

TREASURYLOG

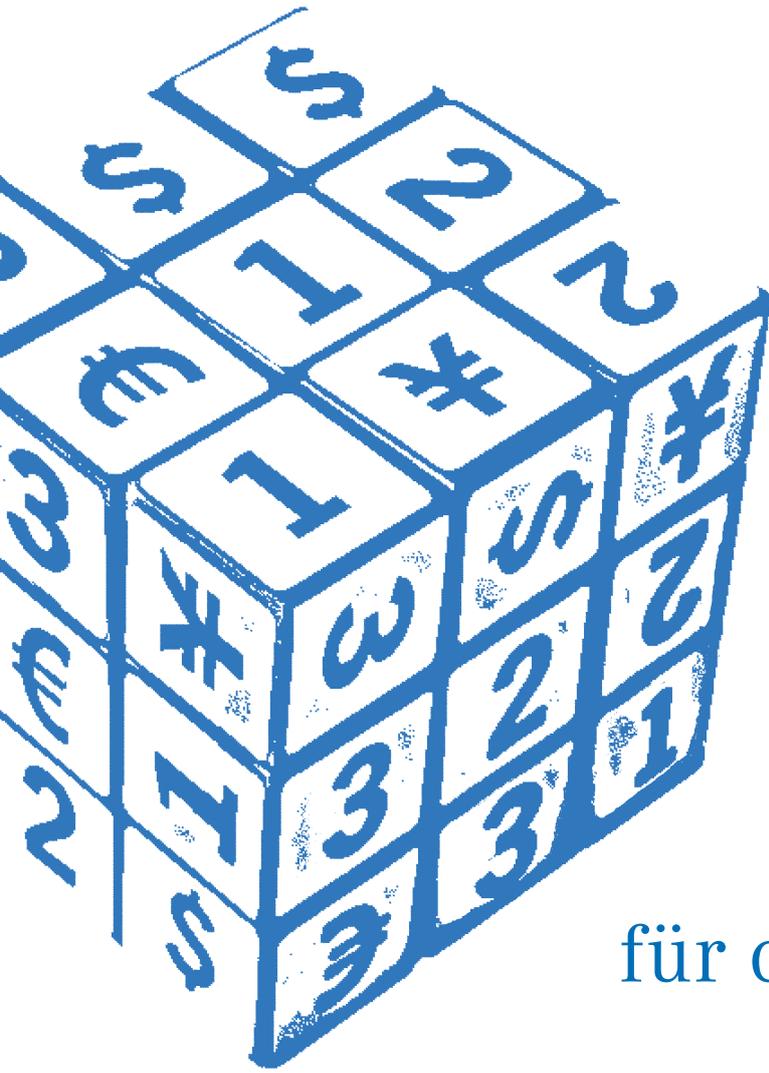
Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von Schwabe, Ley & Greiner



3
2008

20. Finanzsymposium

Editorial	3
Bankverbindungen in Deutschland	4
Integration und Partnerschaft	6
System-Foren: Vielfältige Anforderungen	10
Cash Management in 20 Jahren	14
Das 20. Finanzsymposium im Überblick	16
Transparenzpreis: Glasnost im Konzernabschluss	18
Vom Zahlenmenschen zum Werttreiber	22
Deutschlandpolitik – Lehren aus der Geschichte	24
Workshops: Fragestellungen der Praxis	26
Treasurer-Foren: Unternehmensfinanzierung bis Zahlungsformate	28
Tipps, Trends, News und Impressum	34



Komplexe Dinge
einfach machen.
Führende Lösungen
für den anspruchsvollen
Zahlungsverkehr.

Über die passende Lösung für Ihren Zahlungsverkehr müssen Sie sich nicht den Kopf zerbrechen. Als einer der Top-3-Zahlungsverkehrsanbieter in Deutschland bieten wir Ihnen professionelle Dienstleistungen nach Ihren Anforderungen. Egal ob Sie standardisierte oder hochkomplexe Transaction Services-Produkte benötigen: Ihr persönlicher Ansprechpartner entwickelt gemeinsam mit Ihnen die passende Lösung.

Wir verfügen über das Know-how, kreative Ideen und die Infrastruktur. So können Sie von den Vorteilen eines hochprofessionellen Transaktionssystems profitieren: sicherer, einfacher und schneller Zahlungsverkehr, reibungslose Abwicklung und hohe Flexibilität.

Fordern Sie uns unter 0211 826-8480 oder senden Sie eine Mail an transactionservices@westlb.de.

www.transactionservices.westlb.de





Liebe Leserinnen und Leser!

Gleich zwei Jubiläen wurden beim diesjährigen Finanzsymposium von 16. bis 18. April in Mannheim gefeiert: Die Leitmesse für Treasurer und Finanzverantwortliche von Unternehmen im deutschsprachigen Raum fand zum 20. Mal statt, während der „Erfinder“ und Organisator dieser Veranstaltung, Schwabe, Ley & Greiner, ebenfalls in das 20. Jahr seines Firmenbestehens ging. Zwei Jahrzehnte stetig wachsender Erfolg – für das 20. Finanzsymposium bedeutete dies eine besondere Herausforderung, um dem Fachpublikum die neuesten Trends und Lösungen im Treasury zu präsentieren. Über 1.800 Personen, mehr als je zuvor, nahmen in elf Diskussionsforen, 153 Workshops und zahllosen Einzelgesprächen an einem regen Informations- und Gedankenaustausch teil.

Beinahe „visionär“ waren die Themen der Podiumsdiskussionen, in denen Vorstände und Finanzverantwortliche aus Großkonzernen und mittelständischen Unternehmen ihre Sicht der Treasurer-Zukunft darstellten. Die Diskussionen boten mehrfach Gelegenheit, über den Tellerrand des operativen Alltags zu blicken und die eigenen Aufgaben mit unternehmerischen Zielen und ökonomischem Umfeld in Beziehung zu setzen.

Ein aufmerksames Publikum fand sich auch bei den System- und Treasurer-Foren ein, bei denen thematisch unterschiedliche praxisrelevante Themenkomplexe beleuchtet wurden. Die Referenten wussten recht plastisch auch von den „Mühen der Ebene“ zu berichten. Unter anderem wurden „besondere“ Umstände einer Treasury-Management-System-Einführung und die Anforderungen an das System im Rahmen der Treasury-Zentralisierung erörtert (ab S. 10). Akquisitionsfinanzierung – in großem Stil und mit neuen Finanzierungsprodukten – war eines der Themen der Treasurer-Foren am Freitag. Deutlich wurde wieder einmal der Wert des Gutes „Liquidität aus eigener Kraft“ in Zeiten knapper Kreditvergabe dargestellt (ab S. 28).

Der Gastvortrag des ehemaligen Bundespräsidenten Dr. Richard von Weizsäcker bildete den unbestreitbaren Höhepunkt der dreitägigen Veranstaltung: Weizsäcker zog die jüngere deutsche Geschichte als Lehrbeispiel für ein noch größeres geeintes Europa heran und skizzierte die Rolle der EU im internationalen Zusammenwirken. Eine vorbildliche Darstellung von Risiken in Geschäftsberichten war Gegenstand des Transparenzpreises, den SLG alljährlich im Rahmen des Finanzsymposiums an Unternehmen vergibt. Dieses Jahr überraschten einige Neuaufsteiger (S. 18).

Quasi einen „präsidialen Glückwunsch“ erhielten die besten drei Absolventen des Grundlagenlehrgangs Treasury Management, die vom Gratulanten Richard von Weizsäcker auf die Bühne gebeten wurden. Wer sie sind, zeigen wir auf S. 21. Einen weiteren glücklichen Gewinner ermittelte die abschließende Verlosung des diesjährigen Finanzsymposium-Preises: Ein Porsche Cabrio wird dem Gewinner an einem hoffentlich sonnigen Wochenende Freude bereiten.

Unser besonderer Dank geht an dieser Stelle an die Hauptsponsoren Commerzbank, Deutsche Bank, Dresdner Bank und WestLB. Sie und alle anderen an dieser Stelle nicht genannten Sponsoren haben gemeinsam mit den Anbietern, Referenten und den zahlreichen Besuchern am Erfolg dieser Veranstaltung mitgewirkt.

Wir freuen uns, Sie im kommenden Jahr von 22. bis 24. April 2009 (wieder) in Mannheim beim 21. Finanzsymposium begrüßen zu dürfen!



SCHWABE, LEY & GREINER

Bankverbindungen in Deutschland

Die Ergebnisse der alle zwei Jahre stattfindenden Umfrage von SLG zu den Bankverbindungen in Deutschland dienen als „Fernlicht“ für Trends im Finanz- und Treasury-Management in Unternehmen.



Georg Ehrhart
ist Partner bei Schwabe,
Ley & Greiner
ge@slg.co.at

„Wachsende
Aufgaben und zuneh-
mende Komplexität
– und dies bei
gleichbleibender
Mitarbeiterzahl.“

Seit 2001 führt Schwabe, Ley & Greiner (SLG) im Auftrag namhafter Banken eine anonyme, statistisch repräsentative Studie durch, um die Finanzleiter und Treasurer größerer Unternehmen über deren Bankverbindungen und Finanz-Management zu befragen. Die Ergebnisse dienen als zuverlässiges „Fernlicht“ für das Treasury Management im Unternehmen.

Neben wichtigen Trends für das Firmenkundensegment bieten die Ergebnisse den auftraggebenden Banken auch wichtige Rückschlüsse für die Weiterentwicklung ihrer Produktpalette, die Optimierung ihrer Services oder ihre Positionierung als Anbieter in diesem Kundensegment.

Die aktuelle Befragung erfolgte zwischen September 2007 und Januar 2008. Die Grundgesamtheit umfasste die etwa 8.000 Unternehmen in Deutschland mit einem Umsatz zwischen EUR 50 Mio. und 10 Mrd. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf das Teilsegment mit einem Umsatz zwischen EUR 125 Mio. und 10 Mrd. und werden für die Unternehmen zusammengefasst.

Treasurer werden die Anzahl der Bankverbindungen weiter reduzieren

Die Treasury-Abteilungen deutscher Unternehmen sehen sich im Zuge der Internationalisierung ihrer Geschäfte seit Jahren mit wachsenden Aufgabenstellungen und zunehmender Komplexität konfrontiert – aber dies bei einer annähernd gleichbleibenden Anzahl von Mitarbeitern: 76 % der Unternehmen beschäftigen weiterhin nur bis zu drei Personen im Treasury Management, nur in 9 % der Firmen sind es mehr als fünf Personen.

Der steigende Produktivitäts- und Effizienzdruck im Treasury-Bereich bewirkt die zunehmende Automatisierung von Prozessen und den Abbau von Bankverbindungen. Unterhielten die Unternehmen 2001 in Deutschland noch durchschnittlich zwölf Bankverbindungen, so waren es 2005 nur noch

8,4; für 2007 wurden 7,2 prognostiziert. In all den Jahren hielten die Unternehmen diese Prognose für die jeweils nächsten zwei Jahre ein, allerdings nicht 2007: Die Unsicherheit bei der Konsolidierung der deutschen Banklandschaft dürfte dazu wesentlich beigetragen haben, weil sämtliche Landesbanken während der letzten beiden Jahre in Sondierungsgesprächen standen. Auf welche Banken sollte man demzufolge setzen?

Die Anzahl der Hauptbanken, mit denen zumindest 20 % des Volumens in einem Geschäftsbereich abgewickelt werden, liegt seit der letzten Studie bei durchschnittlich 2,9 Instituten. Hinsichtlich der Marktanteile konzentrieren sich insgesamt 60 % bis 70 % des Volumens je Produktbereich auf die größten vier Privatbanken sowie den Sparkassensektor.

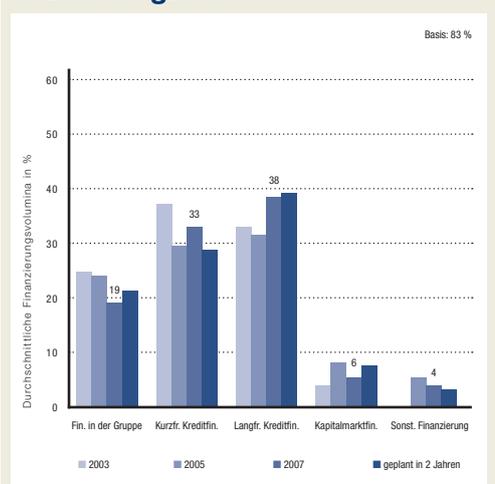
Offenheit und Partnerschaft sowie Fachkompetenz bleiben voran

Was sind nun die aus Firmenkundensicht wichtigsten Kriterien bei Geschäftsbeziehungen mit einer Bank? Allgemein werden die Banken bei den qualitativen Faktoren ein wenig besser benotet als 2005. An erster Stelle bei der qualitativen Bewertung steht weiterhin das Kriterium „Offenheit/Partnerschaft“, gefolgt von der „Fachkompetenz der Gesprächspartner“ und dem „Preis-Leistungs-Verhältnis“. Diese Wertungen unterstreichen den noch vorhandenen Wettbewerb und ermöglichen den Banken die Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen neben dem Preis. (In einem Oligopol oder einem Markt mit hoher Bankkonzentration rückt das Preis-Leistungs-Verhältnis zunehmend an die erste Stelle.) Die Kriterien „Abwicklungsqualität/Fehlerlosigkeit“ und „Entscheidungsfreudigkeit“ folgen auf den Plätzen.

Wirft die Krise bereits ihre Schatten voraus?

Der Finanzierungsmix im Firmenkundensegment besteht zu rund 19 % des Finanzierungsvolumens aus interner Gruppenfinanzierung, zu

Finanzierungsmix



33 % aus kurz- und zu 38 % aus langfristiger Kreditfinanzierung. Die Kapitalmarktfinanzierung sowie sonstige Finanzierungsformen sind weiterhin von untergeordneter Bedeutung (mit einem Anteil von 6 % bzw. 4 %). Bis 2009 erwarten die Unternehmen keine wesentliche Änderung hinsichtlich der Zusammensetzung der Finanzierungsformen, was von den Ausläufern der Subprime-Krise im Befragungszeitraum überschattet sein mag.

