



# TREASURYLOG

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

## Lehren aus der Krise

- S. 4 Lange geplant, kurzfristig umgesetzt**  
Auf die Konzeption kommt es an: Liquiditätsplanung in Krisenzeiten mit Excel
- S. 10 Dem Cashflow auf der Spur**  
Präzise Ist-Rechnung mit SAP innerhalb kurzer Zeit
- S. 14 Überzeugende Unterlagen, Vorbereitung auf Bankengespräche**  
Voraussetzungen für COVID-Sonderfinanzierungen bei bestehenden Finanzierungsportfolien
- S. 20 „In der Krise kann es zu einem Kartenhauseffekt kommen“**  
Einfache Vertragsbasis, hohe Diversifikation: Schuldscheine und ihre Schattenseiten

**2020**

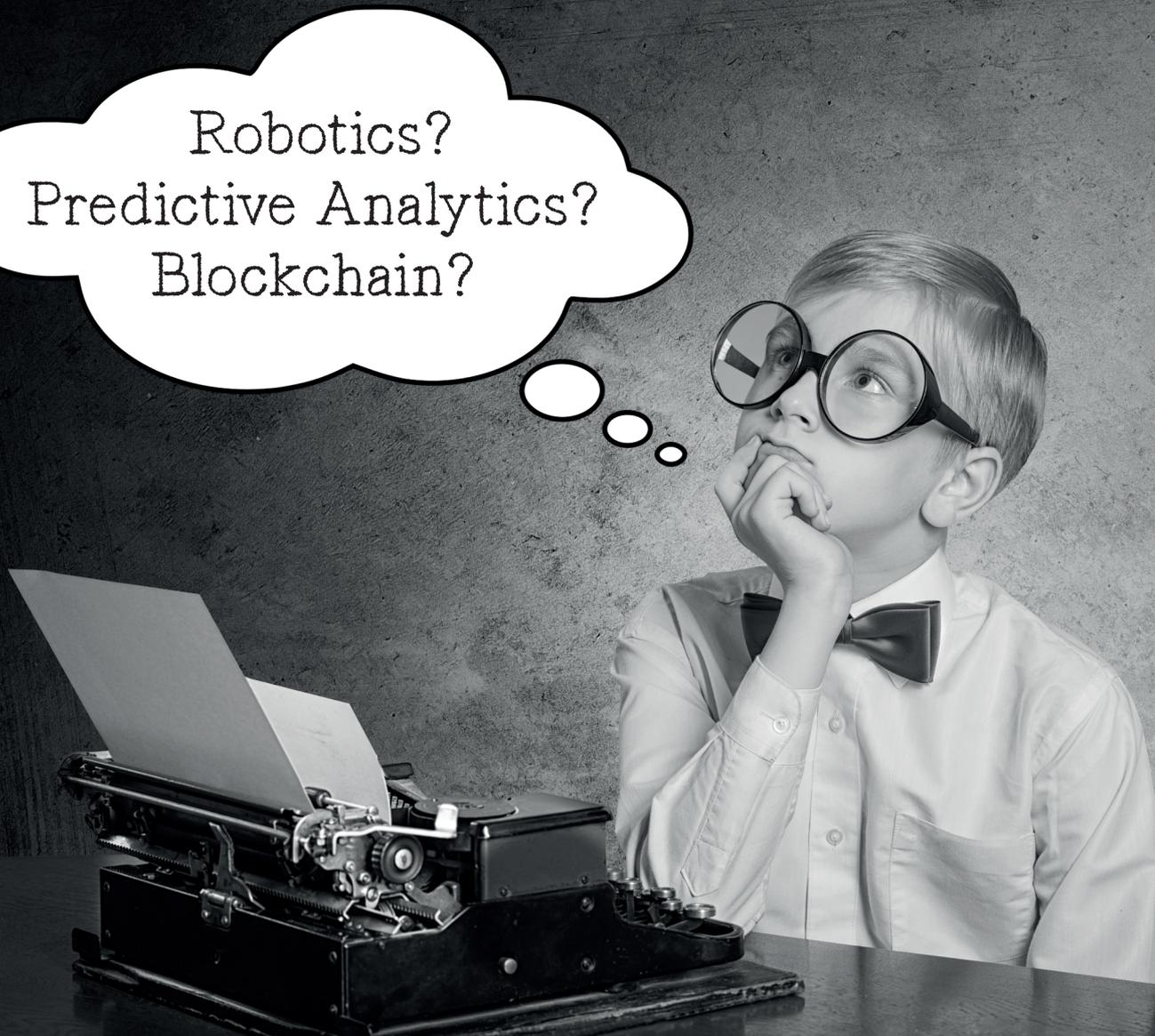


SCHWABE, LEY & GREINER

SLG Digitalisierungs-Check

# Noch in der digitalen Steinzeit?

Mithilfe unseres Digitalisierungs-Checks ermitteln wir Ihren individuellen „Digital Treasury Score“ und bewerten den Status quo der bereits gesetzten Digitalisierungsmaßnahmen. Mehr erfahren Sie auf unserer Website:  
[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



Robotics?  
Predictive Analytics?  
Blockchain?

# Liebe Leserinnen und Leser!

**D**ie Welt hat sich im ersten Halbjahr drastisch verändert. COVID-19 hat unser Leben und unser Arbeiten, so wie wir es bisher kannten, auf den Kopf gestellt. Die mittelfristigen Folgen sind nicht einmal nach mehreren Monaten Analyse und Diskussionen konkret absehbar. Viele von uns sind müde, darüber zu sprechen, gleichzeitig wäre es aber unverantwortlich, es nicht zu tun. Daher setzen wir in dieser Ausgabe des TreasuryLog einen themenbezogenen Schwerpunkt. Wir wollen Erfahrungen und Einblicke aus der „Krisenberatung“ der letzten Monate und die Stimmen unserer Kunden zur aktuellen Lage mit Ihnen teilen.

## Klare Stoßrichtung der Krise bisher – Fokus Liquidität

In den ersten Wochen der Krise lag der Fokus der Treasurer darauf, die unmittelbaren Auswirkungen der Krise zu fassen und Entwicklungsszenarien sowie deren Auswirkungen auf die Liquidität der Unternehmen zu simulieren. Kurzfristig galt es die Finanzierung sicherzustellen, gegebenenfalls unter Nutzung staatlicher Unterstützungsprogramme, und Treasury-Prozesse aus der Ferne aufrechtzuerhalten – die Phase der Analyse und erster Sofortmaßnahmen. Nun geht es darum, Maßnahmen zu setzen, um Unternehmen langfristig und erfolgreich aufzustellen – die Phase der Neuausrichtung.

## Die Chancen der aktuellen Situation nutzen

Aus Treasury-Perspektive beobachten wir verstärktes Interesse an liquiditätswirksamen Maßnahmen (u. a. im Working Capital) sowie (systemtechnischen) Verbesserungsmöglichkeiten, um das laufende Krisen-Reporting zu professionalisieren. Auch das finanzielle Risiko-Management wird bei vielen von Grund auf überarbeitet. Fremdwährungs-Expo-

sure als auch Wechselkurse haben sich deutlich verändert und Strategien müssen überarbeitet werden. Die organisatorische Neuausrichtung steht aufgrund der Arbeit aus dem Homeoffice aber ganz oben auf der Agenda. Der sprichwörtlich über Nacht gemachte Sprung ins „digitale Treasury“ muss nun auf sichere und effiziente Beine gestellt werden. Krisen bieten schließlich immer die Chance, längst eingerostete Strukturen aufzubrechen und diese sauber und effizienter neu aufzusetzen. Das alles wird unsere Treasury-Community noch einige Zeit beschäftigen.

## Was bringt die Situation für SLG?

Auch für uns als Beratungsunternehmen bringt die aktuelle Situation entsprechende Herausforderungen. Unsere Mitarbeiter haben die letzten Wochen vorwiegend im Homeoffice verbracht und von dort unsere Kunden über diverse Online-Konferenz-Services betreut. Das klappte fast schon überraschend reibungslos und wird uns, unserer Umwelt zuliebe, hoffentlich auch nachhaltig die eine oder andere Flugmeile ersparen. Seminare bieten wir inzwischen als Hybrid-Versionen an – vor Ort in Wien oder online über ein professionelles Webinar-Service; auch das verläuft ohne Einschnitte in Qualität und Umfang. Ein Schritt, den wir 2019 nicht zu denken gewagt hätten. Obwohl der Stand der Technik heute vieles zulässt, ist der persönliche Kontakt nicht gänzlich ersetzbar. So freuen wir uns auf die Aufhebung der Reisebeschränkungen und vor allem darauf, Sie bald wieder persönlich treffen zu können.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hoffentlich viele Denkanstöße mit dieser Ausgabe unseres Treasury-Log!

## Inhalt

- |    |   |    |  |
|----|---|----|--|
| 4  | <b>Lange geplant, kurzfristig umgesetzt</b><br>Auf die Konzeption kommt es an: Liquiditätsplanung mit Excel.  | 20 | <b>„In der Krise kann es zu einem Kartenhauseffekt kommen“</b><br>Einfache Vertragsbasis, hohe Diversifikation: Schuldscheine und ihre Schattenseiten. |
| 8  | <b>Hilfsmittel in neuem Kleid</b><br>Vom Rating-Impact- zum Finanzierungsmodell.  | 24 | <b>„In zwei Wochen unter Dach und Fach“</b><br>Dürr AG: Refinanzierung mitten in der Krise.  |
| 10 | <b>Dem Cashflow auf der Spur</b><br>Präzise Ist-Rechnung mit SAP innerhalb kurzer Zeit.   | 26 | <b>Operation Homeoffice</b><br>Prozessumstellungen fürs Arbeiten von Zuhause.  |
| 14 | <b>Überzeugende Unterlagen, Vorbereitung auf Bankengespräche</b><br>Voraussetzungen für COVID-Sonderfinanzierungen bei bestehenden Finanzierungsportfolien. | 28 | <b>E-Commerce als Rettungsanker?</b><br>Omnichannel-Strategien auch abseits von Krisensituationen.   |
| 18 | <b>„Das Normalgeschäft ist nicht eingeschlafen“</b><br>Interview mit der Oesterreichischen Kontrollbank.  |    |  |

**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:** Jochen Schwabe, Christof Ley, 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:** Günther Bauer, Georg Glöckner, Andrea Kemetmüller, Mirko Kerkhoff, Dr. Edith Leitner, Peter Schmid, Philip Tüttö, Cornelia Wenny **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](http://www.slg.co.at/Publikationen)



## Lange geplant, kurzfristig umgesetzt

Wie wichtig eine Liquiditätsplanung ist, zeigt sich vor allem in Krisenzeiten. Treasury wird dann rasch mit der Frage konfrontiert, wie sich die neuen Gegebenheiten auf die Liquiditätslage des Gesamtkonzerns auswirken. Das bringt vor allem jene unter Zugzwang, denen dieses Thema in der Vergangenheit kaum Sorge bereitet hat. Wie man innerhalb kürzester Zeit eine Liquiditätsplanung aufsetzt, die so fundiert ist, dass das Management krisenbedingte Entscheidungen treffen kann.

Der Autor:



**Peter Schmid**  
ist Senior Berater  
bei Schwabe, Ley &  
Greiner.

**B**ei der Frage nach zukünftigen Liquiditätsengpässen oder notwendigen Finanzierungen führt kein Weg an einer Liquiditätsplanung vorbei. Grundlegende Überlegungen zu Intervall, Horizont und einzubeziehenden Einheiten können oft schnell abgehakt werden. Schwieriger werden die Entscheidungen, wenn es beispielsweise um die Themen Planungskategorien, Datenquellen und Systemunterstützung geht. Die zu beplanenden Kategorien sollen möglichst einfach und gruppenweit einheitlich gehalten werden, aber dennoch das oft komplexe Geschäftsfeld des Unternehmens sinnvoll abbilden. Die Datenquellen sollen hinreichend genau und nachvollziehbar sein. Ein professionelles System würde Revisionsicherheit bieten, eine Einführung ist aber in einer konkreten Krisensituation oft schwierig. Denn die für eine Systemeinführung benötigten, aber meist auch in ruhigen Zeiten ohnehin schon knappen Ressourcen sind gerade dann gar nicht oder nur äußerst beschränkt verfügbar.

Gerade aber für die Steuerung in der aktuellen Krise sind der Faktor Zeit und damit eine rasche Umsetzung einer Liquiditätsplanung für die Geschäftsführung von essenzieller Bedeutung. Unter solchem

Zeitdruck wird oft die Entscheidung getroffen, sich vorläufig mit einer Planung in Excel zu behelfen.

### Excel – vielleicht besser geeignet für eine erste Annäherung?

Von einer Planung in Excel wird erwartet, dass sie einfach umsetzbar ist und zügig zu ersten belastbaren Ergebnissen führt. Dafür werden auch die durchwegs bekannten Nachteile, wie eine fehlende Revisionsicherheit und erhöhte Fehleranfälligkeit, akzeptiert.

Wenngleich manches gegen Excel als konzernweites Planungstool spricht, so gibt es – neben der einfachen Verfügbarkeit und dem Umstand, dass nahezu keine Einschulung der Planungsverantwortlichen notwendig ist – noch einen weiteren, wesentlichen Pluspunkt, der auf den ersten Blick nicht ganz offensichtlich ist:

Die Notwendigkeit einer gewissenhaften Konzeption. Unabhängig vom verwendeten Planungsinstrument müssen vor dem Aufsetzen jedweder Planung viele grundsätzliche Fragen beantwortet und klare Prozesse überlegt werden. Bei einer Realisierung in Excel liegt der Fokus zu Beginn uneingeschränkt

und ohne Ablenkung auf der Konzeption selbst. Bei einer Systemeinführung hingegen bestünde die Gefahr, dass das Hauptaugenmerk auf dem System selbst liegt und konzeptionelle Inhalte dadurch ins Hintertreffen geraten.

