

# Erdrückende Energiepreise?

Handlungsoptionen  
jetzt herleiten!



Consulting Familienunternehmen & KMU  
Herbst/Winter 2022



# Elemente zur Krisenbewältigung

in unterschiedlichen Zeithorizonten überlegt



## Kurzfristig: Zahlungsfähigkeit sicherstellen

- Lücken nächste 4-8 Wochen früh erkennen
- Entwicklung Liquide Mittel visuell darstellen
- Zusätzlich benötigte Geld-Mittel beschaffen



## Nächste Monate: Finanzen integral überlegen

- Finanzielle Planung nächste 4-48 Monate
- integral Stufe Unternehmen mit Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldfluss, Plan-Intervall Monat/Quartal
- Entwicklung in relevanten Szenarien überlegen
- Geld-Lücken rechtzeitig erkennen und schliessen



## Langfristig: Geschäftsmodell und Prozesse stärken

- Geschäftsmodell kritisch hinterfragen
- mögliche Stellhebel diskutieren
- strategischer Setup reevaluieren
- Prozessanalyse hinsichtlich Effektivität und Effizienz



## Massnahmen auf relevanten Ebenen bestimmen

- Handlungsoptionen analysieren
- Massnahmen entwickeln
- Umsetzung einleiten
- Controlling etc.





# Zahlungsfähigkeit sichern

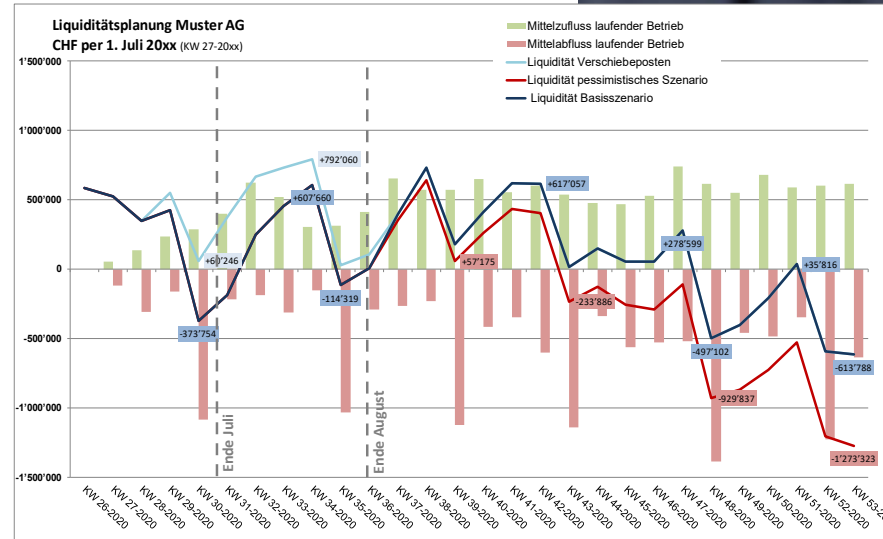
Sicht "Cash" kurzfristig, nächste 4-12 Wochen

## Liquiditätsplanung

- **Rollend aktuell**, einfach visualisiert in Szenarien
- Zeigt auf, wann **Unter-/ Überdeckungen** resultieren
- Erlaubt **frühzeitiges Erkennen der Situation**
- Erlaubt bei Bedarf **rechtzeitige Einleitung von Massnahmen**

## Mögliche Handlungsoptionen (nicht Abschliessend)

- **Liquiditätseinschuss** mit Darlehen durch Aktionäre, Dritte oder Banken (alternativ gestaltet als Kapitalerhöhung oder à fonds perdu-Leistung ins Eigenkapital)
- **Stillhalterabkommen Schlüssel-Gläubigern** (u.a. mit Sistierung von Amortisationen, Zinsen laufen dabei meist trotzdem weiter)
- **Zahlungsaufschub/Stundung von übrigen Gläubigern**, insb. Lieferanten
- **Verkauf** von bestimmten **Aktiven** oder Unternehmensbereichen an Dritte  
*!Vorsicht: Wertgrundlagen für Verkauf muss Drittvergleich standhalten*
- **weitere Massnahmen, ggf. Nachlassstundung** nach Art. 293ff SchKG







