

TREASURYLOG

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

1
2010

Bankensteuerung

| | | |
|--|---|----|
| Schwabe, Ley & Greiner | Editorial | 3 |
| Thomas Schörner (Schwabe, Ley & Greiner) | Orientierungshilfe fürs Finanz-Management | 4 |
| Ulrich von Oertzen (vormals Beiersdorf AG) | Treasury und Banken – gestern, heute, morgen | 6 |
| Thomas Leissing (EGGER Holzwerkstoffe GmbH) | Kernbankensteuerung im neuen Finanzmarktumfeld | 10 |
| Alexander Fleischmann (Schwabe, Ley & Greiner), | Bankgebühren: Endlich Transparenz? | 14 |
| Martin Postweiler (Lufthansa AG) | Lufthansa will es wissen | 17 |
| Michael Juen (Schwabe, Ley & Greiner), Michael Buchbauer (Andritz AG), | Neuordnung an der Kontrahentenfront | |
| Gernot Netinger (ÖBB Holding AG) | | 18 |
| Roman Fust (Würth Finance International B.V.) | Leserbrief | 21 |
| Georg Ehrhart (Schwabe, Ley & Greiner) | Was Bankkunden wollen | 24 |
| Schwabe, Ley & Greiner | Tipps, Trends, News und Impressum | 26 |



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 spezifischen Knowhow beraten wir in folgenden Bereichen:

Gesamtkonzept: Finanzverfassung

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 im Bereich Bankensteuerung agieren und mit welchen Erfahrungen Schwabe, Ley & Greiner in diesem Bereich beitragen kann. Sollten auch Sie vor Herausforderungen in Ihren Bankenbeziehungen stehen, unterstützen wir Sie gerne mit unserer bewährten Dienstleistungspalette.

Bei Beratungsfragen kontaktieren Sie bitte direkt



für Deutschland und international:

Jochen Schwabe

js@slg.co.at



für Österreich und die Schweiz:

Martin Winkler

mw@slg.co.at

Des Weiteren möchten wir Sie auf unser Treasury-Ausbildungsangebot aufmerksam machen. Unter anderem bieten wir folgende Seminare an (Termine entnehmen Sie dem Seminarkalender auf Seite 23):

- Grundlagen Treasury Management – Bankausbildung für das Unternehmens-Treasury
- Cash- und Finanz-Management – Liquidität durch effizientes Cash Management freisetzen
- Währungs- und Zinsrisiko-Management – Risikopotenziale erkennen, limitieren und steuern
- Treasury-Operations – Abläufe im Finanzbereich optimieren und effizienter gestalten

Weitere Informationen 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 Krise macht es wieder deutlich: Man kann mit Bankern befreundet sein, aber nicht mit Banken. Heute bekommt man für die Freundlichkeiten von gestern keinen Kredit. Den gibt es nur bei guten Zahlen, Transparenz und oft auch Sicherheiten. So ändern sich die Zeiten: Während Kreditinstitute vor zwei Jahren bei minimalen Margen noch mehr oder weniger blind mit Geld um sich warfen, wähnt sich so mancher Kunde heute statt in einer Kreditverhandlung in einer Audienz bei Dschingis Khan. Da wie dort wird ohne Gnade bedingungslose Akzeptanz sämtlicher Bedingungen gefordert – bei Androhung der Höchststrafe.

Sind Bankverbindungen steuerbar?

Kann man überhaupt noch von Bankensteuerung sprechen, oder muss man ohnehin nehmen, was man bekommen kann, wenn das Unternehmen Finanzierungsbedarf hat? Ja und nein! Selbstverständlich kann der einzelne Treasurer das Marktumfeld nicht ändern. Er wird aber im Rahmen der Möglichkeiten umso mehr versuchen, seine Karten bestmöglich auszuspielen – etwa bei der Zuweisung von Nichtkreditgeschäft, was wiederum absolute konzernweite Transparenz direkter und versteckter Bankerträge verlangt. Und Begriffe wie Diversifizierung – nicht nur nach Instrumenten, Laufzeiten, sondern eben auch nach Finanzierungsquellen – erlangen neue Bedeutung, wenn die Hausbankverbindung tatsächlich endgültig tot ist, wie auch Ulrich von Oertzen im Interview (s. Seite 6) in diesem Heft sagt.

Nachhaltige Veränderung der Bankbeziehung

„Die Geschichte wiederholt sich nicht, aber sie reimt sich“, meint Mark Twain. Das Pendel wird zurückschwingen, aber nicht genau dorthin, wo es vorher war. Wenn zum Beispiel die Loan Market Association (LMA) in ihren neuesten Empfehlungen zu Kreditverträgen besonders das Thema „Defaulting Lenders“ behandelt, dann wird deutlich, dass wir uns heute ganz praktisch mit Aspekten beschäftigen müssen, die vielen früher vollkommen irrelevant erschienen. Vielleicht zieht so auch einfach nur eine neue Sachlichkeit in die Bankbeziehungen ein – was durchaus zu wünschen wäre.

Wir wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!



SCHWABE, LEY & GREINER

Orientierungshilfe fürs Finanz-Management

Das von SLG veranstaltete Finanzsymposium dient Treasurern als Informationsdrehscheibe in einer Profession, deren Anforderungen und Umfeld sich stetig wandeln – nicht nur in Zeiten der Finanzkrise.



Thomas Schörner
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Jedes Frühjahr wird Mannheim zum Treffpunkt von Finanz- und Treasury Managern: 1.500 Vertreter von Unternehmen und Banken nehmen am Finanzsymposium von Schwabe, Ley & Greiner teil, um sich an insgesamt drei Tagen über Angebot und Nachfrage, Lösungen und Trends im Finanz-Management zu informieren.

Von 21. bis 23. April 2010 findet das Finanzsymposium zum 22. Mal statt. Über die Jahre, während die Teilnehmer zahlreicher, die Themen differenzierter wurden, konnten wir als Veranstalter verfolgen, wie sich Stellenwert und Aufgabengebiet des Corporate Treasurers verändert haben: Treasury ist heute eine komplexe und klar definierte und – spätestens seit der Finanzkrise – strategisch entscheidende Funktion innerhalb der Unternehmen.

Finanzinformation in bester Qualität

Umso wichtiger, sich regelmäßig auf den neuesten Stand zu „best practices“ im Finanz- und Treasury Management zu bringen, nach wie vor die Kernthemen dieser Leitmesse im deutschsprachigen Raum. Die Anforderungen haben sich aber in den vergangenen zwei Jahren dramatisch geändert. Der alte Spruch „Zeit ist Geld“ hat gerade in Bezug auf die rasche Verfügbarkeit von Finanzinformation in bester Qualität eine neue Bedeutung erlangt. Bisher haben über 150 verschiedene Banken und Sys-



Am Podium: Diskussion unter Praktikern.

temanbieter das Finanzsymposium gesponsert bzw. als Aussteller oder für die Veranstaltung von Workshops genutzt – über 100 Personen haben wir bisher als Besucher registriert, auch davon die meisten „Wiederholungstäter“, denn 30 bis 40 % der Unternehmen entsenden regelmäßig ihre Vertreter. Diese kommen mehrheitlich aus Firmen mit über EUR 500 Mio. Umsatz und sind zu 90 % Entscheidungsträger im Finanzbereich.

Ein besonderes Renommee gewann das Finanzsymposium darüber hinaus durch die Auftritte hochkarätiger Gastredner. Die launigen und nachdenklichen Wortbeiträge kamen von eloquenten Politikergroßen wie Joschka Fischer oder Gerhard Schröder, von Zeitzeugen historischer Umwälzungen wie Hans-Dietrich

Gastredner beim Finanzsymposium (v. l.): Erwin Staudt, Joschka Fischer, Bert Rürup, Heinz Riesenhuber, Richard von Weizsäcker.





Genscher oder Richard von Weizsäcker, von wirtschaftlichen Entscheidungsträgern wie Lothar Späth. Meist machten sie auch deutlich, wie sehr politische Entscheidungen finanzielle Auswirkungen auf Unternehmen haben.

Umfassendes Programm

Die wichtigsten Anbieter von Finanzdienstleistungen und Systemlösungen werden auch dieses Jahr wieder zur Leistungsschau antreten und den Besuchern zeigen, mit welchen Produkten sie die gestiegenen Anforderungen im Finanzbereich meistern können.

Jeder der drei Veranstaltungstage ist von einem Schwerpunkt geprägt: Treasury-Systeme am Mittwoch, Bankdienstleistungen am Don-

nerstag und Treasury-Foren am Freitag. Passend dazu werden in mehr als 140 Workshops Produkte und Lösungen zu Bereichen wie Cash Management, Finanzierung, Risiko-Management, Portfolio-Management oder Berichtswesen vorgestellt.

Teilnehmer werden

Ab Mitte Februar 2010 ist der „Konferenzplaner“ des Finanzsymposiums online, um Ihnen die individuelle Zusammenstellung des Programms zu erleichtern: www.slg.co.at/konferenzplaner. Nutzen Sie auch die Möglichkeit des Frühbucherrabatts, gültig bis 5. März 2010! Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an Thomas Schörner, symposium@slg.co.at. ■

Treasury „at best practices“: drei Tage Informationsaustausch und Leistungsschau.

Gastredner (v. l.):
Hans-Dietrich Genscher,
Gerhard Schröder,
Lothar Späth,
Christian Führer,
Theo Waigel.



Treasury und Banken – gestern, heute, morgen

Jochen Schwabe im Gespräch mit Ulrich von Oertzen: über die neue Rolle von Treasury, das veränderte Berufsbild des Treasurers, die Auswirkungen der Internationalisierung und was sich im Treasury nicht ändert.



Ulrich von Oertzen
leitete mehr als 20 Jahre
das Konzern-Treasury
der Beiersdorf AG

„Extern wie intern
wird Kommunikation
zu einer Hauptauf-
gabe des Treasurers.“



Jochen Schwabe
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Jochen Schwabe: Herr von Oertzen, wie hat sich aus Ihrer Sicht die Verbindung Bank zu Unternehmen über die Jahre verändert – insbesondere das Thema „Hausbank“?

Ulrich von Oertzen: Die Hausbankenfrage hatten wir schon vor 20 Jahren. Ob es die gibt, hängt meines Erachtens in erster Linie von der Finanzierungsnotwendigkeit ab. Das war für Beiersdorf nie so relevant. Aufgrund unseres geringen Finanzierungsbedarfs konnten wir die Banken immer einem harten Wettbewerb aussetzen – durchaus in Richtung Transaction Banking.

Eine enge Bankverbindung heißt, dass die Bank den Bedarf des Kunden wirklich kennt, versteht und entsprechendes Service bieten kann. Das war für mich übrigens immer die Dresdner Bank – eine Ironie der Geschichte, dass gerade sie verschwindet.

Heute gibt es keine Hausbank mehr als „Default“. Und das wird sich auch nicht mehr ändern – schon wegen Basel II, weil eine Bank einen Kunden nicht beliebig tragen kann, selbst wenn sie wollte und ihn 20 Jahre kennt. Das auf persönlichen Beziehungen beruhende Hausbankmodell ist deshalb Vergangenheit.

