



TREASURYLOG

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

Cash-Management

- s. 4 Zahlen will gelernt sein!**
Bankkonten, Kommunikationskanäle und Zeichnungsberechtigungen
- s. 8 Kosten senken mit der Payment Factory**
Nach der SEPA-Implementierung
- s. 16 Systemunterstützung in der Disposition**
SAP fürs Cash-Management aktivieren
- s. 24 Cash-Management in Indien**
Wo Vergangenheit und Zukunft aufeinandertreffen

2015



Zündkerze
Entwickelt von Bosch
Deutschland, 1902



Zahlungsverkehrslösungen
von Profis für Profis.

Impulse. Made in Germany. Zahlungsverkehrsmanagement für Unternehmen.

Der Funke der Zündkerze bringt den Ottomotor zum Laufen. Die LBBW liefert die notwendigen Impulse für das Zusammenspiel der Wertschöpfungskette und der Finanzprozesse Ihres Unternehmens. Profitieren Sie von den soliden Zahlungs-

verkehrslösungen und der leistungsfähigen Transaktions-Plattform der Girozentrale LBBW. Mehr Informationen unter [LBBW-Business.de/zahlungsverkehrsmanagement](https://www.lbbw.de/LBBW-Business.de/zahlungsverkehrsmanagement)

Landesbank Baden-Württemberg

BW|Bank

LB≡BW
Rheinland-Pfalz Bank

LB≡BW
Sachsen Bank

LB≡BW

Liebe Leserinnen und Leser!

Hätten wir dieses Heft lieber „Cash-Management sieben Punkt null“ oder so ähnlich nennen sollen, um Sie noch mehr dafür zu interessieren? Betrachtet man die allgemeine Begriffsinflation, könnte man meinen, dass es nur noch so geht: „Industrie 4.0“, „Web 4.0“, „Digitale Revolution 2.0“, „Nudelsuppe 2.0“, ja sogar „Leben 3.0“ findet sich. Jeder noch so überschaubare Entwicklungsschritt der Menschheit braucht offenbar eine plakative Überschrift – großartige Schlagworte zunächst, aber bei näherer Betrachtung doch ein wenig albern, oder nicht?

Cash-Management 7.0?

Liest der fachlich weniger kundige Leser dann noch die journalistisch aufgemotzten Artikel unter diesen Überschriften, ist er bald ganz überwältigt von der Wunderwelt, die sich da auftut. Offensichtlich zwingt sich jede Zahlungstransaktion heute durch den „Omnichannel“, bezahlen Millionen chinesischer Kunden die Produkte unserer Exportweltmeister nur noch drahtlos mit ihrem iPhone, und zwar abgerechnet in Bitcoins, während unsere Unternehmen selbst schon alle Bankkonten im Konzern abgeschafft, durch virtuelle ersetzt haben und sämtliche Ausgangszahlungen weltweit natürlich nur noch aus einer in Bangalore ansässigen Payment Factory durchführen.

Die Zahlungsfreigaben erfolgen dabei durch die Berechtigten remote und mobil auf ihrem Smartphone, während sie in einer Flughafen-Lounge irgendwo am anderen Ende der Welt beim Ingwertee relaxen. So ungefähr!

Sie und wir wissen auch ohne Schlagworte und Science-Fiction, dass wir gerade im Cash-Management aufgrund der technischen Entwicklung ebenso wie der Veränderungen des regulatorischen Umfeldes und der fortschreitenden Globalisierung laufend neue Aufgaben zu bewältigen haben. Cash-Management wird komplexer, vielfältiger, internationaler – und das ist gut so.

Komplexer, vielfältiger, internationaler

Wir freuen uns darüber, bleiben immer am Ball, unterstützen unsere Kunden mit Rat und Tat dabei, selbst vorne dran zu bleiben und vor allem jene Entwicklungen zu nützen und jene Maßnahmen umzusetzen, die ihnen tatsächlich ganz konkret nützen und Wert schaffen – ohne Klimbim, ohne Lametta 5.0.

In diesem Heft haben wir eine Reihe hoffentlich auch für Sie interessante Beispiele dazu zusammengestellt. Wir wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe

Inhalt

- 4 Zahlen will gelernt sein!**
Bankkonten, Kommunikationskanäle und Zeichnungsberechtigungen: Wo in der Regel der Schuh drückt und was Sie dagegen tun können.
- 8 Kosten senken mit der Payment Factory**
Nach der SEPA-Implementierung: Was bringt eine weitere Zentralisierung bis hin zum Aufbau einer Payment Factory?
- 10 Geschäfte ohne Schurken**
Nicht nur Banken, auch Corporates müssen sich vergewissern, ob die Empfänger ihrer Zahlungen unverdächtig sind: Embargolisten und Zahlungsverkehr.
- 14 Auf dem Prüfstand: Best Practices im Treasury**
14 renommierte Unternehmen beim SLG Treasury Summit 2014.
- 16 ... wenn das Gute liegt so nah?**
Systemunterstützung für das Cash-Management – wie bei Schoeller-Bleckmann Oilfield Technology innerhalb kürzester Zeit das vorhandene SAP-System für die Cash-Disposition aktiviert wurde.
- 18 Blick in die Zukunft**
Zwischen dem Alltag des Zahlungsverkehrs und Technologien, die unsere Zukunft verändern werden: „The Future of Cash Management“ in Frankfurt.
- 20 Liberalisierung in Riesenschritten**
Klarer Trend zur Öffnung: Zahlungsverkehr und Cash-Management in China.
- 22 Zentralisiertes Cash-Management in Indien**
Wie die Freudenberg Gruppe die heterogene Banklandschaft ihrer indischen Tochtergesellschaften durch eine Kernbank ersetzte.
- 24 Wo Vergangenheit und Zukunft aufeinandertreffen**
Die Herausforderungen im Cash-Management und Zahlungsverkehr in Indien sind einem permanenten Wandel unterworfen. Moderne Lösungen treffen auf teilweise strikte Regulierungen.
- 26 Tipps, News, Impressum**
Excel-Listen mit tausenden Einträgen schneller verarbeiten, Buch über Investitionsrechnung, SLG-Kunde ist „Treasury Team of the Year“.



(Noch nicht ganz) in Reih und Glied: Zentralisierungsbestrebungen im Zahlungsverkehr sorgen für mehr Sicherheit und Disziplin.

Zahlen will gelernt sein!

Bankkonten, Kommunikationskanäle und Zeichnungsberechtigungen: wo in der Regel der Schuh drückt und was Sie dagegen tun können.

Die Autorinnen:



Mina Javidara ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie hat in mehreren Cash-Management-Projekten Zahlungsverkehrsprozesse analysiert.



Ivelina Gantcheva ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie leitet das SLG-Kompetenzfeld „Treasury-Management-Systeme“.

Es ist Freitagnachmittag. In der Tochtergesellschaft eines weltweit tätigen Konzerns gibt der Cash-Manager gerade eine manuelle Zahlung ins Electronic-Banking-System ein. Was niemand ahnt: Statt der Kontodaten der Rechtsanwaltsrechnung tippt er seine eigene IBAN ins System ein. Um diese Zeit nimmt es sein Kollege mit der zweiten Freigabe samt Rechnungskontrolle nicht mehr so genau, und so landen EUR 50.000 auf dem Konto des betrügerischen Mitarbeiters.

Lassen sich solche Situationen überhaupt vermeiden? Nein – böswilligen Absichten ist selbst mit den ausgefeiltesten Sicherheitsmaßnahmen nur schwer beizukommen. Gegen Systemwildwuchs und Willkür bei den manuellen Eingriffen jedoch kann man sich helfen.

Gewachsene Unordnung

Tochtergesellschaften agieren in Sachen Cash-Management oft autonom, verwenden lokale Formate für ihre Zahlungen und nutzen ein oder mehrere günstige EB-Systeme ihrer Hausbanken. Regelmäßige Zukäufe neuer Gesellschaften bedeuten zusätzliche Formate und Systeme – die Unordnung wächst. In unseren Beratungsprojekten finden wir häufig dutzende verschiedene Electronic-Banking-Produkte vor.

Aus Konzernsicht ist ein solches Sammelsurium an lokalen Lösungen wenig zufriedenstellend, denn es bedeutet nicht nur weniger Sicherheit, sondern auch geringere Effizienz: Die Zentrale kann die Zahlungs-

ein- und -ausgänge im Konzern nicht steuern und hat in der Regel keinen Überblick über das ausgehende Zahlungsvolumen. Und die Verteilung und der Entzug von Bankautorisationen erfolgen vielfach ohne Kenntnis und Zustimmung der Zentrale.

Zentralisierung unumgänglich

So kommt, mitunter getrieben durch regulatorische Initiativen wie zuletzt SEPA, irgendwann der Punkt, wo man beginnt, ernsthaft über eine Zentralisierung des Zahlungsverkehrs und der Bankenanbindung nachzudenken. Häufig ein Haupttreiber dabei: das Thema Sicherheit. In der Regel bleibt auch im „Zahlungsverkehr neu“ die fachliche Freigabe bei den Tochtergesellschaften, die Ausführung der Zahlungen erfolgt in der Zentrale. Ebenso kann die Zentrale die Zeichnungsberechtigungen verwalten, was Sicherheit und Transparenz erhöht.

Ein weiterer Beweggrund für die Zentralisierung ist die bessere Übersicht über die ein- und ausgehenden Zahlungen im Konzern. Dubiose Zahlungsempfänger (Stichwort Embargoprüfung, s. Artikel S. 10) lassen sich besser herausfiltern, wenn alle Zahlungen an einer Stelle zusammenlaufen. Ein häufiger angenehmer „Nebeneffekt“ solcher Zentralisierungsbestrebungen: Redundante Bankkonten können aufgespürt und gekündigt werden, da die Kontoverbindungen der Tochtergesellschaften systematisch nach ihrer „Daseinsberechtigung“ hinterfragt werden.

Doch zuvor sind jede Menge Fragen zu beantworten:

Wo in der Zahlungskette ist Hand anzulegen? Mit welchen Banken lassen sich möglichst viele Länder abdecken? Welche Formate und Kommunikationskanäle kommen in Frage? Und welches System?

Kanal der Wahl

Welchen Bankenkommunikationskanal man wählt, hängt unter anderem davon ab, was es abzubilden gilt: Zahlungsinstrumente, Zahlungs- und Kontoauszugsformate, Länder und Banken. Die Kosten und die strategische Ausrichtung des Cash-Managements fließen in die Überlegungen mit ein.

Neben den gebräuchlichen Anbindungsvarianten wie „Host-to-host“, EBICS und SWIFT sind auch Mischformen üblich.

Die Host-to-host-Kommunikation hat einen entscheidenden Nachteil: Das „Wie“ der bilateralen Kommunikation muss mit jeder Bank einzeln festgelegt werden. Einige Systemanbieter haben bereits eine Vielzahl an Leitungen zu den wichtigsten Banken gelegt und übernehmen somit auch gleich Einrichtung und Wartung der Anbindung; eine eigene Host-to-host-Anbindung ist nur dann zweckmäßig, solange die Anzahl der Bankverbindungen gering ist.

EBICS – im Grunde auf den DACH-Raum, Frankreich und Teile Osteuropas beschränkt – löst nicht das Problem der Anbindung der Töchter in der restlichen Welt. Allerdings erlauben es sogenannte „EBICS-



Manuelle Überweisungen: Missbrauch ist nicht auszuschließen, aber einzugrenzen.

