

TREASURYLOG

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

4 2011

Optimale Strukturen und Prozesse im Treasury

Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Editorial	3
Tanja Heeke (apetito AG)	Working-Capital-Management: „Fair Play“ gegenüber den Kunden	4
Nina Luh (SLG)	WCM-Studie: Am besten dauernd „top“	6
Christian Veith (Heraeus Holding GmbH)	Devisenhandel: Integriert auf der Plattform	8
Werner Stäblein (Standard & Poor's)	Der Ratingprozess: Zwischen „Strong“ und „Intermediate“	12
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	SLG-Kudentag: Treasury auf höchstem Niveau	14
Carola Schmitz-Becker (Deutsche Post AG)	Online-Strategie als Substitution	16
Georg Ehrhart (SLG)	Handelsgeschäfte: No rogue trading!	20
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Treasury-Translator: Man spricht tresorianisch	24
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	PRIX, Tipps und News, Impressum	26

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,-/CHF 11,-; Erscheinungsdatum 31. Oktober 2011, 20. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304



SCHWABE, LEY & GREINER



SCHWABE, LEY & GREINER

www.slg.co.at



Liebe Leserinnen und Leser,

optimale Strukturen und Prozesse im Treasury sollen für Transparenz, Sicherheit und Kostenoptimierung sorgen. In den meisten Fällen wissen die Unternehmen, an welchen Schnittstellen sich Abläufe verhaken können, in welchen Prozessabschnitten Kostentreiber verborgen sind oder wo die Sicherheitskontrolle fehleranfällig ist.

Manchmal fehlt jedoch das, was man als „Unrechtsbewusstsein“ bezeichnen könnte, nämlich wenn die Treasury-Organisation unzureichend auf operationale Risiken vorbereitet ist. Zwar gibt es zunehmend rigide Richtlinien zur Aufbau- und Ablauforganisation von Treasury-Abteilungen, die für professionelle Aufgabenteilung im Finanz-Management sorgen sollen. Doch in Einzelfällen werden immer wieder unkontrollierte Handelsaktivitäten möglich, deren Verursacher durch das Überwachungsnetz schlüpfen – und erst dann wahrgenommen werden, wenn die Wetten nicht aufgehen.

So unlängst geschehen auf spektakuläre Weise bei Großbanken. Dort wurden grundlegende Sicherheitsmaßnahmen bei der Bestätigung von Finanzgeschäften nicht befolgt. Diese sind so selbstverständlich, dass nicht einmal der Gesetzgeber eine dezidierte Regelung für sie vorzusehen scheint: Handelsgeschäfte mit Banken schriftlich zu dokumentieren. Worauf es zu achten gilt und wie einfach Sie diese Prozesse bewerkstelligen, lesen Sie auf Seite 20.

Vom Grundlegenden zum Speziellen. Wer sein Working Capital reduzieren will, durchforstet in der Regel zuerst die Abläufe im Debitoren- und Kreditoren-Management. Meist lassen sich die Liquiditätspotenziale heben, indem man die eigenen internen Prozesse wie Zahlungsläufe gnadenlos hinterfragt – und nicht die Strapazierfähigkeit des Kunden! Mehr dazu auf den Seiten 4 und 6.

STP (Straight-Through-Processing) ist der technisch geprägte Aspekt zum Thema „Prozesse“: Eine durchgängig durchfahrbare Systemlandschaft, sozusagen ohne Fahrzeugwechsel, sorgt neben anderem für die schon erwähnte Sicherheitskontrolle. Mit einer elektronischen Handelsplattform in Ergänzung zum Treasury-System werden z. B. bei Heraeus Devisengeschäfte bei Abschluss automatisch gemeldet und geprüft (S. 8). Bei der Deutsche Post DHL unterstützt die Digitalisierung der Treasury-Prozesse u. a. die Wachstumsstrategie des globalen Logistikkonzerns in erheblichem Ausmaß (Seite 16).