Eine erste Planungsstruktur ist zwar schnell skizziert, der Versuchung eines raschen gruppenweiten Roll-outs erliegt man jedoch bei Excel-basierten Lösungen in der Regel eher nicht, da jede auch noch so kleine Änderung im Nachgang viel zu aufwendig wäre. Stattdessen fließt gerade zu Beginn viel Energie in die Diskussion und Abstimmung der umrissenen Planungskategorien mit den zukünftig Planungsverantwortlichen. Schließlich gibt es viele Fragen zu beantworten: Auf welche Datenquellen können wir zurückgreifen? Ist eine automatisierte Übernahme und Aufbereitung einzelner Informationen sinnvoll? Wie können wir die Planung so gestalten, dass die zentralen Informationsbedürfnisse ausreichend erfüllt werden? Wie vermeiden wir, dass auf lokaler Ebene kein doppelter Aufwand entsteht und der gewonnene Mehrwert gewürdigt und sinnvoll eingesetzt wird?

So ergibt sich Schritt für Schritt auf Basis der ersten Überlegungen und gemeinsamen Diskussionen mit den unterschiedlichen Beteiligten ein klares und genau definiertes Zielbild für Inhalt, Prozess und Verarbeitung der Ergebnisse. Planungsabläufe werden festgelegt und die Struktur abgestimmt. Die Verantwortlichen werden inhaltlich abgeholt und von Beginn an miteinbezogen.

### **Inhaltliche Erkenntnisse stehen im Vordergrund**

Am Ende der Konzeptphase steht ein Dokument mit abgestimmten Inhalten und eine Planungsstruktur in Excel, die schnell und ohne viel Aufwand zu einer vollständigen Liquiditätsplanung erweitert werden kann. Der vertraute Umgang mit diesem flexiblen

Standardwerkzeug ermöglicht es, die Planung ohne größeren Implementierungsaufwand gruppenweit auszurollen.

Mit wenigen Visual-Basic-Programmierungen (VBA) sind zudem eine Konsolidierung und die Erstellung von Plan-Plan- und Plan-Ist-Abweichungsanalysen möglich. Darüber hinaus können auf diesem Weg verfügbare Datenquellen angezapft und Rohdaten aus Vorkontrollsystemen automatisiert übernommen werden. Aufgrund der „Open source“-Programmierung (das bedeutet, für Dritte einseh- und veränderbar) können Anpassungen und Erweiterungen – mit dem notwendigen Wissen – gegebenenfalls auch ohne externen Support durchgeführt werden.

Der gesamte Prozess, vom Wunsch nach einer Liquiditätsplanung bis zu den ersten belastbaren Zahlen, kann so innerhalb weniger Wochen abgeschlossen sein. Ein abgestimmtes Konzept und eine Planungsstruktur, mit deren Inhalten und Datenquellen die Planungsverantwortlichen bereits vertraut sind, bilden ein solides Fundament für die Anlieferung der Plandaten. Darauf aufbauend zeigt die Konsolidierung dann konkrete Aussagen zum künftigen Liquiditätsbedarf.

Wird zu einem späteren Zeitpunkt entschieden, ein revisions-sicheres System für die Liquiditätsplanung zu verwenden, ist es kein ganz so großer Schritt mehr von der Planung in Excel zur einer – durchaus empfohlenen – professionellen Systemunterstützung: Die erforderlichen Inhalte sind bereits klar definiert und erprobt, ermöglichen daher eine transparente Angebotslegung seitens der Systemanbieter und anschließend eine frictionsfreie Umsetzung. Die zuvor in eine Excel-Lösung investierten Bemühungen machen sich weiterhin bezahlt.

SLG unterstützte in diesem Bereich zuletzt das Chemieunternehmen CHT und die Georg Thieme

Verlagsgruppe bei der inhaltlichen Konzeption und der Umsetzung einer gruppenweiten Liquiditätsplanung in Excel (s. Kasten S. 6). Ziel war es in beiden Fällen, im ersten Schritt ohne Anschaffung einer zusätzlichen Systemunterstützung und mit wenig Implementierungsaufwand einen Überblick über die aktuelle Liquiditätssituation und deren zukünftige Entwicklung zu erhalten. Da wir die notwendigen Tools und die Planungserfahrung mitbrachten, musste vor allem bei der technischen Umsetzung in Excel nicht bei null gestartet werden. ▀



Gewissenhafte Konzeption ist Voraussetzung, wenn Excel als konzernweites Planungstool funktionieren soll.

Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Unternehmen bei der inhaltlichen Konzeption und der Umsetzung einer gruppenweiten Liquiditätsplanung in Excel, zuletzt das Chemieunternehmen CHT und die Georg Thieme Verlagsgruppe. In beiden Fällen

ging es darum, im ersten Schritt ohne Anschaffung einer zusätzlichen Systemunterstützung und mit wenig Implementierungsaufwand einen Überblick über die aktuelle Liquiditätssituation und deren zukünftige Entwicklung zu erhalten.



*CHT ist eine weltweit operierende Unternehmensgruppe für Spezialitätenchemie. Seit über 65 Jahren bietet sie in zahlreichen Industriebereichen und Märkten innovative und hochwertige Spezialchemikalien, chemische Hilfsmittel und Additive sowie exzellente Services.*

Patrick Hug ist Group Treasurer bei der CHT Germany GmbH.

#### **„Vor dem Hintergrund der Corona-Krise genau zum richtigen Zeitpunkt“**

Erfahrungen aus dem Projekt: Der Entschluss, eine Liquiditätsplanung einzuführen, wurde bei uns schon Ende 2019 – also noch vor der aktuellen Krise – getroffen. Das primäre Ziel war damals, einen besseren Überblick über die Fremdwährungs-Exposures zu bekommen und diese noch besser steuern zu können. Wir haben im April 2020 die erste gruppenweite Planungsrunde durchgeführt, was vor dem Hintergrund der Corona-Krise genau zum richtigen Zeitpunkt kam.

Durch die Beschäftigung mit der Liquiditätsplanung mussten sich die einzelnen Gesellschaften intensiv Gedanken zu den zukünftigen Entwicklungen machen und diese in Zahlen festhalten. Das gibt uns aktuell ein besseres Bild über die Auswirkungen der Krise (bislang bei uns noch gut verkraftbar) und die Möglichkeit, frühzeitig notwendige Maßnahmen einzuleiten. Und bessere Informationen zu den Fremdwährungs-Exposures haben wir natürlich ebenfalls.

*Thieme ist marktführender Anbieter von Informationen und Services, die dazu beitragen, Gesundheit und Gesundheitsversorgung zu verbessern. Das Familienunternehmen entwickelt mit seinen über 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern digitale und analoge Angebote in Medizin und Chemie. Die internationale Unternehmensgruppe mit weltweit 11 Standorten nutzt dafür ein breites Experten- und Partnernetzwerk sowie die qualitativ hochwertigen Inhalte aus 200 Fachzeitschriften und 4400 Buchtiteln.*



Isis Abou-Aly ist Director Finance International bei der Georg Thieme Verlag KG.

#### **„Nur etwas mehr als zwei Monate vom Kick-off bis zur ersten konsolidierten Darstellung“**

Erfahrungen aus dem Projekt: Bereits in der Vergangenheit gab es erste Anläufe, eine systematische und gruppenweite Liquiditätsplanung einzuführen. Diese Vorstöße sind aber aufgrund mangelnder Ressourcen und Notwendigkeit sowie anderer Prioritäten gescheitert. Erst mit der Corona-Krise ist eine gesamtheitliche Liquiditätsplanung in den Fokus gerückt. Dabei waren die Tochtergesellschaften unterschiedlich auf diese kurzfristige Aufgabe vorbereitet. Jene Gesellschaf-

ten, für die Cash auch bisher schon ein knappes Gut war, hatten schon eigene Planungen und konnten schnell auf das neue Excel-Tool gezogen werden. Die anderen mussten sich mit Forecast-Daten aus dem Controlling und deren Geldwertung behelfen. Vom Kick-off bis zur ersten konsolidierten Darstellung vergingen dabei nur etwas mehr als zwei Monate. Mit den Ist-Zahlen im Juni wird sich nun herausstellen, wie nah der erste Planungswurf an die Realität herangekommen ist.



SCHWABE, LEY & GREINER

## CORPORATE FINANCE

### — Größtmögliche Flexibilität im Grundgeschäft sicherstellen

#### WIE STABIL IST IHRE FINANZIERUNG?

Wir durchleuchten Ihr bestehendes Finanzierungsportfolio aus der Perspektive des Liquiditätsrisikos und setzen uns mit den Auflagen, Sicherheiten und Kündigungsmöglichkeiten in Ihren Verträgen auseinander. Ihrem Bedarf und Ihrer Bonität entsprechend entwickeln wir Lösungen für Refinanzierung sowie Finanzierung von Wachstumsstrategie oder konkreten Akquisitionen. Schwabe, Ley & Greiner ist Ihr Partner während des gesamten Finanzierungsprozesses.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Beratung“: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# „Finanz&Rating-Impact-Modell“ – das Hilfsmittel in neuem Kleid

Zur Unterstützung bei der Gesamtrisiko-Überwachung ist bei MANN+HUMMEL bereits seit 2017 ein Rating-Impact-Model-Tool im Einsatz. Corona-getrieben wurde es nun auf ein Finanzmodellierungsmodell ausgebaut. Zum Einsatz und dem vorgenommenen Umbau ist SLG-Partner Andrea Kemetmüller im Gespräch mit Dominik Paschinger, Vice President Group Treasury, und Roland Weidele, Risk Management Group Treasury.

Die Autorin:



**Andrea Kemetmüller** ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

**TreasuryLog:** *Bereits seit 2017 ist bei MANN+HUMMEL ein Rating-Impact-Model-Tool im Einsatz. Wie weit ist das Rating-Tool in der M+H Gruppe etabliert?*

**Dominik Paschinger:** Bei MANN+HUMMEL ist als Zielbonität „Investment Grade“ definiert. Die Verwendung des Rating-Impact-Tools ist ein fixer Bestandteil im Planungsprozess und der Unternehmensplanung. Die Auswirkungen unterschiedlicher Planszenarien wurden standardmäßig berechnet und berichtet, um die Auswirkung auf das Rating zu kennen.

**TreasuryLog:** *Was sind denn der Kern und die wesentlichen Bestandteile des Rating-Impact-Tools?*

**Roland Weidele:** Den Kern bildet ein Regelkreislauf, der die wesentlichen Stellschrauben und Parameter mit deren Einfluss auf die Kernprinzipien zusammenführt. Die wesentlichsten Stellschrauben bilden dabei das Zusammenspiel von bilanziellen Kennzahlen, Risiko-Management, Liquiditätsbetrachtung, Finanzierungsaktivitäten und Rating. Dieser Regelkreislauf wurde von MANN+HUMMEL gemeinsam mit SLG entwickelt.

Aus GuV, Bilanz und Cashflow-Statement wird ein vordefinierter Kennzahlen-Mix extrahiert. Dieser basiert auf der Branchenmethodologie von Moody's Financial Services für die „Global Automotive Supplier Industry“. Hierbei handelt es sich um quantitative, branchenspezifische Kennzahlen, die gewichtet und über eine von Moody's veröffentlichte Ratingtabelle in ein Gesamtrating umgewandelt werden. Dies ist eine anerkannte und methodisch fundierte Vorgehensweise, die auch den Kreditratings von Banken oder offiziellen Ratings valide Ergebnisse entgegensetzt. Neben der internen Steuerung erleichtert die Kenntnis der Auswirkungen auch die Diskussion mit den Banken zu deren internen Ratings.

**TreasuryLog:** *Sie haben nun in den letzten Wochen eine Weiterentwicklung durchgeführt. Welche Änderungen und Ergänzungen haben Sie vorgenommen?*

**Roland Weidele:** Wir hatten bereits Bilanz-, GuV- sowie Plan- und Ist-daten als Bestandteile im Modell und haben nun gemeinsam mit SLG die Szenario-



**Dominik Paschinger:** „Ein Novum des Tools sind die detaillierten Modellierungsmöglichkeiten der Liquiditätsentwicklungen.“



**Roland Weidele:** „Haben im Modell gemeinsam mit SLG die Szenario-Berechnung verfeinert.“

Berechnung verfeinert und erweitert. COVID-19-getrieben haben wir mehr Flexibilität und kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten integriert. Umsatzrückgang, Kostenquoten und A/P- oder A/R-Entwicklungen können nun auf Monatsbasis wesentlich feiner simuliert, Kurzarbeitseffekte und WCM-Entwicklungen einfacher eingestellt werden. Cash-Swing und verschiedene Level an Mindestliquidität sind frei einstellbar. War der Fokus bisher nur auf dem „Rating-Impact“, ist dieser nunmehr in ein sehr feingliedriges Finanzmodell verschmolzen, ohne die ursprünglich beabsichtigten Rating-Auswirkungen zu verlieren.

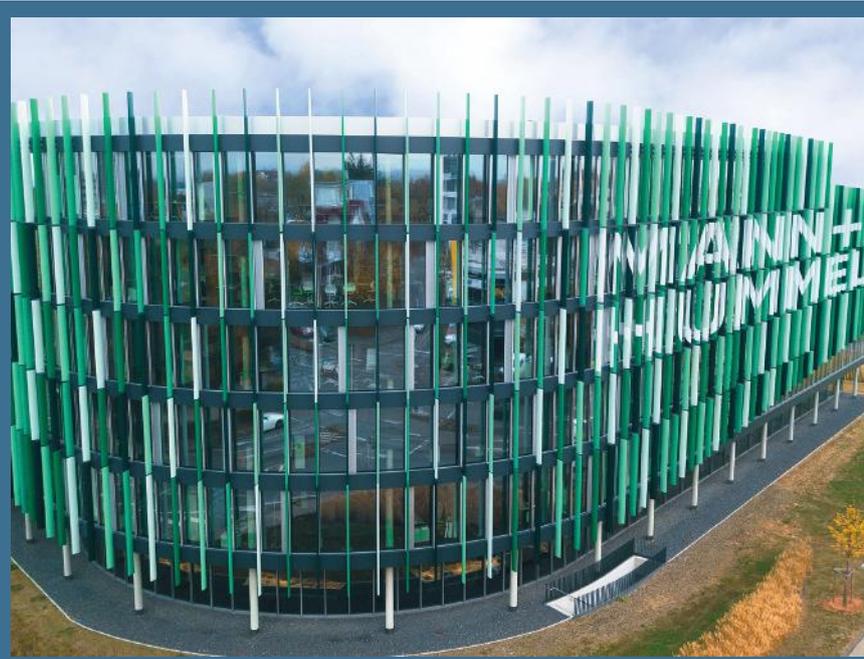
**TreasuryLog:** *Schon in der Ursprungsversion war ein Hauptzweck des Tools, auch die Auswirkungen von gesetzten Limiten aus FX-, Zins- und Kontrahentenrisiken auch unter Extrem-Szenarien zu testen. Jetzt haben Sie noch zusätzliche Simulationsmöglichkeiten der operativen Entwicklung. Sie schlagen jetzt also noch eine weitere Fliege mit einer Klappe.*

**Paschinger:** Wie immer in Krisensituationen, rückt die Liquidität noch mehr in den Fokus. Mit der neuen Version werden die Liquiditätsentwicklungen noch granularer dargestellt. Verschiedene Gegenmaßnahmen können eingestellt werden, und der sich aus operativen Szenarien und Finanzierungsmaßnahmen ergebene Liquiditätsbedarf und der Head-

room sind als Ergebnis im Zeitverlauf dargestellt. So ist der Rating-Einfluss als Bestandteil ein wenig in den Hintergrund getreten. COVID-19-bedingt steht die Headroom-Entwicklung, die sich als Konsequenz aus verschiedenen Umsatz-, Kosten- und WCM-Entwicklungen auch unter verschiedenen Finanzierungsalternativen ergibt, im Vordergrund.