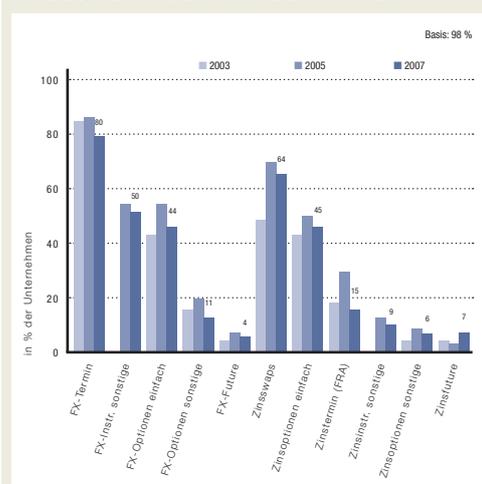
Die am meisten verwendeten Finanzierungsinstrumente bleiben Kontokorrent- und Geldmarktaufnahmen, gefolgt von kurzfristigen Krediten. Leasing (46 %) und Factoring (19 %) verloren gegenüber 2005 an Bedeutung.

Auf der Anlagenseite dominieren weiterhin kurzfristige Anlagen bei Banken (62 %), gefolgt von Anlagen in der Gruppe (22 %), die sich aufgrund operativer Mittelverwendung seitens der Unternehmen gegenüber 2005 deutlich reduzierten. Für die kommenden zwei Jahre erwarten die Treasurer, dass sich diesbezüglich wenig ändern wird. Nur Anlagen in Kapitalmarktprodukte gewinnen leicht, aber stetig an Bedeutung (12 %). Langfristige Anlagen bei Banken und sonstige Anlageprodukte spielen mit 4 % bzw. 3 % weiterhin untergeordnete Rollen.

Hinsichtlich der bevorzugten Anlageinstrumente gibt es keine Änderung: Geldmarktanlagen (87 %) und Kontokorrentkonten (82 %) dominieren, gefolgt von Fonds und Wertpapieren (jeweils zirka 20 %).

Cash Pooling wird von zirka 70 % der Unternehmen aktiv (als Pool-Führer) oder passiv (integriert im Pool der Muttergesellschaft) eingesetzt. Gegenüber der letzten Studie ist der Trend leicht rückläufig. Die Unsicherheit, die in den letzten beiden Jahren mit der Einführung von SEPA im Detail verbunden war, mag dazu beigetragen haben. Der geografische

Einsatz derivativer Instrumente



Fokus beim Pooling liegt weiterhin auf Deutschland (62 %), Westeuropa (Euro- und Nicht-Euro-Raum, 21 %) sowie den USA (8 %) und den EU-Beitrittsländern von 2004.

„Gentlemen prefer basics“

Derivative Instrumente werden von 72 % der befragten Unternehmen genutzt. Der Hauptgrund für deren Einsatz liegt (zu 87 %) in der Absicherung des Grundgeschäfts, bei 12 % ist darüber hinaus auch ein zusätzlicher Ergebnisbeitrag gewünscht, und 1 % der Firmen darf auch das Finanzergebnis spekulativ optimieren.

Devisentermingeschäfte (80 %) bleiben neben Zinsswaps (64 %) und einfachen Währungs- und Zinsoptionen (jeweils ca. 45 %) die gebräuchlichsten Instrumente. Hinsichtlich des geplanten Einsatzes von derivativen Instrumenten werden Zinsinstrumente generell öfter genannt als FX-Instrumente, wobei am häufigsten „einfache Zinsoptionen“ (46 %) verwendet werden dürften.

Schlusswort und Dank

Sobald sich die Konsolidierungswelle in Deutschland weiter fortsetzt, ist damit zu rechnen, dass mit der geplanten weiteren Straffung der Bankverbindungen der Druck auf Abläufe und Margen allseits zunimmt. Aus Treasury-Sicht bedeutet das eine „Keep it simple“, das andere „Keep it small“ – und aus Sicht der Banken, dass die aktuelle Krise (wieder) als Chance genutzt werden muss.

Wir bedanken uns sehr bei den Treasurern und Finanzverantwortlichen für die Teilnahme an der Studie und bei den Banken für deren Auftrag. Der Seminargutschein für jene Firmen, die geantwortet haben, ist bis zum 31. 12. 2008 gültig. (Das Seminarangebot finden Sie unter www.slg.co.at.)

„Die Mehrheit der befragten Unternehmen nützt derivative Instrumente zur Absicherung des Grundgeschäfts.“

Integration und Partnerschaft

Die Podiumsdiskussion „Treasury-Trends deutscher Unternehmen“ beleuchtete die künftige Rolle des Treasury und die Beziehung zu Banken. Mitunter mit recht plakativen Bildern.

Egal, von welchen finanziellen „Mega-Trends“ dieser Tage die Rede ist, ohne zentrales oder dezentrales Treasury sind diese nicht mehr zu bewältigen.

Starke Worte zu Beginn der ersten Podiumsdiskussion am Mittwoch, moderiert von SLG-Partner Jochen Schwabe. Dem Einwand, dies sei zu hoch gegriffen, setzte Frank Brockmann von der WestLB zwei aktuelle Beispiele entgegen: Klimawandel und demografische Entwicklung hätten neue Betätigungsfelder für Treasurer geschaffen. Die Bewirtschaftung von CO₂-Zertifikaten und Pensionsrückstellungen vor dem Hintergrund von regelmäßig nach oben revidierten Lebenserwartungen stellten zusätzliche Herausforderungen im Risiko-Management dar.

Diese gestiegene Komplexität müsse beherrschbar gemacht werden, sei es über den Organisationsablauf oder über die Banken als Kooperationspartner. Wobei die Zusammenarbeit nicht auf den Verkauf des Bankprodukts beschränkt sei, sondern sich bis hin zur Produktentwicklung erstrecken soll.

Beitrag zum Unternehmenswert

Hans-Peter Rupprecht, Leiter Treasury & Investment Management von Siemens Financial Services, meinte, Trends und Erwartungen würden von der Geschichte oft überholt, wie die Subprime-Krise zeige. Die Finanzmarktkrise werde noch eine geraume Zeit anhalten. Die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen und Abläufen würden sich fortsetzen und der Einfluss von Informationstechnologie zunehmen, jedoch: „Nicht alles ist anonymisierbar“, so Rupprecht, „fachkundige, gut ausgebildete Mitarbeiter werden immer notwendig sein.“

Robert Soja, Head of Corporate Finance and Controlling der mittelständischen Grünenthal GmbH, eines auf Schmerztherapie spezialisierten Pharmaunternehmens, räumte ein, dass das Treasury von Grünenthal bis vor einigen Jahren nicht eigenständig gearbeitet habe,

sondern „eher abwicklungstechnisch orientiert“ an das Rechnungswesen angehängt war. Wenn das Treasury zunehmend wertbeitragsorientiert ausgerichtet sein soll, müsse es in alle strategischen Entscheidungsprozesse wie Planung, Akquisition, Investition oder Unternehmensverkäufe eingebunden werden. Risiko-Management „muss im Unternehmen tief verankert werden, bis hin zur Geschäftsführung“. Liquiditätsplanung und Mittelbeschaffung müssen die Unternehmensstrategie begleiten können – das verlangt erhöhte Transparenz und einen erweiterten Planungshorizont. Statt der bisherigen Orientierung auf Umsatzwachstum und Rendite liege die Fokussierung nun auf Cash, eine Herausforderung für das Working Capital Management. Die zunehmende Internationalisierung der mittelständischen Unternehmen mache eine engere Anbindung der Konzerngesellschaften notwendig, womit ein „zentraleres Treasury über die Grenzen hinaus“ einhergehe mit einer Datenqualität, die ein gründliches Risiko-Management unterstütze. Um verstärkt wertorientierte Themen mit wenig Personal bearbeiten zu können, benötigen Unternehmen professionelle Systeme mit durchgängigem Workflow. Gerade für proprietäre Systeme wünscht sich der Grünenthal-Finanzmanager eine höhere Systemintegration.

Qualität der Information

Skepsis gegenüber Qualität und Verfügbarkeit von Information äußerte Jochen Stich, Group Treasurer der Salzburger Porsche Holding – mit EUR 12 Mrd. Umsatz ein reines Familienunternehmen. „Wenn jede Information zu jedem Zeitpunkt verfügbar ist, ist dann auch ihre Qualität gewährleistet?“, fragte Stich und betonte, sich nicht zu überstürzten Handlungen drängen zu lassen: „In der Ruhe liegt die Kraft.“ Wichtig sei es, qualitative Entscheidungsgrundlagen zu etablieren. Krisen wie die des Subprime-Marktes rückten das Treasury weiter in den Mittelpunkt. Nachteil: Der „Regu-

„Die Finanzmarktkrise ist noch nicht vorbei und wird noch eine Weile andauern.“

SIE HABEN EINE VISION. WIR VERWIRKLICHEN SIE MIT IHNEN GEMEINSAM.

Wer seine Geschäftsziele erreichen will, braucht den richtigen Finanzpartner an seiner Seite. Wir glauben, dass langfristiges Vertrauen verdient werden muss. Deshalb nehmen wir uns die Zeit, Ihnen zuzuhören. Wir stellen Ihnen dann unsere Erfahrung und Expertise zur Verfügung, um mit Ihnen optimale innovative Finanzlösungen zu entwickeln und umzusetzen.

www.abnamro.com/transactionbanking

Making more possible



ABN·AMRO



GMT | **treasury**
focus on *your* treasury

Sicherheit durch Transparenz

Die Lösung für den Treasurer - anwenderfreundlich, modern, umfassend, hochperformant und schnell implementierbar.

www.gmtworld.de - Finanzmanagement-Software seit 1994



GMT



Am Podium (v.l.n.r.): Jochen Schwabe, Jochen Stich, Robert Soja, Hans-Peter Rupprecht, Frank Brockmann, Georg Ehrhart

lierungs-Overkill“ an nicht wertschöpfenden Dokumentationsanforderungen könne dadurch weiter forciert werden. Andererseits bewirke diese Entwicklung einen gewissen Standardisierungsgrad von Prozessen, was das Treasury vermehrt integriere und themenübergreifendes Denken erlaube.

Eine weitere Herausforderung sei der höhere Komplexitätsgrad etwa durch die engere Anbindung von Konzerngesellschaften, dem durch entsprechende Systemtechnik Rechnung getragen werden müsse. Stich sieht das Treasury immer stärker in die Entwicklung von Produkten miteinbezogen, die vor zehn Jahren noch nicht existierten. Den bekannten Risiken fügte er ein naheliegendes und doch nie erwähntes hinzu: „Was passiert, wenn von heute auf morgen das Internet ausfällt und keine Informationen mehr zur Verfügung stehen?“

Streitpotenzial

Zur oft geforderten Partnerschaftlichkeit und Offenheit zwischen Bank und Kunde bemerkte WestLB-Banker Brockmann, dass es trotz deutlicher Verzahnung der Kontrahenten noch „Streitpotenzial“ im Zuge einer Kreditvergabe gebe: nur eben in einer frühzeitigen Auseinandersetzung, anstatt sich später in einer Krise zu zerstreiten. Durch die gemeinsame Produktentwicklung rückten beide wie Partner zusammen, die Bezeichnung „Lieferant“ sei für die Bank nicht mehr angemessen.

Dem konterte Jochen Stich: „Wir versuchen eher, von den Banken wegzukommen!“ Denn

es sei schon mal der „Regenschirm weg, wenn der Regen kommt“ bzw. bringe es ein günstiger syndizierter Kredit oft mit sich, dass die Banken erst recht wieder „Side Business“ forcieren. Deshalb fasse selbst das Familienunternehmen Porsche Holding verstärkt US Private Placements (USPP) ins Auge: mit langfristigen Investoren, die zwar laufend Informationen verlangen, aber den Kreditnehmer nicht wegen anderer Geschäfte behelligen würden. Womit auch der Banker Brockmann gut leben konnte: Die Banken sollten Debt-Investoren diversifizieren helfen und für ein entsprechendes Laufzeitenspektrum sorgen. Beim Thema „Side Business“ hielt er entgegen, dass Cross Selling wegen der Eigenkapitalbindung bei Krediten seine Berechtigung habe.

Partnerschaft sei auch zwischen den Banken selbst wichtig, fand Siemens-Finanz-Manager Rupprecht: Wenn schon Banken einander nicht trauen, wie soll das der Kunde Vertrauen haben? Offenheit in der Bankenpolitik und Kontinuität seien für diesen wichtig.

Für Mittelständler Robert Soja sind Partnerschaftlichkeit und Offenheit der Banken wie die Erfolgsfaktoren einer Ehe – es gebe gute und schlechte Tage, letztendlich komme es auf Langfristigkeit an. Die ältesten Bankverbindungen seines Unternehmens dauerten darum fast so lange wie die 50-jährige Unternehmensgeschichte, auch wenn nicht immer alle Produktwünsche erfüllt werden konnten.

Die Bank als langfristige Begleiterin der Unternehmensentwicklung – darüber wird wohl noch in 20 Jahren zu diskutieren sein. ■

„Was passiert, wenn plötzlich das Internet ausfällt und keine Informationen mehr zur Verfügung stehen?“

Vielfältige Anforderungen

Bei drei parallelen System-Foren am Mittwoch diskutierten Praktiker Fragestellungen zu Systemeinführung, Treasury-Zentralisierung und Liquiditätsplanung.

Berichte aus der Praxis lieferten in dem von Michael Juen moderierten System-Forum der „Treasury-Management-System-Neuling“ Han Chen (Manager Financing, Berlin Airport) und der „erfahrene“ TMS-Anwender Jürgen Schweizer, Leiter Treasury, Georg von Holtzbrinck GmbH & Co KG.

