SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURYLOG

29. Finanzsymposium mit Schwabe, Ley & Greiner

S. 8 **Verhandeln mit Rückendeckung**
Erfolgreiche Finanzierungsverhandlungen

S. 10 **Risiken in den Griff bekommen**
Sicherungsstrategien für Unternehmen

S. 14 **Aufbau einer Treasury-Abteilung**
„Treasury von null auf hundert“

S. 22 **Gleiche Ansprüche, unterschiedliche Ausformungen**
Finanzberichtswesen, wie es sein soll

2017

Retouren an Schwabe, Ley & Greiner, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b.,
Erscheinungsdatum 7. Juli 2017, 25. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

Schwabe, Ley & Greiner

SLG System Guide

—

Die Online-Suchmaschine für Treasurer

Ist Ihr System fit für die Zukunft?

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick.

Mit nur wenigen Mausklicks filtern und durchsuchen Sie das Verzeichnis der Systemanbieter nach den spezifischen Kriterien Ihres Unternehmens, bis hin zur Ebene der operativen Treasury-Aufgaben.

Kostenloser Überblick unter
www.systemguide.slg.co.at

Der SLG System Guide wird gesponsert von:

FIS REVAL® TLS

Liebe Leserinnen und Leser!

Das war ein Novum: Für den Galaabend am Donnerstag hatten sich mehr Teilnehmer angemeldet, als die (ohnehin schon riesige) Veranstaltungshalle im Mannheimer Trafowerk fassen konnte. Bis kurz vor dem Event fanden die Eintrittsarmbänder reißenden Absatz. Dieser Ansturm spiegelte die Stimmung wider, die das gesamte Finanzsymposium prägte: beste Laune und Treasury in der vollen Bandbreite.

Eine Rekordzahl an 80 Ausstellern und Workshop-Anbietern, spannende Podiumsdiskussionen und Spezialforen zogen exakt 2.138 Besucher in die Hallen des größten Fachkongresses für Treasurer und Finanzverantwortliche. Auch dies ein Ausdruck dafür, dass die Wirtschaft im DACH-Raum brummt – Brexit-Folgen hin, Trump-Twitterei her.

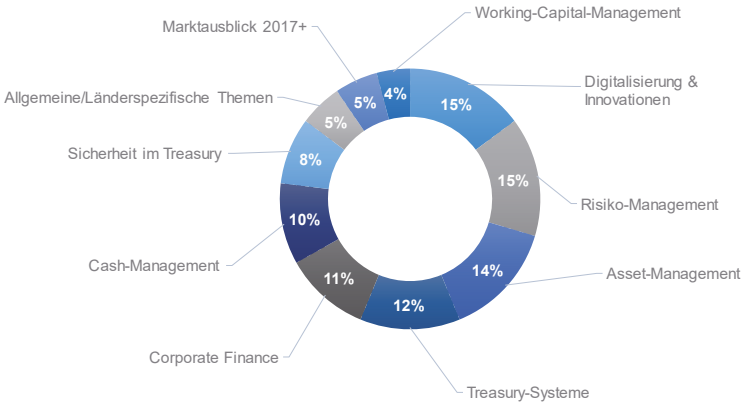
Die vielen positiven Rückmeldungen, die wir während und nach der Veranstaltung erhalten („informativ wie sonst keine andere“, „wertvoller Input für meine Arbeit“), freuen uns sehr. Sie bestärken uns darin, die Arbeit der letzten 29 Jahre konsequent fortzusetzen. Keine andere Veranstaltung bietet eine derartige Themenvielfalt in allen Bereichen des Treasury (siehe Grafik).

Durch unsere Erfahrung aus über 5.000 Beratungsprojekten mit 2.000 Kunden können wir wie wohl kein anderer Veranstalter alle relevanten Themen der Treasurer „auf die Bühne“ bringen. Darüber hinaus kümmert sich ein eigenes Organisationsteam bei Schwabe, Ley & Greiner ganzjährig darum, dass das jeweils nächste Finanzsymposium das vorangegangene übertrifft.

In diesem Sinne: Wir freuen uns auf den 25. April 2018 zum 30-jährigen Jubiläum!

Thomas Schörner

Themenschwerpunkte am Finanzsymposium 2017



Inhalt

4 Schwierige Verhältnisse
Die Gastredner des Finanzsymposiums.

8 Verhandeln mit Rückendeckung
Erfolgreiche Finanzierungsverhandlungen.

10 Risiken in den Griff bekommen
Sicherungsstrategien für Unternehmen.

12 Neues an der Front?
Herausforderungen im Cash-Management.

14 Aufbau einer Treasury-Abteilung
„Treasury von null auf hundert“

16 Impressionen vom Finanzsymposium
Das Event in Bildern.

18 „Meine Treasury-Köpfe“
Jochen Schwabe über Frank H. Lutz, CFP der Covestro AG.

22 Gleiche Ansprüche, unterschiedliche Ausformungen
Finanzberichtswesen, wie es sein soll.

24 „Ein steiniger Weg“
Wie man ein Treasury-Management-System einführt.

26 Treasury goes digital
Automatisierter Transfer von Währungsrisiken.

28 Kein Patenrezept in Sicht.
Maßgeschneiderte Liquiditätsplanung.

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Thomas Schörner, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-585 9000-13, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@industriemagazin.at **Artdirektion:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Marlene Mikes) **Layout:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH **Lektorat:** Lea Bastien **Druck:** Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn, Österreich **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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

Schwierige Verhältnisse

Die USA nach der Wahl und ihr Verhältnis zu Europa, das Verhältnis von Staat und Markt nach der Finanzkrise: Zwei Gastredner sorgten zum Auftakt und zum Abschluss für Reflexionen über gesellschaftliche Entwicklungen.

Trump ist nicht der Hauptakteur", stellte John Kornblum am Anfang seines Vortrags klar. Der US-amerikanische Diplomat, Botschafter in Deutschland während der zweiten Amtsperiode Bill Clintons, war zum Auftakt des Finanzsymposiums angetreten, die Befindlichkeit seines Landes nach der Präsidentschaftswahl darzustellen. Was die amerikanische Gesellschaft heute präge, sei nicht der neue Präsident, sondern die Umwälzungen in Wirtschaft, Technologie und Weltordnung. „Donald Trump ist nicht die Ursache, sondern das Ergebnis solcher Veränderungen", meinte Kornblum und betonte, dass dieser sein Amt durch einen „sehr demokratischen" Prozess erlangt habe. Seine Gegner hätten eben nicht verstanden, wie sehr er eine neue Stimmung im Land vertrat.

Ende einer Ära

Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs habe die damals ausgearbeitete Weltordnung dafür gesorgt, dass einige Generationen in einer nie dagewesenen Periode von Stabilität, Freiheit und Wohlstand leben konnten. Wenn eine solche Ära zu einem Ende komme, so Kornblum, „wird es schwierig. Einschneidende Veränderungen erfolgen jedoch schon seit Jahrzehnten: Globalisierung, die Wende, 9/11 oder digitale Revolution." Damit verändern sich die Gesellschaften, alte Institutionen, Verhaltensweisen und Visionen werden, wenn schon nicht ersetzt, dann doch in Frage gestellt. Als Beispiel nannte er seine Heimatstadt Detroit, in deren Blütezeit er aufwuchs und die heute wieder auf ein Viertel von damals geschrumpft ist: „Fabrikarbeiter waren ein hochangesehener Teil der Gesellschaft. Heute sind die Jobs alle weg. Die Leute fühlen sich verloren und verraten." Im Übrigen könne solch ein schneller Auf- und Abstieg auch dem derzeitigen wirtschaftlichen Zugpferd in den USA blühen. „Ich kann mir eine Zeit vorstellen, in der Silicon Valley eher ein stetes Erneuerungsprojekt ist als das Zentrum der technologischen Welt."

John Kornblum über Amerika nach der Wahl.

Dem Ziel der Trump-Administration, die Globalisierung vor allem mithilfe der Handelspolitik umzudrehen, werde kein Erfolg beschieden sein, ist sich Kornblum als „Inbegriff eines Menschen, der in der liberalen Nachkriegszeit aufgewachsen ist" sicher: „Der Handel ist nicht der Grund, warum es Arbeitslosigkeit gibt oder Regionen, in denen die Industrie verschwunden ist. Aber er ist eine leichte Zielscheibe." Das Trump'sche Amerika, mit weniger staatlichen Auflagen für Finanzwirtschaft und Industrie und gleichzeitig minimaler Zusammenarbeit mit supranationalen Institutionen, werde im Ergebnis nicht für eine klare Linie sorgen, sondern Verwirrung stiften. Mit seiner Missachtung der herkömmlichen Politik und Aggressivität gegenüber bestehenden Regeln werde Trump „im Endeffekt gar nichts bewirken, weil er sich nicht auf die richtigen Probleme konzentriert", ist Kornblum überzeugt. Er erwartet sich eine „wahnsinnige Instabilität" in der US-Gesellschaft: „Verwirrung und Verbitterung werden zu unklaren und unsteten Verhältnissen führen."

Die Wirtschaft prägt die Gesellschaft

Schon vor 100 Jahren habe es eine solche Schwächung der Politik gegeben. Damals prägten Industriepersönlichkeiten wie Ford oder Rockefeller den gesellschaftlichen Wandel, die damaligen US-Präsidenten bezeichnete der Ex-Diplomat als „Nullen". Heute geben die Chefs der disruptiven Internetfirmen den Takt vor. Trump sieht Kornblum als die „extremste Ausartung des Verfalls der Politik". Von messianischen Gestalten in der Politik, wie gegenwärtig in Frankreich gefeiert, hält er wenig: „Ich würde nicht so sehr nach einer politischen Lösung suchen, denn die wird kommen, aber als Ergebnis der sozialen Entwicklung."

Mehr Leistungen bei deutlich geringeren TCOs

Fuhrparkkosten um bis zu 20% senken.

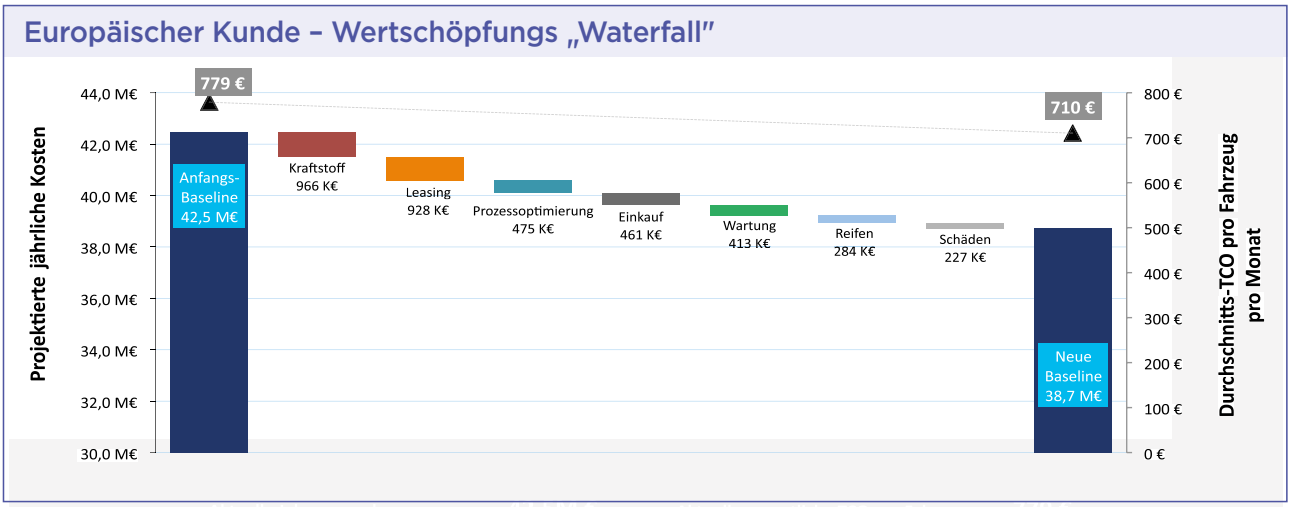
Angesichts Lean Production und Just-in-Time-Lieferketten steht und fällt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens mit der Mobilität seines Fuhrparks. Dessen oft explodierende Kosten machen das Flottenmanagement mehr und mehr zur Chefsache.

