

TREASURYLOG

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

5
2006

Risikomanagement

Schwabe, Ley & Greiner	Editorial	3
Schwabe, Ley & Greiner	Kurzmeldungen	4
Theodor Schrei (OMV AG)	Risikomanagement – ein Praxisbericht	6
Harald Hauer (Verbundgesellschaft)	Risikomanagement und -bewältigungsstrategien	8
Franz Schöppl (Böhler-Uddeholm AG)	MORE@BU – Chancen und Risiken ganzheitlich ermitteln	12
Andrea Kemetmüller, Margit Kleinhagauer (Schwabe, Ley & Greiner)	Beratung muss nachweisbare Erfolge bringen	14
Martin Winter (Schwabe, Ley & Greiner)	Die Freiheit gestalten	16
Christian Held, David Freidl, Florian Khuen (Bayer AG)	Liquiditätsrisikomanagement	18
Schwabe, Ley & Greiner	GTM-News	20
Günther Bauer (Schwabe, Ley & Greiner)	Value-at-Risk vs. Cashflow-at-Risk	22
Matthias Kopka (Ebner, Stolz & Partner)	Bilanzrechtsreformgesetz – erste Praxis-Bilanz (Teil 2)	24
Schwabe, Ley & Greiner	Tipps, Trends, News und Impressum	27

Fordern auch Sie mehr von Ihrem Geldmarktfonds?

- Bester Euro-Geldmarktfonds 2005*
- Bester Euro-Geldmarktfonds über die letzten 4 Jahre*
- 41 % Wachstum des verwalteten Vermögens in unserem Euro-Geldmarktfonds mit täglicher Verfügbarkeit*
- Über 400 % Wachstum des verwalteten Vermögens in unserem Euro-Geldmarktfonds mit wöchentlicher Kündbarkeit*
- Standard Life Investments verwaltet insgesamt ein Vermögen von € 179 Mrd. weltweit**

Fordern Sie mehr.

Informationen:

www.caaash.com

Freephone 0800 181 400 1 (Deutschland)
oder 0800 29 3 228 (Österreich)

Heiko Dahse

Investment Director European Business

Standard Life Investments

Tel.: 0044 131 245 9829

Fax: 0044 131 245 4609

E-mail: heiko_dahse@standardlife.com

*iMoneyNet 1/1/05 – 31/12/05

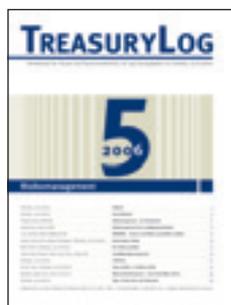
**31/3/2006



Exceptional investments, extraordinary world

Die Wertentwicklung in der Vergangenheit ist keine Garantie für die zukünftige Entwicklung.

Der für den Anteilserwerb allein maßgebliche Verkaufsprospekt ist kostenlos als Druckstück erhältlich in Deutschland bei J.P. Morgan AG, Grüneburgweg 2, D-60322 Frankfurt am Main. Issued by Standard Life Investments Limited, registered office 1 George Street, Edinburgh, EH2 2LL (No SC 123321). Authorised and regulated by the Financial Services Authority. Der Standard Life Investments (Global Liquidity Funds) Plc ist ein nach irischem Recht aufgelegter Umbrella-Fonds mit derzeit 4 Teilfonds. © 2006 Standard Life Investments



Liebe Leserinnen und Leser!

Risikomanagement ist eine jener Aufgaben im Treasury, die von vornherein präventiven Charakter haben. Und es ist an sich nie spektakulär. In die Schlagzeilen geraten Unternehmen in der Regel erst dann, wenn das Risikomanagement versagt (hat). Die Analyse von Risiken, deren Bewertung und Absicherung sind niemals Selbstzweck, sondern vielmehr eingebettet in Unternehmensstrategie und finanzielle Unternehmenssteuerung. Die organisatorische Verankerung des Risikomanagements und das Vorhandensein von Richtlinien und geordneten Prozessen im Risikomanagement sind weitere notwendige Voraussetzungen. Das Aufzeigen dieser Zusammenhänge und Ansätze in Unternehmen ist Ziel der letzten Ausgabe unserer Zeitschrift TreasuryLog im laufenden Jahr, die Sie heute in Händen halten.

Immer flüssig

Liquidität ist das „Lebenselixier“ jeglicher betrieblicher Aktivität: Unternehmen sind nur dann überlebensfähig, wenn sie ihre Zahlungsverpflichtungen aus der operativen Geschäftstätigkeit jederzeit erfüllen können. Was auf den ersten Blick banal klingt, hat für die Finanzplanung von Konzernen in der Praxis komplexe Implikationen. Diese Zusammenhänge beleuchten drei Experten aus dem Team der Bayer AG im Detail ab S. 18. Sie gehen auch der Frage nach, in welcher Form die Liquiditätsreserve für ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge vorgehalten werden soll.

Theorie und Praxis

Die Theorie des VaR als Methode zur Risikomessung wurde in den vergangenen Jahren immer beliebter. Warum beim Einsatz eines Corporate-Metrics™-Ansatzes, der VaR- und CfaR-Berechnungen beim systematischen Risikomanagement kombiniert, keine Faustregeln angemessen sind und eine genaue Analyse der einzelnen Risi-

kopositionen unerlässlich ist, lesen Sie im Beitrag „Value-at-Risk vs. Cashflow-at-Risk“ auf S. 22.

Unternehmensweites Risikomanagement

Im Mai 2006 haben wir drei börsennotierte österreichische Konzerne, die OMV AG, die Böhler-Uddeholm AG und die Verbundgesellschaft, eingeladen, die Konzeption und praktische Umsetzung ihrer Risikomanagementansätze im Rahmen einer unserer Treasury-Roundtable-Veranstaltungen zu präsentieren. Jetzt können Sie nachlesen, auf welchen Prämissen deren Risikomanagement aufgebaut ist und wie Steuerung im Tagesgeschäft in die Konzernstrategie eingebunden ist.

Das Weihnachtsfest naht. Wie in den vergangenen Jahren verzichten wir auch in diesem Jahr auf Weihnachtskarten und -geschenke. Wir hoffen, auch in Ihrem Sinne zu handeln, indem wir den entsprechenden Betrag für einen wohlthätigen Zweck spenden.

Wir wünschen allen unseren Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein erfolgreiches Jahr 2007!



SCHWABE, LEY & GREINER

P.S.: Sie haben Anregungen und Kommentare? Wir freuen uns auf Ihre Nachricht, am besten per E-Mail an: slg@slg.co.at

Immer mehr österreichische Unternehmen bilanzieren international

Mehr als die Hälfte, nämlich 59 % der befragten österreichischen Unternehmen veröffentlichen ihre Abschlüsse nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS/IAS). Die IAS-Verordnung verpflichtet börsennotierte Unternehmen einschließlich Banken und Versicherungsunternehmen, ihren konsolidierten Abschluss ab 2005 nach internationalen Rechnungslegungsstandards zu erstellen. Für die von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young in Auftrag gegebene Studie wurden Finanzvorstände, Leiter des Finanz- und Rechnungswesens, des Reportings und der Investor-Relations-Abteilungen in 106 Unternehmen zur Umstellung von Jahresabschlüssen auf internationale Rechnungslegungsstandards befragt.

Deutschland: Rahmenbedingungen für Wagniskapital werden verbessert

Früher als bisher angenommen will die deutsche Bundesregierung mit einem eigenen Private-Equity-Gesetz die Rahmenbedingungen für Wagniskapital in Deutschland verbessern. Gemäß einem Regierungsbeschluss vom August 2006 soll das Gesetz zeitgleich zur Unternehmenssteuerreform entwickelt werden. Ziel des Gesetzes ist es, steuerlich attraktive Rahmenbedingungen für die Anlage von Vermögen in Wagniskapital zu schaffen.

In einem weiteren Beschluss wird die Bundesregierung zusätzliche Förderpräferenzen bei den Mittelstandsprogrammen einrichten, die den Unternehmen im Osten das Wachstum erleichtern und ihre „Bestandsfestigkeit“ erhöhen sollen. Zur besseren Eigenkapitalbildung in den Unternehmen sollen auch die Investitionsförderprogramme – wie die Investitionszulage und die Förderung

nach der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – beitragen. Die Investitionszulage haben Bund und Länder in diesem Jahr bis 2009 verlängert. Risikobehaftete, aber aussichtsreiche Vorhaben sollen auch eine Finanzierung finden. Dazu hat die Bundesregierung mit dem High-Tech-Gründerfonds, dem ERP-Startfonds und dem ERP/EIF-Dachfonds, der gemeinsam vom ERP-Sondervermögen und vom Europäischen Investitionsfonds (EIF) ausgestattet wird, eine gute Grundlage geschaffen. Alle Maßnahmen zielen darauf ab, international attraktive Rahmenbedingungen für Wagniskapital zu unterstützen.

Aufgelesen

EFET ist die European Federation of Energy Traders. Die Vereinigung wurde 1999 gegründet und vertritt über 75 Energiehändler, die in mehr als 20 Ländern aktiv sind. Die Arbeit von EFET zielt auf die Verbesserung von Handelsbedingungen in Europa und die Entwicklung eines transparenten und liquiden Großhandelsmarktes. Weitere Informationen im Internet unter: www.efet.org

EFET Deutschland, der Verband Deutscher Gas- und Stromhändler e. V., wurde im September 2001 gegründet und arbeitet eng mit der European Federation of Energy Traders, EFET, zusammen. Nähere Informationen zu EFET Deutschland gibt es unter: www.deutschland.efet.org/ Die **Risk Management Association e. V.** (RMA) ist eine Vereinigung von Menschen und Organisationen, die sich mit Risikomanagement beschäftigen. Ziele des in München ansässigen Netzwerks der Risikomanager sind Förderung, Weiterentwicklung und Verbreitung des Risikomanagements in Unternehmen und Organisationen. Weitere Informationen dazu finden Sie im Internet unter: www.risknet.de/

Deutsches Rechnungslegungs Standards Committee e. V. Als nationale Standardisierungsorganisation wurde das Deutsche Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) geschaffen, das mit Vertrag vom 3. September 1998 durch das Bundesministerium für Justiz (BMJ) als privates Rechnungslegungsgremium im Sinne von § 342 HGB anerkannt wurde. Als unabhängiges Standardisierungsgremium wurde der Deutsche Standardisierungsrat (DSR) unter dem Dach des DRSC gegründet. International tritt das DRSC als German Accounting Standards Committee (GASC), der DSR als German Accounting Standards Board (GASB) auf. Das komplette Informationsangebot des DRSC ist unter www.drsc.de abrufbar. Dort finden Sie unter anderem Literaturverzeichnisse, eine Zusammenfassung der Protokolle von öffentlichen Diskussionen und Sitzungen des DRSC, ein Dokumentenverzeichnis, Quartalsberichte und vieles mehr.





Neu denken.

Wir freuen uns über die Auszeichnung „Sustainable Bankers of the Year Award 2006“, die wir von der Financial Times und der International Finance Corporation erhalten haben. Diese Anerkennung bestätigt den Anspruch der WestLB, ihren Kunden als „Bank der neuen Antworten“ durch das frühzeitige Erkennen von Chancen und Risiken innovative und tragfähige Lösungen zu bieten.

