Schwabe, Ley & Greiner

TreasuryLog

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

25 Jahre Schwabe, Ley & Greiner

S. 6 **Schweizer Messer fürs Risiko**
Das SLG-Risikotool für das Erkennen und Bewerten von Risiken

S. 12 **Hasardieren die Norweger?**
Investieren in Aktien – Spekulation oder risikoaverse Anlagestrategie?

S. 26 **Berichte auf Knopfdruck**
Sechs Kunden über TIP und ihr Treasury-Berichtswesen

S. 30 **Der Weg zum Treasury-Management-System**
Wie Schwabe, Ley & Greiner die Auswahl und Implementierung von Systemen unterstützt

2013

Retourenpostfach: Postfach 100, 1350 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,–/CHF 11,–
Erscheinungsdatum 3. April 2013, 22. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

SCHWABE, LEY & GREINER

TIP Treasury Information Platform

—

Ihre Zahlen im Blick

Mit TIP entgeht Ihnen nichts: Finanzstatus, Kreditlinien oder Avalbestand – per Knopfdruck sehen Sie alle relevanten Finanzpositionen, und das konzernweit. Fast genau so schnell kontrollieren Sie Bankgebühren, machen die Liqiditätsplanung und erstellen Sie maßgeschneiderte Finanzberichte. 12.000 Anwender in 100 Konzernen schätzen TIP.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Finanzberichtswesen TIP“: www.slg.co.at

Finanzsymposium
Mannheim, 10. April, 15:30–18:00

Lassen Sie sich zeigen, wie Sie

- Bankgebühren effizient kontrollieren
- den SAP-Datenschatz für Ihr Berichtswesen heben
- Liquidität sinnvoll planen können

Vorträge von
Lufthansa, Schott und Nokia Siemens Networks

Liebe Leserinnen und Leser!

Der 15. Mai 1988 ist nicht vielen Menschen erinnerlich. Zwar titelten die Sonntagszeitungen vom Abzug der sowjetischen Truppen aus Afghanistan. Alain Prost gewann den Grand Prix von Monaco vor Gerhard Berger. Und Papst Johannes Paul II. sollte in Paraguay eintreffen. Doch das alles ist heute wohl nur für historisch besonders Interessierte von Belang. Für uns ist jener Sonntag im Mai 1988 jedoch ein ganz besonderer Tag. Er war unser erster Arbeitstag.

Schwabe, Ley und Greiner wird 25! Wir sind stolz auf ein erfolgreiches erstes Vierteljahrhundert. Für unsere Kunden ist aber wichtiger, was wir heute und morgen für sie leisten können. Deshalb haben wir beschlossen, Ihnen keinen nostalgischen Rückblick vorzulegen, sondern dieses Heft einer kleinen Leistungsschau zu widmen. Wir wollen Ihnen gerne zeigen, was wir in unseren verschiedenen Kompetenzfeldern alles leisten und können. Und siehe da – schon hat das Heft einen deutlich größeren Umfang als üblich! Ein gutes Zeichen, wie wir finden.

Was kann SLG für Sie tun?

Wir sind seit 25 Jahren der mit Abstand führende unabhängige Treasury-Berater. Unser Anspruch ist es, das auch in Zukunft zu bleiben. Führend heißt für uns nicht nur, quantitativ die meisten Kunden und Projekte vorweisen zu können. Wir wollen auch qualitativ führend sein. Das heißt, dass wir alle Themen, die für Treasurer relevant sein können, in höchster Qualität und inhaltlich immer an der Spitze der Entwicklung professionell abdecken können. Das Gespräch und die Zusammenarbeit mit uns müssen sich für unsere Kunden immer lohnen. Wir wollen so gut sein, dass unsere Projekte Wert für unsere Kunden schaffen.

Professionalität und Unabhängigkeit

Ganz besonders wichtig ist dabei unsere Unabhängigkeit. Abhängig sind wir nur von unseren Kunden. Für sie legen wir uns ins Zeug, nur ihnen sind wir verpflichtet, nur mit ihnen haben wir ein Naheverhältnis. Im Verhältnis zu allen Anbietern wie Banken, Software-Unternehmen, Prüfern herrscht der Grundsatz der Äquidistanz.

Machen Sie sich ein Bild von unserem Leistungsspektrum! Sprechen Sie uns an, wenn Sie Fragen zu irgendwelchen Themen haben! Ihnen richtig zu antworten und Ihnen bei Ihren Themen effizient zu helfen, ist das, was uns auch die nächsten 25 Jahre antreiben wird.

Wir wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn bei der Lektüre.

Jochen Schwabe

Inhalt

4 **Was gibt es Neues?**
Cash-Management unterliegt einem rascheren Wandel als die meisten anderen Treasury-Kernbereiche.

6 **Schweizer Messer fürs Risiko**
Das SLG-Risikotool für das Bewerten von Risiken.

8 **Hat der Bankkredit ausgedient?**
Unternehmensfinanzierung der Zukunft.

10 **Reines Kennzahlen-Benchmarking schafft noch keine Liquidität!**
Von der kompletten Beleganalyse bis zur Handlungsempfehlung im Working-Capital-Management.

12 **Hasardieren die Norweger?**
Der norwegische Staat investiert seine Ölmilliarden großteils in Aktien.

16 **Klare Regeln**
Regeln, Gesetze und Richtlinien als Rahmen für das Treasury.

18 **Mannheimer Schule**
Das Finanzsymposium von Schwabe, Ley & Greiner.

22 **Visitenkarte des Treasury**
Effizient, vollständig und treffsicher berichten im Treasury.

26 **Berichte auf Knopfdruck**
Sechs Kunden über TIP und ihr Berichtswesen.

30 **Der Weg zum Treasury-Management-System**
Wie Schwabe, Ley & Greiner die Auswahl und Implementierung von Systemen unterstützt.

32 **Umstellung mit Format**
SEPA-Umstellung leicht gemacht.

34 **Ihr Risiko in unserer Hand**
Die Risiko-Management-Spezialisten von SLG.

36 **Und was möchten Sie wissen?**
Die Studien von Schwabe, Ley & Greiner.

37 **Zunehmend transparent**
Die SLG-Studie „Risikotransparenz 2011“.

38 **Olympische Spiele im Treasury**
Der Treasury Summit von Schwabe, Ley & Greiner: Wo sich die Besten messen.

40 **Treasury von morgen**
Abläufe im Treasury.

42 **Tipps, News, Impressum**
Excel-Kalkulation mit korrelierten Daten, Finanztransaktionssteuer trifft Unternehmen.

Was gibt es Neues?

Cash-Management unterliegt einem rascheren Wandel als die meisten anderen Treasury-Kernbereiche. Unsere Kunden und wir haben nichts gegen diesen Wandel, solange er zu mehr Effizienz führt.

Der Autor:

Alexander Fleischmann
ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner. Als Leiter des SLG-Kompetenzzentrums „Cash-Management“ berät er u. a. Unternehmen zu Fragen der SEPA-Umstellung.

Über kurz oder lang wird ein Ersatz der derzeitigen manuellen Administration von Aufträgen und Eingangs- sowie Ausgangsrechnungen durch ein PC-gestütztes System unumgänglich sein […]“; „Die Installierung eines elektronischen Zahlungsverkehrssystems könnte den Administrationsaufwand reduzieren […]“: So lauteten zwei Schlussfolgerungen aus unserem ersten „Treasury-Factfinding“.
Was vor 25 Jahren in einem unserer ersten Projekte eine berechtigte Empfehlung war, ist heute selbstverständlich: Jede Treasury-Abteilung nutzt ERP- und Zahlungsverkehrssysteme und andere technologische Hilfsmittel.
Eines aber ist unverändert geblieben: Cash-Management ist DIE grundlegende Treasury-Aufgabe und, wenig verwunderlich, „Brot-und-Butter“ unseres Beratungsgeschäfts. Im Laufe der letzten 25 Jahre haben wir mit unseren Kunden unzählige einschlägige Projekte erfolgreich durchgeführt (s. Kasten). Nach wie vor sind wir bei der Auswahl der passenden Systeme dabei und begleiten Zahlungsverkehrsausschreibungen. Wir konzipieren Payment-Factory-Modelle und berechnen Cash-Pooling-Potenziale. Zwei neue Schwerpunkte unserer Arbeit zeichnen sich seit jüngerer Zeit ab: Neue Zahlungsverkehrsformate und die Potenziale des SEPA-Zahlungsverkehrs. Diese Aufgabengebiete werden weiterhin dafür sorgen, dass es unseren Kunden – und uns – auch in den kommenden Jahren nicht langweilig wird.

Eine Frage des Formats

Jeder Treasurer, der sich bereits um eine Optimierung seines Zahlungsverkehrs bemüht hat, kennt das leidige Thema: International sind bis heute unterschiedliche Zahlungsformate im Einsatz. Diese erfordern spezifisches Format-Knowhow und bedeuten teils erheblichen Implementierungs- und Testaufwand, beispielsweise, wenn ein Unternehmen ein neues System einführt oder den Bankpartner wechselt.
Mit der XML-Pflicht unter SEPA ist der erste Schritt in Richtung Standardisierung getan. Doch wie begegnet man dem Format-Wirrwarr bei Zahlungen ins Ausland? Abhilfe verspricht hier die globale CGI-Initiative. Das CGI-Format als eine Art „Kernformat“ auf Basis von ISO20022-XML zielt darauf ab, Unterschiede künftig so weit wie möglich zu beseitigen und ein Format zu schaffen, das von allen Banken weltweit verarbeitet werden kann.
Die Vorteile sind klar: Mit XML nutzt man einen zukunftstauglichen Standard. CGI-Formate können durch ihre Struktur ein Mehr an Informationen transportieren. Und CGI kommt Unternehmen in der „Single Euro Payments Area“ besonders entgegen – das nötige XML-Wissen muss hier ohnehin aufgebaut werden. Zwar sind auch beim CGI-Format (noch) landesspezifische Anpassungen je Bank und entsprechende Tests notwendig. Da die technische Basis mit ISO20022 jedoch stets dieselbe ist, gehen diese Arbeiten leichter von der Hand als bisher. Das Ergebnis: Zahlungsverkehr auf einheitlicher Basis.

Cross-border Euro-Pooling adé?

Mit Erscheinen dieser Ausgabe des TreasuryLog werden es noch rund 200 Arbeitstage sein, bis die Banken im SEPA-Raum den bisherigen Überweisungs- und Lastschriftformaten die Leitung kappen. Auf die Brisanz dieser Deadline und den

„Zahlungsverkehr mit aufgekrempelten Ärmeln etabliert“

Wolfgang Becker, Head of Treasury, COMPO GmbH & Co KG. COMPO ist Hersteller von Gartenprodukten und Spezialdüngemitteln.

„Nach der Ausgliederung aus dem Mutterkonzern musste COMPO sehr schnell ein eigenes Treasury auf die Beine stellen. Als erstes galt es, einen eigenständigen Zahlungsverkehr zu etablieren, in Verbindung mit einem Euro-Cash-Pool und einer neuen Hauptbank. SLG unterstützte uns bei der Erstellung und der Abarbeitung des ambitionierten Projektplans. Mit aufgekrempelten Ärmeln setzten wir unsere Cash-Management-Strukturen auf – so schnell, dass es geradezu einem ‚Wettbewerb‘ zwischen uns und unserem Bankpartner glich.“

SEPA: neue Optionen auch nach der Umstellung.

Handlungsbedarf der Unternehmen haben wir an dieser Stelle schon mehrmals hingewiesen. Welche Optionen aber bieten sich den Teilnehmern nach Februar 2014, wenn die verpflichtende „SEPA-Fitness“ erst mal hergestellt ist? Nun, es bleibt weiterhin interessant:
Die SEPA-Regeln erlauben es den Kunden auf der Einzahlungsseite, zu gleichen Kosten über die SEPA-Ländergrenzen hinweg zu zahlen. Tun sie dies beispielsweise auf zentral gehaltenen „Non-resident“-Konten der jeweiligen Tochtergesellschaften und hält man diese Konten noch dazu beim selben Institut, ist eine anschließende Cash-Konzentration sowohl einfacher als auch kostengünstiger, da es sich hier um eine Art Euro-Pool ohne grenzüberschreitende Überträge handelt.
Auch gegen die Angst, ausländische Kunden könnten die Zahlung an eine deutsche IBAN scheuen, stehen Lösungen vor der Tür: „Virtuelle Konten“ könnten es bald erlauben, dass jeder Kunde seine „eigene“ landesspezifische IBAN erhält und dabei gar nicht mitbekommt, dass sein Geld tatsächlich nach Deutschland überwiesen wird. Durch die direkte Zuordnung Kunde-IBAN darf man auch getrost mit Verbesserungen in den Zahlungsverkehr-Abläufen rechnen.
Auf der Auszahlungsseite kann man von den im Vergleich sehr günstigen Zahlungsverkehrsgebühren in bestimmten Ländern, wie Deutschland oder Österreich, profitieren.

Gerne unterstützen wir Sie dabei, Ihre Formatstrategie im Zahlungsverkehr auf solide Beine zu stellen und auch ganz konkret in SAP umzusetzen (mehr dazu s. S. 32). Wir erarbeiten mit Ihnen Konzepte zur effizienten Nutzung der neuen Möglichkeiten im Cash-Management und setzen diese gemeinsam mit Ihnen um. **info@slg.co.at**

Behalten Sie als Unternehmen den Durchblick und besuchen Sie unseren Workshop beim 25. Finanzsymposium

ds-wa.com

EMIR-Services für OTC-Derivate

Wir verschaffen Ihnen den Durchblick

Die BayernLB ist Ihr erfahrener Partner bei der Erfüllung der neuen regulatorischen Anforderungen. Als wesentlichen Bestandteil unserer EMIR-Expertise bieten wir Ihnen ein individuelles OTC-Derivate-Reporting an ein Transaktionsregister sowie umfassende Client Clearing-Services. Profitieren Sie von den EMIR-Services der BayernLB, die bereits seit 2012 von vielen unserer Kunden in Anspruch genommen werden. Nutzen Sie unsere individuellen Informationsveranstaltungen, gerne auch bei Ihnen vor Ort. EMIR-Services mit der BayernLB. Schnell. Kompetent. Und zuverlässig. Weitere Informationen erhalten Sie unter clientclearing@bayernlb.de ▸ www.bayernlb.de/ClientClearing

BayernLB

Schweizer Messer fürs Risiko

Aufs richtige Werkzeug kommt es an: zuverlässig, flexibel und einfach zu bedienen. Schwabe, Ley & Greiner entwickelt Risikotools, die den Datendschungel durchdringen. Der Anwender erkennt einfach und rasch, wie hoch Finanzrisiken wirklich sind.

Der Autor:

Günther Bauer
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner und Spezialist für finanzielles Risiko-Management: Neben dem Erarbeiten von Regelungen und dem Aufbau von Risiko-Management-Prozessen zählt die Umsetzung einzelner Arbeitsschritte in verschiedenen Treasury-Systemen oder das Erstellen von Risikotools zu seinen Aufgaben.

Wenn man als Risiko-Manager Zeitungen durchblättert, könnte man es mit der Angst zu tun bekommen: „Energiepreise enorm angestiegen", „So schützen Sie sich vor dem Währungskrieg", „Die Zinsen in Deutschland werden steigen" – werden die Zeiten immer unruhiger? Andererseits: Schwankungen von Zinsen oder Wechselkursen hat es (fast) immer schon gegeben. Und man kann sich bekanntlich auch zu Tode fürchten.
Um Risiken gegenzusteuern, muss man um ihre Bedeutung wissen: Tun sie mir weh, und wenn ja, wie sehr? Hier gilt es, das richtige Werkzeug zu finden, um Risiken zu erkennen und zu bewerten. Wichtig dabei: Nie den Überblick verlieren, selbst wenn man sich im Dickicht der Zahlen zu verirren droht. Nur so kann Risiko-Management funktionieren.

So einfach wie möglich, so komplex wie nötig

Als SLG-Berater erstellen wir seit Jahren Tools für unsere Kunden, damit diese mit praktischen Hilfsmitteln Risiken berechnen können. Das reicht von einfachen Tabellenblättern, wo Positionen mit Volatilitäten und Korrelationen multipliziert werden, bis hin zu komplexen Simulationstools. Das Grundprinzip ist jedoch immer das Gleiche: Am Anfang erarbeiten wir ein Konzept und analysieren die Datenbasis; am Ende steht ein Betrag, den das Unternehmen bei „schlechter" Kurs- oder Zinsentwicklung möglicherweise verliert.
Gewisse Arbeiten kann einem kein System abneh-

Abb. **Alle Risiken im Griff?**
Als Ergebnis zeigt unser Risikotool die Gesamtrisiken bezogen auf Cashflow und Wert sowie die einzelnen Risiken aus Währungen, Zinsen etc., sowohl als absolute Zahl als auch in Prozent der „Risikopuffer" EBT und Eigenkapital. Der Blick auf das Gesamtrisiko offenbart, dass dieses kleiner ist als die Summe der einzelnen Risiken. Der Grund: Korrelationen.

Risikobericht per 31.03.2013		95%-Risiko in TEUR	in % vom EBT	in % vom EK
Plankennzahlen („Risikopuffer")			300.000	5.875.000
Summe Cashflow-Risiko		-42.288	14,10 %	0,72 %
Summe Wertrisiko		-113.866	37,96 %	1,94 %
Währungen	Cashflow-Risiko	-777	0,26 %	0,01 %
	Direktes Cashflow-Risiko	-695	0,23 %	0,01 %
	Indirektes Cashflow-Risiko	-169	0,06 %	0,00 %
	Wertrisiko	-42.389	14,13 %	0,72 %
	Finanzaktiva	-35.698	11,90 %	0,61 %
	Finanzpassiva	-6.885	2,30 %	0,12 %
	Translationsrisiko	-26.549	8,85 %	0,45 %
Zinsen	Cashflow-Risiko	-14.799	4,93 %	0,25 %
	Wertrisiko	-71.477	23,83 %	1,22 %
	Finanzaktiva	-32.681	10,89 %	0,56 %
	Finanzpassiva	-65.895	21,97 %	1,12 %
Rohstoffe & Energie	Cashflow-Risiko	-39.711	13,24 %	0,68 %
	Strom	-14.698	4,90 %	0,25 %
	Gas	-32.751	10,92 %	0,56 %
	Kohle	-9.475	3,16 %	0,16 %
	Wertrisiko	-17.685	5,90 %	0,30 %
	Strom	-12.854	4,28 %	0,22 %
	Gas	-8.635	2,88 %	0,15 %

men: Die Entscheidungen über die strategische Ausrichtung und darüber,was konkret abgesichert werden soll,müssen selbst getroffen werden. Bei Tätigkeiten wie der Risikoquantifizierung und im Berichtswesen hingegen können Tools einen wertvollen Beitrag leisten.

Vielseitig: das Risikotool von SLG.

Aussagen auf Positions- und Portfolioebene

Wenn es darum geht, mehrere Risiken gleichzeitig zu betrachten, kann so ein Werkzeug ganz schön umfangreich werden. So haben wir beispielsweise 2006 für das international führende Baustoffunternehmen Wienerberger ein Excel-Tool erstellt, um die Risiken aus Fremdwährungen, Zinsen sowie aus Energie- und Rohstoffpreisen zu berechnen. Insgesamt mehr als 200 Risikofaktoren. Um angesichts dieser Menge aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wählten wir einen Simulationsansatz: Die zukünftige Entwicklung aller Risikofaktoren wird dabei mindestens 10.000 Mal simuliert. Die Änderungen der Wechselkurse, Zinsen, Energie- und Rohstoffpreise werden zufällig generiert, folgen jedoch den historischen Volatilitäten und Korrelationen. Die Ergebnisse erlauben Rückschlüsse auf das Gefahrenpotenzial in den einzelnen Positionen und im Gesamtportfolio.

