



TREASURYLOG

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

Finanzierungen auf der Höhe der Zeit

- S. 4 **Herausfordernde Projektfinanzierungen in trockene Tücher bringen**
Projektfinanzierungen leben von Cashflows.
- S. 14 **Der Teufel steckt im Detail**
Die Leistungspalette eines Payment Service Providers muss exakt definiert werden.
- S. 20 **Virtuelle Highlights live aus Mannheim**
Bericht vom 32. Finanzsymposium von Schwabe, Ley & Greiner.
- S. 26 **SAP TRM für den kleinen Bedarf**
Mit klarer Planung den Aufwand im Rahmen halten.

2021

WIR BESCHLEUNIGEN WANDEL UND HELFEN UNTERNEHMEN, DAS TEMPO ANZUZIEHEN.



Als weltweit führende Bank für Anleihen und nachhaltige Finanzierungen unterstützen wir Kunden bei ihrer Transformation – zum Beispiel bei der Umstellung ihrer Flotte auf Elektrofahrzeuge. Mit mehr als einhundert nachhaltigen Finanztransaktionen in diesem Jahr sind wir Marktführer auf diesem Gebiet. **Gemeinsam eine bessere Zukunft gestalten.** **#PositiveBanking**



BNP PARIBAS

Die Bank
für eine Welt
im Wandel

Liebe Leserinnen und Leser!

Viele von Ihnen waren live dabei – das 32. Finanzsymposium ist vom 21.4. bis zum 23.4. virtuell über die Bühne gegangen. Die Rückmeldungen der Aussteller und Teilnehmer waren durchwegs positiv, ja man möchte sogar sagen begeistert. Und auch wir als Veranstalter können ein mehr als zufriedenstellendes Resümee ziehen. Die Zahlen sprechen für sich und bestätigen, dass wir mit dem Finanzsymposium die größte Finanzmesse Europas ausrichten.

Virtuelle Veranstaltungen sind kein Rezept für die Ewigkeit

Die Vorteile einer virtuellen Veranstaltungsplattform sind bestechend und wurden von den Benutzern lobend hervorgehoben. Der Zeitrahmen kann von den Teilnehmern effizient genutzt werden, Inhalte stehen auch nach der Veranstaltung zum Abruf zur Verfügung und interessante Gesprächspartner können auf Knopfdruck identifiziert und angesprochen werden. Aussteller sowie Teilnehmer sind sich im Feedback trotzdem einig: Alle wünschen sich wieder eine Präsenzveranstaltung, um Kontakte persönlich zu treffen – wir als Veranstalter übrigens auch.

Sustainable Finance – gekommen, um zu bleiben

Viele Beiträge des Finanzsymposiums wurden dominiert von Nachhaltigkeitsthemen wie Sustainable oder Green Finance. Wer sich noch nicht sicher war, ob diese Themen nun als „Modeerscheinung“ oder „Hype“ zu bezeichnen oder doch ernst zu nehmen sind, wurde mit einer Antwort bedient. Es dürfte inzwischen allen klar sein, dass unser Treasury-Portfolio um ein Spektrum reicher wurde. Auch

wenn sich Rahmenbedingungen und Standards erst nach und nach konkretisieren, geben die verfügbaren Frameworks eine klare Stoßrichtung vor: die einheitliche Klassifizierung von „Nachhaltigkeit“, transparente Prüfkriterien und die Schaffung eines Anreizsystems für nachhaltiges Wirtschaften. Wir beschäftigen uns intensiv mit der Vielzahl an regulatorischen, methodischen und inhaltlichen (Weiter-) Entwicklungen in diesem Marktsegment und haben einen Beitrag in dieser Ausgabe vorbereitet.

Unabhängigkeit und Objektivität gehören neben der fachlichen Expertise zu den wichtigsten Qualitätsmerkmalen eines Beraters

Apropos Framework: Als Folge der Bilanzmanipulationen bei Wirecard hat die deutsche Bundesregierung einen neuen Gesetzesentwurf zur Stärkung der Finanzmarktintegrität vorgelegt. Neben einer stärkeren Regulierung der Abschlussprüfung und einem Ausbau der Kompetenzen der Aufsicht (BaFin) will der Entwurf auch die Unabhängigkeit der Abschlussprüfer unterstreichen. Dafür soll insbesondere die Pflicht zur Trennung von Prüfungs- und Beratungsmandaten bei Unternehmen von öffentlichem Interesse wesentlich ausgeweitet werden. Ein Prinzip, das wir seit Beginn unserer Unternehmensgeschichte leben – die Unabhängigkeit und Objektivität des Beraters – bekommt damit auch in den rechtlichen Rahmenbedingungen deutlich mehr Beachtung. Ein längst überfälliger Schritt.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre mit dieser Ausgabe des TreasuryLog!

Philip Tüttö

Inhalt

- | | |
|--|---|
| <p>4 Herausfordernde Projektfinanzierungen in trockene Tücher bringen
Projektfinanzierungen leben von Cashflows.</p> <p>7 Bankenbindung am Prüfstand
Auswahl einer Plattform für die Bankenbindung bei Fujitsu.</p> <p>10 In Zukunft: „KY-ESG“- (Exposure)
Neue Offenlegungsverpflichtungen für den Finanzsektor erhöhen die Anforderungen an Unternehmen.</p> <p>12 Gesundheitsuntersuchung der anderen Art
Revision des Treasury bei SICK.</p> <p>14 Der Teufel steckt im Detail
Die Leistungspalette eines Payment Service Providers muss exakt definiert werden.</p> <p>16 Wie Sie den passenden Supply Chain Finance-Partner finden.
Aktives Working Capital Management zur Sicherung der Liquidität.</p> | <p>20 Virtuelle Highlights live aus Mannheim
Bericht vom 32. Finanzsymposium von Schwabe, Ley & Greiner.</p> <p>22 Ist eine Finanzierung in Fremdwährung immer ein Währungsrisiko?
Eine Kombination aus FX-Grundgeschäft und Finanzierung in der gleichen Währung kann sinnvoll sein. Unter Umständen.</p> <p>23 Stock Kicking
Ein Zwischenweg zwischen aktivem Focus Investing und passivem Management.</p> <p>26 SAP TRM für den kleinen Bedarf
Mit klarer Planung den Aufwand im Rahmen halten.</p> <p>28 Aktuelle Transferpreisentwicklungen
Ein Ausblick über aktuelle Entwicklungen und deren Auswirkungen in der Praxis.</p> |
|--|---|

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 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:** Utz Greiner, Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Mariette Ebing, Moritz Elser, Georg Glöckner, Michael Kappeler, Bernhard Kastner, Bernhard Kopinits, Christof Kornfeld, Dr. Edith Leitner, Benedikt Millauer, Mario Offenhuber, Christina Roysky, Felix Stegmüller, Katalin Tulvan, Philip Tüttö, Sylvia Voigt **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **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



Der erste Bauabschnitt des EVO-Rechenzentrums steht: Jetzt können Mieterlöse erzielt werden.

Herausfordernde Projektfinanzierungen in trockene Tücher bringen

Komplexe Investitionen und Projektvorhaben stellen große Herausforderungen dar: Operativ, von der Planungs-, Entwicklungs- und Bauphase, bis zum laufenden Betrieb des Vorhabens – aber auch finanztechnisch, von der Strukturierung und Ausschreibung der Finanzierung, bis zum Closing. Die Energieversorgerin Offenbach (EVO) hat gezeigt, wie es geht. Für den Neubau eines Rechenzentrums wurde eine eigene Projektgesellschaft gegründet.

Der Autor:



Benedikt Millauer
Head of Structured Finance & Risk Management bei Schwabe, Ley & Greiner

Die EVO-Bilanzsumme liegt bei ca. 300 Mio. Euro – das Gesamtinvestitionsvolumen des Rechenzentrums beträgt rund 160 Mio. Euro – kein Klacks. Der Großteil des Investitionsvolumens wurde mit einer sorgfältig strukturierten Projektfinanzierung gestemmt und im Finanzierungsprozess nichts dem Zufall überlassen. Kürzlich wurde der erste Bauabschnitt des Rechenzentrums in Betrieb genommen. Damit werden Mieterlöse generiert und der Schuldendienst der Finanzierung bedient. Ein schöner Zeitpunkt, die gelungene Transaktion Revue passieren zu lassen und einen Ausblick zu wagen.

Der Startschuss

Ein Rechenzentrum mitten auf dem Betriebsgelände der EVO? Gar nicht so weit hergeholt. Als Energieversorger hat die EVO Strom und das ist ein wesentlicher Treiber im Geschäftsmodell eines Rechenzentrums. Dazu kommt das ungebrochene Wachstum an Datenvolumina und der höchst attraktive Standort: Offenbach liegt unweit von einem der weltweit wichtigsten Internetknoten, genannt DE-CIX. Nach umfangreicher Voranalyse war klar, dass die EVO das Projekt in Angriff nimmt und sich damit in neue Gewässer wagt.

Für Bau und Betrieb hat die EVO zwei renommierte Partner mit an Bord geholt: Vantage Data Centers, ein internationaler Betreiber von Rechenzentren und die Data Center Group, verantwortlich für die Planung und den Bau des Rechenzentrums. Projektfinanzierungen leben von Cashflows und somit ausschließlich vom Erfolg des Projekts. Mit kompetenten externen Partnern und einem intern zusammengestellten Expertenteam hatte EVO die besten Voraussetzungen geschaffen.

Operativer Business Case als Fundament

In den Köpfen ist das Geschäftsmodell zumeist verankert. Entscheidend ist es nun, den operativen Business Case in belastbarer Form zu Papier zu bringen. Gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner erstellte EVO ein dynamisches und integriertes Financial Model nach internationalen Standards. Darin abgebildet, sämtliche Werttreiber und Preis-/Mengen-Gerüste, die das Geschäftsmodell beschreiben: Vermietete Fläche mal Preis pro Quadratmeter, Stromverbrauch in MWh mal Stromkosten pro MWh, und so fort. Ergebnis ist eine integrierte GuV, Bilanz und Cashflow-Rechnung.

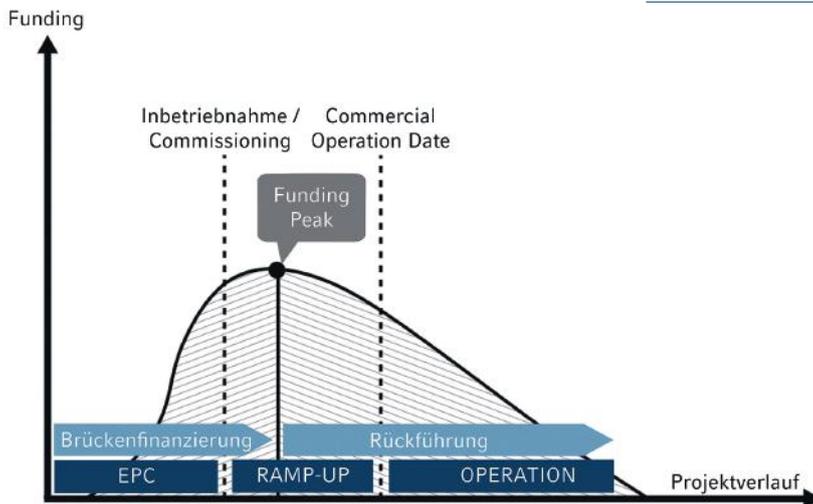
Unterschiedliche Projektphasen müssen berücksichtigt werden. Zuerst wird geplant, entwickelt und ge-

baut. Das Investitionsvolumen steigt während der Bauphase an, Einkünfte gibt es noch keine. Ab der Inbetriebnahme werden Mieterlöse generiert und operative Kosten beginnen zu laufen. Erwartete Cashflows werden abgeleitet – in welcher Höhe und wie robust, das ergibt sich aus dem Finanzmodell. Die Fiktion im operativen Business Case: Eine vollständige Finanzierung aus Eigenmitteln. Die Strukturierung der Fremdfinanzierung kommt erst in einem nächsten Schritt. Das Hauptaugenmerk gilt noch dem operativen Business Case. Ist dieser Teil sauber aufgestellt und sorgfältig durchleuchtet, kann mit finanzstrategischen Überlegungen fortgesetzt werden.

Projektfinanzierung – wieviel darf's denn sein?

Der operative Business Case des Rechenzentrums zeigte ein klares Bild: Das Projekt ist tragfähig und generiert robuste Cashflows. Die Entscheidung fiel auf eine Projektfinanzierung auf Ebene einer eigens gegründeten Projektgesellschaft. Haftungs- und vertragstechnische Verstrickungen auf die eigene Bilanz bzw. auf das eigene Unternehmen wurden weitgehend vermieden. Somit steht und fällt die Projektfinanzierung mit dem Business Case des Projekts. Das Hauptaugenmerk der Kapitalgeber gilt den prognostizierten Cashflows des Projektvorhabens. Diese ergeben sich aus dem Finanzmodell. Alles muss mitgedacht werden – operative Einnahmen, operative Ausgaben, Steuereffekte, Working Capital Implikationen und Ersatzinvestitionen. Wie hoch die geplante Projektfinanzierung ausfallen kann, darüber entscheiden die erwarteten Cashflows.

Anhand derer wird die avisierte Projektfinanzierung strukturiert. Cashflows müssen den zukünftigen Schuldendienst, bestehend aus Tilgungen und Zin-



Darstellung von Projektverlauf und Funding der EVO-Projektfinanzierung.

sen, decken – die Höhe des erforderlichen Deckungsgrads wird häufig an der „Debt Service Coverage Ratio“ (DSCR) gemessen. Je nach Risikotyp des Projekts, ist der erforderliche Deckungsgrad höher oder niedriger. Ein Solarpark mit gefördertem Einspeisetarif in einem stabilen regulatorischen Umfeld zeigt beispielsweise tendenziell niedrigere DSCR-Anfordernisse. Über prognostizierte Cashflows und dem avisierten Deckungsgrad können Rückschlüsse auf die Verschuldungsfähigkeit des Projekts und die Laufzeit der Projektfinanzierung getroffen werden.

Mit einem strukturierten Finanzierungsprozess zum Ziel

Nachdem die strukturellen Finanzierungsüberlegungen abgeschlossen waren, entschied sich EVO bewusst für einen mehrstufigen Ausschreibungsprozess. Im Vordergrund stand neben der Transaktions-



Großbaustelle in Offenbach: das neue Rechenzentrum der EVO im Entstehen

bzw. Finanzierungssicherheit die Schaffung eines kompetitiven Umfelds, in dem Finanzierungsangebote transparent und fair gegenübergestellt werden.

Projektvorhaben sind häufig von Komplexität und hohem Informationsgehalt geprägt. Um einen transparenten und wettbewerbsfördernden Ausschreibungsprozess zu gewährleisten, liegt die Kunst darin, sämtliche Parteien in Kürze auf den gleichen Informationsstand zu holen. Dafür gut geeignet ist ein kompaktes Ausschreibungspaket, bestehend aus einem Prozessbrief der Meilensteine vorgibt, einem Information Memorandum zur Beschreibung des Projekts und einem Term Sheet das wesentliche Finanzierungseckpunkte definiert. Die Kanzlei Schallast (Philippe Woesch) verantwortete die rechtliche Begleitung. Eine frühzeitige Einbindung der Rechtsberatung vor Term Sheet Versand an den Bankenkreis ist empfehlenswert. Wesentliche Strukturelemente sollten von Beginn weg klar kommuniziert werden – so können späte Überraschungen bei der Erstellung des Kreditvertrags vermieden werden.

Der Ausschreibungsprozess lief nach Plan. Nach einer Q/A Session wurden erste Angebote eingeholt und zeitnah eine Shortlist an Kandidaten erstellt. Es

ist nur fair, jenen Banken mit wenig Aussicht auf Erfolg dies rechtzeitig zu kommunizieren – damit wird Aufwand auf beiden Seiten gespart. Angebote der Shortlist wurden akribisch analysiert und verhandelt. Eine vollumfängliche quantitative Angebotsbewertung kann nur über ein integriertes Finanzmodell gewährleistet werden: Welche Finanzierungskosten ergeben sich? Welchen Liquiditätseffekt haben verlangte Reserve Accounts? Welche Eigenkapitalrendite leitet sich ab? Kann der Schuldendienst mit ausreichend Puffer bedient werden?

Nach intensiver Verhandlung des Term Sheets entschied sich die EVO für die KfW-IPEX-Bank. Die Höhe der abgeschlossenen Projektfinanzierung beträgt 117 Mio. Euro und entspricht ca. 70 Prozent des Investitionsvolumens. Die Zwischenfinanzierungsfazität für den abgeschlossenen ersten Bauabschnitt ist inzwischen voll ausgenutzt. Die Rückführung der Projektfinanzierung hat begonnen. Ein Vorzeigeprojekt und ein schöner Erfolg für alle Beteiligten.