Für alle Fragen zu Abläufen und Strukturen im Treasury stehen wir Ihnen gern zur Verfügung und wünschen Ihnen eine informative Lektüre



SCHWABE, LEY & GREINER

„Fair Play“ gegenüber den Kunden

Bei der apetito AG, einem Anbieter von Verpflegungslösungen, wurde im Zuge eines WCM-Projektes ein erhebliches Liquiditäts- und Zinspotenzial erhoben.



Tanja Heeke
ist Group Treasurer der
apetito AG

Allein in den 1.000 umsatzstärksten europäischen Unternehmen sind rund EUR 500 Mrd. an liquiden Mitteln gebunden, die durch ein aktives Working-Capital-Management (WCM) freigesetzt werden könnten. Die Optimierung des Umlaufvermögens ist keine Neuerfindung, sondern ein fortlaufender Prozess, dem sich jedes Unternehmen stellen sollte, egal, ob es sich um kleinere Betriebe oder große Konzerne handelt.

Interne Mittel zuerst

WCM als wichtige Quelle für Liquidität wird von den meisten Unternehmen unterschätzt. Geld sollte aber erst einmal aus dem internen Fluss zur Verfügung stehen. Erst wenn das nicht gegeben ist, sollte man auf externe Finanzierungsalternativen mit entsprechendem Zinsaufwand zurückgreifen.

Zwei Kernthemen des Working-Capital-Managements hat die apetito AG näher analysiert: das Kreditoren- und das Debitoren-Management. Das dritte Kernthema Bestands-Management wurde in der Untersuchung fast gänzlich außer acht gelassen. Dies war eine bewusste Entscheidung, da sonst viele Themen nur oberflächlich oder gar nicht durchleuchtet worden wären und wir dieses intern als sensibel einge-

stufte Thema mit begrenztem Zeit- und Geldeinsatz angehen mussten.

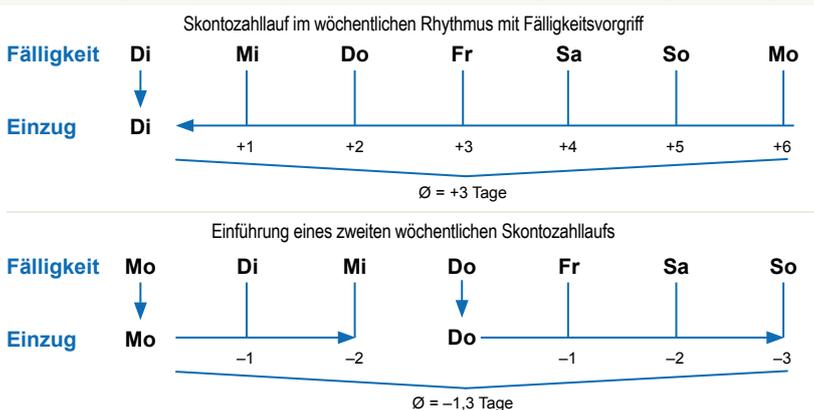
Involvierung Zweiter und Dritter

Auch wurde das WCM-Team von apetito, bestehend aus drei Personen, sehr klein gehalten. Nur zu speziellen Themen zogen wir Kollegen aus den Bereichen Vertrieb, Einkauf, Controlling und Buchhaltung hinzu. So war eine relativ schnelle Bearbeitung innerhalb von drei Monaten gewährleistet. Aber wir stellten auch sicher, dass die involvierten Abteilungen ihre notwendigen und konstruktiven Beiträge leisten konnten. Das ist für uns ein sehr wichtiger Aspekt, da in der anschließenden Umsetzung alle Kernbereiche des Unternehmens auf das Ziel hinarbeiten müssen.

