

TREASURYLOG

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

1 2011

Corporate Finance

Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Editorial	3
Georg Ehrhart (SLG)	Verschiebungen im Finanzierungsmix	4
Bernd Algermissen (Rheinmetall AG)	Finanzierung: Passt. Auch zum Geschäft	6
Martin Winkler (SLG)	Mit den Banken Klartext reden	8
Erhard Wehlen, Sven Schneider (Linde AG)	Finanzierung – entscheidend für den Unternehmenserfolg	10
Günther Bauer (SLG)	Fremdkapitalstruktur: Drum prüfe, wer sich länger bindet	14
Thomas Stetz (IHK Frankfurt)	Finanz-Management im Brennpunkt – auch im Mittelstand	16
Edith Leitner (SLG)	Forschung im Dialog mit der Praxis	18
Alexander Fleischmann (SLG), Franz Kalleitner (Lenzing AG)	Richtlinien nicht nur auf dem Papier – Compliance im Treasury	22
Sonja Hüther, Julia Lanzinger (SLG)	Treasury Summit: „Gipfeltreffen“ in Saalfelden	26
Andreas Hable (Binder Grösswang), Johanna Bernhard (SLG)	Kreditvertragsgebühr: Ende eines Zustands	30
Axel Goedecke (SLG)	SEPA: Datum in Sicht!?	32
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Tipps, Trends, News und Impressum	34



SCHWABE, LEY & GREINER

Corporate Finance

Schöpfen Sie aus allen Quellen!

Auf Augenhöhe mit den Kapitalgebern

Banken- oder Kapitalmarkt? Schwabe, Ley & Greiner begleitet Sie durch den gesamten Prozess der Unternehmensfinanzierung.

Wir machen Sie fit für Verhandlungen mit den Finanzierungspartnern und erarbeiten mit Ihnen alle Themen, die einer strukturierten Kapitalbeschaffung dienlich sind:

- Banken-/Kapitalmarktgerechte Aufbereitung der Unternehmensplanung
- Bonitätsbewertung und Simulation finanzierungskritischer Kennzahlen
- Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente und -partner
- Unterstützung bei der Ansprache ausgewählter Finanzierungspartner
- Verhandlungsunterstützung
- Finanztechnische Überprüfung der Dokumentation

Wir kennen die Finanzierungsbedürfnisse der Unternehmen – und wir wissen, wie Banken und andere Kapitalgeber argumentieren!

Fordern Sie unverbindlich die Präsentation zu unserer Corporate Finance-Beratung an!

Kontakt: slg@slg.co.at

Unsere marktverantwortlichen Partner beraten Sie gern:



Deutschland und international:

Jochen Schwabe
js@slg.co.at



Österreich und Schweiz:

Martin Winkler
mw@slg.co.at

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien
Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: slg@slg.co.at, www.slg.co.at



Liebe Leserinnen und Leser,

Vorträge, Seminare, Veranstaltungen zur Unternehmensfinanzierung: Vieles ist zum Thema dieses Heftes in den vergangenen drei Jahren referiert, geschrieben und präsentiert worden. Kein anderer Aufgabenbereich im Treasury stand so im Brennpunkt.

Liquidität, die vor der scheinbar abklingenden Finanzkrise so üppig zur Verfügung stand, wurde plötzlich zum knappen Gut. Während es für einige (z. B. Daimler, BMW) nur eine Frage der Konditionierung war, ging es für andere – besonders im Mittelstand – ums schiere Überleben. Das Pendel schlug wie immer in solchen Krisenzeiten viel zu weit aus und es wird noch eine Weile dauern, bis sich die Eckpfeiler der Unternehmensfinanzierung zwischen Bonität und Wert wieder normalisiert haben werden. So waren einige Märkte regelrecht ausgetrocknet (internationale Syndizierungen, Unternehmensanleihen), in anderen (Kreditfinanzierungen) ging es bisweilen an die Grenzen der Seriosität.

Ein paar Beispiele aus unserer Beratungspraxis sind schnell genannt: Da wurden Unternehmen, die aufgrund 30- bis 50-prozentiger Umsatzeinbrüche bereits mit dem Rücken zur Wand standen, mit Bearbeitungsgebühren konfrontiert, die – bei gleichem Arbeitsaufwand – bis zum 10-Fachen der Vorkrisengebühren betragen. Andere werden noch immer mit Bereitstellungsgebühren drangsaliert, die mit bis zu 70% der anwendbaren Marge berechnet werden, obwohl die Laufzeiten der Kreditlinien unter einem Jahr liegen und jederzeit kündbar sind. In den Verhandlungen werden Margenvorstellungen geäußert, die von der aktuellen Bonität vollkommen losgelöst sind – und dann nicht selten bis zur Hälfte wieder zurückgenommen werden. Da beschleicht einen

manchmal das Gefühl, Basarhändlern gegenüberzusitzen. Aber irgendwie muss das verspielte Eigenkapital ja wieder aufgefüllt werden ...

Doch genug gejammert! Wer bis jetzt durchgehalten hat, wird nun hoffentlich die Zeit finden, sich auch wieder anderen Themen, z. B. im Cash- (Stichwort SEPA) oder Working Capital Management, zu widmen und vom bloßen „Reagieren“ wieder zum „Agieren“ zu kommen. Lesen Sie daher in der vorliegenden Ausgabe, welche Erfahrungen Bernd Algermissen und Erhard Wehlen, die Konzern-Treasurer der Rheinmetall AG und der Linde AG, in Krisenzeiten gemacht haben. Daneben präsentieren wir Ihnen die Ergebnisse einer empirischen Studie zum Thema „Liquiditätsreservehaltung“, die unsere Mitarbeiterin Edith Leitner im Zuge ihrer Doktorarbeit an der Universität Innsbruck erstellt hat.

Das Beste haben wir uns dann noch für den Schluss vorbehalten: Nach Jahrzehnten erfolgloser Debatten wurde in Österreich die Rechtsgeschäftsgebühr auf Finanzierungsverträge (die sog. „Stempelsteuer“) mit 1.1.2011 abgeschafft. Alle kreativen Umgehungskonstruktionen (Kreditauftrag, -anbot, Beurkundung im Ausland, mündlicher Vertragsabschluss vor einem Notar u. v. a.) gehören nun der Vergangenheit an. Auch dieser höchst erfreulichen Nachricht haben wir einen Artikel gewidmet.

Viel Spaß beim Lesen!



SCHWABE, LEY & GREINER

Verschiebungen im Finanzierungsmix

Kleinere Unternehmen wollen die interne Finanzierung und Quellen wie Leasing verstärkt nutzen, für größere erscheint der Kapitalmarkt zunehmend interessant.



Georg Ehrhart
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

Ausschnitt aus dem Fragebogen SLG-Bankenbeziehungen.

Alle zwei Jahre führt SLG eine anonyme und statistisch repräsentative Umfrage im Auftrag diverser Banken bei den Finanzverantwortlichen größerer Unternehmen durch. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse der Firmen mit einem Umsatz von über EUR 50 Mio. aufgezeigt, davon etwa 8.000 Firmen in Deutschland und 1.000 in Österreich.

Weniger Verlass auf kurzfristige Kreditfinanzierung

Die Unternehmen wurden unter anderem gefragt, wie sich ihr Finanzierungsvolumen derzeit und voraussichtlich in zwei Jahren zusammensetzt. Der Finanzierungsmix in diesem Umsatzsegment besteht in Österreich zu rund 26% aus interner Gruppenfinanzierung, zu 33% aus kurz- und zu 32% aus langfristiger Kreditfinanzierung. Die Kapitalmarktfinanzierung sowie „Sonstige Finanzierungsformen“ (Leasing, Factoring) sind bisher mit einem Anteil von jeweils 5% von untergeordneter Bedeutung.

Bis 2012 erwarten diese Unternehmen jedoch eine weitere, seit 2008 steigende Erhöhung des Anteils der internen Finanzierung und der Kapitalmarktfinanzierung zu Lasten der kurzfristigen Kreditfinanzierung (auf etwa 29% Finanzierungsanteil).

In **Deutschland** besteht der Finanzierungsmix zu rund 24% des Finanzierungsvolumens aus interner Gruppenfinanzierung, zu 26% aus kurz- und zu 39% aus langfristiger Kreditfinanzierung. Die Kapitalmarktfinanzierung sowie „Sonstige Finanzierungsformen“ sind mit einem Anteil von 2% bzw. 9% ebenfalls von geringerer Bedeutung. Die Unternehmen erwarten, dass bis 2012 die interne Gruppenfinanzierung sowie die „Sonstigen Finanzierungsformen“ (Leasing, Factoring) deutlich zu Lasten der kurzfristigen Kreditfinanzierung zunehmen werden. Bei den großen Unternehmen mit einem Umsatz von über EUR 500 Mio. wird allerdings stattdessen eine deutliche Erhöhung des Anteils der Kapitalmarktfinanzierung (auf einen Anteil von etwa 19%) zu Lasten der kurzfristigen Kreditfinanzierung erwartet.

Höhere Anforderungen an Planungsgenauigkeit

Allen Umsatzsegmenten gemeinsam ist offensichtlich die Bemühung, die Liquiditätssicherung bis 2012 weniger auf die kurzfristige Kreditfinanzierung abzustellen. Die großen Firmen setzen dabei vor allem auf den Kapitalmarkt. Damit werden auch die Anforderungen an das Finanzberichtswesen, die Liquiditätsplanung sowie die Berichterstattung über den Umgang mit finanziellen Risiken auf Seiten der Unternehmen höher.

Gerne begleiten wir Sie auf dem Weg zu Ihrer Kapitalmarktfinanzierung. Wir erstellen Bonitätsanalysen, beraten Sie bei der Strukturierung Ihrer Finanzierung oder der Auswahl von Bankmandaten für eine erfolgreiche Platzierung. Bei weiteren Fragen stehen wir natürlich gerne zur Verfügung. Bitte wenden Sie sich dazu einfach an slg@slg.co.at

3.2 Finanzierung

13 a) Wie hoch ist Ihr durchschnittliches jährliches Finanzierungsvolumen (kurz- und langfristig, in EUR-Mio.)?

keine Finanzierung EUR-Mio.

b) Geben Sie bitte an, wie sich das angeführte Volumen prozentuell auf die folgenden Finanzierungsarten verteilt. Vom Gesamtvolumen der Finanzierung entfallen auf ...

	derzeit	geplant in 2 Jahren
Finanzierung in der Gruppe/im Konzern	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
kurzfristige Kreditfinanzierung (bis 1 Jahr)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
mittel-/langfristige Kreditfinanzierung (über 1 Jahr)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Kapitalmarktfinanzierung	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
sonstige Finanzierung (z. B. Leasing, Factoring)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
	100%	100%

c) Dokumentengeschäft: Nutzen Sie die folgenden Instrumente im Rahmen Ihres Export-/Importgeschäfts?

keine Export-/Importtätigkeit.

	derzeit benützt	konkret geplant	nicht benötigt
Dokumenteninkasso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dokumentenakkreditiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Bankverbindungen in Deutschland 2010 – Mittelstand und Großunternehmen



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Liquiditätsplanung und -vorsorge

Inhalt:

Das wesentliche Ziel im Finanz-Management von Unternehmen ist die **nachhaltige Sicherung der Liquidität**. Im Seminar werden unterschiedliche **Planungshorizonte** anhand konkreter Praxisbeispiele dargestellt. Zusätzlich wird auf wichtige Aspekte bei der **Kreditfinanzierung** eingegangen.

Themenschwerpunkte:

- Liquiditäts-Management als Teil des Risiko-Managements
- Finanzstatus als Ausgangspunkt (Aufbau und Inhalt)
- Direkte vs. indirekte Liquiditätsplanung
- „Stolpersteine“ beim Plan/Ist-Vergleich
- Maßnahmen zur Liquiditätssicherung

Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, die mit Budgetierungs-, Planungs- und Cash Management-Aufgaben befasst sind.

Termine 2011:

- 10. bis 11. Mai, Wien
- 26. bis 27. Mai, Frankfurt
- 5. bis 6. Okt., Wien
- 9. bis 10. Nov., Frankfurt

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at



SCHWABE, LEY & GREINER

Lehrgang

TreasuryExpress

Kursart:

Lehrgang von 5 Tagen über den Aufbau einer Konzern-Treasury-Abteilung anhand eines Musterunternehmens

Zielgruppe:

Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus dem Finanzbereich und Mitarbeiter aus Banken

Ziele:

Erarbeitung erforderlicher Rahmenbedingungen und strategisch wichtiger Vorgaben für das Treasury Management im Unternehmen

Schwerpunkte:

Treasury Management, Treasury-Systeme, Risiko-Management, Internationales Cash- und Liquiditäts-Management, Unternehmensfinanzierung

Termine

Großraum München:

- 27. Juni bis 1. Juli 2011
- 28. Nov. bis 2. Dez. 2011

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

Finanzierung: Passt. Auch zum Geschäft

Diversifiziert, ausgewogen und langfristig: Die Finanzierung der Rheinmetall AG orientiert sich am Geschäftsmodell und kombiniert sowohl Banken- als auch Kapitalmarktprodukte.



Bernd Algermissen
ist Head of Treasury &
Corporate Finance der
Rheinmetall AG

Die Liquiditätssituation des Rheinmetall-Konzerns ist gekennzeichnet durch eine starke unterjährige Hubbewegung: Im Unternehmensbereich Defence überwiegt das Projektgeschäft mit öffentlichen Auftraggebern, das positive Cashflows hauptsächlich im vierten Quartal generiert, Stichwort „Dezemberfeier“. Die Nettoverschuldung innerhalb des Jahres ist daher regelmäßig um etliche hundert Millionen Euro höher als am Jahresende.

Hingegen wirken die vergleichsweise regelmäßigen Cashflows aus dem Unternehmensbereich Automotive stabilisierend.

