

# TREASURYLOG

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



5  
2010

## Cash Management und Working Capital Management

Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	<b>Editorial</b>	3
Clemens Romberg (Bilfinger Berger SE)	<b>Komplexes Working Capital Management</b>	4
Rudolf Keßler (VFCM)	<b>Credit Management – im Unternehmen ansetzen</b>	8
Manfred Staib (Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH)	<b>Liquiditäts-Management als Führungsprozess</b>	10
Dr. Ernst Stahl, Dr. Thomas Krabichler (Universität Regensburg)	<b>SEPA-Lastschrift – jetzt schon an morgen denken!</b>	12
Thorsten Brühl (DKV Euro Service GmbH & Co KG)	<b>Pioniere im SEPA-Raum</b>	14
Bankenumfrage	<b>Achtung, neue Übertragungswege</b>	16
Kai Schrickel, Claudia Hufschmid (BSH), Eric Schwarz (Sulzer Management Ltd.)	<b>SWIFT – mehr Sicherheit im Zahlungsverkehr</b>	20
Axel Goedecke (SLG)	<b>Die Payment Service Directive – es wird ernst</b>	24
Albert Wolfmayr (Porsche Corporate Finance GmbH)	<b>Mission Possible: Cash Pooling in China</b>	26
Hubert Rappold (SLG)	<b>T.I.P. Bankensteuerung – vollständig und transparent</b>	30
Georg Ehrhart (SLG)	<b>Cash Pooling – Going West!</b>	32
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	<b>Tipps, Trends, News und Impressum</b>	34



SCHWABE, LEY & GREINER

## Optimieren Sie Ihr Cash Management!

Im Cash Management stehen wir heute vor einer Reihe neuer Herausforderungen – der Abschaltung von FTAM, neuen Zahlungsverkehrsformaten, der Einführung von EBICS und der Payment Service Directive.

Nutzen Sie die Chance für optimierte Workflows mit den neuen Möglichkeiten für Ihren Zahlungsverkehr! Denken Sie dabei auch konkret über Payment Factory, In-house-Bank oder eine veränderte Kontenlandschaft nach. SLG hilft Ihnen

- bei der Evaluierung der Ist-Situation
- sucht mit Ihnen nach optimalen Lösungen
- entwickelt ein zukunftsfähiges Cash Management

### Warum SLG?

#### Wir bieten

- einen einmaligen Erfahrungsschatz im deutschsprachigen Raum
- Projekterfahrungen aus hunderten Projekten im Cash Management von Unternehmen
- umfassendes Knowhow in der Systemauswahl von Electronic Banking- und Treasury-Systemen

Fordern Sie unverbindlich weitere Informationen an:

- unsere **Präsentation** zu allen Neuerungen im Electronic Banking und der Systemauswahl
- ein **Angebot** für einen eintägigen Workshop zum Thema „Optimierung im Zahlungsverkehr – Systeme, Payment Factory & Co“
- die Broschüre zum Seminar **„Zukunft des Cash Managements – Organisation und Technik rund um den Zahlungsverkehr“**

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

Unsere marktverantwortlichen Partner beraten Sie gern:



Deutschland und international:

**Jochen Schwabe**  
[js@slg.co.at](mailto:js@slg.co.at)

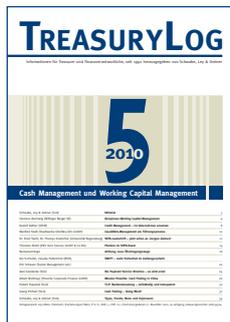


Österreich und Schweiz:

**Martin Winkler**  
[mw@slg.co.at](mailto:mw@slg.co.at)

### 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: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



## Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem 1. November 2010 wurde ein weiteres SEPA-Datum erreicht: Alle Banken im SEPA-Raum müssen seither die SEPA-Basislastschrift verbindlich einlösen. Doch sind die Institute und Corporates auch vorbereitet? In Zusammenarbeit mit der Uni Regensburg haben wir den Status quo von SEPA und insbesondere der SEPA-Lastschrift in dieser Ausgabe skizziert. Abgerundet wird das Bild durch die Erfahrungen eines „Lastschriftspezialisten“: Der DKV Euro Service liefert die entsprechende „War Story“ als eines der ersten Unternehmen, das die europäische Lastschrift nutzt. Nicht ganz überraschend wurde hier festgestellt, dass auf regionaler Ebene die Abwicklung durch die Banken nicht selbstverständlich funktioniert.

Gerade in Deutschland gibt es im Cash Management derzeit neben SEPA noch das große Thema Electronic Banking und die Ablösung von FTAM. Zum Ende des Jahres wird der Kommunikationsstandard von den Banken nicht mehr verpflichtend unterstützt – kann dies zur Folge haben, dass das Electronic Banking-System abgelöst werden muss? Wie lange kann man sich mit der Umstellung Zeit lassen? Gibt es einen Kommunikationskanal der Zukunft? Fragen, die momentan eigentlich in jeder Treasury-Abteilung in Deutschland gestellt werden. Wir haben kurzerhand die Banken für Sie gefragt und liefern die Antworten in dieser Ausgabe.

Während die Märkte für Cash Pooling im Euro-Raum weitgehend gesättigt sind, richten die Cash Manager großer Unternehmen ihr Augenmerk zunehmend auf Asien. Gerade in China, wo die Finanzbranche straff reguliert und gleichzeitig laufenden Änderungen unter-

worfen ist, gilt Cash Management als schwierige Disziplin. Mit einer Spezialkonstruktion bediente sich Porsche Corporate Finance der Vorteile von chinesischen und ausländischen Banken und schildert in diesem Heft den Weg zum „China-Pool“.

Auch im Bereich Working Capital Management – traditionell eng mit allen Cash Management-Themen verknüpft – konnten wir wieder interessante Beiträge gewinnen: Credit Management als ein der Leistungserbringung vorgelagerter Prozess und Working Capital Management bei Bilfinger Berger, wo ungleiche Geschäftsfelder, dezentrale Strukturen und heterogene sonstige Faktoren für hohe Herausforderungen sorgen.

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



**SCHWABE, LEY & GREINER**

An dieser Stelle wünschen wir Ihnen, unseren Kunden und Lesern, das Allerbeste für das bevorstehende Weihnachtsfest und das Jahr 2011!

Wie immer versenden wir weder Weihnachtskarten noch Geschenke, sondern spenden EUR 5.000,- für eine soziale Einrichtung.

# Komplexes Working Capital Management

Der Dienstleistungskonzern Bilfinger Berger betreibt Working Capital Management (WCM) vor einem Hintergrund, der sowohl organisatorisch als auch strukturell besonders fragmentiert ist.



**Clemens Romberg**  
ist Group Controller bei  
der Bilfinger Berger SE

**B**ilfinger Berger hat sich im Herbst 2008 zum Ziel gesetzt, Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich des Working Capital Managements zu identifizieren und vorhandene Liquiditätspotenziale zu realisieren. Hierzu wurde zwischen 2008 und 2010 mit Unterstützung von Schwabe, Ley & Greiner ein Konzernprojekt durchgeführt.

## Heterogenität und Dezentralität als Herausforderungen

Früh war dabei klar, dass verschiedene Faktoren besondere Herausforderungen für das WCM-Projekt darstellen würden: Inzwischen bilden bei Bilfinger Berger neben dem traditionellen Baugeschäft mehrere Dienstleistungssparten die Kerntätigkeit. Die Heterogenität zwischen und selbst in den Geschäftsfeldern bringt verschiedenste Kundenstrukturen sowie sehr unterschiedliche Projektarten und Vertragstypen mit sich. Auftraggeber, Projektlaufzeiten und -volumina, Abrechnungsarten, Vertragsgrundlagen,

Geschäftsmodelle – alles hat Einfluss auf die interne Prozessabwicklung und somit auf die Steuerung der Zahlungsströme.

Dazu kommt bei Bilfinger Berger eine relativ dezentrale Unternehmensorganisation. Diese ergibt sich zum einen aus der Vielzahl an „Produktionsstandorten“ (Anlagen und Gebäude der Kunden, Baustellen), zum anderen aus überwiegend lokal vorliegenden Informationen. Überlegungen zur Zentralisierung (und somit zur Standardisierung von Prozessen) sind deshalb oftmals weder sinnvoll noch umsetzbar.

Als Folge werden beispielsweise Verträge lokal erfasst, Rechnungen vor Ort erstellt und Nachunternehmer-Rechnungen direkt vor Ort geprüft. So erfolgt die Datenerfassung und -verarbeitung von unterschiedlichen Verantwortlichen in zum Teil verschiedenen Systemen nach teilweise divergenten Buchungslogiken. Diese lokale Informationsbündelung und Entscheidungskompetenz bringt einen hohen Koordinations- und Kommunikationsbedarf mit sich. ►►



Bilfinger Berger in Südspanien: Isolierung von Rohren und Anlageteilen für Solarthermieanlagen.

„Die Heterogenität zwischen und selbst in den Geschäftsfeldern war eine besondere Herausforderung.“



SCHWABE, LEY & GREINER

## Treasury Management-Systeme

# Schaffen Sie sich den Überblick!

Sie wollen ein Treasury-System einführen und suchen nach relevanten Systemen und Systemanbietern?

Mit dem „**SLG System Guide**“ gewinnen Sie rasch und kostenlos einen Überblick, welche Treasury-Systeme derzeit am deutschsprachigen Markt erhältlich sind. Informieren Sie sich, welche Systemanbieter Ihre Anforderungen im Bereich Treasury-Systeme grundsätzlich erfüllen!

Mit dem „**SLG System Guide**“ finden Sie:

- eine umfangreiche Übersicht, die Sie bei der Suche nach den „passenden Systemen“ optimal unterstützt
- Anbieter von Treasury-Systemen sowie den Link zu deren Homepage
- den generellen Leistungsumfang und eine Kategorisierung der jeweiligen Systeme
- eine einfache Orientierungshilfe beim grundsätzlichen Vergleich verschiedener Systemlösungen

Registrieren Sie sich kostenlos auf unserer Homepage [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) und besuchen Sie den „SLG System Guide“. Über 100 unterschiedliche Systeme werden dort vorgestellt.

P.S.: Für alle, die uns schon länger kennen: Der „SLG System Guide“ ist Nachfolger des „Webguide Treasury-Systeme“ und wurde für Sie noch übersichtlicher gestaltet.

Der SLG System Guide wird gesponsert von:

Unsere marktverantwortlichen Partner beraten Sie gern:



Deutschland und international:

**Jochen Schwabe**  
js@slg.co.at



Österreich und Schweiz:

**Martin Winkler**  
mw@slg.co.at



**COMMERZBANK** 



**SIEMENS**  
Financial Services

**SUNGARD**<sup>®</sup>



**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: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

Zum Geschäft von Bilfinger Berger gehören große Projekte, die nicht selten über mehrere Jahre verlaufen. Umsatzrealisierung und Gewinnermittlung erfolgen nach der „Percentage-of-Completion-Methode (PoC)“ gemäß dem Auftragsfortschritt. Die Abrechnung gegenüber dem Kunden ist sehr unterschiedlich geregelt – etwa pauschal oder nach Fortschritt monatlich, nach Milestones bzw. nach Teilabnahmen. Auch

Einflussfaktoren der Kapitalbindungsdauer; neben sie treten vertragliche Regelungen zur Abrechnung (Anzahlungen, Zahlungsplan, Bedingungen für Abrechnung usw.) und die Abrechnungsgeschwindigkeit. Letztere ist bedingt durch die eigene Leistungserfassung und Rechnungserstellung, aber auch durch mögliche Abnahmeverzögerungen seitens des Auftraggebers.



Bilfinger Berger ist der größte deutsche Anbieter für integriertes Gebäude-Management.

Anzahlungen sind gerade im Projektgeschäft von hoher Relevanz. Nachträge, die Bilfinger Berger gegenüber dem Auftraggeber geltend machen muss, erhöhen die Komplexität noch weiter.

#### **Herausforderung für die Kennzahlenmodellierung**

Vor diesem Hintergrund sind systemseitige Standardauswertungen (auf Belegebene oder aggregiert) sehr schwer möglich. Die Tatsache, dass ein Teil der Forderungen immer wieder strittig ist, und die damit verbundenen Wertberichtigungen verzerren das Bild der offenen Posten. Darüber hinaus befindet sich nur ein Teil der „verfolgbaren“ Forderungen in der Position Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Durch die oben beschriebene PoC-Methode ist eine Vielzahl an Bilanz- und GuV-Positionen Working Capital-relevant und bei der Modellierung einer sinnvollen Kennzahl zu berücksichtigen. Zum einen erschwert das Analyse und Reporting. Zum anderen sind nicht nur Zahlungsziel und Zahlungsverzug wesentliche

Das modular aufgebaute Projekt wurde zentral durch die Holding angestoßen und geleitet. Gleichzeitig benannte man auf Ebene der Teilkonzerne und weiteren nachgeordneten Ebenen WCM-Verantwortliche.

Am Ende der Analysephase wurden zentral konzernweit verbindlich anzuwendende Mindeststandards im Working Capital Management definiert, die zwar allgemein, aber dennoch so konkret wie nötig formuliert wurden. Die Anwendung und die Umsetzung selbst wurden dann vor allem in „Teilkonzern-Projekten“ angegangen.

#### **Zentrale Rahmenvorgaben und dezentrale Umsetzung**

Dabei sollten die zentral vorgegebenen Mindeststandards in spezifischen Richtlinien konkretisiert werden. Wenn auch die Themen überall die gleichen sind, müssen diese Richtlinien mit individuellen Maßnahmen umgesetzt werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor bei dieser Vorgehensweise ist das hierdurch erreichte Verständnis und Commitment der dezentralen Einheiten.