**TreasuryLog:** Was ist denn Ihr Fazit aus der Nutzung des „Finanz&Rating-Impact-Modells“?

**Paschinger:** Wir können nun wesentlich dynamischer und flexibler Szenarien berücksichtigen, die sich zum Beispiel aus COVID-19-Erfordernissen ergeben, und dabei die allgemeine Unternehmensentwicklung als Basis legen. Ein Novum für MANN+HUMMEL und uns im Treasury-Team sind die detaillierten Modellierungsmöglichkeiten der Liquiditätentwicklungen. Wir haben hier ein weiteres Treasury-Tool-Kit an der Hand. Vollständige Integration aller erforderlichen Teilplanungen (GuV, Bilanz, Cashflow) mit sehr guter, integrierter grafischer Darstellung der Ergebnisse unterstützen zudem die interne Präsentation und Kommunikation an das Management. Die Schnelligkeit und Flexibilität in der Szenarienbildung und die zielgerichtete Darstellung der Auswirkungen resultieren in einer sehr hohen Akzeptanz und eröffnen neue Sichtweisen. ▲



## Technologieführer in Filtertechnik

MANN+HUMMEL mit Sitz in Ludwigsburg ist Weltmarktführer auf dem Gebiet der Filtration und entwickelt Lösungen für Fahrzeuge, industrielle Anwendungen, Innenräume und Wassernutzung.

# corima

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

-  Front office
-  Back office
-  Management von Finanzierungsgeschäften (Darlehen und Eventualverbindlichkeiten)
-  mit Berücksichtigung flexibler Zins-, Kapitalzahlungs- und Gebührenstrukturen
-  sowie Covenant-Vorgaben und Hinterlegung von Sicherheiten
-  eingebunden in die unterliegenden Kreditlinien
-  zur Verwaltung und Verbuchung der unternehmensweiten Finanzierungsposition

...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



# Dem Cashflow auf der Spur: Wie VOSS Automotive GmbH zügig eine präzise Ist-Rechnung mit SAP aufgebaut hat

Es kann so einfach sein: Der mittelständische Automobilzulieferer VOSS Automotive GmbH hat mithilfe von SAP innerhalb von sechs Monaten eine präzise Ist-Rechnung sowie eine belastbare Liquiditätsvorschau erstellt. Wir beleuchten den Weg zum Erfolg und stellen dar, welche Voraussetzungen bei Ihnen vorliegen müssen, damit auch Sie ähnlich schnell zum Ziel gelangen.

Der Autor:



**Georg Glöckner** ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner und arbeitet im Team „Treasury mit SAP“.

**V**OSS nutzt nahezu flächendeckend das gleiche SAP-System, und das ist vielleicht auch schon die wichtigste Voraussetzung für eine schnelle Implementierung einer Ist-Rechnung. Weitere SAP-Systeme oder -Mandanten einzubinden würde das Vorhaben zwar ein wenig verkomplizieren, ist aber im Grunde auch kein Problem. Weiterhin ist von Vorteil, wenn wie bei VOSS alle Gesellschaften den gleichen oder einen zumindest ähnlichen Kontenplan nutzen.

## Halten Sie Ihr wichtigstes Werkzeug bereit: den SAP Liquidity Planner

Für die Ermittlung der Ist-Daten in SAP benötigen Sie in SAP R/3 den SAP Liquidity Planner (in S/4HANA den Cash Flow Analyzer). Das Tool arbeitet grob wie folgt:

VOSS erhält beispielhaft einen Zahlungseingang über EUR 100.000 der Firma Mustermann GmbH. Die automatische Kontoauszugsverarbeitung (oder ein Buchhalter) erkennen den Zahlungseingang, ordnen ihn zu und gleichen einen „offenen Posten“ aus. Wie ein Detektiv untersucht und durchforstet der Liquidity Planner nun die in SAP FI erzeugte Belegkette.

Er startet beim Zahlungseingang auf dem Bankensachkonto und findet den Ausgleichsbeleg, der auf den Debitor „Mustermann GmbH“ verweist. Die Recherche geht weiter, und er stößt schließlich auf eine Rechnung, die gegen das Sachkonto „Umsatz gegenüber Dritten“ gebucht wurde. So stellt der Liquidity Planner fest: Bei dem Zahlungseingang der

Firma Mustermann GmbH handelt es sich anscheinend um einen „Umsatz gegenüber Dritten“.

Theoretisch könnten Sie diese Analyse auch selbst in SAP vornehmen – bei tausenden von Cashflows, zahlreichen involvierten Sachkonten und Sammelbuchungen würden Sie allerdings schnell an Ihre Grenzen kommen. Der Liquidity Planner kann diese „retrograde“ Ermittlung auf Knopfdruck erledigen: Für einen Cash-Flow benötigt er Bruchteile von Sekunden, für die Cashflows eines gesamten Monats wenige Sekunden bis Minuten.

Am Ende steht eine vollständige Ist-Rechnung auf Basis der Kategorien Ihrer Liquiditätsplanung. Diese lässt sich detailliert aufgliedern, sodass Sie zum Beispiel auf täglicher Basis präzise nachvollziehen können, aus welchen Quellen Sie Geld erhalten haben und wohin Geld geflossen ist.

## Projektbeginn: Konzept erstellen, System konfigurieren, Mappings pflegen

Der SAP Liquidity Planner ist ein Standardmodul von SAP, bei dem das notwendige „Grundcustomizing“ vergleichsweise überschaubar ist. Dennoch sollten Sie wesentliche Fragestellungen im Vorfeld klären, damit diese in der späteren Implementierung berücksichtigt werden können. Dazu gehören unter anderem, welcher Kontenplan relevant ist, wie Buchungprozesse ablaufen oder generell welche SAP-Systemlandschaft vorliegt. Es hilft ferner, wenn Sie – wie bei VOSS – auf einem guten Grundverständnis

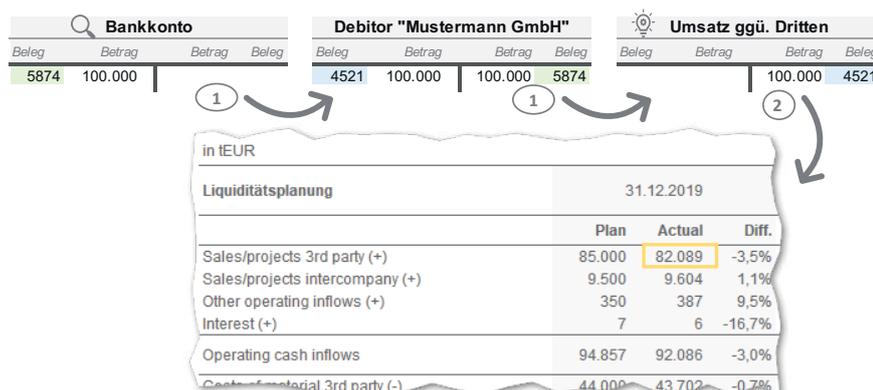


Abb. 1: Zuordnung des Cashflows

Beispielhafte und vereinfachte Belegkette vom unbekanntem Cashflow zur genauen Zuordnung in der Ist-Rechnung der Liquiditätsplanung. Der Sprung von T-Konto zu T-Konto erfolgt über FI-Ausgleichsbelege (1). Die letztendliche Zuordnung läuft in der Regel über ein Mapping (2) von Sachkonto- zu Liquiditätsplanungsposition.



SCHWABE, LEY & GREINER

## INTEGRIERTE FINANZMODELLE IM TREASURY

—  
**Welchen Finanzierungsbedarf hat  
Ihr Unternehmen in der Krise?**

### LIQUIDITÄTSPLANUNG UNTER WIDRIGEN UMSTÄNDEN

Die aktuelle Situation hat sämtliche bestehenden Planungen, Szenariorechnungen und Stresstests Lügen gestraft. Treasurer benötigen nun rasche Antworten auf entscheidende Fragen: Wie wirken sich die geschäftlichen Störungen auf die Liquidität aus? Welche Auswirkungen sind auf Finanzkennzahlen zu erwarten? Ist die jederzeitige Zahlungsfähigkeit nach wie vor sichergestellt und was passiert, wenn die Krise anhält?

Antworten auf diese Fragen liefert ein integriertes Finanzmodell, in dem Sie Umsatzeinbrüche, Kostensensitivitäten, Working-Capital-Effekte, Investitionsrückhalte sowie Finanzierungs- und Eigenkapitalmaßnahmen flexibel simulieren können. Das Beste daran: Es kann in nur wenigen Tagen aufgesetzt werden und steht Ihnen umgehend zur Verfügung.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite:  
[www.slg.co.at/beratung/corona-hilfe](http://www.slg.co.at/beratung/corona-hilfe)

▼ CF aus operativer Geschäftstätigkeit	1.500.000
▼ Eingang aus operativer Geschäftstätigkeit	5.500.000
▶ Eingänge für Waren/Dienstleistungen ohne PGK	2.400.000
Manuelle Korrekturen Eingänge Waren/Dienstleistung	
Eingänge für Waren/Dienstleistungen mit PGK	
▼ IC Eingänge für Waren/Dienstleistungen DE	1.355.000
▶ VOSS Gesellschaft China	170.000
▶ VOSS Gesellschaft USA	245.000
▶ VOSS Gesellschaft Indien	32.000
▶ VOSS Gesellschaft Brasilien	14.000
▶ VOSS Gesellschaft Polen	201.000
▶ VOSS Gesellschaft Frankreich	581.000
▶ VOSS Gesellschaft Deutschland	112.000

Abb.2: Aufteilung von Cashflows

Ist-Rechnung für einen Beispielmonat mit Testwerten (fiktive Zahlen). Die Aufteilung von Cashflows nach internen Einheiten erfolgt automatisiert anhand der Debitoren/Kreditoren-Nummern. Gleiches wird für Cashflows mit externen Partnern gemacht.

für Ihre Buchungsprozesse aufbauen können und sich idealerweise bereits eine grobe Vorstellung davon gemacht haben, welche Sachkonten zu welchen Planungskategorien gehören.

Direkt nach dem Customizing erfolgt eine erste initiale Zuordnung von Sachkonten zu Liquiditätsplankategorien. Im Beispiel in Abb. 1 ist das Sachkonto „Umsatz ggü. Dritten“ auf die Kategorie „Umsatz mit Dritten“ gemappt. Sobald das Mapping für alle als relevant identifizierten Sachkonten steht, kann der Liquidity Planner eine erste Belegkettenanalyse durchführen und Ist-Cashflows den entsprechenden Planungskategorien zuordnen.

### Die Ist-Daten-Zuordnung ist ein laufender, iterativer Prozess

Diese wird typischerweise am Anfang noch nicht perfekt funktionieren. So wird der Liquidity Planner regelmäßig auf Konten treffen, die noch nicht gemappt sind – wie viele das sind, hängt vom Umfang und Detaillierungsgrad Ihres initialen Mappings ab. Darüber hinaus wird es auch immer Buchungssachverhalte geben, bei denen das Tool regelbasiert entscheiden muss, wohin ein Cashflow zugeordnet werden soll. So sind etwa Soll- und Haben-Buchungen auf dem gleichen Darlehenskonto fallweise unterschiedlichen Planungspositionen zuzuordnen (entweder Auszahlungen oder Rückzahlungen aus Darlehen). All diese Dinge sind fortlaufend in den Einstellungen des Liquidity Planner zu ergänzen. Die Pflege ist auch für einen „Light User“ sehr einfach und intuitiv möglich und wird in der Regel, so auch bei VOSS, direkt durch den Fachbereich übernommen.

Auch beim Liquidity Planner gibt es Themen, die im Standard selbst nicht abgedeckt werden können. Bei VOSS war dies die Anforderung, die gesamte Ist-Rechnung nach internen und externen Debitoren sowie Kreditoren aufzugliedern. Dies wurde mit einer kurzen Programmierung im Rahmen eines „SAP User Exits“ umgesetzt, mit deren Hilfe die Gegenpartei eines Cashflows ausgelesen wird und die gewünschte Trennung in intern und extern erfolgen kann.

Um die Qualität der Liquiditätsplanung zu erhöhen, gab sich VOSS auch nicht mit der Ermittlung von Ist-Daten allein zufrieden: Zusätzlich sollte die Pla-

nung mit Vorschauwerten auf Basis gebuchter Rechnungen angereichert werden. Dafür ist eine Basisaktivierung des SAP Cash Management notwendig, die allerdings mit ein wenig Erfahrung schnell erledigt ist. Das SAP Cash Management unterstützt die Ermittlung von Cashflows aus offenen Posten, indem diesen – anhand der hinterlegten Zahlungsziele oder regelbasiert – die jeweiligen erwarteten Zahlungszeitpunkte mitgegeben werden. Im Zusammenspiel mit dem Liquidity Planner kann darüber hinaus die für die Liquiditätsplanung benötigte Kategorisierung der Cashflows durchgeführt werden.