„Hubs“ global agierender Banken mittlerweile, den Standard auch für Zahlungen außerhalb Europas zu nutzen. Vorteile dieser Variante sind neben der einfachen Einrichtung auch die relativ geringen Kosten, da beispielsweise keine zusätzlichen, transaktionsbasierten Gebühren anfallen.

SWIFT bietet als globales Netzwerk die größte Reichweite in der Bankenkommunikation. Je nach Anbindungsvariante kann die Migration jedoch einen ho-

CORIMA . CFS

Corporate Finance Solution



LÖSUNGEN FÜR DIE
FINANZINDUSTRIE
SEIT 1979

COPS Ges.m.b.H.
Wien - Klagenfurt - Wetzlar - Hamburg - Prag
www.copsgmbh.com

hen Zeit- und Ressourcenbedarf bedeuten: Während der Zugang über ein Service Bureau die Komplexität durch die Einbindung einer weiteren „Zwischenstelle“ erhöht, sprengt der Aufbau einer eigenen SWIFT-Infrastruktur in der Regel jeden Budgetrahmen. Dagegen bietet Alliance Lite 2 eine Alternative, die auch für den kleineren Geldbeutel erschwinglich ist. Und spätestens, seit innovative Systemanbieter die SWIFT-Kommunikation „out-of-the-box“ aus ihren Systemen ermöglichen, greift die Beurteilung zu kurz, SWIFT sei nur etwas für die ganz Großen. In jedem Fall gilt es, die Kosten, die eine solche Anbindung abhängig von Nachrichtentypen, Datenvolumina und Transaktionszahlen bedeutet, vor dem Projektstart zu quantifizieren und den Business Case zu beurteilen.

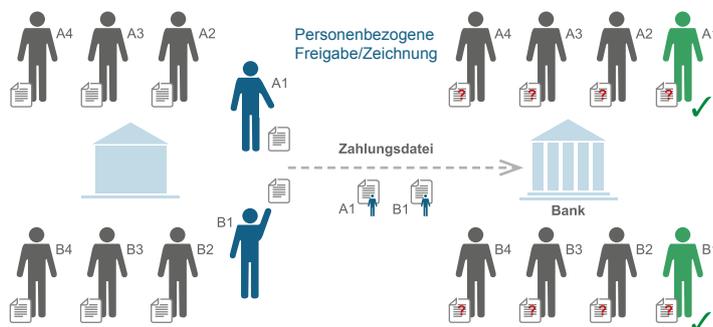
Lizenz zum Zahlen

Multibankfähiges Electronic-Banking-System oder Treasury-Management-System mit EB-Modul? Diese Frage stellt uns derzeit so mancher Treasurer im Zusammenhang mit der künftigen Systemunterstützung. Um keine wichtige Anforderung zu übersehen, erheben wir bereits zum Projektstart sämtliche Facetten des Zahlungsverkehrs in strukturierter Weise und klopfen in der Folge die in Frage kommenden Systeme gründlich darauf ab, ob sie diese auch abdecken. Auch wenn das Zentralisierungsprojekt nicht gleich zum Aufbau einer Payment Factory führen muss – die erforderlichen technischen Voraussetzungen sollten bei der Auswahl eines neuen Systems dennoch berücksichtigt werden. Gleiches gilt für Funktionen wie die zentrale Zeichnungsberechtigtenverwaltung oder die elektronische Bankgebührenanalyse.

Was die Autorisierung der Zahlungen gegenüber den Banken betrifft, geht der Trend klar in Richtung einer einheitlichen, unternehmensbezogenen Unterschrift („Corporate Seal“, s. Abb.). Dabei werden nur eine oder wenige elektronische Unterschriften autorisiert, die die Authentizität der Zahlungsdateien gewährleisten. Die Bank prüft die elektronischen Zeichnungsbe-

Klassisches Szenario

Z. B. unter EBICS: Die gemeinschaftlich Zeichnungsberechtigten („A- und B-Unterschriftsberechtigte“) werden gegenüber der Bank legitimiert. Neuanlagen, Löschungen oder Änderungen bedürfen der Kontaktaufnahme mit der Bank.



Corporate Seal

Gegenüber der Bank erfolgt eine nicht personalisierte Autorisierung der Zahlungsdateien auf Unternehmensbasis. Die Administration von Zeichnungsberechtigten erfolgt ausschließlich im Unternehmen.



rechtigungen der Mitarbeiter nicht mehr, da diese im Unternehmen selbst erteilt, gelöscht oder geändert werden. Einen sicheren Freigabe-Workflow vorausgesetzt, lassen sich die Zeichnungsberechtigungen sicherer, kostengünstiger und vor allem schneller verwalten als bisher. Vorlaufzeiten bei Banken für die Anlage neuer Berechtigungen und lange, risikobehaftete Verzögerungen bei der Löschung von Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen haben, gehören der Vergangenheit an.

Wenn nun unser „findiger“ Cash-Manager aus dem eingangs erwähnten Beispiel entlarvt und entlassen wird, ist zumindest sichergestellt, dass ihm prompt alle Zeichnungsrechte entzogen werden und weiterer Schaden verhindert wird.

Cash-Management-Expertise von Schwabe, Ley & Greiner

Mit unserer jahrelangen Erfahrung im Cash-Management unterstützen wir Sie dabei, vorhandene Optimierungspotenziale zu identifizieren und diese Schritt für Schritt zu heben. Dabei prüfen wir zum Beispiel, ob Ihr Zahlungsverkehr auch für künftige Entwicklungen gerüstet ist.

Wir erarbeiten mit Ihnen das Anforderungsprofil für

eine zentrale Lösung und achten auf Vollständigkeit. Wir konzipieren dabei Ihren „Zahlungsverkehr neu“ unter Berücksichtigung von Systemen, Prozessen und Kosten. Den Business Case erstellen wir basierend auf (vorhandenen oder zu erhebenden) Mengengerüsten und stellen dar, was quantitativ und qualitativ zu gewinnen ist.

info@slg.co.at

Es gibt einen Weg,
auch in fremden Märkten einen
vertrauten Partner zu haben.

Diesen Weg der höchsten Ansprüche gehen wir gemeinsam mit unseren Kunden. Als deutsches Finanzunternehmen mit einer weltweiten Vernetzung in über 70 Ländern verschaffen wir Ihnen Zugang zu Märkten und sind kompetenter, verlässlicher Ansprechpartner für Ihre täglichen Herausforderungen.

Deutsche Bank. Ihre globale Universalbank.

Leistung aus Leidenschaft





Finanzplatz Deutschland: SEPA-Zahlungen in einem Land mit günstigen Transaktionskosten zentralisieren.

Kosten senken mit der Payment Factory

Viele Unternehmen haben im Zuge der SEPA-Implementierung erste Schritte unternommen, den Zahlungsverkehr zu vereinheitlichen und zu zentralisieren. Was bringt eine weitere Zentralisierung bis hin zum Aufbau einer Payment Factory?

Der Autor:



Michael Michaelis ist Partner von Schwabe, Ley & Greiner. Die Automatisierung von Prozessen im Zahlungsverkehr zählt zu seinen Beratungsschwerpunkten.

Die Payment Factory steht für eine Zentralisierung des Zahlungsverkehrs in einer zentralen Einheit. Diese Einheit erhält die Zahlungsdateien von den angebotenen Tochtergesellschaften und wickelt sie nach spezifischen Regeln über Banken ab. Eine Payment Factory beschränkt sich entweder darauf, im Rahmen von „Transport only“-Zahlungen Transaktionen, die von den Tochtergesellschaften initiiert wurden, ohne Änderung der Routing-Regeln an die Banken weiterzuleiten. Oder sie sammelt alle Zahlungen der Teilnehmer bei sich und überführt sie in das lokale Clearing der Länder des Landes, in dem sich die Zahlungsempfänger befinden.

Im ersten Fall befinden sich die Bankkonten im Eigentum der Gesellschaften und es werden lediglich der Freigabeprozess und die Bankkommunikation zentral etabliert. Im zweiten Fall gehören die Bankkonten in der Regel der Payment Factory und die Zahlungen werden „on behalf of subsidiaries“ geleistet. Diese „Payments on behalf“ machen es klarerweise erforderlich, die Forderungen und Verbindlichkeiten auf Intercompany-Verrechnungskonten bei den Tochtergesellschaften und bei der Payment Factory zu buchen.

Payment Factory auf SEPA-Fundament
SEPA hat, neben der vielen Mühe mit der Implemen-

tierung der neuen Formate, auch einen großen Vorteil mit sich gebracht: Im SEPA-Raum wurde eine hervorragende Grundlage für die Zentralisierung der EUR-Zahlungen geschaffen. Das enorme Preisgefälle, das in Europa auch bei den SEPA-Zahlungen immer noch vorherrscht, eröffnet für die meisten Unternehmen die Chance für einen „Quick Win“. SEPA-Zahlungen können problemlos in einem Land mit günstigen Transaktionskosten, wie Deutschland oder Österreich, zentralisiert werden. Es ist sinnvoll, eine solche Maßnahme mit einer Bankausschreibung zu kombinieren: Auf diese Weise lassen sich leicht mehrere Cent pro SEPA-Zahlung einsparen. Für die Zentralisierung bieten sich zwei Varianten an: Entweder es gibt ein zentrales SEPA-Konto im Eigentum der Payment Factory, über das alle SEPA-Zahlungen abgewickelt werden, oder jede Gesellschaft erhält ihr eigenes EUR-Konto in dem ausgewählten Land mit günstigen Transaktionskosten. Die Liquidität auf den Bankkonten wird in diesem Fall über einen Cash Pool konzentriert.

Ausländer zu Inländern machen

Aber auch bei Non-SEPA-Auslands- und Fremdwährungszahlungen kann die Payment Factory sparen helfen: Um Transaktionskosten zu senken, besteht die Möglichkeit, Auslandszahlungen in Inlandszah-

lungen umzuwandeln. Die Kreditinstitute bieten Inlandszahlungen wesentlich günstiger an als grenzüberschreitende Zahlungen außerhalb des SEPA-Raums. Die Auslandszahlungen werden in der Payment Factory gebündelt, in ein Inlandszahlungsformat konvertiert und anschließend in das lokale Clearing überführt. Diese Konvertierungsaufgabe kann entfallen, wenn bei den Gesellschaften vorab ein einheitliches Zahlungsformat (z. B. CGI) implementiert wurde.

Bei Fremdwährungszahlungen können die Kosten für die Währungskonvertierung ebenfalls gesenkt werden. Nämlich wenn die Payment Factory die Zahlungen für zahlreiche Währungen bündelt und eine ausreichend kritische Masse erreicht, um zentrale Bankkonten in diesen Währungen zu führen. Auf diesen Bankkonten können dann bewusst Währungsbestände vorgehalten werden. Angeschlossene Gesellschaften nutzen die Eingänge in diesen Währungen, um Zahlungen auszuführen, sodass keine Bank mehr zum Konvertieren der einzelnen Zahlungen eingeschaltet werden muss. Neben der Reduzierung solcher Transaktionskosten senkt eine Payment Factory generell die Kosten, die im Zahlungsverkehrsprozess anfallen, da sie dort für Automatisierung sorgt. Darüber hinaus ermöglicht sie eine maximale Transparenz und Kontrolle der Zahlungen.