### Konzernberichtswesen und individuelles operatives Reporting

Um die Entwicklungen im Working Capital sichtbar zu machen und im Fokus zu halten, ist ein einheitliches, konzernweites Berichtswesen unverzichtbar. Bilfinger Berger hat aus diesem Grund ein Berichtswesen eingeführt, das als wesentliche Kennzahlen die Days Sales Outstanding (DSO) und die Days Payables Outstanding (DPO) zeigt. Dabei werden die wesentlichen steuerbaren Bilanz-

positionen den bereinigten GuV-Werten gegenübergestellt. Zu den betrachteten Bilanzpositionen gehören beispielsweise die künftigen Forderungen aus Fertigungsaufträgen als erster Indikator für die Abrechnungsgeschwindigkeit. Der Kennzahlenbericht wird ergänzt durch eine Altersstruktur der Forderungen. Daneben wurde in den Teilkonzernen ein individuelles operatives Reporting eingeführt, welches über die bekannten Kennzahlen DSO und DPO hinaus die Entwicklung der jeweils relevanten Werttreiber im WCM darstellt.

„Um die Entwicklungen im Working Capital sichtbar zu machen und im Fokus zu halten, ist ein einheitliches, konzernweites Berichtswesen unverzichtbar.“

### Multi Service Group

Bilfinger Berger erbringt mit weltweit 65.000 Mitarbeitern eine Leistung von über EUR 10 Mrd. Das Unternehmen zählt zu den führenden Anbietern von Dienstleistungen für Industrieanlagen, Kraftwerke und Gebäude. Bilfinger Berger plant und baut darüber hinaus große Infrastrukturprojekte und bietet seinen Kunden umfassende Leistungspakete über alle Phasen im Lebenszyklus von Immobilien. Außerdem entwickelt der Konzern als privater Partner der öffentlichen Hand Verkehrswege und Immobilien auf der Grundlage langfristiger Konzessionsverträge.

### Potenzial ist da

Gegebenheiten, wie wir sie vorfanden, sind keineswegs unüberwindbar! Kleine Prozessänderungen mit großer Flächendeckung wie z. B. Änderungen im Bereich der Zahlungskonditionen sind wichtig, jedoch in unserer Branche nicht immer möglich. Dafür gibt es an anderen Stellen große spezifische Potenziale wie z. B. im Bereich der Abrechnungsgeschwindigkeit. Das Projekt hat eine solide Basis für eine nachhaltige Optimierung des Working Capital geschaffen. Und: Der Prozess geht weiter. ■

Treasury entdecken mit  
Lösungen von BELLIN

# Freiheit!

**Entdecke die Möglichkeiten ...**

... zwischen 0 und 1

... zwischen schwarz und weiss

... zwischen zentralem und  
dezentralem Treasury

... zwischen forderungs- und  
verbindlichkeitsgetriebenem Netting



**BELLIN**



We love Treasury!

[www.bellin.de](http://www.bellin.de)

# Credit Management – im Unternehmen ansetzen

Zahlungsverhalten und Forderungsbestände haben sich in den letzten beiden Jahren teilweise massiv verändert. Über verbesserte unternehmensinterne Abläufe lässt sich jedoch gegensteuern.



**Rudolf Keßler**  
ist Mitglied des  
Vorstands des Vereins  
für Credit Management  
(VfCM)

**D**er Erfolg des unternehmenseigenen Credit Managements wird allzu oft alleine an der Höhe der Forderungsverluste gemessen. Das Ausfallrisiko ist aber kein aus sich selbst erwachsendes Risiko, sondern die Folge von Mängeln in vorgelagerten Prozessen. Dafür sind externe und interne Faktoren ursächlich, die einzeln oder in Kombination zu der Uneinbringlichkeit von Forderungen führen. Es wird weithin unterschätzt, in welchem Ausmaß sich interne Vorgänge auf die Steuerung und den Wert des Forderungsbestands auswirken. Doch gerade über diese lassen sich Veränderungen im Credit Management schneller und nachhaltiger durchsetzen als bei externen.

## Optionen für Veränderungen

Der erste Veränderungsansatz liegt in der Identifikation dieser internen Risiken, und zwar ohne Scheu vor unpopulären Tatsachen. Damit ist ausdrücklich auch der Zeitpunkt der Risikoentstehung gemeint, der nicht erst bei der Leistungserstellung liegt, sondern bereits bei der Akquisition der Kunden eintritt (s. Kasten gegenüberliegende Seite).

So werden im Bereich der Steuerung die Abläufe ohne klare Richtlinien vom Verhalten einzelner Mitarbeiter geprägt sein; unklare

Regeln führen zu kontraproduktiven Auseinandersetzungen zwischen Vertrieb und Credit Management.

Bei mangelhafter Qualität der Adressdaten wird schon der Rechnungsversand zum Problem: Rund ein Drittel aller Kundenreklamationen resultiert nach einer Studie aus falschen oder unzureichenden Adressangaben!

Eine sinnvolle Bonitätsprüfung begnügt sich nicht mit dem einmaligen Kauf einer Auskunft, sondern betreibt ein dynamisches Monitoring der Veränderungen.

Für die Abwicklungsprozesse müssen klare Beschreibungen und Zuständigkeiten vorhanden sein. Kunden erkennen Schwachstellen, z. B. im Mahnsystem, sehr schnell (Fristen, Texte, Konsequenz) und nutzen diese entsprechend aus.

Die Tätigkeit der Mitarbeiter im Credit Management wird oft noch als reine Notwendigkeit betrachtet, die möglichst nebenbei erledigt werden soll und „nichts kosten darf“. Der Einsatz von gut ausgebildetem Fachpersonal im Credit Management macht sich jedoch schnell durch Ergebnisverbesserungen bezahlt. Der VfCM bietet dazu Hilfe u. a. durch die Qualifizierungslehrgänge zum Certified Credit Controller und zum Certified Credit Manager an.

„Kunden erkennen  
Schwachstellen,  
z. B. im Mahnsystem,  
sehr schnell.“



Problem Forderungsverluste: Risiko entsteht nicht erst bei der Leistungserstellung.

Systeme für die Kreditarbeit müssen über die üblichen Anforderungen einer FiBu-Software deutlich hinausgehen, Veränderungen aller Art aktiv erkennen und selbstständig an den Sachbearbeiter ausgeben. Im Markt gibt es hier inzwischen einige Angebote, die für Unternehmen aller Größen die passende Lösung ermöglichen.

### Umsetzung

Bei jeder erkannten Risikosituation muss geklärt werden, ob diese akzeptiert werden kann, vermeidbar, begrenzt oder überwältigbar ist. Vorsicht ist jedoch bei allzu „einfachen“ Lösungsansätzen geboten. Risikovermeidung darf schließlich nicht zur Einstellung des Verkaufens führen, und Risikoakzeptanz soll keine Lebensbedrohung für das eigene Unternehmen werden.

Ziel der Umsetzung muss vielmehr die Entwicklung der Außenstandsbearbeitung vom „klassischen“ reaktiven Abwicklungsverhalten zum modernen, aktiv steuernden Credit Management sein. Es gibt dazu allerdings keine für alle Unternehmen gleichermaßen gültige Aussage, was „richtig“ ist. Hilfe zur Umsetzung kann der VfCM mit seinen Angeboten bieten, insbesondere mit den Mindestanforderungen an das Credit Management „MaCM“, die seit 2006

### Wo mögliche Risiken im Credit Management entstehen

Von der Kundenakquisition über die Leistungserbringung bis zum Mahnwesen.

- Steuerung (Credit Policy, Verantwortlichkeiten)
- Kundenadressen (Stammdatenqualität)
- Bonitätsprüfung (Umfang, Aktualität)
- Abwicklungsprozesse (Konditionen, Mahnwesen, Reklamationen)
- Mitarbeiterstab (Qualifikation)
- Systeme (Verfügbarkeit, Reporting)

auch die Basis für die mögliche Zertifizierung des Credit Managements darstellen.

Um die Herausforderungen im Credit Management zu bewältigen, ist nicht unbedingt ein neues Prozedere oder Instrumentarium erforderlich. Wesentlich nützlicher erscheint die Optimierung der Unternehmensprozesse, die für die Kreditarbeit Bedeutung haben. Wer in dieser Form im Credit Management seine Hausaufgaben macht, wird auch kommende schwierige Situationen ohne große Blessuren bewältigen. Besser als der Ruf nach Hilfe von außen ist die Aktivierung der Selbstheilungskräfte in jedem Fall, denn Beweise für erfolgreiche Umstellungen in deutschen Unternehmen gibt es inzwischen in großer Zahl. ■



SCHWABE, LEY & GREINER

Das Finanzforum für die Wirtschaft

## 23. Finanzsymposium 18.–20. Mai 2011 in Mannheim



**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](mailto:info@slg.co.at), [www.slg.co.at/finanzsymposium](http://www.slg.co.at/finanzsymposium)

# Liquiditäts-Management als Führungsprozess

Der Ulmer Energieversorger SWU setzt mit aktivem Finanzinformations-Management auf Planungssicherheit. Eine Herausforderung angesichts höchst komplexer Zahlungsströme.



**Manfred Staib**  
ist Abt.-Leiter Finanzen  
und Rechnungswesen  
der SWU Stadtwerke  
Ulm/Neu-Ulm GmbH

**T**reasury und Liquiditäts-Management sind für die SWU Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und bilden die Basis für Management-Entscheidungen. Besonders wichtig ist die Planung und Überwachung der Zahlungsströme, um die vielschichtigen, komplexen Abläufe innerhalb des Konzerns transparent zu machen.

Individuelle Geschäftsprozesse der Tochterfirmen mit vielfältigen Liquiditätsquellen müssen im Konzern berücksichtigt werden: Bankensaldi, Kreditoren- und Debitorenkonten, Investitionsabrufe sowie Darlehensaufnahmen und -vergaben mit Zins- und Tilgungsfälligkeiten. Auf der Einnahmenseite bedeutend sind die Sparten Strom, Gas, Wasser und Fernwärme. Diese Berichtsinformationen waren bisher zeitaufwendig in mehreren Arbeitsschritten zweimal zu ermitteln und manuell zu konsolidieren, da wegen den Vorgaben der Bundesnetzagentur die Netz- und Lieferantendaten auf getrennten Systemen geführt werden.

## Schwierige Liquiditätsvorausschau

Eine gesicherte Vorausschau aus den einzelnen Ist-Daten war schwierig, da unsere Kunden monatliche Abschlagszahlungen leisten und die Schlussrechnungen rollierend erstellt werden.

## Auf einen Blick

Die Lösung der SAX Systemhaus AG ist ein Add-on innerhalb von SAP für das Cash und Liquiditäts-Management. Sie bündelt die mit kundenspezifischen Merkmalen versehenen Daten innerhalb der Anwendung, sodass ein flexibles Berichtswesen möglich wird. Zusätzlich zur manuellen Erfassung von Werten zur freien Disposition ist eine Darlehensverwaltung mit Zins- und Tilgungsleistungen integriert, die sogar bis zum Laufzeitende prognostiziert werden können.

Bei Ermittlung der Daten aus der Kundenbuchhaltung SAP IS-U wird simuliert, dass aus dem rollierenden Abrechnungsverfahren von Abschlagsplänen eine langfristige Ertragsvorschau erstellt wird. Auch Infos aus externen Anwendungen werden berücksichtigt. Das Berichtswesen wird innerhalb der Anwendung erstellt und kann trotz umfangreichen Datenmaterials online mit Drill-down-Technik aufgerufen werden.



SWU: Energie, Verkehr und Telekommunikation für Ulm und Neu-Ulm.

So musste eine Hochrechnung für die Prognose weiterführender Zahlungseingänge eingebunden und der Bericht nach Merkmalen wie Sparten-, Tarif- und Sondervertragskunden gegliedert werden.

## Auswahl der Software

Wir benötigten eine Lösung, die Informationen aus allen Systemen ermittelt, aufbereitet und für den Anwender leicht zu bedienen ist sowie die spezifischen Anforderungen der Energieversorger berücksichtigt. Die ersten Berichte sollten bereits kurzfristig zur Verfügung stehen.

Der SAP-Partner SAX Systemhaus AG bot ein geeignetes Programm an. Eine langjährige Geschäftsbeziehung bestand bereits durch die Verarbeitung der elektronischen Kontoauszüge. Diese effiziente Lösung mit einer hohen Verarbeitungsquote der Zahlungsposten im FI und in der für unser Kerngeschäft genutzten Nebenbuchhaltung IS-U, aus der wichtige Informationen für das Liquiditäts-Management bereitgestellt werden, waren für unsere Entscheidung maßgebend.

## Lösung und Leistungsmerkmale

- Für den Tagesfinanzstatus des Cash Managements werden die Salden der relevanten Finanzkonten je Gesellschaft und für den Konzern ermittelt. Um hier bereits eine kurzfristige Dispositionsgrundlage zu haben,

werden Zahlungseingänge aus der Kundenbuchhaltung der Branchenlösung IS-U miteinbezogen.

