

# TREASURYLOG

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

2007

## Cash- und Working-Capital-Management

Schwabe, Ley & Greiner	<b>Editorial</b>	3
Schwabe, Ley & Greiner	<b>Kurzmeldungen</b>	4
Adrian Boutellier, Helmut Taurer (OC Oerlikon Management AG)	<b>Projekt Working-Capital-Management bei Oerlikon</b>	5
Robert Hartl-Clodi, Stefan Peneder (Energie AG)	<b>Netting im „neuen“ Energie-AG-Konzern</b>	8
Christoph Siller (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>Cash Pooling – Praxis und rechtlicher Rahmen</b>	14
Philip Petit (HOCHTIEF AG)	<b>Cash-Pool-Implementierung – Roadmap HOCHTIEF AG</b>	16
Georg Behm (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>SEPA: Der integrierte Zahlungsverkehrsmarkt</b>	18
Axel Baumgart (Deutsche Bank AG)	<b>Netting – Einblicke in die aktuelle Praxis</b>	20
Thomas Mussweiler (Walter Rau Lebensmittelwerke GmbH & Co KG)	<b>Das BusinessPlanner-Tool im Praxiseinsatz</b>	22
Edith Leitner (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>Treasury Summit 2006 in Hamburg</b>	24
Schwabe, Ley & Greiner	<b>GTM-News</b>	26
Schwabe, Ley & Greiner	<b>TreasuryExpress</b>	27
Matthias Grübl, Johannes Bari (Deutsche Amphibolin-Werke)	<b>Die Liquidität im Griff</b>	28
Matthias Veit (Schwabe, Ley & Greiner)	<b>TreasuryLog-Leserumfrage 2006</b>	30
Schwabe, Ley & Greiner	<b>Tipps, Trends, News und Impressum</b>	31



## 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](http://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](mailto:webguide.treasurysysteme@slg.co.at)  
[www.slg.co.at/wts](http://www.slg.co.at/wts)



# Liebe Leserinnen und Leser!

## Cash- und Working-Capital-Management

Dass Cash-Management weit mehr ist als „Zahlungsverkehr“, beweist diese Ausgabe von TreasuryLog wieder einmal eindrucksvoll. Was sich Finanzverantwortliche und Treasurer zu diesem Themenbereich alles einfallen lassen (müssen), sind mehr als nur „konzeptionelle“ Herausforderungen – denn gerade im Cash-Management zählt letztlich nur eine pragmatische Umsetzung der Lösungen im Tagesgeschäft.

Für den Bereich Working-Capital-Management vermittelt der Beitrag von Oerlikon ein aufschlussreiches und detailliertes Bild über die „Mühen der Ebene“ bis zur Erreichung eines verheißungsvollen Zieles: Diffizile Systemdetails oder auch inhaltliche Fragen, die sich nur auf den ersten Blick leicht lösen lassen, mahnen oft mehr Zeit ein, um zu einer Lösung zu kommen – nimmt man sich diese Zeit nicht, wird das Projekt nicht jener Erfolg, der es werden könnte.

Die Freisetzung von Liquidität durch optimiertes Working-Capital-Management ist eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist die Planung von Liquidität. Der Beitrag von Walter Rau zeigt auf, wie bei einem mittelständischen Unternehmen mit einer indirekten Liquiditätsplanung das Auslangen gefunden wird. Einen Schritt weiter geht der Beitrag der DAW (Deutsche Amphibolin-Werke), der sich vor allem auch mit den inhaltlichen Herausforderungen auseinandersetzt, die eine Ableitung von Planwerten aus Bilanz und G&V sowie deren Ist-Abgleich mit sich bringen. Auch hier gilt, dass ein „Mut zur Lücke“ das Unternehmen näher an ein brauchbares Ergebnis heranführt als der Versuch einer zu aufwändigen Punktlandung.

„Netting“, also die Saldierung interner Forderungen und Verbindlichkeiten, klingt zwar leicht – aber der

Artikel der Experten der Energie AG zeigt auf, dass es einiges braucht, um ein solches Vorhaben auch in der Praxis umzusetzen. Ein Interview mit einem Spezialisten der Deutschen Bank vermittelt dabei nicht nur die Bankperspektive, sondern auch, worum es geht, wenn ein Netting-Prozess ausgelagert werden sollte.

Die hohe Kunst des Cash-Managements ist letztlich die Integration aller einzelnen Bausteine zu einem Ganzen. Der Beitrag des Treasurers von HOCHTIEF vermittelt einen Eindruck von der Einführung eines internationalen Cash Pools und der damit verbundenen Komplexität. Nur ein flexibler Umgang mit „Wunsch und Wirklichkeit“ stellt dabei sicher, dass sich komplexe Projekte dieser Art auch umsetzen lassen.

Zum Thema Cash Pooling gehört auch das rechtliche und steuerliche Umfeld. Dazu wurde von SLG bereits mehrfach ein Treasury Roundtable durchgeführt. Eine Zusammenfassung finden Sie in diesem Heft.

Darüber hinaus vergleichen sich Jahr für Jahr führende Unternehmen im Rahmen unseres „Treasury Summit“ auf anonymer Basis. Wesentliche Erkenntnisse zum aktuellen Heftschwerpunkt vermitteln wir Ihnen in dem aktuellen Beitrag.

Den Schlusspunkt dieses Themenbereichs setzt SEPA. Ein Statusbericht über die Payment Services Directive zeigt auf, woran gearbeitet wird und wo noch Handlungsbedarf besteht.

Angenehme Lektüre wünscht



SCHWABE, LEY & GREINER

## Cash-Management – aber im Sinne von Asset-Management

Der Begriff „Cash-Management“ bezieht sich aus der Sicht institutioneller Vermögensverwalter ausschließlich auf die kurzfristige Geldanlage. Deren zunehmendes Interesse, vor allem Geldmarktfonds an Unternehmens-Treasurer zu verkaufen, wird an ihrer seit Jahren wachsenden Präsenz beim Finanzsymposium in Mannheim deutlich.

Das wohl derzeit günstigste und transparenteste Anlageinstrument stellen Exchange Traded Funds (ETF) dar, die eine Vielzahl der deutschen, europäischen und weltweiten Aktien- und Rentenindizes abbilden. In dem Zusammenhang ist erwähnenswert, dass am 7. 11. 2006 zwischen der UniCredito/Hypovereinsbank und Barclays Bank PLC Einigung darüber erzielt wurde, die beiden führenden ETF-Anbieter INDEXCHANGE und iShares zusammenzuführen. Unter dem Vorbehalt der Zustimmung der Kartellbehörden wird das kombinierte Unternehmen über EUR 30 Mrd. verwalten und Barclays Global Investors (BGI) als führenden ETF-Anbieter in Europa platzieren. Der Zusammenschluss von INDEXCHANGE und iShares sollte damit die Entwicklung und Innovationskraft bei Exchange Traded Funds in Europa weiter beschleunigen, was letztendlich auch zum Vorteil jener Treasurer sein sollte, die auf der Anlageseite unterwegs sind.

## Gehälter im Treasurybereich

Wieviel darf ein Treasury kosten, was kann es bringen? Dieser Frage gehen wir u.a. bei einem der Treasurer-Foren im Rahmen des 19. Finanzsymposiums 2007 über „Organi-



sation und Ressourcen“ nach. Wie sehen die Gehaltsstrukturen im Finanz-/Treasurybereich aus? SLG bat darum, die Gehaltsumfrage von Robert Half International im Herbst 2006 um das Segment „Treasury“ im gehobenen Mittelstand und bei Großunternehmen zu erweitern. Der Rücklauf war mit 250 Antworten sehr erfreulich und statistisch repräsentativ.

Ab der kommenden Ausgabe werden wir Ihnen dazu erste Ergebnisse präsentieren.

## Wenn aus Kundennummern Kontonummern werden – SEPA lässt grüßen

„Alle nationalen und internationalen Kundenzahlungen auf ein Konto, mit automatischer Auszifferung, ungeachtet fehlender Angaben des Verwendungszwecks.“

Welcher Cash-Manager wie auch Finanzbuchhalter hegt nicht diesen Wunsch, gleich mehrere „Fliegen mit einer Klappe zu schlagen“. Eine Lösung der Dresdner Bank („Cash Collection“) schafft neuerdings Abhilfe:

Probleme ergeben sich in der Buchhaltung regelmäßig dann, wenn die Qualität der mitgelieferten Verwendungszweckangaben oder auch Zeitpunkt und Zahlbetrag von Kundenzahlungen keine eindeutige Zuordnung erlauben. Selbst unter Verwendung intelligenter Zuordnungsroutinen, die heute schon Bestandteil vieler Finanzbuchhaltungssysteme sind, ist oft ein erheblicher manueller Aufwand bei der Auszifferung nicht zu vermeiden.

Im Rahmen der „Cash Collection“ erhält der Cash Manager von der Bank einen individuellen Kontonummernkreis inklusive Bankleitzahl. Diese (prüfziffernfreien) Kontonummern können frei und lückenlos aufsteigend bei der Fakturierung durch das Rechnungswesen vergeben werden – z. B. konform mit den intern angelegten Kundennummern. Ein Kunde 1234 zahlt damit auf ein (fiktives) Bankkonto 1234 bei der Dresdner Bank. Alle Zahlungseingänge, die nun innerhalb dieses Kontonummernkreises eingehen, werden dann auf einem Rahmenkonto zusammengeführt. Dass sich auch eingehende Auslandszahlungen darüber verbuchen lassen, eröffnet international agierenden Firmen reizvolle Optimierungsmöglichkeiten bei der Einrichtung von Shared Service Centers für den Euro-Zahlungsverkehr und in diesem Zusammenhang bei der Zentralisierung des Debitorenmanagements. Zahlungseingänge in Euro können somit direkt in Deutschland (oder einem anderen Land) auf einem oder wenigen Konten konzentriert werden. Die Idee eines Ein-Konto-Modells, das viele internationale Unternehmen zunächst für ihren ausgehenden Zahlungsverkehr verfolgen, rückt somit auch für die Eingangsseite einen großen Schritt näher. Die Vorboten von SEPA lassen grüßen!

# Projekt Working-Capital-Management bei Oerlikon

Der Arbeitsaufwand bei der Implementierung eines Working Capital Reportings ist nicht zu unterschätzen.

**N**och vor einem Jahr stand ein effizientes Working-Capital-Management bei Oerlikon nicht im Fokus. Der Konzern verfügte aus historischen Gründen über eine äußerst komfortable Liquiditätsausstattung, einer optimalen Bewirtschaftung des Working Capital wurde keine außerordentliche Bedeutung beigemessen.

Mit der Restrukturierung des Konzerns und einer verstärkten Ausrichtung auf zusätzliches Wachstum – sowohl organisch als auch durch Akquisitionen – war jedoch absehbar, dass sich die gewohnte Liquiditätssituation in absehbarer Zeit grundlegend ändern würde. Die üppige Liquiditätsausstattung ist nunmehr Vergangenheit, mittlerweile befindet sich Oerlikon in einer Nettoverschuldungssituation.

Das zusätzliche Liquiditätspotenzial durch optimiertes Working-Capital-Management wurde von Corporate Treasury frühzeitig erkannt. Potenzialberechnungen zeigten, dass eine Reduktion der DSO (Days Sales Outstanding, Forderungsumschlag) pro Tag zusätzliche Liquidität von ca. CHF 4,5 Mio. generieren kann, eine Verlängerung der DPO (Days Payable Outstanding, Kreditorenumschlag) zusätzliche Liquidität von CHF 2,5 Mio. pro Tag. Unter der Federführung des Corporate Treasury begann man sich schon zeitig auf die neuen Rahmenbedingungen vorzubereiten und richtete den Fokus auf eine stetige Verbesserung des Working-Capital-Managements.

## Systematisches Working Capital Reporting

Aufgrund der Aufbereitung der Daten für die Finanzbuchhaltung war bei Oerlikon eine direkte Berechnung der Working-Capital-Kennzahlen auf Basis der Zahlen aus dem Rechnungswesen nicht zielführend. Vor allem die COGS (Cost of Goods Sold, Materialkosten) waren durch verschiedene Einflussfaktoren zu verzerrt, um eine sinnvolle Analyse für Working-Capital-Zwecke zu gewährleisten. Deshalb wurde beschlossen, ein separates und vor allem stichfestes Reporting einzuführen, wobei

der zusätzliche Aufwand aber so gering wie möglich gehalten werden sollte. Man entschied sich schlussendlich für den Einsatz des Working-Capital-Moduls im Webreporting, das im Treasury bereits verwendet wurde.

## Meilensteine des Projekts

Aufgrund der für Oerlikon neuen Aufgabenstellung wurde für die Projektumsetzung mit SLG ein externer Partner mit der notwendigen Expertise im Working-Capital-Management zugezogen. Am Anfang stand ein Assessment der Ist-Situation bei allen Konzerngesellschaften. Mit einem Fragebogen wurden die Kernbereiche (und Stolpersteine) im Debitoren- und Kreditorenmanagement abgefragt. Auf Basis dieser ersten Erkenntnisse wurde eine Potenzialanalyse pro Konzerngesellschaft erstellt, und die maßgeblichen Gesellschaften wurden anschließend vor Ort besucht. Parallel dazu wurde an der Ausgestaltung des Reporting-Tools und – für uns hinsichtlich der Komplexität der auftauchenden Fragestellungen etwas überraschend – an der detaillierten Kennzahlenberechnung gefeilt. Hier war einiges an Feinarbeit gefordert, um auch wirklich das messbar zu machen, was man letztendlich messen wollte. Vor allem die heterogenen Geschäftsbereiche von Oerlikon (unterschiedlich im Zahlungsverhalten z.B. hinsichtlich Projektgeschäft/Seriengeschäft oder in der regionalen Ausrichtung) stellten große Herausforderungen an die Kennzahlenberechnung dar. Die Formeln aus den Lehrbüchern erscheinen einfach, die Tücke liegt in der maßgeschneiderten Anwendbarkeit auf ein Unternehmen.