# Integrale Finanzplanung

Sicht Finanzierungslücken/Eigenkapital nächste 4-36 Monate

Finanzplanung "Muster AG" per September 20xx		20xx		Jan-x0	Feb-x0	Mär-x0	Apr-x0	Mai-x0	Jun-x0	Jul-x0	Aug-x0	Sep-x0	Okt-x0	Nov-x0	Dez-x0	20xx	20xx	20xx	20xx
		IST	%	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	IST	Plan	Plan	Plan	Erwartung	%	Plan	%
Erfolgsrechnung	Ertrag Segment A	3'800	39%	300	400	450	300	100	350	300	250	300	300	300	250	3'600	37%	3'500	39%
	Ertrag Segment B	3'900	40%	300	200	250	300	450	200	300	200	200	400	500	300	3'700	39%	3'200	35%
	Ertrag Segment C	2'000	21%	100	300	175	300	100	170	150	200	150	200	300	200	2'345	24%	2'400	26%
	sonstige Erträge	200	2%	10	10	15	20	5	10	20	40	40	10	8	10	198	2%	150	2%
	Ertragsminderung	-210	-2%	-10	-10	-25	-15	-5	0	-100	0	0	-25	-20	-30	-240	-2%	-180	-2%
	<b>Nettoertrag Betrieb</b>	<b>9'690</b>	<b>100%</b>	<b>700</b>	<b>900</b>	<b>865</b>	<b>905</b>	<b>650</b>	<b>730</b>	<b>670</b>	<b>790</b>	<b>690</b>	<b>885</b>	<b>1'088</b>	<b>730</b>	<b>9'603</b>	<b>100%</b>	<b>9'070</b>	<b>100%</b>
	- Materialaufwand	-3'100	-32%	-210	-300	-280	-230	-240	-260	-280	-250	-250	-240	-280	-200	-3'050	-32%	-2'900	-32%
	<b>Bruttogewinn</b>	<b>6'590</b>	<b>68%</b>	<b>490</b>	<b>600</b>	<b>585</b>	<b>675</b>	<b>370</b>	<b>490</b>	<b>410</b>	<b>510</b>	<b>440</b>	<b>645</b>	<b>808</b>	<b>530</b>	<b>6'553</b>	<b>68%</b>	<b>6'170</b>	<b>68%</b>
	- Personal	-3'100	-32%	-250	-270	-260	-250	-230	-250	-260	-240	-250	-260	-240	-3'020	-31%	-3'100	-34%	
	- Personal übrige/Personalmiete	-600	-6%	-50	-60	-55	-50	-45	-60	-35	-60	-25	-50	-40	-50	-580	-6%	-550	-6%
	Personal total	-3'700	-38%	-300	-330	-315	-300	-275	-310	-295	-320	-265	-300	-300	-290	-3'600	-37%	-3'650	-40%
	<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>2'890</b>	<b>30%</b>	<b>190</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>375</b>	<b>95</b>	<b>180</b>	<b>115</b>	<b>190</b>	<b>175</b>	<b>345</b>	<b>508</b>	<b>240</b>	<b>2'953</b>	<b>31%</b>	<b>2'520</b>	<b>28%</b>
	- URE, Fahrzeuge, Raumaufwand, Vers.	-500	-5%	-60	-55	-45	-35	-50	-55	-50	-50	-35	-45	-30	-35	-545	-6%	-530	-6%
	- Rechts- und Beratungskosten	-100	-1%	-5	0	-20	0	0	0	0	-10	0	-5	0	-10	-50	-1%	-50	-1%
	- IT, Werbung, Energie, übriger Betr.aufw.	-1'150	-12%	-100	-85	-95	-80	-80	-70	-100	-60	-70	-80	-75	-85	-980	-10%	-950	-10%
	Betriebsaufwand, Veralterung	-1'750	-18%	-165	-140	-160	-115	-130	-125	-150	-120	-105	-130	-105	-130	-1'575	-16%	-1'530	-17%
	<b>EBITDA</b>	<b>1'140</b>	<b>12%</b>	<b>25</b>	<b>130</b>	<b>110</b>	<b>260</b>	<b>-35</b>	<b>55</b>	<b>-35</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>215</b>	<b>403</b>	<b>110</b>	<b>1'378</b>	<b>14%</b>	<b>990</b>	<b>11%</b>
	- Abschreibung Mobilien kalkulatorisch	-250	-3%	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-252	-3%	-250	-3%