Um die Berechnung durchzuführen, müssen zuerst die Positionen und die Marktparameter in das Tool übernommen werden. Damit es nicht mit enormen Datenmengen überfrachtet wird, werden viele Vorbereitungen außerhalb des Tools erledigt: die Zusammenführung von Statuspositionen und Planungen sowie die Ermittlung von Volatilitäten und Korrelationen. Die komprimierten Informationen werden dann per Knopfdruck vollautomatisch eingespielt.

Im Anschluss an den Datenimport werden die zukünftigen Pfade generiert und für jeden Pfad die entsprechenden Auswirkungen ermittelt, jeweils für die nächsten zwölf Monate. Auf Basis aller Auswirkungen können wir so die Risikokennzahlen „ablesen“ und gleichzeitig noch mit Wahrscheinlichkeiten versehen (s. Abb. links).

Während das Excel-Tool von seinerzeit mehr als elf (!) Stunden benötigte, um 10.000 Simulationspfade zu berechnen, geht das heute in wenigen Minuten: Mittlerweile erstellen wir Risikotools auf Basis einer sehr mächtigen Mathematik-Software namens Matlab bzw. des dazugehörigen Excel-Add-ins. Somit kann man ruhig auch einmal ausprobieren, welche Auswirkungen ein zusätzlicher Zins-Swap oder ein weiteres Devisentermingeschäft hätte. Das dauert nicht länger, als sich einen Kaffee zu holen.

Mit Standardfunktionen zu individuellen Tools

Durch jahrelanges „Üben“ haben wir unsere Tools ständig weiterentwickelt und verfeinert. Mit den Standardfunktionen von Excel und Matlab können wir somit rasch auch komplexe Tools erstellen und gleichzeitig auf die individuellen Anforderungen unserer Kunden eingehen. Und weil sich ihre Bedürfnisse ständig weiterentwickeln, erwarten wir auch in Zukunft spannende Projekte.

„System nach unseren Bedürfnissen“

Bei Wienerberger machen schwankende Gas- und Strompreise 14 % des Gruppenumsatzes aus, die Verantwortung dafür lag aber früher bei den operativen Gesellschaften. Der Vorstand etablierte daher zentrale Hedging-Vorgaben mit einer regelmäßigen Ermittlung und Überwachung des Energierisikos. Das Excel-Tool von SLG stellte die einfachste Methode dar, rasch eine Simulation des Gaspreisrisikos auf Basis der vorhandenen Informationen umzusetzen. Um unsere drei wichtigsten finanziellen Risiken korreliert zu simulieren, haben wir gleich noch FX und Zinsen dazugenommen und diese um VaR ergänzt.

Die Ergebnisse setzen wir zum budgetierten Eigenkapital bzw. Cashflow ins Verhältnis. Wenn definierte Limite überschritten werden, brechen wir die einzelnen VaR-Komponenten bzw. CfaR-Komponenten (auch bei Gaspreisen) herunter und entscheiden, welche Sicherungen wir vornehmen. Gleichzeitig ermöglicht das Modell auch „What-if“-Szenarien, d. h., wir können geplante Sicherungsmaßnahmen, aber auch Refinanzierungen in ihrer Auswirkung auf CfaR und VaR simulieren. Zudem erhalten wir eine schnelle Übersicht, ob die Hedging-Richtlinien eingehalten werden. Wir denken daran, das Modell um Strompreisrisiken zu ergänzen, allerdings waren uns in Excel bisher Grenzen gesetzt, weil schon mehr als 220 Risikofaktoren in der Korrelationsmatrix stehen. Gegenüber anderen Systemen hat das SLG-Risikotool den Vorteil, dass es sich flexibel den Bedürfnissen unseres Unternehmens anpasst und dass nicht wir uns den Beschränkungen des Tools anpassen müssen.

Stefan Huber
ist Head of Group Treasury der Wienerberger AG, wo das SLG-Risikotool seit über sechs Jahren im Einsatz ist.

Hat der Bankkredit ausgedient?

Die Krise ist noch nicht überwunden und Basel III wirft bereits seine Schatten voraus. Worauf wird es in der Unternehmensfinanzierung in Zukunft ankommen?

Die Autorin:

Edith Leitner
ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner. Die promovierte Betriebswirtschafterin leitet das SLG-Kompetenzfeld „Corporate Finance".

Der Bankkredit verliert systematisch an Bedeutung. Das stellt die Bundesbank im Rahmen einer Studie fest, die sie zu Finanzierungsquellen und -instrumenten von Unternehmen in Deutschland durchgeführt hat. Während Kredite am Beginn der Untersuchungsperiode, im Jahr 1991, noch 32 % der Gesamtverbindlichkeiten ausmachten, betrug ihr Anteil 2010 lediglich 18 %. Auch die Rolle der Banken scheint einem Wandel zu unterliegen, was mit einem abnehmenden Stellenwert der klassischen Hausbankfunktion einhergeht: 1991 waren 94 % der Kreditgläubiger Banken. Bis 2010 reduzierte sich dieser Anteil um acht Prozentpunkte, wobei sich die größten Veränderungen in den letzten zehn Jahren abzeichneten. Die stärkere Diversifikation bei Finanzierungsinstrumenten und Finanzierungspartnern ist also nicht erst eine Lehre aus der jüngsten Krise. Basel III wird in diesem Sinne Impulsgeber für weitere Diversifizierungsanstrengungen sein, insbesondere, weil der von der Europäischen Kommission veröffentlichte Legislativvorschlag (CRD IV) eine selektivere Kreditvergabe mit einem noch stärkeren Fokus auf eine risikoadäquate Bepreisung erwarten lässt.

Diversifikation – auch im Mittelstand

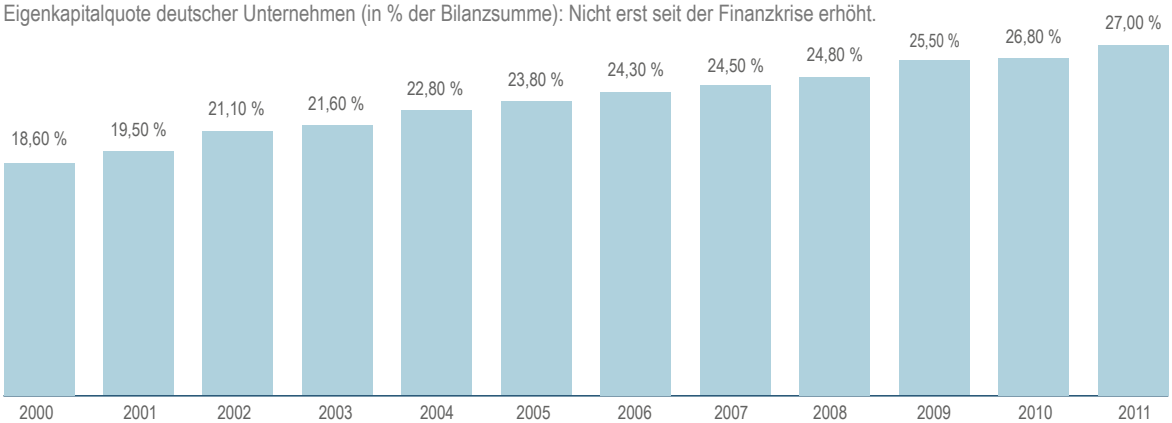
Möglichkeiten zur Diversifikation gibt es auch für mittelständische Unternehmen. Zum Beispiel wurden 2012 etwa EUR 13 Mrd. an Schuldscheindarlehen platziert. Das ist zwar weniger als in den Jahren 2008 und 2009, doch hat die Anzahl der Emittenten zugenommen. Im vergangenen Jahr waren vorwiegend mittelgroße Unternehmen im Schuldscheinmarkt aktiv und nicht mehr die „typischen" Emittenten von Anleihen, die im Nachhall der Lehman-Pleite dorthin Ausweichmanöver unternommen hatten. Auch die Börsen bemühen sich – mit unterschiedlichem Erfolg –, bedarfsgerechte Segmente zu etablieren. Mit Mittelstandsanleihen wurde 2012 etwa EUR 1 Mrd. eingesammelt. Das durchschnittliche Emissionsvolumen lag dabei knapp unter EUR 30 Mio. Insgesamt hat sich das in Deutschland in Umlauf befindliche Volumen von Unternehmensanleihen im vierten Quartal 2012 gegenüber dem vorhergehenden Quartal um 6,3 % und gegenüber dem Vorjahr um knapp 19 % erhöht.

Transparenz in der Kommunikation

Gerade für mittelständische Unternehmen kann eine Erweiterung der Instrumentenpalette aber bedeuten, dass vorab die Finanzkommunikation professionalisiert und intern für transparentere Strukturen gesorgt werden muss. Dazu gehört eine systematische Auseinandersetzung mit dem Geschäftsmodell, der Unternehmensstrategie und möglichen Risikofaktoren. Auch wenn viele Banken den Mittelstand derzeit offensiv umwerben, ist der Schritt in Richtung Kapitalmarkt oder alternativer Instrumente für die Stabilität des Finanzierungsportfolios letztlich wohl unausweichlich – nicht nur, um eine

Abb. **Eigenkapital wächst stetig**

Eigenkapitalquote deutscher Unternehmen (in % der Bilanzsumme): Nicht erst seit der Finanzkrise erhöht.



Datenquelle: Deutsche Bundesbank, Dezember 2012

Diversifikation in der Finanzierung: So wie Seidensticker sammeln Unternehmen vermehrt Mittel über Anleihen ein.

stärkere Durchmischung im Gläubigerkreis zu erreichen, sondern auch, um das mögliche Laufzeitspektrum zu verbreitern. In der genannten Studie stellte die Bundesbank beispielsweise fest, dass die durchschnittliche Fristigkeit der gewährten Bankkredite im Beobachtungszeitraum tendenziell kürzer wurde. Und „langfristig" wird in Zukunft vermutlich gleichzusetzen sein mit „noch teurer": Basel III zielt aus Liquiditätsrisikoerwägungen darauf ab, für Banken die Möglichkeit zur Fristentransformation einzuschränken. Kredite müssen – in höherem Maß als bisher – fristenkongruent refinanziert werden.

Bonität als Stellschraube

Wie wichtig es ist, die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Stellschrauben der eingesetzten Ratingmodelle zu kennen, wurde in einer der letzten Ausgaben des TreasuryLog ausführlich erläutert (4/2012: „Worauf es bei Kreditverträgen ankommt"). Die verschärften bankenaufsichtsrechtlichen Regelungen und die sich abzeichnenden Veränderungen in der Zusammensetzung des Finanzierungsportfolios sorgen dafür, dass die Bonität eines Unternehmens zunehmend zur Kostenfrage wird – und damit zu einer zentralen betriebswirtschaftlichen Steuerungsgröße. Soweit sich Änderungen im Wettbewerbsumfeld oder beispielsweise neue Produktstrategien in belastbare Business-Plan-Szenarien überführen lassen, spricht eigentlich nichts dagegen, anhand ausgewählter „Schlüsselkennzahlen" den möglichen Bonitätskorridor transparent zu machen und im Bedarfsfall gezielt zu verkleinern – ganz im Sinne der Managementphilosophie von Peter Drucker: „What gets measured, gets managed."

Höheres Eigenkapital

In der Diskussion um Rating, Basel III und Finanzierungssicherheit fällt häufig auch das Stichwort Eigenkapital. Im längerfristigen Vergleich zeigt sich, dass Unternehmen ihre Eigenkapitalpuffer aber nicht erst seit der Krise kontinuierlich erhöhen. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote lag beispielsweise 2011 bei 27 %, rund acht Prozentpunkte über dem Wert aus dem Jahr 2000 (siehe Abbildung links). Bemerkenswert ist nicht nur der Anstieg der Eigenkapitalquote, sondern auch, wie gerade kleinere Unternehmen „aufholen": Laut „KfW-Mittelstandspanel 2012" ist der bilanzielle Eigenkapitalanteil von Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern 2011 beispielsweise um 1,9 Prozentpunkte gestiegen, während im Segment der Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern der Anstieg der Eigenkapitalquote mit 0,1 Prozentpunkten äußerst moderat ausfiel.

Bei dieser Datenlage wäre es falsch zu behaupten, dass die Krise fundamentale Änderungen in den Finanzierungsstrategien hervorgerufen hat. Geändert hat sich nur der Stellenwert von Diversifikation – entlang möglichst vieler Dimensionen. Und was die Zukunft des Bankkredits betrifft: Es gibt ihn noch, es wird ihn weiterhin geben, jedoch nur noch für Unternehmen mit guter Bonität.

Dietmar Müller,
CFO der
Berndorf AG

„Kredite gegen entsprechende Bonität"

„Als in unserer Gruppe Kreditverlängerungen anstanden, waren wir mit nicht marktgerechten Konditionen seitens der Banken konfrontiert. Mithilfe von SLG erstellten wir eine eigene, fundierte Bonitätseinschätzung anhand von betriebswirtschaftlich sinnvollen Kennzahlen. Wir erkannten, an welchen Stellschrauben wir noch drehen mussten, um unsere Bonität zu erhöhen, und brachten uns argumentativ in Stellung. SLG hat uns handfeste Lösungen geliefert, mit denen wir heute noch arbeiten."

© Fotolia.com

WCM-Komplettpaket: Wir analysieren die Realität und keine Stichtage, benchmarken Prozesseffizienzen und keine Stichtagskennzahlen.

Reines Kennzahlen-Benchmarking schafft noch keine Liquidität!

Von der kompletten Beleganalyse bis zur Handlungsempfehlung: Schwabe, Ley & Greiner untersucht Ihre WCM-Prozesse so gründlich, dass Sie Liquiditätspotenziale gezielt anzapfen können.

Die Autorin:

Nina Luh
ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie verantwortet das Kompetenzfeld „Working-Capital-Management“ und hat dutzende Projekte in diesem Bereich durchgeführt.

Exakt 9.179.507 Belege im Gegenwert von EUR 16.117.430.908 haben uns in der jüngsten Vergangenheit tiefe Einblicke in das Cash-Bewusstsein unserer Kunden beschert. Wir sehen oft direktes Verbesserungspotenzial!

Viele Unternehmen …

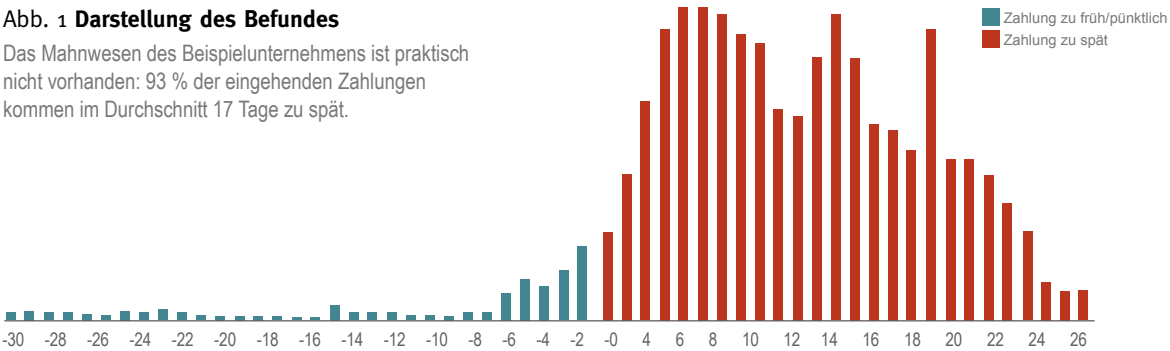
- verfolgen Forderungen nicht so stringent und konsequent, wie es der Gesetzgeber zulassen würde und es die Pflichten eines Unternehmers fordern.
- begleichen ihre Verbindlichkeiten vor Fälligkeit und agieren so zum Wohle des Lieferanten.
- umgehen mit manuellen Eingriffen strikt definierte Prozessautomatismen.
- bezahlen freitags alle Rechnungen, nehmen gewährte Lieferantenskonti nicht in Anspruch, verschicken Ausgangsrechnungen nur wöchentlich usw. …

Das alles kostet Geld. Wir helfen Ihnen, diese Kosten zu identifizieren, zu beurteilen und zu reduzieren! Wir zeigen Ihnen ganz konkret, wo und wie Sie Kapital freisetzen können. Wir messen Sie und Ihre Gesellschaften gegeneinander und gegen andere Unternehmen und vor allem gegen Best Practices. Auf der realen Belegebene, nicht anhand klassischer Kennzahlen!

Unser WCM-Komplettpaket

Wir analysieren die Realität und keine Stichtage, benchmarken Prozesseffizienzen und keine Stichtagskenn-

Abb. 1 **Darstellung des Befundes**
Das Mahnwesen des Beispielunternehmens ist praktisch nicht vorhanden: 93 % der eingehenden Zahlungen kommen im Durchschnitt 17 Tage zu spät.



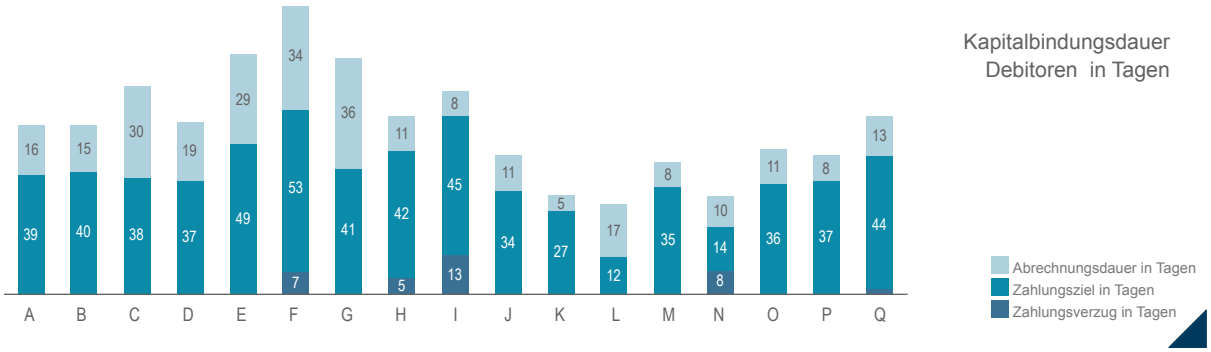
zahlen und definieren sinnvolle Zielgrößen anhand der identifizierten Potenziale. Wir unterstützen Sie bei Umsetzungsmaßnahmen, gestalten Prozesse, schreiben Richtlinien und richten Controlling-Instrumente ein. Nur das schafft wirklich Liquidität. Ein reines Kennzahlen-Benchmarking anhand veröffentlichter Bilanzstichtagsdaten tut das nicht und lässt den falschen Schluss zu.
Wir benchmarken Sie richtig und sinnvoll: erst die intern gesteuerten Prozesse wie Mahnwesen und Zahllaufsteuerung, dann gegen die Zahlungskonditionen und Vertragsbestandteile gegenüber dem Markt.