Nachhaltigkeit ist eine unserer Antworten auf wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen. Informationen und Erläuterungen zur Nachhaltigkeitsorientierung der WestLB:
www.westlb.de/nachhaltigkeit
nachhaltigkeit@westlb.de
Marek Wallenfels
Tel. + 49 211 826-71335

www.westlb.de



Bank der neuen Antworten

Risikomanagement – ein Praxisbericht

Unternehmensweites Risikomanagement ist im OMV-Konzern kein leeres Schlagwort. Es führt zu erhöhtem Risikobewusstsein und zur Lieferung wichtiger Kennziffern als Basis konzernweiter Entscheidungen.



Theodor Schrei
ist Leiter Corporate Risk Management, OMV AG

OMV AG (2005)
Umsatz: EUR 15,58 Mrd.
EBIT: EUR 1,96 Mrd.
Mitarbeiter: 49.919

Der OMV-Konzern ist ein integrierter, international tätiger Öl- und Gaskonzern. Integration bedeutet, dass der Konzern von der Förderung und Produktion von Kohlenwasserstoffen über die Verarbeitung bis hin zu Handel und Vermarktung tätig ist. Im OMV-Konzern spielt die frühzeitige Erkennung von Risiken, die das Unternehmen gefährden könnten, eine wesentliche Rolle. Dadurch ist das Unternehmen in der Lage, systematisch Gegenmaßnahmen zu treffen und darüber hinaus Marktchancen aktiv zu nutzen. Oberste Ziele im Risikomanagement sind die Erhöhung des Risikobewusstseins und die Risiko-/Chancensteuerung zur Steigerung des Unternehmenswerts.

Kernfragen

Im Risikomanagement geht es zunächst darum, jene Geschäftsfelder zu ermitteln, die aus Konzernsicht mit Risiken behaftet sind. Erst wer die richtigen Fragen stellt, kann mit der Suche nach Antworten beginnen. Dabei müssen sowohl im Konzern verfügbare Informationen als auch externe Informationsquellen herangezogen werden. Konkret geht es um Antworten auf einfache Fragen, wie: Welches sind die fünf wichtigsten Risiken? Behandeln wir die richtigen, signifikanten Risiken in unserem Risk Management? Wie groß ist deren potenzielle Auswirkung auf den Cashflow oder das EBIT?

Wie groß ist unser Risikoappetit? Wie verändert sich unser Risiko durch das Wachstum? Das Bedürfnis nach konkreten Antworten auf diese Fragestellungen ist oft die Voraussetzung dafür, die konzernweiten Risiken systematisch und umfassend zu erfassen. Dies kann nach unserer Einschätzung nur mittels eines voll integrierten Risikomanagementansatzes erfolgen. Das unternehmensweite Risikomanagement (UWRM) ist der dazu entwickelte Ansatz.

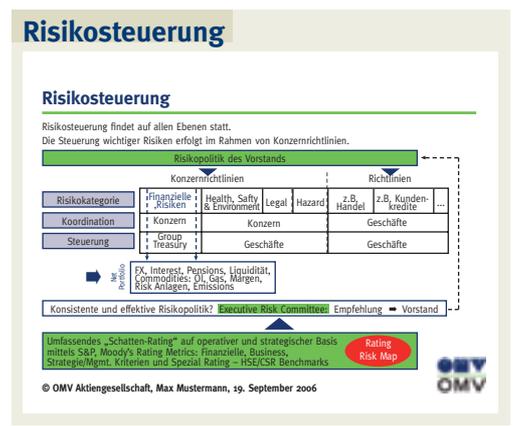
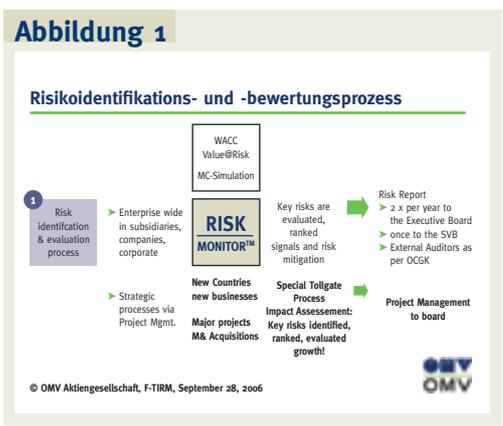
Der Weg zum unternehmensweiten Risikomanagement (UWRM)

Dem UWRM liegt ein Paradigmenwechsel zugrunde. Vor Einführung des UWRM wurden Risiken vornehmlich auf die Wahrscheinlichkeit des ihnen zugrunde liegenden Verlustpotenzials hin analysiert. Risiken wurden isoliert in den einzelnen Geschäftsfeldern ermittelt. Wichtige und entscheidende Risikofelder waren unterbeleuchtet. Im Vordergrund stand die Risikominimierung, meistens auf der Grundlage der einzelnen Geschäftsfelder. Dadurch konnten risikoreduzierende gegenläufige Entwicklungen nicht oder nur unzureichend genützt werden.

Konzernrichtlinie neu geschaffen

Mit der Einführung des UWRM 2003 verfolgt die OMV AG das Ziel, das Risikobewusstsein unternehmensweit zu steigern und gleichzeitig eine verstärkte Steuerung von Risiken

„Risiken (Chancen) werden als mögliche negative (positive) Abweichung von der Dreijahresplanung des Betriebserfolges bewertet.“



(und Chancen) zu ermöglichen, um dadurch den Unternehmenswert zu steigern. Damit wird dem Wachstumsprozess und dem Corporate-Governance-Ansatz gleichzeitig Rechnung getragen. In einem geschlossenen bottom-up/top-down-System führt die Risikoerkennung und -bewertung in allen Tochtergesellschaften und Bereichen über Aggregation der Risiken unter Ausnutzung der vorhandenen Diversifikation (Portfolio) zu entscheidungsrelevanten Kennziffern für die Steuerung des Risikos. Diese Grundsätze liegen der neu geschaffenen Konzernrichtlinie zugrunde.

Organisation und Funktionsweise des Risikoidentifizierungsprozesses

Zunächst wurde bottom-up der Risikoidentifizierungs- und -bewertungsprozess mit Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definiert: Jeweils nominierte Risikogutachter und -koordinatoren bewerten alle relevanten Risiken in allen größeren Tochtergesellschaften, in den Geschäftsbereichen und im Konzern. Dieser Prozess der Erkennung und Bewertung von Risiken in Verbindung mit der Zuordnung der entsprechenden Verantwortlichkeiten wurde neu organisiert:

- Linienverantwortung für die operativen Prozesse
- Risikobeauftragte in den Geschäftsbereichen der Tochtergesellschaften
- Verantwortung für das Risikomanagement bei den Projektverantwortlichen für größere neue Projekte
- Aufbau der Einheit Corporate Risk Management als Teil des Group Treasury als Koordinationsstelle und Motor.

Die Ergebnisse werden in einem ausführlichen, konsolidierten Risikobericht erfasst, der die Bewertung, die Einstufung aller Hauptrisikofaktoren sowie bereits getroffene oder geplante Gegenmaßnahmen beinhaltet und von den Bereichsverantwortlichen unterzeichnet ist. Da der Risikobericht ein integrierter Bestandteil des Planungsprozesses ist, werden Risiken in erster Linie als mögliche negative Abweichung von der Dreijahresplanung des Betriebserfolgs bewertet. Der Prozess findet mittels des sogenannten Risk Monitors statt. Die vorgeschriebene Bewertung jedes Risikos wird nun auch mit der Verteilung dieses Risikos unterlegt. Damit wird im Aggregationsverfahren mittels Monte-Carlo-Simulation ein bestmögliches Risiko bestimmt. Der daraus entstehende Risikobericht wird zweimal jährlich dem Vorstand und einmal jährlich dem Aufsichtsrat sowie den Wirtschaftsprüfern vorgelegt, welche die Effektivität des OMV-Risikomanagementsystems sowie die Einhaltung der Regelungen des

Corporate-Governance-Kodex prüfen. Diese Risikobewertung ermöglicht auch die Berechnung von Risikodeckungskapital sowie anderer Kennziffern für das Value-Management.

Neben dieser operativen und in Linienfunktionen eingebetteten Risikoidentifikation werden die Risiken im Wachstum, die durch neue Projekte (neue Länder, neue Geschäfte etc.) entstehen, in einem Impact Assessment durch das Projektmanagement erfasst, bewertet und berichtet.

Risikosteuerung

Die Risikosteuerung findet auf allen Ebenen statt. Die Steuerung wichtiger Risiken erfolgt im Rahmen der Risikopolitik des Vorstandes auf der Grundlage von Konzernrichtlinien: Solche Richtlinien betreffen das Management von Health, Safety, Environment, Human Resources etc. sowie das Management der finanziellen Risiken. Die Steuerung dieser liegt beim Group Treasurer. Strategische Marktpreisrisiken werden in Operating Committees, bestehend aus dem Management der Bereiche und Group Treasury, unter Berücksichtigung von Portfolio-Modellen behandelt und münden in konkrete Empfehlungen an den Vorstand.

Ziel dieses Managements ist es, entsprechenden Cashflow für das geplante Wachstum bei Aufrechterhaltung des starken Investment-Grade-Ratings abzusichern.

Die verschiedenen Risikoaktivitäten und -strategien werden durch ein Executive Risk Committee auf Konsistenz und Effektivität mittels einem Benchmarking, das u. a. ein Schattenrating vorsieht, einmal im Jahr überprüft.

Fazit

Mit dem durch Group Treasury koordinierten UWRM-System wurde in allen Geschäftsbereichen, darunter Tochtergesellschaften in 14 unterschiedlichen Ländern, eine Steigerung des Risikobewusstseins erzielt. Das Risikomanagement ist auch integraler Teil des Strategieumsetzungsprozesses und zunehmend auch des Strategieentwicklungsprozesses. Risiken, die aus neuen Strategien resultieren, werden bewertet sowie risikomindernde Effekte durch Integration gemessen und die adäquate Risikoabdeckung durch Eigenkapital verfolgt. Im Value-Management erfolgt auch eine alternative Berechnung des WACCs.

Durch diese Integration des Risikosystems wird es möglich, das ultimative Ziel des Risikomanagements, nämlich eine Steigerung des Unternehmenswertes durch UWRM, zu beweisen und an der Umsetzung mitzuwirken. ■

Kontakt: theodor.schrei@omv.com

„Neben der Erhöhung des Risikobewusstseins ist die Steuerung der Risiken oberstes Ziel.“

Risikomanagement und -bewältigungsstrategien

Die Deregulierung im Energiesektor Österreichs war Anlass, beim größten Stromproduzenten und -transporteur Österreichs ein unternehmensweites Risikomanagement zu etablieren.



Harald Hauer

ist Risikomanager bei der Verbundgesellschaft

Verbundgesellschaft (2005)

Umsatz: EUR 2,51 Mrd.

EBIT: EUR 526,5 Mio.