	- Abschreibung Immobilien kalkulator.	-100	-1%	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-96	-1%	-100	-1%
	<b>EBIT</b>	<b>790</b>	<b>8%</b>	<b>-4</b>	<b>101</b>	<b>81</b>	<b>231</b>	<b>-64</b>	<b>26</b>	<b>-64</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>186</b>	<b>374</b>	<b>81</b>	<b>1'030</b>	<b>11%</b>	<b>640</b>	<b>7%</b>
- Finanzaufwand (inkl. Ertrag netto)	-60	0	-5	-4	-5	-4	-5	-5	-5	-5	-5	-10	-5	-5	-72	0	-70	0	
- Ausserord. Ertrag	50	1%	10	0	0	5	10	0	10	0	15	5	5	5	65	1%	65	1%	
<b>Jahresergebnis vor Steuern</b>	<b>780</b>	<b>8%</b>	<b>1</b>	<b>97</b>	<b>76</b>	<b>233</b>	<b>-64</b>	<b>21</b>	<b>-59</b>	<b>31</b>	<b>51</b>	<b>181</b>	<b>374</b>	<b>81</b>	<b>1'023</b>	<b>11%</b>	<b>635</b>	<b>7%</b>	
- Steuern	-100	-1%	0	-25	-15	-30	-18	-3	0	0	0	-40	-80	-15	-206	-2%	-150	-2%	
<b>Jahresergebnis bereinigt</b>	<b>680</b>	<b>7%</b>	<b>1</b>	<b>72</b>	<b>61</b>	<b>203</b>	<b>-82</b>	<b>18</b>	<b>-59</b>	<b>31</b>	<b>51</b>	<b>141</b>	<b>314</b>	<b>66</b>	<b>817</b>	<b>9%</b>	<b>485</b>	<b>5%</b>	
Bilanz	<b>Netto Liquidität (inkl. Cash-Ausgleich)</b>	<b>550</b>		<b>600</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>550</b>	<b>700</b>	<b>750</b>	<b>650</b>	<b>600</b>	<b>700</b>	<b>597</b>	<b>661</b>	<b>577</b>	<b>577</b>		<b>822</b>	
	Liquide Mittel	550	7%	600	550	550	700	750	650	600	700	700	700	700	700	700	8%	800	9%
	Debitoren	1'100	14%	1'008	1'100	1'119	1'192	1'100	1'100	1'150	1'120	1'100	1'000	1'200	1'000	1'000	12%	1'100	13%
	Forderungen übrige, Abgrenzung	350	5%	300	350	300	395	450	350	460	410	400	400	400	400	5%	350	4%	
	Vorräte, angefangene Arbeiten	1'000	13%	1'000	950	950	1'150	950	916	950	940	980	1'000	1'000	1'200	1'200	14%	1'300	15%
	Mobile Sachanlagen	1'350	17%	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'600	1'600	1'600	1'600	19%	1'500	18%
	Immobilien	3'000	39%	2'992	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'100	3'100	3'100	37%	3'000	36%
	Eigene Aktien	400	5%	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	5%	400	5%
	<b>Summe Aktiven</b>	<b>7'750</b>	<b>100%</b>	<b>7'800</b>	<b>7'850</b>	<b>7'869</b>	<b>8'092</b>	<b>8'045</b>	<b>8'116</b>	<b>8'000</b>	<b>8'020</b>	<b>8'090</b>	<b>8'200</b>	<b>8'400</b>	<b>8'400</b>	<b>8'400</b>	<b>100%</b>	<b>8'450</b>	<b>100%</b>
	Kreditoren	750	10%	899	827	835	885	890	900	886	905	884	850	800	750	750	9%	820	10%
	Übr. Verbindlichkeiten, Abgrenzung	850	11%	800	850	850	820	800	843	800	770	810	760	760	760	760	9%	600	7%
	Banken Darlehen (Cash Ausgleich)	0	0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	39	123	123	1%	-22	0%
	Banken Feste Vorschüsse	2'600	34%	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'550	2'500	2'500	2'400	2'400	29%	2'200	26%