Corporate Finance ist für die langfristige, nachhaltige Verfügbarkeit der von den Gesellschaften weltweit benötigten Liquidität, Avale, Hedging-Instrumente und Bankdienstleistungen verantwortlich. Wir decken nicht nur den aus dem unmittelbaren, operativen Geschäft entstehenden Bedarf, sondern stellen auch

einen strategischen Manövrierraum sicher, der für das organische oder externe Wachstum oder für die Bewältigung von Marktkrisen genutzt werden kann. Den Finanzierungsbedarf decken wir nicht erst seit der jüngsten Wirtschaftskrise durch eine stark diversifizierte Mischung aus Banken- und Geld- bzw. Kapitalmarktprodukten ab, um die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsquellen oder Finanzierungsinstrumenten zu begrenzen.

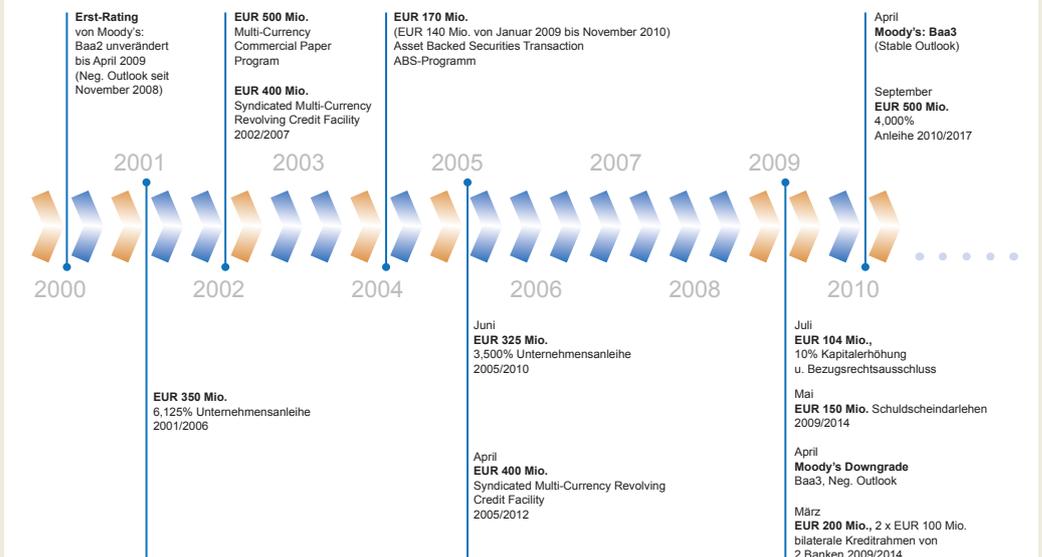
Im Unternehmensbereich Defence muss Rheinmetall über Garantien und Bürgschaften gegenüber Kunden eingegangene (Eventual-) Verpflichtungen absichern, im Wesentlichen die Rückzahlung von Anzahlungen, die Vertragserfüllung und Gewährleistung sowie die Durchführung sog. Offset-Geschäfte. Dieser Bedarf wird über bilaterale Avalkreditlinien mit Banken bzw. Versicherungen mit einem Gesamtvolumen von über EUR 1 Mrd. sowie

Abb.: Diversifizierung als Grundpfeiler einer nachhaltig soliden Finanzierungsbasis

Strategische Fazilitäten: Ein Mix aus Banken- und Kapitalmarktprodukten sorgt bei Rheinmetall bereits seit über zehn Jahren für eine stabile Finanzierungsbasis. Zuletzt begab der Technologiekonzern im September 2010 eine Benchmark-Anleihe mit einem Volumen von EUR 500 Mio.

Strategischer Grundsatz:

Stabiles Investment Grade Rating



„Corporate Finance stellt auch den strategischen Manövrierraum sicher.“

teilweise durch „Konzernavale“ der Rheinmetall AG abgedeckt. Die größten Finanzierungsfazilitäten im Cash-Bereich sind eine siebenjährige EUR-500-Mio.-Unternehmensanleihe vom September 2010 zusammen mit einem Commercial Paper-Programm und einem bis 2012 laufenden syndizierten Kredit von EUR 385 Mio. Diese werden ergänzt durch ein ABS-Programm mit einem Maximalvolumen von EUR 170 Mio., Schuldscheindarlehen in Höhe von EUR 150 Mio. sowie bilaterale Kreditlinien in Höhe von mehreren hundert Millionen Euro (s. Abb. S. 6).

Gleichbehandlung der Banken

Kennzeichnend für unsere Bankenpolitik ist ein – dem Geschäftsmodell entsprechend – langfristiges Relationship Banking-Konzept. Wir konzentrieren das Bankgeschäft (Anlagen und provisions- bzw. gebührengenerierende Dienstleistungen) in Abhängigkeit vom jeweils zur Verfügung gestellten Kreditvolumen. Mittels eines „Wallet Accountings“ wird hier mit ca. 15 Instituten mittelfristig eine für beide Seiten attraktive Balance realisiert. Bei der Zuteilung berücksichtigen wir dabei natürlich auch Preis- und Qualitätsaspekte.

Kernprodukt ist der syndizierte Kredit, der aktuell von elf Banken zur Verfügung gestellt wird. Der Kreis der Relationship-Banken wird behutsam, aber kontinuierlich den Änderungen im operativen Geschäft sowie der Entwicklung am Bankenmarkt angepasst. So sind zunehmend ausländische bzw. international tätige Institute vertreten. Ferner ist die Gleichbehandlung unserer Banken ein wichtiges Merkmal unserer Bankenphilosophie. Das gilt sowohl für die in den bilateralen Verträgen fixierten Kreditbedingungen u. a. zu den Themen Kündigungsmöglichkeiten, Sicherheiten und (aktive) Informationspolitik als auch für die täglich gelebte Praxis.

Rating für den Marktauftritt

Ein wesentlicher Baustein für den Marktauftritt des Rheinmetall-Konzerns ist das externe Investment Grade Rating durch mindestens eine der international akzeptierten Ratingagenturen. Das Rating ist zum einen für die Rheinmetall-Aktivitäten am Geld- bzw. Kapitalmarkt von großer Bedeutung, andererseits sorgt es für Transparenz und verstärkt unsere Vertrauenswürdigkeit – neben der ohnehin durch die Börsennotierung gegebenen Publizitätspflicht und unserer bekannt soliden Finanzpolitik. Und es hat noch eine „Nebenwirkung“: Nicht wenige Kunden akzeptieren Avale der Rheinmetall AG als Sicherheit für die Vertragserfüllung unserer operativen Gesellschaften. ■

Handeln in der Krise: Vertrauen schaffen

Auf die sich ab 2008 beschleunigende Finanz- und Wirtschaftskrise reagierte Rheinmetall auf zweierlei Weise: Auf der operativen Seite wurden die Produktionskapazitäten des hauptsächlich negativ betroffenen Unternehmensbereichs Automotive schnell und entschlossen um insgesamt ca. 20% reduziert und der entstehende Restrukturierungsaufwand weitestgehend noch im Ergebnis desselben Jahres verarbeitet – unterstützt von der unverändert guten Performance des Bereichs Defence. Auf der anderen Seite intensivierte Rheinmetall das Treasury-Risiko-Management und warb um das Vertrauen der Geschäftspartner – das Fälligkeitsprofil wurde weiter in die Zukunft verschoben, das Investment Grade Rating gehalten und die auf Seiten der Banken bestehende Finanzierungslast durch verstärkte Hinwendung zum Kapitalmarkt im Cash-Bereich entlastet.

Einzelne Maßnahmen umfassten dabei insbesondere:

- die Verstärkung der aktiven, auch auf Geschäftsführungsebene persönlichen Informationspolitik gegenüber Banken und Versicherungen sowie zusätzlich auch Auskunfteien und Kreditversicherern
- die Verstärkung des Corporate Finance Teams um einen Mitarbeiter (ab 2010)
- die Refinanzierung der im Juni 2010 fälligen EUR-325-Mio.-Anleihe durch eine Kombination aus fünfjährigen EUR-150-Mio.-Schuldscheindarlehen und Darlehensrahmen zweier Relationship-Banken in Höhe von zusammen EUR 200 Mio. mit gleicher Laufzeit im Frühjahr 2009
- die Kapitalerhöhung um 10% (mehr als EUR 100 Mio.) unter Bezugsrechtsabschluss im Sommer 2009
- die Begebung der neuen, siebenjährigen EUR-500-Mio.-Anleihe im September 2010 bei starker Europäisierung des Investorenkreises (u. a. Deutschland/Österreich 45%, UK 28%) mit der Folge, dass der syndizierte Kredit seither nicht mehr in Anspruch genommen wird und auch über den innerjährlichen Liquiditätszyklus erhebliche Cash-Reserven bestehen



Treasury bei Rheinmetall

Seit 2004 konzentriert sich der Konzern auf die beiden Unternehmensbereiche Defence und Automotive, mit zahlreichen Zukäufen weltweit und konsequenter Internationalisierung des Geschäftes bei einem Umsatz von zuletzt (2009) EUR 3,4 Mrd. Die operative Tätigkeit, geprägt durch die Kombination aus Projekt- und Seriengeschäft mit unterschiedlichen Zyklen sowie durch zunehmende Internationalität und Komplexität, wird durch das zentrale Group Treasury begleitet, das in die Handlungsfelder Corporate Finance, Business Support (Front Office), Treasury Services (Back Office) und Treasury Risk Management (Middle Office) gegliedert ist. Der Unternehmensbereich Automotive verfügt über ein eigenes, bei der Kolbenschmidt Pierburg AG in Neckarsulm angesiedeltes Treasury.

Mit den Banken Klartext reden

Ein hoher Liquiditätspolster entschied letztlich über Wohl und Wehe während der Finanzmarktkrise. Dabei waren die richtige Bankenkommunikation und gut dokumentierte Rahmenvereinbarungen wichtig.



Martin Winkler
ist Partner bei
Schwabe, Ley & Greiner

In zahlreichen Corporate Finance-Projekten durfte Schwabe, Ley & Greiner die Auswirkungen der Finanzmarktkrise in Unternehmen „live“ miterleben. Mit zunehmendem Abstand zeigt sich, welche Maßnahmen sich bewährt haben. Und welche Lehren zu ziehen sind – denn die Geschichte wird sich unter anderen Vorzeichen wiederholen. Nur sehr wenige Geschäftsmodelle können einer globalen Krise ohne Ergebnisauswirkungen trotzen, trotz aller Maßnahmen zur Stabilisierung des Finanzsystems und der Weltwirtschaft. Die globale Wirtschaft bleibt krisenanfällig.

Verluste verarbeiten, Anpassungsmaßnahmen finanzieren

Wenn Krisen zu kleineren oder größeren Dellen im Ergebnis führen, muss die Ergebnisverschlechterung (im ungünstigeren Fall Verluste) jedenfalls in der ersten Krisenphase verarbeitet werden. Dafür braucht es ausreichende und gesicherte Liquidität. Keine neue, aber eine neuerliche Erkenntnis: Mündliche Kreditzusagen sind das klare Gegenteil von gesicherter Liquidität!

Mündliche Kreditzusagen haben in Deutschland, Österreich und der Schweiz unterschiedlich hohe Bedeutung. Österreichische Unternehmen haben aus gebührenrechtlichen Gründen (s. S. 30 „Ende eines Zustands“) eine stärkere Vorliebe für diese entwickelt, mit entsprechenden Konsequenzen: Manche mussten dem Abschmelzen der mündlichen Kreditrahmen im Wochenrhythmus zusehen. Mit der Abschaffung der Kreditgebühr ab Jahresbeginn 2011 sollte auch in Österreich diese Form der Kreditvereinbarung eine Ausnahmeerscheinung werden.

Die Krise hat das Bankenverhalten nachhaltig verändert

Aber auch Unternehmen mit aktivseitigem Liquiditätspolster und schriftlichen Kreditrahmen erlebten unliebsame Überraschungen. Wer sich in nobler Zurückhaltung und Verschwiegenheit gegenüber den nervösen Banken übte, konnte leicht in eine Refinanzierungssackgasse geraten. Besser fuhren jene Unternehmen, die bereits zu Beginn der Krise eine offensive Bankenkommunikation starteten, um den Finanzierungspartnern das Ausmaß der Betroffenheit im Geschäftsmodell und Produktportfolio zu erläutern. Damit konnte die Finanzierungsbereitschaft für eine Verlustphase und für wichtige strategische Investitionen erhalten werden. Die Anforderungen an die Bankenkommunikation sind in der Krise deutlich gestiegen und werden dauerhaft auf diesem höheren Niveau verbleiben. Als Sparringpartner für unsere Kunden konnten wir gute Dienste leisten und etwa die Qualität von Bankenunterlagen deutlich steigern. Mit Unterlagen, die für die Banken möglichst keine Fragen offen lassen, kann man nicht nur die eigene Strategie glaubhaft vermitteln, sondern sich auch in der eigenen Branche positiv positionieren. Damit ließen sich wichtige Projekte trotz der Krisenstimmung finanzieren. „Mündliche Rahmen bieten keinerlei Sicherheit, aber schriftliche Rahmen sind wegen der

Abb. 1: Die Krise kam über Nacht

Die Bankenkrise infizierte binnen kurzer Zeit auch die Realwirtschaft. Anfang 2008 setzte für die Industrie eine schier unaufhaltsame Talfahrt ein. Die Umsätze und Margen brachen ein, Kapazitäten mussten deutlich zurückgefahren werden. Im zweiten Quartal 2009 wurde die Talsohle erreicht, die Märkte stabilisierten sich auf niedrigem Niveau. Erst im Sommer 2010 begann die globale Erholung in den meisten Unternehmen zu wirken.

