# TREASURYLOG

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



Schwabe, Ley & Greiner	Editorial	3
Jochen Becker (SICK AG)	Mit steigenden Anforderungen mithalten	4
Christian Slickers (Technische Werke Ludwigshafen)	"Wind of Change" – Treasury-Neuausrichtung	8
Thomas Spitzenpfeil (Zumtobel AG)	"Gutes Timing"	16
Christian Kaiser (TÜV Rheinland Holding AG)	Vom Fact finding zur Risikokennzahl	20
Han Chen (Berliner Flughäfen)	Ein System für den Finanzierungsbereich	26
Schwabe, Ley & Greiner	Tipps, Trends, News und Impressum	30

#### Gemeinsam Werte schaffen

Schwabe, Ley & Greiner (SLG) ist das führende Treasury-Beratungsunternehmen im deutschsprachigen Raum. Seit 20 Jahren unterstützen wir unsere Kunden in allen Treasury-Fragen. Mit unserem einzigartigen Knowhow beraten wir in folgenden Bereichen:



Regelwerk: "Treasury Manual"

Corporate Finance

Risiko-Management

**Cash Management** 

Organisation: "Struktur und Ressourcen"

Information: "Berichte und Systeme"

In dieser Ausgabe konnten Sie sich ein Bild machen, wie in unseren Fact findings sämtliche Bereiche des Treasury nach Best Practices untersucht und in Folgeprojekten Optimierungsmaßnahmen umgesetzt werden. Sollten Sie Ihr Treasury einer ähnlichen Analyse unterziehen wollen, freuen wir uns, Sie mit unserem Knowhow unterstützen zu dürfen.

Bei Beratungsfragen kontaktieren Sie bitte direkt



für Deutschland und international:

Jochen Schwabe js@slg.co.at



für Österreich und Schweiz:

Martin Winkler mw@slg.co.at

Des Weiteren möchten wir Sie gerne auf unser gesamthaftes Treasury-Ausbildungsangebot aufmerksam machen:

- Seminar "Treasury-Assistenz"
- Lehrgang "Grundlagen Treasury Management"
- Lehrgang "TreasuryExpress"

Weitere Information zu unseren Ausbildungsveranstaltungen finden Sie unter www.slg.co.at.

Oder rufen Sie uns einfach an unter +43-1-585 48 30!



#### Liebe Leserinnen und Leser!

Die Krise hat uns fest im Griff. Schlechter werdende Zahlen bei noch schlechteren Aussichten führen allenthalben zu Kürzungen und Sparmaßnahmen. Die Nachricht ist so schlecht wie nicht mehr neu. Die gute Nachricht für Sie und uns aber lautet: Noch nie war gutes Treasury so wichtig wie heute!

#### Gutes Treasury wichtiger denn je

Bei vielen Kunden werden "unsere" Themen – Cash Management, Liquidität, Risiko, Working Capital – trotz gekürzter Budgets mit erhöhtem Nachdruck angegangen. Sie haben jetzt eben (endlich!) erste Priorität. Und es ist ja auch klar: Wer heute noch nicht begriffen hat, dass man beispielsweise ein vollständiges, konzernweit transparentes Finanzberichtswesen braucht oder ein straffes Finanzrisiko-Management oder ein optimiertes Working Capital Management, der hat den Schuss nicht gehört.

So betrachtet hat also auch diese Krise ihre produktive Wirkung. Die Gefahr besteht, wie wir ebenfalls in vielen Fällen sehen können, nunmehr weniger darin, dass zu wenig getan wird, sondern darin, dass Hyperaktivität ausbricht und unkoordinierte Sofortmaßnahmen (z. B. im Bereich Berichtswesen und Systeme) losgetreten werden, die auf längere Sicht eine schädliche Wirkung entfalten können.

#### Trotz Krise systematisch vorgehen

In dieser Ausgabe zeigen wir Ihnen daher einige Beispiele, wie man von Grund auf und systematisch an die Optimierung der Treasury-Funktion herangehen sollte. Wir beginnen bei unseren Projekten fast immer mit einem sogenannten "Fact finding".

Das ist eine kurze Analyse des Ist-Zustandes, die mit sehr überschaubarem Aufwand einen seriösen Vergleich mit Best Practices, eine Darstellung des Handlungsbedarfs und eine konkrete Schätzung von Kosten und Nutzen sowie Zeitaufwand für die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen liefert. Damit liegen eine professionelle Entscheidungsgrundlage und eine "Blaupause" für die systematische Umsetzung vor.

Und das ist auch in Krisenzeiten das Geheimnis des erfolgreichen Treasury. Lassen Sie es uns wissen, wenn wir Ihnen dazu mehr erzählen sollen!

Wir wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!



TreasuryLog 1/2009 www.slg.co.at 3

# Mit steigenden Anforderungen mithalten

Ein Fact finding bei der SICK AG lieferte überzeugende Argumente für Optimierungsmaßnahmen in der Treasury-Organisation, im Zahlungsverkehr und im Working Capital Management.



Jochen Becker ist Central Unit Manager Treasury, Credit & Collection, Insurance der SICK AG

zitäten im Treasury sind allerdings nicht im gleichen Umfang erhöht worden. Schwachstellen aufdecken Mit einem neuen CFO stiegen Mitte 2006 auch die Anforderungen an das Treasury. Dies und das anhaltende Unternehmenswachstum waren mit

> bewältigen. Die Erfahrungen des CFO aus bereits abgeschlossenen Treasury-Projekten bei anderen Unternehmen waren ausschlaggebend für die Vergabe eines Beratungsauftrages an Schwabe,

Ley & Greiner (SLG). Ziel des Projektes war

den existierenden Prozessen und Personalkapa-

zitäten nur durch erhöhten Arbeitsaufwand zu

ls ein weltweit führender Hersteller von

Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen generiert SICK

seit mehr als zehn Jahren ein durchschnittliches

jährliches Wachstum von rund 10 %. Während

dieses Zeitraums hat sich die Zahl der Tochter-

gesellschaften durch Neugründungen und Zu-

kauf auf fast 50 mehr als verdoppelt. Die Kapa-

- die Analyse der Ist-Situation,
- die Formulierung von Empfehlungen für die Ausrichtung des Treasury und
- die Ermittlung einer Potenzialanalyse für das Working Capital Management.

Ausgangspunkt dafür sollte ein "Fact finding"-Projekt von SLG bilden. Mit der Beauftragung von SLG sollten deren Ressourcen sowie Erfahrung in der Organisation genutzt werden. Kern des Fact findings bildete ein eintägiges Interview, in dem die Ablauf- und Aufbauorganisation analysiert wurde. Darüber hinaus wurden die Stichprobenumfänge für eine Detailanalyse der Prozesse im Forderungs-Management und in der Rechnungsbearbeitung bzw. Abwicklung der Zahlungen festgelegt und in den Systemen

Spannend für mich als Treasurer der SICK-Gruppe war es zu erfahren, wie sich die Erkenntnisse der Berater mit meinen eigenen Beobachtungen deckten. Tatsächlich ergaben

#### Auf einen Blick

Als international schnell wachsendes Unternehmen war die SICK AG mit typischen Problemen im Finanzbereich konfrontiert. Ein SLG-Fact finding bestätigte diese mit qualitativen und quantitativen Aussagen:

- Treasury-Organisation und Personalressourcen waren nicht in gleichem Ausmaß mitgewachsen
- Bankverbindungen zahlreich und heterogen
- Working Capital Management Optimierungspotenziale bei den Lieferantenzahlungen

Das Fact finding legte den Grundstein für Verbesserungsmaßnahmen, die im Rahmen von Folgeprojekten umgehend umgesetzt wurden; auch bei den größeren SICK-Tochtergesellschaften wurden Analysen erstellt.



"Spannend für mich als Treasurer der SICK-Gruppe war es zu erfahren, wie sich die Erkenntnisse der Berater mit meinen eigenen Beobachtungen deckten."

> www.slg.co.at TREASURYLOG 1/2009

sich drei Punkte, die ich für verbesserungswürdig befunden hatte und die bei der Ergebnispräsentation zwischen den Beratern, dem CFO und mir diskutiert wurden:

#### **Knappe Personalressourcen**

Zum Ersten die Aufbau- und Ablauforganisation. SLG schlug vor, über das etablierte Vier-Augen-Prinzip hinaus eine Funktionstrennung in Front, Middle und Back Office vorzunehmen. Das war aber nicht realisierbar, da die existierende Personalstärke schon für die dauerhafte und prozesssichere Abwicklung vorhandener Aufgaben nur knapp ausreichte. Nach interner Beratung über den Umfang, in dem Treasury-Personal aufgebaut werden sollte, entschieden wir uns für eine Funktionstrennung in Front und Back Office. Bestehende Prozesse zur Disposition der Konten und Cash Pools sollten im Treasury Management-System integriert und damit effizienter gestaltet werden. Dies setzten wir im Anschluss an das Fact finding mit Unterstützung von SLG zügig um.

#### Intransparente Bankenlandschaft

Der zweite Ansatzpunkt betraf die Anzahl der Bankverbindungen. Zwar sind 23 Tochtergesellschaften über Cash Pools an die Muttergesellschaft angebunden; SLG bestätigt deren effiziente Organisation und das damit verbundene Liquiditäts-Management. Allerdings existieren für die nicht eingebundenen Tochtergesellschaften nochmals mehr als 50 lokale Bankverbindungen. Über die Höhe der Gebühren,

#### **SICK AG**

SICK ist einer der weltweit führenden Hersteller von intelligenten Sensoren und Sensorlösungen – ein Technologieunternehmen der Investitionsgüterindustrie, dessen Produkte und Dienstleistungen überwiegend in industriellen Anwendungen zum Einsatz kommen. Auch im Alltag begegnet man SICK-Sensorik öfter als man denkt und meist ohne es zu merken: Sie optimiert Logistikprozesse wie den Gepäcktransport auf Flughäfen oder die Medikamentenzustellung an Apotheken, sorgt dafür, dass Aufzugtüren erst schließen, wenn man hindurchgegangen ist, steuert Belüftungsanlagen in Tunnels oder kontrolliert den Bräunungsgrad von Schokoladekeksen.

Das 1946 gegründete Unternehmen ist mit fast 50 Tochtergesellschaften, zahlreichen Vertretungen sowie Beteiligungen rund um den Globus präsent. SICK beschäftigt weltweit mehr als 5.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von EUR 707,5 Mio.

die bei diesen anfallen, gibt es keine transparenten und einheitlichen Informationen. Noch dazu befand sich auf den nicht im Cash Pool eingebundenen Bankkonten ein Großteil der Liquidität. Angesichts der Vielzahl der vorhandenen Electronic Banking-Systeme mit unterschiedlichen Sicherheitsstandards war es zudem erforderlich, einen konzernweit einheitlichen Sicherheitsstandard für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs einzuführen.

#### Bankverbindungen kappen

Aus dieser Feststellung resultierte die Empfehlung, eine einheitliche EB-Software einzusetzen. Da wir für unsere Systemlandschaft keine multibankfähige Software gefunden haben, die darüber hinaus die lokalen Zahlungsverkehrsformate unterstützt hätten, soll die Anzahl der Bankverbindungen weitestgehend reduziert werden. Die Bankenausschreibung wurde von SLG abgewickelt; Ausarbeitung und Analyse des für die Ausschreibung notwendigen Mengengerüstes sowie die Konzeption des umfangreichen Fragebogens wurden ebenfalls durch SLG vorgenommen. Somit haben wir nun eine Grundlage für die Auswahl der Banken; die Neuausrichtung soll 2009 umgesetzt werden.