Vier Schritte zur Liquidität

1. Analyse der eigenen Prozesseffizienz und Darstellung des Befundes (Abb. 1)
2. Vergleich zu anderen Unternehmen (Abb. 2)
3. Messung an den „Best Practices“ wie z. B. 1 wöchentlicher Mahnlauf, Abstand der Mahnstufen max. 14 Tage, Schonfrist max. 5 Tage und ausnahmslose Verrechnung von Verzugszinsen und Mahngebühren gemäß den gesetzlichen Regelungen
4. Ableitung und Umsetzung von konkreten Handlungsempfehlungen zur Erreichung des Idealzustandes

Abb. 2 **Benchmarketing – wo stehen Sie im Vergleich?**

Kapitalbindungslaufzeiten von Leistungserbringung über Fakturierung (Abrechnungsdauer) bis Fälligkeit (Zahlungsziel) und Zahlungseingang (Zahlungsverzug) im Vergleich. Vorbildlich: Unternehmen M erhält trotz relativ langer Zahlungsziele vergleichsweise pünktlich sein Geld.



TECHNOSIS
finance software

- Multilaterales Netting
- Finanzplanung
- Automatische Verbuchung
- Asset Management
- Cash Management
- IAS/IFRS
- Treasury Management
- Risiko Management
- Datenversorgung
- Electronic Banking

www.technosis.de

Norwegens Ölmilliarden werden in Aktien investiert. Der Aktienanteil wurde während der Finanzkrise nicht zurückgefahren, sondern mit 60 % beibehalten.

Hasardieren die Norweger?

Der norwegische Staat investiert seine Ölmilliarden großteils in Aktien, um den Wohlstand künftiger Generationen zu sichern. Ist das Spekulation oder risikoaverse Anlagestrategie?

Der Autor:

Utz Greiner
ist Partner von Schwabe, Ley & Greiner. Seine besonderen Beratungsschwerpunkte sind das Portfolio-Management und das Aktiv-/Passiv-Management für Unternehmen, Gebietskörperschaften und Banken.

Hätte das hierzulande ein Finanzminister überlebt? EUR 90 Mrd. oder 25 % des Bruttoinlandsprodukts verlor der größte norwegische Staatsfonds im Zuge der Finanzkrise an Wert. Vor 2007 hatte der „Government Pension Fund Global" noch eine Aktienquote von 40 %, seit 2007 eine von 60 % – und blieb dieser Strategie auch die Krisenjahre 2008 bis 2009 hindurch treu. Die verbleibenden 40 % sind großteils in Anleihen (70 % Staats- und 30 % Unternehmensanleihen) investiert.

In Österreich hingegen könnten Aktien womöglich aus dem Portfolio der öffentlichen Hand verschwinden. Hier diskutiert man nämlich plakativ ein „Spekulationsverbot" für Gebietskörperschaften: Per Gesetz sollen diese zu „risikoaversem" Finanz-Management verpflichtet werden. Konkret sollen Aktienanlagen – so scheint es derzeit – für Gemeinden und Länder unzulässig werden.

Allerdings vermeidet der Gesetzesentwurf, ganz im Sinne populistischer Einfachheit, zwei wichtige Themen anzusprechen, die am Beginn aller Überlegungen zum Portfolio-Management stehen müssen. Erstens: Welches Ziel will ich erreichen? Zweitens, auch wenn es akademisch klingen mag: Was ist für mich Risiko? – Aushöhlung der Realsubstanz? Abweichung vom budgetierten Ertrag? Verlustwahrscheinlichkeit? Und: Wie weit ist mein Risikohorizont? Ein Jahr oder zwei Generationen oder „ewig"?

Bis weit in die Zukunft

Die norwegischen Finanzstrategen, nicht eben Vertreter angelsächsischer Kapitalmarktverblendung, haben sich diese Fragen gestellt. 1990 wurde der Staatsfonds gegründet, um die sprudelnden Erdöleinnahmen aufzunehmen. Sein Volumen beträgt heute 130 % des BIP oder mehr als EUR

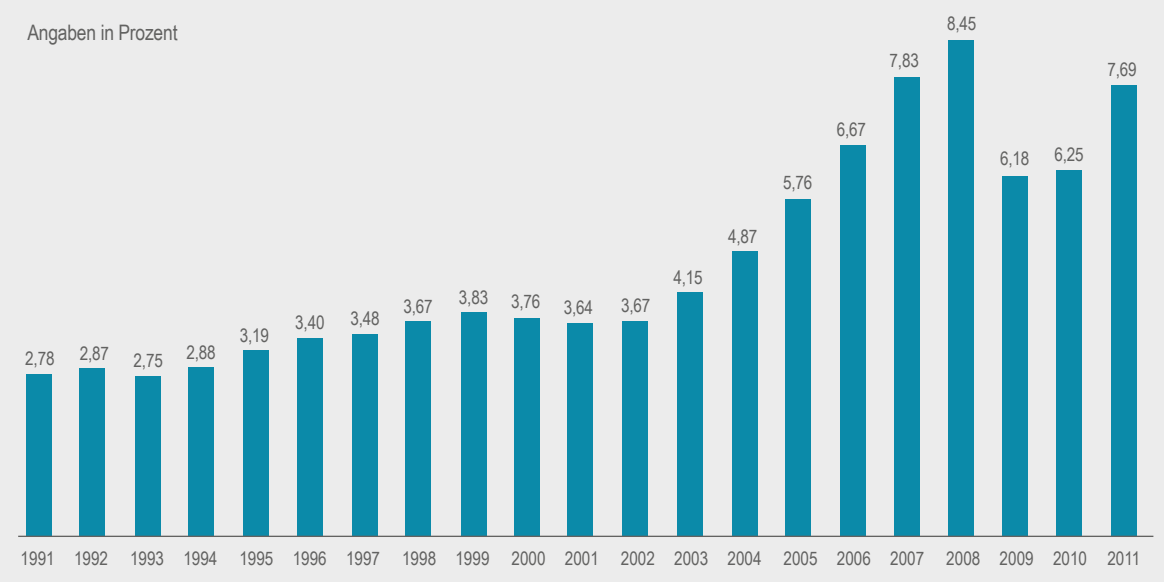
500 Mrd. Kernpunkt der Strategie, die auch in der Krise nicht über Bord geworfen wurde, ist der lange Anlagehorizont, der Zeitraum, über den das Ziel verfolgt und das Risiko gemessen wird.
Ihr Auftrag lautete: Vermögen für kommende Generationen bewahren. Und bewahren heißt, risikoavers anlegen.
Spinnen nun die Norweger, wenn sie ihr Staatsvermögen zu mehr als der Hälfte in Aktien investieren? Oder haben Aktien (besser: Unternehmensbeteiligungen) sehr wohl risikoaverse oder vielmehr risikokompensierende Tugenden?
Die Fonds-Manager in staatlichem Auftrag haben den zähesten Gegner jedes langfristigen bis „ewigen" Anlegers ausgemacht: die Inflation. Sie erodiert langfristig die Substanz. Ein Anleger, der sein Vermögen zu 3 % p.a. in eine „risikofreie" 10-jährige Staatsanleihe anlegt, hat für die kommenden 10 Jahre eine scheinbar sichere Rendite von 3 % p.a. Tatsächlich aber hat er bei 3 % jährlicher Inflation nach 10 Jahren einen realen Erfolg auf den ursprünglich eingesetzten Kapitalbetrag von null. Und das auch nur dann, wenn die Inflation nicht höher als die erwarteten 3 % p.a. war. Risikoaversion heißt aber, in die Zukunft schauen und für eine unerwartete negative Entwicklung vorsorgen!

Dividendenrendite auf den ursprünglichen Kapitaleinsatz

Aktien sind letztendlich Beteiligungen an Unternehmensgewinnen. Deshalb haben wir uns die Dividendenverzinsung des eingesetzten Kapitals vorgenommen, um die aberwitzige norwegische „Spekulation" zu untersuchen. Dividenden deshalb, weil diese „unstrittig" sind, wohingegen die Gesamtrendite „im Auge des Betrachters" liegt.
Die Dividendenrendite wird üblicherweise ermittelt, indem die aktuelle Jahresdividende durch den aktuellen Aktienpreis dividiert wird. BlackRock – als Anbieter der iShares-ETFs auf dividendenstarke Aktien – rechnet die Dividendenrendite als Summe der Dividenden im Fonds für die letzten 12 Monate dividiert durch den rollierenden Durchschnitt des Fondswerts für diesen Zeitraum.
Beide Ansätze werden unseres Erachtens der wahren Dividendenleistung nicht gerecht. Maßgeblich ist, welche Rendite auf das *ursprünglich* eingesetzte Kapital erzielt wird. Nehmen wir die „Price-" und „Gross"-Werte des MSCI World Index von 1969 bis 2011: Für eine Indexinvestition im Jahr 1969 ergab sich ein Jahr später eine Dividendenrendite von 3,5 % und im Jahr 2011 – bezogen auf die ursprüngliche Investition im Jahr 1969 – eine Rendite von 40 %. Über den gesamten Zeitraum ist die jährliche

Abb. **Dividendenrendite auf Kapitaleinsatz**

Erfolg für eine Investition im Jahr 1990, als der norwegische Staatsfonds gegründet wurde: Die jährlichen Dividendenrenditen aus dem MSCI Welt-Index (berechnet auf den ursprünglichen Kapitaleinsatz) sind mit überraschender Stetigkeit gestiegen.



Dividendenrendite um durchschnittlich knapp 0,8 % gestiegen. Ihre Volatilität lag bei knapp 2 % p.a.

Dem Anleger wächst jährlich mehr zu als die Dividende

Die Dividenden sind aber nur ein Teil des Ertrages. Wir schätzen die Ausschüttungsquoten auf durchschnittlich rund 30 bis 50 % der Jahresergebnisse. Der tatsächliche Jahreserfolg liegt also beim Zwei- bis Dreifachen des Dividendenerfolgs. Die Jahresrenditen aus Dividenden und thesaurierten Gewinnen werden allerdings von den Kursentwicklungen sowohl über- als auch unterzeichnet.

Zinsen erklären Aktienvolatilität

Aktienkurse stellen bewertungstechnisch den Barwert einer ewigen Rente zukünftiger Unternehmensgewinne dar. Der Barwert einer solchen Rente hat – bei Diskontfaktoren im Bereich von 6 bis 10 % p.a. – eine Modified-Duration von 10 bis 14. Die langfristige Volatilität der Kapitalmarktzinsen entwickelter Märkte schätzen wir auf rund 100 Basispunkte p.a. Somit sind Aktienvolatilitäten von 10 bis 14 % allein mit Zinsänderungen begründbar! Tatsächlich liegt die Volatilität entwickelter Aktienmärkte langfristig in einer Bandbreite von 15 bis 20 % p.a. – die aber die norwegischen Staatsfonds-Manager mit ihrem ewigen Anlagehorizont nicht abschreckt. Auch wenn es verfehlt ist, von einer „Aktien-Duration“ zu sprechen, lässt sich folglich dennoch eine Verbindung zwischen Zins- und Aktienvolatilität beobachten.

Wer ist hier der Spekulant?

Die Norweger spinnen nicht! Aktien sind für den Anleger, der auch kommenden Generationen einen Anteil am heutigen Vermögen bieten möchte oder sehr langfristige Zahlungsverpflichtungen decken muss, ein risikoaverses Instrument. Schon allein die Dividendenrendite des eingesetzten Kapitals dürfte langfristig die Inflationsrate „schlagen“. Als zusätzlicher Puffer für missliebige Überraschungen kommt der thesaurierte Unternehmensgewinn hinzu. Auch dieser sollte in einem gut diversifizierten Portefeuille zumindest im Ausmaß der Inflation steigen. Risikoarme Staatsanleihen nehmen sich im Kontrast dazu wie Spekulationen aus.

Skalpell statt Keule

Risiko und Risikoaversion lassen sich nur anhand von finanziellen Zielen und zeitlichen Horizonten beurteilen. Ein Spekulationsverbot, wie heute in Österreich diskutiert, würde wie eine Keule wirken, wo ein Skalpell gefragt ist. Wichtiger wäre eine Verpflichtung zu Risikotransparenz. Angewendet auf Unternehmen wie Gebietskörperschaften bedeutet dies, dass ein Risiko-orientiertes Berichtswesen mit vollumfänglicher Darstellung von Vermögen, Verbindlichkeiten und Risiko gefordert ist: originäre und derivative Finanzaktiva, Finanzpassiva und alle inklusive des Pensionsportefeuilles und ähnlicher Positionen.

Strategie und Richtlinie für Anleger

Asset Management ist Teil des Geschäftsfelds Corporate Finance von Schwabe, Ley & Greiner. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir die Anlagestrategie und -richtlinien inklusive Berichtswesen. Dabei gilt es besonders, auf Ziele und Risikoverständnis des Anlegers einzugehen.
info@slg.co.at

In Zukunft wird Cash Management mehr denn je zur Königsdisziplin.

Cash Management ist dann am effektivsten, wenn es Ihnen erlaubt, Ihren täglichen Finanzierungsbedarf zu decken, während Sie sich auf die langfristigen Ziele Ihres Unternehmens fokussieren.

Die HSBC hat in über 60 Ländern Payments und Cash Management-Teams. Wir stellen Ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt – und mit dem Wissen über die lokalen Märkte, unserem weltweiten Netzwerk und der Technologie helfen wir Ihnen, Ihr globales Cash Management zu optimieren.

Aus diesem Grund wurde die HSBC als „Best Global Cash Manager for Corporates" im Euromoney Cash Management Survey 2012 ausgezeichnet. Zusammen planen wir Ihren nächsten Zug.

Die Zukunft beginnt heute. HSBC.

Sprechen Sie uns an. Telefon +49 211 910-2801
HSBC Trinkaus & Burkhardt AG · Königsallee 21/ 23 · 40212 Düsseldorf · www.hsbc.de

Die Markets-App
Mehr über **Emerging Markets** erfahren Sie über diesen QR-Code:

Erhältlich im App Store
Google play

HSBC

Treasury-Richtlinien dokumentieren die Ziele und Grundsätze des Treasury-Managements im Konzern.

Klare Regeln

Regeln, Gesetze und Richtlinien sind der Rahmen, in dem wir uns bewegen. Ein solcher wird auch im Treasury benötigt. Worauf es bei der Formulierung ankommt.

Die Autorin:

Sonja Hüther
ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie hat mit zahlreichen unterschiedlichsten Unternehmen Treasury-Richtlinien verfasst.

Wer sich Treasury-Richtlinien verpassen möchte – oder muss –, sollte sich nicht zum Ziel setzen, „jetzt halt auch“ Richtlinien zu haben. Vielmehr sollte ein solches Projekt mit einem klar definierten Ziel starten. Dass dieses Ziel erreicht wird, dafür fühlen wir uns als Berater verantwortlich.
Ein wirksames Treasury-Regelwerk umfasst eine Vielzahl unterschiedlichster Dokumente. Unternehmenszweck, Größe, Kultur und Organisation sowie natürlich der Aufgabenumfang der Treasury-Abteilung spiegeln sich in Richtliniendokumenten wider. Außerdem müssen sich die Richtlinien in die bestehende Dokumentenlandschaft einfügen.

Knackig und knapp für KMUs

Kleinere oder mittelständische Unternehmen wünschen sich oft eine möglichst kompakte Regelung. Das ist durchaus berechtigt: Den Treasury-Mitarbeitern ist meist schon klar, welche Ziele ihr Unternehmen im Finanz-Management verfolgt. Darüber hinaus kommunizieren sie oft direkt mit den Entscheidungsträgern. Bei solchen Richtlinienprojekten geht es vor allem darum, einzelne Aufgaben und Prozesse zu beschreiben. So entsteht ein dokumentierter Rahmen, in dem die Beteiligten ihre täglichen Ent-

Dreiseiter oder Konvolut?

Treasury-Richtlinien dokumentieren üblicherweise die Ziele und Grundsätze des Treasury-Managements im Konzern. Sie beschreiben die Aufgabenverteilung zwischen den Abteilungen im Zentralbereich sowie die Rolle der Tochtergesellschaften. Je nach Größe und Komplexität der Unternehmen variieren die Dokumente enorm. Sie reichen von dreiseitigen „Golden Rules“ bis hin zu Regelwerken mit mehreren hundert Seiten, in denen sämtliche Aufgaben und Strategien (vom Zahlungsverkehr über die Ausstellung von Sicherheiten bis hin zur Bestimmung des Währungsrisikos) exakt dokumentiert sind.

info@slg.co.at

scheidungen treffen, was der Absicherung von Mitarbeitern und Führung dient. Die Dokumentation von Abläufen macht die Treasury-Abteilung natürlich auch unabhängiger vom „Geheimwissen“ einzelner Personen. Und wir als Berater haben den Anspruch, im Rahmen der Prozessbeschreibung die Abläufe zu hinterfragen und da und dort Hinweise zur Verbesserung zu geben. Für die Erledigung von dezentralen Treasury-Aufgaben in kleineren Konzernen bzw. bei flachen Strukturen ist meist die kaufmännische Geschäftsleitung der Tochtergesellschaften zuständig. Diese wird operativ häufig durch ein oder zwei Mitarbeiter unterstützt. Richtlinien müssen dieser Struktur gerecht werden: Knappe, klare Vorgaben, was zu tun ist und was nicht getan werden darf; und dass im Zweifel immer das zentrale Treasury zu fragen ist.

Umfangreich für die Großen

Wenn auch jedes Regelwerk vollständig sein sollte – bei großen Konzernen ist der Anspruch an Ausnahmeregelungen, Eskalationsstufen und die Definition von Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung weitaus höher. Der Finanzvorstand kann seine Ziele und Grundsätze nicht allen Treasury-Mitarbeitern persönlich näherbringen. Daher muss eine umfangreichere schriftliche Regelung erfolgen. Hier beschreibt das Richtliniendokument nicht nur einzelne Prozesse, sondern dient vielmehr der Kommunikation der Strategie. Die Richtlinie muss verstärkt begründen, wozu die Vorschriften dienen, aber auch betonen, was die Folgen der Nichteinhaltung sind. Große Unternehmen legen meist ohnehin eine sehr große Sorgfalt an den Tag, wenn sie ihre Richtlinien erarbeiten. Unsere Beraterarbeit besteht daher häufig darin, komplexe Inhalte zu strukturieren und zu vereinfachen.
Vor dem Erstellen der Richtlinien müssen zwei Fragen beantwortet werden. Erstens: Welche Personen nehmen Treasury-Aufgaben im Konzern wahr? Und zweitens: Wie verteilen sich die Kompetenzen für Entscheidung und Durchführung? Wer hat Weisungs- und Durchgriffsrecht? Das kann eine diffizile Aufgabe darstellen, wenn man es mit Zentralabteilung(en) und Treasury-Centern, Regionen- oder Länder-Clustern zu tun hat.

Ziele niederschreiben

Das Interessante bei Richtlinien-Projekten ist sowohl für unsere Kunden als auch für uns Berater, dass man selten eine Realität beschreibt, die bereits in allen Facetten praktiziert wird. Beim Versuch, das Ist, die Ziele und die Wunschvorstellungen niederzuschreiben, darf man sich in aller Regel auf spannende Diskussionen einstellen.

