

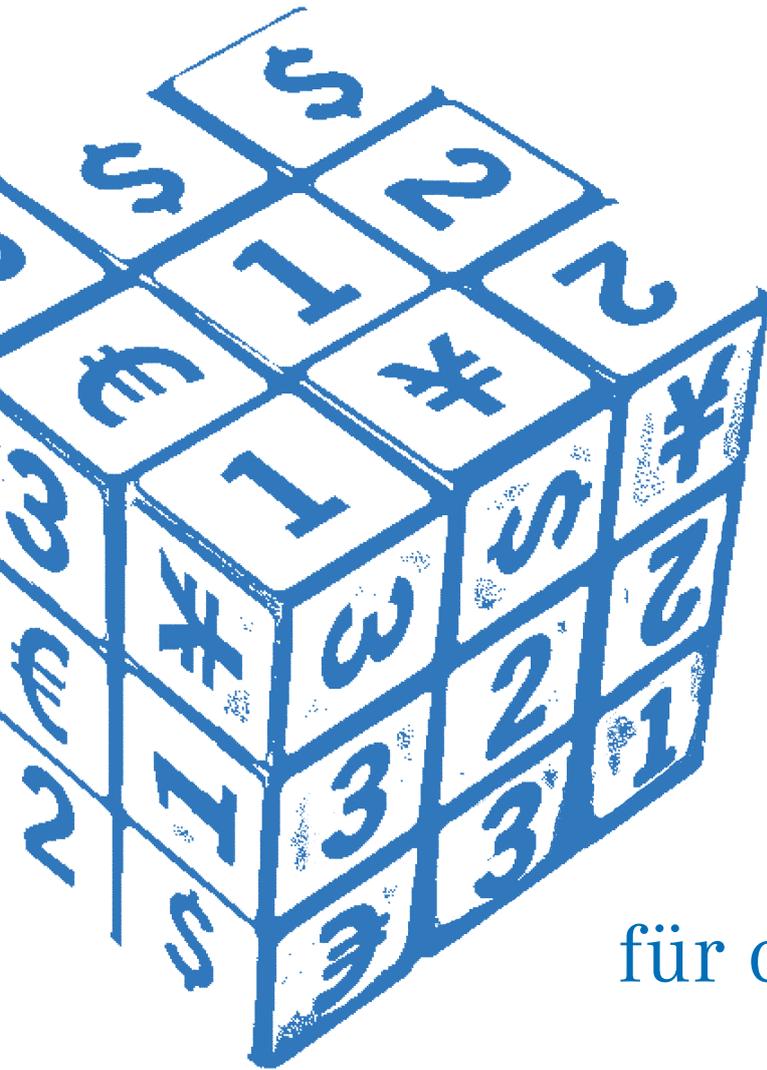
# TREASURYLOG

Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von Schwabe, Ley & Greiner

## 2 2008

### Treasury-Systeme

Schwabe, Ley & Greiner	<b>Editorial</b>	3
Tristan Munsky (Gazprom Germania GmbH)	<b>Erfolgsfaktoren einer TMS-Implementierung</b>	4
Bellin GmbH, ecofinance Finanzsoftware & Consulting GmbH,	<b>Umfrage: Neue Trends und Produkte am Markt für</b>	10
IT2 Treasury Management System Ltd., much-net AG, SunGard Systems GmbH,	<b>Treasury-Systemlösungen</b>	
Technosis finance software GmbH, Trinity Management Systems GmbH		
Steffen Knaus (Pepperl + Fuchs GmbH)	<b>Finanzielle Unternehmenssteuerung</b>	14
Walter Riess, Reinhard Ehrenberg (Lasselsberger Gruppe)	<b>Die Hand aufs Geld</b>	20
Utz Greiner (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>Liquidität mit dem Zufall planen – Liquidity-at-Risk</b>	22
Lothar Kramer, Christine Schöllhorn, Markus Höflinger	<b>Treasury und Zahlungsverkehr: Neustrukturierung</b>	26
(ZF Friedrichshafen AG)		
Martin Sadleder (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>Systemlandschaft im Umbruch?</b>	32
Schwabe, Ley & Greiner	<b>Tipps, Trends, News und Impressum</b>	34



Komplexe Dinge  
einfach machen.  
Führende Lösungen  
für den anspruchsvollen  
Zahlungsverkehr.

Über die passende Lösung für Ihren Zahlungsverkehr müssen Sie sich nicht den Kopf zerbrechen. Als einer der Top-3-Zahlungsverkehrsanbieter in Deutschland bieten wir Ihnen professionelle Dienstleistungen nach Ihren Anforderungen. Egal ob Sie standardisierte oder hochkomplexe Transaction Services-Produkte benötigen: Ihr persönlicher Ansprechpartner entwickelt gemeinsam mit Ihnen die passende Lösung.

Wir verfügen über das Know-how, kreative Ideen und die Infrastruktur. So können Sie von den Vorteilen eines hochprofessionellen Transaktionssystems profitieren: sicherer, einfacher und schneller Zahlungsverkehr, reibungslose Abwicklung und hohe Flexibilität.

Fordern Sie uns unter 0211 826-8480 oder senden Sie eine Mail an [transactionservices@westlb.de](mailto:transactionservices@westlb.de).

[www.transactionservices.westlb.de](http://www.transactionservices.westlb.de)





## Liebe Leserinnen und Leser!

Wenn Sie diese Ausgabe des „TreasuryLog“ in Händen halten, sind es nur mehr wenige Wochen bis zum 20. Finanzsymposium in Mannheim. Im Rahmen des Symposiums spielen traditionell „Systeme“ eine bedeutende Rolle, und so ist – ebenso traditionell – diese Ausgabe dem Themenschwerpunkt „Systeme“ gewidmet.

Wir bedanken uns an dieser Stelle auch noch einmal ausdrücklich bei allen Autoren, die sich trotz Jahresabschlussheftik bereit erklärt haben, Praxisbeiträge beizusteuern. Gerade diese Beiträge sind es, die das „TreasuryLog“ als Informationsmedium für die Leserschaft besonders wertvoll machen, sei es als Anregung oder auch als Bestätigung eines vielleicht bereits eingeschlagenen Weges.

Lesen Sie also in diesem Heft unter anderem, wie Gazprom Germania die Auswahl und Inbetriebnahme eines Treasury-Systems abgewickelt hat – in dem Artikel werden darüber hinaus auch jene Faktoren beschrieben, die letztlich für die erfolgreiche Einführung ausschlaggebend waren.

Wie jedes Jahr haben wir wieder einige Systemanbieter gebeten, unter anderem auch kurz zu beschreiben, was sie an Neuentwicklungen planen.

Die Pepperl+Fuchs GmbH greift in ihrem Artikel ein Thema auf, das mit Sicherheit für sehr viele Unternehmen mehr und mehr an Bedeutung gewinnt – in einem (nicht nur organisch) wachsenden Unternehmen spielen Faktoren wie Finanzkraft, Verschuldungsfähigkeit, Bonität und Rating eine ganz besonders große Rolle. Mit der „Financial Performance Planning“-Lösung hat Pepperl+Fuchs ein Instrumentarium zur Verfügung, das eine auf diese Faktoren ausgerichtete finanzielle Unternehmenssteuerung ermöglicht.

Unter dem Motto „Die Hand aufs Geld“ berichtet die Lasselsberger Gruppe über ihre Beweggründe, ein webbasiertes Finanzberichtsweisen in einer schnell gewach-

senen und entsprechend dezentral organisierten Unternehmensgruppe einzuführen. So „nebenbei“ wurde diese Einführung dann auch dazu genutzt, mit einem entsprechenden Regelwerk einen zentral gesteuerten Organisationsansatz mit klar definierter dezentraler Ausführungsverantwortung zu implementieren.

Denkt man an die spektakulären (Spekulations-)Verluste von Finanzinstitutionen während der letzten Jahre, dann ist „Monte Carlo“ zurzeit wohl ein nicht unbedingt positiv besetzter Begriff. Einen kleinen Beitrag zur Wiederherstellung des Rufs von „Monte Carlo“ leistet Utz Greiner – in seinem Artikel beschreibt er anhand eines einfachen Beispiels, welche wertvollen Dienste die Einbeziehung von Monte-Carlo-Simulationen im Liquiditätsplanungsprozess leisten kann.

Die ZF Friedrichshafen AG stellte ihre „Financial Supply Chain“ unter Einsatz verschiedener Systeme auf Basis eines ausgefeilten Schnittstellenkonzepts erfolgreich auf neue Beine.

Die Anforderungen an Systeme werden, wie man an der Zusammenstellung der Artikel dieser Ausgabe sieht, inhaltlich immer „breiter“ und gleichzeitig spezieller. Das ist mit ein Grund dafür, dass die Anzahl der entsprechenden Anbieter trotz der in den letzten Jahren erfolgten Übernahmen eher steigt als sinkt. Nutzen Sie die Gelegenheit, sich in Mannheim ein umfassendes Bild vom „letzten Stand“ der Entwicklung zu machen – Workshops, Podiumsdiskussionen und der Ausstellungsbereich bieten Ihnen dazu vielfältige Möglichkeiten.

Wir freuen uns jedenfalls, Sie von 16. bis 18. April bei unserem Symposium begrüßen zu können!

Eine interessante Lektüre wünscht Ihnen



**SCHWABE, LEY & GREINER**

# Erfolgsfaktoren einer TMS-Implementierung

Die Einführung eines Treasury-Management-Systems ist ein komplexes Vorhaben, zu dem sich Unternehmen aus gewichtigem Grund und nach reiflicher Überlegung entscheiden.



**Tristan Munsky**  
Corporate Finance/  
Asset Liability Manage-  
ment, Gazprom  
Germania GmbH

**B**ei der Entscheidung über ein Treasury-Management-System fällt am Ende eines strukturierten Auswahlprozesses die Wahl auf ein hoch entwickeltes Produkt, das im Zuge der Systemimplementierung eingerichtet und an die Bedingungen des Unternehmens angepasst werden muss.

Die Gazprom Germania GmbH hat im Jahr 2007 den gesamten Prozess der Auswahl und Einführung eines Treasury-Management-Systems durchlaufen. Zum Jahreswechsel wurde das System erfolgreich produktiv geschaltet. Ausgehend von praktischen Erfahrungen soll aufgezeigt werden, worin unseres Erachtens der Schlüssel zum Erfolg bei der Einführung eines Treasury-Management-Systems liegt.

## Am Anfang war der Ablaufplan. Dieser ist essenziell

Er sollte möglichst vor bzw. bei Unterzeichnung der Verträge mit dem Systemanbieter erstellt werden. Im Idealfall gelingt es, den Plan als Nebenabrede in das Vertragswerk aufzunehmen. Das bringt den Systemanbieter „mit ins Boot“, die Zielsetzungen für die Systemimplementierung werden realistischer.

Wird das Projekt durch einen externen Berater betreut, sollte dessen Erfahrung in die Ablaufplanung einfließen, spätestens hier lohnt sich das Honorar. Natürlich müssen erforderlich werdende Plankorrekturen im gesamten Projektverlauf umgehend aufgenommen und ebenso wie regelmäßige Fortschrittsberichte allen Projektbeteiligten kommuniziert werden. Striktes Festhalten am Plan wirkt der Tendenz zum Ausufern des Projekts entgegen.

Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass gesetzte Ziele – Meilensteine und das eigentliche Endziel, die Produktivschaltung des Systems – nur durch unbedingte Plandisziplin in allen Details fristgemäß erreicht werden können. Geplante Maßnahmen sollten daher restriktiv und nur im Notfall verschoben werden. So ließen wir zum Beispiel Verhinderungen einzelner Teilnehmer nicht als Entschuldigung oder Vorwand für

Vertagungen von Entscheidungen durchgehen. Schließlich konnten in allen Fällen Stellvertreter gefunden werden.

## ... und des Weiteren ...

Die Systemeinrichtung beginnt in der Regel mit dem Aufspielen der Software. Hierfür muss Hardware bereitstehen, die gegebenenfalls separat anzuschaffen ist. Diesbezügliche Aufträge sollten möglichst frühzeitig vergeben werden. Sofern das Treasury-Management-System ein Zahlungsverkehrsmodul beinhaltet, empfiehlt es sich, die Banken mit Vorlauf um die Bereitstellung entsprechender Zugänge bzw. Zugangsparameter zu bitten. Erfahrungsgemäß benötigt dies etwas Zeit. Führen Banken ein automatisches Cash Pooling durch, ist es ratsam, die zur Kennzeichnung von Pooling-Überträgen genutzten Schlüsselbegriffe im Vorfeld abzustimmen. Sie werden gegebenenfalls für die Abbildung im Treasury-Management-System benötigt.

## Organisation

Das Implementierungs-Team der Gazprom Germania GmbH hatte sich entschieden, das System in Teilschritten einzurichten. Zunächst sollten Kernbereiche erschlossen und anschließend nach und nach weitere Themengebiete abgearbeitet werden.

Ausgehend von der Frage nach den Gründen für die Systemanschaffung und damit nach der Haupterwartung an das System wurden Zwischenziele formuliert:

- so zeitig wie möglich einen beliebigen Teil des Systems zum Laufen bringen
- das für das Unternehmen „einfachste“ Modul einrichten und nutzen
- das für das Unternehmen „entscheidende“ Modul in Angriff nehmen
- die verbleibenden Systemteile einrichten
- Nacharbeit, Feinschliff
- Anpassung der Arbeitsabläufe und Beschreibung der veränderten Prozesse

Ferner wurde festgelegt, das System zunächst nur in der Zentrale einzuführen. Niederlas-

## YOUR KEY TO TREASURY

Finden Sie den Zwilling Ihres Schlüssels und holen Sie sich 20 € Cash!

**BELLIN**  
■ ■ ■ ■



1. Jeder Teilnehmer am Finanzsymposium erhält von uns einen Schlüssel mit einer Nummer. Jeder Schlüssel hat einen Zwilling mit der gleichen Nummer.



2. Suchen Sie Ihren Schlüsselpartner mit dem Zwilling Ihres eigenen Schlüssels.



3. Kommen Sie mit Ihrem Partner an unseren Messestand. Gegen Vorlage der beiden Schlüssel erhalten Sie jeder 20 Euro in bar von uns.

## 20. Finanzsymposium Mannheim

16.-18. April 2008

\* Nähere Informationen telefonisch unter: +49 7822 4460-0 oder im Internet unter: [www.bellin.de](http://www.bellin.de)

## Treasury Roundtable



SCHWABE, LEY & GREINER

# Professionelles Finanz- Management im Mittelstand

Wenn ...