Schon anhand eigener Reportings beginnen die Verantwortlichen zu erkennen, dass das bislang übliche Outsourcing vermeintlicher Risiken in geschlossenen Verträgen teilweise teuer und mit hohen Aufschlägen erkauft ist. Daher geht der Trend eindeutig weg von klassischen geschlossenen Full-Service-Leasing-Verträgen in Richtung Finanzleasing/Kauf mit Services auf Ist-Kosten-Basis pro Monat und Fahrzeug („pay-per-use"). Erst recht, wenn ein innovativer Dienstleister wie ARI Fleet fähig ist, seine Kunden nicht bloß reaktiv, sondern auch proaktiv zu unterstützen.

hinaus werden Entscheider in die Lage versetzt, Risiken zu minimieren und ihre Budgets durch Analysen und KPIs zu kontrollieren und weiter zu entlasten. Über innovative Reporting-Systeme, deren Aussagekraft weit über das hinausgeht, was am Markt bislang noch üblich ist, lassen sich z. B. Fahrzeuge punktuell zu Serviceaufenthalten koordinieren, Fahrverhalten und Energieverbrauch steuern, Unfälle vermeiden oder Schadensregulierungen und die Bereitstellung von Ersatzfahrzeugen beschleunigen. Und auch die Restwerte, die in Full-Service-Leasing-Verträgen oftmals künst-

Bei uns ist Big Data längst schon Realität

Und wie lassen sich diese Ergebnisse nachhaltig sichern? ARI Fleet stellt dafür userfreundliche Softwaretools und eine leistungsfähige IT-Infrastruktur im Hintergrund zur Verfügung, die sämtliche Faktoren aus diversen Quellen in einer sehr schnellen Geschwindigkeit konsolidiert zusammenführen. Dadurch besitzen Flottenbetreiber z. B. die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen entstandenen Kosten und der Art und Weise der Fahrzeugnutzung abzuleiten. Allein im Bereich Reifen und War-



Quelle: ARI Strategic Consulting

Volle Kostentransparenz statt überhöhter Pauschalen

Während herkömmliche Leasingverträge über intransparente, geschlossene Abrechnungen sehr hohe Margen erzielen, drückt schon das Entkoppeln von Leistungen die TCOs im Durchschnitt um 10 bis 20 Prozent. Darüber

lich niedrig gehalten werden, basieren bei ARI Fleet auf realistischen Summen. Mehr noch: Gewinne, die ARI Fleet beim Remarketing von Fahrzeugen erzielt, werden weitestgehend an die Unternehmen weitergeleitet.

tung kann ein Unternehmen so erfahrungsgemäß 20 bis 30 EUR pro Monat und Fahrzeug einsparen. Bei einem Fuhrpark von 1.000 Fahrzeugen und einer Laufzeit von 3 Jahren kommen dadurch rein rechnerisch schon 1,5 Mio. EUR zusammen.

Mehr Infos unter www.arifleet.de

Peer Steinbrück zwischen staatlicher Regelungswut und freier Marktwirtschaft.

Europa wirft Kornblum vor – eine Haltung, die er in zahlreichen deutschen Talkshows bekräftigt hat –, sich zu sehr auf die Tatkraft der USA zu verlassen. „Die Europäer müssen die USA mit den Augen eines starken Partners betrachten und eigene Ziele vorgeben." So etwas wie „Völkerverständigung" brauche es längst nicht mehr, dazu seien Wirtschaft, Technologie und Kultur hüben wie drüben zu sehr zusammengewachsen. Was es dagegen brauche, sei eine sachliche, positive und zielgerichtete Zusammenarbeit, und „das kann Europa sehr gut, wenn es will."

Lehren aus der Finanzkrise

Das Verhältnis von Staat und Markt stand im Zentrum von Peer Steinbrücks Ausführungen am Abschlusstag des Finanzsymposiums. Der ehemalige Finanzminister stellte die Lehren aus der Finanzkrise vor, im üblichen Steinbrück-Stil mit angemessenem Sarkasmus und Stakkato. Steinbrück stand während der ersten Kulminationswelle der Finanzkrise neben Angela Merkel, als diese am 5. Oktober 2008 im deutschen Fernsehen verkündete, dass die Spareinlagen der Bürger gesichert seien.
In der Finanzkrise wurde die jahrzehntelang gepflegte, ja idealisierte Annahme, das freie Spiel der Märkte würde automatisch zu einem Gleichgewicht tendieren, falsifiziert. Selbst Anhänger der Marktwirtschaft wie er selbst, so Steinbrück, mussten zugeben, dass „ein konstitutiv wichtiges Element nicht mehr stimmte, nämlich dass Haftung und Risiko zusammenfallen. Die Verluste trugen nicht die Protagonisten auf den Finanzmärkten, sondern die Kunden und die Steuerzahler." Das habe die Staatskassen Billionen gekostet und könnte angesichts abgegebener Garantien noch kosten. Damals habe er, Steinbrück, eine Parallele zum Untergang der Sowjetunion gezogen: Die sei an ihrer „Schnödigkeit gegenüber den Menschen" zugrunde gegangen; dem Spätkapitalismus des 21. Jahrhunderts könnte dasselbe blühen „aufgrund seiner Ignoranz gegenüber Betroffenheiten im gesellschaftlichen Zusammenwirken, seiner Bereitschaft, die Haftung für das eigene Fehlverhalten auf andere zu übertragen." Die Folge für den Bankensektor war ein Vertrauensverlust, aber auch für die Politik: Sie erschien nicht handlungsfähig, die Akteure daran zu hindern, „die globale Wirtschaft an den Rand des Abgrunds zu schieben." Berechtigt wurde die Frage gestellt, bei wem das Primat liege, bei demokratisch legitimierten Institutionen oder völlig entgrenzten Märkten, die ihrer eigenen Raison d'être folgten. Diese Frage sei übrigens noch nicht entschieden, schob Steinbrück nach, weder mit einem sich nach wie vor grenzenlos entwickelnden Finanzkapitalismus noch mit Blick auf den digitalen Kapitalismus: „Da haben wir es mit Internetgiganten zu tun, die ebenfalls keine Grenzen kennen und durch nationale Gesetzgebung allein in kein Korsett zu bringen sind."

Weiterhin dubiose Geschäfte

Auch wenn diese Zweifel an staatlichem Durchgreifen bei manchen Bürgern zum „Rückzug in die Wagenburg" führe, kam es aus der Krise zu einer ganzen Reihe nationaler und supranationaler Entscheidungen: Darunter der Dodd-Frank Act in den USA, auf europäischer Ebene der Stabilitätsmechanismus, in Deutschland das Finanzmarktstabilisierungsgesetz. „Wir sind sehr viel besser gegen eine systemi-

Publikum im vollen Plenarsaal.

sche Krise gewappnet, sollte eine einzelne Bank wieder in Schwierigkeiten geraten." Dennoch gebe es genug Schattenseiten, erinnerte Steinbrück die anwesenden Banker und ihre Kunden: „Viele Banken sind weiterhin in dubiosen Geschäften tätig: Libor und Euribor wurden manipuliert, Goldkurse und Wechselkurse. Cum-Ex-Geschäfte: Ein Betrug am Steuerzahler. Geldwäsche und Produkte, die allein dem Provisionsgewinn dienen. Beihilfe zur Steuerhinterziehung. Der Kulturwandel, den hochwohlmögende Bankvorstände angekündigt haben, ist bis heute nicht ausreichend belegt!"

Vernünftiger Rahmen

Wenn die Banken sich nicht wieder als Dienstleister für Unternehmen und Bürger legitimieren, würden sie die Politik einladen, irrationale Entscheidungen zu treffen, die Marktprozesse behindern könnten. „Wir müssen aus dem antagonistischen Verhältnis von Staat und Markt herauskommen zu einem kooperativen Verhältnis, wo der Staat einen Rahmen setzt und die beteiligten Marktkräfte und Protagonisten eigenverantwortlich wissen, dass jede Übertreibung eine Antithese schafft, auch politisch und gesellschaftlich, worüber ein ganzes Ordnungssystem gefährdet werden könnte." Kritisch zeigte sich Steinbrück gegenüber der tatsächlichen Sinnhaftigkeit all der finanzpolitischen und regulatorischen Maßnahmen, die nach der Finanzkrise in Gang gesetzt wurden: „Die Politik könnte nach den Bundestagswahlen eine Debatte darüber führen, ob diese Maßnahmen teilweise nicht auch kontraproduktiv sind."

Stellte sich nach seinem Vortrag der Diskussion: Peer Steinbrück mit Moderator Constantin Schreiber.

Kämpfen Sie mit manuellen Prozessen, Systembrüchen und aufwändigen Analysen?

AUTOMATISIEREN SIE IHR TREASURY

REVALS CLOUD-BASIERTES TREASURYSYSTEM BIETET:

• Straight-Through-Processing für Cash-, Liquiditäts- und Risikomanagement
• Analysen, Dashboards und Reporting

REVAL®

BESUCHEN SIE REVAL.COM UND ERFAHREN SIE MEHR ÜBER AUTOMATISIERUNG UND TREASURY 4.0

Verhandeln mit Rückendeckung

Was macht Finanzierungsverhandlungen erfolgreich? Gründliche Vorbereitung und früh verhandelte Gestaltungsspielräume sind notwendig, auch wenn der derzeitige Liquiditätsdruck Kreditnehmer mit guter Bonität bevorzugt.

Die Moderatorin Edith Leitner mit ihren Gästen (v. l. n. r.:) Emanuel Welten (Binder Grösswang), Frank Laudenklos (Freshfields Bruckhaus Deringer), Till Spillmann (Bär & Karrer), Neil Weiand (Allen & Overy).

Zehn Jahre nach der Finanzkrise ist der Finanzierungsmarkt ein anderer: Es herrscht ein enormer Liquiditätsdruck, Unternehmen mit guter Bonität verfügen also über eine sehr gute Ausgangsposition für Verhandlungen. Das hat dazu geführt, dass sich auch das Rollenverständnis zwischen Unternehmen und Bankpartnern in der Vorbereitung von Finanzierungstransaktionen verändert hat. Im Forum „Erfolgsfaktoren bei Finanzierungsverhandlungen" sprach SLG-Partner Edith Leitner mit den renommierten Wirtschaftsanwälten Neil Weiand (Allen & Overy), Till Spillmann (Bär & Karrer), Frank Laudenklos (Freshfields Bruckhaus Deringer) und Emanuel Welten (Binder Grösswang) über Marktopportunitäten, Gestaltungsspielräume und Risikofaktoren.

Termsheet mitgestalten

Was sind die Grundvoraussetzungen, damit Finanzierungsverhandlungen erfolgreich verlaufen? Zuerst einmal eine ehrliche Standortbestimmung, stellte Emanuel Welten fest: Wo steht das Unternehmen, wohin möchte es und was ist der Zweck der Transaktion – Finanzierung zentralisieren, Liquidität sichern oder Investorenbasis diversifizieren? Und dann eine gründliche Vorbereitung: Für Unternehmen, die erstmals einen syndizierten Kredit abschließen oder am Kapitalmarkt auftreten wollen, bedeutet dies eine steile zeitintensive Lernkurve in Bereichen, die für ihre Gegenüber auf der Finanzierungsseite täglich Brot sind. Als da wären Anforderungen im Rechnungslegungswesen, umfangreiche, teilweise englischsprachige Dokumentationsstandards oder darin auferlegte Finanzkennzahlen, die ja später im täglichen Geschäft nachgehalten werden müssen. „Komplexe Instrumente führen häufig dazu, dass die Unternehmen sich selber nochmal kritisch durchleuchten", hat Neil Weiand beobachtet, „das kann durchaus einen Professionalisierungsschub bewirken." Anwaltlichen Beistand – so der durchaus objektiv gemeinte Rat – sollte man sich beizeiten suchen und „nicht erst, wenn das Termsheet bereits unterschrieben ist", meinte Till Spillmann, denn die Banken schrieben dort erstmal ihre „Evergreens" rein, gegen die es dann in den Kreditvertragsverhandlungen anzukämpfen gelte.

Freiheiten in der Gestaltung

Ein umfangreiches Vertragswerk nach dem Muster der LMA (Loan Market Association) begleitet die Verhandlungen eines Konsortialkredits. Eine solche detaillierte standardisierte Dokumentation sei un-

umgänglich, befand Frank Laudenklos: „Die Regelungsdichte ist nun mal höher als bei einem bilateralen Kredit.“ Schließlich muss das Vertragswerk „syndizierbar“ sein und somit einer gewissen Form folgen; es dient immerhin auch der Verbreiterung der Investorenbasis. „Aber das Ganze muss dem Unternehmen angepasst werden.“ Also ist es die Aufgabe des Unternehmens, der Berater und auch der Bank, die Tragfähigkeit des Vertrags prognostisch zu hinterfragen. Bei aller Standardisierung: Es gibt Freiheiten in der Vertragsgestaltung, etwa was die Akzeptanz bzw. die Ausgestaltung von Covenants oder die Beschränkung zusätzlicher Finanzierungstransaktionen betrifft, die während der Vertragslaufzeit ohne Zustimmung des Syndikats beschlossen werden können. „Die Banken sind in der Regel bereit, darüber sehr offen zu diskutieren“, bestätigte Spillmann. Die Anwälte betonten unisono, wie wichtig es sei, bei einem erstmaligen Syn Loan die Claims abzustecken und den Banken entgegenzuhalten. „Mit der Ersttransaktion schlägt man die Eckpfeiler ein für alle Folgeprodukte wie Schuldschein oder Anleihe.“ Doch auch nachträgliche Anpassungen zugunsten des Kreditnehmers sind den Marktkennern bekannt. Wenn sich im Tagesgeschäft herausstellt, dass ständig Waiver benötigt werden, könnte auch die Bank an einer Korrektur auf operationeller Stufe interessiert sein. Oder aber – bei entsprechender Bonität – das Unternehmen macht sich den derzeitigen Kreditnehmermarkt zunutze und verlängert den Vertrag mit dem bestehenden Syndikat zu besseren Preiskonditionen („amend to extend“).