Neben der Vergabe einer Masterarbeit hatte apetito sich entschlossen, auch die Meinung eines Dritten, in diesem Fall Schwabe, Ley & Greiner, einfließen zu lassen. Die Vogelperspektive bietet mehr Raum, Daten konkreter und gezielter zu filtern. Den SLG-Beratern wurden debitorische und kreditorische Zahlungsdaten auf Einzelbelebene zur Verfügung gestellt, um diese auszuwerten und mit uns zu erörtern. In allen Teilbereichen wurden „Best-Practice-Lösungen“ mit den „Ist-Situationen“ bei

Abb.: Fälligkeitssteuerung

Sechsstelliges Liquiditätspotenzial durch Zahlung ohne Fälligkeitsvorgriffe



apetito AG

Gemeinschaftsrestauration und Endverbrauchermarkt. Die apetito AG mit Stammsitz in Rheine ist seit ihrer Gründung im Jahre 1958 einer der führenden Anbieter von Tiefkühlmenüs. Mit einem Gruppenumsatz von insgesamt EUR 670 Mio. im Jahr 2010 und weltweit 8.400 Mitarbeitern zählt apetito zu den größten Unternehmen der Branche. Mehr als 1,3 Millionen Menschen essen täglich apetito-Gerichte, angeboten in den verschiedensten Geschäftsfeldern: Betriebe, Senioreneinrichtungen, Kliniken, Schulen, Kitas, aber auch in der Individualverpflegung oder im Lebensmitteleinzelhandel.

apetito verglichen. Somit konnten wir nachvollziehen, inwieweit apetito bereits Best Practice anwendet und ob noch Optimierungsmöglichkeiten oder Handlungsbedarf bestehen.

Skonti ja, aber sinnvoll

Zentrale Erkenntnis: Viele Mängel können durch optimierte interne Abläufe, Prozesse und Zuständigkeiten bereinigt werden. Transparenz schaffen und halten ist auch hier ein besonders wichtiger Punkt.

Der Markt, in dem sich apetito bewegt, verlangt nach Rabatten, Boni und Skonti. All diese verkaufsfördernden Instrumente sind richtig und wichtig, doch sollte die Vertriebsmannschaft sie zielführend anwenden. Zielführend bedeutet beispielsweise, dass ein gewährter Skonto einen beschleunigten Geldeingang verfolgt und auch so eingesetzt wird. Der Skontoaufwand kann jederzeit in „Außenstandstage“ umgerechnet werden und gibt somit Auskunft über dessen ökonomisch sinnvolle Nutzung.

Die Bearbeitung von Eingangsrechnungen verlangt ebenso klare Strukturen, Zuständigkeiten und adäquate Systemunterstützung. Gewährter Skonto kann nur dann gezogen werden, wenn die Zahlungsbedingungen korrekt im System hinterlegt sind und die Bearbeitungsfristen eine Skontoziehung legitimieren. Dies wiederum verlangt nach definierten Regeln und diszipliniertem Einhalten der Regeln.

Ein Beispiel: Bislang wurden alle Zahlungsläufe, die einen Skontoertrag beinhalteten, einmal wöchentlich generiert. Die eingebuchten Rechnungen, mit Fälligkeit in den nachfolgenden sechs Tagen, wurden beglichen und somit im Mittel drei Tage im Voraus bezahlt. Wenn sich nun der Skontolauf auf zwei Termine pro Woche erweitern ließe sowie die enthaltenen Fälligkeiten sich auf jene nach der Fälligkeit beschränken, ergäbe dies für apetito ein fast sechsstelliges Liquiditätspotenzial und ein höheres fünfstelliges Zinspotenzial p. a. bei gleichzeitig weiterhin pünktlicher Zahlung (s. Abb. S. 4).

Eigene Ineffizienzen beseitigen

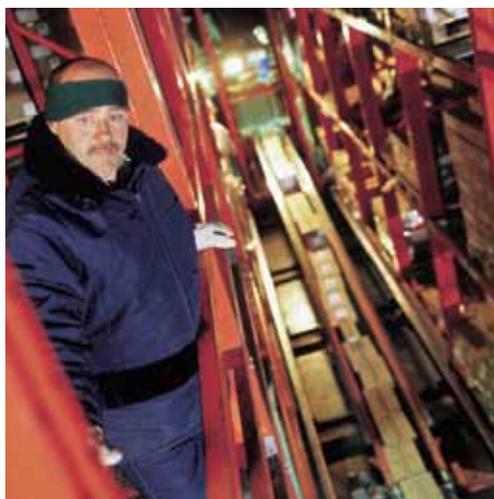
Die Analyse in ihrer Gesamtheit hat uns gezeigt, dass das Thema WCM noch tiefer im Unternehmen und in den Köpfen der handelnden Personen verankert werden kann. Eine Fülle von Ansatzpunkten gibt es noch zu optimieren. WCM bedeutet daher auch bei uns, stetig an den Stellschrauben zu drehen, damit die in Summe bedeutsamen Potenziale gehoben werden und die unnötig gebundene Liquidität freigesetzt wird. Die Klammer um die