- Sie alle Finanzpositionen im Unternehmen kennen wollen,
- Ihre Bankgebühren zu hoch und die Zinsmargen unvorteilhaft sind,
- Soll- und Habensalden gleichzeitig auf den Konten liegen,
- Sie wissen wollen, wie liquide Ihr Unternehmen in der nahen Zukunft ist und
- wie viel Liquidität im Nettoumlaufvermögen gebunden ist, dann

**... schaffen Sie Transparenz und optimieren Sie Cash Management und Liquidität!**

Erfahren Sie bei unserem Treasury Roundtable „Professionelles Finanz-Management im Mittelstand“, wie auch kleinere Unternehmen mit wenig Ressourcen Einsparungspotenziale heben und Liquidität freisetzen können. Wir zeigen Ihnen, wie mithilfe einer Web-basierten Finanzdatenbank Transparenz und somit eine solide Basis für jegliche Aktivitäten im Finanzbereich geschaffen werden kann.

Termin:

10. April 2008, Frankfurt

Teilnahmegebühr:

EUR 250,- (zzgl. MwSt.)

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien, Österreich  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) · Internet: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

sungen und Tochtergesellschaften werden einbezogen, sobald in der Zentrale Erfahrungen mit dem System vorliegen.

Als vorteilhaft hat es sich erwiesen, dass die mit der Einführung des Systems befassten Mitarbeiter frühzeitig beginnen, selbst Hand anzulegen und etwas im System zu tun, z. B. bei der Erfassung von Stammdaten oder Bestandsgeschäften.

Ein Teil der Mitarbeiter wurde durch Multiplikatoren an das System herangeführt. Diese wurden vorab geschult und begannen zur Festigung des Erlernten mit der Erfassung von Stammdaten und Bestandsgeschäften. In diese Arbeiten bezogen sie weitere Mitarbeiter ein und gaben dabei ihr Wissen weiter. Nach Bedarf erfolgten zusätzliche Schulungen durch den Systemanbieter.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass besonders bei Einweisungen und Schulungen häufigere kurze Termine wenigen „Mammutsitzungen“ vorzuziehen sind. Die Wissensvermittlung gestaltet sich einfacher, wenn die von Seiten des Systemanbieters mit der Einrichtung und Schulung betrauten Mitarbeiter frühzeitig persönlich mit dem implementierenden Unternehmen, seinen Strukturen, Abläufen und Mitarbeitern – den zukünftigen Nutzern des Systems – bekannt gemacht werden.

### Datenverwaltung

Zunächst gilt es, Stammdaten und Bestandsgeschäfte zu erfassen. Bei der Gazprom Germania GmbH wurde darauf verzichtet, diese vorab zusammenzutragen, da erst im Kontakt mit dem System klar wird, welche Datenstruktur benötigt wird. Allerdings sollte vorab sichergestellt werden, dass die Daten im Hause vollumfänglich vorhanden und zugänglich sind. Die Datenerfassung wurde zu Trainingszwecken genutzt. Die Erfahrungen sind positiv.

Neue Handelsgeschäfte können im laufenden Geschäftsbetrieb erfasst werden. Es empfiehlt sich, die Händler zur Übung vorab mit der Erfassung von Beständen zu betrauen.

Eine Herausforderung stellte die Gestaltung des innerbetrieblichen Datenweges für die Liquiditätsplanung und das Cash Management dar. Die Gazprom Germania GmbH ist dabei auf Systeme angewiesen, die es anzupassen bzw. zu schaffen galt. Hier konnten die Berater von Schwabe, Ley & Greiner eine passende Lösung erarbeiten.

Kompatibilitätsfragen wurden bereits im Rahmen des Auswahlprozesses geklärt. Um Vor- oder Folgesysteme leicht anbinden bzw. Daten effizient im- oder exportieren zu können, sollte der Systemanbieter Schnittstellenspezifikationen zur Verfügung stellen. Im Falle der Gazprom

Germania war IT mit hoher Fachkompetenz im Implementierungs-Team vertreten. So konnte operativ das eine oder andere Skript erstellt werden. Der Datenfluss zwischen Gruppen- und Tochtergesellschaften wird mit der geplanten Einbeziehung der Niederlassungen und Tochtergesellschaften organisiert.

### Informationen, Informationen, Informationen

Unerlässlich ist es, die Filter-, Selektions- und Gruppierungsinstrumente des Systems in allen Facetten kennenzulernen und an die Unternehmensanfordernisse anzupassen. Das von der Gazprom Germania GmbH ausgewählte Treasury-Management-System stellt systemweit eine einheitliche, intuitiv bedienbare Benutzerschnittstelle zur Verfügung. Dank einer sinnvollen Kombination von Vorlagen mit auf Benutzerebene frei definier- und verwaltbaren Konfigurationsversionen ergab sich hier kein Nachprogrammierbedarf. Die effiziente Nutzung dieser vergleichsweise mächtigen Instrumente wird in der Praxis jedoch noch zu üben sein.

Im Zuge des Auswahlprozesses gewannen wir den Eindruck, dass die unterschiedlichen Systeme in Sachen Informationsaufbereitung konzeptionell verschiedene Lösungen anbieten. Gegebenenfalls sollten hier zusätzliche Ressourcen für die Systemeinrichtung eingeplant werden.

### Rechte und Rollen

Wer mit welchem Funktionsumfang im System agieren darf, richtet sich nach den Anforderungen des implementierenden Unternehmens. Gleichzeitig setzt die Logik der vom Systemanbieter eingerichteten Rechteverwaltung hierfür den Rahmen. Diese Thematik verdient bereits bei der Systemauswahl erhöhte Aufmerksamkeit. Es lohnt sich durchaus, hier etwas detaillierter nachzufragen. Im Idealfall gelingt es noch vor Beginn der Systemeinrichtung, ein mit dem Systemanbieter abgestimmtes Rechte- und Rollenkonzept zu entwerfen.

Es empfiehlt sich, Verwaltungs- und Systempflegearbeiten zumindest anfänglich durch Multiplikatoren aus dem Implementierungs-Team wahrnehmen zu lassen. Dies fördert das Verständnis für die inneren Zusammenhänge des Systems. Für diese Mitarbeiter sind weitergehende Schulungen erforderlich, sie sollten über Administratorenrechte verfügen.

### Diverses

Die Abbildung eines bankseitig durchgeführten automatischen Cash Poolings im Treasury-Management-System vereinfacht sich, wenn Klarheit über die Pooling-Struktur besteht.

„Bei Schulungen sind häufige kurze Termine wenigen ›Mammutsitzungen‹ vorzuziehen.“

# Energie- und Rohstoff- risiken managen

Das NEUE Commodity Management-Modul des integrierten Treasury-Systems ITS bietet:

Aktive Absicherung von Energie- und Rohstoffpreisrisiken



Verwaltung, Bewertung (HGB, IFRS, US-GAAP) und Analyse von Energie- und Rohstoffdeals



Online-Limitprüfung und Workflow gesteuerter Freigabeprozess



Täglich automatisierter Import von aktuellen Spot- und Future-Kursen



Rollieren und Glattstellen von Deals



Value-at-Risk-Berechnung für alle Rohstoffdeals

ecofinance Finanzsoftware & Consulting GmbH, +43/(0)316/908030, sales@ecofinance.com



Cash-, Treasury-, Risk-Management ◆ Payments ◆ Financial Planning ◆ Reporting

## finavigate® steuert Sie sicher durch die Finanzwelt

finavigate® – die webbasierte In-house Banking Lösung für internationale Konzerne

Wir designen Ihre Finanzprozesse, unterstützen Sie bei der Umsetzung und stellen Ihnen unsere bewährte Lösung zur Verfügung.

Überzeugen Sie sich von unserer Expertise unter [www.siemens.de/treasury-solutions](http://www.siemens.de/treasury-solutions)

Siemens Financial Services

SIEMENS



Bei der Gazprom Germania GmbH wurde hierzu eine Übersicht mit den einschlägigen Daten zusammengestellt, in die auch die eingangs erwähnten Referenzbegriffe einfließen. Im Vorfeld der System Einführung kann bereits festgelegt werden, welche Anforderungen das Unternehmen an die dem System zu übergebenden Marktdaten stellt. Werden diese von Dritten bezogen, empfiehlt es sich, frühzeitig zu prüfen, ob die Daten in schnittstellengerechten Formaten geliefert werden können. Bei Konzernstrukturen mit zentralem Treasury und bankseitig umgesetztem automatischem Cash Pooling sollte vorab geprüft werden, inwieweit Verrechnungskonten zu führen sind. Für die Liquiditätsplanung sind gegebenenfalls Planungskategorien zu definieren. Dabei gilt es, zwischen Planungsanspruch und Praktikabilität in den Betriebsabläufen abzuwägen. Wird ein Zahlungsverkehrsmodul eingerichtet, sollte berücksichtigt werden, dass sich Zahlungsverkehrsvollmachten grundsätzlich von den im Treasury-Management-System bestimmten Rechten unterscheiden können. Letztendlich muss jedoch Konsistenz bestehen.

**Der menschliche Aspekt**

Alles in allem wird die System Einführung nur gelingen, wenn das System sowohl auf der Arbeitsebene als auch im Kreise des Managements angenommen wird. Dies wird begünstigt, wenn sich die Mitarbeiter von Anfang an im System heimisch fühlen und aus der Nutzung des Systems ganz persönlich Vorteile ziehen können. Bei allem Termindruck sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass jeder Nutzer schrittweise an das System herangeführt werden

muss und ihm Zeit und Möglichkeiten gelassen werden sollten, sich ganz persönlich mit dem System „anzufreunden“.

Die Einführung eines Treasury-Management-Systems führt notwendigerweise zur Änderung bestehender Betriebsabläufe. Oft ist gerade dies damit auch angestrebt. Dabei kann nie ganz ausgeschlossen werden, dass der eine oder andere das „Abschneiden alter Zöpfe“ nicht als seine Herzensangelegenheit betrachtet.

Bei der Gazprom Germania GmbH wurden die Betriebsabläufe meist iterativ verändert. Mit der latenten Gefahr, „sich im Kreise zu drehen“, wurde bewusst umgegangen. Nicht zuletzt entscheidet auch das Implementierungs-Team über das Gelingen. Alle mit der System Einführung unmittelbar befassten Unternehmensbereiche sollten persönlich vertreten sein, das Team dabei aber gleichzeitig überschaubar gehalten werden. Entscheidungsfreude sollte einhergehen mit weitgehender Entscheidungsbefugnis. Gefragt sind Initiative, Kooperation und Selbstdisziplin, Streben nach Perfektion ist fehl am Platz, und ganz allgemein gilt: Machen ist wichtiger als diskutieren. ■

**Unternehmensinformation:**

Die Gazprom Germania GmbH mit Sitz in Berlin hat sich in ihrer mehr als 15-jährigen Geschichte über ihre Tochter- und Beteiligungsgesellschaften zu einer anerkannten Gashandels- und Dienstleistungsgruppe entwickelt, die europaweit agiert. Die Unternehmensgruppe gehört zu 100 Prozent der OOO Gazprom export in Moskau und damit zum russischen Gazprom-Konzern.

„Das System muss auf Arbeitsebene und im Kreise des Managements angenommen werden.“



# Umfrage: Neue Trends und



**Martin Bellin**  
ist General Manager  
von Bellin GmbH  
Finanzdienste



**Christoph Budde**  
ist Head of Sales von  
ecofinance Finanzsoft-  
ware & Consulting  
GmbH

Frage	BELLIN	ecofinance
<b>1. Was waren im Jahr 2007 die wesentlichen Änderungen/Neuerungen in Ihrer Produktpalette?</b>	Es gibt eine wesentliche Änderung. Diese bezieht sich auf den Ausbau und die deutlichen Erweiterungen im Rahmen des internetbasierten Zahlungsverkehrs. Ein Thema, das nicht schnell, aber mit einer nicht mehr zu bremsenden Intensität jedes Unternehmen betrifft. Es freut uns sehr, dass wir bereits im Vorfeld des SEPA-Starts Systeme und Logiken implementieren konnten, die im nächsten Jahr bei der täglichen Arbeit im Cash Management in den Mittelpunkt rücken werden. Wir sind daher auf die kommenden Anforderungen im Zahlungsverkehr bestens vorbereitet und können mit unserer Kundschaft zusammen ganz neue Wege gehen. Darüber hinaus haben wir uns mit den Anforderungen für unser kommendes Release beschäftigt. Die nächsten großen Schritte werden wir darin vornehmen und damit die Anfragen und Schwerpunkte unserer bestehenden Kundschaft und aller Interessenten reflektieren.	Die neu gestaltete Oberfläche von ITS ist bei Kunden und Interessenten sehr gut angekommen. Sie sorgt für hohe Bedienungsfreundlichkeit und erlaubt schnelle und flexible Auswertungen, Berechnungen und Grafiken, ohne das Berichtssystem in Anspruch zu nehmen. Das Einrichten benutzerindividueller „Workspaces“ erleichtert die tägliche Arbeit zusätzlich. Funktional wurden die Bereiche Netting, Darlehensverwaltung, Kreditlinien, Hedge Accounting und die Intercompany-Handelsplattform ausgebaut. Zur Erfüllung künftiger Zahlungsverkehrsanforderungen wurden die Erstellung von SEPA-Formaten und das FTAM-Nachfolgeverfahren EBICS bereits von ecofinance umgesetzt.
<b>2. Welche Fachthemen haben Ihrer Erfahrung nach für Ihre Kunden derzeit die höchste Priorität?</b>	Eigentlich sind es die Klassiker im Cash Management sowie im Zins- und Währungs-Management, die von den meisten Kunden nachgefragt werden. In zunehmendem Maße erkennen Unternehmen den Mehrwert von Netting und der damit einhergehenden Optimierung der Intercompany-Abstimmung, die im Zuge von „Fast-Close-Projekten“ essenziell ist. Komplexere Unternehmen interessiert die Transparenz aller für das Treasury relevanten Informationen über den Gesamtkonzern, die nicht nur im Nachgang zu Berichtsstichtagen, sondern on demand täglich vorliegen sollten. Nur dann können Treasurer sich vom Datensammler des Konzern-Treasury zum Manager hin entwickeln und ihre wertvolle Zeit mit der ausreichend komplexen Entscheidungsfindung verbringen.	Spezielle Modethemen wie in den Jahren davor gab es 2007 nicht. Es ist aber davon auszugehen, dass das für ITS neu entwickelte Commodities-Modul zur Verwaltung von Rohstoffgeschäften und Bewertung von Warenpreisrisiken künftig stark nachgefragt wird. Sicherheitshalber fragen Interessenten schon jetzt nach SEPA- und EBICS-Fähigkeit, Umsetzungsaufträge bleiben aber bisher aus. Unsere Kunden bauen kontinuierlich ihre Systeme aus und fragen zum Teil nach der Abbildung und Bewertung zusätzlicher Finanzinstrumente, fordern zusätzliche Berichte an und bauen sukzessive ihr Risk Management aus. Berichte im Zusammenhang mit IAS/IFRS, insbesondere IFRS 7, werden dabei verstärkt nachgefragt und umgesetzt.
<b>3. Welche Erweiterungen Ihrer Produkte planen Sie für 2008?</b>	2008 werden wir ein neues Release veröffentlichen, das sich mit vielen neuen Fragestellungen beschäftigt und damit endgültig die noch verbliebenen Lücken schließt. Dazu gehört unter anderem ein Modul zur Abbildung komplexer finanzmathematischer Fragestellungen und zur vollständigen Abdeckung der Buchhaltungsanforderungen unter IAS/IFRS. Ein deutlicher Erweiterungsschwerpunkt wird im Bereich des Zins- und Währungs-Managements und in der Berücksichtigung weiterer länderindividueller Fragestellungen liegen. Wir ersetzen bei der Implementierung damit das Push-Prinzip durch ein Pull-Prinzip. Die Gesellschaften werden nicht zum Reporting gezwungen, sie werden mit einem System versorgt, das ihnen bei der Abwicklung ihrer lokalen Bedürfnisse täglich zur Seite steht.	Bereits heute stehen für ITS mehr als 20 Module zur Professionalisierung von Cash, Treasury und Risk Management sowie Zahlungsverkehr und zahlreiche Schnittstellen zu Internethandelsplattformen, Confirmation-Matching-Diensten und verschiedenen Finanzbuchhaltungssystemen zur Verfügung. In Kürze erscheint das neue Modul zur Verwaltung von Commodities, zusätzlich wird das Management von Avalen und Garantien weiter ausgebaut. Die ständige Erweiterung aller drei Produktlinien (ITS, ITS@web und CPS) geschieht unter Verwendung aktueller Technologien und Berücksichtigung der Wünsche unserer Kunden und Interessenten.
<b>4. Und wer wird 2008 Fußballeuropameister?</b>	Kroatien	Deutschland