Zusätzlich soll in dem Projekt ein zentralisiertes Reporting zur Kontrolle der gesamten Bankgebühren im Konzern etabliert werden.

Die damit verfolgte Gebührenreduzierung soll die Beratungskosten für die Projektbegleitung bereits im ersten Jahr nach der Umsetzung kompensieren.

#### Lieferantenzahlungen optimieren

Als Drittes wurde im Rahmen des Fact findings das Optimierungspotenzial im Bereich des Working Capital Managements errechnet – für stark gewachsene Unternehmen ein typisches Thema. Unser Interesse bezog sich vor allem auf das Verbesserungspotenzial, insbesondere bei der Abwicklung von Lieferantenzahlungen, das aus den Stichproben errechnet wurde.

Hier gab es zahlreiche Abweichungen zwischen unseren Allgemeinen Einkaufsbedingungen und den letzten Endes vertraglichen Vereinbarungen. Ein Beispiel: Nicht wie vereinbart das Datum des Rechnungseingangs, sondern das Rechnungsdatum selbst wurde als Basis für die Fälligkeitsberechnung herangezogen. Dazu kam noch eine Vielzahl von unterschiedlichen, im System hinterlegten Zahlungsbedingungen und auf Systemeinstellungen beruhenden Zahlungen vor Fälligkeit.

Die daraus abgeleiteten Maßnahmen wurden umgehend umgesetzt. Unsere Erfahrung ist, dass nur mit Fingerspitzengefühl und vor allem in enger Abstimmung der involvierten Abtei"Nur mit Fingerspitzengefühl und in enger Abstimmung der involvierten Abteilungen lassen sich Maßnahmen bei den Lieferantenzahlungen umsetzen."

TreasuryLog 1/2009 www.slg.co.at

▶▶ lungen – in unserem Fall Einkauf, Kreditoren und Treasury – das Ziel zu erreichen ist, ohne bei den Lieferanten entsprechend heftige Reaktionen zu provozieren.

#### Akzeptanz bei den Tochtergesellschaften

Neben der Umsetzung des Working Capital-Projektes in Deutschland wurden auch Analysen für einige große Auslandstöchter erstellt; für den internationalen Erfolg des Projektes erachteten wir es als hilfreich, uns der Expertise von SLG zu bedienen.

Schließlich war zu erwarten, dass jede Tochtergesellschaft Argumente vorbringen würde, weshalb aus dem Projekt definierte Maßnahmen nicht umsetzbar seien.

Hier soll die Projekterfahrung von SLG, gerade in einer konsensorientierten Unternehmenskultur wie der von SICK, für die notwendige Akzeptanz sorgen.



"Für den internationalen Erfolg des Projektes war die Expertise von SLG hilfreich."

#### Interview

#### Welche Auswirkungen hatte die Diskussion über die Treasury-Organisation der SICK AG?

Die Diskussion mit dem CFO war sehr intensiv. Sie führte zu einer strikten Trennung von Front und Back Office; zusätzlich stellten wir einen neuen Mitarbeiter für den Bereich Cash- und Risiko-Management ein und holten uns für das Tagesgeschäft auch interne Verstärkung.

#### Im Zuge des Fact findings wurden einige Verbesserungspotenziale aufgezeigt, die Sie ja auch umgesetzt haben. Warum haben Sie dafür die Unterstützung eines Beraters in Anspruch genommen?

Zum einen wegen der personellen Kapazitäten im Treasury: Wir hätten zu diesem Zeitpunkt nicht genügend Personen dafür abstellen können.

Zum anderen wegen der Beratungserfahrung von SLG: Die Berater wissen, wie man beispielsweise ein Working Capital Management-Projekt mit Auslandstöchtern länderspezifisch aufbaut und abwickelt. SLG verfügt über regionales Knowhow, kennt die Best Practices und unterstützt uns bei der Argumentation gegenüber unseren Tochtergesellschaften.

#### Was bedeutet ein solches Projekt für das Tagesgeschäft eines Treasurers?

Das Fact finding selbst verlief für uns mit begrenztem Aufwand; für die Detailanalysen in den einzelnen Folgeprojekten mussten wir teilweise Informationen von den Töchtern liefern, deren Einholung sich als sehr zeitaufwendig erwies und Kapazitäten band. Weiters benötigte SLG Datenexporte aus dem ERP-System, die wir erst von der IT-Abteilung erstellen lassen mussten.

6 WWW.slg.co.at TreasuryLog 1/2009

# Was darf's für SIE sein?

ecofinance Treasurer Menu

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

#### **Payments**

Zahlungsverkehr, Netting, Payment Factory

Geldmarktgeschäfte, Devisenmanagement, Zinsmanagement, Kontraktmanagement, Leasingmanagement, Wertpapiermanagement, Commodity Management,

Limitverwaltung, Value-at-Risk, Advanced Simulation, Hedge Accounting, Haftungsverhältnisse Integrated Report System

Menu- und Modulpreis auf Anfrage





ecofinance Finanzsoftware & Consulting GmbH

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



#### 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 1.310 Milliarden US\$ anvertraut. Allein 2008 sind wir mit über 150 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. Dezember 2008. Herausgegeben von BlackRock Investment Management (UK) Limited (zugelassen und beaufsichtigt durch die Financial Services Authorityl. 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 inve stierte 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.

# "Wind of Change" – Treasury-Neuausrichtung

Wie bei den Technischen Werken Ludwigshafen ein rudimentär ausgeprägtes Treasury in eine Organisation mit sicheren und effizienten Strukturen umgebaut wurde.



Christian Slickers ist Leiter Finanzen und Materialwirtschaft der Technischen Werke Ludwigshafen

ie Geschäftsführung der Technischen Werke Ludwigshafen (TWL) entschied sich 2007 zu einem Fact finding durch Schwabe, Ley & Greiner, um das Sachgebiet "Treasury und Banken" einer professionellen und objektiven Überprüfung zu unterziehen.

#### Fact finding mit Folgen

Den Auftakt des Fact findings bildete ein strukturiertes Interview, das zwei SLG-Berater mit den verantwortlichen Mitarbeitern führten. Dieses umfasste einen Tag und lieferte ein fundiertes Bild des Treasury Managements. Außerdem wurden dabei jene Daten (Konten und Salden, Banken und Konditionen, Zahlungsströme etc.) validiert, die bereits vorab erhoben worden waren.

Nach der Ausarbeitung, die ca. zehn Tage beanspruchte, wurden der TWL die folgenden Inhalte präsentiert:

- Gegenüberstellung der Prozesse, Methoden und Instrumente mit Best Practices
- Fehlende und verbesserungswürdige Bestandteile im Treasury
- Quantifizierte Optimierungspotenziale in Teilbereichen des Treasury Managements
- Konzept für die zukünftige Gestaltung des Treasury Managements (Aufbau- und Ablauforganisation, Systemunterstützung, Berichte, Corporate Finance etc.)
- Liste konkreter und quantifizierter Einsparungs- bzw. Verbesserungsmaßnahmen (inkl. Umsetzungsplan)



TWL-Gaskugeln: umfassender Versorger.

#### Auf einen Blick

Eine Vielzahl von Projekten beginnt mit einer strukturierten Analyse der Ist-Situation, um damit eine solide Grundlage für die weitere Projektarbeit zu legen. SLG verfolgt seit Jahren erfolgreich diesen Ansatz, der auch bei der TWL zum Einsatz kam, um einen Überblick über die gelebten Prozesse, angewandten Methoden und eingesetzten Instrumente im TWL-Sachgebiet "Treasury und Banken" zu erhalten.

Die TWL entschied sich, das Konzept für die Gestaltung des Treasury Managements mit SLG umzusetzen, um Freiraum für das Tagesgeschäft bewahren und die Expertise eines fachkundigen Dritten nutzen zu können.

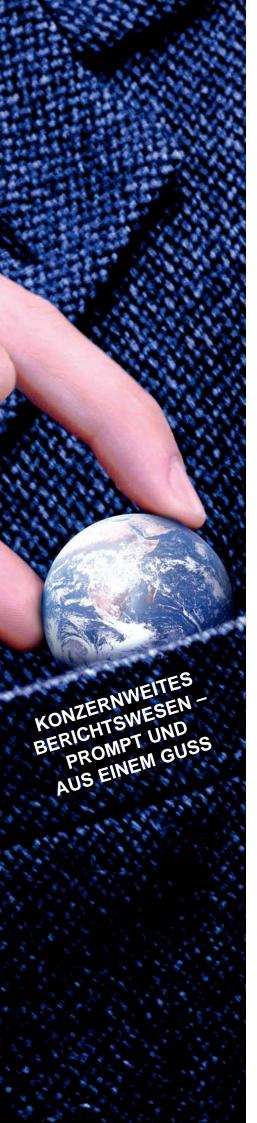
#### Regelwerk als Basis

Ein konsistentes Regelwerk, bestehend aus Zielen, Grundsätzen und Aufgaben innerhalb der Funktionsbereiche im Treasury Management, war noch nicht vorhanden und sollte als Basis für alle weiteren Maßnahmen entwickelt werden

Zuerst wurde eine Finanzverfassung erarbeitet, die den Rahmen definiert, in dem sich Treasury Management bewegen soll. Dabei ging es um die Festlegung, wie weit und welche Risiken eingegangen werden, ob und welche Ertragsziele damit verbunden sind, welche Grundsätze einzuhalten sind und – vor allem – wer wofür zuständig ist.

In weiterer Folge wurde das Regelwerk durch operative Richtlinien für die einzelnen Funktionsbereiche im Treasury vervollständigt. Dabei wurden u. a. die Auswahl von Banken, die Methoden und Instrumente im Cash Management, die Aufgaben im Bereich der Unternehmensfinanzierung und vor allem der Umgang mit Zinsrisiken definiert. Diese Regelungen erleichtern die tägliche Arbeit und schaffen auch Sicherheit für Eigentümer, Geschäftsleitung und Mitarbeiter.

"Regelungen erleichtern nicht nur die tägliche Arbeit, sondern schaffen auch Sicherheit."





# T.I.P.

Ein Berichtswesen muss flexibel auf neue gesetzliche sowie fachliche Anforderungen und nicht zuletzt Krisensituationen reagieren können – prompt und übersichtlich aufbereitet.

#### Wir haben T.I.P. entwickelt, damit Sie sich auf den Inhalt Ihrer Berichte konzentrieren können:

- Finanzberichte auf Knopfdruck, in konzernweit einheitlichem Standard und in aussagekräftiger Form
- Konzernweite Transparenz zu jeder Zeit ob vollständiger Finanzstatus, währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung oder Abstimmung von internen Finanzpositionen
- Ein Berichtswesen von Konzerngesellschaften genauso wie vom zentralen Treasury verwendet

# 10.000 Anwender in über 80 Konzernen schätzen T.I.P. wegen der einfachen Handhabung und der vielfältigen Auswertungsmöglichkeiten:

- Einfache und intuitive Bedienung
- Begrenzter Aufwand für Schulung und Technik
- Integration beliebiger Datenquellen (ERP, TMS, Electronic Banking, ...)
- Rasche Implementierung zu überschaubaren Kosten

#### Sie wollen mehr über T.I.P. wissen?

Vereinbaren Sie mit uns einen Termin – wir besuchen Sie gerne oder zeigen Ihnen in einer Online-Demonstration, wie Sie mit T.I.P. Ihr Berichtswesen optimieren können.

