TreasuryLog

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

3
2010

22. Finanzsymposium

Editorial	3
Cash Management: Zurück zu den Grundtugenden	4
Treasury Management-Lösungen mit System	6
Zins- und Währungsstrategien: Mit geänderten Marktbedingungen umgehen	10
Unternehmensfinanzierung auf dem Prüfstand	12
Das 22. Finanzsymposium 2010 in Bildern	16
Treasurer-Foren: Kämpfer für Cash und Liquidität	18
Peer Steinbrück: Bankensektor muss Zurückhaltung aufgeben	22
Workshops: Treasury querbeet – Anbieter/Kunden unter sich	24
Bankensteuerung – endlich Transparenz!	26
Tipps, Trends, News und Impressum	30

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,–/CHF 11,–; Erscheinungsdatum 29. Juni 2010, 19. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

SCHWABE, LEY & GREINER

Gemeinsam Werte schaffen

Schwabe, Ley & Greiner (SLG) ist das führende Beratungsunternehmen im Bereich Finanz- und Treasury Management. Seit mehr als 20 Jahren unterstützen wir unsere Kunden in allen Treasury-Fragen.

Treasury, wie wir es verstehen, ist die Gesamtheit von Grundlagen und Vorgaben sowie den Regelkreisen Cash Management, Risiko-Management und Corporate Finance.

Gemeinsam mit den Kunden erarbeiten wir praktikable Lösungen, die selbständig angewendet und weiterentwickelt werden können.

Die Partner von Schwabe, Ley & Greiner (von links nach rechts): Martin Winter, Thomas Schörner, Wolfgang Scheiblauer, Jochen Schwabe, Andrea Kemetmüller, Christof Ley, Martin Winkler, Utz Greiner, Georg Ehrhart, Hubert Rappold und Michael Juen

Bei Beratungsfragen kontaktieren Sie bitte direkt:

Jochen Schwabe
js@slg.co.at

Deutschland und international

Martin Winkler
mw@slg.co.at

Österreich und Schweiz

Weitere Information zu unserem Beratungsangebot finden Sie unter **www.slg.co.at**.
Oder rufen Sie uns einfach an unter +43-1-585 48 30!

Liebe Leserinnen und Leser,

trotz Vulkanasche und dem deshalb verhängten Flugverbot ließen sich über 1.500 Menschen nicht daran hindern, das 22. Finanzsymposium in Mannheim in diesem Jahr zu besuchen. Das freut uns sehr!

Im Jahr drei seit Beginn der Finanzkrise – und am Anfang einer wirtschaftlichen Erholung, deren Dauer und Beständigkeit sich noch nicht absehen lässt – konnte man beim Finanzsymposium jedoch eines merken: Die Lage in den Finanz- und Treasury-Abteilungen der Unternehmen hat sich gegenüber dem Vorjahr etwas entspannt!

Das Jahr davor zeigte noch ein gänzlich anderes Bild. Es war die Zeit, als bei fast allen Industrieunternehmen der Umsatz gerade massiv einzubrechen begann und sich katastrophale Ergebnisse abzeichneten; Budgets, Liquiditätsplanungen und Finanzierungsstrukturen wurden teilweise ad absurdum geführt. Wirtschaftsforscher überschlugen sich mit Negativprognosen nahezu im Wochenrhythmus.

In den vergangenen zwölf Monaten haben sich die meisten Treasurer auf das Wesentliche konzentriert: auf Cash! Liquidität wurde im Bereich des Working Capital Managements geradezu herausgepresst. Risiko-Management bekam „neue" Aspekte; in vielen Finanzabteilungen gelangten das Kontrahenten- und das Länderrisiko neu auf die Treasury-Agenda. Und das Verhältnis zu den Fremd- und Eigenkapitalgebern wurde einem Stresstest unterzogen, der mitunter zu Trennungen führte, aber eben auch in vielen Fällen den Beziehungsstatus für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit klärte.

Eine Aussage zog sich wie die inoffizielle Parole durch dieses Finanzsymposium: Sicherheit geht vor Rendite. Sei es Sicherheit in Form von Liquidität oder solche in der Planung: Kommittierte Linien wurden vorzeitig gezogen, fixe Zinssätze statt variabler gewählt. Hauptsache Cash in der Hand und kalkulierbare Finanzierungen.

Auch wenn Aufatmen herrscht – die Branche bleibt auf der Hut. Dazu riet auch Peer Steinbrück, der den diesjährigen Gastvortrag mit dem Titel „Finanzmärkte zwischen Liberalisierung und Regulierung" hielt. Seine Kernaussagen: Finanzmärkte funktionieren nur, wenn sie liberalisiert sind, aber mit Leitplanken. Wenn diese nun neu gesetzt werden, darf die Finanzbranche dies nicht allein der Politik überlassen, sondern muss aktiv mitgestalten. Einen negativen Ausblick gab der frühere Finanzminister in Hinblick auf die Kombination von exzessiver Staatsverschuldung und nachlassender Wettbewerbsfähigkeit in der Eurozone.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Nachlese und freuen uns, Sie beim nächsten Finanzsymposium von 18. bis 20. Mai 2011 in Mannheim begrüßen zu dürfen.

SCHWABE, LEY & GREINER

Zurück zu den Grundtugenden

„Cash Management national und international“ war das Thema der Podiumsdiskussion am ersten Veranstaltungstag. Der Tenor: In zwei Jahren Finanzkrise machten sich konservative Strategien bezahlt.

Podiums-Besetzung Cash Management.

Cash-Knappheit prägte die vergangenen Jahre. Vor diesem Hintergrund diskutierten drei Treasurer aus sehr unterschiedlichen Branchen, die jedoch einiges ziemlich ähnlich handhaben: rigide Cash-Konzentration und Liquiditätssicherung. Der Moderator Jochen Schwabe sprach von der Renaissance der „Grundtugenden“ des Cash Managements – Transparenz, Cash Pooling und Sorgfalt bei den Zahlungsempfängern. Oliver Gygax, Daniel Swarovski Corporation AG, beschrieb die Organisation des Kristallherstellers mit bestehenden Cash Pools in EUR, CHF und USD.

Für den Raum Asia-Pacific mit speziellen Pooling-Vorschriften sucht Gygax derzeit nach Optimierungsmöglichkeiten. Dort stellt sich die Frage, ob statt des globalen Ansatzes auf lokales Knowhow zurückzugreifen ist. Daneben betreibt Swarovski ein monatliches Clearing und Netting, in das sämtliche Gesellschaften und die größeren Lieferanten eingebunden sind. „Beide Prozesse erlaubten uns, in den vergangenen zwei Jahren kurz- und langfristige Finanzierungen intern durchzuführen“, resümierte Gygax.

Liquide in der Krise

Ähnlich liquide durchschiffte Mondi die Finanzkrise. Der britisch-südafrikanische Papier- und Verpackungskonzern hatte sich rechtzeitig eine üppige syndizierte Kreditlinie gesichert. Diese wurde 2007 organisiert, als Mondi im Zuge seiner Entflechtung von seinem Eigentümer Anglo American das Treasury umbaute und sich eine Linie von EUR 1,5 Mrd. besorgte. „Das Timing war super“, freute sich Andreas Resei, European Treasurer von Mondi, „32,5 Bp fixiert bis 2012 – die Basisliquidität für die nächsten Jahre.“
Nach dem Demerger wurden die bestehenden Cash Pools auf mehr Gesellschaften ausgerollt und die Anzahl der Pool-Währungen von fünf

V. l. Oliver Gygax, Director Corporate Treasury (Daniel Swarovski Corporation AG), Thomas Woelk, Head of Treasury (Vinnolit GmbH & Co KG).

Auf einen Blick

Zurück zum originären Geschäft des Treasurers, lautete die Kernaussage: Liquidität und Finanzen des Unternehmens sichern.

Der Prozess der Cash-Konzentration geht weiter: Zum Kontrahentenrisiko gesellt sich das Länderrisiko – raus mit dem Geld! Transparenz zwischen Unternehmen und Bank, aber auch zwischen Lieferanten und Kunden bringt Liquiditätssicherheit.

auf acht erhöht. Exotische Währungen wie Yen oder Neuseeland-Dollar, von denen kein Cash vorzuhalten ist, werden automatisch konvertiert und landen im Euro-Pool. „Die Gruppe muss zeigen, dass sie wirklich Zugriff auf die Liquidität hat", sagte Resei, „das tut sie am besten, indem der Cash automatisch auf den Konten des Group Treasury landet." Die im Zusammenhang mit den Cash Pools vereinbarten Überziehungsrahmen werden laufend genutzt. Resei: „Unsere Zielsetzung im Tagesgeschäft ist, dass die Cash Pools im Minus sind."

Keine Bevorzugung

Thomas Woelk, Head of Treasury des PVC-Rohstoffherstellers Vinnolit, beschrieb seine Art der Liquiditätssicherung als einen intensiven Kontakt nicht nur zu den Banken, sondern auch zu Kunden und Lieferanten.
„Der ist unheimlich wichtig, um Liquidität planbar zu machen: Wann zahlst du, Kunde?" Umgekehrt wollen auch die Lieferanten vermehrt wissen, ob Vinnolit genau am Tag der Fälligkeit zahlen werde.
Woelk: „Die Sicherheit zu haben, dass Liquidität fließt, und diese Transparenz zwischen Kunde, Lieferant, Treasury und den Banken sind das Ausschlaggebendste, was uns in den letzten zwei Jahren beschäftigt hat."

Martin Schütz, Head of Corporate Banking des Symposium-Sponsors J.P.Morgan, sprach von einer Festgeldflut verunsicherter Corporates. Zur Gegensteuerung verdoppelte J.P.Morgan die Kreditlinien. Schütz: „Wir verhielten uns kontrazyklisch, weil wir sicherstellen wollten, dass es zu keiner Schrumpfung der Kreditkapazität kommen würde." Die Möglichkeiten der Bankensteuerung für Unternehmen „auf der Finanzierungsseite" sahen die drei Unternehmensvertreter gelassen. Mondi, dessen unkommittierte Linie mit Ausbruch der Finanzkrise „natürlich sofort" zurückgezogen worden war, verstand diese nur als Zugabe für die Banken. Derivatgeschäfte werden an die Konsortialpartner der syndizierten Linie vergeben, jedoch nicht entsprechend dem Finanzierungsanteil. „Bei den Plain Vanilla-Produkten ist es ausschließlich eine Preisfrage", bekräftigte Resei. Dagegen sei es sehr wohl eine strategische Überlegung, welche Banken etwa bei der Begebung eines Bonds auf der Liste stünden.

Cash vorhalten

Thomas Woelk meinte, selbst auf der Passivseite durchaus noch steuern zu können. „Gerade jetzt, wo die Banken mehr Provisionsgeschäft wollen, kann ich marktfaire Preise verlangen." Konsortialpartner würden ebenfalls nicht nach Kreditanteilen bevorzugt. Oliver Gygax betrachtete das Thema von der „Cash-Seite", denn er verfügte auch in den vergangenen Jahren über genügend Liquidität. Strategischer Cash wird nach einer definierten Asset Allocation konservativ gehalten, während für den operativen klarerweise kein Zins mehr erwirtschaftet werden kann. „Aber unser Hauptziel ist ohnehin, Cash verfügbar zu halten", relativierte Gygax. Für ihn waren plötzliche Zusatzkosten ein Anlass, langjährige Prozesse neu zu überdenken und als treuer Kunde einer gebeutelten (und verstaatlichten) Bank einen Plan B zu entwerfen. ■

Jochen Schwabe, Partner bei SLG.