Über die Bauphase, Inbetriebnahme und nächste geplante Schritte berichtet Herr Dr. Kurt Schuller, Prokurist des Rechenzentrums. ▲



Dr. Kurt Schuller, Prokurist des neuen EVO-Rechenzentrums

TreasuryLog: Herr Dr. Schuller, das Rechenzentrum wurden Ende letzten Jahres in Betrieb genommen. Was waren aus Ihrer Sicht zwischen dem Closing der Finanzierung bis zur Inbetriebnahme die größten Herausforderungen?

Dr. Schuller: Die größte Herausforderung war sicher der sehr ambitionierte Zeitplan. Vom Abschluss der letzten Verträge bis zur geplanten Übergabe des ersten Bauabschnitts lagen weniger als ein Jahr. Da muss bei einem Projekt dieser Größenordnung alles passen. Schließlich wird hier auf einer Brut-

togeschossfläche von 22.000 Quadratmetern Platz für über 3.000 Racks geboten. Diese müssen nicht nur mit Strom versorgt werden, die erzeugte Wärme wird auch über riesige Cooling Units abgeführt. Dabei steht die hohe Verfügbarkeit im Mittelpunkt. Vereinfacht gesagt wird ein Rechenzentrum nicht für den Normalfall gebaut, sondern für den Notfall, wenn mehrere Versorgungsstränge ausfallen.

Um diese Herausforderungen in der kurzen Zeit zu meistern, war ein erfahrener Generalübernehmer, die Datacenter Group, notwendig, welche die vielen verschiedenen Firmen auf der Baustelle koordinieren musste.

TreasuryLog: Wurden der Projektfortschritt und das Vorhaben durch Corona beeinflusst? Wie sind Sie in dieser heiklen Zeit damit umgegangen?

Dr. Schuller: Auf der Baustelle selbst sind wir dank umfangreicher Abstands- und Hygienemaßnahmen von Corona verschont geblieben. Dies gilt allerdings nicht für unsere Zulieferer. Einige Teile kommen aus Norditalien oder China. Gerade in den ersten Monaten der Pandemie standen dort die Werke still. Dies führte zu kleineren Lieferverzögerungen, die zum Glück nicht zu einer Gefährdung unseres ambitionierten Zeitplans geführt haben.

Auf der anderen Seite profitieren wir aber natürlich auch von dem steilen Anstieg der Digitalisierungsdienstleistungen durch Corona. Videokonferenzen, mobiles Arbeiten, Streaming statt Kino, all das führt zu einer hohen Nachfrage nach Rechenzentrumskapazität, was uns schließlich auch zu Gute kommt.

TreasuryLog: Wir wissen, der erste Bauabschnitt war erst der Anfang. Was sind die nächsten Schritte?

Dr. Schuller: Wir sind jetzt schon dabei, die weiteren Bauabschnitte auszubauen. Dies geschieht sukzessive, nachdem ein gewisses Vermietungsniveau erreicht ist. Wir sind zuversichtlich, hier bis Ende des Jahres den weiteren Bau abzuschließen, um die angesprochene Nachfrage nach weiterer Kapazität bedienen zu können.



© Fujitsu

Bankenanbindung am Prüfstand

Fujitsu ist in Europa ein TIS-Kunde der ersten Stunde – die Zahlungsverkehrsplattform ist seit mittlerweile zehn Jahren im Einsatz. Höchste Zeit also, diese mal auf den Prüfstand zu stellen. Im Zuge der europaweiten Einführung von SAP S/4 HANA bot sich eine gute Gelegenheit dazu.

Unsere wesentlichen Ziele im Zahlungsverkehr bei Fujitsu wurden folgendermaßen festgelegt: Sicherheit weiter erhöhen, Transparenz schaffen und optimale Bankenkommunikation sicherstellen. Ein wichtiger Aspekt ist auch, so viele Prozesse wie möglich integriert innerhalb eines Systems abzubilden. Aus diesem Grund wird bei Fujitsu der gesamte Freigabeprozess im Zahlungsverkehr in das SAP-Modul BCM verlagert.

Bei der Auswahl einer Plattform für die Bankenanbindung sollte neben der Integration in S/4 HANA und der Anbindung aller Banken in Europa auch auf den Implementierungsaufwand und den gesamten technischen Set-up Augenmerk gelegt werden. Entsprechend berücksichtigt werden müssen auch die Roadmap der Anbieter hinsichtlich zukunftsweisender Technologien sowie natürlich der Kostenaspekt.

In einer ersten Analyse wurde TIS verschiedenen SWIFT Service Bureaus, der SAP Multi-Bank Connectivity (MBC) und einer direkten (In-House) Anbindung über EBICS/SWIFT gegenübergestellt. Da der interne IT-Aufwand niedrig gehalten und auch die Formatkonvertierung ausgelagert werden sollte, schied SAP MBC und die In-House-Lösung bereits im ersten Schritt aus.

Die Herangehensweise

Um die Alternativen miteinander vergleichen und die für uns am besten geeignete bestimmen zu können, wurde gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner ein umfassender RfP-Prozess gestartet. Die spezifischen Anforderungen wurden in einem ersten Schritt erhoben und in einem Anforderungsprofil festgehalten. Dabei ist es wichtig zu berücksichtigen, dass die Bankenkommunikation weit mehr beinhaltet als die einfache Zahlungsübermittlung von A nach B. Zwar erschienen viele Anforderungen klar, es galt jedoch bereits in dieser Phase jene zu identifizieren und herauszuarbeiten, die auf den ersten Blick unscheinbar, in ihrer Umsetzung aber alles andere als trivial sind. Die Tücken liegen hierbei, wie so oft, im Detail. Dieser Schritt musste daher sehr gewissenhaft durchgeführt werden. Insbesondere musste auf folgende Anforderungen eingegangen werden:

- ▲ Etablierung eines sicheren Kommunikationskanals via EBICS, Host-to-Host und SWIFT sowohl für eingehende als auch für ausgehende Transaktionen unter Berücksichtigung der Verfügbarkeit, Kosten und des erforderlichen Implementierungsaufwands
- ▲ Sicherheit im gesamten Prozess (kein Zwischenspeichern von Dateien bis zum Versand der Bank, Zwei-Faktor-Autorisierung)

Die Autorinnen:



Mariette Ebing
Group Treasury,
Europe – Financial
Consultant bei Fu-
jitsu Central Europe
(D-A-CH)



Sylvia Voigt
Group Treasury,
Europe – Cash
Manager bei Fujitsu
Central Europe
(D-A-CH)

- ▲ sichere Anbindung an und Integration in SAP S/4 HANA (BCM-Modul) via PO/PI (Verschlüsselung der Daten, Austausch von Zertifikaten)
- ▲ Übermittlung von Zahlungen (einheitliche und revisions sichere Abläufe für Überweisungen und Lastschriften)
- ▲ Konvertierungsservice in alle notwendigen Zahlungsformate (MT101, pain.001 und pain.008, sowie weitere lokale Formate wie z.B. BACS)
- ▲ Statusmeldungen der Bank müssen von der Plattform abgerufen und SAP zur Verfügung gestellt werden
- ▲ Abholung von Kontoauszügen von allen Banken und Ablage zu einem vordefinierten Zeitpunkt in einer vereinbarten Ordnerstruktur in S/4 HANA, Konsistenzprüfung der Auszüge
- ▲ optionale Anforderungen: Sanction Screening und Fraud Detection, Bankgebührenanalyse, Datenaustausch via API-Technologie
- ▲ vollständige Integration des Zahlungsverkehrsprozesses (Aufteilung zwischen lokalen Einheiten, Shared-Service-Center und Treasury)
- ▲ Übermittlung von Zahlungsdateien (neben Massenzahlungen auch einzelne manuelle Zahlungen, Arten von Prüfungen, Straight-Through-Processing, Beschreibung des Prozesses und Demo)
- ▲ Beschreibung der verschiedenen Workflows bei der täglichen Abholung von Kontoauszügen und dem Empfang von Statusnachrichten
- ▲ Services bei Kontoauszügen (Konvertierung, Split, Merge, Formate, Dekomprimierung)
- ▲ Support und Projekt-Management während des Roll-outs (Aufteilung der Verantwortlichkeiten, Testing, Hotline, Backup-Service, Zeitplan)
- ▲ Pricing und legale Themen (Preisgestaltung, Kostenübersicht, Zusatzleistungen, Haftungsfragen, Gerichtsstand, Kündigung, Mindestlaufzeit)
- ▲ Roadmap (Entwicklungen, geplant in den nächsten Jahren)
- ▲ Referenzkunden

Die einzelnen Anforderungen wurden in weiterer Folge in einen umfassenden Fragenkatalog übernommen und fünf Anbietern über die SLG Systemplattform zur Beantwortung vorgelegt. Hierbei wurden nicht nur Treasury-relevante Fachfunktionen, sondern insbesondere auch Rahmenbedingungen zur IT-Infrastruktur und zur Systemsicherheit berücksichtigt.

Im Hinblick auf den straffen Zeitplan standen wir vor der Herausforderung, die Ausschreibung zügig und effizient durchzuführen. Mit der Abwicklung über die SLG Systemplattform wurde das bestmöglich umgesetzt, da alle wesentlichen Anbieter bereits angebunden sind. Die Anbieterantworten und die übermittelten Angebote wurden in weiterer Folge ausgewertet und in vergleichbarer Form präsentiert. Auf dieser Basis konnte der Anbieterkreis weiter eingeschränkt werden, um schließlich drei Kandidaten zu weiterführenden Workshops einzuladen.

Bei diesen musste insbesondere sichergestellt sein, dass nicht Standardpräsentationen gezeigt, sondern auf die Anforderungen und typischen Prozesse von Fujitsu eingegangen wird. Im Vorfeld der Workshops wurden den Anbietern daher speziell auf Fujitsu abgestimmte Fallbeispiele übermittelt, die im Zuge von Online-Präsentationen vorgestellt werden mussten. Im Detail ging es dabei um folgende Aspekte:

- ▲ Bankenkonnektivität (Hybridlösungen, empfohlene Anbindung, Details zum SWIFT On-boarding, Übermittlung der Approver an die Bank, Zeitplan)
- ▲ technische Anbindung an SAP S/4 HANA (Netzwerkonnektivität, preisliche Auswirkungen, Übertragungsprotokolle, Ver- und Entschlüsselung, Nutzung von PO/PI als Middleware)

An den Workshops nahmen neben den Experten aus der Treasury-Abteilung weitere Kollegen aus der IT sowie dem Einkauf teil. Somit konnten die vorgestellten Lösungen ganzheitlich betrachtet und in weiterer Folge auch beurteilt werden. Die Beurteilung der Workshops erfolgte anhand eines standardisierten Bewertungsschemas, wodurch Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit sichergestellt wurden.

Die Entscheidung

Aus den Workshops ging Fujitsu mit zwei Anbietern in weitere Abstimmungen und Verhandlungen. Offene Fragen konnten auch in einem Call mit einem Referenzkunden geklärt werden. Parallel dazu wurden mit TIS in einem gemeinsamen Workshop, ebenfalls mit IT-Unterstützung, neue Themen besprochen und offene Fragen geklärt. TIS hat an dem RfP-Prozess selbst nicht teilgenommen.

Nach der Auswertung der Fragebögen und Beurteilung der Workshops sowie einer umfassenden Prüfung der Preisangebote fiel die Entscheidung für die zukünftige Zahlungsverkehrsplattform nicht leicht. Die Unterscheidungsmerkmale sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile mussten sorgfältig herausgearbeitet werden.

Es zeigte sich, dass der Großteil der SWIFT Service Bureaus den Speziallösungen im Zahlungsverkehr um nichts nachsteht. Es wird hier nicht nur die Bankanbindung als Dienstleistung angeboten. Mit dem sehr breit gefächerten Leistungsspektrum wie im Standard enthaltene Formatkonvertierungen, umfassende Services bei den Kontoauszügen wie

z. B. Konvertierungen und Backups, dem präsentierten Reporting und den angebotenen Zusatzleistungen wie z. B. dem Sanction Screening konnten die finalen Kandidaten im RfP-Prozess beeindruckt werden. Außerdem boten einige Anbieter nach einem Blick auf die Bankenlandschaft die Möglichkeit, ohne sofortiges SWIFT On-Boarding zu starten. SWIFT Service Bureaus sind durchaus offen für Hybridlösungen, also der Nutzung von EBICS oder H2H-Anbindungen neben SWIFT.

Die finale Entscheidung wurde letztendlich für die bisher eingesetzte Plattform TIS getroffen, da sie im Vergleich zu den Lösungen der SWIFT Service Bureaus, mit ihrer tiefen SAP-Integration auch in der zukünftigen Systemlandschaft die bestgeeignete Alternative für Fujitsu darstellt. Neben dem technischen Set-up, dem Ausblick auf die Roadmap sowie der Möglichkeit der Anbindung aller europäischen

Banken (voraussichtlich ohne SWIFT) trug natürlich auch der erheblich geringere Implementierungsaufwand zum Ergebnis bei. Ein Großteil der Banken ist ja bereits angebunden – und dadurch auch das Wechselrisiko entsprechend geringer. Und zu guter Letzt wurden neue Module und Dienstleistungen in den Vertrag aufgenommen und auch die Konditionen aufgefrischt.

Das Fazit

Wir können die Prüfung eines bereits seit Längerem im Einsatz befindlichen Systems sehr empfehlen. Man verschafft sich nicht nur einen aktuellen Marktüberblick, sondern bekommt auch einen Eindruck vom aktuellen Stand der Technik. Auch ohne Anbieterwechsel wird die bestehende Geschäftsverbindung neu belebt, indem neue Leistungen des Anbieters genutzt werden und die Zusammenarbeit mit frischem Elan wieder Fahrt aufnimmt. ▲

Über Fujitsu

Fujitsu ist der führende japanische Anbieter von Informations- und Telekommunikationsbasierten (ITK) Geschäftsleistungen und bietet eine breite Palette an Technologieprodukten, -lösungen und -dienstleistungen. Mit rund 130.000 Mitarbeitern betreut das Unternehmen Kunden in mehr als 100 Ländern. Fujitsu nutzt seine ITK-Expertise, um die Zukunft der Gesellschaft gemeinsam mit seinen Kunden zu gestalten. Im Geschäftsjahr 2019 (zum 31. März 2020) erzielte Fujitsu Limited (TSE:6702) mit Hauptsitz in Tokio, Japan, einen konsolidierten Jahresumsatz von 3,9 Billionen Yen (35 Milliarden US-Dollar). www.fujitsu.com

Fujitsu in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Im deutschsprachigen Raum unterstützt Fujitsu als führender Informations- und Telekommunikations-Komplettanbieter seine Kunden bei allen Aspekten der digitalen Transformation. Dafür kombiniert das Unternehmen IT-Dienstleistungen und Produkte mit zukunftsweisenden digitalen Technologien – wie Künstlicher Intelligenz (KI), dem Internet der Dinge (IoT), Blockchain, Analytics, Digital Annealing sowie Cloud- und Sicherheitslösungen – und schafft zusammen mit seinen Kunden und Partnern neue Werte. Das Produkt- und Service-Angebot kann passgenau auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden – von der Konzeption bis hin zur Implementierung, dem Betrieb und der Orchestrierung von digitalen Ökosystemen. In Deutschland, Österreich und der Schweiz hat Fujitsu rund 5.000 Beschäftigte und verfügt mit über 10.000 Channel-Partnern allein in diesen drei Ländern zudem über eines der leistungsfähigsten Partnernetzwerke der Branche. www.fujitsu.com/de



In Zukunft: „KY-ESG“- (Exposure)?

Bankensektor und Kapitalmarkt dienen als Werkzeuge zur Erreichung der gesteckten und im Dezember 2020 auf europäischer Ebene nochmals verschärften Klimaziele. Kapitalströme sind leichter umzulenken als einzelne Branchen nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu regulieren. Darüber hinaus geht vom Finanzsektor aufgrund von klimatischen Veränderungen ein hohes Stabilitätsrisiko aus, wie die EZB im derzeit laufenden Klimastresstest analytisch belegt. Abseits von Selbstverpflichtungen wie den „Principles of Responsible Banking“ (siehe BOX) oder den Berichtspflichten nach der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) arbeiten Aufsichtsbehörden derzeit an Offenlegungsverpflichtungen für den Finanzsektor, die nur mit detaillierten Informationen von der Unternehmensseite zu erfüllen sind. Damit steigen die Anforderungen an Unternehmen – und zwar ungeachtet, ob sich diese bereits mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ oder möglichen strategischen Zielen aus den Bereichen Umwelt, Soziales oder Governance (ESG) auseinandergesetzt haben oder nicht.

Die Autorin:



Dr. Edith Leitner
ist Partner bei
Schwabe, Ley &
Greiner

Anfang März hat die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) mit dem Vorschlag aufgehört lassen, für Banken eine „Green Asset Ratio“ (GAR) einzuführen, als eine Kennzahl, die den Anteil von ökologisch nachhaltigen Finanzierungsaktivitäten – gemäß der EU-Taxonomie misst – und innerhalb des Finanzsektors vergleichbar macht. Über die EU-Taxonomie haben wir in der letzten Ausgabe des TreasuryLog berichtet. Die Konsultation zum EBA-Vorstoß läuft noch bis Anfang Juni 2021. Nach den bisherigen Vorstellungen der EBA könnten die vorgeschlagenen Reporting-Anforderungen aber bereits ab Beginn 2022 in Kraft treten. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird das Thema Nachhaltigkeit demgemäß auch zu einem Kriterium in der Kreditentscheidung werden.