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H. Margaretenstraße 70 1050 Wien, Österreich Tel.: +43-1-585 48 30 Fax: +43-1-585 48 30-15 E-Mail: tip@slg.co.at www.slg.co.at/tip "Funktionentrennung sichert den Anspruch einer revisionssicheren Aufbau- und Ablauforganisation."



#### **▶▶** Organisation – wer macht was?

Mit der Analyse der Aufgaben und deren Verteilung im Sachgebiet "Treasury und Banken" sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Aufgaben werden momentan von "Treasury und Banken" wahrgenommen?
- Wie sind diese Aufgaben auf die Mitarbeiter verteilt, welche Kapazitäten werden benötigt?
- Welche Verbesserungs- bzw. Optimierungspotenziale stecken in den derzeitigen Aufgaben und Prozessen?
- Welche zusätzlichen Aufgaben sind im Zuge der Neuausrichtung des Sachgebietes "Treasury und Banken" zu erfüllen und welche Kapazitäten sind dafür notwendig?
- Wie sollten die Aufgaben in Zukunft auf die Mitarbeiter verteilt werden, um sowohl eine ausgeglichene Verteilung der vorhandenen Kapazitäten als auch die Einhaltung des Funktionentrennungsprinzips (inkl. Vertretungsregelung) zu gewährleisten?

Optimierungspotenziale identifizierten wir u. a. bei der Auszifferung von Kundenzahlungen und im Bereich der stationären Einzahlungskassen. Zusätzliche Aufgaben, wie sie zu einem modernen und nach Best Practices ausgerichteten Treasury gehören, machten wir in den Berei-

chen Risiko-Controlling, Unternehmensfinanzierung und Berichtswesen aus.

Anschließend erfolgte gemeinsam mit dem Sachgebietsleiter die Zuordnung der "alten" und "neuen" Aufgaben zu den Funktionsbereichen Leitung, Front, Middle und Back Office. Durch diese Funktionentrennung sichert die TWL den Anspruch einer revisionssicheren Aufbau- und Ablauforganisation, verbunden mit einer praktikablen Vertretungsregelung.

#### **Treasury-Information und System**

Ein aktuelles, vollständiges und aussagekräftiges Berichtswesen bildet das Fundament für das Treasury Management und muss u. a. folgende Fragen beantworten:

- Wie hoch ist die Netto- und die verfügbare Liquidität?
- Wie ist unser Finanzierungsportfolio zusammengesetzt?
- Wie wird sich die Liquidität in den nächsten Monaten entwickeln?
- Reichen unsere Kreditlinien oder wann benötigen wir zusätzliche Liquidität?
- Wie groß ist das Risiko, wenn sich das Zinsniveau ändert?

Da das Berichtswesen der TWL bisher nur rudimentär ausgeprägt war, ergaben sich zwangsläufig einige Ansatzpunkte:

Dazu gehörte die Entwicklung einer rollierenden Liquiditätsplanung mit einem Horizont von zwölf Monaten auf Monatsbasis. In enger Zusammenarbeit mit jenen Abteilungen, die für einzelne Zahlungsströme verantwortlich sind (z. B. Einkauf, Personal, Rechnungswesen), wurde ein "direktes" Planungsmodell entwickelt, das laufend durch "Treasury und Banken" aktualisiert wird. Das Planungsmodell wurde dabei sowohl systemseitig als auch inhaltlich nicht "in Stein gemeißelt". Es lebt von der Beharrlichkeit und Kreativität des verantwortlichen Mitarbeiters und muss stetig weiterentwickelt werden. Ein monatlicher Plan-Ist-Vergleich soll die Planungsqualität verbessern.

Kommandobrücke: Steuerung der Strom-, Energie- und Wasserversorgung.

10



www.slg.co.at TreasuryLog 1/2009



Vertrauenssache:













Tel: +49(0)40 33 44 1990 • Fax: +49(0)40 33 44 1999 • www.technosis.de









9. März 2009, Wien 12. bis 13. März 2009, München

Die unterschiedliche Dauer des Seminars ist auf die unterschiedlichen Inhalte der Seminare in Österreich und Deutschland



#### Konzernfinanzierung und Cash Pooling

#### Die Zielgruppe:

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

#### Die Schwerpunkte:

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

#### Die Referenten:

Deutschland: Dipl.-Kfm. Alexander Pupeter, Dr. Georg Greitemann und Benjamin Waitz, Rechtsanwälte bei P+P Pöllath + Partner

Österreich: MMag. Christian Germuth und Dr. Andreas Damböck, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater bei Leitner + Leitner

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



Wasserturm von Grafenau.

▶▶ Um eine jederzeitige Nachvollziehbarkeit des Planungsmodells zu gewährleisten, wurden die Planungslogik wie auch die Herkunft der Eingangsgrößen, Geldwerdungsfaktoren und Ist-Werte in einer Richtlinie dokumentiert.

#### **Mehr Transparenz**

Neben der Steuerung des Liquiditätsrisikos managt "Treasury und Banken" auch das Zinsrisiko, das aufgrund eines Finanzierungsportfolios in Höhe von rund EUR 150 Mio. Wert und Ertrag der TWL erheblich beeinflusst. Daher sollen Berichte neben dem Finanzstatus auch die Zinsbindung, das Zinsergebnis (fix und variabel) sowie die Abgrenzung von Zinsen darstellen. Außerdem soll das Berichtswesen eine Aussage über das Zinssaldo- wie auch das Marktwertrisiko im Zinsbereich enthalten.

Mit der Implementierung dieser Berichte konnte die Transparenz erheblich gesteigert werden. Das erlaubt sowohl eine effizientere Steuerung der Risikopositionen als auch die Begrenzung des daraus resultierenden Risikos, so wie es in der Finanzrahmenrichtlinie vom Vorstand der TWL gefordert wird.

#### **Corporate Finance**

Die strategische Ausrichtung und das damit verbundene Wachstum der TWL bedingen zukünftig nicht nur die Sicherung der Liquidität im engeren Sinn, sondern auch die Aufrechterhaltung der Verschuldungs- bzw. Kapitalaufnahmefähigkeit (z. B. durch eine gute Kreditbeurteilung einer Bank) im Hinblick auf Volumen und Konditionen.

Die Kreditbeurteilung einer Bank bzw. die Unternehmensbewertung des Kapitalmarktes kann durch "Treasury und Banken" jedoch kaum beeinflusst werden, da die Bestimmungsfaktoren der Bonitätseinschätzung im Wesentlichen in der operativen Geschäftstätigkeit liegen. Im Rahmen des Projektes sollten allerdings folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie ist das Finanzierungsportfolio der TWL zusammengesetzt?
- Welches Rating hat die TWL? Wie wird sich die Bonität unter Berücksichtigung der geplanten Geschäftstätigkeit entwickeln?
- Wie hoch ist der Finanzierungsspielraum bei einem unterstellten Mindestrating und den damit verbundenen Finanzierungskosten?
- Welche Finanzierungsmöglichkeiten bieten sich für mögliche Investitionen an?

Mithilfe des neu implementierten Berichtswesens konnten wir das Finanzierungsportfolio der TWL sehr einfach und schnell analysieren. Auf dieser Basis ließ sich das aktuelle Rating unter Einsatz eines anerkannten Ratingmodells objek-

tiv schätzen und mit den Bonitätsangaben einzelner Banken vergleichen. Interessant war, dass bei den unterstellten Planannahmen die Verschuldungsfähigkeit zu vertretbaren Kosten voraussichtlich erhalten bleibt.

Beim Thema "Unternehmensfinanzierung" warten vielfältige Herausforderungen auf das Sachgebiet "Treasury und Banken"; insofern wird auch die Zukunft spannend. Dabei ist es sehr erfreulich, dass die Zusammenarbeit zwischen TWL und SLG an dieser Stelle nicht beendet ist, sondern dass wir gemeinsam an der Neuordnung des Finanzierungsportfolios und an der Auswahl bzw. Umsetzung einer geeigneten Finanzierungsstrategie weiter arbeiten werden.

#### Schutzmauern und Windmühlen

"Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Schutzmauern und die anderen Windmühlen." Obwohl oder gerade weil sich dieses chinesische Sprichwort im Projektverlauf wieder einmal bewahrheitet hat, können alle Beteiligten auf ein erfolgreiches Projekt zurückblicken.

Durch den Aufbau sicherer und effizienterer Strukturen ist das Sachgebiet "Treasury und Banken" der TWL für die Aufgaben der Zukunft gerüstet.



#### **Technische Werke Ludwigshafen**

Die Technischen Werke Ludwigshafen am Rhein AG (TWL) liefert als moderner leistungsfähiger Energiedienstleister Strom, Erdgas, Trinkwasser und Wärme an Privathaushalte, Industrie und Landwirtschaft. Über ihre Tochterunternehmen betreibt die TWL außerdem den öffentlichen Personennahverkehr im Verkehrsverbund Rhein-Neckar und stellt im Konzernverbund ein erweitertes Spektrum von Energiedienstleistungen zur Verfügung. Damit wurde im Jahr 2007 ein Konzernumsatz von rund EUR 250 Mio. erwirtschaftet.

"Das Planungsmodell lebt von der Beharrlichkeit und Kreativität des verantwortlichen Mitarbeiters." Die TAKKT AG ist der führende B2B – Versandhändler für Büro-, Betriebs- und Lagerausstattung in Europa und Nordamerika mit einem Jahresumsatz von über 980 Mio. Euro. Unsere Vertriebsgesellschaften in mehr als 25 Ländern bieten unseren 3 Mio. Kunden qualitativ hochwertige Gebrauchsgüter und Einrichtungen für Büro, Betrieb, Lager, Foodservice und Gastroprodukte im gewerblichen Sektor.



Für unseren Bereich ZA Finanzen/Investor Relations suchen wir einen

#### Referent Finanzen/Treasury (m/w)

#### **Ihre Aufgaben**

Sie sind für den Aufbau und die Pflege der Kontakte zu den Banken sowie die Planung und Durchführung der Konzernrefinanzierung zuständig. Weitere Schwerpunkte Ihrer Tätigkeit sind die Beratung und Betreuung der Konzerngesellschaften in Finanzierungs- und Bankfragen sowie das konzernweite Liquiditätsmanagement. Die Planung, der Abschluss und die Bewertung von Devisen- und Zinssicherungsgeschäften gehören ebenso zu Ihren Aufgaben wie das Sicherstellen des Hedge-Accountings gemäß IFRS. Die Entwicklung geeigneter Instrumente für die Auswertung und Kontrolle der Finanzströme sowie organisatorische Aufgaben wie z.B. die Durchführung des jährlichen Bankers' Day runden Ihr Arbeitsgebiet ab.

