

Mehr Kredite, mehr Home Office

Die Ergebnisse des 25. Treasurer-Panels

Treasury-Chefs setzten im Frühjahr vor allem auf Bankkredite, um die Liquidität zu sichern. Inzwischen haben sich die Finanzierungsmärkte wieder beruhigt. Erste Lehren mit Blick auf die Bankenstrategie und das Arbeiten im Home Office gibt es auch schon.

Nach einem turbulenten Frühling hat sich die Finanzierungssituation für deutsche Unternehmen zuletzt stabilisiert. Ob die außergewöhnlich guten Finanzierungsbedingungen aus der Vor-Corona-Zeit zurückkommen, ist jedoch fraglich. Das zeigt das 25. Treasurer-Panel, das DerTreasurer im Oktober gemeinsam mit der Deutschen Bank unter 62 Finanzverantwortlichen in der DACH-Region durchgeführt hat.

Zwei Drittel der Befragten geben an, dass sich die Finanzierungsbedin-

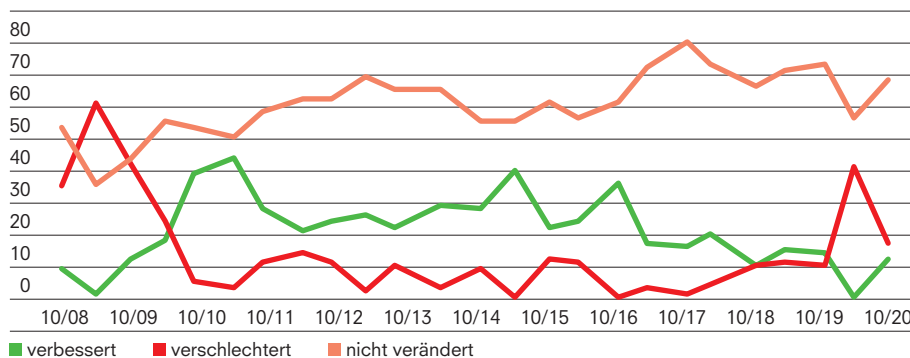
gungen in den vergangenen drei Monaten – also von August bis Oktober – nicht verändert hätten. 13 Prozent haben in diesem Zeitraum eine Verbesserung wahrgenommen, 18 Prozent eine Verschlechterung. Zum Vergleich: In der Frühjahrsbefragung (Mitte März bis Anfang April) gaben 42 Prozent an, die Finanzierungslage hätte sich für ihr Unternehmen in den vergangenen drei Monaten verschlechtert. Insofern ist der Abwärtstrend gestoppt, von einer echten Entlastung kann in der Breite aber keine Rede sein.

Das beherzte Eingreifen der Bundesregierung im Frühjahr hat vielen Unternehmen in der ersten Corona-Welle geholfen. So hat fast die Hälfte der befragten Treasury-Chefs die Inanspruchnahme von öffentlichen Förderungen wie den KfW-Hilfskrediten oder von Landesbürgschaften geprüft. Letztlich genutzt haben solche Instrumente nach eigenen Angaben jedoch lediglich 14 Prozent der Befragten.

Für diese geringe Quote kann es unterschiedliche Gründe geben: So klagten bereits einige Finanzchefs über Hürden bei der Vergabe von Förderdarlehen, manche haben wohl auch wegen des Verbots zur Dividendenzahlung Abstand genommen. In anderen Fällen mag die Prüfung eines KfW-Kredits schlicht eine Vorsichtsmaßnahme gewesen sein. Abgelehnt wurde der Antrag nur bei einem Befragten.

Das wichtigste Instrument zur Liquiditätssicherung war im Früh- →

Wie haben sich Ihre Finanzierungsbedingungen in den vergangenen drei Monaten entwickelt? (Angaben in Prozent)