Industrial Production Euro Zone (Index)

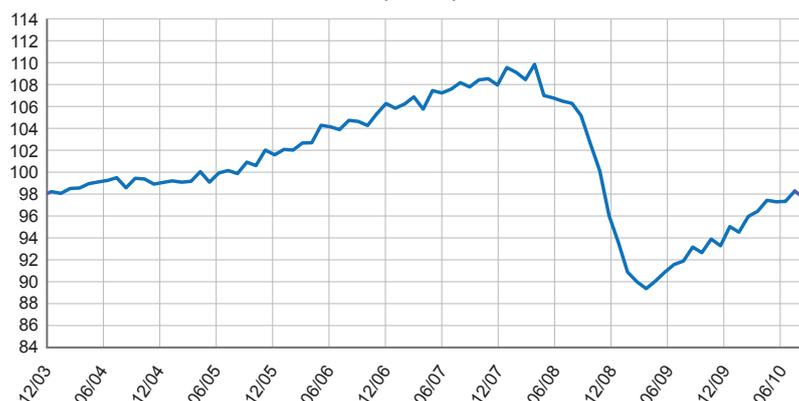
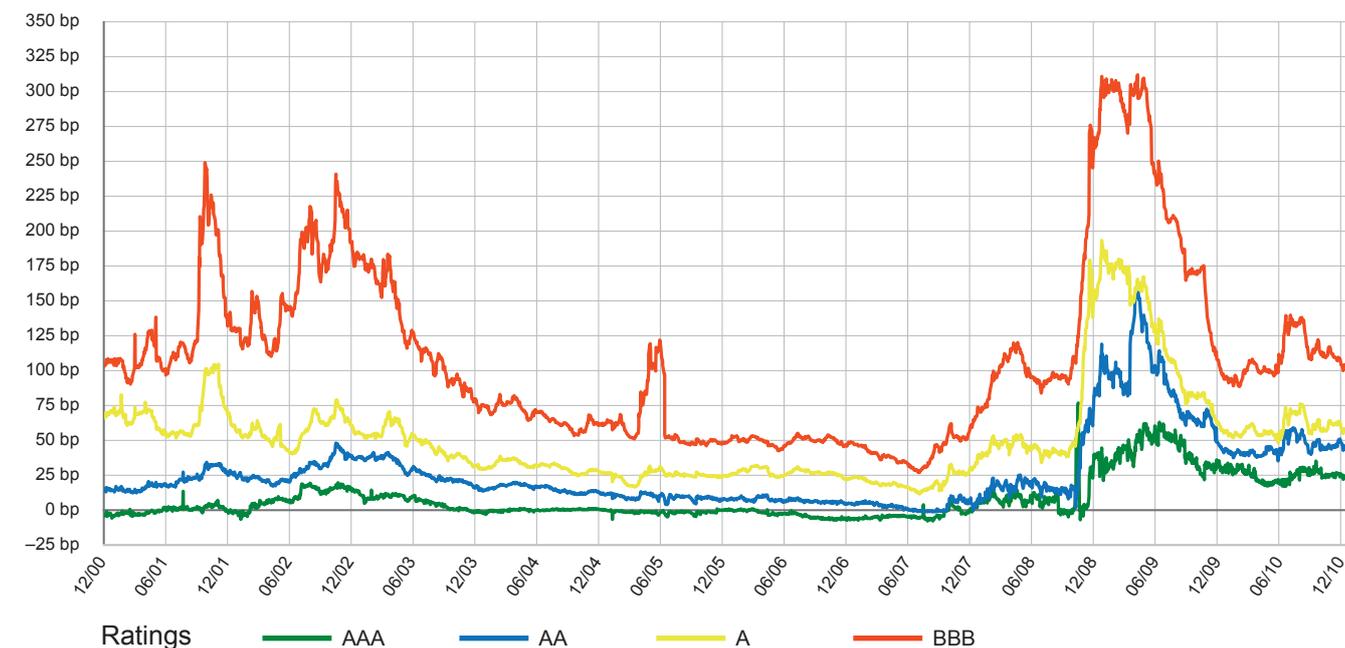


Abb. 2: Fremdkapitalkosten

So viele Basispunkte kosteten die Ratings: die Entwicklung der vergangenen zehn Jahre.



Covenants im Krisenfall auch nicht besser“, lautet die Ansage eines österreichischen CFO. Natürlich wären Kreditvereinbarungen ohne Covenants aus Unternehmenssicht zu bevorzugen, aber die Neubeurteilung eines Kreditengagements für den Kreditgeber bei deutlich geänderten Rahmenbedingungen ist auch in Unternehmungen nicht gänzlich unüblich bzw. sogar wünschenswert.

Es hat sich bei diversen „Waiver“-Verhandlungen gezeigt, dass Banken durchaus einer vernünftigen betriebswirtschaftlichen Argumentation zugänglich und nicht ausschließlich auf die vereinbarten Covenants fixiert sind. Natürlich wurde die Verletzung von Kennzahlgrenzen für deutliche Margenanpassungen nach oben genutzt, aber die Banken standen zu ihren Zusagen. Auch hier bewährten sich eine offensive Bankenkommunikation und eine umfassende Darstellung der eigenen Bonität. Schwabe, Ley & Greiner kann Sie bei der Bonitätsbewertung mit unterschiedlichen Bewertungsmodellen und bei der Bankenkommunikation unterstützen.

Finanzverhandlungen brauchen deutlich mehr Zeit

Schwierige Bankenverhandlungen dauerten teilweise bis zu zwölf Monate. Ein solcher Zeitraum wäre mit einem Liquiditätspolster für drei Monate nicht überbrückbar. Die Bestimmung einer ausreichenden Liquiditätsreserve (nach Höhe, Zusammensetzung und Laufzeit) sollte nach den Erfahrungen der Krise nicht

mehr leichtfertig als esoterische Übung abgetan werden. Wir beschäftigen uns seit vielen Jahren mit der Modellierung von Liquiditätsrisikoszenarien und können Ihre Vorsorgeüberlegungen mit quantifizierten Modellen unterstützen. Eine Liquiditätsreserve hat natürlich Kosten. Diese Kosten sind nichts anderes als eine Versicherungsprämie für den Krisenfall, der nach allgemeiner Erkenntnis wahrscheinlicher geworden ist. Die höhere Wahrscheinlichkeit drückt sich auch in den höheren Kreditmargen aus. ■

„Lessons learned“ aus Sicht eines Praktikers

- Nur schriftliche Zusagen bieten in der Krise eine Diskussionsgrundlage.
- Kommunikation/Information – Kommunikation/Information – und nochmals Kommunikation/Information sind das Gebot der Stunde.
- Proaktives Management der Banken
- Eine klare strategische Ausrichtung hilft, um in der Krise nicht in den Topf der Branche geworfen zu werden.
- Eine Hausbankenstrategie zahlt sich aus.
- Eine saubere Kreditvertragsdokumentation hilft auch in der Krise, Neuverhandlungen dauern lange und verlangen sehr viel Geduld.
- Alternative Finanzierungsmöglichkeiten prüfen (Einbindung von Förderstellen usw.).
- Eine klare Treasury Policy hilft nach innen und außen.
- In der Krise zählt nicht der letzte Basispunkt, sondern die Verlässlichkeit.
- Finanzierungen sind in der Krise möglich, die Vorbereitung und die Datenaufbereitung dauern jedoch länger.
- Hilfe von außen kann nützlich sein („Vogelperspektive“).
- Kapitalmarktfinanzierungen (Anleihen, Schuldscheindarlehen usw.) erweisen sich als sehr krisenresistent (wenn sie nicht gerade in der Krise abreifen).

Entscheidend für den Unternehmenserfolg

Die Linde AG hat mit umfangreichen Finanzierungsmaßnahmen die Weichen für die Zukunft gestellt und auf die Herausforderungen der Finanzkrise reagiert.



Erhard Wehlen
ist Head of Group
Treasury der Linde AG

Es gibt Situationen, in denen die Unternehmensfinanzierung für ein Unternehmen entscheidend werden kann. Solche Situationen entstehen durch eigene Projekte etwa im Fall von Akquisitionen oder aus dem Marktumfeld wie während der Finanzmarktkrise.

Neuartige Herausforderungen durch Unternehmenskauf

Linde hatte in den vergangenen zehn Jahren zwei wesentliche interne Finanzierungsherausforderungen zu meistern: 1999/2000 den Erwerb des schwedischen Industriegaseherstellers AGA in Höhe von EUR 3,6 Mrd. und 2006 die Akquisition der britischen BOC in Höhe von EUR 12,4 Mrd. Dazu kamen EUR 1,3 Mrd. für Pensionen und sonstige Finanzierungen. Der Erwerb von AGA erforderte für Linde, bis dahin Netto-Anleger, erstmalig eine Großfinanzierung. Die Herausforderung bestand darin, in wenigen Tagen eine Zwischenfinanzierung in Höhe von EUR 3 Mrd. mit einer Einzelbank und danach einen syndizierten Kredit in Höhe von EUR 3,6 Mrd. mit einer Bankengruppe zu vereinbaren. Der Treasury-Bereich war gefordert, kurzfristig ein tragfähiges Konzept zu erstellen und zu verhandeln, und das ohne langjährige Erfahrung mit den entsprechenden Finanzierungsinstrumenten und ohne umfassende Kenntnisse der Marktstandards. Zur Refinanzierung strebte Linde die Kapitalmarktfähigkeit an, mit den entsprechenden Ratings und einem MTN (Medium Term Notes)-Programm.

Mit Kapitalmarkt vertraut

Im Rahmen dieses Programms wurde 2000 die erste Anleihe in Höhe von EUR 1 Mrd. platziert, der viele kleinere Anleihen und Privatplatzierungen in den Folgejahren sowie eine nachrangige Anleihe und eine Wandelschuldverschreibung folgten. In dieser Phase galt es vor allem, sich in sehr kurzer Zeit mit Banken und anderen Unternehmen über Finanzierungsstrategien auszutauschen und so viele Informa-

tionen wie möglich über Marktgegebenheiten und Marktteilnehmer zu gewinnen.

Als sich Linde 2006 entschied, ein Übernahmeangebot für die britische BOC abzugeben, verfügte das Treasury-Team mittlerweile über gute Kenntnisse der Finanzierungsinstrumente und der Besonderheiten des Kapitalmarkts. Die primäre Herausforderung bestand zunächst in der Höhe des Finanzierungs-Volumens: Linde benötigte einen syndizierten Kredit in Höhe von EUR 15 Mrd., ein anspruchsvoller Betrag für ein Unternehmen in der Größenordnung von Linde. Dem Unternehmen gelang es, mehr als 50 Banken zur Beteiligung an dem Kredit mit hoher Überzeichnung zu gewinnen.

Eigenkapitalerhöhung/Hybridanleihe

Um das Rating im Investment Grade-Bereich zu halten (es erfolgte eine erwartete Abwertung um zwei Stufen), entschied sich Linde noch vor der Kartellgenehmigung, zur ersten Refinanzierung des syndizierten Kredits eine Eigenkapitalerhöhung von EUR 1,8 Mrd. vorzunehmen und gleichzeitig nachrangige Anleihen im Gegenwert von EUR 1,1 Mrd. (in EUR und GBP) zu emittieren. Diese beiden Transaktionen wurden trotz eines schwächelnden Aktien- und Hybridmarktes umgesetzt, sodass bereits zwei Monate vor dem „Closing“ der BOC-Transaktion das Kernstück der Finanzierung gesichert war. Die langfristige Finanzierung wurde durch die Emission mehrerer großvolumiger Anleihen in EUR und GBP im Jahr 2007 zu extrem niedrigen Margen komplettiert. Im Zuge weiterer Maßnahmen veräußerte Linde bis Mitte 2007 den Gabelstapler-Unternehmensteil KION sowie – im Wesentlichen aus Kartellgründen – weitere zehn Industriegasaktivitäten mit einem Unternehmenswert von insgesamt EUR 7,6 Mrd.

Finanzmarktübertreibungen

Übertreibungen an den Finanzmärkten können ein zeitweises Schließen der Kapitalmärkte oder eine nahezu völlige Zurückhaltung ►►



Dr. Sven Schneider
ist Head of Corporate
Finance der Linde AG



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

„Finanzverantwortliche sollten die Bonität und den Finanzspielraum realistisch abschätzen können.“



Linde AG: Akquisitionen erforderten neue Finanzierungsformen.

in der Kreditgewährung durch Banken zur Folge haben. Die Finanzierungsstrategie eines Unternehmens hat auch solche außergewöhnlichen Situationen einzubeziehen – durch Vereinbarung längerfristiger bestätigter Kreditlinien und Haltung eines ausreichenden Liquiditätspolsters. Natürlich hat die Liquiditätssicherung einen Preis. Um wie viel höher aber ist der Preis, wenn es für ein Unternehmen schwierig wird, Finanzierungen durchzuführen! Wichtig ist, dass die Finanzverantwortlichen die Bonität und den Finanzspielraum des Unternehmens realistisch abschätzen können, abhängig von der Branche, der Finanzpolitik und der Verhandlungsmacht an den Finanzmärkten. Die Entwicklung der jetzigen Finanzmarktkrise ist sehr unübersichtlich, da alle Marktteilnehmer – zumindest in Kerneuropa und in den USA – eine Krise dieses Ausmaßes erstmalig erleben. Viele der in den vergangenen Jahren gemachten Erfahrungen

gelten in dieser Phase nur noch eingeschränkt oder gar nicht mehr. Daher kommt es jetzt noch mehr darauf an, möglichst frühzeitig die Möglichkeiten des Marktes zur Sicherstellung der Liquidität zu nutzen. Linde hat bereits im Dezember 2008 mit der Emission einer fünfjährigen Benchmark-Anleihe bewiesen, dass der Zugang zum Kapitalmarkt auch in schwierigen Zeiten möglich ist.

2009 unterzeichnete das Unternehmen eine Forward Start Credit Facility in Höhe von EUR 1,6 Mrd. Diese wurde im Jahr 2010 durch einen vor Fälligkeit neu verhandelten syndizierten Kredit in Höhe von EUR 2,5 Mrd. abgelöst.

Positionierung für die Zukunft

Wie weit die Unterstützung einiger Euro-Länder von den stabileren Ländern künftig durchgehalten werden kann und inwieweit dazu der politische Wille besteht, entscheidet sich in der nächsten Zeit. Das bedeutet eine erhöhte Volatilität der Finanzmärkte, die mit großer Wahrscheinlichkeit noch länger anhalten wird.