#### Ihr Profil

Sie verfügen über ein betriebswirtschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Finanzen und/oder eine bankkaufmännische Ausbildung. Sie haben mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Treasury bzw. Corporate Finance oder im Firmenkundenbereich einer großen Bank. Ferner haben Sie Praxiserfahrung im Handel von Zins- und Währungsderivaten und bringen Kenntnisse in den Bereichen Unternehmensfinanzierung, Bilanzanalyse sowie Geld-/Kapitalmarkt mit. Verhandlungssicheres Englisch sowie fundierte MS-Office-Kenntnisse setzen wir voraus. Persönlich zeichnen Sie sich durch analytische Fähigkeiten, Kommunikationsstärke, ein hohes Maß an Engagement sowie einen selbstständigen Arbeitsstil aus.

#### **Unser Angebot**

Wir bieten Ihnen anspruchsvolle, vielseitige Aufgaben in einem zukunftsorientierten Unternehmen, eine angenehme Arbeitsatmosphäre und konzernübliche Sozialleistungen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre vollständige Bewerbung!

TAKKT AG Herr Kettelhack Presselstr. 12 70191 Stuttgart Telefon 0711/34658-211 personal@takkt.de

TAKKTAG

BUSINESS EQUIPMENT SOLUTIONS

#### "Pragmatisch umgesetzt"

TWL-Finanzleiter Christian Slickers im Gespräch mit SLG-Projekt-Manager Steffen Rohr.

#### TreasuryLog (TL): Welche Bedeutung hat das Sachgebiet "Treasury und Banken" innerhalb Ihrer Abteilung und für die TWL?

Gemeinsam mit Controlling und Bilanzierung ist Treasury ein wichtiger integraler Bestandteil innerhalb der Abteilung "Finanzen und Materialwirtschaft". Nur eine eng verzahnte Zusammenarbeit ermöglicht es uns, die richtigen Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Für die TWL ist gerade hinsichtlich der aktuellen Finanzkrise ein gut aufgestelltes Treasury als zentraler Ansprechpartner für Finanzmittelgeber sehr wichtig.

# TL: Gibt es Besonderheiten im Treasury Management, die sich aus der kommunalen Eigentümerstruktur der TWL ergeben?

Grundsätzlich sind die Aufgaben sicherlich nicht anders als in einem Unternehmen ohne kommunalen Hintergrund. Allerdings ist es für uns in Hinsicht auf Zins- bzw. Risikoaufschlag wichtig, dass sich unsere Leistung für die Stadt und die kommunale Eigentümerstruktur in einem fairen Rating widerspiegelt.

#### TL: Wodurch hat sich die Neuausrichtung des Treasury ergeben?

Wichtig ist es, das Treasury als eigenes komplexes Aufgabenfeld bzw. als Fachgebiet zu verstehen. Wir haben den bisherigen buchhaltungsorientierten Zahlungsverkehr weitestgehend automatisiert und hinsichtlich Treasury neue Kompetenz aufgebaut. Nur mit dem neu erarbeiteten Knowhow inkl. Berichtswesen lassen sich Liquiditätsrisiken erkennen und eine optimale Finanzierungsstrategie erarbeiten.

# TL: Was waren die Gründe für die Unterstützung durch einen externen Berater bei der Umsetzung des Projektes?

Treasury war eine neue Aufgabe, die in die TWL eingeführt werden musste. Dies wollten wir dann auch mit Best Practices-Ansätzen implementieren. Wichtig war auch, dies in kurzer Zeit umzusetzen. Daher haben wir uns für die externe Unterstützung entschieden.

#### TL: Gibt es Dinge, auf die man bei einer solchen Unterstützung achten sollte?

Bei der Unterstützung durch SLG war ein wesentlicher Erfolgsfaktor, dass immer die direkte Umsetzung im Fokus stand und nicht die berühmten Beraterkonzepte. Somit



waren bei Projektende auch Prozesse, Arbeitsweisen und Methoden pragmatisch umgesetzt.

#### TL: Welchen Stellenwert messen Sie der internen Kommunikation eines solchen Projektes bei, insbesondere auch dann, wenn es durch einen externen Berater begleitet wird?

Kommunikation ist natürlich sehr wichtig. Auch wenn die Fachaufgaben an sich sehr komplex sind, kann man die Bedeutung des Treasury mit Zahlen von möglichen Kosten(einsparungs)- und Risikopotenzialen gut verdeutlichen.

#### TL: Was sind für Sie die wichtigsten Erkenntnisse, die Sie durch dieses Projekt gewonnen haben?

Wir haben viel Transparenz und somit gute Entscheidungsgrundlagen aufgebaut. Auch haben wir in die strategischen Grundsätze der TWL die Handlungsmaxime "Liquidität vor Rentabilität vor Wachstum" aufgenommen. So gesehen wissen wir jetzt, dass wir das Treasury bereits früher benötigt hätten.

#### TL: Wie lange hat das Projekt gedauert und welcher interne Aufwand war damit verbunden?

Die reine Projektlaufzeit war ca. neun Monate, wobei wir natürlich auch heute noch spezifische Kompetenzen aufund ausbauen. Zum Aufwand kann ich so viel sagen, dass das gesamte Projekt einen Break even von weniger als einem Jahr hatte.



**Steffen Rohr** ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner

Kontakt: sr@slg.co.at

14 WWW.slg.co.at TreasuryLog 1/2009

# 2009

# Die nächsten SLG-Veranstaltungen im Überblick

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

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

					2009				
Seminare Österreich (Wien)	März	April	Mai	juni	ij	September	Oktober	November Dezember	
Cash und Finanz-Management			11.–12.				19.–20.		Ich interessiere mich für die ausge-
Debitoren-Management							28.		wählten Seminare/Lehrgänge.
Derivate in der Bilanz							2223.		
Derivative Währungs- und Zinsinstrumente rechnen und einsetzen				45				1213.	Ich melde mich für die ausgewählten
Excel für Treasurer			1314.			21.–22.			Versectaltungen an
Finanzanlagen und -schulden gezielt steuern								9.–10.	veranstattungen an:
Finanzierung			5					23.	
Konzernfinanzierung und Cash Pooling	ó								
Liquiditätsplanung			.9				21.		
Treasury-Assistenz		13.				24.			1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1
Treasury-Revision						2324.			vor und zuname, litel
Value-at-Risk – Professional			2628.					2426.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management			1820.			14.–16.			
Währungsrisiko-Management			18.–19.			1415.			Firma
Zinsrisiko-Management			1920.			15.–16.			3
Seminare Deutschland (Frankfurt)									
Cash und Finanz-Management	31. 31. 4	4				29.–30.			
Debitoren-Management							5.		Position/Abteilung
Excel für Treasurer			2627.					45-	
Konzernfinanzierung und Cash Pooling (München)	1213.								
Liquiditätsplanung				6			1.		-
Treasury-Assistenz			2729.			29. 9.–1. 10.	-1. 10.	10.–12.	Branche
Währungs- und Zinsrisiko-Management		2830.					6.–8.		
Währungsrisiko-Management		2829.					67.		
Zinsrisiko-Management	,,	29.–30.					7.–8.		C+rago Doctfach
Seminare Österreich (Wien) – Englisch – NEU!									Stialse, rostiacii
Cash and Finance Management		2930.				17.–18.			
Foreign Exchange and Interest Rate Risk Management	10.–12.							35.	
Lehrgänge Österreich (Wien)									PLZ, Ort
33. Lehrgang Grundlagen Treasury Management	M2: 1627.								
34. Lehrgang Grundlagen Treasury Management				M1: 1526.			M2: 516.		
35. Lehrgang Grundlagen Treasury Management								M1: 23. 114. 12.	
TreasuryExpress						711.			Tel./Fax
Lehrgänge Deutschland									
22. Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt)			M1: 415.			M2: 718.			
22. Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Berlin)								M1: 213.	:: - V
TreasuryExpress (München)				29. 6.–3. 7.	3. 7.			30. 114. 12.	E-IVIAII
Treasury-Prüfung (Frankfurt)								27.	
Symposium 2009 (Mannheim)									
21. Finanzsymposium		2224.							Datum

Unterschrift

### "Gutes Timing"

Interview mit Thomas Spitzenpfeil, CFO der Zumtobel AG: Der weltweit führende und börsennotierte Beleuchtungskonzern wollte Netting einführen ... und endete mit mehreren Projekten quer durchs Treasury.



**Thomas Spitzenpfeil** ist CFO der Zumtobel AG

Terminal 5 in Heathrow: 75.000 Beleuchtungskörper für 300.000 m².

#### TreasuryLog (TL): Sie haben in Ihrem Unternehmen ein "Fact finding" durchgeführt. Was waren die Beweggründe für eine solche Bestandsaufnahme im Treasury?

Zu Beginn war gar nicht von Fact finding, also einer Untersuchung des gesamten Treasury, die Rede. Vielmehr wollten wir ein Coaching zum Thema Netting durchführen. Im Gespräch wurde jedoch klar, dass die Problematik über Netting hinausging, weil dieses Thema beispielsweise Implikationen für die Systemlandschaft und die Treasury-Prozesse hatte. Also wurde eine "ausgewachsene" Bestandsaufnahme daraus.

## TL: Welche Auswirkungen hatte das Fact finding auf das Treasury und andere Bereiche?

Das Fact finding im Jahr 2006 schuf die richtige Basis für eine Reihe von Folgeprojekten des Treasury Teams gemeinsam mit anderen Abteilungen aus den Bereichen Recht, Steuer, IT, Buchhaltung, Revision und dem operativen Geschäft. Die Projekte wurden Mitte 2008 abgeschlossen.

#### TL: Welche Folgeprojekte waren das beispielsweise und bei welchen Projekten wurden externe Berater hinzugezogen?

Speziell bei der Auswahl und Implementierung des Treasury Management-Systems (TMS) haben



wir von der Involvierung eines externen Beraters profitiert. Die SLG-Berater halfen bei der detaillierten Festlegung der erforderlichen Funktionalitäten und der Auswahlkriterien für die einzelnen Anbieter sowie beim Aufbau des Testlaufs. Was wir dabei gelernt haben, ist, dass man genug Zeit und Überlegung zum Testen des Systems aufwenden sollte, um gegen späteren negativen Überraschungen gefeit zu sein.

#### TL: Welche Ergebnisse konnten Sie im Bereich Cash Management realisieren?

Wir führen bzw. führten Cash Pooling in den für Zumtobel sechs wichtigsten Ländern ein – Österreich, Deutschland, Großbritannien, Italien, Frankreich und Schweiz –, wo wir Cash Pools mit täglicher Saldierung bei einer Bank pro Land und nachgelagertem zentralen Overlay einrichteten.

Die Liquiditätssteuerung erfolgt auf Basis von Zero Balancing. Das Cash Pooling-Projekt war sehr erfolgreich, da wir mehrere Millionen EUR aus den Cash Pools mobilisieren und somit Kredite zurückzahlen konnten.

#### TL: Strahlte das Cash Pooling-Projekt auch auf andere Finanzbereiche aus?

Im Laufe des Projektes wurde auch die kurzfristige Finanzierung reorganisiert. Bestehende kurzfristige Kredite mit relativ hohen Zinsaufschlägen, Haftungsgebühren und Überlassungsklauseln wurden im Jahr 2007 durch neue Linien mit niedrigen Aufschlägen und ohne Gebühren und Covenants ersetzt. Darüber hinaus wurde mit einer Vorarlberger Bank ein Factoring-Vertrag abgeschlossen, eine attraktive Finanzierungsquelle mit positiver Auswirkung auf das Working Capital.