### Wohin mit den Werten?

Grundsätzlich stehen für die Betrachtung der so ermittelten Ist- und Vorschaudaten auch in SAP Standardauswertungen zur Verfügung. Der meiste Mehrwert ergibt sich aber naturgemäß aus der Integration in die Liquiditätsplanung: Vorschaudaten aus SAP können die Treffsicherheit in den ersten Planmonaten erhöhen und der Vergleich mit Ist-Daten ist ein wertvolles Instrument zur Erhöhung der Planungsqualität. Bei VOSS ist die Liquiditätsplanung in TIP umgesetzt. Schnittstellen zwischen SAP und SAP-unabhängigen Planungstools sind im SAP-Standard nicht verfügbar, können aber in der Regel mit überschaubarem Aufwand eingerichtet werden. Auch bei VOSS wurde eine solche umgesetzt, um auf diesem Wege die Ist- und Vorschaudaten monatlich nach TIP zu übertragen.

Wenn Sie wie VOSS Ihre Buchungsprozesse zumindest rudimentär kennen, Ihre IT an den wenigen, aber wichtigen Stellen rasch mitzieht und Sie bereit sind, geringe bis moderate Ressourcen für ein derartiges Projekt abzustellen, dann verfügen Sie über die Voraussetzungen, den Liquidity Planner in kürzester Zeit – im Idealfall in drei bis vier Monaten – gruppenweit einzuführen.

Übrigens: Gerade wenn Sie derzeit noch SAP R/3 nutzen und in naher Zukunft auf S/4HANA wechseln wollen, ist die Einführung des Liquidity Planner auf R/3-Basis sinnvoll. Das liegt daran, dass die Optimierung der Zuordnungsregeln im Liquidity Planner in R/3 um ein Vielfaches leichter ist als im Cash Flow Analyzer in S/4. Die Migration von R/3 auf S/4 ist darüber hinaus vergleichsweise einfach. ▲

# we.trade – Europas erste Plattform für Handelsfinanzierung auf Blockchain-Basis startet jetzt auch in Österreich

*Sie handeln regelmäßig mit Waren und Dienstleistungen? In Österreich und ganz Europa? Sie wollen zuverlässige GeschäftspartnerInnen finden, sich besser gegen Risiken absichern, Ihre Liquidität verbessern und jederzeit den Überblick über Zahlungen bewahren? we.trade, der ersten umfassenden blockchainbasierten Handelsplattform für Europa, macht das möglich. Das Ziel dieser innovativen Lösung: Geschäfte digitalisieren und dadurch effizienter, transparenter und sicherer machen als je zuvor.*

Dieses Versprechen klingt gerade in Zeiten wirtschaftlicher Verunsicherung durch die Coronavirus-Krise besonders reizvoll. Denn die digitale Abwicklung von Handelsgeschäften mit der zusätzlichen Option der Absicherung und Finanzierung vereinfachen und beschleunigen den ganzen Prozess. Unter anderem, da die Abhängigkeit von dokumentenbasierten Prozessen sinkt, die es heute noch notwendig macht, Papiere physisch mit Hilfe von Post- und Kurierdiensten in alle Welt zu versenden. Gerade in Zeiten von Homeoffice suchen Unternehmen kurzfristig nach Lösungen: Die Erste Group bietet sie jetzt in Österreich an. Mit we.trade, der ersten rein digitalen Handelsfinanzierungsplattform für Unternehmen.

## Transparent, effizient und sicher

Die Handelsplattform we.trade bietet mehr Transparenz und Sicherheit im gesamten Geschäftsprozess für alle Unternehmen, die in Europa Waren und Dienstleistungen vertreiben oder beziehen. Ganz unabhängig von ihrer Größe. Die Abwicklung, Verwaltung und Nachverfolgung von Geschäftsprozessen und die Absicherung finanzieller Risiken werden dabei deutlich vereinfacht. Unternehmen profitieren von der digitalen Zahlungsanweisung, der Identitätsprüfung von GeschäftspartnerInnen und den schnellen Finanzierungsmöglichkeiten. Denn diese Aufgaben sind mit we.trade wesentlich einfacher zu bewältigen als mit traditionellen Lösungen der Handelsfinanzierung.

## Preisgekrönte Technologie schafft Vertrauen

Wer auf der Suche nach neuen Handelsmöglichkeiten ist, braucht zuerst einmal Vertrauen. we.trade schafft dieses Vertrauen: etwa durch das Know-Your-Customer-Prinzip, bei dem Unternehmen die Gewissheit haben, nur mit geprüften und verlässlichen PartnerInnen Geschäfte abzuschließen. Oder durch Smart Contracts, mit denen automatisch Zahlungen initiiert werden, sobald alle vereinbarten Zahlungsbedingungen erfüllt sind. Für die Plattform wurde we.trade bereits zweimal von Global Trade Review (GTR) und Global Finance als „Best FinTech Disruptor“ ausgezeichnet.

## Intelligente Lösung mit Zukunft

Auch wenn we.trade zu den innovativsten FinTech-Entwicklungen der letzten Zeit zählt, haben EntwicklerInnen und die beteiligten Banken noch viel vor. So wird es in den nächsten Monaten etwa darum gehen, mehr Länder (inklusive den CEE-Märkten der Erste Group) in das System zu integrieren und die Möglichkeiten von we.trade über Europa hinaus zu erweitern, wobei der erste Schritt

Richtung Asien erfolgen wird. Auch die Integration von ERP (Enterprise Resource Planning) ist ein wichtiges Ziel, das ein leistungsstarkes System noch attraktiver für KundInnen machen soll. Zusätzlich sollen sukzessive weitere Services angeboten werden, welche für das Handelsökosystem relevant sind, wie z. B. Logistikdienstleistungen und Transportversicherungen.

## Weniger Risiko, mehr Liquidität

KäuferInnen bzw. VerkäuferInnen können optional eine finanzielle Risikoabsicherung des Geschäfts (Bank Payment Undertaking, BPU) über die we.trade-Plattform beantragen. Dabei verpflichtet sich die Bank der KäuferIn unwiderruflich dazu, der VerkäuferIn den Kaufpreis zu überweisen, sobald die zuvor vereinbarten Zahlungsbedingungen im Smart Contract erfüllt wurden. Das Bank Payment Undertaking stellt somit eine unwiderrufliche, bankmäßige Sicherheit für die VerkäuferIn dar. Auf Basis eines erhaltenen Bank Payment Undertakings können VerkäuferInnen auch eine regresslose Finanzierung über ihre Bank in Anspruch nehmen. Diese Art der Finanzierung verbessert die Liquidität und schont gleichzeitig eigene Finanzierungslinien.

## Viele Vorteile für Unternehmen

Mehr Transparenz und Sicherheit für Geschäftsbeziehungen: Handelsgeschäfte und Zahlungsflüsse werden in einem einzigen Tool übersichtlich dargestellt. Der Status aller Geschäfte ist jederzeit abrufbar. Weniger Risiko: we.trade ermöglicht finanzielle Absicherung gegen Schuldnerisiken durch verspätete oder ausgefallene Zahlungen, unbekannte GeschäftspartnerInnen, strukturell schwächere Länder und vieles andere mehr. Schneller und günstiger: we.trade überwacht Vertragsbedingungen automatisch und leitet die Zahlungen ereignisbasiert bei Erfüllung der vereinbarten Vertragsbedingungen weiter. Mehr Chancen: Der einfache Online-Zugang zu Dienstleistungen im Bereich Handelsfinanzierung, die Benutzerfreundlichkeit des Systems oder die Option, bisher unbekannte GeschäftspartnerInnen klar zu identifizieren, ermöglichen es, mehr und sicherer nationalen und internationalen Handel zu treiben.

**Ein Video zum Einstieg und weitere Informationen zu we.trade finden Sie auf [www.erstebank.at/wetrade](http://www.erstebank.at/wetrade)**





Krisenbedingte Geschäftsstörungen: Kapitalgeber benötigen Klarheit über die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen – ein Blick in die Zukunft, der im aktuellen Umfeld besonders schwierig ist.

## Überzeugende Unterlagen, gute Vorbereitung auf Bankengespräche

Die Politik hat drastische Maßnahmen ergriffen, um die Ausbreitung des Corona-Virus zu verlangsamen. Sie hat aber auch klar zum Ausdruck gebracht, dass sie Unternehmen unter die Arme greifen will, die durch diese besondere Krisensituation unter Druck geraten sind. Der politische Wille allein macht die Inanspruchnahme unterschiedlichster Hilfspakete aber nicht möglich: Die Beeinträchtigungen von Geschäftsmodell und -verlauf müssen nachvollziehbar dargestellt werden. Vielfach muss in bestehenden Finanzierungsportfolien auch erst „Spielraum“ für eine COVID-Sonderfinanzierung geschaffen werden. In diesem Beitrag skizzieren wir einige der dafür wichtigsten Voraussetzungen.

Die Autorin:



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

**F**ür ein Hilfspaket qualifizieren sich grundsätzlich nur Unternehmen, die am 31.12.2019 nicht „in Schwierigkeiten“ waren. Als Maßstab „finanzieller Gesundheit“ werden beispielsweise bei Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern der buchwertbasierte Verschuldungsgrad (Gearing) oder ein anhand des EBITDA berechneter Zinsdeckungsgrad herangezogen (Grenzwerte und genaue Größendefinition siehe Kasten 1). Neben der Aufbereitung der wirtschaftlichen Lage vor der Krise brauchen Kapitalgeber Klarheit über die kurz- bzw. mittelfristigen Auswirkungen auf den Geschäftsverlauf, einen möglichen Weg aus der Krise und den zusätzlich erforderlichen Liquiditätsbedarf – unter Berücksichtigung von gegensteuernden Maßnahmen (wie bspw. einer Stundung von Sozialabgaben oder der Nutzung von Kurzarbeitsmodellen). Diese Analyse ist für Förderanträge relevant, aber auch zur Entwicklung einer adaptierten Kreditrisikoeinschätzung. Denn COVID-Sonderfinanzierungen werden vielfach nur unter der Bedingung gewährt, dass „Hausbanken“ einen Teil des Risikos überneh-

men. Dieser Blick in die Zukunft ist im aktuellen Umfeld besonders schwierig, da für diese Krise jegliche Präzedenzfälle fehlen und, in Abhängigkeit von den Infektionsraten, nach Schritten der Lockerung wiederum eine Verschärfung von Kontaktbeschränkungen vorstellbar ist. Das betonte beispielsweise auch die EZB-Präsidentin Christine Lagarde in einem Interview mit dem Handelsblatt am 19. Mai: „In Wirklichkeit ist es schwierig, die Auswirkungen der Öffnung nach dem Lockdown in den einzelnen Ländern zu beurteilen, vor allem, wenn wir die Annahme einer zweiten Welle der Epidemie im Herbst miteinbeziehen müssen. Ein Element erscheint wahrscheinlich: Sollte es eine zweite Welle geben, dürften ihre wirtschaftlichen Auswirkungen weniger schwerwiegend sein, da die Erfahrung Früchte trägt.“ Die Parameter der Krise sind also ständigen Veränderungen unterworfen. Das erfordert einerseits Flexibilität in Bezug auf die in eine Prognose einzubeziehenden Faktoren und andererseits umfangreiche Simulationsmöglichkeiten unterschiedlicher Entwicklungsszenarien.

## Freie Linien als „erste Handlungsoption“? Es gilt die Bestandsverträge zu prüfen!

Ähnlich wie in der Finanzkrise beobachten wir, dass Unternehmen vorsorglich freie Linien ziehen (möchten), um sich für zukünftige Unwägbarkeiten zu wappnen. Dabei ist Vorsicht geboten, denn eine Inanspruchnahme ist regelmäßig an einen konkreten Katalog von Bedingungen geknüpft. Dazu kann die (inhaltlich ohnehin präsenste) Einhaltung von Finanzkennzahlen zählen. Darunter fällt möglicherweise aber auch eine „Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit“ – eine Bedingung, die in Zeiten von Werksschließungen oder bei massiven Einschnitten in der Produktion nicht zwingend als gegeben vorausgesetzt werden kann. In Konsortialverträgen nachzulesen sind diese Auflagen beispielsweise in den Abschnitten „Inanspruchnahmevoraussetzungen“ und „Zusicherungen“, die in Verbindung mit den vertraglich vereinbarten „Kündigungsgründen“ stehen. Besteht die Gefahr, gegen eine wiederholende Zusicherung oder einen Kündigungsgrund zu verstoßen, ist – auch ungeachtet eines konkreten Ziehungs-wunsches – ein Waiverantrag zu stellen, um die Stabilität des Finanzierungsportfolios nicht zu gefährden. (Anm. d. Redaktion: Bei einem Waiver handelt es sich um den Verzicht auf die Ausübung eines Kündigungsrechts seitens des betreffenden Kapitalgebers bzw. Konsortiums.) Bei Kreditrahmen, die nur „bis auf Weiteres“ gewährt wurden, stellt sich die Frage, inwieweit die aktuelle Situation eine „wesentliche wirtschaftliche Verschlechterung“ (material adverse change / MAC) zur Folge hat. Obwohl die Krise zwar als „Force majeure“ empfunden werden kann und

Kapitalgeber üblicherweise sehr genau prüfen, ob sie von einer MAC-Klausel Gebrauch machen, darf ein Kreditnehmer dennoch nicht davon ausgehen, dass es in der Krise nicht zu einer Kündigung kommen wird. Marc Seibold, Partner der Rechtsanwaltskanzlei CMS, meint dazu: „Auch in Zeiten von Corona können Kreditnehmer noch Ziehungen unter baw-Linien vornehmen. Allerdings kann die jeweilige Bank den Kredit prinzipiell jederzeit kündigen, da die verschiedenen Gesetzesinitiativen, die in der DACH-Region zur Abmilderung der Pandemie-Auswirkungen angestoßen wurden, keine Aussetzung dieses Grundsatzes zum Gegenstand haben. Dementsprechend zeigt sich derzeit das immanente Risiko von baw-Kreditlinien besonders deutlich. Daher versuchen Kreditnehmer verstärkt, bestehende baw-Linien in Kreditlinien mit fester Laufzeit zu überführen.“

Stabilität ist auch dann besonders wichtig, wenn beispielsweise ein Absolutwert an freier Liquidität als Financial Covenant definiert ist, wie das häufig bei ABS-Programmen der Fall ist und insbesondere, wenn im Finanzierungsportfolio restriktive Drittverzugsklauseln gelten.