- Die Gliederung des Berichts für die Liquiditätsvorausschau berücksichtigt die branchenübliche Struktur nach Sparten, Kunden, Abschlägen und Endabrechnungen. Dazu kommen einige buchhalterische Auswertungen aus Sachkonten und Belegkontierungen. Die zu erwartenden Ausgaben werden nach klassischen Positionen wie Personal- und Sachausgaben aufgeschlüsselt.
- Ungebuchte Kreditoren-Rechnungen aus einem SAP-Workflow (Rechnungseingangsbuch) wie auch die Zins- und Tilgungstransaktionen aus einer integrierten Darlehensverwaltung werden miteinbezogen. Eine Erfassungsmaske für die manuellen Dispositionswerte vervollständigt die Datensammlung. Für die Liquiditätsplanung werden die Ursprungsdaten des Controllings herangezogen und für den Liquiditätsfluss aufbereitet. Zu den Plandaten wird ein durchschnittlicher Steuersatz erfasst. Eine maschinelle

Zusammenführung zu den Liquiditätspositionen realisiert die Vergleichbarkeit mit den Ist-Daten. Die Bedienerfreundlichkeit wird dadurch verstärkt, dass die Einstellungen innerhalb der Fachabteilung erledigt werden können. Ressourcen aus dem IT-Bereich sind nicht mehr erforderlich.

**Weitere Ziele**

In diesem Jahr wird noch die geforderte Trennung (Netz und Lieferanten) der SAP-Systeme realisiert. Die Anwendung ermittelt in beiden Systemen separat die Daten. Über eine Datenverbindung werden diese zusammengeführt und stehen für das zentrale Reporting und weitere Analysen zur Verfügung. ■

„Ressourcen aus dem IT-Bereich sind nicht mehr erforderlich.“

**Leistungsmerkmale**

- Tagesfinanzstatus für alle Bank-, Finanzkonten und Darlehen
- Liquiditätsvorausschau
- Unterstützung der Finanzplanung
- Plan-/Ist-Vergleiche
- Mittelherkunft/-verwendung
- Flexible Berichtserstellung
- Online-Auswertungen, auch mit IS-U-Daten

**Abb. Liquiditätsübersicht im Ist/Plan-Vergleich**

Die Zahlungseingänge sind in einer für Energieversorger üblichen Struktur gegliedert, wie nach Sparten, Abschlagszahlungen und Endabrechnungen. In der Ergebniszeile (hier nicht dargestellt) wird ein entsprechender Liquiditätsüberschuss oder eine Liquiditätslücke ausgewiesen.

Zeile	Text	LQpo...	Wahrung	01.01.10-31.01.10	Plan 31.01.10	Abw. Wert 31.01.10	Abw. % 31.01.10	01.02.10-28.02.10	Plan 28.02.10	Abw. Wert 28.02.10	Abw. % 28.02.10	01.01
9991	Zahlungseingänge											
10000	Abschlag Strom		€	3.000	3.000			3.000	3.000			
10010	Abschlag Gas		€	3.754	3.754			3.754	3.754			
10015	Abschlag Wasser		€	3	3			3	3			
10020	Abschlag Fernwärme		€	8.790	8.790			21.879	21.879			
10030	Abschlag Sonstige		€									
10099	Summe Abschläge		€	15.547	15.547			50.436	50.436			
10100	Rgn. Strom Tarifkunden		€	8.000	8.000	100		8.000	8.000	100		
10200	Rgn. Strom Sonderkunden		€	228.035	228.035	7.435	3,3	173.857	173.857	8,0	3,5	
10210	Erlöse Netznutzung Strom - offen		€									
10220	Sonstige Erlöse Strom - offen		€									
10300	Rgn. Gas Tarifkunden		€	4.441	4.441	28	0,6	13.001	13.001	1.019	7,8	
10400	Rgn. Gas Sonderkunden		€	217.743	217.743	12.245	6	165.856	165.856	1.295	1	
10410	Erlöse Netznutzung Gas - offen		€									
10420	Sonstige Erlöse Gase - offen		€									
10500	Rgn. Wasser Tarifkunden		€	10.922	10.922	4.079	37	3.992	3.992	19.992	181,2	
10600	Rgn. Wasser Sonderkunden		€	87.183	87.183	2.625	3	107.047	107.047	2.864	3	
10700	Rgn. Wärme Tarifkunden		€	17.887	17.887	1.087	6	49.990	49.990	1.019	2	
10800	Rgn. Wärme Sonderkunden		€	219.297	219.297	3.297	1,5	182.076	182.076	3.079	1,4	
10810	SD-Kunden		€	100	100	100	100	100	100	100	100	
10899	Summe Rechnungen Sparten		€	662.449	662.449	203.156	31	700.734	700.734	1.47.004	21	
10900	Einnahmen Sonstige (Nahwerk, Telekom etc.)		€	10	10							
10990	Sonstige betriebliche Einzahlungen		€	3.219	3.219	223	7	1.000	1.000	100	10	
11000	Zuschüsse		€	80	80	100	125	80	80	100	125	
11100	Ausschüttung		€									
11200	Zinsen u. ähnl. Erträge		€									
11300	Steuererstattungen		€									
11400	Fremdmittelaufnahme langfr.		€									

# SEPA-Lastschrift – jetzt schon an morgen denken!

Seit dem 1. November 2010 sind alle Kreditinstitute zur Unterstützung der SEPA-Lastschrift verpflichtet und müssen den Einzug von Konten des Instituts ermöglichen.



**Dr. Ernst Stahl**  
ist Research Director bei der ibi research an der Universität Regensburg GmbH

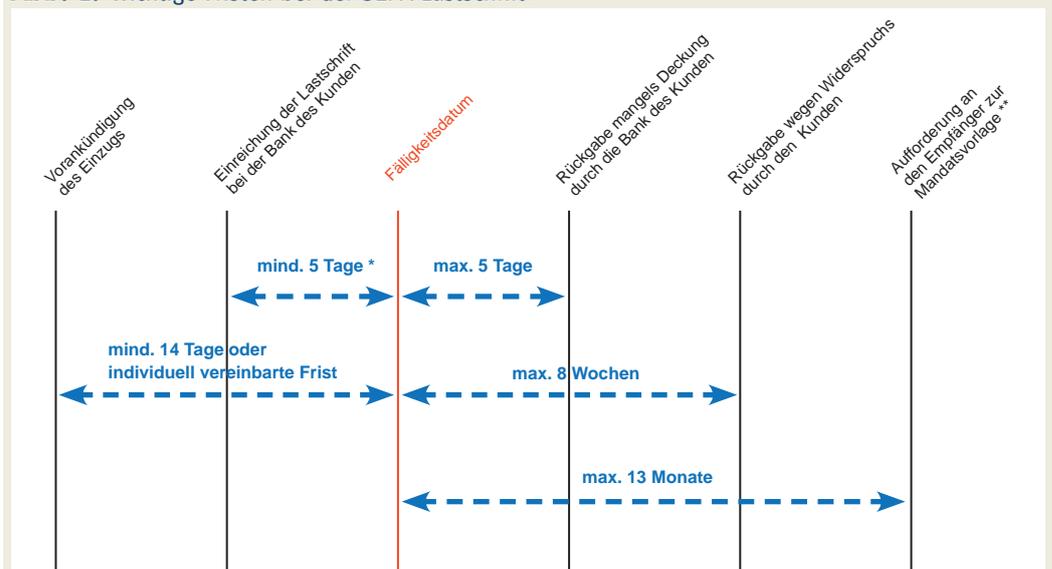
Die SEPA-Einführung bietet eine spürbare Erleichterung bei der Zahlungsabwicklung mit Kunden im europäischen Ausland. Zusätzlich eröffnen sich neue Möglichkeiten für Prozessverbesserungen, z. B. durch die automatisierte Zuordnung von Rücküberweisungen. Rein national tätige Unternehmen werden spätestens dann von SEPA betroffen sein, wenn die bisherigen nationalen Überweisungs- und Lastschriftverfahren durch die SEPA-Zahlungsverfahren vollständig abgelöst werden. Auch sie sollten sich daher frühzeitig mit den aufgrund von SEPA anstehenden Änderungen vertraut machen – insbesondere dann, wenn ohnehin Investitionen in neue IT-Systeme oder Abläufe im Zahlungsverkehr anstehen. Mit der SEPA-Lastschrift (SEPA Direct Debit, SDD) ist es bereits seit November 2009 möglich, Beträge von Konten in anderen europäischen Ländern einzuziehen. Die SEPA-Lastschrift

wird derzeit in zwei Varianten angeboten: in einer Core-Variante, die in etwa dem gewohnten deutschen Einzugsermächtigungsverfahren entspricht, und in einer speziellen Business-to-Business-Variante. Letztere unterscheidet sich von der Core-Variante u. a. dadurch, dass nach Einlösung der Lastschrift keine Rückgabe mehr möglich ist.

## Fristen festlegen

Im Vergleich zum gewohnten deutschen Lastschriftverfahren weist jedoch auch die Core-Variante einige Unterschiede auf: So ist die SEPA-Lastschrift nicht mehr automatisch fällig, sobald sie bei der Bank des Zahlungspflichtigen eingeht. Vielmehr muss der Zahlungsempfänger ein Fälligkeitsdatum der Lastschrift festlegen und dieses dem Zahlungspflichtigen explizit mitteilen. Bei Einmaleinzügen und bei der Erstlastschrift von wiederkehrenden Einzügen muss

**Abb. 1: Wichtige Fristen bei der SEPA-Lastschrift**



\* Bei Folgelastschriften von wiederkehrenden Einzügen reicht eine Frist von 2 Bankarbeitstagen aus.  
\*\* Nach Ablauf der 8-Wochen-Frist kann der Kunde die Lastschrift nicht mehr ohne Weiteres wegen Widerspruchs zurückgeben. Vielmehr muss der Zahlungsempfänger zunächst aufgefordert werden, das Mandat für den berechtigten Lastschrifteinzug bei seiner Bank vorzulegen. Legt der Empfänger ein gültiges Mandat vor, ist er vor Rücklastschriften geschützt. Wenn nicht, kann die Lastschrift bis spätestens 13 Monate nach dem Fälligkeitsdatum zurückgegeben werden.

Quelle: ibi research 2010 (www.ecommerce-leitfaden.de) | Kontakt: www.ibi.de



**Dr. Thomas Krabichler**  
ist Senior Consultant/ Projektleiter bei der ibi research an der Universität Regensburg GmbH

die Lastschrift spätestens fünf Bankarbeitstage vor dem Fälligkeitstermin bei der Bank des Kunden vorliegen, bei Folgelastschriften reicht eine Frist von zwei Bankarbeitstagen aus.

Wie deutsche Lastschriften können auch SEPA-Lastschriften zurückgegeben werden. Bei nicht ausreichender Deckung kann die Lastschrift innerhalb von fünf Tagen seitens der Bank retourniert werden. Der Kunde hingegen kann der Lastschrift innerhalb von acht Wochen widersprechen. Bei Unregelmäßigkeiten gilt eine Widerspruchsfrist von bis zu 13 Monaten.

### Von SEPA zu eSEPA

Auf Basis der SEPA-Überweisung und der SEPA-Lastschrift werden derzeit zusätzliche Dienstleistungsangebote in den Bereichen E-/M-Payments (Direktüberweisungsverfahren für den E-Commerce und Bezahlen per Mobiltelefon) sowie E-Invoicing entwickelt, um die Zahlungsabwicklung innerhalb Europas weiter zu vereinfachen. Dieser nächste Entwicklungsschritt, der sich an die Bereitstellung harmonisierter SEPA-Zahlungsverfahren anschließt, wird als „eSEPA“ bezeichnet.

Zurzeit wird von der EU-Kommission eine Verordnung zum sogenannten „SEPA Migration

End-Date“ vorbereitet. Die Verordnung zielt darauf ab, ein verbindliches Datum für die Ablösung der nationalen Überweisungs- und Lastschriftverfahren durch die SEPA-Verfahren festzulegen. Wann die Verordnung in Kraft treten wird, ist derzeit jedoch noch nicht absehbar. ■

### Inhalte eines Mandats für SEPA-Lastschriften

Eine bereits vorhandene schriftliche Einzugsermächtigung ist nach derzeitigem Stand nicht als Mandat für eine SEPA-Lastschrift gültig, sondern muss durch ein SEPA-Lastschriftmandat mit genau festgelegten Inhalten ersetzt werden:

- Bezeichnung „SEPA-Lastschriftmandat“
- Eindeutige Mandatsreferenz (Nummer des Mandats)
- Aufklärung des Zahlungspflichtigen über die Bedeutung des SEPA-Mandats und seine Rechte im SEPA-Lastschriftverfahren
- Name und Anschrift des Zahlungspflichtigen
- IBAN und BIC des Zahlungspflichtigen
- Name und Anschrift des Zahlungsempfängers
- Gläubiger-Identifikationsnummer des Zahlungsempfängers
- Art der Zahlung (einmaliger oder regelmäßig wiederkehrender Einzug)
- Ort, Datum und Unterschrift des Zahlungspflichtigen

Übrigens: Bei einer Migration auf die neue SEPA-Lastschrift muss das Lastschriftenmandat in Österreich nicht erneuert werden – im Gegensatz zur Regelung in Deutschland. Hier muss ein neues Mandat eingereicht werden.



## Seminar

# Value-at-Risk

### Inhalt:

Um Risikopositionen zu quantifizieren, ist das VaR-Konzept ein geeignetes Werkzeug: Welche Qualitätskriterien müssen die dafür verwendeten Daten erfüllen, welche Berechnungsmethoden gibt es und wie sind die Ergebnisse zu interpretieren?