Mitarbeiter: 2.436

Die Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG, im folgenden „Verbund“ genannt, ist der größte Stromproduzent und -transporteur Österreichs. Beinahe jede zweite Kilowattstunde kommt aus einem der 116 Verbund-Kraftwerke, die knapp 50 % des Jahresbedarfs in Österreich decken. Verschiedene Rahmenbedingungen (u. a. Liberalisierung auf dem Strommarkt; Gesetzesnovellen wie AktG, HGB, später auch der Österreichische Corporate-Governance-Kodex) haben den Verbund bereits im Jahr 2000 veranlasst, dem unternehmensweiten Risikomanagement mit dem Aufbau einer eigenen Organisationseinheit in der Holding angemessen Rechnung zu tragen. Nach Erstellung erster Risikomanagementgrundsätze und -richtlinien wurden durch ein konzernweites Projekt zur Implementierung des unternehmensweiten Risikomanagements sämtliche Tochtergesellschaften, Organisationseinheiten und Minderheitsbeteiligungen einbezogen. Zusammenfassend lässt sich der Implementierungsprozess (siehe Abbildung 1) in folgende Schritte unterteilen:

Notwendigkeit des Risikomanagements

Im ersten Schritt ging es dabei um die Klärung der Notwendigkeit des Risikomanagements:

- Warum wird im Unternehmen ein Risikomanagement benötigt und welcher Nutzen soll daraus gezogen werden?

- Wie erfolgt die Aufbau- und Ablauforganisation des Risikomanagements im Unternehmen?

Unter den verschiedenen Alternativen zur Risikomanagementorganisation (wie vereinzelt in anderen Unternehmen in das Controlling, das Treasury oder die Revision integriert) hat sich der Verbund für die Einrichtung eines zentralen Risikomanagements als eigene Einheit entschieden.

Faktoren wie Größe des Unternehmens, Eigentümerstruktur, allgemeines Risikoniveau der Branche beziehungsweise spezifisches Risikoniveau des Unternehmens, Komplexität des Geschäftsmodells und regulatorisches Umfeld bestimmen die organisatorische Einbindung und die Ausbaustufen des Risikomanagements.

Umsetzung der Risikomanagementaufgaben

Im nächsten Schritt wurde eine systematische Risikoidentifikation durchgeführt. Auf dieser Grundlage ist das Ziel, eine regelmäßige, vollständige und wirtschaftliche Erfassung aller Einzelrisiken im Unternehmen vorzunehmen, die positive oder auch negative Abweichungen von Plan-/Zielwerten verursachen. Die Durchführung der Risikoidentifikation kann mittels verschiedener Identifikationsinstrumente top-down bzw. bottom-up erfolgen. Die Auswahl der dabei einzubeziehenden Personen, die Periodizität und der Betrachtungszeitraum sind klar zu definieren.

Neben der systematischen Erfassung verschiedener Elemente (wie Risikobezeichnung, Risikokategorisierung, Risikobeschreibung, Maßnahmen zur Risikominimierung etc.) ermöglichen erste Einschätzungen des Schadensausmaßes und der Eintrittswahrscheinlichkeiten den nächsten Schritt der Risikoanalyse.

Darauf aufbauend folgt die unter Anwendung eines Scoringverfahrens zu erstellende Analyse der identifizierten Risiken. Durch die Priorisierung und Aggregation der Risiken (von Einzelrisiken zu Gruppenrisiken) ergibt sich eine Anzahl von Hauptrisiken (im Falle des Verbunds

„Der Verbund hat das unternehmensweite Risikomanagement in einer eigenen Organisationseinheit konzentriert.“

Abbildung 1





WEBGUIDE TREASURY-SYSTEME

Suchen Sie ein Treasury-System?

Der Webguide Treasury-Systeme bietet seit 2001:

- kostenlose Orientierungshilfe
- Vergleichsmöglichkeiten aller wesentlichen Systemanbieter
- Implementierungsberichte
- Pressemeldungen
- Leitfaden zum Thema „Systemauswahl“



Registrieren Sie sich jetzt kostenlos auf unserer Homepage www.slg.co.at und nutzen Sie den Überblick. 60 Systemanbieter stellen im Webguide Treasury-Systeme ihre Produktpalette vor.

Über 2.800 registrierte Benutzer sprechen für sich!

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

Schwabe, Ley & Greiner
Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70
A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43-1-585 48 30
Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: webguide.treasurysysteme@slg.co.at
www.slg.co.at/wts

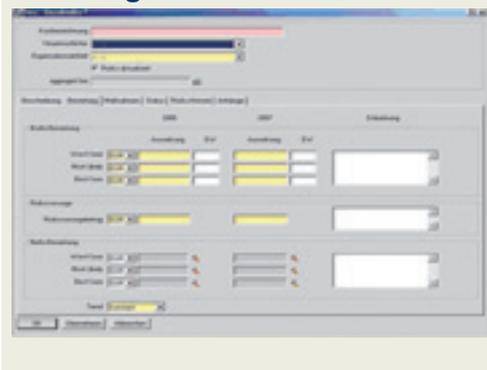
rund 15), auf die in den nächsten Schritten das Hauptaugenmerk gelegt wird.

Die im Anschluss durchzuführende Risikobewertung erfolgt unter Einbeziehung von Risikokorrelationen nach der Earnings-at-Risk-Methode mittels eines Excel-basierten Simulationstools. Ergebnisse der dabei angewendeten Monte-Carlo-Simulation (mit einem Konfidenzintervall von 95 %) sind die Verteilungskurven der einzelnen Hauptrisiken. Auch die Gesamtunternehmensrisikobetrachtung sowie die daraus ableitbaren und für das Risikoreporting notwendigen Werte von „best case, worst case und most likely“ werden so ermittelt. Zur Erhöhung der Aussagekraft und zur Durchführung von darauf abgestimmten Risikominimierungsmaßnahmen ist eine quantitative Bewertung der Hauptrisiken empfehlenswert.

Abhängig vom Hauptrisiko werden in der Steuerung die risikopolitischen Instrumente der Risikovermeidung, Risikoverminderung, Risikoüberwälzung und Risikoselbsttragung genutzt. Maßnahmen werden von den operativen Einheiten in Zusammenarbeit mit dem unternehmensweiten Risikomanagement erarbeitet.

Auf die Berichtsadressaten abgestimmt sind Inhalt/Tiefe, Umfang und Frequenz der Berichterstattung. Die Möglichkeit einer Ad-hoc-Berichterstattung sollte immer gegeben sein. Im Verbund erhält der Konzernvorstand quartalsweise einen Bericht über das unternehmensweite Risikomanagement mit möglichen Schwankungsbreiten in den einzelnen Hauptrisiken. Auswirkungen auf das geplante Unternehmensergebnis vor dem Zeithorizont des laufenden und nächsten Geschäftsjahres werden dargestellt. Zusätzlich wird über die bedeutendsten Veränderungen im Vergleich zum Vorquartal berichtet. Ein Vorschlag von Maßnahmen zur Risikosteuerung wird vorgelegt. Der Umgang mit dem Thema Risikomanagement soll auch nach außen hin transparent erfolgen, was beispielsweise durch die ausführliche Beschreibung dieses Themas im Verbund-Geschäftsbericht umgesetzt wird.

Abbildung 2



„Der Umgang mit dem Thema Risikomanagement soll auch nach außen hin transparent sein.“

Softwareunterstützung

Als Software-Unterstützung wurden in den ersten Jahren vor allem Microsoft-Office-Produkte und das Simulationstool @Risk von Palisade genutzt. Nach intensiver Marktrecherche der Risikomanagement-Softwareangebote hat sich der Verbund nun für das dem Risikomanagementprozess am besten entsprechende Tool R2C der Schleupen AG (siehe Abbildung 2) entschieden. Diese Software wurde zur durchgängigen Steuerung der einzelnen Schritte auf die Verbund-Bedürfnisse zugeschnitten und hat die Probelaufphase bereits hinter sich.

Verzahnung mit Unternehmensstrategie

- In Abstimmung mit der Unternehmensstrategie wird in der Risikostrategie und Risikopolitik festgelegt, in welchem Ausmaß, mit welchen Instrumenten und in welchen Märkten Risiken übernommen bzw. abgesichert werden. Es werden Limite und Verantwortlichkeiten zur Behandlung von Risiken festgelegt. Als Ziele der Risikopolitik werden die Sicherung der Unternehmensexistenz und der finanziellen Ziele sowie die Senkung der Risikokosten formuliert. Durch den bewussten Umgang mit Risiken wird die Risikonehmerqualität erhöht und zukünftige Wachstums-, Ertrags- und Wertsteigerungsstrategien werden gefördert.
- Als entscheidend beim Aufbau einer risikobewussten Unternehmenskultur erweist sich, dass die Unternehmensführung das Risikomanagement nach innen und außen vertritt. Dadurch ist die Schaffung von Risikobewusstsein bei den Mitarbeitern gewährleistet. Zur Schaffung und Sicherstellung der Risikokultur wurden im Verbund Risikohandbücher bzw. -richtlinien erstellt, regelmäßige Schulungen und Workshops durchgeführt und gemeinsam mit den Risk-Ownern Bewältigungsstrategien erarbeitet.

Fazit

Die bisher vorliegenden Erfahrungen beim Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements bestätigen unser gewähltes Vorgehen. Nach unserer Einschätzung ist es notwendig,

- neben dem Aufbau Risikomanagementspezifischer Instrumente
- eine Verankerung des Risikomanagements im laufenden strategischen und operativen Planungs- und Steuerungsprozess sicherzustellen und
- eine Verankerung in Entscheidungsgrundlagen und Richtlinien (z. B. Investitions- oder Projektmanagementrichtlinien) zu gewährleisten. ■

Kontakt: harald.hauer@verbund.at

Ihr starker Partner für Software im Bereich Projekt- und Finanzmanagement.

Technosis Finanzmanagementsysteme werden seit 13 Jahren bei über 100 Kunden von mehr als 4.000 Firmen täglich genutzt. Durch unsere Softwarelösungen helfen wir unseren Kunden, Einsparpotentiale zu erkennen und Prozesse im gesamten Finanzbereich zu optimieren.



- > Treasury & Risk Management
- > Asset Management
- > Cash Management
- > Finanzplanung
- > eBooking
- > Technische Analyse

Wir beraten Sie gerne.
Rufen Sie uns an unter:

Tel: +49 (0)40 33 44 1990

Fax: +49 (0)40 33 44 1999

Oder besuchen Sie unsere
Website unter:
www.technosis.de

Unter anderem vertrauen diese Firmen auf unsere Lösungen:



Chancen und Risiken ganzheitlich ermitteln

Die Böhler-Uddeholm AG nutzt einen ereignisorientierten Risikomanagementansatz. Dieser ist am besten für die weltweit verzweigte Konzernstruktur mit einer Vielzahl an Tochtergesellschaften geeignet.



Franz Schöppl

ist Leiter Treasury bei der Böhler-Uddeholm AG

Böhler-Uddeholm AG (2005)

Umsatz: EUR 2,61 Mrd.
EBITDA: EUR 404,9 Mio.
Mitarbeiter: 13.835

„Bei Managern und Mitarbeitern sollte das Risiko- und Chancenbewusstsein geschaffen und gestärkt werden.“

Die Böhler-Uddeholm AG ist ein weltweit führendes Edelstahl- und Werkstoff-Unternehmen. Der klassische Nischenanbieter ist fokussiert auf die vier Divisionen High Performance Metals, Welding Consumables, Precision Strip und Special Forgings. Der Konzern verfügt über Produktionsgesellschaften in acht Ländern, ist in knapp 50 Märkten mit eigenen Vertriebsgesellschaften präsent und verkauft seine Produkte und Serviceleistungen in rund 100 Ländern auf allen Kontinenten.