Teile und herrsche

Mittlerweile ist es Marktstandard, dass Unternehmen mit konkreten Strukturvorstellungen in eine Ausschreibung gehen und selbst ein Termsheet vorlegen. Einen Schritt weiter gehen Unternehmen, die auf Self-Arrangement setzen und Transaktionen ohne Banken platzieren. Hier kommt es zu einer grundlegenden Abkehr vom gängigen Arrangement-Prozesses. Während früher der Agent das Unternehmen mit den im Konsortium bereits vereinbarten Konditionen konfrontierte – die im Prinzip den kleinsten gemeinsamen Nenner darstellten –, entwerfen nun die Unternehmen mit ihren Beratern das Termsheet und schicken dieses bilateral an die Banken, die ihrerseits bilateral rückmelden müssen. Laudenklos: „Interessant ist, dass es einer Bank deutlich schwerer fällt, für das Unternehmen unliebsame Vertragspunkte zu platzieren, wenn sie direkt mit ihm sprechen muss.“ Die Konditionen fallen dann für die Banken nicht mehr so günstig aus. Das Prinzip „Divide et impera“ birgt für das agierende Unternehmen jedoch Risiken: Geht das Vorhaben nicht auf, steht das kreditsuchende Unternehmen im Markt ziemlich angepatzt da. Laudenklos: „Ein gescheiterter Deal ist die allerschlechteste Visitenkarte.“ Daher kommen für solche Self-Arrangements

nur starke und erfahrene Kreditnehmer infrage, die bestens in die Banken verdrahtet sind, mit den dortigen Akteuren eine stabile Beziehung haben und mit der Dokumentation vertraut sind. Emanuel Welten: „Sonst stellt sich die Frage, ob Sie jemals wieder eine Bank finden, die Ihnen zu ähnlich günstigen Bedingungen eine Finanzierung zusammenstellt.“

Schuldschein aufgeweicht?

Mit einer „gewissen Sorge“ diskutierten die Wirtschaftsanwälte die Entwicklung des Schuldscheins. Das Instrument, für bonitätsstarke Unternehmen oft das Vehikel aus dem Kernbankenkreis, erfreut sich ungebrochenen Zuspruchs: Schlanke Dokumentation mit deutschem Recht im Rücken, Einzelkündigungsrechten und Übertragbarkeit, attraktive Verzinsung und flexible Laufzeiten, größere unternehmerische Freiheiten. Er birgt kaum Mechanik für Vertragsänderungen oder Waiver – wozu auch, wenn als Emittenten Investment-Grade-Unternehmen vorgesehen sind. Und doch ist zu beobachten, dass sich zunehmend Unternehmen aus dem Crossover-Bereich im Markt tummeln, mit der Folge, dass auch die Schuldschein-Dokumentation, angelehnt an den Konsortialkredit, immer stärker strukturiert wird. Weiand: „Sie haben unseren Ferrari geklaut und wissen nicht, wie sie ihn fahren sollen.“ Weiand war Zeuge von Restrukturierungen von Schuldscheinen, ein kostspieliges „Riesenproblem“ mit den individuell möglichen Kündigungsrechten und Übertragungen an Parteien, die womöglich „ganz andere Agenden haben, als konstruktiv an einem Workout teilzunehmen“.

Die Moderatorin
Dr. Edith Leitner ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und Leiterin des Teams „Corporate Finance“. Dieses Team begleitet Unternehmen durch den gesamten Finanzierungsprozess, von der Analyse des bestehenden Finanzierungsportfolios über die Entwicklung der passenden Strategie bis hin zur Umsetzung einer konkreten Transaktion.
www.slg.co.at/beratung/corporate-finance/

Risiken in den Griff bekommen

Unterschiedliche Geschäftsmodelle, unterschiedliche Risikoarten und -profile: Die Runde, die sich beim Treasurer-Forum „Konzernweite Finanzrisiken – wie bekommt man sie in den Griff“ versammelte, stellte einen repräsentativen Querschnitt von Sicherungsstrategien dar – aber auch einen ansehnlichen Mix von pragmatischen Vorgehensweisen.

Das Risiko-Forum: Jochen Schwabe, Dr. Werner Hoffmann (Intersnack), Thomas Neidert (Qiagen), Roland Preisler (Rheinmetall Automotive), Dr. Volker Anhäuser (BNP Paribas).

Der Autozulieferer Rheinmetall Automotive AG, führend in der Herstellung von Motorblöcken und Antriebsteilen, folgt seinen Abnehmern dorthin, wo Autos gebaut werden. „Für uns ist wichtig, dass es dort nicht nur einen Vertrieb gibt, sondern auch eine Fabrik steht“, erläuterte Roland Preisler, Director Finance & Treasury und Head of Commodity Risk Management, die Risikosituation des 2,6-Milliarden-Euro-Konzerns vor dem Hintergrund der entsprechenden Fremdwährungen. In seinem Fall kommt noch hinzu, dass sich China zum Automobilproduzenten Nummer eins entwickelt, in einer Rasanz, die ebenfalls Niederschlag in der Risikolandschaft findet. Ein weiterer Faktor ist der Einkauf von Metallen, bei denen allein Aluminium mit 100.000 Tonnen jährlich zu Buche schlägt.

Kontrahenten im Fokus

Das Biotech-Unternehmen Qiagen produziert hauptsächlich in Deutschland und in den USA und ist an der NASDAQ und im TecDAX notiert. Daher, so Group Treasurer Thomas Neidert, ist das Thema Fremdwährungsrisiko nicht nur im Hinblick auf die langfristige Absicherung von Trends im Fokus, sondern auch wegen möglicher Auswirkungen von Bewertungsergebnissen im FX-Bereich: „Bei uns als US-gelistetem Unternehmen ist der vorhergesagte Earnings per Share eine der Hauptkenngrößen für die Investoren.“ Ein weiterer Fokus liegt auf dem Kontrahentenrisiko, resultierend aus einer – glimpflich verlaufenen – Finanzierungserfahrung aus den Jahren 2007/2008, sodass Qiagen beispielsweise Derivate-Handelsgeschäfte nur noch voll barbesichert durchführt.

Wie hedgt man Erdnüsse?

Anders wiederum die Lage bei der Intersnack-Gruppe, bekannt durch Knabberei-Marken wie Chio-Chips. Eine wesentliche Produktgruppe sind Nüsse – und diese stellen auch das größte Währungs-Exposure dar. Dr. Werner Hoffmann, Head of Group Treasury & Insurance, stellte die besondere Risikosituation des Snackerzeugers vor: „Wir haben damit einerseits ein Commodity-Risiko mit möglichen Ernteausfällen und so weiter, andererseits ist die ‚Nusswährung’ der US-Dollar. Da der Beschaffungswert bei Nüssen um ein Vielfaches höher ist als beispielsweise bei Kartoffeln, mussten wir unser Risiko-Management darauf konzentrieren und ent-

sprechende Instrumentarien entwickeln." Das resultierte in einen Mix aus klassischem Back-to-back-Hedging und einer Art marktbeobachtendem Commodity-Risk-Management: Während die Positionen aus dem Verkaufsvertrag mit dem Retailer und dem Beschaffungsvertrag unmittelbar und zu 100 Prozent geschlossen werden, wird die Commodity Erdnuss gleichsam über die Beschaffung, den intensiven Kontakt mit Händlern und Farmern gehedgt. Hoffmann: „Wir hören die Nüsse mehr oder weniger wachsen." Durch diesen Kenntnisvorteil ist es möglich, einzuschätzen, wie Sicherungen optimal eingesetzt werden können, was eventuell auch mal in einer Short-Position resultieren kann.

Einstellung der Banken ändert sich

Bilaterale Credit Support Annexes (CSA), wie sie Qiagen über das gesamte Bankenportfolio und standardisiert vereinbart hat, galten vor Jahren seitens der Banken noch als Sakrileg, erinnerte Thomas Neidert: „So, als wollte der Schwanz mit dem Hund wedeln." Heute käme das Interesse daran von den Banken selbst, wie auch Dr. Volker Anhäuser von BNP Paribas bestätigte. Die Besicherung durch einen CSA bedeute ja für die Bank, Derivate-Transaktionen mit weniger Eigenkapital unterlegen zu müssen. Für die Unternehmen, so warnte er, liege die Abwägung zwischen Kredit- oder Liquiditätsrisiko: „Man kriegt das Risiko nicht weg." Die zukünftigen Liquiditätsabflüsse seien schließlich der Höhe und dem Zeitpunkt nach nicht völlig planbar. Doch für die großen Unternehmen konstatierte der Banker: „Das Instrument verbreitet sich immer mehr."

Transparenz in der Exposure-Ermittlung

Absicherung durch Derivate ist bei Rheinmetall Automotive kaum ein Thema; Fertigung und Vertrieb im jeweils selben Land sorgen für weitreichendes Natural Hedging. Nur etwa 20 Prozent des Exposures, sowohl bei FX als auch Rohstoffen, müssen im Financial Hedging abgesichert werden. Die Exposure-Ermittlung selbst erfuhr in den letzten Jahren ein gewisses Finetuning, wie Roland Preisler schilderte: Konzernweit wurde eine währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung ausgerollt; über eine Plattform melden die 40 Tochtergesellschaften ihre FX-Cashflows in die Zentrale, wo sie aggregiert und quartalsweise aktualisiert werden. Die so geschaffene Transparenz sorgt dafür, dass nun eindeutig die Zusammensetzung des Risikoportfolios, die Größe des Risikos mithilfe von Kennzahlen und die Korrelationseffekte dargestellt werden – mit eben der Erkenntnis, dass das verbleibende abzusichernde Risiko gering ist.

Neues an der Front?

Negativzinsen und konzerninterne Zinssätze nach den Vorgaben der BEPS-Initiative waren die Gesprächsinhalte am Treasurer-Forum „Cash-Management – und wieder neue Herausforderungen“.

Cash-Management as usual? Weit gefehlt. Sprachen über aktuelle Herausforderungen: Henry Müller (Ronal), Thomas Vaitl (ADAC), Gerd Klevenz (SAP), Martin Wnkler (SLG).

Drei Treasury-Leiter stellten ihre unternehmensspezifischen Vorgehensweisen im Umfeld der außergewöhnlichen Zinssituation und der OECD-Vorgaben für Intercompany-Anlagen und -Auflagen vor: Henry Müller, Senior Manager Group Treasury der Ronal Group, Thomas Vaitl, Leiter Treasury, Finanz- und Investitionsmanagement der ADAC SE, und Gerd Klevenz, Head of Treasury Operations & Processes der SAP SE.
Der Leichtmetallradhersteller Ronal, ein global agierender Autozulieferer, ist gerade dabei, einen Cash-Pool aufzusetzen und sein dezentrales Cash-Management zu bündeln. Die Ronal-Gesellschaften hatten bisher, historisch bedingt, im Cash-Management ziemlich freie Hand. Mehr als 100 Bankkonten mit 30 Banken, da lautet das Ziel, Bankbestände und Konten zu reduzieren und eine einheitliche Bankenlandschaft zu implementieren. Zum Thema Negativzinsen meinte Henry Müller: „Sie treffen uns gar nicht so hart.“ Zum einen ist Ronal ein leichter Nettoschuldner, zum anderen pflegt der Konzern mit Sitz im Schweizer Härkingen mit seinen Bankpartnern langanhaltende Verbindungen. Selbst in der Schweiz kennt Müller das Problem Negativzinsen nicht: „Wir haben nicht mal einen Threshold – maximal steht bei uns eine Null.“ Mit der Aktivierung des Cash-Pools und dem Hereinholen der Liquidität werde sich zwar die Lage anspannen, aber Müller gab sich zuversichtlich, auch dafür eine Strategie implementieren zu können. Was die internen Finanzierungszinssätze betrifft, verwendet Ronal ein von Schwabe, Ley & Greiner entwickeltes Tool, das die marktgerechte Verzinsung der internen Finanzierungen ermöglicht (s. Kasten S. 13) und bereits von den Wirtschaftsprüfern abgenickt worden ist. Müller: „Jetzt sind wir gespannt, wie die Steuerbehörden es akzeptieren.“ Davor waren die internen Darlehen mit einem Referenzzinssatz plus einer fixen Marge vergeben worden, ohne auf die Bonität der einzelnen Gesellschaften einzugehen.