# Produkte am Systeme-Markt

Technosis	Trinity	much-net
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ein flexibles Hedge Accounting zu entwickeln, das zusätzlich die Möglichkeit bietet, Finanzinstrumente zu kombinieren (Abbildung komplexer Strukturen)</li> <li>■ IFRS/IAS-Reporting, Simulationen und Verbuchung</li> <li>■ Wir haben unser neues Release ATAQ FM 6.0 bei über 60 Kunden eingeführt. In den Bereichen Cash Management, Planung und E-Booking wurde das Design verbessert, zusätzlich wurden neue Features, Reports und Analysen eingebaut.</li> <li>■ Wir haben unsere Banken- und Versicherungslösung „ATAQ Risk Bank &amp; Insurance“ 2007 mit großem Erfolg eingeführt. In den letzten sechs Monaten konnten allein fünf neue Referenzkunden gewonnen werden.</li> </ul>	<p><b>„Finanzielle Unternehmenssteuerung im Corporate Finance“:</b> Hier wurde ein neues Modul entwickelt, das über die Zusammenführung führungsrelevanter Daten aus Treasury/Controlling und Rechnungswesen die integrierte Abbildung kapitalmarktrelevanter Kennzahlen (z.B. Rating, Covenants etc.) ermöglicht. Die zukünftigen Auswirkungen operativer Managemententscheidungen auf die Performance, Key Performance Indicators, am Kapitalmarkt können analysiert, simuliert und mit alternativen Finanzierungsvarianten verglichen werden. Über ein CFO-Cockpit werden Stärken-/Schwächenprofile visualisiert und im integrierten CFO-Reporting analysiert</p> <p><b>„SAP Integration“:</b> Hier wurde ein neues Modul entwickelt, das bei der Erfassung von Finanzgeschäften im Treasury die automatisierte Generierung von Buchungsanweisungen an SAP bzw. alternative ERP-Systeme veranlasst.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erweiterung von PMS-Modulen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Commodity, Commodity-Derivate</li> <li>– Cashflow &amp; Earning-at-Risk</li> <li>– Aufnahme weiterer Optionsrechte in den „syndizierten Krediten“</li> <li>– Im „Hedging“ werden Hedging-Vorschläge für die Absicherung von Devisen-, Zins-, Liquiditätsrisiken unterbreitet.</li> <li>– Kalibrierung beim Pricing strukturierter Produkte nach dem Hull-White-Modell</li> </ul> </li> <li>■ Berechnung der Credit Spreads von Fix-Income-Finanzinstrumenten. So werden z.B. Adressenausfallrisiken schneller festgestellt als bei einer Berechnung mittels Ratings und Recovery Rates der Agenturen.</li> <li>■ Einführung von Libor Market Pricing und VaR-Modell für strukturierte Produkte</li> <li>■ PMS-Migration auf Solaris für die Verarbeitung von sehr großen Beständen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ IFRS/IAS-Reporting, Simulationen und Verbuchung. Hedge Accounting</li> <li>■ Risikodarstellungen, die sowohl IFRS-Ansprüche wie auch Corporate-Risikoansprüche erfüllen (u.a. VaR, Cashflow-Risikoanalysen, IFRS-7-Bilanzanhangsanalyse)</li> <li>■ Banken und Versicherungen: Performance-Messung und Performance-Attributions-Analyse</li> <li>■ Einsparungspotenziale: In-house-Banking, Cash Pooling, multilaterales Netting, Bankkonditionsverwaltung</li> <li>■ Die Subprime-Krise verursachte eine verstärkte Nachfrage nach CD Swaps, Rating- und Ausfallwahrscheinlichkeitsanalysen.</li> <li>■ Die Möglichkeit, aus verschiedenen Quellen auf einfache Weise Exposure-Werte in die Treasury-Software zu importieren, zu konsolidieren und zu analysieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Harmonisierung des Finanz-Reportings aus den Bereichen Treasury, Controlling, Rechnungswesen</li> <li>■ Automatische Verbuchung von Finanzgeschäften gemäß unterschiedlicher Rechnungslegungsvorschriften</li> <li>■ Die Umsetzung der Anforderungen Treasury gem. IFRS 39 bzw. IFRS 7</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Commodity und Commodity-Derivate</li> <li>■ Absicherung gegen Devisen- und Liquiditätsrisiken</li> <li>■ Cashflow &amp; Earning-at-Risk</li> <li>■ IFRS 7</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Integriertes Meldewesen speziell für Versicherungen</li> <li>■ Ständige Erweiterung der Reporting-Funktionalitäten</li> <li>■ Schnittstelle zu weiteren Handelsplattformen und Primebrokern</li> <li>■ Zusätzliche neue Instrumente wie CD Swaps, strukturierte Finanzierungen, Knock-out-Caps</li> <li>■ Als Erweiterung unserer Treasury- und Risiko-Management-Software ist ein Handelsentscheidungsmodul geplant (technische Handelsmodelle).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vertiefung der Funktionalität in den Modulen</li> <li>■ Hedge Accounting/Verbuchung</li> <li>■ Payment Factory (Integration zusätzlicher Formate)</li> <li>■ Konzernberichtswesen/Kapitalmarktreporting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Derzeit wird die Planung für die PMS-Erweiterungen finalisiert.</li> <li>■ Unter anderen werden folgende Themen in Angriff genommen: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Erweiterung der Abwicklung bei syndizierten Krediten</li> <li>– Erweiterung der Berechnung von Kreditrisiken unter Berücksichtigung von Spread-Kurven für syndizierte Kredite</li> <li>– Erweiterung der Eventualverbindlichkeiten</li> <li>– General Ledger</li> <li>– Skalierbarkeit von PMS auf mehrere Prozessoren in einer vernetzten IT-Landschaft</li> </ul> </li> </ul>
Natürlich Deutschland	Entweder Österreich oder die Schweiz	Italien



**Tobias Dittmar**  
ist Geschäftsführer von  
Technosis finance  
software GmbH



**Henning von Tresckow**  
ist Geschäftsführer von  
Trinity Management  
Systems GmbH



**Nikolai Bukureschtlew**  
ist Vorstand der  
much-net AG

# Survey: Trends & Products



**Jan-Goetz Reichwald**  
Vice President Sales,  
Nordics, CEE SunGard  
AvantGard



**Patrick Coleman**  
Sales and Marketing  
Director, IT2 Treasury  
Management System  
Ltd.

Question	SunGard	IT2
<b>1. What were the essential changes/innovations in your product range in 2007?</b>	Real Time Liquidity Management has been the innovation that defined 2007. Our customers are looking for better, faster and more accurate information concerning AP and AR information providing better visibility over cash. Increased visibility of information across the enterprise enables treasury to make better informed decisions in shorter timescale.	IT2's innovations in 2007 continued the evolution of Best Practice cash, treasury and asset/liability and risk management. In risk management, IT2 now offers Delta-Normal and Delta-Gamma VaR and VaR limits, plus Beta portfolios for benchmarking. Instrument support now includes stock index options, commodity options and average rate commodity swaps. The Smart Cash Modeller enables users to forecast cash based on pre-defined growth patterns, moving average and linear regression. The Best Practice IT2 fluent user interface supports dramatically improved productivity and accuracy.
<b>2. Which are the topics of utmost importance for your clients?</b>	Payments and SEPA have been of great importance to our customers in 2007 and we do not see any let up in 2008. The increasing pressure to consolidate and understand the risk in internal payment flows has reached the agenda of the CFO. Centralization and hosting has increased in importance, as corporations take stock of their core competences and look for ways in which they can react quickly to new and increased regulation and keeping up to date with new standards and software/hardware offering and at the same time remain focused on business as usual activities. Corporations are looking at ways to streamline the relationships with banks and in a number of instances replace the traditional bank terminal with a single window through the SWIFT network.	Our clients are looking to improve control, automation and STP by using the IT2 Communications Server to integrate core treasury processing and control with third party systems such as bank balance and transaction reporting, ERP, accounting and consolidation systems, dealing portals, electronic confirmation services and market rate feeds. Many clients are expanding IT2 use to accommodate periodic management reporting demands accurately and efficiently using the IT2 report library. Many users are taking advantage of IT2's functional completeness to extend their implementation to cover areas such as Nominal Ledger (with Balance Sheet and P&L reporting), Hedge Accounting (IAS 39 and FAS 133), Asset and Liability Management (including bond and equity portfolios), leasing and commodities management.
<b>3. Do you plan to expand your product range this year?</b>	The traditional focus of the Treasury Management System provider has been automating internal processes or interaction between bank and corporate client. SunGard has been at the forefront of this with the concept of Collaborative Financial Management (CFM), the recognition that the critical parts of an organization's financial operations must be able to work together effectively to achieve sustained improvements in and visibility of liquidity. In today's environment CFM provides significant benefits and through SunGard's AvantGard product offers we have all of these components, solutions for Treasury, Receivables and Payments. The world is a lot more complex than just the internal workings of one company and for this reason SunGard has worked to expand the vision framework of CFM to cover the entire Ecosystem. SunGard's Ecosystem framework is a framework that complements the predominantly internal concept of CFM. The development of the Ecosystem does not materially change the objective of improving liquidity and the analysis of free cash flow, it simply extends the tools used. In 2008 we will continue to expand our work in the exchange and capture of data surrounding the financial transaction from all parties of the Ecosystem, increasing visibility and the predictability of cash flows for our customers.	IT2 Treasury Solutions is 100% dedicated to the design, development, delivery and support of the IT2 Treasury Management System. We will release IT2 version 6.4 in July 2008. The contents of 6.4 are presently being finalised by IT2 Product Management. It will include full support for Bermudan Swaptions and Credit Default Swaps.
<b>4. Who will be European Football Champion?</b>	It certainly will not be England, so Germany is a good bet.	Austria (naturally)



Nichts inspiriert  
mehr als  
Lösungen ganz  
nach Ihrem  
Geschmack

## Entdecken Sie die Möglichkeiten Ihres Cash & Treasury Managements

Um den hohen Ansprüchen unserer Kunden gerecht zu werden, sind unsere Cash Management Services stets auf Ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnitten.

Unsere Cash & Treasury Management Lösungen berücksichtigen dabei jeden Aspekt Ihres Liquiditätsmanagements und ermöglichen es Ihnen, global zu agieren ohne die regionale Kontrolle zu verlieren.

Darüber hinaus stellen wir sicher, dass sich alle unsere Lösungen nahtlos in Ihre bestehenden Strukturen und Prozesse einfügen – schnell, effizient, global.

Treffen Sie uns vom 16.–18. April am Stand 22 auf dem Finanzsymposium in Mannheim oder kontaktieren Sie uns unter [spicygcm@dkib.com](mailto:spicygcm@dkib.com)

[www.dresdnerkleinwort.com/gcm](http://www.dresdnerkleinwort.com/gcm)

Unexpected viewpoints. Radical thinking. Inspiration.



**Dresdner Kleinwort**

A member of **Allianz** 

Dresdner Kleinwort ist die Investment Banking Sparte der Dresdner Bank AG, Mitglied der Allianz Gruppe.

# Finanzielle Unternehmenssteuerung

Der Zugang zu den Kapitalmärkten erfordert fundierte Einblicke in die Kreditrisiken und das Rating von Unternehmen sowie eine vermehrt auf Liquidität und Bonität ausgerichtete Unternehmenssteuerung.



**Steffen Knaus**  
ist Director Finance von  
Pepperl + Fuchs GmbH

**D**ie Entwicklung der Unternehmenssteuerung hat sich von der reinen Betrachtung der „Kassenlage“ zu einer primär profit- und wertorientierten Steuerung gewandelt. Risiken für Liquidität und Bonität können so aber nicht transparent gemacht und aktiv gemanagt werden.

Der Kapitalmarkt bzw. Eigenkapitalinvestoren fordern heute von Unternehmen, jederzeit Fragen zu Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien auf Finanzkraft und Rating beantworten zu können. Dies können Einflüsse nicht erreichter Wachstums- und/oder Renditeziele sein, die Auswirkungen schwankender Rohstoffpreise, Währungseinflüsse, Zinsveränderungen oder Implikationen von Akquisitionsfinanzierungen auf Liquidität, Bonität und Rating.