Ausgangslage

Nachdem wir uns bei Böhler-Uddeholm grundsätzlich zur Einführung eines konzernweiten Risikomanagements entschlossen hatten, musste ein System gefunden werden, mit dem wir verlässlich die wesentlichen Risiken in unserer Unternehmensgruppe erkennen und managen können. Da unser Konzern aus einer Vielzahl von Gesellschaften besteht, die über die ganze industrialisierte Welt verteilt sind, sollte das Risikomanagement bei Böhler-Uddeholm in den verschiedenen Regionen und Kulturen gleichermaßen brauchbare Ergebnisse liefern. Außerdem musste gewährleistet werden, dass bei Managern und Mitarbeitern das Risiko- und Chancenbewusstsein geschaffen bzw. verstärkt wird und der Ablauf des Risikomanagementprozesses nahtlos in die bestehende Berichtsorganisation eingefügt werden kann. Nicht zuletzt musste ein Weg gefunden werden, der Kosten und Nutzen des Risikomanagements in einer vernünftigen Relation hält.

Entscheidungskriterien für Software und Methodologie

Nach Prüfung mehrerer Alternativen für ein Risikomanagementsystem haben wir uns für die Methodologie und Software der schweizerischen Observar AG entschieden und verwenden diese als Basis unseres konzernweiten Risiko- und Chancenmanagements „MORE@BU“ (Management of Opportunities and Risks Enterprisewide at Böhler-Uddeholm).

Hiefür waren nachstehende Gründe maßgeblich:

- die Einbeziehung von Chancen und Risiken,
- der ganzheitliche Ansatz: Chancen und Risiken werden aus allen Unternehmensbereichen und deren Umfeld ermittelt,
- die Einbindungsmöglichkeit des Risikomanagementprozesses in bestehende organisatorische Strukturen und Abläufe,
- die nach der Identifikation von wesentlichen Chancen und Risiken methodisch vorgesehene Maßnahmenarbeit zur Wahrnehmung von Chancen und zur Vermeidung oder Verringerung von Risiken.

In der Konzernzentrale wurde in der Folge die Stelle eines zentralen Risikomanagers besetzt. Diese Stelle ist dem Treasury zugeordnet.

Wichtige Grundlagen des MORE@BU

Bei der Entwicklung der Risikomanagementsystematik hat sich die Observar AG die Erkenntnisse von COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) zunutze gemacht. Ziel dieses seit 1985 bestehenden freiwilligen Netzwerks aus Unternehmen ist es, die Qualität des Finanzberichtswesens durch Maßnahmen wie interne Kontrollen, Corporate Governance und wertorientiertes Unternehmertum zu verbessern. (Mehr Informationen unter: www.coso.org.) Böhler-Uddeholm hat daraus den Rahmen für das eigene Risikomanagement MORE@BU entwickelt.

Chancen- und Risikokatalog

Auf Grundlage dieses an den Best Practices von COSO orientierten Rahmens wurde unter Mitwirkung des Vorstands und zahlreicher Manager ein spezifischer Böhler-Uddeholm-Ereigniskatalog geschaffen, der neben der Ereignisbeschreibung auch auf Ursachen, mögliche positive und negative Auswirkungen und typische Managementmaßnahmen zur Risikoabwehr und Nutzung von Chancen eingeht.

Software Observar

Mittels dieser Software werden der gesamte Ablauf der Workshops, das Reporting und die Konsolidierung strukturiert. Zunächst evaluieren die Manager die Chancen und Risiken auf eigenen Arbeitsblättern (Worksheets). Die Bewertungen werden eingelesen und daraus wird ein erster Bericht über die Chancen- und Risikosituation im Unternehmen erstellt. Alle weiteren Schritte über die Analyse bis zum fertigen Einzelbericht werden vom Tool unterstützt. Schließlich verwenden wir die Software auch zum Konsolidieren der Divisions- und Konzernergebnisse des Risikomanagements. Neben den zahlenmäßigen Ergebnissen liefert Observar eine große Anzahl von grafischen Möglichkeiten, die Risiko- und Chancensituation in Unternehmen, Division und Konzern abzubilden. Risikomanagement ist kein einmaliger Vorgang, dessen Ergebnisse statischer Natur sind. Bei Böhler-Uddeholm haben wir den gesamten Risikomanagementprozess in die jährliche Unternehmensplanung und -steuerung eingebunden.

Jährlicher Ablauf des MORE@BU

1. Training von Risikomanagern (Herbst)

Schon seit Jahren gibt es in jeder Gesellschaft unseres Konzerns einen auch für Risiken zuständigen Manager. Damit MORE@BU nicht gänzlich von der Konzernzentrale aus betreut werden muss, bilden wir mehrere dieser Risikomanager zu Workshopleitern aus.

2. Vorbereitung der Workshops (Herbst)

Terminplanung, Festsetzung der Teilnehmer und der betreuenden Risikomanager.

3. Aktualisierung des Ereigniskatalogs

(Winter)

In diesem Katalog sind die wesentlichen Ereignismöglichkeiten sowie damit verbundene Chancen und Risiken angeführt. Der Katalog wird anhand der bei vorausgehenden Workshops gemachten Erfahrungen aktualisiert.

4. Workshop 1 – Evaluierung

(Frühling/Sommer)

Im Workshop 1 bewerten die verantwortlichen Manager der Konzerngesellschaft die Risiken und Chancen ihres Unternehmens. Diese Evaluierung erfolgt in Landeswährung und wird auf das EBIT der aktuellen, dreijährigen Planungsperiode bezogen. Neben der betragsmäßigen Einschätzung von Chancen- und Risikopotenzialen erfassen wir auch qualitative Elemente, mit denen Top-Ereigniskategorien gekennzeichnet werden können. Diese Bewertungen zeichnen kein mathematisch exaktes Bild der

Chancen- und Risikosituation des Unternehmens. Sie zeigen aber auf, wie das zuständige Management Möglichkeiten und Gefahren für sein Unternehmen einschätzt. Sie bilden daher eine ausgezeichnete Grundlage für Maßnahmen zur Begrenzung und Abwehr von Risiken bzw. die Nutzung von Chancen.

5. Analyse (Frühling/Sommer)

Die Risikomanager analysieren die Bewertungsergebnisse und filtern mit Hilfe der Software die maximal 16 wichtigsten Chancen- und Risikobereiche des Unternehmens heraus.

6. Workshop 2 – Maßnahmen

(Frühling/Sommer)

Die Ergebnisse der Analyse werden diskutiert, die wichtigsten Chancen- und Risikobereiche fixiert. Anschließend priorisieren die Manager die Themen. Beginnend mit dem zuoberst gereihten Punkt werden dann konkrete Maßnahmen zur Chancenwahrnehmung bzw. Risikovermeidung oder -verminderung beschlossen. Diese Maßnahmen können nicht budgetierte Investitionen und Aufwendungen beinhalten. Jedenfalls sind diese Ausgaben, der Zeitpunkt bis zur Umsetzung und der/die Verantwortliche(n) für die Umsetzung verbindlich festzulegen.

7. Reporting (Herbst/Winter)

Die Workshopergebnisse werden in einem Bericht pro Unternehmen zusammengefasst und dann auf Divisions- und Konzernebene konsolidiert. Berichte an Vorstand und Aufsichtsrat folgen. Schließlich werden die wesentlichen Ergebnisse in den Geschäftsbericht eingearbeitet.

8. Maßnahmencontrolling (quartalsweise)

Das zentrale Risikomanagement lässt sich quartalsweise über den Fortschritt der Maßnahmen/Termineinhaltung in sehr einfacher Form berichten. Einmal jährlich ist dem Aufsichtsrat bzw. Beirat des Unternehmens über den Fortgang dieser Maßnahmen zu berichten.

Resümee

Innerhalb von zwei Jahren haben wir bei Böhler-Uddeholm alle wesentlichen Konzerngesellschaften mit MORE@BU vertraut gemacht; die Aufnahme war sehr positiv. Wir sind fest davon überzeugt, dass die im Rahmen unseres Chancen- und Risikomanagements gesetzten Maßnahmen bei unseren Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen führen werden und dass das steigende Risiko- und Chancenbewusstsein zunehmend zum nachhaltigen Erfolg unserer Unternehmensgruppe beitragen wird. ■

Kontakt: franz.schoeppl@bohler-uddeholm.com

„Risikomanagement ist kein einmaliger Vorgang, dessen Ergebnisse statischer Natur sind.“

Beratung muss nachweisbare Erfolge bringen

Folgendes Beispiel aus unserer Beratungspraxis beschreibt ein erfolgreich durchgeführtes Treasury-Reorganisationsprojekt.



Andrea Kemetmüller
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Die SCHWARZ PHARMA AG (Sitz Monheim, Deutschland) ist eine börsennotierte Aktiengesellschaft mit ca. 4.400 Mitarbeitern weltweit. Das Unternehmen entwickelt innovative Medikamente zur Therapie von Erkrankungen des Zentralen Nervensystems. Die Gruppe verfügt über eine ausgeprägte internationale Präsenz mit Tochtergesellschaften in Europa, den USA und Asien. 2005 betrug der Umsatz rund EUR 1,0 Mrd.

Vom Fact-Finding zum Projektplan

Zunächst wurde Schwabe, Ley & Greiner damit beauftragt, eine Ist-Analyse im Finanzbereich durchzuführen. Folgende Verbesserungspotenziale wurden im Rahmen eines Fact-Findings festgestellt:

- Organisation, Regelwerk und Personalbesetzung im Finanzbereich waren internationalen Anforderungen nicht mehr gewachsen.
- Das Management von Marktpreisrisiken erforderte eine adäquate Systemunterstützung.
- Einsparungspotenziale speziell im Cash-Management- und Working-Capital-Bereich.

Es wurde ein detaillierter Projektplan aufgestellt. Im Juni 2004 wurde mit dessen Umsetzung begonnen. Das Projekt „Reorganisation Treasury“ stand unter der Prämisse einer einfachen, pragmatischen Umsetzung mit „bewältigbarem Aufwand“.

Basis: Finanzverfassung und Risikopolitik

Zuerst wurde ein Treasury-Regelwerk definiert, in dem der zukünftige Umgang mit Finanzmarkt- und Liquiditätsrisiken festgeschrieben wurde. Gleichzeitig wurde die interne Aufbau- und Ablauforganisation neu strukturiert und teilweise mit neuen Mitarbeitern besetzt. Bei der Systemauswahl griff man auf die Erfahrung und Marktkenntnis des Beraters zurück. Die Systemanbieter mussten in einzelnen Workshops die genau definierten SCHWARZ-PHARMA-spezifischen Gegebenheiten abbilden. Die zukünftigen User konnten so einen Eindruck vom Handling des Systems gewinnen. Die wesentlichen Unterschiede der Systemanbieter im Hinblick auf Funktionalität und Komfor-

tabilität traten in den Workshops deutlich zu Tage. Der Auswahlprozess dauerte insgesamt drei Monate. Neben dem Treasury waren vor allem Accounting und IT an der Auswahl beteiligt. Im Zuge der System Einführung wurde die bestehende Excel-basierte, arbeitsintensive Liquiditätsplanung innerhalb weniger Monate auf ein Web-basiertes Berichtswesen umgestellt. Von dort werden die Daten über eine Schnittstelle in das Treasury-System eingebracht.