Verlass auf die Hausbanken

Thomas Vaitl schilderte die etwas komplexe Struktur des ADAC, dessen Leistungen sich in jene für Mitglieder (Pannenhilfe durch den ADAC e.V.), in wirtschaftliche (Rückholaktionen durch die ADAC SE) und gemeinnützige Leistungen (Luftrettung durch die ADAC Stiftung) einteilen lassen; sowohl der Verein als auch die SE verfügen über einen Cash-Pool, wobei ersterer in den pannenanfälligen Sommermonaten sehr starke Zuflüsse verzeichnet. Weil diese gut planbar sind, werden die Inflows mittelfristig im Festgeld- oder gegebenfalls im Schuldscheindarlehensbereich angelegt. Cash-Ausgänge hingegen sind eher von Versicherungsfällen abhängig und naturgemäß nicht so vorhersagbar. Vaitl zum Thema Zinsumfeld: „Wir haben mit unseren vier Kernbanken Caps vereinbart, innerhalb derer wir keine Negativzinsen auf unsere Anlagen zahlen.“ Letztendlich beinhalten die Vereinbarungen aber auch, die Caps

nicht voll auszuschöpfen. Jedoch: „Die Agreements beziehen sich auf ein Vierteljahr, sie werden ständig und hart verhandelt.“ Auch Vaitl verwies auf die langjährige Zusammenarbeit mit den Hausbanken, die ein solches Vorgehen ermöglicht.

Schwarze Null

Extrem zentralisiert präsentierte sich SAP im Cash-Management. Eine Payment Factory ist im Einsatz, die im Namen von Tochtergesellschaften und von den Konten der Tochtergesellschaften Zahlungen durchführt. Gerd Klevenz: „Wir versuchen, die Liquidität weitgehend zu zentralisieren, und, wenn sie nicht zentralisiert ist, zu kontrollieren.“ Das Projekt „Finance Transformation“ hat dazu geführt, dass SAP in zahlreichen Ländern und Gesellschaften keine Finance-Mitarbeiter mehr beschäftigt; mittlerweile wurden auch Themen wie lokale Jahresabschlüsse in die Zentrale abgezogen. Das Negativzinsumfeld hat mitnichten bewirkt, dass Cash-Pools verändert oder abgeschaltet wurden. Klevenz: „Cash-Pools sind dazu da, um die Liquidität zu zentralisieren und unter Kontrolle zu halten. Es gibt keine Initiative, das Geld auf den Konten der Tochtergesellschaften zu lassen.“ Andernfalls würden die Prozesse wieder ineffizienter, Handelsgeschäfte aufwendiger werden. So versuche man eben „händeringend“, die zentralisierte Liquidität mit einer schwarzen Null unterzubringen. „Wir schaffen es in der Regel, für das Geld Abnehmer zu finden, die zu unserem Bankenkreis gehören und über ein akzeptables Rating verfügen.“ Die Auswirkungen der BEPS-Initiative nimmt Klevenz quasi achselzuckend hin: „Unsere Steuerabteilung ist in Sachen Verrechnungspreise seit Jahrzehnten aktiv. Uns ist wichtig, dass das Ganze auf sauberen Verträgen basiert, aus denen die Liabilities und Vorteile der einzelnen Cash-Pool-Teilnehmer sichtbar werden.“

Apropos BEPS ....
... und die Folgen für interne Finanzierungssätze: Schwabe, Ley & Greiner hat eine Berechnungsgrundlage für Transferpreise erarbeitet, die objektiv und in allen Schritten nachvollziehbar ist. Damit lassen sich konzerninterne Zinssätze ableiten, die eine Differenzierung zwischen Bonitäten, Laufzeiten und Währungen ermöglichen und auch Länderrisiken berücksichtigen.
www.slg.co.at/beratung/corporate-finance/

Advertorial

Deutsche Bank am Finanzsymposium 2017

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

Kapitalmarktausblick 2017
Oliver Eichmann von der Deutsche Asset Management gab Einblicke in politische Entwicklungen, wie beispielsweise Fiskal- und Geldpolitik, und deren Einfluss auf Kapitalmärkte sowie die Risikobehaftung unterschiedlicher Anlagemöglichkeiten.

Infineon Technologies AG: Die Welt wird smarter – auch im Cash Management
Ronald Hübener von Infineon Technologies AG berichtete über sein internationales Implementierungsprojekt mit der Deutschen Bank als Partner, bei dem neben SAP BCM ein Bankenkommunikationskanal (EBICS International) und ein Format (XML) etabliert wurden. Zusätzlich wurde ein globales EUR Liquiditätsmanagement errichtet.

Echtzeitzahlung und PSD2 – was bringt der Fortschritt und wann?
Schnelligkeit, Komfort, Transparenz und Sicherheit sind die wichtigsten Treiber im Fortschritt des Zahlungsverkehrs. Andreas Nestele und Davide Ferrando von der Deutschen Bank erläuterten Chancen und Herausforderungen von

SEPA Instant Credit Transfers und thematisierten neben der Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 auch die SWIFT Global Payments Innovation Initiative.

Die Welt wird virtuell – virtuelle Kontenmodelle im Vergleich
Virtuelle Kontenmodelle nehmen im Zuge der Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle ein. Nicole Borm und Kirsten Klein von der Deutschen Bank erklärten, dass diese Modelle bei den Fragen „wer hat gezahlt“ (Payer-ID) oder „an wen wurde gezahlt“ (im Rahmen von Konzernstrukturen mit On-behalf-of-Modellen) unterstützen. Somit bietet sich auch die Möglichkeit, Konzernstrukturen hin zu einem Ein-Kontenmodell zu entwickeln.

Aufbau einer neuen Treasury-Abteilung: Ohne starken Partner geht's nicht

„Treasury von null auf hundert": Mit einem sorgfältig durchdachten Plan ist man gut beraten. Interessant oder kritisch – je nach Interpretation – wird es dann, wenn alle Pläne obsolet werden: In einer krisenhaften Situation, in der schnell eine Lösung auf den Tisch muss und nicht mehr lange über Pläne diskutiert werden kann.

Ohne Bankverbindungen, Konten und Kreditverträge: So stand Michael Kessel, Head of Group Treasury der Aqseptence Group, nach einem Carve-out der Bilfinger-Gruppe da. Und sollte plötzlich alleine leisten, was zuvor 15 Personen geschafft hatten. „Die Herausforderung war die, dass die Kollegen meinten, es ginge so weiter wie vorher auch", erklärte Kessel.

Davon konnte keine Rede sein, denn für Aqseptence ging es erst einmal darum, überhaupt eine Bankenstruktur zu schaffen. „Im ersten Moment waren alle Banken begeistert, denn durch den Carve-out hatten wir über 70 Prozent Eigenkapitalquote", so Kessel. Viele potenzielle Bankpartner stießen sich allerdings am neuen chinesischen Eigentümer. Eine kritische Phase für Aqseptence, denn wenn ein Unternehmen keine Bank mehr hat, „bringt es auch nichts, wenn man Aufträge hat und sie nicht abwickeln kann."

Anders gelagert war der Fall bei Selecta. Der Automaten-Konzern wurde von der Beteiligungsgesellschaft KKR übernommen, was die Zielrichtung und die Anforderungen ans Reporting grundsätzlich änderte. Zahlen, Daten, Fakten waren auf einmal Trumpf – mit dem neuen Eigentümer wehte ein anderer Wind. „Das wirkt sich nicht nur auf den Aufbau des Treasury aus, sondern auch auf dessen Positionierung", sagte Oliver Gerstberger, Head of Group Treasury, Tax and Insurance bei der Selecta Management AG.

„Früher wurde der Treasurer als derjenige gesehen, der das Geld zählt und das Funding überweist, wenn es gebraucht wird", meinte Gerstberger. Heute ist der Treasurer frühzeitig eingebunden, auch in Investitionsprojekte, weil „Cash is king" bei KKR. „Der Cashflow ist die zentrale Kennzahl für einen Private-Equity-Investor", resümierte Gerstberger.

Treasury ohne Treasury-Kultur

Reinhard Schramm von SOS Kinderdorf International war damit konfrontiert, ein Treasury für ein Non-Profit-Unternehmen aufzubauen, in dem die dafür erforderliche Kultur eigentlich nicht vorhanden war. Und das, obwohl der Bedarf absolut gegeben ist, wie Schramm erläuterte: „Wir arbeiten mit 109 Währungen, und das sind natürlich nicht nur wichtige, sondern auch alle möglichen Exoten." Dazu kommt die Zweckbindung von Spenden, die aufrechtzuerhalten ist. „Wenn also ein Spender in Norwegen sich ein Patenkind ausgesucht hat, das in Swasiland lebt, müssen wir im Treasury die Zweckbindung aufrechterhalten und dokumentieren, wenn wir die Norwegen-Krone in Euro wechseln und den Euro in den Lilangeni." Viele „Geschäfte" von SOS Kinderdorf finden zudem in Krisenregionen statt, in denen einfachste Zahlungsverkehrsfunktionen eine große Herausforderung darstellen.

Die Frage, wie man im Non-Profit-Bereich eine Treasury-Kultur und eine Daseinsberechtigung für das Thema schafft, hat Schramm mehrere Monate be-

schäftigt. „Bei einer Hilfsorganisation werden solche Kosten aus Spenden getragen und damit muss man sich natürlich rechtfertigen“, so Schramm. Es waren zwei schwierige Währungssituationen, die den Ausschlag gaben. Der Euro hatte gegenüber vielen der „SOS-Währungen“ abgewertet und man hatte Schwierigkeiten, die Budgets in lokaler Währung zu bedienen. „Zweimal durch die Erfahrung durchzugehen, im Dezember nicht mehr alles überweisen zu können, hat sehr geholfen, die interne Bereitschaft zu erzeugen.“

Wenn sich Banken zieren

Zentrales Problem in der „Von null auf hundert“-Situation: das Finden des passenden Bankpartners, denn, so Moderator und SLG-Partner Georg Erhart, für Banken bedeutet dies, Entscheidungen in unsicherer Zeit zu treffen. „Denn sie kriegen in dieser Situation noch nichts Brauchbares an Daten und Fakten.“ Es gibt noch keine Eröffnungsbilanzen und die Kapitalstruktur oder der Eigentümer ist neu. Gleichzeitig besteht Zeitdruck, wobei Banken weder dafür bekannt sind, gerne riskante Entscheidungen zu treffen noch besonders schnell zu sein.
Für Gerstberger ist klar, dass man in einer solchen Situation in keiner starken Position ist. Das übliche RFP-Verfahren bringt einen nicht weiter, ebenso wenig wird die Erwartung erfüllt, jede Menge Offerte zu bekommen. „Es gibt sehr große Unterschiede bei den Banken“, beschrieb Gerstberger seine Erfahrungen: Bei der einen bekomme man ein einseitiges Formular, bei der nächsten sei das gleiche Dokument 16-mal so lang. Wenn er an die Fragen zurückdenke, die ihm Bankmitarbeiter gestellt haben, erinnerte ihn das manchmal „an Satire“.
Das konnte Andreas Becker, Head of Clients & Products Germany & Austria bei ING Wholesale Banking, so nicht stehen lassen. Wenn sich ein Treasurer in schwieriger Situation an ihn wende, spielen für ihn drei Dinge eine zentrale Rolle: Erstens, ist das Treasury ein Cost- oder ein Profit-Center? Letzterem stehe er skeptisch gegenüber, denn in diesem Fall könne er „nicht ausschließen, dass neben der Unterstützung des normalen Geschäftsbetriebs Transaktionen durchgeführt werden, die ins Trading gehen.“
Als zweiten Punkt zählte Becker die Bereitschaft zu Transparenz und Offenheit gegenüber der Bank auf. Drittens gab sich der Banker davon überzeugt, dass Treasury heute sehr stark auf Big Data und Data Analytics aufbauen müsse. Damit sei es sehr schnell möglich, eine solide Markteinschätzung zu treffen.
Die negativen Erfahrungen im Umgang mit Banken sind für Becker häufig auf regulatorische Anforderungen zurückzuführen, deren Einhaltung und Umsetzung für die Kunden oft nicht nachvollziehbar sind. Für die Zukunft versprach er seitens ING eine Plattform-Lösung. Auf diese können Unternehmen Standardinformationen hochladen, damit im Falle des Falles transparente und schnelle Entscheidungen getroffen werden können.

Zeit, neue Wege zu gehen.
Finanzmanagement mit Technosis.

- Electronic Banking
- Cash Management
- Netting
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung
- Automatische Buchung
- eBAM
- EMIR
- Asset Management
- IAS / IFRS
- Datenversorgung

www.technosis.de

So viele Feiernde wie noch nie: Das Trafowerk Mannheim fasste am Galaabend 1.100 Gäste.