## Bedeutung für Pepperl+Fuchs

Da das organische Wachstum zur Umsetzung der Expansionsstrategie nicht ausreicht, wird die Pepperl+Fuchs Gruppe auch über Akquisitionen wachsen. Dies wirkt sich auf die Aktivseite der Bilanz aus und muss durch die Optimierung der Passivseite ermöglicht bzw. kompensiert werden. Hierfür ist eine Weiterentwicklung der Unternehmenssteuerung erforderlich, die zusätzlich Folgendes leisten muss:

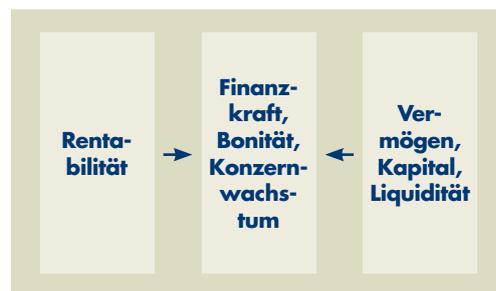
- die finanzielle Belastungsgrenze (Finanzkraft) des Unternehmens ausloten und finanzielle Belastungstests (Simulationen) durchführen
- eine „optimale“ Finanzierung sicherstellen
- den Liquiditätsbedarf bzw. Finanzierungsbedarf erkennen und ermitteln und
- die Informationen für unterschiedliche Berichtsempfänger jederzeit strukturiert und zielgerichtet vorhalten

Der ganzheitliche Ansatz aus Konsolidierung betriebswirtschaftlicher, strategischer, operativer und finanzieller Informationen, orientiert und ausgerichtet an der Liquidität, erfordert eine stärker finanziell ausgerichtete Unternehmenssteuerung.

## FPM – Financial Performance Management®

Mit dem Konzept FPM wurde die Unternehmenssteuerung bei Pepperl+Fuchs auf eine zentrale und transparente Ausrichtung aller Steuerungsaktivitäten mit einer finanzorientierten Leistungsbeurteilung umgestellt. FPM richtet die Unternehmenssteuerung an der Finanzkraft und der Bonität des Unternehmens aus. Somit führt FPM die profit- und wertorientierte Steuerung der operativen Leistungsbereiche im Corporate Controlling mit den klassischen kapitalmarktorientierten Instrumenten der finanzorientierten Steuerung im Corporate Finance zusammen. Das FPM ist also die Klammer (Konsolidierung) aller finanzrelevanten Informationen, unabhängig davon, ob diese bilanziell, finanziell oder betrieblich bedingt sind.

Das FPM dient damit primär der Sicherung der Finanzkraft, der Bonität und der Liquidität und setzt dabei auf drei Säulen auf:



FPM ist aber kein weiteres neues Kennzahlensystem! FPM baut auf die unternehmensindividuelle Zusammenführung unterschiedlicher Kennzahlensysteme auf. Im Unterschied zu bestehenden Konzepten und Managementsystemen werden die Finanzinformationen nicht aus den verschiedenen Instrumenten des Rechnungswesens rechnerisch-modellhaft abgeleitet, sondern aus einem integrierten Treasury-System generiert. Die finanzielle Performance-Messung wird somit in direkter Form an liquiditätsrelevanten Größen ausgerichtet.

„Der Kapitalmarkt verlangt von Unternehmen, jederzeit Auskunft über verschiedene Szenarien geben zu können.“

# Danske Bank

13 Länder und 10 Währungen in Nordeuropa:  
Mit dem richtigen Partner ist Ihr Cash Management  
einfacher als Sie denken.

Wir freuen uns, Sie beim Finanzsymposium an  
unserem Stand zu sehen.

Danske Bank A/S  
Zweigniederlassung Hamburg

Tel: +49 40 32 81 16-0  
www.danskebank.de



## Seminar Aufbau

Wer lernt, wächst.



### Termine:

06. bis 08. Mai 2008, Wien  
24. bis 26. Juni 2008, Frankfurt  
28. bis 30. Okt. 2008, Frankfurt  
10. bis 12. Nov. 2008, Wien



SCHWABE, LEY & GREINER

## Währungs- und Zinsrisiko-Management

### Die Zielgruppe:

Verantwortliche aus den Bereichen Finanz- und Treasury-Management sowie Controlling, Risiko-Management und Revision, Kundenbetreuer aus Banken und Mitarbeiter des Geld- und Devisenhandels.

### Der Inhalt:

Risiko-Management bedeutet die Identifizierung von Risikofaktoren, Bestimmung von Positionsgrößen und Quantifizierung potenzieller Verluste. Analyse und Kommunikation sind die tragenden Elemente des Risiko-Managements. In diesem Seminar werden anhand zahlreicher Fallbeispiele Konzepte zur Risikoquantifizierung und -qualifizierung erläutert.

### Die Schwerpunkte:

- Erscheinungsformen – direkte, indirekte, ökonomische Risiken
- Risikostrategie – Festlegung, Dokumentation
- Risikopolitik – Verantwortung, Kompetenzen, Limitwesen
- Analyse des Risikos – Value-at-Risk, Cashflow-at-Risk
- Grundzüge der Bilanzierung derivativer Instrumente

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: info@slg.co.at · Internet: www.slg.co.at

„Kausalitätslogik und Interpretationssystematik des Finanzcockpits reduzieren die Komplexität im Reporting.“

**FPP – Financial Performance Planning®**

Das darauf abgestimmte Modul FPP ergänzt das Konzept, indem auf der Basis der aktuellen Situation Planungsrechnungen und Simulationen durchgeführt werden können, um damit die finanzielle Belastungsgrenze (Finanzkraft) des Unternehmens auszuloten und den Liquiditäts- bzw. Finanzierungsbedarf zu ermitteln. FPP stellt sicher, dass bei gegebenem Wachstumspfad (Aktivplanung) durch gezielte Passivmodellierung (Wie finanziere ich mein Wachstum?) eine hohe Bonität erzielt wird (mindestens „Investment Grade“) und die Einhaltung vereinbarter Finanzkennzahlen bzw. Covenants sichergestellt ist. Optimale Zeitfenster für Kapitalmaßnahmen werden aufgezeigt und die „günstigsten“ Covenants für zukünftige Finanzierungen abgeleitet.

**Umsetzung im Finanzcockpit als Business-Intelligence-Lösung**

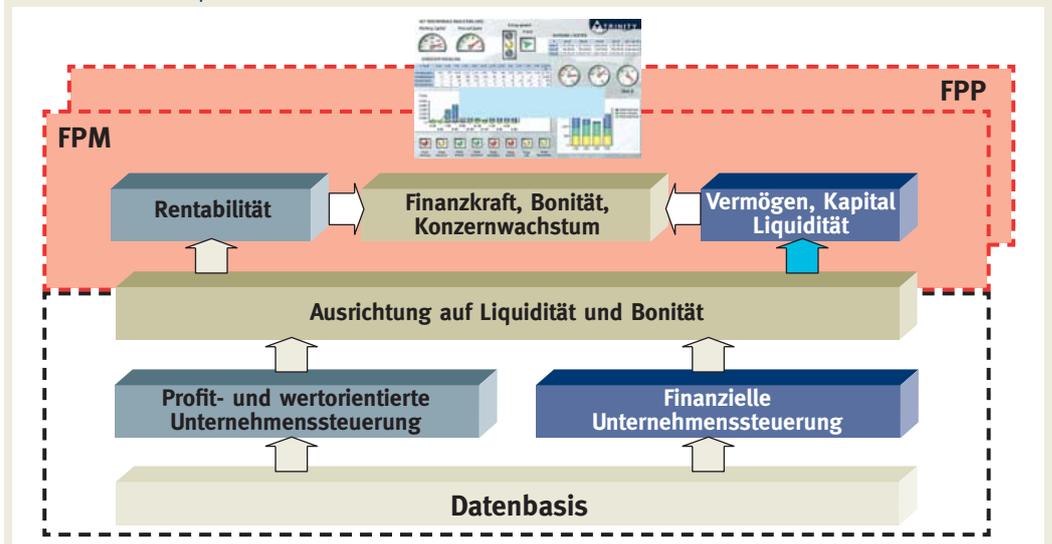
Diese Form der Unternehmenssteuerung erfordert einen neuen Ansatz des Finanz-Reportings. Hierfür ist es zwingend, alle notwendigen Informationen aus einer einheitlichen Datenbasis abzuleiten und im Rahmen eines auf die finanzielle Unternehmenssteuerung ausgerichteten Management-Informationssystems die Liquidität und Bonität in den Fokus der finanziellen Performance-Beurteilung zu stellen. Das aus den drei Säulen abgeleitete Finanzkennzahlensystem zur Beurteilung der finanziellen Performance von Pepperl+Fuchs wird in einem Finanzcockpit abgebildet und den unterschiedlichen Informationsempfängern strukturiert zur Verfügung gestellt. Es besteht aus drei Kennzahlen, die Konzernwachstum, Finanzkraft und Bonität abbilden und durch weitere Kennzahlen zur Rentabilität sowie zu

Vermögen, Kapital und Liquidität ergänzt werden. Das Finanzcockpit bei Pepperl+Fuchs liefert als Business-Intelligence-Lösung rasche, flexible und interaktiv aussagekräftige Informationen über die aktuelle finanzielle Performance. Diese BI-Lösung trägt dazu bei, unternehmerische Entscheidungen schneller und sicherer treffen zu können. Die hohe Kausalitätslogik und die Interpretationssystematik des Finanzcockpits reduzieren die Komplexität und Redundanzen im Reporting und schaffen die notwendigen Freiräume für einen hohen Integrationsgrad der Leistungsbereiche in die Finanz- und Treasury-Welt. Dadurch wird die Voraussetzung für eine konsequente Ausrichtung der gesamten Unternehmenssteuerung auf die Finanzkraft, Bonität und Liquidität auf Basis eines Finanz- und Treasury-Systems geschaffen.

**Zusammenfassung**

Aufgabe der finanziellen Unternehmenssteuerung ist es, entscheidungs- und handlungsrelevante Daten und Informationen so zu konsolidieren, dass Freiraum für eine auf Liquidität und Bonität ausgerichtete Steuerung des Unternehmens entsteht. Grundlagen für die Einführung dieses Konzepts sind eine einheitliche, konsolidierte Datenbasis, ein einheitliches und durchgängiges Finanzkennzahlensystem und eine dafür entwickelte Treasury-Systemlösung (Trinity Management Systems). Nur wer dauerhaft über entsprechende Finanzkraft und Bonität verfügt und in der Lage ist, diese in den Mittelpunkt der Performance-Steuerung zu stellen und aktiv zu managen, wird als akzeptierter Partner seinen Platz am Kapitalmarkt behaupten können. ■

**Abb.:** Finanzcockpit



Bei Interesse/Anmeldung kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen. Alle Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Homepage [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) in der Rubrik „Ausbildung/Termine“!

Bitte faxen an: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

Seminare Österreich	April	Mai	Juni	Juli	September	Oktober	November	Dezember
Cash und Finanz-Management	8.-9.				22.-23.			
Debitoren-Management					24.			
Derivate in der Bilanz							5.-6.	
Derivative Währungs- und Zinsinstrumente rechnen und einsetzen		29.-30.	9.-10.		8.-9.		20.-21.	
Excel für Treasurer					6.-7.			
Finanzanlagen und -schulden gezielt steuern			6.		26.			
Finanzierung							13.	
Kreditderivate	7.							
Liquiditätsplanung	10.				25.			
Treasury-Assistenz			11.-13.			8.-10.		
Treasury-Revision							3.-4.	
Value-at-Risk – Professional		26.-28.						9.-11.
Währungs- und Zinsrisiko-Management		6.-8.					10.-12.	
Währungsrisiko-Management		6.-7.					10.-11.	
Zinsrisiko-Management		7.-8.					11.-12.	
<b>Seminare Deutschland</b>								
Cash und Finanz-Management	22.-23.					21.-22.		
Debitoren-Management						23.		
Excel für Treasurer		20.-21.					4.-5.	
Kreditderivate							26.	
Liquiditätsplanung	24.					24.		
Treasury-Assistenz						27.-29.		
Treasury-Revision							25.-26.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management			24.-26.			28.-30.		
Währungsrisiko-Management			24.-25.			28.-29.		
Zinsrisiko-Management			25.-26.			29.-30.		
<b>Lehrgänge Österreich</b>								
32. Lehrgang Grundlagen Treasury Management		M1: 16.-27.			M2: 13.-24.			
33. Lehrgang Grundlagen Treasury Management							M1: 24.11.-5.12.	
Treasury-Prüfung		9.					21.	
<b>Lehrgänge Deutschland</b>								
21. Lehrgang Grundlagen Treasury Management		M1: 26.5.-6.6.			M2: 15.-26.			
TreasuryExpress			30.6.-4.7.					1.-5.
Treasury-Prüfung							7.	
<b>Symposium 2008</b>								
20. Finanzsymposium	16.-18.							

Ich interessiere mich für die ausgewählten Seminare/Lehrgänge.

Ich melde mich für die ausgewählten Veranstaltungen an.