Besonderes Kopfzerbrechen bereitete hier vor allem die DPO. Gemäß Lehrbuch werden für die DPO-Berechnung die Kreditoren aus Lieferung und Leistung zu den COGS in Relation gesetzt. Bei Oerlikon laufen aber, wie auch bei vielen anderen Industriekonzernen, Aufwendungen wie Löhne, Abschreibungen oder Mieten in die COGS, gegen die kein Kreditor aus Lieferung und Leistung besteht.



**Adrian Boutellier**  
ist Head of Corporate Treasury bei OC Oerlikon Management AG, Pfäffikon

„An der Kennzahlenberechnung musste im Detail gefeilt werden.“

**Abbildung 1**

**Vorbereitungsarbeiten**

- Versand Fragebögen**
  - Template von SLG, mit Anpassungen an Bedürfnisse von Oerlikon
  - Erste Sichtung durch Corporate Treasury, Auswertung durch SLG
- Site Visits**
  - Besuche bei relevanten Gesellschaften zusammen mit SLG
  - Wichtig, um Problembewusstsein zu erzeugen
- Konzeption Kennzahlen**
  - Wie genau werden die Kennzahlen berechnet?
  - Kennzahlen müssen von allen akzeptiert werden
  - Problem der Datenqualität nicht zu unterschätzen
- Benchmarks**
  - Benchmarks pro Land/pro Geschäftsbereich
  - Problemfall multidivisionale Gesellschaften

**Abbildung 2**

**WCM-Werte erfassen**

Hier können Sie WCM-Werte der ausgewählten Firma in der Währung EUR erfassen

Anzahl Monate darstellen: 12

Datum-Filter verwenden: 9 2006 Filter anwenden

WCM-Kategorie-Typ: Alle WCM-Kategorie-Typen

WCM-Kategorie	Monat / Jahr	Betrag in .000
Payment Volume to Suppliers 3rd	09/2006	1.671
Trade Accounts Receivable 3rd	09/2006	5.248
COGS	09/2006	3.134
Inventory Gross	09/2006	1.634
Sales 3rd VAT relevant	09/2006	4.267
Trade Accounts Payable 3rd	09/2006	1.447



**Helmut Taurer**  
ist Manager Corporate Treasury bei OC Oerlikon Management AG, Pfäffikon

Damit würde für die DPO-Berechnung eine maßgeschneiderte Anpassung der COGS nötig, was nur durch mühevolleres Durchforsten des SAP-Kontenplans zu schaffen ist. Bei Oerlikon ging man einen alternativen Weg über tatsächlich erfolgte Zahlungsflüsse. Für die DPO-Berechnung werden die Kreditoren aus Lieferung und Leistung zum tatsächlichen Zahlungsvolumen an diese Kreditoren in Relation gesetzt. Auch diese Zahl war nicht von jeher in den Systemen von Oerlikon enthalten, die Ermittlung des Zahlungsvolumens stellte sich aber einfacher dar als die Anpassungen der COGS.

Die anfallenden Vorbereitungsarbeiten vor dem eigentlichen Reportingstart sind nicht zu unterschätzen. Bei Oerlikon nahmen sie etwa sechs Monate in Anspruch, bevor die Konzerngesellschaften zum ersten Mal ihre Working-Capital-Kennzahlen im neuen WCM-Tool berichteten. (Abb. 1)

**Begleitende Maßnahmen**

Zusätzlich zur Implementierung des Reporting-Tools wurde intensiv an verschiedenen flankierenden Maßnahmen gearbeitet. Um den Konzerngesellschaften Hilfestellungen und Standortbestimmungen von Seiten der Konzernzentrale zu geben, wurden beispielsweise Richtlinien (Best Practice) für ein optimales Debitoren- und Kreditorenmanagement vorgegeben und Standardzahlungsziele pro Land und Geschäftsbereich definiert.

Die Best Practice im Debitoren- und Kreditorenmanagement gibt Richtlinien der Konzernzentrale in verschiedensten Detailbereichen vor. Festgehalten werden beispielsweise die Anforderungen an eine effektive Ausgestaltung des Mahnwesens, die Kompetenzregelungen für verschiedene Aufgabenbereiche (z. B. Finanzabteilung vs. Sales oder Einkauf) oder auch die optimierte Steuerung von Zahlflüssen, um nur einige wenige Themengebiete zu nennen. Sollte eine Konzerngesellschaft

irgendwelche Anforderungen nicht erfüllen können (z. B. aufgrund kultureller Besonderheiten im betreffenden Land oder mangelnder Systemunterstützung durch das lokale ERP), sind solche Abweichungen von der Richtlinie der Konzernzentrale mitzuteilen und genehmigen zu lassen.

Eine weitere Maßnahme stellte die Fixierung von Standardzahlungszielen pro Land und Business Unit dar. Damit sollte der Wildwuchs von unterschiedlichsten Zahlungskonditionen und vor allem das Gewähren von allzu großzügigen Zahlungsbedingungen eingedämmt werden. Sollte ein Salesmanager ein vom definierten Standard abweichendes Zahlungsziel gewähren wollen, so ist eine entsprechende Genehmigung je nach Umfang des Auftrages bis hin zum Konzern-CFO einzuholen.

**Reporting der Konzerngesellschaften**

Das Working Capital Reporting wird von den Konzerngesellschaften monatlich erstellt. Dabei setzt man bei Oerlikon derzeit auf ein manuelles Reporting der Kennzahlen, d. h., die entsprechenden Zahlen (z. B. Debitoren aus Lieferung und Leistung, Umsatz, Zahlungsvolumen etc.) müssen manuell in das Reporting-System eingegeben werden. Diese Eingabemethode wurde absichtlich so gewählt, dass sich die Finanzverantwortlichen mit ‚ihren‘ Zahlen auch tatsächlich beschäftigen müssen. Damit soll verhindert werden, dass die Kennzahlen automatisch eingespielt werden und eventuell unbeachtet bleiben. Der anfallende zusätzliche Zeitaufwand für die Erstellung des Reportings (ca. 15 Minuten pro Monat) wird als vertretbar eingeschätzt. (Abb. 2)

Die Einführung eines automatischen Uploads der Zahlen, der technisch zum Teil schon jetzt möglich wäre, ist von Oerlikon zu einem späteren Zeitpunkt geplant – nämlich sobald sich das monatliche Reporting eingespielt hat und die jeweiligen Einflussgrößen des Working-Capital-Managements den lokalen Finanzver-

„Die Best Practice im Debitoren- und Kreditorenmanagement gibt Richtlinien der Konzernzentrale in Detailbereichen vor.“

antwortlichen in Fleisch und Blut übergegangen sind.

### Working-Capital-Reports

In der Oerlikon-Gruppe werden derzeit vom Layout her zwei unterschiedliche Working-Capital-Reports verwendet. Die Finanzverantwortlichen der Konzerngesellschaften bedienen sich vorwiegend des Online-Standard-Reports im Working-Capital-Modul. Dieser Report enthält die auf Gesellschaftsebene wesentlichen Kennzahlen in konzentrierter Form. (Abb. 3)

Corporate Treasury verwendet speziell auf die Bedürfnisse der Working-Capital-Analyse auf Konzernebene zugeschnittene Business-Objects-Reports. Diese Reports enthalten einerseits zeitlich umfangreichere und thematisch tieferegehende Auswertungen als die Online-Standard-Reports. Zusätzlich können aber auch konsolidierte Auswertungen für den Gesamtkonzern oder für einzelne Business Units erstellt werden. (Abb. 4)

Oerlikon überwacht im Rahmen des Working-Capital-Managements sowohl den absoluten Betrag der im Working Capital gebundenen Liquidität als auch die Kennzahlen DSO, DPO, DIO (Days Inventory Outstanding, Lagerumschlag) und Working Capital Intensity. Corporate Treasury informiert monatlich die Konzernleitung und den Verwaltungsrat über die aktuelle Entwicklung der Kennzahlen.

### Erkenntnisse

Mittlerweile ist etwas mehr als ein Jahr seit dem Start des Working-Capital-Projekts vergangen, das monatliche Reporting der Konzerngesellschaften läuft seit nunmehr sechs

Monaten – also lange genug, um eine Zwischenbilanz ziehen zu können:

- Zur Einführung des Reportings ist ein nicht zu vernachlässigender Initialaufwand nötig.
- Die nötigen Ressourcen, um das monatliche Reporting zu überwachen und die Entwicklungen zu analysieren, sind beträchtlich – Verbesserungen im Working-Capital-Management kommen nicht von alleine.
- Eine Analyse der Ergebnisse der einzelnen Konzerngesellschaften erfordert von der Konzernzentrale ein vertieftes Verständnis des operativen Tagesgeschäftes. Es ist zudem unabdingbar, sich in Themenbereiche einzuarbeiten, die über die normalen Beschäftigungsfelder einer Treasury-Abteilung hinausgehen.
- Eine substanzielle Verbesserung der Kennzahlen ist nicht innerhalb kürzester Zeit zu erreichen, sondern nur über langfristige und intensive Anstrengungen möglich. Eine reine Ausrichtung auf eine Optimierung bestehender Prozesse reicht nicht aus. Um einschneidende Verbesserungen zu erzielen, müssen strategische Initiativen aus den Bereichen Sales, Sourcing und HR (Mitarbeiterincentivierung) entstehen.
- Die Working-Capital-Anstrengungen müssen vom Topmanagement mitgetragen und unterstützt werden.

Aber: Der umfangreiche Aufwand an Ressourcen wird durch das beträchtliche Liquiditätspotenzial, das durch ein optimiertes Working-Capital-Management gehoben werden kann, absolut gerechtfertigt. ■

**Kontakt:** [adrian.boutellier@oerlikon.com](mailto:adrian.boutellier@oerlikon.com)  
[helmut.taurer@oerlikon.com](mailto:helmut.taurer@oerlikon.com)

„Eine substanzielle Verbesserung der Kennzahlen ist nur über langfristige und intensive Anstrengungen möglich.“

**Abbildung 3**

	ist	Benchmark	Abweichung	
	9/2006	9/2006	9/2006	%
Umschlagdauer Forderungen (DSO) in Tagen	32	30	2	6.03
Umschlagdauer Verbindlichkeiten (DPO) in Tagen	26	30	-4	-13.41
Umschlagdauer Lager (DIO) in Tagen	16	60	-44	-73.89
Cash Conversion Cycle	21	60	-39	-64.22

	ist	Benchmark	Abweichung	
	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	%
Umschlagdauer Forderungen (DSO) in Tagen	31	30	1	3.85
Umschlagdauer Verbindlichkeiten (DPO) in Tagen	27	30	-3	-9.84
Umschlagdauer Lager (DIO) in Tagen	16	60	-44	-73.13
Cash Conversion Cycle	20	60	-40	-66.28

	ist	Ziel	Abweichung	
	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	%
Forderungen	5.248	5.053	195	3.85
Verbindlichkeiten	1.447	1.605	-158	-9.84
Lager	1.634	6.081	-4.447	-73.13
Net Working Capital	5.435	9.529	-4.094	-42.96

Opportunitätszinssatz in % p.a.	2,9000 %
Opportunitätskosten/-ertrag p.a.	Berichtszeitraum
Forderungen	-6
Verbindlichkeiten	-5
Lager	129
Gesamt	119

**Abbildung 4**

**WCM Report Overview**

Company Group	Benchmark	2006/07	2006/08	2006/09
Account Receivables	5 637	4 992	5 248	5 248
Monthly Sales	4 527	4 275	4 267	4 267
Monthly Sales VAT adjusted	5 251	4 959	4 950	4 950
DSO (based on 1 month)	32	30	32	32
DSO (based on 3 months)	30	33	30	30
Benchmark	30	30	30	30
Deviance to Benchmark	3	-3	1	1
Opportunity Interest Rate p.a. in %	2,90 %	2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue	-14	1	-6	-6
Trade Accounts Payable 3rd		1 631	1 440	1 447
Advances to Suppliers 3rd		0	0	0
Payment Volume to Suppliers 3rd		1 241	1 903	1 671
DPO (based on 1 month)		39	23	26
DPO (based on 3 months)		40	31	27
Benchmark		30	30	30
Deviance to Benchmark		10	1	-3
Opportunity Interest Rate p.a. in %		2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue		12	1	-5
Inventory Gross incl. Customer Advances 3rd		1 434	1 531	1 634
Cost of Goods Sold (COGS)		2 899	3 088	3 134
DIO (based on 1 month)		15	15	16
DIO (based on 3 months)		15	16	16
Benchmark		60	60	60
Deviance to Benchmark		-45	-44	-44
Opportunity Interest Rate p.a. in %		2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue		123	125	129
Cash Conversion Cycle (based on 3 months)		8	15	20
Opportunity Costs / Revenue TOTAL		121	126	119

# Netting im „neuen“ Energie-AG-Konzern

In der Energie AG Oberösterreich fand ein bedeutender Strukturwandel statt. Das Konzern-Treasury unterstützt die Wachstumsstrategie durch eine zentrale Optimierung der Finanzprozesse.



**Robert Hartl-Clodi**  
ist Teamleiter „Markets“  
im Konzern-treasury der  
Energie AG

Im Jahr 2006 hat die Energie AG die umfangreichste und tiefgreifendste Strukturveränderung in der 114-jährigen Unternehmensgeschichte vollzogen. Der Konzern präsentiert sich nun als Holding mit zentraler Steuerungsfunktion und zwölf eigenverantwortlichen Einzelgesellschaften mit darunterliegenden Beteiligungen. Grund für die Neupositionierung des Konzerns war die konsequent verfolgte Wachstumsstrategie in den vergangenen Jahren. Die Energie AG hat sich dadurch vom regionalen Stromversorger zu einem wichtigen zentraleuropäischen Player in den Bereichen Energie, Entsorgung und Wasser mit rund 4.800 Mitarbeitern entwickelt.

Die neue Struktur ermöglicht den Konzerngesellschaften autonomes Agieren am Markt bei gleichzeitiger Wahrung der Führungsrolle durch die Holding. Die mit Oktober 2006 umgesetzte neue Konzernorganisation bildet die Grundlage für weitere Effizienzsteigerungen in den einzelnen Geschäftseinheiten, anhaltendes organisches Wachstum und eine nachhaltige Absicherung der ambitionierten Wachstumsstrategie der Energie-AG-Gruppe.