### Themen:

- Grundkonzepte – Erwartungswert, Volatilität, Varianz, Kovarianz, Korrelation
- Statistische Grundlagen des Risiko-Managements
- Definition, Interpretation und Berechnung von VaR
- Alternativen: Historische Simulation, Monte-Carlo-Simulation
- Behandlung unterschiedlicher Finanzmarktinstrumente und Risikofaktoren
- Empirische Probleme: Fat Tails, Volatility Clustering
- Product Mapping, Cashflow Mapping
- VaR für Optionen

### Zielgruppe:

Finanz- und Treasury-Verantwortliche aus Unternehmen und Banken, Mitarbeiter aus dem Bereich Middle Office sowie Risiko-Manager.



SCHWABE, LEY & GREINER

### Termin:

29. Nov. bis 1. Dez. 2010,  
Wien

### 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

# Pioniere im SEPA-Raum

Pünktlich zur Einführung der europäischen Lastschrift war der DKV startklar: Die Valuta-Gutschrift verkürzte sich um einen Tag, aus zehn verschiedenen Abwicklungssystemen wurde eines.



**Thorsten Brühl**  
ist Head of Treasury  
des DKV Euro Service

**F**ür den DKV Euro Service als europäischen Marktführer bei Tank- und Servicekarten im Gütertransport gehören Lastschriftverfahren zum Kerngeschäft. Diese werden mit einem vierzehntägigen Abrechnungszyklus und unterschiedlichen Zahlungszielen der Kunden durchgeführt. Das Finanzteam des DKV wickelt den Zahlungsverkehr in 15 verschiedenen Ländern und in acht verschiedenen Währungen ab. Manuell zahlende Kunden betreut der DKV über eigens entwickelte „Collect-Kontenmodelle“. Das Zahlungsverkehrsvolumen liegt aktuell bei EUR 10 Mrd.

## Hohe Risiken

Deshalb sahen wir uns als treibende Kraft bei dem ehrgeizigen Projekt, als eines der ersten Unternehmen die europäische Lastschrift zu nutzen. Mit unseren langjährigen Partnern Deutsche Bank und dem Systemhaus Omikron stellten wir uns dieser Aufgabe.

2007 fiel der Startschuss – obwohl vieles noch unklar war: Gesetzliche Rahmenbedingungen, wie z. B. die Gültigkeit der SEPA-Mandate, und das Ineinandergreifen von Verantwortlichkeiten und Arbeitsabläufen waren noch nicht fixiert; die Akzeptanz bei Kunden und Geldinstituten war unvorhersehbar.

Heute steht fest: Das Projektvolumen im mittleren sechsstelligen Bereich trägt sich bereits nach 18 Monaten. Die Valuta-Gutschrift kann jetzt in der kürzestmöglichen Zeit abgewickelt werden. Zusammen mit Omikron wurde die bestehende Plattform „MultiCash Transfer Payment-Factory“ weiter ausgebaut. Das zentrale Einreichen von Lastschriften wird beispielsweise für den britischen Markt im dort üblichen Clearing-System durchgeführt und über das MCFT-DFÜ-Verfahren für alle Banken übertragen. Zuvor war dies nur über verschiedene, gesonderte Banklösungen möglich. Auch die Abwicklung der neuen europäischen Lastschrift setzte auf dieser Payment Factory-Lösung auf, die durch neue Formate und Auftragsarten erweitert wurde.

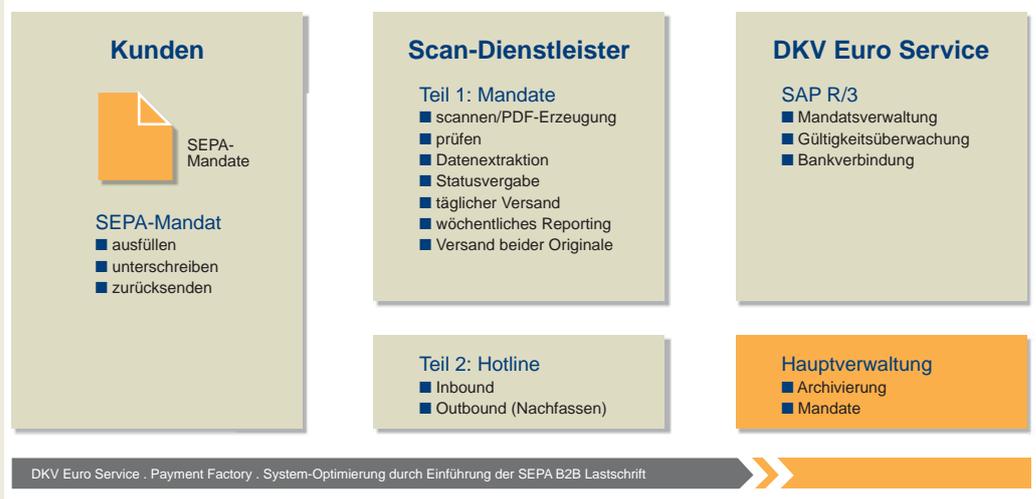
## Mangelndes Wissen der Bankmitarbeiter

Das System an sich funktionierte pünktlich und einwandfrei. Leider stießen wir bei vielen lokalen und regionalen Banken immer noch auf viele Missverständnisse – von Unkenntnis bis zur Überforderung reicht das Spektrum der häufig dezentral agierenden Bankinstitute. Es fehlt an Schulungen, um die Aktivierung der SEPA-Mandate zu erleichtern. Das führte sogar bis zu Eigenkreationen im Formularwesen, natürlich mit spezifischen Unterschieden je

„Unkenntnis  
bis Überforderung  
fast jeder fünften  
Bank.“

## Abb. 1: SEPA-Mandatseinholung

Der DKV wurde für seine SEPA-Lösung preisgekrönt.



nach Ländern und Banken – was die EU beim rechtlichen Rahmen an Spielraum lässt, das wird auch genutzt. So avancierte schon die Definition der (Erst-)Einreichung bei der Zusammenarbeit mit den internationalen Instituten zum Stolperstein. Dabei könnte Transparenz leicht durch mehr Information geschaffen werden, beispielsweise durch entsprechende Internetseiten oder internationale Hotlines. Deshalb ist der DKV in eigener Initiative auf die Banken zugegangen, um die Mandatsabstimmung zu beschleunigen.

### Lohn der Mühe

Die Technik ist überall vorhanden, das Wissen bei den Sachbearbeitern jedoch noch nicht. Solange der Informationsfluss innerhalb von geschätzt 20 Prozent der Geldinstitute in Richtung Mitarbeiter und Kunden derart mangelhaft ist, kann nicht zufriedenstellend gearbeitet werden. Und das, obwohl alle von einem reibungslosen Ablauf profitieren würden. In unserem Fall waren verbesserte Zahlungsabwicklung und Kosteneinsparung der Lohn sowie in diesem Jahr auch der Adam Smith-Preis für innovative Lösungen im Unternehmens-Treasury. ■



### Im Dienste des internationalen Transportgewerbes

Der DKV Euro Service ist Marktführer im Straßentransport- und Omnibusgewerbe und in über 40 Ländern vertreten. 2009 erwirtschaftete das Düsseldorfer Familienunternehmen mit rund 580 Mitarbeitern EUR 3,9 Mrd. Als erstes Unternehmen wendete der DKV den neuen SEPA B2B-Lastschrift ein.

## iPhone App von ecofinance

ITS Monitor und ITS Report Inbox machen ecofinance Kunden mobil



**eco**finance  
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  
25.11.  
Wien  
fit for treasury

# Achtung, neue Übertragungswege!

Den Übertragungsstandard FTAM müssen die Banken nur noch bis Ende des Jahres unterstützen. Welche Bank wann abschaltet und ob EBICS oder SWIFT als Alternative taugen.



**Franz Zahn**  
ist Global Head of Product Development eBanking bei der HypoVereinsbank (UniCredit Bank AG)



**Jennifer Wölke-Koop**  
ist Vice President Cash Management & International Business bei der COMMERZBANK AG



**Volker Löwer**  
ist Bereichsleiter des Business Developments bei der PB Firmenkunden AG.



**Michael Pohl**  
ist Leiter PCM Produkte und Services Director bei HSBC Trinkaus + Burkhardt AG



**Lars Schwabe**  
ist Market Manager Euro/SEPA, Treasury Services bei der J.P. Morgan AG



**Michael Dehl**  
ist Vice President Product Management – Client Access Germany bei der Deutschen Bank



**Jens Beiersdorf**  
ist Head of Cash Management bei BNP Paribas



**Michael Stiera**  
ist Leiter der Gruppe Fachberatung Zahlungsverkehrslösungen Unternehmenskunden bei der LBBW

Der „Electronic Banking Internet Communication Standard“ (EBICS) bezeichnet einen neuen, multibankfähigen Standard für die Übertragung von Zahlungsverkehrsdaten über das Internet in Deutschland. Neben wesentlich höheren Übertragungsgeschwindigkeiten wird EBICS, wie auch SWIFT (s. S. 20), eine höhere Übertragungssicherheit als FTAM gewährleisten. Auch in Frankreich und weiteren Ländern soll EBICS als der Übertragungsstandard im Zahlungsverkehr eingeführt werden. EBICS ist ein offener Standard, d. h. Firmenkunden können Standardprodukte oder individuelle Software einsetzen. Er unterstützt internationale Standards wie XML, HTTPS, TLS oder ZIP mit den höchsten Sicherheitsbestimmungen (z. B. Verschlüsselung auf Transportebene und Ende-zu-Ende). Zudem ist er ein Transportmittel für alle Geschäftsprozesse (Lastschriften, Überweisungen, Kontoauszüge, Cash Management, Wertpapierorder etc.). Er beinhaltet ein mehrstufiges Unterschriftskonzept und erlaubt eine standortunabhängige Freigabe von Aufträgen.

### Bis zu welchem Zeitpunkt unterstützt Ihr Haus den FTAM-Standard?

**HypoVereinsbank** Der FTAM-Standard wird von unserem Haus bis auf Weiteres unterstützt; es gibt zurzeit noch kein konkretes Enddatum.

**Postbank** Wir haben keinen konkreten Endzeitpunkt für die Unterstützung von FTAM definiert. Wir bieten viele Standards an und werden unseren Kunden die Wahl lassen, welchen Kommunikationsstandard sie verwenden möchten, wenngleich wir jetzt schon eine starke Tendenz in Richtung EBICS feststellen.

**J.P. Morgan** Wir migrieren derzeit alle FTAM-Kunden auf EBICS, SWIFT oder das hauseigene Internetportal J.P. Morgan ACCESS. Eine Entscheidung bezüglich der Einstellung des FTAM-Services wurde noch nicht getroffen.

**BNP Paribas** Definitiv bis über das Jahr 2010 hinaus. Zurzeit hat ein Großteil der Kunden bereits auf EBICS umgestellt. Das konkrete Umstellungsdatum machen wir abhängig von der tatsächlichen Bereitschaft unserer Kunden, auf den neuen Standard zu wechseln. Wir denken, dass dies im Laufe des Jahres 2012 der Fall sein wird. Viele international tätige Unternehmen werden die Umstellung auf EBICS auch vom Verlauf der Standardisierung dieses Protokolls innerhalb des SEPA-Raums abhängig machen.

**Commerzbank** Wir haben noch kein endgültiges Datum festgelegt und orientieren uns vorrangig an den Anforderungen unserer Kunden. Wir sehen allerdings eine klare Tendenz in Richtung EBICS.

**HSBC Trinkaus** Wir haben derzeit keinen konkreten Termin für die Abschaltung vorgesehen. Wir richten uns in erster Linie nach den Anforderungen unserer Kunden und beobachten in diesem Sinne während der kommenden Monate die Marktsituation.

**Deutsche Bank** Wir werden BCS-FTAM voraussichtlich bis zum 30. 06. 2012 unterstützen.

**LBBW** Diese Frage ist noch nicht abschließend entschieden und hängt auch von offenen Entscheidungen aus dem EU-Umfeld ab (Abschaltung nationaler Zahlungsverkehrssysteme). Aktuell gehen wir von einer FTAM-Unterstützung bis mindestens Ende 2011 aus.

### Welches ist der Kommunikationskanal der Zukunft – EBICS oder SWIFT?

**HypoVereinsbank** In den meisten Fällen bietet sich EBICS als Lösung an. Wenn wir bei unseren Beratungen feststellen, dass die SWIFT-Lösung die bessere Variante ist, implementieren wir beim Kunden SWIFT. Wir können mit unserem Produkt NEW eBANKING beide Kommunikationsstandards mühelos mit unserer Software unterstützen.

**Postbank** Sowohl EBICS als auch SWIFT sind Kommunikationskanäle der Zukunft. Die Zweckmäßigkeit des jeweiligen Kanals hängt maßgeblich von den individuellen Bedürfnissen der Kunden ab. Für unsere Kunden rechnen wir mit einer überwiegenden Nutzung des EBICS-Kanals.

**J.P. Morgan** Abhängig von der Größe und der internationalen Ausrichtung eines Unternehmens stellen sowohl EBICS als auch SWIFT zwei valide Alternativen dar, die beide von J.P. Morgan unterstützt werden. ▶▶

### Welches ist der Kommunikationskanal der Zukunft – EBICS oder SWIFT?

**BNP Paribas** Beide – das Für und Wider sollte sich immer auf konkreten Geschäftsfall orientieren. In Deutschland sammeln wir bereits seit 2008 Erfahrungen mit EBICS. „SWIFT for Corporates“-Lösungen halten nun auch vermehrt beim Mittelstand Einzug. Hierzu beigetragen hat neben den Preisentwicklungen auch eine deutliche Vereinfachung in der Umsetzung.