V. l. Andreas Resei, European Treasurer (Mondi AG), Martin Schütz, Head of Corporate Banking (J.P.Morgan).

Treasury Management-Lösungen mit System

Die Abbildung von Treasury-Geschäften im Hedge Accounting, Vorbereitungsarbeiten für die Implementierung und Aspekte des Risiko-Managements waren die Themen der System-Foren.

Andrea Kemetmüller (SLG), Ralf Fenske (Paul Hartmann AG), Harald Mair (voestalpine AG).

„Das Accounting entscheidet mit, welche Instrumente angewendet werden."

Vor dem Hintergrund der Neuregelungen für Finanzinstrumente stand das Forum „Treasury und Accounting". Für die Referenten, Vertreter des Herstellers von Medizin- und Pflegeprodukten Paul Hartmann und des Stahlkonzerns voestalpine, hat Hedge Accounting eine wesentliche Bedeutung.

Wirtschaftlich sinnvolle Sicherung

Bei Hartmann wird der konzernweite Finanzstatus wöchentlich berichtet, während das Risikoberichtswesen für FX, Zinsen und Rohstoffe monatlich eingerichtet ist und die Liquiditätsvorschau quartalsweise stattfindet. Ralf Fenske schilderte die diffizile Sicherungssituation bei den Rohstoffen: „Diese sind in der Regel weiterverarbeitete Rohstoffe mit zum Teil erheblichen Volatilitäten. Für Sicherungsinstrumente gibt es hier keinen Markt wie bei Primärrohstoffen." Infolgedessen bestehen in diesem Bereich sehr wenige Sicherungen und es gibt keine Abbildung im Hedge Accounting. Grundsätzlich, meinte Fenske, gelte es bei Sicherungsgeschäften zu prüfen, ob diese betriebswirtschaftlich sinnvoll und Hedge Accounting-fähig seien.

Enge Zusammenarbeit

Das Sicherungs-Management von voestalpine strebt bei FX und Rohstoffen über fixe Absicherungsquoten Planungsgenauigkeit an, im Bereich Zinsen Aufwandsoptimierung. Hedge Accounting wird in allen drei Bereichen angewendet, wobei die entsprechenden Volumina und Effektivität gegeben sein müssen. Harald Mair: „Wenn der Aufwand für Dokumentation und Effektivitätstests zu groß und die Ergebnisauswirkung zu klein wäre, stünden die Kosten nicht mehr in vernünftiger Relation zum Nutzen."

Organisatorisch seien enge Zusammenarbeit und klare Verantwortlichkeiten zwischen Treasury und Accounting die Voraussetzungen, um die komplexen Aufgaben des Hedge Accounting durchzuführen. Mair: „Bei uns entscheidet das Accounting mit, welche Instrumente angewendet werden. Die Dokumentation und die Effektivitätstests werden zentral vom Treasury gemacht und dann den Gesellschaften zur Verfügung gestellt." Systemseitig greift Fenske auf ein zentrales ERP-System zu, ein TMS und ein Liquiditätsplanungs-Tool von SLG, mit entsprechenden Schnittstellen. „Die Doku- ▶▶

EGAL WOHIN SIE WOLLEN. WIR SIND SCHON DA.

Mit UniCredit haben Sie auch im Ausland einen starken Partner.

Im internationalen Geschäft sind Sie bei uns auf der ganzen Welt an der richtigen Adresse. Ob Cash Management, eBanking, Akkreditive, Risikoabsicherung, Exportfinanzierung, Handelsfinanzierung oder Supply Chain Finance Management – wir bieten Ihnen integrierte Lösungen aus einer Hand. Bei UniCredit genießen Sie nicht nur alle Vorteile eines mehrfach ausgezeichneten Global Transaction Banking, sondern auch den Zugang zu dem größten Netzwerk in Zentral- und Osteuropa sowie zu über 4.000 Korrespondenzbanken weltweit. Nutzen Sie unsere gebündelte Expertise für Ihre Auslandsgeschäfte. Weitere Informationen unter **www.hvb.de/international**

HypoVereinsbank
Corporate Banking

Member of UniCredit

Bodo Steins (Rheinmetall AG), Dietmar Geigl (Heinzel AG), Martin Kosic (Constantia Packaging AG).

mentation haben wir recht unspektakulär in einer Excel-Lösung, die mit dem Wirtschaftsprüfer abgestimmt wurde." Im Hinblick auf IFRS-Projekte nannte Mair als große Herausforderung, die Daten aus den verschiedenen Systemen zueinander in Referenz zu bringen. „Treasury und Accounting wachsen immer mehr zusammen."

Unter Zeitdruck

Im Forum „Systemimplementierung" ging es auch um den Zeitdruck, unter dem solche Projekte meist durchgezogen werden müssen. Die Teilnehmer und ihre Systeme: Martin Kosic, Group Treasurer von Constantia Packaging AG, verwendet ein voll integriertes TMS von SAP. Neben ihm saßen Bodo Steins, Treasurer der Rheinmetall AG mit einem TMS von COPS muchnet, und Dietmar Geigl, Finanzvorstand des Papier- und Zellstoff Handelskonzern Heinzel AG, der SunGard als Systemunterstützung implementiert hat.

Was will ich?

Die Frage nach dem zentralen Erfolgsfaktor einer Implementierung wurde unisono beantwortet: die penible Erstellung des Pflichtenheftes. Steins: „Alles, was man im Vorfeld genau definiert, spart man bei der Implementierung an Zeit." „Kurz vor der Implementierung ist der späteste Zeitpunkt, zu dem man sich klar sein soll, was man vom TMS erwartet und welche Berichte man benötigt", meinte dazu Dietmar Geigl. Und auch Kosic bestätigte: „Man muss festlegen, welche Module zusätzlich implementiert werden müssen, um den Output zu haben, der vom Vorstand und von mir gefordert wird."
Nicht zuletzt helfe das Pflichtenheft der – im Laufe der Zeit unweigerlich erlahmenden – Disziplin auf die Sprünge und diene als Argumentationsunterstützung bei allfälligen unerwünschten Diskussionen.

Schnittstellen

Als aufwendigste Schnittstelle wurde jene zur Buchhaltung genannt. In Kosic' Konzern gibt es an die 3.500 Derivate, die permanent abreifen und verbucht werden müssen. „Dank Hedge Accounting müssen wir jedes Derivat inklusive dazugehörigem Grundgeschäft separat dokumentieren."
Auch für Steins war diese Schnittstelle kritisch. „Man muss jeden einzelnen Buchungssatz genau definieren und prüfen, um den Jahresabschluss sauber hinzubekommen." Demgegenüber verzichtete man bei Heinzel bewusst auf zu viele Schnittstellen. Geigl: „Wir wollten das System so wenig komplex wie möglich halten und nahmen bewusst eine Automatisierung unter 100 Prozent in Kauf."

Interne Ressourcen

Beim Thema Implementierung unvermeidlich, kam die Rede auf interne Ressourcen. Alle Referenten hatten zumindest bei Systemauswahl und Pflichtenhefterstellung externe Berater hinzugezogen, betonten aber die Verantwortung des Treasury. „Nur der Fachbereich kann beurteilen, ob die Prozesse richtig beschrieben sind", meinte Steins.
Interne Ressourcen bestimmten – klarerweise neben der Komplexität der Systemanforderungen – zudem die Dauer des Einführungsprojektes bzw. die Hingabe, mit der eine eigens abgestellte Person dieses verfolgen sollte.
Auch nach der Einführung, wie Kosic verdeutlichte: „Wenn man im Echtbetrieb nicht mindestens einen Mitarbeiter hat, der beispielsweise bei den Tochtergesellschaften ein Grundgeschäft hinterfragt, macht das erfolgreichste Implementierungsprojekt keinen Sinn." ■

SCHWABE, LEY & GREINER

Lehrgang

Grundlagen Treasury Management

Inhalt:
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.

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

Zielgruppe:
Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, Kundenbetreuer aus Banken

Nachweis
Im Anschluss an den Lehrgang kann die Treasury-Prüfung erfolgen.

Termine 2010:

20. Sept. bis 1. Okt., Wien, Modul 2

4. bis 15. Okt., Frankfurt, Modul 2

11. bis 22. Okt., Wien, Modul 1

22. Nov. bis 3. Dez., Potsdam, Modul 1

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: info@slg.co.at, www.slg.co.at

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Grundlagen

Treasury Operations

Inhalt:
Umfassende Intensivausbildung für Mitarbeiter aus Treasury Operations und Back Office hinsichtlich der „Best Practice"-Standards für diese Bereiche. Neben der Vermittlung, **wie** diverse Aufgaben zu erfüllen sind, wird auch ein profunder Einblick in das **„Warum"** gegeben.

Themenschwerpunkte:
- Bausteine und Aufbauorganisation im Treasury
- Cash Management und Zahlungsverkehr
- Limitwesen
- Finanzinstrumente kennen und verstehen, Risiko-Management, Bilanzierung
- Finanzinformation und Reporting

Zielgruppe:
Mitarbeiter aus Treasury Operations (TO) und Back Office (BO) von Unternehmen und Banken.

Termine 2010:

8. bis 9. Sept., Wien

24. bis 25. Nov., Frankfurt

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: info@slg.co.at, www.slg.co.at

Mit geänderten Marktbedingungen umgehen

Was hat sich an den Sicherungsstrategien in der Praxis geändert, lautete die Frage am Podium. Individuelle Unternehmensbedingungen verlangen entsprechende Lösungen.

V. l. Martin Winkler (SLG), Hans Rübel (Robert Bosch GmbH), Erhard Wehlen (Linde AG), Nicolas Zürcher (Syngenta International AG), Frank Oliver Wolf (Commerzbank AG), Georg Ehrhart (SLG).

Frank Oliver Wolf, Managing Director (Commerzbank AG).

Hans Rübel, Vice President (Robert Bosch GmbH).

Frank Oliver Wolf, Managing Director des Podium-Sponsors Commerzbank, wusste zum Auftakt der Diskussion eine Reihe von Veränderungen anzuführen, die er am Bankenmarkt und bei Währungs-, Zins- und Rohstoffstrategien beobachtet hatte. Folgenreich für die Sicherungsmaßnahmen der Unternehmen sei der zeitweilige Rückzug ausländischer Banken aus dem deutschen Markt gewesen, der dem auf beiden Seiten beliebten Cherry Picking vorübergehend ein Ende gesetzt hatte. Dadurch hätten viele deutsche Unternehmen sich wieder auf ihre Hausbank als strategischen Partner besonnen, der in Kenntnis der Unternehmensziele und Marktmöglichkeiten individuelle Lösungen anbietet.