#### TL: Was hat sich im Bereich Risiko-Management getan? Für einen internationalen Konzern stellt das Fremdwährungs-Management sicher eine Hauptaufgabe im Treasury dar.

Genau. Wir haben mit 15 maßgeblichen Transaktionswährungen zu tun, wobei USD, GBP und CHF die größten Positionen darstellen. Das Erste, wofür wir das TMS einsetzten, war das Fremdwährungs-Management. Mit dem TMS

TreasuryLog 1/2009

lässt sich die In-house-Bankfunktion realisieren: Die Konzerngesellschaften geben dem zentralen Treasury ihre Jahresbudgets bekannt und dieses schließt interne Fremdwährungsterminkontrakte zu fixierten Wechselkursen ab. Die Holding saldiert die Positionen und sichert sie mit den Partnerbanken extern ab. In Zukunft wird anstelle des Budget-Hedgings ein Hedging auf quartärlich rollierender Basis erfolgen.

#### TL: Wie handhaben Sie das Rohstoffrisiko?

Zumtobel verarbeitet diverse Rohstoffe, hauptsächlich Kupfer für die magnetischen Vorschaltgeräte. In Zusammenarbeit von Vorstand, Geschäftsbereichen und Treasury wurde im vergangenen Jahr eine Hedging-Richtlinie eingeführt. Durch eine vierteljährliche, rollierende Voluminaplanung und Hedging durch LME-Kontrakte erhalten wir eine solide Basis für die Preiskalkulation der Geräte.

#### TL: Klingt reichlich problemlos ...

... ist es aber nicht. Wobei ich nicht die Durchführung von Absicherungsgeschäften meine, das ist meist der einfache Teil. Weitaus komplexer ist es, die für den Geschäftsbetrieb richtige Sicherungsstrategie zu definieren und durchzuziehen.



#### **Zumtobel AG**

Das Vorarlberger Unternehmen ist einer der wenigen Global Player in der Lichtindustrie und europäischer Marktführer für professionelle Beleuchtung. Weltweit führend ist die Zumtobel Group bei Betriebsgeräten und Lichtlösungen. Unter dem Dach der Zumtobel Group sind die Marken Zumtobel, Thorn, Tridonic und der LED-Spezialist Ledon vereint. Mit 24 Produktionsstandorten auf vier Kontinenten und dem Vertrieb in über 70 Staaten erzielte der Konzern zuletzt rund EUR 1,3 Mrd. Umsatz und ein Jahresergebnis von EUR 93,5 Mio.



# TL: Sie nahmen 2008 auch eine Refinanzierung der langfristigen Schulden vor, obwohl vordergründig keine Notwendigkeit dazu bestand. Warum?

Ein Großteil unser langfristigen Schulden war erst bis Ende 2009 zu tilgen. Also gab es zu diesem Zeitpunkt genau genommen keinen akuten Refinanzierungsbedarf.

Dennoch entschieden wir uns Ende 2007, einen neuen langfristigen Bankkredit zu verhandeln, aus folgenden Gründen:

1. Die Finanzierungskonditionen des alten Kreditvertrages und Einschränkungen der Geschäftsfreiheit (z. B. durch Verpfändung von Maschinen und Grundstücken) waren angesichts des verbesserten Geschäftsergebnisses und der Finanzstruktur nach dem IPO nicht mehr angemessen.

2. Die Finanzierung wurde bis dahin von einem großen Bankenkonsortium bereitgestellt; eine kleinere Gruppe von Banken ist jedoch für unsere Finanzierungssituation effizienter und im Hinblick auf mögliches Zusatzgeschäft geeigneter.

3. Wir wollten die Refinanzierung sehr strukturiert und ohne Termindruck durchführen, da dies bessere Ergebnisse versprach.

4. Unsere Einschätzung des Bankenmarktes sowie der zukünftigen Entwicklung deuteten darauf hin, dass wir mit unserem Timing ein relativ attraktives Zeitfenster für die Refinanzierung finden würden.

# TL: Sie nahmen die Refinanzierung Mitte 2008 vor, als sich die Kreditkrise gerade voll entfaltete. Mussten Sie keine Abstriche hinnehmen?

Wir hatten die Refinanzierung zu diesem Zeitpunkt bereits abgeschlossen, sodass die heute voll sichtbare Krise unsere Konditionen kaum beeinflusste. Aufgrund des gutes Timings konnten wir eine fünfjährige Finanzierung zu äußerst attraktiven Konditionen und mit marktüblichen Covenants abschließen.

BMW-Museum, "Raum Leichtbau": laborartige Atmosphäre durch Neonkonturen.

"Wir wollten die Refinanzierung sehr strukturiert und ohne Termindruck durchführen, da dies bessere Ergebnisse versprach."

TreasuryLog 1/2009 www.slg.co.at 17

# <u> 22. – 24. April 2009 in Mannheim</u>

#### Das Finanzforum für die Wirtschaft

#### 21. Finanzsymposium

Mittwoch, 22. April 2009 - Beginn: 13:00 Uhr

Podiumsdiskussion:

System-Foren:

Donnerstag, 23. April 2009 - Beginn: 08:30 Uhr

Podiumsdiskussionen:

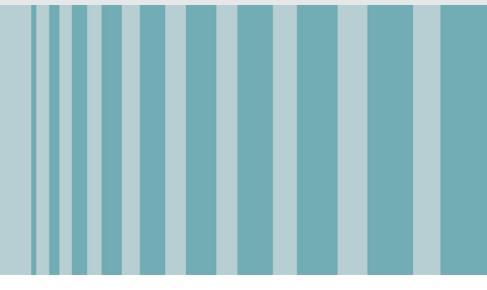
Freitag, 24. April 2009 - Beginn: 09:00 Uhr - Ende: 13:00 Uhr

Gastreferat:

Preisverleihungen:

Treasurer-Foren:

Gewinnverlosung:



**HAUPTSPONSOREN** 

TREASURY-SPONSOREN





















#### Die Themen 2009:

- Erfolgsfaktoren im Treasury Management
- Was müssen ein modernes Finanzberichtswesen und eine integrierte Systemlandschaft wirklich leisten?
- Systemlösungen für das finanzielle Aktiv-/Passiv-Management in Unternehmen
- Steuerung des Liquiditätsrisikos moderne Ansätze
  - 48 Fallstudien und Systempräsentationen von 16 Anbietern
- Finanzielles Risiko-Management neue Herausforderungen
- Finanzielle Unternehmenssteuerung unter besonderen Bedingungen
  - 75 Vorträge und Kunden-Workshops von 15 Banken
- "Mut zu Entscheidungen in unsicheren Zeiten", Dr. Theo Waigel, Bundesfinanzminister a. D., und Christian Führer, evangelischer Pfarrer
- Transparenzpreis des Jahres 2008, Gewinner der Treasury-Prüfung 2008
- Rohstoffrisiko-Management wie gehen Unternehmen mit der veränderten Marktsituation um?
- Finanzkrise Auswirkungen auf die Bankenpolitik von Unternehmen
- Grenzüberschreitendes Cash Management Praxisberichte
- VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen



#### SYSTEM-SPONSOREN









#### **VERANSTALTER**

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 info@slg.co.at; www.slg.co.at/finanzsymposium

#### VERANSTALTUNGSORT

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



# Vom Fact finding zur Risikokennzahl

Wie sich Organisation und Aufgaben im Group Treasury der TÜV Rheinland Group an das starke Wachstum anpassen. Ein Fact finding gab den Weg zur Optimierung vor.



Christian Kaiser ist Bereichsleiter Finanzen und Rechnungswesen bei der TÜV Rheinland Holding AG

ie TÜV Rheinland Group hat schon längst ihre ehemaligen geografischen Grenzen überschritten: Der Dienstleistungskonzern operiert mittlerweile auf allen Kontinenten, beschäftigt rund 13.500 Menschen und erwirtschaftet einen Umsatz von rund EUR 1,1 Mrd. So wuchs die einstige regionale Prüforganisation in den vergangenen 15 Jahren zu einer international vernetzten Unternehmensgruppe mit mittlerweile über 100 Tochtergesellschaften, die in 61 Ländern und in 39 Geschäftsfeldern tätig ist.

#### **Neue Konstellationen**

Wie jedes rasch wachsende Unternehmen sieht sich auch die TÜV Rheinland Group kontinuierlich mit neuen Herausforderungen konfrontiert - so musste beispielsweise das Fremdwährungsrisiko-Management auf neue, eigene Beine gestellt werden, damit keine "unvorhersehbaren" Währungskursschwankungen das operative Ergebnis beeinträchtigen: Zu den regulären Fremdwährungsrisiken, die zwischen der deutschen Holding und den nicht in der Eurozone befindlichen Tochtergesellschaften bestanden, gesellten sich neue "Cross Currency"-Konstellationen. So führten etwa intensive Leistungsverflechtungen zwischen den Gesellschaften in Japan und Korea zu einem Wechselkursrisiko zwischen Yen und Won, was das Fremdwährungsrisiko-Management der TÜV Rheinland Group um eine neue Dimension erweiterte.



Sicherheit von Gebäuden: Industriedienstleistungen sind Kerngeschäft von TÜV Rheinland.

#### Genau. Richtig.

... lautet der Slogan von TÜV Rheinland. Diese Prämisse gilt für die TÜV Rheinland Group auch intern als Maßstab. Wir beauftragten Schwabe, Ley & Greiner (SLG) im November 2007, im Rahmen einer sogenannten Gesundenuntersuchung das Group Treasury zu beleuchten und die einzelnen Treasury-Funktionen anhand von Best Practices zu bewerten. Ein solches Fact finding sollte neben den üblichen Treasury-Kernthemen auch das aktuell gelebte Fremdwährungsrisiko-Management der TÜV Rheinland Group unter die Lupe nehmen. Innerhalb eines Monats erstellten die Berater, ausgehend von den Analyseergebnissen, einen Maßnahmenkatalog, der seitdem in mehreren zeitlich voneinander getrennten Projekten umgesetzt wird:

#### **Finanzverfassung**

So galt es, die bereits bestehenden Dokumentationen, die Abläufe sowie strategische Maßnahmen im Group Treasury festhielten, auf Konsistenz und Vollständigkeit zu überprüfen sowie auf die zukünftigen Bedürfnisse auszurichten. Es musste eine Finanzverfassung geschaffen werden, die für alle Beteiligten in der Holding und den Gesellschaften gültig und umsetzbar ist und letztlich die Basis für die detaillierten operativen Richtlinien bildet.

#### Information

Ein wesentlicher Baustein für die Arbeit im Group Treasury stellt für TÜV Rheinland das Themengebiet "Information – Berichte und Systeme" dar.

Die Sammlung, Plausibilisierung, Verdichtung und Auswertung von Treasury-relevanten Daten, die aus allen auf dem Globus angesiedelten Gesellschaften in die Zentrale nach Köln geliefert werden, muss für das Group Treasury "per Knopfdruck" erfolgen. Rasch konsolidierte Daten ohne Fehlerpotenzial sind Kern einer optimierten Informationsbeschaffung für den Finanzvorstand!

"Rasch konsolidierte Daten ohne Fehlerpotenzial sind Kern einer optimierten Informationsbeschaffung für den Finanzvorstand!"

20 www.slg.co.at



"Die Idee einer für alle Gruppengesellschaften verbindlichen Konzernpolitik für Finanzen besteht bei TÜV Rheinland bereits seit geraumer Zeit."

