TREASURYLOG

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



Editorial	3
Auf der Agenda: SLG-TreasuryBarometer 2009	4
Bankenmonitor: Wie gut ist Ihre Bank?	6
"Treasury ist selbst ein Erfolgsfaktor"	8
System-Foren	10
Treasurer-Foren	16
Das 21. Finanzsymposium in Bildern	20
Wenn ein "Langweiler" an vorderster Front steht	22
Liquidität geht vor Ertrag	24
"Mut zu Entscheidungen in unsicheren Zeiten"	30
Höhenflug und freier Fall	32
Workshops: Banken und Systemanbieter – individuelle Lösungen	36
Tipps, Trends, News und Impressum	38

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,-/CHF 11,-; Erscheinungsdatum 30. Juni 2009, 18. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

Gemeinsam Werte schaffen

Schwabe, Ley & Greiner (SLG) ist das führende Treasury-Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum. Seit mehr als 20 Jahren unterstützen wir unsere Kunden in allen Treasury-Fragen. Mit unserem einzigartigen Knowhow beraten wir in folgenden Bereichen:



Regelwerk: Treasury Manual

Corporate Finance

Risiko-Management

Cash Management

Organisation: Struktur und Ressourcen

Information: Berichte und Systeme

In dieser Ausgabe können Sie sich ein Bild machen, wie unsere Kunden in sämtlichen Bereichen des Treasury Managements auf Herausforderungen reagieren. SLG steht auch Ihnen mit der gesamten Dienstleistungspalette unterstützend zur Seite.

Bei Beratungsfragen kontaktieren Sie bitte direkt



für Deutschland und international:

Jochen Schwabe js@slg.co.at



für Österreich und Schweiz:

Martin Winkler mw@slg.co.at

Des Weiteren möchten wir Sie gerne auf unser Treasury-Ausbildungsangebot aufmerksam machen. Unter anderem bieten wir folgende Seminare an (Termine entnehmen Sie dem Seminarkalender auf Seite 28):

- Lehrgang "Grundlagen Treasury Management"
- Lehrgang "TreasuryExpress"
- Seminar "Treasury-Assistenz"

Weitere Information zu unseren Veranstaltungen finden Sie unter www.slg.co.at.

Oder rufen Sie uns einfach an unter +43-1-585 48 30!



Liebe Leserinnen und Leser!

"Die Chinesen haben dasselbe Schriftzeichen für Krise und für Chance", sagte vor kurzem Richard von Weizsäcker, der Gastredner des vorjährigen Finanzsymposiums in Mannheim. Im April 2008 fühlte sich die Finanz- und Wirtschaftskrise noch weit entfernt und unwirklich an; die meisten Menschen, die über ein gesundes Maß an Selbstkritik verfügen, müssen heute wahrscheinlich zugeben, das Ausmaß der konjunkturellen Fallgeschwindigkeit der letzten zwölf Monate unterschätzt und so manche nicht unwesentlichen Details über weltwirtschaftliche Zusammenhänge gar nicht gewusst zu haben. Im April 2009, beim 21. Finanzsymposium, erwies es sich hingegen als fast unmöglich, die Vorträge und Diskussionen NICHT im Zeichen der Krise zu führen.

Im Altgriechischen bedeutete das Wort "crisis" ursprünglich "Meinung, Beurteilung oder Entscheidung". Und so lautete auch das Thema der diesjährigen Gastreferate von Dr. Theo Waigel und Pfarrer Christian Führer, einem der Initiatoren der Montagsdemonstrationen in Leipzig vor 20 Jahren, nicht zufällig "Mut zu Entscheidungen in unsicheren Zeiten". Mit berührenden Worten versetzte Pfarrer Führer das Publikum in eine Zeit, in der die Meinungsfreiheit mit Füßen getreten wurde und die Unterdrückung der Bevölkerung in der damaligen DDR auf der Tagesordnung stand. Dr. Theo Waigel wiederum schilderte seine Erfahrungen aus der Sicht des Finanzministers der Bundesrepublik Deutschland, der die Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten finanziell meistern musste. Bekanntlich gab es dafür auch keinen Präzedenzfall, aus dem man Rückschlüsse hätte ziehen können, sodass Entscheidungen auf unbekanntem wirtschaftlichem Terrain getroffen werden mussten.

Meist geht "crisis" mit "katharsis", also Reinigung, einher, einem Prozess, der nach all den Schieflagen und Fehleinschätzungen im Finanzsektor eigentlich nur sehr begrüßt werden kann. Welche konkreten Maßnahmen nun in Bezug auf Regulierung und Kontrolle des Bankensektors getroffen werden, bleibt aktuell noch offen. Dass es diesbezüglich jedoch Änderungen und Verbesserungen geben muss, ist in Expertenkreisen unumstritten. Wir freuen uns darauf, diese Themen- und Aufgabenstellung im nächsten Jahr beim 22. Finanzsymposium zu beleuchten.

Dass selbst in Krisenzeiten das diesjährige Finanzsymposium als größte Finanzmesse im deutschsprachigen Raum über 1.500 Besucher anzog, freut uns sehr und bestätigt die Bedeutung dieser Veranstaltung! Zeigt es doch, dass besonders im schwierigen wirtschaftlichen Umfeld Information über die Dienstleistungspalette des Finanzsektors sowie der Austausch von Erfahrungen und Meinungen wichtiger sind denn je.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine interessante Nachlese und würden uns freuen, Sie im kommenden Jahr wieder in Mannheim begrüßen zu dürfen.



TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 3

Auf der Agenda: SLG-TreasuryBarometer 2009

Fragen und Antworten zu aktuellen Themen im Treasury- und Finanzbereich: Die jährliche Umfrage von Schwabe, Ley & Greiner erhebt, welche Themen Unternehmens-Treasurer für vorrangig halten.

Treasury-Sponsoren der Umfrage







HSBC Trinkaus

J.P.Morgan





m Vorfeld des 21. Finanzsymposiums 2009 in Mannheim wurde von Schwabe, Ley & Greiner eine Online-Umfrage zu verschiedenen Treasury-Themen durchgeführt. Zielgruppe waren die Finanzverantwortlichen von großen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Rund 200 Personen beteiligten sich an der Befragung.

Treasury-Trends

Das wichtigste Treasury-Thema wird 2009/2010 die Optimierung des Working Capital sein; etwa 60 % aller Unternehmen werden sich damit in den nächsten Monaten befassen. Dieses Ergebnis ist angesichts der aktuellen Wirtschaftslage nicht weiter erstaunlich, gibt es doch gerade im Working Capital häufig erhebliches Verbesserungspotenzial, welches - konsequent ausgeschöpft eine deutliche Liquiditäts- und Zinsergebnisoptimierung mit sich bringt. Auch das finanzielle Risiko-Management ist in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen ein wesentlicher Punkt auf der Agenda für die kommenden Monate. Die Optimierung des Finanzberichtswesens ist (gerade bei verzweigten Konzernstrukturen) eine ebenso wichtige Aufgabe wie die Unternehmensfinanzierung – ungefähr 40 % aller befragten Unternehmen planen Aktivitäten in diesen Bereichen. Weitere Schwerpunkte, denen 2009/2010 verstärkt Aufmerksamkeit gewidmet wird, sind Änderungen in der Bankenpolitik (26 % – siehe weiter unten: Die Anzahl der Bankverbindungen wird durchschnittlich um zwei Banken verringert), Cash Pooling (25 %) und die Überprüfung der Systemlandschaft (16 %).

Gearbeitet wird 2009/2010 offenbar an mehreren Fronten: Mehr als 80 % der Unternehmen werden mindestens zwei der erwähnten Themen in Angriff nehmen, bei gut 50 % der Befragten sind es sogar drei oder mehr.

Weniger Banken

Wie wir aus unseren regelmäßig durchgeführten Marktstudien in Deutschland wissen, lag 2007 die durchschnittliche Anzahl der Geschäftsverbindungen von Unternehmen (Umsatz > EUR 100 Mio.) mit deutschen Banken bei acht. Die Teilnehmer an der TreasuryBarometer-Umfrage schätzten, dass dieser Wert 2009 nur noch bei durchschnittlich sechs Bankverbindungen liegen wird. Dieses Ergebnis fügt sich in den Trend der letzten Jahre und zeigt, dass entweder die Gefahr



eines Kontrahentenausfalls im Bankensektor in Deutschland als gering eingestuft wird und damit die Diversifikation bzw. Ausweitung der Bankverbindungen nicht relevant ist oder aber die Unternehmen jene Banken, die aus ihrer Sicht mit höherem Risiko behaftet sind, bewusst aussortieren werden. Ein weiterer Grund für diese Einschätzung ist möglicherweise auch in der durch Fusionen bedingten Veränderung der Bankenlandschaft Deutschlands zu finden.

Treasury-Information

Wie erwähnt, ist die Optimierung des Finanzberichtswesens für nahezu alle Unternehmen ein besonders wichtiges Thema. Durch die Finanzkrise sind nach Meinung von über 90 % aller befragten Personen die Anforderungen an das Finanzberichtswesen deutlich gestiegen, mehr als die Hälfte der Finanzverantwortlichen gab an, dass sie sogar stark gestiegen seien.

Viele Unternehmen haben offenbar erkannt, wie wichtig es in wirtschaftlich stürmischen Zeiten ist, den aktuellen Finanzstatus stets abrufen zu können, alle Kreditlinien und deren Ausnutzung konzernweit zu kennen, den Liquiditätsbedarf rechtzeitig ermitteln zu können und finanzielle Risikopositionen laufend im Auge zu behalten.

Im Zeitraum 2009/2010 planen 40 % der Unternehmen Projekte im Bereich "grenzüberschreitendes Cash Management". Zwei von fünf dieser Unternehmen haben auch vor, "Cash Pooling" voranzutreiben. Dieses Ergebnis bestätigt auch den aktuellen Leitspruch "Cash is king", dem Schwabe, Ley & Greiner zurzeit in zahlreichen Beratungsprojekten begegnet.

Apropos Finanzkrise: Aus heutiger Sicht ist schwer absehbar, wie lange diese noch anhalten wird. Die Expertenmeinungen liegen, wie man den Medien entnimmt, recht weit auseinander. Relativ klar hingegen sind die Schätzungen der Umfrageteilnehmer. Drei von vier Finanzverantwortlichen nehmen an, dass die Finanzkrise im Laufe des Jahres 2010 enden wird. Nur 12 % glauben, dass noch in diesem Jahr ein Aufschwung in Sicht ist, 16 % der Befragten befürchten ein Anhalten der Krise über das Jahr 2010 hinaus.

Rohstoffrisiko

Die Rohstoffpreise am Weltmarkt unterliegen seit einiger Zeit starken Schwankungen. Durch die gestiegene Preisvolatilität hat für mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen das Thema Rohstoffrisiko deutlich an Bedeutung gewonnen. Das Management dieser Risiken wird zunehmend in den Finanzabteilungen der Unternehmen angesiedelt.

Rund 50 % der Unternehmen, die Rohstoffe am Weltmarkt kaufen, sichern diese Geschäfte mit Hedging-Instrumenten ab. Die gängigsten Absicherungsinstrumente für Rohstoffe sind dabei Termingeschäfte, die von zwei Dritteln aller Unternehmen eingesetzt werden, während Optionen nur von einem Drittel verwendet werden. Optionen werden in der Regel nur in Kombination mit Termingeschäften eingesetzt.

Liquiditätsplanung

Mehr als 70 % der Unternehmen gaben an, einen strukturierten Liquiditätsplanungsprozess anzuwenden. Im Vergleich zu den Umfrageergebnissen der Vorjahre ist dieser Wert signifikant angestiegen und dürfte ein weiteres Indiz für die höheren Anforderungen hinsichtlich der Transparenz im Finanzbereich darstellen. Die Hälfte dieser Unternehmen plant über einen Zeithorizont von 12 Monaten, ein weiteres Viertel sogar über 12 Monate hinaus. Jedes fünfte Unternehmen plant auf 3 Monate, der Rest über einen Zeitraum von einem halben Jahr.

Vielen Dank an die Umfrage-Teilnehmer!

System-Sponsoren der Umfrage







Nein, nicht gestiegen.

Sind die Anforderungen im Bereich Finanzberichtswesen in den letzten Monaten Ihrer Ansicht nach gestiegen?

Ja, ein wenig gestiegen.

Ja, stark gestiegen.

TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 5

Wie gut ist Ihre Bank?

Ratings allein sind nicht genug: Der Bankenmonitor von SLG dient als "Frühwarnsystem" für die Kontrahentenrisiken bei Finanzinstituten.



