Schwabe, Ley & Greiner

TreasuryLog

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

27. Finanzsymposium mit Schwabe, Ley & Greiner

S. 14 **Willkommen im Klub**
Der SLG Speakers Club am Finanzsymposium

S. 22 **Eine Frage der Kooperation**
Liquiditätsplanung – Systeme und Methoden

S. 26 **Man sieht sich immer zweimal im Leben**
Kreditnehmer und ihre Marktmacht

S. 30 **Sicherheit in schwierigen Zeiten**
Rahmenbedingungen im Asset-Management

2015

Retouren an Schwabe, Ley & Greiner, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b.
Erscheinungsdatum 17. Juli 2015, 23. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

NEHMEN SIE IHREM CASH-MANAGEMENT DIE GRENZEN. MIT EINEM EINZIGEN KONTO.

Der Erfolg Ihrer weltweiten Handelsaktivitäten basiert auf einer effizienten Steuerung der Zahlungsströme und einer verlässlichen Planung der Liquidität. Mit dem Konto fängt alles an: Steuern Sie Ihren Zahlungsverkehr in 70 Währungen effizient und transparent über ein einziges Konto und optimieren Sie Ihre Liquidität durch grenzüberschreitendes Cash-Pooling. Mit dem weltweiten Netzwerk der HSBC-Gruppe und der Erfahrung als einer der führenden Banken im Zahlungsverkehr bieten wir Ihnen innovative, effiziente und nachhaltige Finanzlösungen. Unsere Kunden schätzen die individuelle Beratung zur Nutzung von Optimierungspotenzial und unsere persönliche Betreuung.

Was können wir für Sie tun?
www.wachstum.hsbc.de

Düsseldorf · Baden-Baden · Berlin · Dortmund · Frankfurt · Hamburg
Hannover · Köln · Mannheim · München · Nürnberg · Stuttgart

HSBC

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir können natürlich nur zum Teil wissen, wie es den Besuchern des diesjährigen Finanzsymposiums gefallen hat, aber als Veranstalter fühlten wir uns an den drei Tagen im Juni richtig wohl: Nicht nur, dass Anbieterstände und Veranstaltungsräume krachend voll waren, nicht nur, dass unsere Abendgala sich als außerordentlich tanzwütig erwies – wir hatten den Eindruck, dass die Stimmung und die Gespräche einfach gut waren.

Mag dies auch ein subjektiver Eindruck sein, untermauern lässt sich der Erfolg unseres Finanzsymposiums jedenfalls mit Zahlen. Wir zählten über 1.800 Teilnehmer, darunter Finanzverantwortliche aus über 500 Unternehmen, von denen über 60 Prozent mehr als EUR 1 Mrd. umsetzen – wohl ein Aspekt, der diesen Finanzkongress von anderen Veranstaltungen für die Besucher unterscheidet: In Mannheim treffen sich Leute, die Treasury-Management auf Best-Practices-Niveau betreiben, sich aber immer über die neuesten Entwicklungen in der Finanzbranche informieren wollen. Gerade die internationalen Unternehmen und Exportweltmeister im DACH-Raum müssen sich auch im Finanz-Management am Laufenden halten. Mannheim ist die perfekte Plattform dafür.

Dank an unsere Kunden

Zu einem großen Anteil handelt es sich bei den Besuchern um Kunden von Schwabe, Ley & Greiner. Auf diesem Weg möchten wir uns bei ihnen bedanken: Erstens, weil sie uns in der Beratungstätigkeit stetig fordern, denn „einfaches“ Treasury gibt es schon längst nicht mehr. Und zweitens, weil unsere Kunden erfreulich oft bereit sind, ihre Erfahrungen und Expertise mit Fachkollegen zu teilen. Aus diesem Grund haben wir dieses Jahr den SLG Speakers Club im Rahmen des Finanzsymposiums ins Leben gerufen, um den gemeinsamen Austausch noch zu intensivieren. Ihre Meinung über das Finanzsymposium können Sie übrigens auf Seite 16 nachlesen.

Unser Dank geht natürlich auch an die Anbieter aus der Finanzdienstleistungs- und TMS-Welt: Sie haben ein Programm angeboten, dass die aktuellen Treasury-Fragen in voller Breite widerspiegelt. Auch hier ist unser Eindruck, dass der Andrang zu den Workshops gestiegen ist. Das mag auch der Anstrengung geschuldet sein, die Vorträge immer stärker gemeinsam mit Kunden im „Paarlauf“ zu gestalten. Ein Trend, der über die letzten Jahre stetig zunimmt und uns ebenfalls sehr positiv stimmt.

Wir wünschen Ihnen eine angenehme Nachlese und freuen uns sehr, Sie auf das 28. Finanzsymposium in Mannheim aufmerksam machen zu dürfen: vom 20. bis 22. April 2016!

Thomas Schörner

Inhalt

4 **Die Welt, ein Pulverfass**
Prominente Gastredner über wirtschaftliches Handeln in politischen und ökonomischen Krisen.

8 **Ähnliche Themen, zwei Blickwinkel**
Treasurer über künftige Herausforderungen, CFO-Blickwinkel auf Finanzthemen.

10 **Trends und Standards im Treasury**
Ergebnisse des „Treasury Summit“, des Treasury-Benchmarking-Projekts von Schwabe, Ley & Greiner.

12 **Treasurer in der Werkstatt**
Workshops am Finanzsymposium.

14 **Willkommen im Klub**
Der SLG Speakers Club zum ersten Mal auf dem Finanzsymposium.

18 **Fitnessprogramm für Treasurer**
Impressionen in Bildern.

20 **„Meine Treasury-Köpfe“**
Jochen Schwabe über die VDT-Geschäftsstellenleiterin Ulrike Saitz.

22 **Eine Frage der Kooperation**
Liquidität planen mit den richtigen Systemen und Methoden.

24 **Aufwendiger, als man denkt**
Nutzen und Implementierung einer Payment Factory.

26 **Man sieht sich immer zweimal im Leben**
Kreditnehmer erfreuen sich ihrer Marktmacht – vorerst.

30 **Sicherheit in schwierigen Zeiten**
Die Rahmenbedingungen im Asset-Management.

32 **Vom DAX-Konzern bis zum Mittelstand: prompt und flexibel berichten**
TIPCO am Finanzsymposium.

Roland Koch als Gastredner zum Abschluss des 27. Finanzsymposiums: Der Anteil Europas am globalen Kuchen wird kleiner werden.

Die Welt, ein Pulverfass

Wirtschaftliches Handeln braucht stabile Rahmenbedingungen. Die Gegenwart scheint aber beherrscht von politischen und ökonomischen Krisen. Prominente Gastredner widmeten sich der Frage, wie die aktuellen Brennpunkte zu bewerten sind.

Roland Koch, der ehemalige Ministerpräsident Hessens, machte den Zuhörern wenig Hoffnung auf baldige Besserung: „Meine These ist, dass die Volatilität auf dem Niveau, das uns im Augenblick erschreckt, lange Zeit bleiben wird.“ Ruhigeres Fahrwasser „werden die jüngsten unter Ihnen bestenfalls als Rentner erleben.“

Für ihn ist die weltweite geopolitische und wirtschaftliche Situation das Ergebnis einer vollkommen vernetzten Welt, in der zunehmend staatlicher Einfluss auf wirtschaftliche Entwicklungen genommen wird. Die ökonomische Berechenbarkeit sinkt, wenn durch politische Entscheidungen, wie etwa die deutsche Energiewende, sämtliche Planungen von heute auf morgen zu Makulatur werden.

Roland Koch
Hessischer Ministerpräsident von 1999 bis 2010. Anschließend, bis zum August 2014, Vorstandsvorsitzender des Baukonzerns Bilfinger. Seit März 2015 Aufsichtsrat bei Vodafone.

Absteiger Europa?

Der Schlüssel zu mehr Stabilität liegt für Koch in der Erreichung eines globalen Wohlstands, sodass niemand Interesse daran hat, diesen durch kriegerische Auseinandersetzungen zu gefährden. „Wir werden sehen, dass das asiatische Wachstum die nächsten Jahre beherrscht und das südamerikanische Wachstum irgendwann folgen wird“, so Koch. Auch Afrika wird über kurz oder lang ein relevanter Wirtschaftsfaktor. Jedoch bleibt für das entwickelte Europa dann nur mehr ein kleineres Stück vom Kuchen übrig.

Auch Barbara Böttcher von der Deutschen Bank sieht konkrete Gefahren für die weitere europäische Entwicklung. Dazu zählt die Politik-Expertin die Ukraine-Krise, die Frage eines weiteren Verbleibs Großbritanniens in der EU und die Problematik der zunehmenden Migration.

Die transnationalen Flüchtlings- und Arbeitskräfteströme müsse man nicht nur unter humanitären und sozialen Aspekten, sondern auch im Hinblick auf ihre ökonomischen Auswirkungen betrachten. „In den nächsten beiden Dekaden wird das Arbeitskräftepotenzial in Europa um sechs Prozent zurückgehen, in Deutschland sogar doppelt so stark“, erklärte Böttcher. Es ist daher eine umsichtige Politik vonnöten, die diesem Umstand Rechnung trägt.

Die Frage eines möglichen „Brexit“ sieht sie „zu Unrecht im Schatten der ermüdenden Griechen-

Es ist ganz einfach: Das Kerngeschäft von BNY Mellon ist die Verwaltung und Betreuung von Investments. Wir eröffnen dabei den Menschen Zugang zum Potenzial der Investmentwelt.

Wir investieren in die Welt.

KLUGE KÖPFE MIT EINEM SEHR GROSSEN EINBLICK.
Unsere 51.100 Experten arbeiten in 35 Ländern und in über 100 Märkten.

GLOBALE PERSPEKTIVE UND FEINE PRÄZISION.
Wir verwalten weltweit 20% aller Finanzanlagen.*

MEHR POTENZIAL FÜR IHRE ZUKUNFT.
Mit Investment Management und Investment Services aus einer Hand.

BNYMELLON.DE

BNY MELLON

Diese Abbildungen zeigen keine tatsächlichen Kunden oder Investmentergebnisse und dienen nicht den Zwecken einer Investmentberatung. **Investmentprodukte sind nicht durch die FDIC (oder anderen Staats- oder Bundesagenturen) abgesichert, noch gelten sie als Einlagen oder sind durch BNY Mellon oder jeglicher ihrer bankwirtschaftlichen oder außerhalb der Bankwirtschaft agierenden Tochtergesellschaften gewährleistet. Sie unterliegen somit dem Investmentrisiko einschließlich des Verlustes des ursprünglichen Investmentbetrages. Der Erfolg einer Anlage in der Vergangenheit ist weder Indikator noch Garant für zukünftige Erfolge.** BNY Mellon ist die unternehmenseigene Marke der Bank of New York Mellon Corporation und ihrer Tochtergesellschaften. * Basierend auf den effektiv verwahrten Anlagewerten der weltgrößten Vermögensverwalter, gemäß der jährlichen Rangliste von Institutional Investor, veröffentlich im September 2014. ©2015 The Bank of New York Mellon Corporation. Alle Rechte vorbehalten.

Barbara Böttcher
Leiterin des Teams „Wirtschafts- und Europapolitik“ bei Deutsche Bank Research.

Vladimir Kotenev
Von 1979 bis 2010 sowjetischer und russischer Diplomat. Gründer und Geschäftsführer der Ecovis Strategic Consulting Berlin GmbH.

land-Debatte“. Man sollte nicht gleichgültig darüber hinwegsehen, wenn sich ein so wichtiges Land wie Großbritannien vom Modell der europäischen Integration distanziert. Böttcher ist im Gegenteil der Ansicht, dass ein britischer Austritt aus der EU eine Krise mit großen Schockwellen auslösen würde. Auswirkungen, die weitaus schwerwiegender wären als ein Grexit.

Westen vs. Russland

Was in der Ukraine aktuell passiert, ist für Böttcher Ausdruck des schwierigen Verhältnisses zwischen Russland und dem Westen. Dem schlossen sich auch die Teilnehmer der einleitenden Podiumsdiskussion am ersten Tag des Symposiums an. Für den russischen Diplomaten (Botschafter in Deutschland von 2004 bis 2010) und Geschäftsmann Vladimir Kotenev liegt die Ukraine-Krise im Umgang Europas mit Russland begründet. Er ortet eine schon lange anhaltende europäische Degradierung Russlands. „Die Beziehungen zwischen Russland und der EU haben sich in den letzten 15 Jahren verschlechtert. Russland hat viele Versuche unternommen, die Lage zu verbessern. Leider ohne Erfolg“, meint Kotenev.
Die Europapolitikerin Viviane Reding kann diese Gefühlslage nachvollziehen, wenngleich sie die Annexion der Krim als „völkerrechtliche Todsünde“ bezeichnet. Russland, so Reding, sehne sich nach alter Größe. „Dann kommen Frustrationen hoch, und eine dieser Frustrationen hat sich in der Ukraine ausgedrückt.“ Mehrmals wandte sie sich direkt an Kotenev und forderte Russland auf, an den Verhandlungstisch zurückzukehren. „Etwas können wir nicht verhindern: Russland liegt auf dem europäischen Kontinent – und wir auch. Also, irgendwie müssen wir zusammenkommen.“
Gleichzeitig sprach sie sich gegen Sanktionen aus: „Ich plädiere immer dafür, sich an einen Tisch zu setzen, anstatt Sanktionen oder Feindbilder aufzubauen.“ Aus ihrer Sicht haben die Maßnahmen nichts bewirkt, außer dass sich die russische Bevölkerung um ihren Präsidenten schart, um einen vermeintlichen Gegner von außen abzuwehren.

Faktor China

Mit dieser Aussage erntete sie Kotenevs Zustimmung, damit war die Einigkeit zwischen den beiden aber auch schon wieder beendet. Kotenev sieht seit Jahren kein europäisches Bemühen, die Beziehungen zu Russland zu verbessern. Somit würde sich Russland von Europa ab- und den BRICS-Staaten, insbesondere China, zuwenden. „Wo waren Indien oder China vor zwanzig Jahren und wo sind sie jetzt? Die BRICS-Staaten stellen bereits 85 Prozent der Weltbevölkerung und 56 Prozent der gesamten Wirtschaftsleistung“, erklärt Kotenev.
Andreas Schmitz, Vorsitzender des Aufsichtsrates von HSBC Trinkaus, wandte allerdings ein, „dass die chinesische Karte für Putin nicht sticht“. Auch Chinas Regierung ist die Unverletzlichkeit von Grenzen wichtig, und ökonomisch ist der Westen für China weitaus wichtiger als Russland. „Da sind die Chinesen viel zu clever“, meint Schmitz.
Das heißt aber nicht, dass sich China jemals auf den demokratischen Wertekanon des Westens einlassen werde. Schmitz spricht von einer „Zeitenwende“. Der Glaube, dass sich Demokratie und Marktwirtschaft überall auf der Welt ausbreiten, ist beendet. China agiert dabei aus einer Position der Stärke. Mit Sanktionen müsse das Reich der Mitte – im Gegensatz zu Russland – nicht rechnen, selbst bei aggressiven politischen Schritten. Der Westen könne sich das ökonomisch nicht erlauben.