Private Banking | *Investment Banking* | *Asset Management* | *Corporate Banking* www.berenberg.de

Unsere Leistungen für

Finanz- und Treasury-Management

Wir bieten ein umfangreiches Angebot an Treasury-Lösungen sowie ein breites Spektrum an Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Dienstleistungen:

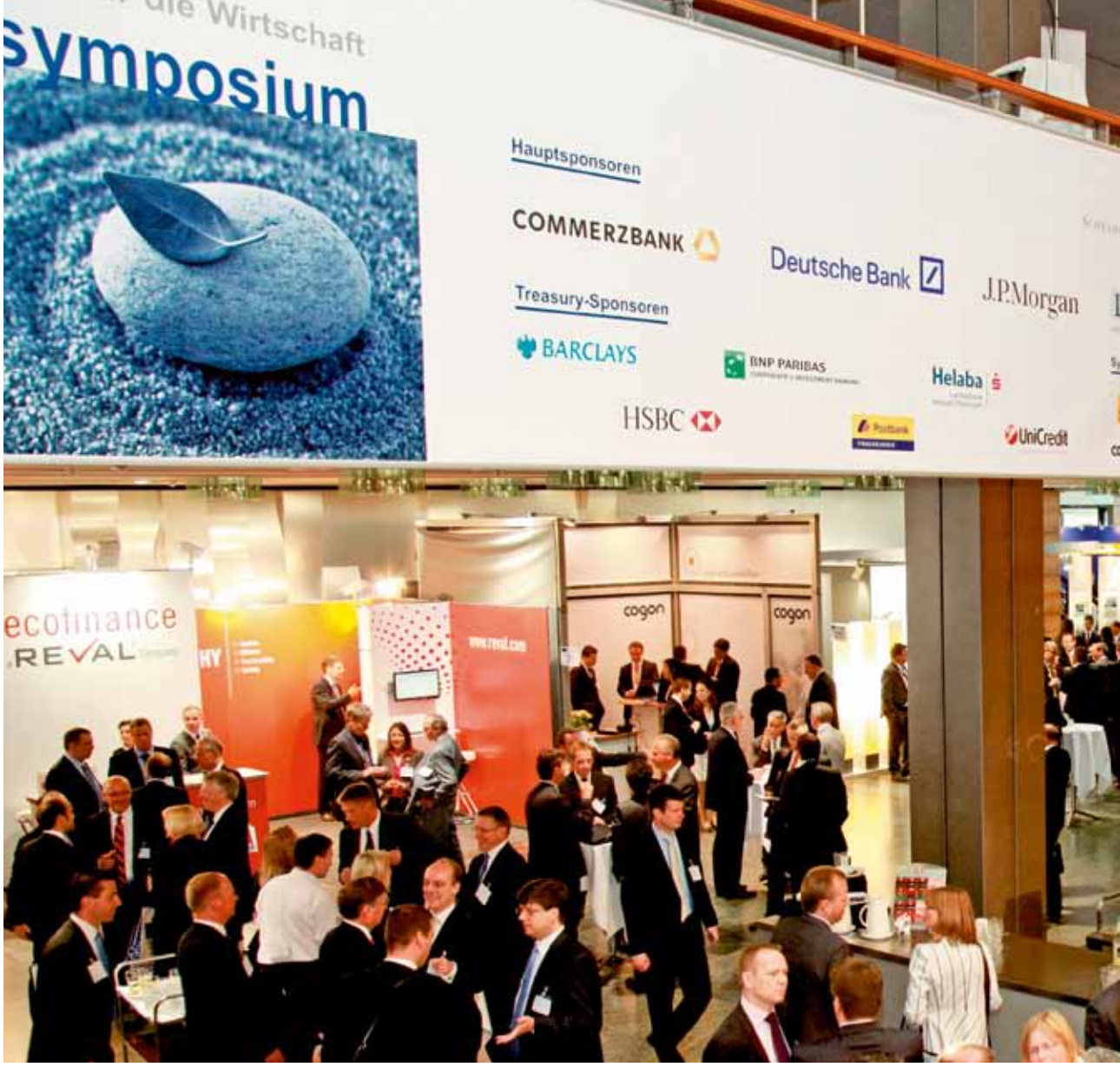
- Liquiditätsmanagement und Risiko-Management-Strategien für Fremdwährungs- und Zinsrisiken
- Begleitung von komplexen Finanzierungsprojekten, Strukturierung von Kapitalmarktfinanzierungen, Entwicklung von Finanzierungsstrategien und die Ausgestaltung von Financial Covenants

Erfahren Sie mehr in unseren Workshops auf dem 25. Finanzsymposium:
Raum Ravel
Donnerstag, 11. April 2013

Sven O. Müller
Corporate Banking
Telefon +49 40 350 60-244

Sebastian Brand
Asset Management
Telefon +49 69 91 30 90-225

Privatbankiers gegründet 1590
BERENBERG BANK
Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG



Mannheimer Schule

Früher holte sich Mozart in Mannheim musikalische Inspiration. Heute suchen hier Spitzentreasurer nach Impulsen: beim Finanzsymposium von Schwabe, Ley & Greiner.

Der Autor:

Thomas Schörner ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er verantwortet das jährliche Finanzsymposium und den laufenden Seminarbetrieb.

Es war ein bescheidener Anfang. Im April 1989 hob eine kleine, erst kurz zuvor gegründete Wiener Beratungsgesellschaft das erste Finanzsymposium aus der Taufe. 120 Besucher informierten sich, was es mit den „Treasury Trends" auf sich hatte – zumindest ihnen dürfte der Terminus „Treasury" schon damals geläufig gewesen sein.

Der Grundstein für die mittlerweile größte Informationsdrehscheibe im Finanz- und Treasury-Management war gelegt: Heute frequentieren jährlich an die 1.800 Besucher das Mannheimer Kongresszentrum. „Wir sehen uns wieder in Mannheim!" ist mittlerweile zur Grußformel unter den unternehmerischen Schatzmeistern geworden.

Trendsetter im Finanzbereich

Die Gründe für den Erfolg sind vielfältig: Hier werden Trends und Entwicklungen diskutiert, lange bevor sie „Allgemeingut" werden: Treasury-Software, Finanzierungsalternativen, SEPA, Value-at-Risk, Rohstoff-Hedging, Compliance im Finanzbereich, Regularien wie EMIR oder grenzübergreifendes Cash-Pooling. Es herrscht Anbietervielfalt und es gibt die Möglichkeit, sich umfassend zu informieren: Ob IT oder Finanzdienstleistungen auf der Agenda des Besuchers stehen, auf dem Finanzsymposium findet jeder Corporate Treasurer die passenden Antworten auf seine Fragen – und dazu die richtigen und kompetenten Ansprechpartner! Dass man den Blick über den Tellerrand bewahrt und nicht der

Seit 25 Jahren die wichtigste Informationsdrehscheibe für Treasurer: das Finanzsymposium in Mannheim.

„Fachidiotie“ verfällt, dafür sorgen seit Jahren prominente und von Berufs wegen kritische Zeitgenossen: So beehrten Richard von Weizsäcker, Joachim Gauck, Hans-Dietrich Genscher, Lothar Späth oder Gerhard Schröder das Finanzsymposium.

Jubiläumsjahr 2013

Zum 25. Jubiläum von 10. bis 12. April warten hochkarätige Vorträge. Finanzverantwortliche aus Unternehmen wie Bayer, Continental, Deutsche Post, Lufthansa, Geberit, Mahle, RWE, Siemens oder Swisscom werden interessante Einblicke in ihren Treasury-Alltag geben. Die Themen spiegeln die Anforderungen der Praxis wider – so widmet sich eine Podiumsdiskussion der „Rohstoffsicherung und -finanzierung in Deutschland“.

FTT: Das sagen die Hauptsponsoren

„Die LBBW-Gruppe ist seit vielen Jahren aus Überzeugung Sponsor des Finanzsymposiums, einer der wichtigsten Veranstaltungen für Treasurer und Finanzverantwortliche in Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Für uns ein idealer Ort, um unsere Expertise als Bank unter Beweis zu stellen und mit den Teilnehmern effizient und dennoch angenehm ins Gespräch zu kommen.“

Landesbank Baden-Württemberg

„J. P. Morgan ist bereits seit vielen Jahrzehnten im deutschsprachigen Markt vertreten, der für uns einer der bedeutendsten Märkte weltweit ist. Das Finanzsymposium bietet in diesen Zeiten großer Marktdynamik und neuer regulatorischer Entwicklungen eine hervorragende Plattform für den Dialog mit Unternehmen aus der Region, über aktuelle Herausforderungen, ihre individuellen Bedürfnisse und das breite Spektrum an Finanzdienstleistungen, das wir ihnen in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie rund um den Globus anbieten können.“

J. P. Morgan

Richard von Weizsäcker, Gerhard Schröder, Joachim Gauck: Prominente Referenten für den Blick über den Tellerrand.

Dicht besetzte Workshops: Expertenwissen kompakt.

Podiumsdiskussionen: Treasury-Anforderungen der Zukunft.

FTT: Das sagen die Hauptsponsoren

„Die Commerzbank versteht sich als strategischer Partner des Mittelstands und eine der führenden Cash-Management-Banken. Für die Einlösung dieses hohen Anspruchs hat neben individuellem Kundenverständnis der fachliche Austausch mit Finanzentscheidern herausragende Bedeutung – und dafür gibt es kaum eine bessere Plattform als das Finanzsymposium. Die dort gewonnenen Impulse sind für uns unverzichtbar und der entscheidende Grund, uns seit Jahren als Hauptsponsor zu engagieren."

Commerzbank

„Das Finanzsymposium ist für uns die wichtigste Cash-Management-Veranstaltung in Europa und aus unserem Marketing-Kalender nicht mehr wegzudenken. Der Erfahrungsaustausch in den Vorträgen, bei denen die Teilnehmer von den anderen lernen, ist unschlagbar und hat sich seit den Anfangstagen bewährt. ‚Mannheim', wie das Finanzsymposium von Insidern genannt wird, hat ein besonderes Flair. Wahrscheinlich gehört die Invasion von hunderten Gästen aus der Finanzszene mittlerweile auch für die Mannheimer Bürger zum Frühling."

Deutsche Bank

Jochen Schwabe (links) mit hochkarätiger CFO-Runde.

Networking: Das Finanzsymposium ist Treffpunkt der Branche.

Aussteller- und Workshop-Betreiber-Rekord 2013: Unter den 67 Anbietern sind die wichtigsten Finanzdienstleister und Software-Häuser.

Einen Rekord stellt die Anzahl der Aussteller und Workshop-Betreiber dar: Unter den 67 Anbietern sind renommierte Finanzdienstleister wie American Express oder Morgan Stanley neu dabei. Als Gastreferenten werden Joschka Fischer, Heiner Geißler und der ehemalige österreichische Bundeskanzler Viktor Klima zu wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen Stellung nehmen.

Wir bedanken uns bei all jenen, die mit uns das Finanzsymposium groß gemacht haben – sei es als Sponsor, Workshop-Anbieter, Aussteller oder natürlich als Besucher des Finanzsymposiums.
Wir sehen uns in Mannheim!

SLG-Veranstaltungen: Ausbildung und Expertentreffen

Mehr Informationen zu allen unseren Veranstaltungen (Finanzsymposium, Seminare, Roundtables ...) finden Sie auf unserer Homepage **www.slg.co.at.**

Achtung Cash-Manager: Bitte merken Sie sich unsere Spezialveranstaltung **„The Future of Cash Management"** am 26. November in Frankfurt vor!

www.slg.co.at/FutureofCashManagement

© Fotolia.com

Finanz-Reporting: Für jeden Empfänger die maßgeblichen Berichte.

Visitenkarte des Treasury

Für so manche Treasury-Abteilung ist das Erstellen der Finanzberichte ein monatlicher Kampf. Was ist zu tun, um effizient, vollständig und treffsicher zu berichten?

Die Autorin:

Margit Kleinhager ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie leitet das SLG-Kompetenzfeld „Bilanzierung", das sich mit praktischen Fragen zu IFRS und Berichtswesen im Rahmen der Treasury-Beratung befasst.

Wenig geliebt, dafür unvermeidlich – Finanzberichte erfreuen sich häufig nicht des besten Rufs, weder bei denen, die sie erstellen, noch bei denen, die sie lesen sollen. Für die Verfasser bedeuten sie einen großen manuellen Aufwand, der am Stichtag viele Ressourcen bindet, und die Empfänger beklagen sich, dass die Berichte wenig Aussagekraft haben. Sind die Berichte auch noch zu umfangreich, werden sie obendrein auch nicht regelmäßig gelesen.

Wer erhält die Berichte?

Das Finanzberichtswesen ist gewissermaßen die Visitenkarte des Treasury. Wer es gestalten oder beurteilen will, muss sich zuallererst die Frage nach dem Adressaten stellen. Der Gesamtvorstand eines florierenden Unternehmens wird mit einer zusammenfassenden Darstellung genügend informiert sein. Ein CFO hingegen, der z. B. regelmäßig um ausreichende Liquidität ringt, benötigt detailliertere Inhalte; schließlich muss er eine Vielzahl von Banken kontinuierlich und in gleicher Form mit Informationen zur geplanten Liquiditätsentwicklung versorgen.

Was interessiert den Empfänger?

Mit den Adressaten stellt sich die Frage nach der Relevanz von Inhalten. Ist es sinnvoll, an einen Konzernverantwortlichen die Salden der fünf deutschen Kontokorrentkonten auf Kommastellen genau zu berichten, aber große Positionen wie Pensionsverbindlichkeiten nicht zu berücksichtigen, nur weil sie primär nicht im Treasury-System zur Verfügung stehen? Welche Berichtsinhalte „relevant" und „nicht relevant" sind, lässt sich pragmatisch aus der 80-zu-20-Regel ableiten: Für eine konzernweite, umfassende Darstellung sollten mindestens 80 % des Positionsvolumens dargestellt sein. Sonst ist es schwer, sinnvolle Aussagen bzw. Entscheidungen zu treffen. Die verbleibenden 20 % sollen berücksichtigt werden, sofern dies technisch möglich und wirtschaftlich vertretbar ist.

Welche Inhalte sind sinnvoll?

Ausschließlich derivative Finanzinstrumente als „Risikoposition" zu betrachten, hat aus Treasury-Sicht nur eine bedingte Aussagekraft. Vielmehr ist es erforderlich, die ökonomischen Risikopositionen – also die

Alle SLG-Veranstaltungen 2013 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management				10.–11.			
Cash-Management mit SAP				12.			
Derivate in der Bilanz						12.–13.	
Derivative Instrumente			4.–5.			19.–20.	
Excel im Finanz-Management			5.–6.				
Liquiditätsplanung und -vorsorge				17.–18.			
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP				19.			
Treasury-Assistenz				17.–19.			
Treasury-Operations			11.–12.				
Treasury-Revision						19.–20.	
Beyond Value-at-Risk			10.–11.			5.–6.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management			24.–26.				3.–5.
Währungsrisiko-Management			24.–25.				3.–4.
Working-Capital-Management							3.–4.
Zinsrisiko-Management			25.–26.				4.–5.
Zukunft des Cash-Managements		14.				26.	
Lehrgänge Österreich (Wien)							
DerivateExpress						7.–8.	
41. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M2:15.–26.						
42. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			M1:17.–28.	M2: 2.–13.			
43. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management						M1: 4.–15.	
Treasury-Prüfung		17.			11.		

Seminare Deutschland (Frankfurt)	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management				24.–25.			
Cash-Management mit SAP				26.			
Cash-Pooling	16.						
Derivative Instrumente						26.–27.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge						19.–20.	
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP						21.	
Treasury-Assistenz	23.–25.					5.–7.	
Treasury-Operations				3.–4.			
Beyond Value-at-Risk							3.–4.
Währungs- und Zinsrisiko-Management		14.–16.				12.–14.	
Währungsrisiko-Management		14.–15.				12.–13.	
Working-Capital-Management		14.–15.				5.–6.	
Zinsrisiko-Management		15.–16.				13.–14.	
Zukunft des Cash-Managements	23.					12.	
Lehrgänge Deutschland							
29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)							
30. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)			M1: 3.–14.	M2:16.–27.			
31. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)						M1:18.–29.	
Treasury-Prüfung (Frankfurt)	19.					8.	
TreasuryExpress (Spitzingsee)			10.–14.				9.–13.
Symposien und Fachkonferenzen							
25. Finanzsymposium (Mannheim)	10.–12.						
The Future of Cash Management (Frankfurt)						26.	

WebAcademy	Inhalte unter www.slg-academy.com

Treasury-Roundtables	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables

Bei Interesse kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen.

Bitte faxen an +43 (0)1 585 48 30-15

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

Name

Funktion

E-Mail

Abb. 1 **Konzeption eines Finanzberichtswesens**

Die logische Struktur der Berichtsmappe berücksichtigt, wer die Adressaten sind.

Allgemeiner Teil	Inhaltsverzeichnis Management Summary Kommentar
Status	Finanzstatus in EUR, FX Sicherheiten, Derivate
Planung / Vorschau	Liquiditätsplanung in EUR, FX Abweichungsanalyse Liquidität, Liquiditätsreserve
Risiko	Überblick Gesamtrisiko Währungsrisiken, Zinsrisiken, Kontrahentenrisiken
Ergebnis / Performance	FX, IR-Ergebnis Performance der IHB

Grundpositionen zusammen mit den Sicherungsgeschäften – zu zeigen und damit das Risiko auf das Exposure zu rechnen. Auch hat die Berechnung einer bloßen Risikokennzahl nur eine eingeschränkte Aussagekraft, solange sie nicht in Bezug zu einem Limit oder einer Ertrags- bzw. Eigenkapitalgröße dargestellt wird.

Strukturiert vorgehen

Bei der Konzeption eines effizienten Berichtswesens erstellen wir als erstes mit dem Kunden die groben Inhalte adressatengerecht in Form einer „Berichtsmappe“ (Abb. 1). Je Bericht überprüfen wir den Inhalt detailliert auf Vollständigkeit (Abb. 2) und halten bei diesem Schritt auch gleich die Datenquellen der Inhalte fest. In der Regel stammen die Daten aus dem (inhaltlich führenden) Treasury-Management-System, diese müssen für ein vollständiges Berichtswesen aber häufig mit Daten aus anderen Quellen ergänzt werden. Daneben gilt es zu entscheiden, welches System für die Erstellung der Berichte verwendet werden soll. Häufig ist dies ein im TMS integrierter Berichtsgenerator, aber wir beobachten auch, dass Unternehmen zunehmend flexible, nicht integrierte Reporting-Tools zum Einsatz bringen.

Ist das System festgelegt, werden die Schnittstelleninhalte spezifiziert und dokumentiert, wie Berechnungen in den Berichten erfolgen sollen. Ein konservatives Unternehmen wird beispielsweise nur unrealisierte Verluste auf das Verlustlimit anrechnen wollen, nicht aber unrealisierte Gewinne.

Die Erstellung eines Berichtsdesigns bildet den Abschluss dieses konzeptionellen Vorgehens. Es legt beispielsweise fest, ob der Finanzstatus nach Währungen oder nach Gesellschaften gruppiert werden soll.

Weniger Aufwand, aber auch weniger Fehler

In der Praxis gibt es erst wenige Unternehmen, die bereits ein vollkommen integriertes Finanzberichtswesen umgesetzt haben, mit dem sich Berichte „auf Knopfdruck“ erstellen lassen. Kleine manuelle Zwischenschritte aber werden wohl auch künftig bestehen bleiben. Doch die Zeiten, in denen Treasury-Mitarbeiter „Excel-Monster“ manuell befüllen und konsolidieren müssen, neigen sich dem Ende zu. Mit der „Ablösung“ von Excel im laufenden Berichtswesen geht es ja nicht nur darum, einen großen Arbeitsaufwand zu verringern. In erster Linie soll ein systemunterstütztes Berichtswesen Fehler vermeiden, Prozesse sicher machen und Informationen flexibler auswerten.

Abb. 2 **Berichtskriterien erfüllt?**

Mit einer Checkliste überprüft SLG strukturiert, welche Inhalte die einzelnen Berichte haben sollen.