Bewährte Absicherung

Bei den Sicherungsstrategien regiere zu häufig das Prinzip Hoffnung, meinte Wolf. Oft würden Sicherungen auch unterlassen, weil ein Wegfall des Grundgeschäftes befürchtet werde – zum Höhepunkt der Finanzkrise durchaus berechtigt. Was den Zinsbereich betrifft, warnte Wolf, die Notwendigkeit der Sicherung zu unterschätzen: „Die Sicherungskosten werden sich erheblich früher verteuern, als der Zinserhöhungszyklus beginnt." Auch bei den Rohstoffen halten sich die Unternehmen in Erwartung fallender Preise mit der Absicherung zurück und gehen damit bewusst operationelle Risiken ein. Mit einfachen Sicherungsstrategien und -produkten können individuelle Unternehmensbedürfnisse nur selten punktgenau abgebildet werden, resümierte Wolf: „Kunden brauchen intelligente Lösungen, die ihnen eine Partizipation an günstigen Kursentwicklungen ermöglichen und gleichzeitig mit einer Worst Case-Absicherung ausgestattet sind."

Die anwesenden Unternehmensvertreter erwiesen sich nicht als typische Abnehmer strukturierter Absicherungsprodukte: Nicolas Zürcher von Syngenta, Erhard Wehlen von der Linde AG und Hans Rübel von der Robert Bosch GmbH. Sie repräsentierten drei Unternehmen mit sehr unterschiedlichen operativen Tätigkeiten und entsprechend unterschiedlichen Exposures, die sie auch unter erschwerten Bedingungen in bewährter Weise absichern.

Syngenta produziert Pflanzenschutzmittel und Saatgut an einigen wenigen Standorten in Ländern mit starker Währung und verkauft die Produkte in über 90 Ländern, vorzugsweise in Emerging Markets. Nicolas Zürcher: „Auf der Kostenseite haben wir starke Währungen und auf der Ertragsseite eher schwache." Seine Strategie: Das Währungsrisiko mit den Kunden teilen und dann das Netto-Exposure mit traditionellen Instrumenten absichern. Im Rohstoffbereich – „hier sind unsere Exposures sehr

komplex“ – setzt er auch strukturierte Produkte ein, aber: „Wenn wir etwas nicht selbst preisen können, handeln wir es auch nicht.“ Da Syngenta nach IFRS Rechnung legt, spielt der buchhalterische Effekt bei der Bewertung von Instrumenten neben der ökonomischen Einschätzung des Risikos eine große Rolle, so Zürcher. „Das kann je nach Größenordnung die Wahl des Produktes beeinflussen.“ Dazu konnte sich Erhard Wehlen eine Bemerkung nicht verkneifen. „Die Krise resultierte unter anderem daraus, dass die beratenden Banken die Produkte in ihrer Gesamtwirkung nicht richtig verstanden hatten und nachfolgend die eigene Branche und die Weltwirtschaft ins Chaos stürzten. Man ist sehr gut beraten, nur das zu machen, was man selber beherrscht und in einem klar definierten Umfang.“

Gesamtsicht auf Unternehmen

Linde ist in mehr als 100 Ländern als Produzent vor Ort, agiert also im Gasegeschäft jeweils lokal, sodass das Transaktionsrisiko aus Fremdwährungen eine untergeordnete Rolle spielt. Bei dem Unternehmen stellen aber Zinsen einen bedeutenden Risikofaktor dar:
Linde hat von der EUR-12-Mrd.-Übernahme der britischen BOC im Jahr 2006 noch EUR 7 Mrd. Bruttoschulden, mit dreistelligen Millionenzahlungen an Zinsen. „Wir haben von daher analysiert, wie der Zinsbereich mit dem Grundgeschäft zusammenhängt und uns das Unternehmen als Ganzes angesehen“, meinte Wehlen zur Frage, was sich geändert habe. „Wir stellten fest, dass wir unter Einbeziehung der Pensionen deutlich weniger langfristig Fixsätze benötigen.“ Linde finanziert sich überwiegend über den Kapitalmarkt. Die Zinsabsicherungsquote wurde im Laufe des Jahres 2008 von 70 % auf 30 % gesenkt. „Im Lauf des vergangenen Jahres haben wir die Absicherungsquote wieder erhöht und liegen jetzt bei ca. 50 %“, erläuterte Wehlen.

„Auf eine Verschuldungszahl von EUR 7 Mrd. projiziert, war das ein relativ großer Swing.“ Wenn also bei niedrigen Zinsen die Pensionsverpflichtungen nach oben gingen, bildet die Finanzierungsseite quasi einen Gegenpol.
Hans Rübel vom Automobilzulieferer Bosch sichert Währungsrisiken selektiv, ohne fixe Vorgaben. „Das gibt uns die Flexibilität, auch in der Krise von Marktopportunitäten zu profitieren.“
So konnte man die Schwäche einiger osteuropäischer Währungen für langfristige Sicherungen auf attraktiven Niveaus nutzen und bei ausgewählten asiatischen Währungen von der Aufwertung zum Euro profitieren, indem vergleichsweise wenig gesichert wurde. Auf der Finanzierungsseite räumt Bosch der Planungssicherheit Priorität ein. Deshalb hat man sich bei der Kapitalmarktfinanzierung im Jahr 2009 in der Größenordnung von insgesamt ca. EUR 2 Mrd. für feste Zinsen entschieden. „Eine sichere Planungsbasis mit möglicherweise höheren Sätzen ging vor Zinsoptimierung.“

Kreis der Handelspartner erweitert

Als die Banken im Krisenjahr 2008 versuchten, Margen für Kreditrisiken in die Preisstellung für Derivate einzurechnen, erweiterte Bosch den Kreis der Handelspartner um zusätzliche Banken. „Damit entfiel auf die einzelne Bank ein geringeres Exposure, sodass sich unser Pricing nicht verschlechterte.“
Auch Syngenta zog die Aufnahme neuer Banken in Betracht, als die Hausbanken sich aus bestimmten Nischen wie Rohstoffderivaten zurückzogen. „Wir hatten kein kompetitives Pricing-Umfeld mehr“, sagte Zürcher.
Und Wehlen erinnerte sich an „unschöne“ Situationen mit einzelnen Banken, als es darum ging, Limite zurückzufahren und Geschäfte aufzulösen. „Wir haben 14 Tage um etwas gerungen, das normalerweise in einer halben Stunde fix und fertig ist.“ ■

Erhard Wehlen, Head of Group Treasurer (Linde AG).

Nicolas Zürcher, Group Treasurer (Syngenta).

„Sichere Planung ging vor Rendite.“

Podium im Plenarsaal.

Unternehmensfinanzierung auf dem Prüfstand

Bankenbeziehungen und Finanzierungsinstrumente standen beim dritten Podiumsgespräch auf der Agenda. Für die Banken setzte es sowohl Lob als auch Kritik.

CFO-Runde: Man sprach Klartext.

„Dank Transparenz gegenüber den Konsortialbanken sind wir wieder langfristig durchfinanziert."

Der Prüfstand sei noch nicht vorbei, befand der am Podium vertretene Banker Peter Kaemmerer, Vorstand der Landesbank Baden-Württemberg. Die eigentliche Refinanzierungswelle komme erst 2012: Dann werden in Europa EUR 58 Mrd. an erstrangig besicherten Krediten fällig. Zudem liege die für 2009 erwartete finanzielle Restrukturierung bei einigen finanziell angeschlagenen Unternehmen noch auf Eis. Und zuletzt sei noch nicht klar, ob die 2010 eingeläutete konjunkturelle Wende auch nachhaltig sei. Unternehmen ohne Zugang zum Kapitalmarkt hätten ihr Umlaufvermögen förmlich ausgequetscht; das muss bei Anziehen der Konjunktur wieder aufgefüllt werden, und das, so warnte Kaemmerer, „in einem Zeitraum, in dem durch die verschlechterten Bilanzkennziffern eine Bonitätsherabstufung erfolgen könnte".

Der Papier- und Wellpappehersteller Progroup hatte frühzeitig gehandelt, wie CFO Frank Gumbinger erläuterte: „Wir sind klassisch über einen Konsortialkredit finanziert und erwarteten aufgrund der Talfahrt von Wirtschaft, Preisen und Deckungsbeiträgen eine potenzielle Finanzierungslücke. Deshalb begannen wir sehr früh, verschiedene Sensitivitäten und Businesspläne zu erarbeiten. Wir erstellten Worst Case-Szenarien, als nicht abzusehen war, wo der Aufzug stehen bleiben würde, und rundeten das Ganze mit einer Businessplan-Review und über externe Marktstudien ab." Durch Transparenz gegenüber dem Konsortium konnte die Durchfinanzierung langfristig wieder sichergestellt werden, und zwar innerhalb weniger Monate. Gumbingers Erfolgsrezept: zügig und transparent miteinander umzugehen, Lösungsvorschläge aktiv zu unterbreiten und bestimmte Szenarien gemeinsam voranzutreiben.

Cash in den Köpfen

Bei Bilfinger Berger (BB) habe man, abgesehen von erhöhten Konditionen, im Finanzierungsbereich nicht viel von der Krise gespürt, meinte CFO Joachim Müller. Die Wandlung vom Bauunternehmen hin zur Multiservice-Gruppe bewirkte, dass sich BB nicht mehr durch Anzahlungen wie am Bau üblich finanzierte, sondern durch Kapitalmarktmaßnahmen ▶▶

ecofinance
www.ecofinance.com

emc - ecofinance mobile client

> Mobiler Zugriff auf das Integrierte Treasury System ITS vom iPhone

> ITS Monitor: Online-Überwachung von Gesamtsystem, Prozessen, Limiten, Fälligkeiten und Workflows

> ITS Report Inbox: Direkter Zugriff auf Systemreports und individuelle Berichte

Besuchen Sie uns 27.-28.10. Karlsruhe Structured FINANCE

Besuchen Sie uns 6.-8.10. Genf EuroFinance

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

GTM: Preisverleihung am 22. Finanzsymposium: Peer Steinbrück gratuliert den besten GTM-Absolventen des Jahres 2009.

SCHWABE, LEY & GREINER

News

Grundlagen Treasury Management

Gratulation zur bestandenen Treasury-Prüfung!
Am 7. Mai 2010 fand in Wien zum bereits 46. Mal die Treasury-Prüfung statt. Von 10:00 bis 13:00 Uhr stellten sich die Kandidaten der schriftlichen Prüfung. Im Anschluss stieß man mit einem Glas Sekt auf das (zu diesem Zeitpunkt noch nicht feststehende) Ergebnis an.
Wir freuen uns, folgenden Teilnehmern (in alphabetischer Reihenfolge) zum Prüfungserfolg zu gratulieren:

- Sebastian Banse, Schwabe, Ley & Greiner GesmbH
- Stefanie Dönz, Hilti AG
- Martin Fikar, Schwabe, Ley & Greiner GesmbH
- Roland Hörder, TUI Aviation GmbH
- Bärbel Karwath, Ringier AG
- Clemens Kurz, Helaba Landesbank Hessen-Thüringen
- Nancy Liebscher, Hannover Leasing GmbH & Co. KG
- Robert Rumler, BASF Services Europe GmbH

Für alle, die sich ebenfalls der Prüfung stellen oder auch nur den Lehrgang besuchen wollen, die Lehrgangstermine im Herbst 2010:

20.9. bis 1.10.,
Wien, Modul 2

4. bis 15.10.
Frankfurt, Modul 2

11. bis 22.10.
Wien, Modul 1

22.11. bis 3.12.
Potsdam, Modul 1

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: info@slg.co.at, www.slg.co.at

V. l. Frank Gumbinger (Progroup), Joachim Müller (Bilfinger Berger), Peter Kaemmerer (LBBW), Bernhard Volkmann (Mahle).

und, was früher kein großes Thema war, über interne Finanzierung. „Wir haben versucht, das Thema Cash in der Gruppe in die Köpfe zu kriegen", sagte Müller, „jeder Vortrag von mir endet mit dem Satz ‚Cash is King'." Dazu kam, dass noch vor Beginn der Bankenkrise sehr langfristige Avallinien abgeschlossen wurden.