## Konzern-Treasury als zentrale Finanzdrehzscheibe

Die Konzern-Treasury-Funktionalität wird in der Energie-AG-Holding (Steuerungseinheit Controlling & Finanzierung) wahrgenommen. Bereits im Jahr 2003 wurde der Grundstein für eine zentrale Ausrichtung im Rahmen eines durch Schwabe, Ley & Greiner begleiteten Projekts „Konzern-Treasury-Management“ gelegt. Als oberste Zielsetzungen wurden dabei die Steuerung von Liquidität und Finanzrisiko im Energie-AG-Konzern sowie ein Auftreten am Finanzmarkt als finanzielle Einheit identifiziert. Eines der Kernthemen des Projektes war die Einführung eines unterstützenden Treasury-Systems. Nach einem mehrstufigen Auswahlprozess fiel die Entscheidung auf die integrierte Systemlösung ITS von ecofinance, welche sich zu diesem Zeitpunkt als die für die Energie AG am besten geeignete

Software herauskristallisierte. Nach entsprechender Schulungs- und Customizing-Phase konnte der reguläre Systembetrieb im Sommer 2004 aufgenommen werden.

Im Zuge der Implementierung der neuen Konzernstruktur (Codename: „Power Play“) wurde das Konzern-Treasury adaptiert und als zentrale Finanzdrehzscheibe mit zentraler Systemplattform eingerichtet, um eine effiziente finanzwirtschaftliche Steuerung zu ermöglichen.

## Cash-Management: Zentrale Bedeutung

Die Neuorganisation des Konzerns hat die Anforderungen an das Cash-Management erhöht. Anstelle eines großen operativen Unternehmens (mit einigen, kleineren Teilbetrieben und Beteiligungen) gilt es nun, die Finanzgebarung eines Konzerns von eigenständigen Einzelgesellschaften zentral zu koordinieren und zu optimieren.

Neben einem Cash Pooling für die österreichischen Gesellschaften wird seit Oktober 2006 auch der Zahlungsverkehr der meisten Einzelgesellschaften zentral durch das Konzern-Treasury (über die Bankkonten der jeweiligen Gesellschaften) abgewickelt. Die Aufteilung auf viele operative Einzelgesellschaften bringt aber noch ein zusätzliches Element ins Spiel: konzerninterne Verrechnungen. Gerade die nun in eigenen Gesellschaften ausgelagerten Service-Bereiche erbringen ihre Leistungen vorwiegend für andere Konzerngesellschaften. Aber auch die großen operativen Einzelgesellschaften sind untereinander in hohem Maß vernetzt. Keine leichte Aufgabe für den Konzern, die zwischen den eigenen Unternehmen erbrachten Lieferungen und Leistungen möglichst ressourcenschonend abzuwickeln.

## Auf der Suche nach der optimalen Lösung

Um die bevorstehende Fülle an konzerninternen Verrechnungen in den Griff zu bekommen, wurden von den Mitarbeitern des Konzern-Treasurys und des Rechnungswesens mehrere Möglichkeiten in Betracht gezogen.

„Seit Oktober ist das Konzern-Treasury die zentrale Drehzscheibe für den Zahlungsverkehr im Konzern.“

## 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 erfahrenes Consulting und 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

 **TECHNOSIS**  
finance software

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](http://www.technosis.de)

Technosis GmbH  
Gänsemarkt 21-23  
20354 Hamburg, Germany



## Seminar Aufbau

Wer lernt,  
wächst.



SCHWABE, LEY & GREINER

## Konzernfinanzierung durch Cash Pooling

### Die Zielgruppe:

Finanzverantwortliche und Treasurer sowie Mitarbeiter aus den Bereichen Cash-Management und Electronic Banking

### Die Schwerpunkte:

- Rechtliche und steuerliche Grundlagen der Eigen- und Fremdfinanzierung
- Zivile und gesellschaftsrechtliche Strukturierung – Vertragsinhalte und -gestaltung
- Pflichten und Haftungsrisiken für die Geschäftsführung
- Steuerliche Aspekte – Gewinnausschüttung, Gesellschafterfremdfinanzierung, u.a.
- Grenzüberschreitende Themen – Doppelbesteuerungsabkommen, Verrechnungspreise, u.a.

### Die Referenten:

Deutschland: Dr. Eva Nase ist Rechtsanwältin bei Milbank, Tweed, Hadley & McCloy LLP. Dipl.-Kfm. Alexander Pupeter und Dr. Georg Greitemann sind Rechtsanwälte bei P+P Pöllath + Partner.

Österreich: Dr. Gerald Toifl und MMag. Christian Germuth sind Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Leitner + Leitner.

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) · Internet: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

### Termine:

1. bis 2. März 2007, München  
27. März 2007, Wien

Die Dauer des Seminars variiert in Österreich bzw. Deutschland aufgrund der unterschiedlichen Rechtslage.



**Stefan Peneder**

ist Mitarbeiter im Team „Operations“ im Konzern-Treasury der Energie AG

Die trivialste Lösung sah vor, die zwischen den Konzerngesellschaften entstehenden Verbindlichkeiten regelmäßig auf dem Bankweg zu begleichen. Dieser Prozess wäre jedoch von einem kaum überschaubaren manuellen Aufwand sowie hohen Transaktionskosten begleitet. Die Forderungen und Verbindlichkeiten auf den Verrechnungskonten bestehen zu lassen, erwies sich ebenfalls als ungeeignet. In Anbetracht der Nachteile dieser Varianten war klar, welche Lösung für die Energie AG das Optimum darstellen würde: ein regelmäßiger Ausgleich der Verrechnungskonten mit möglichst geringem Aufwand und Transaktionskosten. Netting ist ein finanztechnischer Vorgang, der diesen Anforderungen gerecht wird. Um sich der vorhandenen Ressourcen zu bedienen, entschied sich das Unternehmen, den Netting-Prozess im bereits gut etablierten Treasury-System ITS durchzuführen. Die bestehende Schnittstelle zwischen ITS und dem ERP-System SAP, in dem die konzern-internen Verrechnungen abgebildet sind, sollte sich dabei als besonders dienlich erweisen. Als Netting-Center, über das der gesamte Prozess abgewickelt wird, fungiert die Finanzservice-Gesellschaft der Energie AG.

**Netting-Prozess im Detail**

Am Netting sind neben dem Netting-Center derzeit 13 Gesellschaften beteiligt, die untereinander Verrechnungskonten führen. Einmal pro Monat wird auf jedem dieser aktuell 78 Verrechnungskonten ein Gesamtsaldo ermittelt, der sich aus allen Forderungen und Verbindlichkeiten der Abrechnungsperiode zusammensetzt. Über eine spezielle Schnittstelle werden die Salden aus dem SAP in das Treasury-System übertragen. Im nächsten Schritt werden alle internen Forderungen/Verbindlichkeiten einer Konzern-Gesellschaft im Netting-Center saldiert. Als Ergebnis ergibt sich für jede teilnehmende Firma eine Gesamtposition gegenüber dem Netting-Center (Forderung oder Verbindlichkeit). Die Reduzierung von 78 Verrechnungskontoständen auf 13 Netting-Positionen ist dabei von besonderer Bedeutung. Abschließend werden diese 13 Positionen auf die – ebenfalls im ITS abgebildeten – Cash-Pooling-Verrechnungskonten übertragen. Dieser Vorgang kommt einer physischen Bezahlung auf dem Bankweg gleich, da die Kontostände auf den Bankkonten im Rahmen des Cash-Poolings ohnehin täglich ausgeglichen und diese Transaktionen auf den Pooling-Verrechnungskonten gespiegelt werden. Aus Sicht jeder einzelnen Gesellschaft sind damit alle Forderungen bzw. Verbindlichkeiten gegenüber den übrigen Netting-Teilnehmern beglichen. Für jede Firma

bleibt lediglich eine Gesamtposition (Guthaben oder Verbindlichkeit) gegenüber dem Netting-Center auf dem Cash-Pooling-Verrechnungskonto (internes Bankkonto) bestehen, welche fortan einer angemessenen, marktüblichen Verzinsung unterzogen wird.

Neben dem Netting-Prozess und der Übertragung auf die Pooling-Verrechnungskonten dient das Treasury-System auch dazu, die erforderlichen Buchungen für das SAP zu erzeugen. Ein wichtiges Ziel ist der regelmäßige Ausgleich der Verrechnungskonten zwischen den Gesellschaften. Durch das Netting sind zwar alle Forderungen und Verbindlichkeiten beglichen, die Kontostände im SAP jedoch vorerst unberührt. Um einen aufwändigen manuellen Eingriff zu vermeiden, werden die Ausgleichsbuchungen automatisch im ITS erzeugt. In einem letzten Schritt wird eine spezielle, für die automatische Verbuchung von Kontoauszügen bereits bestehende Schnittstelle für den Import dieser Daten im SAP genutzt.

Die Einführung des Netting hat für die Energie AG wesentliche Vorteile gebracht, insbesondere in der erhöhten Transparenz bei konzern-internen Verrechnungen. Mit einem einfachen Tool ist es gelungen, ein regelmäßiges Settlement von Intercompany-Zahlungen sicherzustellen, ohne dabei die Banken mit Spesen zu verwöhnen. Bei aller Komplexität der Vorgänge ist dennoch höchstmögliche Effizienz sichergestellt, da nicht nur die Kosten, sondern auch manuelle Eingriffe auf ein Minimum reduziert werden. Kurz gesagt: Das Konzern-Treasury hat einen weiteren wichtigen Schritt gesetzt, um den strukturellen Veränderungen bestmöglich gerecht zu werden.

**Vorteile konzernweit nutzen**

Die Möglichkeiten der systemtechnischen Unterstützung im Konzern sind mit der Umsetzung des Netting noch längst nicht ausgeschöpft. Im nächsten Schritt wird überprüft, inwieweit – unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen – die ausländischen Gesellschaften des Energie-AG-Konzerns in eine integrierte Softwarelösung ökonomisch sinnvoll eingebunden werden können. ■

**Kontakt:** robert.hartl-clodi@energieag.at  
stefan.peneder@energieag.at

**Energie AG Oberösterreich (2006)**

Umsatz:	EUR 1,1 Mrd.
EBIT:	EUR 94,1 Mio.
Cashflow aus dem Ergebnis:	EUR 195,0 Mio.
S&P Rating:	A+

„Für die Energie AG ist Netting optimal: ein regelmäßiger Abgleich der Verrechnungskonten mit geringem Aufwand.“

Ein Mitglied der  UniCredit Group

Bank  Austria  
Creditanstalt

Die Bank zum Erfolg.

BÄCKEREI SCHOBER

© MOURON, CASSANDRE, 2006-21-06-03, www.cassandrae.fr

JUNG & MATT/Donau

## Wissen Sie, wohin Ihr Unternehmen steuert?

Machen Sie den PlanungsWorkshop. Mit einer professionellen Finanzplanung schaffen Sie die Basis für Ihren Geschäftserfolg und machen Ihr Unternehmen flexibler für neue Herausforderungen. Mehr unter [www.ba-ca.com](http://www.ba-ca.com)

18.–20. April 2007 in Mannheim

# 19. Finanzsymposium

## Das Finanzforum für die Wirtschaft

Das **19. Finanzsymposium**. Neue Dimensionen!

**Mittwoch, 18. April 2007 – Beginn: 13.00 Uhr**

Podiumsdiskussion:

System-Foren:

**Donnerstag, 19. April 2007 – Beginn: 08.45 Uhr**

Podiumsdiskussionen:

**Freitag, 20. April 2007 – Beginn: 09.00 Uhr – Ende: 13.00 Uhr**

Gastreferat:

Preisverleihungen:

Treasurer-Foren:

„The Big Deal“:

Gewinnverlosung:

### HAUPTSPONSOREN

COMMERZBANK   **Dresdner Bank**  
Die Beraterbank

Deutsche Bank   **WestLB**  
Bank der neuen Antworten

### TREASURY-SPONSOREN

 **BARCLAYS CAPITAL**  **BNP PARIBAS**  **citigroup**  
corporate and investment banking

 **HypoVereinsbank**  **JPMorgan**  **LB BW**  
Landesbank Baden-Württemberg



Über 1.500 Teilnehmer, 160 Workshops, 60 Anbieter und ein größeres Konferenzzentrum.

- Fremdkapitalfinanzierung – Bewährte und neue Strategien und Instrumente
- Sind Ausschreibungen für Treasury-Systeme den Aufwand wert?
- Kann ein einziges Treasury-System alle Anforderungen abdecken?
- Systeme für Payment Factories, Shared-Services-Centers und Inhouse-Banken  
60 Fallstudien und Systempräsentationen von 20 Anbietern
- Internationales Cash-Management – SEPA live ab 1. 1. 2008!
- Aktives Risikomanagement – Sollen Treasurer spekulieren dürfen?  
115 Vorträge und Kundenworkshops von 23 Banken
- „Entscheidendes für Deutschland“, Gerhard Schröder, Bundeskanzler a. D.
- Transparenzpreis des Jahres 2006, Gewinner der Treasury-Prüfung 2006
- Treasury-Organisation und -Ressourcen – Wie viel darf ein Treasury kosten, was kann es bringen?
- Bankenpolitik im Unternehmen – Wie viele Banken braucht ein Unternehmen?
- Rohstoff-Risikomanagement im Treasury-Bereich?
- Einblick „live“ hinter die Kulissen einer der größten Finanztransaktionen
- 1 Jahr Treasury-SMART-Fahren, VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen



#### SYSTEM-SPONSOREN

DZ BANK

HSBC Trinkaus & Burkhardt   
Bank seit 1785



#### SMART-TREASURER SPONSOR

Siemens Financial Services

#### VERANSTALTER

**Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.**  
Margaretenstraße 70, A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30; Fax: +49-1-585 48 30-15  
info@slg.co.at  
www.finanzsymposium.com

#### VERANSTALTUNGSORT

**m:con Rosengarten Mannheim**  
Rosengartenplatz 2, D-68161 Mannheim  
Tel.: +49-621-4106-0; Fax: +49-621-4106-441  
www.mcon-mannheim.de



# Cash Pooling – Praxis und rechtlicher Rahmen

Aufgrund der großen Resonanz eines bereits mehrfach durchgeführten Treasury-Roundtables zum Thema „Cash Pooling“ stellen wir anlässlich des Heftschwerpunkts einige Ergebnisse vor.