Sebastian Kästner ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

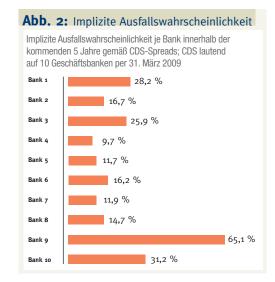
as Bankkontrahentenrisiko laufend zu beobachten wird immer wichtiger. Bisher stellte das Rating eine scheinbar ausreichende Grundlage für die Bonitätsbeurteilung dar. Es hat sich jedoch gezeigt, dass die Ratingagenturen auf Bonitätsveränderungen von Banken nur mit relativ großer Verzögerung reagieren. Daher bietet SLG mit dem "Bankenmonitor" ein neues Service an, das eine sinnvolle Ergänzung zu den offiziellen Bewertungen darstellt: die Beobachtung der Credit Default Swaps (CDS), die das Ausfallsrisiko eines Unternehmens versichern.

Dabei wird eine jährliche Prämie (CDS-Spread) bezahlt und bei Ausfall der Nominalbetrag erstattet. Der CDS-Spread drückt somit die vom Markt erwartete Ausfallswahrscheinlichkeit – unter Berücksichtigung der "Recovery Rate" – aus. Diese Wahrscheinlichkeit kann mit den empirischen Ausfallsraten je Ratingklasse verglichen werden, um ein CDS-implizites Rating zu erhalten.

Überreaktionen berücksichtigt

Der SLG-Bankenmonitor zeigt die CDS-Spreads mit einer Laufzeit von 5 Jahren, die daraus berechneten Ausfallswahrscheinlichkeiten und impliziten Ratings sowie zum Vergleich die offiziellen Ratings der Agenturen Standard & Poor's, Moody's und Fitch. Die empirischen Ausfallsraten von Moody's der Jahre 1983 bis 2008 dienen als Grundlage für die Ermittlung des impliziten Ratings laut CDS. Um mögliche kurzfristige Überreaktionen des Marktes zu dämpfen, werden die CDS-Spreads des letzten Monats exponentiell gewichtet. Generell zu berücksichtigen ist sicherlich, dass CDS-Spreads angesichts der teils geringen Marktliquidität und auch der "Hysterie" im Markt mit Vorsicht zu genießen sind. In Ermangelung anderer Maßstäbe sollten sie jedoch zumindest als Frühwarnsystem miteinbezogen werden.

Die auszuwertenden Banken werden für jeden Kunden individuell festgelegt. Das Marktrisiko-Management-Team von SLG erstellt und versendet den Bankenmonitor standardmäßig monatlich; natürlich sind auch andere Intervalle möglich.



Bernhard Kastner ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

6

Abb. 1: Prämien, Ausfallswahrscheinlichkeiten und Rating

Lesebeispiel: Für Bank 1 betrug die Prämie für eine Kreditversicherung (= Credit Default Swap) für 5 Jahre 368,2 Basispunkte p. a. Das entspricht einer berechneten Ausfallswahrscheinlichkeit von 28.81 % innerhalb dieses Zeitraums.

Bank****	FX	5 yr CDS	PD (5 yr)**	Implizites	Of	fizielles Rating*	**
		Spread in bp*		Rating lt. CDS	S&P	Moody's	Fitch
Bank 1	EUR	368,2	28,2 %	В	A	A1	
Bank 2	EUR	207,4	16,7 %	BB-	A	Aa2	Α
Bank 3	EUR	313,8	25,9 %	В		Baa1	
Bank 4	EUR	119,0	9,7 %	BB	AA-	Aaı	AA-
Bank 5	EUR	137,2	11,7 %	BB-	A+	Aaı	AA-
Bank 6	EUR	207,1	16,2 %	BB-	AA-	Aa ₃	AA-
Bank 7	EUR	148,1	11,9 %	BB-	AA-	Aa ₃	AA-
Bank 8	EUR	185,7	14,7 %	BB-	AA	Aa2	AA
Bank 9	USD	665,2	65,1 %	CC-C	AA+	Aa2	
Bank 10	JPY	414,4	31,2 %	B-	A-		

*exponentiell gewichteter Durchschnitt des letzten Monats (d. h. die aktuellen Quotierungen fließen stärker ein als die weiter zurückliegenden)

^{**}Probability of Default bzw. Ausfallswahrscheinlichkeit bei einer Recovery Rate von 40 %

^{***}WR = Withdrawn Rat



"Treasury ist selbst ein Erfolgsfaktor"

Bei der Podiumsdiskussion "Erfolgsfaktoren im Treasury" kristallisierte sich schon zum Auftakt des 21. Finanzsymposiums heraus: Treasury steht stärker im Fokus der Unternehmensführung denn je.

hemen wie genaue Finanzplanung empfanden die Tochtergesellschaften immer als nervend. Das hat sich komplett geändert." Das sagte Ute Wolf, Group Finance Director der Evonik Industries AG, bei der Podiumsdiskussion, mit der am Mittwoch, 22. April 2009, das Finanzsymposium eröffnet wurde.

Vor zwei Jahren hatte Wolf begonnen, ein zentrales Treasury für den Mischkonzern aufzubauen, einen Spin-off des RAG-Konzerns und in den Sparten Chemie, Energie und Immobilien tätig.

Aufwertung des Treasury

Ein sehr heterogenes Umfeld also, mit eigenständigen Finanzabteilungen (und dem entsprechenden Selbstverständnis) und unterschiedlichen Treasury-Philosophien. Diese mussten erst einmal zusammengeführt und in ein "State-of-the-art-Treasury" überführt werden.

Heute stellt die Finanz-Managerin fest: "Seitdem das Geschäft und die Finanzierung schwieriger sind, herrscht große Offeneheit für Treasury-Themen. Wie gut wir durchfinanziert sind, will selbst der Aufsichtsrat wissen, dem das sonst einmal pro Jahr ein Anliegen war."

mal pro Jahr ein Anliegen war."

Andreas Becker, WestLB: Liquiditätssteuerung auf Basis zu erwartender Cashflows.

Rede und Antwort

Christoph Koch, Treasurer der Lanxess AG, beobachtet eine ähnliche Aufwertung seines Tätigkeitsbereichs: "Wenn wir einmal im Jahr die
Finanzpolitik beim Gesamtvorstand präsentierten, war dies eher kein Thema von höchster
Priorität. Das hat sich seit Ausbruch der Krise
dramatisch verändert. Wir müssen regelmäßiger
berichten und Rede und Antwort stehen – auch
der CEO möchte nun detaillierter wissen, was
ein Credit Spread ist und wie sich die Kreditmärkte entwickeln. Bei Akquisitionsprojekten
gilt: Kann man es sich leisten? Die Finanzanalyse
spielt im Entscheidungsprozess nun eine entscheidendere Rolle."

Damit bestätigten beide Referenten, was der Moderator und SLG-Partner Jochen Schwabe in der Einleitung der Diskussion hervorhob: In allen SLG-Beratungsprojekten sei derzeit festzustellen, dass Treasury im Fokus stehe, selbst wenn Streichungen in sonstigen Unternehmensbereichen vorgenommen werden.

Somit lasse sich mit Fug und Recht ableiten, dass gutes Treasury an sich schon ein Erfolgsfaktor ist.



Christoph Koch, Lanxess: Bei Risiken auch an das Undenkbare denken.

"Auch ein CEO möchte nun detaillierter wissen, was ein Credit Spread ist."

www.slg.co.at

Gutes Treasury ist ...

Welche Faktoren führen aus der Sicht einer Bank zum guten Treasury? Andreas Becker, Geschäftsbereichsleiter Corporates der WestLB, gab dazu an:

- Die Kern- und Hausbankenphilosophie kehrt zurück.
- Liquiditätssteuerung erfolgt auf Basis zu erwartender Cashflows: "Langfristig getriebenes Kerngeschäft kurzfristig zu refinanzieren funktioniert nicht!"
- Der Bankenmarkt allein reicht nicht aus. Als Alternativen bieten sich der Kapitalmarkt oder Instrumente wie Leasing oder Factoring an.
- Zuletzt: Cash is king. Die Durchfinanzierung für die nächsten Jahre muss im Vordergrund stehen, noch vor den Finanzierungskosten.

Kundenorientierung und Image

Evonik-Managerin Ute Wolf nannte neben "harten" Faktoren wie wirtschaftliches Ergebnis und Prozesssicherheit einen wichtigen "weichen": das Image des Treasury im Konzern, "sowohl was die Kompetenz und die Kundenorientierung betrifft, als auch gegenüber den Banken". Mit der Kundenorientierung gegenüber anderen Abteilungen und Einheiten stehe und falle die Glaubwürdigkeit. Daher ist es wichtig, das Treasury auch mit Personen zu besetzen, die komplizierte Sachverhalte kommunizieren können und strategisch denken. Um über das operative Tagesgeschäft hinausblicken zu können, müssen die Akteure von manueller Arbeit so weit es geht freigeschaufelt sein, d. h. Massenprozesse effizient umgesetzt werden.

Basierend auf der Erfahrung, unterschiedliche Finanz-Management-Kulturen neu auszurichten, plädiert Wolf für ein stringentes Durchhalten des zentralen Treasury-Ansatzes: "Finanzthemen dürfen nur an einer Stelle stattfinden."

Strategische Ausrichtung

Christoph Koch ist ebenfalls Chef einer jungen Treasury-Abteilung. Lanxess wurde 2005 von Bayer abgespalten und vereint dessen ehemaliges Chemie- und Polymergeschäft. "Im Sommer 2004 wurde unser Team auf die Beine gestellt, im Januar 2005 gingen wir live", berichtete Koch auf dem Podium. Treasury Management versteht er weit gefasst, nämlich als "strategisches Finanz-Management". Kochs Erfolgsfaktoren:

Bei Risiken an das Undenkbare denken: "Der Finanzwelt ist – anders als den Galliern – der Himmel auf den Kopf gestürzt. Man darf die letzten 0,5 Prozent auf dem Konfidenzintervall halt nicht vergessen."

Liquidität langfristig sichern. "In guten Zeiten wurden wir oft gefragt, warum wir unsere Kreditlinien immer wieder vorzeitig refinanzier-



ten. Jetzt haben wir eine EUR-1,5-Mrd.-Linie bis 2014, und das ist extrem komfortabel."

Cross Business für Banken

Die Geschäftspartner kennen. Koch rät, nicht nur interne Kundenkontakte zu pflegen, sondern insbesondere auch "Credit Relations" mit Banken, Ratingagenturen oder Anleiheinvestoren. Bei Lanxess wird einmal jährlich das globale "Fee Wallet", also sämtliche Bankgebühren, zusammengeführt, "damit wir wissen, was wir u. a. für Cash Management zahlen, was eine USBank an Kreditkarten verdient oder was an M&A-Gebühren anfällt." Weltweit sind aber 95 % aller Fees an das Kernbankenportfolio allokiert – eine klare Nachricht an den Markt: "Auch das Kreditgeschäft muss sich für Banken rechnen, und das geht nur mit Cross Business."

Konservative Planung. Nur so seien die Versprechen an Kapitalmarkt und Ratingagenturen zu halten. Koch: "Die Lanxess-Planzahlen sind alle eingetreten, und wir genießen den Ruf eines verlässlichen Geschäftspartners."

Uneingeschränkter Rückhalt bis hin zum Finanzvorstand ist notwendig, damit zentral umzusetzende Agenden auch bei den Konzerngesellschaften akzeptiert werden.

V. l. n. r.: Jochen Schwabe (SLG), Ute Wolf, Christoph Koch, Andreas Becker, Georg Ehrhart (SLG).



TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 9

Liquiditätsplanung mit allen Mitteln

Bei den Systemforen beherrschten die Themen Finanzberichtswesen, Sicherstellung der Liquidität und Zugang zu den Finanzmärkten die Diskussionen.

V. l. n. r.: Andrea Kemetmüller (SLG), Markus Pawlik (Lufthansa) und Uwe Kaufmann (Montana Tech Components). er Titel eines der drei Systemforen lautete: "Was müssen ein modernes Finanzberichtswesen und eine integrierte Systemlandschaft leisten?" Laut TreasuryBarometer (s. S. 4) ist für mehr als 40 % der Befragten die Gestaltung des Finanzberichtswesens und der dazugehörenden Systemunterstützung DIE Aufgabe im Treasury. Die Forumsteilnehmer: Markus Pawlik, Teamleiter Finanzberichtswesen und Liquiditätsplanung der Lufthansa, Uwe Kaufmann, Head of Corporate Finance & Treasury von Montana Tech Components, und Moderatorin Andrea Kemetmüller (SLG).