Warum braucht ein Unternehmen wie Berlin Airport ein TMS? Nicht Unternehmensgröße und Komplexität des Grundgeschäftes an sich, sondern einzelne Investitionen oder Projekte machen die Anschaffung eines TMS notwendig. Bei mehr als EUR 2 Mrd. Finanzierungsbedarf für den neuen Flughafen Berlin Brandenburg International (BBI) musste Berlin Airport – bis dahin keine Schulden, positiver Cashflow und quasi ein lokaler Monopolist – schnell reagieren:

Einerseits erforderte die komplexe Kreditstruktur („Rollercoaster“ mit dazu passenden Swap-Geschäften) eine Abbildung der Finanzierung inklusive der Zinsderivate in einem professionellen System. Andererseits wurde für die Bildung einer antizipativen Bewertungseinheit nach HGB ein Effektivitätstest im System erforderlich.

Eine erschwerende Anforderung waren auch die unterschiedlichen Tilgungsprofile der Finanzierung (teils Annuitätentilgung, teils Cashflow-abhängige Tilgung), die ebenfalls nur in einem TMS professionell abgebildet und ausgewertet werden können. Speziell die Cashflow-abhängige Tilgungsstruktur stellt zusätzliche Anforderungen an die Planung, da die geplanten Tilgungen von den geplanten Cashflows abhängig sind.

Da die Kreditziehung auf rollierender Monatsbasis für 25 Jahre angelegt ist, verlangten die

Banken eine langfristige Planung mit einer Berechnung der entsprechenden Finanzkennzahlen, was für die Cashflow-abhängige Tilgungsstruktur entscheidend ist. Dafür wurde jedoch ein Planungssystem benötigt, das eine Planung auf G&V- und Bilanzbasis ermöglicht, da die benötigten Kennzahlen aus diesen Zusammenhängen abgeleitet werden.

Beide Systeme mussten so miteinander verbunden werden (bidirektionale „Kommunikation“), dass sich sowohl die geplanten Tilgungen als auch die Anforderungen des täglichen Cash Managements abbilden ließen. Im Cash Management sind speziell die Zeitpunkte der Tranchenziehungen von großer Bedeutung, da hierfür eine gewisse Vorlaufzeit erforderlich ist und zu hohe Ziehungen in Opportunitätsverluste münden.

Als „Stolpersteine“ bei Auswahl und Implementierung erwiesen sich für das öffentliche Unternehmen Berlin Airport sowohl die Bindung an Vergabevorgaben als auch die Zusammenarbeit mit einem angelsächsischen und US-GAAP-getriebenen Systemanbieter, die für das deutschsprachig geprägte und mittelständische Unternehmen die Gefahr von „Reibungsverlusten“ barg. Zur Überwindung dieser „Kluft“ mussten bereits bei den Vertragsverhandlungen erhebliche interne Kapazitäten (z.B. Rechtsabteilung) eingesetzt werden. In der Projektimplementierung entstand auch ein erheblicher Koordinierungsbedarf durch die englische Projektsprache in Bereichen wie IT und Rechnungswesen.

Allein durch diese einmalige und komplexe Transaktion wurde klar, wie wichtig ein klares und strukturiertes Anforderungsprofil bei der Auswahl eines TMS ist, resümierte Han Chen. Jürgen Schweizer hingegen hat bereits zwei TMS-Einführungen hinter sich. Das erste, 1998 bei Holtzbrinck installierte TMS konnte mit dem erhöhten Informationsbedarf und den Anforderungen der Wirtschaftsprüfer aufgrund komplexer gewordener Finanzprodukte nicht Schritt halten. Im Jahr 2007 wurde daher ein neues TMS angeschafft. Das alte System wurde anfänglich als Back-up behalten, jedoch nie mehr benötigt.

„Bankenaufgaben und Finanzberichtswesen sind die wichtigsten Treiber für die Einführung eines TMS.“



V.l.n.r.: Jürgen Schweizer, Michael Juen, Han Chen

Als besonders heikel erwies sich das Reporting. Der interne Zeitaufwand und ausufernde Programmierungskosten des Systemanbieters für die Berichterstellung seien nicht zu unterschätzen, betonte Schweizer. Es empfehle sich daher, eine interne Reporting-Kompetenz zu etablieren, die am Anfang des Projektes viel Zeit in die Berichtsdefinition investieren sollte, obwohl die exakten Spezifikationen für Berichte meist erst im Rahmen des Projektes finalisiert werden können.

Das Implementierungsprojekt gestaltete sich für den Projektleiter sehr zeitintensiv. Dies bedingte auch ein räumliches „Naheverhältnis“ zum Systemberater – viele Entscheidungen mussten zeitnah getroffen werden; dazu musste die Projektleitung stets up to date bleiben. Auch der IT-Leiter (System/Server) und der Leiter des Rechnungswesens (Buchung/Abchlussarbeiten) mussten verfügbar sein, während der Systemberater als Bindeglied und Koordinator fungierte.

Die Anforderungen an ein TMS sollten also vorab genau spezifiziert sein und die notwendigen personellen Ressourcen nicht unterschätzt werden. Die wesentlichste Voraussetzung für den Erfolg ist jedoch, eine hohe Akzeptanz bei den künftigen Usern herbeizuführen. Dies erfordert großen Einsatz der handelnden Personen, die nicht frühzeitig resignieren dürfen!

In-house-Bank als Hedging-Zentrale

Zentralisierung ist aus Treasury-Sicht nicht mehr eine Frage des „Ob“, sondern vielmehr adäquater Prozessdefinitionen, klar strukturierter Aufgabenverteilungen zwischen Zentrale und Konzerngesellschaften und der entsprechenden Systemunterstützung – so der Grundtenor in dem von Thomas Schörner, SLG, moderierten System-Forum „Vorteile der In-house-Bank als Hedging-Zentrale“. Detaillierte Einblicke in die Praxis gaben dabei Thomas Hey (MAN) und Christoph Waldvogel (RWE).

„Aufgabenverteilung“ und „Zentralisierung mit Augenmaß“ sind Schlagworte, an denen sich die Parallelen in der Grundausrichtung der Konzern-Treasury-Funktionen von MAN und RWE zeigen lassen. Subsumiert man Richtlinien und konzernweite Vorgaben unter strategischer Zentralisierung, so arbeiten beide Unternehmen – mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten – daran, diese sukzessive voranzutreiben. Bei operativen Themen wird klar differenziert, bei welchen Prozessen in der zentralen Ausführung konkret Synergien gehoben werden können (und müssen) – so unbestritten in Konzernfinanzierungs- und



Forum-Referenten: Thomas Hey, Christoph Waldvogel, Thomas Schörner

Risiko-Management-Themen – und welche Aufgaben aus Gründen der Abwicklungseffizienz idealerweise bei den operativen Einheiten verbleiben sollten. Thomas Hey nannte beispielhaft die Administration bzw. die Abwicklung des Dokumentengeschäfts, Christoph Waldvogel die im RWE-Konzern üblichen Sonderfinanzierungsprojekte. Eine Herangehensweise, die auch eine klare Definition der Anforderungen an eine Systemausstattung erleichtern und unnötige Komplexitäten während der Implementierung vermeiden soll.

„Risikomessung, Verifizierung der Risiko-Management-Strategie und Kostentransparenz“, so fasste Hey die Anforderungen an die MAN-Systemausstattung zusammen mit der Zielsetzung, alle Workflows innerhalb des In-house-Bank-Systems abzubilden und alle Informationen zu einer qualitativen Entscheidungsgrundlage zusammenzuführen. „Visionäres“ Nebenprodukt einer derartig ausgestalteten zentralen Datenbasis wäre für MAN auch die Möglichkeit, die für das Grundgeschäft bedeutenden Länderrisiken aus einer Brutto- und Nettosicht entsprechend fundiert steuern zu können und schließlich einmal in der Lage zu sein, finanzielle Risikokennzahlen – unter Berücksichtigung wechselseitiger Interdependenzen – zu einem gesamthaften Risiko-Controlling zu verflechten.

Für RWE werden die weiteren Entwicklungsschritte des Systems bzw. Ziele der Systemarchitektur eher durch das „Straight Through Processing“ vorgegeben. So stehen der Rollout im Konzern, die systemseitige Abbildung einer konzernweiten währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung und eine weitere Optimierung der Anwenderfreundlichkeit auf der weiteren Agenda. Letztere vor allem, weil die Nutzung als „In-house-Bank-Schaltstelle“ eine höchstmögliche Integration in Prozesse anderer Abteilungen wie dem Rechnungswesen erforderlich macht und die Akzeptanz mit

„Zentralisierung ist aus Treasury-Sicht keine Frage des ‚Ob‘, sondern des ‚Wie‘.“

„Risiko-Management heißt, Informationen zeitgerecht und mit der richtigen Technik zur Verfügung zu stellen.“



Andrea Kemetmüller, Thomas Linnert

Maßnahmen wie der Verfügbarkeit anwenderspezifischer Oberflächen immens erhöht werden kann.

Cash- und Liquiditätsplanung beim LH-Konzern

Liquidität – ihre Planung und Absicherung – stehe bei Lufthansa an oberster Stelle, betonte Thomas Linnert, Leiter Finanzplanung Zahlungsverkehr, im von SLG-Partnerin Andrea Kemetmüller moderierten System-Forum. Der LH-Konzern hat etwas mehr als 400 Konzernunternehmen bzw. -beteiligungen und operiert in fünf auf die Luftfahrt ausgerichteten und rechtlich selbstständigen Geschäftsfeldern: Passage, Logistik, Technik, Catering und IT-Services.

EUR 22 Mrd. Umsatz, 1,7 Mrd. Ergebnis, ein operativer Cashflow von 3 Mrd. – zur Cash- und Liquiditätssteuerung fungiert ein zentraler Konzernfinanzbereich als eine Art In-house-Bank und übernimmt die Vergabe von Finanzierungsmitteln, Netting, Pooling und Zahlungsverkehr. 50 Mitarbeiter kümmern sich um Treibstoffmanagement, Corporate Finance, Finanzplanung und Zahlungsverkehr. Die einzelnen Treasury-Prozesse sind in einem verpflichtenden Regelwerk genau definiert.

Die vier Grundpfeiler der finanziellen Steuerung des Konzerns sind: 1. wertorientierte Konzernsteuerung, 2. Beibehaltung der vorgegebenen Eigenkapitalquote, 3. keine Gefährdung des Investment Grade Ratings und 4. Gewährleistung der finanziellen Flexibilität. Als wertorientiertes Unternehmen hat Lufthansa das Ziel, eine strategische Mindestliquidität von EUR 2 Mrd. zu halten, ermittelt als Prozentsatz des Konzernumsatzes, in einem Peergroup-Vergleich und über Stress-Szenarien.

Bausteine der Informationslogistik sind die Avisa für die Disposition der Konten zur Liquiditätssteuerung und der Finanzstatus. Der LH-Konzern besitzt zirka 25 Konten, davon 20 in Fremdwährungen. Die Disposition erfolgt taggenau, wobei die Meldepflicht je nach Währung zu unterschiedlichen Zeitpunkten

(bzw. EUR am Vormittag oder USD am Nachmittag) endet. Aus der Planung ergeben sich die Fristigkeit und die Volumina für Anlagen und Aufnahmen.

Die Dauer der Geldanlage resultiert wiederum aus der Kombination von Finanzstatus und Liquiditätsplanung, wobei Letztere die Fortschreibung des tagesaktuellen Reportings über den Finanzstatus ist. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten, unterliegen die Gesellschaften einer strengen Reporting-Disziplin, vereinfacht durch eine entsprechende Systemlandschaft: Ein TMS übernimmt die Verwaltung und Bewertung der Zins- und Devisengeschäfte, mit SAP wird die Disposition vorgenommen, und das SLG-Web-Tool sammelt, aggregiert und wertet die Liquiditätsinformationen aus. Dabei sind von den derzeit 250 Konzerngesellschaften 150 als meldende Einheiten eingebunden.

Das Treasury als Hüter der Liquidität interessiert sich für Geldflüsse, nicht für buchhalterische Zahlen. Diejenigen Zahlen, die von allen gemeldet werden müssen, sind die Ein- und Auszahlungen, wobei zwischen konzernintern und -extern unterschieden wird. Die größeren Gesellschaften melden neben dem operativen auch das finanzielle Geschäft bzw. die Investitionen. Als Service bietet der zentrale Konzernfinanzbereich den Gesellschaften an, eigene geschäftsfeldspezifische Planungsstrukturen zu hinterlegen. Voraussetzung ist allerdings, dass diese sich in die Masterstrukturen integrieren lassen.

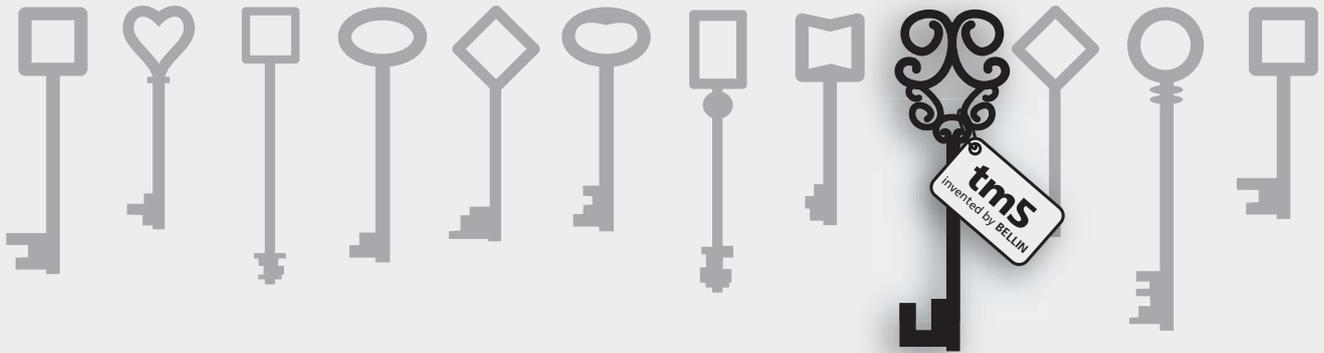
Nutznieser der strukturierten Datenübersicht sind die geschäftsfeldführenden Gesellschaften. Cash-Generierung und -Verbrauch stehen bei der zweiteiligen Berichterstattung im Vordergrund. Diese erfolgt einerseits durch die automatische Zusendung der im Vorhinein fix definierten Berichte und andererseits durch die online gestellten Finanzstatusberichte in drei Detailausprägungen: Übersicht über den LH-Konzern, die Beiträge der einzelnen Geschäftsfelder und die Einzelposition.