Aus dem Bankenbereich sind zu dieser Kennzahl kritische Stimmen zu hören: Nachdem Nachhaltigkeit mittlerweile fest im gesellschaftspolitischen Diskurs verankert ist und beispielsweise – nach Angaben von Statista – soziale und ökologische Kriterien stärker als jemals zuvor in Kaufentscheidungen einbezogen¹ werden, ist eine niedrige „Green Asset Ra-

tio“ möglicherweise schädlich für die Marke und wird – der Logik des EZB-Stresstests folgend – mit hoher Wahrscheinlichkeit (mittelfristig) die Finanzierungskosten der betreffenden Bank erhöhen. Die „Green Asset Ratio“ als Vergleichsmaßstab für den Finanzsektor bringt also ein hohes Disruptionspotenzial mit sich.

In der Darstellung der GAR ist beispielsweise ein Bericht über das Finanzierungsexposure nach Branchen vorgesehen, in dem grob zwischen Unternehmen unterschieden wird, die aufgrund ihrer Größe bzw. des „öffentlichen Interesses“ die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) (siehe BOX) einzuhalten haben und kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen ohne diese Berichtsverpflichtung. Die „Green Asset Ratio“ beschränkt sich also explizit nicht nur auf Unternehmen mit ohnehin weitreichenden ESG-Berichtspflichten. Banken müssen nach diesem Muster (siehe Abbildung 1) auch angeben, in welchem Ausmaß sie bei der Klassifizierung ihrer „Green Assets“ auf Näherungswerte zurückgreifen; belastbare und detaillierte Information ist also gefragt.

Abb. 1: EBA-GAR (Ausschnitt)

Quelle: <https://www.eba.europa.eu/eba-advises-commission-kpis-transparency-institutions%E2%80%99-environmentally-sustainable-activities> [Stand: 12.04.2021]

a	n	o	p	q	r	s						
							TOTAL (CCM + CCA)					
							Non-Financial corporates (Subject to NFRD)			SMEs and other NFC not subject to NFRD		
Gross carrying amount		Extent of application of proxies (e.g. JRC coefficients) (%)	Gross carrying amount		Extent of application of proxies (e.g. JRC coefficients) (%)							
Mn EUR	Of which environmentally sustainable (CCM + CCA)		Mn EUR	Of which environmentally sustainable (CCM + CCA)								
1												
2												
3												
4												
...												

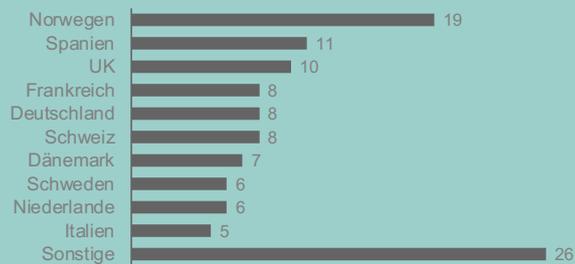
Principles of Responsible Banking (PRB)

Die Grundsätze für verantwortungsbewusstes Bankwesen sind darauf ausgerichtet, Strategie und praktisches Handeln der Unterzeichnerbanken in Einklang mit dem Erreichen des Pariser Klimaschutzabkommens und der UN Sustainable Development Goals zu bringen. Die 223 Banken, die sich dieser freiwilligen Initiative bislang (mit Anfang April 2021) angeschlossen haben, repräsentieren mehr als ein Drittel der globalen Bankenbranche. Zu den Zielsetzungen gehört auch, relevante Nachhaltigkeitsziele zu identifizieren und öffentlich über den Grad der Zielerreichung zu berichten (Principle 2). Demgemäß hat sich beispielsweise ABN Amro dazu verpflichtet, per 2022 EUR 7,5 Mrd. ausschließlich für nachhaltige Finan-

zierungszwecke einzusetzen oder per 2023 nur mehr Immobilien mit höchster Energieeffizienz zu finanzieren.

Quelle: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> [Stand: 12.04.2021]

Unterzeichner innerhalb Europas



 <p>PRINCIPLE 1: ALIGNMENT</p> <p>We will align our business strategy to be consistent with and contribute to individuals' needs and society's goals, as expressed in the Sustainable Development Goals, the Paris Climate Agreement and relevant national and regional frameworks.</p>	 <p>PRINCIPLE 2: IMPACT & TARGET SETTING</p> <p>We will continuously increase our positive impacts while reducing the negative impacts on, and managing the risks to, people and environment resulting from our activities, products and services. To this end, we will set and publish targets where we can have the most significant impacts.</p>	 <p>PRINCIPLE 3: CLIENTS & CUSTOMERS</p> <p>We will work responsibly with our clients and our customers to encourage sustainable practices and enable economic activities that create shared prosperity for current and future generations.</p>
 <p>PRINCIPLE 4: STAKEHOLDERS</p> <p>We will proactively and responsibly consult, engage and partner with relevant stakeholders to achieve society's goals.</p>	 <p>PRINCIPLE 5: GOVERNANCE & CULTURE</p> <p>We will implement our commitment to these Principles through effective governance and a culture of responsible banking.</p>	 <p>PRINCIPLE 6: TRANSPARENCY & ACCOUNTABILITY</p> <p>We will periodically review our individual and collective implementation of these Principles and be transparent about and accountable for our positive and negative impacts and our contribution to society's goals.</p>

Dieses „großflächige“ Mehr an Information zu ESG-Themen brauchen Banken aus regulatorischer Sicht auch an anderer Stelle: bei der Kreditrisikobeurteilung. Gemäß dem Leitfaden der EZB zu Klima- und Umweltrisiken, der im Mai letzten Jahres veröffentlicht wurde, müssen Kreditinstitute „... sich ein Bild davon machen, wie [Klima- und Umweltrisiken] das Ausfallrisiko von Kreditnehmern beeinflussen.“² Etwas prägnanter formuliert es die BaFin in ihrem Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken: „Kreditratings berücksichtigen gemäß der EU-Ratingverordnung nur die für die Beurteilung der Bonität eines Unternehmens ... notwendigen Faktoren. ... Sofern ESG-Faktoren ... im Einzelfall keinen Einfluss haben, sollen sie im Rahmen des Kreditratings auch keine Berücksichtigung finden. Anderenfalls besteht das Risiko, die Aussagekraft eines Ratings über die Ausfallwahrscheinlichkeit zu verfälschen.“³ Wobei die effiziente Bewertung potenzieller ESG-Risiken nach den Erfahrungen aus dem EZB-Stresstest

auch methodisch zum Teil noch eine große Herausforderung darstellt.

Es liegt also an Unternehmen, in diesen Dialog mit den finanzierenden Banken einzutreten und systematisch mögliche relevante Risikofaktoren und etwaige gegensteuernde Maßnahmen bzw. kommerzielle Chancen (wie beispielsweise in Abbildung 2) nachvollziehbar darzustellen. In seinem Buch „Less is More“ umschreibt Andrew McAfee, Ökonom am MIT, die kommerziellen Chancen mit dem Begriff der „Entmaterialisierung der Wirtschaft“ und sieht diese empirisch unterlegte Tendenz bislang in konkreten Entwicklungsszenarien noch zu wenig repräsentiert.

Hilfestellung für die Bankenkommunikation kommt auch vonseiten der Loan Market Association, die gemeinsam mit der European Leveraged Finance Association (ELFA) einen generellen Leitfaden zur Gestal-

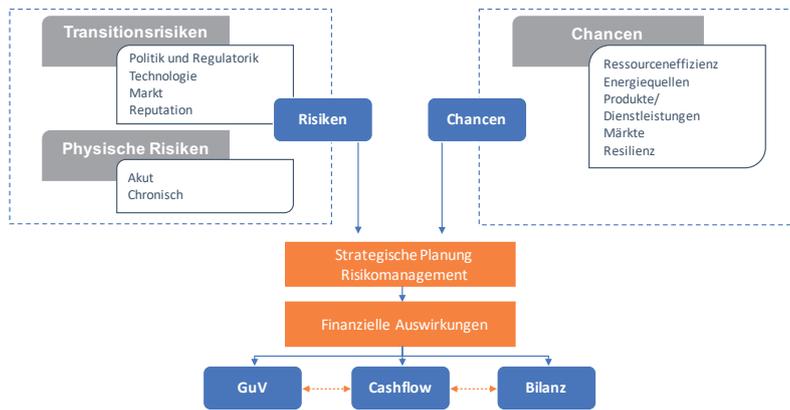


Abb. 2: Systematische Aufarbeitung von ESG-Risiken/Chancen

zung von Bankenunterlagen unter Berücksichtigung von ESG-Risiken herausgegeben und in weiterer Folge noch sektorspezifische Empfehlungen in Aussicht gestellt hat. Neben den erwartbaren Themen „Umwelt“ sowie „Gesundheit und Sicherheit“ sieht dieser Leitfa-

den beispielsweise auch „IT- und Datensicherheit“ von ESG-Fragestellungen umfasst, sodass die Schlussfolgerung zulässig erscheint, dass es – entgegen der BaFin-Auffassung – kein Unternehmen mehr gibt, für das „Nachhaltigkeit“ überhaupt keine Relevanz hätte. ▲

Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

Gemäß der Richtlinie 2014/95/EU müssen „große Unternehmen im öffentlichen Interesse“ Berichte über die Maßnahmen veröffentlichen, die sie in Bezug auf

- ▲ Umweltschutz,
- ▲ soziale Verantwortung und Behandlung von Mitarbeitern,
- ▲ Einhaltung der Menschenrechte,
- ▲ Antikorruption und Bestechung,
- ▲ Vielfalt in der Unternehmensleitung (in Bezug auf Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund) setzen.

Zu „großen Unternehmen im öffentlichen Interesse“ zählen Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die eines der folgenden Kriterien erfüllen: (i) börsennotiert, (ii) Bank / Versicherungsunternehmen oder (iii) anderes Unternehmen, das von nationalen Behörden „als Unternehmen im öffentlichen Interesse“ beurteilt wird.

¹ 54% deutscher Konsumenten geben an, ihre Kaufentscheidung davon abhängig zu machen, ob Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich handeln. Seit 2016 ist dieser Anteil deutlich gestiegen. (Statista / Markt-Media-Studie VuMA).

² https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/fsr/focus/2020/html/ecb.fsrbox202011_07~12b8ddd530.en.html

³ BaFin: Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken

Gesundheitsuntersuchung der anderen Art

Der Autor:



Moritz Elser
ist Berater bei
Schwabe, Ley &
Greiner

SICK hat nicht nur bei seinen Sensorinnovationen, sondern auch im Treasury den Anspruch, immer „am Ball zu bleiben“. Durch eine regelmäßige Revision sollen Sicherheitslücken aufgedeckt und mögliche Optimierungspotenziale aufgezeigt werden. Wenn das Tagesgeschäft unternehmensintern beleuchtet und kritisch hinterfragt wird, werden manche Aspekte in der Routine als „gegeben“ angesehen. Deshalb wird alle paar Jahre eine externe Treasury-Revision durchgeführt, um einen unvoreingenommenen Blick von außen zu erhalten. SICK greift dabei regelmäßig auf SLG zurück.

Als „Schatzmeister“ des Unternehmens muss Treasury laufend seine Prozesse überdenken und anpassen, insbesondere wenn es um Sicherheitsaspekte geht. Im Rahmen einer Treasury-Revision werden Themenbereiche wie Organisation,

Risikomanagement, Cash-Management und Limitwesen unter die Lupe genommen und der Status quo infrage gestellt. Auch wenn das Treasury von SICK sehr professionell aufgestellt ist, gibt es aufgrund von Veränderungen im Markt oder wegen unterneh-

mensinterner Weiterentwicklungen und Expansionen bei jeder Treasury-Revision neue Schrauben, an denen gedreht werden kann.

Schwerpunkt Zahlungsverkehr – Sicherheit geht vor

Zuweilen werden bei der Revision Schwerpunktthemen gesetzt, wie auch dieses Jahr. Die Wahl ist auf das Thema Zahlungsverkehr sowie dessen Sicherheitsvorkehrungen gefallen. Dafür ist es notwendig, zahlreiche Themen zu verknüpfen, die üblicherweise nur isoliert betrachtet werden. Grundvoraussetzung für einen sicheren Zahlungsverkehr sind revisionsfähige Prozesse. Einzelne davon sicher zu gestalten, macht aber nur Sinn, sofern nicht in anderen Teilen der Prozesskette Sicherheitslücken bestehen. Von der Zahlungsanweisung bis hin zur Abwicklung und Freigabe der Zahlung muss durchgängig ein solcher Prozess bestehen, der für potenzielle Betrugsfälle keinerlei Angriffsfläche bietet, weder organisatorisch noch technisch. Gerade hier kann ein externer Blick hilfreich sein, bei dem auch andere Themen berücksichtigt werden – wie die Bankenbindung, die Verschlüsselung von Zahlungsdateien oder Berechtigungsvergaben.

Zahlungsverkehr ist nur so sicher wie die zugrunde liegende Technik

Die sichersten Prozesse sind nur dann zielführend, wenn auch die Systemlandschaft und IT-Prozesse entsprechend aufgesetzt sind. Auch diese müssen auf mögliche Sicherheitslücken hin durchleuchtet werden. Für den technischen Teil arbeitet SLG dabei seit Jahren mit einem externen IT-Spezialisten zusammen. Dadurch können für die Gesamtbetrachtung alle Zusammenhänge zwischen technischen und prozessbezogenen Aspekten hergestellt werden.

Eine Revision ist nur so gut wie ihr Maßnahmenkatalog

Bei SICK herrscht eine offene Fehlerkultur, bei der mögliche Sicherheitslücken aktiv angegangen und konsequent geschlossen werden. Eine externe Revision bietet wertvollen Input von Dritten, sofern sie eine entsprechende Spezialisierung aufweisen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Revision aufgrund der fachlichen Expertise weniger Zeit in Anspruch nimmt, während die qualitative Ausbeute aber dennoch hoch ist. Mit einem Erhebungszeitraum von drei Tagen war der zeitliche Aufwand aufseiten von SICK überschaubar. Wenige Wochen später lag als Ergebnis, ein detaillierter Revisionsbericht mit einem konkreten und umsetzbaren Maßnahmenkatalog, vor. Gemeinsam mit SLG wurden diese Maßnahmen einzeln durchgesprochen und anschließend intern priorisiert.

Das Geschäft von SICK sind Sensoren und deren Aufgabe, Impulse zu registrieren und darauf entsprechend zu reagieren. Im übertragenen Sinne gilt das ebenso für das Treasury: Auch hier ist man gefor-

dert, Risiken und Chancen laufend wahrzunehmen, um anschließend die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Die gewonnenen Erkenntnisse und die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen bereiten den Boden dafür, sich zuversichtlich und selbstsicher den zukünftigen Herausforderungen zu stellen. ▀

SICK: Intelligente Sensoren für die Industrie

Sensoren von SICK sind die Basis für sicheres und effizientes Steuern von Prozessen. Die Sensorlösungen des Unternehmens werden vielfach in der Industrie eingesetzt – von der Fabrik- über die Logistikautomation bis zur Prozessautomation. Das 1946 gegründete Unternehmen ist mit über 50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie zahlreichen Vertretungen rund um den Globus präsent. Im Geschäftsjahr 2020 beschäftigte SICK mehr als 10.000 Mitarbeiter weltweit und erzielte einen Konzernumsatz von rund 1,7 Mrd. Euro.

Tipp – digitale Lösung für ein analoges Problem

Es wird im Alltag immer davon ausgegangen, dass Treasury-Systeme jederzeit nutzbar oder bei „Absturz“ zumindest im Laufe des Tages „hochfahrbare“ sind. Was ist aber, wenn das nicht der Fall ist und es zu mehrtägigen Systemausfällen kommt, die einen Zugriff auf wichtige Daten verhindern? Es ist entscheidend, auch in solchen Fällen zu wissen, welche Zahlungen in den kommenden Tagen zu erfolgen haben. Anstehende Fälligkeiten können auch Großbetragszahlungen umfassen (Kredit, Anleihe tilgung, Zinszahlungen, Devisen/Zinsswaps, Geldmarktgeschäfte). Für einen solchen Fall ist es gut, eine Liste zu haben, auf die man im Notfall zurückgreifen kann.