Nach zehn Monaten im Echtbetrieb

Die System Einführung wurde im März 2005 begonnen. Auf die Bereitstellung interner Ressourcen wurde viel Wert gelegt, um ein möglichst detailliertes System-Know-how bei den Anwendern aufzubauen. Ein wesentlicher Baustein bei der System-Konzeption war das Berichtswesen. Zusammen mit Schwabe, Ley & Greiner wurde das Berichtswesen konzipiert, abgestimmt und in einem detaillierten Pflichtenheft an den Systemanbieter übergeben. Die Berechnungen durch das Treasury-Management-System und die Berichte wurden in der Folge detailliert auf Richtigkeit und Konsistenz überprüft. Nach einer umfangreichen Testphase ging das Treasury-Management-System zum 1. Januar 2006 mit allen Funktionalitäten (Cash- und Risikomanagement) und dem Berichtswesen in den Echtbetrieb.

Erwartungen übertroffen

Die zu Projektanfang geschätzten Einsparungspotenziale wurden deutlich übertroffen. Durch eine straffe Projektorganisation sowie interne Umsetzungsdisziplin konnten sowohl der ursprüngliche Zeitplan von 18 Monaten für das Gesamtprojekt als auch das Projektbudget insgesamt eingehalten werden. Neben der Fachkompetenz der Berater schätzte das SCHWARZ-PHARMA-Team an der Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner vor allem die Schnelligkeit und den pragmatischen Ansatz, mit dem die Probleme angegangen wurden. ■

Kontakt: Andrea Kemetmüller: ak@slg.co.at,
Margit Kleinhagauer: mkl@slg.co.at



Margit Kleinhagauer
ist Beraterin bei
Schwabe, Ley & Greiner

**Mehr als 60
Anwender!**



SCHWABE, LEY & GREINER

WEB-BASIERTES FINANZBERICHTSWESEN

Kunden

- mehr als 60 internationale Konzerne
- mehr als 30 Branchen
- mehr als 7.000 End-User im Finanzbereich in 151 Ländern

Module

- Finanzstatus
- Liquiditätsplanung (währungsdifferenziert, rollierend)
- Avalverwaltung und -planung
- Working-Capital-Management
- Intercompany-Abstimmung für konzerninterne Transaktionen und Zahlungsströme
- FX-Transaktionen

Leistungsmerkmale

- Konzerngesellschaften benötigen lokal keine Software, die Anwendung ist ausschließlich „Browser“-basiert
- Die einfache Handhabung der Anwendung reduziert den Schulungsaufwand auf ein Minimum
- Dezentrale „Real Time“-Nutzung von in die Anwendung eingebetteten Berichten
- Die Anwendung lässt sich durch Schnittstellen zu ERP-, Treasury- und Electronic-Banking-Systemen problemlos in die unterschiedlichsten Systemumgebungen integrieren
- „State-of-the Art“-Technologie, Erfüllung aktueller Sicherheitsstandards

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

Schwabe, Ley & Greiner
Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70
A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43-1-585 48 30
Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: webrep@slg.co.at
www.slg.co.at/web-berichtswesen

Die Freiheit gestalten

Nach der Ausgliederung der Schenck-Process-Gruppe aus der DÜRR AG stellten sich im Finanzbereich viele neue Aufgaben. Jetzt ist der Weg zum eigenverantwortlichen Finanzmanagement gelungen.



Martin Winter
ist Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

Der Kauf und Verkauf von Unternehmensteilen hat vielfältige Konsequenzen – auch im Finanzbereich: Wie disponiere ich das laufende Konto, nachdem es nicht mehr vom Cash-Pool-Konto der Mutter ausgeglichen wird? Brauche ich Informationen über Finanzpositionen meiner Tochterunternehmen und wenn ja, welche? Können die Treasury-Aktivitäten vom Chefbuchhalter übernommen werden? Wie kann ich Reportinganforderungen finanzierender Banken professionell erfüllen?

Management und Mitarbeiter der Schenck Process GmbH mit Sitz in Darmstadt sahen sich zum Jahreswechsel 2005/2006 mit diesen Fragen konfrontiert. Nach dem Verkauf der Unternehmensgruppe mit einem Umsatz von rd. EUR 240 Mio. durch den Maschinenbauer DÜRR AG an einen Finanzinvestor mussten alle Aufgaben einer funktionierenden Finanzholding wahrgenommen werden.

Die Schenck-Process-Gruppe ist ein mittelständisches Unternehmen mit weltweiten Aktivitäten im Spezialmaschinenbau und rd. 25 Tochtergesellschaften. Zuletzt wurde mit der Akquisition der amerikanischen Stock Equipment Ltd. der Umsatz auf fast EUR 300 Mio. und rd. 30 Gesellschaften ausgeweitet.

Vorliegende Datenbestände genutzt

Der DÜRR-Konzern ist Anwender des Web-basierten Finanzberichtswesens von Schwabe, Ley & Greiner. In dieses Reporting waren die wesentlichen Gesellschaften der Schenck-Process-Gruppe integriert. Es lag nahe, die vorliegenden Datenbestände als Basis für ein eigenständiges Finanzberichtswesen bei Schenck Process zu verwenden. Die Migration der Datenbank, eine individuelle Parametrisierung sowie die Ausweitung der Anwendung auf bisher nicht meldepflichtige Konzerngesellschaften waren ein erster Schritt in der Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner.

In einer Phase 2 des Treasury-Projektes wurden die „Spielregeln“ zum Finanzberichtswesen ausgearbeitet. Die Handbücher zu „Cash Position“, „CashFlow“ und „Avale“ haben seitdem den Charakter von „Ausführungsrichtlinien“, auch wenn sie mangels bestehender Strukturen

noch nicht ganz „hart“ durchgesetzt werden können. Wesentlicher Bestandteil dieser Projektphase war die Konzeption und Umsetzung von „online“ abrufbaren Berichten, um den Anwendern in den Landesgesellschaften sichtbaren Nutzen zu demonstrieren.

Phase 3, die Ausarbeitung und konzernweite Kommunikation einer Finanzrichtlinie, wurde zunächst übersprungen, um die als dringender eingeschätzten Projekte der Phase 4 „Einführung geeigneter Cash-Pooling-Strukturen“ sowie Phase 5 „Optimierungen im Working-Capital-Bereich“ vorzuziehen.

Steuerung & Zentralisierung der Liquidität

Die zuletzt genannten Bausteine erlauben die Steuerung und Zentralisierung der Liquidität. Die Konzentration der Bankdienstleistungen auf eine Cash-Pool-Bank und die Verhandlung eines Pauschalpreises für alle Standard-Dienstleistungen im Cash-Management bieten Sicherheit und deutliche Preisvorteile. Auch wenn nicht alle Konzerngesellschaften weltweit eingebunden sind (nur EUR und USD sind in das Zero-Balancing integriert), wird ein virtuelles Pooling mit allen relevanten Währungen die Zinslast auf Holdingebene verringern.

Unterschätzt wurde der Kapazitätsbedarf für die dargestellten Treasury-Aktivitäten. Eine neu entstandene eigenständige Organisation dieser Größenordnung braucht eine Person, bei der die Fäden des Finanzmanagements zusammenlaufen. Mittlerweile ist die Funktion des „Treasurers“ besetzt und erlaubt es der Schenck Process Holding, Basisarbeiten professionell abzuwickeln. Das Unternehmen agiert jetzt im Treasury-Tagesgeschäft autonom und ist für die Optimierung weiterer Abläufe gut aufgestellt.

Nutzen für die Gruppe

Zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen dem Konzern-Treasury und den Landesgesellschaften ist ein Informationstag vorgesehen, an dem alle Bausteine des Treasury-Projektes vorgestellt und besonders der Nutzen für einzelne Gesellschaften wie für die Gruppe verdeutlicht werden soll. ■

Kontakt: mwi@slg.co.at

„Eine Organisation dieser Größe braucht eine Person, bei der die Fäden des Finanzmanagements zusammenlaufen.“

2006/2007 Die nächsten SLG-Veranstaltungen im Überblick

Bei Interesse/Anmeldung kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen. Alle Veranstaltungen finden Sie auch auf unserer Homepage www.sig.co.at in der Rubrik „Ausbildung/Termine“!

Bitte faxen an: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: info@sig.co.at

2006 2007

Seminare Österreich	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli
Cash- und Finanzmanagement						7.-8.		
Debitorenmanagement						9.		
Derivate in der Bilanz			5.-6.				5.-6.	
Derivative Währungs- und Zinsinstrumente rechnen und einsetzen						11.		
Finanzierung								
Konzernfinanzierung und Cash Pooling – steuerliche und rechtl. Aspekte			27.					
Liquiditätsmanagement						10.		
Value-at-Risk – Professional						21.-23.		
Währungs- und Zinsrisikomanagement				24.-26.				
Währungsrisikomanagement				24.-25.				
Zinsrisikomanagement				25.-26.				
Seminare Deutschland								
Cash- und Finanzmanagement					23.-24.			
Debitorenmanagement	22.-23.				25.			
Derivate in der Bilanz	28.-29.		13.-14.					
Finanzierung					27.			
Konzernfinanzierung und Cash Pooling – steuerliche und rechtl. Aspekte				1.-2.				
Liquiditätsmanagement					26.			
Treasury-Revision		5.-6.						
Währungs- und Zinsrisikomanagement						8.-10.		
Währungsrisikomanagement						8.-9.		
Zinsrisikomanagement						9.-10.		
Lehrgänge Österreich								
29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M1: 20.11.-1.12.		M2: 26.2.-9.3.					
30. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management							M1: 11.-22.	
Treasury-Prüfung						25.		
Lehrgänge Deutschland								
20. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management				M1: 12.-23.				
Treasury-Express	27.11.-1.12.							2.-6.
Symposium 2007								
19. Finanzsymposium					18.-20.			

Ich interessiere mich für die ausgewählten Seminare/Lehrgänge.

Ich melde mich für die ausgewählte Veranstaltung an.

Vor- und Zuname, Titel

Firma

Position/Abteilung

Branche

Straße, Postfach

PLZ, Ort

Tel./Fax

E-Mail

Datum

Unterschrift

Liquiditätsrisikomanagement

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Um Liquiditätsengpässe zu vermeiden, sind Liquiditätsreserven unabdingbar.



Christian Held
ist Head of Corporate Treasury bei der Bayer AG

Bayer ist ein weltweit tätiges Unternehmen mit Kernkompetenzen auf den Gebieten Gesundheit, Ernährung und hochwertige Materialien. Der Konzern wird von einer Management-Holding geführt, unter deren strategischer Leitung die Teilkonzerne und Servicegesellschaften eigenverantwortlich arbeiten. Im Folgenden fassen wir die Überlegungen der Bayer AG zum Liquiditätsrisikomanagement zusammen. Der komplette Beitrag „Ausgewählte Fragen zum Zinsmanagement in Industrieunternehmen“ wird voraussichtlich Ende 2006 im von Markus Steitz und Dr. Peter Seethaler herausgegebenen Praxishandbuch für das Treasury-Management veröffentlicht.