Der Cashflow wird im Hinblick auf die Liquiditätsentwicklung des Geschäftsfeldes, den Beitrag der einzelnen Gesellschaften und das Fremdwährungs-Exposure dargestellt. Bei der Erarbeitung des FX-Exposures wird speziell auf hohe Korrelationen zwischen einzelnen Währungen geachtet. So werden beispielsweise diverse Währungen dem USD-Risiko zugerechnet, da de facto eine Wechselkursfixierung besteht. Aktuell wird in 56 verschiedenen Währungen geplant, wobei nur 15 bis 20 aktiv gesteuert werden. Die Flotteninvestitionen erfolgen in USD mit taggenauen Zahlungsvorgaben. Das mache ein effektives Hedging erforderlich. ■

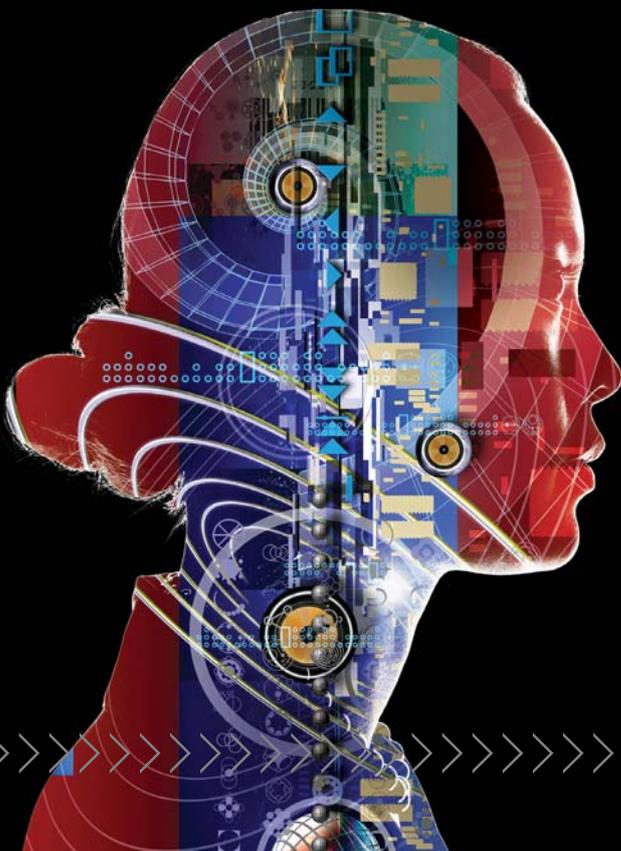
YOUR KEY TO TREASURY



Schlüssel, Schlüssel an der Wand, wer ist der Schönste im ganzen Land?



www.bellin.de



Geben Sie Ihren Investments einen Vorsprung.

Wir von BlackRock verbinden außergewöhnliches Risikomanagement mit nachweisbaren Erfolgen in allen Anlageklassen. Damit sind wir jederzeit in der Lage, unabhängig von den Marktzyklen, auf individuelle Investmentanforderungen einzugehen. Nicht umsonst haben uns Kunden aus mehr als 60 Ländern ein Vermögen von über 1.360 Milliarden US\$ anvertraut. Allein 2007 sind wir mit über 100 Auszeichnungen für unsere Arbeit belohnt worden.

Besuchen Sie uns unter blackrock.com/de oder schicken Sie uns eine E-Mail an institutionalcashseries@blackrock.com.

Chancen bieten sich dem, der sie erkennt.

BLACKROCK

Die im Text erwähnte Vermögensangabe bezieht sich auf den Wert per 31. März 2008. Herausgegeben von BlackRock Investment Management (UK) Limited (zugelassen und beaufsichtigt durch die Financial Services Authority). Eingetragener Geschäftssitz: 33 King William Street, London, EC4R 9AS. Eingetragen in England unter Registernummer: 2020394. Zu Ihrer Sicherheit können Telefonanrufe aufgezeichnet werden. BlackRock ist ein Handelsname von BlackRock Investment Management (UK) Limited. Sämtliche Rechte an diesen Informationen sind vorbehalten. Dieses Dokument stellt keinen Anlage- oder sonstigen Rat dar und dient rein zu Informationszwecken. Der Wert der Anlage sowie das hieraus bezogene Einkommen kann Schwankungen unterliegen und ist nicht garantiert. Es besteht die Möglichkeit, dass der Anleger nicht die gesamte investierte Summe zurückerhält, insbesondere bei kurzfristigen Anlagen. Dies gilt auch für den zu zahlenden Ausgabeaufschlag. Die Anlage in Fonds ist zum Teil Währungsrisiken unterworfen. Der Wert der Anlage kann daher steigen oder sinken. Diese Schwankungen können bei Fonds mit hoher Volatilität besonders ausgeprägt sein, und der Wert einer Anlage kann plötzlich und erheblich fallen. Die Wertentwicklung in der Vergangenheit ist nicht notwendigerweise aussagekräftig für die Wertentwicklung in der Zukunft.

Cash Management in 20 Jahren

Standardisierung, Effizienz und grenzüberschreitender Schrankenabbau sind die wichtigsten Anforderungen an das Cash Management der Zukunft.

Als Auftakt zur Podiumsdiskussion „Cash Management in 20 Jahren“ unter Moderation von SLG-Partner Martin Winkler erinnerte man sich an einen Jahrestag vor mehr als 500 Jahren: 1492 erhielt Christoph Kolumbus von der spanischen Krone den Auftrag, den Seeweg nach Indien zu suchen, um Gewürze in den Westen zu schaffen. Eine Analogie drängte sich auf: Was damals die Schiffe für Gewürze waren, ist heute der Zahlungsverkehr für das Geld!

Auf die bildhafte Frage „Sind wir auf Kurs?“ im Zusammenhang mit der Modernisierung des Zahlungsverkehrs antwortete Gertrude Tumpel-Gugerell, Direktorin der Europäischen Zentralbank (EZB): „Wir fahren noch nicht zurück nach Sevilla, aber wir können segeln, und das schneller als zu Kolumbus' Zeiten!“ Vor 20 Jahren wurde der Europäische Binnenmarkt auf den Weg gebracht, vor zehn Jahren die Integration des Finanzsektors im Rahmen der Euro-Einführung und vor fünf Jahren die Integration des Marktes für Massenzahlungen. SEPA bedeute neue Chancen für Unternehmen und Finanzdienstleister vor dem Hintergrund eines harmonisierten Zahlungsverkehrsraums für SEPA-Überweisungen (seit Januar 2008), eines SEPA-Regelwerks für Karten (seit Januar 2008) und von SEPA-Lastschriftverfahren (vorgesehen ab November 2009). Dies soll zu mehr Konkurrenz zwischen den Finanzdienstleistern führen und die Innovationsfreudigkeit der Marktteilnehmer fördern.

Die Möglichkeiten, die SEPA bietet, sind noch lange nicht ausgeschöpft. Beispielsweise bestehen noch zahlreiche Möglichkeiten in der Elektronifizierung, da immer noch überraschend viele manuelle Eingriffe im Zahlungsverkehrsprozess nötig seien. Daher sei es essenziell, dass die Unternehmen stärker in den Prozess involviert werden und zum Erfolg von SEPA beitragen.

Das makroökonomische Einsparpotenzial durch die SEPA-Einführung bezifferte Tum-

pel-Gugerell mit EUR 100 Mrd. in fünf Jahren. Große Rationalisierungspotenziale seien etwa bei E-Invoicing gegeben. Neben der Vereinfachung von Zahlungen, erhöhtem Preisdruck und dem Druck auf Banken, neue Produkte auf den Markt zu bringen, werde SEPA für Klarheit in der Steuerung des Zahlungsverkehrs sorgen – aber natürlich auch Investitionen in den Unternehmen notwendig machen, etwa durch die Einführung von internationalen Kontonummern und das Durchsetzen von Prozessvereinfachungen. Der „Lohn“ werde aber die Planbarkeit und die Gestaltbarkeit des Berichtswesens über mehrere Jahre hinweg sein. Hilfreich wäre dabei ein Endstichtag, bis zu dem die Umstellung abgeschlossen sein muss.

Die Anwendung des Lastschriftverfahrens ist gerade in Deutschland sehr ausgeprägt. Durch die nationale Umsetzung der Zahlungsdienstleistungsrichtlinie (PSD) werde das Lastschriftverfahren auch europaweit grenzüberschreitend Anwendung finden. Wenn dieses durch technische Lösungen unterstützt wird, könnte die europaweite Anwendung mehr Schwung erhalten.

Auf dem Kartenmarkt existieren europaweit Initiativen zur Zusammenarbeit. Die EZB würde es begrüßen, wenn mindestens ein zusätzliches europäisches Kartensystem entstünde. Gerade seitens der Händler bestehe hierfür ein großes Interesse.

Mit SEPA wird es Outsourcing-Möglichkeiten geben, um Effizienzgewinne zu realisieren. SEPA wird ferner zur Rationalisierung der Infrastruktur beitragen und die Entwicklung innovativer Zahlungsmethoden fördern. In diesem Zusammenhang wies Tumpel-Gugerell darauf hin, dass gerade im internationalen Vergleich in Deutschland noch eine geringe Akzeptanz von Kartenzahlungen bestehe. Der bargeldlose Zahlungsverkehr werde durch SEPA insgesamt vorangetrieben, was daher insbesondere in Deutschland erhebliche Kosten einsparen würde.

„SEPA bedeutet neue Chancen für Unternehmen und Finanzdienstleister.“



V.l.n.r.: Martin Winkler, Philip Nölling, Michael Hannig, Gertrude Tumpel-Gugerell, Martin Fishedick

Aus der Praxis

Die Voith AG, eines der größten Familienunternehmen Europas mit einem Umsatz von EUR 4,2 Mrd. und 37.000 Mitarbeitern an 270 Standorten, ist in den Bereichen Papier, Energie, Mobilität und Services tätig. Laut Michael Hannig, Corporate Finance, ist SEPA für Voith kein nennenswertes Thema, da die Gruppe vornehmlich Maschinen und Anlagen über weltweites Sourcing einkauft.

Seit einigen Monaten läuft das Projekt „Global Cash Pooling“ gemäß dem Wunsch, täglich „einen einzigen Euro-Betrag auf dem Bildschirm“ zu sehen. Um diese Daten zu erhalten, ist es notwendig, alle Konten und deren Salden im System zu erfassen, um die Tagesdisposition elektronisch vorzunehmen sowie die Payment Factory elektronisch zu bewerkstelligen.

„Wir kämpfen mit unterschiedlichen Formaten“, erläuterte Hannig die Schwierigkeiten mit Zahlungen aus Brasilien oder Devisenbeschränkungen in China, was zu einem Mix von verschiedenen Cash-Pooling-Lösungen führe. Die Herausforderung sei, diese im System abzubilden. In 20 Jahren, hoffte Hannig, werde man über ein System verfügen, das dieses Nachfrageprofil befriedigen kann.

Philip Nölling, Finanzdirektor des Handelskonzerns Otto mit EUR 15 Mrd. Umsatz, in 23 Ländern in den Bereichen Versand, E-Commerce und Services tätig, legt vor allem auf die Qualität der Planung Wert. Seine Anforderungen an das Cash Management der Zukunft sind schnell aufgezählt: eine Währung, keine Handelshemmnisse und Cash Pools ohne Einschränkungen. Zum Thema SEPA ist ihm wichtig, dass das Lastschriftverfahren vorangetrieben werde, da bei der Otto Group 99 % des Zahlungsverkehrs im Inland

abgewickelt werden und derzeit zirka 0,3 % des Umsatzvolumens kosten.

Unterschiedliche Prioritäten

Die Prioritäten im Cash Management der Zukunft sahen die Diskutanten abweichend: Während die Commerzbank Ausbaupotenzial im Bereich Convenience wie Mobile Payments ortete, interessierte sich Nölling dafür, wie es mit den „Communities“ im Internet weitergeht. Diese hätten zum Teil ja bereits eine hohe Marktdurchdringung bis hin zur Monopolstellung erreicht und müssten nun eingebunden werden. Für Hannig von Voith war die weitere Standardisierung wichtig; das Thema müsse auf die politische Agenda, um die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen: „Wir müssen als Industrieunternehmen unsere Anliegen stärker formulieren. Wenn das morgendliche operative Cash Management nicht mehr unsere Beschäftigung Nummer eins sein wird, kann sich der Fokus vermehrt auf die Analyse und Umsetzung neuer Treasury-Aktivitäten richten.“

Cash Management und Working Capital Management seien eine „Neverending Story“, meinte Martin Fishedick, Konzernleiter des Zentralen Geschäftsfelds Corporate Banking der Commerzbank. Die heutigen Themen würden Euro, MIFID, SEPA oder Internetportale heißen; hier reichten die klassischen Bankprodukte nicht mehr aus. Während die meisten Banken bereits SEPA-fähig seien, sei die entscheidende Frage, wie sich die Unternehmen darauf vorbereiten. Die Senkung der Gebühren hingegen sei zweitrangig. Der Trend geht also in Richtung komplexere und für den Kunden individualisierte Lösungen in allen Sparten des Finanz-Managements. ■

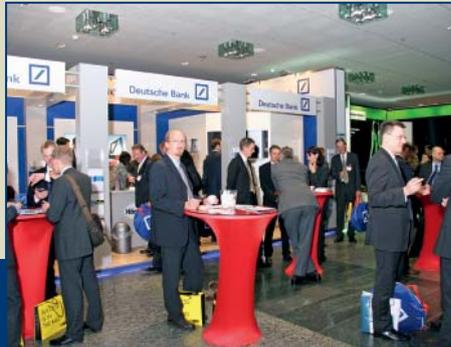
„Was Cash Manager wünschen: eine Währung, keine Handelshemmnisse, Cash Pools ohne Einschränkungen.“

Das 20. Finanzsymposium im Überblick

Wir bedanken uns bei den über 60 Ausstellern, den Referenten und Besuchern für ihre Teilnahme zu begrüßen! Die hier abgebildeten Fotos und weitere Bilder zum Ansehen finden Sie auch auf unserer



Hauptsponsor Commerzbank



Hauptsponsor Deutsche Bank



Hauptsponsor Dresdner Bank



Internet-User in der neuen Rosengarten-Lounge



Der Hauptsponsor Commerzbank lud in die CommBar auf der neuen Ebene des m:con Rosengarten ein



Die CommBar war am Mittwochabend Treffpunkt der Symposium-Besucher



Mitreißender Vortrag: Dr. Richard von Weizsäcker sprach über ...