Symposium der Rekorde

Mit mehr als 2.200 Teilnehmern sprengte das 29. Finanzsymposium die bisherige Obergrenze – der guten Laune bei den Fachgesprächen und am Galaabend was dies durchaus förderlich. Und BMX-Profi Chris Böhm stellte einen neuen Weltrekord in Radumdrehungen auf.

CFO-Runde zur Agenda 2020.

Einsammeln der Lose.

Podiumsdiskussion: Welche Rolle spielt der Treasurer im Unternehmen?

Ausstellerbereich.

Hommage an 200 Jahre Karl von Drais.

Foren zu allen Treasury-Themen.

Workshop-Szene.

Jahrgangsbeste der Treasury-Prüfung 2016 mit Gastredner Peer Steinbrück.

„Meine Treasury-Köpfe“: Frank H. Lutz

In fast 40 Berufsjahren habe ich viele interessante Menschen kennenlernen dürfen. Meine besonderen „Treasury-Köpfe“ stelle ich in loser Folge im TreasuryLog vor – eine ganz persönliche und durchaus subjektive „Treasury Hall of Fame“ sozusagen. Diesmal: Frank H. Lutz, CFO der Covestro AG.

Seit 2014 ist Frank H. Lutz Finanzvorstand und seit 2015 zusätzlich Arbeitsdirektor von Covestro. Wir haben uns während seiner Zeit als Senior Vice President für den Bereich Finanzen bei MAN kennengelernt und zusammengearbeitet. Dort war er bald CFO, für das eigentliche Corporate Treasury also operativ nicht sehr lange verantwortlich. Seine professionelle und zielstrebige Herangehensweise an unsere gemeinsamen Themen hat mich immer beeindruckt.

Direkt zum Finanzvorstand geboren oder vorbestimmt wird wohl niemand. Frank H. Lutz ist aber zumindest hinsichtlich des Finanzthemas „erblich vorbelastet“. Sein Vater war schon im Bankwesen tätig, Finanzthemen wurden auch am Abendessenstisch behandelt. Ein Faible für Mathematik und eine hohe Affinität zur Zahlenwelt empfindet er als geradezu „genetisch bedingt“. Trotzdem entschied er sich für ein BWL-Studium mit dem Vertiefungsfach Bankwesen und nicht für die Mathematik, „weil das mehr berufliche Möglichkeiten versprach“.

Was für viele andere ein Traumstart in das Berufsleben gewesen wäre, ein Job bei Goldman Sachs, dazu kam Lutz „wie die Jungfrau zum Kind“. Eigentlich war nach Abschluss des Regelstudiums ein Doktorat geplant. Und wenn er eines zu dem Zeitpunkt gewiss nicht werden wollte, dann war das Investmentbanker. „Spreadsheet Heroes nannten wir die.“ Es kam aber ganz schnell anders. Goldman stellte sich an der Uni vor, es gab eine persönliche Einladung und ein Abendessen. „Das war im Sommer ´94 während der Fußball-WM in den USA. Wir haben den ganzen Abend über Fußball gesprochen. Es waren eigentlich ganz nette Jungs.“ Die Einladung zum Interview in Frankfurt am nächsten Tag konnte er da nicht mehr ausschlagen. Es ging um die Besetzung einer Stelle in London. Zurück bei den Eltern in Stuttgart lag schon ein Ticket zu den nächsten Interviews in London. So nahmen die Dinge ihren Lauf.

Die Aufgabe dort erwies sich als weit interessanter als das befürchtete Kneten trockener Spreadsheets. Im Credit Department ging es um Bonitätsanalysen, Handelslimite und Rating-Beratung. Das war spannend genug und eine gute Grundlage, um schon zwei Jahre später wieder mit Goldman nach Frankfurt zurückzukehren. „Man wollte das deutsche Geschäft ausbauen. In der Bank gab es ein paar wenige, die Deutsch sprachen. Die mussten alle hin.“ Unter der Leitung von Phil Murphy versammelte sich ein

Der Autor:

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

Covestro-HDI-Anlage in Shanghai.

Team mit einigen Namen, die später in Finanzkreisen recht bekannt werden sollten, wie etwa Paul Achleitner oder Stefan Jentzsch. Mit dem Wechsel nach Frankfurt verbunden war auch ein Wechsel in das Corporate Finance Business, und zwar in die Financial Institutions Group. Es folgten unter anderem ein Jahr in New York und 2003 eine neuerliche Rückkehr nach Frankfurt.

„Zu dem Zeitpunkt war meine Überlegung, dass ich nach so langer Zeit im Investment Banking den Point of no Return vielleicht schon überschritten haben könnte." Ein Gespräch mit einem Headhunter sollte Aufschluss geben, was denn notwendig wäre, um auf die Unternehmensseite zu wechseln, in eine Leitungsfunktion im Finanzbereich. Die Antwort war wenig erfreulich: „Ihr Produktportfolio ist nur M&A und Corporate Finance. Das wird nichts."

Auf der Bankseite ergab sich aber eine neue Möglichkeit. Die Deutsche Bank wollte ihr Industriekundengeschäft im Investment Banking auf- und ausbauen. Das komplette Produktportfolio sollte angeboten werden. „Da war ich vom Kundensegment her eigentlich falsch, dachte mir aber, das könnte ich schon machen, wenn ich vollständige Kundenverantwortung bekomme." Die bekam er für einen kleinen, aber illustren Kreis erstklassiger deutscher Industrieunternehmen – darunter ein Name wie MAN, was noch schicksalhaft werden sollte.

„In den zwei Jahren bei der Deutschen Bank habe ich einige Projekte mit MAN gemacht. Ein Übernahmeprojekt war zwar gerade gescheitert, aber der Kunde hatte sich von mir gut behandelt gefühlt." Beim nächsten Mandat, dem Verkauf des Druckmaschinenherstellers Manroland, bestand der MAN-Finanzvorstand darauf, dass Lutz das Mandat leitete. Dieser Vorstand war Karlheinz Hornung. „Ihm habe ich sehr viel zu verdanken", sagt Lutz sehr deutlich.

Bald brauchte Hornung nach Übernahme diverser zusätzlicher Zuständigkeiten einen Finanzdirektor zu seiner Entlastung. Das war die Chance, auf die Frank H. Lutz gewartet hatte. Warum eigentlich der Wechsel in die Industrie? „Ganz tief in mir drin habe ich gespürt, dass ich mehr als nur Berater sein wollte. Ich will Dinge selber machen." Mit dieser Position fand er sich auch im Kreis der potenziellen Nachfolger des CFO, wenn Hornung seinen Vertrag von sechs Jahren erfüllt haben würde. Es gab keine Zusage in diese Richtung, aber die Möglichkeit und das Verständnis, dass er die sechs Jahre ohnehin brauchen würde, um für die CFO-Position reif zu sein. Wieder kam es etwas anders. Nach nur drei Jahren musste Hornung ausscheiden, Lutz wurde sein Nachfolger. „Hätte es tatsächlich sechs Jahre gedauert, hätte ich die Chance nicht mehr bekommen: Die Integration in den VW-Konzern wäre so weit fortgeschritten gewesen, dass es wahrscheinlich ein Kandidat von VW geworden wäre. Insgesamt waren es im Dezember 2009 sehr glückliche Umstände für mich persönlich."

Was ist eigentlich anders, wenn man gestern noch Finanzdirektor war und heute CFO? „Ganz einfach! An dem Tag hat es plopp gemacht, und mein Kalender war für die nächsten Monate voll. Die Aufgabe war interessant, aber die persönliche Flexibilität war weg." Für Spannung war jedenfalls ausreichend gesorgt. Die Nachwehen der Finanzkrise, im LKW-Geschäft ganz besonders zu verspüren, waren zu bewältigen. Das Vorstandsteam war neu, die Moral der Mannschaft aber – auch aufgrund der Compliance-Affäre – angeschlagen. „Wir standen als Unternehmen unter Generalverdacht." Lutz verhehlt nicht, dass er es auch als glückliche Entwicklung sieht, dass das Unternehmen wirtschaftlich wieder recht rasch in die Spur gebracht werden konnte. „Der Markt hat bald gedreht. 2010 war schon ganz passabel. Allerdings: Je besser es lief, desto größer wurde das Interesse von VW an einer vollständigen Übernahme." So kam es bald zum Übernahmeangebot und damit zu seinem Abschied. „Den Beherrschungsvertrag

Zur Person Frank H. Lutz

Welche Lehren aus Ihrem Werdegang würden Sie weitergeben?
„Es ist viel weniger planbar, als man denkt. Die wenigsten meiner Kommilitonen, die schon im ersten Semester wussten, dass sie Investmentbanker werden, wurden es dann auch. Man muss bereit sein zu schnellen Entscheidungen. Der Kopf muss die Fakten prüfen, aber der Bauch muss entscheiden."

Was wäre Ihr beruflicher Plan B gewesen?
„Sportjournalist war lange eine echte Alternative. Schreiben macht mir Spaß, Sport interessiert mich sehr."

Haben Sie ein Lebensmotto?
„Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar, wie Ingeborg Bachmann sagt."

Was macht Ihnen in der Freizeit Spaß?
„Familie, mit den Kindern zum Sport, selbst Sport machen."

Polyurethan für Sportschuhe.

wollte ich nicht noch selber verhandeln." 2013 verließ er MAN, ohne konkrete Pläne für die Zukunft zu haben.

Aldi Süd meldete sich auf der Suche nach einem CFO. „Das klang sehr interessant, weil es da alles gab, was ich noch nie gemacht hatte: Einzelhandel, Familieneigentum und weiteres Neuland zu entdecken." Eine Fehleinschätzung, wie er heute zugibt: „Das war keine gute Karriereentscheidung. Der Bauch hat das sehr bald gemerkt, der Kopf brauchte etwas länger." Nach einem Dreivierteljahr war schließlich auch der Kopf überzeugt: „Ich brauche einfach den Kapitalmarktbezug. Das hat mir zu sehr gefehlt."

Wieder war er also frei, nahm sich eine Auszeit, ohne aktiv zu suchen. Der Anruf von Bayer „war dann wie ein Volltreffer für einen CFO". Die Sparte Material Science sollte verselbständigt und an die Börse gebracht werden. Diese Aufgabe war für ihn wie gemalt. Sie hatte alles, worauf er mit seiner Karriere vorbereitet war.

Innovative Kunststoffherstellung mit CO_2: Covestro-Werk in Dormagen.

Heute ist die Verselbständigung erfolgt, der Börsengang erfolgreich absolviert. Wird ihm jetzt langweilig? „Nein, auf keinen Fall. Wir sind ein Start-up mit 16.000 Mitarbeitern. Das war ein typischer Carve-out, wo diverse Zentralfunktionen nicht vorhanden waren und erst eingerichtet werden mussten. Jetzt geht es darum, die Geschäftsprozesse, die zum Teil für einen viel größeren Konzern gestaltet waren, entsprechend anzupassen. Das bietet genug unternehmerischen Gestaltungsspielraum für viele Jahre." Dass die Funktionen und Prozesse des Konzerns bei einer Ausgliederung nicht einfach übernommen werden können, habe Bayer schon bei Lanxess gelernt. „Daher bekamen wir relativ viel Freiheit nach dem Motto: Baut euch passende Regeln selbst auf!" Das ideale Spielfeld für einen wie Frank H. Lutz, der die Dinge gerne selber macht.

Ist sein Karriereplan also richtig aufgegangen? „So etwas kann man letztlich nicht planen. Man muss einfach auch zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein." Hatte er das richtige Rüstzeug? „Im Accounting hatte ich aus dem Kreditbereich ein wenig Ahnung, im Controlling gar nicht. Das war schon schwierig. Die vollen sechs Jahre auf der zweiten Ebene bei MAN hätte ich gut brauchen können. Für das operative Geschäft habe ich mich immer interessiert. Das war wichtig. Da darf man aber nicht als Vorstand auftreten, sondern als Lehrling." Demut und vernünftiger Realismus, Zielstrebigkeit und Professionalität, offener Umgang mit Menschen – die notwendigen Persönlichkeitsmerkmale eines erfolgreichen CFO hatte Frank H. Lutz wohl immer schon. Hat man die, lassen sich die inhaltlichen Themen auch „unterwegs" immer weiter ergänzen, wie sein Weg bis hierher zeigt.

NEHMEN SIE IHREM CASH-MANAGEMENT DIE GRENZEN. GLOBAL UND EFFEKTIV.

Der Erfolg Ihrer weltweiten Handelsaktivitäten basiert auf einer effizienten Steuerung der Zahlungsströme und einer verlässlichen Planung. Steuern Sie Ihre Liquidität zentral und transparent über ein globales Cash-Pooling. Mit dem weltweiten Netzwerk der HSBC-Gruppe und der Erfahrung als einer der führenden Banken im Zahlungsverkehr bieten wir Ihnen innovative, effiziente und nachhaltige Finanzlösungen. Persönliche und individuelle Betreuung macht uns zu einem verlässlichen Partner für Ihre langfristigen Unternehmensziele.