Für die Unternehmen kann das nur heißen, in den nächsten Monaten alles zu unternehmen, um die Finanzierung so sicher wie möglich zu gestalten. Jetzt sind die Märkte für Unternehmensfinanzierungen noch offen. Sie sind zwar volatil, stehen aber für größere und kleinere Volumina zur Verfügung. Häufig hat es sich bewährt, in unsicheren Zeiten mehrere kleinere Transaktionen umzusetzen. ■

Erfolgsfaktoren für Kapitalmarkt-Finanzierungen:

- „Outside-View“ des Kapitalmarkts: die Interessen aller Beteiligten (Aktionäre, Banken, Anleihegläubiger und Ratingagenturen) berücksichtigen
- Aufbau gut funktionierender in- und externer, interdisziplinär besetzter Teams (Rechnungswesen, Steuern, Recht, Kommunikation, M&A und Treasury)
- Vorsichtige Einschätzung der Märkte und schnelle Umsetzung der getroffenen Finanzierungsentscheidungen: Nicht bei jeder Einzeltransaktion lassen sich alle optimistischen Konditionsvorstellungen realisieren. Hier darf man den Blick auf die Gesamttransaktion zu keinem Zeitpunkt aus dem Auge verlieren.



SCHWABE, LEY & GREINER

Prüfung

Wir gratulieren

Im Spätherbst 2010 wurden die Prüfungen zum Lehrgang „Grundlagen Treasury Management“ durchgeführt. Die Absolventen:

Yuliyana Boyadzhyska (Schwabe, Ley & Greiner), Elzbieta Dziemsza (TÜV Rheinland), Andreas Eisendle (SPAR Österr. Warenhandels-AG), Alexander Fleischmann (Schwabe, Ley & Greiner), Sven Großmann (Rhein-Neckar-Verkehr), Verena Hildebrand (Bundesimmobiliengesellschaft), Wladimir Jurk (Heraeus Holding), Josiane Kuhnt (Berlin-Chemie), Julia Lanzinger (Schwabe, Ley & Greiner), Tanja Martin (Mahle International), Ina Matthias (Rundfunk Berlin Brandenburg), Gerald Netal (RISK Experts Risiko Engineering), Johann Pendl (KNILL Energy Holding), Silvia Thumfart (VERBUND), Mike Wohlbold (Berliner Verkehrsbetriebe, BVG).

Auch 2011 werden die drei besten Absolventen des vergangenen Jahres im Rahmen des Finanzsymposiums (18.–20. Mai 2011, Mannheim) ausgezeichnet:

Platz 1: Johann Pendl, Platz 2: Gerald Netal, Platz 3: Andreas Eisendle

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

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:

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

Zielgruppe:

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

Termine 2011:

- 21.2. bis 4.3., Wien/Modul 2
- 14. bis 25.3., Potsdam/Modul 2
- 4. bis 15.4., Wien/Modul 1
- 2. bis 13.5., Frankf./Modul 1
- 19. bis 30.9., Wien/Modul 2
- 10. bis 21.10., Frankf./Modul 2
- 7. bis 18.11., Potsdam/Modul 1
- 21.11. bis 2.12., Wien/Modul 1

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

Drum prüfe, wer sich länger bindet

Mit der Beruhigung der Märkte gibt es jetzt wieder viele Alternativen der längerfristigen Finanzierung. Die Unternehmen stehen vor der Qual der Wahl.



Günther Bauer
ist Manager bei
Schwabe, Ley & Greiner

Schon die „Goldene Bilanzregel“ besagt, dass langfristige Aktiva mit langfristigen Passiva finanziert werden sollten. Diese Überlegung ist nicht die einzige, die Treasurern als Orientierung bei der Bestimmung der Finanzierungsstruktur dient. Dieser Artikel fasst zusätzliche Ansätze zusammen und liefert somit weitere Anhaltspunkte für die Auswahl der optimalen Struktur. Als Basis dafür dienen die neuesten Erkenntnisse aus der SLG-Risikotransparenzstudie 2009 (siehe Abb. 1) sowie vom Treasury Summit 2010 (s. Artikel S. 26).

Trennung zwischen Kapital- und Zinsbindung

Bevor Detailüberlegungen zur konkreten Ausgestaltung der Finanzierungsstruktur angestellt werden können, muss eine gedankliche Differenzierung zwischen Kapitalbindung und Zinsbindung vorgenommen werden: Die Entscheidung über die Kapitalbindung ist vor allem unter Liquiditätsgesichtspunkten zu treffen. Die Zinsbindung wiederum ist gemäß den Erkenntnissen des Marktrisikomanagements auszuwählen.

Langfristige Kapitalbindung ist der Standard

Als Kapitalbindung wird die Laufzeit bis zur Rückzahlung der Finanzierung bezeichnet. Während dieser Frist kann das Unternehmen frei über die Mittel verfügen und sollte sie möglichst wertschaffend einsetzen. Der primäre Fokus beim Kapitalbindungsmix liegt auf der Liquidität, wobei Klumpen in der Fälligkeitsstruktur möglichst vermieden werden sollten.

Die von SLG durchgeführte Risikotransparenzstudie 2009 zeigt, dass die untersuchten Unternehmen bei der Kapitalbindung primär auf langfristig gebundenes Kapital setzen. Der Median von 82% langfristig und 18% kurzfristig spiegelt diese Ausrichtung eindeutig wider. Die nähere Analyse zeigt, dass dennoch einige wenige einen sehr hohen kurzfristigen Finanzierungsanteil aufweisen.

Neben der Diversifikation der Laufzeiten und somit der Vermeidung von Klumpenrisiken gilt es auch, die weiteren Finanzierungsparameter breit zu fächern.

Die Zinsbindung als Risiko-Management-Entscheidung

Die Zinsbindung ist der Zeitraum, über den der Zinssatz der Finanzierung konstant bleibt. Die Wahl der Zinsbindung ist immer im Spannungsfeld zwischen Kosten und Risiko zu treffen. Dabei stehen die Planungsunsicherheit durch eine variable Finanzierung und die Opportunitätskosten einer fixen Finanzierung einander gegenüber. Beide gilt es also gemäß der eigenen Risikokapazität zu kombinieren. Dies ist Aufgabe des Risiko-Managements und richtet sich danach, was das Unternehmen an Risiko verträgt.

Bei der Zinsbindung zeigt sich in der Risikotransparenzstudie ein sehr differenziertes Bild. Aufgrund von unterschiedlichen Darstellungsvarianten bzw. fehlenden Angaben kann kein Vergleich der Unternehmen durchgeführt werden. Alle historischen Analysen zeigen, dass eine kurzfristige Zinsbindung über einen lan-

Abb. 1: Diversifikation der Finanzierungsstruktur

Laufzeiten (Kapitalbindung), Instrumente, Märkte und Kontrahenten sollten möglichst breit ausgewählt werden (im Beispiel anhand eines Musterunternehmens nach dem Schulnotensystem bewertet), um die Stabilität der Finanzierungsstruktur zu erhöhen. Bei den Bedingungen (z. B. Covenants) hingegen gilt es Einheitlichkeit anzustreben (Bewertung daher gemäß umgekehrtem Schulnotensystem).

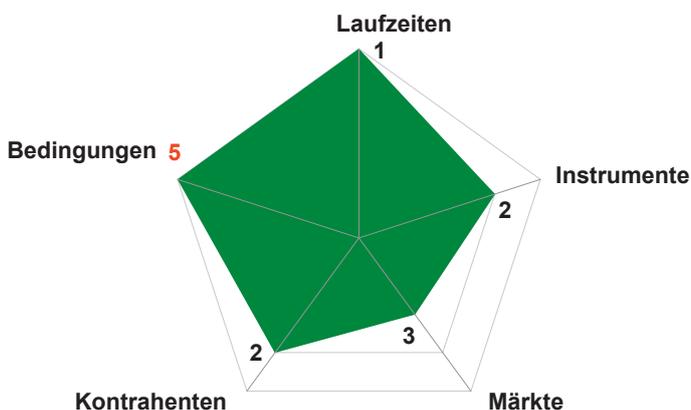
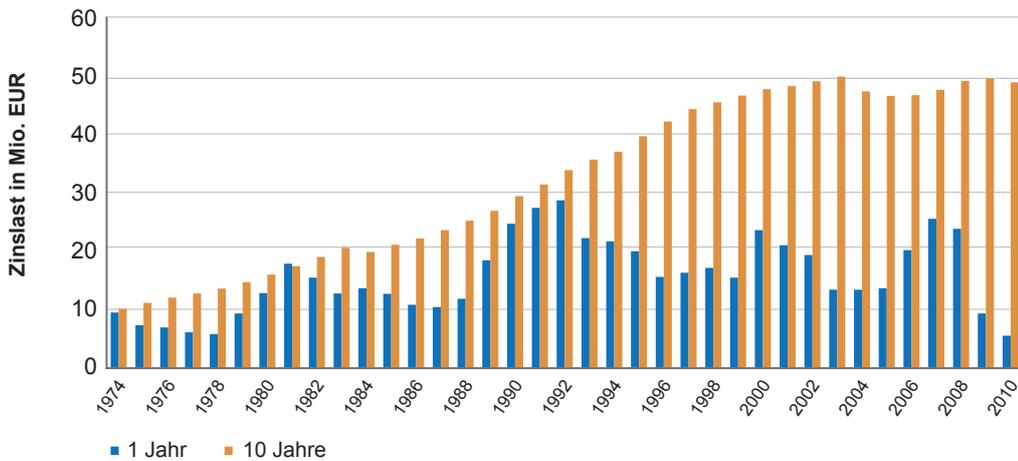
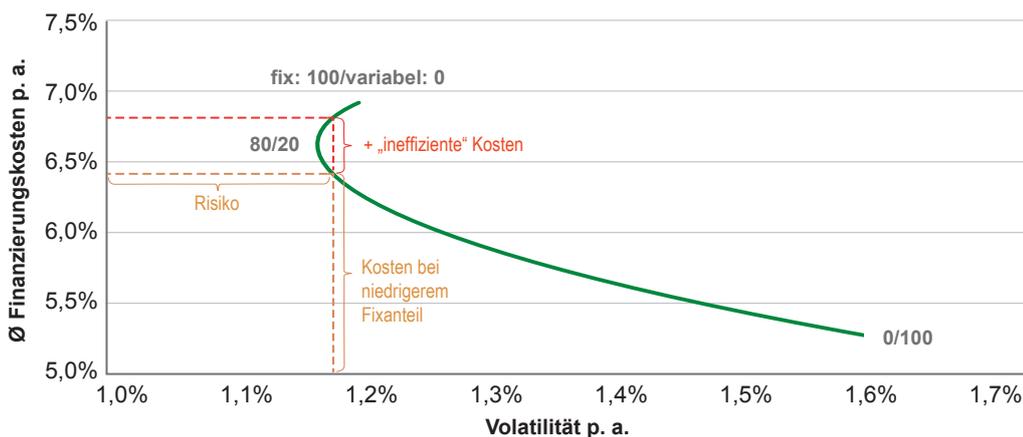


Abb. 2: Kurzfristige Zinsbindungen – günstiger, aber volatiler

Die Grafik zeigt die Zinslast von Darlehen in Höhe von EUR 100 Mio. bei einjähriger bzw. zehnjähriger Zinsbindung im Vergleich. Die Annahme ist, dass über die gesamte Darlehensfrist (bis 2010) Kapital und Zinsen nicht gezahlt werden.

**Abb. 3:** Effizienzkurve der Zinsbindungen

Die Grafik veranschaulicht das Kosten-Rendite-Verhältnis von unterschiedlichen Verhältnissen an fixer/variabler Zinsbindung. Es zeigt sich eindeutig, dass zu viel fixe Zinsbindung zu ineffizienten Portfolios führt.



gen Zeitraum zu einer geringeren Zinsbelastung (Kosten) als bei einer langfristigen geführt hätte. Dafür ist aber die Schwankungsbreite der Zahlungen (Risiko) viel höher (s. Abb. 2).

Nur nicht zu fix

Je nachdem, welcher Punkt im Kosten-Risiko-Kontinuum gewählt werden soll, ergeben sich unterschiedliche Abstufungen zwischen den beiden Extremen – alles variabel oder alles fix. Diesbezügliche Auswertungen zeigen jedoch, dass nicht alle Punkte effiziente Portfolios darstellen.

Durch die Wahl eines zu hohen Fixanteils (über 80%) erhält man ein Risiko, das man mit einem geringeren Fixanteil auch zu niedrigeren Kosten erreichen könnte (s. Abb. 3). Das bedeutet, dass eine Beimischung eines variablen Zinsbindungsanteils von mindestens 20% aus Zinsrisikogesichtspunkten in allen Fällen rat-

sam erscheint. Es gibt also nicht DIE optimale Finanzierungsstruktur für Unternehmen. Hilfestellungen in Bezug auf die zu treffende Entscheidung können Sie aus einem Unternehmensvergleich, der Fachliteratur oder theoretischen Analysen beziehen. Der wichtigste Baustein muss jedoch immer die Analyse Ihres Unternehmens selbst in Bezug auf Risiko und Liquidität sein. ■

SLG-Risikotransparenzstudie

Schwabe, Ley & Greiner hat die Geschäftsberichte von 86 „Corporates“ aus DAX, MDAX, SMI und ATX danach bewertet, wie transparent finanzielle Risiken und der Umgang mit ihnen dargestellt sind. Die Ergebnisse der Risikotransparenzstudie können unter slg@slg.co.at angefordert werden.

Finanz-Management im Brennpunkt

Über 1.000 Teilnehmer informierten sich während des Mittelstandstags FrankfurtRheinMain in der IHK Frankfurt über aktuelle Strategien, Finanzierungsfragen und Innovations-Management.