Vor- und Zuname, Titel

Firma

Position/Abteilung

Branche

Straße, Postfach

PLZ, Ort

Tel./Fax

E-Mail

Datum

Unterschrift

16. – 18. April 2008 in Mannheim

## 20. Finanzsymposium

# Das Finanzforum für die Wirtschaft

## 20. Finanzsymposium – Das Jubiläum!

**Mittwoch, 16. April 2008 – Beginn: 13:00 Uhr**

Podiumsdiskussion:

System-Foren:

**Donnerstag, 17. April 2008 – Beginn: 08:30 Uhr**

Podiumsdiskussionen:

**Freitag, 18. April 2008 – Beginn: 09:00 Uhr – Ende: 13:00 Uhr**

Gastreferat:

Preisverleihungen:

Treasurer-Foren:

Gewinnverlosungen:

## 1988 – 2008: 20 Jahre Schwabe, Ley

### HAUPTSPONSOREN

COMMERZBANK 

 **Dresdner Bank**  
Die Beraterbank

Deutsche Bank 

 **WestLB**  
Bank der neuen Antworten

### TREASURY-SPONSOREN

 **ABN-AMRO**

 **BARCLAYS  
CAPITAL**

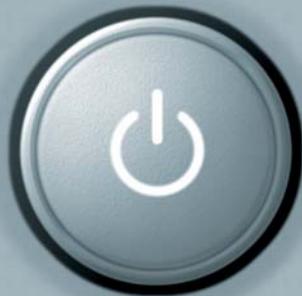
**JPMorgan** 

**LB BW**  
Landesbank Baden-Württemberg



Über 1.800 Teilnehmer, 148 Workshops und 57 Anbieter

- Treasury Trends deutscher Großunternehmen
- Praxisberichte über erfolgreiche Implementierungsprojekte
- Vorteile der In-house-Bank als Hedging-Zentrale
- Optimale Cash- und Liquiditätsplanung – Praxisberichte aus Unternehmen  
48 Fallstudien und Systempräsentationen von 16 Anbietern
- Cash Management in 20 Jahren
- Finanz-Management aus Sicht des Vorstands – kommende Herausforderungen  
100 Vorträge und Kunden-Workshops von 20 Banken
- „Deutschlandpolitik in Europa – Lehren aus der Geschichte für die Zukunft“,  
Dr. Richard von Weizsäcker, Bundespräsident a.D.
- Transparenzpreis des Jahres 2007, Gewinner der Treasury-Prüfung 2007
- SEPA – das perfekte Cash Management in Europa?
- Big Deals des letzten Jahres
- Working Capital – die unternehmensinterne Schatzkammer
- Porsche 911 Carrera Cabriolet für ein Wochenende,  
VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen



TREASURY  
POWER ON

& Greiner

#### SYSTEM-SPONSOREN



#### SPECIAL-SPONSOR



#### VERANSTALTER

**Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.**  
Margaretenstraße 70, A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30; Fax: +49-1-585 48 30-15  
info@slg.co.at; www.slg.co.at/finanzsymposium

#### VERANSTALTUNGSORT

**m:con Rosengarten Mannheim**  
Rosengartenplatz 2, D-68161 Mannheim  
Tel.: +49-621-4106-0; Fax: +49-621-4106-441  
www.mcon-mannheim.de



# Die Hand aufs Geld

Klar definierte Treasury-Richtlinien und ein einheitliches Treasury-Berichtswesen ermöglichen die zentrale Steuerung der Treasury-Aktivitäten beim international agierenden Lasselsberger-Konzern.



**Walter Riess**  
ist Chief Financial Officer  
bei der Lasselsberger  
Gruppe

**N**otwendige Voraussetzung für jede Treasury-Aktivität sind prompte und detaillierte Informationen über den Finanzstatus sowie die aktuelle Liquiditätsplanung sowohl auf Konzern- als auch auf Gesellschaftsebene. Zusätzlich müssen alle Aktivitäten des Treasury Managements in einem vordefinierten Rahmen durchgeführt werden, der Ziele, Grundsätze, Organisation, Aufgaben und Kompetenzen für das Treasury Management festlegt.

Sämtliche Treasury-Aktivitäten in der Lasselsberger Gruppe werden seit rund einem Jahr zentral koordiniert. Die zu 100 Prozent in Familienbesitz befindliche österreichische Unternehmensgruppe zählt weltweit zu den größten Produzenten von keramischen Fliesen und ist klarer Marktführer in Zentral- und Osteuropa. Auch in den Divisionen „Rohstoffe“ und „Baustoffe“ verfügt der Konzern über international bedeutende Marktstellungen.

## Ausgangslage mit stark dezentralen Strukturen

Im vergangenen Jahrzehnt ist die Lasselsberger Gruppe speziell in der Division „Keramik“ durch eine Reihe von Unternehmensakquisitionen rasch gewachsen. Einhergehend mit dieser Entwicklung kam es auch zu einem hohen Grad an Dezentralisierung, unter anderem im Bereich des Treasury Managements. Die im Jahr 2006 begonnene Neuausrichtung des Konzerns, bei der auch jene Unternehmen bzw. Unternehmensteile verkauft wurden, die nicht zum Kerngeschäft gehörten, verfolgt nicht nur das Ziel, klare und effiziente Strukturen innerhalb des Lasselsberger-Konzerns zu schaffen, sondern soll auch ein zeitnahes und transparentes Berichtswesen ermöglichen.

## Erster Erfolg durch Implementierung eines zentralen Finanzberichtswesens

Im Rahmen dieser Neuausrichtung und der damit verbundenen Herausforderung, zukünftig bestimmte Aufgaben verstärkt zentral wahrzunehmen, war eine der ersten Maßnahmen die Einführung eines konzernweiten Finanzberichtswesens, welche gemeinsam mit

Schwabe, Ley & Greiner realisiert wurde. Für diese Zusammenarbeit sprachen vor allem deren fachliche Treasury-Expertise und die sehr rasche Implementierungsmöglichkeit des von ihnen angebotenen „Web-Berichtswesen“-Systems. Wesentlich war das Erlangen von möglichst raschen, währungsdifferenzierten Informationen über alle Finanzpositionen und deren Entwicklung. Weitere essenzielle Punkte in dieser Phase waren die Zentralisierung der Stammdaten, die Möglichkeit der Vergabe unterschiedlicher Benutzerrechte sowie die Selektionsmöglichkeiten nach Ländern, Divisionen und Tochtergesellschaften. Begleitend dazu wurden die Reporting-Prozesse analysiert und optimiert. Innerhalb weniger Monate gelang es, das sogenannte „LB-WebTreasury“ in mehr als zehn Ländern für über 30 Gesellschaften einzuführen.

## Eine klare Finanzverfassung als Grundlage für sämtliche Treasury-Aktivitäten

Webbasierte Informationen über die aktuelle Cash Position und währungsdifferenzierte Liquiditätsplanungen sowohl auf Konzern- als auch auf Gesellschaftsebene stellen aber nur den ersten Teil einer „Best Practice“-Organisation dar.

Aufgrund der raschen und erfolgreichen Umsetzung des Reporting-Projekts wurde die Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner fortgesetzt und in den darauf folgenden Monaten eine sogenannte „Treasury Constitution“ erarbeitet. In dieser Finanzverfassung sind alle wesentlichen Aspekte des Bereichs Treasury exakt geregelt sowie die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar definiert.

Das Fundament dieser „Treasury Constitution“ stellt die „Treasury Policy“ dar, die den erlaubten Rahmen für das konzernweite Treasury Management beschreibt und in der auf die weiterführenden Management Guidelines „Corporate Finance & Risk Management“, „Cash Management“, „Financial Reporting“ und „Treasury Organisation“ Bezug genommen wird. Das Ziel der Implementierung dieser Finanzverfassung ist nicht, zukünftig alle Aktivitäten nur noch zentral durchzu-



**Reinhard Ehrenberg**  
ist Group Treasurer bei  
der Lasselsberger  
Gruppe

führen (und das Group Treasury zu einer Art „In-house-Bank“ umzufunktionieren), sondern die bestmögliche Nutzung der bereits bestehenden dezentralen Strukturen und Bankbeziehungen zu gewährleisten. Der Lasselsberger-Konzern verfolgt im Bereich des Treasurys einen **zentralen Organisationsansatz mit klar definierter dezentraler Ausführungsverantwortung**. Die Steuerung finanzieller Maßnahmen sowie finanzieller Risiken wird durch zentrale Informationszusammenführung, -pflege und -bereitstellung bei Group Treasury konzentriert. Damit wird nicht nur sichergestellt, dass zukünftig alle wesentlichen Entscheidungen in der Konzernzentrale in Österreich getroffen werden, sondern auch, dass der Konzern nach außen als finanzielle Einheit auftritt. Aus Konzernsichtweise gibt es daher jeweils EINE Konzernliquidität und EINE Konzernfinanzrisikoposition, wobei eine Detaillierung der Informationen bis auf Gesellschaftsebene möglich ist. Die Treasury-Zielsetzungen und -Philosophie (= „Lasselsberger Treasurer Cashflow“) sowie die Finanzverfassung wurden allen im Konzern verantwortlichen Treasury-Beteiligten an einem zentral abgehaltenen Treasurer Day näher erläutert (siehe Abb.).

### „Fine Tuning“ und Audit der Systeme

Nach Implementierung des „LB-WebTreasury“ und Inkraftsetzen der Finanzverfassung wurden weitere Treasury-Aktivitäten optimiert. Zusätzliche „Business Object“-Berichte, die bequem in das Finanzberichtswesen integriert werden können, sind entstanden und stellen heute ein wesentliches Instrument dar, um exakte Risikopositionen klar herausarbeiten und wichtige Entscheidungen über weitere Finanzierungsmaßnahmen optimiert treffen zu können. Des Weiteren wurde das Derivate-Modul in das System integriert, wodurch alle im Konzern abgeschlossenen Zins- und Währungsderivate strukturiert und webbasiert

dokumentiert sind. Im Zuge unseres „Fine Tunings“ wurde Schwabe, Ley & Greiner auch beauftragt, eine Schnittstelle für MT940-Datensätze umzusetzen, die eine Darstellung der Kontostände für alle wichtigen Konten der Lasselsberger Gruppe tagesaktuell im Treasury-System ermöglicht. Ergänzend wurde eine Kreditdatenbank (sog. „LB-LoanDatabase“) selbst entwickelt und mit dem Treasury-System verknüpft, die nicht nur die Konditionen aller im Konzern bestehenden Finanzierungen im Detail auflistet, sondern unter anderem auch die gesamte Besicherungssituation, sämtliche Nebenbedingungen (wie Financial Covenants, Legal Covenants, Kündigungsmöglichkeiten, Informationspflichten etc.) und die Zeichnungsberechtigungsstruktur übersichtlich abbildet.

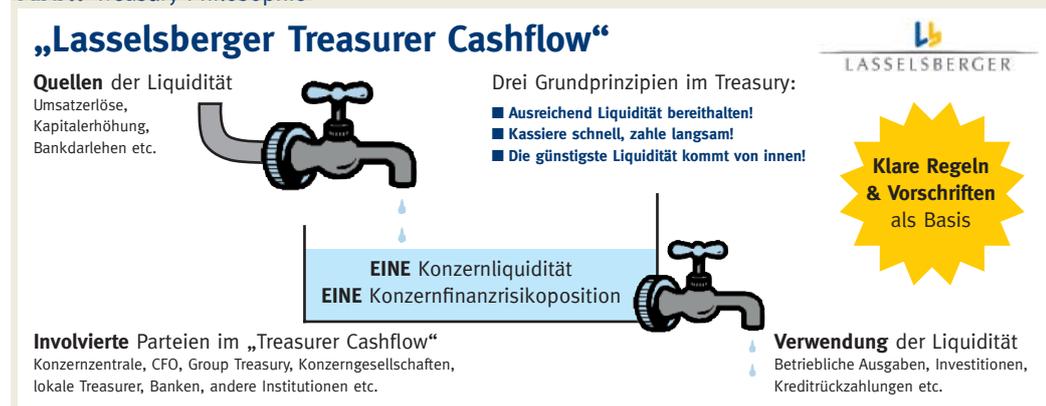
Nicht nur die Weiterentwicklung der Systeme, sondern auch die tatsächliche Anwendung und Umsetzung der Richtlinien in den einzelnen Tochtergesellschaften sind von zentraler Bedeutung für den Umsetzungserfolg. Um dies so gut wie möglich zu gewährleisten, wurden in den letzten Monaten in allen relevanten Tochtergesellschaften „Treasury Audits“ mit klaren Evaluierungskriterien durchgeführt und weiterführende Maßnahmen schriftlich festgelegt.

### Ergebnis

Innerhalb eines knappen Jahres ist es gelungen, ein wesentliches Steuerungsinstrument (= das Geld) in einer ursprünglich sehr dezentral aufgestellten Unternehmensgruppe zu zentralisieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass die optimale Abdeckung des Liquiditätsbedarfs für den gesamten Konzern – als übergeordnetes Ziel des Treasury Managements im Lasselsberger-Konzern – erreicht wird, finanzwirtschaftliche Risiken (Währungs-, Zins-, Liquiditäts- und Kontrahentenrisiken) begrenzt bzw. minimiert und Synergiepotenziale innerhalb des Konzerns genutzt werden. ■

„Die Weiterentwicklung der Systeme und die Umsetzung der Richtlinien sind von zentraler Bedeutung für den Erfolg.“

Abb.: Treasury-Philosophie



# Liquidität mit dem Zufall planen – Liquidity-at-Risk

Die Monte-Carlo-Simulation bezieht unvermeidliche Planungsfehler flexibel mit ein. Mit dem Zufallsgenerator lassen sich tausende Szenarien durchspielen.



**Utz Greiner**  
ist Partner bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**B**ei den Überlegungen zur Entwicklung einer Liquiditätsplanung kommt der Betroffene sehr schnell zum „Formular“ bzw. zum Aufmalen und Benennen von Zeilen und Spalten. Gewiss sind die Fragen nach Plan-Cashflows, Reichweite, Zeitintervallen und der Währungsdiffenzierung wichtig. Nicht weniger bedeutsam sind die Fragen nach der Planungsmethode – direkt oder indirekt – sowie nach dem Werkzeug zur Konsolidierung dezentral erstellter Planungen. Es beschleicht den Beobachter jedoch zuweilen das Gefühl, dass dem Berichten und Konsolidieren der Planzahl zuweilen mehr Aufmerksamkeit zukommt als der Vorgehensweise zur Bestimmung dieser Zahl. Auch wird gern übersehen – zumindest wird gern darüber geschwiegen –, dass eine Planzahl mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Wert ist, der nicht eintreten wird. Der Planungsfehler dagegen ist sicher, wenngleich natürlich nicht seine Größenordnung. Deshalb empfiehlt es sich, den Fehler in die Planung einzubeziehen, und zwar nicht nur in Form eines „wahrscheinlichen“ sowie eines „optimistischen“ und „pessimistischen“ Szenarios, sondern anhand einer Monte-Carlo-Simulation, die es – einmal aufgesetzt – erlaubt, elegant tausende Szenarien und einen „Liquidity-at-Risk“-Wert zu bestimmen. Kern einer Monte-Carlo-Simulation ist ein über statistische Verteilungsregeln gesteuerter Zufallsgenerator. Dieses Konzept sei an dem einfachen Beispiel

eines Unternehmens mit einem ausgeprägt saisonalen Geschäftsverlauf wie im Fall eines Gartenutensilienherstellers (Garten AG) dargestellt. Die typische direkte Planung startet mit einem saisonalisierten Umsatz- und Kostenbudget und darin verarbeiteten logischen Zusammenhängen zwischen Umsatz und Kosten. Die Brücke vom Umsatz zum Zahlungseingang wird mittels sogenannter Zahlungsfaktoren hergestellt. Der Zahlungsfaktor ergibt sich wiederum aus dem Mix der Zahlungsziele, wobei gerade bei einem saisonal geprägten Unternehmens der Rückgriff auf das durchschnittliche Ziel tunlichst vermieden werden sollte.