„Deutschlandpolitik in Europa – Lehren aus der Geschichte und für die Zukunft“



m:con Rosengarten

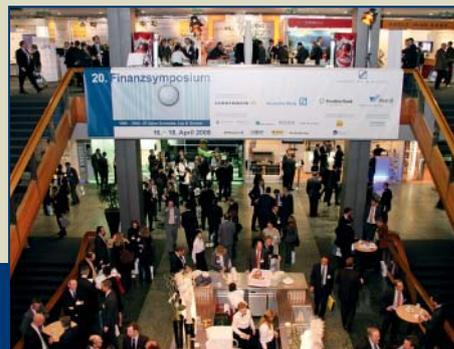
und freuen uns, Sie im nächsten Jahr beim 21. Finanzsymposium von 22. bis 24. April 2009 wieder Homepage unter dem Link www.slg.co.at/finanzsymposium.



Hauptsponsor WestLB



Vor dem m:con Rosengarten



Reges Interesse für die Aussteller im m:con Rosengarten



Der Hauptsponsor Dresdner Bank verwöhnte mit perfektem Catering ...



... und cooler Lounge-Musik



Mittags sorgten die Hauptsponsoren Deutsche Bank und WestLB für das leibliche Wohl



Auf nach Wien! Cathleen Schulze gewann mit ihrem Treasury-Pass ein Wochenende in der Donaumetropole



Ein Wochenende mit dem Porsche 911 Cabrio für den Gewinner Robert Zettler, gesponsert von Siemens Financial Services



Das Organisations-Team (v.l.n.r.): M. Moser, A. Jelinek, A. Muhr, U. Berenda und S. Posch

Glasnost im Konzernabschluss

Am 20. Finanzsymposium wurden wieder jene Geschäftsberichte mit dem Transparenzpreis ausgezeichnet, die finanzielle Risiken vorbildhaft darstellten.

Offenheit im Umgang mit Finanzrisiken macht sich bezahlt: Unternehmen, die klare und aussagekräftige Einblicke in Risikoexposition und -strategie gewähren, erhalten laut Studien an den Finanzmärkten bessere Konditionen, billigere Kredite und niedrigere Risikoprämienaufschläge bei Anleihen. Überdies verlangen regulatorische Rahmenbedingungen wie IFRS 7 qualitative und quantitative Informationspflichten; sie sollen vor allem dazu dienen, Shareholder mit höherer Transparenz darüber zu informieren, wie Unternehmen Marktrisiken, Kreditrisiken und Liquiditätsrisiken bewerten und mit ihnen umgehen. IFRS 7 sensibilisiert Unternehmen auch dahingehend, die Qualität bzw. die Risiken der Forderungen in ihren Geschäftsberichten detaillierter zu beleuchten. Schwabe, Ley & Greiner vergibt seit sechs Jahren den Transparenzpreis mit dem Ziel, die Klarheit hinsichtlich der Risikolage einerseits und den Umgang mit diesen Risiken – die Risikopolitik und -strategie – andererseits anhand von „Best Practice“-Beispielen in der Darstellung der Geschäftsberichte zu fördern. 67 Geschäftsberichte von börsennotierten Industrie- und Handelsunternehmen aus DAX, MDAX, ATX und SMI wurden von den

„Risiko-Analysten“ von Schwabe, Ley & Greiner anhand einer umfangreichen Checkliste auf Herz und Nieren geprüft.

Um zu vermeiden, dass vereinzelt gut dargestellte Themengebiete gegenüber nicht oder mangelhaft dargestellten Bereichen überbewertet werden, erfolgt eine Gleichgewichtung aller analysierten Themenblöcke. Auf diese Weise soll eine „nachhaltige“ Transparenz, die alle Themenblöcke umspannt, ausgezeichnet werden.

Fazit zur Darstellung der analysierten Themenbereiche:

Kontrahentenrisiko: Die Darstellung des Zahlungsstatus von Forderungen ist beinahe schon Standard, Angaben zur Risikobegrenzung sowohl bei Debitoren als auch bei Finanzkontrahenten sind dagegen großteils vage.

Corporate Finance: Zielkapitalstruktur, Steuerung der Kapitalkosten und deren Zusammensetzung werden verstärkt thematisiert.

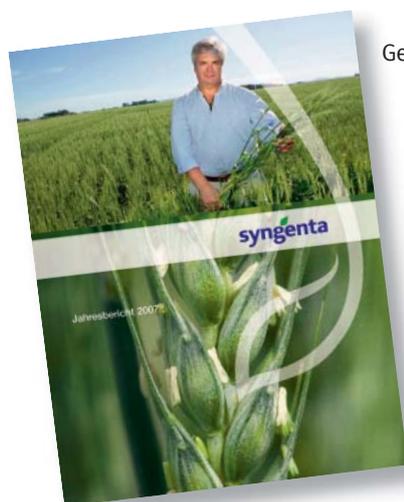
Liquiditätspolitik: Planerische Grundlagen und konkrete Liquiditätsreserven werden dargestellt.

Finanzmarktrisiken: Währungs- und Zinsrisiken werden in fast drei Viertel der Unternehmen mittels Sensitivitätsanalysen quantifiziert. Das Gesamtrisiko-Exposure wird jedoch uneinheitlich hergeleitet.

Finanzielle Risiken aus Sozialverpflichtungen: Risiken aus Pensionsverpflichtungen und sonstige Sozialverpflichtungen wie Abfertigungen werden zunehmend durch Aktiv-/Passiv-Management gesteuert.

Treasury-Organisation: Aussagen zur Zuverlässigkeit für Finanzrisiken und Berichtslinien werden prägnanter.

Der diesjährige „Gewinner“ des Transparenzpreises ist – wie schon im Vorjahr – das Agribusiness-Unternehmen Syngenta. Auch Verbund AG (3) und Lufthansa AG (5) verbleiben auf den vorderen Rängen. Neu im Ranking sind E.ON AG (Platz 2) und adidas Group (4). ■



Syngenta-Geschäftsbericht: vorbildhafte Risikodarstellung

„Transparent gemachte Risiken führen zu besseren Konditionen auf den Finanzmärkten.“

Aktuelle Schwerpunkte im Treasury

Von unseren Kunden wissen wir, welche Treasury-Fragen sie beschäftigen. Die Lösung dieser Fragen ist unsere tägliche Praxis. Gerne unterstützen wir auch Sie mit unserem Know-how. Informieren Sie sich einfach!

Kreuzen Sie die Themen, für die Sie sich interessieren, an und faxen Sie die ausgefüllte Seite an +43-1-585 48 30-15. Die Informationen erhalten Sie dann umgehend.

1 Optimierung des Nettoumlaufvermögens

Besonders in Zeiten einer „Finanzkrise“ dürfen Potenziale der Innenfinanzierung nicht ungenutzt bleiben. Wir führen zurzeit zahlreiche erfolgreiche Projekte durch, bei welchen erstaunliche **Prozess- und Liquiditätspotenziale** im Working Capital Management realisiert werden.

Senden Sie mir nähere Informationen.

2 Risiko-Management

Neben den klassischen Zins- und Währungsrisiken erkennen nicht wenige Unternehmen oft noch **bedeutendere Risikopositionen** aus Rohstoffen, Energie oder Pensionen. Wir arbeiten an spannenden Projekten zur gesamthafte Analyse, Regelung, Strategieentwicklung oder auch zum Einsatz neuer Steuerungsinstrumente.

Senden Sie mir nähere Informationen.

3 Integrierte Informationssysteme

Nichts geht ohne Information, und Information verlangt Integration. Die Zeiten alleinstehender Treasury-Software sind endgültig vorbei. Wir konzipieren in unseren Projekten die optimale, integrierte Systemlandschaft und implementieren die notwendigen Bausteine bis hin zum **erfolgreichen Einsatz**.

Senden Sie mir nähere Informationen.

4 Professionalisierung der Treasury-Funktion

24 Unternehmen nehmen dieses Jahr am SLG-Benchmarking-Projekt „Treasury Summit“ teil. Sie alle haben eine überdurchschnittlich entwickelte Treasury-Funktion, wollen sich aber gerade deshalb mit Best Practices vergleichen und noch professioneller werden. Wenn auch Sie sehen wollen, wo Sie stehen und was Sie tun müssen, um **schneller, besser, professioneller** zu werden, helfen wir Ihnen gerne dabei.

Senden Sie mir nähere Informationen.

ABSENDER

.....
Vor- und Zuname, Titel

.....
Firma

.....
Position/Abteilung

.....
Branche

.....
Straße, Postfach

.....
PLZ, Ort

.....
Tel./Fax

.....
E-Mail



TREASURYLOG
SERVICE-FAX

+43-1-585 48 30-15



GTM-ABSOLVENTENTREFFEN BEIM FINANZSYMPOSIUM

Von 16. bis 18. April fand im Rahmen des 20. Finanzsymposiums in Mannheim ein GTM-Absolvententreffen am Ausstellungsstand von Schwabe, Ley & Greiner statt. Jene Absolventen, die vor Ort waren, konnten sich mit anderen Kursteilnehmern austauschen, tranken ein Glas Sekt und erhielten eine Flasche Rotwein. Uns freut es sehr, dass viele ehemalige GTM-Teilnehmer am 20. Finanzsymposium teilgenommen haben und somit der Kontakt erhalten bleibt.

AUSZEICHNUNG DER JAHRGANGSBESTEN

Die drei besten Prüfungsabsolventen des Jahres 2007 wurden im Zuge des Finanzsymposiums (zu dem sie gratis eingeladen wurden) offiziell ausgezeichnet:

1. Platz: Christian Herzig, RHI AG
2. Platz: Bernhard Särve, Schaeffler KG
3. Platz: Steffen Rödder, Siltronic AG

2. MODUL IM SEPTEMBER AUSGEBUCHT

Nach den bereits Monate im Voraus ausgebuchten beiden 1. Modulen im Frühjahr 2008 ist nun auch die maximale Teilnehmerzahl des 2. Moduls im September 2008 (in Königstein bei Frankfurt) erreicht. Alternativ gibt es (derzeit noch) Plätze in Wien von 13. bis 24. Oktober 2008.

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

Lassen Sie uns wissen, was aus Ihnen geworden ist!

Lehrgang Grundlagen



SCHWABE, LEY & GREINER

Grundlagen Treasury Management

Der Inhalt:

Der Lehrgang vermittelt alle grundlegenden Inhalte und Techniken des Treasury. In zwei (einzeln buchbaren) Modulen zu jeweils zwei Wochen erwerben die Teilnehmer das erforderliche Basiswissen für die tägliche Arbeit im Treasury Management.

Die Schwerpunkte:

Treasury-Organisation	Finanzierung
Cash Management	Finanzmathematik
Working Capital Management	Marktrisiko-Management
Liquiditätsplanung	Portfolio-Management

Die Zielgruppe:

Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, Firmenkundenbetreuer aus Banken.

Der Nachweis:

Im Anschluss an den Lehrgang können Sie Ihr Wissen mit der Treasury-Prüfung unter Beweis stellen.



Wer lernt, wächst.

Termine :

Wien

- 13. bis 24. Oktober 2008: Modul 2
- 24. Nov. bis 05. Dez. 2008: Modul 1
- 16. bis 27. März 2009: Modul 2
- 15. bis 26. Juni 2009: Modul 1
- 05. bis 16. Oktober 2009: Modul 2
- 23. Nov. bis 04. Dez. 2009: Modul 1

Frankfurt

- 04. bis 15. Mai 2009: Modul 1
- 07. bis 18. September 2009: Modul 2

Vom Zahlenmenschen zum Werttreiber

Finanz-Management aus einer anderen Sicht – auf einer Podiumsdiskussion äußerten Konzernvorstände ihre Ansprüche an Banken und Chief Financial Officers.

„Das Finanz-Management muss die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion haben.“

Die Finanzwelt blickt auf dramatische Veränderungen während der vergangenen acht Monate zurück. Täglich melden Banken größere Verluste. Verfolgt man die Indizes der Märkte, liegt jedoch die Vermutung nahe, dass ein Ende der Abwärtsbewegung erreicht ist, so die Meinung von Michael Pfaff, Managing Director der Dresdner Bank. „Die systemische Finanzstabilität kommt langsam zurück“, konstatierte Pfaff, der das einer „Kombination von Liquiditätsanhäufung und Zinspolitik der Banken“ zuschreibt und ein Ende der Finanzkrise im nächsten Jahr erwartet. Die Lehre für die Banken: Liquidität steht im Vordergrund und wird genommen, auch wenn sie teuer kommt. Cash ist King, Solvenz bedeutet Vertrauen – daher auch Pfaffs Bekenntnis zur Hausbank als ganzheitlicher Betreuerin anstelle von Banken, die nach angloamerikanischem Muster auf einzelne Produkte fokussiert sind.