Zahlungsverpflichtungen erfüllen

Fast alle Geschäftsvorfälle eines Unternehmens führen zu Zahlungsmittelzu- oder -abflüssen. Um dauerhaft bestehen zu können, muss ein Unternehmen jederzeit in der Lage sein, seine Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Das Liquiditätsrisiko besteht darin, nicht genügend Zahlungsmittel zur Verfügung zu haben, um bestehende oder zukünftige Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Es muss daher eine Liquiditätsreserve gehalten werden.

Im engeren Sinne zählen zur Liquiditätsreserve Bankguthaben, Tages- bzw. Festgelder und kurzlaufende Wertpapiere. Im weiteren Sinne können und sollten auch freie Kreditlinien dazu gezählt werden. Kriterium für die Wahl der zu summierenden Positionen ist die jederzeitige Verfügbarkeit der Mittel bzw. die entsprechende sofortige Liquidationsmöglichkeit.

Die primäre Funktion einer Liquiditätsreserve ist es, dem Unternehmen zu ermöglichen, jederzeit seine kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen aus der operativen Geschäftstätigkeit erfüllen zu können. Sie wird daher oft auch als „betriebsnotwendige Liquiditätsreserve“ bezeichnet. Diese Reserve soll zum einen geplante Netto-Zahlungsausgänge abdecken können. Da Planungen mit Unsicherheit behaftet sind, muss zusätzlich ein Puffer für Mindereingänge sowie Mehrausgänge vorgehalten werden. In einer Welt ohne Unsicherheit wäre dieser Puffer für ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge überflüssig.

Neben dem bisher beschriebenen Bedarf an liquiden Mitteln für operative Zahlungsverpflichtungen ist es unerlässlich, die Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens aus kurzfristig fällig werdenden Finanzverbindlichkeiten (hier als „kurzfristige Finanzverbindlichkeiten“ definiert; es kommt auf die Restlaufzeit und nicht auf die ursprüngliche Laufzeit von Finanzverbindlichkeiten an) durch eine Reserve abdecken zu können.

Die Liquiditätsreserve zu einem bestimmten Zeitpunkt entspricht somit:

Liquiditätsreserve = Reserve für geplante + ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge + Reserve für kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

Höhe und Form der Liquiditätsreserve

Um die Gesamthöhe der Liquiditätsreserve zu ermitteln, sind die oben erwähnten drei Komponenten zu bestimmen. Die geplanten operativen Zahlungsströme ergeben sich aus der Liquiditäts- und Finanzplanung. Ebenso die Höhe und Veränderung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten. Es ist zu klären, in welcher Form diese beiden Komponenten als Reserve vorgehalten werden sollen. Die Reserve für geplante operative Netto-Zahlungsausgänge sollte in Form physischer Anlagen bestehen. Die Fälligkeitsstruktur dieser Anlagen ist so zu wählen, dass im Zeitpunkt des Ausgangs ausreichend liquide Mittel zur Verfügung stehen. Zur Deckung von Finanzverbindlichkeiten sind Kreditlinien die geeignete Form der Reserve. Über solche Linien wird die jederzeitige Refinanzierbarkeit von fällig werdenden Finanzverbindlichkeiten sichergestellt. Da die Höhe von Kreditlinien in der Regel nicht flexibel angepasst werden kann, ist es bei der Bestimmung des zu deckenden Betrags angebracht, den geplanten Maximalwert innerhalb einer längeren Planperiode zu ermitteln.

Aufwändiger ist es, den Puffer für Abweichungen von den geplanten Zahlungsströmen zu bestimmen. Hierfür gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Verfahren: eine retrograde Betrachtung der Vergangenheitsdaten und eine zukunftsgerichtete Ableitung auf Basis der



David Freidl
ist Head of Interest Rate Risk Management bei der Bayer AG

Finanzplanung. Für Unternehmen mit stetigen Einnahmen und Ausgaben mag ersteres Verfahren ausreichend sein. Schwieriger ist das Umfeld bei starken saisonalen Schwankungen oder in Bereichen des Anlagenbaus.

In der Praxis werden sowohl Vergangenheitsdaten als auch eine Finanzplanung vorhanden sein. Sinnvoll ist es, auf Basis von historischen Zeitreihen Plan-Ist-Abweichungsanalysen durchzuführen, um den notwendigen Puffer für ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge quantifizieren zu können. Je nach Geschäftsmodell oder -umfeld des Unternehmens können in einem zweiten Schritt Adjustierungen vorgenommen werden.

Wie sollen nun konkret die Plan-Ist-Abweichungsanalyse durchgeführt und der Puffer bestimmt werden? Es sollte zunächst ein ausreichend langer historischer Zeitraum der in der Vergangenheit geplant und dann in den jeweiligen Perioden tatsächlich eingetretenen Zahlungsein- und -ausgänge vorhanden sein. Enthält die Zeitreihe keine ausreichende Anzahl an Daten, ist der Aussagegehalt der Analyse zu relativieren. Außerdem muss die Länge der einzelnen Planungszeiträume bestimmt werden. Mögliche Alternativen hierfür sind ein Tag, eine Woche, ein Monat oder drei Monate. Längere Perioden erscheinen wenig empfehlenswert.

Nehmen wir an, dass das Unternehmen eine historische Gesamtperiode von drei Jahren als statistische Basis wählt und sich für Ein-Monats-Planungsintervalle entscheidet. Dann sind die letzten 36 Ein-Monats-Planungen heranzuziehen und mit den Ist-Werten zu vergleichen. Für die so ermittelte Zeitreihe der absoluten Planungsabweichungen wird eine Standardnormalverteilung unterstellt. Für diese sind der Mittelwert und die Standardabweichung zu ermitteln. In einem weiteren Schritt ist festzulegen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Liquiditätsreserve eine negative Abweichung von den geplanten Zahlungsströmen abdecken soll (Konfidenzniveau).

Beispiel

Die Verteilung der monatlichen Abweichungen der tatsächlichen Zahlungsströme von den geplanten Zahlungsströmen hat einen Mittelwert von EUR -3 Mio. und eine Standardabweichung von EUR 10 Mio. ergeben. Die Geschäftsführung legt fest, dass die Liquiditätsreserve in 95 von 100 Monaten negative Abweichungen von den Planwerten abdecken soll. Daraus ergibt sich ein Sicherheitspuffer in Höhe von EUR 16,45 Mio. Die verbleibenden 5 % kennzeichnen das Restrisiko, dass die negativen Abweichungen den Puffer überschreiten. Der negative Mittelwert von EUR -3 Mio. zeigt,

dass die Planung für den betrachteten Zeitraum im Durchschnitt zu optimistisch gewesen ist. Die Ist-Werte der Liquiditätsposition waren durchschnittlich geringer als die geplanten Werte. Das bedeutet, dass im Durchschnitt weniger liquide Mittel eingezahlt und/oder mehr liquide Mittel ausgezahlt wurden als jeweils einen Monat zuvor geplant. Es sollte daher die Planung an sich kritisch hinterfragt werden, um Abweichungen dieser Art zu vermeiden.

Es stellt sich abschließend die Frage, in welcher Form die Liquiditätsreserve für ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge vorgehalten werden soll. Eine Möglichkeit besteht darin, den Deckungsbedarf vollständig in flüssigen Mitteln bereitzuhalten. Die andere Variante ist, die Reserve über Bankkreditlinien zu halten bzw. bei Bedarf sehr zeitnah kurzfristige Kapitalmarktpapiere zu emittieren. Eine praxisgerechte Lösung könnte in einer Mischform bestehen.

Kapitalmarktfinanzierungen können problematisch werden, wenn aufgrund mangelnder Nachfrage von Investoren eine Finanzierung nicht möglich ist, was bei Marktstörungen oder unzureichender Liquidität im Markt der Fall sein kann. Daher erscheint es nicht ratsam, sich auf den zeitnahen Abschluss von Kapitalmarktfinanzierungen als Form der Reserve für ungeplante operative Netto-Zahlungsausgänge zu verlassen. Kreditlinien sind im Gegensatz dazu feste Kreditzusagen, die allerdings den Nachteil haben, dass sie in der Regel nicht flexibel genug in ihrer Höhe angepasst werden können.

Wenn die Reserve nur aus flüssigen Mitteln besteht, ergibt sich ein höherer Betrag an kurzfristigen Anlagen, die parallel neben kurzfristigen Verbindlichkeiten bestehen. Dies würde wegen der Zinsdifferenz zwischen Anlage und Aufnahme zu höheren Netto-Zinskosten führen. Ein praktikablerer Ansatz, diese Kosten zu reduzieren, besteht darin, physische Geldanlagen nur für ein bestimmtes Sicherheitsniveau zu halten und für die Abdeckung der Restwahrscheinlichkeit bis zu einem definierten höheren Sicherheitsniveau eine Kreditlinie heranzuziehen. Auf diese Weise könnte dann von möglichen Kostenvorteilen einer Kreditlinie gegenüber der Alternative physischer Anlagen profitiert werden. ■

Kontakt:

christian.held.ch@bayer-ag.de
david.freidl.df@bayer-ag.de
florian.khuen.fk@bayer-ag.de

Bayer AG (2005)

Umsatz: EUR 27,4 Mrd.
 EBITDA: EUR 4,6 Mrd.
 Anzahl Mitarbeiter (Jahresende): 93.700



Florian Khuen

ist Mitarbeiter im Interest Rate Risk Management bei der Bayer AG



GTM in Glashütten

Vergangenen September gab es in Glashütten bei Frankfurt ein Wiedersehen der Teilnehmer des ersten Moduls vom Frühjahr 2006. Einige machten von der Möglichkeit Gebrauch, die beiden Lehrgangsmodule unabhängig voneinander zu buchen, oder haben das Modul 1 noch vor sich. Das wunderbare Wetter und der frühe Termin, durch den die Sonne auch abends nach Kursende noch genossen werden konnte, trugen zur Zufriedenheit ebenfalls bei. Kleine Wanderungen in die Wälder des Taunus und das Freizeitangebot im Trainingscenter wurden gerne angenommen.

GTM in Wien

Auch in Wien gab es im Herbst ein Modul 2. Die Inhalte des Lehrganges, die in Österreich und Deutschland dieselben sind, wurden auch hier sehr gut aufgenommen. Bei den gemeinsamen Mittagessen und den Abendveranstaltungen wurden viele Kontakte geknüpft. Wien lädt natürlich zu jeder Jahreszeit zum Sightseeing ein, und der GTM ist eine gute Gelegenheit, das Angenehme mit dem Nützlichen zu verbinden.



Teilnehmer des ersten Moduls vom Frühjahr 2006 in Glashütten bei Frankfurt.



Wiedersehen der Teilnehmer des zweiten Moduls vom Herbst 2006 in Wien.

Hinweise zur Anmeldung – rechtzeitig buchen!

Komplett ausgebucht, und das schon zwei bis drei Monate vor Beginn, waren die Lehrgangsmodule im Herbst 2006 in Wien.

In Ihrem Interesse nehmen wir maximal 20 Personen pro Durchgang nach dem Prinzip „first come, first serve“ auf, um die hohe Qualität des Lehrganges und Ihren persönlichen Lernerfolg zu gewährleisten. Nur so kann sichergestellt werden, dass genug Raum für individuelle Anliegen vorhanden ist und gleichzeitig das umfangreiche Lehrprogramm nicht zu kurz kommt.