Gerade in Zeiten der zunehmenden Digitalisierung widerstrebt vielen Unternehmen der tägliche papierhafte Ausdruck solcher Listen. Daraus ist bei SICK die Idee entstanden, einen Bot zu programmieren. Dieser sendet jeden Abend eine Liste mit Treasury-Zahlungen der kommenden sieben Tage via E-Mail an einen vordefinierten Verteilerkreis. Der Mailzugang bleibt dabei auch dann gewährleistet, wenn das Treasury-System offline wäre. Im Falle von Treasury-Systemausfällen ist somit das Wissen um bevorstehende Zahlungen stets gewährleistet, die dann auf anderen Wegen beglichen werden können. Der Bot ist sozusagen „eine digitale Lösung für ein analoges Problem“.

Der Teufel steckt im Detail

Hat man sich für einen neuen Payment Service Provider (PSP) zur Abwicklung der Omnichannel Payments entschieden, wollen sowohl der Anbieter als auch der Kunde zeitnah mit der Umsetzung beginnen. Um böse Überraschungen zu vermeiden, sollte vor Vertragsunterzeichnung unbedingt ein detailliertes Pflichtenheft ausgearbeitet werden.

Die Autoren:



Michael Kappeler
Manager bei
Schwabe, Ley &
Greiner



Felix Stegmüller
Senior Berater bei
Schwabe Ley &
Greiner

Selbst wenn Sie sich bei der Auswahl nicht nur auf schöne Powerpoint-Folien gestützt haben und die Anbieter zur Abwicklung Ihrer Omnichannel Payments im Rahmen von Workshops auf Herz und Nieren geprüft wurden, sollte es nicht zur Vertragsunterzeichnung kommen, bevor die wichtigen Bestandteile der Dienstleistung schriftlich festgehalten und als integraler Bestandteil in das Vertragswerk aufgenommen wurden.

Die Ausarbeitung eines detaillierten schriftlichen Pflichtenhefts („Scoping“) hat sich bei Auswahl und Implementierung von Treasury-Management- oder Zahlungsverkehrssystemen längst etabliert. Für die meisten PSPs ist ein solches Vorgehen aber nicht der Standard.

Mit dem Scoping werden die Anforderungen in konkrete Lösungen überführt und so der Grundstein für eine erfolgreiche Implementierung gelegt. Alle wichtigen Zusicherungen und Versprechen des Payment Service Providers aus dem vorgelagerten Auswahlprozess müssen noch einmal auf den inhaltlichen Prüfstand gestellt werden. Zum einen gilt es zu vermeiden, dass der Anbieter zum Nachteil des Kunden den einfachsten anstatt des bestpassenden Ansatzes wählt, zum anderen muss die vollständige vertragliche Dokumentation aller relevanten Leistungen gewährleistet sein, um nachträgliche, allenfalls kostspielige „Change Requests“ zu vermeiden.

Was genau muss abgedeckt werden?

Die wesentlichsten Punkte, die es schriftlich festzuhalten gilt, sind die abzudeckenden Länder und Zahlarten. Diese Abdeckung sollte bereits im Rahmen des Auswahlverfahrens intensiv diskutiert und verglichen worden sein. Wie im traditionellen Zahlungsverkehr steckt aber auch hier der Teufel im Detail und dieses gilt es schriftlich festzuhalten. Ein typisches Beispiel sind die Arbeitsschritte, welche der neue PSP für die jeweiligen Zahlarten abdeckt. So ermöglichen beispielsweise die meisten Anbieter die Einbindung von „Amazon Pay“ in Ihrem Webshop, doch während die einen auch die Auszahlung der Umsätze und das Berichtswesen für diese Zahlart übernehmen, müssen Sie sich bei anderen selbst darum kümmern. Insbesondere bei exotischeren Zahlarten wie AliPay oder WeChat Pay ist es auch besonders wichtig, dass Sie die Abdeckung nach Ländern schriftlich festhalten. Wenn ein Anbieter diese Zahlarten in Deutschland oder der Schweiz ermöglicht, können Sie diese nicht zwingend auch Ihren Kunden in den USA anbieten. Insbesondere, wenn es um mehr als nur klassische Debit- oder Kreditkarten geht, befinden wir uns jedoch in einem sehr dynamischen Markt. Neue Zahlarten kommen hinzu, andere verschwinden. Sie können deshalb nicht von Ihrem PSP erwarten, dass er Ihnen vertraglich pauschal zusichert, in fünf oder sogar zehn Jahren noch genau dieselben Zahlarten zu unterstützen wie heute.

Ein zweiter wichtiger Punkt, der im Rahmen des Scopings zu definieren ist, ist die Auszahlung der Umsätze. Hierbei ist eine Reihe wichtiger Fragen zu klären: Mit welcher Verzögerung bzw. zu welchem Zeitpunkt erfolgt die Auszahlung? Wohin werden die Umsätze ausbezahlt? Auf welcher Basis erfolgen allfällige Fremdwährungskonvertierungen? Auch das sind Punkte, die unbedingt bereits im Auswahlverfahren und nicht erst im Scoping-Workshop zur Sprache kommen sollten. Entscheidend ist jedoch auch hier, dass man sie verbindlich festlegt. Nicht selten entpuppt sich ein Prozess im Scoping als doch nicht ganz so automatisiert oder die Auszahlungsmodalitäten als doch nicht ganz so flexibel, wenn man es schwarz auf weiß und als verbindlichen Vertragsbestandteil geregelt haben möchte.



Foto: terovesalainen

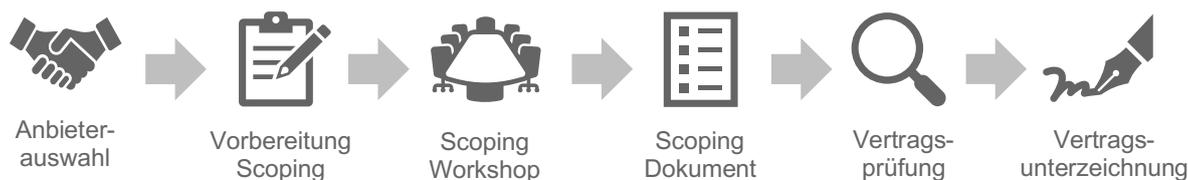


Abb. 1: Was gilt es vor Vertragsunterzeichnung zu erledigen?

Ein drittes zentrales Thema im Scoping mit einem PSP ist das Transaktionsberichtswesen, das die Grundlage für die automatisierte Verarbeitung der Umsätze in der Buchhaltung darstellt. Je nach Anbieter gibt es für verschiedene Zahlarten unterschiedliche Berichte und auch bei der Verfügbarkeit kundenspezifischer Informationen – wie z. B. Transaktions- oder Kundenidentifikationsnummern – gibt es teilweise erhebliche Unterschiede. Falls die Entwicklung kundenspezifischer Berichte notwendig ist, kann dies zudem auch ein relevanter Kostentreiber sein, der unbedingt vor Vertragsabschluss bekannt sein sollte. Von den Aufrufparametern bis zu Struktur, Inhalt und Layout des Transaktionsreports empfiehlt es sich, alles frühzeitig in Excel zu skizzieren und diese Beispiele ins Pflichtenheft aufzunehmen.

Implementierung und Aufgabenverteilung nicht vergessen!

Zusätzlich zu diesen drei fachlichen Kernthemen muss ein umfassendes Scoping-Dokument selbstverständlich auch alle weiteren kundenspezifischen Anforderungen an die Administrationsplattform, die Einbindung des Webshops oder die verfügbaren Zahlterminals abdecken.

Neben den inhaltlichen Aspekten der zu erbringenden Dienstleistung soll das Scoping-Dokument aber auch die Umsetzungsschritte der Implementierung sowie die Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen und PSP beschreiben. Es ist klar, dass in der Regel zu diesem Zeitpunkt noch kein finaler Umsetzungsplan auf Tagesbasis vorliegen wird. Die zentralen Eckpfeiler der Implementierung, wie eine Etaprierung der Implementierung oder die grundsätzlichen Aufgaben im Projektmanagement, sollten jedoch bereits geregelt werden.

Bis die finale Version des Scoping-Dokuments tatsächlich vorliegt, werden erfahrungsgemäß mehrere Abstimmungsrunden benötigt. Parallel dazu sind auch die Vertragsentwürfe und allfällige Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGBs) einer tiefgehenden Prüfung zu unterziehen. Neben den formal juristischen Aspekten gilt es hier insbesondere auch fachliche und inhaltliche Widersprüche mit dem Scoping-Dokument zu erkennen und aufzulösen.

Entscheidend für die Qualität des Scopings ist ein profundes technisches Fachwissen. Wir haben unter anderem auch Ravensburger und das Fraunhofer Institut bei der Optimierung ihrer Omnichannel Payment Prozesse und insbesondere dem Scoping mit den neuen PSPs begleitet. Dank dieser umfangreichen Projekterfahrung können wir Sie in diesem Bereich gezielt und effizient unterstützen:

- ▲ **Vorbereitung und Strukturierung des Scoping-Workshops:** Wir geben dem Anbieter die Struktur vor und stellen sicher, dass alle wichtigen Punkte abgedeckt werden. Um eine zielgerichtete und effiziente Bearbeitung aller relevanten Themen im Scoping-Workshop zu gewährleisten, können wir Sie auch bei der Erstellung eines Pre-Scoping-Dokuments unterstützen, das dem Payment Service Provider im Vorfeld des Workshops übermittelt werden kann.
- ▲ **Begleitung des Scoping-Workshops:** Hierbei können wir dank unserer Erfahrung auf eine Reihe von Checklisten aus bisherigen Projekten zurückgreifen. So stellen wir sicher, dass eine vollständige Erhebung aller wichtigen Anforderungen erfolgt und diese im Scoping-Dokument abgedeckt sind.
- ▲ **Abstimmung Scoping-Dokument:** Im Anschluss an den Workshop prüfen wir die Vollständigkeit des vom Payment Service Provider erstellten Scoping-Dokuments hinsichtlich der im Vorfeld definierten Anforderungen.
- ▲ **Screening der Vertragsunterlagen:** Wir wissen, auf welche inhaltlichen Punkte Sie bei den Vertragsunterlagen achten müssen und identifizieren allfällige Widersprüche zwischen Vertragsunterlagen und Scoping-Dokument.

Die Zahlungstransaktionen Ihrer Kunden im Internet oder am Point-of-Sale (POS) zählen genauso zum Zahlungsverkehr Ihres Unternehmens wie Lieferantenzahlungen oder interne Kontoüberträge und gehören damit zu einer der Kernaufgaben jeder Treasury-Abteilung. Wir unterstützen Sie gerne bei der Entwicklung eines Fachkonzepts, der Auswahl eines neuen Payment Service Providers und dem anschließenden Scoping und legen so den Grundstein für eine reibungslose und kosteneffiziente Abwicklung Ihrer Omnichannel Payments. ▲



Wie Sie den passenden Supply Chain Finance-Partner finden

„Cash is king!“ Die Devise hat seit dem vergangenen Jahr – trotz anhaltendem Niedrigzinsumfeld – für Unternehmen wieder mehr denn je an Bedeutung gewonnen. Der Treiber für diese Entwicklung war und ist die Coronakrise: Zur Sicherstellung der Liquidität rückt „aktives“ Working Capital Management wieder in den Fokus. Sind die internen Prozesse im Einkauf, Lager und Verkauf bereits weitestgehend optimiert, bieten sich Finanzverantwortlichen, unter Zuhilfenahme externer Lösungen, zusätzliche Liquiditätspotenziale, die es zu erschließen gilt. Doch der Anbietermarkt für Supply Chain Finance (SCF) ist in den letzten Jahren stetig gewachsen, was einerseits endlich auch Möglichkeiten für den klassischen „Mittelständler“ eröffnet, andererseits aber den Überblick erschwert. In diesem Artikel erfahren Sie, wie sich der passende SCF-Partner finden lässt und worauf es bei der Suche ankommt.

Der Autor:



Bernhard Kopinits
ist Senior Berater bei
Schwabe, Ley &
Greiner

Zahlreiche Unternehmen litten unmittelbar nach Ausbruch der Coronakrise unter schwerwiegenden Liquiditätsproblemen. Ein wesentlicher Grund dafür lag darin, dass Kunden ihre Zahlungen verzögerten, um die eigene Liquidität zu schonen. Die Anzahl überfälliger Rechnungen stieg im März und April 2020 europaweit um 70 Prozent.¹ Um dem entgegenzuwirken, haben Unternehmen vielfach versucht, die eigenen Zahlungsziele gegenüber Lieferanten zu verlängern. Oftmals unberücksichtigt blieben dabei die negativen Auswirkungen auf die Zulieferer. Insolvenzen können aber die Stabilität der gesamten Lieferkette gefährden.

Hier setzen (lieferantenseitige) SCF-Lösungen an. Durch einen unternehmensübergreifenden, kollaborativen Ansatz soll dabei eine „Win-Win-Win“-Situation für Kunde, Lieferant und auch SCF-Partner erzielt werden. Die Pandemie hat dem Geschäftsmodell einen ordentlichen Schub verliehen. Zum Teil

konnten die abgewickelten Finanzierungsvolumina im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt werden.

Supply Chain Finance & Reverse Factoring

Supply Chain Finance wird oftmals mit Reverse Factoring gleichgesetzt, was nicht korrekt ist und für Verwirrung sorgen kann. Tatsächlich ist SCF ein breiter Sammelbegriff, der sämtliche Finanzierungsformen zur Optimierung des Working Capital Managements miteinschließt. Reverse Factoring (synonym verwendete Bezeichnungen sind Payables Finance, Supplier Finance, Confirming) stellt dagegen ein häufig genutztes SCF-Instrument auf Seite der Lieferverbindlichkeiten dar. Der Initiator eines Reverse Factorings ist immer der Kunde (daher „umgekehrtes“ Factoring).

Dabei wird der Lieferant sofort nach Rechnungsfreigabe des Kunden durch Hinzunahme eines externen Finanzierungspartners (Banken oder insti-

Supply Chain	Beschaffungsseitig	Absatzseitig
Working Capital	Lieferanten	Kunden
SCF-Lösungen	Reverse Factoring	Factoring
	Dynamic Discounting	Invoice Discounting
	Sonstige ...	Sonstige ...

Abb. 1: Der Begriff Supply Chain Finance umfasst grundsätzlich sowohl Instrumente auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite. Dieser Beitrag konzentriert sich vorwiegend auf die Beschaffungsseite.

tutionelle Investoren) von diesem gegen einen (von der Bonität des Kunden abhängigen) Diskont bezahlt. Der Kunde zahlt bei Fälligkeit 100 Prozent des Rechnungsbetrags an den Finanzierer. Zumeist geht mit dem Aufsetzen einer solchen Lösung eine Neuverhandlung bzw. Verlängerung der Zahlungsziele mit den Lieferanten einher. Somit kann auf beiden Seiten Liquidität freigesetzt werden und der Lieferant profitiert im Idealfall zusätzlich von der besseren Bonität des Kunden und sinkenden Finanzierungskosten.

Dagegen bietet Dynamic Discounting die Möglichkeit, die eigene Überschussliquidität zu nutzen, um Lieferanten gegen Abzug eines „dynamisch“ abstimmbaren Skontos frühzeitig selbst zu bezahlen. Damit kann ein positiver EBITDA-Beitrag erzielt werden. Zudem kann dies eine besonders attraktive (risikolose) Möglichkeit sein, um sich vor Negativzinsen bzw. „Verwahrgebühren“ auf Habensalden am Bankkonto zu schützen.

Das gängigste SCF-Instrument auf Seite der Lieferforderungen umfasst das klassische Factoring, bei dem durch einen regresslosen Forderungsverkauf eine Bilanzverkürzung herbeigeführt werden kann.

Banken vs. FinTechs

Der SCF-Markt ist in den vergangenen Jahren einigermaßen in Bewegung geraten. Früher zumeist Banken vorbehalten, sorgen heute FinTechs für anhaltendes Marktwachstum. Durch verstärkte Kooperation – sei es in Form von direkten Beteiligungen oder (informellen) Partnerschaften – versuchen aber beide Seiten von der steigenden Nachfrage zu profitieren bzw. schaffen es, diese zu erzeugen. Während dabei Banken üblicherweise die Finanzierungsmittel aufbringen, stellen die Technologieunternehmen als Vermittler u.a. eine (in der Regel) cloud-basierte SCF-Plattform zur Verfügung, die eine effiziente und transparente Abwicklung für Kunde, Lieferant und Finanzierer ermöglichen soll. Das Universum an

Anbietern ist selbst in der DACH-Region sehr groß. Die Wahl des richtigen Partners bzw. der passenden Struktur spielt dabei für den späteren Programmierfolg eine zentrale Rolle.

Worauf es ankommt

Noch bevor es zur Anbieterwahl kommt, ist es von entscheidender Bedeutung, den Status quo im Debitoren- bzw. Kreditoren-Management zu analysieren sowie Ziele und Anforderungen an die angebotene Lösung klar festzulegen. Aufgrund der tiefgreifenden Verstrickung in die operativen Geschäftsprozesse müssen diese über die Treasury- bzw. Finanzabteilung hinaus auch abteilungsübergreifend – allen voran mit Ein- bzw. Verkauf – abgestimmt werden.