Experten am Podium

Die Expertenrunde der Podiumsdiskussion, moderiert von SLG-Partner Jochen Schwabe, vereinte den Vorstandsvorsitzenden der maxingvest ag (vormals Tchibo Holding), Arno Mahlert, den Finanzvorstand der Telekom Austria AG (TA), Johann Tschuden, und Markus Vatter, den Finanzvorstand des Sensoren-

herstellers SICK AG. Der permanente Anspruch an den CFO sei, den Unternehmenswert zu steigern, fasste maxingvest-Chef Mahlert das Selbstbild des Berufsstandes zusammen: „Vom Zahlenmenschen zum Werttreiber.“ Dazu sei es auch permanent nötig, unternehmensweit Veränderungen durchzuführen. Um das zu erreichen, müsse wiederum der CEO gesteuert werden. Oberste Pflicht des Finanz-Managements sei „State-of-the-Art-Housekeeping“ von Reporting über Systeme bis zu Compliance; die Aufgaben wandeln sich ständig und werden zunehmend komplexer. Zur Kür, wie Mahlert es nannte, gehöre es, das beste Personal zu finden und dieses auch zu halten. Die Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion sei ein weiterer Anspruch an das Finanz-Management, denn man müsse „den Wald vor lauter Bäumen noch sehen“ können. So sei es etwa nicht Aufgabe des Risiko-Managements, einen Fragenkatalog abzuarbeiten, sondern eine ganzheitliche, von den Zahlen abstrahierte Sicht darzustellen. Mit einem Seitenhieb auf die Ratingagenturen (und ihr Versagen bei der Bewertung von Kreditderivaten) forderte Mahlert die Entfernung von „Black Boxes“ aus dem Finanz-Management: „Man sollte nur Dinge tun, die man versteht!“ Überzeugungskraft nach innen und eine professionelle Finanzkommunikation nach außen



Jochen Schwabe



Markus Vatter



Arno Mahler

rundeten schließlich Mahlers Wunschkatalog an Finanz-Manager ab.

Der europäische Bankensektor werde derzeit damit konfrontiert, dass US-Investmentbanken nach Europa drängen und damit deren Modell der Mittelbeschaffung, meinte Telekom-Austria-Vorstand Johann Tschuden. Die Aufgabe der hiesigen Banken würde so zunehmend die Vermittlung von Krediten und Fremdkapitalgebern sein, statt selbst die Finanzierungsmittel zu stellen. Mit der Diversifizierung der Fremdkapitalbasis und dem Trend hin zum Kapitalmarkt sei der Kunde gezwungen, auf Ratings zurückzugreifen. Liquiditätssicherung sei wieder wichtiger geworden: „In den vergangenen Jahren war Liquidität einfach da, es stellte sich nicht die Frage, ob man Geld bekam, sondern zu welchen Kosten“, so Tschuden, der betonte, nicht von einer einzelnen Großbank abhängig zu sein.

Ein großer Teil der Fremdkapitalisierung erfolge über Anleihen. Als Verfechter einer Hausbankbeziehung schätze er, dass bei einer echten Partnerschaft nicht die Margenoptimierung im Vordergrund stehe und der Bankpartner auch da sei, wenn es Probleme gebe. Durch die zunehmende Internationalisierung der Unternehmen werde das Risiko-Management immer ganzheitlicher, es gelte daher, ein Gesamtbild mit einem breiteren geografischen Portfolio zu erstellen.

„Keep it simple“, beschreibt CFO Markus Vatter sein Verhältnis zum Finanz-Management. Ebenso simpel umreißt Vatter die daraus resultierenden Prioritäten: Das Unternehmen SICK, weltweit führend in der Sensortechnologie, sei innovativ bei den Produkten, aber konservativ bei der Finanzierung. Die Wertveränderung etwa bei Derivaten sei schwer zu kommunizieren. Die Unabhängigkeit auf lange Sicht sei dem Unternehmen wichtig, deshalb werde nicht nur die Bonität der Kunden, sondern auch die Politik der Banken hinterfragt. Die Hausbank müsse mit ihren Produkten dem



Johann Tschuden

Unternehmen angepasst sein, SICK wolle keine „wilden“ Finanzierungsinstrumente. Dresdner-Bank-Direktor Pfaff sieht nach wie vor den klassischen Kredit als Ankerprodukt für Cross Selling und damit keine Änderung in Richtung Finanzierung über den Kapitalmarkt. Die Vorstände auf dem Podium äußerten ihre Vorstellungen von einer idealen Hausbank: langfristiges Commitment, Präsenz in ausländischen Märkten, Kompetenz bei Eigen- und Fremdkapital und aktive Kundenbetreuung. Gerade wenn eine Bank von sich aus mit Ideen und Lösungen komme, mache das laut Tschuden die wahre Qualität aus. Für Mahler ist das Angebot von maßgeschneiderten Produkten wichtig, doch dazu müsse eine Bank auch das operative Geschäft des Unternehmens verstehen. Und das gehe nun mal über reine Ratingkriterien hinaus!

Transparenz bevorzugt

Zur Frage der Unternehmenskommunikation beispielsweise im Geschäftsbericht bekräftigte Vatter seinen Grundsatz der Einfachheit: Finanzinstrumente sollten so transparent wie das Grundgeschäft sein; Instrumente, bei denen Wirtschaftsprüfer tagelang rechnen müssten, kämen ihm zweifelhaft vor.

Die Beschreibung der idealen Qualifikation eines künftigen CFO erwies sich so breit gestreut wie die Ansprüche der Diskutanten: Neben einer fundierten Bankerfahrung und internationaler Verflechtung wurde Beratungserfahrung gewünscht; dazu kam, ganz pragmatisch, die Forderung nach Kenntnis der Basis, nämlich Verständnis für Bedenken und die Machbarkeit von Wünschen einschätzen zu können, und nach Hausverstand: Man müsse alles, was nicht logisch ist, hinterfragen. Ein guter CFO müsse sich in die Sicht der Eigentümer einfühlen können sowie über die Fähigkeit verfügen, komplexe Zusammenhänge einfach darzustellen – und das mit großer Glaubwürdigkeit. ■

„In den vergangenen Jahren war Liquidität einfach da. Die Frage war nicht, ob man Geld bekam, sondern zu welchen Kosten.“

Deutschlandpolitik – Lehren aus der Geschichte

Lassen sich aus der „Wende“ in Deutschland vor zwei Jahrzehnten, die letztlich auch auf Osteuropa und die Sowjetunion übergriff, Rückschlüsse und Lehren für die Welt von heute ziehen?

Wenn es erst nach langen Jahren gelang, aus zwei „Deutschlands“ eines zu machen, wie wahrscheinlich ist es, dass es dann jemals „ein Europa“ geben könnte? Und können Lehren aus der Deutschlandpolitik gezogen werden, um auch zwischen ideologisch gegensätzlichen Weltvorstellungen friedlich und erfolgreich zu vermitteln?

Wenige Tage nach seinem 88. Geburtstag hielt Dr. Richard von Weizsäcker das Gastreferat am Abschlusstag des Finanzsymposiums. Der ehemalige Bundespräsident (1984–1994) spannte den Bogen von der frühen deutschen Geschichte bis zu aktuellen europäischen Lagerbildungen.

Geschichtliche Bezüge seien ernst zu nehmen, meinte der Altpräsident und verwies auf die Geschichtsschreibung des 19. Jahrhunderts, als man im Vorfeld der Proklamation des Deutschen Reiches 1871 nach historischen Vorläufern suchte und den Ostfrankenkönig Heinrich I. zum Begründer der Nation erkor. Nach der Wiedervereinigung 1989 gestaltete eine unterschiedliche Geschichte und eine unterschiedliche Wahrnehmung dessen, was Deutschland sei, die Zusammenarbeit schwierig. Für die meisten Menschen im Westen ging das Leben – trotz anfänglicher Euphorie – wie gewohnt weiter; wenige Jahre danach waren immer noch nicht einmal 40 % der Westdeutschen „drüben“ gewesen. Schwierigkeiten gebe es auch bei der gemeinsamen Aufarbeitung der jüngeren Geschichte seit dem 30. Januar 1933: Während Westdeutschland seine neue Rolle in der Positionierung gegen die Ereignisse vor und während des Zweiten Weltkriegs suchte, erschien den Lenkern der DDR die weitere Beschäftigung mit dem nationalsozialistischen Regime nicht notwendig, da ihr Staat ohnehin per definitionem als ein „antifaschistischer“ gegründet worden war.

Noch Winston Churchill meinte zu Beginn des 20. Jahrhunderts, das Deutsche Reich sei 1871 mit dem Anspruch gegründet worden, eine Weltmacht zu werden; da eine solche aber nur

das British Empire sein könne, müsse Deutschland gestoppt werden – mit ein Grund für die Entfaltung der „Urkatastrophe für die Europäer“, des Ersten Weltkriegs. Der Zweite Weltkrieg, von Deutschland verschuldet, führte zur Teilung Europas. Diesmal entwarf Churchill bei seiner berühmten Rede von Zürich 1946 die Idee von den „Vereinigten Staaten von Europa“ mit einer Partnerschaft zwischen Frankreich und Deutschland als erstem Schritt zur europäischen Völkerfamilie.

So entstand 1951 die Montanunion, weniger eine Wirtschaftsgemeinschaft als ein Hindernisgrund dafür, dass alte Feinde wieder aufrüsten, und aus ihr die EWG mit dem Ziel einer außen- und sicherheitspolitischen Union. Unter dem Schutz der Nato entwickelte sie sich – trotz aller Schwächen – zu einem großen Erfolg und führte letztendlich zu den Reformbestrebungen in den Ländern des Warschauer Paktes. Die tatsächlichen Reformen für mehr Freiheiten und Wettbewerbsfähigkeit, 1985 von Michail Gorbatschows Perestroika losgetreten, beendeten den Kalten Krieg ohne Blutvergießen.

Bedeutung für die ganze Welt

Der Mauerfall schließlich sei ein Ereignis gewesen, das über Deutschland hinausging, erinnerte sich der damalige Bundespräsident: „Er hatte für die ganze Welt Bedeutung.“ Vom indischen Premier Rajiv Ghandi bis zum nigerianischen Literatur-Nobelpreisträger Wole Soyinka habe er positive Rückmeldungen erhalten.

Die großen Ziele der Wiedervereinigung seien schwer erreichbar gewesen, Beispiel Währungs- umstellung: Gegen den heftigen Widerstand der Bundesbank erfolgte sie frühzeitig und brachte den Niedergang zahlreicher ostdeutscher Unternehmen mit sich, weil deren Kunden nicht in harter Währung bezahlen konnten. Doch, so damals die Devise: Wäre die D-Mark nicht zu den Ostdeutschen gekommen, wären diese zur D-Mark gekommen!

„Der Mauerfall war ein Ereignis, dessen Bedeutung über Deutschland hinausging.“



Dr. Richard von Weizsäcker: „Historischer Erfolg der Europäer“

Eine Befragung der Ostdeutschen zur bestehenden Verfassung hätte ein Zusammenwachsen weiter gefördert: „Warum wurde diese Gelegenheit nicht genutzt?“ Positive Leistungen sieht Weizsäcker bei den Bürgerfreiheiten, der Steigerung der Leistungseinkommen, der Beziehung zu den Kirchen, der Schaffung von Kommunalrechten, den Beiträgen der sogenannten Laienspieler in der Volkskammer und der Verbesserung der Infrastruktur. „Eine Reihe von blühenden Zentren“ sei in einigen Städten und an der Ostseeküste entstanden, während andere unter einer bedenklichen demografischen Entwicklung litten, da für Ausbildung und Arbeit keine Perspektiven bestünden. Abschließend zu diesem Kapitel zitierte Weizsäcker die Autorin Regine Hildebrandt, Leistungen und Lebensglück in der DDR nicht unreflektiert zu verteufeln, sondern vielmehr daraus Rückschlüsse für die europäische Entwicklung zu ziehen.

Auch die EU-Erweiterung um die osteuropäischen Staaten brachte Probleme mit sich, und die Aufgabe, innerhalb der Brüsseler Organisation Handlungsfähigkeit herzustellen, sei noch nicht am Ziel. Doch die Integration schreitet voran: So bekennen sich laut einer Umfrage 60 % der Polen zu Europa als wichtigster Außenbeziehung, gefolgt von den USA und Russland mit je 16 %. Die EU müsse lernen, mit einer Stimme zu sprechen: Bei der Nato-Konferenz Anfang April in Bukarest beispielsweise hätten sich bei der Frage, mit welcher Geschwindigkeit die Ukraine in das militärische Bündnis aufgenommen werden solle, wieder zwei Lager gebildet. Bei aller Bündnistreue zu den USA müssen auch unterschiedliche Meinungen vorkommen dürfen,

doch sollte nur eine nach außen getragen werden, nachdem in Brüssel Einigung erzielt worden sei, so Weizsäcker Bezugnahme auf die EU-Außenpolitik der letzten Jahre.

Für die jüngere Generation seien die EU und die Tatsache, dass die eigene Stimme Gewicht hat, eine Selbstverständlichkeit; es dürfe jedoch nie vergessen werden, dass Konflikte auch einmal militärisch ausgetragen wurden. Nach der Erweiterungsrunde stehen die Hausaufgaben an, in die es 27 Länder mit Vetorecht einzubinden gelte. So sei etwa der Kooperationsvertrag über die Klima- und Sicherheitspolitik mit Russland zu klären, bislang von Polen per Veto verhindert, was über den Ukraine-Beitritt zur Nato aufgeweicht werden könnte.

Zur Rolle der EU in internationalen Fragen verwies Weizsäcker auf den „historischen Erfolg“ der Europäer, im Zuge der Aufklärung eine Trennung von Staat und Religion vollzogen zu haben. Deshalb gebe es auch keinen „Clash of Civilisations“ im Umgang mit islamischen Ländern, denn: Der Staat habe kein Recht, sich in das religiöse Leben der Bürger einzumischen. Sehr wohl aber, für die Menschenrechte in allen Teilen der Welt einzutreten wie aktuell in China; die EU müsse in einen Rechtsstaatsdialog mit China treten. Angesichts der Millionen im Ausland studierenden Chinesen sei er aber zuversichtlich, dass diese dereinst das dort Gelernte im eigenen Land umsetzen werden.

Die Entwicklung der vergangenen 50 Jahre habe er sich in den kühnsten Träumen nicht vorstellen können, schloss Weizsäcker sein Referat, um, mit den Worten „eines alten Mannes“, zu bekräftigen: „Es dauert alles sehr lange, aber es kommt!“ ■

„Es darf nie vergessen werden, dass Konflikte auch einmal militärisch ausgetragen wurden.“

Fragestellungen der Praxis

Die Workshops im Rahmen des Finanzsymposiums deckten wieder die gesamte Bandbreite der Treasury-Themen ab. Ein Rückblick auf die Schwerpunkte und Fragestellungen.