Welches Unternehmen braucht eine Payment Factory?

Zentralisierung ist kein Selbstzweck. Wie weit sie gehen soll, muss zum Geschäftsmodell des Unter-

nehmens passen. Doch ist es für nahezu jedes international tätige Unternehmen ein lohnendes Unterfangen, den EUR-Zahlungsverkehr zu zentralisieren. „Payments on behalf“ sind hierbei aber nicht zwingend erforderlich. Sie sind erst unabdingbar, wenn auch der Non-SEPA-Auslands- und Fremdwährungszahlungsverkehr eine gewichtige Rolle spielt und Kosten verursacht, die die Einrichtung einer solchen Zahlungsabwicklung rechtfertigen. Der Gewinn an Transparenz und Kontrolle durch einen einheitlichen Zahlungsfreigabe- und Bankkommunikationsprozess ist ebenfalls ein wichtiger Treiber bei der Zentralisierung (siehe auch den Artikel „Zahlen will gelernt sein“, Seite 4).

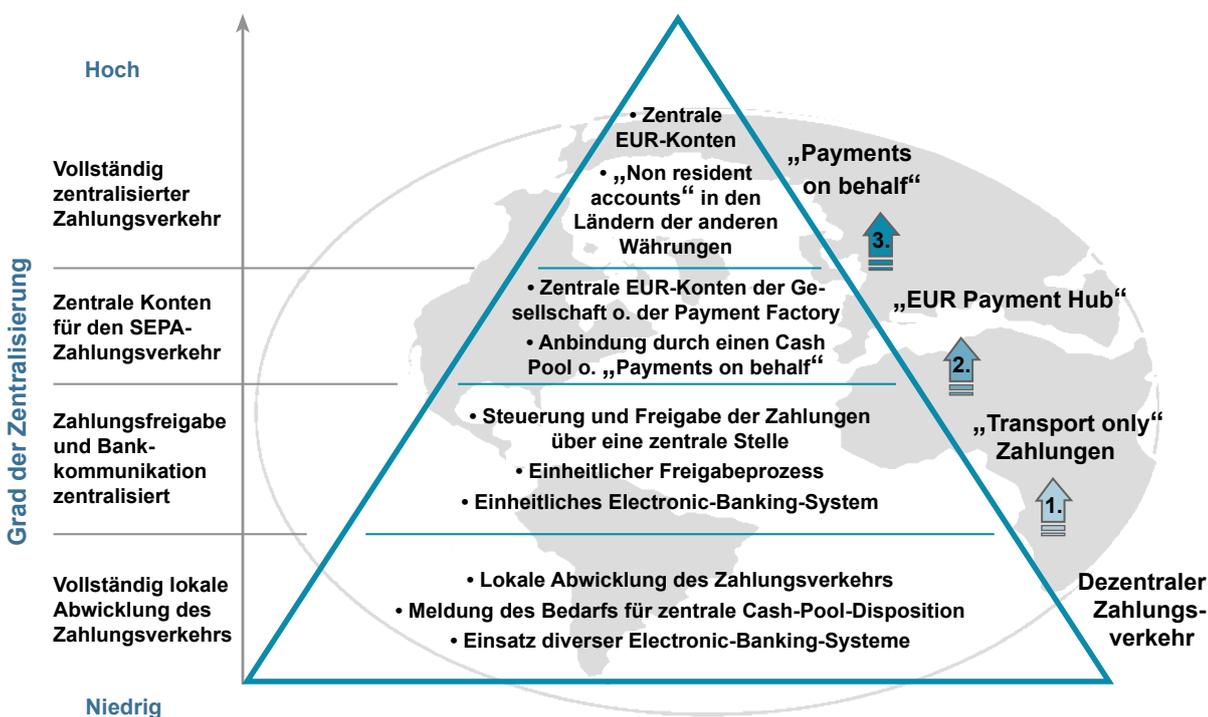
Business Case?

Wenn Sie wissen wollen, ob sich für Ihr Unternehmen die Implementierung einer Payment Factory auszahlt, wenden Sie sich gern an uns: Für eine genaue Berechnung des Business Case ist eine Erhebung der Ist-Daten über Zahlungsvolumina und Kosten im Zahlungsverkehr bei den Gesellschaften erforderlich.

SLG hat bei zahlreichen Kunden diese Daten erhoben, kennt die Konditionen, die über eine Bankauschreibung zu erzielen sind, und kann Sie sowohl bei der Konzeption Ihrer zukünftigen Lösung für den Zahlungsverkehr als auch bei der Umsetzung des Vorhabens wirkungsvoll unterstützen.

info@slg.co.at

Der Weg zur Payment Factory





Sanktionskomitee des UN-Sicherheitsrates: Auch Unternehmen sind in der Pflicht.

Geschäfte ohne Schurken

Nicht nur Banken, auch Corporates müssen sich vergewissern, ob die Empfänger ihrer Zahlungen unverdächtig sind: Welche Auswirkungen internationale Embargolisten auf den Zahlungsverkehr haben.

Die Autoren:



Martin Fikar ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Einer seiner Beratungsschwerpunkte ist Compliance im Treasury.



Emanuel Welten ist Partner bei der Wiener Wirtschaftskanzlei Binder Grösswang und u. a. auf Unternehmensfinanzierung spezialisiert.

Drakonische Strafen aufgrund von Verstößen gegen Sanktions- und Embargolisten treffen derzeit vor allem Banken, aktuell unter anderem die Commerzbank, Standard Chartered und vor allem BNP Paribas. Letztere hat jahrelang gegen US-Embargos verstoßen, weil sie mit dem Sudan, dem Iran und Kuba Geschäfte gemacht hatte; nun muss sie USD 8,9 Mrd. an die USA überweisen. Dass über Banken wiederholt als „Embargobrecher“ berichtet wird, impliziert allerdings nicht, dass Unternehmen von Sorgfaltspflichten in Bezug auf die Wahl ihrer Geschäftspartner ausgenommen sind. Auch hier sind Strafen für Unternehmen und Geschäftsführer vorgesehen, falls gegen diverse Sanktionslisten verstoßen wird. So steht es – mehr oder weniger ausformuliert – in der deutschen „Außenwirtschaftsverordnung“ des Außenwirtschaftsgesetzes bzw im österreichischen Außenwirtschaftsgesetz (s. Kasten S. 12)

Ungeachtet der Vielzahl an Sanktionslisten unterscheidet man länderspezifische Sanktionen (beschränken den wirtschaftlichen Verkehr gegenüber bestimmten Ländern, wie beispielsweise dem Iran), länderunabhängige Embargomaßnahmen (schränken den wirtschaftlichen Verkehr mit bestimmten Personen, Gruppen oder Organisationen ein, wobei insbesondere Gelder, finanzielle Vermögenswerte, wirtschaftliche Ressourcen und Waffenlieferungen von den Verboten erfasst werden) und Sanktionen, die sich auf Währungen beziehen (die USA verbieten beispielsweise das Führen von Rial-Konten sowie

den Währungswechsel von Rial). Einen fast noch größeren Druck als die Aufsichtsbehörden üben mittlerweile die Banken selbst auf die Unternehmen aus. Da sie das Risiko nicht mehr alleine tragen wollen, verpflichten sie ihre Kunden beispielsweise in Kreditverträgen vermehrt dazu, die Empfänger ihrer Überweisungen zu prüfen und drohen bei Nichteinhaltung mit einer Beendigung der Geschäftsbeziehungen. Außerdem riskiert ein Unternehmen, wenn es sich

QIA.166.04. Name: 1: YUCEF 2: ABSES 3: na 4: na
 Name (original script): أبو يوسف
 Title: na Designation: na DOB: 5 Jan. 1965 POB: Bab el Oued, Algiers, Algeria Good quality a.k.a.: na Low quality a.k.a.: Ghuseyn Nationality: Algerian Passport no.: na Address: na Listed on: 17 Mar. 2004 (amended on 26 Nov. 2004, 12 Apr. 2006, 7 Apr. 2008, 25 Jan. 2010, 16 May 2011) Other information: Italian authorities issued bench warrant for him on 2 Jul. 2008. Considered a fugitive from justice by the Italian authorities as of 6 Jul. 2008. Reportedly deceased in 2009. Father's name is Mostiser. Mother's name is Abbou Agha. Brother of Moustafa Abbas (QIA.163.04). Review pursuant to Security Council resolution 1822 (2008) was concluded on 22 Jul. 2010.

QIA.12.01. Name: 1: NASHWAN 2: ABD AL-RAZZAQ 3: ABD AL-BAQI 4: na
 Name (original script): النشوان عبد الرزاق عبد الباقي
 Title: na Designation: na DOB: 1961 POB: Mosul, Iraq Good quality a.k.a.: al Abdal Al-Hadi Al-Iraqi bi Abd Al-Hadi Al-Iraqi Low quality a.k.a.: Abu Abdallah Nationality: Iraqi Passport no.: na National identification no.: na Address: na Listed on: 8 Oct. 2001 (amended on 14 May 2007, 27 Jul. 2007) Other information: Al-Qaida senior official. In custody of the United States of America, as of July 2007. Review pursuant to Security Council resolution 1822 (2008) was concluded on 15 Jun. 2011.

Auszug aus der „Al-Qaida Sanction List“ der UNO.

nicht selbst um die Überprüfung der Embargolisten kümmert, dass Gelder über einen längeren Zeitraum eingefroren werden – nämlich dann, wenn die Banken bei einer Zahlungsanweisung Verdacht schöpfen, und sei es nur aufgrund eines unklaren Verwendungszwecks. Diese Liquidität wiederzubeschaffen bedeutet einen erheblichen internen Aufwand, kosten- wie kapazitätsseitig. Dazu kommen Bedrohungen für die Reputation, die sich aus Geschäften mit Individuen oder Firmen ergeben können, die auf einer Liste wie „Specially Designated Nationals List“



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Liquiditätsplanung und -vorsorge

Termine 2015:

14. bis 15. April
Wien

21. bis 22. April
Frankfurt

8. bis 9. September
Frankfurt

13. bis 14. Oktober
Wien

Inhalt:

Die nachhaltige Sicherung der Liquidität gilt als das wesentliche Ziel für das Finanz-Management von Unternehmen. In der Praxis sorgen jedoch immer wieder überraschend auftauchende Liquiditätsprobleme für Schwierigkeiten. Den Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis schließlich zur kurzfristigen Disposition im Cash-Management zu spannen, ist eine Herausforderung für jede Finanzabteilung.

Themenschwerpunkte:

- ▲ Liquiditätsrisiko
- ▲ Liquidität planen
- ▲ Liquidität absichern

Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, die mit Budgetierungs-, Planungs- und Cash-Management-Aufgaben befasst sind.

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

Wenn nur alles so einfach wäre
wie Finanzmanagement mit
Technosis



- Electronic Banking
- Cash Management
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung

- Automatische Buchung
- Asset Management
- IAS / IFRS
- EMIR
- Datenversorgung

 **TECHNOSIS**
finance software

www.technosis.de

stehen und Namen wie „Crown Paradise Marina“ mit Sitz in Belize tragen.

Prüfen, aber wen?