## COVID-Hilfen setzen Einschränkungen aus Bestandsverträgen nicht außer Kraft

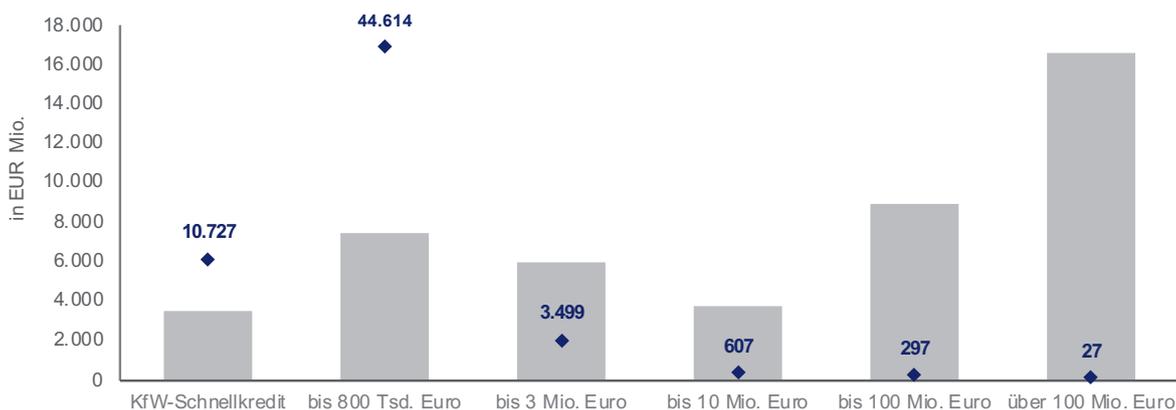
Per 9. Juni hat die KfW bereits über 59.000 COVID-Kreditanträge mit einem Gesamtvolumen von über 46 Mrd. Euro erhalten (siehe Abb. 1). Auch in Österreich ist die Nachfrage nach COVID-Sonderfinanzierungen groß, wie im Interview mit Wolfgang Pitsch, Leiter der Kundenberatung Export Services der Oesterreichi-

Abb. 1: COVID-Sonderfinanzierungen in Deutschland

In Deutschland wurden bis Anfang Juni im Rahmen der KfW-Corona-Hilfe mehr als 59.000 Kreditanträge von Unternehmen gestellt. Der Großteil dieser Anträge hat ein Kreditvolumen von bis zu 800.000 Euro – hier lag die Zahl der Kreditanträge bei über 44.000. Derzeit liegt das beantragte Finanzierungsvolumen bei über 46 Mrd. Euro. Beim Schnellkredit gewährt die KfW eine Haftungsfreistellung von 100 %. Das maximale Kreditvolumen beträgt 500.000 Euro für Unternehmensgruppen bis 50 Mitarbeiter und 800.000 Euro bei mehr als 50 Mitarbeitern. Das kreditausreichende Institut bestätigt gegenüber der KfW wesentliche Antragskriterien auf Basis entsprechender vorgelegter Unterlagen bzw. eingeholter Auskünfte.

Quelle: KfW (Erhebungsstand: 9. Juni 2020)

KfW-Corona-Anträge – Volumen und Anzahl



schen Kontrollbank (OeKB), nachzulesen ist (S. 18). Wenn der zusätzliche Liquiditätsbedarf analysiert ist, sollte vor einer Entscheidung für ein konkretes Hilfsprogramm auch geprüft werden, ob Änderungen in der Bestandsfinanzierung erforderlich sind – beispielsweise in Bezug auf die Aufnahme zusätzlicher Finanzverschuldung. Passt eine geplante COVID-Finanzierung nicht in die vertraglich fixierten Freiräume, muss eine entsprechende Änderungsvereinbarung getroffen werden. Nach unserer aktuellen Projekterfahrung beschränken sich diese Änderungen vielfach nicht auf das technisch erforderliche Mindestmaß. Da sich im Regelfall die Bonität des Kreditnehmers durch die Krise signifikant verschlechtert hat, versuchen Banken, weitreichendere Einschränkungen durchzusetzen oder sind in der Übernahme zusätzlicher Finanzierungsrisiken (Stichwort „Hausbankenanteil“) sehr zurückhaltend – trotz unterschiedlicher regulatorischer Erleichterungen seitens der EZB.

### „Fall-away-Konzepte“ als möglicher Weg aus der Sackgasse

In dieser denkbar ungünstigen Verhandlungsposition können „Fall-away-Konzepte“ ein Weg sein, um nicht länger als nötig durch zusätzliche Auflagen oder krisenbedingte Verschärfungen von Finanzierungsverträgen belastet zu werden. Im Kern funktionieren sie ähnlich wie Margengitter. Solange die Krise anhält, gelten restriktivere Kreditbedingungen; wenn sich die Situation wieder verbessert, treten die vor der Krise getroffenen kreditmateriellen und kommerziellen Ver-

### Finanzkennzahlen gemäß Gruppenfreistellungsverordnung (VO 651/2014)

Fremdkapital/Eigenkapital  $\leq 7,5$   
EBITDA/Zinsaufwendungen  $\leq 1,0$

Als Unternehmen „in Schwierigkeiten“ gemäß Gruppenfreistellungsverordnung gelten u. a. solche, deren Gearing oder Zinsdeckungsgrad die oben dargestellten Grenzwerte überschreiten. Der Test wird für die letzten beiden Geschäftsjahre vorgenommen und kommt für „große Unternehmen“ (Größenklasse gemäß EU-KMU-Definition; 2003/361/EG) zur Anwendung. Als „großes Unternehmen“ gemäß EU-KMU-Definition gelten Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als 50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von mehr als 43 Mio. Euro. Wenn nicht alle Merkmale für die Zuordnung eines Unternehmens zu einer Größenklasse erfüllt sind, kommt – laut Auskunft der Wirtschaftskammer Österreich – die Mitarbeiteranzahl als vorrangiges Kriterium zur Anwendung.

einbarungen erneut in Kraft. Dieses Konzept trägt einer krisenbedingten Erhöhung des Kreditrisikos ebenso Rechnung wie einer „Normalisierung“. Als Maßstab lassen sich dafür unternehmensspezifische Indikatoren (wie bestimmte Obergrenzen für die dynamische Nettoverschuldung) erarbeiten – so schwer es vielleicht derzeit jedem Einzelnen fällt, sich diesen „Normalzustand“ wieder vorzustellen.

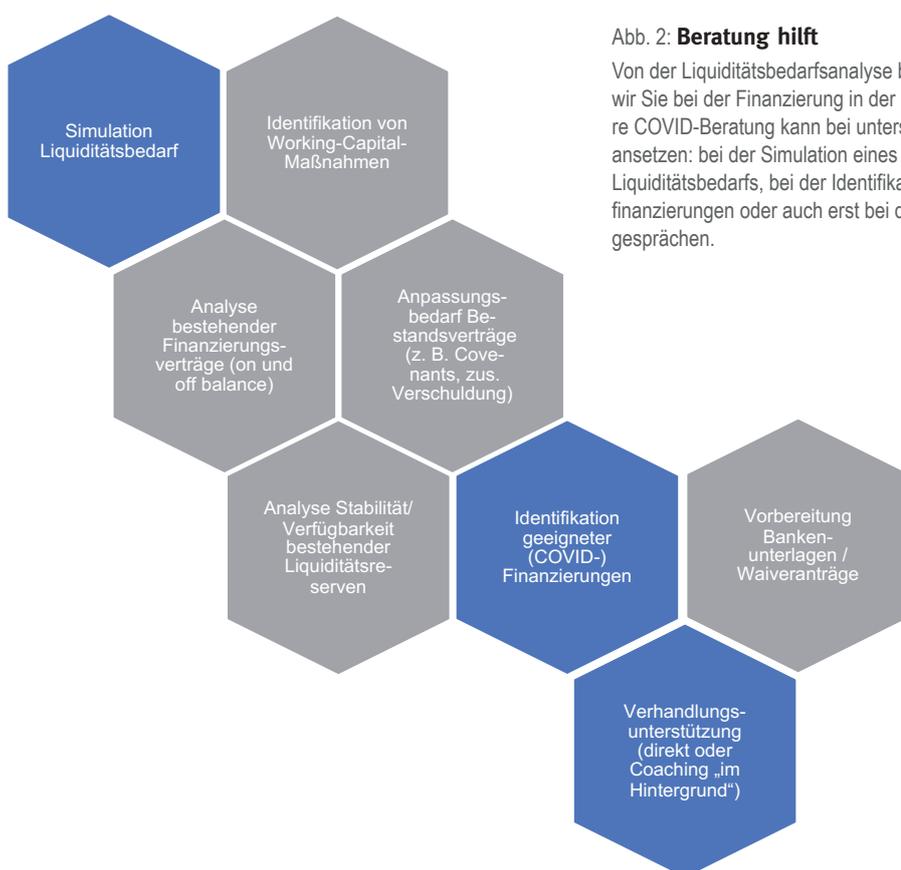


Abb. 2: **Beratung hilft**

Von der Liquiditätsbedarfsanalyse bis zur Bankenverhandlung: Wo wir Sie bei der Finanzierung in der Krise unterstützen können. Unsere COVID-Beratung kann bei unterschiedlichen Fragenstellungen ansetzen: bei der Simulation eines krisenbedingten zusätzlichen Liquiditätsbedarfs, bei der Identifikation geeigneter COVID-Sonderfinanzierungen oder auch erst bei der Unterstützung von Bankengesprächen.

## Wir helfen

Wir können Sie in der aktuellen Situation an vielen Stellen gezielt unterstützen: bei der Simulation der Liquiditätserfordernisse, bei der Identifikation von Anpassungsbedarf in bestehenden Finanzierungsverträgen, bei der Auswahl der geeigneten Finanzierungsinstrumente oder den anstehenden Bankengesprächen (siehe Abb. 2). Am besten hören Sie das aber von einem unserer Kunden, den wir bei einer KfW-Finanzierung „hinter den Kulissen“ gecoacht haben

und der uns folgendes Feedback gegeben hat: „Unsere regelmäßigen Telefonate in der Phase der Beantragung des KfW-Kredits waren für uns sehr wertvoll. In der Diskussion mit unseren Konsortialbanken haben es Ihre fundierten Marktkenntnisse ermöglicht, die vorgeschlagenen Vertragsveränderungen bzw. -ergänzungen richtig einzuordnen und – wo notwendig – zu vermeiden bzw. zu modifizieren. Auch hinsichtlich der notwendigen Anpassungen der Vertragskonditionen waren Ihre Vorschläge sehr hilfreich.“

## Finanzmodell im „Kriseneinsatz“ – neues SLG-Seminar

Umsatzeinbrüche, Kurzarbeit, Investitionsstopps – wie steht es um Ihre Liquidität und wie können sich Finanzkennzahlen unter bestimmten (und bis vor Kurzem nicht vorstellbaren) Szenarien entwickeln?

Wir verwenden ein integriertes Finanzmodell, mit dem Sie Auswirkungen in der GuV, in der Bilanz und Cashflow-Rechnung dynamisch simulieren können. Abgeleitete Financial Covenants und die Entwicklung Ihrer Unternehmensbonität bieten eine optimale Stütze für bevorstehende Bankengespräche. Das Finanzmodell kann in nur wenigen Tagen aufgesetzt werden.

Nach einigen sehr erfolgreichen Webinaren haben wir unsere Erfahrungen mit Financial Modeling auch in ein neues Seminar einfließen lassen. In dem zweitägigen Training bauen die Teilnehmer ein eigenes Finanzmodell auf, mit flexiblen Input-Faktoren und automatischen Checks zur Prüfung der Modellkonsistenz. Das Seminar halten wir vor Ort in unseren Wiener Seminarräumen ab und übertragen es gleichzeitig mittels einer professionellen Videokonferenz-ausrüstung. Die Online-Teilnehmer können uneingeschränkt zu Diskussionen beitragen, Fragen stellen und neben den Vortragsfolien auch den Referenten erleben, also das Geschehen in all seiner Dynamik verfolgen.



SCHWABE, LEY & GREINER

### ÜBERSICHT

#### TERMINE

17.-18. November (Wien oder ONLINE)

#### SEMINARZEITEN

Tag 1: 10:00 bis 18:00 Uhr

Tag 2: 09:00 bis 17:00 Uhr

#### TEILNAHMEGEBÜHR

EUR 1.950,- zzgl. USt.

Unser Angebot finden Sie unter  
[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

Treasury-Ausbildung

## FINANCIAL MODELING FÜR TREASURER

Erarbeitung eines integrierten Finanzmodells in Excel:  
Simulation von Szenarien und des Liquiditätsbedarfs,  
Ableitung von Financial Covenants und Ratingimplikationen

### Inhalt

Nicht nur die Covid-Krise hat die Bedeutung integrierter Unternehmensplanungen für die Simulation verschiedenster Szenarien unterstrichen. Auch bei der Bewertung von Investitionsvorhaben oder Sparprogrammen sind fundierte Simulationsergebnisse „auf Knopfdruck“ entscheidend. Wir haben jahrelange Erfahrung aus Kundenprojekten bei der Modellierung von Business-Plänen, Projektfinanzierungen oder M&A-Vorhaben. Auf dieser Basis haben wir ein zweitägiges Training konzipiert, in dem die Teilnehmer mit unserer Unterstützung ein eigenes Finanzmodell aufbauen.

Die Ergebnisse des Finanzmodells geben die Antworten auf die zentralen Treasury-Fragen: Liquiditätsbedarf, Finanzkennzahlen und Rating.

### Themenschwerpunkte

- ▲ Grundlagen für die Praxis (Finanzmodellierung, Bilanzierung, Excel)
- ▲ Aufbau eines Finanzmodells anhand einer Fallstudie
- ▲ Erstellung eines Management-Cockpits und Reporting (Liquiditätsbedarf, KPIs, Bonitätseinschätzung)

### Teilnehmerkreis

Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich. Teilnehmer benötigen für das Training Grundkenntnisse in Bilanzierung und Excel.

# „Das Normalgeschäft ist nicht eingeschlafen“

In Österreich fungiert die OeKB (Oesterreichische Kontrollbank) als eine zentrale Anlaufstelle für COVID-Unterstützungsmaßnahmen. **TreasuryLog** hat mit Wolfgang Pitsch, Leiter der Kundenberatung Export Services der OeKB, über seinen derzeitigen Markteindruck und über Gestaltungsfragen in der Umsetzung einzelner Programme gesprochen.