Innerhalb des Lufthansa-Konzerns versteht sich der Bereich Konzernfinanzen als konzerninterne Bank, die zugleich im Außenverhältnis u. a. für Finanzierungen sowie die Liquiditäts- und Risikosteuerung (Devisen, Zinsen und Treibstoff) verantwortlich ist. Voraussetzung für diesbezügliche Entscheidungen sei, so Pawlik, die Kenntnis des Finanzstatus sowie eine währungsdifferenzierte Planung für alle Planungseinheiten. Bei Lufthansa liefern hierfür weltweit 400 Planungseinheiten Daten, die es einzusammeln und auszuwerten gilt. Den Rahmen bildet eine Finanzverfassung, die etwa die Abgabetermine der Daten festlegt. "Sonst kann man 400 Einheiten nicht einfangen", sagte Pawlik.

Planung überprüfen

Der Finanzstatus wird zentral mit dem Webbasierten SLG-Tool "T.I.P." (Treasury-Informationsplattform) erfasst, das bei der Lufthansa "FIDAX" heißt; neben Darlehen, Liquidität und Konten werden auch die Cashflow Forecasts gemeldet. Daraus entsteht eine währungsdifferenzierte und auf 24 Monate rollierende Planung, die ständig mit den Ist-Daten verglichen wird. Pawlik: "Eine Planung ist immer nur so gut, wie sie im Nachhinein überprüfbar ist." Aus dieser Cashflow-Planung leitet Pawliks Team das FX-Exposure ab und übergibt es zur Risikoabsicherung.

Liquiditätskreise

Die Montana Tech Components-Gruppe vereint unter ihrem Dach Anlagenbau, Aluminiumteile für die Flugzeugindustrie und den Batteriehersteller Varta Micro Power. Da es sich dabei um zugekaufte Beteiligungen handelt und jede Beteiligung einen eigenen Finanzierungskreis installiert hat, ist es im Konzern nicht möglich, Liquiditätsüberschüsse zwischen den Divisionen beliebig zu verschieben. "Bei der Konzeption unserer Liquiditätsplanung mussten wir also überlegen, wo unsere Liquiditätskreise sind", sagte Uwe Kaufmann. Die Planung und den Finanzstatus wickelt Kaufmann ebenfalls über

Risiken frühzeitig erkennen

Das integrierte Treasury-System ITS bietet:

Überwachung von Liquiditäts-, Zins-, Devisen-, Wertpapierund Warenpreisrisiken

Ampelsystem zur System-, Prozess- und Workflowüberwachung

Simulation von Zins-, Margen- und Devisenkursentwicklungen

Automatische Berechnung von Zins- und Währungsprognosen

Szenarien-Vergleich, Sensitivitätsanalysen, Back-Tests und Stress-Tests

Adhoc-Reporting direkt in der Oberfläche und integriertes Reporting-System

Risikokennzahlen (z.B. Value-at-Risk, Cashflow-at-Risk) und Bewertung komplexer Finanzinstrumente nach IAS/IFRS

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

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

Reporting







Bottom line:

28 countries – one team



Best Cash Management Bank Europe 2008 Best Cash Management Bank Eastern Europe 2008





Systemlösungen für Aktiv-/Passiv-Management: Alex Miescher (BKW), Michael Juen (SLG), Gerald Nebenführ (ÖBFA). T.I.P. ab. Bereits bei Varta im Einsatz, wurde es auf den ganzen Konzern ausgedehnt. Nachteil: Die Planungslogik ist nicht auf die Bedürfnisse eines Anlagenbauers abgestimmt, weiters soll die bestehende wöchentliche Kurzfristplanung um eine monatliche Planung erweitert werden. Daneben nutzt Kaufmann das Tool für die FX- und die mengenseitige Rohstoffsteuerung. "Es ist angesichts der Preisverläufe angenehmer, auch die Mengen in der Planung zu haben."

Was will ich sehen?

Wichtig sei bei der Systemauswahl, den Berichtsgenerator auf Brauchbarkeit und Vollständigkeit der Berichte zu überprüfen. Kaufmann: "Ein System wähle ich danach aus, was ich am Ende sehen will und was daher vorne reingehen muss." Pawlik bestätigte: "Es ist ein Fehler zu glauben, dass man die Schnittstellen im Nachhinein schon hinkriegt."

Zur Systemauswahl sprachen auch die beiden Referenten des Forums "Lösungen für das finanzielle Aktiv-/Passiv-Management" unter der Moderation von Michael Juen, SLG. Alex Miescher, Leiter IR und Treasury des Schweizer Energieversorgers BKW FMB Energie AG, hatte neue Richtlinien umzusetzen, die angesichts komplexerer Finanzinstrumente, Transaktionen und Risiken notwendig waren. Dazu musste ein System eingeführt werden, das im Hinblick auf Revisionsfähigkeit, personelle Ressourcen, SAP-Kompatibilität und Treasury-Unterstützung die Anforderungen der BKW erfüllte.

Zusätzlicher Programmieraufwand

Die Angebotsauswertung ergab, dass die Schnittstellen zum bestehenden SAP-System und zur Buchhaltung die kritischen Punkte waren. Also entschied man sich für "SAP Corporate Finance Management".

Neben der Erfassung der Stammdaten und Transaktionen wurde auch ein Risiko-Management-Modul implementiert. Miescher: "Damit leisten wir einen Beitrag zur konzernweiten VaR-Berechnung; das Gleiche gilt für die Überwachung unserer Gegenparteien." Unterstützend dazu verwendet Miescher das Liquiditätsplanungs-Tool von SLG für die Erfassung der Liquiditätszu- und -abflüsse; ein System von FIDES zeigt die Kontostände der verschiedenen Banken.

Als integriertes System habe SAP klare Vorteile, jedoch nicht bei Treasury-Aufgaben wie dem Reporting. Für differenziertere Berichte sei zusätzlicher Programmierungsaufwand notwendig. Letztlich gehe es um die Frage, so Miescher: "Will man eine gewisse Sicherheit oder hat man die Ressourcen für die Pflege der Schnittstellen?"

"Ein Fehler zu glauben, dass man die Schnittstellen im Nachhinein schon hinkriegt."

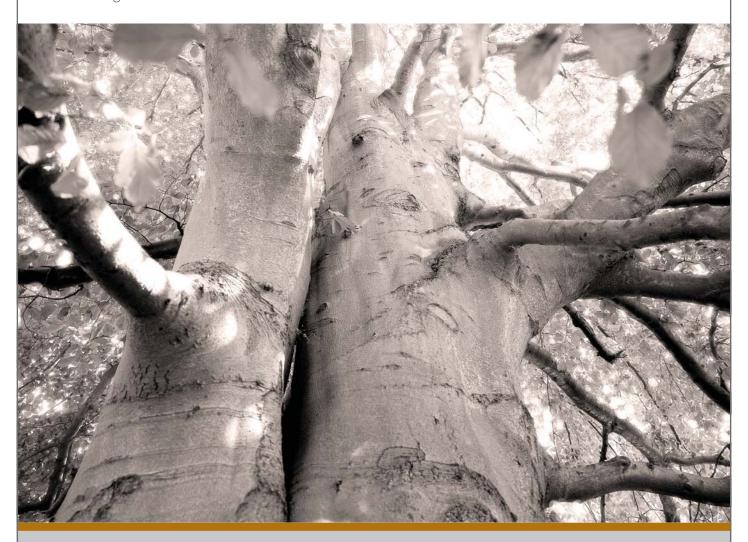


12 WWW.slg.co.at TreasuryLog 3/2009

WHAT MATTERS TODAY Relationships

J.P. Morgan ist für Sie zur Stelle, um Sie bei der Bewältigung Ihrer aktuellen Treasury Herausforderungen zu unterstützen. In der Zusammenarbeit helfen wir Ihnen, eine höhere Effizienz zu erreichen, Arbeitsprozesse schlanker zu gestalten und Ihre Liquiditätsreserven zu optimieren.

Unsere Kunden profitieren von unserer globalen Aufstellung, unserer Erfahrung und unseren flexiblen Produktlösungen, die auf ausgezeichneten Service und marktführende Technologie bauen.



WEITERE INFORMATIONEN FINDEN SIE UNTER jpmorgan.com/ts oder kontaktieren Sie uns direkt: Tanja Verseck, +49 69 7124 4517, tanja.x.verseck@jpmorgan.com

J.P.Morgan



V.l.n.r.: Utz Greiner (SLG), Robert Studlar (Porr), Norbert Mayer (BMW).

▶▶ Kreditrisiko minimieren

Zwei Kernthemen spielten eine Rolle bei der Systemauswahl - in diesem Fall ein Spezialsystem von SunGard - der Österreichischen Bundesfinanzierungsagentur (ÖBFA), zuständig für das Schulden-, Swap- und Asset-Portfolio der Republik Österreich: die Kosten- und Risikorelation des Portfolios und die Minimierung des Kreditrisikos aus Kassengeschäft und Swaps. Die Bundeshaushaltsrechnung erfolgt zwar Cashflow-basiert, bei der strategischen Portfoliosteuerung bewegt sich der Schuldenmanager jedoch zwischen den Polen VaR und CfaR und muss damit entsprechende Risiken berücksichtigen. Die Limitierung des CfaR erfolgt relativ zum BIP und langfristig über die nächste Legislaturperiode hinaus. Neben den At-Risk-Methoden operiert Controlling-Leiter Gerald Nebenführ mit einer "customized" Benchmark, "weil wir keinen Marktindex haben". Die Kreditrisikominimierung stellt hohe Ansprüche an das TMS, weil blitzschnelle Monte-Carlo-Simulationen erforderlich sind, um die Arbeit der Händler nicht zu behindern.



Als Fahrzeugbauer ist BMW im Finanz-Management ein "doppelter" Konzern: zum einen im Industriegeschäft mit langen Zyklen, zum anderen als Finanzdienstleister mit einem raschen Portfolioumschlag. Die Liquiditätssicherungsstrategie ziele nicht nur auf Vorhalten von, sondern auch auf Zugang zur Liquidität, betonte Norbert Mayer, Leiter der BMW-Konzernfinanzierung, beim dritten Systemforum "Steuerung des Liquiditätsrisikos - moderne Ansätze". Aus der Planung des Finanzbedarfs in Financial Services entsteht die Planung für Bank Assets, die akquiriert und refinanziert werden müssen. Daraus leitet man einen auf zwölf Monate rollierenden Finanzplan ab, aus dem das Treasury einen Finanzbeschaffungsplan generiert. Mayer: "Darin bestimmen wir Instrumente und Markttaktik, sorgen für eine Credit Spread-Optimierung und dass die Mittel günstig und passend zu den Assets beschafft werden." Derzeit entsteht ein integriertes SAP-Treasury-Finanzwesensystem, mit der Finanzplanung als Modul. "Als uns die Kapital- und Kreditmärkte im Herbst um die Ohren flogen, gingen wir mit unserem neuen System durch die Feuerprobe", resümmierte Mayer, "aber letztendlich hat es sich im darauffolgenden Quartal bewährt."

Liquiditätsreserve

BMW hält - wie die meisten Industrieunternehmen – 10 % vom Umsatz als Liquiditätsreserve, trotz Absatzeinbruch. Mithilfe von Liquidity-at-Risk-Faktoren und Wahrscheinlichkeitsszenarien ("Wir wissen, wie schnell im Autogeschäft Geld verbrannt werden kann") errechnet, gesellt sich jedoch die Unsicherheit in der Mittelbeschaffung dazu. Das betreffe auch die Aktiv-/Passiv-Herausforderung bei Financial Services: Die Asset-Akquisition erfolge ja, anders als bei einer Bank, zwangsläufig, weil der Umsatz im Autogeschäft stattfinden muss. Der Baukonzern Porr richtet die Liquiditätsplanung nach extremen Saisonalitäten aus, mit bis zu 180 Tagen Vorfinanzierungsdauern. "Je besser das Geschäft, desto höher der Kapitalbedarf", konstatierte Treasury-Leiter Robert Studlar, der ein SunGard-System und T.I.P. für die Liquiditätsplanung verwendet und gerade auf SAP umstellen will. Konzernintern angestrebt werden ein Liquiditätsausgleich durch Cash Pools und neue Refinanzierungsquellen bei Bauvorhaben, bei denen Porr auch Finanzierung und Betrieb übernimmt. Die kosten- und ertragsbasierte Planung funktioniere ganz gut, nicht aber die der unvorhersehbaren Investitionen. Im ständigen Kampf um die Mittel zwischen Treasury und operativen Abteilungen müsse klar gemacht werden, dass Liquidität ihren Preis hat: "Die Krise ist eine Chance, dass mehr Verständnis für die Mittelvergabe entsteht."