Berichtswesen-Check		Minimum	Best Practice	IFRS7	Finanzstatus	Liquiditätsplanung	Ergebnis	Performance	FX-Risiko	Zinsrisiko	Kursrisiko	Rohstoffpreisrisiko	Pensionsrisiko	Liquiditätsrisiko	Kontrahentenrisiko	Länderrisiko
1.	**Vollständigkeit**															
1.1.	**Firmen**	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.1.	In-house-Bank	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.2.	Alle vollkonsolidierten KGs	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.3.	Alle Equity-konsolidierten KGs	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x
1.1.4.	Alle anderen Einheiten, für die man evt. über einen Beteiligungsansatz hinaus haftet oder Risiko trägt	x	x		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
	Arbeitsgemeinschaften, Joint Ventures		x		x	x			x	x	x	x	x	x	x	x
	Spezialvehikel wie Fonds, CTAs		x		x				x	x	x		x		x	x
	Andere															
1.2.	**Finanzpositionen**	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2.1.	Aktive Finanzpositionen bilanzwirksam (unterhalb der Konzernebene auch Intercompany)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Zahlungsmittel (Bargeld, Schecks)	x	x	x	x		x	x	x	x				x	x	x
	Geldanlagen jeder Art: Banken und Nichtbanken (Guthaben, Darlehen, Wertpapiere, Finanzleasing)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
	Operative Forderungen (L+L …)	x	x						x						x	x
	Rohstoffe (Vorräte), Energie		x				x	x			x	x			x	x
	Sonstige (z. B. positive Marktwerte von Derivaten)		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2.2.	Passive Finanzpositionen bilanzwirksam (unterhalb der Konzernebene auch Intercompany)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Zahlungsmittel (Schecks)	x	x	x	x		x	x	x	x				x	x	x
	Geldaufnahmen jeder Art: Banken und Nichtbanken (Sollsalden, Darlehen, Schuldtitel, Finanzleasing)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x
	Operative Verbindlichkeiten (L + L …)	x	x						x						?	?
	Ähnlich den Geldaufnahmen (z. B. Pensionsverbindlichkeiten)		x		x		x	x	x				x			
	Sonstige (z. B. negativer Marktwert von Derivaten)		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1.2.3.	Aktive Finanzpositionen indirekt bilanzwirksam		x		x		x	x	x				x	?		
	Pensionsfonds (CTA)		x		x		x	x	x				x	?		
1.2.4.	Passive Finanzpositionen indirekt bilanzwirksam		x		x		x		x				x	?		
	Sozialverpflichtungen (Barwert der Leistungszusagen)		x		x		x		x				x	?		
1.2.5.	Planposition		x			x	x	x	x					x		
	Fremdwährungspositionen aus der Liquiditätsplanung		x			x	x	x	x					x		

SEPA geht alle an

Knapp 10 Monate haben Unternehmen noch Zeit, ihren Zahlungsverkehr fit für die Anforderungen des einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums SEPA zu machen. Zum 1. Februar 2014 werden die bisherigen nationalen Überweisungs- und Lastschriftformate auf das europaweit geltende SEPA-Format umgestellt. Bei vielen Unternehmen bleibt allerdings noch einiges zu tun.

von Thomas Eberle, Deutsche Bank AG

Der Status quo der Umstellung zeigt sich deutlich in den Zahlungsverkehrsstatistiken: Hierzulande lag der Anteil der SEPA-Lastschriften am Gesamtvolumen im Dezember 2012 bei lediglich 1,9 Prozent und auch der Anteil der SEPA-Überweisungen noch deutlich unter 50 Prozent[1]. Ein Grund für den Nachholbedarf bei den SEPA-Umstellungsmaßnahmen in den Unternehmen ist sicherlich die relativ späte Fixierung des Enddatums. Zudem zeigt sich in vielen Gesprächen mit Unternehmensvertretern, dass der Aufwand der Umstellung oftmals unterschätzt wird. Allein die Datensammlung von IBAN und BIC, die im SEPA-Zahlungsverkehr an die Stelle von Bankleitzahl und Kontonummer treten, kann enorm viel Zeit kosten. Außerdem gibt es bei vielen Unternehmen noch offene Fragen. So ist eben nicht nur der Auslandszahlungsverkehr von SEPA betroffen, sondern auch Euro-Zahlungen innerhalb Deutschlands.

Es drängt die Zeit, damit der Endtermin 1. Februar 2014 gehalten werden kann. Schließlich müssen in einem SEPA-Projektteam mehrere Abteilungen involviert werden. In der Regel sind dies neben Treasury und Buchhaltung, IT-, Rechts- und Personalabteilung und Compliance auch natürlich Einkauf und Vertrieb. Zudem steigt die Komplexität der Projekte mit der Unternehmensgröße und den verwendeten Zahlungsverkehrsinstrumenten. Ein hoher Anteil von Lastschriften, für die Mandate eingeholt und verwaltet werden müssen, sowie selbstprogrammierte IT-Systeme, die nicht alle für SEPA-Formate benötigten Datenfelder umfassen, können das Projekt erheblich verzögern.

Neben den reinen Umstellungserfordernissen bietet SEPA Unternehmen gleichzeitig die Chance, ihre Cash Management-Prozesse zu überprüfen und mit Hilfe ihrer Bank zu optimieren. Insellösungen im Zahlungsverkehr können abgeschaltet und IT-Prozesse gestrafft werden. So kann künftig der komplette Zahlungsverkehr eines Unternehmens an einer zentralen Stelle gebündelt werden. Dies vereinfacht das Cash Management, die Liquiditätsplanung im Unternehmen und senkt die Zahlun gsverkehrskosten, z.B. durch die Konsolidierung von Konten und Bankverbindungen. Allerdings braucht es Zeit und Expertise, um diese Entscheidungen in den Unternehmen vorzubereiten und entsprechend umzusetzen. In diesem Prozess sind auch Banken als Dienstleister bei der SEPA-Umstellung gefragt.

Die Deutsche Bank unterstützt die reibungslose SEPA-Umstellung ihrer Kunden nicht nur mit strategischer Beratung und maßgeschneiderten Informationen, sondern auch mit praxisorientierten taktischen Vorbereitungstipps. Unter anderem hat die Bank einen „Umfassenden Leitfaden zur SEPA-Migration" herausgegeben, der Unternehmen bei den notwendigen Schritten begleitet (auch als ibook verfügbar).

www.deutsche-bank.de/sepa

[1] *Quelle: European Central Bank, http://www.ecb.int/paym/sepa/about/indicators/html/index.en.html*

Vorbereitung
- Ernennen Sie einen SEPA-Beauftragten.
- Bilden Sie eine Projektgruppe aus allen betroffenen Unternehmensbereichen.
- Binden Sie Ihre Banken und Ihre Softwareanbieter ein.
- Analysieren Sie Ihren Zahlungsverkehr und die SEPA-Auswirkungen.
- Legen Sie einen SEPA-Umsetzungszeitplan mit Etappenzielen fest.

Strategische Fragestellungen
- Lohnen sich höhere Investitionen in IT-Systemumstellungen?
- Lassen sich durch SEPA zusätzliche Marktchancen erschließen?
- Können Sie kurz- oder langfristig die Zahl der Konten im In- und Ausland reduzieren?
- Kann Ihr Unternehmen durch SEPA sein Liquiditätsmanagement verbessern?

Organisatorische Umsetzung Basisdaten
- Geben Sie Ihre Bankverbindung auf allen Formularen und Rechnungen mit IBAN und BIC an.
- Wählen Sie die für Sie sinnvollste Lösung zur IBAN-/BIC-Ermittlung.
- Prüfen Sie, ob Ihre Finanzbuchhaltung und Zahlungsverkehrs-Software SEPA-fähig ist.

Organisatorische Umsetzung Lastschrift
- Holen Sie unverzüglich eine Gläubiger-Identifikationsnummer bei der Deutschen Bundesbank ein.
- Entscheiden Sie über eine geeignete Logik zur Vergabe einer Mandatsreferenz.
- Passen Sie die Abläufe für Lastschrifteinzüge an.
- Beachten Sie die neuen Fristen und Informationspflichten im Lastschriftverfahren.

Advertorial

Berichte auf Knopfdruck

Seit über 10 Jahren steht TIP für aussagekräftige Berichte, intuitive Bedienung, kontinuierliche Weiterentwicklung und erstklassigen Support. Über 100 Unternehmen mit knapp 12.000 Anwendern profitieren täglich davon, sechs berichten hier.

Gabriele Bech
Leiterin Financial Services, ÖBB Holding AG

„Verständlichkeit trotz komplexen Themas“

TIP setzt unsere Reporting-Anforderungen optimal um. Wir wollen unseren ÖBB-Gesellschaften transparente und gut verständliche Finanzberichte zur Verfügung stellen.

Besonders wichtig ist uns dabei, dass unsere User dezentral auf standardisierte Reports zugreifen können und damit in einem manchmal komplexen Thema gut verständliche Informationen erhalten. Selbstverständlich dürfen sie nur jene Informationen abfragen, für die sie auch autorisiert sind.
Diese Informationen erhalten sie dann jedoch richtig, vollständig und aktuell. Zusätzlich zu TIP verwenden wir ein Risiko-Management-Tool und vor allem diverse SAP-Module, aus denen wir täglich Daten nach TIP automatisch übernehmen.
Unsere AnsprechpartnerInnen bei SLG setzen unsere Anforderungen immer mit einem hohen Maß an Verständnis für die Vielfalt des ÖBB-Konzerns um. Auch beim alltäglichen Support gehen sie rasch und kundenorientiert vor.

TIP bei der ÖBB:
Seit 2006, aktuell von 100 Personen in 25 Gesellschaften verwendet; Berichte zu: konzernweitem Finanzstatus, Art und Konditionen von Finanzgeschäften, Art und Umfang von Garantien/Patronaten, Kredit-/Bankomatkarten und Vollmachten.

Stefan Korbmacher

Tabea Niederhagen
Corporate Finance, HOCHTIEF AG

„Einfach zu handhaben, intuitiv zu bedienen“

TIP ist einfach zu handhaben und intuitiv zu bedienen. Als Administratoren schätzen wir außerdem, dass wir die Systemoberfläche und -einstellungen selbstständig bearbeiten können und daher nicht ständig vom Support des TIP-Teams „abhängig“ sind. Mit dem wir übrigens hochzufrieden sind! Die SLG-Leute liefern nicht nur prompte Lösungen, sondern oft auch gute Tipps und Ratschläge.

Neben TIP verwenden wir ein TMS, aus dem wir monatlich Derivate und deren Marktwerte nach TIP übertragen. Dabei werden sowohl Neuanlagen als auch Kündigungen durch die Schnittstelle direkt in TIP vorgenommen. Zudem haben wir eine Schnittstelle für Avale aus verschiedenen Datenbanken sowie für Währungskurse.
Wir erstellen die Berichte nicht gleich aus dem TMS, weil diese mehr auf die Finanzrisiken fokussieren; zudem sind nicht alle Daten vorhanden, z. B. für die Liquiditätsplanung.

Von TIP würden wir uns wünschen, auch die Konsolidierungsinformationen historisieren zu können.

TIP bei HOCHTIEF:
Seit 2004, 500 Gesellschaften sind eingebunden; Verwendung: dezentrale Eingabe von Finanzdaten und Planwerten, zentrale Konsolidierung der Daten, Erstellung von Berichten.

Alle Zahlen auf einen Blick: TIP Treasury Information Plattform
TIP ermöglicht maßgeschneiderte Berichte für Ihr Treasury. Mit TIP erhalten Sie alle relevanten Finanzpositionen auf Knopfdruck, und das konzernweit. Mit TIP kontrollieren Sie Bankgebühren, machen Sie die Liquiditätsplanung und erstellen Ihr Vorstandsberichtswesen. Gerne demonstrieren wir Ihnen, wie nützlich TIP für Ihr Unternehmen sein kann. Schreiben Sie uns unter tip@slg.co.at oder informieren Sie sich auf **www.slg.co.at/TIP.**

Annette Holst
Leiterin
Middle-Office,
maxingvest ag

„Tagesgenauer Finanzstatus“

TIP kann durch seine webbasierte Anbindung schnell von den Tochtergesellschaften genutzt werden, ohne dass vorher aufwändige Software-Installationen notwendig sind. Das System ist sehr übersichtlich und kann ohne umfangreiche Schulungen bedient werden. Es kann individuell an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden und steht in verschiedenen Sprachen zur Verfügung, was in einem international agierenden Konzern sehr hilfreich ist. Durch die vielseitigen Exportmöglichkeiten ist auch eine individuelle Analyse der Daten aus dem System möglich.
Im Bereich Konzernfinanzen haben wir noch ein TMS im Einsatz, an das unsere Tochtergesellschaften nicht direkt angebunden sind. Daher sind im TMS nicht alle Daten zur Ermittlung eines Konzerntagesfinanzstatus vorhanden. Die Kontensalden von Bankkonten, für die wir elektronische Kontoauszüge erhalten, werden automatisch in TIP übernommen. Ebenso die Salden unserer konzerninternen Cash-Pooling-Konten, unsere IC-Darlehen und auch Money-Market-Deals. Wir können somit aus mehr als 90 % aller Konten einen tagesgenauen Konzernfinanzstatus ermitteln.
Zu unseren Wünschen an TIP zählen ein Management Cockpit, das alle wesentlichen Informationen auf einen Blick zur Verfügung stellt, und ein individuell gestaltbares Cockpit für jeden User, mit dem eigene Analysen umgesetzt werden können.

TIP bei der maxingvest ag:
2005 eingeführt, wurden im Laufe der Jahre immer mehr Funktionen genutzt. 55 Gesellschaften bilden derzeit darin den Konzernfinanzstatus ab. Darüber hinaus erfolgen in TIP die Administration der Avale des Konzerns sowie die Verwaltung des Zeichnungsberechtigten.

REVAL®

Philipp Leitner, Vice President Product Development EMEA, Reval

„Integrierte Lösungen für Treasury- und Risikomanagement ermöglichen konzernweite Transparenz.“

Software für Cash-, Liquiditäts- und Risikomanagement • Hedge Accounting und Compliance

www.reval.com

Adrian Boutellier
Head of
Group Treasury,
OC Oerlikon
Management AG

„Permanente Weiterentwicklung“

Unser Treasury-Team schätzt an TIP, dass man mit dem System Berichte an die eigenen Bedürfnisse anpassen kann, während unsere Gesellschaften vor allem den einfachen und intuitiven Aufbau begrüßen.
Neben TIP haben wir ein TMS für das tägliche Cash-Management, die Deal-Erfassung und -Bewertung sowie das Risiko-Management. Die dazugehörigen Berichte erstellen wir im TMS, während TIP die Informationen und Berichte zu Cash, Kreditlinien, Garantien, Liquiditätsplanung und FX-Exposure enthält. Wo Daten aus Vorsystemen in TIP benötigt werden, erfolgt eine Übernahme durch Schnittstellen. Vom TMS nach TIP werden etwa die Banksalden importiert, aus dem ERP können die Gesellschaften die Finanzstatus-Daten übernehmen. Das TIP-Team von SLG arbeitet lösungsorientiert, zügig und investiert genügend Zeit, um unsere Bedürfnisse im Detail zu verstehen. Wünschen würden wir uns noch eine Drag & Drop-Funktion bei der Berichtserstellung. Ansonsten schätzen wir die permanente Weiterentwicklung.

TIP bei der Oerlikon:
Seit 2000 Excel-basiertes Tool für Finanzstatus und Cashflow-Forecast, 2002 abgelöst durch TIP, das heute für Finanzstatus, Liquiditätsplanung und für Limiten- und Garantieberichte genutzt wird. Seit 2013 wird TIP zudem für das Tracking des FX-Exposures und dessen Auswirkung auf Umsatz und Ergebnis verwendet. Alle rund 150 Gesellschaften berichten (wöchentlich bzw. monatlich) über TIP.

Thomas Linnert
Leiter Finanzplanung und Zahlungsverkehr,
Lufthansa AG

„Ganzheitliches Bild“

Den größten Nutzen bereitet uns TIP auf Geschäftsfeld- und auf Konzernebene: Neue Konzernteile können schnell integriert werden, da die Systemnutzung an keine besonderen technischen Voraussetzungen gebunden ist. Inhaltlich erlaubt TIP, bestimmte Berichtsstrukturen vorzugeben, ist aber flexibel, wenn es geschäftsfeldspezifischer Lösungen bedarf. Die Nutzer schätzen auch die Excel-Upload-Möglichkeiten und die Schnellerfassung im Bereich der Cashflow-Planung. Während wir im TMS Finanztransaktionen samt Risikoaspekten erfassen, abwickeln und bewerten, führt TIP ausgewählte Informationen aus dem TMS sowie Cashflow-Daten aus dem operativen Geschäft zu einem ganzheitlichen Bild zusammen. Wir fühlen uns beim TIP-Team gut aufgehoben und begrüßen, dass wir in die Weiterentwicklung eingebunden sind. Spannend sind für uns auch funktionale Erweiterungen wie z. B. das Bankkonditionen-Modul – bei derartigen Weiterentwicklungen beteiligen wir uns gerne auch an der inhaltlichen Konzeption.

TIP bei der Lufthansa:
An die 300 Konzerngesellschaften und 100 Betriebsstätten sind in TIP eingebunden. Seit 2003 dient TIP als „Logistiktool“ zur Erfassung und Auswertung von Informationen zu Finanzstatus, Cashflows und FX-Exposure sowie als Transportmedium für Avis-Meldungen. Lufthansa ist Ko-Entwickler des neuesten Moduls: des „Bank Fee Cockpit“ für die automatische Kontrolle von Bankgebühren.

Jean-Daniel Millasson
Corporate Treasurer,
Sulzer
Management AG

„Einfacher Zugang“

Als dezentral operierende Unternehmung mit 150 eingebundenen Gesellschaften schätzen wir den einfachen Zugang für die Gesellschaften. Für uns ebenfalls wichtig ist die Möglichkeit, kundenspezifische Anpassungen in der Applikation vorzunehmen. Wir haben auch ein TMS im Einsatz, erstellen unsere Berichte jedoch nicht aus diesem heraus, da das „Customizing“ im TMS eher schwierig ist und seine Grenzen hat. Daher übernehmen wir die Daten teilweise automatisch nach TIP und erstellen dort die Berichte und Auswertungen. Mit dem Support durch das TIP-Team sind wir sehr zufrieden. Im neuen Release freuen wir uns schon auf die noch stärkere Integration mit Business-Intelligence-Lösungen (z. B. QlikView).

TIP bei Sulzer:
Wird verwendet für den Finanzstatus, die Liquiditätsplanung sowie die Abbildung der internen und externen Avale. Seit drei Jahren ist das Tool im Einsatz. 150 Gesellschaften sind eingebunden.

Schwabe, Ley & Greiner

SLG System Guide

—

Verschaffen Sie sich den Überblick

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick. Vergleichen Sie über 100 Systeme nach den Kategorien, die für Sie wichtig sind!

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Systeme“: www.slg.co.at

Der SLG System Guide wird gesponsert von: COPS · Treasury Intelligence Solutions · TECHNOSIS · SAP · ecofinance a REVAL company

Der Weg zum Treasury-Management-System

Schwabe, Ley & Greiner führt seit vielen Jahren Projekte zur Auswahl und Einführung eines Treasury-Management-Systems (TMS) erfolgreich durch. Bewährt hat sich ein systematisches Vorgehen.