Als international tätiges Unternehmen reicht es leider nicht, eine einzige Sanktionsliste zu prüfen, sondern man muss sich mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Datensammlungen herumschlagen: So gibt es Sanktionslisten des Sicherheitsrates der Vereinten Nationen, der Europäischen Union, innerstaatlicher Behörden und des Office of Foreign Assets Control (OFAC) des US-Finanzministeriums. Praktisch führt jedes Land eine eigene Liste unerwünschter Geschäftspartner.

Nicht nur unmittelbare Transaktionen mit auf Sanktionslisten geführten Personen sind verboten. Ebenso ist es untersagt, dass ein unerwünschter Geschäftspartner von einer Transaktion mittelbar profitiert. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn eine Geschäftsbeziehung mit einem Unternehmen bestünde, welches in einem nicht sanktionierten Land ansässig ist, jedoch von einer auf der „Consolidated list of persons, groups and entities“ gelisteten Person kontrolliert wird.

Um im Einklang mit den jeweils gültigen Embargomaßnahmen zu agieren, müssen sich Unternehmen

Österreich: Strenge Handhabung

Sowohl natürliche als auch juristische Personen, die in Österreich ansässig sind, haben die Maßnahmen der Vereinten Nationen und der Europäischen Union zu befolgen.

Ausnahmen sind nach vorheriger Genehmigung möglich. Diese werden meist im Zusammenhang mit der Lieferung von Hilfsgütern gewährt. Für Altverträge, das sind jene Verträge, die vor dem Tag der Listung der betroffenen natürlichen oder juristischen Personen geschlossen wurden, besteht keine generelle Ausnahme.

Die Strafbestimmungen beim Verstoß gegen EU- oder UN-Sanktionen richten sich nach nationalem Recht. Das österreichische Außenwirtschaftsgesetz (AußWG) legt bei einem vorsätzlichen Verstoß ein Strafmaß von sechs Monaten bis zu fünf Jahren Freiheitsstrafe fest, bei einem fahrlässigen Verstoß von bis zu einem Jahr Freiheitsstrafe oder Geldstrafe von bis zu 360 Tagessätzen. Diese Bestimmungen sind jedoch nur auf die Verbringung von gewöhnlichen Waren und Gütern anwendbar. Verstöße gegen verbotene Finanzsanktionen werden durch das österreichische Sanktionsgesetz (SanktG) geahndet. Hier beträgt der Strafrahmen bis zu EUR 50.000 (Verwaltungsübertretung) oder, wenn der Betrag des betroffenen Rechtsgeschäfts EUR 100.000 übersteigt, bis zu ein Jahr Freiheitsstrafe oder Geldstrafe bis zu 360 Tagessätzen.



Auf der Sanktionsliste von EU und USA: Oligarch und Putinfreund Arkadi Rotenberg.

auch über extraterritoriale Maßnahmen durch Drittländer (insbesondere der USA) informieren. Beispielsweise umfasst der Begriff der „U.S. person“ nach den Auslegungsbestimmungen der OFAC auch im US-Ausland ansässige Tochtergesellschaften von US-Unternehmen.

Erschwerend zu der Vielzahl an Listen kommt hinzu, dass gewisse Sanktionsbestimmungen in Widerspruch zueinander stehen. So untersagt eine Verordnung des EU-Rates aus dem Jahr 1996, Forderungen oder Verbote nachzukommen, die auf den im Anhang der Verordnung aufgeführten Rechtsakten (etwa die Sanktionsbestimmungen zu Kuba) beruhen. Überdies hat jede Liste einen unterschiedlichen technischen Aufbau und es ist deshalb nur mit sehr großem Aufwand möglich, diese maschinell zu verarbeiten.

Dieser Schwächen der einzelnen Listen haben sich Spezialanbieter angenommen und bieten maschinell verarbeitbare konsolidierte Listen an. Beispiele für solche Anbieter sind Accuity, info4c, Thomson Reuters Accelus und worldcompliance. Unterschiede finden sich zumeist in der Anzahl der berücksichtigten Listen sowie beim Preis. Einige von ihnen bieten auch Tools an, mit denen sich eine ganze Reihe von Listen überprüfen lassen.

Prüfen, aber wie?

Wie die Überprüfung in der Praxis erfolgt, hängt letztlich davon ab, über welche Systeme ein Unternehmen verfügt und wie groß es ist. Eine erste Option ist, nur die zahlungsrelevanten Stammdaten mit den diversen Listen abzugleichen, und zwar sowohl bei Neuanlage als auch in regelmäßigen Abständen. Alternativ können Zahläufe im jeweiligen ERP-System überprüft werden, bevor sie an das Zahlungsverkehrssystem versendet werden. Dadurch prüft man zeitlich näher am tatsächlichen Zahlungszeitpunkt. Jedoch sind in einem Konzern meist mehrere unterschiedliche ERP-Systeme im Einsatz, was den Nachteil

mit sich bringt, die Embargoprüfung in den verschiedenen Systemen technisch einrichten zu müssen. Eine weitere Option ist, die Prüfung im Zahlungsverkehrssystem durchzuführen, während die Zahlungsdateien aus dem ERP-System übernommen bzw. neu erstellt und validiert werden, also noch bevor die finalen Ausgangsdateien erstellt werden. Diese Option ist vor allem dann sinnvoll, wenn der Großteil der Zahlungen über ein zentrales Zahlungsverkehrssystem abgewickelt wird. Vom zeitlichen Ablauf her ist diese Option äußerst günstig: Einerseits prüft das Unternehmen unmittelbar vor der Zahlung, andererseits lassen sich einzelne Zahlungen an verdächtige Adressen noch verhindern, ohne dass andere Zahlungen gestoppt werden, die in derselben Datei rausgehen sollen. Darüber hinaus können auch manuelle Zahlungen überprüft werden, weil die Prüfung eben im Zahlungsverkehrssystem stattfindet und nicht im vorgelagerten System. Technisch erfolgt diese Überprüfung entweder direkt im System oder mittels Schnittstelle zu einem Spezialanbieter.

Bei Großunternehmen mit SWIFT-Kanal besteht die Möglichkeit, direkt beim Versand an die Bank zu überprüfen. Das geschieht mittels eines SWIFT Service Bureaus oder direkt über SWIFT: Derzeit prüft SWIFT bereits FIN-Nachrichten, ab 2015 auch File-Act-Dateien.

Der Nachteil: Es werden bereits fertige Zahlungsdatei-

en erstellt, einzelne, verdächtige Zahlungen können größtenteils nicht mehr herausgelöst werden. Dadurch kann es wegen einer einzigen verdächtigen Zahlung zu einem Stopp einer ganzen Datei kommen. Und selbst wenn Wege gefunden werden, einzelne Zahlungen herauszulösen – es ergeben sich oft Schwierigkeiten in der Buchhaltung, wenn diese die gestoppten Zahlungen manuell rückbuchen muss.



Iranischer Rial: Die USA verbieten das Führen von Konten in dieser Währung.



Seminar Beyond Value-at-Risk

Termine 2015:

10. bis 11. März
Wien

17. bis 18. November
Wien

Inhalt:

Mangelndes Risiko-Management kann Unternehmenswert nachhaltig zerstören. Value-at-Risk ist aktuell die populärste Methode, Risiken zu quantifizieren. Dieses Seminar erläutert das Konzept des Value-at-Risk und geht darüber hinaus: Korrelationen, Component-VaR, Back- und Stress-Testing-Verfahren – eben „beyond Value-at-Risk“.

Das Seminar gibt Antworten auf folgende Fragen:

- ▲ Welche Berechnungsmethoden gibt es für VaR?
- ▲ Wie funktionieren diese in der Praxis?
- ▲ Welche Stärken und Schwächen zeichnen diese Methoden aus?
- ▲ Wie können diese Konzepte ohne großen Aufwand in Excel abgebildet werden?
- ▲ Wie können sie in der täglichen Arbeit im Risiko-Management eingesetzt werden?

Zielgruppe:

Mitarbeiter mit risikorelevanten Aufgabenstellungen aus dem Finanzbereich von Unternehmen, Banken sowie von Einrichtungen der öffentlichen Hand.

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



SCHWABE, LEY & GREINER

Auf dem Prüfstand: Best Practices im Treasury

14 renommierte Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nahmen am diesjährigen „SLG Treasury Summit“ teil und unterzogen sich einem Vergleich. Die Teilnehmer verfügen bereits über gut entwickelte Treasury-Funktionen.

Zum 21. Mal führte Schwabe, Ley & Greiner das Benchmarking-Projekt „SLG Treasury Summit“ durch. Hierbei analysiert SLG gemeinsam mit den Teilnehmern das gesamte Treasury mit Blick auf Methoden, Strukturen und Prozesse. Mit Hilfe eines umfangreichen Fragebogens und eines eintägigen Interviews erhob SLG alle benötigten Daten. Ab August 2014 wurden alle relevanten Themenblöcke (siehe Abb. 1) vom SLG-Treasury-Summit-Team untersucht und ausgewertet.

Ergebnisse im Jahr 2014

Das Treasury-Management ist mittlerweile als zentrale Funktion im Konzern etabliert, so auch bei den diesjährigen Treasury-Summit-Teilnehmern. Die Verteilung von Treasury-Aufgaben zwischen Konzern und Tochtergesellschaften variiert jedoch, oft aufgrund von geringer Personalstärke in der Treasury-Abteilung. Aus diesem Grund und aufgrund der exportstarken, internationalen Ausrichtung der meisten teilnehmenden Unternehmen haben zudem 9 der 14 Teilnehmer neben der Treasury-Abteilung im Konzern noch geografisch ausgelagerte Treasury-Mitarbeiter. Diese zusätzlichen Ressourcen sind der Leitung Treasury fachlich unterstellt, oftmals jedoch nicht disziplinarisch.

Die diesjährige Gruppe zeichnete sich insbesondere



Treasury-Summit-Workshop: Die Benchmarking-Ergebnisse werden vorgestellt und diskutiert.

durch die intensive Nutzung des Kapitalmarkts als Finanzierungsquelle aus. Daher verwundert es nicht, dass 11 von 14 Teilnehmern mehr als 80 % des Konzernfinanzierungsvolumens auf Gruppenebene aufnehmen und mit Hilfe von Intercompany-Darlehen an Tochtergesellschaften weitergeben. 10 Konzerne verrechnen dabei Risikoaufschläge, die sich beispielsweise nach Bonitätsklasse der Gesellschaft oder des Landes unterscheiden.

Des Weiteren wies die Teilnehmergruppe eine den Anforderungen angemessene Systemunterstützung im Treasury auf. Allerdings erfolgen Risikoberechnungen und der Umgang mit Limiten häufig nicht in einem Treasury-Management-System (TMS), sondern mithilfe von Tabellenkalkulationsprogrammen. Das ist teils auf den geringeren Stellenwert bzw. die Relevanz des Themas in den Firmen zurückzuführen; teils liegt es aber auch daran, dass die TMS-Hersteller aus Sicht der Firmen kein ausreichendes Kosten-/Nutzenverhältnis anbieten, wenn es um die Implementierung von Excel-basierten Lösungen oder Berichten in ein (bestehendes) TMS geht.