Man kann also mit Bankern befreundet sein, aber nicht mit einer Bank?

Ja, richtig. Wobei, wie gesagt, gute Kenntnis des Kunden – ceteris paribus – immer ein Vorteil sein wird. Es hat sich aber auch die Art verändert, wie Banken ihr Geschäft betreiben. Es gibt viel weniger Auswahl. Früher hatten wir in Hamburg ca. 20 Auslandsbanken. Die haben sich praktisch alle zurückgezogen oder existieren nicht mehr.

Abgesehen von den Banken, was hat sich bei den Treasury-Aufgaben selbst verändert?

Zunächst einmal ist das Profit Center-Denken tot. Die Idee, aus Volatilität Geld zu verdienen, gibt es nicht mehr oder wird im Unternehmen nicht mehr gelebt. Diese Entwicklung war eine

Einbahnstraße. Treasury ist ein Service Center – Punkt!

Keine Einbahnstraße war zum Beispiel die Entwicklung an den Börsen. Da wurde empfohlen, am besten in Tokio, auf jeden Fall aber in New York notiert zu sein, was viele mit großem Aplomb umgesetzt haben. Als kleinere AG haben wir das nicht mitgemacht. Jetzt ziehen sich wieder alle zurück. Das Listing an der Wall Street bleibt eine Fußnote der Geschichte – eine Folge der amerikanischen Vorschriften, aber eben auch der Entwicklung hin zu einem einzigen, globalen Marktplatz.

Gewandelt hat sich auch die Transparenz. Vieles, was man früher so für sich machen konnte, muss man heute publizieren, berichten, diskutieren. Man steht in der Öffentlichkeit – vor allem natürlich, wenn es schlecht läuft. Extern wie intern wird Kommunikation zu einer Hauptaufgabe des Treasurers. Treasury ist ein sehr spezialisierter Bereich. Auch Vorstände haben da oft nur geringe Kenntnisse. Die großen Zahlen verursachen zusätzlich ein gesundes Misstrauen. Der Treasurer muss gut erklären, Fragen angemessen beantworten können. Das wird immer wichtiger.

Manches ist aber auch kein Trend, sondern ein oft wiederholtes Schlagwort – wie zum Beispiel „die stetig steigende Volatilität der Märkte“. Oder nicht?

Ja, die Volatilität bemerkt man immer nur dort, wo sie hochgeht. Wird sie geringer, schreibt keiner darüber. Auch in anderen Bereichen hat sich langfristig wenig geändert. Ich denke an die Instrumente. Wenn wir Verbriefungen einmal außen vor lassen, sind die Finanzinstrumente im Grunde doch immer gleich. Mit Details wird gespielt, aber tatsächlich gibt es nur symmetrische und asymmetrische Geschäfte, und das war immer so. Es gibt einen gewissen Wildwuchs mit schicken Bezeichnungen. Wer aber einmal die Grundlagen verstanden hat, für den gibt es nichts Neues mehr. Eine praktische Ergänzung war, dass man regulierte Situationen heute mit

NDFs gut behandeln kann. Schön, dass sich das durchgesetzt hat.

Was bedeutet das alles für das Berufsbild des Treasurers?

Die Internationalisierung bringt große Veränderungen. Der Konzern-Treasurer greift heute direkt in den Bereich einer Tochter irgendwo auf der Welt ein. Da ist sofort die Steuerabteilung auch dabei und enge Zusammenarbeit notwendig. Der Treasurer braucht ein gutes Verständnis steuerlicher Strukturen, ohne selbst Experte zu werden. Er muss wissen, was der Fiskus bezweckt oder wie eine „Thin Cap-Regel“ (regelt steuerliche Abziehbarkeit von Fremdkapitalzinsen, Anm. d. Red.) funktioniert.

Ebenso wichtig ist die Zusammenarbeit mit dem Controlling. Was geschieht dort, wie wird geplant? Das gilt auch für die Rechtsabteilung. Auf der ganzen Welt Tochtergesellschaften zu unterhalten, wie Beiersdorf, ist ja für deutsche Unternehmen kein Einzelfall. Die müssen alle ins System gebracht werden. Und plötzlich muss man sich mit Gesellschaftsrecht in der Ukraine beschäftigen.

Für das Berufsbild heißt das: Schön, wenn man Forward-Punkte rechnen kann, aber darüber hinaus sind die internen und externen Verflechtungen der Funktion viel wichtiger. Das ist ja auch eine berufliche Bereicherung, die wiederum zu besseren Karrieremöglichkeiten führt. So sind aus dem Beiersdorf-Treasury über die Jahre zum Beispiel der Financial VP eines weltweiten Teilkonzerns, der Manager Marketing Controlling und der Leiter Corporate Auditing hervorgegangen.

Wie sieht die Zukunft von Corporate Treasury aus?

In einer idealen, weitgehend deregulierten Welt werden Cash- und Risiko-Management sowie die Finanzierung aller Konzerngesellschaften



über eine globale Unternehmensplattform – Stichwort „In-house-Bank“ – vernetzt und konzernintern abgewickelt. Die Unternehmen werden sich immer mehr solche Aufgaben „in den eigenen Bauch holen“. Die Standardisierung der „Financial Supply Chain“ trägt dazu bei. Wir haben vor ein, zwei Jahren beim Thema „Payment Factory“ noch gebremst, was auch richtig war, aber über kurz oder lang kommt das zwangsläufig, weil die Integration so große Skaleneffekte bei Qualität, Sicherheit und Kosten bringt.

Wir können nur hoffen, dass die aktuellen Regulierungsbestrebungen für den Kapitalverkehr diese positive Entwicklung nicht behindern. Bei der Debatte zu OTC-Instrumenten etwa müssen wir deutlich machen, dass Corporate Treasury ein wichtiger Teil der globalen Finanzmärkte ist, aber nicht mit den „Bad Boys“ in einen Topf gesteckt werden darf. Wir brauchen OTC-Instrumente, eine Standardisierung wäre Rückschritt. Die Treasury-Welt muss sich wehren und gut kommunizieren, sonst stehen uns Instrumente, die wir täglich zur Risiko-Sicherung brauchen, bald nur noch eingeschränkt zur Verfügung. Die zentrale Frage bleibt immer wieder: Wie können die Finanzmärkte angemessen reguliert werden?

Ulrich von Oertzen war regelmäßiger Teilnehmer des Finanzsymposiums von SLG.

Wir danken für das Gespräch. ■

Zur Person

Ulrich von Oertzen darf ungefragt „langjähriger Freund des Hauses SLG“ genannt werden. Über 20 Jahre hat er das Konzern-Treasury der Beiersdorf AG aufgebaut und geleitet. Per Oktober 2009 verabschiedete er sich in „einen aktiven Ruhestand“.

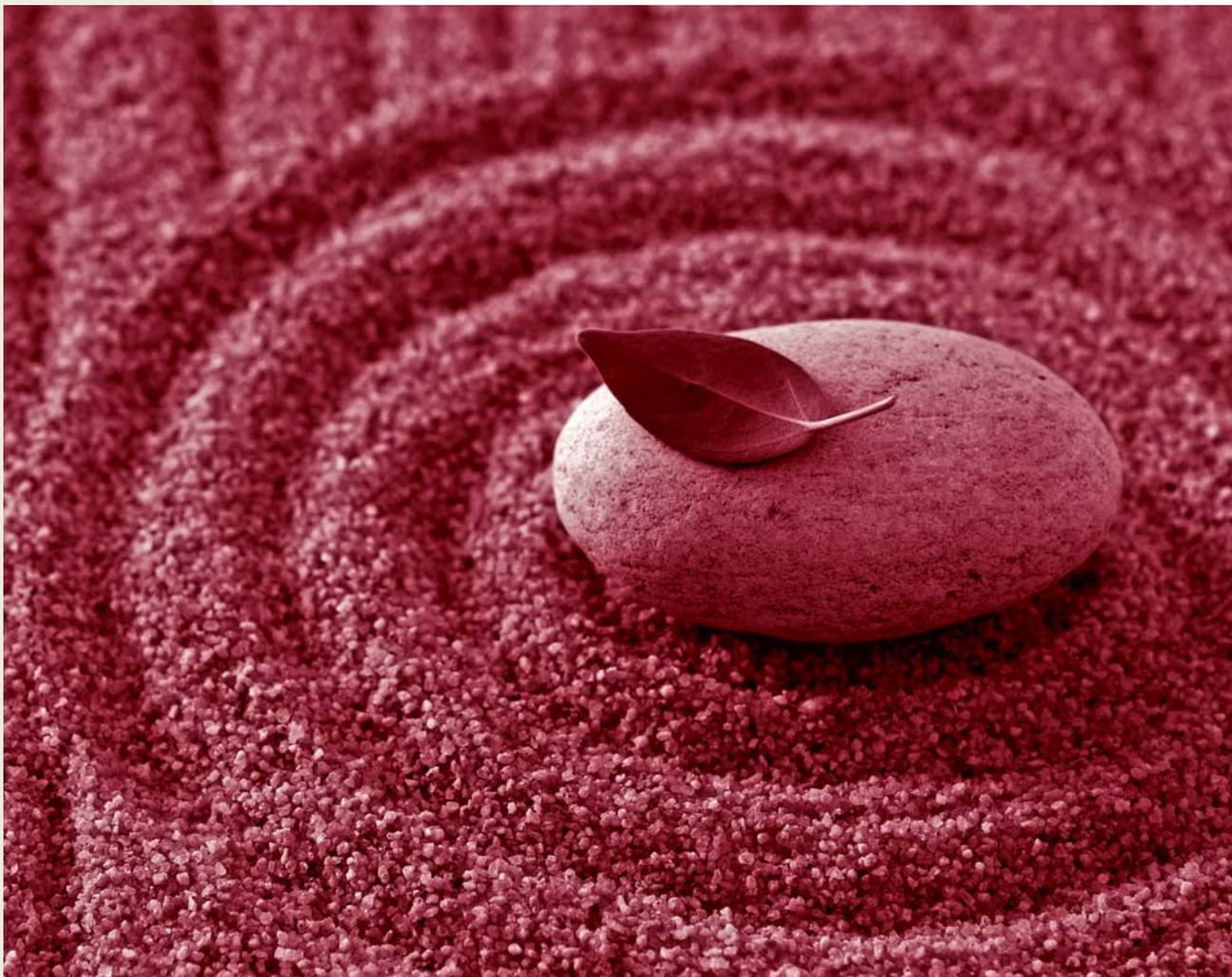
Zum Thema Banken bemerkte er, sie hätten ihn von seiner unfreundlichsten Seite kennenlernen müssen, da Beiersdorf nie hohe Leverage, dafür starke Verhandlungspositionen gehabt habe. Sofern wir uns eine unfreundliche Seite bei ihm überhaupt vorstellen können, war sie sicher stets durch Anstand, Respekt und gute Umgangsformen gemildert und gut ertragbar. Von Oertzen begann seine berufliche Karriere ganz traditionell als „Lehrling“ bei der Vereinsbank in Hamburg. Dem folgte ein Betriebswirtschaftsstudium in Hamburg und Göttingen. Acht Jahre als Innendienstleiter bei Miele in Frankreich hatten wenig bis nichts mit Treasury zu tun, dafür viel mit Controlling, IT, Buchhaltung und Lagerhaltung.