Im Rahmen des 20. Finanzsymposiums wurden insgesamt 153 Workshops abgehalten; 16 Treasury-Systemanbieter und 21 Finanzdienstleister sorgten mit ihrem dichten Programm für teilweise überfüllte Workshop-Räume. Zahlreiche Systemanbieter und Banken berichteten gemeinsam mit ihren Kunden über ihre Erfahrung hinsichtlich Systemimplementierungen und -anwendungen, Treasury-Projekte, unternehmensspezifische Herausforderungen und Risikostrategien. Die Vortragenden legten das Gewicht auf jene Themen, die für Unternehmens-Treasurer von aktuellem Interesse sind. Finanzierung, Risiko-Management und Cash Management waren die Schwerpunktthemen der 105 Banken-Workshops. Auffallend war die gegenüber dem Vorjahr erhöhte Anzahl von Veranstaltungen, die sich mit länderspezifischem Treasury Management beschäftigten; die Herausforderungen etwa für Cash Pooling in Osteuropa und Russland, Cash Management in China und anderen Emerging Markets sowie die Integration von dort ansässigen Konzerngesellschaften in das zentrale Treasury standen im Fokus. Detaillierte Praxisberichte zur Einführung von Payment Factories, zur Straffung der Financial Supply Chain und zu Zahlungsverkehrslösungen wurden präsentiert. Die Auswirkungen der Subprime-Krise auf die Unternehmensfinanzierung fanden ihren Niederschlag in Workshops, bei denen alternative Finanzierungsformen (Hybridanleihen, US Private Placements, Wandelanleihen), ausgewählte Finanzierungsprodukte für den Mittelstand (Mezzaninprodukte) und Fragen zum Liquiditäts-Management behandelt wurden.

Gesamthafte Risikosteuerung

Zu beobachten ist ein Trend zu Liability Driven Investment (LDI): Die Harmonisierung finanzieller Risiken der betrieblichen Pensionsverpflichtungen mit dem aktivseitig dafür gehaltenen Deckungsvermögen und die gesamthafte Steuerung von Aktiv- und Passivseite rückten als Treasury-Thema in den Vordergrund. Ein wesentlicher Schwerpunkt im Bereich Cash Management waren Workshops,

die sich mit Cash Pooling befassten. Das Thema wurde unter den Aspekten Kosten und Steueraufwand, Alternativen in Ländern, in denen Cash Pooling ökonomisch nicht sinnvoll erscheint, oder Cross-Border-Pooling diskutiert. Inhouse-Banking, die Vorteile einer Payment Factory, Web-basierter Zahlungsverkehr, der Versand elektronischer Rechnungen für eine automatische Rechnungsverarbeitung und die Auswahl und Steuerung von Bankbeziehungen waren weitere Themen. Die Notwendigkeit von globalem Cash Management in weltweit tätigen Unternehmen sowie der professionelle Umgang mit Liquidität wurden hervorgehoben. Working Capital Management bzw. die Reduktion des Nettoumlaufvermögens stießen ebenso auf reges Interesse. Anders als US Unternehmen gelingt es europäischen Unternehmen noch nicht durchgehend, ihren Lieferanten Skontokonditionen „aufzuzwingen“; in den USA ist das Volumen der Lieferantenkredite bereits gleich hoch wie die Finanzierung durch Banken.

Ansprüche an Treasury-Systeme

Steigender Effizienzdruck, zunehmende Aufgabenkomplexität und die Notwendigkeit der Integration von Konzerngesellschaften stellen immer höhere Ansprüche an Treasury-Systeme. 48 Workshops befassten sich mit den Systemanforderungen in Zahlungsverkehr, Cash Management, Risiko-Management und Web-basiertem Berichtswesen. Die Cash Pooling-Abwicklungen im System wie das Einlesen von Kontodaten, Führen von Kontosalen sowie Buchung und Übertragung wurden demonstriert. E-Invoicing als Bestandteil der Financial Supply Chain scheint aber noch „Zukunftsmusik“ zu sein. Die Rolle eines umfassenden Berichtswesen für das Risiko-Management wurde unterstrichen. Ebenso wurde gezeigt, wie verschiedenste Treasury-Prozesse in einer diversifizierten Systemlandschaft abgebildet werden. Nicht zuletzt wurde zum wiederholten Mal betont, dass Systeme an die Anforderungen der Kunden angepasst und nicht die Abläufe beim Kunden an das System angepasst werden müssen. ■

„Finanzierung, Risiko Management und Cash Management waren die Schwerpunktthemen.“



Proven understanding

A SEPA Partner listens as well as advises

Pan-European payment products, legislation and new standards will tremendously change the payment landscape. Now is the time to ask yourself what the impact and opportunities will be for your company.

“Can we simplify our account structures? Can we streamline operational processes or phase out systems in different countries? Can we redirect payments to a more efficient bank in Europe?”

ING can advise you on all SEPA and related migration issues. As an

experienced payments and cash management provider, with a presence all over Europe, we have an intimate understanding of SEPA.

ING will continue to invest in cash management services. And as an efficient, high volume payments specialist, we are dedicated to providing the very best in payment processing. Like to know more? Let's talk!

Bart Ivens, Global Head of PCM Sales, +31 20 6523300, sepa@ing.com

Or visit www.ingsepa.com

WHOLESALE BANKING



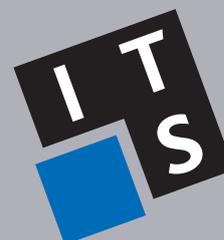
ING Wholesale Banking is the marketing name of ING Bank N.V. ING Bank N.V. is registered with the Netherlands Authority for the Financial Markets and the Dutch Central Bank. Copyright ING Wholesale Banking (2008).

Schluss mit den 7 IFRS-Sünden

Mit ITS setzen Sie sich wirksam gegen die 7 IFRS-Sünden durch:

1. ~~Keine~~ Kategorisierung und 2. ~~Keine~~ Bewertung sämtlicher Finanzinstrumente nach IAS/IFRS
3. ~~Keine~~ Effektivitätstests für Sicherungsbeziehungen des Hedge Accountings (prospektiv und retrospektiv)
4. ~~Keine~~ automatische Erstellung von Buchungssätzen nach Kategorien
5. ~~Keine~~ automatischen Umbuchungen in Eigenkapital und GuV
6. ~~Keine~~ lückenlose Dokumentation für die Bilanzierung nach IFRS (Sicherungsbeziehungen, Risikomanagementziele und Hedging-Strategien)
7. ~~Keine~~ Berechnung von Risikokennzahlen wie z.B. Value-at-Risk (gesamt, nach Risikoarten) und Sensitivitätsanalysen

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



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

Unternehmensfinanzierung bis Zahlungsformate

In drei Treasury-Foren im Rahmen des 20. Finanzsymposiums ging es einmal mehr recht pragmatisch zu. Die Themen: Akquisitionsfinanzierung, Liquiditätsoptimierung und SEPA.

Die Finanzmarktkrise war ein Grund mehr, sich in den Treasurer-Foren mit Fragen der Finanzierung und Liquidität zu beschäftigen. Ein Forum befasste sich mit der im Januar erfolgten SEPA-Einführung. Brigitte Wimmer, voestalpine AG, und Stefan Scholz, Continental AG, stellten sich beim Forum „Big Deals des letzten Jahres“ den Fragen von Martin Winkler und des Publikums. Beide Konzerne hatten im Vorjahr große Akquisitionen zu finanzieren. Der voestalpine-Konzern musste für die Übernahme des Edelmetall-Herstellers Böhler-Uddeholm AG EUR 3,68 Mrd. aufbringen. Zur Ablöse der durch fünf Banken bereitgestellten Bridge-Finanzierung mit einer Laufzeit von einem Jahr und halbjährlicher Verlängerungsoption musste ein Instrumentenmix gefunden werden. Die stabile Kernaktionärsbasis (Mitarbeiter, österreichische Banken und Versicherungen) sollte nicht verwässert werden, bestehende Covenants und Gearing-Zielgrößen waren möglichst einzuhalten.

Aufgrund dieser Überlegungen wurde in einem ersten Schritt eine Hybridanleihe begeben, die im IFRS-Konzernabschluss als 100-prozentiges Eigenkapital bei gleichzeitiger Abzugsfähigkeit des Zinsaufwandes abbildbar ist. Der Abschluss eines Club-Deals sowie die Begebung einer „klassischen“ Anleihe (bei verbessertem Marktumfeld) und eines Schuldscheindarlehens komplettierten den Finanzierungsmix.

Das DAX-Unternehmen Continental musste für den Erwerb der Siemens-Tochter VDO einen Kaufpreis von EUR 11,4 Mrd. aufbringen. Dieser wurde über drei Term Loans mit einer Laufzeitstruktur von ein bis fünf Jahren mit 39 Banken syndiziert. Eine Ratingabstufung auf „BBB“ reflektierte die daraus resultierende massive Erhöhung der Fremdfinanzierungsquote. Eine Hybrid-Anleihe stand zur Diskussion, doch zum geplanten Transaktionszeitpunkt erwies sich das Marktumfeld als ungünstig. In einem ersten Schritt wurde daher eine Kapitalerhöhung im Auktionsverfahren

unter Ausschluss des Bezugsrechts in Verbindung mit einer vorgezogenen Publikation von Quartalsergebnissen vorgenommen.

Befragt zu Transparenz und preislicher Attraktivität der Hybridplatzierung, zeigte sich Wimmer „zunächst enttäuscht“ über den im Abgleich mit der vorbereitenden Modellierung tatsächlich erzielten Finanzierungs-Spread – direkter Ausdruck der durch die Subprime-Krise entstandenen preislichen Verwerfungen. Im Nachhinein betrachtet konnte die voestalpine durch intensive Kommunikation mit den Banken ein sehr günstiges Zeitfenster nutzen. Da der Vorstand jederzeit transaktionsbegleitend eingebunden und Kompetenz- und Entscheidungsspielräume klar strukturiert waren, bestand für die gestiegenen Finanzierungskosten kein erhöhter interner Erklärungsbedarf. In der summarischen Betrachtung der Finanzierungskosten wird die Spread-Ausweitung teilweise durch das im historischen Vergleich relativ niedrige Zinsniveau abgedeckt. Für Continental steht die Hybridplatzierung weiterhin auf der Agenda, wobei durch die bestehenden Term Loans keine Eile geboten ist.

Aus Treasury-Sicht, so die einhellige Meinung von Wimmer und Scholz, wäre man durchaus in der Lage, sehr rasch den nächsten „Big Deal“ über die Bühne zu bringen. Aus unternehmenspolitischem Kalkül haben jedoch die Integration der neuen Unternehmensteile und der sukzessive Abbau der Fremdkapitalfinanzierung die oberste Priorität.



Die Referenten Brigitte Wimmer (Bild links) und Stefan Scholz (Bild rechts)

„Partnerschaftlicher Dialog mit Banken ist bei der Umsetzung geplanter Finanzierungsstrategien erfolgskritisch.“



Über Geschmack lässt sich streiten – über Erfolg nicht

Scharf umrissene Lösungen für Ihr globales Cash & Treasury Management

Für die effiziente Steuerung Ihrer Cash & Treasury Aktivitäten bietet Ihnen Dresdner Kleinwort Lösungen ganz nach Ihrem Geschmack. Funktionen wie Cash Pooling, Zinssatzoptimierung und Netting gewährleisten, dass Sie die Liquidität in all Ihren Unternehmensbereichen optimal steuern können – ganz gleich, ob Sie in nationalen oder internationalen Märkten operieren. Dresdner Kleinwort Cash & Treasury Management: ein Erfolgsrezept nach Maß.

www.dresdnerkleinwort.com/gcm

Unexpected viewpoints. Radical thinking. Inspiration.

 **Dresdner Kleinwort**

A member of **Allianz** 

Dresdner Kleinwort ist die Investment Banking Sparte der Dresdner Bank AG, Mitglied der Allianz Gruppe.



Die Referenten Karl-Heinz Ewald (Bild links) und Jürgen Kohler (Bild rechts)

Gute alte Innenfinanzierung

„Das Geld liegt auf der Straße“, „Liquidität ist ein knappes, teures Gut“ – gegensätzliche Positionen oder in heutiger Zeit sich nicht widersprechende Aussagen? Darüber sprachen Karl-Heinz Ewald, CFO der Oerlikon Leybold Vacuum GmbH, und Jürgen Kohler, Head of Corporate Treasury der Mayr-Melnhof Karton AG, im Forum „Working Capital – die unternehmensinterne Schatzkammer“ unter der Moderation von Martin Winter.

Die Verknappung des Gutes Liquidität rücken die „gute alte“ Innenfinanzierungskraft wieder in den Fokus. Das Geld, „das auf der Straße liegt“, zu suchen, aufzusammeln und vor allem wie einen Schatz zu hüten ist jedoch ein langwieriges und mit harter Detailarbeit verbundenes Unterfangen, über dessen wesentlichste Erfolge, Relevanzen und Prioritäten die Referenten berichteten.

„Working Capital Management ist Lebensaufgabe“, lautet das Motto von Karl-Heinz Ewald. Derzeit konzentriert er sich auf die Reduktion der Lagerdauer, die auf einem Niveau von aktuell 119 Tagen regelrecht nach Optimierung schreie. Eine große Herausforderung bei 27.000 Produkten, 100 Lagern von 17 legalen Einheiten und den wohlbekannten Interessenkonflikten zwischen Vertrieb und Produktion. Wichtigstes Ziel sei nachhaltige Verbesserung unter kontrolliertem Abbau der Warenvorräte sowie der Berücksichtigung eines 10-prozentigen Wachstums in den letzten zwei Jahren. Die Maxime lautet „Cash is fact, profit is opinion“.