Kritik an Banken

Hingegen hatte der Autozulieferer Mahle „spannende Zeiten" hinter sich, wie CFO Bernhard Volkmann anmerkte. „Wir waren im Jahr 2008, 2009 Teil der absoluten Krisenbranche." Wo Mahle Leute beschäftigt, entsteht Finanzierungsbedarf, denn die Fertigungstiefe ist hoch. Und weil Mahle wie seine Kunden global tätig ist, kann Volkmann seine weltweiten Finanzierungspartner nun auch weltweit nach „Krisenfestigkeit" beurteilen. Allen gemein war, dass für Gesellschaften, bei denen die auflaufenden Verluste nicht gegen Eigenkapital gebucht werden konnten, die Finanzierung sofort schwierig wurde. Aber: „Wir konnten relativ klar unterscheiden zwischen dem Verhalten unserer Bankpartner vor allem aus Japan und Zentraleuropa und dem jener in Nordamerika. Wenn ich meine Bankbeziehungen von Brasilien über Europa bis China Revue passieren lasse, sehe ich das Verhalten vieler angelsächsisch geprägter Institute kritisch." Nachsatz. „Auch die deutschen Banken könnten von den japanischen ein wenig lernen."

Transparent kommunizieren

Die provokative Frage des Moderators Jochen Schwabe, ob demnach eine Weltwirtschaftskrise in Japan mehr Spaß mache, bejahte Volkmann mit der Bestätigung, dass er das Konzept der regionalen Finanzierung beibehalten werde, und zwar nicht nur dort, wo Devisenbeschränkungen es ohnehin erzwingen.
Alle Podiumsteilnehmer beriefen sich auf die Pflege der klassischen Kernbankenbeziehung mit offener Kommunikation und regelmäßiger detaillierter Darstellung der Geschäftsmodelle, Finanzen und Forecasts. Daneben hob Joachim Müller die Erfolge seines Working Capital-Projektes hervor, das Ende 2008 gestartet wurde, bis zu 400 BB-Gesellschaften umfasste und immerhin einen dreistelligen Millionenbetrag generierte. Frank Gumbinger sieht Progroup auf dem Weg zur Kapitalmarktfähigkeit: „Es ist fundamental, ausreichend freie Linien zu haben und in kapitalmarktnähere Instrumente gehen zu können. Das muss nicht morgen oder nächstes Jahr sein, es ist aber wichtig, überhaupt flexibel zu sein."

Weg zum Kapitalmarkt

Damit war die verstärkte Rolle von Nichtbankinstrumenten thematisiert. BB hat jüngst ein Schuldscheindarlehen begeben und eine Kapitalerhöhung durchgeführt und plant nun den IPO einer australischen Tochtergesellschaft, um Mittel für weitere Akquisitionen aufzustellen. Bei Mahle denkt man ebenfalls darüber nach, das „lange ruhige" Geld verstärkt aus den Kapitalmärkten zu beziehen, allerdings mit Einschränkungen, da das Unternehmen einer Stiftung gehört. Diese würde eine Bilanzierung nach IFRS, mit entsprechender Volatilität in der GuV, nicht goutieren. Auch das Instrument Schuldschein beurteilte Volkmann verhalten: „Bei Schwierigkeiten muss man mit jedem Schuldscheingeber und -zeichner einzeln verhandeln, da die Interessen oft ganz unterschiedlich sind." Gegenüber Cross Selling-Wünschen der Banken zeigten sich sie die CFOs ziemlich reserviert. Hingegen betonten sie die Bedeutung langfristiger, nachhaltiger Zusammenarbeit.
Ein IPO wie jener von BB erwecke natürlich Begehrlichkeiten, meinte Müller, jedoch halte man sich an die Institute, die auch in der Vergangenheit ein vertrauensvolles Verhältnis pflegten. Und Volkmann merkte an, dass Mahle sich bereits von einigen Banken getrennt habe und den derzeit bestehenden Bankenkreis „in nächster Zeit nicht verändern" werde. ■

„Die deutschen Banken könnten von den japanischen ein wenig lernen."

SCHWABE, LEY & GREINER

Alle SLG-Veranstaltungen 2010/2011 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)	September	Oktober	November	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash und Finanz-Management	13.–14.				30.–31.			
Derivate in der Bilanz	15.–16.							
Derivative Instrumente			25.–26.					9.–10.
			9.–10.					7.–8.
Liquiditätsplanung und -vorsorge		6.–7.					10.–11.	
Portfolio-Management		4.–5.						
Treasury-Assistenz			22.–24.					20.–22.
Treasury Operations	8.–9.							
Treasury-Revision			15.–16.					
Value-at-Risk			29. 11.–1. 12.					
Währungs- und Zinsrisiko-Management			17.–19.				30. 5.–1. 6.	
Währungsrisiko-Management			17.–18.				30.–31.	
Zinsrisiko-Management			18.–19.				31. 5.–1. 6.	
Lehrgänge Österreich (Wien)								
36. Lehrgang Grundlagen Treasury Management	M2: 20. 9.–1. 10.							
37. Lehrgang Grundlagen Treasury Management		M1: 11.–22.		M2: 21. 2.–4. 3.				
38. Lehrgang Grundlagen Treasury Management						M1: 4.–15.		
Treasury-Prüfung			5.		25.			

Seminare Deutschland (Frankfurt oder München)	September	Oktober	November	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash Pooling (München)				14.–15.				
Cash und Finanz-Management			9.–10.					8.–9.
Excel im Finanz-Management		12.–13.						21.–22.
Liquiditätsplanung und -vorsorge			24.–25.				26.–27.	
Treasury-Assistenz	14.–16.						11.–13.	
Treasury Operations			24.–25.				24.–25.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management		13.–15.				12.–14.		
Währungsrisiko-Management		13.–14.				12.–13.		
Zinsrisiko-Management		14.–15.				13.–14.		
Lehrgänge Deutschland								
Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt)		M2: 4.–15.					M1: 2.–13.	
Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Berlin)			M1: 22.11.–3.12.		M2: 14.–25.			
TreasuryExpress (München)			29.11.–3.12.					27. 6.–1. 7.
Treasury-Prüfung (Frankfurt)			19.				6.	
Finanzsymposium (Mannheim)								
23. Finanzsymposium							18.–20.	

NEU: Online-Seminare								
Inhalte und Termine unter: www.slg.co.at/seminare								

Bei Interesse kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen.

Firma: .....

Straße: .....

PLZ/Ort: .....

Telefon/Fax: .....

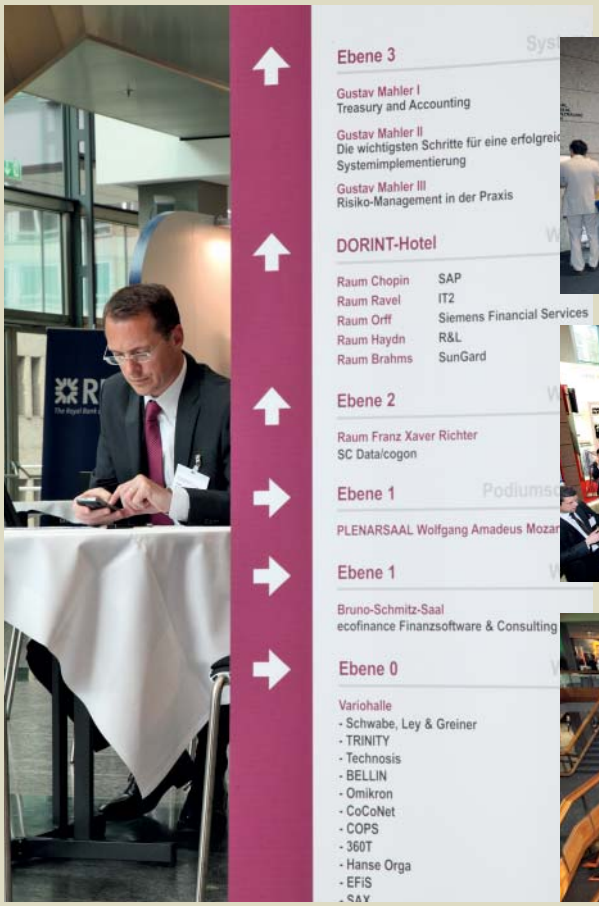
Name: .....

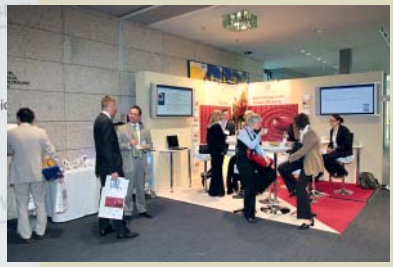
Funktion: .....

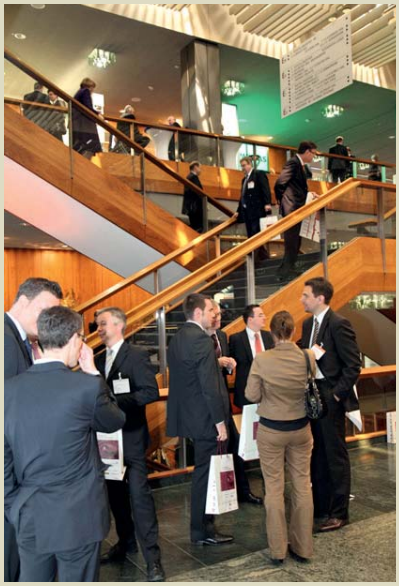
E-Mail: .....

Das 22. Finanzsymposium 2010

Wir bedanken uns bei den Ausstellern, Referenten und Besuchern für ihre Teilnahme und würden uns freuen, Sie im nächsten Jahr beim 23. Finanzsymposium von 18. bis 20. Mai 2011 wieder begrüßen zu dürfen! Alle Bilder unter www.slg.co.at/finanzsymposium.







Kämpfer für Cash und Liquidität

Ob Working Capital, Unternehmensfinanzierung oder Bankensteuerung: Die Rückblicke auf die Krisenjahre 2008/2009 gaben eine Vorstellung davon, wie spannend es in den Treasury-Abteilungen zugegangen war.

Dieter Emmerling (BBFS), Kai Gloystein (Jungheinrich AG), Martin Winter (SLG).