	Darlehen Aktionär	500	5%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6%	500	6%
	Rückstellungen	300	4%	300	300	300	250	300	300	300	300	300	300	300	300	300	4%	300	4%
Rückstellung latente Steuern*	200	3%	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2%	200	2%	
Total Eigenkapital	2'550	33%	2'551	2'623	2'684	2'887	2'805	2'823	2'764	2'795	2'846	2'987	3'301	3'367	3'367	40%	3'852	46%	
<b>Summe Passiven</b>	<b>7'750</b>	<b>100%</b>	<b>7'800</b>	<b>7'850</b>	<b>7'869</b>	<b>8'092</b>	<b>8'045</b>	<b>8'116</b>	<b>8'000</b>	<b>8'020</b>	<b>8'090</b>	<b>8'200</b>	<b>8'400</b>	<b>8'400</b>	<b>8'400</b>	<b>100%</b>	<b>8'450</b>	<b>100%</b>	
MFR	Jahresergebnis bereinigt			1	72	61	203	-82	18	-59	31	51	141	314	66	817		485	
	Abschreibungen			29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29		348	
	Δ Rückstellungen übrige			0	0	0	-50	50	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
	<b>Cash-flow NUV (brutto)</b>	<b>30</b>	<b>101</b>	<b>90</b>	<b>182</b>	<b>-3</b>	<b>47</b>	<b>-30</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>170</b>	<b>343</b>	<b>95</b>	<b>1'165</b>	<b>835</b>			
	+/- Δ Debitoren, übrige Ford.			142	-142	-19	-23	-3	-55	50	-80	70	110	-200	200	50		-50	
	+/- Δ Vorräte			0	50	0	-200	200	34	-34	10	-40	-20	0	-200	-200		-100	
	+/- Δ Kreditoren, Verbindlichkeiten			99	-22	8	20	-15	53	-57	-11	19	-84	-50	-50	-90		-90	
	<b>Cash-flow Betriebstätigkeit</b>	<b>271</b>	<b>-13</b>	<b>79</b>	<b>-21</b>	<b>179</b>	<b>79</b>	<b>-71</b>	<b>-21</b>	<b>129</b>	<b>176</b>	<b>93</b>	<b>45</b>	<b>925</b>	<b>595</b>	<b>595</b>			
	Investitionen Mobile Sachanlagen			-171	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-121	-21	-21	-502		-150	
	Investitionen Immobilien			0	-16	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-108	-8	-8	-196		0	
	<b>Cash-flow Investitionen</b>	<b>-171</b>	<b>-37</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-229</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-698</b>		<b>-150</b>	
	+/- Finanzierung Bank (Cash Ausgleich)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	103	-64	84	123		-145	
	+/- Finanzierung Feste Vorschüsse			-50	0	-50	50	0	0	0	0	0	-50	0	-100	-200		-200	
	+/- Finanzierung Hypotheken			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
	+/- Darlehen Aktionär			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Dividende			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0		
<b>Cash-flow Finanzierung</b>	<b>-50</b>	<b>0</b>	<b>-50</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53</b>	<b>-64</b>	<b>-16</b>	<b>-77</b>		<b>-345</b>		
<b>Δ Liquide Mittel</b>	<b>50</b>	<b>-50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150</b>	<b>50</b>	<b>-100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>150</b>		<b>100</b>		