Wolfgang Pitsch: „Schwierig ist es, wenn Unternehmen schon vor der Krise nicht gesund waren.“

**TreasuryLog:** Herr Pitsch, sind COVID-Hilfen aktuell bei Ihnen das beherrschende Thema?

**Wolfgang Pitsch:** Man täuscht sich in diesem Punkt leicht. Denn man kann, trotz der herausfordernden Zeit, nicht sagen, dass das Normalgeschäft eingeschlafen wäre. Bisher entwickelt sich unser Geschäftsjahr im Exportbereich recht gut. Unsere Unterstützungsmaßnahmen wie der COVID-Sonder-KRR (Kontrollbank-Refinanzierungsrahmen, Anm.) werden stark nachgefragt. Dennoch betragen sie weniger als die Hälfte des tatsächlichen Neugeschäfts. Nach wie vor wird um Un-

terstützung bei Investitionen oder Akquisitionen angefragt. Aber natürlich sehen wir, dass dieser Anteil am Geschäftsvolumen etwas zurückgeht.

**TreasuryLog:** Sie haben den Sonder-KRR als eines von drei Hilfsprogrammen der OeKB angesprochen. Bevor wir auf die einzelnen Unterstützungsmaßnahmen eingehen, würde uns interessieren, woran COVID-Anträge üblicherweise scheitern. Der politische Wille, helfen zu wollen, ist doch sehr deutlich.

**Pitsch:** Schwierig ist es, wenn Unternehmen schon vor der Krise nicht gesund waren. Beim Sonder-KRR sind die zu erfüllenden Kriterien wichtig, da es sich dabei um ein kommerzielles Programm und keine Beihilfe handelt. Mit einem „Hausbankenanteil“ zwischen 30 und 50 Prozent müssen also auch Banken stärker an die antragstellenden Unternehmen glauben.

**TreasuryLog:** Worauf achten Sie bei der Prüfung von Anträgen zu den Hilfsprogrammen?

**Pitsch:** Wir versuchen das Geschäftsmodell des Unternehmens zu analysieren, zu verstehen, wie das Unternehmen reagiert hat und wie es wieder aus der Krise herauskommen möchte. Keiner von uns kann beurteilen, ob es zu einer zweiten Welle kommen wird. Wir sehen uns daher nicht nur die Zahlen an, sondern achten auf die Plausibilität des Gesamtkon-

zepts. Auch die Erfahrung, die wir bisher mit einem Unternehmen haben, fließt ein.

**TreasuryLog:** Sie haben gerade auch die Reaktion des Managements auf die Krise angesprochen. Uns fällt auf, dass die OeKB das Thema Kurzarbeit sehr stark herausstellt.

**Pitsch:** Da eine Bundesunterstützung in Anspruch genommen wird, geht es natürlich auch um die Standortsicherung und den Arbeitsplatzertand in Österreich. Daher ist es positiv zu sehen, wenn ein Unternehmen keine Mitarbeiter entlässt, sondern stattdessen das Kurzarbeitsmodell nutzt.

**TreasuryLog:** Welche Unterstützungsmaßnahmen bietet die OeKB derzeit an?

**Pitsch:** Den Sonder-KRR habe ich bereits angesprochen. Dieser setzt auf dem bestehenden, im Markt etablierten Programm eines revolvingierenden Betriebsmittelkredits auf. Wir haben diese Form des Kontrollbank-Refinanzierungsrahmens etwas vereinfacht, um möglichst vielen Unternehmen rasch helfen zu können. Somit waren wir sofort zu Krisenbeginn damit am Start. Pro Unternehmensgruppe können maximal 60 Millionen Euro beantragt werden, denn wir wollen eine breite Allokation der Mittel sicherstellen. Die generelle Bemessung des Finanzierungsvolumens anhand des Exportumsatzanteils und die Laufzeit unterscheiden sich nicht wesentlich von einem „klassischen“ KRR. Darüber hinaus bieten wir mit der Fast-Line-Fazilität eine eigene Finanzierungslinie zur Unterstützung an, wenn heimische Exporteure derzeit in Schwellenländern investieren. Und weiters wickeln wir im Auftrag der COFAG die Finanzierungsgarantien für Überbrückungskredite ab.

**TreasuryLog:** Was genau versteht man unter der Fast-Line Fazilität?

**Pitsch:** Konkret stellen wir dabei für Projekte zur Prävention und zur Bekämpfung von SARS-Cov-2 in der Gesundheitsversorgung, dem Zivil- und Katastrophenschutz, im Bereich Wasser- und Abfallwirtschaft über ein beschleunigtes Abwicklungsverfahren Exportgarantien zur Verfügung.

**TreasuryLog:** *Gibt es aus Ihrer Sicht Unternehmen, die versuchen, sich mit den beantragten Liquiditätshilfen „warm anzuziehen“?*

**Pitsch:** Uns allen fehlt eine solche Pandemieerfahrung. Beim KRR, der prinzipiell eine Aufstockungsmöglichkeit vorsieht, beantragen in der Praxis die meisten Unternehmen sofort den Maximalbetrag, also jeweils die 10 oder 15 Prozent des Exportumsatzes.

**TreasuryLog:** *Muss bei der großen Nachfrage an eine Aufstockung des Sonder-KRR-Programms gedacht werden?*

**Pitsch:** Diese ist dieser Tage erfolgt. Der Bund hat eine Aufstockung der ursprünglichen Mittel von 2 Milliarden Euro auf 3 Milliarden Euro genehmigt. Das ist sehr erfreulich, denn damit lässt sich die derzeit hohe Nachfrage decken.

**TreasuryLog:** *Sprechen wir über das COFAG-Liquiditätspaket, die dritte Unterstützungsmaßnahme. Wie wird das Programm aus Ihrer Sicht vom Markt angenommen?*

**Pitsch:** Im Rahmen des COFAG-Programms werden Überbrückungsgarantien für Bankkredite zur Verfügung gestellt, die zu 90 Prozent von der Republik Österreich garantiert werden. Wir haben derzeit bereits über 50 Anträge bearbeitet. Das Programm ist mittlerweile angelaufen und wird ebenfalls einen wichtigen Beitrag zum Meistern der aktuellen Situation leisten.

**TreasuryLog:** *Im Markt wird COFAG vielfach als eine Art „lending of last resort“ wahrgenommen. Ist dieser Eindruck gerechtfertigt?*

**Pitsch:** Die COFAG-Garantien sind eine Beihilfe und ein ganz neues Produkt. Unternehmen, die sich für dieses Produkt interessieren, können natürlich in einer schwierigen Liquiditätssituation stecken oder aber sie haben keinen Exportbezug, denn dann müssen sie im Fall der Fälle auf dieses Liquiditätsprogramm zurückgreifen. Um den Liquiditätsbedarf für eine COFAG-Garantie darzustellen, muss ein Unternehmen jedenfalls von den krisenbedingten Liquiditätserfordernissen seine freien Linien zum Abzug bringen.

**TreasuryLog:** *Und alle „zumutbaren Maßnahmen“ zur Reduktion des Liquiditätsbedarfs setzen. Was ist „zumutbar“, gibt es hierfür konkrete Prüfkriterien?*

**Pitsch:** Das ist nur einzelfallbezogen zu beantworten. Beispielsweise könnte ein Unternehmen um eine Mietstundung ansuchen. Wenn diese nicht genehmigt wird, dann muss die Miete bezahlt werden. Aber das Bemühen kann nachgewiesen werden. Das ist ein wichtiger Punkt. Herausfordernd ist hingegen für manche Unternehmen das Thema der freien Linien. Es soll schließlich zu keiner Verschiebung von Banken- auf Bundesrisiko kommen. Schließlich geht es um ein Unternehmenshilfsprogramm. ▲

*Das Interview fand Mitte Mai statt.*



**TECHNOSIS**  
finance software

Software made in Germany  
[www.technosis.de](http://www.technosis.de)

## Immer eine Handbreit Liquidität unterm Kiel.

Mit **ATAQ Cash** und **ATAQ Plan** haben sie für heute, morgen und die nächsten Monate den Überblick über Ihre Cashflows im Unternehmen: währungsdifferenziert, rollierend, konten- und kategorienbasiert, einzeln und konsolidiert, Budget-, SOLL- und IST-Zahlen im Vergleich.

Cash Management · eBAM · Liquiditätsplanung · Zahlungsverkehr · Treasury Management · Asset Management · Risk Management



Schuldscheine bergen bei Restrukturierungen die Gefahr, dass kein konkreter Ansprechpartner koordiniert.

## „In der Krise kann es zu einem Kartenhauseffekt kommen“

Große Restrukturierungen – wie beispielsweise bei Gerry Weber oder Steinhoff – lassen die Schattenseiten von Schuldscheinen zutage treten: Die vergleichsweise einfache Vertragsbasis und ein vielfach hoher Diversifikationsgrad im Kreis der bilateralen Kapitalgeber können mögliche Wege aus der Krise deutlich erschweren. **TreasuryLog** hat mit Dr. Eva Reudelhuber, Leiterin der Branchengruppe „Financial Institutions“ der Anwaltskanzlei Gleiss Lutz, über mögliche Lösungsansätze gesprochen.

**TreasuryLog:** *Frau Reudelhuber, Sie haben bereits sehr komplexe Restrukturierungen begleitet. Was erleben Sie in Ihren Mandaten als besonders problematisch?*

**Eva Reudelhuber:** Schuldscheine sind meist bei zahlreichen Investoren platziert. Bei einem kleinteiligen Schuldschein gestaltet sich schon ein Waiver als mühsam – wenn beispielsweise bei einem Covenantbruch mit 92 Gläubigern gesprochen werden muss; oft auch mehrmals. Da es keinen Agenten gibt, ist bereits dieser Aufwand sehr hoch. Und das ist aus meiner Sicht auch die große Krux von Schuldscheinen.

**TreasuryLog:** *Abgesehen vom hohen Koordinationsaufwand, den Sie gerade angesprochen haben: Wie gehen Schuldscheininvestoren grundsätzlich mit Waivern um, die an sich vertraglich nicht vorgesehen sind?*

**Reudelhuber:** Im Zuge von Waiver-Gesprächen ist es uns schon passiert, dass Kapitalgeber gleich ausgestiegen sind. Nach dem Motto: „Du hast mich wegen eines Waivers angesprochen, also liegt ein Kündigungsgrund vor. Bitte zahle mir meine 2,5 Millionen zurück.“ Bei kleinen Beträgen kann das unkritisch sein. Kommt diese Reaktion aber fünf- oder zehnmal, wird vielleicht eine Drittverzugsklausel un-

ter einem anderen Vertrag ausgelöst. Dann kann es zu einem Kartenhauseffekt kommen, den wir auch in der LMA-Draftings-Kommission angesprochen haben.

**TreasuryLog:** *Wird es im Schuldschein also bald ein Mehrheitsstimmrecht geben?*

**Reudelhuber:** Ich glaube, die Mehrheit der Marktteilnehmer möchte den Schuldschein nicht verändern. Sein Charme liegt in der schmalen Dokumentation und auch dem alleinigen Kündigungsrecht. Wenn ein Mehrheitsprinzip eingeführt wird, wird die Ähnlichkeit zum syndizierten Kredit zu groß.

**TreasuryLog:** *Könnte die Zahlstelle in Krisenfällen als Agent fungieren?*

**Reudelhuber:** Die Zahlstelle nimmt für den Kreditnehmer lediglich Übertragungen entgegen und wickelt Zahlungen ab. Wir haben auch diskutiert, ob nicht sogar ein Interessenskonflikt bestehen könnte, wenn die Zahlstelle im Bedarfsfall zum Koordinator der Investoren werden soll. Auch deswegen sagen wir, es muss dazu im Vertrag eine grundsätzliche Regelung geben; für Restrukturierungen braucht es einen konkreten Ansprechpartner.



SCHWABE, LEY & GREINER



## SCHLUSS MIT SICHERUNGS- ENTSCHEIDUNGEN IM BLINDFLUG

—  
**Die SLG RiskEngine befreit Sie von mühsamer Excel-Akrobatik und ermittelt das optimale Sicherungsportfolio auf Knopfdruck.**

### FINANZRISIKEN AUF KNOPFDRUCK MANAGEN

Risiko-Management in einer völlig neuen Dimension! Mit wenigen Klicks können Sie

- ▲ das Risiko aus Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisveränderungen berechnen,
- ▲ die Konzernrisikoposition ermitteln,
- ▲ das Gesamtrisiko für Konzern und Tochtergesellschaften darstellen.

Darüber hinaus können Sie mittels automatischer Optimierungsfunktion einen effizienten Sicherungsvorschlag für Ihr Wechselkursrisiko erstellen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website:  
[www.slg.co.at/beratung/risiko-management](http://www.slg.co.at/beratung/risiko-management)

**TreasuryLog:** Wer könnte das sein?

**Reudelhuber:** Wir haben schon gesehen, dass Berater und Investmentbanken anbieten, offensiv an die Investoren heranzutreten. Das passiert aber nur auf Ad-hoc-Basis und freiwillig. Wir glauben, es wäre einfacher, entsprechende Festlegungen in der Dokumentation unterzubringen. Und das aus zwei Gründen: Der Vorstand des Unternehmens hätte Sicherheit, mit wem die Anwälte und die Berater sprechen. Die zweite Sache, die ich mir überlege, ist, ob ab einem gewissen Zeitpunkt oder schon von vornherein das Einzelkündigungsrecht eingeschränkt werden könnte.

**TreasuryLog:** Sie sprechen von einer „technischen“ Lösung, ohne gleich ein Mehrheitsstimmrecht im Vertrag zu verankern?