Zurück zu den beruflichen Wurzeln wechselte er dann als Cash Manager einer aufzubauenden Finanzgesellschaft des Miele-Konzerns in die Schweiz, um sich mit internationalen Finanzgeschäften zu befassen. 1989 erteilte ihm der Ruf nach Hamburg zu Beiersdorf mit dem Auftrag, ein Konzern-Treasury aufzubauen – damals noch die Abteilung „Finanzierungen“.



Das Finanzforum für die Wirtschaft

22. Finanzsymposium 21.–23. April 2010 in Mannheim



Veranstalter

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
symposium@slg.co.at
www.slg.co.at/finanzsymposium

Veranstaltungsort

m:con Rosengarten Mannheim
Rosengartenplatz 2
D-68161 Mannheim

Tel.: +49-621-41 06-0
Fax: +49-621-41 06-441
www.mcon-mannheim.de



Mittwoch, 21. April 2010 – Beginn: 13:00 Uhr

- Podiumsdiskussion:**
- Cash Management – national und international
- System-Foren:**
- Treasury und Accounting
 - Die wichtigsten Schritte für eine erfolgreiche Systemimplementierung
 - Risiko-Management in der Praxis
- Workshops:**
- 48 Fallstudien und Systempräsentationen von 16 Anbietern

Donnerstag, 22. April 2010 – Beginn: 9:00 Uhr

- Podiumsdiskussionen:**
- Zins- und Währungsstrategie in der Praxis
 - Unternehmensfinanzierung auf dem Prüfstand
- Workshops:**
- 85 Vorträge und Kunden-Workshops von 17 Banken

Freitag, 23. April 2010 – Beginn: 9:00 Uhr/Ende: 13:00 Uhr

- Gastreferat:**
- „Finanzkrise 2.0.“,
Peer Steinbrück, Bundesfinanzminister a. D.
- Preisverleihungen:**
- Transparenzpreis des Jahres 2009, Gewinner der Treasury-Prüfung 2009
- Treasurer-Foren:**
- Bausteine für ein effizientes Cash und Working Capital Management
 - Corporate Finance – wichtiger denn je!
 - Bankenstrategie und -steuerung im Wandel
- Gewinnverlosung:**
- VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen

Hauptsponsoren

COMMERZBANK  J.P.Morgan

Deutsche Bank  
Landesbank Baden-Württemberg

Treasury-Sponsoren

 **BARCLAYS
CAPITAL**

 **BNP PARIBAS**

 **UniCredit Group**

Helaba 
Landesbank
Hessen-Thüringen

HSBC  Trinkaus


FIRMENKUNDEN

System-Sponsoren


BELLIN

 **ecofinance**
www.ecofinance.com

scdata.

Kernbankensteuerung im neuen Finanzmarktumfeld

Die international agierende EGGER-Gruppe vertraute schon vor der Finanzmarktkrise bei der Unternehmensfinanzierung auf einen europäischen Kernbankenkreis. Diese Strategie bestätigt sich jetzt.



Thomas Leissing

ist Geschäftsführer Kaufmännische Verwaltung und Finanzen der EGGER Holzwerkstoffe GmbH und Sprecher der Geschäftsführung

EGGER verfolgt organisatorisch, methodisch und inhaltlich einen zentralen Treasury-Ansatz. Die lokalen Gesellschaften verantworten die operative Disposition, den operativen Zahlungsverkehr, die operative Liquiditätsplanung und das harmonisierte Reporting. Das Cash Management bei EGGER wird über einen zentralen EUR- und GBP-Cash Pool gesteuert. Die Inter-Company-Verrechnung wird im Rahmen eines monatlichen Nettings durchgeführt.

Zentrale Ausrichtung

Neben der hohen Eigenkapitalfinanzierung erfolgt die Fremdfinanzierung über drei Säulen: Kernbanken mit Club-Finanzierungen, Factoring-Finanzierung und Kapitalmarktfinanzierung (Anleihen). Die Fremdkapitalaufnahme erfolgt ausschließlich auf der Ebene der Muttergesellschaft. Das Risiko-Management für Währungen und Zinsen ist in das integrierte gruppenweite Risiko-Management eingebettet und erfolgt zentral auf Gruppenebene. Durch Schnittstellen des Treasury-Systems mit der gruppenweit einheitlich ausgerollten ERP-Systemlandschaft können erhebliche Prozessverbesserungen erzielt werden.

Die wesentliche Steuerung innerhalb des Treasurys erfolgt kurzfristig durch die wöchentliche Cash Disposition und mittelfristig durch den rollierenden konsolidierten Gruppenfinanzplan.

Kernbankenpolitik gewinnt an Bedeutung

Nicht börsennotierte Unternehmen konzentrierten ihre Finanzierung in der Vergangenheit häufig auf eine oder wenige Hausbanken. Die Internationalisierung der Bankenlandschaft, die Einführung des Euro und das Wachstum der Unternehmen führten in den vergangenen Jahren vielfach zu einer Verbreiterung der Fremdfinanzierung auf mehrere Banken. Die Standardisierung der Finanzierungsinstrumente bewirkte in den letzten Jahren, dass die Fremdfinanzierungen nicht mehr alleine mit bekannten Banken realisiert wurden, sondern unbekannte Finanzpartner über syndizierte Finanzierungen, Schuldscheine oder sonstige Privatplatzierungen Liquidität bereitstellten. Durch die Finanzmarktkrise sind viele dieser Kapitalmärkte ausgefallen. Zusätzlich ziehen sich die Banken vielfach aus anonymen Fremdfinanzierungen zurück, wenn dadurch keine Quergeschäfte realisierbar ►►



EGGER-Headquarters in St. Johann/Tirol.

EGGER-Gruppe

Die EGGER-Gruppe mit Stammsitz in St. Johann in Tirol, Österreich, gehört zu den international führenden Holzverarbeitenden Unternehmen. Das Familienunternehmen, gegründet 1961, hat weltweit Abnehmer in der Möbelindustrie, dem Holzfachhandel sowie bei Baumärkten und DIY-Geschäften. EGGER-Produkte finden sich in unzähligen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens: in Küche, Bad, Büro, Wohn- und Schlafräumen. Mit 15 Produktionswerken in Österreich, Deutschland, Frankreich, UK, Russland und Rumänien erzielte die Unternehmensgruppe im Geschäftsjahr 2008/09 einen konsolidierten Umsatz von EUR 1.503 Mio. und beschäftigt in Europa rund 5.500 Mitarbeiter.

Treasuryprozesse online überwachen

Cash, Treasury, Risk Management ♦ Payments ♦ Financial Planning ♦ Reporting

ITS Monitor

- > Online-Überwachung des **Integrierten Treasury Systems ITS** (Gesamtsystem, Prozesse, Limite, Fälligkeiten, Workflows)
- > Ampelsystem zur Statusvisualisierung
- > Alerts, Statusmeldungen und Reports per Notifier / E-Mail
- > Standardkonfiguration und individuelle Erweiterungen durch den User

Besuchen Sie uns
21.-23.04.
Mannheim
Finanzsymposium

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



SCHWABE, LEY & GREINER

NEU! Webinar

Die Banken im Blick

Inhalt:

Spätestens seit Bankzusammenbrüchen und staatlichen Rettungsaktionen für Finanzinstitute ist den Unternehmen bewusst, welches Kontrahentenrisiko Banken darstellen – und wie die Bewertungen der Ratingagenturen den aktuellen Ereignissen teils hinterherhinken. Erfahren Sie in einem kostenlosen Webinar, wie Sie dieses Risiko durch eine marktnähere Bonitätsbeurteilung auf Basis von CDS Spreads im Auge behalten und quantifizieren können.

Themenschwerpunkte:

- Berechnung von Ausfallwahrscheinlichkeiten aus CDS Spreads
- Ermittlung des impliziten Ratings
- Vergleich mit offiziellen Ratings
- Wie aussagekräftig sind CDS Spreads?

Zielgruppe:

Mitarbeiter aus den Bereichen Risiko-Controlling und Treasury Operations

Termin:

10. Februar 2010
10:00 bis 10:30 Uhr

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: info@slg.co.at, www.slg.co.at

„Im Zusammenhang mit Kreditvergabe gewinnen Unternehmensstrategie, Finanzpläne, Tilgungspläne/Bankenspiegel und der direkte Kontakt zwischen Kreditanalyst und Unternehmen an Bedeutung.“

sind. Banken suchen aktuell weniger das Neugeschäft, sondern versuchen das Kreditgeschäft in der Krise auf ihre langjährigen Kunden zu konzentrieren. Dabei werden Branchen-Limits für die Banken immer wesentlicher. Die „anonyme“ Fremdfinanzierung über Banken weicht einer starken Wiederbelebung der Kernbankfinanzierung.

Kernbankenkreis verändert sich

Neben der Renaissance der Kernbankfinanzierung ändert sich jedoch auch vielfach die Zusammensetzung des Kernbankenkreises. Die großen, weltweit agierenden Finanzhäuser, aber auch die europäischen Groß- und Mittelstandsbanken sind durch die Finanzmarktkrise gezwungen, strategisch eine Neupositionierung vorzunehmen. Dies führt in der Regel zu einer klaren Marktfokussierung. Die Banken konzentrieren sich vermehrt auf ihre regionalen Heimatmärkte und speziellen Produktbereiche. Neben der Strategieänderung von Banken können aber auch die Bonität der einzelnen Kreditinstitute und Zusammenschlüsse von einzelnen Kernbanken dazu führen, dass der Kreis der Banken, mit denen auf der Kredit- und Transaktionsseite regelmäßig zusammengearbeitet wird, anzupassen ist. Durch die Finanzmarktkrise, aber auch durch ein spezifisches Unternehmenswachstum auf Seiten des Kreditnehmers kommen in Einzelfällen verschiedene Finanzhäuser auch an die Kapazitätsgrenzen bzgl. des übernommenen Risikos bei einem spezifischen Unternehmen.

Informationsbedarf

Zur restriktiveren Kreditvergabe der Banken gesellt sich aktuell ein erhöhter Informationsbedarf. Neben der Häufigkeit der Informationen konzentrieren sich die Kreditanalysten zunehmend auf Informationen zum zukünftigen Cashflow. In diesem Zusammenhang gewinnen Unternehmensstrategie, Finanzpläne, Tilgungspläne/Bankenspiegel und der direkte Kontakt zwischen Kreditanalyst und Unternehmen an Bedeutung. Welche Informationspolitik dabei das jeweilige kreditaufnehmende Unternehmen verfolgt, muss jede Unternehmensgruppe individuell entscheiden. Jedoch schafft ein – im

Leichtbauplattenproduktion: erste großindustrielle Fertigungsanlage weltweit.



EGGER-Produkte:
Möbelindustrie als
wichtiger Abnehmer.

Rahmen der Kernbankpolitik umgesetzt – proaktiver und langjähriger Informationsaustausch nachhaltiges Vertrauen.