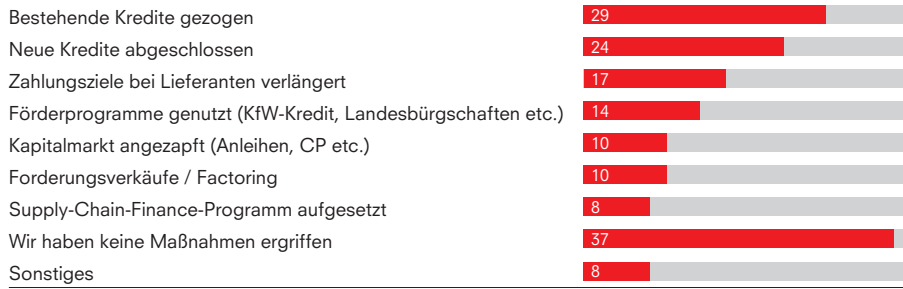
n=62

Quelle: Treasurer-Panel

Unterstützt durch
Deutsche Bank



Welche Maßnahmen zur Liquiditätssicherung haben Sie im Zuge der Pandemie ergriffen? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



n=62

Quelle: Treasurer-Panel

jahr aber ohnehin der klassische Bankkredit. So haben 29 Prozent der befragten Treasurer bestehende Kreditlinien gezogen. Fast jeder vierte Befragte hat zudem neue Darlehen abgeschlossen, um das Cash-Polster während des ersten Corona-Lockdowns auszubauen. Damit rangiert die klassische Bankfinanzierung deutlich vor alternativen Finanzierungsformen wie Factoring (10 Prozent) oder Supply Chain Finance (8 Prozent). Auch Kapitalmarktprodukte wie Anleihen oder Commercial Paper spielen eher eine untergeordnete Rolle (10 Prozent) für die Cash-Sicherung.

Ein Grund dafür dürfte sein, dass der Fremdkapitalmarkt im Frühjahr zeitweise verschlossen war – Unternehmen also, selbst wenn sie gewollt hätten, kaum oder nur zu sehr schlechten Bedingungen Finanzierungen am Kapitalmarkt hätten aufnehmen können. Das Pandemienotfallprogramm der Europäischen Zentralbank hat die Anleihemärkte jedoch beruhigt. Hinzu kommt, dass einige Unternehmen überhaupt nicht über entsprechende Programme, etwa für Factoring oder Supply Chain Finance, verfügen. Bankkredite scheinen daher für viele Unternehmen die schnellere und flexiblere

Option gewesen zu sein, um die Liquidität aufzupolstern.

An diesem Vorgehen dürfte sich auch künftig nichts ändern: So planen 85 Prozent der befragten Treasurer nach eigener Aussage keine Anpassung der Finanzierungsstrategie. Die wenigen Befragten, die als Lehre aus Corona Änderungen vornehmen wollen, möchten vor allem die Innenfinanzierung stärken – also beispielsweise das Cash Pooling ausbauen. Stärker zum Kapitalmarkt hinwenden wollen sich dagegen lediglich drei befragte Unternehmen. Ebenso viele planen nun, alternative Finanzierungen wie Factoring und Supply Chain Finance aufzusetzen.

Banken werden vorsichtiger

Dieses Ergebnis dürfte auch einige Banken ernüchtern. Seit Jahren drängen Finanzinstitute darauf, dass deutsche Unternehmen sich stärker für den Kapitalmarkt öffnen, statt auf – für Banken häufig unprofitable – Kredite zu setzen. Diesem Wunsch will aber zumindest ein Gros der Befragten nicht nachkommen.

Auch die Bankenstrategie hat sich aus Sicht der Mehrheit der befrag-

ten Treasurer in der Coronakrise bewährt: Drei Viertel der Panelisten planen daran keine Änderung, weitere 5 Prozent können oder wollen dazu noch keine Angabe machen. Allerdings: Jeder fünfte Finanzverantwortliche überdenkt die Zusammensetzung seines Kernbankenkreises. Die meisten wollen die Zahl der Bankpartner dabei verringern – mutmaßlich, um die Zusammenarbeit mit den verbleibenden Instituten zu intensivieren und aus Sicht der Bank zu einem Kernkunden zu werden, für den es sich lohnt, die Bilanz zu öffnen. Ein Treasurer bringt es so auf den Punkt: Der „steigende Kostendruck bei den Banken“ führe zu „Forderungen nach mehr Zusatzgeschäft“.