**Christoph Siller**  
ist Berater bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**W**as ist bei Konzeption und Umsetzung eines internationalen Euro-Cash-Pools zu beachten? Welche steuer- und handelsrechtlichen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden, welche Erkenntnisse ergeben sich aus einem Jahr Erfahrung mit § 30 GmbHG und § 8a KStG? Antworten aus Unternehmenssicht gab Ralf-Jörg Weigold, Head of Group Controlling, davor Group Treasurer, von MEDA. Die steuerrechtlichen Aspekte erläuterten Peter Erbacher und Dr. Gunnar Knorr von Linklaters.

MEDA ist ein weltweit tätiges Pharmazieunternehmen, das neben Produktionsstätten in Frankreich und Deutschland eigene Gesellschaften in 24 europäischen Ländern unterhält. MEDA erwirtschaftete im Jahr 2005 einen Umsatz von knapp SEK 2,9 Mrd. (EUR 316 Mio.). Ziel war es, ein konzernweites, zentralisiertes Cash-Management einzuführen, so Weigold. Neben der Verkürzung von Reaktionszeiten und Erhöhung der Flexibilität sollten die Verfügbarkeit von Liquidität, das Zinsergebnis und die Bankenstruktur optimiert werden. Eine umfassende Konzeption des Cash-Pools vor Ansprache der Banken war ein wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Implementierung. Zunächst wurden der gesamte Zahlungsverkehr analysiert und vorbereitende Maßnahmen bei Finanzplanung, Intercompany-Finanzierung, Kreditverträgen und Zahlungsbedingungen getroffen.

Bei der Wahl des Cash-Pooling-Modells galt es, zwischen Monobank-Modell und Overlay Structure zu entscheiden; ein Notional Pooling wurde wegen des Liquiditäts-Fokusses nicht in Betracht gezogen. Nach Weigold liegen die Vorteile eines Monobank-Modells in der zentralen Kontoeröffnung, dem einheitlichen Vertragswerk und den optimierten Konditionen. Als nachteilig schätzt er den Wegfall lokaler Linien bei bisherigen Banken ein sowie Kosten, die sich durch die vorübergehend parallele Existenz von Konten ergeben würden. Bei MEDA hat man sich schließlich für ein Monobank-Modell mit

zentraler Kontoeröffnung entschieden. Das Group-Treasury ist so direkt in den Implementierungsprozess mit der Poolingbank eingebunden und kann dadurch schneller und besser Einfluss nehmen.

Im Bereich des Electronic Banking nutzt MEDA landesspezifische, multibankfähige Systeme. Einerseits kann so eine größere Unabhängigkeit gewahrt bleiben, andererseits ist es so möglich, während der Übergangsphase mehrere Bankverbindungen im Land beizubehalten.

Eine proaktive Kommunikation auf allen Ebenen war Voraussetzung, um die Akzeptanz des Cash-Pools durch die teilnehmenden Gesellschaften zu erreichen und eine reibungslose, schnelle Implementierung zu gewährleisten.

## Rechtliche und steuerliche Themen

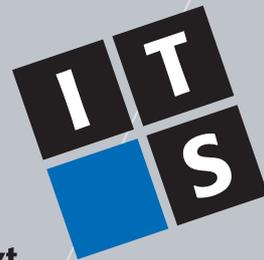
Das Insolvenzrisiko stellt eine Besonderheit in einem Cash-Pool dar. Die Insolvenz eines Pool-Teilnehmers kann sich über automatisierte Darlehensbeziehungen sehr schnell auf andere Pool-Teilnehmer übertragen. Um diesem „Infektionsrisiko“ zu entgehen, legte man bei MEDA Informationspflichten und -rechte und Ausstiegsklauseln für Pool-Teilnehmer und Banken fest. Welche weiteren rechtlichen und steuerlichen Aspekte bei der Ausgestaltung eines Cash-Pools vor allem in Deutschland derzeit wichtig sind, wurde von Dr. Gunnar Knorr und Peter Erbacher von Linklaters erläutert. Ein aktueller Gesetzesentwurf zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen (MoMiG) in Deutschland bringt dabei wieder neue Themen auf. Dieser soll Upstream-Darlehen (Darlehen von der Tochter an die Mutter) unter gewissen Voraussetzungen (z. B. Darlehen im Interesse der Tochter) wieder erleichtern.

Der nächste Treasury-Roundtable ist im Frühjahr 2007 geplant, bei dem auf die aktuelle Novelle eingegangen wird. ■

**Kontakt:** [cs@slg.co.at](mailto:cs@slg.co.at)

„Eine proaktive Kommunikation auf allen Ebenen ist Voraussetzung für die Akzeptanz eines Cash-Pooling-Modells.“

# ITS spricht IFRS



## Das „IFRS/Hedge Accounting Modul“ des integrierten Treasury Systems ITS unterstützt

- ◆ Klassifizierung und Bewertung sämtlicher Finanzinstrumente nach IAS/IFRS
- ◆ Zusammenfassung von Grund- und Sicherungsgeschäften in n:m Beziehungen
- ◆ jederzeitige Überprüfung der Effektivität der Sicherungsbeziehungen, prospektiv und retrospektiv
- ◆ automatische Erstellung von Buchungssätzen sowie Umbuchungen in Eigenkapital und GuV
- ◆ lückenlose Dokumentation von Sicherungsbeziehungen, Risikomanagementzielen und Hedging-Strategien



www.ecofinance.com

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

Besuchen Sie uns  
Mannheim  
18.-20. April  
Besuchen Sie uns

Cash-, Treasury-, Risk-Management ♦ Payments ♦ Financial Planning ♦ Reporting

## Seminare Grundlagen



### Termine Wien:

7. bis 10. Mai 2007

17. bis 20. Sept. 2007

### Termine Raum Frankfurt:

23. bis 26. April 2007

8. bis 11. Oktober 2007



SCHWABE, LEY & GREINER

# Working Capital-Woche

## „Cash- und Finanzmanagement“

- 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

## „Debitorenmanagement“

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

## „Liquiditätsmanagement“

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

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. · Margaretenstraße 70 · A-1050 Wien  
Tel.: +43-1-585 48 30 · Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: info@slg.co.at · Internet: www.slg.co.at

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

# Cash-Pool-Implementierung – Roadmap HOCHTIEF AG

Im Jahr 2004 hat sich HOCHTIEF ehrgeizige Ziele im Cash-Management gesetzt und ein entsprechendes Projekt initiiert. Wir zeigen die Roadmap des Projektes, Lessons Learned und einige ausgewählte Details.



**Philip Petit**

ist Treasurer mit den Aufgabenschwerpunkten Cash-, Liquiditäts- und Finanzrisikomanagement bei der HOCHTIEF Aktiengesellschaft. Als Leiter eines Projektes zur Reorganisation des Konzern-Treasurys implementierte er u. a. einen europäischen Cash-Pool.

**H**OCHTIEF ist einer der führenden internationalen Baudienstleister. Mit mehr als 41.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von EUR 13,65 Mrd. im Geschäftsjahr 2005 ist das Unternehmen auf allen wichtigen Märkten der Welt präsent. Mit Leistungen in den Bereichen Entwicklung, Bau, Dienstleistungen, Konzessionen und Betrieb wird die komplette Wertschöpfungskette von Projekten abgedeckt. Treasury ist bei HOCHTIEF zentral organisiert. Als zentrale Treasury-Tätigkeiten sind das Asset & Liability-Management, das Finanzrisiko- sowie das Cash-Management zu nennen. Finanzinformations- und -Bewertungssysteme stellen die Basis für das Treasury-Management dar.

## Cash-Management verfolgt bei HOCHTIEF folgende Ziele:

- a) Kennzahlenoptimierung
  - Verbesserung von Covenants durch Bilanzverkürzung
  - Liquiditätssteigerung durch Working-Capital-Management
- b) Risikominimierung
  - Reduzierung der Ausfallrisiken durch ein Kontrahenten-Limitwesen
  - Zins- und FX-Risikominimierung durch zentrale Aktiv-Passiv-Steuerung
- c) Ertragssteigerung
  - Zinsoptimierung durch Pooling
  - Zinsoptimierung durch Handelsaktivitäten (Instrumenten- und Laufzeitsteuerung)
  - Konditionenverbesserung (von Zahlungsverkehrsgebühren bis Handelsmargen)
- d) Liquiditätssicherung
  - Liquiditätssicherung durch Vorhalten strategischer Liquiditätsreserven

Es versteht sich, dass diese Ziele nicht durch ein einziges Instrument erreicht werden können. Dennoch kann festgehalten werden, dass

das Cash Pooling, dessen Funktionsweise an dieser Stelle als bekannt vorausgesetzt wird, ein Schlüsselfaktor ist.

2004 initiierte HOCHTIEF ein Projekt zur Implementierung einer europäischen Cash-Management-Lösung, welche diverse lokale Währungspools, ein währungsübergreifendes Notional Pooling sowie diverse Cash-Management-Services (Zahlungsverkehr, Berichtswesen, ...) beinhaltet. Eine „Roadmap“ des Projektes verdeutlicht die notwendigen Schritte in einem derartigen Implementierungsvorhaben.

## 1) Erarbeitung eines zentralen Cash-Management-Konzeptes

- HOCHTIEF hat in einem ersten Schritt eine Datenerhebung bei allen in Europa ansässigen Gesellschaften durchgeführt. Abgefragt wurden hierbei beispielsweise die Anzahl von Transaktionen und Volumina, nach Währungen und Zahlungsarten unterschieden, die Anzahl von Konten sowie aktuelle Gebührenübersichten (direkte wie Kontoführungskosten und indirekte wie Zinsmargen und Valutenschnitte).
- In einem zweiten Schritt wurden Optimierungspotenziale je Gesellschaft, nach Währung gegliedert, ermittelt. Hierbei wurde insbesondere die Relevanz nach Transaktionsanzahl (Indikator für Kosteneinsparungspotenziale) und Liquidität (Indikator für Zinsoptimierungspotenziale) beurteilt.
- In einem dritten Schritt wurden diese beiden Komponenten zusammengefasst. Auf dieser Basis konnte dann eine Entscheidung getroffen werden, welche Länder, Währungen und Gesellschaften in ein zentrales Cash-Management-Konzept integriert werden sollten (und somit Bestandteil des Request for Proposals sind).
- Zuletzt hat HOCHTIEF eine Auswahl der gewünschten Liquiditätsstrukturen, nach Kenntnis der Länder und Währungen und unter Einbindung steuerlicher sowie rechtlicher Aspekte, vorgenommen.

### 2) Auswahl eines Bankpartners

■ Das oben beschriebene Cash-Management-Konzept wurde bei einer Anzahl von Banken ausgeschrieben und verhandelt (übliches Vorgehen: Long List – Short List – Preferred Bidder – Vertragsverhandlung).

### 3) Implementierung der Cash-Management-Lösungen

■ In einem ersten Schritt galt es, in Zusammenarbeit mit dem Bankpartner, den Konzerngesellschaften sowie Steuer- und Rechtsabteilungen, die Liquiditätsstruktur im Detail festzulegen und darauf aufbauend eine Projektplanung zu erarbeiten. Die Berücksichtigung der steuerlichen Aspekte war dabei sehr zeitintensiv.

■ Parallel dazu wurde ein konzerninterner Cash-Management-Vertrag (Rahmenvertrag zur Teilnahme an Cash-Pools sowie Cash-Pool-Rahmenkreditverträge) erarbeitet und mit allen Beteiligten abgestimmt. Ziel war es hierbei, einen einheitlichen Vertrag für alle Gesellschaften und Länder zu erarbeiten, was aufgrund diverser rechtlicher Landesbesonderheiten eine nicht zu unterschätzende Aufgabe darstellte.

■ Anschließend begann die ‚eigentliche‘ Implementierung mit der Bearbeitung notwendiger Dokumentationen (Kontoeröffnungsunterlagen, Anti-Money-Laundering-Dokumente, Vollmachtserklärungen, Pool-Beitrittserklärungen u. v. m.).

■ In einem nächsten Schritt wurden bankseitig die Konten eröffnet und getestet. Dies setzt die vorherige Implementierung einer Electronic-Banking-Software voraus. Parallel galt es, im Rechnungswesen sowie in den internen Berichtssystemen die neuen Kontoverbindungen zu aktivieren.

■ In Einzelschritten wurde dann begonnen, Pool-Anbindungen zu aktivieren und systematisch den Zahlungsverkehr umzuleiten.

■ Nach ausreichender Erfahrung mit der neuen Kontoverbindung wurde damit angefangen, Altkonten zu schließen.

Im Kasten unten haben wir einen stark vereinfachten Projektplan abgebildet, der das Vorgehen bei der HOCHTIEF AG verdeutlicht.

#### „Lessons Learned“

■ Let’s talk: Projekte, deren Fortschritte abhängig von dezentralen Einheiten sind (hier: Kontoeröffnungen, Schließungen etc.), bedürfen einer frühzeitigen, regelmäßigen und unserer Erfahrung nach intensiven Einbindung aller betroffenen Einheiten. Dies gilt hier gleichermaßen für intern einzubindende Gesellschaften und Steuer-, Bilanzierungs- oder Rechtsabteilungen.

■ Step by step: in der Ausschreibungs-, Vertragsverhandlungs- sowie Implementierungsphase haben wir die Erfahrung gemacht, dass der Weg der kleinen Schritte der effizienteste ist. Im schnelllebigen Markt, mit regelmäßig in einen Pool neu zu integrierenden bzw. ausscheidenden Gesellschaften, kann eine Big-Bang-Lösung nur schwer realisiert werden.

■ Take your time: Unserer Erfahrung nach macht es bei derartigen Projekten wenig Sinn, (zeitliche) Projektziele zu ambitioniert zu verfolgen. Es spielen derart viele Komponenten (Zahlungsverkehr, Buchung, Technik, Limitwesen etc.) zusammen, dass ein Projektverzug an einer Stelle ein hohes Maß an Koordination mit anderen Stellen mit sich bringt.