Viviane Reding
Ab 1989 Abgeordnete zum Europäischen Parlament. Ab 1999 Mitglied der EU-Kommission und von 2010 bis 2014 deren Vizepräsidentin. Seit Juli 2014 wieder EU-Abgeordnete.

Schuldenkrise und Demokratie

Auch in Europa sieht Schmitz die Demokratie gefährdet: durch das Fluten der Märkte mit Unmengen an Liquidität und den damit anwachsenden Schuldenberg. „Niemand weiß, wie die Zahnpasta wieder zurück in die Tube kommt“, erklärt er. Auch früher hätten Könige und Fürsten ihre Schulden nicht zurückgezahlt, allerdings sind nur Ver-

Andreas Schmitz
Von 2006 bis Juni 2015 Sprecher des Vorstandes bei HSBC Trinkaus. Seither Vorsitzender des Aufsichtsrates.

Podium im Zeichen der Ukraine-Krise. Von links nach rechts: Vladimir Kotenev, Viviane Reding, Constantin Schreiber (Moderation), Andreas Schmitz (HSBC).

mögende für die Finanzierung des Staates aufgekommen. Heute stemmt die gesamte Bevölkerung diese Last, und „wenn der Staat das nicht zurückzahlen kann, dann wird das eine zentrale Frage für unsere demokratischen Institutionen“.
Dazu kommen laut Schmitz die für Europa typische „lähmende Suche nach Einheitlichkeit“ und die Langsamkeit der Prozesse, die die Demokratie gefährden würden. Ein Großteil der Bevölkerung, so Schmitz, möchte „möglichst geräuschlos von pragmatischen Experten regiert werden. Die Frage der Demokratie steht da an zweiter Stelle“.
Dem kann der politische Profi Reding natürlich wenig abgewinnen. Die europäische Integration ist für sie, trotz aller Mühsal, ein Erfolgsmodell: „Wenn man die Entwicklung im Rückblick betrachtet, muss man sagen, dass das ein Wunder ist, was geschehen ist.“ Für sie ist klar – ob langsam oder nicht: Es gibt keine Alternative. Dann kann Europa auch in Zukunft ein stabiler Anker in einer zunehmend unberechenbaren Welt sein.

Barbara Böttcher: Ein Brexit würde große Schockwellen auslösen.

Pioneer Investments wurde erneut von der renommierten Rating-Agentur Feri zu einem der besten Asset Manager in den Kategorien Rentenfonds ausgezeichnet. Quelle: Feri EuroRating Awards 2015. Die Feri Euro Rating Awards finden einmal im Jahr statt und werden von der Feri EuroRating Services AG vergeben. Bewertet wurde alle Fondsgesellschaften mit mindestens acht Fonds mit Feri-Rating. Der Anruf ist in Deutschland gebührenfrei. Pioneer Investments ist ein Markenname der Unternehmensgruppe Pioneer Global Asset Management S.p.A.

Ähnliche Themen, zwei Blickwinkel

Vor welchen Herausforderungen stehen Treasury-Verantwortliche, und warum beurteilen CFOs die Themen manchmal etwas anders? Eine Collage aus zwei Diskussionsveranstaltungen des Finanzsymposiums.

Forum zur Zukunft des Treasury (von links nach rechts): Frank Weber (Melitta), Klaus Leinmüller (Carl Zeiss), Jochen Schwabe, Eberhard Köbe (maxingvest).

Es sind die beiden Grundfragen der Diskussionen, die die unterschiedliche Herangehensweise schon recht anschaulich darstellen: Während sich die Treasurer-Runde vor allem die Frage stellte „Was mache ich mit dem Risiko?“, ging es bei den CFOs vorwiegend um die Herausforderung „Was tun mit dem Geld?“.
Wobei das Treasury nicht dazu neigt, seine Position zu überschätzen. „Da brauchen wir uns keinen Illusionen hingeben: Treasury ist wichtig, aber nicht der Kern eines Unternehmens“, stellte Eberhard Köbe von der maxingvest AG fest. Eine Kerbe, in die auch Klaus Leinmüller von Carl Zeiss schlug. Er hat eine ehemals quartalsweise Cashflow-Planung, mit Währungsdifferenzierungen und Intercompany-Kontenabstimmung, radikal vereinfacht. Komplexe Planungsprozesse, so Leinmüller, verstellen den Blick auf die wirklich wichtigen Dinge. Und das ist nun mal die strategische Weiterentwicklung.

Kein Investitionsschub durch Nullzinsen

Auf der anderen Seite war sich die Runde der CFOs einig, dass die aktuelle Nullzinspolitik und der teilweise Überhang an Liquidität nicht automatisch zu mehr Investitionen führen. Riia Sillave von der Heinzel Holding brachte das so auf den Punkt: „Investitionsentscheidungen, gerade in der Industrie, sind ein sehr zeitraubender Prozess und werden von ganz anderen Begründungen getragen als dem Nullzinsumfeld.“ Entscheidend sind primär Marktumfeld und Business Case, erst danach stellt sich die Frage der Finanzierung.
Im Gegenteil erklärte Sillave, dass für sie nicht Investitionen, sondern die Themen Lean Management und Lean Working Capital Management im Fokus stehen. Derzeit sollte man vor allem an der Optimierung der Prozesse arbeiten. Ein Trend, unter dem Treasury-Verantwortliche leiden. Sie müssen immer komplexere Aufgaben und regulatorische Anforderung ohne Personalaufstockungen bewältigen.
So besteht etwa das Finanz-Management bei Melitta aus nur fünf Personen, und das trotz eines Umsatzes von 1,3 Milliarden Euro. „Daher sind wir immer auf der Suche nach Prozessoptimierungen und Automatisierungen“, erklärte Frank Weber. Er sieht viel Potenzial in der Implementierung moderner Systeme, die einen guten Teil der zusätzlichen Aufgaben und Volumina abfedern können.

Volatilität wird zunehmen

Einig waren sich die beiden Runden, dass die Zukunft auch weiterhin eine hohe Volatilität zu bieten haben wird. Marcus Ketter, CFO von Klöckner & Co., sprach von einem zunehmend schwierigen Umfeld: „Es kommt eine Volatilität hinein, was die Ergebnissituation anbelangt.“ So habe etwa die Stärkephase des US-Dollar das Unternehmen im ersten Quartal viel an Ergebnis gekostet. Leinmüller ist gar der Meinung,

dass die Volatilität künftig noch zunehmen wird. Ein „konsequentes Financial Risk Management“ ist für ihn daher unumgänglich. „Wir Treasurer sollten uns darauf einstellen, immer die Augen offen zu haben. Egal, was da kommen mag, und jede Krise wird neu sein.“
Markus Vatter von der Sick AG kann dem aber auch Positives abgewinnen, und zwar im Hinblick auf die Herausforderung für die beteiligten Mitarbeiter: „Die jungen Leute bei uns im Unternehmen können sich derzeit im Treasury extrem stark profilieren.“ Er sieht das als Chance für Nachwuchskräfte und ist froh über jeden, der über den Tellerrand blickt und sich mit neuen Ideen einbringt.

CFOs unter sich (von links nach rechts): Jochen Schwabe, Riia Sillave (Heinzel Holding), Constantin Schreiber (Moderation), Markus Vatter (Sick), Karl Manfred Lochner (LBBW), Marcus Ketter (Klöckner).

Wohin steuern die Banken?

Nicht erfreut zeigten sich die Diskutanten über die aktuellen Erträge aus Anlagen. In Zeiten der Zinsbaisse greifen die einen zu ETFs, während andere mit überschüssiger Liquidität Fremdkapital abbauen. Eine Tendenz, die für die Aktiv- wie Passivvolumina der Banken nicht förderlich ist. Überhaupt wurde das Stimmungsbild recht negativ, als es um die weitere Zukunft der Kreditinstitute ging. Leinmüller sprach davon, dass „die klassische Hausbank ausgedient hat“. Weber erwartet eine weitergehende Konsolidierung, und Köbe sieht eine Gefährdung von Kerngeschäftsfeldern der Banken aufgrund zunehmenden Wettbewerbs beispielsweise durch Fin-techs und Kreditfonds und auch hausgemachter Fehler in der Vergangenheit. Karl Manfred Lochner von der Landesbank Baden-Württemberg sah das natürlich etwas anders. Aus seiner Sicht sollte man das Umfeld betrachten, in dem die Banken agieren: Angesichts der Zinssituation, schrumpfender Margen und einer Eigenkapitalrendite, die gegen null tendiert, hätten die Geldhäuser noch einen vergleichsweise „guten Job“ gemacht.

SCHWABE, LEY & GREINER

The
FUTURE *of*
CASH MANAGEMENT

Frankfurt
11. November 2015

Die Fachkonferenz mit und für Cash-Manager

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Veranstaltungen“: www.slg.co.at

bereits dabei:

BNP PARIBAS · Deutsche Bank · HSBC · omikron e-banking solutions · REVAL Single Solution. Total Visibility.™ · TIPCO Treasury & Technology GmbH

Best Practice im Treasury: Georg Ehrhart (SLG), Michael Schütt (Fraport), Johannes Gratzl (Novomatic), Frank-Oliver Wolf (Commerzbank), Constantin Schreiber (Moderation).

Trends und Standards im Treasury

Die Ergebnisse der jüngsten Treasury-Benchmarking-Runde wurden auf dem Finanzsymposium vorgestellt und in einer Runde von Teilnehmern besprochen.

Der Vergleich des Treasury-Bereichs in Unternehmen war Gegenstand einer der Podiumsdiskussionen im Rahmen des Finanzsymposiums. Die Teilnehmer waren Frank-Oliver Wolf, Global Head Cash Management & International Business der Commerzbank AG, sowie Michael Schütt, Vice President Finance der Fraport AG, und Johannes Gratzl, Head of Group Treasury der Novomatic AG. Die inhaltlichen Grundlagen der Diskussion lieferte Georg Ehrhart, Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Im Folgenden werden einige Themen hervorgehoben. Ausgangspunkt sind dabei Ergebnisse aus dem letzten „Treasury Summit", einem Benchmarking-Projekt von SLG, das seit 1997 jährlich das Treasury-Management von Unternehmen (mit einem Umsatz ab etwa EUR 700 Mio.) systematisch vergleicht und an dem mittlerweile über 160 Firmen teilgenommen haben.

Effizienzgewinne – wie gewonnen, so (bürokratisch) zerronnen

Aus dem Datenfundus des Benchmarking ergibt sich, dass sich seit Ende der Neunzigerjahre der Effizienzdruck deutlich erhöht hat. Entfielen damals auf einen Mitarbeiter des Treasury-Bereichs durchschnittlich etwa zehn Tochtergesellschaften, sind es über ein Jahrzehnt später etwa 25.
Die Suche nach Effizienzverbesserungen wird zweifellos systemtechnisch weiterhin optimiert. Allerdings stehen frisch erzielten Effizienzgewinnen auch wieder neue Aufwendungen, bedingt durch regulatorischen Druck (v. a. EMIR), gegenüber. Allerdings führt er in diesem Fall nicht auch zu einem „besseren" Treasury-Management, denn eine zentrale, datenbankbasierte Erfassung von Derivaten ist mittlerweile selbstverständlich bei Unternehmen dieser Größenordnung. Die Beschäftigung mit den laufenden Novellierungen der regulatorischen Auflagen sowie den technischen Anbindungen an die Meldestellen erfordert allerdings einen laufenden Aufwand, den es bisher nicht gab.
Als Vorgeschmack für Firmen mögen Erfahrungen von SLG aus Meldewesen-Projekten bei Banken dienen: Dort ist im Bereich Meldewesen etwa ein Drittel der Kapazitäten dadurch gebunden, dass sich die Mitarbeiter mit bereits bestehenden Auflagen und Aktualisierungen beschäftigen und diese umsetzen müssen …

Cash-Management – wo ein SEPA, noch kein Weg

Eine Wahrnehmung von SLG ist, dass man vom Thema „Payment Factory" mehr liest und hört, als man sieht. Auch wenn die Technik dafür vorhanden ist, wird weniger strukturell bzw. organisatorisch daran gearbeitet, als es möglich wäre; ähnlich wie trotz SEPA noch immer ein Spielraum für Kontenstraffungen in Europa möglich ist, was aber von den Unternehmen weiterhin noch relativ träge genutzt wird. Seitens der Unternehmen wurde eingewendet, dass der Prozess für die Änderung internationaler Kontostrukturen durch bürokratische Auflagen leider deutlich mühsamer geworden ist. „Know your customer"-Erfordernisse der Banken (Stichwort Geldwäsche), die rechtliche Prüfung von AGBs oder der Einschluss von FATCA-Klauseln verkomplizieren und verlangsamen deutlich diesbezügliche Prozesse und Strukturveränderungen.
Auffällig ist, dass die strategische Entwicklung des internetbasierten Zahlungsverkehrs bisher kaum von den Banken, sondern vielmehr von High-tech-Fir-

men wie Apple, PayPal usw. voran getrieben wurde. Dem werden Banken zunehmend entgegenwirken, indem sie sich ähnlich wie die Commerzbank, an Start-ups bzw. Firmen beteiligen, die sich darauf spezialisieren und bedingt durch ihre geringe Größe noch wesentlicher flexibler und schneller agieren können als die Großbanken.

Risiko-Management – häufig eher „Common Practice“ statt „Best Practice“

Unstrittig ist bei Firmen die zentrale Positionsermittlung und Andienung von Risikopositionen. Allerdings beschränken sich Risikoberechnungen mathematisch noch häufig auf die sehr vereinfachte Aussage, was passiert, wenn sich Wechselkurse gemäß Sensitivitätsanalyse bzw. Parallelverschiebung „um +/– 10 %“ verschieben. Und das negative Zinsumfeld macht das Zinssaldorisiko für viele Firmen noch weniger bedeutsam.

Wir wissen seit dem Mathematiker Gauß bzw. seit 200 Jahren, dass Risiko anders zu berechnen ist (nämlich gemäß Verteilungen), dass sich Kurse nicht so verhalten, wie es die Sensitivitätsanalyse beschreibt, und dass auch Korrelationen berücksichtigt werden sollten. Der methodische Austausch der Parallelverschiebung durch die Verteilung wird aber anscheinend noch seine Zeit brauchen, was vorwiegend mit ihrer sehr einfachen Kommunikation der Ergebnisse sowie auch mit ihrer einfachen Berechnung begründet wird. Weil bekannt ist, dass es anders aber eigentlich richtig wäre, ist daher die Aussage erlaubt, dass bei der Berechnung von Risiken die „Common Practice“ der „Best Practice“ meistens noch vorgezogen wird.