„Gemeinsamer Nenner“ wird durch unterschiedliche Ratingansätze schwieriger

Wegen Basel II sind die Banken gezwungen, durch ein bankinternes Ratingverfahren die einzelnen Finanzierungseingagements bonitätsmäßig zu bewerten. Obwohl in Europa diese Ratingsysteme durch die jeweiligen Notenbanken abgenommen sind, unterscheiden sich die Modelle von Bank zu Bank. Dies führt dazu, dass die Kernbanken ein und desselben Unternehmens trotz gleicher Informationsbasis zu unterschiedlichen Bonitätseinschätzungen kommen. Zusätzlich weichen die Bonitäten der Kernbanken untereinander zunehmend voneinander ab. Die Kernbanken unterscheiden sich



„Die Zusammenarbeit mit den Kernbanken basiert auf einer vollständig gleichgeschalteten hohen Informationstransparenz.“

dadurch in ihren Liquiditätskosten und damit im jeweiligen „Pricing“. Im Rahmen von Club-Finanzierungen muss bzgl. der Zinskonditionen aus Sicht des Unternehmens immer der niedrigste gemeinsame Nenner der Kernbanken gefunden werden. Unterschiedliche Ratingmodelle sowie abweichende Bonitäten und Liquiditätskosten der Banken erschweren die Suche nach diesem niedrigsten gemeinsamen Nenner.

Kernbankensteuerung bei EGGER

EGGER wird seit vielen Jahren von einem Kreis von mehreren österreichischen und ausländischen Kernbanken begleitet. Neben dem Transaktionsgeschäft wird über diese Finanzierungsschiene die Kernbankensäule der Fremdfinanzierung bedient.

Die Veränderungen in der Bankenlandschaft haben dazu geführt, dass innerhalb der letzten zwölf Monate eine Kernbank ausgeschieden ist und eine neue Kernbank in diesen Bankenkreis aufgenommen wurde. EGGER versucht immer ein ausgewogenes volumensmäßiges Verhältnis zwischen den Kernbanken einzuhalten und jeder Bank neben dem Kreditgeschäft auch Transaktionsgeschäft anzubieten.

Die Zusammenarbeit mit den Kernbanken basiert auf einer vollständig gleichgeschalteten

hohen Informationstransparenz. Die vertrauensvolle Informationsbereitstellung wird durch die Veröffentlichung im Zuge der Kapitalmarkttransaktionen (Publikumsanleihen) unterstützt. Neben der Bereitstellung der jeweiligen zeitnahen Informationsmaterialien werden im Rahmen eines jährlichen gemeinsamen Bankentages das operative Geschäft, aktuelle Wachstumsinvestitionen und der Geschäftsausblick mit den Kernbanken besprochen. Unterstützend werden jährlich in einem bilateralen Gespräch Einzelfragen und Ratingeinschätzungen diskutiert.

Renaissance der Kernbankenpolitik

Durch die Veränderungen in der Bankenlandschaft (bedingt durch die Finanzmarktkrise) gewinnt die traditionelle Kernbankenpolitik wieder an Bedeutung. Dabei kommt es in Einzelfällen zu einer veränderten Zusammensetzung des Kernbankenpools und höheren Informationsanforderungen der einzelnen Banken. Trotzdem sollte ein ausgewogener und fokussierter Kernbankenkreis niemals die einzige Quelle für Fremdkapital sein.

Asset-based-Finanzierungen, Kapitalmarktfinanzierungen und kapitalmarktnahe Kredite sollten die Kernbankenfinanzierung unterstützen und somit eine Kernbankenabhängigkeit verhindern. ■

Bankgebühren: Endlich Transparenz?

Der elektronische Standard TWIST BSB verspricht für die Zukunft Transparenz bei Bankabrechnungen. Unternehmen wie General Electric und Lufthansa sind dabei treibende Kräfte.



Alexander Fleischmann
ist Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

Gerade in Zeiten, in denen Zahlungsströme so effizient wie möglich gehandhabt werden sollten, liegt ein Thema Treasurern besonders schwer im Magen: undurchsichtige Bankgebühren, die sich meist nicht direkt vergleichen lassen. Bankgebühren sollten im Optimalfall nachvollziehbar, dokumentiert und vergleichbar gestaltet sein. Transparenz bei den Bankgebühren ist Teil des Gesamtbildes, das ein Treasurer benötigt, um interne Abläufe möglichst effizient zu gestalten.

Vergleichen und Auswerten

In der Praxis sieht es zuweilen leider anders aus: Für ihre Dienstleistungen verrechnen Banken Gebühren, deren zugrundeliegende Volumina und Stückpreise sich häufig nicht klar herauschälen lassen. Sie werden einmal monatlich als Gesamtbetrag vom Konto abgebucht und auf der Bankabrechnung vielfach nicht weiter detailliert. Eine elektronische Weiterverarbeitung ist oft nicht möglich. Doch besonders für Konzern-Treasurer wird es aufgrund international teils stark unterschiedlicher Gebührenlandschaften immer wichtiger, Bankgebühren auch über die Grenzen einzelner Länder und Institute hinweg vergleichen und auswerten zu können. Nur mithilfe einer aussagekräftigen Datenbasis sind eine kostenseitige Evaluierung der Bankbeziehungen und gegebenenfalls deren Neuausrichtung möglich.

Weitreichende Kodierung

Hier setzt der Standard TWIST BSB (s. Kasten rechts) an, eine Art elektronisch lesbare Bankabrechnung, die es aufgrund ihrer standardisierten Form dem Bankkunden erlaubt, unabhängig von der jeweiligen Bank die ausgewiesenen Gebühren zu identifizieren und automatisiert weiterzuverarbeiten.

Versendet eine Bank ihre Abrechnung an den Kunden gemäß BSB, muss zu jedem Produkt ein eindeutiger Code pro Institut festgelegt werden, der für die Rechnungserstellung genutzt werden kann. Diese Zuordnung muss durch jede teil



Bankgebühren: Was kostet wie viel?

nehmende Bank vorgenommen werden. Zusätzlich gibt es ein optionales Feld, in dem ein – und das ist noch Zukunftsmusik – über Instituts- und nationale Grenzen hinweg allgemeingültiger Code angegeben werden kann. In Amerika und Kanada gibt es bereits eine einheitliche Code-Liste der AFP (Association for Financial Professionals), die mehr als 2.000 Kennziffern enthält. Da eine einheitliche Liste für Europa und Asien noch nicht existiert, wird derzeit von AFP und TWIST versucht, die ►►

Was steckt hinter TWIST BSB?

In den USA existiert bereits ein Vorreiter von BSB auf nationaler Ebene: Dort wird der Bankgebührenstandard AFP/ANSI 822 von über 500 Konzernen und 90 großen Cash Management-Banken verwendet. Um die Standardisierung auch global voranzubringen, wurde auf Betreiben des in über 100 Ländern operierenden General Electric-Konzerns BSB (Bank Services Billing) ins Leben gerufen und von der Non-Profit-Organisation TWIST (Transaction Workflow Innovation Standards Team) entwickelt. TWIST hat sich auf die Fahnen geheftet, ineffiziente Prozesse im Finanzbereich durch XML-basierte Standards zu ersetzen, um so ein Straight-through-Processing im Finanzbereich zu ermöglichen.

„Für Konzern-Treasurer wird es immer wichtiger, Bankgebühren auch über die Grenzen einzelner Länder und Institute hinweg vergleichen und auswerten zu können.“



SCHWABE, LEY & GREINER

GTM: Die Treasury-Prüfung nach den beiden zweiwöchigen Lehrgangsmodulen ist ein anerkannter Leistungsnachweis.

News

Grundlagen Treasury Management

Die Treasury-Prüfung erfolgreich bestanden

Im vergangenen Herbst wurden an zwei Terminen Treasury-Prüfungen durch Schwabe, Ley & Greiner abgehalten. Die Prüfung, welche nach dem Besuch des Lehrganges „Grundlagen Treasury Management“ absolviert werden kann, gilt als wertvoller Nachweis der Kenntnisse im Finanz- und Treasury Management und ist Umfragen zufolge stets mit einer beruflichen Aufwertung der Absolventen verbunden.

Wir gratulieren sehr herzlich den Teilnehmern, die sich der Herausforderung gestellt und die Prüfung bestanden haben (in alphabetischer Reihenfolge):

- Johanna Bernhard, Beraterin – Schwabe, Ley & Greiner
- Jan Dick, Treasury & Insurance – Media Saturn Holding Ingolstadt GmbH
- Vasco Dosch, Treasury und Banken – Technische Werke Ludwigshafen am Rhein AG
- Gerald Fellner, Berater – Schwabe, Ley & Greiner
- Julia Follert, Finanzen – Altenloh, Brinck & Co.-Gruppe
- Dr. Ossip Hühnerbein, Treasury & Investment Management – Siemens Financial Services GmbH
- Daniela Kasper, Finanzmanagement – Metro AG
- Nina Kremer, Financial Affairs – Rasselstein GmbH
- Ralf Schröder, Finanzsysteme, Projektmanager – Metro AG
- Klaus Schuh, Finanzmanagement – Praktiker Deutschland GmbH
- Kerstin Skottke, Treasury – AREVA Energietechnik GmbH
- Susanne Steeneck, Finanzen – ATLAS Elektronik GmbH
- Bernhard Waclik, Berater – Schwabe, Ley & Greiner

Beste Jahrgangabsolventen der Treasury-Prüfung

Wie jedes Jahr werden auch 2010 die besten Absolventen der Treasury-Prüfung aus dem Vorjahr im Rahmen des Finanzsymposiums (21.–23. April 2010, Mannheim) ausgezeichnet. Wir gratulieren bereits hier:

- Platz 1 – Susanne Lenz, centrotherm photovoltaics AG
- Platz 2 – Reinhold Hofmann, Giesecke & Devrient GmbH
- Platz 3 – Michael Guger, Ventana Beteiligungsgesellschaft

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: info@slg.co.at, www.slg.co.at/ausbildung

Was bieten die Banken?

Als erste europäische Bank lieferte die Danske Bank 2007 BSB-Daten an GE, den Initiator von BSB. Dem schloss sich Anfang 2008 Barclays als erste britische Bank an. In der Zwischenzeit kamen bei beiden Instituten weitere Firmenkunden dazu. Bei Banken wie Bank of America, BNP Paribas, Citibank, Deutsche Bank, HSBC, JPMorgan Chase, Société Générale oder Unicredit Group sind BSB-Projekte unterschiedlich weit fortgeschritten. Die Commerzbank will aufgrund der geringen Nachfrage derzeit den Markt beobachten und deshalb vorerst keine TWIST-Lösungen anbieten. Auch die DZ Bank arbeitet nach Angaben des Produkt-Managements im Zahlungsverkehr noch nicht mit dem BSB-Format.