**Kontakt:** philip.petit@hochtief.de

### Projektplan

Projektplan Cash-Management-Implementierung

Cash-Management-Konzept	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Erhebung relevanter Cash-Management-Daten	■	■	■																										
Analyse von Optimierungspotenzialen				■	■																								
Auswahl relevanter Services, Länder, Währungen, Firmen						■	■																						
Auswahl gewünschter Liquiditätsstrukturen								■																					
<b>Auswahl eines Bankpartners</b>																													
Erarbeitung einer Long List																													
Erstellung und Versand Request for Proposal																													
Auswertung Request for Proposal (1)																													
Erarbeitung einer Short List																													
Auswertung Request for Proposal (2)																													
Auswahl eines Preferred Bidders																													
Vertragsverhandlung und Abschluss																													
<b>Implementierung</b>																													
Festlegung Detailstruktur und Vorgehen																													
Erarbeitung und Abschluss interner Verträge																													
Bearbeitung externer Dokumentationen																													
Kontoeröffnungen																													
Poolaktivierungen																													
Umleitung Zahlungsverkehr																													
(Alt-)Kontoschließungen																													

„Bei umfangreichen Cash-Pooling-Projekten macht es wenig Sinn, Projektziele zu ambitioniert zu verfolgen.“

# SEPA: Der integrierte Zahlungsverkehrsmarkt

Neue „Rulebooks“ über standardisierte Zahlungsverfahren in Europa werden die Erzielung von Skaleneffekten bei Banken und Unternehmen wesentlich unterstützen.



**Georg Behm**  
ist Berater bei  
Schwabe, Ley & Greiner

Die einheitliche Währung ist längst Realität. Der nächste logische Schritt ist die Schaffung von Rahmenbedingungen, um auch bargeldlose Zahlungen im gesamten Euro-Raum von einem einzigen Konto unter denselben Bedingungen tätigen zu können. Die von verschiedenen europäischen Institutionen gestarteten Initiativen zur Schaffung einer derartigen „Single Euro Payments Area“ (kurz SEPA) sollen in den nächsten Jahren Wirklichkeit werden. Hauptziel der SEPA ist die Erhöhung der europäischen Integration durch die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Marktes für den innereuropäischen Zahlungsverkehr. Dieses Ziel soll primär durch den Einsatz von genormten Produkten und vordefinierten Leistungen erreicht werden. Bestandteile der SEPA sind die einheitliche Währung, standardisierte Zahlungsverkehrsinstrumente für Überweisungen, Lastschriften und Kartenzahlungen, einheitliche technische Standards für die Abwicklung und harmonisierte rechtliche Rahmenbedingungen.

## Initiative des Bankensektors

Auf Initiative des Bankensektors wurden Regelwerke (sogenannte Rulebooks) für Überweisungen (Credit Transfers) und Lastschriften (Direct Debits) erarbeitet und im Laufe des Jahres 2006 verabschiedet. Diese neuen SEPA-Zahlungsverkehrsinstrumente werden langfristig die bestehenden Instrumente ablösen und sollen bereits ab Anfang 2008 von den ersten Banken angeboten werden.

Die Rulebooks geben gewisse Mindeststandards vor, die erfüllt werden müssen. Daneben können die Banken ihren Kunden aber auch noch zusätzliche optionale Services anbieten, zum Beispiel:

- valutarisch gleichtägiges Settlement von dringenden Zahlungen (Priority Payments),
- automatische Ermittlung des BIC (Bank Identifier Code) aus der IBAN (International Bank Account Number), sodass bei

Zahlungen nur eine IBAN angegeben werden muss,

- e-Invoicing, d.h., dass eine elektronische Rechnung an die Bank des Rechnungsempfängers geschickt und bei Akzeptanz automatisch ein Zahlungsauftrag mit allen notwendigen Informationen erzeugt wird,
- e-Reconciliation, d.h., dass eingehende Zahlungen automatisch mit den Rechnungsinformationen des Rechnungslegers abgeglichen werden und die Informationen in der Debitorenbuchhaltung aktualisiert werden.

Für die Abwicklung von Kartenzahlungen (Debit- und Kreditkarten) wurden bislang neue Rahmenbedingungen (Card Payments Framework) verabschiedet. Als Hauptmerkmal sehen diese Rahmenbedingungen eine klare Trennung der Vorgaben der Kartenorganisationen von der Abwicklungsinfrastruktur vor.

## SEPA-Zahlungsverkehrsinstrumente

Das Rulebook für den „SEPA credit transfer“ definiert genaue Regeln für die Abwicklung einer SEPA-konformen Überweisung in Euro. Mit der Angabe von BIC und IBAN muss jeder Empfänger im Euro-Raum erreichbar sein. Bei der Überweisung, für die es keine Betragsgrenze geben wird, muss der volle Betrag ohne Abzug von Spesen beim Empfänger eingehen. Der erlaubte Zeitraum zur Durchführung der Zahlung wird in einer eigenen Richtlinie der EU (siehe weiter unten) festgelegt.

Das Rulebook für den „SEPA direct debit“ definiert in gleicher Weise die Regeln für die Abwicklung einer SEPA-konformen Lastschrift in Euro. Ähnlich zum Abbuchungsauftrag und zum Einzugsermächtungsverfahren in Deutschland und Österreich werden im Rulebook auch zwei verschiedene „direct debit-Verfahren“ definiert. Die weiteren Vorgaben orientieren sich an den Regeln für den „credit transfer“.

Im Unterschied zu den beiden Rulebooks legt das „SEPA card payments framework“ Grund-

„Bei der Überweisung muss der volle Betrag ohne Abzug von Spesen beim Empfänger eingehen.“

sätze auf einem eher allgemeinen Niveau fest. Ziel ist, dass mit einer Karte im gesamten Euro-Raum bezahlt werden kann und dass Abwicklungsunternehmen ihre Dienstleistungen grenzüberschreitend anbieten können.

### Technische Standardisierung und rechtlicher Rahmen

Die Definitionen für die neuen Zahlungsinstrumente sehen eine Standardisierung in mehreren Schritten vor, die eine vollautomatische Abwicklung (Straight Through Processing) der Zahlungen ermöglichen soll. In den beiden SEPA-Rulebooks wurden geschäftsspezifische Anforderungen identifiziert, die zwischen Sender und Empfänger einer Zahlung ausgetauscht werden müssen. Diese geschäftsspezifischen Informationen wurden in logische Datenelemente übergeleitet und in einem eigenen SEPA-Datenmodell veröffentlicht. Die „International Organization for Standardization“ (ISO) hat diese Datenelemente in eigene XML-Nachrichtenstandards<sup>1)</sup> übersetzt, die als Basis für die neuen Nachrichten dienen. Die Anwendung der neuen Nachrichtenstandards wird im Interbankenverkehr verpflichtend sein und in der Beziehung zwischen Kunde und Bank empfohlen werden.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die SEPA werden in Form einer eigenen Richtlinie zum elektronischen Zahlungsverkehr (Payment Services Directive) festgelegt. Diese Richtlinie, die inhaltlich über die SEPA hinaus auch den bestehenden nationalen Zahlungsverkehr sowie alle EU-Währungen betrifft, wird voraussichtlich im ersten Quartal 2007 vom Europäischen Parlament verabschiedet und betrifft im Wesentlichen drei Kernbereiche:

- Harmonisierung von Zugangsbestimmungen für Nicht-Banken als Dienstleister im Zahlungsverkehr (sogenannte Zahlungsinstitute)
- Festlegung der Informations- und Transparenzpflichten für Unternehmen, die Dienstleistungen im Zahlungsverkehr anbieten
- Definition von Rechten und Pflichten für Anbieter und Benutzer von Dienstleistungen im Zahlungsverkehr

Mithilfe der neuen Richtlinie soll es zu einer weitgehenden Harmonisierung der national stark divergierenden rechtlichen Vorschriften (z. B. Widerrufsrecht bei Lastschriftverfahren) kommen.

### Vorteile für die Marktteilnehmer

Durch die Schaffung der SEPA wird die Euro-Region zu einem integrierten Markt, in dem alle Dienstleistungen grenzüberschreitend an-

geboten werden können. Durch den Wegfall der Grenzen, verbunden mit realisierbaren „Economies of Scale“, ist daher mit einem erhöhten Wettbewerb unter den Anbietern von Dienstleistungen im Zahlungsverkehr zu rechnen.

Der Vorteil für Unternehmen besteht in der Möglichkeit, theoretisch alle Euro-Zahlungen über eine einzige Bankverbindung in Europa mit SEPA-Zahlungsinstrumenten abzuwickeln. Außerdem erfolgen alle ein- und ausgehenden Zahlungen im selben Format. Viele Schnittstellen zu unterschiedlichen Banksystemen werden obsolet, da es nur mehr einen einheitlichen Standard geben wird.

Als Vorteil für die Händler wird ebenfalls die Standardisierung bei den Kartenzahlungen gesehen. Der Anteil der Kartenzahlungen am gesamten Zahlungsvolumen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen und wird in den kommenden Jahren vor allem in den neuen EU-Mitgliedsländern weiter stark ansteigen. Um Kartenzahlungen akzeptieren zu können, wird eine Vereinbarung zwischen dem Händler und einem Acquiring-Unternehmen benötigt. Zukünftig wird es für Acquiring-Unternehmen möglich sein, SEPA-konforme Zahlungen grenzüberschreitend, d. h. also für einen Händler in allen Ländern abzuwickeln. Außerdem werden auch „Point-of-Sale-Terminals“ weitgehend standardisierte Funktionen aufweisen, was zu einem höheren Wettbewerb und Preisdruck unter den Terminalherstellern führen wird. Mit einem einzigen Terminal können dann zukünftig Transaktionen von unterschiedlichen Kartenanbietern abgewickelt werden.

Als Vorteil für Banken wird vor allem die Möglichkeit gesehen, dass diese ihre Dienstleistungen im Zahlungsverkehr einem weitaus größeren Kundenkreis grenzüberschreitend anbieten können. Bestimmte Verarbeitungsleistungen können außerdem von den Banken an spezialisierte Abwicklungsunternehmen, die als Dienstleister für mehrere Banken agieren, ausgelagert werden. Diese Abwicklungsunternehmen können durch „Economies of Scale“ im Vergleich zu den Banken kostendeckend und zu wettbewerbsfähigen Preisen operieren.

Inwieweit die einzelnen Schritte zur Schaffung der SEPA erreicht werden und in welchem Ausmaß Ihr Unternehmen von den neuen Entwicklungen betroffen sein kann, werden wir in den kommenden Ausgaben des TreasuryLog berichten. ■

**Kontakt:** [gb@slg.co.at](mailto:gb@slg.co.at)

„Durch die SEPA wird die Euro-Region zu einem integrierten Markt.“

<sup>1)</sup> Es handelt sich dabei um die Universal Financial Industry (ISO 20022) XML Message Standards.

# Netting – Einblicke in die aktuelle Praxis

Netting bietet Unternehmen vielfältige Optimierungspotenziale. Michael Juen von TreasuryLog spricht mit Axel Baumgart, Deutsche Bank, über die Möglichkeiten im unternehmerischen Alltag.



**Axel Baumgart**  
ist Senior Product  
Manager bei der  
Deutsche Bank AG

**TREASURYLOG (TLOG): Im Rahmen von Cash-Management-Projekten unterstützt Schwabe, Ley & Greiner regelmäßig bei der Einführung von Netting-Prozessen und -Systemen. Dabei geht es darum, die Rahmenbedingungen für die Umsetzung festzulegen, Optimierungspotenziale zu realisieren und Lösungen für die Implementierung zu entwickeln. Wie stellt sich dieser Prozess aus Ihrer Sicht dar?**

**Axel Baumgart (AB):** Netting ist in der Tat ein beliebtes Instrument, die mit dem Zahlungsverkehr verbundenen Kosten zu senken. Die Möglichkeiten sind vielfältig: Einsparmöglichkeiten ergeben sich aus Reduktion von Transaktionsgebühren und -spesen, geringeren Konvertierungskosten für Fremdwährungszahlungen und der teilweise besseren Valutierung. Wir machen zudem die Erfahrung, dass die Zentralisierung der mit dem Netting verbundenen Abläufe in einem Netting-Center weitere Vorteile bietet: Diese bestehen insbesondere darin, dass sich die konzerninterne „Zahlungsmoral“ wesentlich verbessert. Die mit dem internen Mahnwesen verbundenen Aufwände können häufig wesentlich reduziert werden, die Zahlungsziele werden konzernweit vereinheitlicht.

Aus dieser Perspektive überrascht es deshalb auch nicht, dass sich viele Unternehmen zum Netting entschließen.

**TLog: Beim Netting erstellen wir gemeinsam mit unseren Kunden Anforderungsprofile, die im Rahmen der Auswahl der entsprechenden Systemunterstützung zugrunde gelegt werden. Worauf achten Sie als Anbieter einer eigenen Software im Besonderen?**

**AB:** Wie auch in anderen Bereichen, in denen Software zur effizienteren Gestaltung von Prozessen eingesetzt wird, verändern sich die Anforderungen laufend. Für die Mehrzahl der Unternehmen stehen Aspekte wie Verlässlichkeit, Systemstabilität und leichte Bedienbarkeit für

die Anwender (ohne hohen Schulungsaufwand) im Vordergrund. Dies gilt für die zentralen Systemfunktionalitäten und für die aus dem System zu erstellenden Berichte. Front-End-Funktionen und -Reports sollen die wichtigsten Funktionen abdecken, aber nicht zu kompliziert sein. Beim Netting handelt es sich ja um Software, die nicht nur vom Treasurer selbst genutzt wird, sondern in der Regel arbeiten damit auch Mitarbeiter, die in aller Welt bei den Konzerntochtergesellschaften beschäftigt sind und nicht tagtäglich mit dem Netting-System zu tun haben. Somit spielen auch Aspekte wie höhere Mitarbeiterfluktuation und eine möglichst einfache Integration neuer Tochtergesellschaften ins System eine nicht zu unterschätzende Rolle. Zu unseren Kunden zählen Anwender mit mehreren hundert Tochtergesellschaften, wobei sich die Anzahl der Tochtergesellschaften monatlich um bis zu einem Dutzend verändert.