#### **FX-Management**

Die konsolidierten Finanzdaten sind die Basis für zukünftige Steuerungsentscheidungen im Fremdwährungsrisiko-Management: Da das Group Treasury so schnell und so kostengünstig wie möglich eine fundierte Aussage zu Fremdwährungsrisiken machen muss, entschieden wir uns vorerst für die automatisierte Berechnung mittels Excel-Tool.

#### Zahlungsstromanalyse

Stichproben, die SLG während des Fact findings aus den Kreditorenzahlläufen gezogen hatte, wiesen auf mögliche Einsparungspotenziale hin, laut SLG ein gutes Indiz für das Vorhandensein versteckter Schätze im Kreditorenbereich. Daher entschlossen wir uns zu einer umfassenden Zahlungsstromanalyse, um das konkrete Umsetzungsvolumen zu ermitteln.

#### Finanzverfassung – Basis für professionelles Management von Fremdwährungsrisiken

Die Idee einer für alle Gruppengesellschaften verbindlichen Konzernpolitik für Finanzen besteht bei TÜV Rheinland bereits seit geraumer Zeit; folgerichtig entwickelte der Bereichsleiter Finanzen und Rechnungswesen gemeinsam mit den externen Beratern für das Group Treasury eine Finanzverfassung, die an den Bedürfnissen der involvierten Gesellschaften ausgerichtet war und durch operative Richtlinien alltagstaug-

TreasuryLog 1/2009 www.slg.co.at 21

"Das vorhandene Berichtswesen musste vereinheitlicht und gestrafft werden."



Wo TÜV Rheinland draufsteht, dürfen Kinder ruhig spielen: Spielzeugprüfung in China.

▶▶ lich gemacht wurde. Neben den umfassenden Ausführungen werden auch sogenannte Summaries dieser Richtlinien erstellt, damit diese von den jeweiligen Mitarbeitern auch gelebt werden und nicht vom Umfang her auf Ablehnung stoßen. Diese Finanzverfassung stellt nun für das Group Treasury der TÜV Rheinland Group die Ausgangsbasis für alle weiteren Entscheidungen und Maßnahmen dar.

#### Finanzberichtswesen - TWIX

In den vergangenen Jahren hatte TÜV Rheinland ein umfangreiches Berichtswesen auf Basis von MS Excel entwickelt. Umfangreich, jedoch angesichts der rasch erfolgten internationalen Ausrichtung des Konzerns auch anpassungsbedürftig: So sahen wir die Notwendigkeit, das vorhandene Berichtswesen zu vereinheitlichen und zu straffen. Gleichzeitig haben wir neue Berichtselemente aufgenommen, die den Anforderungen eines international tätigen Konzerns noch besser genügen, wie beispielsweise

eine rollierende währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung. Vor allem aber galt es, die Berichtswege zwischen den Konzerngesellschaften und der Holding zu modernisieren und den Datentransfer abzusichern – Perfektion als Anspruch, den wir auch hier umsetzen.

Dafür war eine übersichtlichere Einmeldung erforderlich, denn individuell geprägte Excel-Blätter sollen der Vergangenheit angehören. Zudem muss das Group Treasury jederzeit überblicken können, ob und wann die einzelnen Gesellschaften die verlangten Daten eingemeldet haben. In der Holding haben wir zeitgleich die konzernweite Datenkonsolidierung und -verarbeitung sowie die Erstellung von Berichten für den Vorstand vereinfacht.

Für unsere Systemlandschaft erwies sich die "Treasury Informationsplattform" von SLG als geeigneter Baustein. Diese Web-basierte Reporting-Lösung, bei uns im Haus "TWIX" (TÜV Worldwide Information eXchange) genannt, deckt unsere definierten Anforderungen optimal ab. Hierzu zählen u. a. ein umfassender Finanzstatus, eine rollierende währungsdifferenzierte Zwölf-Monats-Liquiditätsplanung und eine zentralisierte Stammdatenverwaltung. In Zukunft sollen auch die beiden Bereiche Avalverwaltung und Derivate in TWIX abgebildet werden.

#### Fremdwährungsrisiko-Management – Einführung eines CfaR Tools

Da die Holding selbst und unsere Tochtergesellschaften nunmehr eine währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung in TWIX vornehmen, können wir die konsolidierten Planungspositionen auch für das Fremdwährungsrisiko-Management nutzen. Wir entschieden uns, die Risikomessung ebenfalls in Excel vorzunehmen, weil nur dadurch der eng gesteckte Umsetzungshorizont gewahrt werden konnte. Wir erarbeiteten



22 www.slg.co.at TreasuryLog 1/2009



#### Cash and Finance Management



Professional cash management frees up liquidity and increases enterprise value! The training course demonstrates by way of case studies how this aim can be achieved. You will learn about domestic and international cash management tasks and techniques to optimise account clearing/cash pooling, payments management and short-term liquidity planning.

- Working Capital
- Account Clearing/Cash Pooling
- Cashflow Management
- International Cash Management

#### Vienna:

April 29 to 30, 2009 September 17 to 18, 2009

Price: EUR 1,650.- plus VAT

Knowledge-driven growth.

# Foreign Exchange and Interest Rate Risk Management

#### Module 1 – Foreign Exchange Risk Management (1.5 days)



- Quantification by means of volatilities
- Risk strategy approaches
- Components of risk policy
- Hedging instruments forward contracts and options
- Fundamental accounting principles for derivative instruments
- Case studies

#### Module 2 – Interest Rate Risk Management (1.5 days)

- Sources and forms of interest rate risk
- Risk analysis: gap and duration analysis, Cashflow-at-Risk & Value-at-Risk
- Components of risk policy
- Hedging instruments forward rate agreements, swaps, cross currency swaps, caps and floors
- Case studies

#### Vienna:

Module 1: March 10 to 11, 2009 Module 2: March 11 to 12, 2009

**Module 1:** November 3 to 4, 2009 **Module 2:** November 4 to 5, 2009

Price:

Module 1 or 2: EUR 1,450.— plus VAT both Modules: EUR 2,150.— plus VAT

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

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





70 Prozent der Hersteller weltweit lassen ihre Solarmodule bei TÜV Rheinland auf Energieeffizienz und Haltbarkeit testen.

- ▶▶ gemeinsam mit den Beratern die Anforderungen an ein solches Excel-Tool, welches innerhalb weniger Wochen von SLG entwickelt und uns dokumentiert übergeben wurde. Das Tool sollte Antworten auf folgende Fragen geben:
- Ist das Thema Fremdwährungsrisiko für die TÜV Rheinland Group überhaupt relevant?
- Wenn ja, wo entsteht das Fremdwährungsrisiko und in welcher Höhe?

Die Planungsdaten werden automatisch aus TWIX in das Excel-Tool eingespielt. Marktdaten, die zur Risikoberechnung benötigt werden, beziehen wir monatlich von SLG – auch diese werden automatisch über eine Schnittstelle eingelesen. Absicherungstransaktionen werden aufgrund der geringen Anzahl derzeit manuell ergänzt.

#### TÜV Rheinland-spezifisch

Die Risikoberechnung erfolgt automatisiert über Makros, die Schritte können zur besseren Nachvollziehbarkeit im Einzelnen verfolgt werden. Die errechneten Informationen werden schließlich TÜV Rheinland-spezifisch dargestellt, sodass auf einen Blick die höchste, mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu erwartende Abweichung vom geplanten Budget über einen Zeitraum von 250 Tagen bekannt ist. Weiterführende Detailberichte erlauben Aussagen über die zuvor im Tool bestimmten Exposures und getätigten Absicherungen auf Monatsebene. Mit diesen Informationen ist es uns nun möglich zu entscheiden, ob wir unter Berücksichtigung der vorab definierten Risikopolitik Absicherungsmaßnahmen setzen wollen und wie diese konkret aussehen sollen.

#### Zahlungsstromanalyse – Einsparungspotenziale sofort umsetzen

Das vierte Projekt, das aus den Analysen des Fact findings entstanden war, richtete sich auf die Hebung der inneren Liquidität im Kreditorenbereich. Um eine valide Aussage zu treffen, zogen die SLG-Berater 100 Lieferantenrechnungen in jedem der drei untersuchten Hauptgeschäftsbereiche Industrieservice, Mobilität und Product Safety. Die Auswertung der aufbereiteten Daten ergab folgendes Bild: Neben den quantitativen Einsparungspotenzialen – Zins- und Liquiditätseffekten – wurden auch qualitative Ergebnisse erzielt: Prozesse und Abläufe im Kreditoren-Management wurden durchleuchtet und kritisch hinterfragt. Die gewonnenen Erkenntnisse führten zu einem Maßnahmenkatalog, der den Status quo von TÜV Rheinland im Verhältnis zu den Best Practices des Kreditoren-Managements aufzeigte.

Die Ergebnisse bestätigen unseren derzeitigen Weg im Kreditoren-Management und geben uns wertvolle Orientierungshilfe bei zukünftigen Optimierungsmaßnahmen.

Auch wenn der Ausgangspunkt unserer Treasury-Projekte ursprünglich eine Gesundenuntersuchung war: Die Ergebnisse des Fact findings und die daraus abgeleiteten Folgeprojekte zeigen, wie ein bereits gut funktionierendes Treasury in Hinblick auf dynamisch verlaufende Unternehmensentwicklungen weiter optimiert werden kann.



#### **TÜV Rheinland Group**

Der international führende Dienstleistungskonzern prüft und zertifiziert Produkte, Anlagen und Dienstleistungen auf Basis relevanter Leistungsmaßstäbe und Standards, an deren Entwicklung das Unternehmen auch selbst aktiv mitwirkt. Die TÜV Rheinland Holding AG ist im Besitz des TÜV Rheinland Berlin Brandenburg Pfalz e.V., der überwiegend von Industrie- und Wirtschaftsunternehmen getragen wird. Gemeinsam mit ihren operativ am Markt tätigen Tochtergesellschaften bildet die Holding die TÜV Rheinland Group. Die TÜV Rheinland Group bietet in den sechs Geschäftsbereichen Industrieservice, Mobilität, Produktsicherheit und -qualität, Leben und Gesundheit, Bildung und Consulting sowie Systeme rund 2.500 Dienstleistungen an.

"Auch ein bereits gut funktionierendes Treasury kann in Hinblick auf dynamisch verlaufende Unternehmensentwicklungen weiter optimiert werden." Celesio, eines der führenden europäischen Handels- und Dienstleistungsunternehmen für Arzneimittel, erreichte 2007 einen Umsatz von 22,3 Milliarden Euro. Zum 30. September 2008 arbeiteten 37.811 Menschen für den Konzern. Celesio ist in 14 Ländern aktiv. Die drei Geschäftsbereiche Großhandel, Apotheken und Services decken die gesamte Bandbreite des Pharmahandels und der pharmabezogenen Dienstleistungen ab. Im Großhandel beliefern 121 Niederlassungen Tag für Tag über 35.000 Apotheken in zwölf Ländern Europas. 2.332 eigene Apotheken in sieben Ländern bedienen täglich mehr als 500.000 Kunden. Im Bereich Services bietet Celesio den Pharmaherstellern Logistikund Distributionslösungen und unterstützt sie bei Vertrieb und Marketing.