Wenn wir neben den alltäglichen betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Unternehmen davon ausgehen dürfen, dass sich in den kommenden Monaten der internationale regulatorische Druck weiter erhöhen wird und die politische Großwetterlage für zahlreiche, darunter leider auch böse Überraschungen sorgen dürfte, werden die Herausforderungen im Treasury-Management von Unternehmen weiter steigen.

Vergleich mit den Besten im Treasury

Georg Ehrhart ist Partner von Schwabe, Ley & Greiner und leitet das jährliche Benchmarking-Projekt „Treasury Summit“. Dabei analysiert SLG gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen das gesamte Treasury mit Blick auf Methoden, Strukturen und Prozesse. Wenn auch Sie sich im Bereich Treasury-Management vergleichen wollen, nutzen Sie die Chance und melden sich bei uns. Die nächste „Treasury Summit“-Runde kommt bestimmt!

www.slg.co.at/TreasurySummit

HANSE ORGA GROUP
FINANCE SOLUTIONS

HANSE ORGA FINANCE SOLUTIONS
COGON FINANCE SOLUTIONS
SYMQ FINANCE SOLUTIONS

PERFEKTION IM DETAIL.

BUSINESS INTELLIGENCE FÜR MEHR ERFOLG!

Gibt es in Ihrem Unternehmen Liquiditätsreserven, die unnötig gebunden sind, z. B. durch späte Kundenzahlungen oder verfrühte Ausgangszahlungen? Dann ist es höchste Zeit, Ihre eigenen Ressourcen besser zu nutzen! Mit unseren Working Capital Management Lösungen sehen Sie sofort, mit welchen Prozessoptimierungen Sie wertvolle Liquidität freisetzen können.

Die Vorteile im Überblick:

- Moderne Business Intelligence Technologie
- Automatisierte Analyse von aktuellen Daten
- Schnelle Ergebnisse
- Absolute Transparenz über alle Werttreiber
- Permanente Kontrolle
- Nachhaltige Nutzung eigener Ressourcen
- Effizientere Prozesse

WWW.HANSEORGA-GROUP.DE

SAP Partner

Treasurer in der Werkstatt

In den Workshops am Finanzsymposium geht es zur Sache: Finanzdienstleister und Systemanbieter präsentieren die neuesten Lösungen.

Mittwochnachmittag um halb vier ging's los: Dann strömten die Besucher in die Workshopräume neben und unter der Kongresshalle, auf den Gängen wurde es ruhiger. 16 Systemanbieter präsentierten in drei dicht aufeinanderfolgenden Einheiten die systemrelevanten Themen dieses Jahres. Es ging querbeet durch alle Treasury-Belange, mit Fokus auf Sicherheitsrisiken, Finanz-Reporting und Bankenkommunikation. So zeigte die Litecra AG ihre integrierte Bankenkommunikationslösung in SAP, „Ltc|bank in SAP®“, als Alternative zum SAP-Modul „Bank Communication Management“. Mit ihr lassen sich der gesamte Zahlungsverkehr und die Bankenkommunikation zentral aus einer Anwendung in SAP direkt abwickeln. Die Vorteile: durchgängige Bearbeitungsroutinen, valutengerechte Übersicht und größtmögliche Sicherheit. COPS stellte seine neue TMS-Lösung „corima.CFS“ vor, die den gesamten Treasury-Prozess abdeckt und Features aufweist wie flexible Hinterlegung von Applikationsprofilen auf Gruppen- und Benutzerebene, ein integriertes Stammdatenmodell für sämtliche Modulbereiche oder ein homogenes Berechtigungskonzept für alle Systemfunktionen. Bellin-Kunde Häfele, ein weltweit operierender Beschlägespezialist, schilderte die Überwachung des Fremdwährungsrisikos und die Sicherung von Transaktionsrisiken in „tm5“.

Welcher Workshop darf es sein?

Lasst die Nutzer sprechen: Anbieter kommen mit ihren Kunden.

Die Bankenworkshops zogen sich in fünf Runden über den gesamten Donnerstag. Dieses Jahr boten die Finanzdienstleister insgesamt 101 Veranstaltungen an. Auch ihre Schwerpunkte ließen erahnen, was Corporate Treasury derzeit beschäftigt: von den Klassikern Anlagestrategien für Überschussliquidität im Niedrigzinsumfeld und Automatisierung im Cash-Management bis hin zur zunehmenden Liberalisierung im Zahlungsverkehr in China. So etabliert sich der chinesische Renminbi als Handelswährung, wenn auch in einer On-shore (CNY)- und einer Off-shore (CNH)-Variante. Zahlungen von und nach China in CNY sind möglich, jedoch noch kein Netting, wie Commerzbank-Kunde Dräger berichtete. CNH wiederum sind lieferbar in FX-Devisentermingeschäften. Das machte eine Anpassung im SAP-System notwendig. Ein Thema war auch die EUR-Abwertung gegenüber CHF, USD, CNY und anderen wichtigen Währungen. HSBC präsentierte einen flexiblen Mix von Sicherungsstrategien vor und empfahl deren regelmäßige Anpassung. Die Herausforderung für Investoren angesichts geschwundener Renditen thematisierte der Vermögensverwalter Invesco, der eine risikogesteuerte Multi-Asset-Strategie mit den Asset-Klassen Aktien, Staatsanleihen, Rohstoffen und Geldmarkt vorstellte.

Insgesamt 101 Banken-Workshops.

Was kann das System? Fragen werden prompt beantwortet.

Multi Asset – Anlagestrategien im Niedrigzinsumfeld

Die Herausforderung

Die Finanzverantwortlichen von Firmen befinden sich bei der beruflichen Altersversorgung in einem Spannungsfeld divergierender Ziele. Es gilt die zugesagten Pensionsleistungen zu erbringen, die Bilanz des Unternehmens zu schützen sowie das finanzielle Risiko für die Firma zu minimieren. Durch den Zinsrückgang der vergangenen Jahre ist dieser Kompromiss heute schwieriger zu erreichen.

Im vorangegangenen Beitrag „Der Zins im Sinkflug und die Folgen für die Handelsbilanz" hat Alexander Klein von der Schweizer Leben PensionsManagement GmbH die Folgen des Niedrigzinsumfeldes für die Bewertung der Verbindlichkeiten und für die Handelsbilanz beleuchtet.

In diesem Artikel möchten wir daran anschließen und Handlungsoptionen für mit Kapitalanlagen rückgedeckte Durchführungswege aufzeigen.

Dr. Peter Kaste, Swiss Life Asset Managers

Standortbestimmung

Vor einer Entscheidung über die Struktur eines Kapitalanlageportfolios sollte die Ausgangssituation hinsichtlich der Entwicklung der Pensionsverpflichtungen sowie der finanziellen Risikotoleranz der Firma analysiert werden.

Bei der anschließenden Bewirtschaftung des Kapitalanlageportfolios kann man zwei Vorgehensweisen unterscheiden.

Der klassische Ansatz

Im klassischen Ansatz wird eine strategische Asset Allocation (SAA) für eine Haltedauer von drei bis fünf Jahren optimiert.

Als Folge des Niedrigzinsumfeldes verringert sich im Allgemeinen das Gewicht hochrangiger Staatsanleihen in einer optimierten SAA. Im Gegenzug kommen zusätzliche Anlagesegmente hinzu oder werden höher gewichtet.

Höher rentierende Anleihen wie Unternehmens-, High-Yield- oder Schwellenländeranleihen generieren einen Zusatzertrag durch das Eingehen von Kreditrisiken. Gleichzeitig wird durch eine Verkürzung der Laufzeiten das Zinsänderungsrisiko gesenkt.

Immobilien generieren stabile und attraktive Mieterträge bei geringer Schwankung der Objektbewertung.[1]

Abgesicherte Aktienstrategien erlauben eine Erhöhung der Aktienquote ohne eine markante Steigerung des Gesamtrisikos.

Marktneutrale Long/Short-Strategien extrahieren klassische Risikoprämien innerhalb einer Anlageklasse unabhängig von deren Marktrichtung.

Der Erhöhung des Risikos der SAA wird durch eine breitere Diversifikation und ein aktiveres Risikomanagement innerhalb der Anlagesegmente entgegengewirkt.

Der risiko-orientierte Ansatz

Im risiko-orientierten Ansatz wird ein „absolute return"-Ziel unter absoluten Risikovorgaben verfolgt. Der Asset Manager orientiert sich nicht an einer SAA, sondern erhält größere Freiheiten in der taktischen Asset Allocation, um flexibel auf ein sich änderndes Marktumfeld reagieren zu können.

Diversifikation, ein systematischer Anlageprozess sowie ein aktives Risikomanagement auf Ebene des Gesamtportfolios sind zentrale Elemente dieses Anlageansatzes.

Gemeinsam mit unseren Kollegen von Schweizer Leben PensionsManagement GmbH und Corpus Sireo begleiten wir Sie gerne in Fragen rund um die berufliche Altersversorgung.

SwissLife Asset Managers

Kontakt:

Swiss Life Invest GmbH
Christoph Jäger
Senior Relationship Manager
Palais Leopold, Leopoldstraße 10
80802 München, Germany
T: +49 89 38109 1117, F: +49 89 38109 4603
christoph.jaeger@swisslife.de
www.swisslife-am.com

[1] Siehe auch den Beitrag „The hidden Champion: Deutsche Unternehmensimmobilien" von Sandra Tewes (CORPUS SIREO) in dieser Ausgabe.

Gastredner Roland Koch unterhält sich nach seinem Vortrag mit den Mitgliedern des SLG Speakers Club.

Willkommen im Klub

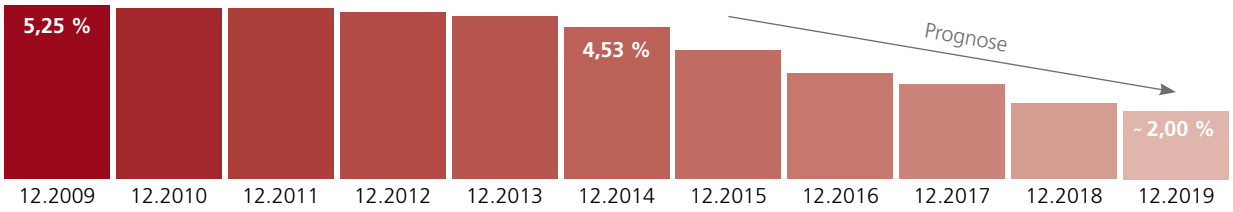
Zum ersten Mal hat Schwabe, Ley & Greiner Mitglieder des „SLG Speakers Club“ beim Finanzsymposium begrüßt. Und bei dieser Gelegenheit aufgesammelt, was sie von der Veranstaltung halten.

Die Quintessenz von SLG-Veranstaltungen sind verwertbare Inhalte und Praxisbezug, egal ob es sich um Podiumsdiskussionen beim Finanzsymposium, Seminare oder Roundtables handelt. Um diesem Qualitätsanspruch gerecht zu werden, laden wir seit jeher Referenten aus renommierten Unternehmen ein. Viele von ihnen sind langjährige Kunden, um nicht zu sagen befreundete Fachkollegen. Mit ihrer Expertise und ihrer Bereitschaft, gewissermaßen „aus dem Nähkästchen“ zu plaudern, machen sie beispielsweise ein Finanzsymposium zu dem, was es auch dieses Jahr wieder war: eine Plattform, auf der Finanzverantwortliche und Treasurer aus erster Hand Antworten auf ihre Fragen erhalten.

Der neu gegründete „SLG Speakers Club“ ist Ausdruck unserer Wertschätzung dieser Referenten: Mit ihm versammelten wir erstmals eine Reihe von hochkarätigen Mitgliedern beim Finanzsymposium, wo sie an einem Spezialprogramm teilnahmen. Ein Business-Lunch mit der profilierten EU-Parlamentarierin Viviane Reding gehörte ebenso dazu wie ein Empfang mit Roland Koch, dem ehemaligen hessischen Ministerpräsidenten. Lesen Sie auf der Folgeseite 16, was einige Klubmitglieder über das Finanzsymposium sagen.

SLG-Partner Utz Greiner, EU-Politikerin Viviane Reding, Moderator Constantin Schreiber, Ex-Botschafter Vladimir Kotenev im SLG Speakers Club.

SLG-Partner Martin Winkler: Mit dem Finanzsymposium hat Schwabe, Ley & Greiner den Fachkongress für Treasury geschaffen.



Der Zins im Sinkflug und die Folgen für die Handelsbilanz

Das „Szenario Zins" damals und heute

Seit Einführung des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (BilMoG) im Jahr 2009 sind Unternehmen verpflichtet, Pensionsrückstellungen für ihre Pensionszusage(n) in der Handelsbilanz möglichst realistisch – d. h. mit einem Zins, der sich am Marktwert orientiert – zu beziffern.

Bilanzierung von Pensionsrückstellungen mit dem sogenannten Erfüllungsbetrag

Bei der Ermittlung des Erfüllungsbetrags ist von realistischen Annahmen auszugehen. Das bedeutet auch die Berücksichtigung von Trendannahmen (z. B. Gehalts- oder Rententrend). Die Abzinsung hat mit dem der Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz der vergangenen sieben Geschäftsjahre zu erfolgen. Im Wege einer Vereinfachungsregelung darf grundsätzlich eine Restlaufzeit von Pensionsverpflichtungen von pauschal 15 Jahren angenommen werden (§ 253 Abs. 2 S. 2 HGB).
Diese Zinssätze werden monatlich von der Deutschen Bundesbank nach Maßgabe der Rückstellungsabzinsungsverordnung (RückAbzinsV) ermittelt und auf der Homepage der Deutschen Bundesbank zur Verfügung gestellt.

Der Zins ist ein wesentlicher Parameter bei der Ermittlung der Pensionsrückstellungen. Umso niedriger er ist, umso höher sind die Pensionsrückstellungen. Damit erklärt sich auch das beharrliche Festhalten der Finanzverwaltung an dem mittlerweile unrealistischen Rechnungszins von 6% bei der Ermittlung der steuerbilanziellen Pensionsrückstellungen (§ 6a EStG).
Bereits beim Bilanztermin 31.12.2014 sind viele Firmen und deren steuerrechtlichen Berater über die Höhe des Erfüllungsbetrags überrascht. Das führt zu zahlreichen Rückfragen. Dass die Zinsentwicklung sich in diesem Maß auswirkt, war vielen nicht bewusst. Es taucht hier regelmäßig die Frage auf: Wie geht es weiter?
Die Firmen mit leistungsbezogenen Direktzusagen stehen im Tiefzinsumfeld vor besonderen Herausforderungen, um die den Versorgungsberechtigten in Aussicht gestellten Leistungen dauerhaft erbringen zu können. Wie in der Grafik gezeigt, wird die handelsrechtliche Belastung der Unternehmen aus ihren bestehenden Pensionsverpflichtungen allein aus dem Zinsänderungseffekt durch eine länger andauernde Niedrigzinsphase deutlich zunehmen.