Sobald die Entscheidung für eine Art von SCF-Lösung getroffen wurde, steht die Anbieterwahl bevor. Aus unserer Praxissicht sind für die erfolgreiche Umsetzung die folgenden qualitativen und quantitativen Faktoren besonders wichtig:

- ▲ **Funktionen, Abdeckung & Erfahrung:** Im ersten Schritt gilt es auf Basis der definierten Ziele (z. B. Forderungen und/oder Verbindlichkeiten, Eigen- und/oder Fremdmittel) zu differenzieren, welche Lösungen grundsätzlich infrage kommen können. Neben der geografischen Abdeckung kann auch die Branchenkenntnis ein zentraler Faktor sein (z. B. hinsichtlich der Unterstützung beim Onboarding der Lieferanten).
- ▲ **Finanzierung:** Während bei bankeigenen Lösungen das entsprechende Kreditinstitut zumeist als alleiniger Finanzierer auftritt, können FinTech-Plattformen Multi-Bank- bzw. teilweise auch Multi-Investoren-Modelle anbieten. Dafür können bankeigene Lösungen eventuell unkomplizierter und bei geringeren Volumina effizienter implementiert werden. Das Finanzierungsmodell muss zu den Anforderungen passen und genau verstanden werden, wie zuletzt auch der Fall Greensill Capital gezeigt hat (siehe Infobox).

Als wie problematisch werden folgende Hindernisse für die erfolgreiche Umsetzung von SCF-Lösungen (z. B. Reverse Factoring) eingestuft?

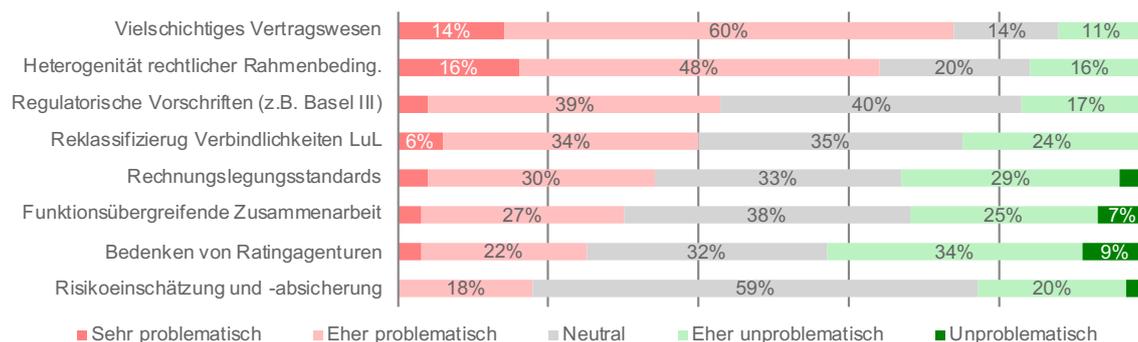


Abb. 2: Rechtliche und regulatorische Aspekte behindern die Umsetzung von SCF-Lösungen am meisten. (Quelle: Universität St. Gallen & PostFinance: Working Capital Management-Studie 2020)

Teilweise können auch Nachhaltigkeitskriterien definiert werden, um durch finanzielle Anreize für Lieferanten die Corporate Social Responsibility in der Lieferkette zu forcieren. So kann Lieferanten, die definierte ESG-Kriterien erfüllen, ein Abschlag auf die Finanzierungsmarge gewährt werden.

- ▲ **Systemintegration & Ablauf:** Die Kommunikation der SCF-Plattform mit dem ERP-System und gegebenenfalls dem Zahlungsverkehrstool bzw. dem Treasury-Management-System kann auf unterschiedlichen Wegen (Schnittstellen, Add-On, API etc.) und mittels unterschiedlicher Formate erfolgen. Die Lösung muss kompatibel und bestenfalls auf weitere Gruppengesellschaften skalierbar sein.
- ▲ **Onboarding & Implementierung:** Der entscheidende Erfolgsfaktor bei lieferantenseitigen

SCF-Lösungen ist das Onboarding der Lieferanten. Hier kommt es einerseits auf formale Prozesshürden, aber andererseits auch auf eine inhaltliche, strategische Unterstützung zur Lieferantenteilnahme an.

- ▲ **Rechtliche Aspekte:** Die Komplexität des Vertragswerks kann die Attraktivität des Programms, insbesondere für Lieferanten, deutlich schmälern oder gar zunichtemachen. Vertragsmuster kommen dabei von den Anbietern. Schon die Anzahl der abzuschließenden Verträge (mit Plattform und Finanzierer) kann variieren.
- ▲ **Bilanzielle Aspekte:** Im Falle von Reverse Factoring hat ein unveränderter Ausweis der Verbindlichkeiten als Lieferverbindlichkeiten oberste Priorität. Auch wenn dies eine Standardanforderung für SCF-Anbieter darstellt, müssen die Strukturen genau beleuchtet und

Der Fall Greensill Capital

Greensill Capital, ein langjähriger Akteur auf dem SCF-Markt, musste vor wenigen Wochen Insolvenz anmelden. Der Kollaps des internationalen Finanzinstituts sorgte weltweit für Verunsicherung in Bezug auf Supply Chain Finance. Greensill Capital fungierte als Intermediär zwischen Kunden, Lieferanten, SCF-Plattformen und institutionellen Investoren. Durch die Bündelung und Verbriefung von Lieferforderungen wurden (kurzfristige) Wertpapiere am Kapitalmarkt verkauft, um mit den Erlösen die Lieferforderungen frühzeitig zu bezahlen. Dieses Geschäftsmodell beinhaltet ein überschaubares Risiko, da die finanzierten Rechnungen vom Kunden stets vorab geprüft und freigegeben werden müssen. Den Kollaps verursachte ein von Greensill eigens geschaffenes Produkt, das die Vorfinanzierung von zukünftig erwarteten und noch nicht ausgestellten Rechnungen ermöglichte. Tatsächlich gab es aber viele dieser finanzierten Forderungen nicht in den Büchern der Lieferanten bzw. Kunden. Eine Kettenreaktion wurde ausgelöst, nachdem der Kreditversicherer Tokio Marine die Polizen für Greensills Kunden aufkündigte und Credit Suisse die eigens aufgesetzten Greensill-Fonds einfroren und dem Produkt damit die Liquidität entzog.

Der Fall Greensill hat im SCF-Markt einen Reputationsschaden verursacht. Umso wichtiger ist es, die Ursachen und vor allem den Unterschied von traditionellen Supply Chain Finance-Lösungen und dem weitaus risikoreicherem Greensill-Produkt zu kennen. Künftig werden Transparenz und Verständlichkeit eines SCF-Programms eine noch größere Rolle spielen.

jedenfalls mit dem Wirtschaftsprüfer abgeklärt werden. Beim Factoring ist in der Regel die effektive Bilanzverkürzung das Ziel.

- ▲ **Kosten:** Die Preismodelle unterscheiden sich je nach Lösung. Auf Kundenseite bestehen diese oft aus einer einmaligen Set-Up-Gebühr und/oder laufenden Programm- bzw. SaaS-Gebühren. Der Lieferant trägt die (bonitätsabhängigen) Finanzierungskosten sowie insbesondere bei FinTechs zudem eine Transaktionsgebühr, die als Marge auf die Finanzierungskosten aufgeschlagen wird.

Um Preistransparenz zu erlangen und eine Vergleichsbasis zu schaffen, empfehlen wir immer eine Gesamtkostenbetrachtung durchzuführen und diese auch mit dem angebotenen Leistungsumfang abzugleichen.

- ▲ **Systemsicherheit:** Last but not least sind wie bei allen Softwarelösungen auch Sicherheitsaspekte in Bezug auf die (cloud-basierte) Plattform selbst sowie u.a. die Datenspeicherung abzuklären.

SCF-Readiness erkennen

Externe SCF-Lösungen bieten zahlreiche Optimierungsmöglichkeiten. Wir bei SLG sind dennoch der Auffassung, dass in einem ersten Schritt, durch eine möglichst saubere, effiziente Gestaltung der internen Prozesse im Working Capital, Liquiditätspotenziale „kostenlos“ und oft auch unkompliziert realisiert werden können.

Im zweiten Schritt kann es dann absolut sinnvoll sein, sich mit den Möglichkeiten externer Lösungen im Detail zu beschäftigen. Ausgangspunkt muss dabei im konkreten Einzelfall eine fundierte Bestandsaufnahme und Potenzialanalyse sein. In einem Business Case kann dargestellt werden, ob die erwartbaren Erträge die Kosten rechtfertigen. Erst dann sollte ein Auswahlverfahren inklusive RfP-Phase und Anbieter-Workshops gestartet werden, an deren Ende eine finale Entscheidung zugunsten eines Anbieters steht. Als SLG unterstützen wir Sie gerne mit unserem Know-how in jeder Projektphase bis hin zur letztendlichen Implementierung. ▲

¹ <https://fortune.com/2020/04/22/late-payments-soar-coronavirus-vendors/>



SCHWABE, LEY & GREINER

SUSTAINABLE FINANCE

Wir identifizieren Ihre ESG-Chancen und -Risiken!

Die ambitionierten Klimaziele der Vereinten Nationen und der Europäischen Union erhöhen zunehmend den Druck auf den Finanzsektor als auch auf Unternehmen. In einem gemeinsamen Workshop erarbeiten wir, ob Ihr Unternehmen durch die aktuellen Entwicklungen profitieren kann und welche potenziellen Risiken damit verbunden sind. Als Ergebnis unserer gemeinsamen Diskussion rund um das Thema Nachhaltigkeit, leiten wir konkrete und maßgeschneiderte Handlungsempfehlungen für Ihr Unternehmen ab.

Virtuelle Highlights live aus Mannheim

Mehr als ein Jahr nach Beginn der Pandemie und nach zweimaliger Verschiebung stand es im Januar fest, dass ein physisches Treffen beim Finanzsymposium nicht möglich sein würde. Als SLG wollten wir jedoch uns und der Veranstaltung treu bleiben und haben daher bewusst unser TV-Studio im Mannheimer Rosengarten aufgebaut, um von gewohnter Stelle aus die digitale Veranstaltung an die Teilnehmer zu senden. Über 2.000 unserer Kunden sind diesem Ruf gefolgt.

Es ist dieser Tage häufig vom Problem der unzureichenden Planbarkeit und Vorhersehbarkeit im unternehmerischen Handeln die Rede. Das galt auch für die Vorbereitungen dieses Symposiums, das wir in knapp drei Monaten von einer Hybridversion in eine rein digitale Veranstaltung drehen mussten. Neben den üblichen organisatorischen Themen, wie Vortragende, Ort, Registrierung usw. kam in diesem Jahr die „virtuelle Dimension“ hinzu. Das bedeutet viel an zusätzlicher Technik und eine Internet-Plattform, die den hohen Ansprüchen des Finanzsymposiums gerecht wird. Auch für uns stellte dies eine Prämiere dar und lange mussten wir während der Vorbereitungsphase bangen, ob unser Konzept und die digitale Umsetzung auch angenommen würden.

Aber genauso, wie man es aus dem Fußball kennt, war nach dem Anpfiff die Nervosität schnell verfliegen. Wobei die Begriffe „Fußball“ und „Anpfiff“ in diesem Kontext durchaus wörtlich zu nehmen sind, wurde doch die Veranstaltung eingeleitet von einem Studiogespräch zwischen dem Ehrenpräsidenten des FC Bayern München, Uli Hoeneß, einem der beiden Gründer des Finanzsymposiums Christof Ley und unserem Moderator Markus Brock. Der streitbare Geist, der Hoeneß mitunter auch sein kann, hatte den über 1.000 Zusehern im Live-Stream unter dem Stichwort „Strategie und Führung“ einiges zu erzählen. Er war auch diesmal ein Mann der klaren Worte.



Die Diskussion „CFO-Blickwinkel“ zur Steuerung von Unternehmen in Krisenzeiten. V.l.n.r. Markus Brock, Moderator; Andreas Kamp, CFO, HSBC Deutschland; Robert Ottel, CFO, voestalpine AG; Emese Weissenbacher, Executive Vice President & CFO, MANN+HUMMEL International; Georg Ehrhart, Geschäftsführer und Partner, Schwabe, Ley & Greiner

Zum Beispiel, wie wichtig ihm – sowohl als Mensch als auch als Manager – die Eigenschaften Bodenständigkeit und Solidarität mit Schwächeren sind. Insbesondere die Pläne großer europäischer Vereine, eine eigene Super League zu gründen, um nur mehr in diesem Kreis gegeneinander zu spielen und noch mehr Fernseh- und Sponsorengelder auf sich zu ziehen, brachten ihn auf die Palme. „Es ärgert mich, dass diese Wahnsinnigen mit ihrer Super League jetzt alles Mögliche machen wollen, aber um die Kinder, die in der Pandemie nicht spielen können, kümmert sich kein Schwein.“ Es kann nicht sein, so Hoeneß, dass man um des eigenen Vorteils willen den Fußball nachhaltig schädigt und schwächeren Vereinen den Boden unter den Füßen entzieht.

Im Fußball wie in der Wirtschaft, meint Hoeneß – der neben dem FC Bayern auch eine Wurstfabrik geführt hat – sind Qualität, Menschlichkeit und ein guter Vertrieb die entscheidenden Faktoren. „Meine größte Maxime ist: Du musst deine Leute gut behandeln.“ Seine Tür war stets offen und wer ein Problem hatte, konnte auf ein offenes Ohr des Chefs setzen. „Und zwar ohne Unterschied“, wie Hoeneß betont. „Da ist mir der Mensch an der Wurstverpackung genauso viel Wert wie der Lewandowski.“

Das Loslassen der Führungsverantwortung und der Rückzug in den Aufsichtsrat des FC Bayern sind ihm am Anfang schwergefallen. „Weil ich mir gedacht habe, die müssen doch jetzt mal anrufen und fragen.“ Mittlerweile hat sich das gelegt und auch ein Uli Hoeneß hat es geschafft, sich entspannt zurückzulehnen, um die Entwicklungen aus der zweiten Reihe zu beobachten.

Der zweite prominente Gast des diesjährigen Finanzsymposiums war Sigmar Gabriel, ehemaliger Bundesaußenminister Deutschlands. Er war ganz auf einer Linie mit Uli Hoeneß, was die Vergabe der Fußball-WM nach Katar betrifft: Der moralischen Entrüstung über die Austragung in einem Land mit schwachen Arbeitnehmerrechten muss man die Verbesserungen in diesem Bereich eben durch dieses Großereignis gegenüberstellen. Niemandem wäre gedient, wenn man Katar die Fußball-WM wegnehmen würde – am wenigsten den Arbeitnehmern.



Uli Hoeneß diskutiert mit SLG-Partner Christof Ley über die Super League, die Führung von Unternehmen und die Bedeutung von Menschlichkeit im Management.

Größtenteils ging es im Gespräch zwischen Sigmar Gabriel und Moderator Markus Brock allerdings um die Corona-Pandemie, deren wirtschaftliche Auswirkungen und politische Zusammenhänge. Verwundert zeigte er sich, warum man in Europa nicht mehr auf Erfahrungen jener Länder geachtet hat, die sich schon die letzten beiden Jahrzehnte mit mehreren SARS-Ausbrüchen herumschlagen mussten – etwa Taiwan oder Südkorea. Diese Länder hatten die Pandemie schnell mit digitalen Methoden im Griff. „Es gibt Länder, denen das offensichtlich gelingt, mit den Instrumenten des 21. Jahrhunderts. Wir haben es ein bisschen gemacht mit den Instrumenten des Mittelalters. Wir haben die Leute weggesperrt“, so Gabriel.

Was die Erholung der Wirtschaft nach der Pandemie betrifft, erwartet Gabriel eine noch stärkere Differenzierung: „Die Länder, die vor der Krise relativ stark waren, werden auch stärker wieder rauskommen. Die Länder, die schwach in die Krise reingegangen sind, kommen schwächer raus als sie vorher waren.“ Daraus leitet er ab, dass in Europa die Spannungen zwischen den reicheren Ländern im Norden und den Sorgenkindern im Süden weiter zunehmen werden.

Wichtig sei, eine weitere Radikalisierung und Destabilisierung zu vermeiden. Dazu gehört auch, die Wertschöpfungsketten resilienter zu machen und der Bevölkerung reinen Wein einzuschenken, was die Folgekosten der Krise betrifft: „Wenn die Krise uns

alle ärmer gemacht hat und wir wollen zurück auf das Wohlstandsniveau, das wir hatten, dann werden wir alle, in dem Umfang, in dem wir das können, etwas mehr leisten müssen. Sonst geht das nicht.“

Neben diesen beiden Highlights gab es eine Fülle an zusätzlichen Programmpunkten. An die 120 Foren, Diskussionen und Workshops konnten von den Teilnehmern besucht werden. Die thematische Palette war entsprechend umfassend und reichte von Liquiditäts-Management über Kryptowährungen und ESG-Themen bis hin zu Fragen der „Cybersecurity“.