## Finanzmodell integral dargestellt

- Bereinigte IST-Werte und **rollend aktualisierte** Plan-Werte für ER, Bilanz und Mittelfluss
- **Finanzielle Transparenz** auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis
- Zentrale Kenngrößen **Finanzungsbedarf** und **Liquidität** werden automatisch mitgeplant
- Planung von Erträgen und Betriebskosten (u.a. Energie)
- **Simulation Tragbarkeit** von Investitionen, Wachstum, Restrukturierung etc.
- **Denken in Szenarien**
- **Planung einschliesslich Cashflow** aus Betriebstätigkeit, Investitionen und Finanzierung, Finanzierung Umlaufvermögen wird dabei mitgeplant

# Geschäftsmodell und Prozesse

Betrachtung auf längere Sicht

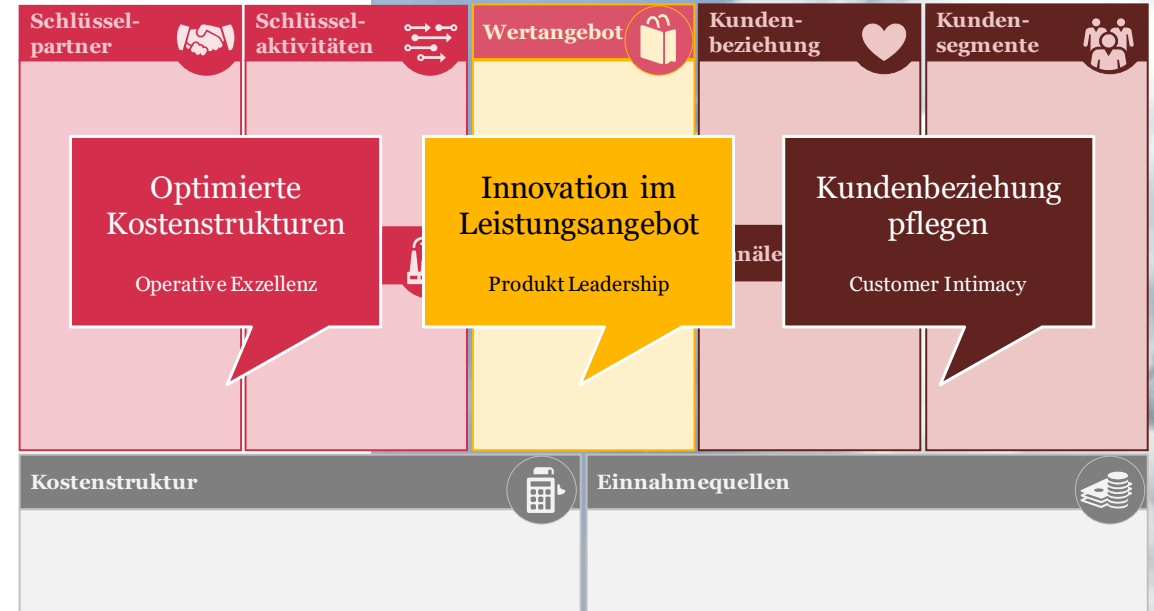
## Geschäftsmodell-Innovation

- **Analyse heutiges Geschäftsmodell**  
Was funktioniert gut, wo bestehen Stärken und Schwächen? Wo gibt es Druck zur Veränderung?
- Analyse und **Diskussion auf mehreren Ebenen**, z.B. Einnahmequellen, Kostenstruktur, Pflege von Kundenbeziehungen, Innovation im Leistungsangebot
- **Verschiedene Innovationstechniken**: z. B. Entwicklungen in anderen Industrien, Geschäftsmodell-Muster, etc.
- Fokussierte und **pragmatische Strategiearbeit** mittels einer innovativen Kombination aus Analyse und Workshop-Diskussion

## Effektive und effiziente Prozesse bestimmen

- Definition **Prozesse je Funktion** für relevante Kerntätigkeiten und Projekte
- Skizzierung intern genutzter **Tools, Methoden und Systeme** zur Effizienzsteigerung
- Ausarbeitung von **«Best-practice»** Beispielen und Ableitung von Empfehlungen
- Beschreibung der **nächsten Schritte** und Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung
- Indikative **Ressourcenplanung** auf Funktionsebene sowie Rollenbeschreibungen

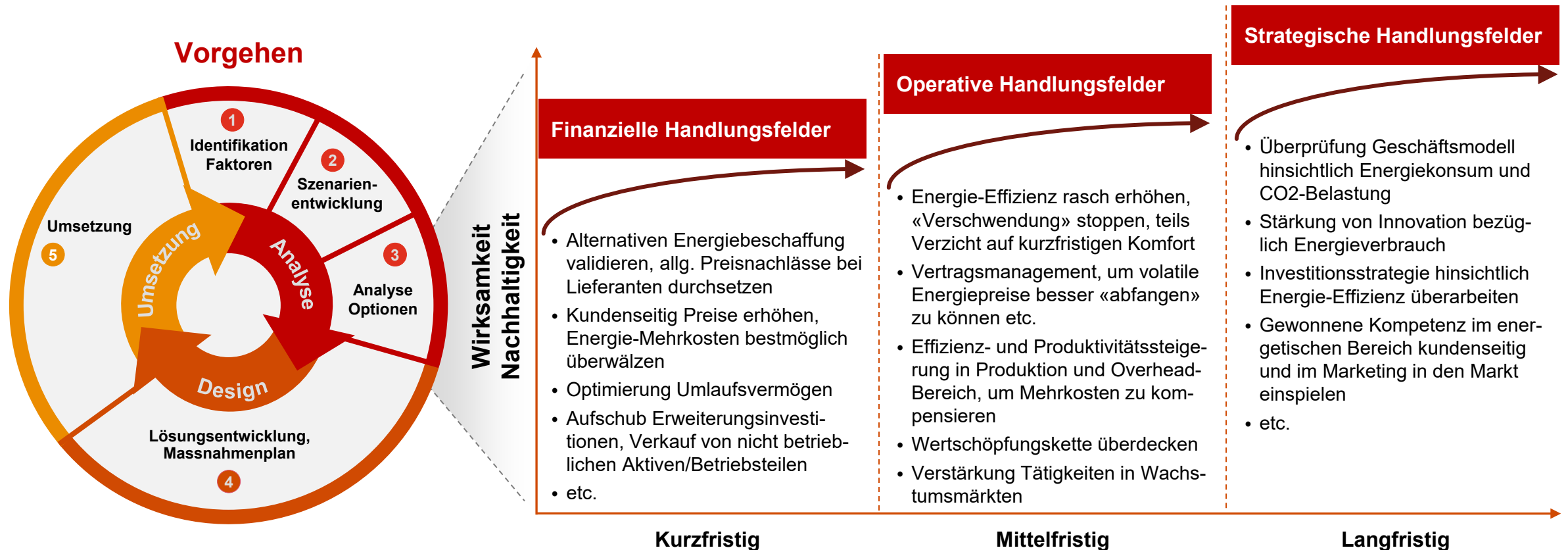
Denk- und Diskussionsansatz (Basis: Canvas-Modell)