Überarbeitetes Konzept

Zum diesjährigen Treasury Summit wurde die Darstellungsform der „SLG Best Practices“ überarbeitet. Fokussiert wird traditionell auf den Erfüllungsgrad von insgesamt 46 Treasury-Best-Practices. Diese Best Practices sind die Essenz aus mehr als 25 Jahren SLG-Beratungspraxis und schließen unter anderem

Die Autoren:



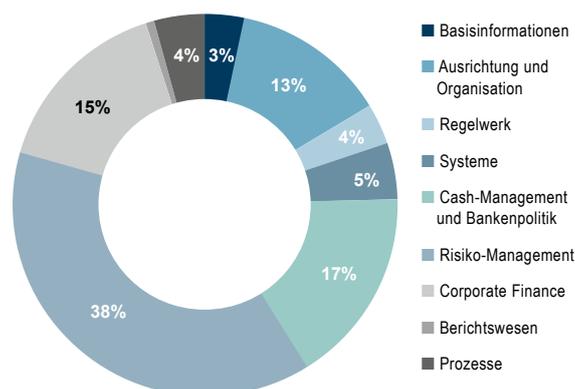
Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und u. a. für den SLG Treasury Summit verantwortlich.



Hanna Böhm ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie betreute und moderierte den Treasury Summit 2014.

Abb. 1 Die Themen beim Treasury Summit

Das Summit-Team von Schwabe, Ley & Greiner stellt rund 600 Fragen an jeden Teilnehmer. Sie decken alle relevanten Themenblöcke im Treasury ab.



auch die Empfehlungen der „G30“ ein, einer privaten Non-Profit-Organisation für internationale wirtschaftliche und finanzielle Themen, besetzt mit renommierten Fachleuten.

Darüber hinaus werden die Best Practices nun auch noch in Minimum- und Optimum-Kriterien unterteilt, um dem individuellen Gestaltungsspielraum im Treasury-Management Rechnung tragen zu können (s. Abb. 2).

Die Minimum-Kriterien stellen Mindestanforderungen dar, um ein „solides Treasury-Fundament“ zu ermöglichen. Diese Kriterien werden in Treasury-Revisionen als unabdingbar klassifiziert. Beispiele:

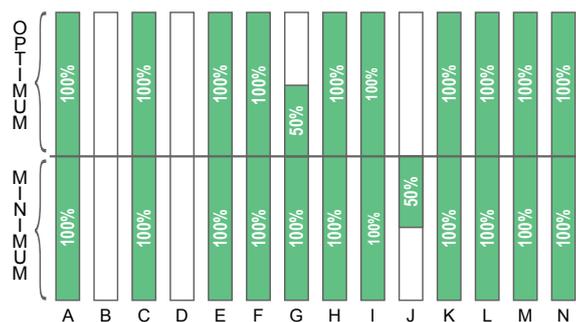
- ▲ Das 4-Augen-Prinzip bei kritischen Treasury-Prozessen wird eingehalten.
- ▲ Es gibt aktuelle Richtlinien mit Zielen, Grundsätzen und Aufgabenverteilungen.
- ▲ Die wichtigsten Finanzierungsvereinbarungen liegen der Treasury-Abteilung vollständig vor.

Die Optimum-Kriterien gehen über die reine Notwendigkeit hinaus und beschreiben optimale Vorgehensweisen im Treasury-Management. Beispiele:

- ▲ Einsatz von Cash-Pools zur Optimierung des internen Liquiditätsausgleichs
- ▲ Kontrahierungspflicht der Tochtergesellschaften mit dem zentralen Treasury
- ▲ Systemunterstützte Konditionendatenbank für den Gesamtkonzern.

Abb. 2 Nach Best Practices detailliert untersucht

Den meisten Best Practices sind „Minimum- und Optimum-Kriterien“ hinterlegt. Sie ermöglichen, auf einen Blick zu erkennen, ob ein Unternehmen die fundamentalen Voraussetzungen im Treasury erfüllt – oder darüber hinaus auch noch „Fleißaufgaben“.



Gemeinsamer Workshop

Höhepunkt des Projekts war der zweitägige Ergebnis-Workshop im November in Berlin, an dem pro Unternehmen zwei Vertreter sowie das SLG-Summit-Team teilnahmen. Die Benchmark-Ergebnisse wurden von SLG in anonymisierter Form vorgetragen – jedem Unternehmen wurde ein Buchstaben-Code zugeteilt –, sodass nur der Rückschluss auf das eigene Unternehmen möglich war.

Mehrere Unternehmensvertreter referierten auch über individuelle, hervorhebenswerte Treasury-Lö-

Treasury Summit 2014: Teilnehmer

- ▲ Alpiq AG
- ▲ 50Hertz Transmission GmbH
- ▲ Egger Holzwerkstoffe Gruppe
- ▲ EWE Aktiengesellschaft
- ▲ Fraport AG
- ▲ Freudenberg & Co. KG
- ▲ Georg Fischer AG
- ▲ Grammer AG
- ▲ Jungheinrich Aktiengesellschaft
- ▲ KTM Motorrad AG
- ▲ Novomatic AG
- ▲ Südzucker AG
- ▲ Tyrolit Schleifmittelwerke Swarovski K.G.
- ▲ Wilh. Werhahn KG

Der „SLG Treasury Summit“ ist ein strukturiertes und anonymisiertes Benchmarking-Projekt, durchgeführt von Schwabe, Ley & Greiner. Dabei vergleichen Unternehmen ihre Treasury-Funktionen sowohl mit denen von Unternehmen ähnlicher Größe und Struktur als auch mit Best Practices. Seit 1997 haben über 170 Unternehmen teilgenommen; sie bilden die Basis für die Kenntnis der Industriestandards. Die **Summit-Runde 2015** ist derzeit in Vorbereitung: www.slg.co.at/Treasury-Summit

sungen, wie z. B. die Ausgestaltung der Konzern-Payment-Factory, Cash-Pooling-Strukturen in China oder Berechtigungskonzepte im Treasury-Management-System unter Berücksichtigung der Funktions-trennung in kleineren Treasury-Einheiten.

Angeregt durch die Projektergebnisse und Teilnehmer-Referate, führten die Teilnehmer intensive Gespräche im Plenum; so wurden Best Practices hinterfragt und hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation abgewogen. Die Kaffeepausen wurden zum bilateralen Erfahrungsaustausch genutzt. Die Diskussionen kreisten auch um die aktuelle Risikobereitschaft und Konditionspolitik von Banken sowie Erfahrungen mit Wirtschaftsprüfern rund um EMIR.

Individuelle Handlungsempfehlungen für Teilnehmer

Der Treasury Summit findet für die teilnehmenden Unternehmen allerdings erst Wochen nach dem Workshop einen Abschluss: Für jeden Teilnehmer werden individuelle Handlungsempfehlungen abgeleitet, ausgehend vom Erfüllungsgrad der Best Practices und den dahinter liegenden Minimum- und Optimum-Kriterien.

Diese Handlungsempfehlungen, zusammen mit den anderen erarbeiteten Unterlagen, dienen den Teilnehmern dazu, den Status quo ihrer aktuellen Treasury-Landschaft strukturiert darzustellen, etwaige Optimierungspotenziale zu identifizieren und eine solide Entscheidungsbasis für die Weiterentwicklung der Treasury-Funktion zu erarbeiten.



Schoeller-Bleckmann: Collars als „Hightech-Gehäuse“ für Messgeräte, Sensoren, Antennen und Generatoren.

... wenn das Gute liegt so nah?

Systemunterstützung für das Cash-Management – wie bei Schoeller-Bleckmann Oilfield Technology innerhalb kürzester Zeit das vorhandene SAP-System für die Cash-Disposition aktiviert wurde.

Der Autor:



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

Excel ist immer noch das am weitesten verbreitete Tool im Cash-Management. Viele kleinere und mittelständische Unternehmen scheuen die Investition in ein Treasury-Management-System. Auch bei Schoeller-Bleckmann Oilfield Technology wurden der tägliche Finanzstatus und die rollierende Liquiditätsvorschau – mit viel manuellem Aufwand – excelbasiert erstellt.

Da SAP bereits als ERP-System eingesetzt wird, sollte eine systemgestützte Lösung für das Cash-Management bevorzugt auch aus dem Hause SAP kommen. Die Tatsache, dass das SAP-Modul für die Unterstützung des Cash-Managements bereits in der FI-Lizenz enthalten ist, und ein niedriger Festpreis für die Implementierung machten die Entscheidung leicht.

Rasche Implementierung, spürbare Effizienzsteigerung

In rund sechs Monaten wurde das Modul „SAP Cash Management“ samt elektronischer Kontoauszugverarbeitung implementiert. Das Ergebnis: Der Tagesfinanzstatus liefert die valutarischen Salden der verschiedenen Bankkonten. Über die Liquiditätsvorschau können integriert die zukünftigen Zahlungsflüsse, basierend auf Rechnungen, Bestellungen und Aufträgen, und das resultierende FX-Exposure abgerufen werden. Die Bankkontoauszüge werden elektronisch verarbeitet und automatisiert gebucht.

Aus Sicht von Markus Halm, kaufmännischer Leiter bei Schoeller-Bleckmann Oilfield Technology, wurden alle Projektziele erreicht: „Wir verfügen nun über eine systemgestützte Disposition und eine Liquiditätsplanung, die laufend verfügbar ist und deutlich mehr Transparenz bietet. Unsere FX-Absicherungen konn-

ten wir optimieren, dank validerer Entscheidungsgrundlagen für die Planung der Devisentermingeschäfte und weil die Daten früher verfügbar sind. Zusätzlich haben wir durch die Automatisierung der Kontoauszugaufzeichnungen eine spürbare Effizienzsteigerung erreicht.“

Um die Arbeitsbelastung für den Fachbereich und die IT-Abteilung überschaubar zu halten und schnell zu greifbaren Erfolgen zu kommen, baute SLG in gemeinsamen Workshops den Prototypen für das System auf. Anschließend wurden Einstellungen verfeinert, sorgfältig dokumentiert und ein Knowhow-Transfer zu den Mitarbeitern von Schoeller-Bleckmann Oilfield Technology vorgenommen.

Markus Halm schätzt den Einsatz von SAP im Treasury: „Durch EMIR, Compliance und auch komplexere FX-Absicherungen nehmen die Anforderungen zu. Daher denken wir ernsthaft über die Nutzung weiterer SAP-Funktionen im Treasury nach.“



Der Autor (rechts) mit Markus Halm, kaufmännischer Leiter bei Schoeller Bleckmann Oilfield Technology: das SAP-Modul „Cash Management“ innerhalb weniger Monate implementiert.



Payment Factory

—

Günstiger zahlen, weniger zahlen – geht das?



Zahlungswege optimieren und Kosten senken: Wir untersuchen Ihren Zahlungsverkehr und unterstützen Sie, ihn fit für die Zukunft zu machen:

- ▲ Kontenlandschaft optimieren
- ▲ Systeme und Formate vereinheitlichen
- ▲ Zahlungen günstiger durchführen

Gezielt klären wir mit Ihnen:
„Payment Factory – ja oder nein?“

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Beratung/Cash-Management“: www.slg.co.at/CM



Gastgeber Jochen Schwabe mit Referenten.

© STG

Blick in die Zukunft

Zwischen dem Alltag des Zahlungsverkehrs und Technologien, die unsere Zukunft verändern werden: „The Future of Cash Management“ in Frankfurt.