Um einen Dauerbrenner ging es im ersten der drei Foren, die am Freitag als Programmabschluss über die Bühne gingen: „Effizientes Cash und Working Capital Management". Als zentral wurden das Errichten einer Cash-orientierten Kultur und deren Dauerhaftigkeit bezeichnet. Dieter Emmerling, Leiter Finanzen bei Bilfinger Berger Facility Services (BBFS), sprach sogar von einer Art „Philosophie": „Wir glauben, dass Working Capital Management für uns ein Werttreiber ist. Wir steuern auch über Net Trade Assets, die Differenz zwischen debitorischen und kreditorischen Außenstandstagen." Kai Gloystein, Head of Group Treasury der Jungheinrich AG, ergänzte: „Es ist wichtig, dass man den ganzen Konzern mit ins Boot holt." So versäume es auch der Jungheinrich-CEO nicht, bei Analystenkonferenzen die Bedeutung von Working Capital Management in dem Intralogistikkonzern herauszustreichen. ROCE sei eine Kenngröße, die auf die Manager-Vergütung zumindest teilweise Einfluss habe.

Emmerling startete sein Projekt im Kreditorenbereich, denn den „Kunden Zahlungsziele zu verkürzen wird immer schwieriger". Zusammen mit dem Einkauf wurden die Zahlungsbedingungen vereinheitlicht und die Lieferanten in „Nettozahler" und „Skontozahler" kategorisiert. Wichtig erachtete er, diese und nachgelagerte Unternehmen ausführlich zu informieren. Intern konnte Emmerling dank eines guten Berichtswesens den Gesellschaften nachweisen, wo Zahlungen zu früh erfolgt waren. Und siehe da: „98 % unserer Lieferanten konnten gut damit leben." Bei den debitorischen Außenständen galt es intern anzuschieben, da die Rechnungsausstellung für bestimmte Sonderleistungen von individuell erbrachter Information abhängig war. „Da fingen wir die Leute schon auf der operativen Seite ab." Extern bei den Kunden bewährte sich eine so genannte „Schlechtzahlerliste", auf der das Zahlungsverhalten belegt war: „Damit hat der Vertrieb eine ganz andere Gesprächsposition." Ansonsten genierte er sich auch nicht, schon mal das Treasury vorzuschieben, das dann „aus Versehen" eine Mahnung verschickte.

Working Capital Manager

Gloystein legt Wert darauf, dass sich ein eigener Manager – „hauptberuflich!" – um ein konsequent gelebtes Working Capital Management kümmert. „Ich habe ihm gesagt, dass er nicht Everybody's Darling sein wird, und das merkt er jetzt so langsam ..." Dieser Manager sorgt dafür, dass die Richtlinien im Konzern verankert werden, setzt Deadlines, überwacht den Projektplan und die Teilprojektteams und hält

Peter Härle (Dürr AG), Bernd Algermissen (Rheinmetall AG), Andreas Häggi (Georg Fischer AG), Martin Winkler (SLG).

„Fast alle Lieferanten konnten mit den neuen Zahlungsbedingungen leben."

Treffen in den für Jungheinrich wichtigen Ländern ab, die in das Projekt einbezogen sind. Über einen Lenkungsausschuss unter der Schirmherrschaft des CFO holt Gloystein die Meinungen aus dem Vertrieb, den Werken, der Buchhaltung, dem Einkauf dazu. „Da lässt sich so mancher Knoten durchschlagen."
Im Rahmen einer Working Capital-Analyse mit Schwabe, Ley & Greiner hatten sich einige konzerninterne Best Practice-Fälle, beispielsweise im Mahnwesen oder in der Bonitätsanalyse, herauskristallisiert. Diese wurden im positiven Sinn vorgeführt und zum Vorbild erklärt. Gloystein: „Das wird besser angenommen als die Idee eines Externen."
Beim Forum „Corporate Finance" ließen drei Treasurer die vergangenen Jahre Revue passieren: Bernd Algermissen von der Rheinmetall AG, Andreas Häggi von der Georg Fischer AG und Peter Härle von der Dürr AG.

Investment Grade behalten

Rheinmetall überstand den Sturm vergleichsweise entspannt. Rheinmetall ist in der Wehrtechnik und der Automobilzulieferung tätig. Während Letztere von der negativen Entwicklung voll erfasst wurde, blieb der Defence-Bereich bei zunehmender Profitabilität auf Wachstumskurs. Zur Absicherung dieses Wachstums führte Rheinmetall AG 2009 vorbeugend drei Kapitalmaßnahmen durch: Zwei- bis Fünf-Jahres-Rahmenkredite über jeweils EUR 200 Mio., Schuldscheinbegebungen und eine Kapitalerhöhung. „Damit konnten wir auch unser Rating mit Baa3 stabilisieren", sagte Algermissen. „Wir wollen im Investment Grade-Bereich bleiben, um den Kapitalmarktzugang zu erhalten." Für Algermissen ist eine Kernaufgabe von Corporate Finance, Puffer für Stresssituationen zu schaffen und dem Management auch in der Krise genügend Handlungsspielraum zu bewahren.

Andreas Häggis Plan, im Oktober 2008 eine Obligationsanleihe für eine Rückzahlung im Februar 2009 zu begeben, war obsolet geworden. „Der Markt war nur noch für beste Adressen offen." Häggi schaffte es stattdessen, CHF 200 Mio. mittelfristige Bankkreditlinien aufzutreiben, indem er Linien umschichtete und ein spezielles Akquisitionslimit anzapfte. Ebenfalls erfolgten Ziehungen unter einem 2006 zur Liquiditätssicherung abgeschlossenen Syndikatskredit. „Was man hat, das hat man", sagte er, „im Hinblick auf Zinsenoptimierung zwar ein Unsinn, aber Liquiditätssicherung ging vor."
Im Frühjahr 2009 zeigte sich, dass der Umsatzeinbruch länger andauerte. Dank einem mit Unterstützung von Roland Berger erarbeiteten Restructuring-Planes konnten neue Bedingungen für den Syndikatskredit erwirkt werden. Allerdings nur für ein halbes Jahr. Es gelang ihm im Herbst, eine Obligationsanleihe über CHF 300 Mio. zu begeben. „Sie war ganz entscheidend, um die Diskussion über den Syndikatskredit zu entspannen." Häggi fand dabei interessant, „dass die Banken für den Kredit ein halbes Jahr brauchten, während einzelne Obligationsanleger innerhalb von zwei Stunden Tickets bis CHF 30 Mio. zeichneten". Mittlerweile ist mit einer weiteren Anleihe die Refinanzierung zur Gänze sichergestellt.

Gerade noch rechtzeitig unterschrieben

Auch bei Dürr ging der Umsatz 2009 um 30 % zurück, bei positivem EBIT. Peter Härle betonte die Wichtigkeit eines breit gefächerten Finanzierungsmix. Für ein paar nervenaufreibende Highlights war durchaus gesorgt. Im Frühjahr 2008 strukturierte er angesichts der Kapitalmarkt- und Bankensituation einen syndizierten Kredit neu und erhöhte ihn von EUR 270 auf 440 Mio. Am 10. September 2008 wurde unterschrieben. „Hätten wir ein halbes Jahr später begonnen, wären es harte Gespräche geworden", meinte Härle. Ein ▶▶

V.l. Gerald Reidinger (Palfinger), Felix Hess (Porsche Corporate Finance).

wesentlicher Bestandteil der Refinanzierung war neben der Krediterhöhung, der Verlängerung der Laufzeit bis 2011 und einer Kapitalerhöhung auch die vorzeitige Rückzahlung von EUR 100 Mio. der Dürr-Unternehmensanleihe im Oktober 2010. Die Frage war, ob man die Liquidität nicht besser im Unternehmen lassen sollte? Härle: „Trotz der unsicheren wirtschaftlichen Situation und der Erfordernis, auf Sicht zu steuern, haben wir uns zur Rückzahlung entschieden." Auch bei den Banken setzt Härle auf Kredit im Sinn des Vertrauens: „Sie sahen, was wir 2009 auf der Kostenseite und beim Working Capital taten, und schätzen unsere rollierende Liquiditätsplanung mit hoher Planungsqualität und -sicherheit." Dank zwei erfolgreicher Waiver-Prozesse konnten die Covenants bis Ende 2010 auf ein akzeptables und der wirtschaftlichen Situation angepasstes Niveau gebracht werden.

„Die Banken schätzen Working Capital-Maßnahmen."

Risikokultur schulen

Im dritten Forum „Bankenstrategie" umriss Felix Hess, Leiter der Züricher Niederlassung von Porsche Corporate Finance, die – mittlerweile nicht mehr stiefmütterlich behandelte – Kontrahentenpolitik des Autohandelskonzerns im Dreieck von Sicherheit, Rendite und Bankenbeziehung: Sicherheit gebe ein Mindestrating von A-, Veränderungen im CDS Spread-Verlauf und Pressemeldungen würden verfolgt; beim Thema Rendite sei angesichts verlockender Angebote stets Zurückhaltung geboten; und zuletzt gelte es die „Soft facts" zu berücksichtigen und Verständnis dafür aufzubringen, wenn etwa ein über das Ziel hinausgeschossenes Kredit-Exposure zurückgenommen werden müsse. Die Limitberechnung erfolgt über das Rating und das Eigenkapital der Bank bzw. Bankengruppe sowie über einen gewissen Prozentsatz des Eigenkapitals der Porsche Holding. „Die Quantifizierung der Treasury-Geschäfte kommt zum Großteil aus dem TMS", ergänzte Hess. „Für uns ist die Herausforderung, die Risikokultur in den Gesellschaften zu schulen."

Pragmatische Kontrahentenpolitik

Liquiditätssicherheit gehe vor Kosten, meinte Gerald Reidinger, Head of Corporate Treasury des Salzburger Kranherstellers Palfinger. Dieser verteilt seinen Finanzierungsbedarf seit dem Krisenjahr 2009 (Umsatzeinbruch 37 %) auf mehr Banken als zuvor, hauptsächlich deutsche und österreichische.

Auch Reidinger nutzt Ratings und CDS Spreads zur Limitfestlegung, wobei auch kleinere lokale Institute ein größeres Stück abbekommen, sofern sie im Haus gut eingeführt sind. Aus der Nettoposition von Finanzierungen und Anlagen unter Einbeziehung von Treasury-Geschäften errechnet er die Limitausnutzung, die monatlich kontrolliert wird. Hess muss hier flexibler agieren, weil eine solche Saldierung im nicht-deutschsprachigen Raum nur beschränkt möglich ist. „Dann versuchen wir es bilateral zu vereinbaren."

Pragmatisch gaben sich beide Treasurer in ihrer Kontrahentenpolitik gegenüber dem Dilemma zeitverzögertes Rating versus „nervöse" CDS Spreads. Nicht auf deren absolute Höhe dieser reagiere man, sagte Hess, sondern auf Veränderungen, und dann blockiere oder reduziere man entsprechend das Geschäft. Reidinger berichtete von einem verstärkten Interesse an Cross Selling-Geschäften, die er auf seine Hauptbanken verteilt.