**TLog: Bei der Entscheidung für eine „In-house-Lösung“ (Netting-System im Netting-Center des Unternehmens) oder für die Nutzung einer Bankenplattform (von einer Bank betriebenes Netting-System) spielt auch das Thema „Schnittstellen“ eine große Rolle.**

**AB:** Das ist richtig. Auch für von Banken betriebene Netting-Systeme wurde die Möglichkeit geschaffen, die im Netting-System vorhandenen Positionen nach einem zum Ausziffern des Electronic Banking analogen Algorithmus auf der ERP-Systemseite abzugleichen. Die Mindestanforderungen an ein Netting-System seitens der Kunden bestehen in der Regel darin, dass Daten aus der Buchhaltung automatisiert ins Netting-System eingelesen werden können. Ist dann das Netting durchgeführt und der Nettosaldo berechnet, so muss die Rückmeldung automatisch an die Tochtergesellschaften erfolgen, damit die offenen Positionen im Rechnungswesen abgeglichen werden können. Diese Schnittstelle ist aufzusetzen und ist abhängig vom jeweiligen Buchhaltungssystem. Dateifor-

mate müssen ausgetauscht werden können. Bei einem multiwährungsfähigen Netting spielt hier auch noch die Kursthematik eine Rolle. Der Kurs, welcher für die Umrechnung der Positionen im Netting-Center verwendet wurde, muss hierbei mitgeliefert werden können. So viel zu den Mindestanforderungen. Werden die Spitzensalden nicht über reine Verrechnungskonten abgebildet, sondern diese im jeweiligen Netting-Zyklus auch physisch ausgeglichen, besteht die Notwendigkeit einer Schnittstelle zum Electronic Banking, um einen effizienten Ablauf zu gewährleisten. Für eine automatische Übernahme von Devisentransaktionen in ein entsprechendes Handelssystem sind wiederum Schnittstellen erforderlich.

**TLog: Welchen Stellenwert messen Unternehmen dem Aspekt der Sicherheit von Netting-Systemen bei?**

**AB:** Die Anforderungen unserer Kunden hinsichtlich der Betriebssicherheit steigen stetig. Unternehmen sind gut beraten, im Vorfeld konkrete Notfallszenarien zu simulieren: Können bei einem Ausfall der Systeme Transaktionen weiter angenommen, bearbeitet und bestätigt werden? Wie sieht ein Notfallplan konkret aus?

**TLog: Optimierungspotenziale ergeben sich beim Netting nicht nur in der effizienteren Gestaltung von Prozessen, sondern auch durch Outsourcing. Welche Leistungen erbringen Banken in diesem Zusammenhang?**

**AB:** Beim Auslagern von mit dem Netting verbundenen Prozessen können Banken heute die komplette Administration von der Stammdatenpflege in den Systemen einschließlich der Nutzerverwaltung bis hin zur Abwicklung des Devisenhandels anbieten. Einige Banken bieten auch die Möglichkeit, die für das Netting verwendeten Kurse auch für die Fremdwährungsverwendungen beim Ausgleich des Spitzensaldos zu verwenden. Es entstehen somit keine Differenzen zwischen Umrechnungen im Netting-Center und den durchgeführten Zahlungsverkehrstransaktionen in Fremdwährung. Das konzerneigene Treasury beschränkt sich auf das Monitoring und stellt die für das Netting erforderlichen Daten zur Verfügung.

**TLog: Mit unseren Kunden erheben wir die länderspezifischen Restriktionen, die beim Thema „Netting“ häufig in der Praxis berücksichtigt werden müssen.**

**AB:** In allen Ländern, deren Währungen frei konvertierbar sind, kann man davon ausgehen,



dass Netting grundsätzlich möglich ist und somit auch die oben skizzierten Vorteile zur Gänze bietet.

In jenen Ländern hingegen, in denen es eine Devisenbewirtschaftung der Währungen gibt, unterliegt ein physisches Settlement den entsprechenden Beschränkungen. Die wesentlichsten Einschränkungen lassen sich in folgenden Kategorien zusammenfassen:

- hohe Meldeanforderungen/Genehmigungspflichten seitens der Zentralbank
- kein Full-Netting möglich (gross in / gross out) – ausgehende und eingehende Zahlungsströme dürfen nicht gegeneinander aufgerechnet werden
- Einschränkung auf Währungen (z. B. Non-Resident-Konten dürfen nur in USD genettet werden)
- Devisenverluste aus Devisengeschäften dürfen in bestimmten Ländern steuerlich nicht geltend gemacht werden.

**TLog: In Netting-Projekten ist daher eine sorgfältige Potenzialanalyse ebenso erforderlich wie das Erarbeiten von Richtlinien zur Durchführung.**

**AB:** Sind diese Vorarbeiten erbracht, dann lassen sich die eingangs skizzierten Optimierungspotenziale in der Praxis auch rasch realisieren, wie unsere Erfahrungen bestätigen. ■

**Kontakt:** axel.baumgart@db.com

# Das BusinessPlanner-Tool im Praxiseinsatz

Kurz- bis mittelfristige Liquiditätsplanung verlangt die Integration komplexer Informationen. Mit dem BusinessPlanner gelang den Walter Rau Lebensmittelwerken die Optimierung des Finanzmittelstromes.



**Thomas Mussweiler**  
ist Geschäftsleiter  
Finanzen und Controlling  
bei den Walter Rau  
Lebensmittelwerken

**D**ie Walter Rau Lebensmittelwerke sind ein traditionsreiches mittelständisches Familienunternehmen. Zu den Produkten gehören Margarine, Fette und Feinkostartikel für den Lebensmitteleinzelhandel und das Großverbraucher- und Industriegeschäft. Die Marke „Deli Reform“ genießt einen hohen Bekanntheitsgrad.

Eine langfristige Liquiditätsplanung begleitet seit vielen Jahren die strategische Geschäftsentwicklung und unterstützt die Entscheidungsfindung. Die dabei gestellten Anforderungen an eine hinreichend genaue mehrjährige Liquiditäts- und Bilanzplanung können über ein selbst entwickeltes Tabellenkalkulationsmodell erfüllt werden.

## Komplexitätssprung

Bei der Planung kurz- bis mittelfristiger Liquiditätsszenarien zeigt dieses Instrument jedoch deutliche Schwächen. Ziel der Walter Rau Lebensmittelwerke ist es, Informationen auf Monatsbasis zu erhalten, die Entscheidungen für eine Geldanlage beziehungsweise Geldaufnahme unterstützen.

Basis der Finanzplanung sind die Plan-Erfolgsrechnung und die Plan-Bilanz. Der geforderte Genauigkeitsgrad steigt erheblich an. Der Umfang der in das Modell einfließenden Informationen nimmt deutlich zu. So basiert zum Beispiel die Planung der Kundenforderungen auf einer rollierenden Absatzplanung und die Planung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ergibt sich aus einer kurz- bis mittelfristigen Produktionsplanung. Diese Planungen werden systemgestützt durchgeführt. Die hieraus generierten liquiditätswirksamen Informationen fließen per Datenübernahme in das Modell ein. Es kommt zu einem Komplexitätssprung. In der Anwendung verlangt das Modell erhebliche Disziplin und großen Zeitaufwand. Mit steigender Komplexität steigt auch die Fehlerquote. Eine Dokumentation ist zu führen und mit jeder Änderung anzupassen.

Um diese Probleme in den Griff zu bekommen, haben wir uns entschieden, den BusinessPlanner einzusetzen. Alle Informationen über liquiditätswirksame Ereignisse werden damit regelmäßig systematisch zusammengefasst und ausgewertet. Der BusinessPlanner ermöglicht die Integration aller notwendigen Informationen. Wir können bestimmen, mit welchem Genauigkeitsgrad einzelne Liquiditätsbausteine geplant werden. Debitoren werden in Gruppen mit gleichen Zahlungszielen zusammengefasst, Kreditoren in Gruppen gleicher Außenstandsdauer. Die rollierende Absatz- und Umsatzplanung wird im Detail bis in die Kundengruppen gleicher Zahlungsziele zusammengefasst und in den BusinessPlanner übernommen. Die saisonale Komponente des Geschäfts wird hierdurch automatisch abgebildet.

Auf der Kreditorensseite werden die Materialkosten detailliert geplant. Es wird in die Gruppen Raffinate, Zutaten und Verpackung aufgeteilt. Aus der rollierenden Produktionsplanung und der Auflösung von Rezepturen der einzelnen Artikel werden Materialbedarfe ermittelt, bewertet und terminiert. Die Außenstandsdauer wird je Gruppe festgelegt. Als Hilfe dient hier eine Rückschau auf die Istwerte über einen Zeitraum von vier Jahren. Bei Veränderungen werden die Parameter angepasst. Die Informationen über die Liquiditätsabflüsse aus einzelnen Budgets, wie z. B. Marketing, Investitionen oder Beratung, kommen aus den Fachabteilungen und werden „manuell“ zugeführt. All dies bietet uns ein Höchstmaß an Flexibilität.

Der Soll/Ist-Abgleich erfolgt monatlich direkt über einen Datenimport aus der Finanzbuchhaltung nach einem fest definierten Zuordnungsschlüssel.

Mit dem eingesetzten System erreichen wir das Ziel, den Finanzmittelstrom zu optimieren und Liquiditätsüberschüsse bzw. -lücken frühzeitig aufzuzeigen. ■

**Kontakt:** [thomas.mussweiler@walter-rau.de](mailto:thomas.mussweiler@walter-rau.de)

„Der BusinessPlanner ermöglicht die Festlegung des Genauigkeitsgrades einzelner Liquiditätsbausteine.“

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.slg.co.at](http://www.slg.co.at) in der Rubrik „Ausbildung/Termine“!

Bitte faxen an: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

Seminare Österreich	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanzmanagement				7.-8.			17.-18.			
Debitorenmanagement				9.			19.			
Derivate in der Bilanz									12.-13.	
Derivative Währungs- und Zinsinstrumente rechnen und einsetzen				5.-6.					15.-16.	
Finanzanlagen und -schulden gezielt steuern							1.-2.			
Finanzierung				11.			21.			
Finanzschuldenmanagement für die öffentliche Hand								4.-5.		
Konzernfinanzierung und Cash Pooling – steuerliche und rechtl. Aspekte	27.									
Kreditderivate – <b>NEU!</b>							24.			
Liquiditätsplanung				10.			20.			
Treasury-Revision								22.-23.		
Value-at-Risk – Professional				21.-23.						10.-12.
Währungs- und Zinsrisikomanagement			24.-26.							
Währungsrisikomanagement			24.-25.						5.-7.	
Zinsrisikomanagement			25.-26.						5.-6.	
									6.-7.	
<b>Seminare Deutschland</b>										
Cash- und Finanzmanagement			23.-24.					8.-9.		
Debitorenmanagement			25.					10.		
Finanzierung			27.					12.		
Konzernfinanzierung und Cash Pooling – steuerliche und rechtl. Aspekte		1.-2.								
Kreditderivate – <b>NEU!</b>								16.		
Liquiditätsplanung			26.					11.		
Treasury-Revision									6.-7.	
Währungs- und Zinsrisikomanagement				8.-10.						
Währungsrisikomanagement				8.-9.				23.-25.		
Zinsrisikomanagement				9.-10.				23.-24.		
								24.-25.		
<b>Lehrgänge Österreich</b>										
29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management – <b>AUSGEBUCHT!</b>	M2: 26.2.-9.3.									
30. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					M1: 11.-22.			M2: 8.-19.		
31. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management									M1: 26.11.-7.12.	
Treasury-Prüfung				25.					23.	
<b>Lehrgänge Deutschland</b>										
20. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M1: 12.-23.									
Treasury-Express										
Treasury-Prüfung					2.-6.		M2: 17.-28.			3.-7.
									9.	
<b>Symposium 2007</b>										
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

# Treasury Summit 2006 in Hamburg

Bereits zum dritten Mal wurde heuer der „Treasury Summit“ durchgeführt. Acht Unternehmen erweiterten heuer den prominenten Kreis der bisherigen Treasury-Summit-Teilnehmer.



**Edith Leitner**  
ist Beraterin bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**B**eim Treasury Summit, einer qualitativen Standortbestimmung des Treasury-Managements, stehen im Wesentlichen zwei Aspekte im Vordergrund. Wie gut ist das eigene Treasury im Vergleich zu Unternehmen ähnlicher Größenordnung oder Struktur aufgestellt und in welchen Bereichen besteht Optimierungsbedarf im Abgleich zu „best practices“?

Die Ergebnisse, die auf Vorabhebungen und Interviews basieren, werden den Teilnehmern in anonymisierter Form im Rahmen eines zweitägigen Workshops vorgestellt und dienen gleichermaßen als Grundlage für die Diskussion praktischer Vorgehensweisen und dem offenen Erfahrungsaustausch.

Inhaltlich liegt der Schwerpunkt des Treasury Summit auf finanziellem Risikomanagement und -controlling, wobei darunter nicht nur „klassische“ Finanzrisiken wie Zinsen oder Währungen subsumiert werden, sondern auch beispielsweise Risiken aus betrieblichen Pensionsverpflichtungen – „Pension-at-Risk®“ – oder Rohstoffrisiken. Passend zum aktuellen Heftschwerpunkt möchten wir Ihnen in der Folge einige Ergebnisse aus dem Bereich Cash- und Liquiditätsmanagement vorstellen.

## Zentraler Ansatz im Cash- und Liquiditätsmanagement

24 von insgesamt 32 Teilnehmern stufen Liquiditätsmanagement als wichtigste Aufgabe im Treasury ein.

Obwohl das inhaltliche Spektrum dieses Themas von den Teilnehmern unterschiedlich breit ausgelegt wird, haben die Teilaspekte „Erhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit“, „Bildung von Liquiditätsreserven“, „Optimierung des Zahlungsverkehrs“ und „zentrale Zusammenführung und Verteilung von Cash“ für die meisten Treasurer oberste Priorität.