VIZZESCHT ZEIT FÜR EIN NEUES TRANSPORTMITTEL.



SEPA, EBICS, SWIFT – die neuen Standards im Zahlungsverkehr sind nicht der einzige Grund, warum Sie auf das NEW eBANKING System der HypoVereinsbank und UniCredit Group umsteigen sollten. Denn unsere neue Plattform vereinfacht Ihre Finanzprozesse im ganzen Unternehmen und spart Ihnen sogar bares Geld. Vereinbaren Sie doch einfach einen unverbindlichen Präsentationstermin mit uns. Damit Sie auch technologisch weiter in Richtung Zukunft unterwegs sind. Nicht vielleicht, sondern sicher. www.hvb.de/newebanking





Technosis GmbH Kattrepelsbrücke 1 20095 Hamburg Tel: +49 (0)40 33 44 1990 Fax: +49 (0)40 33 44 1999 www.technosis.de



Agieren in der Krise

In den Foren wurden Treasury-Bereiche diskutiert, die in Zeiten von Liquiditätsknappheit und Volatilitäten der Märkte auch gut vorbereitete Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen.







Diskutierten Aspekte des Rohstoffrisiko-Managements (v. l. n. r.): Thomas Bartelt (VW), Martin Winter (SLG), Andreas Schwingshackl (OMV).

ie komplex das Risiko-Management im Bereich Rohstoffe ist, erläuterte Thomas Bartelt, Leiter Finanzrisiko-Controlling bei VW, im Treasurer-Forum "Rohstoffrisiko-Management – veränderte Marktsituation". Die Basis für Volkswagens Sicherungsgeschäfte sind Planzahlen mit einem Horizont von bis zu fünf Jahren. Bei Rohstoffvolatilitäten von über 80 % wie in den vergangenen Monaten stelle sich natürlich die Frage nach dem "angemessenen" Kurs. Dazu kommen lange Produktentwicklungszyklen: "Wir müssen uns vier Jahre vor der Modelleinführung entscheiden, welche Teile wir einsetzen wollen."

Ziel: stabile Kurse

Die CO₂-Reduktion verlangt leichtere Autos mit mehr Aluminiumanteil – doch wenn der prognostizierte Alupreis zu hoch ist, müsse man die vorgeschriebenen CO₂-Werte mit anderen Mitteln erreichen. "Die Aussage über den Preis hat für das künftige Produkt einen wesentlich größeren Einfluss als etwa ein prognostizierter Wechselkurs." Auch liege zwischen Preisbildungs- und Sicherungsphase ein deutlicher Unterschied. "Unser Ziel ist, die Kurse zu sichern, die wir den Kollegen zur Kalkulation unserer Fahrzeuge geben." Ein weiterer Unterschied zu einer Währungssicherung mit einem simplen Devisentermingeschäft: Das Zusam-

menspiel zwischen Treasury und Beschaffung müsse stimmen, damit man "wirklich das sichert, was man zu sichern glaubt".

Andreas Schwingshackl, im Mineralölkonzern OMV für Rohstoffhandel und Risiko-Management zuständig, unterscheidet zwischen Hedging des operativen Geschäfts und strategischem Risiko-Management, im Fall der OMV die Sicherstellung der Cashflows für Investitionen, die im Rahmen eines ambitionierten Wachstumsziels bevorstehen. Schwingshackl und Bartelt sind sich einig, was spekulative Elemente im Bereich Risiko-Management betrifft: "Nicht erkannte Risiken sind im Wesentlichen Spekulationen. Daher muss man systematisch erkennen, welche Risiken das Geschäft beeinflussen, und zwar auf höchster Ebene." Im Prinzip gehe es darum, die Volatilitäten von Kursen

Rohstoffrisiko messen

OMV: Analysiert die Cash-Auswirkungen der Volumensströme in einem Planungszyklus, gepaart mit Investitionen. Ermittelt Korrelationen, rechnet in unterschiedlichen Modellen; Ergebnisse sind Basis für Hedging.

VW: Überlegt, CfaR als Messgröße einzuführen, jedoch nicht als einzige. Misst das Risiko, bestehend aus gesicherten und ungesicherten Volumnen, laufend gegen den Markt und das Budget.

TreasuryLog 3/2009





Treasury Roundtables

Im Herbst 2009 finden wieder Treasury Roundtables zu **aktuellen Themen** statt. Die langjährige Institution der Roundtables lebt vom Zusammenspiel der Vorträge und der gemeinsamen Fachdiskussion. Die Vortragenden sind erfahrene Praktiker und berichten über konkrete Lösungsansätze in ihren Unternehmen.

Folgende Themen sind geplant:

- Bankensteuerung die Umkehr des Kontrahentenrisikos
- Risiko-Management Risiken erkennen, bewerten und steuern
- Treasury Information Total Integration
- Treasury im Unternehmen pragmatisch, richtig und komplett

Nähere Informationen zu den Inhalten, Terminen und den Referenten finden Sie demnächst unter www.slg.co.at/roundtables.

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@slq.co.at • Internet: www.slq.co.at



1. Oktober 2009, Frankfurt

21. Oktober 2009, Wien



Liquiditätsplanung

Inhalt:

Die nachhaltige Sicherung der Zahlungsfähigkeit ist das wesentliche Ziel im Finanz-Management. Wie der Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis zur kurzfristigen Disposition zu spannen ist, ist Thema dieses Seminars.

Themen:

- Liquiditäts-Management als Teil des Risiko-Managements
- Finanzstatus als Ausgangspunkt (Aufbau und Inhalt)
- Direkte vs. indirekte Liquiditätsplanung

Praxisbezug durch:

- Konkrete Fallbeispiele
- Gruppenarbeiten
- Gemeinsame Erarbeitung der Inhalte anhand unterschiedlicher Planungs-Software



Zentralisiertes Cash Management im Fokus (v. l. n. r.): Jörg Wiemer (SAP), Rando Bruns (Merck), Jochen Becker (SICK), Wolfgang Scheiblauer (SLG). (als Kalkulationsgrundlage) bzw. Ergebnissen (für ein stabiles Wachstum) zu dämpfen. Die von Bartelt erwähnte Planungssicherheit bekräftigte Schwingshackl: "Einmal festgelegte Planzahlen unterstützen wir mit entsprechenden Instrumenten. Angesichts der volatilen Rohstoffmärkte überlegen wir bereits, konkrete Projekte abzusichern."

Transparenz und Risikovermeidung

Im Forum "Grenzüberschreitendes Cash Management" nannte Rando Bruns, Treasury-Verantwortlicher bei Merck KGaA, Kostenpotenziale bei Liquidität, Zahlungsverkehr und Zinsen als Beweggründe, eine In-house-Bank für den Intercompany-Zahlungsverkehr aufzusetzen. Interne Zahlungsziele wurden abgeschafft, der Lastschrifteneinzug eingeführt – mit Vorteilen für Accounting und Konsolidierung: "Gesellschaften bedankten sich, weil sie jahrelang offene Forderungen endlich einziehen konnten."

In der Folge wurde das Cash Pooling vorangetrieben, sodass nun die eingebundenen Gesellschaften mit der In-house-Bank Verrechnungskonten führen, auf denen deren gesamte Liquidität liegt, die verzinst wird. Das FX-Risiko managt hingegen die Bank zentral.

Die In-house-Bank von SAP mit einer Bilanzsumme von EUR 4 Mrd. generiere Zinsersparnisse im einstelligen Millionenbereich, erläuterte Jörg Wiemer, Leiter Global Treasury, aber wichtiger für ihn sei Risikovermeidung: "Cash Management fängt mit Transparenz an. Wir importieren täglich automatisiert unsere elektronischen Kontoauszüge für alle Bankkonten weltweit, den Liquiditätssaldo der SAP-Gruppe haben wir daher täglich verfügbar. Pro Jahr sammeln wir so über 80.000 Kontoauszüge ein. Ich hatte noch nie so viele Anfragen meiner wichtigsten internen Kunden, des CFO und des Aufsichtsrats, wie viel Geld bei welchen Banken zu welchen Konditionen liegt."

Auf der anderen Seite verfügt Wiemer über Möglichkeiten, ausgehende Zahlungen zu blockieren, an bestimmte Banken, Kunden oder gesamt. Daneben schaffe diese hohe Prozessautomatisierung Freiräume, die Funktion des Treasury beratend auszuüben.

Bei der SICK AG sind über 20 von 50 Tochtergesellschaften in grenzüberschreitenden oder –









währungsbedingt – lokalen Cash Pools eingebunden. Anforderung an das Treasury-System war, die gesamte Kontendisposition im Cash Pooling automatisiert durchzuführen. Grundsätzlich gilt für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs: keine Buchung ohne Beleg, keine Zahlung ohne Buchung. Eindeutig eine Erziehungssache bei den Beteiligten, bestätigte Head of Treasury Jochen Becker. Die gesamte Prozesskette müsse transparent sein, von der Zahlungserstellung bis zum Kontoauszug. Die Zentralisierung des Zahlungsverkehrs sei absolut notwendig: "Wenn Ineffizienzen identifiziert sind, insbesondere wenn man Liquiditätsschwierigkeiten hat, muss man den Schritt tun."

Marktöffnung

Das Forum "Finanzkrise – Auswirkungen auf die Bankenpolitik" eröffnete Maria Bissinger, Senior Director von S&P, mit einer nüchternen Zahl: Auf 3,28 % habe sich die Ausfallsrate der Banken weltweit erhöht, von 1,17 % noch ein Jahr zuvor. Anhand des Emissionsvolumens sei mittlerweile wieder eine Marktöffnung zu beobachten, auch für Tier 2-Banken. Bissinger ist auf die Autoindustrie und deren Financial Service Operations spezialisiert: "Die Kreditlinien stehen auch diesen sehr zyklischen Unternehmen nach wie vor zur Verfügung, der Kapitalmarkt ist offen." Dies gelte für deutsche Autobauer, wohlgemerkt.

Bissingers Diskussionspartner Folkhart Olschowy, Leiter Finanzen der Wacker Chemie AG, erläuterte die Bankenpolitik des Chemiekonzerns. "Wir haben es uns immer geleistet, Kreditlinien vorzuhalten, auch wenn wir keinen Kredit benötigten." So müsse man bei neuen Krediten derzeit nicht bei Null anfangen und die Bereitstellungsprovision für nicht gezogene

Linien sei gut investiert. Olschowy sprach sich strikt dagegen aus, Linien zu ziehen, "nur damit Geld im Haus ist: Das tut keiner Bankbeziehung gut."

Das Wacker-Bankenportfolio nannte er sehr konstant: Innerhalb einer relativ großen Kernbankengruppe hält keine Bank mehr als 20 % der Kreditlinien, und die drei größten zusammen nie mehr als 50 %, "um nie, nie in Abhängigkeit zu geraten".

Wenn auch viele Unternehmen derzeit relativ langfristig ausfinanziert sind, rechnet Bissinger ab 2011 mit einem starken Refinanzierungsbedarf; sollte sich bis dahin der Markt nicht erholt haben, drohe eine zweite Insolvenzwelle. Olschowy sieht es ähnlich: "Man sollte jetzt versuchen, den Finanzierungsschirm bis 2011, 2012 aufzuspannen. Um nicht Schlange stehen zu müssen, wenn der Markt womöglich noch enger ist."

Treasurer-Foren: Die drei parallelen Veranstaltungen lieferten am Freitag noch einmal Praktiker-Information.



TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 19

Das 21. Finanzsymposium

Wir bedanken uns bei den Ausstellern, Referenten und Besuchern für 22. Finanzsymposium vom 21. bis 23. April 2010 wieder begrüßen zu



Erste Orientierung mit dem Programm-Flyer.



Ein von Oliver Bierhoff signierter Fußball wird verlost ...



Die Hingucker-Tasche des 21. Finanzsymposiums.



Neue Kontakte knüpfen an runden Tischchen.



Der Mannheimer Wasserturm gegenüber der Ausstellungshalle.



Ziemlich "chillig": Abendveranstaltung des Sponsors Commerzbank.



Ruhezone am Rande des Ausstellungsgetümmels.



Saxophonistin Natalie Marchenko heizte den Gästen ein.



Abendveranstaltung des Sponsors LBBW im Luisenpark.

2009 in Bildern

ihre Teilnahme und würden uns freuen, Sie im nächsten Jahr beim dürfen! Alle Bilder unter www.slg.co.at/finanzsymposium.



Treasurer-Lounge: zwei Formen der Geselligkeit.



Eintreffen der Gastredner: Pfarrer Christian Führer ...



... und der ehemalige Finanzminister Dr. Theo Waigel.



Waigel berät als Anwalt Unternehmen im In- und Ausland.