»Die Risikobereitschaft der Banken nimmt ab.«

Ein Treasury-Chef

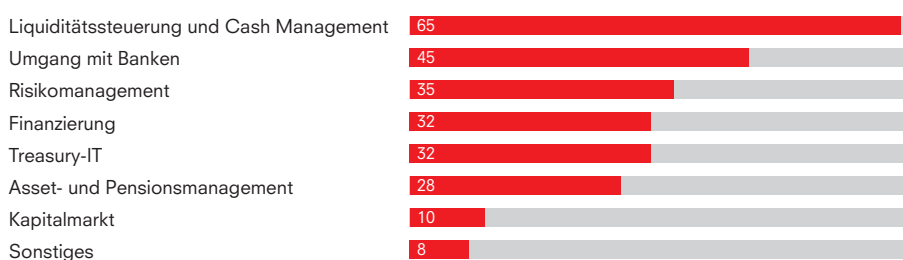
Hinzu kommt, dass Banken im Zuge der Krise zwar nicht generell aus dem deutschen Firmenkundengeschäft ausgestiegen sind. Einige setzen aber deutlichere Schwerpunkte. Das spüren auch die Befragten. So berichtet ein Treasury-Chef von einer „abnehmenden Risikobereitschaft der Banken“. Ein anderer klagt, einzelne Häuser würden „schlechter prognostizierbar, was das Verhalten bei Kreditverlängerungen angeht“.

Dazu passt, dass der Umgang mit Banken auf Platz 2 der größten Herausforderungen vorgerückt ist. 45 Prozent der befragten Treasurer zählen diese Aufgabe zu den drei größten Baustellen – vor dem Risikomanagement (35 Prozent), allerdings hinter Liquiditätssteuerung und Cash Management (65 Prozent).

Notfallpläne haben geholfen

Das Treasury war im Frühjahr aber nicht nur bei der Finanzierung gefordert, auch organisatorisch ging es hoch her. Innerhalb weniger Tage mussten die Teams wegen des damaligen Lockdowns den Umzug ins Home Office meistern. Die meisten deutschen Finanzabteilungen scheinen diese Feuerprobe erfolgreich bestanden zu haben. So geben 77 Prozent der Befragten

In welchen drei Bereichen sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)

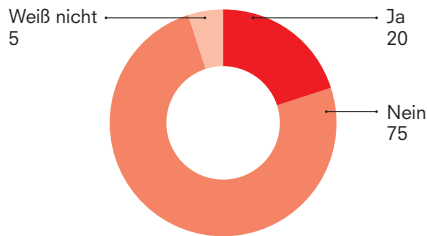


n=62

Quelle: Treasurer-Panel

Werden Sie Ihre Bankenstrategie als Folge der Coronakrise anpassen?

(Angaben in Prozent)



n=59

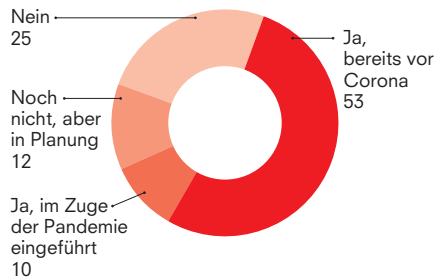
Quelle: Treasurer-Panel

an, die Verlagerung habe „reibungslos“ funktioniert, es habe „keinerlei Schwierigkeiten“ gegeben. Immerhin 18 Prozent berichten von „anfänglichen Problemen“, die aber schnell behoben worden seien. Kein einziger Befragter gibt an, dass der Umzug zäh gelaufen sei. Allerdings haben 5 Prozent weiterhin im Büro gearbeitet.

Ein Aspekt dürfte vielen Unternehmen bei der Verlagerung geholfen haben: Mehr als die Hälfte der befragten Financer verfügte bereits vor Ausbruch der Pandemie über einen Business-Continuity-Plan für das Treasury. Ziel solcher Notfallpläne ist es, die Arbeit auch im Falle von Störungen aufrechtzuerhalten oder alternative Abläufe zu ermöglichen. Zwar ist fraglich, ob sich die Pläne stets 1:1 anwenden ließen. Viele Treasury-Teams dürften eher das Szenario einer Cyberattacke durchgespielt haben – und nicht das einer globalen Pandemie. Dennoch dürfte es geholfen haben, Fragen zur Aufrechterhaltung des Treasury-Betriebs schon einmal durchdacht zu haben.

