hier sind Szenarien über unterschiedliche Dauern des Lockdown, gegebenenfalls nach Branche und geografischer Lage der Gesellschaft(en), sinnvoll.
- ▶ Anstieg der Kurve: Hier sind insbesondere Varianten zur Erholung des Umsatzvolumens im Zeitverlauf zu planen.
- ▶ Maximum: Die zentrale Frage ist, welcher Anteil des vor der Krise geplanten Umsatzvolumens noch (wann) erreicht werden kann.

Sind die Maßnahmen zur unmittelbaren Stabilisierung der Liquiditätslage umgesetzt und die Liquiditätsplanungen unter Berücksichtigung der dargestellten Liquiditäts- und Working-Capital-Maßnahmen erstellt, kann ein gegebenenfalls erforderlicher externer Liquiditätsbedarf transparent dargestellt werden.

Grundsätzlich sind für den Planungsprozess aus Überlegungen der Effizienz und Schnelligkeit mittel- bis langfristig Anwendungen von integrierten Systemlösungen mit einem hohen Automatisierungsgrad zu empfehlen. Im Rahmen einer kurzfristigen Implementierung zur Schaffung eines ersten Überblicks kann aber auch einer Excel-basierten Lösung aus Zeitgründen der Vorzug gegeben werden.

Schritt 2:

Das Setzen kurzfristiger Maßnahmen zur Working-Capital und Liquiditätsoptimierung

Diese Maßnahmen sollen helfen, die im Rahmen der Liquiditätsplanung aufgezeigten Liquiditätslücken nicht weiter zu vergrößern bzw. diese Lücken (teilweise) zu schließen und dadurch die Notwendigkeit zur Aufnahme zusätzlichen Fremdkapitals zu reduzieren. Hier einige Beispiele solcher Maßnahmen:

- ▶ Schaffung von Anreizen für eine vorzeitige Zahlung an Schlüsselkunden (erneut 80/20-Regel)

- ▶ Verhandlung von Lieferanten-Zahlungszielen
- ▶ nach Möglichkeit Verkauf von Fertigwaren (gegebenenfalls auch zu Preisen unter den Kosten)
- ▶ Capex Freeze

Schritt 3:

Analyse und gegebenenfalls Neustrukturierung der wesentlichen das Working Capital beeinflussenden Prozesse

Die Krise kann Trigger für Chance und Notwendigkeit der Analyse und Neustrukturierung wesentlicher Prozesse sein. Beachtet zu nehmen ist im Zuge solcher mittel- bis langfristigen Optimierungen nicht lediglich auf die bisher oft im Hauptfokus stehende Liquiditätsoptimierung, sondern auch auf die Schaffung von Resilienz gegenüber unvorhersehbaren Einflüssen.

Eine fundierte Analyse der Ausgangssituation muss immer die Basis bilden, um sowohl einen Absprungpunkt im Sinne einer Vergleichsbasis als auch die erforderlichen Ziele definieren zu können. Die Analyse sollte in einem dem Unternehmen angepassten Detaillierungsgrad unter Berücksichtigung von Business Units, Ländern und Regionen, Produktgruppen, Kundengruppen, Beständen etc. erfolgen.

In einem nächsten Schritt werden Maßnahmen definiert und nach ihren jeweiligen potenziellen Auswirkungen priorisiert. Der unmittelbare Fokus ist hier auf Maßnahmen zu legen, die mit einem überschaubaren Ressourceneinsatz ein möglichst hohes Optimierungspotenzial versprechen.

Im letzten Schritt ist die Umsetzung zu starten und im Sinne eines kontinuierlichen Change-Management-Prozesses laufend voranzutreiben. Einem laufenden Controlling der Maßnahmeneffekte kommt in dieser Phase wesentliche Bedeutung zu, um im Falle negativer Entwicklungen rasch gegensteuern oder ergänzende Maßnahmen implementieren zu können.

Im Bereich der Vorräte können beispielsweise folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- ▶ Analyse des Produktsortiments zur Optimierung der Sortimentsgestaltung und des Product-Lifecycle-Managements
- ▶ Analyse der aktuellen Bedarfsplanung mit dem Ziel der Verbesserung der Planungsgenauigkeit und der Konsistenz zwischen einzelnen Planungen (Vertrieb, Einkauf, Produktion etc.)
- ▶ Analyse von Beschaffungs- und Lieferkettenmanagement zur Optimierung der Lieferantenbasis

- ▶ Analyse der Auftragsabwicklung
- ▶ Analyse der Bestandsführung, um das Vorratslevel zu optimieren und veraltete Bestände zu reduzieren
- ▶ Analyse von Lagerlogistik und Retouren-Prozessen

Im Bereich der Lieferforderungen können folgende beispielhafte Maßnahmen analysiert und implementiert werden:

- ▶ Analyse von Vertriebsprozessen und Forderungsausfallmanagement zur Reduktion von Forderungsausfällen
- ▶ Analyse und Optimierung von Vertragsmanagement und Rechnungslegung
- ▶ Analyse der zur Anwendung kommenden Geschäftsbedingungen
- ▶ Analyse und Optimierung des Mahnwesens und der Prozesse zur Forderungseintreibung

Im Bereich der Lieferverbindlichkeiten können z. B. folgende Optimierungen umgesetzt werden:

- ▶ Analyse der Bestellungen zur Identifikation strategischer Lieferanten
- ▶ Analyse des Bestellprozesses, um einen lieferzeitenbasierten Einkauf sicherzustellen
- ▶ Implementierung von Genehmigungsprozessen für Eingangsrechnungen
- ▶ Analyse der zur Anwendung kommenden Geschäftsbedingungen
- ▶ Definition von Prozessen zum Handling strittiger Eingangsrechnungen
- ▶ Optimierung von Zahlungsläufen

4

Fünf Schritte für den Neustart durch eine nachhaltige Finanzierungsstrategie

Ist der Finanzierungsbedarf transparent, kann darauf aufbauend eine nachhaltige und tragfähige Finanzierungsstrategie entwickelt werden, um das Unternehmen wieder in eine stabile Finanzierungssituation zu bringen und mittelfristig wieder neue Investitionsvorhaben zu ermöglichen.