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

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

HSBC

Gleiche Ansprüche, unterschiedliche Ausformungen

Worauf liegt der Fokus im Finanz-Reporting? Wie weit lässt sich dieses automatisieren? Um Berichtsanforderungen und unternehemensspezifische Spielarten ging es im System-Forum „Was macht ein wirklich gutes Berichtswesen aus?“

Performante Berichte: Moderatorin Andrea Kemetmüller (SLG) und ihre Gäste: Stephan Lohnert (Swisscard), Dr. Verena Volpert (E.ON), Dirk Schreiber (Fresenius).

Wirklich gutes Treasury-Reporting schafft im Idealfall Transparenz, dient der Entscheidungsunterstützung und vernetzt die zugrunde liegenden Basissysteme. Auch wenn in so gut wie jedem Berichtswesen immer dieselben Elemente – Finanzstatus, Liquiditätsentwicklung, Risikosituation – enthalten sind, gleicht doch keines dem anderen; denn das spezifische Umfeld eines Unternehmens ist die Vorgabe, nach dem ein Berichtswesen aufgebaut wird. Drei Unternehmen stellten vor, wie sie berichten und wodurch ihre Berichte sich auszeichnen.
Stephan Lohnert leitet das Treasury der Swisscard AECS GmbH, des größten Kreditkartenherausgebers in der Schweiz. Seine Aufgaben bezeichnete er als eine Mischung von Corporate und Bank-Treasury, mit Liquiditäts-Management als zentralem Thema: Da in der Schweiz Kreditkarten nicht per Lastschrift, sondern mehrheitlich per Rechnung bezahlt werden, entstehen der Swisscard um den Lohnzahlungstag gegen Monatsende massive Inflows, den Rest des Monats jedoch konstante Outflows. „Das heißt, ich muss eine relativ kurzfristige Liquiditätsplanung vornehmen“, sagte Lohnert und führte seine Berichte auf: Täglicher Finanzstatus, monatliches Treasury-Reporting für CFO, Accounting und Controlling mit Liquiditätsvorschau samt Minimumszenario im Verhältnis zum Risikopuffer. Dieser wird einmal im Jahr definiert und gegen das Minimum rollierend gemessen. „Für den Liquiditäts-Forecast verwenden wir statistische Tools, die funktionieren aufgrund des Gesetzes der großen Zahl gut.“ Über rückwirkende Reports überprüft Lohnert die Qualität der Planung, um die Modellierung laufend zu verbessern.

Blick auf die Schulden

Stark vom Verschuldungsthema geprägt zeigte sich die Lage beim Energiekonzern E.ON, nach der Abspaltung des konventionellen Energiegeschäfts nunmehr zuständig fürs Netzgeschäft, Kundenlösungen und erneuerbare Energien. Zusätzlich dazu verblieb Betrieb und Rückbau der deutschen Kernenergiekapazitäten bei E.ON – und das prägt auch das Reporting: E.ON hat eine Rückstellungsverschuldung von 24 Mrd. Euro, davon der Großteil aus Rückstellungen für die Entsorgung der Atomkraftwerke. Zum Vergleich: Die Finanzverschuldung beträgt 14 Mrd., ebenso hoch ist die Liquiditätsreserve. Verena Volpert, Bereichsleiterin Group Finance: „In unserem Finanzbericht liegt der Fokus auf der Darstellung der Verschuldung in einer erweiterten Form.“ Ent-

sprechend komplex falle der Bericht aus. Die Verschuldung wird über den „Debt Factor“ gemessen und als absolute und relative Größe prognostiziert. „Die Verschuldungsgröße mischt sich mit Größen, die ich auf Knopfdruck aus dem System herauskriege und mit bilanzgetriebenen Größen“, sagte Volpert. Gerade bei Entsorgungsrückstellungen müsse man „tief in die Units“ zu den Experten gehen, um die Kosten zu verstehen, erklärte sie, und mit einem gelinden Seufzer: „Hätte ich ‚nur‘ richtige Finanzschulden, wäre es einfacher.“

Liebling des Treasurers

Als „vollautomatisiert, topaktuell und einfach“ nannte Dirk Schreiber, Treasury-Leiter von Fresenius, seine Berichte. Das Fresenius-Treasury ist komplett zentralisiert, mit Cash-Management, Risiko-Management und Finanzierung als zentralen Aufgaben. Keine andere Abteilung verfüge über ein vergleichbares Reporting, sagte Schreiber und umriss, wie es dazu kam: In den vergangen Jahren wurde eine massive Automatisierungsoffensive gefahren, die ihren Ausgang bei der reinen Berichtserstellung hatte. „Da waren wir sehr händisch unterwegs. Mit einer TIPonTOP-Lösung erhielten wir ein Tool, mit dem wir richtig perfomant Berichte generieren können.“ In einem zweiten Schritt wurde die Plausibilisierung der Daten automatisiert. „Wir haben zehn Plausibilierungs-Checks implementiert, wodurch das System sozusagen von selbst unsere Tochtergesellschaften auf Unstimmigkeiten hinweist.“ Dies habe zu einer starken Datenbereinigung geführt. Dass Schreibers Berichtswesen so aktuell ist, ist dem Aufwand zu verdanken, tausende von Bankkonten an das Berichtstool anzubinden: „So können wir den Tagesfinanzstatus punktgenau abrufen.“ Für den Nettoschuldner Fresenius, der stark wächst und aufgrund stabiler Cashflows keine große Liquiditätsreserve hat, sei es wichtig, über den Tagesfinanzstatus die Nettofinanzschuld zu dokumentieren. Dass seine Berichte einfach sind, sieht Schreiber auch bewiesen, wenn „sehr wenig Verständnisfragen zurückkommen“. Als seinen Favoriten nannte er den Banking-Relationship-Bericht. „Man gibt eine Bankengruppe ein und generiert einen Bericht, der aufzeigt, wie die Geschäftsbeziehung aussieht.“ Selbst bei einer großen Bankengruppe, mit der Fresenius über vielfache Verpflichtungen verbunden ist, benötige er dafür keine 15 Sekunden. „Das ist vor einem Banken-Meeting total hilfreich.“

Advertorial

Wertsicherungsfonds: Die attraktive Anlagealternative für Unternehmensliquidität

Angesichts negativer Renditen bei kurzlaufenden deutschen Staatsanleihen ist es für institutionelle Anleger schwer, Anlagemöglichkeiten für größere Summen zu finden, die sowohl Liquidität als auch gute Renditechancen bieten. Die Metzler Wertsicherungsfonds sind eine interessante Alternative: Mit dynamischer Asset-Allokation und integriertem Risikomanagement ermöglichen sie Anlegern die Partizipation an steigenden Aktien- und Rentenkursen bei gleichzeitig begrenzten Verlustrisiken* – alles unter der Maßgabe höchster Liquidität und Transparenz. Ein regelgebundenes Allokationssystem ermittelt täglich einen optimalen Mix aus globalen Aktien- und Renteninvestments. Portfoliorisiken werden permanent in Echtzeit überwacht und bei Bedarf umgehend durch Allokationsanpassungen reduziert.

Die Wertsicherungsstrategie hat sich seit 2001 bewährt und wird in Publikumsfonds mit unterschiedlichen Wertuntergrenzen* angeboten. Diese liegen bei 98, 96, 93 und 90 % des jeweiligen Fondspreises vom 1. Januar eines Jahres. So können Anleger das Verlustrisiko* zum Jahresende auf ein individuell akzeptables Maß begrenzen.

* Es kann weder garantiert noch zugesichert oder gewährleistet werden, dass die Wertuntergrenze gehalten oder die Zielrendite erreicht wird. Die Fonds können keinen vollständigen Vermögensschutz bieten.

Dr. Marco Schulmerich
Geschäftsführer der Metzler Asset Management GmbH
Tel: +49 69 21 04-532
E-Mail: asset_management@metzler.com
www.metzler.com

Moderator Günther Bauer mit den TMS-Experten: Peter Mitterer (Benteler), Andreas Völpel (Continental), Helmut Springer (Reval).

„Ein steiniger Weg“

Ein neues Treasury-Management-System, einmal erfolgreich eingeführt, verspricht Arbeitserleichterung und Automatisierung. Die Erreichung dieses Ziels ist allerdings mit viel Aufwand verbunden.

Was bewegt ein Unternehmen dazu, ein neues Treasury-Management-System (TMS) einzuführen und worauf muss man sich in der Implementierung gefasst machen, wollte Günther Bauer, Manager bei Schwabe, Ley & Greiner, von seinen Gesprächspartnern im System-Forum „Update oder Neustart“ wissen. Sowohl bei der Continental AG als auch bei der Benteler Group war es letztlich die Unzufriedenheit mit einer zerklüfteten Systemlandschaft, die zu diesem Entschluss geführt hatte.

Benteler hatte ein altes TMS im Einsatz, das vom Hersteller schon länger nicht mehr weiterentwickelt wurde, weil dieser neue, modernere Produkte im Portfolio hatte. Zusätzliche Anforderungen wurden über die Jahre hinweg über neue Tools und zum Teil über Excel abgebildet. „In vielen Bereichen gab es daher kein Straight-through-Processing und wir hatten viele manuelle Prozesse“, erklärte Peter Mitterer, Vice President Treasury bei der Benteler Group, die Ausgangslage.

Bei Continental führte die extreme Expansion über die Jahre zu einem kunterbunten Durcheinander in der Systemlandschaft. „Wir haben viele Systeme einfach dazugekauft und waren im Prinzip immer nur mit Konsolidierung beschäftigt“, so Andreas Völpel, Team Koordinator Projekte beim internationalen Konzern. „Ich bin immer ganz beeindruckt, wenn ich Unternehmen kennenlerne, bei denen es ganz anders ist.“ Viele gute Ideen, die man gerne projekthaft umgesetzt hätte, scheiterten in der Vergangenheit an systemseitigen Restriktionen. „Das war der Ausgangspunkt für uns, zu sagen, wir müssen mehr tun als nur ein Update fahren“, sagte Völpel.

Dabei standen zwei Ziele besonders im Fokus: Zum einen war das die Kombination von Digitalisierung und Sicherheit. Prozesse, die manuell gestaltet sind und nicht systemseitig dargestellt werden, bergen ein operationales Risiko. Zum anderen, die Anforderungen aus EMIR abzudecken, dass ein Unternehmen ein System haben muss, um sämtliche Risiken transparent und bewertbar zu machen und im Reporting darzustellen. Das war bei Continental nicht der Fall.

Treiber für zukünftige Entwicklungen

Für Helmut Springer, VP Sales & Client Relations Corporates beim Systemanbieter Reval, sind diese und andere regulatorische Anforderungen auch zukünftig ein starker Treiber für Weiterentwicklungen auf der Systemseite. „In den letzten zwei Jahren wurden wir ein bisschen verschont mit Regulierungsthemen, das ändert sich momentan aber wieder. Was uns am meisten betreffen wird, ist IFRS 9, damit muss man sich aktiv auseinandersetzen.“ IFRS-9-Compliance ist für ihn eine Muss-Anforderung an ein modernes TMS.

Daneben nannte Springer auch die In-house-Bank als treibendes Thema. Eine solche umfasst für ihn die Themen Cash-Management, Anbindung einer Zahlungsplattform, Netting-Prozesse und die Frage der Intercompany-Finanzierung. „Um am Ende des Tages auch noch Risiko-Management zu machen, Prüfroutinen draufzulegen, Limite zu erstellen und

wirklich eine ganze Bank aktiv im Konzern zu steuern", erläuterte Springer.
Sowohl Völpel als auch Mitterer rieten dazu, ein entsprechendes Projekt mit einem intensiven Scoping-Prozess zu starten. „Das ist sehr wichtig", erklärte Völpel, „denn bei ungenügender Vorbereitung kommt es zu vielen Überraschungen." Zu solchen können auch die zum Teil sehr unterschiedlichen Erwartungshaltungen einzelner Stakeholder führen. Während jene Kollegen, die mit dem TMS arbeiten, gerne an bestehenden Prozessen festhalten und versuchen, diese im neuen System 1:1 abzubilden, ist die Anforderung des Managements, dass alleine mit dem Kauf einer State-of-the-art-Software die Arbeitsabläufe plötzlich „flutschen". Dass dem nicht so ist, zeigt die reine Projektdurchlaufzeit von drei Jahren bei Continental.