Ein Highlight war zweifellos die Vergabe des „Digital Treasury Excellence Awards“, den die REWE Group mit ihrem Projekt „Die Zeitmaschine: Das Treasury Process Cockpit“ gewann. Anstoß für die Entwicklung der Zeitmaschine war der hohe Automatisierungsgrad im FX-Handel bei REWE und die Idee, die „Blackbox“ digitalisierter Prozesse auszuleuchten, um Transparenz zu schaffen. Das Process Cockpit erkennt mittels einer Vielzahl digitaler Sensoren automatisiert eine Abweichung des Ist-Zustandes zum definierten Soll-Zustand, priorisiert diese und zieht einen Experten aktiv zur Lösung heran. Das Tool ist eine optimale Kombination automatisierter Prozesse und menschlicher Intelligenz.

Am Ende gab es viele positive Rückmeldungen zum 32. Finanzsymposium. Die Teilnehmer waren mit den Diskussionen, Foren und Workshops jeweils mit deutlich über 90 Prozent „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“. Das häufigste Feedback war allerdings folgendes: Das virtuelle Symposium hat Spaß gemacht und viele interessante Inhalte geboten, aber Dauerlösung sollte es keine werden, weil sich alle schon auf ein nächstes „echtes“ Treffen in Mannheim freuen, auf persönliche Gespräche, neue Kontakte und die Atmosphäre, die alle am Finanzsymposium so schätzen.

Diesem Wunsch wollen wir gerne nachkommen. Wir arbeiten bereits hart an den Vorbereitungen für ein „physisches“ 33. Finanzsymposium 2022 und nichts würde uns mehr freuen, als Sie alle dort vom 18. Bis 20. Mai 2022 persönlich zu begrüßen. ▴

Facts & Figures zum 32. Finanzsymposium



114 h
Content



61%
der Firmen mit einem
Umsatz > EUR 1 Mrd.



12.250
Zuseher
alle Vorträge und Workshops kumuliert



> 2 Mio.
Seitenaufrufe
(im April 2021)

Ist eine Finanzierung in Fremdwährung immer ein Währungsrisiko?

Gibt es ein Grundgeschäft in Fremdwährung, kann es unter gewissen Umständen sinnvoll sein, auch eine Finanzierung in dieser Währung durchzuführen. Dabei ist allerdings der Risikohorizont des Grundgeschafes wesentlich.

Der Autor:



Bernhard Kastner
ist Manager bei
Schwabe, Ley &
Greiner

Hat ein Unternehmen Fremdwahrungseingange, aus Sicht der Gruppe oder auch in einer einzelnen Konzerngesellschaft, ist die Überlegung, auch in dieser Fremdwährung zu finanzieren, immer wieder anzutreffen. Das kann der Fall sein, wenn man eine „verlängerte Werkbank“ in Ungarn betreibt oder in einem EUR-dominierten Markt in Osteuropa oder in einem USD-dominierten Umfeld in Südamerika operiert. Anhand eines Beispiels soll gezeigt werden, was aus Risikosicht dabei zu beachten ist.

Preisadjustierungen – zwei Szenarien sind denkbar

Ein Industrieunternehmen vertreibt seine Produkte international und produziert auch in verschiedenen Ländern. Dabei wird ein Teil der Produkte in Ungarn für den EUR-Markt produziert. Die Tochter in Ungarn hat jährliche EUR-Eingänge in Höhe von EUR 40 Mio., wodurch ein Fremdwährungsrisiko besteht. Weiters muss die Tochter finanziert werden, was entweder durch ein EUR- oder ein HUF-Darlehen möglich wäre. Der Finanzierungsbedarf für die nächsten drei Jahre beträgt EUR 120 Mio. Die EUR-Eingänge könnten also für die Tilgung des Darlehens herangezogen werden.

Ein Natural Hedge der Cashflows mit dem Darlehen scheint demnach vorzuliegen. Allerdings ist für die Wirksamkeit des Natural Hedges noch eine zusätzliche Komponente wesentlich: die Preisbasis für die Cashflows in Euro. Dafür gibt es zwei Szenarien:

Szenario 1: Anpassung der EUR-Preise auf Basis aktueller EUR/HUF-Kurse

Bei der Erstellung der jährlichen Preisliste wird ein HUF-Preis mittels aktuellem EUR/HUF-Kurs berech-

net. Ist der Forint im Folgejahr schwächer, so wird auch der EUR-Preis geringer sein. Ist der HUF stärker so wird der EUR-Preis höher sein. Damit bleibt der geplante Umsatz in Forint in jedem Jahr gleich. Diese Kalkulation führt allerdings jedes Jahr, wie in Tabelle 1 beispielhaft dargestellt, zu geringeren EUR-Cashflows. Die Tilgung des Darlehens bleibt aber gleich. Ein geringerer Gewinn durch diese Währungseffekte ist die Folge. Es können also nicht alle Tilgungen mit den EUR-Cashflows bedient werden, womit die Darlehenswahrung EUR nicht risikoadäquat ist.

Oder anders gesagt, die Laufzeit des Darlehens passt nicht zum einjährigen Risikohorizont des Grundgeschafes. Ein Darlehen in HUF wäre hier besser. Die unterjährigen Effekte aus den Cashflows könnten dann mit Devisentermingeschäften gesichert werden.

Szenario 2: Keinerlei Anpassungen der EUR-Preise aufgrund des Wechselkurses

Sind die EUR-Preise völlig unabhängig vom EUR/HUF-Kurs, bleiben also über Jahre konstant (bzw. ändern sich nur aufgrund anderer Faktoren), so bleibt die Höhe der EUR-Cashflows in diesem Beispiel bei EUR 40 Mio. pro Jahr und die Tilgungen können vollstandig bedient werden (siehe Tabelle 2). Das Darlehen in Euro wirkt damit als perfekter Hedge für die EUR-Cashflows bei Betrachtung der vollstandigen Darlehenslaufzeit. Allerdings wird dieses Darlehen jährlich bewertet, weshalb es zu Effekten im Finanzergebnis kommt. Diese Effekte sind allerdings nur rein buchhalterisch. Ökonomisch funktioniert diese Sicherung. Eine Sicherung nur des Darlehens würde den Natural-Hedge-Effekt wieder aufheben.

	EUR/HUF	Darlehensstand	in Tausend				
			Tilgung in EUR	EUR-Cashflow	Tilgung in HUF	Cashflow in HUF	Netto-Cashflow in HUF
Dez.20	350,00	120.000					
Mär.21	360,00	110.000	-10.000	10.000	-3.600.000	3.600.000	0
Jun.21	370,00	100.000	-10.000	10.000	-3.700.000	3.700.000	0
Sep.21	380,00	90.000	-10.000	10.000	-3.800.000	3.800.000	0
Dez.21	390,00	80.000	-10.000	10.000	-3.900.000	3.900.000	0
Mar.22	400,00	70.000	-10.000	10.000	-4.000.000	4.000.000	0
Jun.22	410,00	60.000	-10.000	10.000	-4.100.000	4.100.000	0
Sep.22	420,00	50.000	-10.000	10.000	-4.200.000	4.200.000	0
Dez.22	430,00	40.000	-10.000	10.000	-4.300.000	4.300.000	0
Mar.23	440,00	30.000	-10.000	10.000	-4.400.000	4.400.000	0
Jun.23	450,00	20.000	-10.000	10.000	-4.500.000	4.500.000	0
Sep.23	460,00	10.000	-10.000	10.000	-4.600.000	4.600.000	0
Dez.23	470,00	0	-10.000	10.000	-4.700.000	4.700.000	0
Summe			-120.000	120.000	-49.800.000	49.800.000	0

Tabelle 1: Anpassung der Preise aufgrund FX-Kursveränderungen: Bei einer stetigen Abwertung der Heimwährung (HUF) werden die EUR-Preise und damit die EUR-Cashflows jährlich kleiner. Die Tilgung des EUR-Darlehens kann damit nicht vollstandig mit diesen Cashflows bedient werden. Dadurch entstehen Verluste (HUF 5 Mrd.), die ein Währungsrisiko offenlegen.

	EUR/HUF	Darlehensstand	in Tausend				
			Tilgung in EUR	EUR-Cashflow	Tilgung in HUF	Cashflow in HUF	Netto-Cashflow in HUF
Dez.20	350,00	120.000					
Mär.21	360,00	110.000	-10.000	10.000	-3.600.000	3.600.000	0
Jun.21	370,00	100.000	-10.000	10.000	-3.700.000	3.700.000	0
Sep.21	380,00	90.000	-10.000	10.000	-3.800.000	3.800.000	0
Dez.21	390,00	80.000	-10.000	10.000	-3.900.000	3.900.000	0
Mär.22	400,00	70.000	-10.000	8.974	-4.000.000	3.589.744	-410.256
Jun.22	410,00	60.000	-10.000	8.974	-4.100.000	3.679.487	-420.513
Sep.22	420,00	50.000	-10.000	8.974	-4.200.000	3.769.231	-430.769
Dez.22	430,00	40.000	-10.000	8.974	-4.300.000	3.858.974	-441.026
Mär.23	440,00	30.000	-10.000	8.140	-4.400.000	3.581.395	-818.605
Jun.23	450,00	20.000	-10.000	8.140	-4.500.000	3.662.791	-837.209
Sep.23	460,00	10.000	-10.000	8.140	-4.600.000	3.744.186	-855.814
Dez.23	470,00	0	-10.000	8.140	-4.700.000	3.825.581	-874.419
Summe			-120.000	108.456	-49.800.000	44.711.389	-5.088.611

Tabelle 2: Keine Anpassung der Preise aufgrund FX-Kursveränderungen: Bei einer stetigen Abwertung der Heimwährung (HUF) bleiben die EUR-Preise und damit die EUR-Cashflows über die Darlehenslaufzeit konstant. Die Tilgung des EUR-Darlehens kann vollständig mit diesen Cashflows bedient werden. Damit ist ein Währungsrisiko ausgeschlossen (Netto-Cashflow in HUF ist 0).

Implikationen auf buchhalterische Abbildung

Es bleibt die Frage, warum Effekte im Finanzergebnis dargestellt werden müssen, obwohl die Finanzierung in Fremdwährung aufgrund der Preisbasis der FX-Cashflows sinnvoll ist. IFRS 9 scheint hier eine Lösung zu bieten: Es ist möglich, auch nicht-derivative Instrumente als Sicherung für geplante Cashflows zu designieren. Sind also die EUR-Cashflows bis zum Ende der Darlehenslaufzeit gut planbar bzw. treten mit hoher Wahrscheinlichkeit ein, so wäre ein Cashflow-Hedge mit dem Darlehen möglich. Die Bewertung des Darlehens müsste damit nicht im Finanzergebnis gebucht werden, sondern im OCI, also im Eigenkapital. Erst wenn auch die korrespondierenden Cashflows als Forderung gebucht sind, erfolgt eine Umbuchung der Effekte in das operative Ergebnis. Nach HGB/UGB dürfte ebenfalls eine Bewertungseinheit möglich sein, da

eine Fristenkongruenz der Tilgungen mit den Cashflows besteht. Auch eine Umstellung der Bilanzierungswährung (in diesem Beispiel in EUR) könnte eine Lösung sein, allerdings sind dann sämtliche lokale Kosten im Risiko, die eventuell gesichert werden müssen.

Risikohorizont muss zum Darlehen passen

Es kann also aus Risikosicht sinnvoll sein, mittels eines Darlehens Fremdwährungseingänge zu sichern. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Cashflows über die Darlehenslaufzeit auch wirklich im Risiko sind, also nicht aufgrund von Kursänderungen angepasst werden. Der Risikohorizont der Cashflows muss also mindestens der Darlehenslaufzeit entsprechen. Diese Überlegung gilt natürlich nicht nur für konzerninterne, sondern auch für externe Finanzierungen. ▲

Stock Kicking

Ein Zwischenweg zwischen aktivem Focus Investing und passivem Management

1. Wer schlägt die Benchmark?

Exchange Traded Funds (ETFs), also börsenhandelte Indexfonds, haben in den letzten Jahren die Welt des Asset Managements stark verändert. Durch diese kann ein Anleger kostengünstig und breit diversifiziert investieren. Die Proponenten dieser passiven Anlageinstrumente betonen, dass aktive Portfoliomanager nicht dauerhaft einen passiven Benchmark outperformen können. Umgekehrt rücken aktive Portfoliomanager ihre Expertise in den Vordergrund, welche der Performance zugutekommt.

In der Praxis ist eine Überrendite im aktiven Management – wenn überhaupt vorhanden – selten

nachhaltig. Der Investor steht außerdem vor der schwierigen Frage, welchen aktiv verwalteten Fond er auswählen soll. Gerade ex ante sind die zukünftigen Outperformer schwierig zu bestimmen, oder wie es Niels Bohr ausgedrückt hat: „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“

2. ETFs als „Gießkanne“

Auch Exchange Traded Funds bieten gewisse Nachteile. Dies gilt beispielsweise für die Gewichtung der einzelnen Titel im Index. In manchen Indizes ist der Anteil unterschiedlicher Konstituenten sehr hoch, was in einem Spannungsverhältnis zur Grundidee der Diversifikation steht. Im MSCI USA

Der Autor:



Christof Kornfeld ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

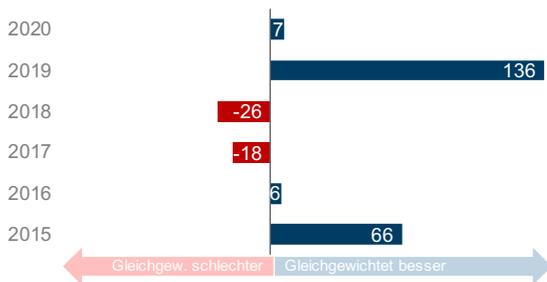


Abb. 1: Bei Betrachtung der Konstituenten des MSCI Japan schneidet ein fiktiver, gleich gewichteter Index in vier der letzten sechs Jahre besser ab (Differenz in Basispunkten).

Information Technology Index beispielsweise machen die zwei größten Konstituenten (Apple und Microsoft) zusammen bereits ca. 38 Prozent des Index aus. Das ist zwar das Resultat einer historisch starken Kursentwicklung, allerdings entstehen dadurch Klumpenrisiken. Fraglich ist außerdem der Einfluss der Gewichtung auf die Performance des Index. Beim MSCI Japan zum Beispiel wäre bei einer Gleichgewichtung der Unternehmen im Index die Performance in vier der letzten sechs Jahre besser gewesen (hierbei wurden die Top-10-Unternehmen nach Indexgewicht betrachtet, welche zusammen rund 22 Prozent am Gesamtindex ausmachen).

Ein weiterer Nachteil kommt dann zum Tragen, wenn man in einen Fonds investieren möchte, in dem allerdings auch Titel vertreten sind, die man partout für schlechte Investments hält. ETFs gibt es nur als Gesamtpaket. Aus Anlegersicht ist man sozusagen gezwungen, in „The Good, the Bad, and the Ugly“ zu investieren.

3. Removing the „Ugly“: Passives Management unter Anwendung regelbasierter Filter

Als Mischform zwischen aktivem Focus Investing und passivem Management haben wir den nachfolgend beschriebenen heuristischen Ansatz entwickelt und in Theorie und Praxis mehrfach erfolgreich getestet. Dieser Ansatz kann subjektive Elemente auf Basis von Expertenmeinungen und die Verwendung von Kennzahlen kombinieren. Ausgangsbasis ist ein definiertes Anlageuniversum, beispielsweise der S&P 500.

Erstes Element – die Expertenmeinung – kann dazu verwendet werden, ganze Branchen auf Basis von Einschätzungen über deren Zukunftsträchtigkeit auszuschließen. Dass dabei möglicherweise auch sich gut entwickelnde Titel exkludiert werden, muss dabei in Kauf genommen werden. Als Beispiel seien hier bei einem langfristig orientierten Investor fossile Brennstoffe genannt.

Zusätzlich bietet es sich an, Unternehmen pauschal auszuschließen, die gewisse Qualitätskriterien nicht erfüllen. Auf Basis statistischer Schätzverfahren können Kennzahlen identifiziert werden, die sich als Prädiktor für die zukünftige Aktienkursentwicklung bewährt haben. Dabei könnte es sich beispielsweise um die annualisierte Wachstumsrate des EBITDA über einen bestimmten Zeitraum handeln.