Ein Unternehmen, das zu 50 % Barumsätze tätigt und zu 50 % mit einem Ziel von 60 Tagen verkauft, hat im Mittel ein Zahlungsziel von 30 Tagen. Tatsächlich fallen die Einzahlungen aus dem Januar bestimmt nicht nur im Februar an, wie der Mittelwert vortäuscht, sondern verteilen sich auf den Zeitraum von Anfang Januar bis Ende März.

Um das einfache Beispiel fortzuführen, wird angenommen, dass das Unternehmen nur kreditorische Kosten hat und diese 90 % des Umsatzes ausmachen, aber über das Jahr gleich verteilt anfallen – das heißt also: pro Monat 8,3 % (100 %/12) des Jahresbetrags. Allerdings hat dieser Mittelwert eine Standardabweichung von 2 %. Die Garten AG zahlt jeweils ein Drittel der Kosten ein, zwei und drei Monate nach

**Abb. 1: Unsicherheitsfaktoren**

Eingabeparameter	Mittelwert	Stabw	simulierter Wert	in EUR
Planungsfehler Umsatz	0,0 %	5 %	-0,7 %	
Kostenquote	90 %	2 %	91,3 %	-26
Anteil/Monat	8,3 %	2 %	9,8 %	

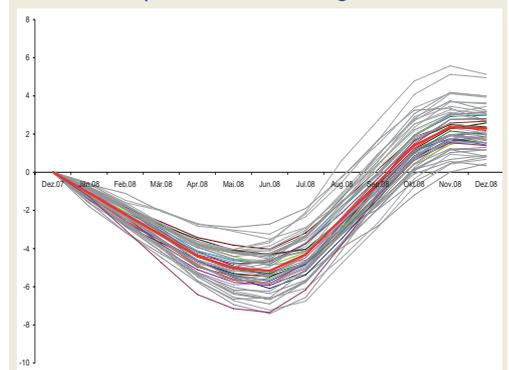
  

Zahlungseingangsfaktoren	Mittelwert	min	max	simulierter Wert
LM	50 %	40 %	52 %	51 %
LM+1	0 %	0 %	5 %	2 %
LM+2	50 %	40 %	60 %	46 %
LM+3				1 %
LM+4				
Summe	100 %			100 %

Zahlungsausgangsfaktoren	Mittelwert	min	max	simulierter Wert
LM	0 %	0 %	5 %	0 %
LM+1	33 %	23 %	43 %	30 %
LM+2	33 %	23 %	43 %	30 %
LM+3	33 %	23 %	10 %	39 %
Summe	100 %			100 %

**Abb. 2: Liquiditätsentwicklung**





**+++ SEPA ist da +++ Deutsche Bank bietet  
Firmenkunden sofortige finanzielle Vorteile +++**

Sind Sie bereit für die Single Euro Payments Area? Mit der Deutschen Bank werden die mittelfristigen SEPA-Vorteile für Sie schon heute Realität. Sprechen Sie jetzt mit uns und profitieren Sie von der Zukunft des Euro-Zahlungsverkehrs.

SEPARate from the crowd: [www.db.com/gtb/sepa](http://www.db.com/gtb/sepa)

Leistung aus Leidenschaft.

Deutsche Bank



„Eine Planzahl ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Wert, der nicht eintreten wird. Der Planungsfehler dagegen ist sicher.“

**Abb. 3: Liquiditätsplanung**

Garten AG – Liquiditätsplan	Beträge in EUR Mio.	Jan 08	Feb 08	Mär 08	Apr 08	Mai 08	Jun 08	Jul 08	Aug 08	Sep 08	Okt 08	Nov 08	Dez 08
Planumsatz		1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0	1,0
Simulierte Planabweichung		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Zahlungseingang		1,0	1,0	1,0	1,0	1,5	2,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0
Kosten		-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Zahlungsausgang		-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1
Simulierter Monatsanteil 1		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Korrekturfaktor		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Simulierter Monatsanteil 2		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Netto Cashflow pro Monat		-1,1	-1,1	-1,1	-1,1	-0,6	-0,1	0,9	1,9	1,9	1,9	0,9	-0,1
Saldo liquide Mittel	0,0	-1,1	-2,2	-3,3	-4,4	-5,0	-5,1	-4,2	-2,3	-0,4	1,5	2,4	2,3

Leistung (LM+1, LM+2, LM+3). Um ein wenig in die Nähe der Realität zu rücken, wird aber zusätzlich angenommen, dass die Planung zwar gut, aber nicht perfekt ist – die durchschnittliche monatliche Soll/Ist-Abweichung liegt bei 0 %, aber mit einer Standardabweichung von 5 %. Auch sind die Zahlungsziele tatsächlich weniger starr, und die genannten Verteilungen sind lediglich die wahrscheinlichsten Ergebnisse in einer Dreiecksverteilung. Abb. 1 zeigt die Unsicherheitsfaktoren und deren statistische „Steckbriefe“ in Form von Mittelwert und Standardabweichung.

Eine Liquiditätsplanung auf Basis der wahrscheinlichsten Werte kommt für das Jahr zu Nettozahlungseingängen von EUR 2,3 Mio., was bedeutet, dass – ausgehend von liquiden Mitteln von null zum Ende des Vorjahres – die liquiden Mittel zum Ende des Planjahres EUR 2,3 Mio. ausmachen sollten (Abb. 3). Die Planung zeigt an, dass der Liquiditätsspitzenbedarf mit EUR 5,1 Mio. im Juni erreicht wird und deshalb Finanzierungsrahmen in diesem Ausmaß zu vereinbaren sind.

Ein Planungsprozess, der allerdings die Unsicherheitsfaktoren von Planungsfehlern über die Kostenquote und deren zeitliche Verteilung bis zu den Zahlungsfaktoren berücksichtigt, zeigt, wie weit die Liquiditätsentwicklung vom Erwartungswert abweichen kann. Abb. 2 zeigt die erwartete Liquiditätsentwicklung in Rot als

den Mittelweg in einer Vielzahl möglicher Liquiditätspfade. Eine statistische Analyse ergibt, dass der Liquiditätsspitzenbedarf im „Stress-Szenario“ auf bis zu EUR 10 Mio. steigen kann (Abb. 4) und mit 20 % Wahrscheinlichkeit im Juni sogar größer als EUR 6,2 Mio. sein wird – also rund 20 % über dem Erwartungswert liegt. Der erwartete Wert für Juni von EUR 5,2 Mio. hat eine Volatilität („Std Dev“) von EUR 1,2 Mio. – der „Liquidity-at-Risk“-Grenzwert liegt bei 6,4 Mio. (5,2 Mio. + 1 x 1,2 Mio.), wenn mit 84 % Konfidenzniveau operiert wird, oder bei 7,6 Mio. (5,2 Mio. + 1,2 Mio. x 2), wenn das Liquiditätsrisiko mit 97,5 % Konfidenzniveau zu bestimmen ist.

Die Herausforderung ist – wie stets – die saubere Analyse der Fehlerquellen und der Arten der Verteilung, mit denen sich diese „beschreiben“ lassen. Im verwendeten Musterfall kommen nur zwei Verteilungen – die Normal- und die Dreiecksverteilung – zur Anwendung. Die Monte-Carlo-Simulation wird zur Darstellung von Zins- und Währungsrisiken häufig verwendet und auch von Treasury-Systemen entsprechend unterstützt. In der Liquiditätsplanung sollte diesem Werkzeug seitens der Unternehmen wie der Systemanbieter die gleiche Aufmerksamkeit gewidmet werden. „Liquidity-at-Risk“ dürfte wichtiger als „Value-at-Risk“ sein. ■

**Kontakt:** [ug@slg.co.at](mailto:ug@slg.co.at)

**Abb. 4: Zu erwartende Werte**

		Simulation Statistics						
		Number of Trials			Time (seconds)			
		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Common Graph	Output Name	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul
	Average	-1,1	-2,2	-3,3	-4,4	-5,0	-5,2	-4,3
	Std Dev	0,3	0,5	0,7	0,8	1,1	1,2	1,3
	Std Err	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Max	-0,1	-0,4	-0,8	-1,1	-1,1	-0,8	0,4
	Min	-2,1	-3,6	-5,8	-7,6	-9,0	-10,0	-9,6
	Percentiles							
	5 %	-1,5	-3,0	-4,4	-5,8	-6,8	-7,2	-6,4
	10 %	-1,4	-2,8	-4,1	-5,5	-6,4	-6,7	-6,0
	15 %	-1,4	-2,7	-4,0	-5,3	-6,1	-6,4	-5,6
	20 %	-1,3	-2,6	-3,8	-5,1	-5,9	-6,2	-5,4



GMT|treasury navigiert Sie sicher durch Ihre Finanzen

Seien Sie dabei – GMT treasury!

Besuchen Sie uns auf dem Finanzsymposium (Stand 51) und auf unserer Homepage [www.gmtworld.de](http://www.gmtworld.de).  
Dort erfahren Sie auch, wie Sie eines von zwei hochwertigen Garmin-Navigationsgeräten gewinnen können.



GMT

Seminar  
Vertiefung

  
SCHWABE, LEY & GREINER

## Value-at-Risk – Professional

### Die Zielgruppe:

Finanz- und Treasury-Verantwortliche aus Unternehmen und Banken, Mitarbeiter aus dem Bereich Middle Office sowie Risiko-Manager

### Der Inhalt:

Um Risikopositionen zu quantifizieren, ist das Value-at-Risk-Konzept ein geeignetes Werkzeug. Welche Qualitätskriterien die dafür verwendeten Daten erfüllen müssen, welche Berechnungsmethoden es gibt und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind, ist Inhalt dieses Seminars.

### Die Themen:

- Grundkonzepte – Erwartungswert, Volatilität, Varianz, Kovarianz, Korrelation
- Statistische Grundlagen des Risiko-Managements
- Definition, Interpretation und Berechnung von VaR
- Alternativen zum analytischen Modell: Historische Simulation, Monte-Carlo-Simulation
- Behandlung unterschiedlicher Finanzmarktinstrumente und Risikofaktoren
- Empirische Probleme: Fat Tails, Volatility Clustering
- Product Mapping, Cashflow Mapping
- VaR für Optionen

Wer lernt, wächst.



Termine:

26. bis 28. Mai 2008, Wien

09. bis 11. Dezember 2008, Wien

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) · Internet: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# Weichenstellung für die Zukunft

Bei der ZF Friedrichshafen AG wurde die Financial Supply Chain neu geordnet – und eine neue Dimension in Treasury und Zahlungsverkehr erreicht.

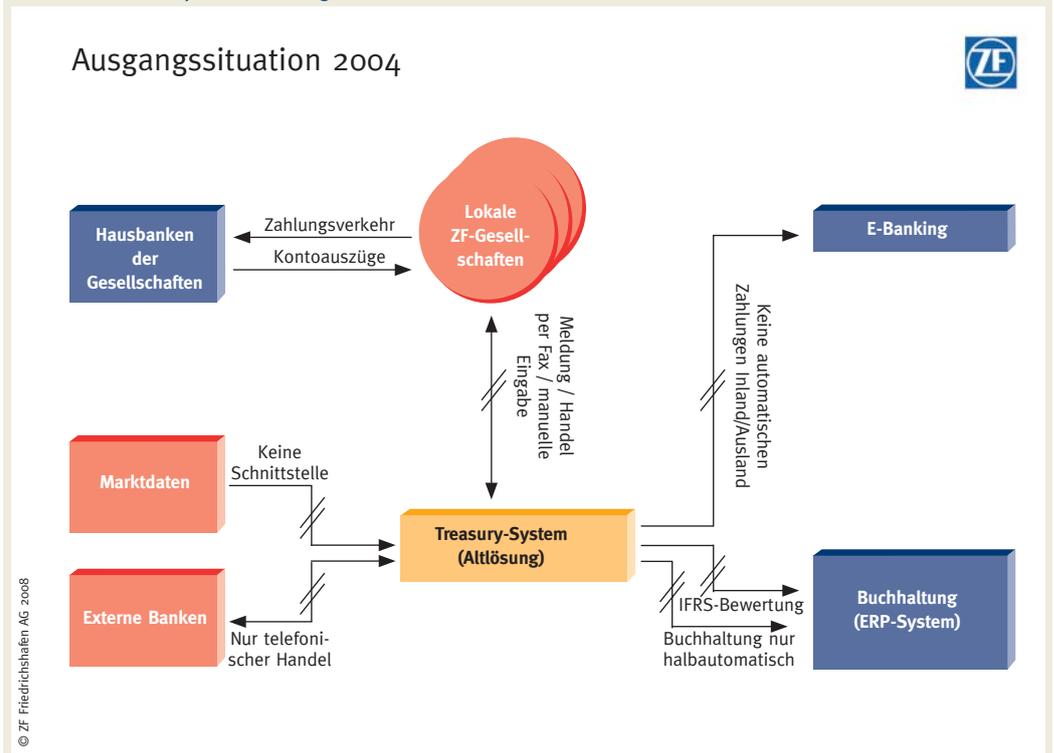


**Lothar Kramer**  
ist Leiter Zentrales Finanzwesen,  
ZF Friedrichshafen AG

**A**ls weltweit führender Automobilzulieferkonzern entwickelt und fertigt ZF Produkte, die der Mobilität von Menschen und Gütern dienen. Die Innovationen in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sorgen für mehr Fahrdynamik, Sicherheit, Komfort und Wirtschaftlichkeit sowie für weniger Verbrauch und Emissionen. ZF ist in Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern dezentral organisiert und mit 120 Produktionsgesellschaften in 25 Ländern vertreten. Der Konzernumsatz betrug 2007 rund EUR 12,6 Mrd. Die Zahl der Beschäftigten lag bei 58.000 Mitarbeitern. In der Weltrangliste der Automobilzulieferer gehört ZF zu den 15 größten Unternehmen. Das Produktspektrum umfasst neben Fahrzeuggetrieben und Antriebskomponenten auch Achssysteme, Fahrwerkkomponenten und Lenksysteme.

Nicht zuletzt durch die stetig steigende internationale Präsenz stand ZF im Jahr 2004 vor einer sehr heterogenen Struktur des Zahlungsverkehrs. Bis zu diesem Zeitpunkt war jede ZF-Gesellschaft weltweit selbst für ihren Zahlungsverkehr verantwortlich, die Zahlungen liefen über die jeweiligen dezentralen Hausbanken. Dem „Zentralen Finanzwesen“ fehlte der Überblick über das weltweite Transaktionsvolumen und die Beträge, die jährlich bewegt wurden. Im Bereich Treasury verfügte die ZF zwar über eine zentrale Abwicklung, die Software war jedoch veraltet und bot beispielsweise keine vollautomatisierte Buchungsschnittstelle in das zentrale SAP-ERP-System. Der Handel zwischen der Treasury Software und den Banken erfolgte ausschließlich telefonisch, die für das tägliche Geschäft notwendigen Marktdaten mussten sehr aufwendig manuell in

**Abb. 1:** Treasury und Zahlungsverkehr alt



**Christine Schöllhorn**  
ist Leiterin Zentrales Finanzwesen – Cash Management,  
ZF Friedrichshafen AG



das Treasury-System eingegeben werden. Auch die Kommunikation zu den teilnehmenden Gesellschaften war ausschließlich per Telefon, Fax und E-Mail möglich, eine interne Handelsplattform sah die Software nicht vor (Abb. 1).