„Keine Bank sieht es gerne, dass man sich die Rosinen herauspickt und nur das günstige Finanzierungsgeschäft abwickelt. Wir müssen auch die Banker leben lassen." ■

Karrieren fördern

Ideen umsetzen Chancen nutzen Kräfte freisetzen

Die neue **BAWAG P.S.K.** ist eine der größten Kundenbanken Österreichs und hat sich als Ziel gesetzt, durch noch mehr Kundennähe und Top Produkt- und Beratungsqualität diese starke Marktposition weiter dynamisch auszubauen.
Als eine der im Zahlungsverkehr führenden Großbanken in Österreich suchen wir zwecks Expansion im Bereich **Cash Management** eine/-n

ABTEILUNGSLEITER/IN Kommerzkunden Cash Management

Ihre Aufgaben:
- Führung eines Teams von SpezialistInnen, die technische Lösungen im Zahlungsverkehrsbereich herstellen
- Ausbau der Vertriebs- und Produktkompetenz, insbesondere Inlandszahlungsverkehr und SEPA
- AnsprechpartnerIn für unsere KommerzkundenbetreuerInnen
- Verantwortlich für die Erstellung von Produktinformationen
- Angebotslegung für Cash Management Lösungen

Ihr Profil:
- Akademische und/oder kaufmännische Ausbildung
- Mind. 5 Jahre einschlägige Praxis und Führungserfahrung
- Hohe Kommunikationsfähigkeit und offen für Herausforderungen
- Ausgeprägte Systemaffinität und Marktkenntnis
- Sehr gute Englisch-Kenntnisse

Wir bieten:
- ein dynamisches berufliches Bankenumfeld mit internationaler Eigentümerstruktur
- leistungsorientierte Vergütung durch klare Zielvereinbarungen
- Fokus auf die Führungskräfteentwicklung
- Attraktive Sozialleistungen

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann bewerben Sie sich bitte online unter **www.bawagpsk.com; Rubrik Karriere/Aktuelle Stellenangebote**

BAWAG PSK

www.bawagpsk.com

Bankensektor muss Zurückhaltung aufgeben

Peer Steinbrück glaubt an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit von Finanzmarkt und Politik bei der Formulierung regulierender Maßnahmen. Noch sei die Finanzbranche aber zu wenig aktiv.

Finanzmärkte zwischen Liberalisierung und Regulierung" lautete der Titel des Gastvortrages, den der frühere Bundfinanzminister Peer Steinbrück mit einigem Temperament hielt, spitzzüngig wie eh und je und nicht ohne an die anwesenden Bankenvertreter im Saal herausfordernde Worte zu richten. Staat und Markt seien nichts sich gegenseitig Ausschließendes, stellte Steinbrück klar und wünschte sich in der ordnungspolitischen Debatte mehr Pragmatismus, wie er in den angelsächsischen Staaten geübt werde. In den Ländern eines Ronald Reagan und einer Maggie Thatcher gebe es heute immerhin verstaatlichte Banken bzw. solche unter „Conservatorship". Schließlich habe es schon in den 60er-Jahren in der BRD geheißen: So viel Markt wie möglich, so viel Staat wie nötig. „Ich kann mir sehr liberalisierte Märkte vorstellen, aber mit Leitplanken."

Emotional: Steinbrück glaubt an eine lange Dauer der Krise.

Vertrauensverlust

Und nun, da mit der drohenden Zahlungsunfähigkeit ganzer Nationalstaaten der „dritte Sprengsatz der Krise gezogen" sei, haben die Repräsentanten des Marktgeschehens und die staatlicher und supranationaler Verantwortung keine andere Chance als zusammenzuwirken. Im Herbst 2008, als Steinbrück mit Vertretern des Bankensektors an der Rettung der HRE arbeitete, habe er „gelegentlich in den Abgrund geguckt": „Die wichtigste Kategorie ihrer Tätigkeit war nichts mehr wert: Vertrauen." So mussten sich die Banken Vertrauen leihen von einer Institution, die sie als hinderlich, zu langsam und teilweise auch als unfähig eingeschätzt hätten: dem Staat. „Der bis dahin gelegentlich diskreditierte, wenn nicht verachtete Staat war dringend erforderlich, um die autoaggressiven Züge eines Marktgeschehens aufzuhalten." Für Steinbrück das Resultat der Annahme, Märkte würden, ohne staatlicher Einflussnahme ausgesetzt zu sein, zu einem Gleichgewicht tendieren.

Peer Steinbrück (63)
War von 2005 bis 2009 Finanzminister und davor Ministerpräsident von Nordrhein-Westfalen. Er gilt als entschiedener Gegner unregulierter Marktkräfte und sorgte als Finanzminister mit seiner Kritik an internationalen Steueroasen für politische Irritationen in der Schweiz, Luxemburg und Österreich. Mit Beendigung seines Ministeramtes im Oktober 2009 wurde Steinbrück Abgeordneter des Deutschen Bundestages und ist seit Januar 2010 Aufsichtsrat bei der Thyssen Krupp AG.

Leitplanken vergessen

Ist dieses Finanzdesaster ein Verschulden des Marktes oder ein politisches? Neben dem selbstverschuldeten Vertrauensverlust des Marktes ortete Steinbrück auch ein Versäumnis der Politik, die in der allgemeinen Deregulierungswut spätestens seit Ende der 90er-Jahre auf die „Leitplanken" vergessen hatte. Wenn auch die damals antreibende Logik nicht so falsch gewesen sei: Der deutsche Finanzdienstleistungssektor war mit der realwirtschaftlichen Stärke nicht mehr auf Augenhöhe. „Wir mussten aufpassen, dass Eintracht Frankfurt nicht in die

Podium:
V. l. Utz Greiner (SLG), Bernhard Speyer (Deutsche Bank), Peer Steinbrück, Georg Ehrhart (SLG).

Regionalliga abstieg, sondern mit Arsenal London und Cosmos New York spielte", verbildlichte Steinbrück.
Doch hätten etwa die Wirtschaftswissenschaftler, Berater oder Journalisten eingemahnt, was die Politik an Leitplanken zu errichten versäumt habe? Nicht einmal hellsichtige Warner hätten konkrete Maßnahmen zu Themen gefordert, die heute jedem halbwegs aufmerksamen Zeitungsleser gängige Begriffe sind: Eigenkapitalregeln, Liquiditätspuffer, Bankenaufsicht, Verhalten von Ratingagenturen, Off-Balance-Sheet-Geschäfte, Finanzmarktprodukte ohne Risikotransparenz.

Banken sollen mitregulieren

„Und Sie", rief er in Richtung Banker, „müssen ein hohes Interesse daran haben, dass am Ende Regulierungsmaßnahmen rauskommen, die die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte nicht aushebeln. Das bedeutet allerdings, dass Sie nicht passiv verharren oder eine Widerstandsfront gegen altbackene Regulierungsideen aufbauen dürfen. Sagen Sie der Politik, was Sie mit Blick auf die Ursachenforschung für richtig halten." Und: „Konzentrieren Sie sich weniger auf die Boni." Wenn der Sektor nicht politisch überrascht werden wolle, müsse er seine Zurückhaltung aufgeben, auch bei der Kommunikation mit der Bevölkerung: Es gebe eine „politisch nachvollziehbare und herrlich radikale" Bewegung, die sich, nur so zum Beispiel, die Abschaffung von CDS wünsche. „Den Vorschlag kann man in 10 Sekunden machen, aber es dauert 30 Minuten zu erklären, welche Funktion CDS haben, warum man sie nicht einfach verbieten sollte und wie man diesen Markt transparenter gestalten könnte." Daran müsse sich die Finanzbranche beteiligen.
Das System der sozialen Marktwirtschaft werde derzeit nicht von „linken und rechten Spinnern" in Frage gestellt, sondern von den Protagonisten selbst: Weil Maß und Mitte verloren gegangen seien, hält Steinbrück Exzesse wie die eines Vorstandsvorsitzenden, der nach dem Unternehmenscrash noch seine millionenschwere Abfindung einklagt, nicht für Anekdoten, sondern für politisch relevant, zumal sie solchen mit umgekehrten Vorzeichen auf der weniger privilegierten Ebene der Gesellschaft gegenüberstehen: „Das prägt Mentalitäten."

Kein Ende der Krise

Es gehe nicht um Staat oder Markt, sondern um eine feingetunte Kommunikation dessen, was der Staat gewährleisten muss, damit auf den Märkten nicht solche Exzesse entstehen und das gesamte Ordnungssystem, das für Deutschland und anderswo so vorteilhaft sei, verloren gehe. Aber: „Ich bin da nicht automatisch optimistisch", äußerte Steinbrück seine Besorgnis. Nach Griechenland müsse man sehr starke Anstrengungen unternehmen, damit der Euro auch am Ende des zweiten Jahrzehnts zu den drei wichtigsten Leitwährungen der Welt zähle. „Der Schweif dieser Krise ist sehr viel länger, als wir bereit sind, uns einzugestehen. Die Verschuldung wird uns noch enorm beschäftigen."

Entscheiden unter Druck

An das erfolgreiche Zusammenwirken von Regierung und Markt erinnerte er im Rückblick auf die heiße Phase des Krisen-Managements 2008/2009.
„Die Politik kann durchaus externen Sachverstand organisieren, sofern sie diesen nicht in den eigenen Reihen besitzt", meinte er und zollte den Vertretern des deutschen Kreditwesens Respekt, mit denen er sich so manches Wochenende um die Ohren geschlagen hatte: „Wie sie Verantwortung übernommen und unter Druck entschieden haben, hat meine Achtung gewonnen." Schließlich habe man schnell und bei unvollständigen Informationen entscheiden müssen. Ein letzter Seitenhieb: „Weshalb mir Politiker auf den Geist gehen, die mir nach einem halben Jahr vorschreiben wollten, wie ich am 5. Oktober 2008 hätte entscheiden müssen." ■

Verabschiedung: Utz Greiner, Peer Steinbrück.

Treasury querbeet – Anbieter/Kunden unter sich

Zwischen den Podiumsveranstaltungen hatten die Teilnehmer Gelegenheit, sich aus einem breiten Angebot ein individuelles Informationsprogramm zusammenzustellen.

Das diesjährige Workshop-Programm war so kompakt wie noch nie; 162 Workshops fanden an zwei Tagen statt, durchgeführt von 22 Systemanbietern am Mittwoch und 18 Banken am Donnerstag. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Zunahme um fast 17 %, ein erfreulicher Beweis, dass die Treasury-Lösungsanbieter ihre Aktivitäten wieder verstärkt haben.
Die Inhalte wiesen die gewohnte Vielfalt auf. Alle Bereiche des Treasury wie Cash Management, Risiko-Management und Corporate Finance wurden abgedeckt, ergänzt durch allgemeine Vorträge zur Weltkonjunktur oder Rohstoffpreisentwicklung und Spezialthemen wie Cash Management in der Golfregion oder US Private Placements.