**Reudelhuber:** Ich habe bereits in Schuldscheinen gesehen, dass das Kündigungsrecht nur ausgeübt werden kann, wenn ein gewisser Prozentsatz anderer Investoren auch kündigt – beispielsweise 15 Prozent. Die Investoren, die einfach die Gelegenheit nutzen, um aus dem Schuldschein auszusteigen, würden mit dieser

*„Wenn Schuldscheine übertragen werden dürfen, befinden sich unter den neuen Investoren möglicherweise auch ‚Kapitalsammelstellen‘. Darunter kann sehr trefflich auch ein Hedgefonds gefasst werden.“*

Regelung wegfallen. Kommt es dazu, dass 15 Prozent der Investoren kündigen möchten, dürfte es sich auch um einen wichtigen Grund handeln. Was denkbar wäre, wäre eine Klausel wie „Yank-the-Bank“ aus dem Leveraged-Finance-Markt in den Vertrag aufzunehmen. Wenn eine bestimmte Anzahl an Leuten zugestimmt hat, bin ich ggf. gezwungen, mitzustimmen oder meine Beteiligung zu übertragen; das wäre eine Art „verkappetes“ Mehrheitsprinzip. (Anmerkung der Redaktion: Bei einer „Yank-the-bank“-Regelung kann ein Kreditnehmer in bestimmten Fällen verlangen, dass ein Kreditgeber seine Beteiligung zum Nominalwert an einen anderen Kreditgeber überträgt.)

**TreasuryLog:** Wie könnte ein situationspezifischer Lösungsansatz aussehen?

**Reudelhuber:** Was man auch überlegen könnte, wäre, Mehrheitsentscheidungen erst zu ermöglichen, wenn tatsächlich eine Restrukturierung ansteht. Wobei es schwierig sein dürfte, ein konkretes „Trigger Event“ festzulegen. Möglicherweise hilft aber auch die EU-Restrukturierungs-Richtlinie, wobei Deutschland sich hierzu noch nicht wirklich positioniert hat. Der entsprechende Gesetzesentwurf soll im Sommer veröffentlicht werden.

**TreasuryLog:** Ein aus unserer Sicht wesentliches Problem liegt auch darin, dass sich in Schuldscheinen – im Sinne der „Gleichbehandlung“ – teilweise die Covenants aus bestehenden Konsortialfinanzierungen wiederfinden.

**Reudelhuber:** Sie haben recht. Wenn ein Financial Covenant in die Schuldscheindokumentation aufgenommen werden muss, sehen wir zwei Optionen im Markt: Entweder werden zwei Stufen eingeführt – eine führt zu einem Margen-Step-up und die zweite, ganz hoch angesetzte Stufe stellt erst einen Kündigungsgrund dar. Oder ich belasse es gleich bei einem Margen-Step-up. Im Moment geht der Markt auch tendenziell in diese Richtung.

**TreasuryLog:** Aus unserer Sicht steigt auch das Risikobewusstsein von Unternehmen in punkto Diversifikation. Anstelle eines maximalen Kreises an zusätzlichen Kapitalgebern versucht man, mit höheren Tickets lediglich eine gewisse Beimischung zu erreichen.

**Reudelhuber:** Das finde ich vernünftig, ich sehe es aber nicht in allen Transaktionen. Aus meiner Sicht ist es sinnvoll, ein oder zwei Ankerinvestoren mit großen Tickets einzubeziehen – beispielsweise aus dem Versicherungsbereich. Unsere Erfahrung zeigt aber auch, dass bisweilen auch Ankerinvestoren in Krisen ihre Beteiligungen veräußern. Dann steigen die Hedgefonds ein, also genau die Kapitalgebergruppe, die der Eigentümer nicht so gerne hat.

**TreasuryLog:** Aber nur, wenn die Übertragungsklausel das möglich macht.

**Reudelhuber:** Schuldscheine mit Zustimmungsvorbehalt gibt es wenige. Ich habe in der Regel eine Auflistung von Investoren, an die ich übertragen darf. Das sind dann Banken, Versicherungen, Pensionsfonds und Kapitalsammelstellen. Darunter kann sehr trefflich auch ein Hedgefonds gefasst werden. Ich bin nicht sicher, ob sich dessen immer alle so bewusst sind. Ich erlebe übrigens ganz oft auch in großen Restrukturierungen das, was wir auf Neudeutsch als „Nuisance Factor“ bezeichnen: Investoren, die später einsteigen und sagen: „Ich bin jetzt hier drin, ohne mich geht es nicht.“ Man macht sich in diesen Situationen zu einem gewissen Grad erpressbar. ▲



#### Zur Person

Dr. Eva Reudelhuber ist auf die Beratung von Unternehmensfinanzierungen einschließlich Akquisitions- und Infrastrukturfinanzierungen spezialisiert. Ein weiterer Arbeitsfokus sind komplexe Finanzierungen inklusive komplexer Restrukturierungen, wo sie auf Seiten der Darlehensnehmer und Darlehensgeber in der Strukturierung und der Beratung tätig ist. Eva Reudelhuber ist Mitglied der Drafting-Kommission für Kredite und Schuldscheindarlehen der „Loan Market Association“ (LMA). Sie ist Head der Branchengruppe Financial Institutions bei Gleiss Lutz, wo sie seit 2015 Partner ist.



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](http://www.systemguide.slg.co.at)

Der SLG System Guide  
wird gesponsert von:

**OpusCapita**

**TECHNOSIS**  
finance software

**Litreca**<sup>®</sup>  
Aktiengesellschaft

# „In rund zwei Wochen unter Dach und Fach“

Refinanzierung in turbulenten Zeiten: Die Dürr AG mit einem ausstehenden Finanzierungsvolumen von rund 800 Mio. Euro beschäftigte sich im Februar mit der Refinanzierung einer Schuldschein-Tranche von 100 Mio. Euro. Es sollte eine Transaktion der besonderen Art werden, die dann schlussendlich am 6. April zur Auszahlung kam – mitten im Corona-Shutdown. **TreasuryLog** im Gespräch mit Christian Aue, Vice President Corporate Finance & Treasury der Dürr AG.

**TreasuryLog:** Herr Aue, war das Timing Ihrer Schuldscheinfinanzierung vorgezogen oder war es ein regulärer Termin?

**Christian Aue:** Die Refinanzierung diente als Ersatz für eine vorzeitig gekündigte bestehende Finanzierung. Die Vermarktung startete am 28. Februar mit Veröffentlichung des vorläufigen Jahresabschlusses. Aus dem Skiurlaub in Österreich brachte ich damals zwar kein Corona-Virus mit, hatte aber bereits die ersten Anzeichen der Sondersituation im Gepäck. Die Transaktion war rund zwei Wochen nach Beginn des Corona-Shutdowns unter Dach und Fach ... trotz der Turbulenzen!

**TreasuryLog:** Wann begannen Sie, während der Transaktion die Auswirkungen zu spüren?

**Aue:** Wir hatten das Bookbuilding bis 25. März vorgesehen. Nach circa einer Woche des Bookbuildings spürten wir erste Verunsicherungen bei den Investoren. Diese entstanden einerseits aus der Unsicherheit auf den Märkten und dem steigenden Risiko, andererseits richteten sich die Investoren genau zu dieser Zeit auch im Homeoffice oder Split-Office ein, sodass einige potenzielle Investoren schlichtweg anderweitig

beschäftigt waren. Im Endeffekt waren wir aber trotzdem über dem Zielvolumen.

**TreasuryLog:** Welche Zugeständnisse mussten Sie den Banken machen und welche Bedingungen hatten Sie zu akzeptieren, die Sie ohne COVID-19 nicht gemacht hätten?

**Aue:** Bei den Bedingungen gab es keine Abstriche oder Zugeständnisse, da sind wir wie geplant durchgekommen. Aber der Informationsbedarf ist dramatisch angestiegen. So gab es sehr spät im Prozess nochmals einen Investoren-Call. Die Unsicherheit war allorts zu spüren. Trotzdem muss ich erwähnen, dass die Banken im Großen und Ganzen ruhig und besonnen reagierten, dies gilt für Investoren und die uns begleitenden Arranger. Das war sehr hilfreich.

**TreasuryLog:** Die Margen haben dramatisch angezogen bzw. war der Markt schon zu Beginn der Krise ziemlich ausgetrocknet. Wieviel Aufschlag mussten Sie zu Ihrer ursprünglich angepeilten Marge akzeptieren? Und konnten Sie auch die geplanten Laufzeiten durchbringen?

**Aue:** Wir können sehr zufrieden auf unsere durchschnittliche Marge von 90 Basispunkten schauen. Wir konnten wie geplant mit fünf, sieben und zehn Jahren unsere Wunschlafzeiten am Markt unterbringen. Auch wenn das Buch zeitweise unter Druck kam, waren wir im Endeffekt überzeichnet.

**TreasuryLog:** Jede Krise hat ja auch immer etwas Gutes. Was nehmen Sie aus dieser Transaktion für die Zukunft mit?

**Aue:** Schon seit dem Stillstand haben wir nun alle vier Wochen einen kurzen Kernbanken-Call. CFO und Treasury geben ein kurzes Update über die aktuelle Situation. Der Call ist sehr effizient und wird gut aufgenommen. Damit zeigt sich, was schon vorher galt: Kommunikation ist und bleibt wichtig. Darüber hinaus haben wir wieder gesehen – und das klingt vielleicht etwas abgedroschen –, dass es notwendig ist, die Finanzierung in guten Zeiten auf solide Beine zu stellen. Bereits im Jahr 2019 haben wir im Vorfeld der Finanzierung anhand von Downturn-Szenarien



Christian Aue: „Der Informationsbedarf bei den Investoren ist dramatisch angestiegen.“

durchgerechnet, welche Auswirkungen eine deutliche Konjunkturabschwächung auf unser Geschäft hätte. Das hilft in Krisenzeiten. Mit der entsprechenden Aufstellung – inkl. frisch abgeschlossenem RCF –

konnten wir ruhig agieren. Jetzt in der Krise verfügen wir über ein hohes Maß an freien Mitteln, das gibt Sicherheit und ermöglicht es dem Management, sich voll auf das operative Geschäft zu konzentrieren. ▲

## Weltmarktführer in technologischen Nischen

Als internationaler Marktführer plant und realisiert Dürr schlüsselfertige Lackier- und Endmontageanlagen sowie Maschinen- und Robotertechnik aus einer Hand für die Automobilindustrie. Dürr bietet zudem für unterschiedlichste Branchen leistungsstarke Systeme zur Abluftreinigung und Lackiertechnik. Im Bereich der intelligenten Vernetzung von Anlagen, Maschinen und Prozessen forscht Dürr seit 20 Jahren.



2019 erzielte der börsennotierte Konzern 3,9 Mrd. Euro Umsatz und beschäftigte rund 16.500 Mitarbeiter. Rund 55 Prozent des Umsatzes erzielt die Dürr AG im Geschäft mit der Automobilindustrie. Darüber hinaus beliefert der Konzern die holzbearbeitende Industrie (u. a. die Möbelindustrie), den Maschinen-

bau sowie die Chemie-, Pharma- und Druckindustrie. Rund 40 Prozent der Aktivitäten entfallen auf den Anlagenbau, 60 Prozent auf den Maschinenbau. Dürr konzentriert sich auf technologische Nischen und erreicht weltweite Marktanteile zwischen 25 und 50 Prozent.

# Ihr Gratis-TMS

## Jetzt die richtigen Entscheidungen treffen



Transparenz und verlässliche Echtzeit-Daten bilden im Treasury das Fundament für gute Entscheidungen – in der Krise mehr denn je. Um Sie jetzt optimal zu unterstützen, bieten wir Ihnen **3 essenzielle TMS-Module für 3 Monate gratis und ohne Verpflichtungen!**



Cash Management



Forecasting/  
Liquiditätsplanung



Finanzinstrumente

✓ Einsatzbereit binnen 72 h\*

✓ Zeitraum 01.07.-30.09.2020

✓ Kündbar binnen 24 h

\* Zeitangabe kann in Einzelfällen abweichen

Treffen Sie jetzt die richtige Entscheidung:  
Informieren Sie sich über unser Angebot auf [bellin.com/gratis-tms](https://bellin.com/gratis-tms)



# Alles eingepackt? Der Umzug ins Homeoffice

Was früher bei vielen Unternehmen vereinzelt als Anreiz angeboten wurde, ist mit dem Coronavirus schlagartig zum Alltag für alle geworden: Arbeiten von Zuhause. Welche Vorbereitungen dafür besonders wichtig waren und was wir für die Zukunft daraus lernen können.

**L**aptop und Firmentelefon zählen mittlerweile in den meisten Finanzabteilungen zum Standard. Dadurch ist der Grundstein schon gelegt, um vom Büro ins Homeoffice zu übersiedeln. Aber danach beginnt der schwierige Teil des Umzugs: Welche Systeme werden genutzt? Auf welche Ordner wird zugegriffen? Wie können Besprechungen am effizientesten abgehalten werden? Und wie kriegen wir Unterschriften auf die Bankbestätigungen?

## Prozessumstellungen erzwungen

Meist konnten diese Fragen innerhalb kürzester Zeit geklärt und entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden. Rasch waren die meisten von uns mit Besprechungen via MS Teams, Zoom oder GoTo-Meeting genauso vertraut wie mit der Kaffeemaschine im Büro.

Vor allem bei den Treasury-Systemen hat sich der Trend der letzten Jahre, den Zugriff vermehrt über Web-Oberflächen durchzuführen, bezahlt gemacht. Zwar sind andere Methoden ebenfalls möglich, um auf zentrale Lösungen zuzugreifen (Citrix, VPN-

Tunnel etc.) –, einfacher und schneller geht es aber über den Browser. Und viele Kollegen aus dem IT-Bereich bevorzugen mittlerweile auch oft diese Variante.

Durch die räumliche Distanz mussten sich aber auch jahrelang praktizierte Prozesse ändern: Der Gang über den Flur zur Einholung einer Unterschrift. Oder die papierhafte Weitergabe von Informationen. Also fast alles, was noch nicht digitalisiert wurde.

Kurzfristig wurden Workarounds gesucht – und meist auch gefunden. Oft wurde dafür auf bereits bestehende Tools zurückgegriffen. Aber auch der Sicherheitsaspekt war für diese Lösungen wichtig: Viele Unternehmen sehen sich ohnehin schon regelmäßig Attacken von Hackern ausgesetzt. Und nun entfällt auch noch die schnelle Rückfrage beim Kollegen am Tisch gegenüber. Durch die räumliche Trennung wurde eine noch strikere Kontrolle notwendig; eine Balance zwischen operativer Durchführbarkeit und Einhaltung der Vorgaben musste erzielt werden.