Diese spiegelt sich auch in der Tatsache wider, dass insgesamt 30 Unternehmenangaben, über zentrale Richtlinienkompetenz in diesen Themenbereichen zu verfügen. Bei der konzernweiten Ausführung der Cash-Management-Aktivitäten – wie beispielsweise der Abwicklung des Zahlungsverkehrs, der Kontendisposition oder dem Geldmarkthandel – wird der Grad der Zentralisierung in der Regel durch eine pragmatische Arbeitsteilung zwischen dem zentralen Treasury und den dezentralen Einheiten bestimmt.

## Die Unternehmen

### Teilnehmer Treasury Summit 2006

Böhler-Uddeholm AG  
EnBW AG  
Heraeus Holding GmbH  
HOCHTIEF AG  
MAN AG  
Porsche Corporate Finance GmbH  
Schott AG  
Wacker Chemie AG

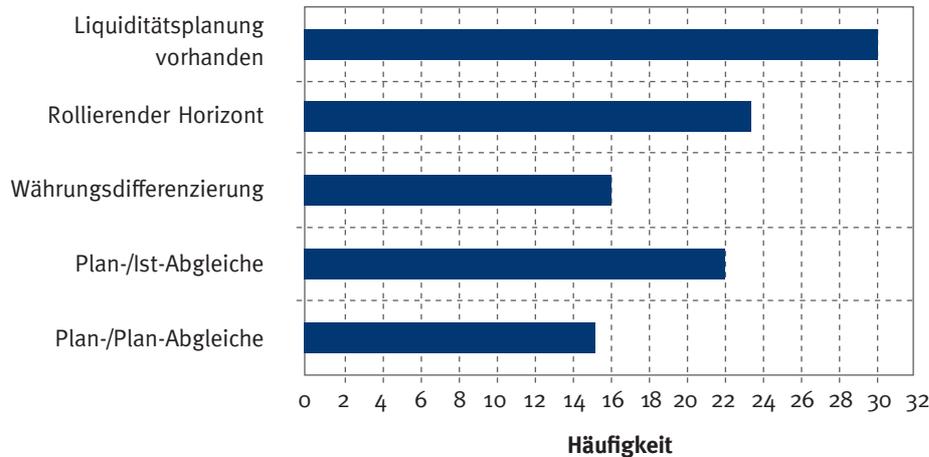
(Angaben in alphabetischer Reihenfolge)

### Teilnehmer Treasury Summit 2005

Alfred C. Toepfer International GmbH  
BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH  
Celesio AG  
Continental AG  
Haniel Finance Deutschland GmbH  
Henkel KGaA  
Jenoptik AG  
Mondi Packaging AG  
OMV AG  
RAG AG  
Verbundgesellschaft AG  
voestalpine AG  
Wienerberger AG

„75 % der Teilnehmer stufen Liquiditätsmanagement als wichtigste Aufgabe im Treasury ein.“

## Treasury Summit 2004–2006



### Liquiditätsplanung – unterschiedlichste Strukturen

Es gibt keine allgemein gültigen Vorgaben zum „richtigen“ Aufbau einer Liquiditätsplanung. Planungskategorien, Planungshorizont und Granularität der Planung sind aus dem Grundgeschäft und unter Berücksichtigung von dessen Besonderheiten systematisch herzuleiten. Während die Rollierung der Planung und die Beibehaltung eines gleichbleibenden Planungshorizonts bei den meisten Unternehmen etabliert zu sein scheint, wird nur bei der Hälfte der bisherigen Treasury-Summit-Teilnehmer währungsdifferenziert geplant.

Plan-/Ist-Abgleiche, wie sie bei 22 Unternehmen zum Einsatz kommen, eignen sich nicht nur zur Verbesserung der Planungsqualität. Je intensiver diese als Datenbasis für statistische Abweichungsanalysen genutzt werden, desto plausibler können mögliche Zukunftsszenarien quantitativ dargestellt werden.

Weniger häufig als Plan-/Ist-Abgleiche werden Plan-/Plan-Abgleiche vorgenommen. Von 32 analysierten Unternehmen setzen diese nur 15 Unternehmen ergänzend zu ihrer Liquiditätsplanung zur qualitativen Überprüfung der Belastbarkeit ihrer Planzahlen ein.

Als plakativste Methode, Liquiditätsrisiken zu visualisieren, scheinen sich Stress-Tests etabliert zu haben. Einige der teilnehmenden Unternehmen geben sogar in ihren Richtlinien genaue Vorgaben, welche Faktoren (z. B. strukturelle Umsatzeinbrüche, Projektausfälle, höhere Gewalt etc.) für die Konstruktion derartiger „Worst Case“-Szenarien zu berücksichtigen sind. Ein Ansatz, der nicht nur aufzeigt, dass Liquiditätsplanung nie zu einer Punktlandung führen kann, sondern auch eine Grundlage für die betragsmäßige Festsetzung einer Liquiditätsreserve schafft. ■

**Kontakt:** [el@slg.co.at](mailto:el@slg.co.at)

„Es gibt keine allgemein gültigen Vorgaben zum ‚richtigen‘ Aufbau einer Liquiditätsplanung.“

### Die Unternehmen

#### Teilnehmer Treasury Summit 2004

Beiersdorf AG  
Deutsche Lufthansa AG  
Metro AG  
Otto GmbH & Co KG  
Robert Bosch GmbH  
RWE AG  
SAP AG  
Siemens Financial Services GmbH  
Swisscom AG  
Tchibo Holding AG  
TUI AG

### Themenbereiche

- Basisinformationen: Struktur, Ressourcen, Systeme
- Ausrichtung Konzern-Treasury
- Regelwerk im Treasury
- Cash-Management und Bankenpolitik
- Corporate Finance
- Planung und Berichtswesen
- Risikomanagement: Liquidität, Länder und Kontrahenten
- Risikomanagement: Marktrisiken und unternehmensweites Risikomanagement
- Betriebliche Pensionsverpflichtungen
- Transparenz finanzieller Risiken im Geschäftsbericht



## Treasury-Prüfung

Im Herbst 2006 fanden zwei Durchgänge der Treasury-Prüfung statt. Wir freuen uns, dass sämtliche Kandidaten die Prüfung bestanden haben und gratulieren herzlich!

### Prüfung in Frankfurt

Matthias Boger, EnBW  
Nicole Hubrig, Stadt Salzgitter  
Elke Illhardt, Mahle International  
Nils Pooth, Fiege Deutschland  
Anja Richter, Entsorgung Dortmund  
Thomas Stärkel, Lufthansa Airplus

### Prüfung in Wien

Mathias Daniel, Hilti  
Heike Hohl, Wacker Chemie  
Sarah Lückemeyer, Belfor International  
Jens Schuhmacher, NEC Display Solutions  
Mag. (FH) Thomas Steiner, Deutsche Bank  
Markus Trapp, Franz Binder  
Dirk Wahlen, MEAG  
Marion Witt, Veolia Cargo Deutschland  
Birgit Zehetmayer, SLG



Damit stehen nun auch die besten Prüfungsabsolventen des Jahres 2006 fest:

#### Platz 1

Matthias Boger  
EnBW Energie Baden-  
Württemberg AG

#### Platz 2

Dirk Wahlen  
MEAG Munich Ergo  
Asset Management GmbH

#### Platz 3

Markus Trapp  
Franz Binder GesmbH

## 1. Modul in Wien

Vom 20. November bis 1. Dezember 2006 fand in Wien ein erstes Modul des Lehrganges „Grundlagen Treasury-Management“ statt. Die Veranstaltung war schon Wochen im Voraus ausgebucht, dementsprechend groß war die Teilnehmerzahl (23). Wie auch bei den vergangenen Lehrgängen waren die Teilnehmer mit den gebotenen Inhalten sehr zufrieden. Abseits vom Lernstress lud das überdurchschnittlich warme Wetter zu Stadtbesichtigungen ein. Viele der Teilnehmer werden sich im Frühjahr 2007 beim zweiten Modul wiedersehen.

Wenn Sie einen GTM-Lehrgang als TeilnehmerIn oder ReferentIn besucht haben, schicken Sie uns bitte Neuigkeiten oder Tipps an [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

# TreasuryExpress

Der Lehrgang für Führungskräfte: Strategische Ziele im Treasury erkennen, definieren und umsetzen.

**D**er Lehrgang TreasuryExpress dauert nur eine Woche und ist, wie der Name andeutet, ein sehr komprimierter Kurs, der sich an Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus dem Finanzbereich richtet. Der TreasuryExpress eignet sich auch hervorragend als Aufbaulehrgang zu den Basismodulen „Grundlagen Treasury-Management“.

Sie lernen, strategische Ziele im Treasury zu erkennen, zu definieren und umzusetzen. Anhand eines durchgängigen Fallbeispiels, das größtenteils in Gruppenarbeiten gelöst und im Anschluss besprochen wird, werden sämtliche Themen des Treasury-Managements erarbeitet.

Neben Bankenpolitik, Cash-Management, Liquiditätsplanung, Unternehmensfinanzierung und Marktrisikomanagement wird auch die Vorgehensweise bei einer Treasury-Systemauswahl diskutiert.

Abseits des Lehrganges lädt die Gegend um den Spitzingsee zu entspannenden Spaziergängen – im Sommer wie im Winter – im Anschluss an die Seminartage ein. Gemeinsame Abendveranstaltungen fördern das gegenseitige Kennenlernen und Networking.

Der Kurs findet zwei Mal im Jahr statt. Seit dem Jahr 2000 haben schon 300 Personen am Lehrgang teilgenommen. Wie auch beim Grundlagenlehrgang gilt: Aufgrund der beschränkten Teilnehmerzahl und der großen Nachfrage ist eine frühzeitige Anmeldung der sicherste Weg, sich einen Platz beim Treasury-Express zu sichern.

#### Die nächsten Termine sind:

2. bis 6. Juli 2007

26. bis 30. November 2007

**Kontakt:** [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)



- Germany
- Switzerland
- Canada



Erleben Sie die

**TRDB**  
TREASURYDATABASE

beim

## 19. Finanzsymposium Mannheim

18.-20. April 2007

++ Mit Praxis-Vorträgen aus Kundenkreisen: ++ stop ++ Flextronics, Wien ++ stop ++ Hilti AG, Schaan ++

\* Nähere Informationen telefonisch unter: +49 7822 4460-0 oder im Internet unter: [www.bellin.de](http://www.bellin.de)

# Die Liquidität im Griff

Stetige Verbesserung der Vorhersagegenauigkeit lässt sich durch methodisches Vorgehen erzielen. Der Blick in die Glaskugel gehört der Vergangenheit an.



**Matthias Grübl**  
ist Leiter Auslandscontrolling der DAW KG

## 1. Ausgangssituation

Die DAW KG, der größte private Baufarbenhersteller Europas mit fast EUR 760 Mio. Umsatz, erwirtschaftet rund 25 % ihrer Umsätze im Ausland. Der Umsatz wird mit ca. 30 Auslandsgesellschaften realisiert. Die Gesellschaften sind hauptsächlich mit Konzernkapital in Form von Eigenkapital, Lieferantenverbindlichkeiten und Darlehen finanziert. Im Ausland findet weiterhin ein großes Wachstum statt. Zur Realisierung des Wachstums wird insbesondere in folgende Themen investiert: Aufbau von Produktionskapazitäten, Aufbau von Umlaufvermögen, Personal und Werbung. Die Anforderungen an eine transparente Darstellung der tatsächlichen und der zukünftigen Liquiditätssituation, insbesondere im Auslandsgeschäft, sind gestiegen. Die Gesellschaften haben unterschiedliche Software ohne eine einheitliche Systemanbindung.

## 2. Projektziele

Aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation wurde ein Projekt zur transparenten Darstellung der Liquiditätssituation im Konzern mit SLG ins Leben gerufen. Ziele des Projekts waren:

1. Erhebung aller Finanzaktiva und -passiva (=Nettoliiquidität, siehe Abbildung)
2. Planung der weiteren Entwicklung dieser Netto-Liquidität

Die zentrale Maßgabe bei der Herleitung der Planwerte war, eine hohe Vorhersagegenauigkeit sicherzustellen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Planungsfehler mithilfe von Soll-Ist-Vergleichen leicht identifizieren zu können. Zudem sollte die Informationsbeschaffung der Plan- und Ist-Werte und die Auswertung dieser Daten mit einem geringen Arbeitsaufwand möglich sein.

## 3. Umsetzung der Projektziele

Die Umsetzung der Projektziele machte eine Arbeitsteilung zwischen Schwabe, Ley & Greiner und der DAW KG notwendig. Folgende Aufgaben wurden im Zuge dessen durch Schwabe, Ley & Greiner erledigt:

- Aufbau einer Datenbank für Bankbestandsmeldungen und Liquiditätsplanungen
  - Definition der Art der Datenerhebung für Ist- und Planwerte (Eingabemaske, Internet)
  - Umsetzungsbegleitung inkl. Schulungen
  - Erstellen von „Business Objects“-Berichten
- Die Definition einer Vorgehensweise zur Herleitung der Plan- und Ist-Werte war hingegen Aufgabe der DAW KG.

### Zum 1. Projektziel: Erhebung der Ist-Nettoliiquidität

Es sollten gruppenweite, wöchentliche und aktuelle Informationen über die jeweiligen Finanzpositionen aller im Konzern bestehenden Gesellschaften bereitgestellt werden.

Als gemeinsame Anbindung der Auslandsgesellschaften an die Muttergesellschaft dient das Internet, über das die Daten in eine zentrale Datenbank gelangen.

Es wurde ein Erfassungsformular definiert, in dem alle Daten pro Dateneinheit wie zum Beispiel pro Bank bzw. Kassenbestand wöchentlich und vollständig erfasst werden mussten.

Von SLG wurden verschiedene Berichtsabfragen eingerichtet, die den Zugriff auf die in der Datenbank hinterlegten Werte ermöglichen.

### Zum 2. Projektziel: Planung der weiteren Entwicklung der Netto-Liquidität

Zur Planung der Netto-Liquidität ist es im SLG-Konzept vorgesehen, über die Planung operativer Einzahlungen (z. B. Debitorenzahlungen) abzüglich geplanter operativer Auszahlungen (z. B. Personalkosten) die Entwicklung der Netto-Liquidität vorherzusagen.