Maßnahmen sind zum einen eine Richtlinie, in der die Vorgaben verankert werden, zum anderen einige neue Berichte und Auswertungen zum „Cash Conversion Cycle“, welche die Entwicklung des Nettoumlaufvermögens messbar machen.

Wir haben erkannt, dass die meisten kritischen Aspekte durch Ineffizienzen in den eigenen Strukturen und Abläufen bestanden. Sie hatten nur sehr wenig mit den verhandelten Zahlungsbedingungen mit den Geschäftspartnern zu tun. „Fair Play“ gegenüber unseren Kunden und Lieferanten gehört weiterhin zu unseren wesentlichsten Geschäftsprinzipien.

WCM muss gelebt werden und ist kein Einmalprojekt, sondern ein Grundverständnis in der aktiven Zahlungssteuerung. In der Praxis zeigen sich die Details, und diese müssen fortlaufend kontrolliert und verbessert werden. ■



Verpflegungslösungen für Betriebe und individuelle Bedürfnisse.

Hochregallager von apetito: WCM konzentriert sich bewusst auf das Kreditoren- und Debitoren-Management.

Am besten dauernd „top“

Was bleibt von Working-Capital-Projekten? Eine Studie von Schwabe, Ley & Greiner untersucht Potenziale, Umsetzungserfolge und welche Faktoren solche Projekte behindern.



Nina Luh
ist Managerin bei
Schwabe, Ley & Greiner

Zahlreiche Working-Capital-Management-Projekte haben wir allein in den vergangenen Jahren bei unseren Kunden begleitet – die wichtigste Erkenntnis daraus: Die Werttreiber sind in allen Firmen die gleichen! In einer Studie (www.slg.co.at) haben wir anhand repräsentativer Projekte zusammengefasst, in welchen Prozessschritten die wesentlichen Einsparungspotenziale liegen und was Erfolgsfaktoren und Stolpersteine darstellen.

Quantitative Analyse: Einsparungspotenziale

Liquidität kann nur freigesetzt werden, wenn in den fünf Basisprozessen (s. Abb.) Verbesserungen erzielt werden. Im Bereich der Debitoren sind dies die Abrechnungs- und Fakturierungsgeschwindigkeit, die Zahlungskondition und die Forderungsverfolgung. Analog dazu lässt sich bei den Kreditoren unnötig gebundene Liquidität freisetzen, wenn man die Zahlungskonditionen optimiert und ausgehende Zahlungen hinausgezögert bzw. gezielt steuert.

Anfangen, wo es am einfachsten ist

Als Bereich mit dem größten Handlungsbedarf erweist sich die Zahllaufsteuerung – nicht zuletzt deshalb, weil sich die Maßnahmen einfacher umsetzen lassen: Weder ein interner noch ein externer Erziehungs- oder Verhandlungsprozess stellen hier die Quelle für die Liquiditätsfreisetzung dar! Das Potenzial kann schon allein dadurch gehoben werden, dass man interne Prozesse verbessert und Systemparametrisierungen (wohlerüberlegt) ändert.

Als Richtwert für ein durchschnittliches Verbesserungspotenzial ergab die Studie eine mögliche realisierbare Liquiditätsfreisetzung in der Höhe von rund 3,5% des Umsatzes.