Beim Kartonhersteller Mayr-Melnhof werden zur Sensibilisierung der Mitarbeiter für das Thema Cash regelmäßige Schulungszyklen veranstaltet. Darüber hinaus schaffe das Treasury die Grundlagen für aktives Handeln im Rahmen eines automatisierten Reportings auf einheitlicher Datenbasis. Unter den Schlagworten Transparenz, Kontinuität und Klarheit werde laut Jürgen Kohler größter Wert auf die zeitnahe Informationsversorgung der Mitarbeiter gelegt – so können (und müssen) z.B. auf Anfrage binnen zwölf Stunden Ageing-

Analysen geliefert werden. Als einen der wesentlichsten Erfolgsfaktoren zur Beschleunigung des Geldeingangs nannten beide Referenten gehaltsrelevante Zielvorgaben für alle Beteiligten, insbesondere im Vertrieb. So liegt beispielsweise die Höhe des variablen Gehaltsanteils der „Working Capital Key People“ von Oerlikon bei 30 %. Die Außenstandsdauer konnte durch die verstärkte Verantwortung des Vertriebs für den Geldeingang binnen weniger Monate von 60 auf 50 Tage gesenkt werden. Auch bei der Rückendeckung durch die Führungsebene war man sich einig – sonst seien unternehmensinterne Interessenkonflikte nicht zu überwinden.

Der etwas provokanten Frage, wie mit moralischen Aspekten beim Ausnutzen interpretatorischer Grauzonen umgegangen werde, etwa beim bewussten Überschreiten von Zahlungszielen bei kleineren Lieferanten, hielt Ewald die persönliche Überzeugungsarbeit durch Einkauf und Vertrieb entgegen. Es gelte vorhandene Vereinbarungen durchzusetzen bzw. die Kluft zwischen ausgehenden und eingehenden Zahlungen durch aktives Verhandeln von Zahlungszielen zu verringern. Die Motivation hierzu werde durch internen Wettbewerb, dauerhaftes Messen und Zeigen der Ergebnisse geschaffen. Kohler setzt auf Informationsarbeit unter den Mitarbeitern – ohne philosophische Ansätze, aber mit harten Fakten und unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten.

Fazit: Erfolgreiches Working Capital Management lebt nicht von der Umsetzung einiger Standardmaßnahmen, sondern besteht aus einer Vielzahl detaillierter Einzelmaßnahmen, die in einer profunden Analyse identifiziert werden müssen. Im Sinne der Nachhaltigkeit sei vor blindem Aktionismus auf der Jagd nach „Quick Wins“ gewarnt: Working Capital Management ist Lebensaufgabe, Detailverliebtheit und harte Arbeit zugleich – natürlich im Fokus des obersten Managements! Wenn man das Thema einfach laufen lässt, läuft nix.

SEPA versus Cash Management

Die Auswirkungen der SEPA-Einführung auf das Cash Management wurden beim von SLG-Partner Wolfgang Scheiblauner moderierten Forum „SEPA – Das perfekte Cash Management in Europa“ besprochen. Franz Haslinger, Head of Operations and Financial Reporting bei MAN, und Robert Schneider, Market Expert Corporate Access von SWIFT Germany, berichteten über ihre Erfahrungen im noch jungen „SEPA-Jahr“ 2008.

MAN begann im Jahr 2000 mit der IBAN-BIC-Einführung und wickelt seit drei Jahren

„Gehaltsrelevante Zielvorgaben, insbesondere im Vertrieb, beschleunigen den Geldeingang.“



GRUNDLAGEN-SEMINARE

SEMINAR „Cash- und Finanz-Management“



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

SEMINAR „Debitoren-Management“



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

SEMINAR „Derivate in der Bilanz“



Das Seminar gibt praxisorientiert eine Einführung in die Rechnungslegungsvorschriften von Derivaten. Nach kurzen theoretischen Abschnitten folgt die Umsetzung der Rechnungslegungsvorschriften anhand einer großen Fallstudie eines international tätigen Musterunternehmens.

SEMINAR „Finanzierung“



In diesem Seminar werden die grundlegenden Interessenskonflikte zwischen Gläubigern und Eigentümern sowie deren Auswirkungen bei der Wahl von Finanzierungsinstrumenten erläutert. Die Abwägung aller Interessen bis zur Festlegung von Covenants und der Dokumentation werden anhand anschaulicher Beispiele besprochen.

SEMINAR „Liquiditätsplanung“



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

SEMINAR „Treasury-Assistenz“



Dieses Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, die in einer Assistenzfunktion tätig sind. Der Fokus des Seminars liegt dabei auf der Erklärung der gängigen Treasury-Begriffe und deren Zusammenhängen.

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

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

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



Die Referenten Franz Haslinger (Bild links) und Robert Schneider (Bild rechts)

alle Auslandszahlungen mittels Verwendung von IBAN und BIC ab. Mit der konzerninternen SEPA-Umsetzung sei man noch nicht so weit, so Haslinger, seit dem Vorjahr werde das System sukzessive adaptiert und ausgetauscht. Die Konzerngesellschaften werden, sobald die zentrale Payment Factory in der Holding bereit sei und das neue System stehe, eingebunden. SWIFT sehe die Einführung von SEPA auf mehreren Ebenen angelegt, erläuterte Schneider, sowohl bei Bank-zu-Bank-Schnittstellen als auch in der Kommunikation Kunde-zu-Bank. Die Nachfrage nach SEPA sei seitens der Unternehmen grundsätzlich da, jedoch in der Umsetzung bisher noch wenig geschehen. Von den angebotenen Banklösungen/-dienstleistungen will man bei MAN vor allem die Umstellung der Kontodaten in Anspruch nehmen. Der Konzern hat mit zigtausenden inländischen Konten (kunden- und lieferantenseitig) zu tun und will die Zentralisierung Mitte des Jahres vornehmen. Derzeit warte man noch auf detaillierte Formatvorlagen seitens der Banken. Ein Problem seien Settlement-Zahlungen, weil ein Großteil der Aufträge im Ausland erfolge. Diese sollen im SEPA-Format abgewickelt werden. Weil man damit nicht warten könne, werden die damit verbundenen Anforderungen zurzeit selbstständig umgesetzt. Bei SEPA gehe es um Formate und Kommunikation, meinte Schneider, der SWIFT in diesem Zusammenhang zwar als Provider, jedoch nicht als Anbieter, sondern als „Moderator“ sah.

In Zukunft drei Schwerpunkte:

1. Testing: Soll das Testing mit mehreren Banken oder mit einer einzigen zentralen Stelle durchgeführt werden?
2. Directories: einheitliche Definition von Clearing-Codes zur Vermeidung von aufwendigen Repairs.
3. Geografische Perspektive: Zur nachhaltigen Kostenreduzierung des Zahlungsverkehrs ist eine weltweite Vereinheitlichung notwendig. Kann SEPA ein Ersatz für Cash Pooling innerhalb der EU werden und hat es Auswirkungen auf die Cash-Disposition im MAN-Konzern?

„Die Nachfrage nach SEPA seitens der Unternehmen ist grundsätzlich da. Nur in der Umsetzung ist wenig geschehen.“

Grundsätzlich keine, resümierte Haslinger, denn schon lange gelte: „Alle Gewehre zielen nach München.“ Sämtliche Konten seien längst in das Cash Pooling und Zero Balancing eingebunden. Doch gebe es neuerdings seitens der Banken zahlreiche internationale Cash-Pool-Konzepte, die vorher nicht möglich erschienen, womit sich hoffentlich weiße Flecken auf der Cash-Pool-Landkarte beseitigen ließen, Stichwort Notional Pooling.

Ob die SEPA-Umstellung Auswirkungen auf die SWIFT-Formate habe, könne man nur bedingt bejahen, glaubt Schneider, denn Formate seien ohnehin ein Hauptthema beim Service Provider im Zahlungsverkehr, wo sich von 2.000 Mitarbeitern allein 80 mit Formaten beschäftigen. Immerhin zeichne SWIFT für die ISO-Zertifizierung der Formate verantwortlich. Viele Unternehmen operieren heute noch auf lokalen Formaten, deshalb sehe er im SEPA-Format – bzw. ISO 20222 als Mantel – die Zukunft.

Einsatz von Payment Factory

Weitere Umstellungsmaßnahmen in Bezug auf die Formatanforderungen, insbesondere bei den Felddefinitionen, will Haslinger weitgehend vermeiden, zumal MAN eine Payment Factory einsetzt.

Bei Überweisungen müsse ein simples „on behalf of“ genügen. Was Lastschriften betrifft, hofft er von einer neuerlichen Mandatierung (Genehmigung der Kontobelastung) verschont zu bleiben. Da Haslinger erwartet, dass sich mit SEPA das „ständige Herumschnitzen im EDV-System“ erledigt, zeigte er sich enttäuscht, dass immer noch länderspezifische Ausformungen erlaubt sind. Die produzierenden Gesellschaften von MAN befinden sich allesamt in EU-Ländern, sodass länderspezifische gegen Konzernformate stehen – daher müssen diese SEPA-fähig werden; für kleinere Gesellschaften will MAN eine Internetplattform zur Verfügung stellen, sollte es wirklich „hart auf hart“ gehen. Schneider pflichtete diesen Bedenken bei: Wenn es lokale Ausprägungen der Formate zu handhaben gelte, kämen die allseits versprochenen Kostenvorteile nicht zum Tragen.

Für Erheiterung im Publikum sorgte Haslinger, als er zum Abschluss einen Einblick in die handfeste Zahlungsverkehrspraxis gab. Nach einem Lamento über die international stark divergierenden Formatvorschriften zu den Datenangaben – Malaysia ganz penibel, Russland eher kurz angebunden – verriet er einen Trick, wie er bestimmte Informationen auf einem knapp bemessenen Feld unterbringt: „Kreative Schreibweise mit der Schreibmaschine.“ ■



WEBGUIDE TREASURY-SYSTEME

Suchen Sie ein Treasury-System?

Der Webguide Treasury-Systeme bietet seit 2001:

- Kostenlose Orientierungshilfe
- Vergleichsmöglichkeiten aller wesentlicher Systemanbieter
- Implementierungsberichte
- Pressemeldungen
- Leitfaden zum Thema „Systemauswahl“



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

Über 2.800 registrierte Benutzer sprechen für sich!

Fordern Sie bei Interesse weitere Informationen an:

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

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

Webguide Treasury-Systeme

Neuer System-Sponsor für WTS.

Mit dem Webguide Treasury-Systeme bietet Schwabe, Ley & Greiner eine objektive und rasche Orientierungshilfe für einen Überblick über die am Markt befindlichen Systeme. Gesponsert wird das kostenlose Systemverzeichnis von Cops/much-net, ecofinance und der Commerzbank AG.

Kontakt: info@slg.co.at



Tipps, Trends, News

Corporate Governance im Treasury – neuer VDT-Leitfaden.

Schwabe, Ley & Greiner hat erneut an der Neuauflage des aktuellen Leitfadens des Verbands Deutscher Treasurer mitgewirkt. Im Gegensatz



zum ersten Leitfaden über die Ablauforganisation war die Intention diesmal, ein umfassenderes Treasury-Regelwerk zu schaffen. Als Anhalt dienten dazu die „MaRisk“ der deutschen Bankenaufsicht, die im Weiteren an Unternehmensstandards angepasst wurden. Der VDT-Arbeitskreis setzte sich aus Treasurern großer und mittelständischer Unternehmen, Wirtschaftsprüfern und Beratungsunternehmen zusammen. Dem aufmerksamen Leser der neuen VDT-Richtlinie wird daher nicht entgehen, dass es sich bei dem Ergebnis um „den kleinsten gemeinsamen Nenner“ aller Beteiligten handelt. Die Einfügung des eigenen Firmennamens wird deshalb leider nicht das Problem lösen, sich selbst den Kopf zerbrechen zu müssen, wie die Ziele, Grundsätze, Abläufe oder die Vorgaben des Risiko-Managements individuell passend ausgestaltet sein sollen. Der Leitfaden ist weder ein „Anzug von der Stange“ noch ein teurer Maßanzug, sondern ein „halbfertiger Anzug“, mit dem die Arbeit erst beginnt.

Investor Relations-Qualität und **Bondholder Relations** sind zwei Bände der DIRK-(Deutscher Investor Relations Verband)-Forschungsreihe, die den Themenkomplex Unternehmenskommunikation und -transparenz (siehe Seite 22) aus Eigen- bzw. Fremdkapitalgebersicht gründlich beleuchten.

IR-Arbeit wird angesichts gestiegener Ansprüche von Aktionären und potenziellen Investoren immer wichtiger, ihre Anforderungen sind je nach Zielgruppe unterschiedlich. Nicht nur die Qualität der Information ist entscheidend, sondern auch die der Interaktion, worauf vor allem Analysten Wert legen. Noch viel weniger etabliert ist Kommunikationspolitik im Bereich Fixed Income Relations – und das obwohl Fremdkapital in deutschen Unternehmen den mit Abstand größten Bilanzposten darstellt. Bondholder Relations sind kein Luxus PR-verliebter Großunternehmen, sondern haben einen empirisch nachgewiesenen Effekt: größere Transparenz, weniger Unsicherheit und somit Risikokosten (Credit Spreads) sowie letzten Endes eine höhere Unternehmensbewertung.



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).

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: slg@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Günther Bauer, Ursula Berenda, Georg Ehrhart, Edith Leitner, Nina Luh, Thomas Schörner, Cornelia Wenny **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 **Artredaktion:** 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.

...und wir machen den Kopf frei

TECHNOSIS

finance software

Ein starker Partner spielt im Leben eine bedeutende Rolle.
Für den Bereich Finanzsoftware stehen wir an Ihrer Seite!
Technosis Lösungen werden seit mehr als 15 Jahren
täglich bei über 100 Kunden genutzt.

Treasury & Risk Management
Asset Management
Cash Management
Finanzplanung
eBooking

Technosis GmbH • Kattrepelsbrücke 1 • 20095 Hamburg, Germany
Tel: +49(0)40 33 44 1990 • Fax: +49(0)40 33 44 1999 • www.technosis.de

Vertrauenssache: ThyssenKrupp



OBI



HanseMerkur
Versicherungsgruppe



SWM

OLYMPUS
Your Vision, Our Future

22. – 24. April 2009 in Mannheim
21. Finanzsymposium



SCHWABE, LEY & GREINER

Das 21. Finanzsymposium!

Von 22. bis 24. April 2009.
Wieder in Mannheim.

Das führende Finanzforum für die Wirtschaft



TREASURY
POWER ON

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

Schon für 2009 vorgemerkt?