Für unsere Konzernzentrale in Stuttgart suchen wir einen

#### Länderbetreuer – Corporate Treasury (m/w)

#### Ihre Aufgaben:

- Selbstständige Betreuung von Tochtergesellschaften in allen Fragen des Liquiditäts-, Cash-, Zins- und Devisenmanagements
- Konzernweites Cash- und Liquiditätsmanagement sowie Zins- und Währungsmanagement
- Ansprechpartner für unsere Bankpartner im In- und Ausland
- Analyse von Kreditverträgen der Tochtergesellschaften
- Finanzreporting und -controlling
- Integration der Treasury-Bereiche von neu akquirierten Unternehmen
- Analyse von Garantien und Eventualverbindlichkeiten
- Sonderprojekte im Bereich Treasury/Finance

#### **Ihr Profil:**

- Sie verstehen sich als risikoaversen und zupackenden Generalisten
- Ausbildung zum Bankkaufmann/-frau, idealerweise T\u00e4tigkeit im Firmenkundenbereich einer Bank und Erfahrung mit Kreditvertr\u00e4gen
- Idealerweise ein abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaft
- Sicherer Umgang mit Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) und Treasury Software (Sungard Globe\$, SAP)
- Internationale Erfahrung
- Exzellente Englischkenntnisse
- Ausgeprägte interkulturelle Erfahrung und Kompetenz
- Ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Sie richten Ihren Arbeitsalltag gern an sich verändernden Bedingungen aus und sind bereit, Handlungsfreiräume verantwortungsvoll zu nutzen

#### Celesio in Europa

Belgien
Dänemark
Deutschland
Frankreich
Großbritannien
Irland
Italien
Niederlande
Norwegen
Österreich
Portugal
Slowenien
Spanien

Haben wir Ihr Interesse geweckt, in einem wirklich internationalen Umfeld zu arbeiten? Mögen Sie kurze und schnelle Entscheidungswege? Suchen Sie Verantwortung und Abwechslung und können sich für andere Kulturen begeistern? Dann freuen wir uns darauf, Sie kennen zu lernen

Bitte bewerben Sie sich über das Online-Bewerbungsformular auf unserer Homepage www.celesio.com/Stellenmarkt mit aussagekräftigen Unterlagen und unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung sowie dem möglichen Eintrittstermin.

Celesio AG Corporate Human Resources Julia Baur Telefon 07 11.50 01-5 28 Neckartalstraße 155 70376 Stuttgart www.celesio.com





# Ein System für den Finanzierungsbereich

Flughafenneubau und Umorganisation der Finanzabteilung bedeuten für die Berliner Flughäfen neue Aufgaben, die ohne eine neue Organisationsstruktur und ein TMS nicht effizient zu bewältigen wären.



**Han Chen** ist Manager Financing der Berliner Flughäfen

ie Berliner Flughäfen sind ein Unternehmen im Wandel. Gegenwärtig betreibt die Gesellschaft die Flughäfen Schönefeld und Tegel. Ab 2011 wird der gesamte Flugverkehr auf den in Bau befindlichen neuen Hauptstadt-Airport Berlin Brandenburg International BBI konzentriert. In einem ersten Schritt wurde der Flughafen Tempelhof am 30. Oktober 2008 geschlossen. Die Schließung des Flughafens Tegel folgt 2011 mit der Eröffnung des BBI.

#### **Umorganisation**

Aufgrund der Planung und Finanzierung des Projektes BBI kommt es zukünftig zu Erweiterungen der Aufgaben im Finanzbereich der Berliner Flughäfen.

Im Detail bedeutet es, die Auflagen der Banken und der Anteilseigner der Berliner Flughäfen im Hinblick auf die Berichterstattung zu erfüllen und die Höhe der Kreditziehung auf den Baufortschritt abzustimmen. Diese neuen Anforderungen machen den Aufbau eines Treasury für die Berliner Flughäfen nötig.

Dies beinhaltet einerseits eine Reorganisation von Aufgabeninhalten einzelner Unternehmensbereiche, andererseits die Einführung eines Treasury Management-Systems (TMS) zur aktiven Unterstützung der Prozesse, um die Verantwortungsgebiete des Treasury effektiver gestalten zu können. Vor diesem Hintergrund mandatierten die Berliner Flughäfen im März

Großbaustelle:
Berlin Brandenburg
International BBI soll
2011 in Betrieb genommen werden.



#### Auf einen Blick

Fact finding und die Folgen:

- Alle Treasury-relevanten Aspekte wurden in einer Abteilung zusammengeführt.
- Anschaffung und Implementierung eines Treasury Management-Systems (TMS)
- Der "moralische Lohn" der Mühe: Der Systemanbieter befand die Anforderungen der Berliner Flughäfen an das Hedge Accounting als so relevant, dass er sie als Standard-Funktionalität in seinem TMS übernahm.
- Wichtigste Lehre aus dem Umsetzungsprojekt: Zeit für inhaltliche Auseinandersetzung und Berücksichtigung des "Human Factor" nicht zu knapp bemessen!

2007 im Zuge einer Ausschreibung Schwabe, Ley & Greiner (SLG), um diesen umfangreichen Umstrukturierungsprozess zu begleiten bzw. zu unterstützen.

#### 1. Schritt: Statusanalyse

In einem ersten Schritt erfolgte eine Ist-Analyse der Organisationsstrukturen und IT-Finanzsysteme der Berliner Flughäfen durch SLG. Die Ergebnisse führten organisatorisch zu einer Herauslösung des Cash Managements aus dem Rechungswesen und zu einer Eingliederung in die Abteilung Finanzierung, die auch das Treasury verantwortet.

Das Cash Management der Berliner Flughäfen steht vor der Herausforderung, nicht nur die Liquidität des Konzerns im Rahmen des operativen Betriebs zu sichern, sondern auch die Kreditziehung in Abhängigkeit vom Baufortschritt des neuen Flughafens zu steuern.

Darüber hinaus bestehen Derivatgeschäfte, die das Zinsänderungsrisiko der Berliner Flughäfen begrenzen. Hierfür wurde unter HGB eine Bewertungseinheit gebildet, die eine ergebnisneutrale Behandlung der Finanzinstrumente ermöglicht. Dazu ist die Durchführung eines Effektivitätstests erforderlich.

26 www.slg.co.at TreasuryLog 1/2009

#### 2. Schritt: Umsetzung der neuen Treasury-Organisation

Auf der Basis der bestehenden IT-Systeme war die Abbildung der vorgestellten Anforderungen und Prozesse nicht möglich. Für diese zum Teil neuen Anforderungen war daher die Anschaffung eines TMS erforderlich. Als privates Unternehmen mit einer Verkehrsflughafenlizenz sind die Berliner Flughäfen öffentlicher Auftraggeber. Zusammen mit SLG strukturierten wir eine dreistufige öffentliche Ausschreibung zur Anschaffung eines TMS.

Zunächst wurden die potenziellen Systemanbieter identifiziert. Für diejenigen, die in Betracht kamen, wurde mit SLG ein Workshop organisiert, bei dem die Systemanbieter in Fallstudien die Problemstellungen der Berliner Flughäfen zu lösen hatten. Auf der Grundlage der Ergebnisse des Workshops und weiterer Kriterien erfolgte schließlich die Auswahl eines TMS.

Die Hauptarbeit stand jedoch noch bevor – die Implementierung, die derzeit noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

#### 3. Schritt: Implementierung der neuen Systemlandschaft

Inhaltlich begonnen wurde mit den dringlichsten Themen, dem Cash Management und der Abbildung des Hedge Accountings im TMS.

Der Bau des Flughafens ist bereits voll im Gange und die Ziehung von Krediten somit nur eine Frage der Zeit. Ziel der Implementierung des TMS im Rahmen des Cash Managements war und ist, die Abwicklung von ein- und ausgehenden Zahlungen zu optimieren und die Liquiditätsplanung zu verbessern, um einen optimalen Kreditbedarf zu ermitteln und so die Zinskosten zu minimieren.

#### Cash Management soll Zahlungssaldo ermitteln

Das TMS verarbeitet alle Transaktionsinformationen aus verschiedenen Software-Systemen und ermittelt somit einen disponiblen Zahlungssaldo. Dieser wird im Geldmarkt oder auf das jeweils bestverzinste Girokonto disponiert. Anfangs wurden daher mit SLG sämtliche Schnittstellen und die entsprechenden Arbeitsschritte definiert. Das Cash Management verfügt über

- Schnittstelle zum Electronic Banking
  - Download von Kontoauszügen, Valutasalden, Upload Zahlungsverkehrstransaktionen
- Schnittstelle zum ERP-System (SAP)
  - Übernahme Zahlungslisten
  - Vorkontierung von Kontobewegungen lt. Electronic Banking-Auszug
- Bankkontendisposition







TreasuryLog 1/2009 www.slg.co.at 27



Wahrzeichen der BBI-Baustelle: "Infotower" für Besucher.

►► Informationsbereitstellung für Geldmarktentscheidungen

Die Entscheidungen über angemessene Kreditziehung bzw. Kapitalanlage wird bei den Berliner Flughäfen zurzeit maßgeblich durch den Baufortschritt des BBI bestimmt. Um dem Mittelabfluss aus dem Baufortschritt Rechnung zu tragen, ist vorgesehen, eine weitere Schnittstelle zum ERP-System zu definieren.

#### Was ist wann zu zahlen?

Im ERP-System sind unter der Rubrik Fälligkeitsvorschau alle vorerfassten und gebuchten Baurechnungen hinterlegt. Diese Fälligkeitsvorschauliste weist gegenwärtig eine grobe Planung der zu bezahlenden Rechnungen aus, allerdings mit Ungenauigkeiten bezüglich der Fälligkeit und Höhe. Um die vorerfassten Rechnungen in ihrer Fälligkeit noch besser einplanen zu können, ist es vorgesehen, den Prozess der Rechnungsbearbeitung zu optimieren.

#### **Hedge Accounting**

Die Marktbewertung ermittelt für bestehende Finanzpositionen den aktuell am Markt erzielbaren Preis. Zur Marktbewertung werden in das System aktuelle Marktdaten (Zinssätze, Währungskurse) importiert.

Aufbauend auf Bilanzierungsvorschriften können eine Zuordnung von Derivaten zu Grundgeschäften (z. B. Swap zu Kredit) und eine gemeinsame Bewertung auf Basis einer Bewertungseinheit erfolgen. Eine Bewertungseinheit ist nur möglich, wenn für den Hedge eine Effektivität nachgewiesen werden kann. Derzeit erfolgt die monatliche retrospektive Effektivitätsmessung der Sicherungsbeziehung in Excel anhand der "Hypothetical Derivative Method" als Subtyp der "Dollar Offset Method", da das Grundgeschäft eine "Forecasted Transaction" ist. Das zurzeit verwendete Excel-Tool ermöglicht ebenfalls den prospektiven Effektivitätstest auf Basis einer Sensitivitätsanalyse mit Zins-Parallel-Shift und Regressionsanalyse.