Der Autor:

Michael Juen
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er ist unter anderem spezialisiert auf Treasury-Management-Systeme und hat die SLG-Systemplattform aufgebaut.

Systemprojekte haben im Allgemeinen das Image, länger zu dauern, als ursprünglich geplant, und teurer zu werden, als ursprünglich gedacht. Eine strukturierte und effiziente Vorgehensweise ist daher auch der Schlüssel für die erfolgreiche Implementierung eines TMS. Erfolgreich in dem Sinn, dass es sowohl die Anforderungen erfüllt als auch im Budgetrahmen bleibt.
Grundsätzlich gilt: Es gibt keine „guten" und „schlechten" Systeme, sondern nur passende und weniger passende! Die Suche nach dem passendsten TMS ist aber meist eine Suche nach einer passenden Systemlandschaft (und nicht nach einem Einzelsystem). Wesentlich ist daher, alle Komponenten zu kennen, bevor mit der Suche nach Systemanbietern begonnen wird. Neben einem TMS sind so auch Handelsplattformen, Marktdatenanbieter, Matching-Plattformen, Bankkommunikationssysteme etc. für die geplante Systemlandschaft zu berücksichtigen (Abb. 1).
Die Hauptarbeit ist VOR der Implementierung eines TMS zu leisten, wenn diese erfolgreich sein soll.
Die einzelnen Schritte:

Ist-Erhebung – Anforderungen analysieren

Die Anforderungen werden zuerst kundenspezifisch definiert, um sie in einen Anforderungskatalog übertragen zu können. Die Analyse dient gleichzeitig dazu, Prozesse zu optimieren: Prozessverbesserungen werden identifiziert und fließen in die Anforderungsspezifikation, die in Form eines detaillierten Fragebogens erarbeitet wird. Der Fragebogen ist die Basis für eine Ausschreibung („Request for Proposal", „RfP"), die an relevante Systemanbieter übermittelt wird.

Request for Proposal – effiziente Ausschreibung

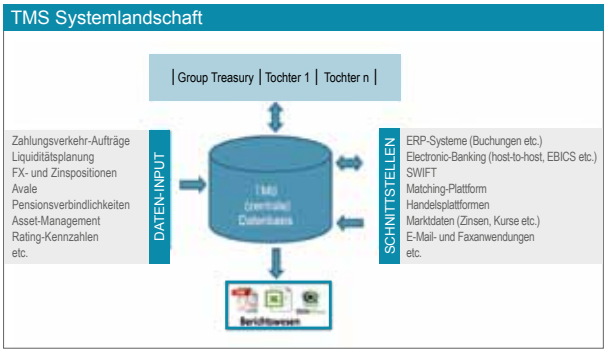
Der beantwortete Fragebogen wird von uns penibel validiert. Als technisches Medium dient uns dabei unsere „SLG-Systemplattform", an die alle relevanten Systemanbieter über das Web angeschlossen sind. Das ergibt enorme Vorteile, wenn wir RfPs für Kunden abwickeln:

▶ SLG hat immer die aktuellste Information: Systemanbieter können ihren Leistungsumfang direkt eintragen und aktuell halten.

▶ SLG hat den umfangreichsten und detailliertesten Überblick zu den Funktionalitäten aller relevanten Systeme: Anbieter sind „permanente Benutzer" der Plattform und werden nicht nur bei Ausschreibungen kontaktiert.

Abb. 1 **Systemlandschaft**

Bei der Suche nach dem passenden TMS sind alle Komponenten einer Systemlandschaft zu berücksichtigen.



▶ SLG kann Systemausschreibungen am schnellsten und effizientesten durchführen: Rücklaufzeiten für die Bestätigung des definierten Anforderungsprofils können verkürzt werden, Fehlerquellen werden minimiert.
Wir verfügen nicht nur über ausgezeichnete Beziehungen zu allen Systemanbietern, sondern mit der SLG-Systemplattform auch über eine Datenbanklösung, in der Systemfunktionalitäten treffsicher abgefragt werden können. Somit sind wir immer „up-to-date", was den Entwicklungsstand der einzelnen TMS-Produkte angeht.
Am Ende dieses Projektschritts wählen wir jene Anbieter aus, die den Fragebogen am umfassendsten positiv beantworten konnten und aus denen in weiteren Gesprächen und Workshops der passendste eruiert werden soll.

Workshops – Systemanbieter unter der Lupe

Die Systemfunktionalitäten der engeren Wahl nehmen der Kunde und wir nun unter die Lupe: Wir erstellen kundenspezifische Beispiele und geben sie den Systemanbietern zum Ausarbeiten. In einem Workshop werden die Lösungen präsentiert

und auf die Probe gestellt. Der Workshop ist somit ein ganz wesentliches Sicherheitsnetz, um die im RfP erhaltenen Antworten nochmals im Rahmen der Systempräsentation mit konkreten Beispielen zu evaluieren. Mit einem standardisierten Bewertungsschema stellen wir sicher, dass vergleichbare und auswertbare Ergebnisse herauskommen (Abb 2).
Die Workshops sind übrigens auch für den Systemanbieter wesentlich, um zu einer plausiblen Kostenschätzung bzw. zu einem validen Angebot zu kommen. Nach den Workshops müssen sie in der Regel ihre Angebote auf Basis von neuen Erkenntnissen überarbeiten.
Die Antworten des RfP sowie die Bewertung in den Workshops führen zur Entscheidung, welcher Systemanbieter inhaltlich präferiert wird. Natürlich ist der Preis ein weiteres Kriterium, der beim Vergleich der unterschiedlichen Systeme berücksichtigt werden muss. Schwabe, Ley & Greiner ist unabhängig von allen am Markt tätigen Systemanbietern und geht bewusst keine Implementierungspartnerschaften ein. Damit ist die für eine objektive Beratungsdienstleistung erforderliche Distanz zu allen Anbietern gewährleistet.

Detailpflichtenheft – kein zusätzlicher Aufwand!

Das Detailpflichtenheft umfasst die Anforderungen an das System, beschreibt detailliert die Umsetzungsschritte der Implementierung sowie die Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen und Systemanbieter: Systemparameter (Stammdaten, Instrumente), Systemintegration (Schnittstellen), verwendete Module, Arbeitsprozesse, Berichtsdefinitionen etc.

Bei dieser „Scoping-Phase" handelt es sich um keinen zusätzlichen Aufwand, sondern um einen aus der Implementierungsphase vorgezogenen, unabdingbaren Schritt der Systemeinführung! Ziel ist, einen für alle Seiten eindeutigen „Fahrplan" zu erarbeiten. Im Scoping-Dokument steht dann unmissverständlich, wer welche Aufgaben im Rahmen der Implementierung zu übernehmen hat und wie das Ergebnis am Ende auszusehen hat – wie in einem Filmdrehbuch. Unsere Rolle ist, das Arbeitsdokument mit der Agenda für die inhaltlichen Themen in den Scoping-Workshops vorzubereiten. Wir helfen festzulegen, welche Teilnehmer aus welchen Abteilungen dabei sein sollten, und dokumentieren die besprochenen Detailanforderungen. Wir erstellen das Scoping-Dokument und gleichen dieses so lange ab, bis Einvernehmen zwischen Systemanbieter und Kunde herrscht.

Implementierung – der Lackmustest

Bei der Implementierung zeigt sich dann, was das Scoping-Dokument, aber auch für die vom Systemanbieter in Aussicht gestellten Leistungen wirklich taugen. SLG unterstützt Implementierungsphasen von TMS seit vielen Jahren: Wir spezifizieren und koordinieren die geplanten Implementierungsschritte. Wir bewerten die einzelnen Schritte bzw. mögliche Implikationen auf das Gesamtprojekt, dokumentieren die Systemeinstellungen und die gewählte Systemkonfiguration. Neben der funktionalen Spezifikation und der Abnahme von Berichten führen wir Funktionstests durch und dokumentieren die Ergebnisse. Als Projektmanager kontrollieren wir die Projektfortschritte. Wir wissen, auf welche Punkte es in einer erfolgreichen Implementierung ankommt!

Abb. 2 **Systemanbieter im Vergleichstest**

Vergleichbare und auswertbare Bewertung: Einzelne Funktionalitäten sind gewichtet.

					Bewertung gewichtet		
Gewichtung	**Bewertungskategorie**	**A**	**B**	**C**	**A**	**B**	**C**
5 %	User Interface / Benutzerfreundlichkeit	30	11	19	1,5	0,6	1,0
10 %	Cash-Management	24	9	21	2,4	0,9	2,1
…	…	…	…	…	…	…	…
5 %	Hedge Accounting	26	11	17	0,5	0,2	0,3
2 %	Implementierungsprojekt (Startzeitpunkt, Durchlaufzeit etc.)	23	11	20	0,5	0,2	0,4
1 %	Performance im Workshop	29	10	21	0,3	0,1	0,2
100 %	**Summe**	**335**	**151**	**269**	**24,5**	**10,4**	**20,2**
	Reihenfolge nach Punktanzahl	**3**	**1**	**2**	**3**	**1**	**2**
	Summe der Reihenfolge	**32**	**11**	**22**			
	Reihenfolge „skaliert"	**3**	**1**	**2**			

Bewertungsmethode: „expert panel" basierend auf einer Reihung
Relativer Vergleich der Systemanbieter:
1 = Bester 2 = Zweitbester 3 = Drittbester

Umstellung mit Format

Wer SAP in der Finanzbuchhaltung verwendet, dem wird die SEPA-Umstellung eigentlich recht einfach gemacht. Wir zeigen Ihnen, wie es funktioniert.

Die Autoren:

Michael Michaelis ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er leitet das Kompetenzfeld „Treasury mit SAP“ und unterstützt Unternehmen, ihr vorhandenes SAP-System gezielt fürs Treasury zu nutzen.

Verena Rudolph ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie ist u. a. Spezialistin für XML-basierte Zahlungsformate (SEPA und CGI).

Gerade Mittelständler schrecken immer noch vor dem Aufwand zurück, den die Implementierung des SEPA-Standards mit sich bringt. Dabei ist die Sorge unbegründet: Der Aufwand für die Umstellung der Zahlungsformate ist überschaubar – sofern SAP benutzt wird und ein Großteil des Zahlungsverkehrs per Überweisung abgewickelt wird. Denn SAP beinhaltet standardmäßig zwei mächtige Customizing-Werkzeuge, mit denen sich die neuen Zahlungsträgerformate ziemlich komfortabel einrichten lassen: die Data Medium Exchange Engine (DMEE) und die Payment Medium Workbench (PMW).
Der Softwareanbieter liefert kostenlos die SEPA-Pakete dazu: Wer nicht bereits SAP ERP 6.0 mit mindestens Enhancement Package 2 nutzt, braucht lediglich das SEPA-Paket in Form von Support Packages einzuspielen. Diese werden für alle Releases ab SAP R/3 Enterprise (SAP R/3 4.7) kostenfrei angeboten und fortlaufend an aktuelle Vorschriften angepasst.

Ohne Programmieren zum XML-Format

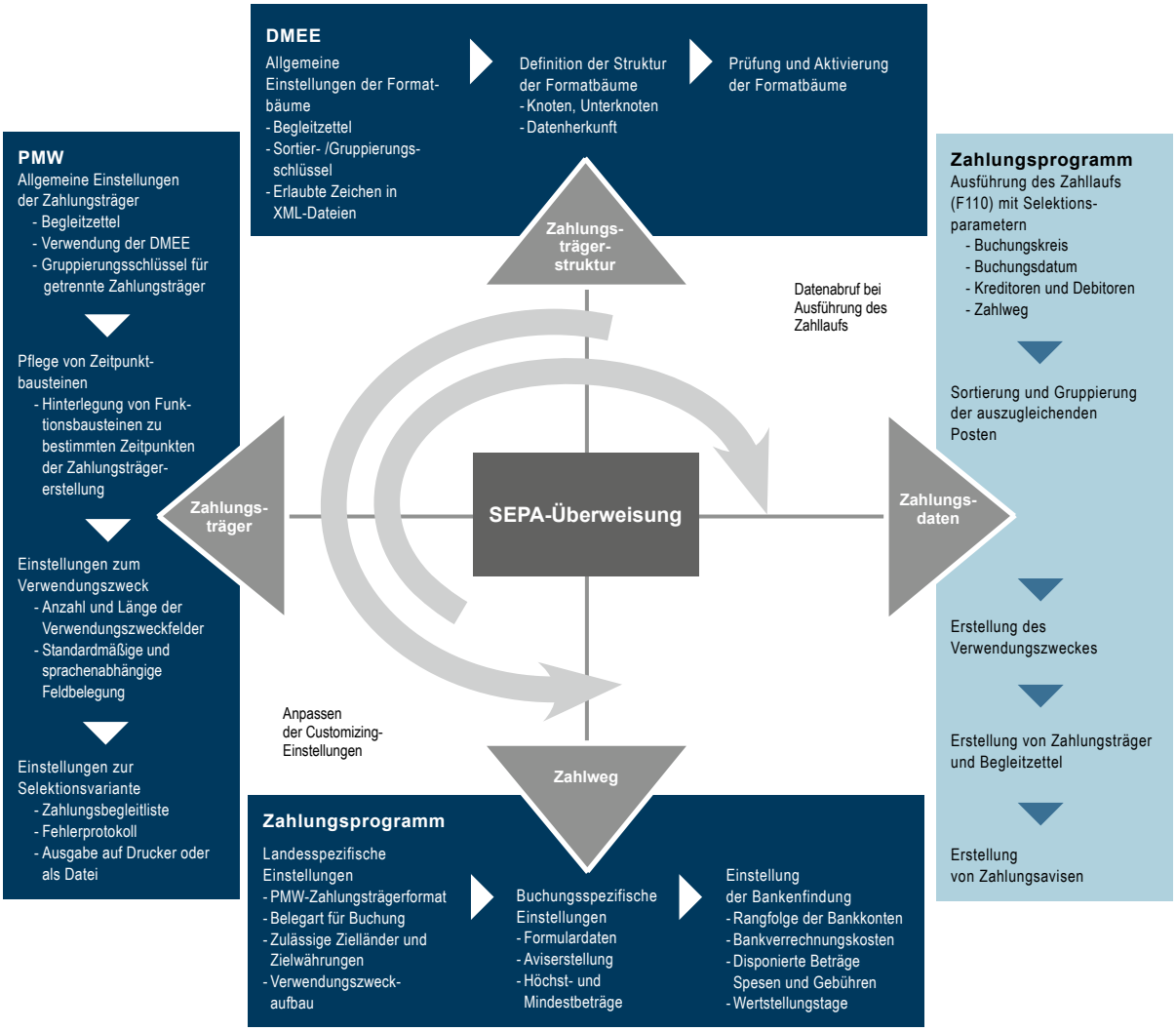
Zunächst sind die neuen Formate der Zahlungsträger festzulegen. Die Formate werden als sogenannte Formatbäume mithilfe der Data Medium Exchange Engine angelegt. DMEE ist ein grafischer Editor und kann komplexe XML-Strukturen definieren, um die Formatanforderungen an SEPA-Überweisungen abzubilden.
Dank der grafischen Oberfläche lassen sich Aufbau und Struktur der XML-Zahlungsträger ziemlich intuitiv festlegen: Die XML-Struktur wird hierarchisch in einem Baum dargestellt, per Mausklick kann man in dessen verschiedenen Hierarchieebenen navigieren und neue Knoten („XML-Tags“) hinzufügen oder bestehende ändern. Liefert keine der im Standard vorgesehenen Abbildungs- bzw. Konvertierungsmöglichkeiten die richtigen Daten für die XML-Tags, so können eigene Funktionsbausteine programmiert und als User-Exit hinterlegt werden. Dies kann etwa erforderlich werden, um Länderspezifika abzubilden, denn in den SEPA-Ländern gibt es auch von der Basisstruktur abweichende Anforderungen an XML-Zahlungsträger.
Generell gilt jedoch, dass ABAP-Programmierkenntnisse nicht zwingend erforderlich sind, um DMEE-Formatbäume zu erstellen. Dies ist einer der großen Vorteile bei der Verwendung dieses Werkzeugs, da es die regelmäßige Pflege der Zahlungsträgerformate erleichtert.
Zusätzlich erleichtert wird das Definieren der Zahlungsträgerformate, denn SAP stellt Formatbäume zur Verfügung, die in die DMEE importiert und anschließend landes- bzw. bankspezifisch ausgeprägt werden können. Aktuell steht mit dem OSS-Hinweis 1540040 die SEPA-Überweisung auf Basis des ISO-20022-Formates pain.001.001.03 zur Verfügung.

Zahlungsträger erzeugen

Aufbau und Struktur der Zahlungsträger für SEPA-Überweisungen sind nun also festlegt. Nun kommt in einem weiteren Schritt die so genannte Payment Medium Workbench (PMW) ins Spiel: Sie ist das Werkzeug, mit dem man Zahlungsträger und ggf. Zahlungsavisen erzeugt. Die PMW setzt auf einem generischen Zahlungsträgerprogramm auf – im Gegensatz zu den klassischen Zahlungsträgerprogrammen –, das sowohl von verschiedenen SAP-Komponenten (Debitoren-, Kreditorenbuchhaltung, Cash-Management, Treasury) als auch für verschiedene Zahlungsträgerformate gleichermaßen genutzt werden kann und von vielen Unternehmen bereits eingesetzt wird.

Zahlungsträgerformat anlegen

Für die gemeinsame Verwendung der Payment Medium Workbench und der Data Medium Exchange Engine ist zunächst im Customizing ein PMW-Zahlungsträgerformat anzulegen, das auf den entsprechenden DMEE-Formatbaum verweist. Im zweiten Schritt wird in der Konfiguration des SAP-Zahlungsprogrammes dieses PMW-Zahlungsträgerformat den relevanten SEPA-Zahlwegen zugewiesen.
Für die SEPA-Zahlwege empfiehlt es sich, den SWIFT-Code und die IBAN als obligatorische An-



So funktioniert das SEPA-Customizing für SAP-Nutzer: Mit der Data Medium Exchange Engine (DMEE, in der Grafik oben) führt der Nutzer das grafische Mapping der XML-Formate durch, mit der Payment Medium Workbench (PMW, links) nimmt er die allgemeinen Einstellungen für die XML-Zahlungsträger vor und ordnet diese Einstellungen einem SAP-Zahlweg zu (unten).
Auf Basis dieser drei Customizing-Bausteine – Zahlungsträgerstruktur, Zahlungsträger(-eigenschaften) und Zahlweg – generiert das SAP-Zahlungsprogramm XML-Zahlungsträger und füllt diese mit den aktuellen Zahlungsdaten.

gaben im Stammsatz des Geschäftspartners zu kennzeichnen. Diese Daten sind in der SEPA-Überweisung zwingend, um die Zahlung durchzuführen. Zudem müssen die zulässige Zielwährung auf Euro sowie die zulässigen Zielländer auf den SEPA-Raum eingeschränkt werden. Sobald das SAP-Zahlungsprogramm läuft, werden die Stammdaten des Geschäftspartners bzw. die Buchungsdaten des offenen Postens auf die Einhaltung dieser Kriterien geprüft und nur bei Fehlerfreiheit in den Zahlungsträger übernommen.

Und zum Schluss ...

Nach dem Customizing müssen die Stammdaten der Geschäftspartner aufbereitet werden, bevor es ans „richtige“ Überweisen in SEPA geht: Sind die Bankverbindungen mit BIC und IBAN gepflegt, müssen Aktualisierungen vorgenommen werden. Zudem sind der neue SEPA-Zahlweg und ggf. die vorgesehene Hausbank für die Begleichung der offenen Posten zu hinterlegen, sofern diese Daten nicht direkt bei der Buchung angegeben werden sollen. Damit ist der Weg frei für die SEPA-Überweisung.