Implementierung braucht Ausdauer

Mit zweieinhalb Jahren fast genauso lang war es bei Benteler. „Alleine bis zur Unterschrift beim Anbieter haben wir ein Jahr gebraucht", resümierte Mitterer. Anschließend wurde eineinhalb Jahre implementiert. „Bereiten Sie Ihre Kollegen darauf vor, dass die Implementierung ein steiniger und langer Weg wird", ist der Rat des Group Treasurers von Benteler. In Summe investierte der Systemanbieter mehr als 200 Personentage in das Projekt; ungefähr noch einmal so viele kamen an internen Ressourcen hinzu.
Die Frage der Verfügbarkeit von personellen Kapazitäten ist bei solch langwierigen Projekten natürlich immer ein Thema. „Ich kenne jedenfalls keine Treasury-Abteilung, die personell so ausgestattet ist, dass man das über lange Zeit parallel gestalten kann", betonte Völpel. Springer konnte dem nur beipflichten: „Man muss sich darauf einstellen, dass die Einführung in der Regel zusätzlich zum Tagesgeschäft erfolgt. Dass dieses dann Vorrang hat, ist durchaus verständlich."
In diesen Phasen ist es laut Springer notwendig, dass Vorgesetzte die eine oder andere Kapazität freischaufeln, damit effizient gearbeitet werden kann. Wichtig ist auch, Quick Wins zu identifizieren und zu realisieren. Einzelne Systemvorteile können sehr rasch genutzt werden. Man sollte nicht zuerst die längste Zeit implementieren, um nach dieser Durststrecke endlich einen Vorteil herauszuholen. Ein durchdachter Phasenansatz ist sicherlich zu bevorzugen im Hinblick auf Motivation und Durchhaltevermögen des Projektteams.
Aber Ausdauer ist auf alle Fälle vonnöten, betonte SLG-Manager Günther Bauer in seiner abschließenden Zusammenfassung. Ausdauer, um die weite Strecke zu gehen, an deren Ende Erleichterung durch Automatisierung und „Management by Exception" stehen.

DIE ENERGIE, DIE JEDEN TAG DAS KREDITRISIKO-MANAGEMENT VON ÜBER 6.300 FINANZINSTITUTEN WELTWEIT OPTIMIERT.

Bei CRIF stehen Ihnen 3.700 Experten zur Seite, um Ihrem Kreditrisikomanagement mehr Energie zu verleihen.
Einfrieren von Problemfeldern: Gemeinsam identifizieren wir Potenziale und finden Maßnahmen zur Risikovermeidung.
Kondensieren von Daten: Mit Know-How und analytischen Fähigkeiten verwandeln wir Daten in Lösungen.
Verschmelzen von Lösungen: Wir entwickeln individuelle Lösungen und antizipieren Marktbedürfnisse für Ihren Zusatznutzen.
Verdunsten von Kosten und Aufwand: Outsourcing und moderne Servicelösungen reduzieren Ihre Ressourcen auf ein Minimum und Sie können sich auf das Kerngeschäft konzentrieren.

CRIF verwandelt Informationen in jeden Aggregatszustand – tagesaktuell und in jedem Umfang!
In jeder Phase des Kreditlebenszyklus.

CRIF
Together to the next level

Ihre Experten für Bonitätsprüfung, Identifikation, Betrugsprävention, KYC & AML, Softwarelösungen und globale Unternehmensauskünfte.
www.crif.at | info.at@crif.com

Treasury goes digital

Dass die Digitalisierung nicht vor der Tür zur Treasury-Abteilung Halt machen wird, ist allen bewusst, ohne jedoch zu wissen, was das genau bedeuten könnte. Bei BASF ist man einen Schritt weiter – zumindest was das Währungsrisiko betrifft.

Besprachen die digitale Zukunft im Treasury: Jochen Schwabe, Andreas Karthaus (FiREapps), Roland Heisecke (BASF), Wolfgang Koester (FiREapps).

Als Berater wird man oft gefragt: Was erwarten Sie von der Digitalisierung? Von der Blockchain? Ich weiß es nicht. Ich empfehle Ihnen nur, sich jetzt schon mit dem Wandel auseinanderzusetzen und mit den Möglichkeiten, die bereits gegeben sind", erklärte Jochen Schwabe, Partner bei Schwabe, Ley & Greiner, in seinem Eröffnungsstatement zum System-Forum „Technologische Innovationen im Treasury – automatisierter Risikotransfer von Währungsrisiken".

Es sind heute schon technische Möglichkeiten vorhanden, die es uns gestatten, gewisse Prozesse zu verbessern, zu automatisieren, zu beschleunigen, sicherer zu gestalten. „Und solange in Ihrem Unternehmen noch irgendwo irgendetwas mit der Hand abgeschrieben oder von einem System in ein anderes abgetippt wird, solange Sie gewisse Informationen nicht haben, wenn Sie sie brauchen, gibt es Potenzial, jetzt schon diese Möglichkeiten einzusetzen", so Schwabe.

In einem immer volatileren Marktumfeld hat etwa die effiziente Steuerung der bestehenden Fremdwährungsrisiken – von der Ermittlung bis zum konzernweiten Aggregieren des Risikos – für alle international tätigen Konzerne große Bedeutung. Dass die bestehenden Prozesse nicht mit der Wirklichkeit Schritt halten können, erkannte Roland Heisecke, Director Treasury Risk Management bei BASF, im Jänner 2015, als der Schweizer Franken, für alle überraschend und rasch, von 1,20 auf beinahe 1 aufwertete.

„Dann haben auf einmal die Telefone geklingelt", erinnerte sich Heisecke. „Was ist denn eigentlich unser Risiko im Franken? Da habe ich gesagt: Gute Frage. Hier bei uns weiß ich es, aber in der gesamten Gruppe?" Es folgten noch viele Telefonate, und am Ende des Tages war das gruppenweite Exposure bekannt. Das ist in Zeiten volatiler Märkte natürlich zu langsam, und daher war diese Erfahrung bei BASF der initiale Startschuss für das Projekt „BASF ART".

Automatisiertes FX-Währungsrisiko-Management

Auf der Suche nach Möglichkeiten, das Währungsrisiko besser zu managen, stieß BASF auf FiREapps. Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Unternehmen wurde ein Tool implementiert, mit dem sich morgens per Knopfdruck das weltweite Währungsrisiko ermitteln lässt. Theoretisch geht das sogar öfter, wie das Beispiel Brexit zeigte: Während der heißen Phase rund um die Abstimmung in Großbritannien konnte BASF die relevanten FX-Positionen mehrmals täglich ermitteln, um das Risiko ganz genau einschätzen zu können und besonderes Augenmerk darauf zu legen.

Nach der FX-Exposure-Ermittlung auf Knopfdruck folgte bei BASF der nächste logische Schritt: das automatische Routen der Daten nach 360T mit der entsprechenden Deal-Generierung. Hedging-Transaktionen müssen seither nicht mehr manuell eingetippt werden.

„Die Geschäftstätigkeiten von großen Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass sich in ihren Tochtergesellschaften die Positionen permanent verändern“, erklärte Andreas Karthaus, Managing Director bei FiREapps. „Sie haben überall auf der Welt Buchhalter sitzen und die sind jede Sekunde dabei, neue Geschäfte in Fremdwährungen einzubuchen. Das Erfassen dieser Daten, die Zusammenführung und Aggregation, um das Exposure in der Sekunde darzustellen, ist eine durchaus große Herausforderung.“

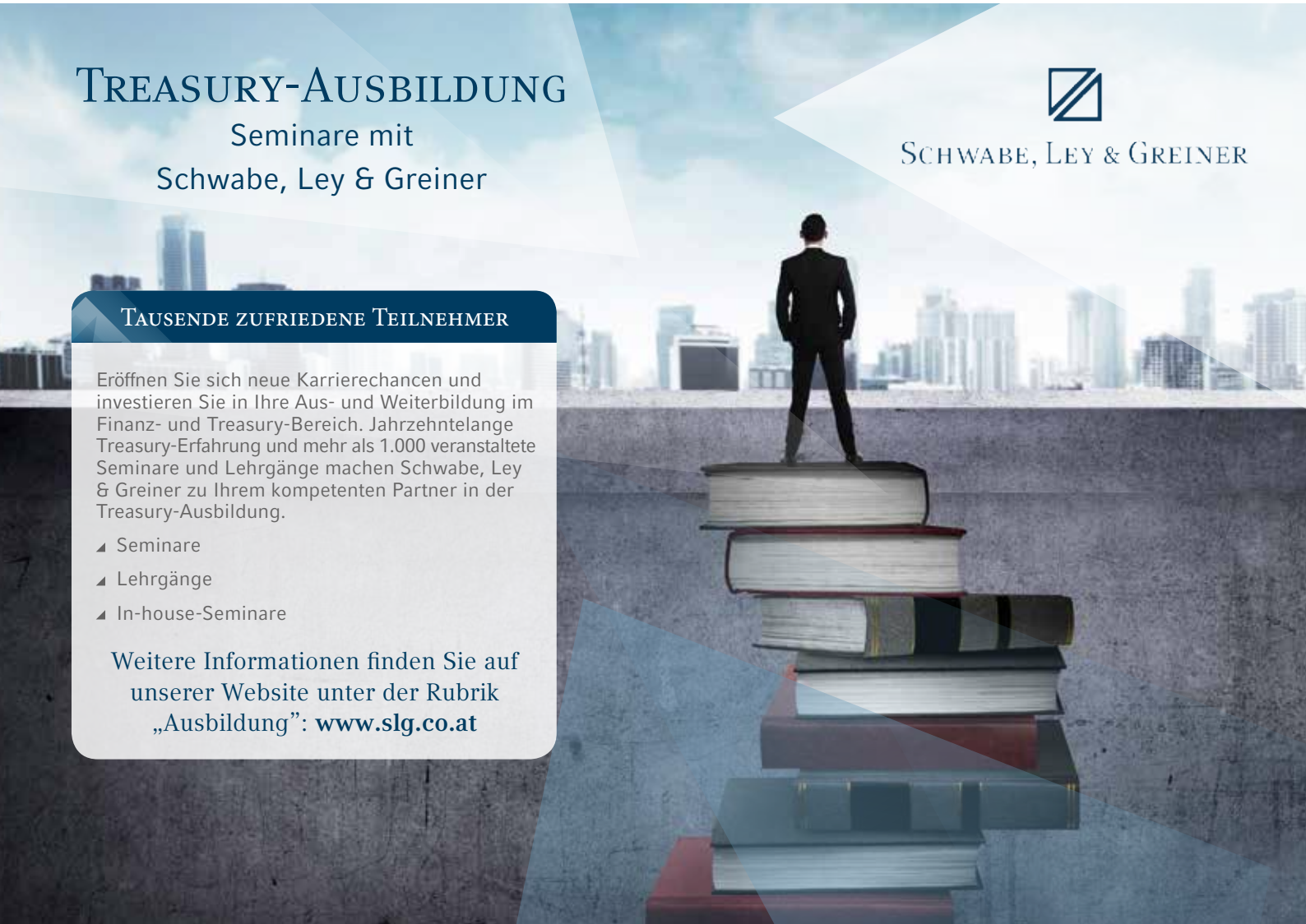
Mitarbeiter können sinnvoller eingesetzt werden

Das Beispiel BASF zeigt aber auch, dass es trotz digitaler Automatisierung zu keinen personalseitigen Einsparungen kommen muss. „Es ist eigentlich genau das Gegenteil der Fall“, meinte Heisecke. „Wir brauchen nicht weniger Leute. Wenn wir die Ressourcen anders und effizienter verteilen, können wir noch besser werden.“ Der Schwerpunkt verlagert sich von operativen, einfachen Arbeitsschritten hin zu analytischen Tätigkeiten. „Das ist aus meiner Sicht auch das Ziel: Dass die Leute wegkommen davon, Zahlen zu addieren, sondern verstehen, wie die Zahl sich zusammensetzt, weil sie mehr Zeit darin investieren und nicht mehr in die reine Addition von Werten“, so Heisecke.

Dennoch – und darauf legt man bei BASF Wert – darf man sich nicht zu 100 Prozent von Technik abhängig machen lassen. Im Fall eines Systemausfalls gibt es dafür einen „Plan B“. Die „alten“ Prozesse zur Exposure-Berechnung werden im Hintergrund weitergeführt. Zwar nur rudimentär, sie können aber innerhalb von ein bis zwei Tagen wieder aktiviert werden. Dieses Back-up wird regelmäßig überprüft. „Einmal im Monat lassen wir die Daten nach unserem alten Schema laufen, vergleichen das mit den aktuellen FiREapps-Daten und schauen, ob beide Auswertungen dasselbe Ergebnis bringen“, erläuterte Heisecke.

Auf die Frage, welche Automatisierungstools man von FiREapps künftig noch erwarten darf – etwa im Bereich Commodities oder Zinsen – musste Wolfgang Köster, CEO des Unternehmens, die Zuhörer vertrösten: „Die Frage kriegen wir oft, aber im Augenblick konzentrieren wir uns auf die Währungsseite.“ Da gäbe es noch ausreichend zu tun.