#### Systemerweiterung

Zukünftig soll der Nachweis der Effektivität im TMS erfolgen. Dies reduziert die vielfachen Arbeitsschritte und somit auch die Fehleranfälligkeit. Grundsätzlich ermöglicht die Software in der Standardversion den Effektivitätstest von Financial Instrument Cashflow Hedges sowohl prospektiv anhand der Regressionsanalyse als auch retrospektiv mittels "Dollar Offset Method". Zum Zeitpunkt der Implementierung des Hedge Accounting Tools ist eine Messung der Effektivität mittels der "Hypothetical Derivative Method" im TMS noch nicht umgesetzt und erfordert eine Modifikation der Standard-

version vom Systemanbieter. Die Weiterentwicklung des Hedge Accounting-Moduls orientiert sich stark an den Anforderungen der Berliner Flughäfen für das Hedge Accounting: Sie erfolgt nicht statisch und nutzerspezifisch für die Berliner Flughäfen, sondern als Erweiterung der Hedge Accounting-Funktionalität im System selbst. Denn der Systemanbieter betrachtet die innovative Sicherungsstrategie der Berliner Flughäfen und die daraus resultierenden Anforderungen an das Hedge Accounting im Treasury Management-System als hochgradig relevant für die Zukunft.

Die Implementierung der beiden Sachverhalte veranschaulicht, welche Herausforderungen im Kontext eines Flughafenneubaus zu bewältigen sind. Im weiteren Implementierungsverlauf sollen buchungsrelevante Vorgänge über eine Schnittstelle direkt an SAP übertragen werden, um so eine Doppelerfassung zu vermeiden. Schließlich sind noch der Abschluss eines Berichtswesens sowie die Einführung eines finanziellen Risiko-Managements auf der Grundlage des TMS vorgesehen.

#### **Fazit**

Für die Berliner Flughäfen hat es sich als sehr vorteilhaft erwiesen, das Projekt mit einer gut strukturierten Statusanalyse zu beginnen, die alle relevanten Aspekte des Treasury umfasst. Diese Analyse zeigte klar auf, welche Schritte zuerst zu setzen waren, und lieferte einen roten Faden für die weiteren Projektphasen.

Dies erwies sich in den täglichen Projektmühen als außerordentlich nützlich: Trotz parallel verlaufender Großprojekte – Flughafenbau und "Umkrempelung" der Treasury-Organisation – verloren wir so die Projektziele nie aus den Augen.



**Airport BBI** 

Seit 2006 wird der Flughafen Schönefeld zum neuen Hauptstadt-Airport BBI ausgebaut, wo ab 2011 der gesamte Flugverkehr konzentriert sein wird. Vorgesehen ist anfangs eine Startkapazität von 22 bis 25 Mio. Passagieren. Je nach Passagierentwicklung kann der Flughafen für bis zu 40 Mio. Passagiere ausgebaut werden.

"Der Systemanbieter betrachtet unsere innovative Sicherungsstrategie als hochgradig relevant für die Zukunft."

#### **GTM-News**





#### Die Treasury-Prüfung – ein Qualitätsnachweis

Im Anschluss an den Lehrgang "Grundlagen Treasury Management" bietet Schwabe, Ley & Greiner jenen Absolventen, die beide Module besucht haben, die Möglichkeit, das erworbene Wissen im Rahmen der Treasury-Prüfung unter Beweis zu stellen. Im Durchschnitt stellen sich 25 bis 40 % aller Absolventen dieser Herausforderung, wobei die Teilnehmerzahl in den letzten Jahren tendenziell anstieg.

Die Prüfung ist ein im Finanzbereich anerkannter Nachweis der Kenntnis der verschiedenen "Disziplinen" im Treasury Management und ist aufgrund der Qualität des Lehrganges und der bereits langjährigen erfolgreichen Durchführung das etablierteste Produkt seiner Art im deutschsprachigen Raum. Unsere Umfragen haben ergeben, dass viele Prüfungsabsolventen ihre Karrieresprünge unter anderem auch auf den Prüfungserfolg zurück-

#### Prüfung im Herbst 2008

Im vergangenen Herbst fanden Termine in Frankfurt und Wien statt. Wir gratulieren den Absolventen zur bestandenen Treasury-Prüfung:

#### Termin Frankfurt:

Silke Wessel, Berliner Stadtreinigungsbetr. Anstalt des öffentl. Rechts Simone Ruppel, Treofan Germany GmbH & Co KG Andrea Schulze, BERU AG Ewa Gryszka, ABB AG Ute Selle, ENSINGER GmbH Sandra Brühl, DEMATIC Holding S.á.r.l. Mirjam Deptuch, Daimler AG Andreas Kauer Dirk Schreiber

#### **Termin Wien:**

Ulrike Müller, Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG Sylvia Gabriel, Wienstrom GmbH

Daniela Zeppezauer, Austrian Energy & Environment AG & Co KG

Sonja Hüther, Schwabe, Ley & Greiner Michael Seifert, Schwabe, Ley & Greiner

Mag. Bernhard Wirth, Agrana Beteiligungs-Aktiengesellschaft Manuel Schlachter, KUKA Aktiengesellschaft

Ines Hrvojic, Schott AG

Michael Schmid, Schwabe, Ley & Greiner

Yvonne Bamberger, Schwabe, Ley & Greiner

Andreas Danzer, Schwabe, Ley & Greiner

Ana-Cristina Draghicescu, Porsche Corporate Finance GmbH

Christian Winkler, Palfinger AG

#### Beste Prüfungsabsolventen des Jahres 2008

Nun stehen auch die besten Absolventen des Jahres 2008 fest: Platz 1: Mag. Bernhard Wirth, Agrana Beteiligungs-Aktiengesellschaft, erhält eine Gratis-Teilnahme samt Unterkunft an unserem Lehrgang "TreasuryExpress"

Platz 2: Benjamin Hödl, Mahle International GmbH, erhält einen Seminargutschein über EUR 500,-

Platz 3: Manuel Schlachter, KUKA Aktiengesellschaft, erhält einen Seminargutschein über EUR 250,-

Alle drei jahrgangsbesten Prüfungsteilnehmer werden darüber hinaus zum 21. Finanzsymposium (22. bis 24. April 2009 in Mannheim) eingeladen, wo sie in feierlichem Rahmen geehrt werden.

Für nähere Informationen zum GTM und zum neuen Veranstaltungsort Potsdam stehen wir Ihnen gerne per E-Mail (info@slg.co.at) oder telefonisch (+43-1-585 48 30) zur Verfügung.





#### Grundlagen Treasury Management

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

#### Die Schwerpunkte:

Treasury-Organisation Cash Management Working Capital Management Liquiditätsplanung

Finanzierung Finanzmathematik Marktrisiko-Management 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.

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

Frankfurt

4. bis 15. Mai 2009: Modul 1

7. bis 18. Sept. 2009: Modul 2

23. Nov. bis 4. Dez. 2009: Mod. 1

#### **Tipps, Trends, News**

#### Credit Spreads statt **Ratings**

Der Deutsche Derivate Verband veröffentlicht seit Kurzem auf seiner Website die Credit Spreads, die aktuell in Credit Default Swaps von Banken mit einer Laufzeit von fünf Jahren eingepreist werden. Die marktnahen Geringe Prämien für CDS Credit Spreads bilden die Bonitätsent-



der DZ Bank.

wicklung von Zertifikat-Emittenten schneller ab als Ratingagenturen und sind eine aussagekräftige Ergänzung bei der Bewertung von Anlageentscheidungen.

http://www.deutscher-derivate-verband.de/DE/ showpage.aspx?pageID=68

#### Jürgen Stauber: Finanzinstrumente im IFRS-Abschluss von Nicht-Banken. Ein konkreter Leitfaden zur Bilanzierung und Offenlegung.

Auch für Nicht-Banken sind Finanzinstrumente signifikante Posten in der Bilanz. Die Komplexität der Regeln zur Bilanzierung und Offenlegung von Finanzinstrumenten wurde durch die neuen Standards von IAS 32 und IFRS 7 erneut bestätigt - Verständnis- und Anwendungsschwierig-

keiten bestehen allenthalben. Aus der Sicht eines Abschlusserstellers werden die einzelnen Vorschriften detailliert nach den für Nicht-Banken relevanten Instrumenten bzw. Sachverhalten (Zahlungsmittel, Forderungen, Darlehen,



Wertpapiere, Unternehmensanteile, Zins- und Währungs-Swaps, Devisentermingeschäfte, Warentermingeschäfte, Anleihen, Finanzgarantien, Sicherheiten, Leasing-Verhältnisse, Absicherungen von Zins- und Währungsrisiken) vorgestellt. Zahlreiche Beispiele aus der Bilanzierungspraxis illustrieren die Besonderheiten und vertiefen das Verständnis.

Das Buch richtet sich an Führungs- und Fachkräfte im Konzernrechnungswesen und im Konzern-Treasury sowie an Wirtschaftsprüfer. Der Autor ist Referent im Konzernrechnungswesen eines DAX-Unternehmens.

Gabler Verlag 2009, 578 Seiten, EUR 46,90, ISBN 978-3-8349-0767-7.

#### Dr. Jochen Klein (Hg.): Konsortialkreditgeschäft und Sicherheitenpools. Verträge sicher gestalten und praktikabel umsetzen.

Angesichts des zunehmend internationalen Geschäfts mit Konsortialkrediten und Sicherheiten-

pools gilt es, deutsches und internationales Vertragsrecht zu beherrschen.

In diesem Leitfaden wird praxisrelevantes Knowhow für eine effiziente Steuerung und Revision vermittelt:



- deutsches Konsortialkreditgeschäft: Konsortialvertrag, Konsortialkreditvertrag, Sicherheitenpoolverträge
- internationales Konsortialkreditgeschäft nach LMA-Standard: syndizierte Kreditverträge und deren Vertragsprüfung, internationale Standardregelungen, Haftungsfragen.

Mit Formulierungsbeispielen, Prüfungschecklisten und Vertragsmustern.

Erich Schmidt Verlag 2008, 215 Seiten, EUR 59,-, ISBN 978-3-503-11028-5.

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: Jochen Schwabe, Jochen Becker, Christian Slickers, Thomas Spitzenpfeil, Michael Juen, Christian Kaiser, Wolfgang Scheiblauer, Han Chen, Ursula Berenda, Cornelia Wenny Produktion und Anzeigenverwaltung: PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Otto-Bauer-Gasse 6/2, 1060 Wien, Österreich, Gesa Weitzenböck Tel.: +43-1-405 46 40-763, Fax: +43-1-405 46 40-863, E-Mail: g.weitzenboeck@cpg.at Artdirektion: CPG (Gerald Fröhlich) Layout: CPG (Gabriele Gfrerer) Coverentwicklung: SLG/CPG Druck: Ueberreuter Print & Digimedia GmbH, auf chlorfrei gebleichtem Papier Auflage: 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

www.slg.co.at 30 TREASURYLOG 1/2009



#### **WEBGUIDE TREASURY-SYSTEME**

Suchen Sie ein Treasury-System?

Der Webguide Treasury-Systeme bietet seit 2001:

- Kostenlose Orientierungshilfe
- Vergleichsmöglichkeiten aller wesentlichen Systemanbieter
- Implementierungsberichte
- Pressemeldungen
- Leitfaden zum Thema "Systemauswahl"



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











#### | weltweit die finanzen voll im griff |

INTERNETBASIERTES FINANZ- UND TRANSAKTIONSMANAGEMENT MIT DEM FIRMENKUNDENPORTAL DER COMMERZBANK. LEISTUNGSSTARKE TOOLS FÜR IHREN BANKING- UND BUSINESSALLTAG.

| ideen nach vorn |