**Commerzbank** Nach unserer Einschätzung wird sich der EBICS-Standard als primärer Kommunikationskanal für den überwiegenden Anteil unserer Kunden etablieren, da mit ihm alle wesentlichen Anforderungen abgedeckt werden können. Für einige Firmen ist SWIFT allerdings eine entscheidende Alternative zu EBICS. Da wir unser Leistungsangebot an den Kundenanforderungen ausrichten, werden wir für beide Kommunikationskanäle entsprechende Lösungen bereithalten.

**HSBC Trinkaus** Da wir unser Leistungsangebot an den Kundenanforderungen ausrichten, werden wir für beide Kommunikationskanäle entsprechende Lösungen bereithalten. Ich gehe davon aus, dass beide Kanäle auf absehbare Zeit am Markt ihren Platz finden werden. Durch die Entscheidung der französischen Banken, EBICS am lokalen Markt einzusetzen, entsteht derzeit ein Momentum für EBICS, das unter Umständen zu einer europäischen Standardisierung führen könnte.

**Deutsche Bank** EBICS und SWIFT sind beides Kommunikationskanäle der Zukunft, die unterschiedliche Anforderungen und Kundensegmente abdecken: EBICS ist der neue, multibankfähige Standard in Deutschland und dient als Transportmittel für alle Geschäftsprozesse über das Internet zu Banken in Deutschland. Damit löst EBICS den bisherigen Standard BCS-FTAM ab. Auch in Frankreich wurde EBICS im September 2009 eingeführt. Da EBICS auf lokale deutsche und französische Formate inklusive lokaler SEPA XML-Implementierungen limitiert ist, ist dieser Standard für Kunden mit globaler Ausrichtung nur beschränkt einsetzbar. SWIFT ist dagegen eine globale, multibankfähige Kommunikationslösung, jedoch mit entsprechender Komplexität und entsprechendem Investitionsbedarf. Deswegen wird eine SWIFT-Lösung hauptsächlich von international agierenden Konzernen verwendet.

**LBBW** Für den überwiegenden Teil der mittelständischen Kundschaft sicherlich EBICS. Für multinationale Konzerne ist auch SWIFT eine interessante Alternative.

### Welchen empfehlen Sie Ihren Kunden?

**HypoVereinsbank** Diese Frage entscheiden unsere Kunden. Die UniCredit unterstützt beide Varianten schon seit mehreren Jahren mit großem Erfolg – besonders auf der Kundenseite.

**Postbank** Eine Empfehlung basiert immer auf der individuellen Bedarfslage unserer Kunden. Sowohl EBICS als auch SWIFT können je nach Kundenbedarf vorteilhaft eingesetzt werden.

**J.P. Morgan** Abhängig von den Anforderungen des Kunden: Host-to-Host, SWIFT, Secured Internet, EBICS.

**BNP Paribas** Unsere Empfehlung orientiert sich immer an dem konkreten Anforderungsprofil des Kunden.

**Commerzbank** Die Empfehlung für einen Kommunikationskanal erfolgt nach Prüfung und Einschätzung des konkreten Kundenbedarfs. Daher machen wir unseren Kunden – wie schon erwähnt – sowohl für EBICS als auch für SWIFT weitreichende Angebote.

**HSBC Trinkaus** Wir geben keine grundsätzliche Empfehlung ab. Diese Entscheidung ist integraler Bestandteil der Beratungsleistung im Kundendialog und richtet sich nach der individuellen Situation und dem Bedarf des Kunden.

**Deutsche Bank** In Abhängigkeit von den Kundenanforderungen empfehlen wir EBICS und/oder SWIFT.

**LBBW** Eine Empfehlung kann immer nur kundenindividuell getroffen werden, allerdings wird für die Mehrzahl der LBBW-Unternehmenskunden sicherlich EBICS im Fokus der Beratung stehen.



# Alle SLG-Veranstaltungen 2010/2011 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)		November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
	Cash und Finanz-Management				30.–31.			
	Derivative Instrumente	25.–26.						9.–10.
	Excel im Finanz-Management							7.–8.
	Liquiditätsplanung und -vorsorge						10.–11.	
	Treasury-Assistenz	22.–24.						20.–22.
	Treasury Operations						4.–5.	
	Value-at-Risk	29. 11.–1. 12						
	Währungs- und Zinsrisiko-Management	17.–19.					30.5–1. 6.	
	Währungsrisiko-Management	17.–18.					30.–31.	
	Working Capital Management – NEU!						2.–3.	
	Zinsrisiko-Management	18.–19.					31.5–1. 6.	
	Zukunft des Cash Managements – NEU!						26.	
<b>Lehrgänge Österreich (Wien)</b>								
	37. Lehrgang Grundlagen Treasury Management			M2: 21. 2.–4. 3.				
	38. Lehrgang Grundlagen Treasury Management					M1: 4.–15.		
	Treasury-Prüfung				25.			
<b>Seminare Deutschland (Frankfurt oder München)</b>								
	Cash Pooling (München)			15.				
	Cash und Finanz-Management							8.–9.
	Excel im Finanz-Management							21.–22.
	Liquiditätsplanung und -vorsorge	24.–25.					26.–27.	
	Treasury-Assistenz						11.–13.	
	Treasury Operations	24.–25.					24.–25.	
	Währungs- und Zinsrisiko-Management					12.–14.		
	Währungsrisiko-Management					12.–13.		
	Working Capital Management – NEU!							6.–7.
	Zinsrisiko-Management					13.–14.		
	Zukunft des Cash Managements – NEU!						4.	
<b>Lehrgänge Deutschland</b>								
	Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt)						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.						
	Treasury-Prüfung (Berlin)						6.	
<b>Finanzsymposium (Mannheim)</b>								
	23. Finanzsymposium						18.–20.	
<b>NEU: Online-Seminare</b>								
	Inhalte und Termine unter: <a href="http://www.slg.co.at/online-seminare">www.slg.co.at/online-seminare</a>							

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

Firma: ..... Name: .....

Straße: ..... Funktion: .....

PLZ/Ort: ..... E-Mail: .....

Telefon/Fax: .....

# SWIFT – mehr Sicherheit im Zahlungsverkehr

SWIFT hat sich vom reinen Bankdienstleister zu einem alternativen Übertragungsweg für Unternehmen im Zahlungsverkehr entwickelt. Möglichkeiten der Anbindung und Erfahrungen mit der SWIFT-Einführung.

Über SWIFT werden Nachrichten, sogenannte Message Types (MTs), und Dateien in einem gesicherten Netzwerk übermittelt, also Zahlungen, Kontoauszüge, Zahlungsavise (mit Angabe der Deckungsadressen), Avise von Akkreditiveröffnungen, Wertpapiertransaktionen etc. Die MT-Nachrichtenformate werden künftig durch die XML-fähigen MX-Nachrichtentypen ersetzt – die Weiterentwicklung ist bereits im Gange. Parallel werden aber beide Standards noch eine Zeit lang existieren.

## SWIFT-Anbindung für Unternehmen

Die Einführung von SWIFT im Unternehmen kann auf mehrere Arten erfolgen: mittels einer direkten Anbindung, eines zwischengeschalteten Service-Büros oder einer Internetlösung namens SWIFT Alliance Lite.

### Direkte Anbindung

In diesem Fall baut das Unternehmen eine eigene interne Infrastruktur für die SWIFT-Nutzung auf und verwaltet diese selbst oder setzt in der Standardanbindung auf die Lösung eines Systemanbieters. Die Kommunikation erfolgt direkt mit dem SWIFT-Netzwerk. Diese Form der Anbindung ist mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden, da das

Unternehmen u. a. verpflichtet ist, die jährlichen Releases und Updates von SWIFT selbst durchzuführen. Im Falle der Standardlösung übernimmt der Systemanbieter diese Aufgaben.

### Anbindung mittels Service-Büro

Bei der Anbindung mittels eines von SWIFT autorisierten Service-Büros wird dieses als dritte Partei zwischengeschaltet. Diese Service-Büros verfügen bereits über eine existierende Infrastruktur für die SWIFT-Nutzung für sich selbst und ihre Kunden. Des Weiteren übernehmen sie die Aufgabe der Harmonisierung eingehender bzw. ausgehender Nachrichten, daher muss der Kunde sich nicht mehr um Bankenspezifika in den MT- bzw. MX-Nachrichten kümmern.

Derzeit nutzen über 80 % der über 400 Unternehmenskunden ein Service-Büro, da sie den höheren Aufwand der Installation und Verwaltung der Infrastruktur nicht selbst übernehmen wollen. Die bestehende Infrastruktur des Service-Büros wird an die internen Applikationen angebunden.

Hierfür ist lediglich die Installation der Software auf einem Standard-PC nötig. Die SWIFT-Verbindung zwischen Kunde und

„80 Prozent der SWIFT-Kunden nutzen ein Service-Büro.“

**Abb. 1: Möglichkeiten der SWIFT-Anbindung**

Direkte Anbindung oder „Light“-Lösung – die Anforderungen an den Zahlungsverkehr sind entscheidend.

	Direkte Anbindung		Indirekte Anbindung	
	Individuell	Standard	Service-Büro	Alliance Lite
Netzwerkanbindung	Direkt mit SWIFT Net über individualisierte Applikation	Breitbandinternet (VPN gesichert)	Über das Service-Büro	Internetverbindung (SSL gesichert)
Nachrichtenvolumen	Unbegrenzt	Bis zu 1.000 Nachrichten/Dateien pro Tag	Bis zu 1.000 Nachrichten/Dateien pro Tag	Bis zu 200 Nachrichten/Dateien pro Tag
Implementierungsdauer	Je nach vorhandener Infrastruktur sehr unterschiedlich	Je nach vorhandener Infrastruktur, i. d. R. 8–12 Wochen	2–4 Wochen	1 Woche
Kosten	Hohes Preissegment	Mittleres bis hohes Preissegment	Mittleres Preissegment	Niedriges Preissegment
Besonderheiten	Hoher administrativer Aufwand	Mittlerer bis hoher Aufwand	Mittlerer Aufwand	Geringer Aufwand



SWIFT-Betriebszentrale: neue Anbindungsmöglichkeiten auch für kleinere Unternehmen.

„Uns waren die Electronic Banking-Insellösungen der Tochtergesellschaften ein Dorn im Auge.“

Service-Büro erfolgt entweder über das Internet oder über VPN; erst ab dem Service-Büro zu SWIFT erfolgt die Übermittlung über den gesicherten SWIFT-Kanal. Eine absolut sicherere und störungsfreie Verbindung zwischen Unternehmen und Service-Büro kann dadurch nicht gewährleistet werden.

#### Anbindung mittels „Alliance Lite“

Relativ neu ist die Möglichkeit der Anbindung an „SWIFT Alliance Lite“; gerade kleinere Mittelstandsunternehmen und Finanzinstitute mit geringem Nachrichtenaustausch haben

damit die Möglichkeit, ihren Zahlungsverkehr effizienter und vergleichsweise preisgünstig abzuwickeln. Es wird lediglich ein Webzugang benötigt und ein von SWIFT zur Verfügung gestellter Sicherheits-Stick zur Autorisierung. Die Nutzung ist sowohl über den manuellen Betrieb mittels Browsers als auch über die Vernetzung mit dem Back Office per Auto-Client möglich. Als Messaging-Service kommen drei verschiedene Arten zur Auswahl: der Fin-Dienst, FileAct und InterAct. Eine genaue Übersicht und Vorstellung wird es in der nächsten Ausgabe geben. ■

## „Auf lange Sicht Kosteneinsparung“

BSH (Bosch und Siemens Hausgeräte) hat 2010 den Zahlungsverkehr auf SWIFT umgestellt und wählte mit der direkten Anbindung die aufwendigste Variante. Der Schweizer Konzern Sulzer wiederum entschied sich für eine Anbindung mittels Service-Büro. Kai Schrickel, Claudia Hufschmid und Eric Schwarz über ihre Erfahrungen mit der SWIFT-Einführung.

#### TreasuryLog: Weshalb haben Sie einen neuen Übertragungsweg zur Bank gesucht?

**Schricket:** Ab Dezember 2010 wird die Übertragungsart FTAM nicht mehr unterstützt, mit der unser vorheriges Electronic Banking (EB)-System gearbeitet hat. Ein Update wäre zwar möglich gewesen, hätte aber viel Zeit in Anspruch genommen und einige gravierende Umstellungen bedingt. Auch waren uns die vielen einzelnen EB-Insellösungen der Tochtergesellschaften schon länger ein Dorn im Auge. Außerdem wollten wir die Sicherheit bei der Übertragung von sensiblen Daten erhöhen und einen hohen, einheitlichen Sicherheitsstandard für den Konzern schaffen.

**Schwarz:** Wir überprüften im Zuge einer TMS-Implementierung die gesamte Bankenkommunikation. Anstatt wie bisher nur Kontoauszüge sollen nun auch Zahlungen sowie Bestätigungen für FX- und MM-Transaktionen direkt aus dem TMS generiert werden. ▶▶



#### Kai Schrickel

ist Group Treasurer/Head of Finance Division and M&A von BSH



#### Claudia Hufschmid

ist Projektleiterin der SWIFT-Umstellung bei BSH



#### Eric Schwarz

ist Head of Group Treasury Center der Sulzer Management Ltd.