Diese „Zinsschmelze" führt zu einer erhöhten Zuführung zum Erfüllungsbetrag und damit zu einer Senkung des ausschüttungsfähigen Gewinns. Dies hat entsprechende Auswirkungen auf gewinnabhängige Vergütungen oder eine mögliche Ausschüttung an die Gesellschafter/Aktionäre. Die negative Wirkung auf das Eigenkapital kann insbesondere auch im Hinblick auf Basel III kritisch sein.

Alexander Klein, SLPM Schweizer Leben Pensions-Management GmbH

Zusammenfassung

In vielen Fällen ist die Zinsentwicklung Anlass, über einen Wechsel des Durchführungswegs nachzudenken. In Frage kommen hier regelmäßig der Pensionsfonds (§ 3 Nr. 66 EStG i.V.m. § 4e Abs. 3 EStG) für den Past Service und die rückgedeckte Unterstützungskasse für den Future Service. Aber auch eine Umgestaltung in eine beitragsorientierete Leistungszusage bietet sich als Lösung an. Hierbei sind jedoch die Grundsätze der vom Bundesarbeitsgericht entwickelten „Drei-Stufen-Theorie" zu beachten.
Als gerichtlich zugelassene Rentenberatungsgesellschaft begleiten wir Sie gerne bei der Umgestaltung Ihrer Versorgungszusage. Gemeinsam mit unseren Kollegen von Swiss Life Asset Managers und Corpus Sireo können wir Ihnen auch interessante Anlagekonzepte maßgeschneidert zur Verfügung stellen. Das zeigen die folgenden Artikel.

SLPM

SLPM Schweizer Leben PensionsManagement GmbH
Rechtsanwalt Alexander Klein
Abteilungsleiter bAV Dienstleistungen
Zeppelinstraße 1, 85748 Garching bei München
Telefon: +89 38109-2527, Fax: +89 38109-4696
E-Mail: alexander.klein@swisslife.de
Internet: www.slpm.de

Rolf Milde, Head of Business Support bei Rheinmetall: „Das Finanzsymposium war wieder einmal eine gelungene Veranstaltung. Es wurden interessante Themen und Foren angeboten, zudem gab es genügend Zeit für gute Gespräche mit Banken, IT-Anbietern und Teilnehmern anderer Corporates. Aufgrund der hohen Teilnehmerzahl hebt sich diese Veranstaltung von anderen deutlich ab.“

Martin Postweiler, Head of Cash Management von Merck (Mitte): „In Mannheim können wir fokussiert mit Banken und Systemanbietern offene Themen besprechen und uns mit Treasurern anderer Konzerne über Lösungen für aktuelle Herausforderungen wie regionale Treasury-Fragen oder EMIR austauschen.“

Harry W. Trummer, CEO Goethe Finance Association (li., mit Roland Koch): „Das Finanzsymposium ist mir schon lange der Inbegriff für hochkarätige Diskussionsplattformen und ein Ideen-Pool für finanzwirtschaftliche Fragestellungen. In hervorragend besetzten Podiumsdiskussionen und Workshop-Runden kann man auf „State-of-the-art“-Niveau mitdiskutieren, dazu- lernen und für die eigene Arbeit wertvolle Anregungen mitnehmen.“

Eberhard Köbe,Leiter Konzernfinanzen / Head of Group Finance von maxingvest (li.): „Das Finanzsymposium ist jedes Jahr ein Pflichttermin für einen Mitarbeiter aus dem Finanzbereich. Sowohl in der Breite als auch in der Tiefe sowie in Bezug auf Aktualität deckt diese Veranstaltung wie keine andere alle Themen des Treasury, des Corporate Finance und der Systemwelt ab. Positiv hervorzuheben ist insbesondere auch, dass das Finanzsymposium für alle Hierarchieebenen des Finanzmanagements offen ist. Nur in dieser Konstellation ist ein umfassender Gedankenaustausch aller fachlichen Teildisziplinen untereinander möglich. Damit wird entscheidend auch zu einem noch besseren Verständnis untereinander beigetragen mit dem Ziel einer ständigen Weiterentwicklung.“

Sonja Brei, Head of Treasury, Alba Group: „Ich schätze die Vielfalt der Themen und den direkten Austausch mit den Kollegen. Und Spaß darf man dabei auch noch haben!“

Hans-Jürgen Gerlach, Head of Group Treasury, Diehl Stiftung (re.): „Das Spannende am Finanzsymposium ist immer wieder das Überraschende: jährlich neue Ideen, Gedanken, Menschen, Inhalte. Vieles davon ist in der täglichen Arbeit nutzbar, das Netzwerk wächst und kommt dann, sehr effektiv, im nächsten Jahr erneut zusammen!“

Dieter Schlunek, Leiter Konzern-Finanzwesen TÜV Süd (links, mit Utz Greiner): „Das Finanzsymposium bietet für mich in komprimierter Form Informationen zu aktuellen Trends im Treasury, Austausch mit Treasury-Kollegen und Geschäftspartnern zu aktuellen Themen sowie praxisbezogene Erfahrungsberichte zu bereits umgesetzten Projekten. 2015 waren die verschiedenen Beiträge im Hinblick auf die Implementierung einer Payment Factory besonders hilfreich.“

SLG Speakers Club

2015 gegründet, zählt der Klub bisher 290 Mitglieder. Er rekrutiert sich aus Finanzexperten von Unternehmen, die bei SLG-Veranstaltungen (Finanzsymposium, Seminare, Lehrgänge, Roundtables) vortragen.

The hidden champion:
Deutsche Unternehmensimmobilien

Der deutsche Gewerbeimmobilienmarkt boomt nach wie vor – mit knapp 40 Mrd. Euro wurden 2014 so viele Gewerbeimmobilien veräußert wie seit 2007 nicht mehr. Mit der wiedererstarkten Kaufbereitschaft nationaler und internationaler Investoren sinkt aber gleichzeitig massiv die Verfügbarkeit von Anlageimmobilien in klassischen Marktsegmenten. Durch den Anlagedruck geraten zunehmend alternative Asset-Klassen in den Fokus der Investoren, so auch Unternehmensimmobilien. Hierunter werden betrieblich genutzte Gewerbeobjekte verstanden, die in der Regel mehrere Nutzungsarten umfassen und „Multi-Tenant"-tauglich sowie drittverwendungsfähig sind.

„Effizientes Asset Management und aktives Vermietungsmanagement sind die Erfolgsfaktoren für Performancesteigerungen."

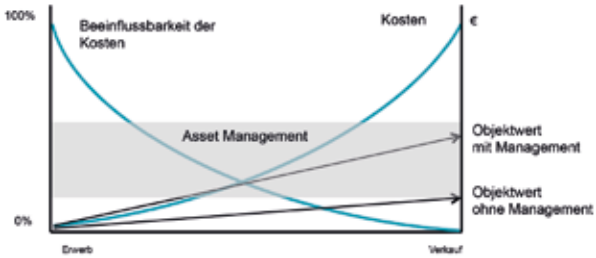
Michael Belau
Geschäftsführer CORPUS SIREO
Asset Management Commercial GmbH

Trotz des hohen Werts der unternehmenseigenen Immobilienbestände, der mit im Durchschnitt zehn Prozent eine gewichtige Position in den bilanziellen Anlagevermögen darstellt, sowie der extrem hohen Nachfrage von Investoren nach dieser Asset-Klasse zeigen sich deutsche Unternehmen in Bezug auf die Veräußerung betrieblich genutzter Immobilienbestände zurückhaltend. Schätzungen zufolge werden 70 Prozent der selbst genutzten Immobilien im Eigentum gehalten.
Dabei birgt der Verkauf dieser Liegenschaften viele Vorteile für die Unternehmen: Speziell für Portfoliobereinigungen und -optimierungen bietet das aktuelle Marktumfeld zahlreiche Möglichkeiten. Insbesondere alternde Immobilienbestände erfordern Investitionen in den Bestand, die durch zunehmend flexiblere Nutzeranforderungen zusätzlich verstärkt werden. Hier können flexible Mietverträge strategische Entscheidungen begünstigen, zumal wirtschaftlich agierenden Unternehmen an der Freisetzung von gebundenem Kapital und der damit einhergehenden Liquiditätssteigerung gelegen ist. Durch externe Anmietungen können Unternehmen zudem Kosten reduzieren, Bestände professionell verwalten und administrative Ressourcen freisetzen. Durch Immobilienveräußerungen wird zudem Kapital für das Kerngeschäft bereitgestellt, und Unternehmen können mit der Veräußerung und der anschließenden Rückmietung von Immobilienbeständen zusätzliche Wertpotenziale heben.

*Autorin: **Sandra Tewes,** Executive Director, CORPUS SIREO Asset Management Commercial GmbH*

Insbesondere im Bereich der betrieblichen Altersversorgung kann die Einbringung von Unternehmensimmobilien im aktuellen Tiefzinsumfeld wichtige Ausfinanzierungslücken dauerhaft schließen und macht so bestehende Unternehmensmittel effizienter nutzbar. Zahlungsströme können durch eine individuelle vertragliche Gestaltung von Indexierungen, Staffelmieten und der Mietvertragsdauer in der bAV an die Verpflichtungen angepasst werden. Zusätzliche Mittel können so vermieden und mittels professionellen Asset Managements der Immobilienwert nachhaltig gesteigert werden. In Zusammenarbeit mit Swiss Life Asset Managers und Schweizer Leben Pensionsmanagement ist Corpus Sireo als Alleinstellungsmerkmal in Deutschland für institutionelle Kunden bei der Strukturierung von bAV-Immobilien allumfassend aufgestellt.

Lebenszyklus einer Immobilie in Jahren



Immobilien-Asset-Management als integraler Wertsteigerungsfaktor.

Kontakt:

CORPUS SIREO
Asset Management Commercial GmbH
Sandra Tewes
Executive Director
Niedernstraße 10, 20095 Hamburg
Tel.: +49 40 879721-100
sandra.tewes@corpussireo.com

CORPUS SIREO
ASSET MANAGEMENT COMMERCIAL

Galaabend, kurz vorm Dessert: Die Urban Dance Formation „The Flying Steps“ zerlegt Beethoven per Breakdance.

Fitnessprogramm für Treasurer

Das war das 27. Finanzsymposium: Die Teilnehmer nutzen ausgiebig das dichte Angebot von Vorträgen, Diskussionen und Workshops. Gefeiert wurde auch ein wenig.
www.finanzsymposium.com

System- und Treasurer-Foren: Nicht nur gut belegt, sondern übervoll.

Foyer im Kongresszentrum Rosengarten.

Vor den Ausstellungskojen der Banken.

Informieren und Netzwerken.

Plenarsaal als Platt

Commerzbank-Abend im Obergeschoß.

Stand-Gespräche.

form für Podiumsdiskussionen und Gastvorträge.

Beschallungbeauftragter im Mannheimer Trafowerk.

„Meine Treasury-Köpfe“: Ulrike Saitz

In fast 40 Berufsjahren mit, im und rund um das Corporate Treasury habe ich viele interessante Menschen kennenlernen dürfen. Meine besonderen „Treasury-Köpfe“ will ich Ihnen in loser Folge im TreasuryLog vorstellen. Menschen, die für das Corporate Treasury im deutschsprachigen Raum in irgendeiner Weise besonders wichtig waren oder Besonderes geleistet haben – meine ganz persönliche und durchaus subjektive „Treasury Hall of Fame“ sozusagen. Den Auftakt bildet Ulrike Saitz, Leiterin der Geschäftsstelle des Verbandes Deutscher Treasurer (VDT).

Ulrike Saitz ist kein Treasurer. Aber sie kennt die Namen von 850 Treasurern und 400 ihrer Telefonnummern auswendig und könnte damit bei „Wetten, dass...?“ auftreten, gäbe es die Sendung noch. Sie ist die gute Seele des Verbandes Deutscher Treasurer (VDT). Sie hat den Verband aufgepäppelt, sozusagen mit der Babyflasche. Sie hat ihn aufgezogen und professionalisiert. Ohne sie würde es den VDT – zumindest in der heutigen Form – nicht geben. Und dafür dürfen sich nicht nur die Mitglieder des VDT bei ihr bedanken, denn ein Land der Export- und Fußballweltmeister braucht natürlich auch eine ordentliche Vertretung der Treasurer.

Angefangen hat alles zirka 1997, als wir eines Tages feststellten, dass Deutschland das einzige entwickelte Land der Welt war, in dem es keine Treasurer-Vereinigung gab. Also wurde kurzerhand bei uns im SLG-Büro ein Verein gegründet und verwaltet. Von Anfang an war es das Ziel, den Verband möglichst schnell „in die Unabhängigkeit“ zu entlassen. Treasurer sollten ihn selbst führen und voranbringen, nicht Berater.

Mit Eberhard Köbe und Jochen Stich, heute Finanzleiter von maxinginvest bzw. CEO von Volkswagen Group Services und seit jeher „Freundeskunden“ von SLG, waren zum Glück bald jene Personen gefunden, die bereit waren, als Vorstände für viele Jahre Zeit und Herzblut zu investieren. Auch ohne sie gäbe es keinen VDT. Aber ein nebenberuflicher Vorstand reicht nicht, bei allem Einsatz. Irgendjemand musste dringend gefunden werden, um die Sache nachhaltig zu organisieren und zu verwalten.

Ulrike Saitz hatte nach ihrem Studium in Gießen viele Jahre im Personalbereich der Commerzbank gearbeitet. Am wichtigsten war ihr immer „der Kontakt mit Menschen“, der direkte Austausch mit Mitarbeitern – „auch mit den schwierigen“. Die Aufgabe als Personalbetreuerin für die Mitarbeiter der Personalabteilung selbst, des Betriebsrates sowie des Fortbildungszentrums Glashütten machte ihr besonders viel Spaß. Als an ihrem Arbeitsplatz im Frankfurter Hochhaus die „konzeptionelle Schreibtischarbeit“ die Überhand gewann, kündigte sie daher kurz entschlossen „aus freien Stücken“ per Jahresende 1999 – „trotz zweier Kinder und eines reisenden Mannes“. Aber schon nach acht Tagen war die Verzweiflung mangels ausfüllender Arbeitsaufgabe groß.