Durch die beschriebene Vorgangsweise kann eine profitable Handelsstrategie begründet werden, die lediglich eine relative Korrektheit der Prognose erfordert. Statt der Fokussierung darauf, „The Good“ (Stock Picking) zu finden, versucht man, „The Ugly“ zu vermeiden – wir sprechen von Stock Kicking. Maßgeblich bei der Parametersetzung ist

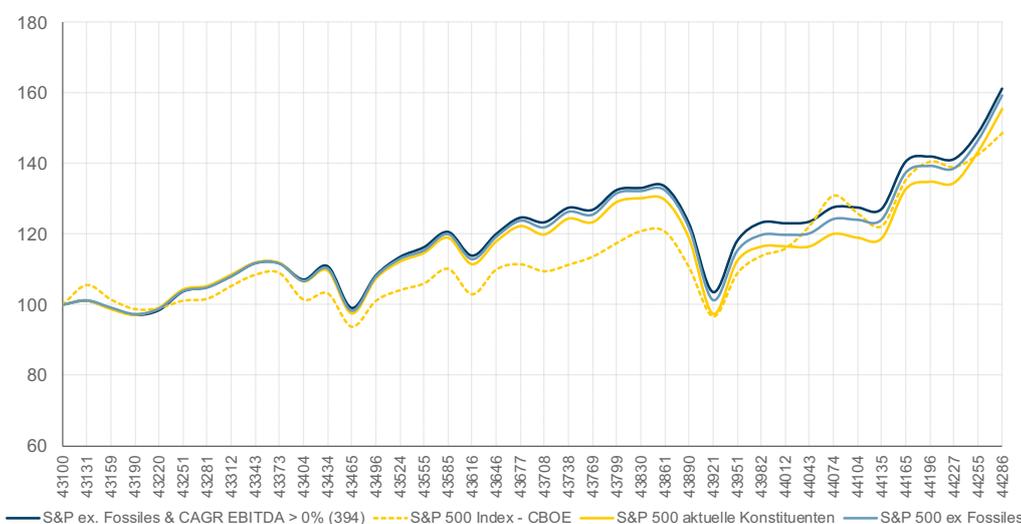


Abb. 2: Gegenüberstellung der Auswirkung von Stock Kicking im Backtesting. Vor allem von August 2018 bis zur Corona-Krise war die Outperformance des Stock-Kicking-Ansatzes deutlich zu sehen.

der gewünschte Grad an Diversifikation im Zielportfolio. Je strenger die Auswahlkriterien, desto weniger Unternehmen und desto geringer die Diversifikation. Um möglichst gut zu diversifizieren, erscheint es uns zweckmäßig, die „Überlebenden“ gleich zu gewichten. Bei diesen haben wir keine aktive Meinung.

Bei Anwendung der genannten Kriterien auf die aktuellen Konstituenten des S&P 500 kann in einer historischen Betrachtung das Ergebnis – gemessen an der Sharpe-Ratio – von 0,70 (Rückrechnung eines fiktiven Index auf Basis der aktuellen Konstituenten des S&P 500) auf 0,78 (Ausschluss Fossiles) und 0,83 (Ausschluss negatives Gewinnwachstum) verbessert werden. Um die Aussagekraft der Untersuchung zu erhöhen, wurden für den Ausschluss von Unternehmen nicht die aktuellen Kennzahlen, sondern jene per 31.12.2017 herangezogen und ab diesem Zeitpunkt indiziert. Die Zahl der Unternehmen reduziert sich durch die gewählten Parameter von 500 auf 394. Zu beachten ist, dass die Verwendung der aktuellen Konstituentenliste des S&P 500 statt jener von 2017 das Problem des Survival Bias mit sich bringt: Möglicherweise sind Unternehmen mit

schlechter Entwicklung seit Dezember 2017 nicht mehr im Index enthalten, wodurch eine Verzerrung des simulierten Index nach oben entsteht.

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des S&P 500 (nicht durchgezogene gelbe Linie) sowie eine Rückrechnung der aktuellen Konstituenten des S&P 500 seit 31.12.2017 (durchgezogene gelbe Linie). In Hellblau und Dunkelblau werden die fiktiven Indizes nach Anwendung des Stock Kicking gezeigt. Nahezu im gesamten Zeitraum ist eine Outperformance des Stock-Kicking-Ansatzes gegenüber dem fiktiven Index „S&P 500 aktuelle Konstituenten“ zu beobachten.

Im laufenden Betrieb ist eine Evaluierung der Grundgesamtheit in regelmäßigen Intervallen erforderlich. Es gilt zu prüfen, welche der im Portfolio befindlichen Titel nach wie vor die definierten Kriterien erfüllen und welche Titel der Grundgesamtheit nachrücken können.

Der beschriebene Ansatz stellt eine Möglichkeit dar, die Vorteile des aktiven Portfoliomanagements mit jenen der passiven Anlage zu verbinden. ▲

corima

Das modulare Software-System für die Umsetzung von Lösungen in sämtlichen Bereichen von Treasury und Corporate Finance

-  Front office
-  Back office
-  Externes Finanzierungsmanagement (inkl. Bau-/Projektfortschrittsdarlehen)
-  Konzernfinanzierung (inkl. automatisierter Abrechnungsprozesse)
-  Management von Kreditlinien
-  Verwaltung von Leasinggeschäften (inkl. Objektunterlegung)
-  Ermittlung von Finanzierungspositionen mit Einbeziehung von Sicherheiten

...in einem integrierten System



COPS GmbH
Wien - Wetzlar - Hamburg - Prag
info@corima.solutions
www.corima.solutions

corima

corima

-  risk management
-  back office
-  cash management
-  liquidity planning
-  front office
-  accounting



SAP TRM für den kleinen Bedarf

Unsere Kunden sind immer wieder überrascht, wie wenig Aufwand erforderlich ist, um SAP TRM einzuführen. Sofern Ziele und Einsatzbereich klar definiert sind, stellt die Implementierung des Treasury- und Risk Management Moduls keine unüberwindbare Hürde dar. In Halle haben wir den Energieversorger EVH aus dem Stadtwerkekonzern bei einer TRM-Einführung begleitet. Projektleiterin Sandy Engler gab uns dazu folgendes Interview.

Die Autoren:



Katalin Tulvan
ist Beraterin bei
Schwabe, Ley &
Greiner



Georg Glöckner
ist Manager bei
Schwabe, Ley &
Greiner

TreasuryLog: Welche Finanzinstrumente haben Sie im Einsatz und was hat bei Ihnen den Ausschlag gegeben, nach einer neuen Systemlösung zu suchen?

Sandy Engler: Unser Portfolio ist recht überschaubar und birgt wenig Komplexität: Wir haben klassische Ratendarlehen, zum Teil mit festen, zum Teil mit variablen Zinssätzen, außerdem entsprechende Zinssicherungsgeschäfte wie Zinsswaps und Forward-Swaps. Solche Instrumente verwalten wir auch für unsere sieben Tochter- bzw. Schwestergesellschaften, der Großteil betrifft jedoch die EVH GmbH. In Summe halten wir bei der EVH derzeit 23 externe Kredite, 39 interne Kredite und zwei Zinssicherungsgeschäfte.

Bis vor Kurzem hatten wir noch ein separates Tool zur Ableitung der Cash-flows im Einsatz. Leider brachte das im täglichen Doing wenig Erleichterung, vor allem fehlte uns der volle Durchblick über die Ableitung der einzelnen Zahlungsströme und die Fälligkeiten. Auch die Buchungen im SAP und das Berichtswesen liefen nicht, ohne selbst Hand anzulegen. Schließlich ergab sich im Rahmen unserer S/4-Migration die Chance, dieses Thema aufzugreifen und mehr Automatisierung in diesen Prozess zu bekommen.

TreasuryLog: Art und Umfang der von Ihnen verwendeten Instrumente lassen nicht zuallererst an SAP TRM denken. Gab es Überlegungen, ein anderes Treasury Management System zur Verwaltung der Finanzinstrumente zu verwenden oder war SAP TRM für Sie hier gleich gesetzt?

Engler: Offen gesagt, war unser Ziel nicht der kleinste gemeinsame Nenner. Wir wollten unsere Instrumente vollumfänglich verwalten können und vor allem automatisierte Buchungen – am liebsten integriert in unser S/4. Und dabei führt fast kein Weg an SAP vorbei. Ein anderes TMS war für uns aufgrund der Schnittstellenthemen keine Option.

Alternativ hatten wir das SAP Modul Consumer Mortgage Loans (CML) in Betracht gezogen, allerdings ist das ursprünglich für die Darlehensverwaltung von Banken entwickelt worden, legt den Fokus daher auf komplexe Finanzierungsinstrumente und deckt darüber hinaus leider keine Zinsswaps ab. Wir



Leitete das Projekt aufseiten von EVH: Sandy Engler

haben sehr rasch festgestellt, dass es uns nicht wirklich weiterbringt. Vor diesem Hintergrund haben wir uns dann sehr genau Nutzen und Kosten von SAP TRM angesehen – und die Lösung hat uns inhaltlich überzeugt und war preislich im Rahmen. Natürlich sind die Einmalkosten hoch, die aber durch die hohe Integration und die damit einhergehende merkliche Reduktion von manuellen Eingriffen mehr als aufgewogen werden.

TreasuryLog: Mit der Umsetzung haben Sie im Sommer 2020 begonnen und seit Dezember 2020 arbeiten Sie schon im Live-Betrieb. Insgesamt ging die Implementierung also auch unter den erschwerten Bedingungen des Corona-Lockdowns gut voran. Was waren aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?

Engler: Ich denke, entscheidend war die gute Zusammenarbeit zwischen dem erfahrenen SAP-Implementierungsteam von SLG und den Kollegen aus dem Fachbereich der EVH und der IT von unserer Seite. Dabei war das Team von EVH schlank, aber mit der Kombination aus Fachwissen, einem klaren Bild von den Anforderungen und einem guten Verständnis für die Prozesse sehr schlagkräftig. Darüber hinaus haben wir von der bereits vorhandenen SAP-Erfahrung profitiert: Es hilft immens, wenn man auch auf Kundenseite bereits weiß, wie das System tickt.

Wir hatten eine klare Struktur und damit den Weg und das Ziel von Anfang an vor Augen. Zu Beginn in der Konzeptionsphase hatten wir noch das Glück, dass ein persönlicher Austausch möglich war. Für den Start eines solchen Projektes war das auf jeden Fall hilfreich. Wir haben viel Input bekommen und konnten diese Phase mit einem detaillierten Konzeptpapier abschließen und waren gut gerüstet für die Implementierung.

Für Spannung hat insbesondere das Thema Berechtigungskonzept gesorgt. Das stellt eine echte Herausforderung dar. Aber auch hier haben wir einen guten Weg für die Umsetzung gefunden. Man muss dazu sagen, dass sowohl unsere Anforderungen als auch die gewünschten Ausprägungen eher etwas „speziell“ waren.

In die praktische Handhabung unseres neuen Systems haben wir durch die Kombination aus einer Online-Schulung und einem detaillierten, auf uns zugeschnittenen Anwenderhandbuch gut hineingefunden. Gerade Zweiteres war ganz besonders wichtig für unsere Kollegen, die selbst noch nicht viel mit SAP zu tun hatten und die damit die Themen aus der Schulung in ihrem eigenen Tempo aufarbeiten konnten.

Aus unserer Sicht lief das Projekt in jeder Phase und bis hin zum Go-Live reibungslos. Entscheidend dafür war sicherlich vor allem die Tatsache, dass wir immer drangeblieben sind und offene Themen und Aufgaben unmittelbar abgearbeitet haben.

TreasuryLog: Sie sind das erste Konzernunternehmen der Stadtwerke Halle, das S/4HANA und das Treasury Modul TRM eingeführt hat. Wie haben Sie sich mit dem Konzern abgestimmt? Wie waren die Reaktionen?

Engler: Wir als EVH haben Anfang 2020 beschlossen, dass wir unsere Kredite sauber im SAP abbilden möchten, um unter anderem das Fundament für die Disposition und Liquiditätsvorschau zu setzen. Der Konzern hat unser Projekt mit Interesse verfolgt und sich an den relevanten Stellen eingebracht. Uns allen war es wichtig, dass wir bei der Ausprägung der Treasury-Module den Weg nicht verbauen, sollten diese im Rahmen der weiteren S/4-Migration auch auf Konzernebene relevant werden. Alles in allem hatten wir aber freie Hand.

TreasuryLog: Welche Bilanz ziehen Sie nun nach Projektabschluss und einigen Monaten Live-Erfahrung – was sind klare Vorteile, gibt es Nachteile?

Engler: Nachteile sehe ich nicht wirklich – sieht man von der Einarbeitungszeit und der Gewöhnung an das neue System ab. Hier mag SAP TRM aufgrund der vielen Möglichkeiten ein wenig komplexer in der Handhabung als andere Systeme sein.



Das Hauptverwaltungsgebäude der Stadtwerke Halle befindet im Mittelpunkt der schönen Saalestadt.

© Lutz Winkler



Mit vielfältigen Leistungen und Services sind die Stadtwerke das kommunale Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen der Saalestadt Halle und ihrer Region.

© Stadtwerke Halle

Die Vorteile sind jeden Tag aufs Neue spürbar und liegen ganz klar in der hohen Systemintegration. Die Buchung der Finanzströme haben wir nun unmittelbar und direkt in unserem zentralen S/4 ERP. Nachdem wir SAP nicht nur für die Buchung, sondern auch für die Disposition nutzen, wiegt dieser Vorteil umso höher: Für den täglichen Liquiditätsstatus müssen wir nun nicht mehr ständig zwischen verschiedenen Systemen hin- und herspringen, alle relevanten Informationen werden unmittelbar durchgereicht.

Automatismus und Effizienz wurden damit klar gesteigert – ich würde sagen: Ziel erreicht! ▲

Aktuelle Transferpreisentwicklungen

Die Welt der Verrechnungspreise steht nicht still. Weltweit werden immer mehr Verständigungsverfahren mit Transferpreisbezug geführt. Die Funktions- und Risikoanalyse sollte inzwischen jedem Transferpreisverantwortlichen ein Begriff sein und es gilt auch die Implikationen der COVID-19 Pandemie, insbesondere in Hinblick auf Vergleichsdaten zu überprüfen. Auf nationaler Ebene gab es ebenfalls weitreichende Veränderungen wie beispielsweise die Veröffentlichung des österreichischen Begutachtungsentwurfs zu den Verrechnungspreisrichtlinien 2020 oder die Einführung der Zinsschranke. Ein Ausblick über aktuelle Entwicklungen und deren Auswirkungen in der Praxis.

Die Autorin:



Christina Roysky
ist Beraterin bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

Infolge der OECD-BEPS-Initiative steigt die Relevanz von konsistenten Vorgehensweisen für die Bewertung von Finanztransaktionen innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe zunehmend. Nicht zuletzt durch den im Februar 2020 veröffentlichten Abschlussbericht der OECD mit Leitlinien für Verrechnungspreise zu Finanztransaktionen rückt die Funktions- und Risikoanalyse in den Fokus, durch die die am besten geeignete Verrechnungspreismethode für Finanztransaktionen bestimmt werden soll.

Transaktionen sind dabei auf auszuführende Funktionen und zu übernehmende Risiken von Darlehensgebern und -nehmern sowie vertragliche Bestimmungen zu analysieren. Zu beachten sind Ansatzpunkte wie Handlungsalternativen und realistisch verfügbare Optionen der Parteien, die Branchenüblichkeit von Finanzierungen, die wirtschaftlichen Umstände, Geschäfts- und Finanzierungsstrategien des Darlehensnehmers sowie dessen Fähigkeit, auch eigenständig Darlehen von fremden Dritten zu erhalten. So ist bei Darlehen in einem ersten Schritt insbesondere zu analysieren, ob dieses dem Grunde nach überhaupt Fremdkapital darstellt oder nicht eher als Eigenkapital einzustufen ist.

Als Einstufungskriterien für Fremdkapital sehen die Leitlinien Beispiele wie das Vorliegen eines expliziten Rückzahlungstermins, vereinbarte Zinszahlungen oder die anhand einer Liquiditätsplanung nachvollziehbare Rückführbarkeit von Darlehen vor. In diesem Kontext nicht vernachlässigt werden sollten länderspezifische Regelungen wie Thin-Capitalization-Regeln (Unterkapitalisierung), die ein gewisses Verhältnis von Schulden zu Eigenkapital vorsehen können („Debt-Equity-Ratios“). Zinszahlungen auf Darlehen, als Folge derer eine vorgeschriebene Debt-Equity-Ratio überstiegen wird, sind nicht abzugsfähig.

Länderübergreifende einheitliche Regelungen bestehen hierzu bisher nicht. So gibt es in Deutschland aktuell keine vorgeschriebene Debt-Equity-Ratio, dafür aber eine Zinsschranke, die die Abzugsfähigkeit von Zinsaufwendungen im Verhältnis zum EBITDA regelt. Auch in Österreich gibt es keine vorgeschriebene

Debt-Equity-Ratio, wobei die Finanzbehörden dazu tendieren, Verschuldungsgrade von ungefähr 3:1 bis 4:1 zu akzeptieren. Die anerkannten Werte sind hierbei auch stark vom Branchendurchschnitt abhängig.

Die Zinsschranke ist Teil eines Maßnahmenpakets zur Bekämpfung von Steuervermeidung der Europäischen Union (EU), das der einheitlichen Umsetzung des Base Erosion and Profit Shifting Maßnahmenplans (BEPS) dienen soll. Die Grundregel begrenzt die Abzugsfähigkeit von Zinsen mit 30 Prozent des EBITDA. Vorgesehene Spielräume bei der Umsetzung sind ein Freibetrag von bis zu EUR 3 Millionen, Erleichterungen für eigenständige Körperschaften („Stand-Alone-Klausel“) oder Körperschaften, deren Eigenkapitalquote gleich oder höher ist als die des Konzerns bzw. diese nicht um mehr als 2 Prozent unterschreitet („Equity-Escape-Klausel“). Auch wird ein Bestandsschutz für Verträge (vor 17. Juni 2016 abgeschlossen) und Zins- und EBITDA-Vortragsmöglichkeiten vorgesehen.