Die besten Absolventen des Lehrgangs "Grundlagen Treasury Management".



Bewegend und humorvoll: Erinnerungen an den Mauerfall.



Wien-Wochenende: Christine Fritzinger gewann den Symposium-Preis.



Gut für die Fitness: Janko Hahn ging mit einer Wii-Konsole nach Hause.



Das Finanzsymposium ist weiblich: SLG-Organisationsteam.

TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 21

Wenn ein "Langweiler" an vorderster Front steht

Auch bei dieser Podiumsdiskussion war "vor" bzw. "nach Lehman" der Begriff dafür, wie sich die Notwendigkeiten verschoben haben: Liquidität ist der Liebling von Treasury und Vorstandsetage.

ochen Ihler, Bereichsvorstand des Mittelstandsgeschäfts der Commerzbank, eröffnete die Podiumsdiskussion "Finanzielles Risiko-Management – neue Herausforderungen" mit einem Appell an die Planungsqualität der Unternehmen: "Die Planung sollte Szenarien aufzeigen und schon jetzt sichtbar machen, wo die Unternehmen mit ihrem kommenden Jahresabschluss stehen werden und was unternommen wurde, um die Liquidität zu sichern und die Kapitalstruktur wetterfest zu machen."

Wichtigste Funktion

Liquiditätssicherung – lange Zeit ein "Langeweiler", wie Moderator und SLG-Partner Martin Winkler anmerkte – hat also die einstmals spannenderen Themen Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiko-Management verdrängt. Wie haben die beiden Unternehmensvertreter, die an der Podiumsdiskussion teilnahmen, für ausreichend Liquidität vorgesorgt?

Stefan Hloch, für Treasury und Asset Management der E.ON AG zuständig, sieht sich jedenfalls gerüstet: "Wir haben erstmals in der Geschichte ein Liquiditätspolster aufgebaut und in kurzfristige Wertpapiere gesteckt, unter dem Motto: Auf dieses Geld können wir jederzeit zurückgreifen." Als Versorgungsunternehmen mit gutem Rating standen E.ON sämtliche Segmente der Kapitalmärkte immer offen, doch

Auf einen Blick

Liquiditätssicherung war nie wichtiger und schwieriger als im aktuellen Umfeld. Selbst Konzerne, bei denen die regelmäßige Liquiditätsbeschaffung stets wie am Schnürchen lief, legen sich nun vorsorglich ein ordentliches Polster zu. Auch das Kontrahentenrisiko stellt sich teilweise neu dar – können Kreditlinien gezogen werden? Werden syndizierte Linien verlängert?

Fazit: Banken stehen verstärkt unter Beobachtung, Kredit- und Anlageportfolios werden neu zusammengestellt.

nun räumt Hloch ein: "Im Nachhinein kann man sagen, dass das Liquiditätsrisiko das am meisten unterschätzte Unternehmensrisiko war."

Tote Märkte

Bedeuteten früher ein paar ab und an zusätzlich draufzulegende Basispunkte ein Pech, so waren "nach Lehman" die Märkte eine gewisse Zeit lang tot – eine Kapitalmarktfinanzierung war nicht mehr möglich, und das zu einer Zeit, als bei E.ON ein großes Refinanzierungsprogramm anstand. Hloch verfügte zwar über eine syndizierte Kreditlinie von EUR 12,5 Mrd., fragte sich jedoch: "Können die Banken die Linie überhaupt einhalten?" Diese Linie musste E.ON zwar nicht

"Was passiert, wenn es zum Treueschwur der Banken kommt?"



Stefan Hloch, E.ON AG



Jochen Ihler, Commerzbank AG



Thomas Seidel, Infineon Technologies AG



ziehen, jedoch in der unsichersten Phase Ende 2008 verlängern: "Das waren keine einfachen Gespräche ..."

Anders sieht es beim Halbleiterhersteller Infineon Technologies AG aus, der einem sehr zyklischen Geschäft unterworfen ist und als Zulieferer der Automobilindustrie zusätzlich unter dem gegenwärtigen Absatzschwund leidet. Der Konzern genießt traditionell nicht das Kapitalmarkt-Rating eines großen Energieversorgers.

Frage des Vertrauens

Vor diesem Hintergrund sei es notwendig, ein gutes Liquiditätspolster aufzubauen, betonte Thomas Seidel, zuständig für Treasury Markets. Infineon habe das in der Vergangenheit stets gemacht: "Ein wichtiges Instrument für die Stärkung der Kapitaldecke sind syndizierte Kredite." Auch wenn Infineon momentan keine syndizierten Kreditlinien zieht, stelle sich doch die Frage, was passiert, wenn es zum Treueschwur der Banken kommt. "Stehen diese dann noch da, und wie sieht es mit den Verlängerungen der fällig werdenden syndizierten Kredite aus?"

Eine neue Herausforderung im Finanzrisiko-Management wurde urplötzlich das Finanzkontrahentenrisiko, ein Thema, dem sich das Treasury bisher kaum oder gerade noch "als letzte Pflichtübung" widmete. Hloch und Seidel bestätigten, zusätzlich CDS-Spreads von Banken als Bewertungsgrundlage zu verwenden. Bei Infineon dienen sie dazu, innerhalb bestimmter Höhen die Limitgrößen für Liquiditätsbereitstellung wie auch -anlage zu vergeben. Limite seien bereits geändert und angepasst worden. Ob Seidel auch schon Geld abgezogen habe? "Ja."

Auch bei E.ON wurden Linien bereits drastisch heruntergefahren; allerdings waren Finanzkontrahentenrisiken für den Versorger immer schon ein Thema. Stefan Hloch: "Als Versorger haben wir zum einen die klassischen Finanzrisiken aus Derivaten und Zahlungsverkehr. Darüber hinaus sind wir ein großer 'Payer' auf den Commodity-Märkten. Und als Drittes haben wir eine wichtige Asset-Management-Funktion, teils wegen der Pensionsverpflichtungen, teils wegen der Entsorgungsrückstellung." Die Finanzkontrahentenrisiken in allen drei Bereichen können sich so zu "ordentlichen Beträgen" kumulieren.

Zum Abschluss ging es um Grundsätzliches: Taugen die Modelle, wie sie etwa im Asset Management verwendet werden, noch?

"So gläubig wir früher waren, so wenig gläubig sind wir mittlerweise", bekannte Commerzbank-Manager Jochen Ihler. Es gehe darum, die Dinge wieder mit normalem Versand zu bewerten und keine Transaktionen einzugehen, die nicht transparent sind.

Stefan Hloch konzedierte, dass "selbst das ausgetüfteltste mathematische Modell die kritische Distanz und das eigene Denken nie ersetzen kann." Seidel gab zu bedenken, dass ein Illiquiditätsschock wie der gegenwärtige in keinem Modell auf der Rechnung waren: "Möglicherweise erlangen diese Modelle ihre Gültigkeit wieder?"

Podiumsdiskussion im Plenarsaal.

Langfristiges Risiko-Management

Unternehmen sind gut beraten, sich auf höhere Zinsen einzustellen und Zinssicherung zu betreiben. Dieses Risiko sei deutlich höher als das, was andernfalls an Opportunitätskosten entstehen kann. Was die langfristige Finanzierung etwa über sieben bis zehn Jahre betrifft, gibt sich Bankvertreter Jochen Ihler vorsichtig: "Wir gehen diese ein, aber wohldosiert mit einem Margin Grid, der Konditionsbewegungen in beide Richtungen erlaubt, wenn sich die Bonität des Kunden ändert."

TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 23

Liquidität geht vor Ertrag

"Finanzielle Unternehmenssteuerung unter besonderen Bedingungen" lieferte am Podium jede Menge Argumente, warum der alte Spruch "Cash is king" keine Abnützungserscheinungen zeigt.

as Budget interessiert kaum noch jemanden, weil eine Zwölfmonatsvorschau derzeit sinnlos ist", meinte Thomas Leissing, Geschäftsführer von Egger Holzwerkstoffe GmbH, als einer der Unternehmensreferenten bei der Podiumsdiskussion.

Leissing befand sich im April, am Ende des Egger-Wirtschaftsjahres, "hoffentlich zum letzten Mal" auf Budgetrundflug durch die verschiedenen Niederlassungen des österreichischen Spanplattenherstellers. "Woher sollen unsere Werksleiter und Geschäftsführer auch wissen, was in zwölf Monaten ist?" Wenn es nicht einmal Volkswirte wissen …

Blick in die Zukunft

Andererseits sieht sich Leissing nun dort, wohin er schon länger wollte: weg von der Jahresbudgetierung, hin zur rollierenden Planung. Bei Egger gibt es diese schon in vielen Bereichen – im Finanzbereich, in der Logistik und damit bei Lagerständen und Working Capital. Nun ist auch der Vertrieb gezwungen, wöchentlich eine Dreimonatsvorschau für die Kernmärkte abzugeben; das wiederum bestimmt die Produktion: "Wir produzieren nichts mehr ins Lager, sondern nur noch, was wir in den nächsten Monaten verkaufen können." Somit nimmt die Be-

deutung des Blicks in die Zukunft zwar zu, jedoch für einen kürzeren Zeitraum.

Für Stefan Zeidler, Vorstandsmitglied der Rheinland-Pfalz Bank (LBBW), ist der Begriff "Finanzielle Unternehmenssteuerung" bereits wörtlich zu nehmen: Zahlreiche Unternehmen werden vorrangig über Liquidität und Cash gesteuert, während das Ergebnis nur noch nachgelagerte Bedeutung hat – was die Rolle von Treasury unterstreicht: "Der Treasurer wacht über einen Schatz, der die Existenz des Unternehmens sichert."

Jetzt Mittel gewinnen

Hinsichtlich der neuen Aufgaben der Unternehmenssteuerung bekräftigte Zeidler Leissings Ausführungen: "Wir wollen mit dem Kunden nicht die Umsatzbudgetierung allein diskutieren, sondern auf Sicht fahren und Szenarien durchgehen, und zwar auf kurze Frist." Bei der Kreditvergabe steht nicht mehr wie früher der Nettoverschuldungsgrad im Mittelpunkt, sondern eine ungleich detailliertere Liquiditätsplanung, aufgespalten in Teilaspekte, die etwa die operative Cash-Entwicklung oder negative Cash-Effekte aus dem Debitoren-Management abbilden, mit Konsequenzen für Produktionskapazitäten und Working Capital. Zeidler

"Viele Insolvenzen passieren, wenn im Aufschwung die Mittel fehlen."



Plenarsaal des Kongresszentrums Mannheim.

GTM-News





Auszeichnung der besten Prüfungsabsolventen des Jahrganges 2008

Im Rahmen des 21. Finanzsymposiums 2009 in Mannheim wurden die drei besten Absolventen der Treasury-Prüfung des Jahres 2008 feierlich geehrt. Auch die prominenten Gastreferenten des Symposiums stellten sich zum Glückwunsch ein. Neben der Einladung zum Symposium erhielten sie Seminargutscheine bzw. eine Gratisteilnahme am Lehrgang "TreasuryExpress".

Attraktive Inhalte, attraktive Veranstaltungsorte

Die Inhalte des Lehrganges "Grundlagen Treasury Management" wurden von uns zuletzt im Herbst 2008 teilweise umgestellt und überarbeitet. Die hohe Praxisrelevanz, Aktualität und Themenvielfalt stellen (wie uns Teilnehmer bestätigen) die umfassendste Treasury-Ausbildung im deutschsprachigen Raum dar, wobei sämtliche relevanten Aspekte des Finanz-Managements behandelt werden.

Im Technik-Jargon sagt man "Die Form folgt der Funktion", was aber nicht bedeuten soll, dass die "Form" zu vernachlässigen ist. Wir sind der Meinung, dass attraktive Rahmenbedingungen die Konzentration auf die Inhalte wesentlich unterstützen, und bieten den Lehrgang daher ab Herbst 2009 neben Wien und Frankfurt auch in Berlin an (die Termine finden Sie im Inserat unterhalb).



Für nähere Informationen zum GTM und zum neuen Veranstaltungsort Berlin stehen wir Ihnen gerne per E-Mail (info@slg.co.at) oder telefonisch (+43-1-585 48 30) zur Verfügung.



2. bis 13. Nov. 2009: Modul



Grundlagen Treasury Management

Der Inhalt:

Der Lehrgang vermittelt alle grundlegenden Inhalte und Techniken des Treasury. In zwei (einzeln buchbaren und inhaltlich voneinander unabhängigen) Modulen zu jeweils zwei Wochen erwerben die Teilnehmer das erforderliche Basiswissen für die tägliche Arbeit im Treasury Management.