Diese Einschätzung teilen offenbar auch einige Befragte. Mehr als jeder dritte Befragte (37 Prozent) glaubt, dass Notfalllösungen und Back-up-Pläne im Treasury ausgebaut werden müssen. Im Zuge von Corona hat bereits jeder zehnte befragte Treasury-Chef einen Business-Continuity-Plan für seine Ab-

Verfügt Ihr Treasury über einen Business-Continuity-Plan? (Angaben in Prozent)



n=57

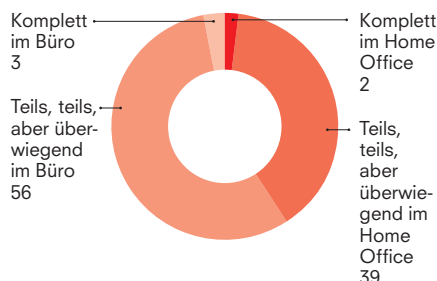
Quelle: Treasurer-Panel

teilung eingeführt, weitere 12 Prozent planen dies. Immerhin jeder vierte Befragte hält einen solchen Plan jedoch weiterhin nicht für notwendig.

Home Office bleibt

Die größte Herausforderung beim Arbeiten im Home Office ist allerdings nicht technischer oder prozessualer, sondern zwischenmenschlicher Natur. So bezeichnen zwei Drittel der befragten Treasury-Chefs die Kommunikation im Team als besonders herausfordernd. Es fehle der „kreative, spontane Gedankenaustausch“, schreibt ein Befragter. Ein anderer räumt ein: „Ich werde künftig mehr Zeit investieren, darüber nachzudenken, wie der Teamspirit in

Wie arbeitet Ihr Treasury-Team derzeit? (Angaben in Prozent)



n=57

Quelle: Treasurer-Panel

unserer Abteilung gefördert und aufrechterhalten werden kann.“

Das ist umso wichtiger, da die Erfahrung mit Corona die Arbeitsorganisation im Treasury nachhaltig verändern könnte: Mit 88 Prozent geht die überwältigende Mehrheit davon aus, dass der Anteil von „Remote Work“ und Home Office in ihrer Abteilung dauerhaft steigen wird. Zum Zeitraum der Befragung – also kurz vor dem zweiten Teil-Lockdown im November – gab nahezu jeder Panelist an, dass Teile des Teams noch von zu Hause aus arbeiten. Bei 39 Prozent arbeitet die Treasury-Abteilung sogar überwiegend im Home Office, bei 56 Prozent überwiegend im Büro.

»Der spontane, kreative Gedankenaustausch fehlt.«

Ein Treasury-Chef

Während die Kommunikation also noch verbessert werden kann, spielten technische Schwierigkeiten im Frühjahr so gut wie keine Rolle: Lediglich 5 Prozent berichten von fehlender Soft- oder Hardware, nur vereinzelt sei es zu temporären Überlastungen der IT-Systeme gekommen. Auch vor der Pandemie war die Digitalisierung ein Megatrend im Treasury und dürfte dazu beigetragen haben, dass viele notwendigen Anpassungen im Frühjahr glimpflich vorstattengingen.

Immerhin 44 Prozent der Befragten haben aber erlebt, dass es noch ineffiziente manuelle Prozessschritte gibt, die verbesserungswürdig sind. Dazu zählt etwa die Notwendigkeit, physische Unterschriften für Kredit- oder Cash-Pooling-Verträge einzuholen. Zu diesem Ergebnis passt, dass mehr als drei Viertel der Befragten der These zustimmen, die Digitalisierung werde als Folge von Corona einen Schub erhalten. Letzteres dürfte allerdings eher ein mittelfristiges Thema sein, denn kurzfristig liegen viele Investitionen auf Eis. ←

Impressum: Verlag F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • **Redaktion** DerTreasurer, Frankenallee 71–81, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-20 95, E-Mail: redaktion@derTreasurer.de, Internet: www.derTreasurer.de • **Layout** Daniela Seidel, F.A.Z. BUSINESS MEDIA • **Druck & Verarbeitung** Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main, www.boschendruck.de • **Haftungsausschluss** Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von DerTreasurer übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

„Partnerschaft geht in beide Richtungen“

Ole Matthiessen, globaler Cash-Management-Chef der Deutschen Bank, über Corona-Lehren und die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Bank. Die Fragen stellte Desirée Buchholz

Fast jeder zweite Befragte zählt den „Umgang mit Banken“ derzeit zu den Top-3-Herausforderungen im Treasury. Manche klagen über abnehmende Risikobereitschaft und höheren Kostendruck der Banken. Können Sie das nachvollziehen?