Wir empfehlen Ihnen daher, Ihre Teilnahme am Lehrgang rechtzeitig zu planen. Buchen Sie bald, damit wir Ihnen einen Platz beim Termin Ihrer Wahl garantieren können!

Termine in Wien:

Modul 1: 11.06. bis 22.06.2007
Modul 1: 26.11. bis 07.12.2007

Modul 2: 26.02. bis 09.03.2007
Modul 2: 08.10. bis 19.10.2007

Termine in Frankfurt:

Modul 1: 12.03. bis 22.03.2007

Modul 2: 17.09. bis 28.09.2007

Treasury-Prüfung:

Wien: 25.05.2007
23.11.2007

Frankfurt: 09.11.2007

Gastreferent:
Gerhard Schröder

18. – 20. April 2007 in Mannheim

19. Finanzsymposium



SCHWABE, LEY & GREINER

Schon für 2007 vorgemerkt?

Das 19. Finanzsymposium.

Das führende Finanzforum für die Wirtschaft.
Wieder in Mannheim.

1.500 Teilnehmer und die neuesten Trends und Themen:

- **Internationales Cash-Management** – SEPA live ab 1.1.2008
- **Fremdkapital** – Bewährte und neue Strategien und Instrumente
- **Aktives Risikomanagement** – Sollen Treasurer spekulieren dürfen?
- **Organisation und Ressourcen** – Kosten und Nutzen eines Treasury
- **Bankenpolitik** – Wie viele Banken braucht ein Unternehmen?
- **Rohstoff-Risikomanagement** im Treasury-Bereich?
- Sind **Ausschreibungen** für Treasury-Systeme den Aufwand wert?
- Gibt es **Treasury-Systeme**, die alle Anforderungen abdecken können?
- Systeme im Einsatz für **Payment Factories** und **Inhouse-Banken**

Die 4 Hauptsponsoren und 60 Anbieter heißen Sie herzlich willkommen!

COMMERZBANK 

Deutsche Bank 

 **Dresdner Bank**
Die Beraterbank

 **WestLB**
Bank der neuen Antworten

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

Schwabe, Ley & Greiner
Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70
A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43-1-585 48 30
Fax: +43-1-585 48 30-15
www.slg.co.at/finanzsymposium

Value-at-Risk vs. Cashflow-at-Risk

Risikokennzahlen im Vergleich: „Faustregeln“ zu VaR und CfaR greifen bei ihrer Anwendung in der Praxis zu kurz. Um ein Gesamtrisiko darzustellen, bedarf es wesentlich exakterer Analysen.



Günther Bauer
ist Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

Die Theorie des Value-at-Risk (VaR) ist bereits seit längerem bekannt: Harry Markowitz verwendete sie in den 50er-Jahren für die Portfoliooptimierung. Dennoch schaffte das Konzept den Durchbruch als Methode zur Risikomessung erst Anfang der 90er-Jahre. In dem Bericht der Group of Thirty über „Derivatives: Practices and Principles“ wird er als „best market risk is measure“ erwähnt. Der Baseler Ausschuss verpflichtete die Banken zur Berechnung des VaR, wobei hier eine Quantifizierung des Verlustpotenzials bis zum Schließen der Position (zehn Tage Haltedauer bei 99,9 % Konfidenzniveau) im Vordergrund steht.

Erhöhtes Risikobewusstsein

Das erhöhte Risikobewusstsein bei Unternehmen und Unterschiede zwischen der Bank- und Nichtbankperspektive führten zum Übertragen des Value-at-Risk auf einen Corporate-Metrics™-Ansatz. Darin werden Cashflow-at-Risk (CfaR) und Value-at-Risk gleichzeitig eingesetzt.

Keine Faustregel

Es ist festzuhalten, dass für Bestände (fixe Kredite, festverzinsliche Anleihen oder Rohstoffbestände) ein Value-at-Risk und für Verbräuche (Zinszahlungen variabler Anleihen, Fremdwährungsumsätze oder Rohstoffeinkäufe) in der Regel ein Cashflow-at-Risk anzuwenden ist. Jedoch kann diese Abgrenzung nicht als „Faustregel“ interpretiert werden, da in vielen Positionen beide Risiken enthalten sind. Als Beispiel sei nur ein fixer Fremdwährungskredit angeführt: Die Zinszahlungen sind fixiert und können somit zu einem Barwert zusammengefasst werden, der durch Änderungen der Zinskurve Marktwertschwankungen unterliegt (VaR). Die Zahlungen der Zinsen erfolgen jedoch in Fremdwährung und der Wechselkurs unterliegt ebenfalls Schwankungen, welche die Höhe der Zinszahlungen in der Heimatwährung beeinflussen (CfaR).

Analyse der einzelnen Risikopositionen

In dieser Hinsicht sind die Risikopositionen genau zu analysieren und die einzelnen Komponenten in die Berechnung mit aufzunehmen. Die Herstellung des Bezugs zum Unternehmen und dem vorhandenen Risikopuffer ist ebenfalls ein unerlässlicher Schritt in dem Prozess der Risikoquantifizierung.

Bei Schwabe, Ley & Greiner wird der CfaR in der Regel dem EBIT (bzw. EBITDA) gegenübergestellt, der VaR wird mit dem Eigenkapital verglichen. (Aber auch hier gilt es zu differenzieren: Wo ein Kursrisiko im Jahresergebnis aufschlägt, ist natürlich der Bezug zum Jahresergebnis herzustellen.)

Diese Bezüge können eine erste Indikation der Antwort auf die Frage „Wie viel Risiko halte ich aus?“ sein. Schließlich soll durch die VaR- und CfaR-Berechnung ein Bewusstsein für die vorhandenen Risiken geschaffen und ein Meilenstein auf dem Weg zum systematischen Risikomanagement gesetzt werden.

Fazit

Bei der Risikoquantifizierung durch VaR und/oder CfaR sind folgende Punkte zu beachten, um zu aussagekräftigen und für das Unternehmen passenden Kennzahlen zu kommen:

- Bezug zum Unternehmen herstellen
- Genaue Analyse der Risikopositionen
- Feststellen, woher das Risiko kommt und wo es aufschlägt
- Berechnung von VaR und CfaR
- Bestimmen der Risikokapazität

Die auf diese Art berechneten Kennzahlen sollen Aufschluss über die Höhe der Risiken geben und die klare Kommunikation im Risikomanagementprozess fördern. ■

Kontakt: mrm@slg.co.at

¹⁾ Group of Thirty, „Derivatives: Practices and Principles“, 1993, Group of Thirty, Washington, DC, S. 10.

„Der CfaR wird häufig dem EBIT oder EBITDA gegenübergestellt, der VaR mit dem Eigenkapital verglichen.“

Besuchen Sie uns
auf der E-world
6.-8.2.2007 in
Halle 3, Stand 234



Energy & Commodity Solutions

Stürmische Zeiten? Rechnen Sie mit stabilen Preisen.

Stürmische Zeiten! Wachsende Preisrisiken. Steigende oder volatile Energie- und Rohstoffmärkte. Zeiten, in denen der professionelle Umgang mit Risiken neue Chancen eröffnen und Wettbewerbsvorteile begründen kann. Hierfür bietet Ihnen die BayernLB finanzielle Absicherungsmöglichkeiten mit derivativen Instru-

menten und über ihre Tochter Energy & Commodity Services entsprechende Beratungsleistungen an. So werden Ihre Kosten kalkulierbar. Und Sie sichern langfristig den Wert Ihres Unternehmens. **Chancen nutzen. Risiken vermeiden. Energy & Commodity Solutions der BayernLB.**

Telefon: 089 2171-23239
E-Mail: energy-commodities@bayernlb.de



www.bayernlb.de

- Germany
- Switzerland
- Canada



For a healthy and efficient treasury choose at least
one or more of the following icons every day.



Liquidity Management



Interest and Currency
Management



Intercompany
Reconciliation and Netting



Third Party Receivables
Management

- Trusted by over 4000 companies in more than 100 countries
- In-depth knowledge of international treasury business
- Powerful, quick to implement, web-based treasury software
- Worldwide, multi-lingual training, support and helpdesk
- Application Service Providing

www.bellin.de

Bilanzrechtsreformgesetz – erste Praxis-Bilanz

Im Jahr 2004 ist das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) in Kraft getreten. Welche Erfahrungen haben die Prüfer hierbei mit den letzten zwei Abschlüssen gemacht? (Teil 2)



Matthias Kopka

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Ebner, Stolz & Partner Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte, Stuttgart

Nachdem Teil 1 des Gastkommentars sich auf den Problembereich der derivativen Finanzinstrumente beschränkt hat, soll nun in Teil 2 auf Finanzinstrumente im Anlagevermögen sowie das Risikomanagement von Finanzinstrumenten eingegangen werden.

Was wollte der Gesetzgeber?

Zielsetzung des BilReG für Einzel- und Konzernabschluss war die Schaffung höherer Transparenz in der Bilanzierung und Berichterstattung von Derivaten und den damit verbundenen Sicherungsstrategien. Nachdem noch vor der Jahrtausendwende die DAX-Unternehmen vorbildlich freiwillig Einblick gewährt hatten, nahm die Berichterstattung danach immer weiter ab. Nun fordert das BilReG folgende Angaben:

- Für Finanzinstrumente des Anlagevermögens mit Ausweis über dem Zeitwert: Angabe von Buchwert, beizulegendem Zeitwert und Gründen für die unterlassene Abschreibung im Anhang.
- Wenn Finanzinstrumente verwendet werden und dies für die Beurteilung der Lage der Gesellschaft von Bedeutung ist: die Risikomanagementziele und -methoden sowie Preisänderungs-, Ausfalls- und Liquiditätsrisiken sowie die Risiken zukünftiger Zahlungsstromschwankungen im Lagebericht.

Wie löst die Praxis die offenen Fragen?

Für die den Finanzanlagen zugehörigen Finanzinstrumente gilt die Angabepflicht des Buchwerts und auch des unter dem Buchwert liegenden Zeitwerts für alle in § 266 Abs. 2 A. III. HGB genannten Vermögensgegenstände. Der Zeitwert ist nur dann zu ermitteln, wenn Anhaltspunkte für einen niedrigeren Wert vorliegen.

Die Pflicht zur Angabe erstreckt sich weiterhin auf die Gründe für die ganz oder teilweise unterlassenen Abschreibungen auf den nied-

rigeren Wert gemäß § 253 Abs. 2 Satz 3 HGB. Dabei sind auch die Anhaltspunkte zu nennen, die auf eine nur vorübergehende Wertminderung schließen lassen. Zugrunde liegende Erwartungen für künftige Wertsteigerungen bzw. steigende Marktpreise sollen konkret unter Beachtung des Wertaufhellungsprinzips erläutert werden.

Werden die Angaben nach Finanzinstrumenten gruppiert, so ist auf die Vergleichbarkeit der Gründe für die Nichtabschreibung abzustellen. Innerhalb dieser Gruppen dürfen stille Lasten nicht mit stillen Reserven verrechnet werden. Entsprechend der jeweiligen Zuordnung zu den Finanzanlagen sind neben Wertpapieren (Aktien, Schuldverschreibungen) auch Ausleihungen und vor allem Beteiligungen mit dieser Angabepflicht im Anhang angesprochen.