Die Risiko-Management-Spezialisten von SLG (v. l. n. r.): Georg Ehrhart, Bernhard Kastner, Sebastian Kästner, Philipp Wiesberger, Michael Wenzel.

Ihr Risiko in unserer Hand

Die Risiko-Management-Spezialisten von SLG beschäftigen sich mit quantitativen Fragen des Finanzmanagements. Was die Experten für Sie tun können.

Der Autor:

Sebastian Kästner ist Manager im MRM-Team bei Schwabe, Ley & Greiner. Er unterstützt Unternehmen, ihre Finanzrisiken zu analysieren und zu steuern.

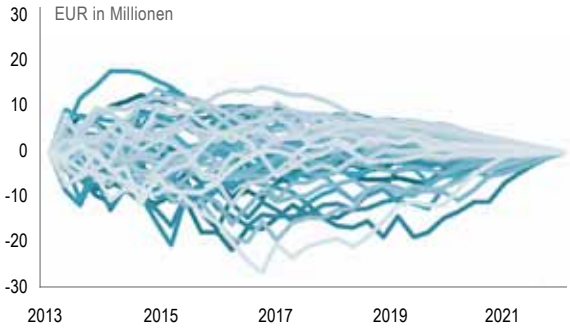
Schwabe, Ley und Greiner bündelt Spitzen-Knowhow in Mathematik, Statistik, Informatik und Betriebswirtschaft in einer Abteilung. Dieses Potenzial hat sich in der Beratung unserer Kunden in zahlreichen Projekten bezahlt gemacht. Ob Bonitätsmessung, Wirtschaftlichkeitsrechnung, Kapitalstrukturoptimierung oder Zinsrisikenquantifizierung – in den letzten Jahren konnten wir vom MRM-Team (MRM steht für Marktrisiko-Management) für unsere Kunden eine Vielzahl kniffliger Fragen lösen.

▶ Etwa das Problem eines Schweizer Industriekonzernes, der von der Steuerbehörde aufgefordert wurde, innerbetriebliche Kredite zukünftig nachvollziehbar „at arm's length" zu bepreisen. MRM untersuchte die betroffenen Gesellschaften und definierte einen Prozess mit strukturierter Datenerhebung zur Bonitätsmessung. MRM misst die Bonität mittels eines anerkannten Ratingtools jährlich und liefert sie samt marktkonformen Margen. Damit wurde das Problem der innerbetrieblichen Verrechnung gelöst, und der Konzern kann die Bonitätsentwicklung seiner Firmen objektiver beobachten und steuern.

▶ Ein österreichischer Industriekonzern stand vor der Entscheidung, erstmalig ein „Greenfield"-Investment in

Abb. **Marktwertsimulation eines Swaps**

Was wir für unsere Kunden leisten – am Beispiel der Simulation der möglichen Marktwertentwicklung eines Zinsswaps mit achtjähriger Laufzeit: Hier wird das potenzielle Risiko eines negativen Marktwerts von bis zu EUR 25 Mio. sichtbar.



einem Schwellenland zu tätigen. Das Finanzierungsvolumen lag mit mehr als EUR 3 Mrd. deutlich über der bisherigen Projekterfahrung. MRM unterstützte diesen Prozess, indem wir eine Wirtschaftlichkeitsrechnung, die auch die Banken akzeptierten, erarbeiteten. Die aktuelle Bonität des Konzerns und die Auswirkungen der Investition auf den Gesamtkonzern wurden unter verschiedenen Szenarien analysiert. Darüber hinaus wurden die finanziellen Rahmenbedingungen gepvvrüft und mit Finanzierungspartnern das Gespräch gesucht. Angesichts des hohen Risikos durch die Projektgröße und das unsichere Umfeld wurde die Durchführung auf einen späteren Zeitpunkt verschoben (was sich im Hinblick auf die folgende Finanzkrise als gute Entscheidung erweisen sollte).

▶ Ein Schweizer Energiekonzern mit hohen liquiden Mitteln und bald auslaufenden Obligationen wollte seine Kapitalstruktur optimieren. MRM unterstützte dieses Vorhaben, indem basierend auf einem Branchenvergleich eine Zielbonität und Zielkennzahlen für die Gruppe festgelegt wurden. Unter Berücksichtigung der festgelegten Rahmenbedingungen eruierten wir die Konsequenzen einer Dividendenausschüttung und frühzeitigen Tilgung der Obligationen. Aktivseitig unterzogen wir das Anlageportfolio aus der Überliquidität einer Portfoliooptimierung unter Nebenbedingungen. Das zeigte die Möglichkeiten auf, entweder bei gleichem Risiko einen höheren Ertrag zu erwirtschaften oder bei gleichem Ertrag weniger Risiko einzugehen.

▶ Ein deutsches Immobilienunternehmen ist aus seinem Kredit- und Derivateportfolio insbesondere Zinsrisiken ausgesetzt und möchte diese selbst regelmäßig quantifizieren. MRM entwickelte ein Bewertungstool. Da das Portfolio aus mehr als 1.000 Positionen besteht und eine Monte-Carlo-Simulation zur realitätsnahen Risikoeinschätzung gewünscht war, war eine performante Umsetzung notwendig. Matlab wurde zu diesem Zweck als Entwicklungsumgebung eingesetzt. Als Ergebnis erhielt der Kunde ein Tool, das die Basisdaten aus dem Treasury-Management-System importiert und einen Risikobericht samt Darstellung von Limiten, Zinssaldo- und Barwertrisiko in Kürze berechnet und ausgibt.

MRM-Team von Schwabe, Ley & Greiner

MRM steht für „Marktrisiko-Management“ und ist eine eigene Abteilung bei Schwabe, Ley & Greiner. MRM bewertet Risiken und liefert Strategien, um diese zu managen. Für alle Fragen des Risiko-Managements wenden Sie sich bitte an unsere Spezialisten:

info@slg.co.at **http://www.slg.co.at/MRM**

Meet the Experts at Finanzsymposium

TIS Workshops am 10. April 2013 Raum Brahms, Dorint Hotel

SEPA Expertengespräche gehen weiter!
Der erfrischend andere Erfahrungsaustausch an 7 Orten mit mehr als 7 Experten zu den Themen

Herausforderung der SEPA-Migration unter SAP
Experte: **Claus Wild**
Notwendige Schritte zu einer optimalen SEPA-Projektplanung
Experte: **Axel Goedecke**
Erfahrungsbericht OTS AG „Durchführung einer erfolgreichen SEPA-Migration im internationalen Umfeld“
Experte: **Christian Klumpe**
SEPA-Umstellung im Rahmen von SAP-Anwendungsbeispielen
Experte: **Thomas Potthoff**

www.SEPA777.com

Und was möchten Sie wissen?

Schatzmeistern im Unternehmen bieten wir einen einmaligen „Schatz“: Seit über einem Jahrzehnt erheben wir systematisch zahlreiche Fakten exklusiv zum Finanz- und Treasury-Management im Unternehmen. Eine Auswahl.

Der Autor:

Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Neben seiner Verantwortung für den Marktrisiko-Management-(MRM-)Bereich ist er für die Durchführung von Studien zuständig.

In unseren Studien analysieren wir, historisch langjährig und methodisch konsistent, wie sich das Treasury in deutschsprachigen Ländern entwickelt.

Treasury im Geschäftsbericht

Wir analysieren, was über 100 börsennotierte Unternehmen über ihr Treasury-Management publizieren, bewerten dies qualitativ und stellen es gegenüber (s. Seite gegenüber). In dieser „Risikotransparenzstudie“ geht es um das Liquiditätsrisiko-Management, das Management des Währungs-, Zins-, Rohstoff- und Kursrisikos, die Risiken aus betrieblichen Pensionsverpflichtungen sowie die Dividendenpolitik. Es geht um den WACC oder Gearing im Branchenvergleich, die Auskunft über die Höhe der Gesamtkreditlinien sowie deren Ausnutzung und Qualität, die zur Verfügung stehenden liquiden Mittel, Methoden der Risikomessung, Angaben zu Absicherungsquoten oder den Einsatz und die Bilanzierung von Derivaten, eingesetzte Value-at-Risk-Methoden etc. In den Jahren seit Beginn der Krise stieg die Bereitschaft der Unternehmen, tiefere Einblicke in ihr Risiko-Management zu gewähren.

Wenn Sie wissen möchten, welche Transparenzmaßstäbe in aller Öffentlichkeit angelegt werden, haben wir die Antworten:
http://www.slg.co.at/Marktforschung-Studien

Finanz-Management in Deutschland und Österreich

Alle zwei Jahre erstellen wir – im Auftrag namhafter Banken – die führende Umfrage in Deutschland und Österreich unter den Finanzleitern und Treasurern größerer Unternehmen, bei der über 12.000 Personen kontaktiert werden. Die „SLG-Bankenstudie“ ist anonym und statistisch repräsentativ. Die Ergebnisse dienen als das zuverlässigste „Fernlicht“ für das Finanz-Management im Unternehmen.
Die abgefragten Themen umfassen die Bankenpolitik, die Geschäftsverteilung gegenüber Banken, die qualitative Einschätzung der Treasurer, Marktanteile nach Produkten, Trends im Cash-Pooling, im Zahlungsverkehr oder in der Finanzierung, den Einsatz von Systemen oder die Nutzung von Derivaten.

Wenn Sie als Finanzleiter wissen möchten, wie sich Ihr Unternehmen „mit dem Markt“ vergleicht (oder als Bank, wie Sie sich mit Wettbewerbern vergleichen), finden Sie hier die passenden Maßstäbe:
http://www.slg.co.at/Marktforschung-Studien

Treasury-Benchmarking

Beim „Treasury Summit“ (siehe Seite 38) können Sie Ihr Unternehmen einem Abgleich der eigenen Treasury-Funktionen mit Vergleichsunternehmen und mit „Best Practices“ unterziehen. Das Benchmarking-Projekt ist anonymisiert, systematisch und untersucht alle Treasury-Funktionen detailliert. Etwa ein Dutzend Unternehmen werden jährlich als „Peer Group“ zusammengefasst und auch mit Werten von Vorjahren verglichen.
Auf dem Prüfstand stehen Regelungen, Vorgehensweisen, Strukturen, Methoden, Ressourcen, Systeme und Prozesse im Treasury-Management. Es werden die Bereiche Organisation, Cash-Management, Bankenpolitik, Unternehmensfinanzierung, Marktrisiko-Management und Berichtswesen abgedeckt. Weiters werden Kernprozesse hinsichtlich ihrer Abläufe und des damit verbundenen Ressourceneinsatzes verglichen.

Wenn Sie im Detail wissen möchten, wo Ihr Treasury-Management im Vergleich zu anderen steht und ob es eventuelle Verbesserungspotenziale gibt, dann sind Sie hier richtig:
http://www.slg.co.at/Beratung/TreasurySummit

Neben unseren Erfahrungen aus tausenden Treasury-Projekten aller Art bieten unsere Studien somit einen „Schatz“, den Sie gerne auch für Ihr Treasury nutzen können. Vielleicht möchten Sie auch eine eigene Studie ins Leben rufen. „Studie“ kommt von dem lateinischen Wort „Eifer, Bemühen“. Beides werden wir immer gerne einbringen, um Ihren Wissensdurst auch in Zukunft zu stillen!

Zunehmend transparent

Regelmäßig untersucht Schwabe, Ley & Greiner, wie transparent Finanzrisiken in den Geschäftsberichten dargestellt werden. Fazit: Risikobewusste Aktionäre dürfen sich freuen.

Die Bereitschaft, Risiken darzustellen, scheint sich in den Köpfen der Finanzverantwortlichen nachhaltig verankert zu haben. Diese Erkenntnis sammelte SLG im Rahmen der Studie „Risikotransparenz 2011 – wie Unternehmen über ihre Marktpreisrisiken, Bewertungsmethoden und Absicherungsmaßnahmen berichten". Die Geschäftsberichte börsennotierter Konzerne enthalten vermehrt Angaben zu Sicherungsquoten. Translationsrisiken und ökonomische Risiken werden häufiger angesprochen. Strukturierte Derivate bestehen seltener in den Finanzportfolios.

Abb. 1 **Liquiditätsreserven nehmen wieder ab**

Liquidität vor und nach der Krise: Der neuerliche Rückgang im Jahr 2011 könnte höheren Liquiditätshaltungskosten geschuldet sein.

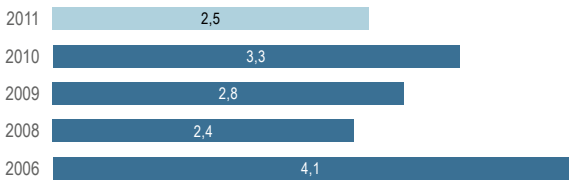


Abb. 2 **Detaillierte Angaben**

Auszug aus dem Adidas-Geschäftsbericht 2011: Kredite werden nach Höhe und Qualität heruntergebrochen.

	2011	2010
Kurzfristige Kreditlinien	2.164	2.169
Mittelfristig zugesagte Kreditlinien	1.860	1.860
Schuldscheindarlehen	655	1.017
Eurobond	499	498
Gesamt	5.178	5.544

Quelle: Adidas Group, Geschäftsbericht 2011, Seite 130

Die Liquiditätsreserven in Relation zum Umsatz in den Jahren 2008 und 2009 spiegeln die deutlich restriktivere Kreditvergabe der Banken im Vergleich zur Vorkrisenzeit wider. Gestiegene Umsätze von 2010 auf 2011 sowie auch eine zunehmende Aufbringung langfristiger Kapitalmarktfinanzierungen 2011 (anstelle des Einkaufs von Kreditrahmen) führten wieder zu einem Absinken (Abb. 1). Aus den Geschäftsberichten der Jahre 2006 bis 2011 lässt sich insgesamt erkennen, dass die Unternehmen in Anbetracht der beunruhigenden Bedingungen auf den Finanz- und Kapitalmärkten eine höhere Transparenz und Aufklärung über ihr finanzielles Risiko-Management boten. Vorbildlich schlüsselt beispielsweise die Adidas Group 2011 ihre bestehenden Kreditlinien auf, indem sie die Höhe und Qualität der Kreditlinien im Jahresvergleich sehr anschaulich illustriert (Abb. 2).

Die Autorin:

Hanna Böhm
ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Darüber hinaus arbeitete sie bei der Studie „Risikotransparenz 2011" mit und bereitet derzeit den Treasury Summit 2013 vor.

Risiken in den Geschäftsberichten

Jedes Jahr analysiert SLG die Geschäftsberichte von 100 börsennotierten Unternehmen aus den DACH-Ländern mit dem Ziel, eine Aussage über die Publizitätsbereitschaft zu Marktpreisrisiken, Bewertungsmethoden, Liquiditätsreserven, Risiken aus Pensionsverpflichtungen und Dividendenpolitik zu treffen. Die untersuchten Firmen sind im ATX, DAX, MDAX oder SMI gelistet.
Haben Sie Interesse an den Ergebnissen der SLG-Studie „Risikotransparenz 2011"? Auf unserer Homepage können Sie die Resultate herunterladen:

http://www.slg.co.at/Marktforschung-Studien

Olympische Spiele im Treasury

Beim Treasury Summit von Schwabe, Ley & Greiner messen sich die Besten ihrer Branchen – und zeigen, was die Standards im Treasury-Management sind.

Die Autoren:

Julia Lainzinger
ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie war verantwortlich für die Durchführung und Ausarbeitung des SLG-Treasury-Summit in den Jahren 2011 und 2012.

Georg Ehrhart
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er konzipierte unter anderem die Methodik für das erste SLG-Treasury-Benchmarking 1997 und leitet auch 2013 wieder die Konzeption und Umsetzung des Summit-Projekts.

So wie alle vier Jahre die Spitzen des Sports bei den Olympischen Spielen aufeinandertreffen, veranstaltet SLG alle vier Jahre einen besonderen Treasury Summit: die sogenannten „Elefantenrunden" mit Unternehmen, die zu den größten ihrer Branchen zählen und auch im Treasury führend sind. Das Benchmarking-Projekt Treasury Summit ist ein systematischer Vergleich der Treasury-Funktionen und zeigt den Teilnehmern, wo sie verglichen mit Best Practices und den Benchmarks vergleichbarer Unternehmen stehen (s. Kasten „Gipfeltreffen"). Er wird seit 1997 durchgeführt.

Nach den Elefantenrunden der Jahre 2004 und 2008 baten wir auch 2012 „in die Arena": 20 Großunternehmen mit bis zu über EUR 100 Mrd. Umsatz nutzten die Gelegenheit.

Das Benchmarking-Projekt findet regelmäßig seinen Höhepunkt in einem mehrtägigen Workshop, bei dem die Teilnehmer über die Stärken, Schwächen und Herausforderungen ihrer Treasury-Abteilungen debattieren. Die individuellen Ergebnisse bleiben zwar anonym und werden nur bilateral erörtert, doch liefern die Erhebungen regelmäßig reichlich Gesprächsstoff, um im Kreise von Berufskollegen seine Gedanken zu äußern oder auch kontroversiell zu diskutieren.

Unsicherheit und Entschlossenheit

2012 zeigte sich im Workshop, dass die Regularien „EMIR", „Basel III" und „MiFID" für große Beunruhigung sorgen. Gerade bei EMIR, der EU-Richtlinie zu OTC-Derivaten, herrschen die größten Unwägbarkeiten: Die Unternehmen wissen, dass sie Prozesse und Systeme umstellen müssen, können aber Ausmaß oder Details noch nicht abschätzen. Feststeht, dass im laufenden Jahr ein spürbarer finanzieller und personeller Aufwand damit verbunden sein dürfte.

Der zweite „Aufreger" war das Thema „Bankkostenkontrolle". Neun der 20 Unternehmen überprüfen mittlerweile die Gebührenabrechnungen der Banken sehr detailliert. Wer das noch nicht tut, wurde eines Besseren belehrt: Einige Teilnehmer berichteten von enormen Abweichungen zwischen den vereinbarten und den in Rechnung gestellten Beträgen. Daneben sorgten Rechnungsposten wie „Undefined Services" für Kopfschütteln.

Abb. 1 **Bankkosten werden zunehmend zentral gesteuert**

Zinsen, Zahlungsverkehrsspesen, Devisenspannen und Valutierungen geraten bei den Großkonzernen immer mehr in den Fokus des zentralen Treasurys. Der Vergleich der „Elefantenrunden" bei den SLG-Treasury-Summits beweist dies: Von durchschnittlich 48 % in 2004 stieg der Zentralisierungsgrad auf 84 %.

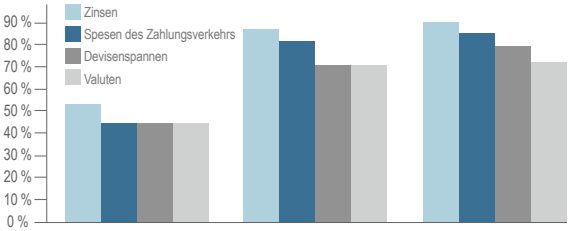


Abb. 2 **Vergleich der Prozesse**

Neuer Untersuchungsgegenstand beim Treasury Summit: Wie viel Aufwand entsteht bei welchen Prozessen? Beispiel „Freigabe von internen Kreditlinien": 4,2 Werktage, 2,5 Personen sowie mehr als je ein System und eine erforderliche Freigabe sind im Durchschnitt damit verbunden.