CFO eines Technologiekonzerns:

„Die im Rahmen der Umsetzungsphase durchgeführten Review-Projekte zeigten große Wirkung: Tatsächliche Verbesserungen konnten nachgewiesen werden, scheinbar oder nicht zufriedenstellend umgesetztes wurde kontrolliert und gegebenenfalls korrigiert. Ein offener Vergleich zwischen den untersuchten Einheiten bewirkte zusätzlich einen gesunden internen Wettbewerb.“

Bei der Frage nach der Kompetenzverteilung sind sich die untersuchten Firmen einig: zentrale Vorgaben – dezentrale Umsetzung – zentrale Kontrolle, und das mit den richtigen Kennzahlen! Dauerbrenner sind hier die Klassiker DSO, DPO und DIO, berechnet und verdurchschnittet je nach Grundgeschäft und Berichtsadressat. Gemessen wird jedenfalls monatlich.

Und im Nachgang bei der Umsetzung?

In der Prioritätenrangliste rangiert WCM von „Top“ über „Dauerthema“ bis „im Sand verlaufen“, wobei natürlich „Dauerthema mit Top-Priorität“ als Ideal angegeben wird.

Limitierende Faktoren in WCM-Projekten und Gründe, warum umgesetzte Verbesserungsmaßnahmen oftmals einfach nicht greifen, sind mangelnde Zuständigkeiten, fehlende Kontrollen und nicht vorhandene Umsetzungskonzepte.

Der kurzsichtige Hang zum Einholen von „Quick-Wins“ oder „Low-hanging Fruits“ lässt Firmen manchmal zu schnell handeln – das Ergebnis sind Bedienfehler, falsche Berechnungen und weitere Prozessfehler. Als Folge sinkt die Akzeptanz des Projektes sowohl intern bei Mitarbeitern als auch extern bei Kunden und Lieferanten auf ein Minimum. ■

Abb.: Basisprozesse im WCM

Die wesentlichen Einflussfaktoren in der Kapitalbindung im Debitorenbereich sind die **Abrechnungsdauer**, die gewährte **Zahlungskondition** und das **Zahlungsverhalten** der Auftraggeber.



Die Kapitalbindungsdauer im Kreditorenbereich wird durch die vereinbarte **Zahlungskondition** und die interne Steuerung von **Ausgangszahlungen** (Zahllaufsteuerung) beeinflusst.





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

Integriert auf der Plattform

Vom Geschäftsabschluss bis zur Zahlung – die Abwicklung im Devisenhandel funktioniert im Heraeus-Konzern nahezu vollautomatisch. Wie es zur Entscheidung für eine Handelsplattform kam.



Christian Veith

ist Head of Asset Management and Trading/Konzernfinanzen der Heraeus Holding GmbH

Als wir uns entschlossen, eine elektronische Handelsplattform einzurichten, war der Aufbau der Systemlandschaft und die Automatisierung im Treasury so gut wie abgeschlossen:

Eine In-house-Bank bündelt sämtliche Treasury-Aktivitäten des Konzerns. Dazu hatten wir ein integriertes Treasury-System (SAP Treasury) eingeführt, mit dem wir das tägliche Cash-Management sowie alle externen und internen Finanzierungen durchführen. Zudem wickelt es sämtliche Devisengeschäfte der In-house-Bank ab.

Start der In-house-Bank

Zur Abwicklung gehören folgende Aktivitäten: das Geschäft erfassen, gemäß 4-Augen-Prinzip kontrollieren (Abgleich von Händlerzettel und Bankbestätigung), zum Monatsabschluss automatisch bewerten und bei Fälligkeit buchen. Die eventuell erforderlichen Zahlungsträgerdateien werden parallel dazu generiert. Nachdem die Devisengeschäfte abgewickelt sind, werden sie mit dem elektronischen Kontoauszug am nächsten Tag abgeglichen.

Seit dem Start der In-house-Bank werden sämtliche Devisengeschäfte der Tochtergesellschaften als Intercompany-Geschäfte mit der Heraeus Holding abgewickelt. Ausgenommen sind natürlich jene Gesellschaften, denen dies

aufgrund devisenrechtlicher Beschränkungen verboten ist, wie in China, Korea, Brasilien.