„Aus technischer Sicht ist SWIFT eine eigene Welt.“

### Komplexe Implementierung

Unter den Auswahlkriterien rangierten Banken-unabhängigkeit, Sicherheit und Stabilität ganz vorn. Daneben musste das System vielseitig, im gesamten Konzern einsetzbar und nach Möglichkeit auch noch kostengünstig sein. Der Sulzer-Konzern sah seine Kosten- und Infrastrukturanprüche mit einem Service-Büro befriedigt und wählte die Lösung SWIFTNet-FIN. BSH entschied sich für die direkte Anbindung, weil man so wenige Organisationen wie möglich einbinden wollte. Zum einen minimiert sich die Gefahr von Daten-Lecks, zum anderen bringt der direkte Anschluss auch eine nicht unwesentliche Chance zur Kosteneinsparung auf lange Sicht. Allerdings stellte sich die Implementierung im Unternehmen als überaus komplex heraus, sowohl technisch als auch organisatorisch:

**Hufschmid:** Das lag vielleicht auch daran, dass noch nicht zu viele Unternehmen eine direkte SWIFT-Anbindung eingeführt hatten und somit der Erfahrungswert auch noch nicht vorhanden war. Aus technischer Sicht ist SWIFT eine eigene Welt und spricht in einigen Fällen eine „eigene Sprache“, die nicht mit anderen Programmen zu vergleichen ist. Aus organisatorischer Sicht war das Vertragswerk mit den diversen Banken zum Teil sehr umfangreich und enthielt einige Diskussionspunkte, aber auf diesem Gebiet sollte sich einiges verändert haben.

**Schwarz:** Stolpersteine liegen in der Hardware für Kommunikation, im fehlendem Knowhow für das Thema bzw. die Software in der eigenen IT-Abteilung, in der Zusammenarbeit zwischen Treasury, IT und Service-Büro sowie in den verschiedenen Formaten der einzelnen teilnehmenden Banken.

Sulzer: globaler Technologiekonzern.



BSH: größter Hausgerätehersteller Deutschlands.

Für BSH ist SWIFT nach wie vor in manchen Bereichen ein sehr bankenlastiges System und nicht auf die Bedürfnisse eines Industrieunternehmens abgestimmt. So wird bei der Nutzung von FileAct vorausgesetzt, dass die Prüfung der einzelnen Dateien in einem vorgelagerten System stattfindet, eine Kontrolle direkt im SWIFT FileAct-System ist nicht möglich. Das musste BSH erst in seinen SAP-Systemen programmieren, um z. B. das Vier-Augen-Prinzip im System zu integrieren.

### Hat sich das Ganze auch finanziell bewährt?

**Schröckel:** Die Einführung von SWIFT ist langfristig zu sehen. Jetzt am Anfang entstehen hohe Anschaffungskosten – aber sobald einige unserer Tochtergesellschaften mit SWIFT arbeiten und die Betreuung der einzelnen EB-Systeme wegfällt, werden sich die Kosten relativieren und das Einsparungspotenzial kann genutzt werden.

### Also ist es ein Vorurteil, dass SWIFT nur etwas für große Corporates sei?

**Schwarz:** Wichtig ist die Anzahl der Messages, die pro Tag ausgetauscht werden, also für Kontoauszüge, Zahlungen und Bestätigungen. Außerdem ist von Bedeutung, mit wie vielen Banken über diese Schiene kommuniziert wird. Wenn man nur mit einer Bank arbeitet, kann bestimmt auch eine proprietäre Lösung in Betracht gezogen werden.

### Was würden Sie jemandem raten, der eine Umstellung plant?

**Hufschmid:** Es sollte genau geprüft werden, welche Art der SWIFT-Anbindung gewählt wird. Bei dem direktesten Weg sind eine entsprechende Vorlaufzeit und die Möglichkeit zum Aufbau von Knowhow in der IT-Abteilung notwendig, sowohl für die Einführung als auch für den weiteren Betrieb.

**Schwarz:** Ich würde die Umstellung auf jeden Fall befürworten. Wie bei solchen Entscheidungen üblich, muss man sich im Vorfeld genau mit dem System sowie mit den Erfordernissen auseinandersetzen. Eine genaue Planung, auch zeitlich, ist sehr wichtig, da es bei SWIFT für die Anmeldung einen festen Zeitablauf gibt, den es einzuhalten gilt. ■



---

# EGAL WOHNEN 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](http://www.hvb.de/international)

---

 **HypoVereinsbank**  
Corporate Banking

Member of  **UniCredit**

# Die Payment Service Directive – es wird ernst

Im November 2010 ist die Umsetzungsfrist für die neue EU-Richtlinie für Zahlungsdienste ausgelaufen. Welche wichtigen Implikationen für das Cash Management sie mit sich bringen wird.



**Axel Goedecke**  
ist Senior Berater bei  
Schwabe, Ley & Greiner

**D**ie Payment Service Directive (PSD) ist ein harmonisiertes rechtliches Rahmenwerk für bargeldlose Zahlungen in der EU einschließlich Kredittransfers, Lastschriften, Karten- und Geldautomatentransaktionen (ohne Schecks). Aus der Sicht des Cash Managers wurden einige wichtige Regelungen getroffen, die wir für Sie aufgearbeitet haben.

## Neue Zahlungsdienstleister

Die Richtlinie gilt für Zahlungsdienste innerhalb der 27 Mitgliedsstaaten der EU sowie der drei EWR-Länder Island, Liechtenstein und Norwegen. Sie definiert zunächst die Zahlungsdienstleister (Payment Service Institutions), die neben Banken und Finanzdienstleistern Zahlungsverkehr abwickeln dürfen. Das heißt, dass nun auch andere „Zahlungsinstitute“ wie Geldtransferanbieter, Einzelhändler und Telefongesellschaften Zahlungsdienste anbieten – und mehr Wettbewerb in den Markt bringen.

## Ausführungsfristen

Die wichtigste Botschaft betrifft die neuen maximalen Ausführungsfristen: Überweisungen müssen ab 1.1.2012 binnen eines Geschäftstags (D+1) beim Empfängerinstitut eintreffen – dies erhöht zukünftig die Planungsgenauigkeit für ausgehende Zahlungen und sollte die Anzahl von kostspieligen Eilüberweisungen deutlich reduzieren. Bis zum Umstellungstermin kann allerdings eine Frist von bis zu drei Tagen (D+3) gelten. Die Regelungen für die Ausführungsfristen gelten für den elektronischen Zahlungsverkehr. Daher sollten Unternehmen, die noch manuellen Zahlungsverkehr betreiben, eine Umstellung in Betracht ziehen. Denn für beleghaft eingereichte Zahlungsaufträge kann der Zahlungsdienstleister die Frist jeweils um einen weiteren Geschäftstag verlängern.

## Valutastellung

Die Harmonisierung der Valutenregelungen und damit die Gutschrift auf dem Konto des

Zahlungsempfängers am Tag des Eingangs bei der Bank ist ebenfalls ein Bestandteil der neuen Regelungen.

Neu sind auch die Gebührentransparenz und die Bekanntgabe von Änderungen: Jede Veränderung der Konditionen, z. B. der Gebühren, muss mindestens zwei Monate im Voraus angezeigt werden. Nach jeder Zahlung müssen Betrag, Ausführungsdatum und Gebühren mitgeteilt werden, damit überprüft werden kann, ob die Zahlung korrekt ausgeführt wurde.

Für Zahlungsaufträge ist nur noch der angegebene Identifikator, also z. B. BIC und IBAN, entscheidend, der bisherige Kontonummer/Name-Vergleich entfällt. Die PSD enthält auch neue Rückgaberegulungen für Lastschriften – regulär acht Wochen, im Falle von nicht autorisierten bzw. fehlerhaft ausgeführten Zahlungen bis zu 13 Wochen.

## Rechtliches

Die aufsichtsrechtlichen Aspekte der PSD wurden in Deutschland im Zahlungsdienste-Aufsichtsgesetz (ZAG) verankert, in Österreich erfolgt dies mit Inkrafttreten des neuen Zahlungsdienstgesetzes (ZaDiG). ■



Mit der PSD schafft die EU den Rahmen für SEPA.



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

## Zukunft des Cash Managements

### Inhalt:

Ziel des Seminars ist, Klarheit über die relevanten Formate und die technischen Standards im Zahlungsverkehr zu vermitteln. Es werden eine Übersicht der verschiedenen Payment Factory-Arten sowie wichtige Informationen über die Funktion und den Auswahlprozess von Electronic Banking-Systemen geboten. Des Weiteren werden die Themen Bankensteuerung und Bankenausschreibung erörtert.

### Themen:

- Rechtsvorschriften, Formate und technische Standards im Zahlungsverkehr
- Electronic Banking-Systeme inkl. Erläuterungen zur Systemauswahl
- Ausbaustufen von Payment Factories mit nationalen und internationalen Beispielen
- Bankensteuerung, -verwaltung und Bankenausschreibungen inkl. Fallbeispiel

### Zielgruppe:

Mitarbeiter im Cash Management sowie alle Personen, die für die Themen Zahlungsverkehr, E-Banking, SEPA und Bankensteuerung im Unternehmen zuständig sind.

### Termine 2010/2011:

4. Mai 2011, Frankfurt  
26. Mai 2011, Wien

### 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

## Working Capital Management

### Inhalt:

Das Seminar zeigt, wie sich Liquidität wirkungsvoll und dauerhaft im Unternehmen freisetzen lässt. Alle wesentlichen Stellschrauben im Working Capital Management werden anhand eines umfassenden Fallbeispiels demonstriert, dessen Inhalte aus einer Vielzahl von Working Capital Management-Projekten stammen.

### Themen:

- Werttreiber und typische „Findings“ im Debitoren- und Kreditorenzyklus
- Kennzahlen und Berichte: Aussage und Interpretation
- Richtlinien und Best Practices im Working Capital Management
- Erfolgsfaktoren in Working Capital Management-Projekten

### Zielgruppe:

Mitarbeiter aus dem Finanz- und Rechnungswesen, dem Controlling sowie aus dem Ein- und Verkaufsbereich.

### Termine 2010/2011:

6. bis 7. Dezember, Wien  
2. bis 3. Mai, Wien  
6. bis 7. Juni, 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

# Mission Possible: Cash Pooling in China

Dezentrale Finanzierungsstrukturen und restriktive Finanzmarktgesetze führen zu hohen temporären Cash-Beständen, auf die nur schwer zugegriffen werden kann. Cash Pooling mit einigen chinesischen Spezifika.



**Albert Wolfmayr**  
ist Regional Treasurer  
der Porsche Corporate  
Finance GmbH in China

Porsche in China:  
Der Cash Pool schafft  
Überblick über Konten  
und Zahlungswege.

**D**er chinesische Finanzmarkt ist sehr stark reguliert, mit sich schnell ändernden rechtlichen Rahmenbedingungen. Dies stellt insbesondere an das Treasury große Anforderungen. So werden für Kreditziehungen umfassende Dokumentationen verlangt, interne Finanzierungen zwischen Schwestergesellschaften sind nur über „Entrusted Loans“ möglich, und Kreditverträge müssen laufend an neue Regularien angepasst werden.

Neben diesen Herausforderungen arbeitet das Treasury in einer uneinheitlichen Bankenlandschaft (s. Kasten: „Banken in China“). Unterschiedliche Clearing-Systeme (beispielsweise wird zurzeit ein eigenes Clearing-System zwischen Beijing und Shanghai eingeführt) und Zahlungswege stehen zur Verfügung und müssen berücksichtigt werden.

## Wunsch nach Transparenz

Unter anderem, um einen besseren Überblick über unsere Konten und die Zahlungswege zu bekommen, entschied sich die Porsche Holding GmbH, einen Cash Pool aufzusetzen. Zuvor mussten in mehreren Gesprächen mit Banken und einschlägig erfahrenen Treasurer-Kollegen Bedenken ausgeräumt werden, dass Cash Pooling in China nicht möglich oder ökonomisch nicht sinnvoll sei – interne Darlehen sind in China grundsätzlich verboten, und da wir hier keine Holding-Gesellschaft

haben, war auch nicht sicher, ob wir eine Pool-Struktur effektiv einführen konnten.

## Schritt für Schritt

Wir analysierten die Zahlungsprozesse und erstellten das Anforderungsprofil des Pools; nach einem kurzen Auswahlprozess in China startete die Implementierung. Durch die komplexere Banken- und Zahlungsverkehrsstruktur war schnell klar, dass die Pool-Struktur etwas anders aussehen würde als eine klassische, wobei die Prozesse so effizient und einfach wie möglich gestaltet werden mussten.

## Anforderungen an die Banken

Die Nähe der Bank zu unseren Gesellschaften ist notwendig, da ein großer Anteil an Bargeldzahlungen erfolgt. Ein zentraler Ansprechpartner für das Treasury soll die Zusammenarbeit erleichtern. Die Bank sollte Cash Pooling in China bereits umgesetzt und gute Referenzen haben. Die Systeme und Berichte müssen zweisprachig (englisch und chinesisch) sein und die Kosten zudem überschaubar bleiben.

Die Anforderungen wurden während des Auswahlprozesses in einen Fragebogen eingearbeitet, um eine objektive Entscheidung treffen zu können. Um einen Überblick über die vorhandenen Cash Pooling-Produkte und die gesetzlichen Regularien zu bekommen, legten wir einen mehrstufigen Auswahlprozess fest: Zuerst erfolgten Gespräche mit ausländischen und chinesischen Banken, dann mit Treasurer-Kollegen über ihre Erfahrungen bei der Implementierung von Cash Pools. Anschließend luden wir die potenziellen Pool-Banken zur Präsentation und erstellten aus den Informationen einen standardisierten Fragebogen, den wir an drei „Shortlist“-Kandidaten schickten.