Neue Produkte

Rohstoffabsicherung nannten zahlreiche Teilnehmer ein immer dringlicheres Thema. Dazu bietet etwa die SEB nun auch Produkte an und veranstaltete einen Commodities-Workshop. Genaue Kenntnis der Position und Identifikation des Einflusses von Rohstoffvolatilitäten auf das Geschäft sind Voraussetzungen für eine effiziente Absicherung, ebenso ein Regelwerk zum Umgang mit den Risiken und eine Infrastruktur wie Risiko-Controlling und In-house-Kompetenz. Auch die BayernLB setzt auf den Rohstoffbereich. Sie beobachtet derzeit eine sehr hohe Stahlnachfrage und bietet OTS-Swaps und Forwards an. Da die großen Minenkonzerne demnächst ihre Lieferverträge von Jahres- auf Quartalsdauer umstellen, entsteht Bedarf für neue Produkte. Sicherungen werden erst ab einer Korrelation von 0,9 empfohlen.
Trends in der Unternehmensfinanzierung ging man in einem Workshop von J.P.Morgan nach. Im Zuge der Finanzkrise kam es zu starken Veränderungen in der Bankenlandschaft: Die Kreditvergabe wurde reduziert, Laufzeiten verkürzt. Dadurch wurde der Anleihenmarkt für viele Unternehmen interessant. Auch Anleihen nicht gerateter Unternehmen funktionieren

jetzt – bei entsprechendem „Namen“: So zahlt SAP aktuell Margen von 45 Bp für eine fünfjährige und 70 Bp für eine siebenjährige Anleihe. Sehr aktuell ist auch das „Bridge to Bond“-Modell: Übernahmen werden zu wesentlichen Teilen mit Anleihen finanziert, wie dies Merck, Pfizer, Kraft oder Roche gezeigt haben.

Lasst Kunden sprechen

Die LBBW bietet nun auch Mittelstandsunternehmen eine ABS-Finanzierung an, bei der die Forderungen des Unternehmens an eine Zweckgesellschaft verkauft werden. Der Vorteil dieser Finanzierung soll in den niedrigeren Kosten und der Bilanzstrukturverbesserung liegen – und die Verbriefung nachhaltiger und risikoadäquater erfolgen als bisher. Die Wetterfestigkeit von Club Deals besprach der Postbank-Kunde Voigt & Schweitzer. Im Zuge der Wirtschaftskrise war es zum Covenant-Bruch gekommen; durch eine relativ hohe Waiver Fee wurde jedoch eine Rückkehr ins frühere Margengitter ermöglicht. Insgesamt punkteten Workshop-Veranstalter, die auch ihre Kunden zu Wort kommen ließen. Das ist die bewährteste Weise, um reine Unternehmens- oder Produktvorstellungen zu vermeiden. ■

Bankensteuerung – endlich Transparenz!

Bankgebühren, transparent und automatisch abgeglichen, sind für eine effiziente Bankensteuerung unabdingbar, aber in der Realität (noch) nicht vollständig verfügbar. SLG bietet neue Möglichkeiten.

Axel Goedecke
ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

Die Banken nennen sie „Kontenabschluss", „Rechnungsabschluss" oder „Quartalsauszug" und übermitteln sie am Monats- oder Quartalsende. Auf diesen Abrechnungen stehen Beträge um EUR 10 oder auch mal EUR 500 ohne Begrenzung der Höhe nach und für den Kunden oft nicht nachvollziehbar. Das Resultat: Arbeit.
Intransparente Abrechnungen und nicht zuordenbare Bankgebühren sind für Treasurer immer wieder eine Hürde zur effizienten Bankensteuerung (siehe auch TreasuryLog 1-10). Das ist einer der Gründe, warum SLG hier eine Unterstützung für Unternehmen und Banken liefern möchte.

Ziel: Konditionen erfassen und abgleichen

Transparenz und Vergleichbarkeit der Bankgebühren sind Ziel der neuen Zusatzfunktion „Bankensteuerung" der Treasury-Informationsplattform (T.I.P.), dem webbasierten Finanzberichtssystems von SLG (s. gegenüberliegenden Seite). Darüber hinaus bietet die neue Funktionalität eine konzernweite qualitative Bankbewertung. Mit minimalem manuellem Aufwand – und durch automatisches Melden von Unregelmäßigkeiten quasi dazu „gezwungen" – können Treasury-Mitarbeiter Bankkonditionen sauber erfassen, abgleichen und verifizieren. Etwaige Reklamationen können fundierter an Banken übermittelt werden und erleichtern das weitere Vorgehen.
Zwar wäre es durchaus möglich, dieses Ziel auch wie bisher ohne Systemunterstützung zu erreichen, in der Praxis ist dieser Aufwand jedoch in den meisten Treasury-Abteilungen nicht vorstellbar: „Wir machen uns zwar immer wieder die Arbeit, aber bei der Menge an Transaktionen und dem Personalengpass können wir nicht gewährleisten, dass uns falsche Abrechnungen auffallen", zeigt sich Heimo Tiefenböck realistisch. Dem Cash Manager der Porsche Corporate Finance GmbH ergeht es wie zahlreichen Kollegen, die diese Problematik zwar erkennen, im Tagesgeschäft aber andere Prioritäten setzen (müssen).
Tiefenböck äußert seinen Unmut über die teilweise vorhandene Nachlässigkeit, mit der Banken ihre Dienstleistungen abrechnen. Zudem gibt es bislang keine systemunterstützte Überprüfung der Bankgebühren, ein Zustand, der die wichtige Kontrolle nicht gerade erleichtert. Ihm ist bewusst, dass eine 100%ige Prüfung der Bankgebühren ohne Automatisierung nicht umsetzbar ist. „Manche Banken können nach wie vor höchstens auf individuelle Anfrage eine Detaillierung der auf den ▶▶

Heimo Tiefenböck, Cash Manager (Porsche Corporate Finance GmbH).

„Wir können nicht gewährleisten, dass uns falsche Abrechnungen auffallen."

Auf einen Blick

Das neue Modul von T.I.P. soll eine transparente Gebührengestaltung bei Kunden und Banken unterstützen – ein Vorteil für beide Partner. Eine Erhöhung der Transparenz und Vereinheitlichung von Gebühren würde zudem die Ist-Datenerfassung zum automatisierten Abgleich vereinfachen. Einige Banken bieten bereits eine elektronische Gebührenabrechnung an; es wird möglich sein, diese in T.I.P. zu importieren und für den Soll-/Ist-Abgleich zu verwenden. Weitere Banken werden folgen und die Transparenz dadurch weiter erhöhen (siehe nachfolgende Kästen auf Seite 29).

SCHWABE, LEY & GREINER

Konzernweites Berichtswesen

Treasury-Informationsplattform T.I.P.

Ein Berichtswesen muss flexibel auf neue gesetzliche sowie fachliche Anforderungen und nicht zuletzt auf 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

11.000 Anwender in über 90 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

Übersicht Bankkonditionen Stand: 01.06.2010	Bank A	Bank B	Bank C	Bank ...
1.3 Verzinsung %				
Habenzins auf EUR-Konten	0,25	EONIA ./. 60 BP	0,375 % p.a. Dispokonten: 1,35 % p.a.	0,50
Sollzins auf EUR-Konten	7,75	EONIA + 100 BP	7,875 % p.a.	9,95
2. Inlandszahlungsverkehr				
2.1. Zahlungsausgänge				
Postengebühr Zahlungsausgang (beleghaft)	1,00	0,55	0,50	0,25
Postengebühr beleglose Zahlungsausgänge (DFÜ/Magnetband)	0,02	0,01	0,08 / 0,18	0,05
Postengebühr Eilzahlungen (beleghaft/DFÜ)	2,50	4,09 / 2,56	11,00 / 4,60	18,00
Postengebühr Rücklastschrift / Rückscheck	5,00	0,55 Rücklastschrift	6,00 bis 4.000 EUR 13.00 ab 4.000 EUR	1,00
2.2 Zahlungseingänge				

Auswertung aus dem neuen Modul „Bankensteuerung“ von T.I.P.: Leistungen und Gebühren werden übersichtlich aufgelistet und gegenübergestellt.

Konten verrechneten Spesen liefern“, verdeutlicht der Cash Manager, „von Standardisierung sind wir noch weit entfernt.“

Jede Bank berechnet anders

Ein systematisches Erfassen und Vergleichen der Bankgebühren ist auch dann noch schwierig, wenn die einzelnen Banken diese transparent darstellen und mit allen wichtigen Angaben versehen. Unterschiedliche Abrechnungsarten wie „Stückgebühren“, „Pauschalgebühren“ oder „Gebühren gekoppelt an Umsätze“ machen das Aufteilen und Zuordnen der Beträge in vielen Fällen nahezu unmöglich. Hinzu kommen die unterschiedlich aufgebauten Abrechnungen. Eine weitere Hürde stellen Pauschalabrechnungen dar, denen weder die Anzahl noch die Kosten der einzelnen Positionen zu entnehmen sind.

Es handelt sich durchaus nicht um vernachlässigbare Summen, die von den Banken bei näherer Prüfung zu viel berechnet werden können. Dahinter steckt keineswegs Absicht. Gerade wenn Konditionen mit den Banken neu verhandelt wurden – so sind sich Martin Postweiler, Cash Manager der Deutschen Lufthansa AG, und Tiefenböck einig – kommt es oftmals zu Fehlern in den Abrechnungen: Bei den entsprechenden Gebührenumstellungen an den Konten werden die neuen Gebührenklassen oftmals nicht allen Konten zugeordnet – es kommt zu einer Fehlbelastung. Der Fehler kann beispielsweise in den verschiedenen Systemen für Leistungserbringung und Abrechnung liegen.

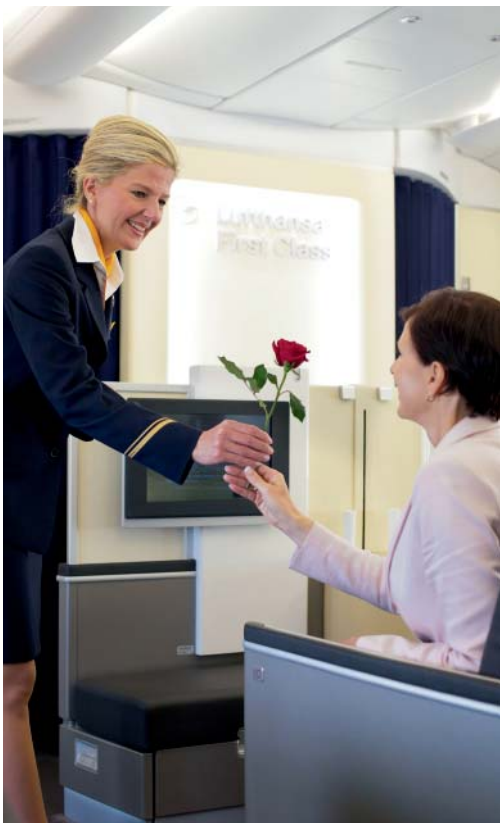
„Damit haben wir keine Garantie, dass bei allen Konten die vereinbarten Gebühren und die tatsächlich erfolgten Transaktionen abgerechnet werden“, folgert Postweiler. Bei einem Großkonzern existieren oft mehrere hundert Bankkonten, sodass falsche Abrechnungen zu einem Fehlbetrag von einigen Tausend Euro führen können. Ganz zu schweigen vom Aufwand der manuellen, oft weltweiten Fehlersuche.