Die Folge der Zentralisierung: Die Anzahl der FX-Geschäfte wuchs, sowohl im internen als auch im externen Devisenhandel. Aktuell führen wir Devisengeschäfte mit rund 45 Tochtergesellschaften weltweit durch – pro Monat sind dies annähernd 400 externe und interne.

Multibankfähige Plattform

Um das gestiegene Volumen effizient abzuwickeln, erschien uns eine elektronische Devisenhandelsplattform notwendig. Von Beginn an kam nur eine multibankfähige Plattform in Frage, um alle Kernbanken des Heraeus-Konzerns ansprechen zu können. Darüber hinaus identifizierten wir noch zwei weitere Vorteile: Wir wollten zum einen für alle Devisenhandelsaktivitäten ein kompetitives Pricing vornehmen können, und zwar mit minimalem Aufwand. Zum anderen wollten wir in der Lage sein, die Devisenhandelsvolumina innerhalb des Kernbankenkreises einfach und transparent aufzuteilen.

In das bestehende System integrieren

Schließlich wurde die Handelsplattform von 360T für den externen und – bei einigen relevanten Konzerngesellschaften – auch für den internen Devisenhandel eingeführt. ►►



Hightech seit Generationen

Der Edelmetall- und Technologiekonzern Heraeus mit Sitz in Hanau ist ein weltweit tätiges Familienunternehmen mit 160-jähriger Tradition.

Die Kompetenzfelder umfassen die sieben Bereiche Edelmetalle, Materialien und Technologien, Sensoren, Biomaterialien und Medizinprodukte, Dentalprodukte sowie Quarzglas und Speziallichtquellen.

Mit einem Produktumsatz von EUR 4,1 Mrd. und einem Edelmetallhandelsumsatz von EUR 17,9 Mrd. sowie weltweit über 12.900 Mitarbeitern in mehr als 120 Gesellschaften hat Heraeus eine führende Position auf seinen globalen Absatzmärkten.

„Um alle Kernbanken ansprechen zu können, kam nur eine multibankfähige Plattform in Frage.“

Kassen|best|er

«mittelständisch»: vorbildlich aufgestelltes Unternehmen, gestärkt durch individuelles Liquiditätsmanagement zur langfristigen Absicherung, ermöglicht mit einem strategischen Partner.



Die Deutsche Bank für den Mittelstand.

In einer sich immer schneller verändernden und komplexeren Welt profitieren mittelständische Unternehmen vom strategischen Liquiditätsmanagement aus einer Hand. Nach individuellen Analysen Ihrer Anforderungen bieten wir die gesamte Bandbreite an Lösungen: Cash Management, Working Capital Management, Risk Management bis hin zum Asset Management sowie die Organisation des Treasurys für nationale und internationale Umsetzungen.

Global agierend in lokalen Märkten mit Experten vor Ort – darauf vertraut heute jedes vierte mittelständische Unternehmen, vom Freiberufler über das Familienunternehmen bis hin zur Aktiengesellschaft.