„Mit TWIST BSB wurden im Wesentlichen die Anforderungen von US-Kunden erfüllt, den Inhalt einer Rechnung in einem elektronisch bearbeitbaren Format zu erhalten“, sagt Jens Witte vom Global Transaction Banking der Deutschen Bank. „Seit Anfang 2010 sind wir in der Lage, die Rechnungen für den Zahlungsverkehr (Kontoführung und Transaktionsentgelte) und weitere Cash Management-Produkte für zehn europäische Länder im TWIST BSB-Standard Release 3.1 zur Verfügung zu stellen.“ Die Datei im BSB-Format wird über Electronic Banking oder SWIFTNet FileACT am Tag der Rechnungsstellung übermittelt. Die Abrechnungspraxis wird durch BSB nicht verändert – der Kunde erhält die Rechnung auf dem Postweg, der Rechnungsbetrag wird abgebucht. Derzeit berichtet die DB im Pilotbetrieb mehrere hundert Rechnungen im BSB-Format.



Vorbildlich:

RZB als Vorreiter bei Transparenz

Bereits seit Mitte der neunziger Jahre stellt die österreichische Raiffeisen Zentralbank (RZB) ihren Kunden eine Übersicht über abgewickelte Zahlungen zur Verfügung, die bis heute zur „Cash Management Konto Web Bill“ weiterentwickelt wurde: Die Kunden erhalten im Web monatlich eine Aufstellung, die detailliert Anzahl und Art der Transaktionen zusammen mit dem vereinbarten Stückpreis auflistet. Sie sehen somit, welche Leistungen sie in Anspruch genommen haben und was sie dafür bezahlen. Am 5. des Folgemonats wird dieser Betrag dann vom Konto abgebucht.

Cash Management Konto Web Bill

Gesamter Zahlungsverkehr (Gesamter ZV)

Benutzer: cm Ausgewählte Konten (1): 000-00.123.456
 Inhaber: TESTKUNDE Ausgewählte Perioden (1): Oktober 2009

| Text | Stückzahl | Stückpreis | Gesamtpreis |
|---------------------------------|-----------|------------|---|
| Inlandszahlungsverkehr | | | |
| Eingang | | | |
| Einzug Lastschrift elektronisch | 245 | 0,000 | 0,00 |
| Überweisung Eingang | 245 | 0,000 | 0,00 |
| Scheckeinreichung | 4 | 0,000 | 0,00 |
| Ausgang | | | |
| Einzüge Lastschrift | 4 | 0,000 | 0,00 |
| Überweisung elektronisch IZV | 135 | 0,000 | 0,00 |
| Überweisung beleghaft IZV | 4 | 0,000 | 0,00 |
| | | | Zwischensumme Inlands ZV 0,00 |
| EU-Binnenzahlungsverkehr | | | |
| Auslandszahlungsverkehr | | | |
| Eingang | | | |
| Überweisung | 14 | 0,000 | 0,00 |
| Scheckeinreichung E.V. | 4 | 0,000 | 0,00 |
| IGP elektronisch eingehend | 4 | 0,000 | 0,00 |
| Ausgang | | | |
| Überweisung elektronisch AZV | 24 | 0,000 | 0,00 |
| IGP elektronisch ausgehend | 3 | 0,000 | 0,00 |
| Eilzuschlag | 4 | 0,000 | 0,00 |
| | | | Zwischensumme Auslands ZV 0,00 |
| Sonderdienste | | | |
| Kontoführungsgebühr | 1 | 0,000 | 0,00 |
| | | | Zwischensumme Sonderdienste 0,00 |
| | | | Summe 0,00 |

* Bei Produkten mit dem Stückpreis 0,000 wurden die Spesen bereits im Geschäftsfall verrechnet und sind in dieser Gesamtsumme nicht mehr enthalten.

amerikanische Codeliste zu erweitern. Wenn eine Bank die Abrechnungen im BSB-Format liefert, kann das Unternehmen die gezahlten Bankgebühren transparent erfassen und auswerten. Konkret ergeben sich durch BSB folgende Möglichkeiten für ein Unternehmen:

- Analyse großer Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen
- Kontrolle der Bankabrechnungen auf Fehler
- Gebührenvergleich verschiedener Institute untereinander und damit Reevaluierung der Bankbeziehungen
- „Was-wäre-wenn“-Analysen
- Vergleich von Abteilungen, Bereichen und Regionen
- Überprüfung auf Einhaltung vereinbarter Konditionen bei der Neueröffnung von Konten
- Überprüfung auf angemessene Nutzung der einzelnen Dienstleistungen
- Identifikation eventuell ungenutzter Serviceleistungen.

Manche Banken dürften BSB in Zukunft implementieren, wenn wichtige Kunden auf der Einführung bestehen; andere, weil sie in dem neuen Standard selbst eine Geschäftschance erkennen. Die Danske Bank, die als erste europäische Bank BSB-Daten lieferte, spricht jedenfalls von Neugeschäft, das direkt aus der BSB-Einführung generiert wird.

Die Treasury-Systemanbieter hingegen warten noch ab: Eine XML-Schnittstelle für TWIST BSB wäre grundsätzlich rasch zu realisieren, steht derzeit jedoch nicht weit oben auf der Prioritätenliste, so der Tenor. Was sich schnell ändern kann – wenn auch hier die Kundennachfrage einsetzt.

Lufthansa will es wissen

Martin Postweiler, Referent Cash Management der Lufthansa AG, findet die Bankgebührenabrechnung unzureichend und sucht nach Alternativen.

Wir unterhalten weltweit 650 Bankkonten bei wenigen Hauptbanken. Dennoch kommen immer wieder unterschiedliche Konditionen bei Konzerngesellschaften, selbst innerhalb eines Landes, zur Anwendung. Diese Inkonsistenz führt zu hohem Plausibilisierungsaufwand. Dies passt nicht zu unserem Ziel, im Rahmen einer effizienten Buchhaltung über Shared Service Center eine weitgehende Automatisierung der Prüfung und Verbuchung von Bankgebühren zu gewährleisten.

Zerklüftete Systemlandschaften, unvollständige Zuordnung

Um weltweit Transaction Banking anbieten zu können, haben viele Geldhäuser im Ausland akquiriert, ohne dabei auch immer die Systemlandschaft zu vereinheitlichen. Daher stellt die selbstverständlich scheinende Anforderung eines für alle Konzerngesellschaften einheitlichen Pricings je Land eine schwierige Aufgabe für die Banken dar. Zusätzlich pflegt selbst im Euro-Raum jedes Land lokale Eigenheiten und Anforderungen. Die größte Herausforderung schließlich besteht in der Tatsache, dass oft das System für die Leistungserbringung mit dem Abrechnungssystem nicht deckungsgleich ist. Folglich besteht keine Garantie, dass bei allen Konten die vereinbarten Gebühren sowie die tatsächlich erfolgten Transaktionen abgerechnet werden. 2008 konnten wir nur ca. 15 % des Gesamtgebührenvolumens für Deutschland direkt einer Transaktion zuordnen, lediglich rund 60 % waren einer Bank zuzurechnen. Daneben haben wir keine Möglichkeit, die in den Abrechnungen aufgelisteten Transaktionen automatisch den verursachenden Konzerngesellschaften zuzuordnen. So können wir nur mit hohem manuellem Aufwand ermitteln, welche am zentralen Zahllauf teilnehmende Gesellschaft beispielsweise Non-Straight-through-Processing (Non-STP)-Zahlungen ausgelöst hat. Ein automatisiertes Verfahren würde uns helfen, Fehler im Zahlungsverkehr gezielt zu beheben und unnötige Gebühren zu vermeiden.

Mögliche Abhilfe und Verbesserungen – TWISTS BSB-Standard

Wir nutzen unsere langjährige Erfahrung im Cash Management, um mit den Banken auch Neuerungen im Bereich der XML- oder Excel-basierten Reporting- und Analysemöglichkeiten zu diskutieren. Dabei setzen wir große Hoffnungen auf den BSB-Standard sowie die Entwicklungen der Nachrichtenformate, die sich unter dem Stichwort ISO 20022 ergeben werden.



© Bodo Banzhaf/Lufthansa

Ein Schlüssel zur Nutzung des Bank Service Billing ist eine standardisierte Kodierung („Common Code“). In den USA ist mit den AFP-Codes (Association for Financial Professionals) bereits seit Jahren eine Vereinheitlichung im Gange, die sich dafür nutzen lässt. So hat uns die Citigroup für die USA, Kanada und Westeuropa aktuell elektronische Analysemöglichkeiten angeboten, neben den übrigen Regionen, die größtenteils im Jahr 2010 folgen werden.

Auch die Deutsche Bank hat uns für 2010 ein einheitliches Billing-System für alle EUR-Länder in Aussicht gestellt, mit dem wir rund 75 % der Transaktionen eines Kontoauszugs eindeutig zuordnen und analysieren können. Asien und Südamerika sollen dann bis Ende des Jahres folgen.

Alternativ prüfen wir derzeit – zunächst nur für Deutschland – die Verwendung der sog. Geschäftsvorfall-Codes (GVC), die bereits jetzt über den Kontoauszug verfügbar sind. Eine weitere Möglichkeit wären Pauschalen, die je Bank/Land verhandelt werden. Dadurch entfielen ein Großteil der Rechnungskontrolle und -verbuchung. Allerdings ist dann die Zuordnung der Gebühren auf einzelne Konzerngesellschaften nicht automatisch möglich.

Grundsätzlich nutzen wir die Entwicklungen in diesem Sektor keineswegs vorrangig zur Kostensenkung. Eine gesunde Partnerschaft mit Geschäftsbanken, die über ein breites und gutes Leistungsspektrum verfügen, hat ihren Preis. Allerdings sollte dieser Preis nachvollziehbar und vergleichbar sein.



Martin Postweiler,
Referent Cash Management
der Lufthansa AG.

Neuordnung an der Kontrahentenfront

Bankenzusammenbrüche und Stützaktionen im Finanzsektor haben Spuren in der Bankenpolitik zahlreicher Unternehmen hinterlassen: Kontrahentenrisiken werden neu bewertet, Limite neu vergeben.



Michael Juen
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Es ist der 10. September 2008. Die Ratings der Investmentbank Lehman Brothers liegen immer noch im oberen Investment Grade-Bereich: S&P bestätigt an diesem Tag ein „A“, „A+“ heißt es bei Fitch, und nur einen Tag später bestätigt Moody's ein „A2“ für Lehman Brothers. Somit sind die Beurteilungen der Ratingagenturen seit dem Sommer 2007 nahezu unverändert. Erst sieben Tage später, der notorische 15. September ist vorbei und die Bank zusammengebrochen, spiegeln auch die Ratings – „D“ bzw. „B3“ – die reale Unternehmenslage wider.

Marktnähere Bewertung

Welche Entwicklung sich bei Lehman Brothers anbahnte, ließ hingegen ein Blick auf den Verlauf der CDS Spreads für die Investmentbank viel früher erahnen. Dort zeichnete sich seit Juli 2007 ein Trend nach oben ab (siehe Grafik) – und damit die vom Markt erwartete Wahrscheinlichkeit eines Ausfalls, der sich in steigenden „Versicherungsprämien“ gegen das Ausfallrisiko, ebendiesen CDS Spreads, niederschlägt. Eine solche Betrachtung von marktnäheren Bewertungen hätte wohl auch im Fall von Bear Stearns das drohende Aus für die Investmentbank erahnen lassen (das ohne die Rettungs-

aktion der US-Notenbank und JPMorgan Chase im März 2008 kaum zu verhindern gewesen wäre). Bei S&P beispielsweise sackte die Note des Wall Street-Instituts jedoch erst nach Bekanntwerden der Liquiditätsprobleme von „A“ auf „BBB“ ab.