Das Schicksal schlug in Form eines Anrufs von Jochen Stich zu, der Ulrike Saitz persönlich kannte: „Langeweile? Dem kann abgeholfen werden!“ Im Nu übernahm sie die Aufgabe, den VDT zu organisieren, und musste sich erst einmal „so richtig reinwurschteln“. Die Unterlagen wurden in großen Kartons aus dem SLG-Büro angeliefert: 90 Mitgliederadressen, erfasst in Excel-Listen, Ordner, Loseblattsammlungen usw. PC und Drucker mussten her, eine E-Mail-Adresse eingerichtet und bald die erste Mitgliederversammlung organisiert werden. Der Saitz'sche Esstisch war ab sofort für das Kuvertieren von Beitragsrechnungen, Aussendungen oder die Herstellung von Namensschildern okkupiert.

Erster „offizieller Auftritt“ war die Vorstands- und Verwaltungsratssitzung beim Finanzsymposium – damals noch in Bad Dürkheim und bei brütender Hitze. Dort lernte sie „Leute kennen, die sie heute noch begleiten“. Ulrike Saitz hatte ihre Aufgabe gefunden, auch wenn sie vielleicht noch nicht wusste,

Der Autor:

Jochen Schwabe ist Mitbegründer und Partner von Schwabe, Ley & Greiner.

dass es „ein Stück Lebenswerk, eine Lebensaufgabe“ werden würde.
Sollte am Finanzplatz Frankfurt oder anderswo jemand die Grundsatzfrage stellen, ob Einsatz, Freude und Erfolg im Beruf ohne Millionenboni und -gehälter überhaupt möglich sind, sei das Anschauungsbeispiel Ulrike Saitz gerne empfohlen. Sie hat auf freiberuflicher Basis beim VDT angefangen, und so ist das heute noch. Ursprünglicher Stundenlohn waren 15 Mark. Mehr als ein Jahrzehnt lang gab es keine separate Geschäftsstelle, sondern ein Home Office und eine Garage als Lager. 2003 kam mit Jutta Hanxleden (Teilzeit-) Hilfe hinzu, und erst seit 2012 hat der Verband eigene Räumlichkeiten sowie zwei weitere Teilzeitkräfte. Und trotzdem ist der VDT von 90 auf 1.300 Mitglieder gewachsen, ist heute professionell organisiert, hat einen ordentlichen öffentlichen Auftritt und ein Spektrum von Aktivitäten, das für sich spricht. Noch Fragen?

Ulrike Saitz freut sich über den erreichten Stand und sieht noch viel Potenzial für die Zukunft. Durch die Gründung der Fach-Ressorts ist es jetzt gelungen, „von alten Hasen bis Junge alle einzubinden“. In zehn Jahren sieht sie den VDT weiterhin unabhängig und noch professioneller mit „Mitgliedern, Gremien und einer Geschäftsstelle, die leidenschaftlich mitarbeiten“. Das wünschen wir uns alle mit Ulrike Saitz: „Menschlichkeit und Service-Bereitschaft sind die Eckpfeiler.“

Zur Person
Ulrike Saitz

Was wäre Ihr Plan B gewesen?
„Headhunting! Weil das eine Aufgabe ist, die direkt mit Menschen zu tun hat. Das ist mein Steckenpferd.“

Wie entspannen Sie sich?
„Lesen, Gartenarbeit, Reisen.“

Ihr Lebensmotto?
„Fange nicht an, aufzuhören. Höre nicht auf, anzufangen.“

Welche Lehren ziehen Sie aus Ihrem Werdegang?
„Man wächst an den Aufgaben. Vor 14 Jahren hätte ich mir nicht vorstellen können, dass man ohne Expertenausbildung so tief in diese Aufgabe hineinwachsen kann. Wenn man will, kann man etwas erreichen. Ich kann nicht, gibt's nicht. Ich bin in einem kleinen Gasthof groß geworden. Das hilft. Nach der Schule musste ich erst Gläser spülen, bevor es Essen gab. Dienstleistung ist alles.“

Ulrike Saitz: Die Geschäftsstellenleiterin hat den VDT aufgezogen und professionalisiert.

Experten für Liquiditätsplanung auf hohem Niveau: Peter Zeller (SLG), Roland Preisler (KSPG), Robert Pflug (EnBW), Markus Müller (Siemens), Wolfgang Konrad (Reval).

Eine Frage der Kooperation

Liquidität planen mit den richtigen Systemen und Methoden – Vertreter renommierter Unternehmen gaben einen Einblick in die Praxis.

Zuerst einmal: Es gibt kein richtig oder falsch in der Liquiditätsplanung, sondern bestenfalls ein passend oder weniger passend. Direkte oder indirekte Planung? Je nachdem, wie auch Markus Müller, Team Head of Regional Coordination bei Siemens Group Treasury, bestätigte: „Wir nehmen immer das Beste aus zwei Welten." Grundsätzlich erfolgt die Planung über die indirekte Methode. Die Zahlen werden aber um direkte Elemente ergänzt. Robert Pflug, Direktor Treasury von EnBW, erzählte, dass es in einer „cash-rich" Gesellschaft wie einem Energieversorger schon einmal sorgloser zuging, was die Liquiditätsplanung betraf. Einige Krisen, Liberalisierungsrunden und erneuerbare Energien später – und angesichts enormer Marginzahlungen durch die Bewegungen an den Terminmärkten – ist eine möglichst treffsichere Liquiditätsplanung gefragt. Das interessiert nicht nur den Vorstand, sondern auch die Ratingagenturen. Auch bei der EnBW verwendet man die indirekte Methode zur Herleitung der Planzahlen. Gröbere Planabänderungen, wie die Korrekturen, die eine deutsche Energiewende für einen Kernkraftwerksbetreiber so mit sich bringt, werden direkt berücksichtigt. Zur Ermittlung der Ist-Zahlen benutzt Pflug als System den SAP Liquidity Planner. „Wir machen eine Plan-Ist-Analyse für jeden Monat. Diese Zahlen fließen in den Treasury-Bericht an den Vorstand."

Je rarer die Liquidität, desto wichtiger die Planung

Siemens verfolgt seit geraumer Zeit das Prinzip eines sehr starken In-house-Treasury, über das weltweit so viele Finanzflüsse wie möglich zentralisiert werden. Dies geschieht über regionale Zentren in München, New York und Hongkong. Dieses Konzept stößt an seine natürlichen Grenzen in Ländern mit Restriktionen im Zahlungsverkehr. Dazu zählen etwa Brasilien, Südafrika oder Ägypten, wo zuletzt die Liquidität knapp wurde. „Je rarer die Liquidität, desto wichtiger die Planung", betonte Markus Müller. Siemens konnte aber die lokale Planung in Ägypten auf Basis bestehender Strukturen nicht zentral unterstützen. Im Gegensatz zur Kapitalflussrechnung des In-house-Treasury, ergänzt um einige zentrale Posten, wurde für diesen Sonderfall ein „Bottom-up"-Ansatz entwickelt, bei dem die einzelnen Cashflows im Konzern aggregiert werden. Um das schneller und präziser als mit bisherigen Bordmitteln wie Excel hinzubekommen, wählte Müller die Software von TIPCO. Mit dessen Planungs-Tool TIP Treasury Information Platform wird auch die Datengrundlage für die Sicherung der FX-Cashflows geschaffen.

Auch Roland Preisler, Director Finance & Treasury von KSPG, der Automobilsparte des Rheinmetall-Konzerns, benutzt TIP zum Planen. Die Zentrale stellt den Tochtergesellschaften SAP-Daten, wie gebuchte Forderungen gegenüber Kunden, zur Verfügung. Daraus werden Planzahlen abgeleitet. Diese werden um Informationen der eigenen Kurzfristplanung ergänzt. Der Planungsprozess wird durch ein extra auf sie zugeschnittenes Excel-Tool unterstützt, aus dem die Daten in TIP importiert werden. Anschließend wird das Planungsergebnis mit Informationen aus dem zentralen Treasury angereichert, nicht plausible Eingaben werden mit der betreffenden Tochtergesellschaft austariert. TIP hilft dabei, die Datenqualität zu heben, indem die Liquiditätsmeldungen in einem geschlossenen System erfolgen, auf das zentral zugegriffen werden kann.

Wer keine Ist-Zahlen zur Verfügung hat, muss eigentlich gar nicht erst planen. Trotz ausgereifter Systemunterstützung und hohen Automatisierungsgrades erwies sich die 100-prozentige Abdeckung noch als zu erreichendes Ziel der Forumsrunde. Zum einen, weil auch ein SAP Liquidity Planner auf dem Weg einer allzu komplizierten Buchungskette einmal

kapituliert. Zum anderen, weil es einen nicht geringen Aufwand bedeutet, die Zahlungen den einzelnen Plankategorien zuzuordnen bzw. dies mit den konzerninternen Zahlungs-„Lieferanten“, sprich Controllern oder Buchhaltern, abzustimmen.

Planer entlasten

Um zu zufriedenstellenden Planungsergebnissen zu kommen, auch hier war sich die Runde einig, heißt es, die Beteiligten in den Tochtergesellschaften bei der Stange zu halten. Und zwar nicht mit irgendwelchen Androhungen oder „Budgetabweichungsgedanken“ (Markus Müller), sondern indem man sie für die Sache gewinnt. „Es ist das A und O unserer Liquiditätsplanung, dass die Leute, die mir zuarbeiten, einen guten Job machen“, meinte Robert Pflug – bei Störfaktoren wie fallenden oder steigenden Energie- und Rohstoffpreisen gelte es unentwegt, Prognosen umzustoßen. Wichtig ist, die Planer so weit wie möglich zu entlasten, sei es mit spezifischen Eingabe-Tools oder automatisierter Datenübernahme. „Es motiviert die Leute, wenn sie sich in den eigenen Themen wiederfinden und nicht nur Zahlen überschreiben“, sagte Roland Preisler.
Wolfgang Konrad, Lead Solutions Consultant von Reval, gab noch einen Ausblick auf die Systemunterstützung in der Liquiditätsplanung. In der Zentrale ist die volle Funktionsbreite gefragt – mehrstufige Exposure-Ermittlung, Plansimulationen, automatische Konsolidierung, Plan-Ist-Abweichungen und deren Analyse, IC-Spiegelung und so weiter. In den Tochtergesellschaften komme es auf die Nutzerakzeptanz an: einfach zu bedienende Tools, die ihnen hohe Planungssicherheit gewährleisten. „Sind die Nutzer zufrieden, ist der Administrationsaufwand in der Zentrale gering. Denn dort hätte man dann 50 oder 100 User am Telefon, wenn Fragen auftauchen.“

Liquiditätsplanung mit Systemunterstützung

Peter Zeller ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Er hat zahlreiche Projekte zur Auswahl und Implementierung von Treasury-Management-Systemen begleitet und ist Leiter des SLG-Kompetenzfeldes „Liquiditätsplanung“. Informieren Sie sich, worauf es bei der Konzeption einer Liquiditätsplanung ankommt und wie wir Sie bei der Umsetzung unterstützen:
www.slg.co.at/LiquiditätsManagement

SLG-Ausbildungsprogramm 2015/16 in Österreich

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management		13.-14.					5.-6.		
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP	15.-16.								21.-22.
Derivative Instrumente									7.-8.
Liquiditätsplanung und -vorsorge		13.-14.							8.-9.
Treasury-Assistenz							5.-7.		
Treasury Operations							26.-27.		
Treasury-Revision			10.-11.						
Währungs- und Zinsrisiko-Management		20.-22.						10.-12.	
Währungsrisiko-Management		20.-21.						10.-11.	
Zinsrisiko-Management		21.-22.						11.-12.	
Zukunft des Cash-Managements			18.						23.
Lehrgänge Österreich (Wien)									
46. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		C: 5.-9.							
47. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			A: 23.-27			B: 14.-18.		C: 30.5.-3.6.	
Treasury-Prüfung		23.							24.

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

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

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

Name

Position/Abteilung

E-Mail

Chancen und Projektrisiken von Payment-Factory-Lösungen: Joachim Reimann (Agrana), Franz Haslinger (MAN), Stephan Benkendorf (Hanse Orga), Michael Michaelis (SLG).

Aufwendiger, als man denkt

Welchen Nutzen bringt eine Payment Factory und welche Fußangeln lauern in einem Implementierungsprojekt? Ansichten aus der Unternehmenspraxis.

„Meiner persönlichen Meinung nach führt kein Weg an einer Payment Factory vorbei", meint Franz Haslinger von der MAN-Gruppe. Der Katalysator zur forcierten Zentralisierung des Zahlungsverkehrs war bei MAN die Lehman-Krise. Damals bestand die akute Gefahr, dass ausgehende Zahlungen durch Banken- oder Firmenzusammenbrüche abrupt im Nirwana verschwinden.

Innerhalb von drei Monaten wurde die Payment Factory des Konzerns von 4.000 Zahlungen im Monat auf 40.000 hochgefahren. „Mit demselben System und der gleichen Mannschaft. Nur durch konsequente Anordnung und Ausrollen entsprechender Prozesse." Eine zentrale Freigabe wurde umgesetzt. Es entstand eine zentrale, transparente und Compliance-gerechte Ausführung ausgehender Zahlungen. Darin sieht Haslinger den Hauptnutzen einer Payment Factory.

„Zahlungsfabriken" gibt es in den unterschiedlichsten Ausprägungsformen. Auf einem System-Forum am Finanzsymposium schilderten Haslinger und zwei andere Experten ihre Erfahrungen mit Umsetzung und Betrieb, moderiert von SLG-Partner Michael Michaelis.

Kosten senken, Prozesse automatisieren

Die weiteren Vorteile liegen auf der Hand: geringere Transaktionskosten beim Zahlungsverkehr, Vermeidung von Währungskonvertierungen durch die Nutzung von Devisenbeständen im Konzern sowie Kosteneinsparungen durch die Abschaffung lokaler E-Banking-Systeme und stärkere Automatisierung zentraler Prozesse.

Das Einsammeln und Abwickeln von Zahlungen angebundener Tochtergesellschaften durch eine zentrale Einheit ist zuallererst natürlich mit einer entsprechenden Implementierung verknüpft. Joachim Reimann von der Agrana Beteiligungs-AG leitet seit etwa zweieinhalb Jahren ein solches Projekt. Umgesetzt wird dabei eine Payment Factory für jene Tochtergesellschaften, die SAP im Einsatz haben. Das sind 45 von insgesamt 70. Abgewickelt werden sowohl „Transport only"-Zahlungen – also die bloße Weiterleitung an die Bank – als auch „On behalf of"-Zahlungen. Bei Letzterer führt die Payment Factory Zahlungen im Namen einer Tochtergesellschaft selber durch. Die Grundregel bei Agrana lautet: Alle Zahlungen in Euro und in Währungen, die nicht die Landeswährung der Tochtergesellschaft sind, werden „on behalf of" durchgeführt. Konzerninterne Zahlungen werden direkt auf Verrechnungskonten der In-house-Bank gutgeschrieben, ohne Benutzung einer Bank. Reimann: „Das ist das Herzstück unserer Payment Factory. Solche Zahlungen werden automatisch herausgefiltert."