Die Schwerpunkte:

Treasury-Organisation
Cash Management
Working Capital Management
Liquiditätsplanung

Finanzierung Finanzmathematik Marktrisiko-Management Portfolio-Management

Die Zielgruppe:

Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, Firmenkundenbetreuer aus Banken.

Der Nachweis:

Im Anschluss an den Lehrgang können Sie Ihr Wissen mit der Treasury-Prüfung unter Beweis stellen.

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

MEU AD 2003 in Beilin



V.l.n.r.: Thomas Leissing, Jochen Schwabe, Michael Rauch und Stefan Zeidler.

betonte, was auch seine Banker-Kollegen auf dem diesjährigen Finanzsymposium wiederholt zur Sprache brachten: "Viele Insolvenzen passieren, wenn im beginnenden Aufschwung Betriebsmittel fehlen. Zum frühen Zeitpunkt der Krise Mittel zu generieren ist viel einfacher als kurz nach dem Tiefpunkt."

Auch Aktionäre scheinen das zu verstehen. Michael Rauch, Corporate Vice President von Henkel AG & Co. KGaA, hat seine Shareholder schon anders erlebt. Henkel hatte im November 2008 für die Akquisition des Konkurrenten National Starch eine Beteiligung an dem Hygienespezialisten Ecolab um EUR 1,7 Mrd. veräußert; bei der Hauptversammlung im April fiel es jedoch kaum einem Aktionär ein, sich eine Sonderdividende zu wünschen, während viel häufiger Fragen nach der Liquiditätssicherungsstrategie kamen. Rauch: "Die Frage ist, wie viel Negativ-Carry der Aktionär letztendlich in der Bilanz akzeptiert."

Neuer Umgang mit Kunden

Sowohl Henkel als auch Egger widmen sich im Rahmen der Liquiditätssicherung in besonderer Weise ihren Kunden bzw. dem Ausfallsrisiko. Bei Henkel – mit der Automobilindustrie als Kunde - reichen die Überlegungen bis hin zur Absicherung über den Markt, etwa via CDS; bei Egger geht man mit den Kunden aus der Möbelindustrie so um "wie die Banken mit uns": Man versucht, das Geschäftsmodell des Kunden zu verstehen, um daraus Zahlungsziele, Geschäftsvolumen oder die Notwendigkeit von Vorauskasse abzuleiten. Das ist schon deshalb notwendig, weil das bisherige Absicherungsinstrument Kundenkreditversicherung nur mehr bedingt funktioniert. Leissing: "Wenn ich danach ginge, wie hier die Limite gekürzt werden, dürfte ich nicht mehr liefern."

Diese besonderen Umstände im Kundenkredit-Management eröffnen wiederum eine andere Front im Bereich Unternehmensfinanzierung. Neben Kapitalmarkt und Kernbankengruppe bildet Factoring die dritte Säule im Corporate Finance des Spanplattenherstellers. Das Problem: Für Factoring benötigt man "veredelte" Forderungen, also solche, die durch Kreditversicherungen hinterlegt sind. Wenn nun Kreditversicherer Limite kürzen, läuft man als Lieferant nicht nur Gefahr, operatives Geschäft zu verlieren, sondern auch Finanzierungsquellen. Leissing sieht daher die Zusammenarbeit mit Kreditversicherern als entscheidend an.

Keine Fehler gemacht

Rückblickend zeigten sich die beiden Unternehmensvertreter zuversichtlich, bereits vor der Krise die richtigen Maßnahmen getroffen zu haben. Strategische Akquisitionen wie die von National Starch durch Henkel, deren Refinanzierung in der Finanz- und Wirtschaftskrise gestemmt werden musste, seien auch unter dem Aspekt zu rechtfertigen, dass das Akquisitionsobjekt überhaupt zu haben war, erläuterte Henkel-Manager Rauch. Einzig bei den in CTAs ausgelagerten Pensionsrückstellungen in den USA und UK hätte Rauch im Nachhinein mehr Nachdruck gezeigt: "Es gelang uns nicht, die Angelsachsen zu überzeugen, die Aktienquote etwas runterzunehmen."

Thomas Leissing verwies auf das typische Treasury-Dilemma, eine Marktmeinung zu haben oder nicht. Sein Unternehmen hat in den letzten zwei Jahren EUR 200 Mio. in Großbritannien investiert. Sicher wäre aus heutiger Sicht eine Finanzierung in GBP "gescheit" gewesen, "aber ich würde auch heute wieder in EUR finanzieren."

Neue Risiken

Risiko-Management "vor Lehman":

Finanzierung grundsätzlich mit variablen Zinsen und je nach Risikotragfähigkeit mit Swaps abgesichert. FX-Positionen alle offen, je nach (rollierend ermittelter) Risikotragfähigkeit werden Free Cashflows oder Exportumsätze rollierend auf ein lahr gehedgt.

Risiko-Management "nach Lehman":

Hohe Volatilitäten verteuern Sicherungsinstrumente derart, dass nur mehr fakturierte Risiken, also der Zeitraum zwischen Fakturierung und Zahlungseingang, gehedgt werden. Conclusio: mehr Risiko bei krisenbedingt verringerter Risikotragfähigkeit.

Translationsrisiko z. B. bei Investments in Ostwährungen: nicht Cash-wirksam, aber Eigenkapitalschwankungen in der Bilanz.

Bei Eintritt von **Settlement-Risiken** entstehen hohe Belastungen, weil manuelle Eingriffe in Straight-through-Prozesse notwendig sind.

"Wenn es nach Kreditversicherungen ginge, dürfte ich nicht mehr liefern."

26

Seminare Grundlagen



Cash und Finanz-Management



Im Seminar werden die Zusammenhänge zwischen gutem Cash Management, Liquiditätsfreisetzung und einer Steigerung des Unternehmenswertes demonstriert. Es wird gezeigt, welche Aufgaben und Techniken im nationalen und internationalen Cash Management zur Anwendung kommen.

Debitoren-Management



Professionelles Debitoren-Management übt einen positiven Einfluss auf die Finanzierungsstruktur aus und fungiert als Werttreiber für den Shareholder Value. Im Seminar wird die Implementierung wirkungsvoller Abläufe und Systeme und eines damit einhergehenden Berichtswesens dargestellt.

Derivate in der Bilanz



Das Seminar gibt praxisorientiert eine Einführung in die Rechnungslegungsvorschriften von Derivaten. Nach kurzen theoretischen Abschnitten folgt die Umsetzung der Rechnungslegungsvorschriften anhand einer großen Fallstudie eines international tätigen Musterunternehmens.

Finanzierung



Es werden die grundlegenden Interessenskonflikte zwischen Gläubigern und Eigentümern sowie deren Auswirkungen bei der Wahl von Finanzierungsinstrumenten erläutert. Die Abwägung aller Interessen bis zur Festlegung von Covenants und der Dokumentation werden anhand anschaulicher Beispiele besprochen.

Liquiditätsplanung



Die nachhaltige Sicherung der Zahlungsfähigkeit ist das wesentliche Ziel im Finanz-Management. Wie der Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis zur kurzfristigen Disposition zu spannen ist, ist Thema dieses Seminars.

Treasury-Assistenz



Dieses Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, die in einer Assistenzfunktion tätig sind. Der Fokus des Seminars liegt dabei auf der Erklärung der gängigen Treasury-Begriffe und deren Zusammenhänge.

Wer lernt, wächst.

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. Margaretenstraße 70 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 Aktuelle Seite 28

2009/2010

Die nächsten SLG-Veranstaltungen im Überblick

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 in der Rubrik "Ausbildung/Termine"!

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

Österreich (Wien)	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	
Seminare											
Cash und Working Capital Management		19.–20.						17.–18.			
Debitoren-Management		28.]
Derivate in der Bilanz		22.–23.									X
Derivative Instrumente			12.–13.						24.–25.		
Excel im Finanz-Management	21.–22.							19.–20.			
Finanzierung			23.)]
Finanzmathematik in der Praxis – NEU!								21.			>
Liquiditätsplanung		21.									
Liquiditätsplanung und -vorsorge – NEU!									7.–8.		
Portfolio-Management			9.–10.								
Treasury-Assistenz	24.								15.–17.		
Treasury-Revision	23.–24.										Vor. und
Value-at-Risk – Professional			24.–26.								nin -iox
Währungs- und Zinsrisiko-Management	14.–16.						12.–14.				
Währungsrisiko-Management	14.–15.						12.–13.				
Zinsrisiko-Management	15.–16.						13.–14.				
Seminare – ENGLISCH											Firma
Cash and Working Capital Management	17.–18.					9.–10.					
Foreign Exchange and Interest Rate Risk Management			3.–5.			24.					
Lehrgänge											
34. Lehrgang Grundlagen Treasury Management		M 2: 516.									Position,
35. Lehrgang Grundlagen Treasury Management			M 1: 23.114.12.	1.–4.12.		M 2: 1526.					
36. Lehraana Grundlagen Treasury Management							M 1: 26.4.–7.5.	47.5.			
Treasurvexpress – NEU: JETZT AUCH IN WIEN!	7.–11.										
Treasury-Prüfung			20.					7.			-
											Branche
Deutschland	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	iun	ilot	
Sominara (Frankfurt)		00000				-	ii.de				
					75 37						
Cash Pooling (Munchen)					25.–26.						0,0,1,0
Cash und Working Capital Management	29.–30.					3.–4.					straise, i
Debitoren-Management		5.									
Excel im Finanz-Management			45.						15.–16.		
Finanzmathematik in der Praxis – NEU!									17.		
Liquiditätsplanung		1.									PLZ, Ort
Liquiditätsplanung und -vorsorge – NEU!								45.			Î
Treasury-Assistenz	29.9-1.10 (Düsseldorf)	Jüsseldorf)	10.–12.					57.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management		6.–8.							9.–11.		
Währungsrisiko-Management		6.–7.							9.–10.		To 1 /10:
Zinsrisiko-Management		7.–8.							10.–11.		let./rax
Lehrgänge											
23. Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Potsdam)			M 1: 2-13.			M 2: 112.					
24. Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt)									M 1: 718.		:
TreasuryExpress (München)			30.114.12.	-4.12.					28.6.–2.7	-2.7.	E-Mail
Treasury-Prüfung (Frankfurt)			27.								
Treasury-Prüfung (Berlin)								28.			
Finanzsymposium (Mannheim)											
22. Finanzsymposium							21.–23.				Datum

h melde mich für die ausgewählten h interessiere mich für die ausgeählten Seminare/Lehrgänge. eranstaltungen an. Zuname, Titel /Abteilung Postfach Unterschrift



Cash and Finance Management



Professional cash management frees up liquidity and increases enterprise value! The training course demonstrates by way of case studies how this aim can be achieved. You will learn about domestic and international cash management tasks and techniques to optimise account clearing/cash pooling, payments management and short-term liquidity planning.

- Working Capital
- Account Clearing/Cash Pooling
- Cashflow Management
- International Cash Management

Vienna:

September, 17 to 18, 2009

Price: EUR 1,650.- plus VAT

Foreign Exchange and Interest Rate Risk Management



Module 1 – Foreign Exchange Risk Management

- Forms of risk direct vs. indirect foreign exchange risk
- Risk analysis
- Quantification by means of volatilities
- Risk strategy approaches
- Components of risk policy
- Hedging instruments forward contracts and options
- Fundamental accounting principles for derivative instruments
- Case studies

Module 2 - Interest Rate Risk Management

- Sources and forms of interest rate risk
- Risk analysis: gap and duration analysis, Cashflow-at-Risk & Value-at-Risk
- Components of risk policy
- Hedging instruments forward rate agreements, swaps, cross currency swaps, caps and floors
- Case studies

Vienna:

November, 3 to 5, 2009

Price: EUR 2,150.- plus VAT

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. Margaretenstraße 70 A-1050 Vienna Tel.: +43-1-585 48 30

Tel.: +43-1-585 48 30 Fax: +43-1-585 48 30-15 E-Mail: info@slg.co.at Internet: www.slg.co.at

"Mut zu Entscheidungen in unsicheren Zeiten"

Zwei Protagonisten der Deutschen Wende vor 20 Jahren erinnerten sich an kritische Zeiten, als es – ähnlich wie heute – auf unbekanntem Terrain zu agieren galt.



Dr. Theo Waigel und Pfarrer Christian Führer.

wischen den Zeiten weiß man aber nicht, was kommen wird. Man weiß noch nicht einmal, was kommen soll", zitierte Theo Waigel den Theologen Karl Barth. Das sei auch in der Krise so. Doch damals, 1989, da wusste man schon, was kommen sollte: Freiheit, Demokratie, Menschenwürde. Nur nicht wann und zu welchem Preis.