Das gesamte Maßnahmenpaket wird in der in der Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD) geregelt und umfasst neben der Zinsschranke u.a. noch eine General Anti Abuse Regel (GAAR), die allgemein zur Verhinderung von Missbrauch beitragen soll. So besagt die GAAR, dass unangemessene Gestaltungen, deren wesentlicher Zweck das Erlangen von Steuervorteilen ist, nicht bei der Ermittlung der Körperschaftssteuerschuld zu berücksichtigen sind.

Die österreichische Zinsschranke – „better late than sorry?“

Die Zinsschranke gemäß ATAD war bereits bis zum 31.12.2018 in nationales Recht umzusetzen, soweit nicht bereits „gleichermaßen wirksame“ Regelungen in nationalem Recht bestehen. Bestehen solche, ist eine verlängerte Umsetzungsfrist bis längstens 2024 vorgesehen.

Aufgrund der existierenden Regelungen im Körperschaftsteuergesetz (KStG), die ein Zinsabzugsverbot für konzernintern erworbene fremdfinanzierte Beteiligungen und die Nichtabzugsfähigkeit von Zins-

und Lizenzzahlungen an niedrig besteuerte Konzerngesellschaften vorsieht, war das Bundesministerium für Finanzen (BMF) in Erwartung der verlängerten Umsetzungsfrist. Die Europäische Kommission teilte jedoch diese Meinung nicht und leitete ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Österreich ein.

Im Rahmen des COVID-19-Steuermaßnahmensatzes wurde nun mit November letzten Jahres ein Initiativantrag in das Parlament eingebracht, der die Aufnahme einer ATAD-konformen Zinsschranke in das KStG vorsieht. Diese neue Zinsschranke ist seit 1.1.2021 in Kraft und für Wirtschaftsjahre nach dem 31.12.2020 anzuwenden. Die bereits bestehenden Zinsabzugsbeschränkungen gelten weiterhin. Aber es gibt auch gute Nachrichten: Die von der ATAD vorgesehene Spielräume wurden bei der Umsetzung weitestgehend genutzt.

Die relevante Größe des „Zinsüberhangs“ ergibt sich aus dem Betrag der Zinsaufwendungen, die die Zinserträge übersteigen, wobei die Definition von Zinsaufwendungen „jegliche Vergütungen für Fremdkapital einschließlich sämtlicher Zahlungen für dessen Beschaffung sowie sonstige Vergütungen, die wirtschaftlich gleichwertig sind“, umfasst. Außer Ansatz bleiben dabei Zinsaufwendungen für Darlehen, die ausschließlich zur Finanzierung von langfristigen öffentlichen Infrastrukturprojekten (ausgenommen Atomkraftwerke und klimaschädliche Projekte) verwendet werden.

Begutachtungsentwurf der Verrechnungspreisrichtlinien 2020

Nach zehn Jahren wurden außerdem die österreichischen Verrechnungspreisrichtlinien (VPR 2010) einer umfassenden Überarbeitung unterzogen. Dazu hat das BMF im Dezember letzten Jahres einen Begutachtungsentwurf (VPR 2020 Entwurf) veröffentlicht. Der Entwurf bringt auf nationaler Ebene mehr Klarheit, nicht zuletzt, da sich dieser stark an den international anerkannten OECD-Verrechnungspreisrichtlinien (OECD-VPG) orientiert. Besonders interessant für Treasury Abteilungen sind hier u.a. die Klarstellung der rechtlichen Bedeutung der OECD-

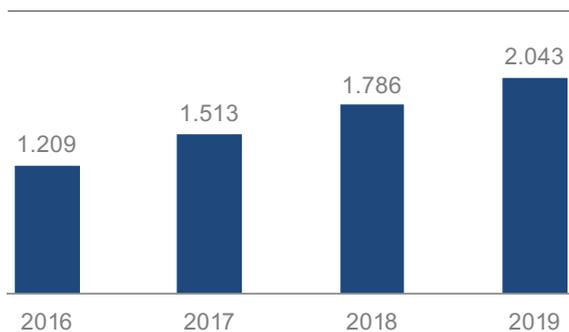


Abb. 1: Anzahl eröffneter MAP Transferpreisfälle weltweit



Abb. 2: Anzahl eröffneter MAP Transferpreisfälle in Österreich und Deutschland

VPG als Auslegungshilfe für den Fremdvergleichsgrundsatz.

Erläuterungen zum neuen Kapitel X der OECD-VPG dienen als Auslegungshilfe für die Anwendung des Fremdvergleichsgrundsatzes bei Finanztransaktionen (Konzerndarlehen, Cash-Pooling, Garantien, Sicherungsgeschäfte, Captives). Sie stellen unter anderem klar, dass für die Bepreisung in der Regel die Preisvergleichsmethode anzuwenden ist und das Art. 9 OECD-MA auch der Abgrenzung zwischen Eigen- und Fremdkapital dient. Ebenso wird auf die Auswirkung von Konzernzugehörigkeit auf die Kreditwürdigkeit eingegangen.

So ist bei der Ableitung von Ratings für Konzerngesellschaften der Konzernrückhalt („implicit support“) zu berücksichtigen, der je nach strategischer Bedeutung einzelner Gesellschaften für die Gruppe eine Anpassung des Ratings notwendig machen kann. Je wertvoller eine Konzerngesellschaft für die Gruppe ist, desto wahrscheinlicher würde diese bei finanziellen Engpässen Unterstützung erhalten, wodurch je nach Gruppenrating implizit eine höhere Kreditwürdigkeit der Konzerngesellschaft unterstellt werden kann.

Sollten keine öffentlichen Ratings vorliegen, sind Berechnungstools oder von Ratingagenturen angewandte Methoden anzuwenden, um ein implizites Rating für Einzelgesellschaften herzuleiten. Die in Rating Tools verwendeten Daten sind wiederum auf ihre Fremdüblichkeit zu prüfen und die zugrunde liegenden Parameter auf Plausibilität und Konsistenz mit Methoden von Ratingagenturen zu prüfen. Ein Gruppenrating darf nur dann als Rating für eine Konzerngesellschaft herangezogen werden, wenn es unter Berücksichtigung aller Faktoren den zuverlässigsten Indikator darstellt.

Cash-Pool-Betreibern wird im Entwurf eine meist reine Servicefunktion zugeschrieben, wodurch die Anwendung der Kostenaufschlagsmethode impliziert würde. Ergibt die Funktions- und Risikoanalyse hingegen, dass der Cash-Pool-Betreiber konzernintern unvermeidbare Risiken übernimmt (z. B. auf-

grund eines beständigen erheblichen Refinanzierungsüberhangs gegenüber fremden Dritten), ist dem Cash-Pool-Betreiber eine angemessene Abgeltung dieser Risiken zu vergüten. Synergieeffekte sind bei Ermittlung der fremdüblichen Zinssätze einzubeziehen und sollen nach Verrechnung der anfallenden Kosten allen Mitgliedern zugutekommen.

Steigende Anzahl von Verständigungsverfahren

Die jährlich veröffentlichten MAP-Statistiken zeigen bereits den kontinuierlichen Anstieg der Eröffnung von transferpreisbezogenen Verständigungsverfahren. Das Wachstum lag in den letzten Jahren stets im zweistelligen Bereich. Dabei haben Deutschland 12 Prozent und Österreich 2 Prozent der gesamt 2019 eröffneten Verfahren gestartet.

Wenig überraschend ist, dass für Österreich der häufigste Verfahrenspartner Deutschland ist, während diese Position für Deutschland (mit Abstand) Italien einnimmt. Weitere sind beispielsweise Österreich, Amerika und Frankreich.

Die „Top-5“-Länder mit den meisten Verfahren in den letzten Jahren sind Amerika, Indien, Deutschland, Frankreich und Italien. Mit Ende 2019 sind weltweit bereits 5.452 Transferpreisverfahren, aber „nur“ 4.642 andere Verfahren noch nicht abgeschlossen.

Verständigungsverfahren

Verständigungsverfahren (MAP, Mutual Agreement Procedure) sollen eine länderübergreifende Methode zur Beseitigung der Doppelbesteuerung bei grenzüberschreitenden Aktivitäten ohne die Notwendigkeit von langwierigen Prozessen sein. Rechtsgrundlagen sind die Verständigungsklauseln der einzelnen Doppelbesteuerungsabkommen in der jeweils anwendbaren Fassung.

COVID-19 – Auswirkungen auf Verrechnungspreise?

Selbst an Verrechnungspreisen geht die seit über einem Jahr vorherrschende COVID-19 Pandemie nicht spurlos vorüber. Im Dezember letzten Jahres hat die OECD bereits Leitlinien veröffentlicht, deren zentrale Botschaft ist, dass der Fremdvergleichsgrundsatz auch in Pandemie Zeiten Anwendung finden soll und für die überwiegende Mehrheit weiterhin als belastbare Methode angesehen wird.

Die Ableitung von Implikationen kann sich aber in Abhängigkeit der Branche und Ansässigkeit einzelner Unternehmen schwierig gestalten, da je nach Rahmenbedingungen Auswirkungen unterschiedlich stark in Erscheinung treten. Es wird klargestellt, dass die Unterschiede im Rahmen der Analyse entsprechend zu würdigen sind. Steuerepflichtigen wird empfohlen, Auswirkungen der COVID-19-Pande-

mie für Verrechnungspreisanalysen möglichst zeitnah zu dokumentieren. Betont wird hier die ohnehin vorzunehmende Risikoanalyse (Marktrisiko, operative Risiken, finanzielle Risiken).

Der Fokus der Leitlinien liegt auf vier Themenbereichen: Vergleichbarkeitsanalyse, Verluste und Aufteilung der COVID-19-spezifischen Kosten, staatliche Hilfsprogramme und Vorabverständigungen (APA).

Wichtig ist es, die Änderung aller wirtschaftlich relevanten Merkmale zu berücksichtigen. So kann der Aspekt der Fremdüblichkeit in ein neues Licht gerückt werden. Beispielsweise wäre es laut den Leitlinien nicht überraschend, wenn unabhängige Unternehmen in einer solchen Situation versuchen würden, Bedingungen oder Konditionen bestehender Transaktionen neu zu verhandeln. Solche Anpassungen könnten damit auch bei entsprechender Dokumentation und sachgerechter Abgrenzung bei internen Finanzierungen als fremdüblich angesehen werden. Ebenso wäre es im Pandemieumfeld denkbar, dass unabhängige Unternehmen Neuverhandlungen akzeptieren, sofern es für beide Parteien von Interesse ist, beispielsweise um das finanzielle Überleben von Geschäftspartnern zu sichern oder wenn zukünftig mehr Zusammenarbeit mit diesen erwartet wird. Ob eine Neuverhandlung als Reaktion auf COVID-19 als fremdvergleichsfähig zu akzeptieren ist, wird mit einer sorgfältigen Prüfung der realistisch zur Verfügung stehenden Optionen einhergehen müssen.

Ein reines Abstellen auf Vergleichsdaten aus historischen Krisen (z. B. Finanzkrisen 2008) zur Preisbestimmung lehnt die OECD als nicht ausreichend ab, da die COVID-19-Pandemie und ihrer Auswirkungen je nach Wirtschaftszweig unterschiedlich sind. Für Vergleichbarkeitsanalysen vielversprechender sieht die OECD Abweichungsanalysen an. So werden die Regressionsanalyse oder der Vergleich von historischen Budgetdaten zu Ist-Daten als valide Ansätze angeführt, um Kriseneffekte auf aktuelle Ergebnisse darzustellen.

Im Hinterkopf behalten werden sollte, dass bei der Bewertung von COVID-19 Auswirkungen und in Folge geänderter Verrechnungspreise entsprechende Sorgfalt angewandt und Auswirkungen zeitnah und ausführlich dokumentiert werden sollen. ▲

SLG-Praxisposition zu IC-Finanzierung

Wenn Sie an unserer Stellungnahme zu den aktuellen Transferpreisentwicklungen und deren Auswirkungen auf die Preisgestaltung von konzerninternen Finanzierungen interessiert sind oder Unterstützung bei der Umsetzung der bestehenden Anforderungen bei Ihnen im Unternehmen brauchen, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



Wir sind Zukunft.

Expertise, Einsatzbereitschaft, Erfolg

Wir sind **Fortschrittsfinanzierer** und verstehen, welche Lösungen für unsere Kunden passen. Als fokussierte Spezialbank sprechen wir mit Unternehmen, Sparkassen, Investoren und öffentlicher Hand auf Augenhöhe – immer verlässlich und vertrauensvoll in der Zusammenarbeit. Erfahren Sie mehr unter bayernlb.de

 **Finanzgruppe**

 **Bayern LB**

Wir finanzieren Fortschritt.



Unsere Berater helfen seit über 30 Jahren Unternehmen der DACH-Region, ihre Finanz- und Treasury-Aktivitäten zu verbessern. Schwabe, Ley & Greiner, oder kurz „SLG“, gilt als Marktführer in dieser Nische. Börsennotierte Konzerne, mittelständische Familienunternehmen, Stiftungen, Versicherungen, Banken und Einrichtungen der öffentlichen Hand vertrauen auf unsere Expertise. Wir sind unabhängig, worauf wir und unsere Kunden größten Wert legen.

Wir suchen wissbegierige, aufgeschlossene, nette und dynamische Mitarbeiter, die ihre Potenziale bei uns entfalten wollen.

UNTERNEHMENSBERATER/IN – Treasury

Ihre Aufgaben, z. B.:

- ▲ Beratung bei der Gestaltung von Treasury-Organisationen und Verfassung von dazu passenden Richtlinien
- ▲ Konzeption von internationalen Cash-Management- sowie Zahlungsverkehrslösungen
- ▲ Auswahl und Implementierung von Treasury-Systemen
- ▲ Erarbeitung von Strategien und Limiten für das finanzielle Risikomanagement (Fremdwährungen, Zinsen, Rohstoffe, Liquidität, Kontrahenten)
- ▲ Unterstützung im Bereich Corporate Finance
- ▲ Ausarbeitung und Gestaltung relevanter Finanzberichte und Umsetzung von Reporting-Services
- ▲ Studien und Umfragen zum Finanzmanagement

Ihre Aussichten:

- ▲ Persönliches und wertschätzendes Arbeitsklima
- ▲ Vielfältiges Arbeiten an abwechslungsreichen Projekten
- ▲ Arbeit in kleinen und je Projekt wechselnden Teams
- ▲ Steile Lernkurve in fachlicher Hinsicht und professioneller Arbeitsweise
- ▲ Gezielte Entwicklung Ihrer Fähigkeiten und guten Ideen

Ihr Profil:

- ▲ Abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium (Universität, FH)
- ▲ Gutes Zahlengefühl, fortgeschrittene Excel-Kenntnisse und generelles Interesse an Systemthemen (bis hin zu SAP)
- ▲ Deutsch als Muttersprache souverän in Wort und Schrift (und idealerweise auch in Englisch)
- ▲ Freude an eigenständigem Arbeiten und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- ▲ Berufserfahrung im Bereich Finanzen oder auch Auditing, Banking oder Consulting immer gut und wünschenswert
- ▲ Großes Interesse, um Ihre Treasury-Kenntnisse zu vertiefen und Prozesse beim Kunden zu gestalten
- ▲ Besonders reizen Sie Dinge, die Sie gestern noch nicht konnten!

Unser Angebot:

- ▲ Modernes Büro im neuen QBC am Wiener Hauptbahnhof
- ▲ Flexibles Arbeiten, zeitlich wie räumlich, im Home-Office, Büro oder bei unseren Kunden („je nach Pandemie“)
- ▲ Ergonomische Arbeitsplätze, Workshop-Räume für Team-Arbeit, großzügige Lounge für Allerlei
- ▲ Zugang „24/7“ zu Getränkekühlschrank, Obst, Gemüse und Snacklade
- ▲ Regelmäßige Weiterbildung sowie interne Aktivitäten und Feiern

Das kollektivvertragliche Mindestgehalt in Österreich für diese Position beträgt bei Berufseinsteigern jährlich EUR 30.318,40 brutto. Das Einstiegsgehalt bei Schwabe, Ley & Greiner hingegen beträgt EUR 42.000,-, bei mehrjähriger Berufserfahrung natürlich mehr. Auch Mitarbeiter mit Wohnsitz in Deutschland oder der Schweiz sind uns immer willkommen!

Interesse, in einem kollegialen und motivierten Team zu arbeiten?

Dann schauen Sie sich bitte auf unserer Homepage www.slg.co.at um und schicken Ihre Bewerbung an bewerbung@slg.co.at.