Der Zahlungsverkehr und der Geldfluss sind die Basis des Treasury“, resümierte Thomas Woelk, Head of Corporate Treasury von Wacker Neuson, in seinem Vortrag. Auch wenn es nicht die alleinige Beschäftigung eines Treasurers ist – will man die Treasury-Funktionen zentralisieren und professionell managen, beginnt dies beim Cash-Management. Zur dritten Veranstaltung von „The Future of Cash Management“, die Schwabe, Ley & Greiner im vergangenen November in Frankfurt ausrichtete, kamen wieder über hundert Experten aus Unternehmen, um sich mit Anbietern von Finanzdienstleistungen und IT-Systemen auszutauschen. Das Programm bot eine Reihe von Vorträgen, die überwiegend von Praktikern bestritten wurden – wie eben jener über „Zentralisierung im Treasury“, den Thomas Woelk auf dem Podium von BNP hielt. Woelk hat in wenigen Jahren den

Zahlungsverkehr des Münchner Baumaschinenherstellers zentralisiert und Transparenz geschaffen, mit vier Kernbanken und um zwei Drittel weniger Konten. Ein striktes Regelwerk sorgt dafür, dass „ohne Zustimmung des Corporate Treasury kein Konto eröffnet“ wird. Lokale Electronic-Banking-Systeme wurden durch ein Treasury-Management-System abgelöst, das XML-Format im beinahe weltweiten Zahlungsverkehr eingeführt. Umzusetzen seien solche Änderungen nur, wenn man mit seinen „Sparringpartnern“ in den Tochtergesellschaften auch mal am selben Tisch arbeite und unentwegt Aufklärungsarbeit über den Nutzen der Maßnahmen leiste, so Woelk. Zwei regionale Schwerpunkte setzten die Deutsche Bank zu China (s. S. 20) und HSBC zu Indien (S. 22 ff.). Die spezifischen Anforderungen im Cash-Management einer Reederei erläuterte Telge Krantz, Lei-



Eckehart Stolz, Traxpay.



Larls Thomson, Zukunftsforscher.



Telge Krantz, Reederei Offen.



Cash-Management-Experten unter sich.

ter Finanzen der Hamburger Reederei Offen. Jedes der Schiffe, das Offen bereedert, ist in einer eigenen Kommanditgesellschaft. Mit der Wirtschaftskrise wurde die Liquiditätslage angespannt, sodass die Banken eine eng getaktete Liquiditätsplanung, erhöhte Transparenz und standardisierte Berichte verlangten. Eine automatisierte Lösung fand Offen in ATAQ von Technosis, dessen Module zudem noch für Electronic Banking und Cash-Management genutzt werden. Die Zukunft im B2B-Zahlungsverkehr beleuchtete Eckehart Stolz, Chief Technology Officer von Traxpay, einem FinTech, das die Inkubatorgesellschaft „main incubator“ der Commerzbank für sich gewinnen konnte. Traxpay vereinfacht Zahlungen zwischen Unternehmen in dem Sinn, dass sie sich nicht mehr um den Medienbruch zwischen ihren eigenen Zahlungsverkehrsprozessen und denen der Bank kümmern müssen. Traxpay fungiert als eine Art Vermittler auf professionellen Handelsnetzwerken zwischen Käufer und Verkäufer, sodass auch hier Preisnachlässe oder Rückabwicklungen ermöglicht werden. Die Vision: Den Zahlungsverkehr in die Prozesse der hoch spezialisierten E-Commerce-Netzwerke und Plattformen einzubetten und so Zahlungsverkehr 24/7 zu realisieren.

Leicht visionär gab sich auch der Gastredner: Zukunftsforscher Lars Thomson zählte die Technologien auf, die innerhalb der nächsten zehn Jahre unser Leben prägen und alte Industrien herausfordern, wenn nicht ersetzen werden. Er malte das Bild einer total vernetzten Welt,

in der Rechner den Großteil unserer E-Mails beantworten, Autos uns selbstständig ans Ziel kutschieren und über unser Smartphone wissen, an welchen Stationen sie uns an was erinnern sollen (Google weiß das natürlich auch). Mobilität, Robotik, künstliche Intelligenz und Energie sind die einander beschleunigenden Triebkräfte – verbunden mit der Frage, welche Werte in dieser neuen Welt gelten werden.

Wir von Schwabe, Ley & Greiner gehen die Zukunft hingegen etwas konkreter an: Am 11. November treffen wir uns zum nächsten „Future of Cash Management“.

<http://www.slg.co.at/FutureofCashManagement>



Thomas Woelk, Wacker Neuson.



Kundengespräche an den Ständen.



Treffpunkt für Anbieter und Cash-Manager.

Liberalisierung in Riesenschritten

In Bezug auf Zahlungsverkehr und Cash-Management ist im Reich der Mitte ein klarer Trend zur Öffnung erkennbar. Pooling-Lösungen und Cash-Transfers verlieren zunehmend an Komplexität.

Wenn eine Behörde, deren Daseinsberechtigung es bis vor kurzem war, massenhaft Stempel auf Dokumente zu drücken, ersatzlos geschlossen und abgerissen wird und an ihrer Stelle ein neues Hochhaus entsteht, dann sind wir in China. Und wenn diese Dokumente einst Zahlungen ins Ausland nachwiesen und heute durch elektronische Dateien ersetzt wurden, dann haben wir es mit der rapide vorstatten gehenden Liberalisierung im Zahlungsverkehr und Cash-Management in der Volksrepublik zu tun.

In seinem Vortrag bei „The Future of Cash Management“ (siehe Seite 18) beschrieb Andreas Nestele von der Deutschen Bank eindrucklich, mit welchem Tempo sich China europäischen Standards angleicht. Die Aufgabe der oben erwähnten Behörde war die Genehmigung von Zahlungen ins Ausland. „Die Regulatoren sehen vor, dass man für Auslandszahlungen einen Grund angibt“, so Nestele. Und daher verbrachte man, vor noch nicht allzu langer Zeit, Stunden am Amt. Erst anschließend konnte bei der Bank die Zahlung veranlasst werden.

„Das ist alles Schnee von gestern“, so Nestele. Die Dokumente kann man jetzt scannen, die Prüfung und Zahlungsgenehmigung übernimmt die Bank. Weist man einen positiven Track Record über einige Jahre auf, so kann ein Unternehmen die Dokumente auch selber aufbewahren. Nestele: „Da sind wir dann im Paperless Payment auf einer Ebene mit Europa.“

Probiert und für gut befunden

Ausdruck dieser Liberalisierung ist auch die Shanghai Free Trade Zone. Hier wurde ab Ende 2013 ein Pilot

für die Bereiche Cross Border Cash Pooling und Intercompany Payment Netting eingerichtet. „Die chinesischen Behörden kamen dann überraschend schnell zu dem Ergebnis, dass man das landesweit ausrollen will“, erklärte Nestele. Die Regeln wurden Ende 2014 definiert und gelten rückwirkend zum 1. November 2014:

- ▲ Die beteiligten Unternehmen müssen seit mindestens drei Jahren bestehen.
- ▲ Der Umsatz der chinesischen Teilnehmer muss mindestens RMB 5 Mrd. (EUR 660 Mio.) betragen.
- ▲ Jener der ausländischen Teilnehmer mindestens RMB 1 Mrd. (EUR 150 Mio.).
- ▲ Eine Geschäftsbeziehung mit dem Ausland muss vorliegen.
- ▲ Ein separates Konto ist einzurichten.
- ▲ Der Kapitalzufluss aus dem Ausland nach China ist mit 10 Prozent des Kapitals aller Unternehmen, die man in China unterhält, begrenzt.

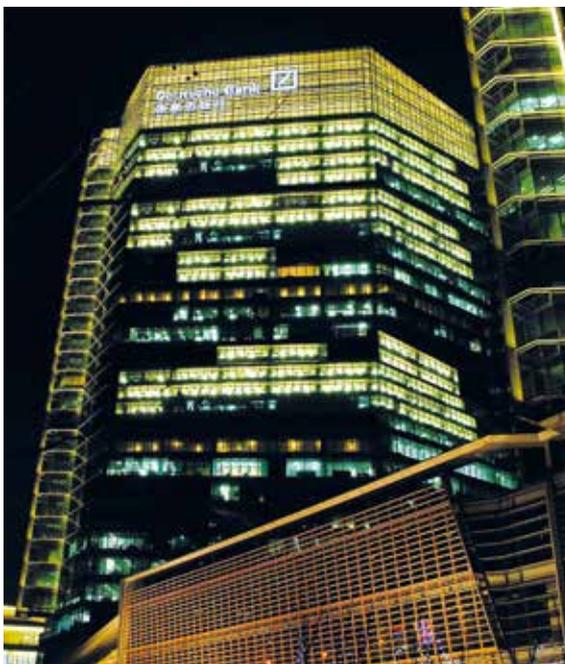
Die Deutsche Bank übernimmt die Aufgabe für ihre Kunden, die Einhaltung dieser Schwelle zu überwachen. Auch sonst ist man gerne bereit, mit dem vor Ort aufgebauten Knowhow zu unterstützen. „Denn“, so Nestele, „die Kenntnis der Regeln ist wichtig.“ Wo bei deren Anwendung sehr individuell gehandhabt wird und auch mit den Behörden diskutiert werden muss. „Wir begleiten unsere Kunden gerne zu den Regulatoren“, betont Nestele. Das Ergebnis ist ein Konzept, das man dann gemeinsam implementiert.

Geld in China lassen

Für Unternehmen, die obige Regeln nicht erfüllen, kommt das Cross Border Lending Scheme in Frage. Dieses war die Antwort auf das Phänomen des „Traped Cash“. Lange Jahre stellte die Tatsache, dass man Geld nur bei Dividendenzahlungen abziehen konnte, ein großes Hindernis für die Repatriierung des Geldes dar. Das Cross Border Lending Scheme eröffnet seit rund zwei Jahren die Möglichkeit für Intercompany-Darlehen. Auf diesem Weg kann eine chinesische Einheit Geld an ihre Mutter oder Schwester zahlen bzw. ausleihen.

Nestele gab aber zu bedenken, dass es nicht immer zielführend sei, Geld von chinesischen Töchtern abziehen: „Sie werden feststellen, dass Sie in Europa gar keine Anlagezinsen bekommen, in China aber fünf

Deutsche Bank in Beijing: Zahlungsverkehr ist Business as usual.



Prozent. Es ist daher durchaus überlegenswert, Geld in China auf ein Festgeldkonto zu legen.“

Unterschiede werden geringer

China hat hinsichtlich Zahlungsverkehr und Cash-Management viel von seiner ursprünglichen Komplexität verloren. Sichtbar ist das auch an der fortschreitenden Liberalisierung des Yuan. Aktuell werden nur rund 20 Prozent des internationalen Handelsgeschäfts in Yuan abgewickelt. Dabei bestehen durchaus Vorteile dieser Währung im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr. Kauft man beispielsweise in China in Yuan ein, so sind die Preise um drei bis fünf Prozent günstiger, weil sich der lokale Handelspartner die Bürokratie beim Umtausch erspart.

Nestele betonte, dass der Zahlungsverkehr von und nach China heute kein Problem mehr darstelle. Die Deutsche Bank unterstützt ihre Kunden etwa bei der Übersetzung des BIC-Codes in die chinesische Bankleitzahl oder durch die Bereitstellung einer chinesischen Version von „db-direct internet“, dem Electronic Banking der Deutschen Bank, über das auch der lokalen Zentralbank Meldungen gemacht werden können.