Preis der Freiheit

Nur, was ist der Preis für die Freiheit von 18 Millionen Menschen? Als Räuber, Plünderer des Steuerzahlers sei er schon bezeichnet worden, berichtete der Wende-Finanzminister: "Es ist wahr, EUR 150 Mrd. pro Jahr mussten für die ehemalige DDR aufgebracht werden. Zusammengezählt sind es heute etwa EUR 1.500 Mrd." Ein gewaltige Summe, aber längst nicht so viel, wie durch die Finanzkrise zerstört worden sei. "Damals ist etwas Bleibendes entstanden, neben der Freiheit, der Einheit Deutschlands und neben einer friedlichen Zukunft Europas." Der Abzug der Russen aus Ostdeutschland -DM 15 Mrd., etwa so viel wie die Rettung der Bayrischen Landesbank; mehr als DM 100 Mrd. für die mittel- und osteuropäischen Staaten - gut angelegtes Geld für den Friedensprozess und die Stabilität in Europa.

Retrospektiv lässt sich auch gegenüber Spöttern ganz gut argumentieren. Vor einiger Zeit hätte der CEO eines großen US-Unternehmens die Wiedervereinigung als "eine schlechte Akquisition" bezeichnet, aber er, Waigel, habe ihn gefragt, ob er in 15 Jahren im Irak die gleiche Bilanz ziehen könne.

Ohne Vorbild

"Wir hatten keine Blaupause, wie wir das Ganze durchziehen sollten", resümierte Waigel und nannte drei Prinzipien, nach denen es zu handeln galt: Unter den gegebenen Umständen das Bestmögliche tun, die Risiken gegeneinander abwägen und Kants kategorischer Imperativ "Handle so, dass Dein Handeln allgemeine Maxime sein könnte".

Retrospektiv dürfe man auch die Frage stellen, was man heute anders machen würde. Waigel räumte ein, dass man die Länder finanziell stärker in die Pflicht hätte nehmen müssen. Das Recht sei, zumindest in der Anfangszeit, zu kompliziert gewesen. Die Lohnerhöhungen weit über die Produktivität hinaus seien auch "nicht das Gelbe vom Ei" gewesen.

Aber: "Wenn ich sehe, womit wir im Moment und in den letzten 15 Monaten Geld verloren haben, würde ich sagen, dass der Mix aus Einsparung, Steuererhöhung und Kreditaufnahmen, den wir für die deutsche Einheit betrieben haben, nicht der schlechteste war."



Voller Plenarsaal bei den Gastvorträgen der prominenten Redner.

"Der Abzug der Russen aus der DDR kostete so viel wie die Rettung der BayernLB."

www.slg.co.at



Am Podium (v.l.n.r.): Utz Greiner (SLG), Theo Waigel, Christian Führer, Jens Mikolajzak (Deutsche Bank) und Georg Ehrhart (SLG).

Profit ist keine Motivation

Er habe damals Tag und Nacht Angst gehabt, bekannte der mittlerweile emeritierte Pfarrer Christian Führer, aber der Glaube sei immer größer als die Angst gewesen. "Was würde Jesus sagen? war mein Entscheidungskriterium", so Führer. Wenn Entscheidungen und Handeln bleibenden Wert gewinnen sollen, könne die Motivation nur vom Inhalt her kommen.

Tiefgreifende Änderungen im Wirtschaftssystem seien daher nötig. Es brauche eine gerechtere Wirtschaftsform als den Neoliberalismus mit den veralteten Antworten. Die Wurzelsünde des Globalkapitalismus, die immer neue Anstachelung der Gier, müsse überwunden werden. "Mit Inhalten und Werten müssen wir alle in Bewegung bringen – weil es alle angeht. Wie bei der Friedlichen Revolution 1989."

Für seine exponierte Rolle sei er oft als "mutig" bezeichnet worden, doch: "Ich kann es nur Glauben nennen, Entscheidungen im Vertrauen auf Jesus zu treffen, ohne den Ausgang oder gar Erfolg absehen zu können. Wenn wir nur Verstand und Mut gehabt hätten, wäre die Friedliche Revolution ausgefallen!" Schließlich sei es nach den realsozialistischen Erfahrungen in Ungarn, Prag oder Peking im Jahr 1989 weder wahrscheinlich noch logisch gewesen, dass die Massendemonstrationen ein gutes Ende finden würden.

Vertrauen bzw. Glauben und Glaubwürdigkeit seien die entscheidenden Faktoren des Handelns, plus Fantasie und Humor. Wie dies umzusetzen ist, beschrieb Führer anhand einer kritischen Situation, die sich in seiner Nikolaikirche entfaltete. Der Pfarrer hatte eine Gesprächsrunde für Ausreisewillige organisiert, doch statt der erwarteten 50 Menschen waren 600 gekommen.

Als der Menge klar wurde, was aufzugeben sie im Begriff stand, wurde es mit einem Schlag totenstill. "Die ganze Aussichtslosigkeit trat ihnen vor Augen", erinnerte sich Führer, "in den Menschen arbeitete es."

Mit dem leicht abgeänderten Psalmspruch "Gott, du machst fröhlich, was da lebet im Osten wie im Westen!" gelang es Führer, die Stimmung ins Positive zu kippen, eine fröhliche Ausgelassenheit breitete sich aus. Er habe Mühe gehabt, noch einen Segen in die Massen zu sprechen, schmunzelte Führer.

"In einer Situation dauernder Anspannung, Angst, Hoffnungslosigkeit oder Wut kann ein Lächeln oder gar Lachen unwahrscheinlich befreiend sein. Der Humor ist ein wichtiger Bruder des Glaubens – leider ist er in der Kirche noch nicht heiliggesprochen worden."

Theo Waigel

Der Bayer wurde im April 1989 Finanzminister, als die Zeichen schon auf Umbruch standen. Er ahnte nicht, dass dieser noch im selben Jahr stattfinden sollte. US-Politiker wie der damalige Präsident George Bush waren viel zuversichtlicher, erinnerte er sich in seiner Rede.



Christian Führer

Der Pfarrer öffnete seine Leipziger Nikolaikirche für Basis- und Protestgruppen in der DDR. Dort etablierten sich die wöchentlichen Friedensgebete; diese wurden im Oktober 1989 zum Ausgangspunkt der Montagsdemonstrationen, die zum Mauerfall am 9. November führten.



TreasuryLog 3/2009 www.slg.co.at 31

Höhenflug und freier Fall

Nicht nur Banken können im Treasury-Bereich Milliarden verlieren, sondern auch Treasurer in Unternehmen. Die Lehren aus zahlreichen Fällen seit 1980.

ine Revision im Treasury-Bereich erfolgt häufig durch Revisoren, die vorher keine Treasurer waren. Das führt dann oft zu Missverständnissen, zeitraubenden Prüfungsmaßnahmen und nicht zuletzt auch zu einer mangelnden kritischen Würdigung des Bereichs auf Augenhöhe. Welche praktische Lehren bieten die größten Schadensfälle der letzten knapp drei Jahrzehnte im Corporate Treasury Management für Profis oder Laien? Worauf sollte man bei einer Revision des Treasury-Bereichs immer wieder achten?

Von den 125 Fällen aus Unternehmen, deren Treasury-Management in den Jahren 1980 bis 2008 international publik wurden, weil es zu hohen Verlusten oder sogar zu Konkursen führte, entfielen 85 auf Nicht-Banken - mit einem Schadensvolumen von insgesamt EUR 43 Mrd. (ohne Inflationsanpassung). Etwa die Hälfte des Volumens und der Anzahl der Fälle entfiel auf die USA, ein Viertel auf Europa und der Rest auf diverse andere Länder.

Abb. 1: Fehlerquellen		
Ursache	Summe – EUR Mio.	Anzahl Fälle
Festhalten an Risikostrategie	28.825	31
Mangelnde interne Kontrolle	9.277	29
Risiken nicht intern bewertbar	3.115	19
Betrug	1.025	5
Bilanzierungsproblem	609	1
Gesamtergebnis	42.851	85

Ein Unglück kommt selten allein

Das stimmt auch für das Treasury Management. Die Ursachen für hohe Verluste sind häufig miteinander verwoben. Oft beginnt es mit dem Festhalten an einer "unfehlbaren" Risikostrategie, wo bestimmte Voraussetzungen für den Erfolg eintreten müssen, die sich dann aber dennoch nicht einstellen. Während für den einen das Eintreten einer Naturkatastrophe Bedingung für den Erfolg sein musste (z. B. doch kein Hurrikan bei Amanrath Advisors), führte sie bei dem anderen zur unerwarteten Katastrophe (Erdbeben in Japan für Barings Bank).

Dasselbe lässt sich auch für zahlreiche Szenarien von Devisen-, Rohstoff- oder Aktienkursen behaupten, deren Eintreten die Beteiligten empfindlich "auf der falschen Seite" erwischte (die Malaysische Nationalbank wegen der Pfund-Abwertung durch Soros, die Firmengruppe Merckle durch den VW-Aktienkurs, Aracruz, weil der Real doch nicht aufwertete, Citi Pacific, weil der AUD doch abwertete, Ashanti Goldfields, weil der Goldpreis plötzlich fiel statt stieg, Plains All American, weil der Ölpreis leider stieg statt fiel u. v. a. m.)

Funktionstrennung lohnt sich

An einer Risikostrategie festzuhalten ist natürlich deshalb nicht gleich schlecht – aber sie setzt eine interne Kontrolle voraus, die sicherstellen kann, dass die Verantwortlichen notfalls auch

> Ashanti: Turbulenzen durch Gold-Futures.



32 www.slg.co.at TREASURYLOG 3/2009





Working Capital Check

Working Capital – die Schatzkammer des Unternehmens!

Setzen Sie Working Capital frei – Maßnahmen mit großem Nutzen:

- Gebundenes Kapital auf das erforderliche Maß reduzieren
- Zins- und Finanzierungskosten verringern
- Kennzahlen verbessern
- Effizienz in den Abläufen steigern

Im Zuge des "SLG-Working Capital Check" helfen wir Ihnen, die Liquiditätspotenziale in Ihrem Unternehmen zu erkennen.

Unser Ansatz ist pragmatisch – gezielte und kurze Analyse, Berechnung der Potenziale, Erstellung eines Maßnahmenkataloges mit umsetzbaren Verbesserungsvorschlägen.

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@slq.co.at · Internet: www.slq.co.at

Lehrgang Vertiefung





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



Termine:

7. bis 11. Sept. 2009, Wien 30. Nov. bis 4. Dez. 2009, Schliersee-Spitzingsee

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

William Wey



Orange County: Mit USD 2 Mrd. Verlust in den Bankrott.

>> gezwungen sein müssen, diese Risikostrategie zu revidieren und dabei auch Verluste zu realisieren, wenn Limite überschritten werden.

Dabei hapert es jedoch vor allem dann, wenn jene Personen die Risikostrategie festlegen, die auch zugleich die Risikokontrolle organisatorisch mitbestimmen oder beeinflussen. Zudem tragen auch häufig Star-Gehabe, der Nimbus der Unfehlbarkeit sowie mangelnde Funktionstrennung dazu bei, solche internen Kontrolle und Informationspflichten außer Kraft zu setzen (z. B. Allied Lyons, Orange County, Codelco, Sumitomo, China Aviation Oil etc.).

Zahlreiche kostspielige Fälle hätten vermieden werden können, wenn es entsprechende aufbauorganisatorische Regelungen gegeben hätte, welche die Funktionstrennung auch im Ernstfall ermöglicht hätten. Sonstige operationale Risiken, die sich aus dem Zahlungsverkehr und der Abwicklung ergeben, werden selten publik (außer im Fall von KfW). Nach einer internationalen Erhebung der BIZ unter 30 Großbanken ist dieser Umstand für das größte Verlustausmaß verantwortlich.



Georg Ehrhart ist Partner bei SLG und spezialisiert auf das Gebiet Treasury-Revision

"Eine Risikostrategie setzt Limite und interne Kontrollen voraus, die sicherstellen, dass die Verantwortlichen notfalls auch Entscheidungen revidieren müssen." Zu allem Verdruss gesellt sich ein drittes Unheil häufig dazu, nämlich die mangelnde Fähigkeit, die Risiken und Preise abgeschlossener Finanzgeschäfte zu bewerten: sei es, weil die Instrumente illiquid sind (z. B. für so manche strukturierten Zins- oder Devisenderivate) oder eine zu hohe Komplexität und Intransparenz aufweisen (Caterpillar, Dell, Showa Shell Sekiyu, Air Products u. a.). Ein häufiger auftretendes Instrument sind dabei Leveraged Swaps (deren Preise sich aus Zinsdifferenzen ergeben, meistens zwischen EUR und USD oder CHF). Sie beschäftigten bereits 1988 in Großbritannien und zuletzt auch in Deutschland so manche Kommune, aber auch 1993 einige Firmen in den USA (AIG, Procter® Gamble, Gibson Greeting Cards, Mead Corp u. a.).