Diese offenkundig suboptimale Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Treasury-Geschäfte veranlasste die Querschnittsfunktion „Zentrales Finanzwesen“, innerhalb einer groß angelegten Studie einen genauen Überblick über den aktuellen Ist-Zustand zu erstellen. Das Ergebnis dieser Umfrage bei über 100 ZF-Gesellschaften drängte einerseits den Einsatz einer zentralen Payment Factory geradezu auf, andererseits war eine Anpassung des zentralen Treasury-Systems an die veränderte IT-Landschaft unabdingbar, die erzielbaren wirtschaftlichen Effekte waren erheblich. Der Konzern entschloss sich zu einer zweistufigen Einführung. Zuerst sollte eine zentrale Payment Factory implementiert und nach deren Stabilisierung die Ablösung der veralteten Treasury-Lösung vollzogen werden. Zum Schluss war dann noch die automatische Koppelung dieser beiden Lösungen geplant. Ein interdisziplinäres Team, bestehend aus Mitarbeitern des „Zentralen Finanzwesens“ und des Bereichs „Informatik Ressourcen-Management“, begann mit der Projektarbeit.

### Projektphase 1: Implementierung Payment Factory

Zur ersten Herausforderung wurde die Auswahl einer geeigneten Software für die Payment Factory. Welche Software bietet den optimalen Nutzen und die entsprechende Wirtschaftlichkeit? Um diese Frage objektiv beantworten zu können, setzte das Projektteam ein von der ZF selbst entwickeltes „Scoring-Modell“ ein. Dieses Modell liefert als Ergebnis die optimale Software unter den Gesichtspunkten Wirtschaftlichkeit, Risiko und funktionaler Abdeckungsgrad. Als Datenbasis diente ein Lastenheft mit mehreren hundert Fragen,

das an alle potenziellen Software-Anbieter verteilt wurde. Jede Antwort wurde innerhalb des Scoring-Modells ausgewertet, gewichtet und gestattet damit eine objektive Sicht auf die Software.

Die Entscheidung hinsichtlich einer Payment Factory fiel letztlich auf InhouseCash (IHC) der SAP AG, die mittels einer eigenen ERP2004-Installation realisiert wurde. Mittlerweile sind über 60 ZF-Gesellschaften an die In-house-Bank angebunden und wickeln damit ihren kompletten Auslandszahlungsverkehr, teilweise den Inlandszahlungsverkehr und sämtliche Intercompany-Zahlungen ab. Technisch geschieht dies durch die direkte Koppelung der dezentralen ERP-Systeme (SAP und Non-SAP) mittels der SAP-Exchange-Infrastruktur (SAP XI). Damit konnte erstmals die automatische Koppelung von Non-SAP-Systemen an die SAP-In-house-Bank realisiert werden.

Werden Zahlungen von den dezentralen Systemen getätigt, findet eine automatische Weiterreichung an die In-house-Bank statt. Dort erfolgt, nach entsprechenden Freigabeszenarien, entweder die Weiterreichung an die zentrale Hausbank oder, falls es sich um Intercompany-Zahlungen handelt, die Belastung bzw. Gutschrift auf den betroffenen Partnerkonten im IHC. Die In-house-Bank erstellt taggenau Kontoauszüge für die Gesellschaften und liefert diese entweder direkt an die ERP-Systeme an, versendet ein PDF, ein Dokument per Post oder stellt eine Datei im internationalen MT940-Format zur Verfügung. Die Vorteile einer solchen Payment Factory liegen auf der Hand, unter anderem die Einsparung von Bankgebühren durch die Bündelung von Zahlungen und den Verzicht auf externe Transfers im Intercompany-Bereich. Aber auch durch die optimale valutengerechte Bereitstellung der Zahlungen, die Konvertierung von Auslands- in Inlandszahlungen und die automatische Buchungsschnittstelle in das zentrale SAP-System konnten erhebliche wirtschaftliche Effekte erzielt werden.



**Markus Höflinger**  
ist Leiter IT Ressourcen-  
Management  
Unternehmensbereich N,  
ZF Friedrichshafen

„Ein Scoring-Modell half bei der Wahl der Software mit optimalem Nutzen und höchster Wirtschaftlichkeit.“

„Durch die neue Software werden Fast-Close-Termine gesichert und die Kundenorientierung verstärkt.“

**Projektphase 2: Neustrukturierung Treasury**

Der erste Teil des Projekts „Neustrukturierung Treasury und Zahlungsverkehr im ZF-Konzern“ war nun realisiert. Die Lösung arbeitete jedoch noch völlig abgekoppelt von der alten zentralen Treasury-Lösung. Ein negativer Nebeneffekt war beispielsweise, dass nun die angeschlossenen ZF-Gesellschaften auf zwei Konten geführt und abgedeckt werden mussten, eins für die In-house-Bank und das zweite Konto direkt im Treasury. Ein Problem, das bisher überhaupt nicht im Fokus lag, begann sich ebenfalls zu verstärken: Die von ZF eingesetzte E-Banking-Lösung wurde vom Anbieter nur sehr schlecht betreut und war zudem kaum wartbar.

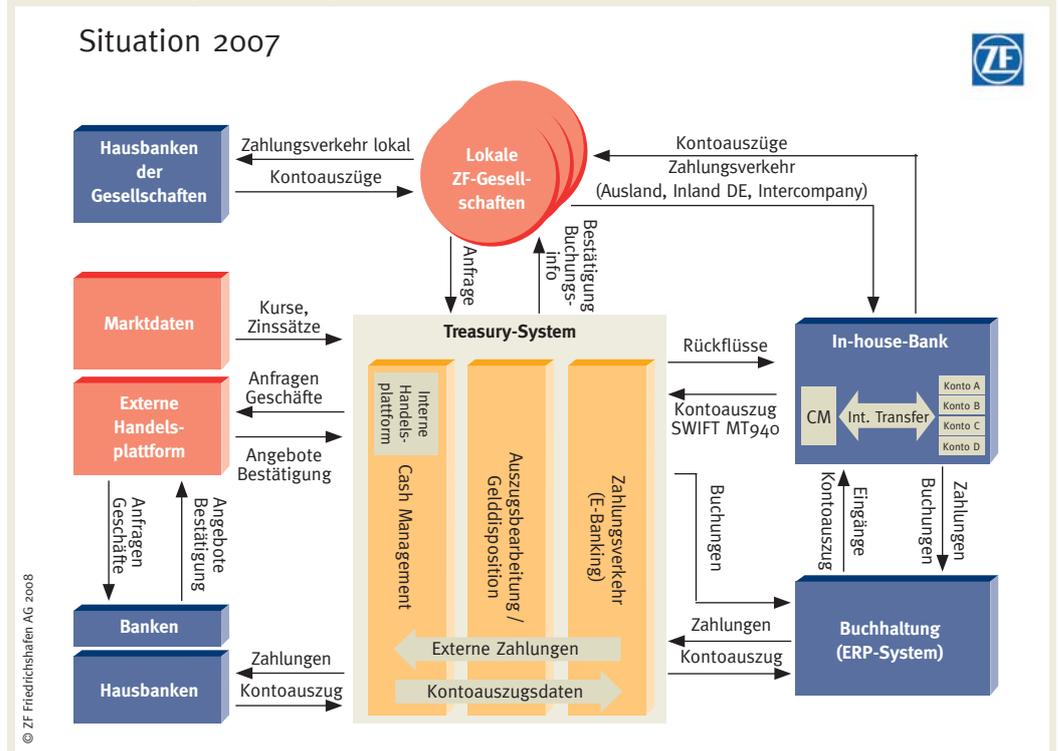
Wie bei der Payment Factory gab es auch im Bereich Treasury eine erhebliche Anzahl von Software-Lösungen mit unterschiedlichem funktionalem Inhalt und einer extrem hohen Varianz, was das Investitionsvolumen betraf. Ebenfalls nach dem Scoring-Modell bewertet, entschied sich ZF für die Lösung ITS von ecofinance. Sie bot nicht nur die besten Lösungen bezüglich der Koppelung an die Payment Factory, sie hatte zudem eine eigene E-Banking-Lösung „im Bauch“. Mit dieser Software war es auch möglich, die teilnehmenden Standorte über eine interne Handelsplattform mit der Zentrale zu verknüpfen, Marktdaten automatisch abzurufen, die „Excel-Fabrik“ zur Disposition abzuschaffen und Kontoauszüge formatspezifisch zur Verfügung

zu stellen. Die Lösung arbeitet mittlerweile stabil und verfügt über alle notwendigen automatisierten externen und internen Schnittstellen. Als besonderes Highlight erweist sich die automatische Koppelung der In-house-Bank mit ITS. Sämtliche Zahlungen zwischen den Teilnehmern und dem Treasury werden nun noch intern in der In-house-Bank abgewickelt. Teure, valutengebundene Zahlungen über externe Banken gehören der Vergangenheit an. Mehr als 30 Gesellschaften sind bereits in das Treasury-System integriert, der weitere internationale Roll-out ist in Planung (Abb. 2).

Bei beiden Teilprojekten legte ZF sehr großen Wert darauf, aktiv an der Implementierung mitzuarbeiten, und wählte deshalb mit den Beratungsfirmen einen Coaching-Ansatz. So war es auch möglich, das technische und fachliche Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen.

Im Vergleich zum Jahr 2004 stellt sich heute eine komplett andere Situation dar: Durch die neue Software werden Fast-Close-Termine gesichert und die Kundenorientierung verstärkt. Die funktionierenden und vor allem durchgängigen Schnittstellen bringen erhebliche Entlastungen für die Mitarbeiter. Die früher als sehr belastend empfundene Hektik konnte reduziert werden, insbesondere weil die implementierten Systeme selbstständig die notwendigen Kontrollfunktionen übernehmen. ■

**Abb. 2: Treasury und Zahlungsverkehr neu**





## WEBGUIDE TREASURY-SYSTEME

Suchen Sie ein Treasury-System?

Der Webguide Treasury-Systeme bietet seit 2001:

- kostenlose Orientierungshilfe
- Vergleichsmöglichkeiten aller wesentlichen Systemanbieter
- Implementierungsberichte
- Pressemeldungen
- Leitfaden zum Thema „Systemauswahl“



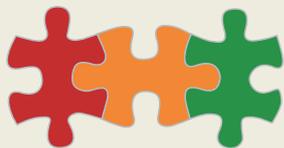
Registrieren Sie sich jetzt kostenlos auf unserer Homepage [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) und nutzen Sie den Überblick. 60 Systemanbieter stellen ihre Produktpalette vor.

Über 2.800 registrierte Benutzer sprechen für sich!

**Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:**

Schwabe, Ley & Greiner  
Gesellschaft m.b.H.  
Margaretenstraße 70  
A-1050 Wien

Tel.: +43-1-585 48 30  
Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [webguide.treasurysysteme@slg.co.at](mailto:webguide.treasurysysteme@slg.co.at)  
[www.slg.co.at/wts](http://www.slg.co.at/wts)



## Lehrgang „Grundlagen Treasury Management“ – die Erfolgsgeschichte geht weiter

Im vergangenen Jahr fand der Lehrgang „Grundlagen Treasury Management“ („GTM“) bereits zum 50. Mal statt. Wir sind stolz und freuen uns, dass die Erfolgsgeschichte dieser Veranstaltung weitergeht:

### Termine im Frühjahr und Herbst 2008

Bereits jetzt sind die Frühjahrstermine in Frankfurt und Wien ausgebucht. Das beweist einmal mehr, dass sich der GTM mit seiner hohen Praxisrelevanz und den hervorragenden Referenten zur allgemein anerkannten Grundausbildung im Treasury etabliert hat.

Deshalb empfehlen wir Interessenten, so frühzeitig wie möglich die neuen Termine im Herbst zu buchen:

Modul 1                    24. November bis 05. Dezember 2008 (Wien)

Modul 2                    13. bis 24. Oktober 2008 (Wien) bzw. 15. bis 24. November (Frankfurt)

### TreasuryExpress

Während im GTM die Treasury-Themen aus Sicht der ausführenden Personen betrachtet werden und die Inhalte des Kurses auf die (**operative**) Frage „Wie wird es gemacht?“ reduziert werden könnten, lautet in einem anderen Lehrgang die Frage:

„Warum wird es gemacht?“ Antworten auf diese **strategische** Frage werden im Lehrgang „TreasuryExpress“ diskutiert (siehe Inserat weiter unten). Für Absolventen des Grundlagenlehrganges GTM und Treasury-Mitarbeiter mit einigen Jahren Berufserfahrung bietet sich dieser einwöchige Lehrgang an. Die Kernthemen des Treasury Managements werden basierend auf Vortragelementen in Gruppenarbeiten und Diskussionen erarbeitet.

Lassen Sie uns wissen,  
was aus Ihnen geworden ist!

Wenn Sie einen GTM-Lehrgang als TeilnehmerIn oder ReferentIn besucht haben, schicken Sie uns bitte Neuigkeiten oder Tipps an [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

## Lehrgang Vertiefung

Wer lernt, wächst.



### Termine:

30. Juni bis 04. Juli 2008,  
Schliersee-Spitzingsee

01. bis 05. Dezember 2008,  
Schliersee-Spitzingsee



# TreasuryExpress

**Kursart:** Lehrgang von 5 Tagen über den Aufbau einer Konzern-Treasury-Abteilung anhand eines Musterunternehmens

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus dem Finanzbereich und Mitarbeiter aus Banken

**Ziele:** Erarbeitung erforderlicher Rahmenbedingungen und strategisch wichtiger Vorgaben für das Treasury Management im Unternehmen

**Inhalte:**

- Treasury Management
- Treasury-Systeme
- Risiko-Management
- Internationales Cash- und Liquiditäts-Management
- Unternehmensfinanzierung

made in  
**europa.**

At Fitch Ratings, we think it's important to understand local market conditions. We are the only global rating agency with European ownership and European management of our operations in the region. With offices in eight countries in Europe and dual headquarters in London and New York, we see the world through your eyes.