„Business as usual“ ist für Nestele das China-Geschäft mittlerweile. Egal ob Hedges, Loans, Lastschriftverfahren, POS Collections, Akkreditive oder Garantien: „Da geht mehr oder weniger alles, was man auch aus Europa kennt.“



Andreas Nestele und der Veranstalter Jochen Schwabe.



Cash-Management in China mit Deutsche Bank: Bankprodukte wie in Europa.

HANSE ORGA GROUP
FINANCE SOLUTIONS

HANSE ORGA
FINANCE SOLUTIONS

COGON
FINANCE SOLUTIONS

SYMQ
FINANCE SOLUTIONS



PERFEKTION IM DETAIL.

LIQUIDITÄT OPTIMAL STEUERN – GEWUSST WIE!

Im professionellen Cash Management setzen wir Maßstäbe: Wählen Sie die Lösung, die am besten zu Ihnen passt. Ganz egal ob Sie sich für eine SAP-integrierte Speziallösung, eine umfassende und ERP-unabhängige Technologie oder für die optimale Anpassung zentraler Stellschrauben in Ihrem SAP Treasury entscheiden – als Hanse Orga Group unterstützen wir Sie hier auf ganzer Linie. Mit unserer Erfahrung finden Sie die ideale Lösung für Ihr Cash Management, inklusive:

- Liquiditätsmanagement
- Cash Management
- Cash Pooling
- Payment Factory
- Zahlungsverkehr
- Working Capital Management



www.hanseorga-group.de

Zentralisiertes Cash-Management in Indien

Die in Weinheim ansässige Freudenberg Gruppe startete 2013 ein Projekt, um die heterogene Bankenlandschaft ihrer indischen Tochterunternehmen durch eine zentrale Kernbank zu ersetzen.

„Wir sind in Indien mit elf legalen Einheiten an 32 verschiedenen Standorten vertreten“, erklärte Michael Largé, Leiter Treasury der Freudenberg Gruppe, anlässlich seines Vortrags bei „The Future of Cash Management“ (siehe Seite 18). Die Ausgangslage im Banking-Bereich war nicht einfach: „Wir hatten im Schnitt drei Bankverbindungen pro Gesellschaft, im Wesentlichen die großen indischen Privat- und Staatsbanken“, so Largé. Zusätzlich wurden für einzelne Leistungen Banken aus dem zentralen Kernbanken-Portfolio der Gruppe herangezogen. Um in dieser gewachsenen Struktur die Effizienz und Transparenz im Bereich Cash-Management zu erhöhen, wurde eine Ausschreibung des Indiegeschäftes vorgenommen.

Mehr Effizienz und Transparenz

Die Konzernzentrale sah jede Menge Möglichkeiten, die Effizienz zu steigern: So gab es einen sehr hohen Anteil beleghafter Zahlungen, der deutlich über 50 Prozent lag, eine geringe Anzahl von Automatisierungsschnittstellen zur Banken-Software, ungenutzte Netting-Potenziale und eine Vielzahl von eingesetzten Electronic-Banking-Systemen. Diese Komplexität zu reduzieren sollte zu höherer Transparenz führen, mit zentraler Verfügbarkeit der aktuellen elektronischen Auszüge und zentraler Steuerung der Konteneröffnungen und Zugriffsberechtigungen. Für die Kollegen vor Ort war neben hoher Servicequalität und attraktivem Pricing maßgeblich, dass der zukünftige Bankpartner die lokalen indischen Anforderungen umsetzen kann, was regulatorische Vorgaben, Steuerzahlungen oder Meldewesen betrifft. Hier herrschte die Meinung vor, das könne nur eine indische Bank bewerkstelligen.

Ziel war, das gesamte indische Geschäft an eine einzige Kernbank zu vergeben, Dazu wurde ein Request for Proposal (RFP) aufgesetzt. Der RFP wurde im Oktober 2013 an eine „Longlist“ von vier Banken versendet.

Drei davon befanden sich bereits im Kernbanken-Portfolio der Freudenberg Gruppe, eine war eine indische Bank. „Aus Holding-Sicht war relativ klar, dass wir eine bereits bestehende Kernbank aus unserem Portfolio verwenden wollten, um zu vermeiden,



Michael Largé, Leiter Treasury der Freudenberg Gruppe: Indisches Cash-Management ist auch ohne indische Banken möglich.

dass unser Bankenportfolio noch weiter aufgebläht wird“, erklärte Largé. Durch die Hereinnahme der indischen Bank sollte geprüft werden, ob es tatsächlich für den indischen Markt erforderliche Leistungen gibt, die nur ein lokaler Partner erbringen kann.

Zahlungsverkehr muss nicht „indisch“ sein

Letztlich setzte sich in diesem Bieterverfahren die HSBC durch. Mit ihr wurde im März 2014 der Implementierungsprozess gestartet, der deutliche Effizienzsteigerungen und monetäre Skaleneffekte zum Ziel hat. Die Zweifel der indischen Kollegen hinsichtlich Verwendung einer internationalen Bank konnten entkräftet werden. Das Fazit von Largé: „Es gibt meines Wissens kein Thema, das man über eine indische Bank erledigen muss, wenn man das nicht will. Man kann das komplette indische Geschäft mit einer entsprechend leistungsstarken internationalen Bank abfangen.“



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Zukunft des Cash-Managements

Termine 2015:

7. Mai
Wien

18. November
Wien

Inhalt:

Ziel des Seminars ist, Klarheit über die relevanten Formate und die technischen Standards im Zahlungsverkehr zu vermitteln. Es werden in einer Übersicht die verschiedenen Payment-Factory-Arten dargestellt sowie wichtige Informationen zu Funktion und Auswahl von Electronic-Banking-Systemen gegeben. Weitere Themen: Bankensteuerung, Bankenausschreibung und die automatisierte Bankgebührenanalyse (Stichwort „TWIST-BSB“).

Themenschwerpunkte:

- ▲ Rechtsvorschriften, Formate und technische Standards im Zahlungsverkehr
- ▲ Electronic-Banking-Systeme inkl. Erläuterungen zur Systemauswahl
- ▲ Ausbaustufen von Payment-Factories mit Fallbeispielen aus der Praxis
- ▲ Bankensteuerung, -verwaltung und Bankenausschreibungen

Zielgruppe:

Mitarbeiter im Cash-Management sowie alle Personen, die für die Themen Zahlungsverkehr, E-Banking und Bankensteuerung im Unternehmen zuständig sind.

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

REVAL[®]
Single Solution. Total Visibility.™

EFFIZIENZ IM VORMARSCH

Eine Online-Umfrage unter mehr als 170 Treasurern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz untersucht den Wandel im Treasury.

TREASURY-TECHNOLOGIEN IM VERGLEICH 2013/2014



47% der Treasurer sind dabei oder planen 2015 neue Treasurysoftware einzuführen.

MEHR EFFIZIENZ MIT REVALS TREASURYSYSTEM

- Zentrale Verwaltung aller Finanzdaten
- Automatisierung von Treasury-Workflows
- Steuerung von Konzernrisiken
- Straight-Through-Processing im Zahlungsverkehr
- Echtzeit-Analyse & Reporting
- Integration von Drittsystemen

Erfahren Sie auf reval.com, wie Reval auch Ihr Treasury effizienter machen kann!



Das indische Bankwesen ist logistisch noch nicht so weit wie der Dabbawala-Service: Die Lunchbox-Zustellung auf Mumbai-Art gilt als eines der effizientesten Systeme der Welt.

Wo Vergangenheit und Zukunft aufeinandertreffen

Die Herausforderungen im Cash-Management und Zahlungsverkehr in Indien sind einem permanenten Wandel unterworfen. Moderne Lösungen treffen auf teilweise strikte Regulierungen. TreasuryLog im Gespräch mit Judith Zimmer und Bernhard Esser von HSBC.

Indien ist ein Land der extremen Gegensätze. Das gilt nicht nur für das tägliche Leben, wo der Glaspalast an die Armensiedlung grenzt, sondern auch im Hinblick auf den Geld- und Kapitalverkehr, wo es zwar möglich ist, Geldbeträge in Echtzeit von einem Handy zum nächsten zu versenden, aber die lokale Währung nicht frei konvertierbar und handelbar ist.

„Grundsätzlich kann man sagen, dass es sich bei Indien um einen sehr regulierten Markt handelt, der klar von der Reserve Bank of India geregelt wird“, erläutert Judith Zimmer aus dem Bereich Payments & Cash Management Sales bei HSBC in Düsseldorf. In den letzten Jahren gab es eine Vielzahl von Veränderungen im rechtlichen und steuerlichen Bereich. Damit Schritt zu halten, stellt eine gewisse Herausforderung dar. „Allerdings“, ergänzt HSBC Emerging Markets Analyst Bernhard Esser, „zeigen die Adaptionen in die richtige Richtung einer Vereinfachung und Liberalisierung des grenzüber-

schreitenden Kapital- und Zahlungsverkehrs.“

Geld: schnell drinnen, aber nur schwer rauszuholen

Zunächst einmal muss man sich jedoch mit einigen Besonderheiten des indischen Marktes auseinandersetzen. Das beginnt mit der Kontoeröffnung, die, so Zimmer, bei striktem Projekt-Management in ein bis zwei Monaten zu bewerkstelligen ist. Anschließend kann das Konto mit einer Einlage bestückt werden. „Es gab in der Vergangenheit eine ganze Menge von Vereinfachungen, sodass es für ein europäisches Unternehmen heute weitestgehend problemlos ist, Gelder nach Indien zu geben“, beschreibt Esser.

Dazu zählt unter anderem das Instrument des External Commercial Borrowing (ECB). Damit können indische Unternehmen einfacher auf ausländisches Kapital in Form von Bankkrediten für Investitionsaufwand und Working Capital zugreifen. ECB

war früher ausschließlich für Investitionen vorgesehen und wurde kürzlich um Working-Capital-Kredite erweitert. So kann man als Unternehmen beispielsweise von günstigen Zinsen in Europa profitieren, indem man EUR-Darlehen nach Indien gibt. Der umgekehrte Weg, Geld aus Indien zu repatriieren, ist allerdings schwieriger.

Im Grunde gibt es dafür nur zwei Möglichkeiten: Die eine ist die Bezahlung von Dividenden einer indischen Tochtergesellschaft an ihre europäische Mutter. Das ist sehr teuer, weil die entsprechende Dividendensteuer bei rund 17 Prozent liegt. Daneben ist noch eine nicht unwesentliche Körperschaftsteuer zu berücksichtigen. Die zweite Option ist die Kreditvergabe einer indischen Gesellschaft ins Ausland. „Dazu muss allerdings eine firmenrechtliche Verbindung zwischen Gläubiger in Indien und Kreditnehmer im Ausland bestehen“, so Esser.

© HSBC / Christine Helbig



Bernhard Esser, HSBC: Es ist nicht einfach, mit den laufenden Veränderungen der Rahmenbedingungen Schritt zu halten.