Viele haben sich in den letzten Wochen auch mit Programmen zur digitalen Unterschrift beschäftigt, sei es eine am Telefon oder Tablet eingebaute Funktion oder professionelle Programme wie Adobe Sign, DocuSign oder eversign.

### Aus der Not eine Tugend machen

Diese erzwungene Digitalisierungsoffensive kann aber auch als Chance gesehen werden: Nach der Rückkehr ins Büro sollte man nicht in alte Muster zurückfallen, sondern die gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um Prozesse effizienter zu gestalten. Durch die Digitalisierung von Prozessen können diese meist günstiger und schneller abgewickelt werden. Die Daten stehen bei Bedarf unternehmensweit zur Verfügung (und verstauben nicht in irgendeinem Ordner) und können über Audit-Trails jederzeit nachvollzogen werden. Dadurch kann wiederum mehr Zeit für andere Tätigkeiten geschaffen werden.

### SLG-Digitalisierungs-Check

Wir haben einen systematischen Digitalisierungs-Check entwickelt, der ein „Digital Treasury Score“ und konkrete Hinweise auf Digitalisierungspotenziale liefert. In Form von echten Use-Cases werden neue technologische Möglichkeiten erläutert und deren Relevanz diskutiert. Diese ist klarerweise von der Unternehmensstruktur und – vor allem – dem Geschäftsmodell abhängig. Der vernünftige und erreichbare Grad der Digitalisierung ist daher so individuell wie die Aufstellung im Treasury an sich.



Erzwungene Digitalisierungsoffensive: Daten unternehmensweit und nachvollziehbar zur Verfügung.

Dabei werden folgende Aspekte beleuchtet:

- ▲ Elektronische Workflows
- ▲ Straight-through-Processing
- ▲ Realtime-Datenverfügbarkeit
- ▲ Visualisierung von Daten im Datenpool
- ▲ Einsatz von Algorithmen, Artificial Intelligence, Predictive Analytics etc. als Arbeits- und Entscheidungsunterstützung
- ▲ Automatisierung / Robotic Process Automation

### „Unverändert unter Homeoffice-Bedingungen“

Wir haben Kunden gefragt, welche Organisation im Treasury für die Handlungsfähigkeit unter Covid 19-Einschränkungen hilfreich war und wie sie auf die Homeoffice-Umstellung vorbereitet waren.

*„Das Cash-Management und der Zahlungsverkehr sind bei SGL zentralisiert, automatisiert und standardisiert. Alle Treasury-Mitarbeiter haben im Homeoffice Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk inklusive der Electronic-Banking-Tools. Dadurch waren wir trotz COVID-19-Einschränkungen jederzeit in der Lage, unseren Zahlungsverkehr wie gewohnt abzuwickeln.“*

Petra Hackl, Head of In-house Bank Services / Group Treasury, SGL Carbon

*„COVID-19 hat den positiven Nebeneffekt, dass Banken vermehrt nun auch elektronische Unterschriften akzeptieren, was uns deutliche Arbeitserleichterung im Workflow bei Kontoeröffnungen, KYC, Refinanzierungen etc. bringt. Digitale Unterschrift ist bei uns intern schon länger im Einsatz, und wir hoffen, dass diese Akzeptanz der Banken auch nachhaltig bestehen bleibt.“*

Frank Reifenrath, Abteilungsleiter Finanzen & Treasury, Vonovia SE

*„Den Zahlungsverkehr hatten wir bei ALBA ja schon vor einigen Jahren digital organisiert, sodass dieser auch unter Homeoffice-Bedingungen unverändert weiterlaufen konnte. Trotz vorhandener Infrastruktur waren zumindest teilweise die Teamleiter vor Ort, was bei der Abstimmung der Projektarbeiten, die unverändert weiterliefen, und vor allem auch bei den vorzunehmenden Finanzierungen hilfreich war.“*

Sonja Brei, Leiterin Group Treasury, ALBA Group



Auch der Online-Handel ist von der Kaufzurückhaltung in fast allen Branchen betroffen, die bisher boomten. Was auch bedeutet: E-Commerce ist heute ein normaler Einkaufskanal und kein scheinbarer „Krisengewinner“.

## E-Commerce als Rettungsanker in der Corona-Krise?

Die Corona-Krise zwingt die meisten Unternehmen zum Handeln. Während ein Großteil der Belegschaften bereits im Homeoffice arbeitet und Besprechungen online abgehalten werden, ist der stationäre Handel von Zwangsschließungen betroffen und erleidet massive Umsatzeinbußen. So wie viele andere Aktivitäten wird auch das Einkaufen virtuell erledigt. Auch wenn das Online-Geschäft nicht die entgangenen Umsätze ersetzt, gilt für die Zeit nach der Krise, sich mit Omnichannel-Strategien zu beschäftigen.

Der Autor:



**Mirko Kerkhoff**  
ist Manager bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner.

Die spannendste Frage diesbezüglich ist, ob Unternehmen mit einem etablierten Online-Shop als Absatzkanal die Krise „besser“ durchleben. Laut dem „Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.“ (bevh) kann die Frage nicht pauschal mit „Ja“ beantwortet werden. Über alle Branchen hinweg ist auch der Umsatz im E-Commerce im März um fast 20 Prozent gegenüber dem Vorjahr eingebrochen, wie der bevh im April berichtete. So sah der Verband drastische Umsatzrückgänge insbesondere im Online-Handel mit Mode, Elektronik und Büchern. Dagegen verzeichnen Produkte, die auch im Einzelhandel stark nachgefragt werden, auch online Zuwächse: Lebensmittel, Drogeriewaren und Medikamente oder Baumarktsortimente.

Auch hierbei gilt: „Die Ausnahme bestätigt die Regel“. So verzeichnen z. B. die Webshops unserer Kunden Ravensburger AG und expert SE trotz Corona-Krise erhebliche Zuwächse. Ravensburger erwirtschaftete mit Spielen und Puzzles in der Osterzeit einen Umsatz, der vergleichbar war mit dem Weihnachtsgeschäft, also dem üblichen Jahreshoch. Der

Elektronikfachhändler expert befindet sich mit dem Online-Shop ebenfalls im Höhenflug und registriert deutlich höhere Einkaufszahlen bei Unterhaltungselektronik oder Haushaltgeräten als beispielsweise letztes Jahr am Black Friday. Gegenüber dem Vorjahresmonat konnte sogar eine Steigerung um über 300 Prozent erzielt werden.

### E-Commerce als Teil einer Omnichannel-Strategie

So haben sich die Ansprüche der Konsumenten an „Einkaufserlebnisse“ unumkehrbar gewandelt. Kunden sind allzeit bestens informiert und erwarten eine unkomplizierte und personalisierte „Customer-Experience“ über alle Vertriebskanäle hinweg: vor Ort im Laden, im Webshop, in Apps oder in diversen Social-Media-Kanälen. Dank entsprechender Omnichannel-Lösungen wie das „Click & Collect“-Verfahren können auch in Corona-Zeiten Waren kontaktlos von Kunden abgeholt werden, ganz ohne Lieferservices.

Unabhängig davon, ob E-Commerce mit anderen Vertriebskanälen verwoben ist, ist ein Webshop ein

Absatzkanal mit Öffnungszeiten 24/7 und ermöglicht den Betreibern, neue Zielgruppen anzusprechen.

### Der richtige Zahlartenmix als wesentlicher Erfolgsfaktor für Online-Shops

Wer plant, einen Webshop aufzubauen, wird sich mit folgenden Fragestellungen beschäftigen müssen: „Welche Shop-Software und Warenwirtschaftssysteme sind für uns und unsere Kunden geeignet?“ „Wie können wir unsere SEO („search engine optimization“) gestalten?“ „Welche Versandmöglichkeiten können wir anbieten?“ Nachdem all die Fragen geklärt sind und der Webshop steht, gilt es, die „richtigen“ Bezahlmöglichkeiten anzubieten. Ein komplizierter und langwieriger Checkout-Prozess kann auch noch so kaufwillige Kunden vergraulen. Ebenso haben Kunden starke Präferenzen, wie sie bezahlen möchten. So zeigt die Studie „Erfolgsfaktor Payment“ von ibi research, dass über 70 Prozent der Kunden eine „Lieblingszahlart“ haben. Weiters belegen Umfragen („Statista Umfrage Online Shopping 2018“), dass das „falsche“ Angebot der verfügbaren Bezahlmöglichkeiten Abbruchgrund Nummer eins im E-Commerce ist. Welcher Zahlartenmix – Kreditkarte, auf Rechnung, Sofortüberweisung, Vorkasse, PayPal etc. – von den Händlern zu wählen ist, hängt dabei we-



Ravensburger-Klassiker „memory“.

### Der Spielekönig

Mehr als 90 Prozent aller Deutschen kennen das Gedächtnisspiel memory®, weltweit wird an bekannten Motiven gepuzzelt, haptische Spiele zur Entschleunigung liegen im Trend: Die weltweit tätige Ravensburger Unternehmensgruppe stellt Gesellschaftsspiele, Puzzles und andere Spielwaren her. 2019 erzielte die Gruppe, die zuletzt die Internationalisierung stark vorantrieb, mit mehr als 520 Mio. Euro den höchsten Umsatz ihrer Geschichte.

Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Ravensburger derzeit dabei, einen zentralen Payment-Service-Provider auszuwählen, nachdem die zahlreichen Dienstleister über die Jahre nicht mehr zusammenpassen. Oliver Hummler, Treasurer bei Ravensburger: „Gerne greifen wir in unserem Projekt auf die Expertise und Erfahrung von SLG zu.“

# ELECTRONIC BANK ACCOUNT MANAGEMENT

## Mit EBAM beginnt die Zukunft Ihrer Kontenverwaltung schon heute



Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

## Antizyklisches Handeln ist jetzt gefragt

Nutzen Sie die Erfahrungen aus der Corona-Krise und stellen Sie sich auch im Vertriebskanal „E-Commerce“ optimal auf. SLG hat zahlreiche Projekte durchgeführt, bei denen ein international einsetzbarer Payment-Service-Provider als zentraler

Dienstleister ausgewählt wurde, sei es beim erstmaligen Auftritt im Online-Handel oder bei der Zentralisierung von mehreren, parallel operierenden Zahlungsdienstleistern. Gerne unterstützen wir auch Sie hierbei.

### Sie planen, einen Webshop aufzubauen? Wir unterstützen Sie bei ...

- ▲ der Auswahl des für Sie richtigen Zahlartenmix
- ▲ der Auswahl geeigneter Dienstleister für die Zahlungsabwicklung (PSP, Acquirer etc.)

### Sie haben bereits einen Webshop? Wir unterstützen Sie ...

- ▲ mit einem Quick-Check Ihres E-Commerce-Bereichs Payments gegenüber Best Practices
- ▲ bei der Überprüfung Ihres Zahlartenmix
- ▲ bei der Zentralisierung Ihrer Payments-Abwicklung

sentlich von der Internationalisierung, Produktart, Betragsgrenzen oder auch Transaktionstypen wie Abos oder Einmalzahlungen ab.

### Auch interne Prozesse sollten bei der Auswahl der Bezahlmöglichkeiten berücksichtigt werden

Selbstverständlich steht der Kunde bei dem Zahlartenangebot im Vordergrund. Dennoch sollten interne Prozesse wie das Risiko von Zahlungsausfällen,

Debitoren-Management, regulatorische Anforderungen und Integrationsaufwand bei der Auswahl schier endloser möglicher Bezahlarten berücksichtigt werden. Gerade nachgelagerte Accounting-Prozesse sollten bei einem stark wachsenden Webshop selbstverständlich möglichst automatisiert ablaufen. Zielsetzungen wie diese erarbeiten wir regelmäßig gemeinsam mit unseren Kunden. ▲



Expert-Standort mit Abstandsregeln.

## Elektronikhandel im Verbund

Die expert SE mit Sitz im niedersächsischen Langenhagen ist eine Handelsverbundgruppe für Consumer Electronics, Informationstechnologie, Telekommunikation, Entertainment und Elektrohaushaltsgeräte. Aktuell sind in ihr 211 expert-Gesellschafter mit insgesamt 410 Standorten im gesamten Bundesgebiet zusammengeschlossen. Im Geschäfts-

jahr 2018/2019 belief sich der Innenumsatz zu Industrieabgabepreisen (ohne MwSt.) auf 2,14 Mrd. Euro.

Schwabe, Ley & Greiner unterstützte expert SE bei der Erstellung eines Fach- und Systemkonzepts, das auch die Zahlarten im Webshop inkludierte.



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:  
[www.slg.co.at/beratung/cash-management](http://www.slg.co.at/beratung/cash-management)

Seminare in Deutschland	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management	23.-24.			
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs				01.-02.
Digitales Treasury: Technologie-Update			04.-05.	
Kreditverträge aus finanzwirtschaftlicher Perspektive	30.			
Liquiditätsplanung und -vorsorge	08.-09.			
Potenzialanalyse im Finanzbereich			24.-26.	
SAP S/4HANA – was Sie im Treasury wissen müssen	03.			
Lehrgänge in Deutschland	September	Oktober	November	Dezember
39. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 07.-11.		B: 30.11. - 04.12.	
40. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			A: 16.-20.	
Treasury-Zertifizierung			13.	
Treasury-Express			23.-27.	
Seminare in Österreich und ONLINE	September	Oktober	November	Dezember
Cash-Management und Zahlungsverkehr mit SAP	10.			
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs		06.-07.		
Digitales Treasury: Technologie-Update	23. - 24.			
Financial Modeling für Treasurer			17.-18.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken   Risikoberechnung		13.-15.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken		13.-14.		
Treasury Kick-off		20.-21.		
Risiko- und Liquiditäts-Management mit SAP		01.		
Währungs- und Zinsrisiko-Management			03.-05.	
Währungsrisiko-Management			03.-04.	
Zinsrisiko-Management			04.-05.	
Lehrgänge in Österreich	September	Oktober	November	Dezember
54. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 28.09. - 02.10.			
55. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			A: 09.-13.	
Treasury-Zertifizierung		16.		4.
Seminare in der Schweiz	September	Oktober	November	Dezember
SAP S/4HANA – What treasury needs to know		22.		

**NEU: Seminare im „Hybrid-Format“**  
 Besuchen Sie unsere Seminare vor Ort in unserem Büro in Wien oder seien Sie online „live dabei“!

\*Änderungen vorbehalten

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite [www.slg.co.at](http://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