Bloß nicht alles wollen

Was die Erfahrungen aus den Projekten betrifft, sind sich Haslinger und Reimann dahingehend einig, dass eine pragmatische Herangehensweise notwendig ist. Nach einer sorgfältigen Kosten-Nutzen-Analyse sollte man entscheiden, welchen Umfang die Payment Factory haben soll. Eine Meinung, die von Stephan Benkendorf von der Hanse Orga Group geteilt wird. Sein Fazit, nach vielen Projekten, die er begleitet hat: „Unterschätzen Sie das Thema nicht! Wenn Sie 100 Prozent Abdeckung wollen, dann werden Sie eine Bauchlandung machen. Konzentrieren Sie sich auf 80 oder 90 Prozent Ihres Zahlungsverkehrsvolumens."

Zentral ist ein „Go" auf Vorstandsebene. „Es geht nicht anders. Sie werden immer Fürstentümer finden, die sich dagegen wehren", so Benkendorf. Für Haslinger ist es entscheidend, dass man den beteiligten Gesellschaften deren wirtschaftlichen Nutzen aufzeigt. „Dann geht es wesentlich leichter."

Zahlungsformate vereinheitlichen

Als problematisch stellen sich regelmäßig die Vielfalt an bestehenden Zahlungsformaten und die Notwendigkeit zur Konvertierung dar. Bei Agrana wurde unter großem Aufwand für jedes Land und jedes Währungskonto ein eigenes CGI-Format entwickelt. Reimann würde sich bei dem Thema eine etwas „proaktivere" Herangehensweise seitens der Banken und Systemanbieter wünschen. Standardisierte, leicht zu implementierende Lösungen im Sinne von Plug-ins anstatt aufwendiger Individualentwicklungen.
Bei MAN legt man Wert auf zentrale Formatkonvertierung in der Payment Factory. Somit habe er „das Geschehen und die Kostenthematik in der Hand", meint Haslinger. Die Tochtergesellschaften liefern, was sie haben, und all jene, die nicht so gängige ERP-Systeme nutzen, können auf ein internes CSV-Format zurückgreifen. Für kleinere Einheiten, etwa in Lateinamerika, wurde ein Internetportal zur manuellen Erfassung von Zahlungen etabliert. „Papier ist abgeschafft, das wird nicht mehr akzeptiert", so Haslinger.

Einführung als Vollzeitjob

Und welche Empfehlungen gibt es hinsichtlich der Implementierung einer Payment Factory? Die einhellige Antwort: Vor allem ausreichende zeitliche Ressourcen und eine sorgfältige Planung sind vonnöten. „Häufig stellen sich die Unternehmen das schon ein bisschen einfacher vor, als es letztendlich ist", erklärte Benkendorf. Vor allem die technische Komplexität dürfe man nicht unterschätzen.
Reimann würde empfehlen, eine Person aufzunehmen, die sich hauptamtlich um das Thema kümmert. Dazu sollten mit den unterschiedlichen Systemanbietern mehrtägige Voruntersuchungen zur Abschätzung des Aufwands vorgenommen werden. Sein ultimativer Rat nach zweieinhalb Jahren Projekt mit teilweise geblockten Ressourcen: „Machen Sie sich wirklich Gedanken, ob Sie das Projekt wollen oder nicht!"

Payment Factory – ja oder nein?

Michael Michaelis ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und leitet das Kompetenzfeld „Treasury mit SAP". Er unterstützt Unternehmen dabei, SAP FI und SAP Treasury für Aufgaben im Cash-Management und Risiko-Management zu nutzen. Darüber hinaus ist er Experte für die Konzeption und Umsetzung von Payment Factorys.
Wenn Sie wissen wollen, ob und wie Sie eine Payment Factory aufbauen sollen, fragen Sie unsere Teams für Cash-Management **www.slg.co.at/CashManagement** und SAP **www.slg.co.at/TreasurymitSAP**.

Deutsche Bank am Finanzsymposium 2015

Danke an alle Teilnehmer und zahlreichen Besucher unserer Kundenworkshops und des Treasurer-Forums:

Linde AG: Cash Management in Europa – Von der Ausschreibung bis zur Umsetzung
Die Linde AG hat ihr Cash Management in Europa neu strukturiert. Neben der strategischen Auswahl von Bankenpartnern und Systemanbietern stand die Konzentration der Liquidität und die Harmonisierung von Prozessen im Vordergrund.

Celesio AG: Cash Management am Zuckerhut – Herausforderungen einer Ausschreibung in Brasilien
Am Beispiel der Celesio AG wurden die Herausforderungen einer Ausschreibung in Brasilien sowie viele meist wenig bekannte Besonderheiten des lokalen Zahlungsverkehrs beschrieben. Auch wurden die Möglichkeiten erläutert, Zahlungen aus und nach Brasilien effizient und transparent abzuwickeln.

Grohe AG: Zahlungen in regulierte Märkte – Ein Erfahrungsbericht
Die Grohe AG nutzt den währungsübergreifenden Zahlungsverkehrsservice FX4Cash der Deutschen Bank. Über ein einziges Konto können Zahlungen in 130 Währungen instruiert und in 36 Währungen empfangen werden. Das Unternehmen erhält mit der Zahlung in lokaler Währung Transparenz und Kostenkontrolle über die FX-Konvertierung.

Osram Licht AG: Cash Management im Reich der Mitte
Lokale Reformen in China ermöglichen heute ein cross-border-cash-pooling. Osram, der größte Lichtkonzern der Welt, erläuterte Herausforderungen und die implementierte Lösung mit der Deutschen Bank als Service-Provider.

Kapitalmarktausblick 2015
Ein Experte von Deutsche Asset & Wealth Management gab Einblicke in die Themen Niedrigzins, Deflation und mögliche Investmentstrategien.

Treasurer-Forum: Evolution oder Revolution im Asset-Management
Gemeinsam mit der Deutsche Lufthansa AG, der Rohde & Schwarz GmbH & Co.KG und dem Deutschen Aktieninstitut wurden die Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten im aktuellen Marktumfeld diskutiert.

Forum Unternehmensfinanzierung: Edith Leitner (SLG), Kai Gloystein (Jungheinrich), Neil Weiand (Allen & Overy), Bruno Schmidt-Voss (Invesco).

Man sieht sich immer zweimal im Leben

Am Kreditmarkt tut sich einiges: Unternehmen auf Kapitalsuche finden eine breitere Instrumentenpalette vor, und wer über eine gute Bonität verfügt, für den legen sich die Banken mächtig ins Zeug. Die Marktmacht hat sich zugunsten der Kreditnehmer verschoben – vorerst.

Goldene Zeiten für die Unternehmensfinanzierung? Was die aktuelle Niedrigzinssituation und neue Angebote im Finanzierungsmix für kapitalsuchende – und zum Teil auch vor Liquidität überquellende – Unternehmen bedeutet, diskutierte beim Finanzsymposium eine Runde, zu der SLG-Partner Edith Leitner geladen hatte: Kai Gloystein, Group Treasurer der Jungheinrich AG, berichtete aus Unternehmenssicht, der Wirtschaftsanwalt Neil Weiand von der Sozietät Allen Overy gab seine Marktkenntnis zum Besten, während Bruno Schmidt-Voss, Head of Institutional Business Germany von Invesco Asset Management Deutschland, die Anlegerseite vertrat.

Edith Leitner: *Der Markt bietet derzeit Finanzierungsbedingungen auf Vorkrisenniveau. Viele Unternehmen nutzen die Gelegenheit, bestehende Finanzierungen im Zuge von Amend-to-extend-Transaktionen zu verlängern, aber auch aus kreditmateriellen Gesichtspunkten zu verbessern. Darüber hinaus haben sich in wenigen Jahren auch Alternativen zur klassischen Bankenfinanzierung etabliert. Wie sind im Markt die Chancen und Herausforderungen verteilt?*
Neil Weiand: Die Banken suchen händeringend zinstragende Assets, wie langfristig gezogene Kredite, auch wenn die Margen nicht besonders auskömmlich sind. Wir sehen einige ausländische Häuser ihre Aktivitäten runterfahren, andere bauen mit aggressiven Konditionen Geschäft auf. Beim Finanzierungsmix müssen wir veröffentlichte Meinung und Realität trennen. Da hat sich noch nicht viel geändert: Bei uns werden Unternehmen nach wie vor von Kreditinstituten mit Krediten versorgt, auch wenn es einige große gibt, die den Anleihe- oder den US-Private-Placement-Markt anzapfen; der Schuldschein ist en vogue, aber die Volumina von insgesamt 11,4 Milliarden Euro im Jahr 2014 sind sehr überschaubar. Leistungsfähige Unternehmen finden derzeit aber einen Kreditnehmermarkt vor. Teilweise erstellen die Kreditnehmer die Dokumentation schon selber und schicken sie den Banken. Aber das muss nicht so bleiben!
Kai Gloystein: Stimmt, man sieht sich immer mindestens zweimal … Auch uns wurden sehr gute Angebote auf den Tisch gelegt. Wir haben diese Situation genutzt und im Finanzierungsportfolio aufgeräumt: Kreditlinien verlängerten wir auf Basis der bestehenden Dokumentationen, verhandelten Covenants weg, reduzierten die Margen. Ein Schuld-

INSIGHT INVESTMENT:

IHR FIXED INCOME INVESTMENTSPEZIALIST BERICHTET VOM 27. FINANZSYMPOSIUM IN MANNHEIM

WIR SIND EIN GLOBAL AGIERENDER, SPEZIALISIERTER ASSET- UND RISIKOMANAGER FÜR INSTITUTIONELLE KUNDEN UND WURDEN FÜR UNSERE KERNKOMPETENZEN – AKTIVES ANLEIHEMANAGEMENT, ABSOLUTE-RETURN-STRATEGIEN UND LIABILITY HEDGING – VIELFACH AUSGEZEICHNET. KONTAKTIEREN SIE UNS JEDERZEIT FÜR MEHR INFORMATIONEN.

Olaf John,
Head of Business Development, Europe

Strafzinsen? Nein danke!

Die experimentelle Geldpolitik der letzten Jahre hat dazu geführt, dass institutionelle Investoren für das Halten von Barmitteln mit Guthabengebühren belegt werden. Dies ist von der EZB zwar gewollt, um Anreize für Investitionen zu schaffen, führt aber gängige Finanztheorie ad absurdum. Marktteilnehmer befinden sich in einer seltsamen und beunruhigenden neuen Welt. Insbesondere viele Treasury-Abteilungen leiden unter diesen Entwicklungen und die effiziente Liquiditätssteuerung rückt immer mehr in den Fokus. Im Prinzip bleiben eigentlich nur drei Alternativen um die notwendigen Renditen zu erwirtschaften.

- Risiko erhöhen (z. B. durch schlechtere Kreditqualität oder Erhöhung der Zinsrisiken mittels Duration oder durch Leverage),
- Liquidität reduzieren oder
- unkonventionelle bzw. weniger beachtete Anlageformen mit niedrigem Kreditrisiko und hoher Liquidität einzubeziehen.

Die ersten beiden Ansätze sind sicherlich riskant, oder für viele Treasury-Anleger gar nicht umsetzbar. Die dritte Möglichkeit stellt aus unserer Sicht hingegen die beste Alternative dar.

Gerne würden wir Ihnen in diesem Zusammenhang unsere Gedanken und Erfahrungen im Bereich der hochwertigen, besicherten Verbriefungen detailliert erläutern.

Wolfgang Murmann,
Business Development Director, Europe

Ist Ihre bAV fit für die Zukunft?

Das Jahr 2014 hat mal wieder gezeigt, wie wichtig der Einbezug der Pensionsverpflichtungen in die Anlagestrategie ist: Obwohl die Planvermögen der DAX-Unternehmen mit ca. +10% ordentlich rentierten, verschlechterten sich ihre Ausfinanzierungsgrade im Durchschnitt auf nun unter 55%, da die Verpflichtungen im gleichen Zeitraum um fast 30% anstiegen. Bei anderen Pensionseinrichtungen, welche ihre Kapitalanlage nicht nach LDI-Prinzipen managen, ist das Bild ähnlich. Doch was verbirgt sich hinter dem Begriff „Liability-Driven-Investments“ (LDI)? LDI ist ein Risikomanagement-Konzept, das Unternehmen dabei unterstützt ihren Verpflichtungen aus der betrieblichen Altersversorgung nachzukommen. Dies bedeutet, dass man sich von klassischen Benchmark-Konzepten löst und die Kapitalanlage gegen erwartete zukünftige Rentenzahlungen steuert.

Typische Zielsetzungen sind:

- Reduzierung der Bilanzvolatilität,
- Steuern/Stabilisieren/Verbessern des Ausfinanzierungsgrades und
- Schutz des Eigenkapitals:

Und dies ohne zwangsläufig Kompromisse bezüglich der Kapitalanlagerendite eingehen zu müssen. LDI ist die Wegbeschreibung hin zu diesen gesteckten Zielen. Nutzen auch Sie unsere „Best in class“ LDI-Plattform.

Gerne erarbeiten wir gemeinsam mit Ihnen ein maßgeschneidertes Lösungskonzept um auch Ihre bAV zukunftsfähig aufzustellen.

Ihre Ansprechpartner

Olaf John
Head of Business Development, Europe, +44 20 7321 1944, olaf.john@insightinvestment.com

Wolfgang Murmann
Business Development Director, Europe, +44 20 7321 1365, wolfgang.murmann@insightinvestment.com

Insight Investment, 160 Queen Victoria Street, London EC4V 4LA, www.insightinvestment.com/de/

A BNY MELLON COMPANY℠

Insight INVESTMENT

schein, 2009 zwecks Durchfinanzierung in der Krise ausgegeben, konnten wir sehr gut abschließen und einen neuen zum niedrigsten Kupon auflegen, der auf dem Markt erzielbar war. Dabei befinden wir uns, ein ziemlicher Luxus, in einer Net-Cash-Position, weshalb man intern besondere Überzeugungsarbeit leisten muss, wozu man überhaupt eine neue Finanzierung will. Wir wollten den Schuldschein, um unser Real-Estate-Portfolio fristenkongruent zu refinanzieren.

Kai Gloystein, Bereichsleitung Corporate Finance & Group Treasury, Jungheinrich AG.

Leitner: *Worauf achten Sie bei der Ausgestaltung Ihres Finanzierungsmix?*
Gloystein: Man muss sich fragen, wozu man die Finanzierung benötigt, was man mit den eigenen Ressourcen auf die Beine stellen kann und was der Mehrwert eines Instruments ist. Für uns kommen grundsätzlich alle Instrumente in Frage. Aber wenn Sie einen Betrag von 100 oder 150 Millionen Euro anvisieren, ist es vielleicht nicht ratsam, eine Anleihe aufzulegen, weil damit viel Arbeit wie Dokumentationsaufwand verbunden ist. Dagegen waren wir beim Schuldschein Wiederholungstäter. Wir suchen auch nicht händeringend neue Gruppen von Kreditgebern. Im Industriegeschäft arbeiten wir „nur" mit vier bis fünf Banken zusammen. Sie sind gut ausgelastet und für uns weltweit tätig.