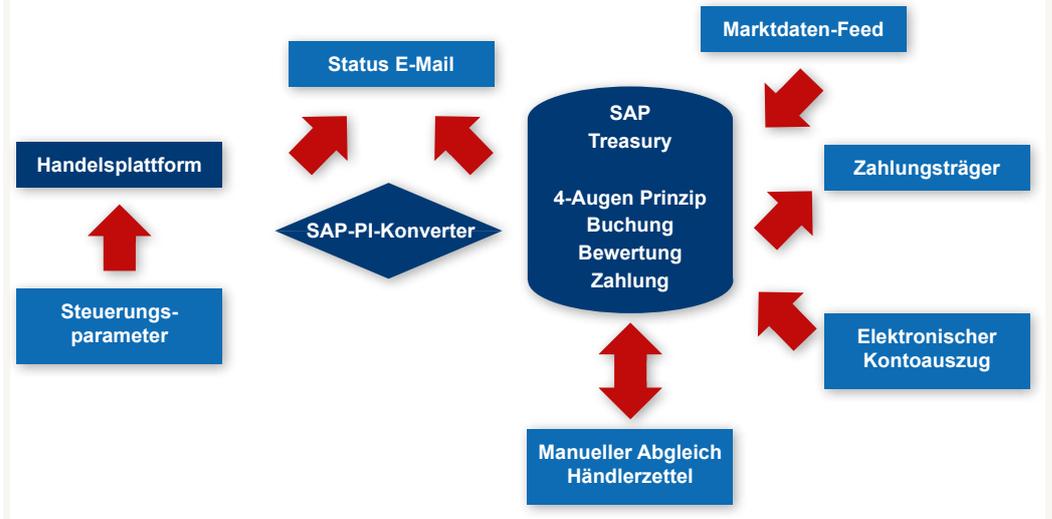
Leistung aus Leidenschaft



„Als letzter manueller Schritt verbleibt die Abgleichung von Händlerzettel und Bankbestätigung.“

Abb.: Devisengeschäfte, automatisch

Nach Implementierung der elektronischen Handelsplattform werden die FX-Geschäfte weitestgehend automatisiert abgewickelt.



Um die Automatisierungsmöglichkeiten der Handelsplattform umfangreich zu nutzen, sollte sie von Beginn an in das bestehende Treasury-System integriert sein mit dem Ziel, alle abgeschlossenen Devisengeschäfte automatisch in SAP zu erfassen. Folgende Aspekte waren uns besonders wichtig:

- Bevor es in das Treasury-System übernommen wird, müssen dem einzelnen Devisengeschäft individuelle Steuerungsparameter zugeordnet werden, die eine Klassifizierung für die interne Risikosteuerung ermöglichen. Diese Parameter müssen zusammen mit den anderen Details des Geschäfts wie Valuta, Währung, Kurs etc. an das Treasury-System übergeben werden.
- Der Abschluss eines Geschäfts über die Handelsplattform sowie die einwandfreie Übergabe an das Treasury-System sollen automatisiert per E-Mail an das Back-Office

gemeldet werden, um mögliche technische Probleme direkt identifizieren zu können.

- Die Überführung der Geschäfte erfolgt komplett automatisch ohne manuelle Eingriffe wie Upload/Download.

Dass die Handelsplattform so schnell in die bestehende IT-Landschaft integriert werden konnte, war den Export/Import-Möglichkeiten von 360T und des Treasury-Systems zu verdanken. Weiterhin war von Vorteil, dass für die Nutzung der Handelsplattform keine lokale Software installiert werden musste und wir über interne IT-Ressourcen verfügten.

Als letzter manueller Schritt verbleibt somit das Abgleichen von Händlerzettel und Bankbestätigung. Im Rahmen des stetigen Verbesserungsprozesses planen wir auch dafür eine automatisierte Lösung, weshalb wir derzeit eine Kosten/Nutzen-Analyse durchführen. ■

Heraeus-Infrarotstrahler zur Aushärtung von Autolack.



Heraeus in China:
globale Treasury-Aktivitäten.