Folgende Schritte sind zur Entwicklung einer solchen Finanzierungsstrategie nötig:

1. Analyse der gegenwärtigen wirtschaftlichen Verhältnisse und Kreditvertragsbeziehungen mit den finanzierenden Instituten
2. Darstellung der Optimierungsmöglichkeiten im Rating und Schaffung einheitlicher Beurteilungen im Kreis der Finanzierungspartner
3. Erarbeitung und Festlegung der Finanzierungsziele und -prämissen
4. Überblick über derzeit verfügbare Finanzierungsinstrumente und Bewertung nach Prämissen und Umsetzbarkeit
5. Festlegen einer marktfähigen Finanzierungsstruktur, Modellierung von Szenarien mit Auswirkungen auf Rating, Bilanzstruktur und Flexibilität

Capital-Agenda im Fokus

Zur Sicherung der langfristigen Liquidität durch nachhaltiges Finanzierungsmanagement müssen Unternehmen eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigen. Dazu zählt neben der Optimierung der bestehenden Finanzierung auch die Beschaffung neuer Finanzierungsmöglichkeiten. Durch zusätzliche Maßnahmen zur Sicherung der Finanzierung und ein optimales Investitionsmanagement sind Unternehmen gut für den Neustart gerüstet.

Sicherung

- ▶ Vereinfachung und Anpassung der Kapitalstruktur und der Bilanz
- ▶ Sicherheitenstrukturierung
- ▶ Covenantbrüche
- ▶ Sicherheitenpoolvertrag
- ▶ Tilgungsstreckung

Investition

- ▶ Stresstests bei allen Investitionsvorhaben
- ▶ Sprunginvestitionen
- ▶ Kauf eines Unternehmens
- ▶ ideale Zielfinanzierungsstrukturen



Optimierung

- ▶ Einführung systematischer Überprüfungen der Kapitalallokation
- ▶ Synchronisation der Kreditverträge
- ▶ Anschlussfinanzierung
- ▶ Verhandlung der Zinsmargen
- ▶ Ratingoptimierung

Beschaffung

- ▶ Ausweitung der Finanzierungsquellen und -partner
- ▶ Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Umschuldung oder Beschaffung von Eigenkapital
- ▶ Einbindung von Fördermitteln



5

Wie wir Sie unterstützen können

Wir unterstützen Sie gerne in allen Belangen rund um das Thema „Nachhaltige Finanzierungsstrategie/Working-Capital-Management“. Die praktische Erfahrung hat gezeigt, dass insbesondere folgende Leistungen in und nach Krisenzeiten wesentlich zur Stabilisierung der Liquiditätslage beitragen können:

- ▶ Unterstützung im Rahmen der Erstellung von Liquiditätsplanungen
- ▶ Implementierung eines Cash Office
- ▶ Analyse der Working-Capital-Bestände und Eruiern von Möglichkeiten zur Optimierung
- ▶ Working-Capital-Benchmark-Analyse (Branche und Unternehmensgröße)
- ▶ wirtschaftliche Analyse der Kreditverträge
- ▶ Ratinganalyse und -beratung
- ▶ Entwicklung eines nachhaltigen, marktfähigen Finanzierungskonzepts
- ▶ Entwicklung einer professionellen Bankenkommunikation
- ▶ Unterstützung bei den Bankengesprächen und bei der Umsetzung eines neuen Finanzierungskonzepts (Signing/ Closing)

Kontakt

Wir beantworten Ihnen gerne Ihre Fragen und freuen uns auf den persönlichen Kontakt mit Ihnen. Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website: www.ey.com/at



Bettina Rosar

Partner

+43 1 21170 1192

+43 664 60003 1192

bettina.rosar@at.ey.com



Andreas Steiner-Posch

Director

+43 732 790790 5039

+43 664 60003 5039

andreas.steiner-posch@at.ey.com



Silke Alexandra Hois

Senior Manager

+43 732 790790 5583

+43 664 60003 5583

silke.alexandra.hois@at.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und in die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, dynamischen Teams, einer ausgeprägten Kundenorientierung und individuell zugeschnittenen Dienstleistungen. Unser Ziel ist es, die Funktionsweise wirtschaftlich relevanter Prozesse in unserer Welt zu verbessern – für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unsere Kunden sowie die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch *Building a better working world*.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Kunden. Informationen dazu, wie EY personenbezogene Daten erhebt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Personen gemäß des Datenschutzgesetzes haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Österreich ist EY an vier Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle österreichischen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2020 Ernst & Young

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H.

All Rights Reserved.

GSA Agency

TAL 2005-000

ED None

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft m.b.H. und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

ey.com/at