# Massnahmen auf relevanten Ebenen bestimmen

## Treiber und Handlungsoptionen

- Analyse und **Identifikation von Lösungen** und Massnahmen **gemeinsam mit dem Management**
- Festhalten von Massnahmen in schlüssiger **Massnahmen-Führungsliste**
- **Simulation Umsetzung** mit **integralem Finanzmodell** und in kurzfristigem **Liquiditätsplan**







# Massnahmen Staat und Politik

Versorgung bestmöglich sichergestellt, Preise aber nicht gestützt

## Aktuelle Massnahmen zur Versorgungssicherheit (Auswahl)

- Wasserkraftreserve ab Winter 2022/23. Speicherkraftwerke schaffen Reserve zur Überbrückung von Strom-Spitzen (entgeltlich)
- Reserve-Kraftwerke, ggf. Notstromaggregate unterstützt durch Bund
- Gasbeschaffung erfolgt gemeinsam, ohne kartellrechtliche Konsequenzen
- Solidaritätsabkommen mit Deutschland, Frankreich, Italien in Diskussion
- Strom-Sparziel 15% mit Kampagne bereits gestartet (freiwilliges Ziel)
- Bund trifft Vorbereitungen für mögliche Gas-/Strom-Mangellage
- Rettungsschirm systemkritische Stromunternehmen am 6. September 2022 aktiviert, u.a. für Axpo Kreditrahmen von CHF 4 Mia.

Quelle: UVEK, September 2022

Staat und Politik in der Schweiz greifen bisher punktuell zur Stützung der Versorgungssicherheit in den Markt ein. Die **Preise werden politisch nicht gestützt**.

**Fazit:** Unternehmen müssen die erhöhten Energiepreise weiterhin vollumfänglich selber tragen. Daher sind **eigene Massnahmen** sowohl beim **Verbrauch** wie bei der **Beschaffung** zentral für die Unternehmensführung.

**In jedem Fall ist die finanzielle Tragbarkeit eng zu überwachen, um Lücken so früh als möglich zu erkennen und angemessen zu adressieren.**

# Erfolg ist keine Frage der Grösse, sondern des Qualitätsanspruchs.



**Roland Schegg**

Director

Leiter  
Consulting Familienunternehmen & KMU  
Experte Business Restructuring

+41 79 215 29 31 - [roland.schegg@pwc.ch](mailto:roland.schegg@pwc.ch)



**Manuel Berger**

Director

Experte Energie & Valuation

+41 79 825 34 57 - [manuel.berger@pwc.ch](mailto:manuel.berger@pwc.ch)



**Hanspeter Rytz**

Senior Manager

Consulting Familienunternehmen & KMU  
Experte Prozesse & Organisation

+41 79 295 86 82 - [hanspeter.a.rytz@pwc.ch](mailto:hanspeter.a.rytz@pwc.ch)



**Dr. Martin Engeler**

Senior Manager

Consulting Familienunternehmen & KMU  
Experte Business Restructuring

+41 78 819 82 99 - [martin.engeler@pwc.ch](mailto:martin.engeler@pwc.ch)

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)