Für Jochen Schwabe ist BASF ART ein interessantes Beispiel dafür, wie automatisierte Prozesse langsam, aber sicher im Treasury Einzug halten: Ein Best-Practice-Modell, das zeigt, „dass man mit neuen Technologien bereits heute sehr viel Gutes stiften kann, und dass es nicht notwendig ist, auf irgendetwas zu warten.“



Kein Patentrezept in Sicht

Gibt es eine „richtige Liquiditätsplanung“? Die Diskussion legte nahe, dass dies eine sehr individuelle Angelegenheit ist.

Moderator Utz Greiner mit seinen Gästen Ralf Schepers (E.V.A. Aachen), Ralf Thierbach (TÜV Rheinland), Christian von der Linde (Schlemmer).

Utz Greiner, Partner bei Schwabe, Ley & Greiner, begrüßte zum System-Forum „Liquiditätsplanung – jetzt aber richtig“ die Vertreter dreier sehr unterschiedlicher Unternehmen mit unterschiedlichen Zugängen zum Thema. „Aber allen drei ist gemein“, so Greiner, „dass das, was die Betriebswirtschaft vorsieht, nicht gilt – nämlich dass jedes Unternehmen sofort einmal mit einer Liquiditätsplanung beginnt. Sondern es bedarf offensichtlich immer erst eines gewissen Anstoßes, dass in eine Liquiditätsplanung investiert wird.“

Stein des Anstoßes

Beim Automobilzulieferer Schlemmer GmbH war das etwa der Verkauf des Unternehmens an den britischen Finanzinvestor 3i. Der neue Eigentümer legte einen verstärkten Fokus auf das Thema Liquidität. „Und dabei haben wir festgestellt, dass wir eigentlich nochmal ganz von vorne anfangen müssen. Nicht nur mit dem Thema Liquidität, sondern auch mit dem Thema Reporting und Planung“, erklärte Christian von der Linde, Geschäftsführer und CFO bei Schlemmer. Entschlossen hat man sich schließlich für einen integrierten Ansatz, in dem alle drei Bereiche gemeinsam in einem System dargestellt werden.

Ein häufiger Impuls für eine Implementierung oder Neukonzipierung der Liquiditätsplanung ist die Internationalisierung eines Unternehmens. „Liquiditätsplanung machen wir sicherlich schon Jahrzehnte in irgendeiner Art und Weise“, stellte Ralf Thierbach, Treasury-Leiter bei TÜV Rheinland, fest. Aber nachdem in den 1990er und 2000er Jahren viele Auslandsgesellschaften gegründet wurden, war man mit deren Finanzierungsbedarf und entsprechenden Währungsrisiken konfrontiert. Daher wurde neben der etablierten GuV-Planung auch eine eigenständige Liquiditätsplanung eingeführt.

Zunehmende Investitionsaktivitäten waren bei der Aachener Energieversorgungs- und Verkehrsgesellschaft E.V.A. der Startschuss zur umfassenden Liquiditätsplanung. 2010 wurde die neue Treasury-Einheit „Finanzmanagement“ ins Leben gerufen. Dort hat man begonnen, so Ralf Schepers, Leiter des Konzern-Finanz-Managements, die Systemseite und die fachlichen Anforderungen zu analysieren. Daraus entstanden eine kleine Roadmap und die Idee, eine Liquiditätsplanung aufzubauen.

Von der Grundkonzeptionierung bis zur Ausrollung über alle Einheiten dauerte das Vorhaben bei E.V.A. zwölf Monate. Ein Zeitrahmen, der auch bei Schlem-

Alle SLG-Veranstaltungen 2017/2018 im Überblick

Schwabe, Ley & Greiner

Seminare Österreich	September	Oktober	November	Dezember		März	April	Juni	Juli
Cash- und Finanz-Management			14.-15.				11.-12.		
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		10.-11.							
Derivative Instrumente		24.-25.							
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs			29.-30.					26.-27.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge	20.-21.						17.-18.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung	12.-14.							19.-21.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken	12.-13.							19.-20.	
Treasury Kick-off			28.-29.					19.-20.	
Treasury Operations								5.-7.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management			7.-9.					12.-14.	
Währungsrisiko-Management			7.-8.					12.-13.	
Zinsrisiko-Management			8.-9.					13.-14.	
Lehrgänge Österreich	**September**	**Oktober**	**November**	**Dezember**		**März**	**April**	**Juni**	
49. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	B: 25.-29.	C: 16.-20.							
50. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management						A: 12.-16.	B: 9.-13.		
Treasury-Zertifizierung			24.				20.	8.	
Seminare Deutschland	**September**	**Oktober**	**November**	**Dezember**		**März**	**April**	**Juni**	
Cash- und Finanz-Management		24.-25.							
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP			29.-30.				17.-18.		
Cash-Pooling						21.			
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs								19.-20.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge		17.-18.							
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung			21.-23.					26.-28.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken			21.-22.					26.-27.	
Treasury-Assistenz			7.-9.						
Treasury Kick-off	26.-27.						18.-19.		
Treasury Operations			14.-16.						
Treasury-Revision		11.-12.						12.-13.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management				5.-7.				5.-7.	
Währungsrisiko-Management				5.-6.				5.-6.	
Zinsrisiko-Management				6.-7.				6.-7.	
Lehrgänge Deutschland	**September**	**Oktober**	**November**	**Dezember**		**März**	**April**	**Juni**	
36. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			C: 20.-24.						
37. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management							A: 16.-20.	B: 11.-15.	
Treasury-Zertifizierung				7.				22.	
Treasury-Express			27.11.-1.12.						2.-6.
Symposien und Fachkonferenzen	**September**	**Oktober**	**November**	**Dezember**		**März**	**April**	**Juni**	
30. Finanzsymposium							25.-27.		
The Future of Cash Management	19.								
WebAcademy	**Inhalte unter www.slg-academy.com**								
Treasury-Roundtables	**Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables**								

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Website **www.slg.co.at** unter der Rubrik „Ausbildung“ oder senden Sie uns ein Fax an +43-1-5854830-15.

Firma

Straße

Name

PLZ, Ort

Position/Abteilung

Telefon, Fax

E-Mail

mer vonnöten war, wobei von der Linde betont, wie wichtig hier der Faktor Ausdauer sei: „Drei Monate Konzeptionierung, drei Monate Umsetzung und anschließend sechs Monate, wobei man lokal mit den Töchtern sechs Durchläufe braucht, bis es sitzt." Was folgt, ist Finetuning und die Erkenntnis, „dass viel mehr möglich ist an Steuerung, als wir ursprünglich erwartet hätten."

Standards und Organisation

Thierbach hat aus der Einführung der Liquiditätsplanung vor allem zwei Erkenntnisse mitgenommen: Zum einen rät er dazu, nicht zu viel maßzuschneidern oder auf „dezentrale Problemchen" einzugehen. Besser bedient ist man mit Standard-Tools und Standardprozessen. „Wenn man vom Standard abweicht, holt einen das in ein paar Jahren ein", so Thierbach. Prozesse werden ineffizient.
Zweitens: Manuelle Eingriffe sollten verhindert werden, vor allem durch Schnittstellenautomatisierungen. „Die Leute müssen ja wissen, dass sie sinnvolle Arbeiten machen und nicht stupid Zahlen eingeben, die in anderen Systemen schon vorhanden sind."
Für Greiner ist die Optimierung der Systeme allerdings nur die halbe Miete: „Liquiditätsplanung ist nur zum Teil ein Systemthema. Die Frage der Organisation ist mindestens ebenso wichtig." Zentral ist die Kommunikation mit den Tochtergesellschaften. Von der Linde setzt dabei auf monatliche „Cashflow Calls", in Form von Telefon- oder Videokonferenzen. „Damit bekommen wir höheren Druck auf die Gesellschaften." Themen, die vorher nur als Umsatz sichtbar waren, können so nachhaltig verfolgt werden. „Bis das Geld schließlich ins Unternehmen kommt", erklärte von der Linde.
Thierbach betonte hinsichtlich der Abstimmung mit lokalen Einheiten die Bedeutung der „Management Attention": „Der CFO muss das haben wollen und auch kommunizieren." Dazu gehört ein direkter Zugriff auf die Finanzmanager vor Ort sowie persönliche Ansprache und Kommunikation. „Da kann man nicht nur über E-Mails kommunizieren, sondern muss die Leute auch mal besuchen." Bei sehr großen Konzernen können auch regionale Hubs wertvolle Dienste leisten.
Wer über ausreichend Information zur Liquiditätssituation der Töchter verfügt, ist auch in der Lage, bei Fragen zu konzerninternen Finanzierungen fundiertere Entscheidungen zu treffen. Thierbach: „Wir haben starkes Wachstum, gerade in Asien. Und da müssen wir teilweise überlegen: Stellen wir eine lokale Working-Capital-Linie zur Verfügung oder machen wir es konzernintern? Ich gebe nicht gerne Geld nach Malaysia, ohne zu wissen, was deren Plan wirklich ist. Ich verlange als Treasurer, dass ich valide Zahlen habe, wenigstens für die nächsten zwölf Monate."
Sowohl E.V.A. als auch TÜV Rheinland verfolgen den direkten Planansatz, also die Gegenüberstellung der geplanten Ein- und Auszahlungen zur Ermittlung der Liquidität, und beide Unternehmen fahren eine zwölfmonatige, rollierende Planung.

Berücksichtigung von Stressszenarien

Greiner betonte in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer strategischen Liquiditätsplanung im Sinne einer Definition von Stressszenarien, die den Blick über diesen Zeitraum von einem Jahr richtet. Krisen, bei deren Eintritt nicht die gesamte Liquidität aufgebraucht werden darf. „Sei es, Finanzierungen werden fällig und können nicht rolliert werden, ein Ergebniseinbruch von x Prozent oder der Cash Conversion Cycle verschlechtert sich", so Greiner.
Bei der Schlemmer GmbH wird das Thema mehr aus einem Controlling- und Accounting-Fokus getrieben. „Da wurde an anderer Stelle in der Vergangenheit die Liquidität mitgemacht. Es ist teilweise immer noch so, wobei wir dabei sind, den Treasury-Hintergrund stärker herauszuarbeiten", so von der Linde. Dem einheitlich strukturierten Ansatz ist eine Dreijahresplanung vorgeschaltet, wobei das Folgejahr auf zwölf Monate aufgeteilt ist und sowohl nach der direkten als auch nach der indirekten Methode geplant wird.
Im aktuellen Jahr setzt Schlemmer mit dem Reporting auf den Planzahlen auf, und nach dem ersten Quartal wird ein Forecast erstellt, der bis zum Jahresende aktualisiert wird. „Wir fragen von jeder Gesellschaft jeden Monat eine komplette GuV, eine komplette Bilanz, Anlagespiegel, Eigenkapitalspiegel, Rückstellungsspiegel und einen regelbasiert gerechneten Cashflow ab, was dazu führt, dass ich Cashflow, Bilanz und GuV durchrechnen kann", erklärte von der Linde seinen Ansatz.
Ein Ansatz mit Prozessen, die so individuell sind wie die Bedürfnisse, die sie treiben. Das legt den Schluss nahe, dass die Frage nicht richtig oder falsch, sondern passend oder unpassend heißen muss. Das Patentrezept gibt es tatsächlich nicht.

Schwabe, Ley & Greiner

SLG Sicherheits-Check

—

Fachliche Analyse & Praxis-Check

Wie sicher ist Ihr Zahlungsverkehr?

Betrugsfälle im Zahlungsverkehr häufen sich, dank – und nicht trotz – zunehmender Automatisierung und digitaler Vernetzung. Wir analysieren Ihre Prozesse rund um Zahlungen und testen deren Sicherheit im simulierten Ernstfall.

- Sind Prozesse durchgängig revisionssicher aufgebaut?
- Bieten die derzeitigen Prozesse Manipulationsmöglichkeiten für Mitarbeiter oder externe Personen?
- Wie gut sind Systemschnittstellen gegen Angriffe von außen geschützt?
- Wie anfällig ist die Unternehmensstruktur hinsichtlich Phishing- oder Social-Engineering-Attacken?

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Lösungen": **www.slg.co.at**

SCHWABE, LEY & GREINER

The FUTURE *of* CASH MANAGEMENT

Sicherheit, Innovationen und Optimierungspotenziale im Finanz-Management

—

Mannheim, 19. September 2017

Expert Panel:
Tatort Treasury – Zahlungsverkehr im Visier von Cyber-Attacken

Der Zahlungsverkehr ist für jedes Unternehmen, wie vermehrt zugegeben wird, die Achillesferse. Schadensfälle durch Betrug wie bei FACC, Leoni oder ABB zeigen die Brisanz des Themas.

Im Zuge des Vortrags wird Schwabe, Ley & Greiner klassische Schwachstellen in den Zahlungsverkehrsprozessen von Unternehmen aufzeigen. In einer Live-Show wird der Computer eines „Treasury-Mitarbeiters" von einem „Betrüger" gehackt.

Mehr Informationen zum Inhalt des Fachkongresses und zur Teilnahme als Mitveranstalter finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Events": www.slg.co.at