Verunsicherung

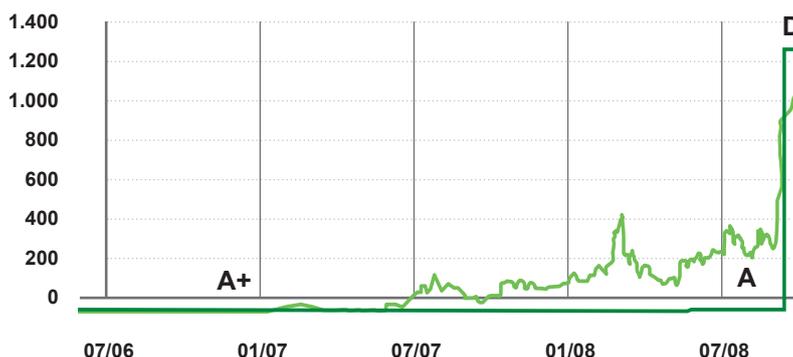
Seit 2007 hat es allein in den USA mehr als 140 „Banken-Crashes“ gegeben, davon über 110 im abgelaufenen Jahr. Neben Großbanken wie Washington Mutual, Fannie Mae und Freddie Mac, Merrill Lynch oder AIG traf es reihenweise Institute, die für den Mittelstand oder lokal von Bedeutung waren. So begab sich beispielsweise der Mittelstandsfinanzierer CIT erst Anfang November 2009 in den geschützten Bereich des geordneten Insolvenzverfahrens „Chapter 11“ und sorgte damit für die größte

SLG-Beratungsansatz

Der „SLG-Bankenmonitor“ stellt mit der Beobachtung von CDS Spreads für Banken eine Ergänzung zur Bonitätsbeurteilung durch offizielle Ratings dar. Die vom Markt erwarteten Ausfallwahrscheinlichkeiten sind „nur“ die Datengrundlage, auf der der SLG mit seinen Kunden ein strukturiertes Kontrahentenrisiko-Management einrichtet. Damit soll gewährleistet werden, dass Veränderungen der CDS Spreads in einem sauberen, in Richtlinien gebetteten Prozess mit den Treasury-Aktivitäten abgestimmt sind. Das beinhaltet etwa Maßnahmen, die bei Limitverletzung durch Marktwertveränderung oder Verschlechterung der Bonität des Kontrahenten greifen: Limitanpassung, Auflösung von Positionen, kein Neugeschäft etc. Wichtig ist auch, dass das Risiko bzw. der potenzielle Schaden jederzeit berechnet und dem Top-Management kommuniziert werden kann. Wenn Sie Fragen zu diesem Beratungsansatz bzw. zum „SLG-Bankenmonitor“ haben, wenden Sie sich bitte an Michael Juen, mj@slg.co.at

Abb.: Lehman Brothers – Ratings versus CDS Spreads

Eine Korrektur der Ratings (dunkelgrün) erfolgte erst nach dem Zusammenbruch der Bank; die CDS Spreads (hellgrün) signalisierten bereits viel früher eine gestiegene Ausfallwahrscheinlichkeit.



Bankenpleite in diesem Jahr. Weitere Banken wie Silver State Bank, BankUnited FSB, Guaranty Financial Group, Colonial Bank oder California National Bank mögen hierzulande unbekannte Namen sein, sorgen jedoch mit ihrem Zusammenbruch für tiefe Verunsicherung bei amerikanischen Unternehmens- und Privatkunden.

Kontrahentenrisiko neu absichern

Auch in Europa gerieten Banken in bisher unbekannte Notlagen; insolvente oder gefährdete europäische Geldhäuser mussten durch Rettungs- und Stützaktionen vor dem Zusammenbruch gerettet werden (s. Kasten unten).

Folglich kam es in vielen Unternehmen zu einem Umdenken in der Kontrahentenpolitik: Sich nur auf den rettenden Arm des Staates zu verlassen entspricht vor diesem Hintergrund nicht mehr guter Unternehmensführung. Vielmehr gilt es, ein entsprechendes Limit- und Beobachtungssystem einzurichten.

SLG hat mit einigen Unternehmen das Kontrahentenrisiko-Management auf neue Beine gestellt, wo zuvor die Exposure-Limite unter anderem mithilfe von offiziellen Ratings, Bilanzkennzahlen oder individuellen Entscheidungen definiert worden waren. Der „SLG-Bankenmo-

nitor“ mit der Verwendung von CDS Spreads als Indikatoren für die aktuelle Bonität eines Kontrahenten ist Teil dieser marktorientierten Kontrahentenbewertung (s. Kasten „SLG-Beratungsansatz“).

Die Vergabe von Limiten erfolgt nach der Definition eines Gesamtlimits, basierend auf der Gesamtrisikobereitschaft des Unternehmens. Ausgehend von der Prämisse, dass der zulässige mögliche Verlust in absoluter Höhe je Bank gleich hoch ist, wird unter Einbeziehung der Ausfallswahrscheinlichkeiten (errechnet aus CDS Spreads) das Einzellimit einer Bank definiert. Auf diese Weise erhalten Banken mit niedriger Ausfallswahrscheinlichkeit ein höheres Einzellimit und folglich jene mit hoher Ausfallswahrscheinlichkeit ein niedrigeres. So wird vermieden, dass Banken unterschiedlicher Bonitätsstufen eine „ungerechte“ bzw. „inkonsistente“ Risikozuteilung erhalten.

Der „potenzielle Schaden“ bei einer 100%igen Ausnutzung der Limite lässt sich anhand einer Monte-Carlo-Simulation berechnen. Hier zeigte sich, dass durch die neue Limite-Allokation auf Basis von marktnahen Ausfallswahrscheinlichkeiten das Risiko in bedeutendem Ausmaß gesenkt werden konnte. ■

Europäische Banken in der Bredouille – ein Auszug

30. Juli 2007

Die IKB Bank gerät aufgrund von Fehlspekulationen auf dem US-Immobilienmarkt in eine existenzbedrohende Schieflage. Sie benötigt wiederholt Kapitalspritzen in Milliardenhöhe.

9. August 2007

Die Zinssätze für kurzfristige Kredite zwischen Banken explodieren. Die Europäische Zentralbank stellt den Geschäftsbanken unbegrenzt Liquidität zur Verfügung.

16. August 2007

Die SachsenLB gerät wegen „Subprime CDOs“ in Schieflage. 10 Tage später Notverkauf an die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

14. und 15. September 2007

Vor den Filialen der britischen Hypothekenbank Northern Rock stehen die Menschen Schlange, um ihr Geld abzuheben. 5 Monate später ist Northern Rock verstaatlicht.

Frühjahr 2008

Die WestLB gliedert risikobehaftete Wertpapiere aus, die Eigentümergarantien belaufen sich auf EUR 9 Mrd. Im Laufe des Jahres folgen die HSH Nordbank, der die Eigentümer mit EUR 13 Mrd. aushelfen müssen, und die BayernLB, bei der der Staat mit EUR 15 Mrd. in die Bresche springt.

29. September 2008

Bundesregierung und Banken stützen die HRE durch eine Bürgschaft über insgesamt EUR 35 Mrd. Nach Beihilfen und Garantien in dreistelliger Millionenhöhe ist die HRE heute verstaatlicht. Auch die britische Hypothekenbank Bradford & Bingley, die belgische Großbank Fortis und die isländische Bank Glitnir werden verstaatlicht.

Im **Oktober 2008** wird die Fortis Bank vom belgischen Staat gerettet und geht im Mai 2009 an die französische BNP Paribas. Der britische Staat kauft für mindestens GBP 50 Mrd. Anteile an Banken.

21. Oktober 2008

Die BayernLB nimmt als erstes deutsches Kreditinstitut das Rettungspaket des Bundes in Anspruch.

28. November 2008

Nach den größten Verlusten in der britischen Unternehmensgeschichte wird die Royal Bank of Scotland (RBS) zu 68 Prozent verstaatlicht.

8. Januar 2009

Der Bund stützt die Commerzbank mit insgesamt EUR 18,2 Mrd. und wird mit einem Anteil von 25 Prozent plus einer Aktie größter Aktionär des Instituts. Ohne diesen Schritt wäre die Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank geplatzt.

2. März 2009

HSBC ist wegen hoher Verluste im US-Geschäft zur größten Kapitalerhöhung in der britischen Finanzgeschichte gezwungen und braucht GBP 12,5 Mrd.

5. August 2009

Die Deutsche Bank gibt den geplanten Einstieg bei der Privatbank Sal. Oppenheim bekannt, die zuvor den höchsten Verlust in ihrer Nachkriegsgeschichte erlitten hat.

14. Dezember 2009

Die BayernLB-Tochter Hypo Group Alpe Adria wird vom bisherigen Eigentümer abgegeben und durch Österreich verstaatlicht.

„Ausfallsrisiko reduziert“

SLG hat unter anderem mit dem Anlagenbauer Andritz AG und der ÖBB-Holding AG das Kontrahentenrisiko-Management in einer strukturierten Prozesskette auf komplett neue Beine gestellt. Ihre Überlegungen zu diesem Thema:

Wie wurde das Kontrahentenrisiko vor Einführung des „SLG-Bankenmonitors“ gesteuert?

Andritz: Risikominimierung durch Kontrahentendiversifikation bei gleichzeitiger Limitierung des veranlagten Volumens je Kontrahent war schon immer zentraler Bestandteil des Andritz-Gruppen-Treasurys. Bei der Auswahl der Kontrahenten waren die offiziellen Ratings der internationalen Ratingagenturen ein wesentliches Kriterium.

ÖBB: Kontrahentenlimite wurden bei einem Agenturen-Mindestrating von A- (S&P) bzw. A3 (Moody's) eingeräumt. Es waren auch Limite für Banken ohne Rating nach Vorstandsbeschluss möglich. Eine Einzellimit-Obergrenze war vorhanden.

Was war für Sie der ausschlaggebende Grund, CDS Spreads bzw. berechnete Ausfallswahrscheinlichkeiten für eine indikative Bonitätseinschätzung zu verwenden?

Andritz: Die Finanzkrise zeigte, dass die am Markt gehandelten CDS Spreads sehr rasch sich abzeichnende Ergebnistrends reflektieren und unternehmensspezifische Entwicklungen anzeigen. CDS Spreads eignen sich sehr gut zur Bonitätseinschätzung, da es sich um aktuelle marktnahe Risikoprämien handelt. Durch laufendes Monitoring von CDS Spreads versuchen wir, das Kontrahentenrisiko aktiv zu managen.

ÖBB: CDS Spreads sind ein guter markt- und zeitnaher Indikator für die Kontrahenten-Risikoeinschätzung.