„Alles im Bereich Cross Border ist schwierig“, ergänzt Zimmer. Dass „Cross Border Cash Concentration“ nicht möglich ist, mag auch daran liegen, dass man dadurch eine Möglichkeit schaffen würde, die Dividendensteuer zu umgehen. Aber auch „Domestic Cash Concentration“ ist nicht so ohne Weiteres implementierbar. Es ist zwar prinzipiell möglich, muss aber ganz genau hinsichtlich der bestehenden Regularien geprüft werden. Ein Direktor, der für mehrere Unternehmen verantwortlich ist, kann beispielsweise ein Hinderungsgrund sein, oder bestimmte Eigentumsverhältnisse, die dazu geeignet sind, Kapitalströme als Dividenden zu klassifizieren. Ebenso enge Regeln gelten für Netting, das bei der Reserve Bank of India (RBI) zu beantragen ist, wobei die Genehmigung regelmäßig erneuert werden muss.

Von beleghaften zu digitalen Zahlungsströmen

Viel hat sich in den letzten Jahren im Bereich des beleghaften Zahlungsverkehrs getan. Indien gilt als Hochburg des Schecks. Das führte in der Vergangenheit zu hohen Abwicklungskosten und zu Gut-schriftzeiten von bis zu drei Wochen, wenn der Scheck in einer anderen Stadt eingereicht als er ausgestellt wurde. Solche „Outstation Cheques“ wurden physisch an die ausstellende Bank versandt, um dort bearbeitet zu werden. Das ist nach Einführung des sogenannten „Speed Clearing“ nicht mehr notwendig. Damit wird der Austausch dieser Schecks



Judith Zimmer, HSBC: Indien ist ein sehr regulierter Markt.

in Form von eingescannten Bildern zwischen den Banken ermöglicht. „90 Prozent der Schecks werden heute über Speed Clearing abgewickelt“, erklärt Zimmer. Auch alle HSBC-Filialen in Indien sind an dieses System angebunden, sodass der überwiegende Teil der Scheckgutschriften mit T+1 erfolgen kann.

Um Kosten und das Aufkommen der papierhaften Zahlungen grundsätzlich zu reduzieren, wurde 2013 das National Automated Clearing House (NACH) ins Leben gerufen. Dieses bietet die elektronische Abwicklung von Lastschriften wie z. B. Versicherungsprämien und Massenzahlungen wie Gehälter und Pensionen usw. „Das ist eine große Sensation am indischen Markt“, meint Zimmer. „Ein Bekenntnis des Regulators, dass man die Zahlungsströme digitalisieren möchte. Es gibt den Willen, das System der Schecks nicht bis in alle Ewigkeit zu behalten.“

Dazu passt die Etablierung des Immediate Payment Service (IMPS), eine Möglichkeit, Geldbeträge in Echtzeit und rund um die Uhr via Mobiltelefon zu transferieren. Ein Standard, der europäische Mobile-Payment-Lösungen hinter sich lässt und deutlich zeigt, wie eng in Indien Hightech und Restriktion beisammen liegen.

HSBC begleitet und unterstützt europäische Unternehmen am indischen Markt, um sich zwischen diesen Extremen zurechtzufinden. Das inkludiert einen vereinfachten Kontoeröffnungsprozess ebenso wie ein flächendeckendes Filialnetz und einen lokalen Regulatory Desk, der Kunden mit Rat und Tat bei Themen mit der indischen Zentralbank oder dem External Commercial Borrowings zur Seite steht.

Von Vorteil kann auch die sogenannte Virtual Account Solution von HSBC sein. Ein Produkt, das die mangelnde Datenqualität bei indischen Zahlungstransfers adressiert und ermöglicht, dass eingehende Beträge den einzelnen Zahlern eindeutig zugeordnet werden. „Bei eingehenden Zahlungen ist die Qualität der mitgelieferten Daten oftmals nicht ausreichend, um diese automatisiert auszulesen und zu verbuchen“, erklärt Zimmer.

Die nötige Portion Flexibilität, um am Subkontinent erfolgreich zu sein, muss man allerdings selbst mitbringen. Und die ist jedenfalls erforderlich, in einem Land, in dem Widersprüchlichkeit und Wandel auf der Tagesordnung stehen. *Mario Offenhuber*

Knowhow **SVERWEIS: Rechenzeit drastisch verkürzen**

Praktische Tipps für fortgeschrittene Excel-Anwender: Wie Sie Monsterlisten schneller verarbeiten können.

Aus unserer Beratungspraxis: Oft müssen wir Excel-Listen mit tausenden Einträgen (z. B. die in einem Jahr angefallenen Zahlungsbelege eines Unternehmens in Abb. 1) analysieren. Dazu gilt es meist, eine große An-

Abb. 1

Beleg-ID	Kreditor	Betrag	Datum	Zahlungsziel
15233	A	1.000,00	02.01.2015	30
26454	B	2.350,00	02.02.2015	30
35465	B	10,00	15.01.2015	30
65427	H	24.782,00	28.12.2014	45
87853	J	2.100,00	28.12.2014	10
54642	X	500,00	12.01.2015	30
54687	Y	66.000,00	29.12.2014	30

zahl an Einträgen (z. B. alle Belege eines Monats) zu selektieren und Spalten mit bestimmten Informationen (z. B. Kreditor, Betrag, Zahlungen) weiterzuverarbeiten. Anstatt für jede Spalte eigens einen SVERWEIS zu verwenden (Abb. 2) und stundenlang auf das Resultat zu

Abb. 2

Beleg-ID	Kreditor	Betrag	Zahlungsziel
15233	=SVERWEIS(\$G=\$G=SVERWEIS(\$G=SVERWEIS(\$G		
26454	=SVERWEIS(\$G=\$G=SVERWEIS(\$G=SVERWEIS(\$G		
35465	B	10	30
54642	X	500	30

warten, geht es mithilfe zweier Funktionen viel schneller: In einer Hilfsspalte wird mittels **VERGLEICH** die gesuchte Zeile aus der langen Liste ermittelt (Abb. 3).

Abb. 3

Beleg-ID	Zeile	Kreditor	Betrag	Zahlungsziel
15233	=VERGLEICH(\$I=INDEX(\$B\$9:\$E=INDEX(\$B\$9:\$E			
26454	=VERGLEICH(\$I=INDEX(\$B\$9:\$E=INDEX(\$B\$9:\$E			
35465	3	B	10	30
54642	Y	X	500	30

Anschließend verwenden wir die Funktion **INDEX** (Parameter: Matrix, Zeile, Spalte), die für den Parameter „Matrix“ auf die Liste und für „Zeile“ auf die Hilfsspalte verweist. Als „Spalte“ wird einfach die gewünschte Spaltennummer (z. B. 2 für Kreditor) angegeben. Bei drei zu verarbeitenden Spalten, wie in diesem Beispiel, reduziert sich die Rechenzeit auf etwa ein Drittel, da nur einmal die Zeile gesucht werden muss – anstatt dreimal.

Für Fragen wenden Sie sich bitte an das Marktrisiko-Management-Team: info@slg.co.at.

Sachbuch **Über Investitionen entscheiden**



So weit zu den Grundlagen: Investitionsentscheidungen beziehen sich auf echte, sich gegenseitig ausschließende Handlungsalternativen; nur dann können sie sinnvoll miteinander verglichen werden. Sie orientieren sich an monetären Zielen, entweder Vermögens- oder Einkommensmaximierung. Die mit

einer Investition verbundenen Ein- und Auszahlungen sind im Zeitablauf nicht konstant. Das Buch – ein Lehrbuch – beschreibt die wichtigsten Methoden in Bezug auf Wahl-, Investitionsdauer- und Programmentscheidungen; dabei wird immer die gleiche Vorgehensweise angewandt und mit einem konkreten Zahlenbeispiel unterlegt. Der Leser soll lernen, wie man methodisch vorgehen muss, um in einer bestimmten Entscheidungssituation eine angemessene Form der Investitionsrechnung auszuwählen oder selbst zu entwickeln. Man merkt dem Werk die zahlreichen Überarbeitungen an: Als Studierender wird man wohl den didaktisch ausgereiften Aufbau

des Werkes schätzen, der auf den Vorlesungen des Autors basiert. Auch als Praktiker, der sein Wissen auffrischt, findet man sich rasch zurecht.

Lutz Kruschitz: **Investitionsrechnung**. De Gruyter Oldenburg Verlag, 2014.



Wir gratulieren!

Wir gratulieren unserem Kunden Deutsche Annington und seinem Treasury-Team zur Auszeichnung „European Treasury Team of the Year 2014“ der ACT. Wir freuen uns, dass wir das Team um Lars Schnidrig, Bereichsleiter Finanzen & Treasury (im Bild links), bei der Konzeption und organisatorischen Ausrichtung von Treasury unterstützen sowie bei Auswahl und Implementierung der Treasury-Systemausstattung begleiten durften.

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:** Hanna Böhm, Georg Ehrhart, Alexander Fleischmann, Martin Fikar, Ivelina Gantcheva, Mina Javidara, Bernhard Kastner, Michael Michaelis, Mario Offenhuber, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-585 9000-13, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@industriemagazin.at **Artdirektion:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Marlene Mikes) **Layout:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH **Lektorat:** Mag. Irene Bregenzer **Druck:** Die Stadtdruckerei, Eduardgasse 6-8, 1180 Wien, 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

27. FINANZSYMPOSIUM

10.-12. Juni 2015 in Mannheim

Gastvorträge und Podiumsdiskussionen:

▲ **Die europäische Wirtschaft inmitten geopolitischer Krisen**

Vladimir Kotenev (Russischer Botschafter in Deutschland 2004-2010)

Viviane Reding (Vizepräsidentin der Europäischen Kommission 2010-2014)

Mittwoch, 10. Juni 2015

▲ **Trends aus dem Treasury Summit 2014**

Johannes Gratzl (Novomatic AG)

Michael Schütt (Fraport AG)

Frank-Oliver Wolf (Commerzbank)

Donnerstag, 11. Juni 2015

▲ **Der CFO-Blickwinkel**

Marcus Ketter (Klöckner & Co SE)

Karl Manfred Lochner (LBBW)

Riia Sillave (Heinzel Holding GmbH)

Markus Vatter (SICK AG)

Donnerstag, 11. Juni 2015

▲ **Die Welt ein einziges Pulverfass?**

**Wie gefährlich sind die derzeitigen Konflikte
für die Wirtschaftssituation Deutschlands?**

Roland Koch

(Ministerpräsident Hessen a. D. | Vorstandsvorsitzender von Bilfinger 2010-2014)

Freitag, 12. Juni 2015

Folgen Sie uns auf Twitter
[#Finanzsymposium](#)



Hauptsponsoren

COMMERZBANK 

Deutsche Bank 

HSBC 

LB BW
Landesbank Baden-Württemberg



Für Lösungen, so individuell wie Ihr Unternehmen.

Das Cash Management der Helaba.

Ein leistungsfähiges Cash Management bietet Ihnen einen elementaren Vorteil im globalen Wettbewerb. Mit unseren innovativen Lösungen unterstützen wir Sie beim Management Ihrer Liquidität und bei der Optimierung Ihrer Zahlungsverkehrsprozesse. Unsere Kompetenz beweisen wir jeden Tag:

- Größter SEPA-Clearer der Sparkassen-Finanzgruppe
- Zweitgrößter Zahlungsverkehrs-Clearer in Deutschland
- Führend im Kartengeschäft durch die Abwicklung von Zahlungen für alle Sparkassen in Deutschland
- Verlässlichkeit und Transparenz mit AAA-Rating bestätigt

Helaba | 

Banking auf dem Boden der Tatsachen.