Thomas Stetz

ist stv. Geschäftsführer der IHK Frankfurt, Finanzplatz, Unternehmensförderung, Starthilfe

Die wirtschaftliche Situation des Mittelstands im IHK-Bezirk Frankfurt ist höchst erfreulich“, sagte IHK-Präsident Dr. Mathias Müller bei der Eröffnung des 9. Mittelstandstags FrankfurtRheinMain im Oktober 2010. Dank seiner traditionellen Stärke habe sich der Mittelstand auch in der Krise als Erfolgsmodell erwiesen. Dennoch trieb die Vertreter mittelständischer Unternehmen im Dialog mit den Kapitalgebern eine Sorge um: Basel III könne als Argument für Zinserhöhungen dienen oder gar zum Kredithindernis werden.

Zwar berichteten viele Unternehmen, dass die nachhaltig gute konjunkturelle Entwicklung sich nun auch in einer entspannteren Finanzierungssituation zeige, und sprachen von verbesserten Kreditbedingungen. Trotzdem: Kleine Unternehmen stehen immer noch vor besonders ausgeprägten Kredithürden. Dies gilt ebenso für das verarbeitende Gewerbe, insbesondere für den Maschinenbau, wo die Anforderungen an Kredite höher liegen als in der Gesamtwirtschaft. Gut aufgestellte mittelständische Unternehmen dagegen werden von Kreditinstituten regelrecht umworben.

Genug Puste?

Die Gespräche beim Mittelstandstag zeigten, dass Unternehmen trotz guter Auftragslage im beginnenden Aufschwung oftmals die Puste ausgeht. „Schuld“ ist die häufig fehlende Liquidität der krisengeschwächten Unternehmen. Probleme bei der Betriebsmittelfinanzierung sind immer noch ein Hauptgrund für verschlechterte Kreditkonditionen. Sehr gut besucht war deshalb das Forum „Was ist gutes Finanz-Management? Zehn Gebote für den Umgang mit Liquidität“, das von Schwabe, Ley und Greiner ausgerichtet wurde.

Die Podiumsdiskussionsrunde „Unternehmensfinanzierung nach der Krise – fit für die Zukunft“ thematisierte die Anforderungen an das Finanz-Management im Allgemeinen und die Unternehmensfinanzierung im Besonderen.

Neben einer passenden Eigenkapitalausstattung müssen auch kleine Unternehmen zunehmend eine hohe Professionalität demonstrieren: Eine kreditgebende Bank erwartet neben uneingeschränkter Offenheit, vollständiger Transparenz und konsistenten Informationen auch unternehmerische Visionen und ein professionelles Management. Nur so lässt sich nachhaltig Vertrauen schaffen, die Basis einer jeden Kreditbeziehung.

Finanzierung laufend optimieren

Die Unternehmen sind also aufgerufen, ihre eigenen Strukturen, Ziele und die Ausrichtung regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und stetig an den Stellschrauben der Optimierung zu arbeiten. Die IHK Frankfurt unterstützt ihre Mitglieder in allen Fragen des Finanz-Managements. Der im letzten Jahr gegründete Arbeitskreis Mittelstandsfinanzierung unter Mitarbeit von SLG hat sich dabei zum Ziel gesetzt, Unternehmen in diesen Fragen zu unterstützen, Knowhow zu vermitteln und die Zusammenarbeit von Banken und Unternehmen zu fördern. ■



Mittelstandstag FrankfurtRheinMain:

Größter Mittelstandstag in der Region und der Treffpunkt für Unternehmer. Über 50% Vertreter mittelständischer Unternehmen und über 50 Referenten aus Wirtschaft und Politik.

Nächster Termin: 27. Oktober 2011

Informationen zum Arbeitskreis Mittelstandsfinanzierung der IHK Frankfurt: www.frankfurt-main.ihk.de/ak-mittelstandsfinanzierung

„Probleme bei der Betriebsmittelfinanzierung sind immer noch ein Hauptgrund für verschlechterte Kreditkonditionen.“



Alle SLG-Veranstaltungen 2011 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management		30.–31.					10.–11.		
Derivate in der Bilanz								10.–11.	
Derivative Instrumente					9.–10.				5.–6.
Excel im Finanz-Management					7.–8.	14.–15.			
Liquiditätsplanung und -vorsorge				10.–11.			5.–6.		
Portfolio-Management							4.–5.		
Treasury-Assistenz					20.–22.			7.–9.	
Treasury Operations				4.–5.			12.–13.		
Treasury-Revision								15.–16.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management				30.5.–1.6.			18.–20.		
Währungsrisiko-Management				30.–31.			18.–19.		
Working Capital Management – NEU!				2.–3.		12.–13.			
Zinsrisiko-Management				31.5.–1.6.			19.–20.		
Zukunft des Cash Managements – NEU!				26.				17.	
Lehrgänge Österreich (Wien)									
37. Lehrgang Grundlagen Treasury Management	M2: 21.2.–4.3.								
38. Lehrgang Grundlagen Treasury Management			M1: 4.–15.			M2: 19.–30.			
39. Lehrgang Grundlagen Treasury Management								M1: 21.11.–2.12.	
Treasury-Prüfung		25.					21.		
Seminare Deutschland (Frankfurt oder München)									
Cash Pooling (München)	15.								
Cash- und Finanz-Management					8.–9.			23.–24.	
Excel im Finanz-Management					21.–22.			9.–10.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge				26.–27.				9.–10.	
Treasury-Assistenz				11.–13.			4.–6.		
Treasury Operations				24.–25.				23.–24.	
Treasury-Revision							18.–19.		
Währungs- und Zinsrisiko-Management			12.–14.					15.–17.	
Währungsrisiko-Management			12.–13.					15.–16.	
Working Capital Management – NEU!					6.–7.		17.–18.		
Zinsrisiko-Management			13.–14.					16.–17.	
Zukunft des Cash Managements – NEU!				4.			20.		
Lehrgänge Deutschland									
Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Frankfurt)				M1: 2.–13.			M2: 10.–21.		
Lehrgang Grundlagen Treasury Management (Berlin)		M2: 14.–25.						M1: 7.–18.	
TreasuryExpress (München)					27.6.–1.7.			28.11.–2.12.	
Treasury-Prüfung (Frankfurt)								11.	
Treasury-Prüfung (Berlin)				6.					
Finanzsymposium (Mannheim)									
23. Finanzsymposium				18.–20.					
Online-Seminare									
Inhalte und Termine unter www.slg.co.at/online-seminare									
Treasury Roundtables									
Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables									

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:

Forschung im Dialog mit der Praxis

445 Unternehmen nahmen an einer Umfrage zur betrieblichen Liquiditätsreservpolitik teil – Ergebnisse und Beispiele eines überfälligen Perspektivenabgleichs zwischen Theorie und Unternehmensrealität.



Edith Leitner

ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner und derzeit Doktorandin an der Wirtschaftsuniversität Innsbruck

Terminologische Konfusion um einen scheinbar klaren Begriff

Liquiditätsreserven dienen aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive immer demselben Zweck: die jederzeitige Zahlungsfähigkeit und damit den Fortbestand eines Unternehmens zu gewährleisten. Trotz dieser allgemeingültigen Mindestanforderung an das betriebliche Liquiditätsrisiko-Management existiert weder in der Forschungsliteratur eine vollumfängliche Begriffsdefinition noch hat sich in der Praxis eine einheitliche Sprachregelung etabliert. Während für eine Gruppe von teilnehmenden Unternehmen der Begriff eine Funktion beschreibt, wie beispielsweise „die Fixkosten des Konzerns für die nächsten 18 Monate abzudecken“, scheint eine andere Gruppe in Instrumentenkategorien zu denken: „Zusätzlich zur Liquidität halten wir auch fest zugesagte Kreditlinien bei Banken als Quasi-Liquiditätsreserven.“ Nichts davon ist falsch, doch wäre eine klarere inhaltliche Abgrenzung wünschenswert!

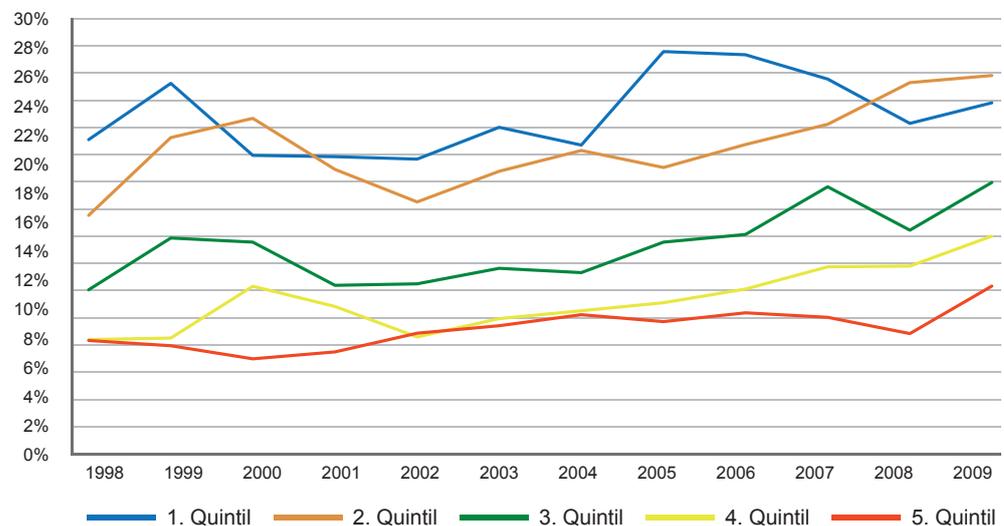
Forschungsirrtum: Liquiditätsreserven = liquide Mittel

Zu den wichtigsten Liquiditätssicherungsinstrumenten zählen liquide Mittel und schriftliche Kreditlinien mit fixer Laufzeit, wobei der Anteil liquider Mittel an der Bilanzsumme bei Unternehmen mit eingeschränktem Zugang zu externem Kapital, wie kleineren Unternehmen oder Gesellschaften ohne Rating, aus Vorsichtsaspekten höher ist. Für diese Firmen sind auch schriftlich vereinbarte Kreditlinien mit einer Laufzeit „bis auf Weiteres“ von größerer Bedeutung.

Die nach Unternehmensgröße differenzierte Darstellung des Anteils liquider Mittel an der Bilanzsumme unterstreicht exemplarisch, welche Rolle Einschränkungen des Zugangs zu externem Kapital für die betriebliche Liquiditätsreservpolitik spielen: Die kleinsten Unternehmen (1. Quintil) weisen im Zeitraum von 1998 bis 2009 mit einem Median von 19% die höchsten Liquiditätsquoten auf. Mit zuneh-

Abb.: Entwicklung durchschnittlicher Liquiditätsquoten differenziert nach Größenquintilen

Mittelwert der Liquiditätsquote $\text{liquide Mittel}/\text{Bilanzsumme}$: Die durchschnittliche, in reale Werte umgerechnete Bilanzsumme im 1. Quintil beträgt EUR 6 Mio. und im 5. Quintil rund EUR 3,2 Mrd.



„Unternehmen mit eingeschränktem Zugang zu externem Kapital halten höhere Reserven.“

mender Unternehmensgröße und einem annehmegemäß leichteren Zugang zu externem Kapital sinkt der Anteil liquider Mittel und erreicht in der Gruppe der größten Unternehmen (5. Quintil) einen Median von 8%.

Praxisirrtum: Falscher Optimismus in Bezug auf Instrumentensicherheit

Ungeachtet ihrer variierenden vertraglichen Ausgestaltung werden beispielsweise schriftliche Kreditlinien mit fixer Laufzeit von der Praxis – ähnlich wie liquide Mittel – als tendenziell sicherer Liquiditätsreservebaustein klassifiziert, was den häufig vereinbarten Finanzrelationen oder Material Adverse Change-Klauseln nur bedingt Rechnung zu tragen scheint. Auch Unternehmen mit einem leichteren Zugang zu Finanzierungen bewerten ihre Liquiditätsreserveinstrumente ähnlich. Einzige Ausnahme sind mündlich vereinbarte Kreditlinien: Diese werden von 52% der Unternehmen mit leichterem Kapitalmarktzugang als tendenziell unsicher klassifiziert, während in der gesamten Stichprobe nur 37% der Firmen die Sicherheit dieses Instrumententyps in einem

Liquiditätsbedrohungsszenario anzweifeln. Die Begründung dafür könnte in einem in der Literatur als „Liquiditätsillusion“ bezeichneten Phänomen liegen.

Die Finanzkrise als Zäsur in der betrieblichen Liquiditätsreservepolitik?

Der Einfluss der Finanzkrise auf betriebliche Liquiditätsreserven war erstaunlich gering, wie auch die Entwicklung der Anteile liquider Mittel an der Bilanzsumme (s. Grafik S. 18) erahnen lässt. Nur 38% der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass durch die jüngste Krise konkrete Anpassungsmaßnahmen, wie eine Ausweitung der Reservehöhe, erforderlich waren. Zudem spricht ein Vergleich der wesentlichen Reservebestandteile mit Referenzgrößen aus der Literatur dafür, dass sich die Reservevolumina mittlerweile wiederum auf einem Vorkrisenniveau stabilisiert haben: Der Median des Quotienten aus schriftlich kommittierten Kreditlinien und der Bilanzsumme liegt bei 15%, während der Median des Anteils liquider Mittel an der Bilanzsumme 8% beträgt. ■

Quellenangabe: Die Datengrundlage dieser Untersuchung stammt aus einer detaillierten Online-Erhebung, die im Sommer 2010 von der Universität Innsbruck in Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner durchgeführt wurde. Mit 445 teilnehmenden Unternehmen liegt die Rücklaufquote dieser Studie bei 10%. Die Bilanzdaten wurden aus Reuters Knowledge entnommen.

Sonnige Zeiten für Ihr Treasury
mit Services von BELLIN

BELLIN
■ ■ ■ ■

Aufbruch !