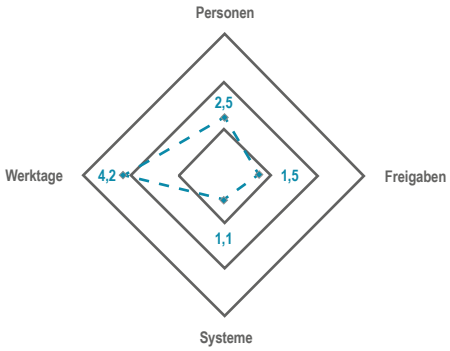


Abb. 3 **Treasury-Summit-Teilnehmer 2012**

20 Unternehmen, darunter 9 DAX-Konzerne, bildeten die „Elefantenrunde" des Treasury Summit von 2012. Die Zahl rechts neben den Namen ist der Umsatz in EUR Mrd.

Teilnehmer 2012 (mit Umsatz in EUR Mrd.)					
BASF SE	73,5	Evonik Industries AG	14,5	Robert Bosch GmbH	51,5
Bayer AG	36,5	HOCHTIEF AG	23,3	RWE Aktiengesellschaft	49,2
BSH GmbH	9,1	Holcim Ltd	16,8	Siemens Treasury GmbH	73,5
Celesio AG	23,0	LANXESS AG	8,8	Swisscom AG	9,3
Continental AG	30,5	Linde AG	13,8	Telekom Austria AG	4,5
Daimler AG	106,5	Mondi Group	5,7	voestalpine AG	11,0
Deutsche Post AG	52,8	OMV AG	34,1		

Workshop zum Abschluss des Treasury Summit

Gipfeltreffen im Treasury

Beim Treasury Summit von Schwabe, Ley & Greiner stellen Unternehmen ihre Treasury-Funktionen doppelt auf den Prüfstand: In diesem jährlich durchgeführten Projekt messen sie ihre Methoden, Systeme und Prozesse, sowohl an den Benchmarks aus vergleichbaren Unternehmen als auch an Best Practices. Mehr als 150 Top-Unternehmen haben seit 1997 schon teilgenommen. Auf dem Prüfstand stehen Regelungen, Vorgehensweisen, Strukturen, Methoden, Ressourcen, Systeme und Prozesse im Treasury-Management. Auch 2013 führt SLG wieder einen Treasury Summit durch – diesmal mit großen mittelständischen Unternehmen. **www.slg.co.at/Beratung/TreasurySummit**

Kein Wunder, dass die Steuerung der Bankkosten immer mehr in den Fokus gerät. Seit 2004 werden Zahlungsverkehrsspesen, Zinsen, Devisenspannen und Valutierungen zunehmend von Treasury zentral gesteuert (Abb. 1).

Wie effizient sind die Prozesse?

Erstmalig wurden bei diesem Treasury Summit nicht nur die Methoden verglichen, sondern auch wesentliche Abläufe (Abb. 2). Wir fragten die Teilnehmer, welchen Aufwand sie für bestimmte Kernprozesse betreiben, darunter die „Einbindung eines Bankkontos in einen Cash-Pool", die „Erstellung eines Konzernfinanzstatus" oder die „Freigabe eines internen Limits" anhand eines für alle einheitlichen Musterbeispiels. Bemerkenswert ist, dass die größten Unternehmen nicht auch automatisch die effizientesten sind: In den „Medaillenrängen" fanden sich immer sowohl kleinere als auch größere Teilnehmer. Möge dies allen Treasurern ein Ansporn sein – und wenn auch Sie sich mit anderen vergleichen wollen, kontaktieren Sie uns einfach! **info@slg.co.at**

SCHWABE, LEY & GREINER

Roundtables
Treasury Best Practices 2013

Termine 2013:

11. Juni
München

12. Juni
Düsseldorf

13. Juni
Hamburg

18. Juni
Wien

20. Juni
Zürich

Inhalt:
Finanzabteilungen stehen ständig vor der Herausforderung, Entwicklungen und Trends im Treasury-Management im Auge zu behalten. Was heute Best Practice darstellt und zu welchen Themen sich Treasurer aktuell informieren sollten, möchten wir mit Ihnen bei unseren neuen Roundtables „Treasury Best Practices 2013" diskutieren.

Neben Referenten aus namhaften Unternehmen geben auch SLG-Berater Einblicke in Treasury-Projekte, die für uns Best Practice darstellen. Unter den Themen: „Prozessoptimierung und -entwicklung im Treasury", „Professionelles Treasury im mittelständischen Unternehmen", „Optimierung des Working-Capital-Managements" und „EMIR – die neuen Anforderungen an Unternehmen".

Ziel ist, dass Sie in wenigen Stunden konkrete Anregungen für Ihre Arbeit erhalten!

Zielgruppe:
Finanzverantwortliche und Treasury-Mitarbeiter aus Industrie, Handel und Dienstleistung.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter www.slg.co.at/roundtables

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

Treasury-Organisation: zunehmend komplexer und effizienter.

Treasury von morgen

Wie werden das Treasury und seine Abläufe zukünftig organisiert sein? Beobachtungen eines langjährigen Benchmarking-Methodikers.

Der Autor:

Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er ist für den Bereich Marktrisiko-Management & Research verantwortlich und auf die Revision von Treasury-Abteilungen spezialisiert.

Seit 20 Jahren begleitet mich das Thema Treasury-Organisation, als Teilnehmer der beiden einschlägigen Arbeitskreise des Verbands Deutscher Treasurer (VDT) 1998 und 2008 und als Entwickler der Methodik des SLG-Treasury-Benchmarkings, bei dem auch die Treasury-Organisation systematisch verglichen wird („Treasury Summit", s. auch S. 38).
An den ersten Runden dieses Benchmarkings in den Jahren 1997 bis 1999 nahmen 25 Firmen teil. Wenn ich diese mit den 22 Teilnehmern von 2010 und 2011 vergleiche, fallen mir anekdotisch Entwicklungen auf, die wohl auch den künftigen Weg im Treasury weisen:

Mehr Umsatz, mehr Gesellschaften

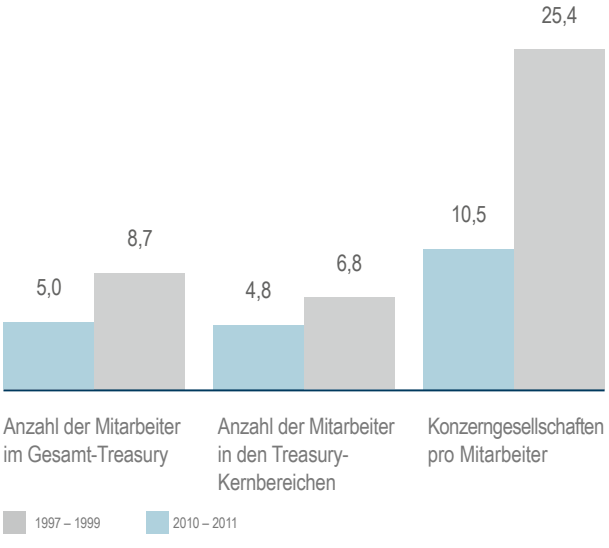
Der durchschnittliche Umsatz der Unternehmen der zweiten Gruppe war um ca. 70 % höher als der Umsatz der ersten Gruppe, nämlich EUR 3,9 Mrd. im Vergleich zu EUR 2,3. Die Anzahl der Konzernfirmen war im Zuge der Internationalisierung rasant gestiegen, im Mittelwert um das 2,5-Fache. Das lag nicht etwa an ein paar „Ausreißern": Zwölf von 22 Unternehmen besaßen mehr als 100 Konzernfirmen – gut zehn Jahre davor hatten dies nur zwei von 25. Und während in der zweiten Gruppe bereits sechs Teilnehmer mehr als 200 Konzernfirmen hatten, gab es in den früheren Runden noch keinen dieser Größe.

Mitarbeiter: höhere Belastung

Die Anzahl der Mitarbeiter im Treasury-Bereich erhöhte sich zwar ebenfalls um ca. 70 %, von 5,0 auf 8,7 Vollzeitkräfte. Dabei fällt aber auf, dass in den Kernbereichen Leitung, Front-, Back- und Middle-Office die Zahl nur um ca. 40 % bzw. von 4,8 auf 6,8 Mitarbeiter stieg.
Die Differenz auf die Gesamtzahl ergab sich zusehends aufgrund größerer organisatorischer Komplexität – diese erforderte vor allem mehr Mitar-

Abb. **Anforderungen an Treasurer steigen**

In den vergangenen 15 Jahren ist die durchschnittliche Anzahl der Treasury-Mitarbeiter um 70 % gestiegen. Der Zuwachs erfolgte in den IT-Bereichen und bei der Betreuung der Konzerngesellschaften. Doch die Arbeit des Einzelnen wird nicht weniger: Er hat es mit zweieinhalb Mal so vielen Konzernfirmen wie früher zu tun.



beiter für IT-Belange und für die Betreuung der Konzerngesellschaften.
Wenn man aber die durchschnittliche Anzahl der Konzernfirmen durch die Anzahl der Mitarbeiter in den Kern-Treasury-Funktionen dividiert, wird deutlich: Hatte sich ein Mitarbeiter früher um durchschnittlich 10,5 Tochtergesellschaften zu kümmern, so waren es ein Jahrzehnt später über 25! Der Druck auf die Effizienz im Treasury-Bereich wird damit besonders deutlich, früher gab es sichtlich „weniger zu tun".

Regularien werden komplexer

Nun ein kurzer „formaler" Rückblick: 1997 wurde in Deutschland das KonTraG ins Leben gerufen, das Unternehmen zur Einrichtung eines adäquaten Risiko-Management-Systems sowie einer internen Revision verpflichtete. Dazu hatte der VDT einen Arbeitskreis gebildet, um den Leitfaden „Mindeststandards der internen Aufbau-/Ablauforganisation im Industrie-Treasury" zu entwickeln. Für unseren Beitrag kamen wir damals mit knapp 2.000 Worten und einem einleitenden Verweis auf das neue Gesetz aus.
Ein Jahrzehnt später folgte die Neuauflage mit dem erweiterten Anspruch, „Corporate Governance im Industrie-Treasury" zu entwickeln. Da bedurfte es schon 3.400 Worte und des Verweises auf ein halbes Dutzend Gesetze! Die regulatorischen Vorgaben und Auswirkungen rund um das Treasury-Management und die Ausweiserfordernisse wurden immer umfangreicher und komplizierter. Dieser Trend wird sich zweifellos fortsetzen.

Gute alte Zeiten?

Auch aus anderen Gründen werden sich die Anforderungen an die Treasury-Organisation wohl weiter erhöhen: Die Internationalisierung der Unternehmen setzt sich fort, Treasury in den „Emerging Markets" gewinnt an Bedeutung, elektronische Hilfsmittel werden stetig aus- und umgebaut oder müssen noch mehr integriert werden, sei es im Cash- oder Risiko-Management oder Berichtswesen. Auch Richtlinien, Berichte, dokumentierte Prozesse oder Vereinbarungen zwecks nachträglicher (auch rechtlicher) Absicherung der Beteiligten werden immer wichtiger.
Vielleicht wird in zehn Jahren zutreffen, was der legendäre Schauspieler Peter Ustinov einmal sagte: „Jetzt sind die guten alten Zeiten – nach denen wir uns in zehn Jahren zurücksehnen."
Genießen Sie also das Jetzt, wenn Sie an Ihre Treasury-Organisation denken – aber versäumen Sie nicht, diese immer wieder zu optimieren und anzupassen.

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Working-Capital-Management

Termine 2013:

14. bis 15. Mai
Frankfurt

5. bis 6. November
Frankfurt

3. bis 4. Dezember
Wien

Inhalt:

Das Seminar zeigt, wie sich Liquidität wirkungsvoll und dauerhaft im Unternehmen freisetzen lässt. Alle wesentlichen Stellschrauben im Working-Capital-Management werden anhand eines umfassenden Fallbeispiels demonstriert, dessen Inhalte aus einer Vielzahl von Working-Capital-Management-Projekten stammen.

Inhalt:

- Werttreiber und typische „Findings" im Debitoren- und Kreditorenzyklus
- Kennzahlen und Berichte: Aussage und Interpretation
- Richtlinien und Best Practices im Working-Capital-Management
- Erfolgsfaktoren in Working-Capital-Management-Projekten

Zielgruppe:

Mitarbeiter aus dem Finanz- und Rechnungswesen, Controlling sowie aus dem Ein- und Verkaufsbereich.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung": www.slg.co.at

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

Knowhow

Excel-Kalkulation mit korrelierten Daten

Wenn 1 + 1 ≤ 2 ist: In der Ausgabe 2/2012 haben wir an dieser Stelle die Korrelation als statistisches Maß erläutert. Jetzt rechnen wir mit diesen Daten.

Angenommen zwei einzelne Risiken, gemessen als Value-at-Risk-Werte, betragen je EUR 100.000. Wie groß ist das Gesamtrisiko? EUR 200.000?
Tatsächlich hängt das Gesamtrisiko vom Verhalten der Einzelrisiken zueinander ab, das mittels der Korrelation ausgedrückt werden kann. Verfolgen Risiko A und Risiko B eine perfekt gleichgerichtete Bewegung, beträgt die Korrelation 1. Das Gesamtrisiko beläuft sich in dieser Situation tatsächlich auf die Summe der Einzelrisiken. Beträgt die Korrelation hingegen -1, eine perfekt gegengerichtete Bewegung, so ist das Gesamtrisiko die Differenz der Einzelrisiken. Korrelationen zwischen 1 und -1 führen zu einem geringeren Gesamtrisiko als die Summe der Einzelrisiken. In Excel kann dies für zwei Risiken mittels folgender Formel nachgerechnet werden:

$$\text{Gesamtrisiko} = \sqrt{\text{Risiko A}^2 + \text{Risiko B}^2 + 2^* \text{ Risiko A}^* \text{ Risiko B } ^* \text{ Korrelation}}$$

Gesamtrisiko von zwei Risiken ist nicht zwingend deren Summe

Einzel-Value-at-Risk in EUR	
Risiko A	100.000
Risiko B	100.000
Gesamtrisiko	**?**

Korrelation	Gesamtrisiko in EUR
1,00	200.000
0,50	173.205
0,00	141.421
-0,50	100.000
-1,00	0

Steuer

Finanztransaktionssteuer trifft auch Unternehmen

Vergangenen Februar hat die EU-Kommission einen Richtlinienentwurf für die Einführung einer gemeinsamen Finanztransaktionssteuer in elf EU-Mitgliedstaaten* veröffentlicht. Durch die Einführung der Steuer sind erhebliche Auswirkungen auf den Finanzmarkt zu erwarten, wenngleich die Ausgestaltung derzeit noch nicht in Stein gemeißelt ist. Aus heutiger Sicht ist die Einführung der FTS für 1. Januar 2014 geplant.
Durch die großzügige Auslegung des Begriffes „Finanzinstitut“ können auch Unternehmen von der Steuer betroffen sein, nämlich wenn diese Finanztransaktionen abschließen, deren jährlicher Durchschnittswert in Summe 50 % des Jahresumsatzes übersteigt.
Die Steuer wird fällig, wenn einer der beiden Kontrahenten in einem der elf Teilnehmerstaaten ansässig ist („Ansässigkeitsprinzip“). Für Transaktionen mit Finanzinstrumenten, die innerhalb der Teilnehmerstaaten emittiert wurden, gilt das „Ausgabeprinzip“: Selbst wenn solche Transaktionen außerhalb der Mitgliedstaaten stattfinden, besteht die Steuerpflicht!
Zu den steuerpflichtigen Finanzinstrumenten zählen unter anderem Aktien, Anleihen, Geldmarktinstrumente und Derivate. Der Steuersatz ist von jedem Mitgliedstaat selbst zu bestimmen, beträgt aber mindestens 0,10 % auf den Kaufpreis des Finanzinstruments bzw. bei Derivaten 0,01 % auf den Nominalbetrag.
Für Corporates gilt zu prüfen, welche Instrumente ihres Portfolios und welche damit verbundenen Transaktionen betroffen sind. Liegen diese über dem Schwellenwert von 50 % des Jahresumsatzes, so ist neben den finanziellen Aufwendungen für die Steuer mit Auswirkungen auf die Prozesse, das IT-System und Reporting-Verpflichtungen zu rechnen.

* Belgien, Deutschland, Estland, Frankreich, Griechenland, Italien, Österreich, Portugal, Slowakei, Slowenien, Spanien

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).

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: info@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:** Günther Bauer, Hanna Böhm, Georg Ehrhart, Alexander Fleischmann, Utz Greiner, Sonja Hüther, Michael Juen, Sebastian Kästner, Margit Kleinhagauer, Julia Lanzinger, Edith Leitner, Nina Luh, Michael Michaelis, Hubert Rappold, Verena Rudolph, Thomas Schörner, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Gesa Weitzenböck, Tel.: +43-1-585 9000-21, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: gesa.weitzenboeck@industriemagazin.at **Artdirektion:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Wille Güthlin) Layout: INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH **Lektorat:** Mag Michaela Schwarz **Druck:** a-Print Bogen- und Rollfenoffset-Druck GmbH, Industriering 7, 9020 Klagenfurt, Österreich **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/Publikationen.

SCHWABE, LEY & GREINER

Das Finanzforum für die Wirtschaft

25. FINANZSYMPOSIUM

10.–12. April 2013 in Mannheim

Topreferenten aus Unternehmen und Banken berichten anhand von zahlreichen Praxisbeispielen, welche Verbesserungen und Projekte im Treasury umgesetzt wurden.

Gastvorträge:

- **Heiner Geißler (Bundesminister a.D. und Schlichter bei „Stuttgart 21“)**
  „Kreativität und Ethik in einer Welt des Umbruchs“
  Mittwoch, 10. April 2013
- **Viktor Klima (Bundeskanzler a.D. der Republik Österreich**
  und ehem. Vorstandsvorsitzender der Volkswagen Argentina S.A.)
  „Perspektiven der deutschen Unternehmen in Südamerika“
  Donnerstag, 11. April 2013
- **Joschka Fischer (Bundesaußenminister a.D. und Vizekanzler a.D.)**
  „Europa 2.0”, Lösungsansätze zu aktuellen Herausforderungen
  Freitag, 12. April 2013

www.slg.co.at/finanzsymposium

1. Februar 2014
Höchste Zeit, mit der Umstellung zu beginnen!

Mittelstandsbank

Weil SEPA mit der Commerzbank mehr bringt!

Von umfassender Beratung profitieren und alle Chancen nutzen
Ab 1. Februar 2014 müssen Sie Ihren Zahlungsverkehr nach den SEPA-Regularien abwickeln. Höchste Zeit, jetzt die Lösungskompetenz der Commerzbank und unsere vielfältigen Praxis-Erfahrungen aus erfolgreichen Umsetzungsprojekten für Ihre SEPA-Umstellung zu nutzen.

Sie sichern sich damit ein Maximum an Vorteilen. Denn mit unserem individuell geschnürten „SEPA+"-Paket unterstützen wir Sie dabei, Ihre Prozesse und Strukturen im Cash & Treasury Management zu optimieren – weit über die SEPA-Grenzen hinaus.

Wenn schon, denn schon. Sprechen Sie jetzt Ihren Firmenkundenbetreuer oder Spezialisten der Commerzbank an. **www.commerzbank.de/sepa**

COMMERZBANK
Die Bank an Ihrer Seite