Finden oben genannte Finanzinstrumente in Unternehmen Verwendung, so sind diese nach § 289 Abs. 2 Nr. 2 HGB verpflichtet, zum jeweiligen Risikomanagement und den einzelnen Risiken im Lagebericht Stellung zu nehmen, soweit dies für den weiteren Geschäftsverlauf bzw. die voraussichtliche Entwicklung des Unternehmens von Belang ist.

Keineswegs wird verlangt, das komplette Risikofrüherkennungssystem darzulegen, vielmehr soll speziell auf die im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten angewandten Ziele und Methoden des Risikomanagements eingegangen werden. Daneben ist im Bereich der Sicherungsgeschäfte über die einzelnen Methoden zur Absicherung wichtiger Transaktionen zu berichten. Der Begriff der Finanzinstrumente ist dabei weit zu verstehen, u. a. sind Forderungen und Verbindlichkeiten darunter zu subsumieren. Die Berichtspflicht über das Risikomanagement besteht unabhängig von der bilanziellen Behandlung der Finanzinstrumente. Weiterhin sind die Unternehmen verpflichtet, über finanzielle Risiken des Unter-

„Keineswegs wird verlangt, das komplette Risikofrüherkennungssystem darzulegen.“

nehmens, insbesondere über Preisänderungs-, Ausfalls- und Liquiditätsrisiken sowie über Risiken zukünftiger Zahlungsstromschwankungen (Cashflow-Risiken) zu berichten. Es sind, in Abhängigkeit von der jeweiligen Bedeutung für das Unternehmen, nur offene, d. h. nicht durch Sicherungsgeschäfte gedeckte Risiken zu schildern (z. B. Währungs- oder Klumpenrisiken).

Gelebte Bilanzierungspraxis

Die Unternehmen des DAX und MDAX weisen in ihren Abschlüssen vereinzelt konkrete Gegenüberstellungen von Markt- und Buchwerten ihrer derivativen Finanzinstrumente aus. Unsere Analyse der jeweiligen Anhänge ergab, dass die meisten Unternehmen die tabellarische Übersicht wählen, weitergehende Begründungen zu unterlassenen Abschreibungen bzw. den zugrunde liegenden positiven Erwartungen wohl mangels Anlass regelmäßig jedoch nicht anzutreffen waren. Gruppierungen gemäß den einzelnen Gründen erfolgen daher eher selten. Häufig sind alleinige Angaben über den Marktwert einzelner Derivatskategorien, ihrer Entwicklung im Zeitablauf sowie allgemeine Bewertungsgrundlagen anzutreffen.

Die Erläuterung des Risikomanagements im Lagebericht ist bei einem Großteil der analysierten Unternehmen ein integrierter Bestandteil des Chancen- und Risikoberichts. Gerne wird die ausführliche Darstellung der finanziellen Risiken mit den damit verbundenen Zielen und Methoden des Risikomanagements kombiniert. Die vorgenommenen Sicherungsgeschäfte sind grundsätzlich aufgeführt und die jeweilige Vorgehensweise erläutert.

In der Gesamtbetrachtung werden die „neuen“ Vorschriften von den Unternehmen an der unteren Grenze der Mindestanforderungen gelebt. Eine Ausweitung der Berichterstattung für eine adäquate Erfüllung der gewollten Informationsfunktion wäre wünschenswert. Vergleicht man die Tiefe der einzelnen Darstellungen, so meint man zwei Risikomanagement-Welten zu erkennen: zum einen eine Gruppe von Unternehmen mit klarer Strategie und Instrumenten zur Steuerung der Risiken – hier sind Methoden und Ziele prägnant beschrieben; zum anderen eine Gruppe, die eher allgemein berichtet und deren Instrumente sich auf das einzelfallbezogene Risikomanagement beschränken. ■

Kontakt: matthias.kopka@ebnerstolz.de

„Die Erläuterung des Risikomanagements erfolgt meist eher allgemein im Rahmen des Chancen- und Risikoberichts.“

Was darf's für SIE sein?

ecofinance
www.ecofinance.com

ecofinance Finanzsoftware & Consulting GmbH
+43/(0)316/908030, sales@ecofinance.com

Graz / Wien / Essen / London

ecofinance Treasurers Menu

Cash Management
Konzern Cash Management, Automatische Bankauszugsbearbeitung, Liquiditäts- und Finanzplanung, Automatische Kontierung

Payments
Zahlungsverkehr, Netting, Payment Factory

Treasury
Geldmarktgeschäfte, Devisenmanagement, Zinsmanagement, Kontraktmanagement, Leasingmanagement, Wertpapiermanagement

Risk Management
Limitverwaltung, Value-at-Risk, Advanced Simulation, Hedge Accounting, Haftungsverhältnisse

Integriertes Report System

Menu- und Modulpreis auf Anfrage

3 Seminare in 4 Tagen!
EUR 500,- gespart!



SCHWABE, LEY & GREINER

Working Capital-Woche

Verschaffen Sie sich einen tiefgehenden Einblick über grundlegende Bereiche des Treasury-Managements und profitieren Sie dabei von einem Preisnachlass von EUR 500,-!

SEMINAR „Cash- und Finanzmanagement“



Im Seminar werden die Zusammenhänge zwischen gutem Cash-Management, Liquiditätsfreisetzung und einer Steigerung des Unternehmenswertes demonstriert und wird gezeigt, welche Aufgaben und Techniken im nationalen und internationalen Cash-Management zur Anwendung kommen.

- Aufbauorganisation – Aufgaben und Schnittstellen
- Working Capital – die “Knetmasse” des Cash-Managers
- Disposition – Bedeutung, Ansätze, Erfolgsbewertung, Systeme
- Zahlungsströme – Erfolg durch verbesserte Logistik
- Internationales Cash-Management – Euro-Pooling, Netting

SEMINAR „Debitorenmanagement“



Professionelles Debitorenmanagement übt einen positiven Einfluss auf die Finanzierungsstruktur aus und fungiert als Werttreiber für den Shareholder Value. Im Seminar werden die Implementierung wirkungsvoller Abläufe und Systeme und einem damit einhergehendem Berichtswesen dargestellt.

- Debitorenzyklus – Organisation und Abläufe
- Limitwesen und Limitkontrolle
- Kreditrisiko – Factoring, Kreditversicherung
- Rating, Scoring, Kennzahlen

SEMINAR „Liquiditätsmanagement“



Die nachhaltige Sicherung der Zahlungsfähigkeit ist das wesentliche Ziel im Finanzmanagement. Wie der Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis zur kurzfristigen Disposition zu spannen ist, ist Thema dieses Seminars.

- Liquiditätsrisiko – Liquiditätsmanagement als Teil des Risikomanagements
- Liquiditätsplanung – Aufbau, Finanzstatus, Darstellungsdifferenzen
- Bonitätssicherung – Wechselwirkung zwischen Liquidität und Bonität

Termin Wien:

7. bis 10. Mai 2007

17. bis 20. September 2007

Termin Raum Frankfurt:

23. bis 26. April 2007

8. bis 11. Oktober 2007

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

Schwabe, Ley & Greiner
Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70
A-1050 Wien, Österreich

Tel.: +43-1-585 48 30
Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: info@slg.co.at
www.slg.co.at/ausbildung

In eigener Sache

Ihre Rückmeldungen sind uns wichtig!

TreasuryLog versteht sich als zentrale Kommunikationsplattform aller Treasurer und Finanzverantwortlichen im deutschsprachigen Raum. Wir freuen uns auf Ihre Erfahrungen, Ihre Rückmeldungen und Fragen zu einzelnen Themen und Artikeln, aber auch auf Ihre Kritik und Anregungen.

Kontakt: slg@slg.co.at

Tipps, Trends, News

An dieser Stelle weisen wir auf interessante Publikationen und Websites hin; weitere Links finden interessierte Leserinnen und Leser auf unserer Homepage in der Rubrik „Trends, Links“. Zur Nutzung dieses Angebots ist eine kostenlose Registrierung auf unserer Website www.slg.co.at erforderlich.

Distressed Debt und Non-Performing Loans

Christian Lützenrath et al. (Hg.), Distressed Debt und Non-Performing Loans. Handel und Workout von notleidenden Firmenkrediten in der Bankpraxis.

Gabler Verlag, 2006, ISBN: 3 8349 0246 2.

Der Handel mit notleidenden Krediten ist ein Wachstumsmarkt. Der Druck auf Kreditinstitute, ihre Bilanz um „faule“ Kredite zu bereinigen, nimmt zu.

Der vorliegende Titel erläutert die aktuellen Herausforderungen auf dem NPL-Markt und verdeutlicht das Workout-Management und Outsourcing notleidender Kredite anhand zahlreicher Praxisbeispiele.

European Covered Bonds Factbook 2006 veröffentlicht



Das European Covered Bond Council hat das European Covered Bonds Factbook 2006 veröffentlicht. Die Publikation ersetzt den zuletzt 2003 vom Europäischen Hypothekenverband veröffentlichten Band „European Mortgage Bonds“ und wird zukünftig jährlich

neu aufgelegt werden. Das Factbook bietet, neben einem Überblick zu Covered Bonds, Porträts der einzelnen europäischen Covered-Bond-Märkte (Länderkapitel). Der Sicht der Investoren auf Covered Bonds und der Darstellung aktueller Covered-Bond-Themen einschließlich Statistiken zu einzelnen Covered-Bond-Märkten sind weitere Kapitel gewidmet.

Weitere Informationen und kostenlose Bestellung des Factbooks über die Website: ecbc.hypo.org/

Auf dieser Seite präsentiert Schwabe, Ley & Greiner Tipps, Trends und News rund um das Thema Treasury und freut sich, wenn diese Nachrichten von TreasuryLog-Lesern kommen (per Telefon, Brief, Fax oder E-Mail an slg@slg.co.at)

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: slg@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Theodor Schrei, Harald Hauer, Franz Schöpl, Andrea Kemetmüller, Margit Kleinhagauer, Martin Winter, Christian Held, David Freidl, Florian Khuen, Günther Bauer, Matthias Kopka, Erhard Krasny, Ursula Berenda **Anzeigenverwaltung, Chefredaktion:** PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Strozzigasse 10/EG, 1080 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-405 46 40-763, Fax: +43-1-405 46 40-700, E-Mail: cpg@cpg.at Artdirektion, Layout: CPG (Gerald Fröhlich) Coverentwicklung: SLG/CPG **Druck:** Ueberreuter Print & Digimedia GmbH, auf chlorfrei gebleichtem Papier **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen. In dieser Ausgabe finden Sie eine Beilage der Schleppen AG.

| springen sie in neue welten! |
| effizientes internetbasiertes finanz-
management | INTELLIGENT, SCHNELL UND EINFACH CLEVER:
LEISTUNGSSTARKE TOOLS FÜR EIN GESCHICKTES FINANZMANAGEMENT.
PERFEKT AUFEINANDER ABGESTIMMT. INDIVIDUELL KONFIGURIERBAR.
| ideen nach vorn |

COMMERZBANK 

**| intelligent transaktionen
kontrollieren |**

**| schnell
zahlungen regeln |**

**| geschickt devisen
handeln |**

**| sicher akkreditiv-
geschäfte erledigen |**

**| clever massenzahlungen
abwickeln |**

**| kraftvoll wissensvorsprung
rausholen |**