ASP & SaaS
Hosting
Local Support
Marktdaten
Consulting
... und natürlich Software

treasury matters

www.bellin.de

Das Finanzforum für die Wirtschaft

23. Finanzsymposium

18.–20. Mai 2011 in Mannheim



Veranstalter

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

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

Veranstaltungsort

m:con Rosengarten Mannheim
Rosengartenplatz 2
D-68161 Mannheim

Tel.: +49-621-4106-0
Fax: +49-621-4106-441
www.mcon-mannheim.de

Mittwoch, 18. Mai 2011 – Beginn: 13:00 Uhr

- Gastreferat:** ● Friedrich Merz: Steuer- und Wirtschaftspolitik in Deutschland
- System-Foren:** ● Neue Wege in der Bankenkommunikation
● Treasury-System implementiert – und dann?
● Treasury Reporting
- Workshops:** ● Fallstudien und Systempräsentationen von Anbietern



Donnerstag, 19. Mai 2011 – Beginn: 9:00 Uhr

- Podiumsdiskussionen:** ● Best Practices im Treasury 2011
● CFO – am finanziellen Steuerrad des Unternehmens
- Workshops:** ● Vorträge und Kunden-Workshops von Banken

Freitag, 20. Mai 2011 – Beginn: 9:00 Uhr / Ende: 13:00 Uhr

- Gastreferat:** ● Otmar Issing: Euro – zwischen nationalen Egoisten und gemeinschaftlicher Vernunft
- Preisverleihungen:** ● Beste Absolventen der Treasury-Prüfung 2010
- Treasurer-Foren:** ● Die Zukunft des Finanz-Managements
● Finanzielles Risiko-Management umgesetzt!
● Cash Management-Konzepte in der Praxis
- Gewinnverlosung:** ● VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen



HAUPTSPONSOREN

COMMERZBANK 



Deutsche Bank

J.P.Morgan



Landesbank Baden-Württemberg

Treasury-Sponsoren



HSBC  Trinkaus



System-Sponsoren



Richtlinien nicht nur auf dem Papier

Compliance im Treasury: Gesetzliche und betriebliche Vorgaben betreffen auch die Aktivitäten und Prozesse des Treasury. Sie sollten externer und interner Überprüfung standhalten.



Alexander Fleischmann
ist Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

Richtlinien einzuhalten gehört, so meint man, zum guten Ton in der Geschäftsgesellschaft. Wird gegen diesen guten Ton verstoßen, erfährt das die Öffentlichkeit, wenn von Schwarzgeldzahlungen oder Missbrauch von Insiderwissen die Rede ist. Im Unternehmensalltag freilich ist solch krasses Fehlverhalten die Ausnahme; vielmehr sollen Regelungen dazu dienen, die Sicherheit, Effizienz und Prüfbarkeit von Strukturen und Prozessen zu gewährleisten.

Compliance bedeutet die Einhaltung relevanter Gesetze, Richtlinien, interner Standards und freiwilliger Kodizes. Diese können – beispielsweise im Hinblick auf Umweltbelange – je nach Branche variieren, während die Regelungen in den Bereichen Finanz-Management, Arbeitsrecht oder Vergaberecht unabhängig von der operativen Tätigkeit für alle weitgehend gleich lauten.

Was den Unternehmensbereich Treasury betrifft, schreiben die gesetzlichen Anforderungen vor, geeignete Maßnahmen zu treffen, um „den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen“ früh zu erkennen (s. Kasten S. 24 „Der Arm des Gesetzes“). Diese Entwicklungen könnten etwa in der Überschreitung tragbarer Risikolimits, der Bonitätsverschlechterung von Kontrahenten oder einer Ver-

schlechterung der Liquiditätslage bestehen. Als Mittel zur „Früherkennung“ haben daher vor allem die Treasury-Funktionen Liquiditätsplanung, Risikolimitierung und -überwachung sowie das Finanzberichtswesen an Bedeutung gewonnen; in Richtlinien gegossen, stellen sie einen essenziellen Teil des Treasury-Regelwerks dar. Mit der bloßen Existenz von Richtlinien ist es allerdings nicht mehr getan: Zunehmend interessieren sich interne Revisoren und externe Prüfer dafür, ob diese auch eingehalten werden. Franz Kalleitner, Treasurer des österreichischen Cellulosefaserproduzenten Lenzing AG, bestätigt die Bedeutung „gelebter“ Richtlinien: „Man benötigt einen Prozess zur Überprüfung, ob die Vorgaben eingehalten werden“ (s. Interview S. 24).

Richtlinien gestalten und leben

Um auch die Konzernunternehmen in die Pflicht zu nehmen, sollte man sie regelmäßig „erinnern“: Ein Katalog unternehmensindividueller Aussagen, beispielsweise als Anhang zur Treasury-Richtlinie ausgestaltet, ist dazu geeignet. So kann man die regional Verantwortlichen bestätigen lassen, dass allen Mitarbeitern die Richtlinien zur Verfügung stehen und kommuniziert wurden. Somit gilt keine Ausrede mehr, sollten die Gesellschaften gegen die ►►



Sichere und prüfbare
Strukturen: Regelungen
als Grundlage.



SCHWABE, LEY & GREINER

NEU!

PRIX | Portfolio-Risiko-Index

Kennen Sie Ihr Risiko?

Das Barometer für das Gesamtrisiko: Finanzrisiken erkennen und sinnvoll sichern

- Wie sichern Sie Ihre Risiken: effektiv oder effizient?
- Zu teuer oder gar kontraproduktiv?
- Und könnte es sein, dass Sie mit weniger Sicherung sogar mehr Sicherheit erlangen?
- Oder gar nicht sichern müssen?

Der **PRIX** (Portfolio-Risiko-Index) von SLG gibt Auskunft über die „Risiko-Großwetterlage“.

Monatlich aktuell auf www.slg.co.at

Anhand typischer Risikofaktoren bildet der PRIX das **Gesamtrisikoportfolio** eines klassischen Exportunternehmens ab. In einfachen Szenarien veranschaulicht er, wie sich Sicherungsmaßnahmen auf die Risikosituation des Unternehmens auswirken.

Mit minimalem Aufwand können Sie überprüfen, ob Ihre Risikostrategie sinnvoll ist. Denn auch im professionellen Risiko-Management gilt: **Weniger ist oft mehr!**

Gerne zeigen wir Ihnen den PRIX persönlich und erstellen das für Ihr Unternehmen maßgeschneiderte, individuelle Risikobarometer:

Deutschland und international:

Österreich und Schweiz:

Jochen Schwabe

js@slg.co.at

Martin Winkler

mw@slg.co.at

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien

Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15

E-Mail: slg@slg.co.at, www.slg.co.at

Richtlinie verstoßen. Schwabe, Ley & Greiner hat mit den Treasury-Abteilungen zahlreicher Konzerne umfassende und betrieblich sinnvolle Regelungen gestaltet. Wir stellen sicher, dass diese von den Gesellschaften verstanden und eingehalten werden können. Wir stehen der internen Revision bei der Prüfung des Treasu-

ry zur Seite und können das Compliance-Berichtswesen technisch unterstützen: Mit unserer „Treasury Informationsplattform“ (T.I.P.) lässt sich der Compliance-Katalog über eine Web-basierte Plattform zentral bereitstellen und dezentral beantworten. ■

Kontakt: slg@slg.co.at



Franz Kalleitner
ist Treasurer der
Lenzing AG

„Starkes Kontrollsystem“

Bei der Lenzing AG wurde ein verbindliches Bekenntnis zu Compliance notwendig.

Seit wann befassen Sie sich mit Compliance?

Seit unserer Erstnotierung 1985 stehen Transparenz und die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften im Zentrum. Wir haben 2009 erstmals einen Corporate Governance-Bericht vorgelegt und unterwerfen uns ab dem Geschäftsjahr 2010 auch formal dem „Österreichischen Corporate Governance Kodex“.

Und unternehmensweit?

Im Treasury kam das Thema Compliance 2004 durch die Akquisition eines Teilkonzerns, der in einen internationalen Konzern eingebettet war, auf uns zu. Seit damals befinden wir uns in einer bis heute andauernden Expansionsphase. Nach einer Tochtergesellschaft in Indonesien kamen Standorte in England, den USA, Deutschland, Tschechien und China dazu. Damit wurden vormals eher übersichtliche Strukturen komplexer; eine Vielzahl neuer Mitarbeiter musste integriert werden. Statt persönlichem gab es oft nur noch Kontakt via Telefon bzw. E-Mail. Da kamen uns die Compliance-Erfahrungen der neuen Kollegen sehr entgegen. Deren Knowhow half bei der Erstellung eines

Fragenkatalogs, mit dem wir Compliance im Treasury überwachen.

Wer regelt was?

Der Vorstand und seine Stabsstellen übernehmen für die operativen Einheiten umfangreiche Steuerungs- und Controlling-Aufgaben im Rahmen eines internen, alle Standorte umfassenden Kontrollsystems. Die Aufbau- und Ablauforganisation der Lenzing AG ist durch ein stark ausgeprägtes und umfangreiches Regelwerk gekennzeichnet. Dies stellt die Basis für ein starkes Kontrollumfeld und Kontrollsystem dar. Die Überwachung der Einhaltung dieser Regelungen liegt in der Verantwortung des jeweils zuständigen Business Unit oder Corporate Center Managements.

Wer ist für das Thema Compliance verantwortlich?

Neben einer eigenen Compliance-Verantwortlichen sind die Finanzabteilung, das Risiko-Management und das Legal Management eingebunden.

Findet es sich explizit in Ihren Treasury-Richtlinien wieder?

Schriftlich formulierte Richtlinien entstanden in diesem Jahr im Zusammenhang mit einer Review sämtlicher bestehender Treasury-Richtlinien. Die Ausrollung soll im Frühjahr 2011 durch eine Veranstaltung in der Konzernzentrale erfolgen. Dabei wird dem Thema Compliance eine wichtige Rolle zuteil. Neben dem Treasury sollen auch die Bereiche Tax, Law, Versicherung und Risiko-Management durch das „Compliance-Zertifikat“ in Form einer halbjährlichen Aussendung durch das Legal Management abgedeckt werden

Nutzen Sie zur Unterstützung IT-Systeme?

Die Informationen zur Compliance-Richtlinie, die Mandate und die entsprechenden Maßnahmen und Einrichtungen des Legal Managements sind via Lenzing-Intranet zugänglich. ■

„Der Arm des Gesetzes“ – Compliance im Treasury

Für das Finanz-Management (beispielhaft eines deutschen Unternehmens) existieren neben internen Regelungen wie Richtlinien oder Arbeitsanweisungen gesetzliche Vorgaben laut AktG und HGB. An dieser Stelle sei der vielzitierte § 91 Abs. 2 des AktG (KonTraG) erwähnt; er besagt, dass der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen hat (etwa die Einrichtung eines Überwachungssystems), um Entwicklungen, die den Fortbestand der Gesellschaft gefährden könnten, früh zu erkennen. Dieser Paragraph wird zusätzlich über § 317 Abs. 4 HGB für börsennotierte Unternehmen insofern verschärft, als im Rahmen der Wirtschaftsprüfung beurteilt werden muss, ob der Vorstand geeignete Maßnahmen getroffen hat und ob das Überwachungssystem seine Aufgaben erfüllen kann. Auch mehrere EU-Richtlinien thematisieren die Überwachung und Wirksamkeit interner Kontroll-, Revisions- und Risiko-Management-Systeme.

Der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ bemerkt dazu: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch die Konzernunternehmen hin (Compliance).“



„Der Eintritt in neue Märkte ist mit vielen Herausforderungen verbunden. Das Management von Geld- und Handelsströmen ist für uns keine.“

Wir von der Citi bieten Ihnen mit unseren Treasury and Trade Solutions die Erfahrung und Expertise für den erfolgreichen Ausbau Ihrer Geschäftsaktivitäten - vor Ort und weltweit.

Ein erfolgreicher Markteintritt setzt Vor-Ort-Kenntnisse und -Erfahrungen voraus. Bei Citi arbeiten in mehr als 90 Ländern eigene Experten, die über ein tiefgreifendes Verständnis der globalen, regionalen und örtlichen Marktgegebenheiten verfügen. Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir maßgeschneiderte Lösungen und können so die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens steigern, Betriebsmittel freisetzen und Ihren Umsatz erhöhen. Mit unserem globalen Netzwerk, unseren zukunftsorientierten Lösungen und unserer Kompetenz vor Ort erzielen wir für Sie Wettbewerbsvorteile - Wie, erfahren Sie unter transactionservices.citi.com.

Citi never sleeps™



„Gipfeltreffen“ in Saalfelden

Die Treasury-Abteilungen renommierter Unternehmen unterzogen sich einem Vergleich und stellten sich die Frage, ob ihr Treasury Best Practices entspricht – oder warum nicht.



Sonja Hüther
ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner

Wie die Unternehmen selbst unterliegen auch die Treasury-Abteilungen einem Wandel. Ständige Verbesserung und der Blick über den Zaun – also über die eigenen Konzernstrukturen hinweg – sind maßgeblich, um Schritt halten zu können. Das sind die Beweggründe, die Unternehmen im regelmäßig stattfindenden „Treasury Summit“ von SLG zusammenführen. Ziel des Treasury Summit ist es, eine solide Entscheidungsbasis für die Weiterentwicklung der Treasury-Funktionen zur Verfügung zu stellen. Dazu analysiert SLG gemeinsam mit den Unternehmen das gesamte Treasury. Management in strukturierter Form. Die Ergebnisse werden in anonymisierter Form in einem Workshop besprochen bzw. werden den einzelnen Unternehmen individuell kommentiert zur Verfügung gestellt.

Ergebnisse 2010

Der Treasury Summit 2010 kam am 11. und 12. November im österreichischen Saalfelden mit einem eineinhalbtägigen Workshop zu einem erfolgreichen Ende (Teilnehmer und Inhalte s. Kästen). Die Teilnehmer erhielten zahlreiche Anregungen zur zukünftigen Ausgestaltung des Treasury Managements konnten sich aber auch davon überzeugen, was im eigenen Unternehmen bereits gemäß (oder nahe) Best Practices umgesetzt wird. Jedes Unternehmen stellte als

Der Treasury Summit 2010 fand im Brandlhof im Salzburger Saalfelden statt.