Nachdem die Fragebögen nach quantitativen und qualitativen Kriterien ausgewertet worden waren, entschieden wir uns für die finale Bank.

Das persönliche Gespräch mit chinesischen Kontrahenten ist sehr wichtig, weshalb der Prozess für diese etwas geändert wurde: Eine ►►





SCHWABE, LEY & GREINER

News

## Grundlagen Treasury Management

**Unter dem Motto „Alles, was ein Treasurer wissen muss“ bieten wir seit 1992 den Lehrgang „Grundlagen Treasury Management“ an.**

Die Zahlen sprechen für sich: Ursprünglich als einmalige interne Ausbildungsveranstaltung für ein großes österreichisches Unternehmen konzipiert, wurde der Lehrgang seither bereits 64-mal durchgeführt. Insgesamt haben daran schon mehr als 1.000 Personen teilgenommen. Etwa 30 % aller Absolventen stellten sich im Anschluss an den Lehrgang auch der dreistündigen Treasury-Prüfung, die als hervorragender, weil praxisrelevanter Nachweis der Kenntnisse des Treasury Managements anerkannt ist. Das vielköpfige Referenten-Team besteht aus Beratungsexperten von Schwabe, Ley & Greiner, erfahrenen Treasurern aus renommierten Unternehmen und Spezialisten aus Banken. Besonders geschätzt wird der Lehrgang wegen der Möglichkeit, sich intensiv mit den Vortragenden und den anderen Teilnehmern auszutauschen. Die nächsten Termine des Lehrganges entnehmen Sie bitte dem untenstehenden Inserat. Sehr gerne lassen wir Ihnen auf Wunsch kostenlos eine umfassende Informationsbroschüre zukommen.

**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](mailto:info@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



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 2010/2011:**

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

14. bis 25. März,  
Berlin, Modul 2

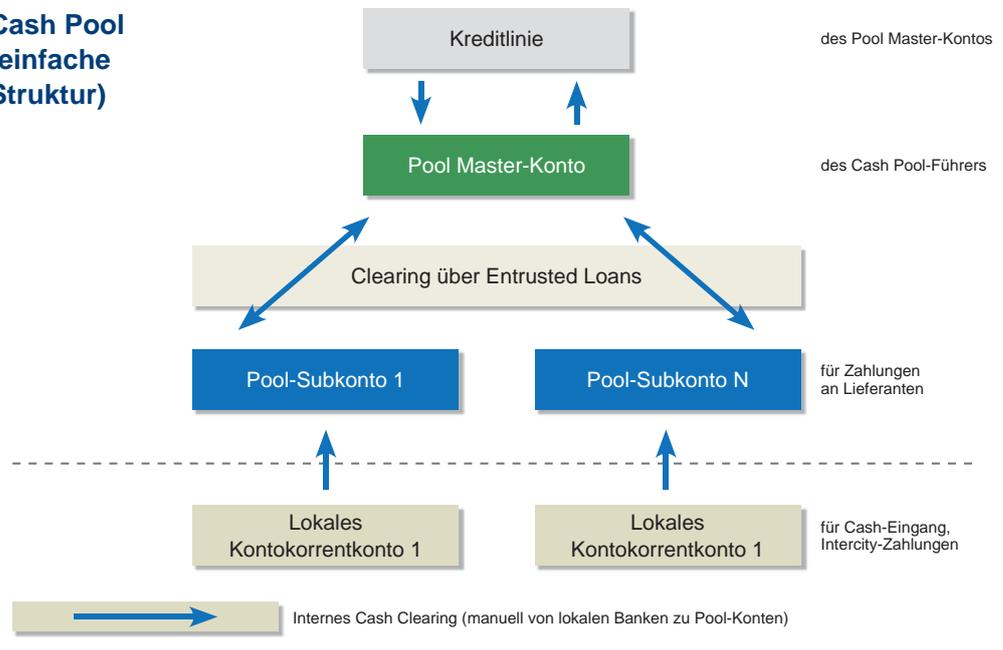
**Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.**

Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15  
E-Mail: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

**Abb. 2** Der „China-Pool“

Für interne Darlehen dient eine Bank als nomineller Kreditgeber zwischen ausleihender und verleihender Gesellschaft. Die Gesellschaften bestimmen den Zinssatz und auch die Darlehensbedingungen. Die Bank übernimmt keine Kreditrisiken und verrechnet nur Servicegebühren.

**Cash Pool (einfache Struktur)**



„Interne Darlehen können nur über ‚Entrusted Loans‘ vergeben werden.“

unserer lokalen Banken, mit der wir bereits im Zahlungsverkehr verstärkt zusammenarbeiteten, luden wir ein, bei uns ihre Lösung zu präsentieren. Den Fragebogen füllten wir direkt bei der Präsentation aus. Chinesische Banken zeichnen sich zwar durch ein sehr gutes Filialnetz aus, die von uns anvisierte Bank konnte uns jedoch aufgrund der dezentralen Bankenstruktur nicht garantieren, dass wir alle Porsche-Gesellschaften in allen Städten in den Cash Pool würden integrieren können. Das erste Angebot war überdies unverhältnismäßig teuer.

Die Produkte der westlichen Banken waren sehr ähnlich und erfüllten alle unsere Kriterien, jedoch verfügte keine Bank über ein ausreichendes Filialnetz, um Bargeldzahlungen auszuführen.

Die Entscheidung fiel schlussendlich auf Basis der gesamten zu erwartenden Kostenersparnis auf eine ausländische Bank. Da wir nun eine Pool-Bank hatten, jedoch diese keine Filialen in der Nähe unserer Händler, konstruierten wir einen „zweistufigen“ Cash Pool: Bei lokalen Banken werden weiterhin alle Einzahlungen durchgeführt und die Salden mit täglichen manuellen Überweisungen auf unsere Pool-Konten überwiesen (s. Grafik).

**Implementierung**

Interne Darlehen sind in China grundsätzlich verboten. Deren Funktion übernehmen „Entrusted Loans“: Der Kredit wird über eine Bank an die Schwestergesellschaft vergeben, die Bank als

**Luxusautos für die Ostküste**

Die Porsche Corporate Finance GmbH, mit Sitz in Salzburg und einer Zweigstelle in Zürich, steuert das gesamte Treasury des Porsche Holding GmbH-Konzerns. In China ist die Porsche Holding mittlerweile seit mehr als fünf Jahren operativ im Autoeinzelhandel tätig. Aus zwei ursprünglichen Projekt-Gesellschaften hat sich eine Gruppe mit neun operativ tätigen Autohändlern entwickelt. Den geografischen Kernmarkt bildet die Umgebung der Stadt Shanghai mit den benachbarten Küstenprovinzen Zhejiang und Jiangsu mit 110 Mio. Einwohnern, unter ihnen eine rasant steigende Anzahl potenzieller Käufer von Luxusautos.

Die Porsche Holding GmbH ist eines der größten privaten Handelsunternehmen in Österreich und eines der erfolgreichsten Autohandelshäuser Europas. Die Porsche Holding GmbH erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2008/09 mit rund 20.600 Mitarbeitern an Standorten in 18 verschiedenen europäischen Ländern wie auch in China einen Umsatz von EUR 13,7 Mrd.



Trustee übernimmt hierbei die Kontrollpflichten für die richtige Verwendung des Geldes, darf jedoch kein Kreditrisiko tragen. Abgesehen davon unterscheidet sich das Aufsetzen eines Cash Pools gegenüber Europa nur wenig. Wir entwarfen mit unserer Bank einen Projektplan mit dem ambi-

tionierten Ziel „Start des Pools innerhalb von drei Monaten“. Doch wir wären nicht in China, wenn nicht etwas den geplanten Ablauf durchkreuzt hätte: Als wir gerade die Dokumentation zur Kontoeröffnung fertig erstellt und die ersten Konten eröffnet hatten, kam eine rechtliche Änderung, die Kontoeröffnungen wesentlich erschwerte, und teilweise musste die Dokumentation angepasst werden. Die Folge: eine erste Verzögerung des Projekts um einen Monat. Dann veröffentlichte die chinesische Bankenaufsicht von Herbst 2009 bis Frühjahr 2010 neue Finanzierungsrichtlinien. Diese hatten zwar keinen direkten Einfluss auf den Cash Pool, banden aber Ressourcen, was das Projekt um weitere fünf Monate verzögerte. Nach rund elf Monaten ab Projekt-Kickoff starteten wir den Cash Pool im Juli dieses Jahres.

Grundsätzlich sind die Vorteile eines Cash Pools in China dieselben wie in anderen Ländern. Ein Vorteil zählt jedoch besonders: die Möglichkeit, jederzeit Liquidität innerhalb der Gruppe dorthin zu verschieben, wo diese auch benötigt wird. Ohne Cash Pool wäre dies nur über einzelne Entrusted Loans möglich. Dies erhöht wesentlich die Liquiditätssicherheit und die Flexibilität des Treasury. ■

„Ein Vorteil von Cash Pooling zählt besonders: die Möglichkeit, jederzeit Liquidität innerhalb der Gruppe dorthin zu verschieben, wo diese auch benötigt wird.“

### Banken in China – wer kann was?

#### Chinesische Banken:

- Dichtes Filialnetz (für Barzahlungen und günstige Überweisungen innerhalb einer Stadt notwendig)
- Dezentrale Organisation (keine zentralen Ansprechpersonen)
- Verkauf von standardisierten Produkten (individuelle Lösungen sind nicht bzw. nur schwer umsetzbar)

#### Ausländische Banken:

- Wenige Filialen (hohe Anzahl von sehr teuren Intercity-Zahlungen)
- Produktangebote nach westlichen Standards (soweit gesetzlich möglich)
- Zentrale Ansprechpersonen (Erfahrung mit ausländischen Firmen)



SCHWABE, LEY & GREINER

### Seminar

## Cash Pooling

#### Themenschwerpunkte:

- Gesellschaftsrechtliche und steuerliche Grundlagen der Eigen- und Fremdfinanzierung
- Strukturierung des Cash Pooling
- Haftungsrisiken für die Verantwortlichen im Cash Pooling
- Besteuerung im Cash Pooling
- Grenzüberschreitendes Cash Pooling

#### Die Referenten:

- Dr. Georg Greitemann ist Rechtsanwalt bei Pöllath + Partner.
- Dipl.-Kfm. Alexander Pupeter ist Rechtsanwalt und Steuerberater bei P+P.
- Benjamin Waitz ist Rechtsanwalt bei P+P.

#### Die Zielgruppe:

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

#### Termin:

15. Februar 2011, München

#### 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

## Bankensteuerung – vollständig und transparent

Die Banken im Griff zu haben beginnt damit, die Gebühren konzernweit zu kennen und automatisch zu erfassen. SLG kann Sie dabei unterstützen.

Hubert Rappold ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



**U**nternehmen zahlen regelmäßig Bankgebühren, deren Höhe und Entstehung sie vielfach nicht nachvollziehen können. Die Gebühren werden daher als intransparent, nicht oder kaum zuorden- bzw. vergleichbar empfunden. Die Kritik richtet sich wohlgerne nicht gegen die Gebührenhöhe per se, sondern gegen die mangelnde Transparenz bei der Abrechnung und die daraus folgende Schwierigkeit, die Beträge angemessen und automatisiert weiterzuverarbeiten.

Banken reagieren vermehrt auf diesen Missstand und bieten an, ihre Abrechnungen elektronisch bereitzustellen. Es setzt sich auch im Bankbereich die Auffassung durch, dass eine Bankdienstleistung, wie jede andere Dienstleistung auch, transparent abgerechnet werden muss. Der am meisten unterstützte Standard in diesem Bereich ist der „TWIST BSB“-Standard.

Erhalten Sie Ihre Abrechnungen in diesem oder einem anderen elektronischen Format, lassen sich diese mit den vereinbarten Gebühren abgleichen. Die Gebühren selbst können Sie vorab von Ihren Gesellschaften webbasiert über einfache Erfassungsmasken melden lassen. Daraus ergeben sich auch schon die Anforderungen an eine Bankensteuerung:

- vollständige Erfassung aller vereinbarten Gebühren weltweit
- transparente Darstellung und Vergleich dieser Gebühren
- automatische Übernahme der Bankabrechnungen
- automatische Erkennung von Abweichungen gegenüber vereinbarten Gebühren

### Was können Sie dazu beitragen?

Sprechen Sie Ihren Bankbetreuer auf die Bereitstellung Ihrer Abrechnung im TWIST BSB oder in anderen Formaten an. Weisen Sie ihn darauf hin, dass dies durchaus von Banken durchgeführt werden kann und Sie es eigentlich als Selbstverständlichkeit betrachten, Ihre Gebührenabrechnung elektronisch verarbeitbar zu erhalten.

### Wie können wir Ihnen dabei helfen?

Die Treasury-Informationenplattform (T.I.P.) von Schwabe, Ley & Greiner bietet Ihnen die Möglichkeit, konzernweit Ihre Gebühren zu erfassen und systematisiert abzubilden. Damit sehen Sie in einem ersten Schritt, welche Gebühren für welche Produkte vorliegen und ob es hier Ausreißer gibt, die Sie nachverhandeln sollten. Zusätzlich können Sie sich von Ihren Gesellschaften auch die Mengengerüste (Stückzahl, Volumen, ZV-

Transaktionen, Konten etc.) berichten lassen. Damit haben Sie bereits eine solide Basis für Bankenverhandlungen und für den späteren automatischen Abgleich mit den Abrechnungen.