Zunächst einmal glaube ich, dass der Bankenmarkt in der Krise seine Verlässlichkeit unter Beweis gestellt hat. Obwohl es seit Monaten für uns extrem schwierig ist zu erahnen, wie sich die Pandemie weiterentwickeln könnte, haben wir alle strategischen Kunden mit Liquidität versorgt. Der klassische Bankkredit war das wichtigste Finanzierungsmittel zur Liquiditätssicherung, was die Umfrage ebenfalls zeigt. Richtig ist aber auch, dass wir uns bei manch einem Kunden einen anderen Ansatz bei der Geschäftsallokation wünschen würden.

Wie meinen Sie das?

Uns ist es wichtig, dass ein Unternehmen uns als strategischen Partner sieht. In ruhigem Fahrwasser, in dem alle Banken ausreichend Liquidität und Kapital haben, da mag es funktionieren, über Plattformen den jeweils günstigsten Partner für einen bestimmten Service zu finden. Doch in einer Krisensituation geht das nicht, dann rücken die strategischen Kunden in den Fokus. Das sind diejenigen Unternehmen, die einen Beitrag zum Erfolg der Bank leisten. Dort ist der Wille da, ihnen auch in schwierigen Situation zur Seite zu stehen. Partnerschaft geht in beide Richtungen.

Jeder fünfte befragte Treasurer will nun die Bankenstrategie überprüfen. Die meisten davon planen, den Bankenkreis zu verkleinern. Das müsste Ihnen ja dann entgegenkommen.

Ja, wir befürworten diesen Trend ausdrücklich. Wir sehen schon seit länge-



rem, dass sich Unternehmen auf einen kleineren Kreis von Kernbanken fokussieren. Das gilt nicht nur für die Finanzierung, sondern auch für das Cash Management. Haben Unternehmen ihr Geschäft früher oft Land für Land vergeben, sehen wir inzwischen mehr regionale, also länderübergreifende RFPs. Dass sich diese Konsolidierung nun durch die Pandemie verstärkt, ist richtig. Ein Unternehmen kann nicht für 20 Banken ein Kernkunde sein. Wir scheuen den Wettbewerb nicht.

»Man kann nicht für 20 Banken Kernkunde sein.«

Die grundsätzliche Finanzierungsstrategie will ein Gros indes nicht ändern. Sind die Firmen zu Recht zufrieden mit dem bisherigen Ansatz?

Ja, ich halte diese Einschätzung für berechtigt. Die Treasury-Teams haben das Bestmögliche getan, um die Liquiditätsausstattung zu sichern. Insbesondere haben sich gefestigte, gewachsene Hausbankbeziehungen und stabile, konsortiale Finanzierungsstrukturen

bewährt. Natürlich weiß niemand, wie sich die Pandemie weiterentwickeln wird. In vielen Fällen war die geplante Unsicherheit größer als die Realität. Das hatte zur Folge, dass einige Kredite schon wieder zurückgezahlt wurden.

Knapp die Hälfte der Befragten hatte vor Corona keinen Business-Continuity-Plan für das Treasury, einige wollen nun einen einführen. Was ist Ihr Ratschlag: Worauf sollten die Unternehmen besonders achten?

Aus unserer Sicht sind fünf Punkte entscheidend: Erstens die Digitalisierung von papierbasierten Prozessen, etwa durch Einführung der elektronischen Signatur. Zweitens braucht es immer einen Back-up-Kanal, falls die Kommunikation mit der Bank über den üblichen Weg nicht mehr funktioniert. Drittens müssen Nutzerrechte klar definiert sein, Unternehmen sollten Autorisierungen bei der Bank in bestimmten Fällen selbst einrichten können. Viertens sollten Treasury-Funktionen weiter automatisiert werden, denn regelbasiertes Vorgehen ist weniger fehleranfällig und schafft Freiraum für andere Tätigkeiten. Fünftens muss das Fraud Management in den Blick genommen werden: Immer wenn „remote“ gearbeitet wird, steigt das Risiko von Betrug deutlich. ←

Das Treasurer-Panel ...

... ist eine Umfrage unter leitenden Treasurern in der DACH-Region. Sie wird von DerTreasurer seit 2008 alle sechs Monate durchgeführt. Ziel des Panels ist es, eine gleichbleibende Gruppe regelmäßig zu befragen, um Trends aufzuzeigen. Die aktuelle Umfrage wurde im Oktober 2020 durchgeführt. 62 Teilnehmer haben den Fragebogen ganz oder teilweise ausgefüllt. Das Gros der Befragten stammt aus Unternehmen mit mindestens 1 Milliarde Euro Umsatz.