Die Fälle von Betrug, bei denen man im Zuge einer Revision geneigt sein mag, besonders nachzuspüren, stellen sich in der Praxis eher selten ein. Die Bindung von Performance und Vergütungssystem ist hier aber immer ein wesentlicher Treiber.

"Murphy's Law" ist immer da

Eine Revision sollte vorbeugend sein und nicht erst erfolgen, wenn es zu spät ist. Murphy's Gesetz im Originalzitat lautet: "Wenn es zwei oder mehrere Arten gibt, etwas zu erledigen, und eine davon kann in einer Katastrophe enden, so wird jemand diese Art wählen." Achtung: Sollte vielleicht der- oder diejenige gerade in Ihrem Bereich arbeiten, wäre es besser, das heute schon zu wissen.

CORPORATE BANKING CAPITAL MARKETS ASSET MANAGEMENT PRIVATE BANKING



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.

www.transactionservices.westlb.de



Banken und Systemanbieter – individuelle Lösungen

In den Workshops hatten Interessierte die Möglichkeit, sich über aktuelle Lösungen, zum Teil von Kunden in der Praxis erprobt und präsentiert, zu informieren.







as 21. Finanzsymposium bot an zwei Tagen wieder ein vielfältiges Programm mit Workshops, die von Systemanbietern bzw. Banken durchgeführt wurden. Viele Workshopanbieter bringen traditionell Kunden und andere Gastvortragende mit, die Lösungen und Produkte aus der Praxis vorstellen. So sorgte Dennis Bengt, ehemaliger schwedischer Zentalbankgouverneur, für einen übervollen Workshopraum, als er sich in seinem Vortrag "Bailing out banks - what does it cost taxplayers?" im Workshop der SEB an die Finanzkrise der frühen neunziger Jahre in seinem Land erinnerte. In einer Runde von Bankenvertretern auf Einladung der WestLB entspann sich eine angeregte Diskussion zum Thema "Müssen Unternehmen mit austrocknender Liquidität rechnen?"

Relevante Themen

Ingesamt fanden 139 Workshops statt, von denen 54 von den Systemanbietern bestritten wurden. Die Schwerpunkte der Veranstaltungen waren die Themenblöcke Risiko-Management, Cash Management und Finanzierung, wobei ein verstärktes Interesse für Liquiditätsplanung und Reporting zu erkennen war.

In einem System-Workshop erläuterte etwa die Behr-Gruppe, führender Fahrzeugausrüster im Bereich Klimatisierung, das Treasury Management des Konzerns: Man ging auf Probleme beim Netting im Zusammenhang mit dem Rechnungswesen ein und stellte die Vorgehensweise bei der Liquiditätsplanung vor bzw. welche Anforderungen das Treasury Management-System in Bezug auf das Berichtswesen erfüllen muss. Die historische Simulation verschiedener Hebelgrößen und Portfoliozusammensetzungen wurde im Workshop "Erfolgreiches Portfolio-Management trotz Finanzkrise" gezeigt.

Zukunftsausblick

Der Banken-Workshop "The Post-Credit Boom Era" vermittelte einen detaillierten Überblick über den Umgang mit verschlechterter Kredit-

Workshops

"Wer einen Börsengang plant, sollte jetzt zumindest mit den Vorbereitungen beginnen."

qualität, analysierte wirtschaftsstimulierende Instrumente wie die Abwrackprämie und lieferte einen recht verhaltenen Zukunftsausblick ("CDOs still lurk in the shadows"). In einem anderen Workshop wurde die Trendwende zu Eigenkapitalfinanzierungen konstatiert und auf die verstärkte Mittelbeschaffung durch Hybridinstrumente oder Kapitalerhöhungen verwiesen; wer einen Börsengang plant, sollte jetzt zumindest mit den Vorbereitungen beginnen.

Die Entwicklung der Automobilindustrie und die Überlebensfähigkeit ihrer Zulieferer standen im Fokus einer Veranstaltung, die den deutschen Herstellern langfristig eine Überprüfung des Produktportfolios empfahl – angesichts der Tatsache, dass das Billigsegment Marke Tata in wenigen Jahren bis zu 20 % des Fahrzeugabsatzes beherrschen werde. Noch bis Ende des laufenden Jahres sei mit einer zweiten Insolvenzwelle bei bis zu 150 Kfz-Zulieferern zu rechnen, lautete die Warnung.

Weitere Workshops (beispielhaft, nicht vollzählig):

 Die Payment Factory des weltweit tätigen Keramikprodukteherstellers Villeroy & Boch
 Vorteile von SEPA, Bankenauswahl, Datenbankbereinigung

- Risiko-Management von Basismetallen beim Weltmarktführer bei Aluminiumrollen, Novelis AG – Kontraktgestaltung an der LME und Probleme beim Hedging
- Web-basiertes Finanzberichtswesen mit dem SLG-Tool "T.I.P.": Integration dezentraler Daten der Konzerntöchter ohne Excel
- Einflussfaktoren auf die globalen FX-Märkte Außenhandelsbilanzen, Investitionen
- Weltweiter Zahlungsverkehr über eine zentrale Payment Factory bei Siemens und der Merck Gruppe – Clearing und Probleme bei Lieferantenstammdaten
- Forderungsverbriefung Vor- und Nachteile
- Finanzierungsgestaltung im konjunkturellen Abschwung – Rating als Maß für Finanzierungen, Pricing von Krediten
- Zinskostendiversifikation und -optimierung Portfolio-Gedanke zur Steuerung von Zinskosten: Reduzierung der Zinsvolatilitäten durch Korrelation mit Indizes.







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

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

Tipps, Trends, News

Klaus Rainer Kirchhoff, Manfred Piwinger (Hrsg.): Praxishandbuch Investor Relations. Das Standardwerk der Finanzkommunikation.

Im Zuge der Erschütterungen auf den internationalen Kapitalmärkten nehmen die Beziehungen zwischen den Unternehmen und den Investoren weiter an Bedeutung zu. Wie IR-Verantwortliche auf die neuen Herausforderungen reagieren müssen und welche Instrumente die Investor Relations dafür bieten, zeigt das anerkannte Standardwerk der Finanzkommunikation.

Die 2. Auflage wurde komplett überarbeitet und mit neuen Beiträgen von Unternehmen, Analysten und Experten erweitert. Neu sind u. a. Beiträge zu Vertrauen im Rahmen der IR und Krisenkommunikation, Finanzkommunikation im Mittelstand und Online IR. Auch die Sicht der Adressaten – Journalisten, Investmentbank, Privatanleger – wird berücksichtigt, ebenso wie Credit Relations als Erfolgsfaktor für die Fremdkapitalfinanzierung.

Gabler Verlag 2009, 528 S., EUR 69,90.

Steffen Kuhn, Paul Scharpf:

Rechnungslegung von Financial Instruments nach IFRS.

Das International Accounting Standards Board hat eine Fülle von Änderungen zu Financial Instruments vorgelegt, die seit dem 1. Januar 2007 anzuwenden sind.

Darunter fallen die Vorschriften zur Fair Value-Option in IAS 39, die Vorschriften zur Bilanzierung von Finanzgarantien und Kreditzusagen, die Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital nach IAS 32 und die durch IFRS 7 überarbeiteten Vorschriften zur Offenlegung. In bewährt klarer Sprache und mit vielen Praxisbeispielen führen die Autoren sicher durch die komplexe Materie. Tauglich für die tägliche Bilanzierungspraxis und Rechnungslegung. Schäffer Poeschel Verlag 2006, 784 S., EUR 79,90

SEPA: Wenig Fortschritte

Eine Umfrage, die SLG bei den größten Unternehmen Deutschlands und Österreichs durchführte, zeigt, dass erst etwas mehr als die Hälfte der Befragten die Vorteile des vereinheitlichten Zahlungsverkehrs kennt und schätzt.

Die Studie befasst sich mit dem Stand der Umsetzung und der Nutzung von SEPA in den Unternehmen und ist in der Kurzfassung als Download unter "Publikationen" auf unserer Homepage verfügbar: www.slg.co.at. Die Inhalte der Langfassung vermitteln wir Ihnen gerne im Rahmen eines kurzen Workshops und persönlichen Gesprächs.





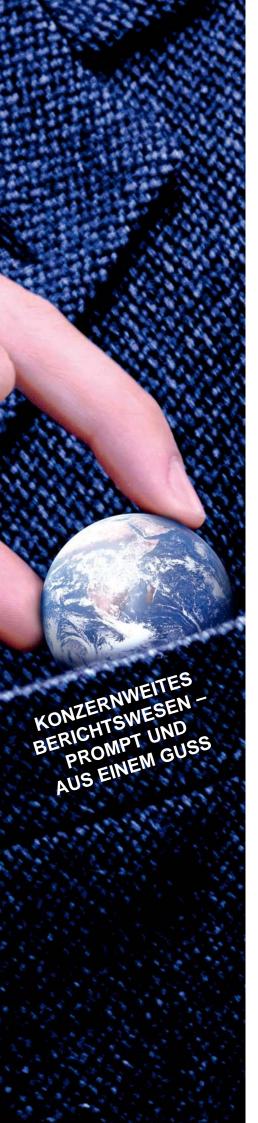


Auf dieser Seite präsentiert Schwabe, Ley & Greiner Tipps, Trends und News rund um das Thema Treasury und freut sich, wenn diese Nachrichten von TreasuryLog-Lesern kommen (per Telefon, Brief, Fax oder E-Mail an info@slg.co.at).

Das TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: slg@slg.co.at, URL: 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: Ursula Berenda, Georg Ehrhart, Bernhard Kastner, Sebastian Kästner, Thomas Schörner, Matthias Veit, Cornelia Wenny Produktion und Anzeigenverwaltung: PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Otto-Bauer-Gasse 6/2, 1060 Wien, Österreich, Gesa Weitzenböck Tel.: +43-1-405 46 40-763, Fax: +43-1-405 46 40-863, E-Mail: g.weitzenboeck@cpg.at Artdirektion: CPG (Gerald Fröhlich) Layout: CPG (Gerald Fröhlich) 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.





TREASURY-INFORMATIONSPLATTFORM T.I.P.

Ein Berichtswesen muss flexibel auf neue gesetzliche sowie fachliche Anforderungen und nicht zuletzt Krisensituationen reagieren können – prompt und übersichtlich aufbereitet.

Wir haben T.I.P. entwickelt, damit Sie sich auf den Inhalt Ihrer Berichte konzentrieren können:

- Finanzberichte auf Knopfdruck, in konzernweit einheitlichem Standard und in aussagekräftiger Form
- Konzernweite Transparenz zu jeder Zeit ob vollständiger Finanzstatus, währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung oder Abstimmung von internen Finanzpositionen
- Ein Berichtswesen von Konzerngesellschaften genauso wie vom zentralen Treasury verwendet

10.000 Anwender in über 80 Konzernen schätzen T.I.P. wegen der einfachen Handhabung und der vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten:

- Einfache und intuitive Bedienung
- Begrenzter Aufwand für Schulung und Technik
- Integration beliebiger Datenquellen (ERP, TMS, Electronic Banking, ...)
- Rasche Implementierung zu überschaubaren Kosten

Sie wollen mehr über T.I.P. wissen?

Vereinbaren Sie mit uns einen Termin – wir besuchen Sie gerne oder zeigen Ihnen in einer Online-Demonstration, wie Sie mit T.I.P. Ihr Berichtswesen optimieren können.

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

Tel.: +43-1-585 48 30 Fax: +43-1-585 48 30-15 E-Mail: tip@slg.co.at www.slg.co.at/tip



Mittelstandsbank

Wenn zwei zusammenarbeiten, freut sich der Dritte: Sie!

Gebündelte Kompetenz im Cash Management und internationalen Geschäft

Commerzbank und Dresdner Bank konzentrieren sich gemeinsam auf das Wesentliche: Sie führen ihre Stärken zusammen und stellen die Kontinuität in der Kundenbetreuung sicher. Mit dieser Ausrichtung wird die Commerzbank eine der führenden Banken im Cash Management und Euro-Clearing.

Firmenkunden profitieren dabei durch ein optimiertes Produkt- und Leistungsangebot: Zusätzliche und bedarfsgerecht zugeschnittene Instrumente erweitern die Handlungsspielräume für Ihr Finanzmanagement. www.commerzbank.de/firmenkunden