Treasury Summit 2010: die Teilnehmer

Neun Unternehmen mit einem Umsatz zwischen EUR 1,2 und 10 Mrd. und professionell ausgestatteten Treasury-Abteilungen entsendeten insgesamt 16 Teilnehmer zum Workshop.

- Autobahnen- und Schnellstraßen Finanzierungs-AG
- Beiersdorf AG
- BSH Bosch & Siemens Hausgeräte GmbH
- Freudenberg & Co. KG
- Giesecke & Devrient GmbH
- Porsche Corporate Finance GmbH
- Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG
- Schaeffler GmbH
- Sulzer AG

zusätzlichen Input ein Spezialthema vor – etwa ein kürzlich realisiertes Projekt oder einen besonders interessanten Steuerungsansatz.

Die Erhebung und der systematische Abgleich haben nicht nur jedem einzelnen Unternehmen gezeigt, wo es momentan steht, sondern sie spiegeln auch gut den Status quo im Treasury Management wider.

Status quo und Treasury Trends

Der diesjährige Treasury Summit zeigte einmal mehr, dass Treasury Management eine klare Zentralfunktion ist. Die Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und Konzerngesellschaften ist zwar nicht immer gleich, jedoch stets klar definiert. Sicherheitsstandards werden ernst genommen. Das zeigt sich an der Aufgabenverteilung in der Abteilung und darin, dass Vertretungsregelungen oder das Vier-Augen-Prinzip durchgehend definiert sind. Nur selten umgesetzt ist jedoch eine vom Handel unabhängige Stelle, die Abweichungen an die übergeordnete Ebene berichtet. Die organisatorischen Regelungen finden sich meist auch in den Benutzerberechtigungen beim Einsatz von Treasury Management-Systemen wieder. Systemunterstützung ist mittlerweile ►►



Treasury Summit 2011

Wie stark ist Ihr Treasury?

Entspricht Ihr Treasury Best Practices? Und wie machen es die anderen?

Wir helfen Ihnen, diese Fragen zu beantworten: Im Rahmen des „Treasury Summit“ von Schwabe, Ley & Greiner erhalten Sie ein Treasury Benchmarking – sorgsam entwickelt und auf aktuelle Anforderungen zugeschnitten.

Inhalte:

- Organisation, Regelwerk, Systeme, Methoden im Treasury Management

Methodik:

- anonymisierter und systematischer Vergleich
- strukturierter Abgleich mit Mindestanforderungen und den aktuellen Best Practices

Ergebnisse:

- fundierte Entscheidungsgrundlage für die inhaltliche Weiterentwicklung der Treasury-Funktionen
- intensiver Gedankenaustausch mit Treasury-Kollegen
- individuelle Präsentation Ihrer Ergebnisse

Mehr als 30 Konzerne mit professionellen Treasury-Abteilungen haben seit 2008 an unseren Treasury Summits teilgenommen.

Die nächste Treasury Summit-Runde startet im Frühsommer 2011!

Kontakt: slg@slg.co.at

Unsere marktverantwortlichen
Partner beraten Sie gern:



Deutschland und
international:

Jochen Schwabe
js@slg.co.at



Österreich und
Schweiz:

Martin Winkler
mw@slg.co.at

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien
Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: slg@slg.co.at, www.slg.co.at

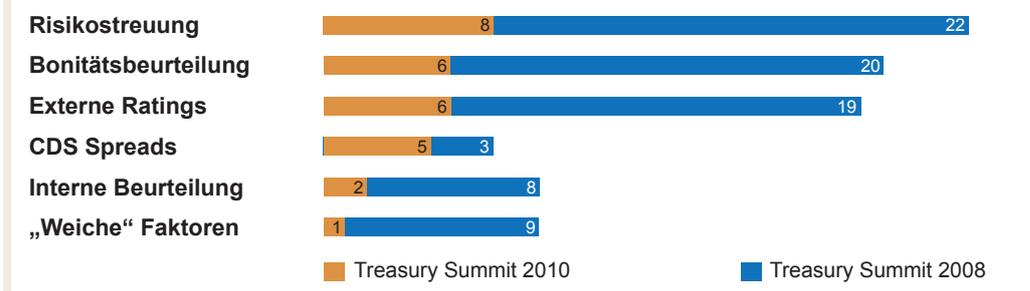
„Die laufende Optimierung im Cash Management und die Schaffung von Transparenz sind weiterhin Arbeitsschwerpunkte.“



Julia Lanzinger
ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner

Abb. 1: Steuerung des Kontrahentenrisikos im Vergleich zu 2008

30 Summit-Teilnehmer steuern das Risiko aus Kontrahentenausfällen – 8 (von 9) im Jahr 2010 und 22 (von 24) im Jahr 2008. Zur Bonitätsbeurteilung werden verstärkt auch CDS Spreads herangezogen. Absolut betrachtete Spreads liefern oft eine im Vergleich zu den offiziellen Ratings irrational hohe Ausfallwahrscheinlichkeit. Einige Teilnehmer verwenden daher eigene CDS-Indizes, die als Vergleichsmaßstab für die relevante Bank herangezogen werden.



ein Standard, häufig werden die Möglichkeiten jedoch nicht umfassend genutzt. Ein eindeutig führendes System gibt es nicht. Um der Fülle der Treasury-Tätigkeiten einen Rahmen zu geben und um der Professionalität des Treasury Management Ausdruck zu verleihen, hat sich mittlerweile ein schriftliches Treasury-Regelwerk durchgesetzt. Ist eine interne Revision vorhanden, werden die Vorgaben und ihre Umsetzung auch von ihr geprüft.

Banken auf dem Prüfstand

Wie schon in den vergangenen Jahren liegt ein Arbeitsschwerpunkt von Treasury auf dem Cash Management. Angestrebt werden die laufende Optimierung und die Schaffung von Transparenz. So wird beispielsweise im Rahmen der Bankensteuerung an der zentralen Verfügbarkeit sämtlicher relevanter Informationen gearbeitet. Auch das Bankenausfallsrisiko ist ein wichtiger Punkt auf der Agenda. Die Steuerung basiert auf externen Ratings und zunehmend auch auf CDS Spreads, wobei beide Quellen kritisch gesehen werden. Eine Quantifizierung des Kontrahentenrisikos fehlt gänzlich, was sich auch in der Art der Limitvergabe widerspiegelt.

Kapitalstruktur und Risiko-Management

Die Steuerung der Kapitalstruktur und der eigenen Bonität ist eine Frage der Notwendigkeit – aber auch der Unternehmensgröße und Eigentümerstruktur. Eine systematische Steuerung im Risiko-Management ist nur teilweise umgesetzt. Risikoidentifikation und Marktbeurteilung erfolgen fast durchgehend. Hingegen ist die Risikomessung in den meisten Fällen nur rudimentär und nicht vollumfänglich, die Risikolimitierung kaum umgesetzt. Ebenso selten werden der Strategieerfolg oder die Analysemethoden überprüft. Eine gesamt-haftige Risikobetrachtung findet – unter Berücksichtigung von Korrelationen – nur in Einzelfällen statt.

Die Arbeit hört nie auf ...

Die Ergebnisse zeigen, dass Treasury-Abteilungen laufend vor neue Herausforderungen gestellt werden und neue Schwerpunkte setzen müssen. Somit gilt es, stets neue Verbesserungspotenziale zu heben. Es bleibt daher spannend – für den Treasury Summit 2011 haben sich per 31. Januar bereits neun Unternehmen angemeldet! Eigene Adresse@slg.co.at für Anmeldung

Treasury Summit 2010: die Inhalte

Das „gesamte“ Treasury Management der Unternehmen wird abgefragt und anonymisiert dargestellt.

Vorgaben und Grundlagen

- Ausrichtung und Organisation**
Zuständigkeiten in den fachlichen Kernthemen, organisatorische Umsetzung des Treasury Managements
- Treasury-Regelwerk**
Strukturen und Inhalte
- Berichtswesen**
Internes Berichtswesen (Status, Planung, Risiko) und Finanzmarkt-kommunikation

Funktionsbereiche

- Cash Management und Bankenpolitik**
Externer und interner Zahlungsverkehr, interne Liquiditätsoptimierung, Struktur und Steuerung von Bankbeziehungen
- Corporate Finance**
Kapital- und Finanzierungsstruktur, Aktiv-/Passiv-Management
- Gesamthafes Risiko-Management**
Inhaltliche Synthesen finanzieller und unternehmensweiter Risiken
 - Liquiditätsrisiko-Management**
Analyse, Strategie und Reservehaltung
 - Ausfallrisiko-Management**
Steuerung, Bonitätsbeurteilung, Quantifizierung, Limitierung etc.
 - Marktrisiko-Management**
Vorgehensweisen, Verfahren, Ziele, Instrumente, Limite etc.



SCHWABE, LEY & GREINER

NEUES T.I.P.-MODUL!

T.I.P. Treasury-Informationssystem

Die Banken im Griff

Wie Sie Bankkonditionen einfach und übersichtlich abbilden und auswerten können.

Banksteuerung beginnt mit 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.-Banksteuerungsmodul** unterstützen! Mit T.I.P. können Sie

- Bankgebühren (inklusive der Transaktionsvolumina) systematisch abbilden
- elektronische Abrechnungen automatisch übernehmen und
- auf Abweichungen überprüfen
- Auswertungen nach zahlreichen Kriterien (Produkte, Bankengruppen, Firmen, Länder etc.) zur weiteren Analyse vornehmen

Einfach unverbindlich anfordern:

Präsentation zur Banksteuerung mit Unterstützung von T.I.P.!

Kontakt: slg@slg.co.at

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien

Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15

E-Mail: slg@slg.co.at, www.slg.co.at

Ende eines Zustands

Mit 1. Januar 2011 wurde ein österreichisches Unikum und langjähriges Ärgernis für die Wirtschaft abgeschafft: die Kreditvertragsgebühr. Auswirkungen für bestehende Cash Pooling-Strukturen.



Andreas Hable ist Rechtsanwalt und Partner bei Binder Grösswang in Wien

Mit Beginn des neuen Jahres ging ein seit langem von der Wirtschaft gehegter Wunsch in Erfüllung: Mit dem österreichischen Budgetbegleitgesetz 2011 wurden die Gebühren auf Darlehens- und Kreditverträge abgeschafft. Zugleich wurden auch die Rechtsgeschäftsgebühren auf Sicherungs- und Erfüllungsgeschäfte beseitigt, die mit Darlehensverträgen zusammenhängen, sowie Gebühren auf Zessionen zur Erfüllung eines Factoring-Vertrages.

Normative Kraft des Faktischen

Bisher wurden zur Vermeidung dieser Gebühren mitunter erhebliche Umwege in Kauf genommen. Zwei Klassiker der legalen Gebührenumgehung: Kreditverträge wurden im Ausland abgeschlossen, damit eine österreichischen Urkunde gar nicht zustande kam. Eine andere, besonders gewitzte Variante war das „schriftliche Kreditangebot mit konkludenter Annahme“. Dabei machte der Kreditnehmer der Bank (!) das Angebot für eine Kreditvergabe, welche

dieses nicht etwa durch ihre Unterschrift, sondern durch die schlichte Bereitstellung des Betrages annahm (Abb. 1). Derartige Schleichwege sind nun nicht mehr nötig. Ab dem 1. Januar 2011 errichtete Urkunden über Darlehens- oder Kreditverträge lösen keine Gebühren mehr aus. Selbst wenn der Darlehens- oder Kreditvertrag schon vor diesem Datum (zu Zwecken der Gebührenvermeidung urkundenfrei) vereinbart wurde, bleiben ab dem 1. Januar 2011 errichtete Urkunden gebührenfrei.

Mehr Sicherheit für Cash Pools

Für bestehende Cash Pooling-Strukturen bedeutet dies, dass über die im Rahmen des Cash Poolings gewährten Kredite nun Urkunden jeder Art (z. B. Kreditverträge, Rahmenvereinbarungen etc.) abgeschlossen werden können, ohne Gebühren auszulösen. Dies kann sich im Einzelfall ausdrücklich empfehlen, um die bisher dürftige Dokumentation eines Cash Poolings nun durchgängig und schriftlich auszugestalten.

Abb. 1: Ein Kreditvertrag, der keiner ist

Nicht die Bank, sondern der Kunde machte der Bank ein Angebot. Unterschrieben wurde nicht. So entstand gar nicht erst eine Urkunde, welche die inzwischen abgeschaffte Gebühr auslöste.

Anbot auf Abschluss eines Kreditvertrages

Sehr geehrte Damen und Herren!

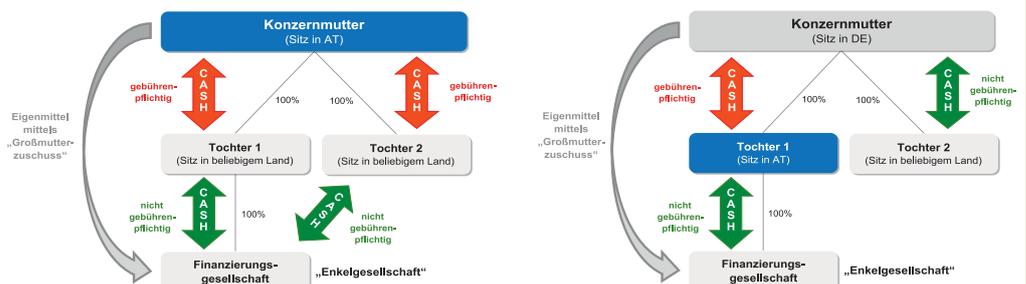
Wir, bieten Ihnen hiermit den Abschluss eines Kreditvertrages wie folgt an:

Eine schriftliche Annahme dieses Angebotes ist nicht vorgesehen.

Dieses Anbot gilt als angenommen, wenn Sie den von uns beantragten Kredit(rahmen) auf unserem Konto zu unserer widmungsgemäßen Verfügung im Sinne dieses Angebotes halten und daher die vorgesehenen Gebühren/Provisionen unserem vorgenannten Konto anlasten.