Neil Weiand, Senior Partner Deutschland, Allen & Overy LLP.

Leitner: *Wie zentral schließen Sie Ihre Finanzierungen ab?*
Gloystein: Zu 95 Prozent zentral. Wir haben klare Vorgaben, was in den Kreditverträgen drinstehen darf, und verpflichten uns, dass die Dokumentation weltweit gleich ist. Wenn Sie da einen Fehler machen, ist das Vertrauen schnell verletzt. Über bilaterale Fazilitäten allokieren wir die Kredite bei den Tochtergesellschaften und haben die Dokumentation fest im Griff.

Leitner: *Wie haben sich die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen unterschiedlicher Bonität verändert?*
Weiand: Angelsächsische Dokumentations-Usancen sind bei uns angekommen und werden zunehmend durchgereicht. Zunächst betraf es die syndizierten Kredite, dann die bilateralen Darlehen, und derzeit migrieren diese Usancen in die Schuldscheine. Ein erster Versuch der LMA, die Schuldscheindokumentation in einem Standardkonvolut zu vereinheitlichen, ist aber bisher gescheitert. Daher ist bei einem DAX-Unternehmen der Schuldschein nach wie vor ein schmales Dokument, während ein guter Mittelständler schon mehr aus dem Menü an Verpflichtungen und Kündigungsgründen von den Investoren serviert bekommt. Zumindest spätestens dann, wenn er einen syndizierten Kredit mit entsprechenden Regelungen hat, denn die Schuldscheingläubiger wollen dokumentär nicht nachrangig gestellt sein.

Bruno Schmidt-Voss, Head of Institutional Business Germany, Invesco.

Leitner: *Wird der Schuldschein damit zu etwas verbogen, wofür er nie konzipiert war?*
Weiand: Er hat sich in der Krise als enorm belastbar erwiesen. Was aber danach kam, war neu: Auch Schuldscheine werden arbitragemotiviert vorzeitig abgelöst und refinanziert. Sie werden eingesetzt, um beispielsweise große Unternehmensakquisitionen auszufinanzieren, manche Unternehmen überlegen sogar, damit Geld zu bevorraten, um sich für Akquisitionen das Pulver trocken zu halten. Ein Drittel der Emittenten und Investoren am Schuldscheinmarkt sind mittlerweile ausländische Adressen. Diese bringen aus ihren Heimatländern „Ideen" mit, wie etwa, das Kündigungsrecht jedes einzelnen Investors in Frage zu stellen. Der Schuldschein ist aber weiterhin ein Instrument, bei dem der Kreditnehmer tunlichst nicht in Schwierigkeiten kommen darf, d. h., er ist am besten geeignet für Unternehmen, die ein implizites Investment-Grade-Rating haben. Jede nachträgliche Änderung ist sehr schwer zu organisieren! Wenn man in diesem überhitzten Markt jetzt anfängt, inferiore Kreditadressen zuzulassen, haben wir möglicherweise bald Ausfallraten, die es bislang nicht wirklich gab. Sie wissen, was mit den Mittelstandsanleihen passiert ist. In der öffentlichen Wahrnehmung haben diese nach den Ausfällen sehr gelitten. Aber im Interesse des Schuldscheins sage ich: Marktdisziplin ist nötig, und gerade davon sieht man häufig nicht so viel.

Leitner: *Laut BaFin können nun auch Vermögensverwaltungsfonds wie Invesco Kredite vergeben.*
Bruno Schmidt-Voss: Ja, allerdings mit der vorläufigen Empfehlung, dass mindestens 50 Prozent in verbriefte Senior Loans, also Collateralised Loan Obligations, hineingepackt werden. CLO aber sind deutlich weniger liquide als unverbriefte Darlehen.
Weiand: Zum jüngsten Liberalisierungsschritt der BaFin, nämlich Darlehensvergabe durch AIF (Alternative Investment Funds, Anm. d. Red.): Das betrifft *nicht* die Unternehmen, die ein implizites oder offizielles Rating im Investment-Grade-Bereich haben. Die sind in High-Margin-Bereichen unterwegs, bei Leveraged Buy-outs oder in Restrukturierungsszenarien. Dort könnte tatsächlich eine Teilsubstitution der klassischen Kreditwirtschaft durch leistungsfähige Fonds stattfinden. In England ist das der Fall und auch politisch so gewollt. Krisenländer wie Frankreich, Italien, Portugal und Spanien setzen ganz stark auf den Bankkredit. In Deutschland sehen wir eine Tendenz in Richtung Anleihe, aber keinen Paradigmenwechsel.

Leitner: *In Zeiten niedriger bzw. negativer Zinsen rückt das Thema Liquiditätsreservehaltung wiederum stärker in den Fokus, auch im Asset-Management.*
Schmidt-Voss: Wir müssen unterscheiden zwischen operativer Liquidität und dem Liquiditätssockel. Dazu bieten wir Modelle an, die bei einem begrenzten Risikobudget eine entsprechende Rendite erwirtschaften. Hinter diesem Versprechen steht ein diffiziler Prozess: Wie kann man in der hochkomplexen Welt der Kapitalmärkte an den verschiedenen Assetklassen partizipieren, kurzfristige, unvorhersehbare Entwicklungen nutzen und gleichzeitig das Risikobudget einhalten?

Die Moderatorin

Edith Leitner ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und leitet das SLG-Kompetenzfeld „Corporate Finance“. Mit ihrem Team begleitet sie Unternehmen durch den gesamten Finanzierungsprozess von der Analyse des bestehenden Finanzierungsportfolios über die Entwicklung der passenden Finanzierungsstrategie bis hin zur Umsetzung einer konkreten Transaktion.
www.slg.co.at/CorporateFinance

SLG-Ausbildungsprogramm 2015/16 in Deutschland

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Deutschland (Frankfurt)	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management			17.-18.						7.-8.
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP			10.-11.					31.5.-1.6.	
Cash Pooling						8.			
Derivative Instrumente			24.-25.						
Liquiditätsplanung und -vorsorge	8.-9.						27.-28.		
Treasury-Assistenz				1.-3.					
Treasury Operations			18.-19.						
Währungs- und Zinsrisiko-Management	22.-24.					8.-10.			
Währungsrisiko-Management	22.-23.					8.-9.			
Zinsrisiko-Management	23.-24.					9.-10.			
Lehrgänge Deutschland (Frankfurt)									
34. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 7.-11.								
35. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management							A: 11.-15.		B: 13.-17.
Treasury-Prüfung		2.							
TreasuryExpress (Spitzingsee)			30.11.-4.12.		29.2.-4.3.				

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

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

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

Name

Position/Abteilung

E-Mail

Sichere Anlage angesichts zunehmender Volatilität und Instabilität war das bestimmende Thema des Forums „Asset-Management". Unter der Leitung von Utz Greiner (SLG) diskutierten Gerrit Fey (Deutsches Aktien- institut), Torsten Kohrs (Lufthansa), Patrick Pötschke (Rohde & Schwarz) und Jens Becker (Deutsche Asset & Wealth Management).

Sicherheit in schwierigen Zeiten

Eine instabile Welt, Negativzinsen und ein starker Regulierungsdruck: Die Rahmenbedingungen im Asset-Management waren schon mal besser. Wie reagieren Unternehmen in dieser Situation? Ist Gelassenheit oder Nervosität geboten? Und wie wichtig ist die Erzielung einer positiven Rendite, wenn die Zinsen gegen null tendieren?

Das Problem der Krisen ist, sie kommen erstens in der Regel unerwartet und zweitens sind es Krisen, die wir vorher nicht hatten." Für Torsten Kohrs, Leiter des Konzern-Treasury der Lufthansa, erscheint es daher nur theoretisch möglich, sich auf die nächste Krise wirklich vorzubereiten. Eine Meinung, die von allen Diskutanten des Forums „Evolution oder Revolution im Asset-Management" am Finanzsymposium geteilt wurde. Auch von Jens Becker von der Deutsche Asset & Wealth Management: „In dem Umfeld, in dem wir uns bewegen, muss man sicherlich kalkulierbare Risiken eingehen. Das ist unvermeidbar."
Jedenfalls vermeiden sollte man laut Kohrs den Versuch, angesichts negativer Zinsen am kurzen Ende höhere Risiken einzugehen, um doch noch eine positive Rendite zu erzielen. Für ihn ist es eine mentale Frage, ob man bereit ist, negative Zinsen für Geldanlagen zu akzeptieren (und eine technische, ob das Treasury-Management-System dies abbilden kann). Eine Parallelverschiebung, in der man keine Risiken eingehen sollte, wäre vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen. Für Kohrs gilt folgender Grundsatz: „Wir kaufen in der Geldanlage heute kein Papier, um von minus 0,1 Prozent auf null zu kommen, das wir nicht vor drei Jahren gekauft hätten, um von 2,9 auf 3 Prozent zu kommen."

„Risiken sind nicht vermeidbar."
Jens Becker

Euro als Risiko

Für ihn hat die Sicherung der Liquidität eine höhere Priorität als die Erwirtschaftung einer höheren Rendite. Wobei auch hier die Finanzkrise den Blickwinkel verändert hat. Kohrs: „Bisher sind wir immer davon ausgegangen, dass, wenn die große Krise kommt, wir in der Lage sein müssen, das komplette Portfolio innerhalb weniger Tage zu liquidieren." Das Jahr 2008 zeigte jedoch, dass sich selbst das liquideste Portfolio nicht in Cash drehen lässt in einer Situation, in der alle verkaufen wollen.

„Regulierung engt Optionen ein."
Gerrit Fey

Patrick Pötschke, Direktor Finanzen bei Rohde und Schwarz, fragt sich in der aktuellen Situation, ob es denn überhaupt sinnvoll sei, Geld zu haben. Er findet es aber dann doch richtig, „Geld auf der richtigen Seite der Bilanz" zu haben. In seinem Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren die Definition von Risiko deutlich verändert. „Mit der Krise in Europa wurde deutlich, dass für uns, als typisch deutsches Unternehmen, eigentlich unser größtes Risiko Europa, Deutschland und der Euro sind."
Während Investitionen in Übersee oder in Schwellenländern früher mit Risiken – politischen, ökonomischen, steuerlichen, regulatorischen – verbunden wurden, dienen sie heute dazu, das „europäische Risiko" auszubalancieren. Für Pötschke ist die Anlage in möglichst vielen Märkten und Ländern somit eine Möglichkeit, auf eine zunehmend instabile Welt zu reagieren. Überhaupt hat das Thema Diversifizierung in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

„Priorität: Sicherung der Liquidität."
Torsten Kohrs

Bei der Lufthansa ist man vor etwa drei Jahren dazu übergegangen, eine stärkere Granularität ins Portfolio zu bringen. Zuvor agierte man im Wesentlichen mit den klassischen Asset-Klassen Equity und Credit, mit einem hohen Volumen an Staatsanleihen. Seither hat man mithilfe von Corporate Credit, Private Equity, Infrastruktur, Hedge Funds oder Commodities eine höhere Diversifizierung hergestellt. Kohrs sieht aber dennoch keine Revolution im Asset-Management. Im Gegenteil eine Evolution, eine Anpassung an die Gegebenheiten mit ruhiger Hand, „um dann wieder langfristig bei der ursprünglichen strategischen Ausrichtung zu landen."

Unsicherheit als Normalzustand

Schwierig sind allerdings auch diese umweltgetriebenen Adaptionen angesichts der zunehmenden Regulierung. Gerrit Fey, Leiter Kapitalmarktpolitik beim Deutschen Aktieninstitut, bestätigt, dass die heimischen Unternehmen sehr professionell aufgestellt sind und den momentanen Kapriolen recht gelassen begegnen, aber „auf der anderen Seite ärgern sie sich schon, wenn durch Regulierung Optionen eingeengt werden". Das betrifft beispielsweise den Geldmarktfonds, der eine probate Alternative zur Bankeinlage darstellt.

Als Conclusio gibt Becker die Devise aus, ruhig zu bleiben, gut zu diversifizieren und zu lernen, mit Unsicherheit zu leben: „Man kann viele Sachen über Stresstesting und Modelle rechnen. Am Ende des Tages gibt es aber immer eine Komponente, die nicht vorhersehbar ist." Entsprechend fiel die Zusammenfassung von Moderator Utz Greiner aus: „Keep calm and carry on. Je mehr sich die Dinge ändern, desto mehr bleiben sie gleich."

„Europa und Euro als grosses Risiko."
Patrick Pötschke

Strategie und Richtlinie für Anleger

Utz Greiner ist zuständig für Asset-Management als 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.
www.slg.co.at/AssetManagement

REVAL®
Single Solution. Total Visibility.™

EINE PLATTFORM.
ZWEI PAKETE.
UNBEGRENZTE MÖGLICHKEITEN.

Reval CHOICE™ PAKET
Stellen Sie Ihr individuelles Paket zusammen, wie Sie es brauchen

Reval CORE™ PAKET
Nutzen Sie unser vordefiniertes Reval Core Paket, um sofort durchzustarten

CASH- & LIQUIDITÄTS-MANAGEMENT
RISIKO-MANAGEMENT
HEDGE ACCOUNTING & COMPLIANCE
PARTNER COMMUNITY

BESUCHEN SIE WWW.REVAL.COM UND ERFAHREN SIE MEHR ÜBER REVALS NEUE CLOUD TREASURY- UND RISIKOMANAGEMENT (TRM) PLATTFORM

Vom DAX-Konzern bis zum Mittelstand: Prompt und flexibel berichten

Drei Workshops, über 150 Zuhörer und ein Thema: wie ein schnelles, einfaches und flexibles Berichtswesen die unterschiedlichen Anforderungen von Fresenius, Hochtief und Gentherm unterstützt. Ein Erfahrungsbericht zum Einsatz der TIP Treasury Information Platform vom Finanzsymposium in Mannheim.

Auch wenn jedes der drei Unternehmen unterschiedliche Anforderungen im Berichtswesen aufweist, gibt es trotzdem einige Faktoren, die den Erfolg eines Berichtswesens bestimmen:

- Die perfekte Integration in die bestehende Systemumgebung
- Schnelle Berichte, die in Sekunden die richtigen Antworten liefern
- Eine einfache und intuitive Bedienung

Wir freuen uns, dass Hochtief, Fresenius und Gentherm sich für TIP entschieden haben und täglich diese Vorteile genießen können.