In einem zweiten Schritt können Sie die elektronisch bereitgestellten Abrechnungen automatisch nach T.I.P. übernehmen. Die Abrechnungskontrolle weist Sie darauf hin, ob es Abweichungen zu vereinbarten Gebühren gibt oder ob Gebühren abgerechnet werden, für die es gar keine Vereinbarungen gibt. Zur Analyse und Verarbeitung dieser Daten stehen zahlreiche Berichte bereit, mit denen eine Auswertung nach Bankengruppen, Regionen, Ländern, Produkten und zahlreichen weiteren Kriterien möglich ist.

### Fazit

Eine regelmäßige Kontrolle von Bankgebühren ist nur durch eine elektronische Bereitstellung der Abrechnungen und die damit verbundene Erhöhung des Automatisierungsgrades möglich. Aber bereits durch die Kenntnis Ihrer Gebühren weltweit sind Sie schon einen großen Schritt weiter und haben die Basis für den späteren automatisierten Abgleich geschaffen.

### Interesse?

Kontaktieren Sie uns unter [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at) oder nehmen Sie an einer unserer Veranstaltungen (siehe gegenüberliegende Seite) teil. ■

### Absurde Vorstellung

Können Sie sich vorstellen, Ihre Kontoauszüge per Hand zu verarbeiten? Natürlich nicht. In Zeiten elektronischer Kontoauszüge ist das weder notwendig noch zumutbar, und die Fragestellung alleine erscheint absurd.

Denken Sie nun an Ihre Bankgebührenabrechnung! Hätten Sie dort nicht auch gerne denselben Komfort der automatischen Verarbeitung? Einen vollständigen Überblick über alle im Konzern vorhandenen Gebührenarten? Eine transparente Darstellung der verschiedenen Gebührenarten und der dort auftretenden Mengengerüste? Einen automatischen Vergleich mit den vereinbarten Gebühren?

Auch wenn es im Moment noch nicht vorstellbar ist, ist der Weg in diese Richtung schon vorgezeichnet. In wenigen Jahren wird der Gedanke, Bankabrechnungen manuell zu überprüfen, genauso absurd erscheinen, wie dies heute bereits für Kontoauszüge der Fall ist. Dazu bedarf es jedoch auch eines kräftigen Drucks seitens der Bankkunden.



## T.I.P. Treasury-Informationsplattform

# Die Banken im Griff

Basis für jede Bankensteuerung sind Automatisierung und Transparenz. Haben Sie dazu alles Nötige?

- Kenntnis der vereinbarten Bankkonditionen weltweit
- Kenntnis der Transaktionsvolumen und Konten weltweit
- Elektronische Verarbeitung und Kontrolle der Bankabrechnungen
- Qualitative Beurteilung der Banken

Lassen Sie sich dabei vom neuen **T.I.P.-Bankensteuerungsmodul** unterstützen! Mit T.I.P. können Sie Bankgebühren (inklusive der Transaktionsvolumina) systematisch abbilden sowie elektronische Abrechnungen automatisch übernehmen und auf Abweichungen überprüfen. Auswertungen nach zahlreichen Kriterien (Produkte, Bankengruppen, Firmen, Länder etc.) stehen zur weiteren Analyse bereit.

Informieren Sie sich in zwei kostenlosen **Online-Meetings**, wie wir Sie bei Ihrer Bankensteuerung unterstützen können:

- **„Wie steht es um Ihre Beziehung?“** – Sehen Sie, welche Informationen Sie vor dem nächsten Bankengespräch haben sollten!  
**Donnerstag, 9. Dezember 2010, 14:00–15:00 Uhr**
- **„Kennen Sie Ihre Kontrahenten?“** – Sehen Sie, wie Sie Ratings und CDS Spreads zur Analyse Ihrer Kontrahenten einsetzen können!  
**Donnerstag, 16. Dezember 2010, 14:00–15:00 Uhr**

Gerne senden wir Ihnen unverbindlich unsere Präsentation zur Bankensteuerung mit Unterstützung von T.I.P. zu. Einfach anfordern!

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

---

### 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: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# Cash Pooling – Going West!

Worauf Treasurer und Finanzverantwortliche Wert legen und was die aktuellen Anforderungen im Cash Management sind. Im Fokus: die Zentralisierung von Liquidität und Electronic Banking.



**Georg Ehrhart**  
ist Partner bei Schwabe,  
Ley & Greiner

Im Auftrag diverser Banken führt Schwabe, Ley & Greiner alle zwei Jahre eine anonyme, schriftliche und statistisch repräsentative Umfrage bei den Finanzverantwortlichen größerer Unternehmen durch. Die Befragungsergebnisse unter etwa 8.000 Firmen in Deutschland und 1.000 in Österreich lassen im Bereich Cash Management folgende Trends erkennen:

## Liquidität zentralisieren

In Deutschland und Österreich wurde Cash Pooling von etwa der Hälfte der Unternehmen aktiv (als Pool-Führer) oder passiv (integriert im Pool der Muttergesellschaft) eingesetzt, was gegenüber 2008 stabil war. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Wert an, bei Unternehmen mit über EUR 500 Mio. Umsatz

setzen bereits etwa 80 % Cash Pools ein. Der geografische Fokus lag naturgemäß auf den Heimmärkten in Deutschland und Österreich, gefolgt vom Euro-Raum in Westeuropa.

Die Finanzkrise hat zunehmend in den Vordergrund gerückt, wie wichtig es ist, die Liquidität zu zentralisieren: In beiden Regionen sollten sich die Cash Pooling-Anteile bis 2012 sehr deutlich erhöhen.

In Osteuropa hingegen scheint der Markt für Cash Pooling weitestgehend „gesättigt“ zu sein – diejenigen, die eines brauchen, haben es schon etabliert. Die großen Unternehmen mit über EUR 500 Mio. Umsatz möchten hingegen auch in Asien oder den USA das Cash Pooling konsequenter ausbauen.

Im Bereich Inlands-, Binnen- oder Auslandszahlungsverkehr ist die Konzentration des Geschäfts auf durchschnittlich etwa zwei Bankverbindungen stabil und dürfte nicht mehr weiter sinken.

## 2010/2011 – Jahre der Systemoptimierung

Angesichts der Entwicklungen im europäischen Cash Management (Stichworte SEPA, Umstellung von FTAM auf EBICs in Deutschland) zählten zu den häufig genannten Wünschen der Treasurer und Finanzverantwortlichen ein mehrbankenfähiges, praktikables und internationales Electronic Banking-System oder ein einheitliches Internet Tool, das für alle Bankverbindungen genutzt werden kann, sowie ein banken- und länderübergreifendes Cash Pooling.

Durch die Reduzierung der einzusetzenden Systeme und Formate soll die Effizienz im Finanzbereich weiter gesteigert werden. Davon betroffen sind allerdings nicht nur Formate, sondern einhergehend mit Systemumstellungen oft auch organisatorische Abläufe. Die Zentralisierung zumindest des ausgangsseitigen Zahlungsverkehrs im Unternehmen ist dabei eine immer häufigere Tendenz.

Bei weiteren Fragen zur Studie oder zu Beratung um die Organisation des Zahlungsverkehrs stehen wir Ihnen natürlich gerne zur Verfügung. Bitte wenden Sie sich dazu einfach an [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at).

## 3.1 Cash Management

SLG-Studie über die Bankverbindungen von Unternehmen.

12 a) Führen Sie automatisches Cash Pooling (Zinskompensation, Zero Balancing) mit Banken durch?

kein Cash Pooling im Einsatz

Cash Pooling im Einsatz

als Pool-Führer

integriert in den Pool des Mutterkonzerns

b) In welchen Regionen führen Sie Cash Pooling durch/planen Sie Cash Pooling durchzuführen?

	derzeit	geplant
in Deutschland	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
grenzüberschreitend:		
Euro-Raum	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Westeuropa: Nicht-Euro-Raum	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
neue EU-Mitglieder seit 2004 <sup>1)</sup>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
USA	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Ferner Osten	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
sonstige Regionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<sup>1)</sup> Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Rumänien, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn, Zypern

c) Welche Zahlungsverkehrs- oder Cash Management-Dienstleistungen vermissen Sie bzw. sollten die Banken in Zukunft entwickeln?

Es werden alle Zahlungsverkehrs- und Cash Management-Bedürfnisse abgedeckt.



# Leistung satt für Ihr Treasury

## Mit unseren individuellen Treasury-Produkten

Manchmal braucht es nur ein wenig neue Energie, um das Treasury eines Unternehmens zu optimieren. Und Energie haben wir reichlich. Dazu eine umfassende Produktpalette, mit der wir Ihr Treasury in kürzester Zeit effizient und sicher machen. Mehr erfahren Sie unter ▶ Telefon +49 89 2171-28520 oder [www.bayernlb.de/treasury-products](http://www.bayernlb.de/treasury-products)

Tipps



**Transparente Bankensteuerung – Lösung der BNP Paribas Österreich**

In den vergangenen Ausgaben stellte SLG bereits verschiedene Lösungen vor, die für mehr Transparenz der Gebührenabrechnungen sorgen sollen. Insbesondere wurde dabei die RZB mit ihrem „Web Bill“ und die UniCredit Group HypoVereinsbank mit dem „Pricing Manager“ hervorgehoben.

Diesmal wollen wir Ihnen die Lösungen der BNP Paribas Österreich vorstellen. Für die Verrechnung der Zahlungsspesen stehen dem Kunden verschiedene Varianten zur Verfügung:

- sofortige Einzeldarstellung der Spesen in einer gesonderten Buchungszeile
- gesonderte Sammelabbuchung (monatlich oder quartalsweise) der Transaktionsentgelte.

Die gesonderten Transaktionsgebühren übermittelt die BNP Paribas „täglich“, sowohl via die angebotene Electronic Banking-Lösung als auch via MT940. Weil bei den übermittelten Spesen Zahlungsreferenzen angegeben sind, können sie durch die in den Firmen eingesetzten ERP-Systeme automatisch auf Einzeltransaktionsebene zugeordnet werden. Die gesonderten Spesen werden im EB-System analog zu dem geführten Konto in detaillierter Form dargestellt, inkl. täglicher Summierung. Das erleichtert etwa die Arbeit der Tochtergesellschaften, wenn sie die Bankspesen periodisch an die Konzernzentrale melden müssen. Am 1. des Folgemonates werden die Spesen vom Kundenkonto abgebucht.



**R. Eller, M. Heinrich, R. Perrot, M. Reif (Hg.): Kompaktwissen Risikomanagement.**

Gabler Verlag 2010. 310 Seiten. EUR 34,95

Dieses Buch bietet einen Überblick über häufig verwendete Begriffe im Risiko- und Treasury Management von Unternehmen, Kreditinstituten und kommunalen Organisationen. Alle diese Fachbegriffe werden kurz erläutert und viele mit Abbildungen ergänzt. Durch den themenorientierten Aufbau hat man die Möglichkeit, sich schnell und gezielt Zusatzinformation zu verschaffen – allerdings eignet sich der Band nicht zum Erwerb von grundlegendem Wissen. Dazu sind die Themen wie Value-at-Risk oder Währungs-Risiko zu knapp beschrieben. Dennoch bietet das Buch eine umfassende Zusammenstellung aller im Risiko-Management relevanten Instrumente und Fragefelder und erweist sich als nützliche schnelle Nachschlaghilfe.

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

van den Berg  
Im Strasser Feld 3  
D-52134 Herzogenrath  
Tel.: +49 (2406) 954520  
Fax: +49 (2406) 929280  
E-Mail: [ppm@vdb.de](mailto:ppm@vdb.de)  
Web: [www.vdb.de](http://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](mailto:slg@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Jens Beiersdorf, Thorsten Brühl, Michael Dehl, Georg Ehrhart, Axel Goedecke, Peter Greifeneder, Claudia Hufschmid, Rudolf Keßler, Thomas Krabichler, Volker Löwer, Michael Pohl, Clemens Romberg, Kai Schrickel, Lars Schwabe, Eric Schwarz, Manfred Staib, Ernst Stahl, Ursula Stefaner, Michael Stiera, Cornelia Wenny, Albert Wolfmayr, Jennifer Wölke-Koop, Franz Zahn **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](mailto:g.weitzenboeck@cpg.at) **Artredaktion:** 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](http://www.slg.co.at)



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](mailto:gtb.marketing@db.com)  
[www.db.com/gtb](http://www.db.com/gtb)

*Leistung aus Leidenschaft*





Mittelstandsbank

# Ausgezeichnete Lösungen für Ihr Cash Management

Commerzbank belegt Platz 1 als beste Bank im  
Cash Management in Deutschland

Die Commerzbank ist die beste Bank im Bereich Cash Management in Deutschland. Zu diesem Ergebnis kommt die Cash-Management-Umfrage 2010 von Euromoney (Oktober 2010) unter 12.200 Finanzverantwortlichen aus 136 Ländern. Sie bestätigt erneut die jahrzehntelange Erfahrung und Kompetenz der Commerzbank im professionellen Finanzmanagement.

Den 1. Platz belegte die Commerzbank zusätzlich in sieben weiteren Kategorien -weltweit-, die insbesondere die Qualität und den Service rund ums Cash Management bewerten. Die Commerzbank bietet Ihnen also nicht nur fachliches Know-how, sondern steht Ihnen auch als zuverlässiger und kundenorientierter Partner zur Seite.

Nutzen Sie diese ausgezeichnete Expertise für individuelle Cash-Management-Lösungen nach Ihrem Bedarf. [www.commerzbank.de/firmenkunden](http://www.commerzbank.de/firmenkunden)