Welche Auswirkungen hatte die Einbeziehung von CDS Spreads im Kontrahentenrisiko-Management auf das Gesamtlimit und das Einzellimit pro Bank?

Andritz: Es wurden klare Limite je Kontrahent fixiert und entsprechende Aktionspläne formuliert, sollte es zu Änderungen der CDS Spreads kommen. So können wir auf sich abzeichnende Entwicklungen sehr zeitnah reagieren und – nach Absprache mit dem Vorstand – das Exposure je Kontrahent entsprechend anpassen.

ÖBB: Das Gesamtlimit wurde um 50 % reduziert, das Einzellimit pro Bank um 25 %.

Wie werden Limite für Kontrahenten definiert, wenn für die Limitvergabe weder CDS Spreads noch offizielle Ratings zur Verfügung stehen?

Andritz: Diese werden gemeinsam mit dem Vorstand festgelegt.

ÖBB: In diesem Fall werden keine Limite mehr vergeben, und die Zahl der zulässigen Kontrahenten wird in der Folge reduziert.

Wie hat sich dieser Ansatz in der Kommunikation zum Thema Kontrahentenrisiko-Management mit den Entscheidungsträgern (Vorstand, Aufsichtsrat) bewährt?

Andritz: Die Einbeziehung von CDS Spreads bei Kontrahentenlimiten ist sehr positiv aufgenommen worden. Damit wurde die Evaluierung des Kontrahentenrisikos wesentlich erweitert und noch stärker objektiviert.

ÖBB: Der Ansatz wurde gut verstanden und als klare Verbesserung des Risikos bewertet.

In welchem Ausmaß konnte das Gesamtrisiko durch die Einbeziehung von Ausfallswahrscheinlichkeiten reduziert werden?

Andritz: Die Einbeziehung von Ausfallswahrscheinlichkeiten hat zu einer starken Verbreiterung des Kontrahenten-Exposures bei klaren Limitvorgaben geführt. Damit konnte das Gesamtausfallsrisiko sicherlich reduziert werden.

ÖBB: Das Ausfallsrisiko wurde um fast 50 % reduziert.



Dr. Michael Buchbauer
ist Head of Group Treasury,
Corporate Communications &
Investor Relations bei Andritz AG



Gernot Netinger
ist Leiter Corporate
Finance & Derivatives
bei der ÖBB-Holding AG

Lesermeinung

Im TreasuryLog 4/2009 argumentierte Schwabe, Ley & Greiner, dass die Bilanzierungsvorschriften in Bezug auf Pensionsverpflichtungen ökonomisch nicht zielführend sind, da sie den Zweck des Vermögenserhaltes verfehlen.

Dazu wurde Paul Wilkinson, Group Treasurer von Tomkins, zitiert:

"I have responsibility for pensions at Tomkins. I can think of no better approach to investing the scheme's assets than in a way that closely matches the liability that has been promised to the members of defined benefit pension schemes in their retirement. This is the best way to maximise their chances of receiving the pension they contracted with the company."

(The Treasurer, July/August 2009).

TreasuryLog-Leser Roman Fust, Managing Director, Würth Finance International B.V., schreibt in einem Kommentar:

Ich teile die Meinung von P. H. Wilkinson, allerdings ist meine Erfahrung, dass in vielen Ländern die Leistungsversprechungen gegenüber den Destinatären so hoch sind, dass man

mittels perfekter Neutralisierung der Duration der Verbindlichkeiten alleine mit verzinslichen Anlagen derselben Duration nicht eine genügend hohe Rendite erwirtschaften kann, ohne dass eine Unterdeckung entsteht. Und genau diese Problematik wird aus meiner Sicht durch die IAS19-Guidelines primär sichtbar (neben den von Ihnen gezeigten Duration und Credit Spread Gaps). Entsprechend muss meines Erachtens eine Reform auch hier ansetzen! Grundsätzlich kann man nur so viel verteilen, wie vorher angespart wurde. Wir können uns viele Leistungsversprechungen gar nicht leisten! Und geradezu als unverantwortlich erachte ich es, wenn heute weitere Versprechungen gemacht werden. Aus meiner Sicht muss ab sofort konsequent auf Lösungen mit Kapitaldeckungsverfahren umgestellt werden. Zumindest in den betrieblichen (nicht staatlichen) Vorsorgesystemen können wir dies meines Wissens in vielen Ländern so umsetzen. Und dann wird automatisch auch die Belastung auf der Bilanzseite weniger umfangreich ausfallen. ■



Roman Fust
ist Managing Director,
Würth Finance International B.V.

22. Finanzsymposium

I Love Treasury Party | Heidelberger Schloss | Fasskeller | 20. April



Es gibt Treasury Events und Treasury Events.
Wir treffen unsere Kunden auf der "I Love Treasury Party".

DER SCHLÜSSEL DAZU LIEGT IN IHRER HAND.

Auf Bald! Das BELLIN-Team



Wer lernt, wächst.



SCHWABE, LEY & GREINER

Beraten ist mehr

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 und nutzen Sie den Überblick. 60 Systemanbieter stellen ihre Produktpalette vor.

Über 2.800 registrierte Benutzer sprechen für sich!

COMMERZBANK 

COPS
much-net

eco
finance
www.ecofinance.com

REVAL[®]
Accounting for Risk

SUNGARD[®]

TECHNOSIS
finance software

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: webguide.treasurysysteme@slg.co.at, www.slg.co.at/wts

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

| | März | April | Mai | Juni | Juli |
|--|--------------|---------|-----------------|---------|------|
| Österreich | | | | | |
| Seminare | | | | | |
| Cash and Finance Management | | | 17.-18. | | |
| Derivative Instrumente | | | | 24.-25. | |
| Excel im Finanz-Management | | | 19.-20. | | |
| Finanzierung | | | | | |
| Finanzmathematik in der Praxis - NEU! | | | 21. | | |
| Liquiditätsplanung und -vorsorge - NEU! | | | | 7.-8. | |
| Portfolio-Management | | | | | |
| Treasury-Assistenz | | | | 15.-17. | |
| Treasury Operations | | | | 22.-23. | |
| Value-at-Risk | | | | | |
| Währungs- und Zinsrisiko-Management | | 12.-14. | | | |
| Währungsrisiko-Management | | 12.-13. | | | |
| Zinsrisiko-Management | | 13.-14. | | | |
| Seminare – ENGLISCH | | | | | |
| Cash and Finance Management | 9.-10. | | | | |
| Foreign Exchange and Interest Rate Risk Management | 2.-4. | | | | |
| Lehrgänge | | | | | |
| 35. Lehrgang Grundlagen Treasury Management | M 2: 15.-26. | | | | |
| 36. Lehrgang Grundlagen Treasury Management | | | M 1: 26.4.-7.5. | | |
| Treasury-Prüfung | | | | 7. | |

| | März | April | Mai | Juni | Juli |
|---|-------|---------|-------|-------------|------------|
| Deutschland | | | | | |
| Seminare | | | | | |
| Cash and Finanz-Management | 3.-4. | | | | |
| Excel im Finanz-Management | | | | 15.-16. | |
| Finanzmathematik in der Praxis - NEU! | | | | 17. | |
| Liquiditätsplanung und -vorsorge - NEU! | | | 4.-5. | | |
| Treasury-Assistenz | | | 5.-7. | | |
| Treasury Operations | | | 6.-7. | | |
| Währungs- und Zinsrisiko-Management | | | | 9.-11. | |
| Währungsrisiko-Management | | | | 9.-10. | |
| Zinsrisiko-Management | | | | 10.-11. | |
| Lehrgänge | | | | | |
| 24. Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt) | | | | M 1: 7.-18. | |
| 28.29. TreasuryExpress (München) | | | | | 28.6.-2.7. |
| Treasury-Prüfung (Frankfurt) | | | 28. | | |
| Finanzsymposium (Mannheim) | | | | | |
| 22. Finanzsymposium | | 21.-23. | | | |

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

Was Bankkunden wollen

SLG-Umfrage: Für welche Geschäftsbereiche die Unternehmen in Zukunft Bankverbindungen nutzen werden und welche Verschiebungen zu erwarten sind.



Georg Ehrhart
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Seit vielen Jahren erhebt SLG nun bereits regelmäßig, statistisch repräsentativ und flächendeckend in Deutschland und Österreich, welche Bankverbindungen mittelständische und große Firmen haben und wie sie diese steuern; zuletzt im Mai 2008, das nächste Mal im Frühjahr 2010. Und traditionell war eines der Ergebnisse, dass die Treasurer die Anzahl der Bankverbindungen stetig reduzierten. Nun wird ihnen allerdings die Anzahl der Banken reduziert, weil es entweder die Banken so wollen oder sie zunehmend fusionieren oder unter diesem Druck stehen. Die Zeiten stehen auf dem Kopf, zumindest für jene Treasurer, die das Thema Bankenauswahl bisher nur in einem „Käufermarkt“ erlebten.

Wie viele Bankverbindungen braucht ein Unternehmen?

Zumindest eines ist sicher: Weil der Großteil der Firmen Nettoschuldner ist – und daher ihre Bonität aus Banksicht eine Rolle spielt –, werden Firmen immer auf mehrere Banken angewiesen bleiben. Anfang 2008 hatten die Unternehmen in Deutschland (mit einem Umsatz zwischen EUR 125 Mio. und 10 Mrd.) noch durchschnittlich acht Bankverbindungen. In welchen

Bereichen wurden sie aber eingesetzt – und wo liegt das Minimum?

„Wer schreibt, gewinnt. Wer den Zahlungsverkehr abwickelt, ebenso.“

Über die Jahre hinweg gaben die Treasurer an, im Inlandszahlungsverkehr relativ stabil drei Bankverbindungen einzusetzen. Im Binnen- und Auslandszahlungsverkehr lag der Wert bei ca. 2,3 Banken.

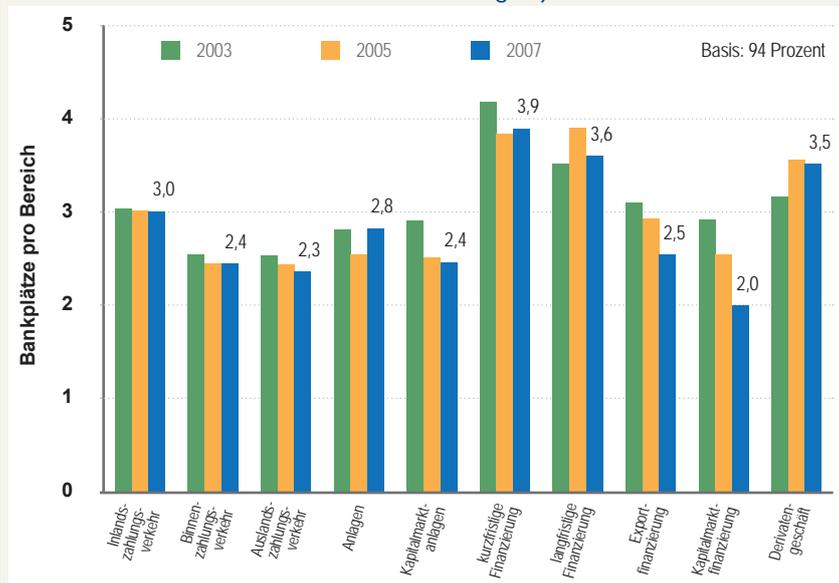
Natürlich haben die Firmen im Ausland weitere Bankverbindungen, die hier nicht aufscheinen – aber wenn die Kosten und Floatverluste für den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr immer geringer werden, werden sich auch die Kosten für den Unterhalt von Konten im Ausland immer weniger lohnen. Warum sollten dann den Binnenzahlungsverkehr nicht gleich auch jene Banken übernehmen, die bereits den Inlandszahlungsverkehr abwickeln?