**EUROPEAN PERSPECTIVE** is just one reason why Fitch Ratings is a different kind of rating agency.

**FitchRatings**  
KNOW YOUR RISK

To learn more about Fitch Ratings, visit [www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com)  
or call Andreas Roderburg, Tel: +49 69 76 80 76 246

*...und wir machen den Kopf frei*

 **TECHNOSIS**  
*finance software*

Ein starker Partner spielt im Leben eine bedeutende Rolle.  
Für den Bereich Finanzsoftware stehen wir an Ihrer Seite!  
Technosis Lösungen werden seit mehr als 15 Jahren  
täglich bei über 100 Kunden genutzt.

**Treasury & Risk Management**  
**Asset Management**  
**Cash Management**  
**Finanzplanung**  
**eBooking**

Technosis GmbH • Kattrepelsbrücke 1 • 20095 Hamburg, Germany  
Tel: +49(0)40 33 44 1990 • Fax: +49(0)40 33 44 1999 • [www.technosis.de](http://www.technosis.de)

Vertrauenssache: ThyssenKrupp



**OBI**



HanseMerkur  
Versicherungsgruppe



**OLYMPUS**  
Your Vision, Our Future

# Systemlandschaft im Umbruch?

Bei vielen Unternehmen befindet sich die Systemlandschaft im Treasury im Umbruch – der „SLG-System-Check“ unterstützt konzeptionell bei der Suche nach der „richtigen“ Lösung.



**Martin Sadleder**  
ist Partner bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**H**äufig werden wir im Rahmen unserer Beratungstätigkeit gefragt, wie denn die „perfekte“ Systemlandschaft für ein Treasury heute aussieht, welches System das beste wäre usw. Nun, das beste System ist wohl jenes, das die Anforderungen des Unternehmens am besten abdeckt, das eben am besten „passt“. So platt, so gut. Die am besten nachvollziehbare Erklärung dafür liefert der Markt, der in letzter Instanz entscheidet, ob ein Produkt „passt“ oder nicht. Und da zeigt sich ein recht interessantes Bild, bedenkt man die vergleichsweise große Anzahl von Systemen für das Treasury im Vergleich zu anderen Themenbereichen.

Die typische Systemlandschaft im Treasury besteht aus einer Vielzahl von Komponenten – aus „Electronic Banking“, dem eigentlichen Treasury-System, einer Plattform für den Handel mit Banken und für interne Geschäfte, einem Finanzberichtswesen inklusive Liquiditätsplanung, dem ERP-System, einem Marktinformationssystem, vielleicht noch einem Pricing-Tool, einem zusätzlichen Risk-Management-System für Szenarienrechnungen und Simulationen, Risikoberichten, einem System für die Verwaltung von gegebenen wie erhaltenen Avalen etc. Natürlich gibt es heute Treasury-Systeme am Markt, die einige dieser Komponenten – in unterschiedlicher Ausprägungsform – beinhalten.

Welche sind aber nun die passenden, und wie passen sie zueinander? Eine Analyse der letzten 50 von uns begleiteten Systemauswahlprozesse zeigt, dass sich am Ende diese Unternehmen für mehr als zehn verschiedene Anbieter entschieden haben. Der Hauptgrund dafür, dass so zahlreiche Anbieter abwechselnd zum Zug kommen, hat nur am Rande mit budgetären Restriktionen zu tun, sondern ist eher darin zu suchen, dass die Unternehmen eben doch unterschiedliche Anforderungen haben. Diese Unterschiedlichkeiten beginnen bei der Ausrichtung des Treasury (hier vor allem der Grad der Einbeziehung von Konzerngesellschaften), der Art von Instrumenten, die ein-

gesetzt werden dürfen, und enden neben einer Vielzahl von weiteren Argumenten und Wünschen dabei, dass es sich beim auszuwählenden System um das eines Anbieters handeln sollte, der eine deutschsprachige Dokumentation des Systems sowie deutschsprachige Personalressourcen für die Implementierung bereitstellen können muss.

Mit dem „SLG-System-Check“ helfen wir unseren Kunden, mit begrenztem materiellem Aufwand all jene Punkte herauszuarbeiten, die erforderlich sind, um die Grundlagen für eine Neugestaltung bzw. Erweiterung einer bestehenden Systemlandschaft oder aber auch eine Erstinvestition zu schaffen.

Diese Grundlagen haben naturgemäß einen sehr starken inhaltlichen Bezug. Es bedarf beispielsweise entsprechender Richtlinien und Regelwerke, die dann in einem Systemumfeld abzubilden sind. Es gibt aber auch einen technischen Bezug: Auch wenn Schnittstellen aus rein technischer Sicht heute ihren Schrecken weitestgehend verloren haben, konzeptionelle Fehler können gerade hier besonders teuer werden. Wenn sich nur ein kleines Zahnrad im gesamten Räderwerk der ineinandergreifenden Bausteine in die falsche Richtung dreht, bedeutet das Stillstand.

Es gilt daher in der Konzeptionsphase herauszuarbeiten, welche Anwendung für welche Aufgabenstellung führend genutzt werden soll. Klingt wiederum einfach, ist es aber in der Praxis ganz und gar nicht, wenn am Ende Berichte und Auswertungen entwickelt werden sollen und sich herausstellt, dass die erforderlichen Daten zwar vorhanden sind, jedoch in der „falschen“ Applikation.

Das Ergebnis des „SLG-System-Checks“ ist ein umfassendes Konzept als Basis für weiterführende Schritte in der Gestaltung der „optimalen“ Systemlandschaft im Treasury – in diese Konzeption fließen die Beratungserfahrung und die System-/Anbieterkenntnis von Schwabe, Ley & Greiner ein. ■

**Kontakt:** [ms@slg.co.at](mailto:ms@slg.co.at)

„In der Konzeption wird erarbeitet, welche Anwendung für welche Aufgabenstellung führend genutzt wird.“



Partner<sup>2</sup>

So kommen Sie ans Ziel

**FORTIS** 

Der Schlüssel für eine erfolgreiche strategische Planung ist die Wahl des richtigen Partners: und dieser Partner sollte zu den TOP-Twenty der europäischen Finanzdienstleister zählen. **Wie Fortis.** Wir verfügen über ein Netzwerk von mehr als 125 Geschäftszentren in Europa und Asien. Fortis ist Ihr Partner mit speziellem Länder-Know-how und spezialisierten Dienstleistungen - und das alles über einen einzigen Ansprechpartner. Sie sparen Zeit, Sie sparen Mittel und Ressourcen. Und gewinnen Raum für neue Ziele. Für weiteren Erfolg. [www.fortis.de](http://www.fortis.de)

**Sie finden uns auf dem Finanzsymposium / Stand 14**

Merchant Banking



Beratung  
Unternehmen

Gemeinsam Werte schaffen



SCHWABE, LEY & GREINER

## System-Check

Ihr Treasury-System – optimieren Sie den Einsatz!

Egal, ob Sie ein oder mehrere Systeme im Treasury einsetzen: Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, die Systemlandschaft zu überprüfen oder den Vergleich mit anderen Unternehmen zu suchen?

Potenziale aus der Optimierung der Systemlandschaft:

- Beseitigung von Redundanzen, „Brüchen“ in Abläufen und Prozessen
- Integration von Konzerngesellschaften
- Vermeidung manueller Nachbearbeitung
- Verbesserte Revisionsicherheit
- Nutzung von Synergiemöglichkeiten zwischen verschiedenen Systemen

Im Zuge des „**SLG-System-Check**“ untersuchen wir systematisch Ihre Prozesse und Abläufe im Treasury sowie die eingesetzten Systeme – von Cash Management über sämtliche Aspekte des Risiko-Managements bis hin zum Management-Informationswesen.

**Unser Ansatz ist pragmatisch – gezielte und kurze Analyse, Erstellung eines Umsetzungskonzepts unter bestmöglicher Nutzung der bestehenden Systeme.**

Kontakt:

Jochen Schwabe  
Tel. +43-1-585 48 30  
E-Mail: [js@slg.co.at](mailto:js@slg.co.at)

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) · Internet: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

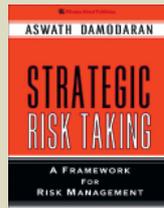
## In eigener Sache

### Ihre Rückmeldungen sind uns wichtig!

TreasuryLog versteht sich als zentrale Kommunikationsplattform aller Treasurer und Finanzverantwortlichen im deutschsprachigen Raum. Wir freuen uns auf Ihre Erfahrungen, Ihre Rückmeldungen und Fragen zu einzelnen Themen und Artikeln, aber auch auf Ihre Kritik und Anregungen.

**Kontakt:** [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

## Tipps, Trends, News



**Aswath Damodaran: Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management.** Aswath Damodaran ist laut „Business Week“ einer der Top-Professoren an amerikanischen Business Schools. Außerdem ist er

Vielschreiber. Sein Buch „Investment Valuation“ ist fast ein Klassiker. Aber hier überspannt er den Bogen. Im Vorwort sagt er, dass man in den Kapiteln 1 bis 8 wenig Neues finden wird und auch gleich mit 9 beginnen kann. Das ist ehrlich, könnte man aber auch Chuzpe nennen. In 9 bis 12 finden sich alle Themen des Risiko-Managements, mit denen jeder vertraut ist, der aktuelle Fachliteratur liest. Damodaran selbst scheint das nicht zu tun, seine Zitate stammen aus wohlbekannteren Veröffentlichungen aus dem Jahr 1999 und früher. Wer gar kein Buch über Risiko-Management im Regal hat, findet hier viel (Was ist Value-at-Risk? Wie funktioniert eine Real Option?) und auch wieder nichts – vor allem kein Konzept. Wichtig ist dem Autor der Unterschied zwischen „Hedging“ (was meist nichts für den Unternehmenswert bringt – auch nicht neu) und „strategischem Risiko-Management“, was so ungefähr „gute Unternehmensführung“ bedeutet. Fachliches Fazit: Wer strategisch so erfolgreich ist wie Microsoft oder Google, braucht kein Hedging. Persönliche Einschätzung: Herr Damodaran langweilt sich im Metier des Corporate Finance,

möchte aber die gewohnten Autorenhonorare nicht missen.

Financial Times Prentice Hall, 2007. ISBN-13: 978-0131990487, 408 Seiten.

**Frank Keuper, Fritz Neumann (Hg.): Finance Transformation. Strategien, Konzepte und Instrumente.** Finance Transformation bedeutet, alle Unternehmensbereiche wirtschaftlich und finanziell auf eine effektive und effiziente Unternehmensführung auszurichten. Fundamental

notwendig ist dabei Unternehmenstransparenz, um in immer engeren und dynamischeren Märkten antizipierend agieren zu können. Risiko- und Finanz-Management sowie Treasury und Controlling sind wichtige Bestandteile der Finance Transformation. Die Autoren beleuchten den Einsatz von Treasury-Instrumenten und -Strategien mit Fokus auf Risiko-, Cash und Zins-Management, Unternehmensbewertung und IT-gestütztes Finanz-Management. Als roter Faden zieht sich das Plädoyer für ein integriertes Treasury durch die Beiträge; nur wenn es Finanzdaten, Liquidität und Risikopositionen in Echtzeit analysieren kann, dient das Treasury auch zur Entscheidungsunterstützung.

Gabler Verlag, 2008. ISBN 978-3-8349-0562-8, 393 Seiten.



Auf dieser Seite präsentiert Schwabe, Ley & Greiner Tipps, Trends und News rund um das Thema Treasury und freut sich, wenn diese Nachrichten von TreasuryLog-Lesern kommen (per Telefon, Brief, Fax oder E-Mail an [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)).

## Impressum

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber:** Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Margaretensstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Tristan Munsky, Martin Bellin, Christoph Budde, Tobias Dittmar, Henning von Tresckow, Nikolai Bukureschtliew, Jan-Goetz Reichwald, Patrick Coleman, Steffen Knaus, Walter Riess, Reinhard Ehrenberg, Utz Greiner, Lothar Kramer, Christine Schöllhorn, Markus Höflinger, Martin Sadler, Ursula Berenda, Cornelia Wenny **Anzeigenverwaltung, Chefredaktion:** PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Strozzigasse 10/EG, 1080 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-405 46 40-763, Fax: +43-1-405 46 40-700, E-Mail: [cpg@cpg.at](mailto:cpg@cpg.at) **Artredaktion:** CPG (Gerald Fröhlich) **Layout:** CPG (Gabriele Gfrerer) **Coverentwicklung:** SLG/CPG **Druck:** Ueberreuter Print & Digimedia GmbH, auf chlorfrei gebleichtem Papier **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

Von mehr als  
75 Konzernen  
verwendet!



SCHWABE, LEY & GREINER

## WEB-BASIERTES FINANZBERICHTSWESEN

### Kunden

- mehr als 75 internationale Konzerne
- mehr als 30 Branchen
- mehr als 10.000 Mitarbeiter im Finanzbereich in 151 Ländern

### Module

- Finanzstatus
- Liquiditätsplanung (währungsdifferenziert, rollierend)
- Avalverwaltung und -planung
- Working Capital Management
- Intercompany-Abstimmung für konzerninterne Transaktionen und Zahlungsströme
- FX-Transaktionen

### Leistungsmerkmale

- Konzerngesellschaften benötigen lokal keine Software, die Anwendung ist ausschließlich „Browser“-basiert
- Die einfache Handhabung der Anwendung reduziert den Schulungsaufwand auf ein Minimum
- Dezentrale „Real Time“-Nutzung von in die Anwendung eingebetteten Berichten
- Die Anwendung lässt sich durch Schnittstellen zu ERP-, Treasury- und Electronic-Banking-Systemen problemlos in die unterschiedlichsten Systemumgebungen integrieren
- „State-of-the Art“-Technologie, Erfüllung aktueller Sicherheitsstandards

### Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

Schwabe, Ley & Greiner  
Gesellschaft m.b.H.  
Margaretenstraße 70  
A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43-1-585 48 30  
Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [webrep@slg.co.at](mailto:webrep@slg.co.at)  
[www.slg.co.at/web-berichtswesen](http://www.slg.co.at/web-berichtswesen)

**| sind sie bereit? | SEPA IST DA. PROFITIEREN SIE  
DAVON: VEREINFACHEN SIE IHREN ZAHLUNGSVERKEHR. MACHEN  
SIE IHRE LIQUIDITÄTSPLANUNG EFFIZIENTER. OPTIMIEREN SIE IHR  
CASH-MANAGEMENT. MIT DER COMMERZBANK. WIR SIND BEREIT!  
| ideen nach vorn |**

COMMERZBANK 