T.I.P.: Vollumfängliche Bankensteuerung

Das neue Modul „Bankensteuerung“ von T.I.P. soll mehr Transparenz in die Gebührenproblematik und die Schwierigkeit der Kostenzuordnung bringen sowie eine vereinfachte Bankensteuerung ermöglichen. Die Fertigstellung und Implementierung ist für das dritte Quartal 2010 vorgesehen.

- **Qualitative Kriterien und Ratings der Banken abfragen.** Jede Bank kann in T.I.P. qualitativ bewertet werden, zudem sind weitere Informationen wie Ratings hinterlegbar. Diese Daten unterstützen beispielsweise bei Überlegungen zu Kernbanken oder bei der Limitzuteilung.
- **Bankkonditionen erfassen.** Zunächst werden die Konditionen pro Produktart laut Vereinbarung oder Preisverzeichnis im System erfasst. Somit können konzernweit alle Bankgebühren in einer zentralen Datenbank hinterlegt werden.
- **Mengengerüste/Kosten erfassen.** Für die angegebenen Konditionen können auch Mengengerüste oder Ist-Kosten erfasst werden. Basierend auf diesen Mengengerüsten kann dann z. B. eine Ausschreibung von Bankkonditionen fundierter erfolgen bzw. können aufgrund der Preisangaben auch

Martin Postweiler, Cash Manager (Lufthansa AG).



Lufthansa-Qualität: First Class im neuen A380.

Bankverhandlungen besser argumentiert geführt werden.

- **Konditionen vergleichen.** Aufgrund der Ist-Daten können die bestehenden Konditionen mit Alternativangeboten von anderen Banken verglichen werden.
- **Soll/Ist-Abgleich.** In einem weiteren Schritt wird es möglich sein, die Abrechnungen der Banken manuell oder, sofern in entsprechender Form vorhanden, elektronisch zu erfassen. Mit diesen Daten und den aus den Zahlläufen zugeordneten Daten kann ein automatisierter Abgleich erfolgen. Bei fehlerhaften Abrechnungen gibt T.I.P. dem User einen Hinweis hierzu, eine Reklamation kann entsprechend angestoßen werden.

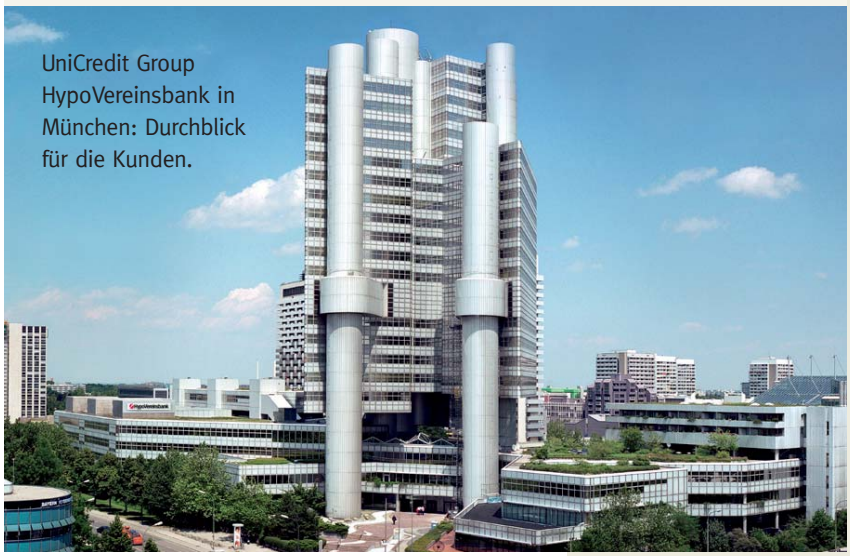
Auf dem diesjährigen Finanzsymposium wurde die Ankündigung des neuen T.I.P.-Moduls bereits mit großem Interesse verfolgt und es wurden seitens unserer Kunden weitere Anforderungen an das Modul adressiert. Auch Lufthansa unterstützt SLG mit fachlichem Input und freut sich auf die zukünftige Nutzung. Hierzu der Cash Manager Martin Postweiler: „Als Premium-Airline erfüllen wir den Anspruch unserer Kunden auf hochwertige und durchdachte Produkte, etwa mit unserem neuen A380. Auch im Finanzwesen setzen wir deshalb auf Topqualität und Innovationen." ■

TWIST BSB

Auf nationaler Ebene existierte in den USA bereits ein Bankgebührenstandard (AFP/ANSI 822). Um die Standardisierung jedoch weiter zu internationalisieren und somit global in Stellung zu bringen, wurde BSB von General Electric ins Leben gerufen (Bank Services Billing) und von der Non-Profit-Organisation TWIST (Transaction Workflow Innovation Standards Team) entwickelt. Es handelt sich um eine Art elektronisch lesbare Bankabrechnung, die es aufgrund ihrer standardisierten Form dem Bankkunden erlaubt, unabhängig von der jeweiligen Bank die ausgewiesenen Gebühren zu identifizieren und automatisiert weiterzuverarbeiten. Wenn eine Bank die Abrechnungen im BSB-Format liefert, kann das Unternehmen die gezahlten Bankgebühren transparent erfassen und auswerten.
Die europäischen Banken bewerten TWIST BSB recht unterschiedlich; während die Danske Bank hier Potenzial für Neugeschäft sieht, bauen Banken wie die RZB oder die UniCredit Group zunächst eigene Lösungen auf. Es ist davon auszugehen, dass einige Banken auf den Zug von TWIST BSB aufspringen werden, größter Treiber dabei sind allerdings die Kunden selber!

Durchbruch beim Durchblick?

Nach einer einjährigen Testphase in Italien führt die UniCredit Group nun auch in Deutschland, Österreich und Tschechien eine Neuheit ein, um Transparenz zu sichern und die Zuordnung von Bankgebühren darzustellen. „Pricing Manager" heißt das Produkt, mit dem sich Großunternehmen ein individuelles Paket von Dienstleistungen und Abrechnungsmodellen schnüren können.
Die Produkte umfassen alle üblichen Transaktionen wie Inlandszahlung, SEPA-Überweisung oder Geldeinzug. Aus dieser Palette wählt der Kunde, was er braucht, und legt die Preisgestaltung dazu fest: Abrechnung per bestimmter Periode oder per bestimmter Anzahl an Transaktionen oder Beträge; variable Gebühren für einzelne Posten, abhängig von der Zahl der Transaktionen oder der Höhe der Beträge; oder variable Prozentsätze auf variable Einzelgebühren etc. Die periodische Rechnung, in der alle Leistungen zusammengefasst sind, ist völlig transparent: Sie zeigt, wie sich die Gebühren zusammensetzen, die Anzahl und Beträge der ausgeführten Transaktionen und, falls das Billing-System für mehrere Gesellschaften abgeschlossen wurde, eine proportionale Aufteilung unter den Gesellschaften. Darüber hinaus kann der Kunde einen detaillierten Bericht bis zur Ebene der Einzeltransaktion anfordern.
Für KMU ist ein ähnliches Billing Service geplant. Das Paket enthält bis zu sechs Module zu fixen Preisen, von denen jedes eine Gruppe von miteinander verwandten Transaktionsdienstleistungen umfasst.


UniCredit Group HypoVereinsbank in München: Durchblick für die Kunden.

Buchtipps

Claus Hilpold/Dieter Kaiser: Innovative Investmentstrategien. Handelstechniken für eine optimierte Portfoliodiversifikation.
Gabler Verlag, Wiesbaden 2010. 268 Seiten, EUR 59,95

Die Investment-Experten Claus Hilpold und Dieter G. Kaiser ziehen klare Lehren aus der Finanzkrise: Rentable Anlagestrategien können nur aus einer sinnvollen Verknüpfung von traditionellen und alternativen Investments bestehen.
Dieses Buch stellt verschiedene Strategien in zukunftsweisenden Märkten (Energie, Rohstoffe, Infrastruktur) vor, sodass Berater und Anleger schnell mit wichtigem Hintergrundwissen versorgt werden.
Jede Strategie wird zunächst in ihrer grundsätzlichen Ausrichtung erläutert und dann mit einem Fallbeispiel aus der Praxis veranschaulicht. Die Autoren ergänzen die Darstellung durch einen empirischen Teil, der jeweils Risiko- und Ertragskomponenten gegenüberstellt.

Thomas Gerner: Denken und Handeln an Finanzmärkten. Zwischen Angst und Gier – Experten beziehen Position.
Wiesbaden 2010. 363 Seiten, EUR 46,95

Von Vermögensverwaltern und Finanzexperten erwartet man in der zwischen Gier und Angst pendelnden Marktstimmung professionelle Antworten auf wesentliche Fragestellungen. Dieses Buch beschäftigt sich mit dem Zustand des Weltfinanzsystems und den Schlussfolgerungen für die Zukunft. Dazu kommen in Interviews namhafte Experten deutscher Vermögensverwaltungen und Fondsgesellschaften zu Wort.
Die von Thomas Gerner gestellten Fragen zielen darauf ab, mit den Gesprächspartnern die entscheidenden Faktoren für ein erfolgreiches Denken und Handeln an den internationalen Finanzmärkten herauszuarbeiten.

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).

SWIFT
Alliance Lite

The Payment Experts
van den Berg

van den Berg
Im Strasser Feld 3
D-52134 Herzogenrath
Tel.: +49 (2406) 954520
Fax: +49 (2406) 929280
E-Mail: ppm@vdb.de
Web: www.vdb.de

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:** Ursula Berenda, Axel Goedecke, Thomas Schörner, Matthias Veit, 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 (Gerald Fröhlich) **Coverentwicklung:** SLG/CPG **Druck:** PrePress & Print Advice Service Druckberatung GmbH, Liesinger-Flur-Gasse 8, 1230 Wien **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

Das TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at

Deutsche Bank
Global Transaction Banking

Suchen Sie nach Möglichkeiten, Ihren internationalen Zahlungsverkehr effizienter zu gestalten?

Dann nutzen Sie das globale Netzwerk der Deutschen Bank, um Ihre Abwicklung zu optimieren.

db transaction solutions:
Kosten reduzieren, Effizienz steigern und Chancen nutzen.

gtb.marketing@db.com
www.db.com/gtb

Leistung aus Leidenschaft

COMMERZBANK

Mittelstandsbank

Erfolgsfaktor: Cash Management und internationales Geschäft

Leistungen und Lösungen nach Ihrem Bedarf

Professionelles Finanzmanagement ist ein wesentlicher unternehmerischer Erfolgsfaktor. Basierend auf jahrzehntelanger Erfahrung und anerkannter Expertise bietet Ihnen die Commerzbank zukunftsweisende Lösungen: vom Zahlungsverkehr und der Optimierung Ihres Cash und Treasury Management über die Abwicklung Ihres Auslandsgeschäfts bis hin zur Außenhandelsfinanzierung. Ganz nach Wunsch im persönlichen Gespräch oder online mit komfortablen und zeitsparenden Tools.

Welchen Weg Sie auch wählen: Beim Cash Management und im internationalen Geschäft ist die Commerzbank ein kompetenter Partner. **www.commerzbank.de/firmenkunden**

Gemeinsam mehr erreichen