Nicht umsonst entfielen Anfang 2008 ca. 70 % des Marktanteils im Binnen- und Auslandszahlungsverkehr in Deutschland in diesem Segment auf nur vier Bankengruppen (Deutsche, Dresdner Bank, Commerzbank, HVB) – die zumeist auch im Inlandszahlungsverkehr ähnlich dominant waren, aber hier auch noch mit dem Sparkassen- und dem Volksbankensektor im Wettbewerb standen. Wegen der Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank ist hier eine deutliche Konzentration erfolgt und es ist bei der nächsten Erhebung zu erwarten, dass sich die Konzentration im Zahlungsverkehr noch weiter fortsetzen wird.

„Wo das Geld liegt, dort bleibt es (meist) auch.“

Auffällig ist, dass die Volumina, die Firmen als Anlagen bei den Banken kurzfristig parken, eng mit deren Marktanteilen im Zahlungsverkehr verbunden sind. Wo das Geld einmal liegt, wird es entweder attraktiv durch die Bank gebunden oder dort im Taggeld geparkt. Aber jene durchschnittlich 2,8 Bankverbindungen, bei denen dies geschah, wurden 2008 noch besonders durch Landesbanken ergänzt, die Anlagegeschäft an sich zogen. Wo werden sie in der Umfrage 2010 stehen, welche Bank wird besonders um

Abb.: Durchschnittliche Anzahl Bankverbindungen je Geschäftsbereich



Einlagen geworben haben? Bei der Nutzung der Banken im Bereich Kapitalmarktanlagen dürfen wir gespannt sein, je nachdem, wie viel Geld den Firmen nach der Finanzkrise überhaupt noch in Wertpapierdepots verblieb oder bereits auch für die Liquiditätssicherung herangezogen werden musste.

„Sag mir, wo die Kredite sind. Wo sind sie geblieben?“

Die meisten Bankverbindungen unterhielten die Firmen im Bereich der kurz- und langfristigen Finanzierung mit jeweils durchschnittlich ca. 3,9 bzw. 3,6 Banken. Aber die Top-4-Banken kamen damals nur auf einen Marktanteil von ca. 40 % der kurzfristigen bzw. 33 % der langfristigen Finanzierungsvolumina. Das Bild ist somit deutlich differenzierter als im Zahlungsverkehr, weil noch mehr Banken mitmischten.

Da die Landesbanken aber derzeit unter starkem Druck stehen, ihre Bilanzen zu reduzieren oder zu bereinigen, und die IKB in ihrem Kernsegment nur eingeschränkt manövrieren konnte, stellt sich die Frage, wer den Finanzierungsbedarf abdeckte: laut Medien, BDI und Bundeskanzlerin Merkel keine Bank so richtig. Werden vielleicht 2010 wiedererwachte Kapitalmärkte zusehends ein Ventil werden, um den Finanzierungsbedarf abzudecken – oder wird das für 2010/2011 erwartete Bond-Volumen der USA und Europas die Pipelines so „verstopfen“, dass man als Corporate ohne Jumbo Bond-Emissionsvolumen auf dem Radarschirm der Investoren kaum aufscheinen wird?

Weil der Anteil der Kapitalmarktfinanzierungen durchschnittlich nur ca. 6 % des Finanzierungsvolumens der Firmen in dem Segment darstellte, sollte die Anzahl der Bankverbindungen, die Corporates für Kapitalmarktfinanzierungen nutzen, eher steigen als sinken, wenn der Kapitalmarkt erhalten soll.

Auf die Exportfinanzierung entfällt seit Jahren der geringste Anteil der Firmen, welche dieses Geschäftsfeld besetzen (18 %). Dementsprechend hoch ist auch die Konzentration bei jenen Banken, die zumeist auch bereits den Zahlungsverkehr abwickeln.



Finanzplatz New York: Wiedererwachte Kapitalmärkte?



Bankenviertel Frankfurt: Erhöhtes Anleihevolumen erwartet.

„Absichern ja. Aber mit wem?“

Spannend wird es wieder beim Derivategeschäft, ist es doch jenes Segment, in dem aufgrund geringer Eintrittsbarrieren traditionell ein größerer Wettbewerb bestand, nicht zuletzt auch dank des Engagements von Auslandsbanken. Während zuletzt aber noch durchschnittlich 3,5 Bankverbindungen von den Firmen unterhalten wurden, wird sich bei der nächsten Erhebung abzeichnen, welche Schneisen die Fusionen auf europäischer Ebene in den deutschen Markt geschlagen haben.

„Gentlemen prefer basics.“

Spätestens dieser Krise werden wir es verdanken, wenn es im Treasury-Bereich wieder eine verstärkte Rückbesinnung auf die „einfachen Werte“ geben wird. An Beweisen hat es nicht gemangelt, dass Märkte für strukturierte Anlagen aller Art plötzlich illiquide wurden, Finanzierungsquellen komplexer Art versiegt, es keine (oder nur exorbitant schlechte) Preise für exotische Derivate aller Art gab, keine „sicheren“ Banken zum Anlegen von Geld existierten oder keine bzw. geringere und dafür auch zugleich teurere Linien für Finanzierungen oder Derivategeschäfte eingeräumt wurden.

Otto von Bismarck meinte einmal: „An Grundsätzen hält man nur fest, solange sie nicht auf die Probe gestellt werden.“ Die Bankenpolitik der Unternehmen – und die Kreditpolitik der Banken gegenüber Firmenkunden – sind dazu der beste Test.

Beteiligen daher bitte auch Sie sich 2010 an unserer Umfrage (s. Bild rechts) über die Bankverbindungen, um zu sehen, wo wir heute „mit unseren Prinzipien stehen“ und wohin die Reise geht. ■

Kontakt: mrm@slg.co.at

„Dieser Krise werden wir es verdanken, wenn es eine Rückbesinnung auf die ‚einfachen Werte‘ geben wird.“

SLG-Umfrage: Bankverbindungen deutscher Unternehmen.



Tipps, Trends, News



Dieter Weber: Risikopublizität von Kreditinstituten. Integrative Umsetzung der Transparenzforderungen.

Ziel dieses Buches ist es, einen vollständigen Überblick über die Anforderungen an die externe Risikoberichterstattung von Banken zu geben und Vorschläge zu deren Umsetzung zu unterbreiten. Insbesondere sollen Synergien zwischen den handelsrechtlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen aufgezeigt werden, um einerseits eine qualitativ hochwertige und damit aussagekräftige Berichterstattung sicherzustellen und andererseits den Aufwand der Berichterstellung zu begrenzen.

Ausgehend von einer praxiserprobten Gesamtkonzeption der externen Risikoberichterstattung gibt der Autor anschauliche Unterstützung zur Implementierung der seit dem 31.12.2007 (IAS/IFRS) bzw. 31.12.2008 (Basel II) zwingend zu beachtenden Transparenzregeln. Besonders nützlich sind dabei die Muster-Risikoberichte sowie die zahlreichen Übersichten, Tabellen und Formulierungsbeispiele. Aufgrund der vielfältigen Verweise auf die MaRisk bietet das Buch auch einen umfassenden Einblick in das Risiko-Management von Kreditinstituten.

Gabler Verlag 2009, 425 Seiten, EUR 54,90



Ulrich Schacht/Matthias Fackler (Hrsg.): Praxishandbuch Unternehmensbewertung. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele. (2. Auflage)

Die Bewertung von Unternehmen wird in der Praxis immer wichtiger. Besonders bei Fusionen und Übernahmen von Unternehmen, aber auch bei der Durchführung von aktienrechtlichen Maßnahmen spielt sie eine immer größere Rolle. Außerdem werden einzelne Konzepte der Unternehmensbewertung vermehrt zur Unternehmenssteuerung und Performance-Messung eingesetzt.

Die Methoden der Unternehmensbewertung wurden in den letzten Jahren immer weiter verfeinert. Wesentliche Bewertungsmethoden wie Discounted Cashflow-, Ertragswert- und Multiplikatorenverfahren, Dividenden-Bewertungsmodelle sowie Realoptionen werden ausführlich dargestellt. Auch auf die Bedeutung der Kennzahlenanalyse und des EVA sowie steuerliche Aspekte wird detailliert eingegangen. Die Vorgehensweise wird an der Beispiel AG leicht nachvollziehbar mit konkreten Zahlen verdeutlicht. Dr. Ulrich Schacht ist für ein Beratungsunternehmen im Bereich Corporate Finance & Strategy/M&A tätig. Matthias Fackler arbeitet im Private Equity-Bereich eines Finanzinvestors.

Gabler Verlag 2009, 425 Seiten, EUR 74,90

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).

Alliance Lite

The Payment Experts
van den Berg

van den Berg
Im Strasser Feld 3
D-52134 Herzogenrath
Tel.: +49 (2406) 954520
Fax: +49 (2406) 929280
E-Mail: ppm@vdb.de
Web: www.vdb.de

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, Michael Buchbauer, Georg Ehrhart, Alexander Fleischmann, Roman Fust, Michael Juen, Thomas Leissing, Gernot Netinger, Ulrich von Oertzen, Martin Postweiler, Thomas Schörner, Jochen Schwabe, 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:** PrePress & Print Advice Service Druckberatung GmbH, Liesinger-Flur-Gasse 8, 1230 Wien **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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



SCHWABE, LEY & GREINER

Konzernweites Berichtswesen

Treasury-Informationsplattform T.I.P.

Ein Berichtswesen muss flexibel auf neue gesetzliche sowie fachliche Anforderungen und nicht zuletzt auf 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

11.000 Anwender in über 90 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

Erfolgsfaktor: Cash Management und internationales Geschäft

Leistungen und Lösungen nach Ihrem Bedarf

Professionelles Finanzmanagement ist ein wesentlicher unternehmerischer Erfolgsfaktor. Basierend auf jahrzehntelanger Erfahrung und anerkannter Expertise bietet Ihnen die Commerzbank zukunftsweisende Lösungen: vom Zahlungsverkehr und der Optimierung Ihres Cash und Treasury Management über die Abwicklung Ihres Auslandsgeschäfts bis hin zur Außenhandelsfinanzierung. Ganz nach Wunsch im persönlichen Gespräch oder online mit komfortablen und zeitsparenden Tools.

Welchen Weg Sie auch wählen: Beim Cash Management und im internationalen Geschäft ist die Commerzbank ein kompetenter Partner. www.commerzbank.de/firmenkunden

Gemeinsam mehr erreichen