Hochtief – Berichtswesen im steten Wandel

Hochtief zählt zu den internationalsten Baukonzernen der Welt. Das Unternehmen realisiert anspruchsvolle Infrastrukturprojekte, auch auf Basis von Konzessionsmodellen, und erwirtschaftet mit 53.000 Mitarbeitern Umsatzerlöse von mehr als 22 Milliarden Euro (2014). Vor diesem Hintergrund ist ein umfassender und prompter Zugriff auf den konzernweiten Finanzstatus, die Linienausnutzung und die Liquiditätsplanung erforderlich. Dies wurde durch die TIP-Einführung sichergestellt.

Implementierung

Die inhaltlichen Anforderungen an die Liquiditätsplanung und das Berichtswesen wurden analysiert, die dazu notwendigen Daten identifiziert und in das Berichtswesen übernommen. Als wesentliche Datenquelle wurde das TMS COPS automatisiert angebunden. Wo notwendig, ergänzen Tochtergesellschaften diese Daten manuell und führen die Liquiditätsplanung durch. Aufgrund der einfachen Bedienung wurde auch die EMIR-Meldung in TIP integriert und automatisiert.

„TIP geht flexibel auf unsere Bedürfnisse ein und überzeugt durch die einfache Handhabung."
Tabea Niederhagen, Konzernfinanzen

Faktencheck Hochtief:

- 450 Tochtergesellschaften
- Integration mit PMS von COPS, 360T und REGIS-TR
- TIP-Module: Finanzstatus, Liquiditätsplanung, Avale, Derivate plus EMIR-Integration
- Umsetzungsdauer: 9 Monate

Dirk Schreiber, Treasury-Leiter von Fresenius, beschrieb im TIP-Workshop, wie man große Datenmengen auswertet.

Fresenius – Berichtswesen im DAX-Umfeld

Fresenius ist ein weltweit tätiger Gesundheitskonzern mit Produkten und Dienstleistungen für die Dialyse, das Krankenhaus und die ambulante medizinische Versorgung von Patienten. Zum Fresenius-Konzern gehören vier eigenverantwortliche Unternehmensbereiche: Fresenius Medical Care, Fresenius Kabi, Fresenius Helios und Fresenius Vamed. Im Rahmen der TIP-Einführung sollten umfangreiche Berichte für Bankverhandlungen, für den Finanzvorstand, für Bereichs- und Abteilungsleiter und die Manager der Tochtergesellschaften schnell, einfach und flexibel bereitgestellt werden.

Implementierung

Die gewünschten Berichte wurden inhaltlich definiert; darauf basierend wurden die bestehenden Daten analysiert und die notwendigen Datenübernahmen festgelegt. Dabei war zwingend, dass möglichst viele Daten aus dem bestehenden TMS Reval automatisiert in das Berichtswesen übernommen werden sollten, um Zeit zu sparen und Fehler durch manuelle Eingaben zu vermeiden. Berichte stehen in Sekunden bereit, neue Anforderungen können unkompliziert umgesetzt werden und die Bedienung ist sehr intuitiv.

„Mit TIP sparen wir einige Tage Zeit im Monat und gewinnen mit neuen Analysemöglichkeiten eine neue Qualität an Transparenz in unserem Datenschatz."
Martin Orlowski, Debt Finance & Reporting

Attraktive Festgeld-konditionen für Firmenkunden

Die IKB bietet Firmenkunden attraktive Festgeldanlagen mit individuellen Laufzeiten ab einer Anlagesumme von 1 Mio. EUR/USD an. Profitieren Sie von attraktiven Konditionen und kostenfreier Kontoführung. Nähere Informationen zur Geldanlage und Umfang der Einlagensicherung finden Sie hier:

www.ikb.de/firmenkunden/geldanlage.

IKB. Die Deutsche Industriebank.

Ihr direkter Draht zu den aktuellen Konditionen:
Telefon: +49 211 8221-8683
E-Mail: Julia.van.Herweghe@ikb.de

IKB
Deutsche Industriebank

Faktencheck Fresenius:

- 500 Tochtergesellschaften
- Integration mit Reval
- TIP-Module: Finanzstatus und Derivate
- Umsetzungsdauer: 4 Monate

Gentherm – Berichtswesen im Mittelstand

Gentherm ist ein global führendes Unternehmen im Bereich Thermomanagement-Technologien mit über 9.000 Mitarbeitern in 13 Ländern und einem Umsatz von 811 Millionen US-Dollar Ziel der TIP-Einführung war der Aufbau eines einheitlichen Berichtswesens für den Finanzstatus, die Verwaltung von Derivaten, die Liquiditätsplanung, das FX-Risiko-Management und die EMIR-Meldung, und das bei knappen personellen Ressourcen.

Implementierung

Eine inhaltliche Bestandsaufnahme der bestehenden Systemumgebung und der inhaltlichen Anforderung waren der Startschuss für die Umsetzung des Berichtswesens. Sukzessive wurden die einzelnen Module eingeführt und weltweit ausgerollt. Wo Automatisierung möglich war, wurde diese durchgeführt, um den Arbeitsaufwand zentral und bei den Tochtergesellschaften so gering wie möglich zu halten.

„TIP schafft Transparenz im Treasury, indem alle Daten einheitlich dargestellt werden."
Nicole Schröppel, Senior Referent Treasurer

Faktencheck Gentherm:

- 27 Tochtergesellschaften
- Integration mit SAP, MT940, REGIS-TR
- TIP-Module: Finanzstatus, Liquiditätsplanung und Derivate
- Umsetzungsdauer: 4 Monate

„Tag der Bankgebühren" in Wien

Bereits seit vielen Jahren arbeitet TIPCO gemeinsam mit Unternehmen – und mit Leidenschaft – daran, dass Banken ihre Gebührenabrechnungen elektronisch bereitstellen und so für Transparenz in der Kosten- und Produktstruktur sorgen. TIPCO ist Mitglied der „Initiative für Transparenz in Bankabrechnungen" und hat das Thema in Deutschland im Verein mit einigen großen Unternehmen vorangetrieben.

TIPCO-Geschäftsführer Hubert Rappold am „Tag der Bankgebühren".

Am 21. Mai hatten wir 53 Vertreter von Unternehmen, Banken und Systemanbietern in unserem Wiener Büro zu Gast, um die Bereitstellung von elektronischen Bankgebühren in Österreich zu besprechen. Dieser „Tag der Bankgebühren" sollte den Dialog zwischen Banken und Unternehmen im Sinne einer service- und zukunftsorientierten Zusammenarbeit fortsetzen. Nach einem Erfahrungsbericht von Christine Pitzen (Deutsche Post AG) über ihre Erfahrungen bei der automatischen Kontrolle von Bankgebühren konnten sich die Teilnehmer über den aktuellen Status bei den teilnehmenden Banken informieren: Aktuell scheint es so, dass Banken aus Deutschland, Großbritannien und den USA noch einen technischen Vorsprung bei der elektronischen Bereitstellung der Bankgebühren aufweisen; die österreichischen Banken haben aber den Handlungsbedarf erkannt und ziehen nach. Vom intensiven Dialog können sowohl Unternehmen als auch Banken nur profitieren: Für Erstere ist es wichtig, automatisiert prüfen zu können, dass tatsächlich nur die vereinbarten Preise zur Anwendung kommen. Banken wiederum können mit einem einheitlichen „Billing" sicherstellen, dass alle in Anspruch genommenen Dienstleistungen auch abgerechnet werden. Außerdem erspart ihnen ein zukunftsfähiges System kostenintensive manuelle Nachforschungen.

Besonders erfreulich waren die offene und konstruktive Stimmung bei allen Teilnehmern und die Erkenntnis, dass alle Seiten die transparente Bereitstellung von Bankabrechnungen für sinnvoll erachten. Durch den regen und durchaus kontroversen Gedankenaustausch wurde das Bewusstsein für die notwendige Transparenz bei Bankabrechnungen ausgebaut und hoffentlich die Weichen für die zukünftige Entwicklung gestellt. Vielfach wurden bereits Schritte zur Bereitstellung dieser Abrechnungen gesetzt und konkrete Zeitpläne für den Rollout präsentiert. Auch die Involvierung internationaler Organisationen wie der „Common Global Implementation Initiative" (CGI) wurde positiv aufgenommen, einige Banken stehen bereits in Austausch mit ihnen.

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:** Georg Ehrhart, Edith Leitner, Oliver Lipusz, Mario Offenhuber, Hubert Rappold, Ulrike Saitz, Thomas Schörner, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny, Peter Zeller **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:** Susanne Drexler **Druck:** Die Stadtdruckerei, Eduardgasse 6-8, 1180 Wien, Österreich **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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

ANZEIGE

Bruno Schmidt-Voss über Anlagerisiken und -chancen für das Treasury

Wege aus dem Zinsdilemma

Negative Cashverzinsung ist Realität geworden – aufgrund des weiterhin extrem niedrigen Zinsniveaus verlieren institutionelle Anleger bei einer Investition in kurzfristige Bankeinlagen oder Staatsanleihen jeden Tag Geld, da die erzielbaren Renditen unter der Inflationsrate liegen und teilweise sogar negativ sind. Und für viele Investoren sind Renditen von Null und weniger nicht ausreichend, um die gesetzten Anlageziele zu erreichen.

Doch gibt es Wege aus dem Zinsdilemma? Alternative Produktlösungen sind gefragt! Die international lockere Geldpolitik der Zentralbanken wird auch in den kommenden Monaten die Zinsentwicklung bestimmen. In Kombination mit dem Druck durch die Basel III Regulierung werden kurzfristige Einlagen für die Geschäftsbanken zunehmend unattraktiver. Wir erwarten daher, dass die Kreditinstitute immer öfter gezwungen sind, ihren Unternehmenskunden negative Einlagezinsen zu verrechnen. Das Ziel des Treasurys, das eingesetzte Kapital zu erhalten und eine angemessene Rendite zu erzielen, lässt sich im Liquiditätsmanagement mit traditionellen Produktlösungen derzeit nicht erreichen.

Risikogesteuerte Multi-Asset-Strategien

Investoren müssen also umdenken. Traditionell betreiben etwa viele Unternehmen ihr Liquiditätsmanagement mit Hilfe von Bankeinlagen. In dem aktuellen Niedrigzinsumfeld liegen deren Renditen, ebenso wie jene von Staatsanleihen, aber unter der Inflationsrate und sind teilweise sogar negativ. Das ist zu wenig, um die gesetzten Anlageziele zu erreichen.

Abhilfe schaffen können risikokontrollierte Fondsstrategien, wie sie sich bei Pensionskassen seit langem durchgesetzt haben – sind doch die Anforderungen an das Management von Pensionsgeldern und an das von Liquiditätsreserven ähnlich. Beide haben einen langfristigen Anlagehorizont, zielen auf Kapitalerhalt und suchen eine niedrige Volatilität sowie ein übergreifendes Risikomanagement. Zudem arbeiten Pensionskassen häufig mit Risikobudgets, definiert als maximaler Verlust, der durch ein geeignetes Risikomanagement nicht überschritten werden darf.

In diesem Sinn kann auch eine negative Realverzinsung als Risikobudget und damit als maximal hinnehmbarer Verlust aufgefasst werden und der Asset Manager investiert in verschiedene Anlageklassen, um von der jeweiligen Wertentwicklung zu profitieren. Statt einen Wertverlust zu realisieren, erwirtschaftet er für das Unternehmen einen effektiven Mehrwert.

Bruno Schmidt-Voss, Leiter Institutionelles Geschäft Deutschland, Invesco Asset Management Deutschland GmbH

In drei Schritten zum Anlageerfolg

Dazu hat Invesco einen dreistufigen Investmentprozess entwickelt, der regelbasiert und primär top-down orientiert arbeitet. Investiert wird ausschließlich in liquide Anlageklassen wie Aktien, Anleihen, Rohstoffe und Geldmarkt mit dem Ziel, einen positiven absoluten Ertrag zu erwirtschaften und eine mit dem Kunden vereinbarte Wertuntergrenze einzuhalten.

Im ersten Schritt ermittelt Invesco ausgehend vom Risikobeitrag der jeweiligen Anlageklassen eine strategische Asset Allokation. Sie sorgt dafür, dass der Anleger in unterschiedlichen wirtschaftlichen Szenarien wie inflationärem Wachstum, nicht-inflationärem Wachstum oder in einer Rezession echte Renditechancen hat. Die taktische Asset Allokation in Schritt Zwei optimiert die Ausnutzung der Risikobudgets. Anhand der Indikatoren Bewertung, Trend, wirtschaftliches Umfeld und Risikoaversion werden die Anlageklassen kontinuierlich bewertet und im Vergleich zur strategischen Asset Allokation über- oder untergewichtet. Im dritten Schritt erfolgt die Einhaltung der definierten Wertuntergrenze über eine dynamische Steuerung der Portfoliopositionen bei täglicher Überwachung des Investitionsgrads und Risikobudgets.

Risikogesteuerte Multi-Asset-Strategien haben sich seit vielen Jahren in der Praxis bewährt und sind auf Grund der Vielzahl möglicher Risikobudgets für unterschiedlichste Risikotoleranzen geeignet.

Diese Anzeige richtet sich ausschließlich an professionelle Anleger und Finanzberater in Deutschland und Österreich und an qualifizierte Investoren in der Schweiz. Sie ist nicht zur Weitergabe an Dritte bestimmt. Stand: 31. Mai 2015. Die Anzeige dient lediglich der Information und stellt keinen Anlagerat dar. **Wertentwicklungen in der Vergangenheit sind keine Garantie für zukünftige Erträge**. Der Wert einer Anlage und die Erträge hieraus können sowohl steigen als auch fallen und es ist möglich, dass Anleger den ursprünglich angelegten Betrag nicht zurückerhalten. Herausgeber dieses Dokuments in Deutschland ist Invesco Asset Management Deutschland GmbH, An der Welle 5, D-60322 Frankfurt am Main, beaufsichtigt durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht. Herausgeber dieses Dokuments in Österreich ist Invesco Asset Management Österreich GmbH, Rotenturmstrasse 16-18, A-1010 Wien. Herausgeber dieses Dokuments in der Schweiz ist Invesco Asset Management (Schweiz) AG, Talacker 34, CH-8001 Zürich. *[CE1181/2015]*

Deutsche Bank
deutsche-bank.de/renminbi

Es gibt einen Weg, die zunehmende Bedeutung des Renminbis in Wettbewerbsvorteile umzusetzen.

Diesen Weg der höchsten Ansprüche gehen wir gemeinsam mit unseren Kunden. Als deutsches Finanzunternehmen sind wir seit 1872 in China präsent und sind Ihr kompetenter Ansprechpartner bei der Liberalisierung des chinesischen Finanzmarktes. Erfahren Sie von unseren Experten hier und vor Ort, wie Sie den Renminbi erfolgreich als Zahlungs- und Treasury-Währung einsetzen können.
Die Deutsche Bank für Renminbi-Lösungen.

Leistung aus Leidenschaft