Abb. 2: Das Enkel wird's schon richten

Tochtergesellschaften mussten zur Kostenvermeidung über Enkelgesellschaften in den Cash Pool einbezogen werden.



Andererseits besteht nun aus gebührenrechtlicher Sicht keine Notwendigkeit von zwecks Gebührenvermeidung gegründeten „Enkel-Finanzierungsgesellschaften“ (s. Abb. 2) mehr. Unternehmen, die österreichische Tochtergesellschaften über ein solches Konstrukt in ihre Pooling-Struktur eingebunden haben, sollten sich also eine Strukturvereinfachung überlegen.

Neue Unbesorgnis

Die bislang von der Enkelgesellschaft wahrgenommene Finanzierungsfunktion könnte nun von der Muttergesellschaft selbst oder einer Tochtergesellschaft wahrgenommen werden. Das spart Erhaltungskosten und vereinfacht die konzerninternen Vertragsbeziehungen.

Dank der Gesetzesänderung können nun auch deutsche Unternehmen, die eine österreichische Tochtergesellschaft in ihr Cash Pooling einbezogen haben, unbesorgt vertragliche Regelungen zum Cash Pooling und zur konzerninternen Kreditgewährung unterzeichnen. In solchen Vereinbarungen können die Finanzierungsbeziehungen auch unter Angabe eines internen Finanzierungsrahmens ungehindert angeführt werden. ■

Schmaler Grat

Unternehmen mit Sitz oder Tochtergesellschaften in Österreich, die mittels Cash Pool den Liquiditätsausgleich optimieren wollten, beschränken einen schmalen Grat zwischen rechtlich fundierter Ausgestaltung und der Vermeidung unverhältnismäßig hoher Gebühren: Auf der einen Seite stellten hohe Volumina an zu transferierender Liquidität ohne rechtliche Absicherung ein großes Risiko dar, auf der anderen Seite drohten schwindelerregend hohe Kosten für den Cash Pool, da für tägliche Saldenüberträge in Millionenhöhe 0,8 bis 1,5% an Kreditgebühren verrechnet worden wären. Nehmen Sie daher die Abschaffung der Rechtsgeschäftsgebühr zum Anlass, rechtliche Grauzonen baldigst aufzulösen. Analysieren Sie zunächst die bestehenden Strukturen mit allen eingebundenen Unternehmen und den dazugehörigen Dokumenten. In weiterer Folge müssen Gespräche mit den eingebundenen Banken und Konzerngesellschaften aufgenommen werden, um ein konzernweit einheitliches Vertragswerk auf die Beine zu stellen. Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Sie gerne bei diesen Schritten mit fundiertem Wissen über die Ausgestaltung eines Cash Pools sowie bei der Vertragsgestaltung mit den Banken.



Johanna Bernhard ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner

Kontakt: slg@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 2011:

- 2. bis 3. Mai, Wien
- 6. bis 7. Juni, Frankfurt
- 12. bis 13. Sept., Wien
- 17. bis 18. Okt., 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

Datum in Sicht!?

SEPA, PSD und Standardüberweisung: Neues zu Umsetzungsfristen und Abgrenzungen der Begriffsdefinitionen, die im Euro-Cash Management eine zunehmend wichtige Rolle spielen.



Axel Goedecke

ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

Lediglich knapp 10% der Überweisungen im Euroraum werden derzeit laut EZB als SEPA-Überweisungen durchgeführt. Das bedeutet zwar fast eine Verdopplung gegenüber dem Vorjahr, ist aber der EU-Kommission noch zu wenig.

Diese tat nun einen wichtigen Schritt in Richtung Vereinheitlichung: Es wurden konkrete Übergangsfristen für den Zahlungsverkehr im SEPA-Raum vorgeschlagen. Angenommen, dass der Vorschlag noch in diesem Jahr in eine entsprechende Richtlinie umgesetzt wird, bedeutet dies für nationale Überweisungen eine Übergangsfrist bis max. Ende 2012 (12 Monate ab dem Tag der Verabschiedung der Richtlinie). Alle Überweisungen ab Anfang 2013 müssen somit als SEPA-Überweisung durchgeführt

werden. Für Lastschriften soll die Übergangsfrist ein Jahr länger sein – also insgesamt 24 Monate.

Eine für den deutschen Handel wichtige Ausnahme bildet das Elektronische Lastschriftverfahren (ELV), hier soll eine Übergangsfrist von bis zu fünf Jahren gelten.

Für den Zahlungsverkehr in Unternehmen hat die Umstellung unter anderem zur Folge, dass Electronic Banking-Systeme angepasst oder gar ersetzt werden, Workflows umgestellt bzw. optimiert werden müssen (Payment Factories Shared Service Center).

Weitere Informationen über neue Themen im Zahlungsverkehr finden Sie in unserem Seminar „Zukunft des Cash Managements“ (siehe Seite gegenüber). ■

SEPA – Raum und Technik

Bei SEPA (Single European Payment Area) handelt es sich um einen einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraum. Er umfasst 32 Staaten, auch solche, die den Euro (noch) nicht als Landeswährung verwenden. Die Teilnehmerländer sind alle 27 EU-Staaten, die EWR-Staaten Island, Liechtenstein und Norwegen sowie die Schweiz und Monaco. Die technische Entwicklung wird vom European Payments Council (EPC), einem Gremium der europäischen Bankenwirtschaft, vorangetrieben. Im Zentrum der Bemühungen steht die Vereinfachung der Technik, um die Transaktionskosten weiter zu senken. SEPA dient übrigens im arabischen und asiatischen Raum als Vorbild für eigene Systeme – vielleicht sind auch hier bald Optimierungen zu sehen?

PSD – rechtliches Regelwerk

Die PSD (Payment Services Directive) ist das rechtliche EU-Rahmenwerk für bargeldlose Zahlungen, einschließlich Kredittransfers, Lastschriften, Karten- und Geldautomatentransaktionen. Sie gilt für Zahlungsdienste innerhalb der EU sowie in den drei EWR-Ländern Island, Liechtenstein und Norwegen. Die Schweiz hat die Richtlinie nicht übernommen. Es werden neue Möglichkeiten für Zahlungsdienstleister neben Banken geschaffen, Ausführungsfristen definiert und Valutenregeln eingeführt (s. TreasuryLog 5/2010).

EU-Standardüberweisung

Die EU-Standardüberweisung bzw. EU-Überweisung läuft getrennt von SEPA und der PSD, wenngleich sie mittlerweile oftmals wie eine SEPA-Überweisung abgewickelt wird. Die EU-Überweisung definiert Überweisungen bis zu einem Betrag von EUR 50.000, die speziell nach der EU-Preisverordnung bepreist werden.

EU-Preisverordnung

Die EU-Preisverordnung als Basis der EU-Überweisung regelt die Gleichstellung der Gebühren innerhalb der und zwischen den Mitgliedsstaaten. Für Überweisungen und elektronische Zahlungsvorgänge darf ein Geldinstitut keine höheren Gebühren erheben als für entsprechende Transaktionen innerhalb des Mitgliedsstaates, in dem es niedergelassen ist. Sie gilt für Beträge bis EUR 50.000, der Kunde muss zwingend BIC und IBAN angeben und den Zusatz, dass die Spesen geteilt werden – wenngleich nur dem Auftraggeber die Spesen angerechnet werden.



© Fotolia

Lieferungen innerhalb des SEPA-Raumes: Der Zahlungsverkehr könnte innerhalb von 24 Monaten zwingend umgestellt werden.



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Zukunft des Cash Managements

**Aufgrund
der großen
Nachfrage:**

Zusatztermine
am 3. und
5. Mai 2011

Inhalt:

Ziel des Seminars ist, Klarheit über die relevanten Formate und die technischen Standards im Zahlungsverkehr zu vermitteln. Es werden in einer Übersicht die verschiedenen Payment Factory-Arten dargestellt sowie wichtige Informationen zu Funktion und Auswahl von Electronic Banking-Systemen gegeben. Weitere Themen: Bankensteuerung, Bankenausschreibung und das SEPA-Enddatum.

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:

3. Mai 2011, Zürich

ausgebucht 4. Mai 2011, Frankfurt

5. Mai 2011, Frankfurt

26. Mai 2011, Wien

20. Oktober 2011, Frankfurt

17. November 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



Willibald Rieder
Managing Director
ecofinance

Besuchen Sie uns
24.03.-
25.03.2011
Wien
ecofinance Anwendertreffen

Besuchen Sie uns
12.10.-
14.10.2011
Rom
EuroFinance Konferenz

Besuchen Sie uns
18.05.-
20.05.2011
Mannheim
Finanzsymposium

„Seit 1984 ist ecofinance
innovativer Softwarepartner für internationale
Konzerne und Kreditinstitute.“

Software for Cash, Treasury, Risk Management ♦ Payments ♦ Financial Planning ♦ Reporting



ecofinance, +43/(0)316/908030, sales@ecofinance.com, www.ecofinance.com

Tipps



ecofinance mit Reval zusammen

Im Januar gaben die beiden Systemhäuser Reval und ecofinance ihren Zusammenschluss bekannt. Das österreichische Software-Haus ecofinance wird Teil der Reval-Gruppe, die ihren Hauptsitz in New York hat. Reval als Spezialist für Risiko-Management-Lösungen komplettiert mit der Übernahme des 80-Mitarbeiter-Unternehmens sein Dienstleistungsangebot um Lösungen für Cash Management, Treasury Management, Zahlungsverkehr und Liquiditätsplanung. ecofinance verfügt mit ITS über integrierte Software-Lösungen, die in Konzernen und Treasury Centers weltweit im Einsatz sind.

Mit Reval und seinen internationalen Geschäftsstellen will ecofinance nun den außereuropäischen Markt gezielter bearbeiten, nicht zuletzt deshalb, weil in Ausschreibungen globale Präsenz zunehmend als Voraussetzung genannt wird. Reval beschäftigt rund 280 Mitarbeiter und bietet eine Web-basierte Plattform („Software-as-a-Service“) für finanzielles Risiko-Management und Hedge Accounting.



Einlagensicherung ja, aber ...

... nur für die gesetzliche gilt ein Rechtsanspruch: Mit dieser Begründung wies das Landesgericht Berlin jüngst eine Klage auf Entschädigungszahlung aus dem Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes deutscher Banken (BdB) ab. Nach den Statuten des Einlagensicherungsfonds gibt es keinen Rechtsanspruch auf Leistungen, sondern der BdB entscheidet, ob die Voraussetzungen für einen Erstattungsanspruch gegeben sind. Die Rechtsmeinung der Berliner Richter, in Juristenkreisen schon länger anerkannt, macht deutlich, dass Bankkunden eine vom BdB einmal abgelehnte Entschädigungszahlung auch gerichtlich nicht durchsetzen können.

Für die Bankbranche (und ihre Kunden) bedeutet das Urteil ein ordentliches Stück weniger Kredit, denn viele Banken werben mit dem freiwilligen Einlagenschutz, der weit höher als die gesetzliche Einlagensicherung von EUR 50.000,- liegt. Das Urteil betrifft nicht nur Banken, sondern auch Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Diese werben mit der sogenannten Institutssicherung. Der BdB begründet das Fehlen des Rechtsanspruchs damit, dass eine sonst anfallende Versicherungssteuer umgangen werde.



Transparente und automatische Bankgebührenabrechnungen

Auf Initiative der Deutschen Lufthansa AG trafen sich im November 2010 Finanz-Manager führender deutscher Unternehmen, Repräsentanten von Banken und Software-Häusern sowie Vertreter der internationalen TWIST-Initiative („Transaction Workflow Innovations Standards Team“) in Frankfurt. Es wurde diskutiert, wie eine automatische Bankgebührenabrechnung und -verwaltung mithilfe einheitlicher Standards implementiert werden könnte. In Fachvorträgen und Diskussionen der rund 30 Teilnehmer wurde deutlich, dass transparente Bankgebühren und deren automatische Abrechnung vor allem aus Prozesssicht und zur aussagekräftigen Bewertung von Bankbeziehungen immer wichtiger werden. Das rege Interesse an diesem Treffen und die große Zahl der Teilnehmern aus dem Corporate Treasury-Bereich unterstreichen die Aktualität dieses Themas.

Ein Ergebnis der Veranstaltung ist das Angebot, die diesbezüglichen Interessen der Unternehmen im Cash Management der Deutschen Lufthansa zu bündeln und einen größeren Kreis einzubinden. Martin Postweiler informiert dort gerne über die jeweils aktuellen Möglichkeiten und Entwicklungen zu diesem Thema: martin.postweiler@dlh.de

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).

© Dominik Mentzos/Lufthansa, beige stellt

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstrasse 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: slg@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Bernd Algermissen, Günther Bauer, Johanna Bernhard, Georg Ehrhart, Alexander Fleischmann, Axel Goedecke, Andreas Hable, Sonja Hüther, Franz Kalleitner, Julia Lanzinger, Edith Leitner, Christof Ley, Martin Postweiler, Sven Schneider, Ursula Stefaner, Thomas Stetz, Erhard Wehlen, Cornelia Wenny, Martin Winkler **Produktion und Anzeigenverwaltung:** PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Otto-Bauer-Gasse 6/2, 1060 Wien, Österreich, Gesa Weitzenböck, Tel.: +43-1-405 46 40-763, Fax: +43-1-405 46 40-863, E-Mail: g.weitzenboeck@cpg.at **Artdirektion:** CPG (Gerald Fröhlich) **Layout:** CPG (Gerald Fröhlich) **Coverentwicklung:** SLG/CPG **Druck:** PrePress & Print Advice Service Druckberatung GmbH, Liesinger-Flur-Gasse 8, 1230 Wien **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury Management-Systeme

Verschaffen 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 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 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:

COMMERZBANK 

COPS
LÖSUNGEN FÜR DIE FINANZINDUSTRIE SEIT 1979

ecofinance
a REVAL Company

SIEMENS

Financial Services

SUNGARD[®]

TECHNOSIS
finance software

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien

Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15

E-Mail: slg@slg.co.at, www.slg.co.at



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