Gewählt wurde die Methode der Indirekten Liquiditätsplanung auf Basis der GuV und der Bilanz des bestehenden Excel-Reportings. Grundsätzlich ist die indirekte Methode gut für längerfristige Vorhersagen geeignet, da sie von „großen“ Zahlen ausgeht. So wird beispielsweise nicht das Zahlungsverhalten einzelner Kunden geplant, wie bei der direkten Methode, sondern die Veränderung des gesamten Forderungsbestands anhand der Kennzahl „Forderungsreichweite“. Ein grundsätzlicher Nachteil der indirekten Methode ist,

„Zentrale Maßgabe bei der Herleitung der Planwerte war, eine hohe Prognosegenauigkeit sicherzustellen.“

dass mit stark aggregierten Positionen wie dem GuV-Ergebnis oder der Abgrenzungsposition Rückstellungen gearbeitet wird. Stark aggregierte Größen sind schwierig zu planen und auch Planungsfehler schwer zu identifizieren. Dieses Problem wird gelöst, indem die Abgrenzungspositionen wie „Sonstige Rückstellungen“ oder „Sonstige Verbindlichkeiten“ in ihre Bestandteile zerlegt werden. Auch das Ergebnis der GuV wird wieder in die einzelnen Aufwands- und Ertragspositionen aufgeteilt. Werden im Weiteren die Veränderungen einzelner bilanzieller Abgrenzungspositionen entsprechenden Aufwands- und Ertragspositionen der GuV gegenübergestellt, erhält man die Zahlungswirksamkeit (z. B.: Bonusaufwand – Veränderung der Bonusrückstellung = Auszahlung Bonus). Die Salden der gegenübergestellten Positionen werden in einzelnen operativen Ein- und Auszahlungskategorien zusammengefasst (siehe Abbildung) und stehen so als Ausgangspunkt für die spätere Soll-Ist-Abweichungsanalyse zur Verfügung.

#### Ermittlung und Erfassung der Plan- und Ist-Werte der operativen Zahlungsströme

Allen Gesellschaften wird ein einheitliches, klar strukturiertes Vorgehen zur Ermittlung der Planwerte vorgegeben. Dadurch ist das Risiko reduziert, dass Planwerte vergessen werden. Aufgrund der engen Verbindung zum bestehenden Reporting sind die Werte der Liquiditätsplanung zur GuV-Planung überleitbar. Neben der Planung der GuV-Zahlen werden bestimmte Bilanzpositionen mithilfe von Reichweitenkennzahlen vorhergesagt (z. B. Forderungsreichweite in Tagen).

Die Veränderungen der „Sonstigen Forderungen“, „Sonstigen Verbindlichkeiten“ und „Sonstigen Rückstellungen“ müssen je GuV-Position berücksichtigt werden. Durch Anpassen der Bankpositionen wird die Bilanz zum Ausgleich gebracht.

Im Rahmen der Ist-Rechnung ist es notwendig, die Sammelpositionen der Bilanz wie „Sonstige Rückstellungen“ oder „Sonstige Verbindlichkeiten“ in jenem Detaillierungsgrad unterschiedlichen Konten zuzuweisen, wie geplant wurde. So ist es möglich, die jeweiligen Veränderungen der Ist-Abgrenzungspositionen den GuV-Werten ohne manuellen Aufwand gegenüberzustellen, um daraus die Ist-Werte der Zahlungskategorien zu ermitteln. Die Ist- und Planwerte der jeweiligen Zahlungskategorien werden in einem Übersichtsblatt gesammelt.

Abschließend erfolgt ein Upload der Plan- und Ist-Werte in die zentrale Datenbank.

Sicherlich ist eine Zahlungskategorie nur so genau, wie Abgrenzungspositionen den entsprechenden GuV-Positionen zugeordnet werden können. Es ist sofort klar, dass hier mit Verallgemeinerungen gearbeitet werden muss. Jedoch ist das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, nämlich mit geringstem Aufwand eine ausreichend genaue Planung zu erhalten. Was ausreichend heißt, muss die Erfahrung zeigen. Daher müssen im Rahmen festgestellter größerer Abweichungen größere Detaillierungsgrade bei der Aufteilung der Abgrenzungspositionen eingerichtet werden.

#### 4. Die stetige Verbesserung der Planungsqualität

Eine Qualitätsverbesserung bei der Planung lässt sich durch eine regelmäßige Soll-Ist-Abweichungsanalyse erzielen. Als Ausgangspunkt werden die operativen Zahlungskategorien gewählt. Jede einzelne Zahlungskategorie stellt die Differenzen zwischen

- Aufwands- bzw. Ertragsposition und
- den entsprechenden Veränderungen der Abgrenzungspositionen dar.

Werden in den Detailpositionen Abweichungen festgestellt, lässt sich der Hintergrund falscher Einschätzung leicht identifizieren.

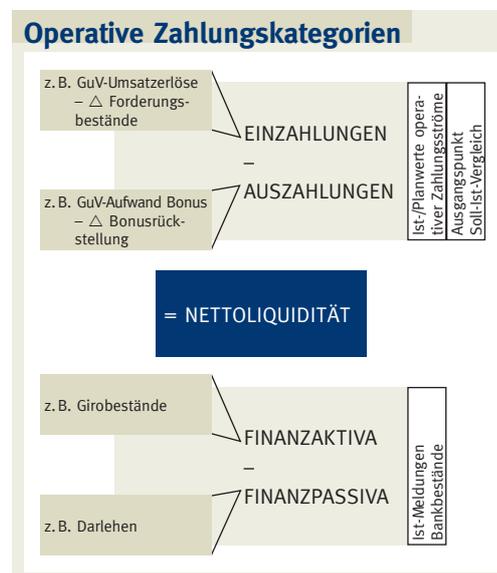
#### 5. Ausblick

Der stetige Lernprozess sollte durch konkrete Maßnahmen begleitet werden, damit der Planer sieht, welche Konsequenzen eine falsche Planung mit sich bringt – beispielsweise können höhere Bankbestände identifiziert und eingezogen werden. ■

Kontakt: [matthias.gruebl@daw.de](mailto:matthias.gruebl@daw.de)  
[johannes.bari@daw.de](mailto:johannes.bari@daw.de)



**Johannes Bari**  
ist Mitarbeiter im  
Bereich Auslandscontrolling der DAW KG



„Durch die klar strukturierte Vorgabe ist das Risiko reduziert, dass Planwerte vergessen werden.“

# TreasuryLog- Leserumfrage 2006

TreasuryLog möchte seinen Lesern einen Mehrwert bieten. So wurden in einer Umfrage die Lesegewohnheiten, die Zusammensetzung unserer Leserschaft und die beliebtesten Themen und Beiträge eruiert.



**Matthias Veit**  
ist Berater bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**E**twa alle zwei Jahre führen wir unter den Lesern unserer Zeitschrift TreasuryLog eine Umfrage durch, die uns hilft, Ihre Interessen noch besser zu verstehen und das Leseverhalten zu analysieren. Ende November 2006 wurde wieder eine derartige Umfrage durchgeführt, knapp 300 Leser haben geantwortet.

## Leseverhalten

Über 90 % der TreasuryLog-Adressaten lesen die Zeitschrift regelmäßig. Die durchschnittliche Zeit, die für das Lesen aufgewendet wird, ist seit 2002 steigend: Etwa die Hälfte liest eine Ausgabe zehn bis 20 Minuten, mehr als 25 % sogar über 20 Minuten lang. Das ist insofern beachtlich, als Printmedien zugunsten von Online-Medien und Newslettern in immer größerem Wettbewerb stehen. Vier von fünf Lesern beziehen auch Newsletter (vor allem von Banken – fast 60 %). Wir werden deshalb weiterhin den Service anbieten, die Zeitschrift noch vor dem Erscheinungsdatum per E-Mail zu versenden und die aktuelle Ausgabe von unserer Homepage [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) herunterzuladen zu lassen. Fast 3.000 Leser nutzen dies bereits.

## Beliebteste Beiträge

In jeder Ausgabe der Zeitschrift wird ein Schwerpunktthema behandelt. Wir freuen uns, dass diese Art der Berichterstattung großen Anklang unter der Leserschaft findet. Die beliebtesten Beiträge sind die Einzelartikel, die von Experten aus Unternehmen sowie Beratern von SLG verfasst werden. Diese Artikel werden von allen Adressaten gelesen, knapp

dahinter rangieren die „Tipps und Trends“, kurze Statements zu aktuellen Entwicklungen im Finanzbereich und nützliche Hinweise.

## Themengebiete

Die aus Sicht der Leser interessantesten und wichtigsten Themengebiete im TreasuryLog sind Liquiditäts-, Cash- und Risikomanagement sowie Unternehmensfinanzierung. Daran hat sich seit der letzten Umfrage wenig geändert. Artikel zu Treasury-Systemen werden seit 2002 immer beliebter, auch Excel-Tipps werden gerne gelesen und für wichtig erachtet.

## Adressaten

Aktuell wird TreasuryLog von mehr als 18.000 Adressaten bezogen. In den meisten Fällen wird die Zeitschrift innerhalb der Abteilung oder des Unternehmens an Kolleginnen und Kollegen weitergereicht, sodass jede Ausgabe von durchschnittlich 2,6 Personen gelesen wird. (Was hochgerechnet über 45.000 Leser bedeuten würde).

55 % unserer Leser sind Führungskräfte, 45 % sind Fachkräfte. 70 % kommen aus dem Finanz-/Treasury-Bereich oder dem Rechnungswesen, etwa 15 % aus dem Fachbereich einer Bank, die übrigen 15 % teilen sich auf Controlling, Marketing und andere Bereiche auf.

Wir danken an dieser Stelle allen Teilnehmern an der Umfrage und freuen uns, Sie weiterhin mit aktuellen Informationen sowie nützlichen Tipps und Trends versorgen zu dürfen! ■

**Kontakt:** [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

„Die Leserumfrage zeigte: Im Finanz- und Treasury-Bereich hat TreasuryLog die höchste Reichweite aller Fachzeitschriften.“

## Die kommenden Ausgaben von TreasuryLog:

TreasuryLog 2/2007	Treasury Systeme	12. März 2007
TreasuryLog 3/2007	19. Finanzsymposium	12. Juni 2007
TreasuryLog 4/2007	Corporate Finance	10. September 2007
TreasuryLog 5/2007	Portfolio- und Risikomanagement	12. November 2007

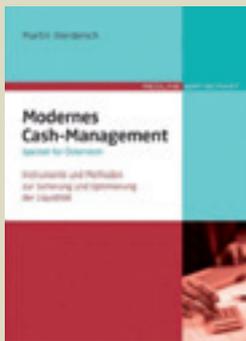
## In eigener Sache

Unsere Weihnachtsspende 2006 in Höhe von 5.300 Euro ging an die Volkshilfe Oberösterreich Flüchtlings- und MigrantInnenbetreuung, um Frauen mit Migrationshintergrund Deutschkurse zu ermöglichen. Wir hoffen, dass wir mit unserer Spende den teilnehmenden Frauen bessere Entwicklungschancen in Österreich bieten können.

Wer auch dazu beitragen will, ist herzlich eingeladen: [www.fluechtlingsbetreuung.at](http://www.fluechtlingsbetreuung.at)

## Tipps, Trends, News

### Modernes Cash-Management. Speziell für Österreich (gebundene Ausgabe)



Ein Überblick über alle praxisrelevanten Instrumente des zeitgemäßen Finanzmanagements.

Durch die sich rasant ändernde Finanzkultur in Europa, vor allem durch die Einflüsse der Basel-II-Regulierungen, rückt

das aktive Cash-Management stärker ins Bewusstsein vieler Finanzverantwortlicher. Um Geld dorthin zu steuern, wo es gebraucht wird, müssen Finanzmanager auf dem neuesten Stand sein. Vieles hat sich in den letzten Jahren verändert, zahlreiche Neuentwicklungen im EDV-Bereich beeinflussen das Geschäft.

Finanzexperte Martin Werdenich zeigt Managern mit Finanzverantwortung hier die neuesten Trends, Regeln und Entwicklungen auf.

Gebundene Ausgabe: 200 Seiten  
Verlag: Redline Wirtschaftsverlag  
Auflage: 1 (September 2006)  
ISBN: 3-63601-323-8

### Finanzplanbasierte Messung und Steuerung des Liquiditätsrisikos

Da Zahlungsunfähigkeit zur Eröffnung eines Insolvenzverfahrens und damit häufig auch zum Untergang von Unternehmen führt, zählt die Sicherstellung der Liquidität zu den fundamentalen Aufgaben der Unternehmensführung. Das zentrale Instrument der Liquiditätssicherung, die Finanzplanung, ist jedoch mit dem Mangel behaftet, der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen nicht hinreichend Rechnung zu tragen, woraus dem Unternehmen ein Liquiditätsrisiko entsteht. Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Arbeit auf der Basis der Finanzplanung verschiedene Ansätze zur Messung des Liquiditätsrisikos entwickelt, die sich auf die Methodik des im Bankensektor üblichen Value-at-Risk-Konzepts stützen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie eine Steuerung des Liquiditätsrisikos auf der Basis der konzipierten Messansätze grundsätzlich vorgenommen werden kann.



Paperback: 259 Seiten  
Verlag: Wissenschaft & Praxis/BRO  
ISBN: 3-89673-422-9

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 [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)).

## Impressum

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber:** Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margarettenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://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:** Adrian Boutellier, Helmut Taurer, Robert Hartl-Clodi, Stefan Peneder, Christoph Siller, Philip Petit, Georg Behm, Axel Baumgart, Thomas Mussweiler, Edith Leitner, Matthias Grübl, Johannes Bari, Matthias Veit, Georg Erhart, Ursula Berenda, Dominik Handler **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](mailto:cpg@cpg.at) **Artdirektion:** CPG (Gerald Fröhlich) **Layout:** CPG (Gabriele Gfrerer) **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 Verlagsbeilage der Invesco Asset Management Österreich GmbH.

**| 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 |**