Alle SLG-Veranstaltungen 2011/2012 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober
Cash- und Finanz-Management						9.–10.			9.–10.
Derivate in der Bilanz	10.–11.								
Derivative Instrumente		5.–6.						12.–13.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge				29.–30.					
Treasury-Assistenz	7.–9.					23.–25.			
Treasury-Operations							4.–5.		10.–11.
Treasury-Revision	15.–16.								
Währungs- und Zinsrisiko-Management							19.–21.		
Währungsrisiko-Management							19.–20.		
Working-Capital-Management							13.–14.	10.–11.	
Zinsrisiko-Management							20.–21.		
Zukunft des Cash-Managements	17.						12.		9.
Lehrgänge Österreich (Wien)									
39. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M1: 21. 11.–2. 12.			M2: 5.–16.					
40. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					M1: 16.–27.			M2: 17.–28.	
Treasury-Prüfung					13.				12.
Seminare Deutschland (Frankfurt oder München)									
Cash- und Finanz-Management	23.–24.						5.–6.	19.–20.	
Cash-Pooling			14.						
Derivative Instrumente					24.–25.				
Excel im Finanz-Management						8.–9.			
Liquiditätsplanung und -vorsorge	9.–10.						26.–27.		
Treasury-Assistenz							13.–15.	25.–27.	
Treasury-Operations	23.–24.					25.–26.			
Treasury-Revision									
Währungs- und Zinsrisiko-Management	15.–17.					22.–24.		17.–19.	
Währungsrisiko-Management	15.–16.					22.–23.		17.–18.	
Working-Capital-Management						30.–31.			
Zinsrisiko-Management	16.–17.					23.–24.		18.–19.	
Zukunft des Cash-Managements	22.			15.					
Lehrgänge Deutschland									
27. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Berlin)	M1: 7.–18.			M2: 19.–30.					
28. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management							M1: 11.–22.	M2: 3.–14.	
TreasuryExpress (München)	28. 11.–2. 12.						25.–29.		
Treasury-Prüfung (Potsdam)						27.			
Treasury-Prüfung (Frankfurt)	11.								26.
Seminare Schweiz (Zürich)									
Zukunft des Cash-Managements	9.								
Finanzsymposium (Mannheim)									
24. Finanzsymposium						2.–4.			
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:

Matrix – zwischen „Strong“ und „Intermediate“

Was sind die Analyseschwerpunkte im Ratingverfahren und welche Anforderungen stellen sich daraus dem Unternehmensbereich Treasury? Das Ratingverfahren im Überblick.



Werner Stäblein
ist Director Corporate Ratings bei Standard & Poor's

Wenn ein Unternehmen einen Ratingauftrag erteilt, ist der häufigste Grund die geplante Platzierung einer Unternehmensanleihe bei internationalen Investoren. Ein externes Rating als strategische Option halten nur wenige für bedeutsam – insofern erstaunlich, als ein externes Rating die Handlungsmöglichkeiten flexibilisiert, aber auch in Zeiten hoher Marktvolatilität die Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigen kann.

Ratingsystematik bei Standard & Poor's

Das Unternehmensrating besteht bei S&P aus zwei Bestandteilen, dem Geschäftsrisikoprofil (GRP) und dem Finanzrisikoprofil (FRP). Das GRP und das FRP werden im Rahmen des Ratingprozesses einzeln klassifiziert, ihre Kombination erlaubt das Unternehmensrating (Emittentenrating). Die Klassifikationen für das Geschäftsrisikoprofil reichen von „Excellent“ bis „Vulnerable“, wohingegen das Finanzrisikoprofil von „Minimal“ bis „Highly Leveraged“ eingestuft werden kann (s. Abb.). Die zugehörigen Ratingscores der Unterkategorien (GRP und FRP) vermitteln einen

Einblick darin, wie „stark“ oder „schwach“ die jeweilige Kategorie gesehen wird. So steht beispielsweise die Klassifizierung von „Strong“ für ein Geschäftsrisikoprofil in der „A“-Kategorie, mit möglichen Nuancierungen durch „+“ und „-“. Dies bedeutet allerdings nicht, dass das Emittentenrating folglich in der „A“-Kategorie angesiedelt ist, denn nur die Kombination von GRP und FRP ergibt das Emittentenrating.

Die von S&P definierte Geschäfts-/Finanzrisikomatrix gibt indikative Ergebnisse für die Kombination unterschiedlicher GRP und FRP. So kann beispielsweise ein Unternehmen mit einem GRP von „Strong“ (d. h. „A“-Kategorie) und einem FRP von „Intermediate“ („BBB“-Kategorie) ein Emittentenrating von „A“- erhalten. Nuancierungen des typisierten Ergebnisses der Matrix können dadurch eintreten, dass die einzelne Kategorie (GRP oder FRP) am jeweils oberen oder unteren Ende der Stufe gesehen wird. Insofern kann es zu Abweichungen von einer Stufe (Notch) nach oben oder unten vom typisierten Ergebnis laut Matrix kommen. ■

Abb.: Geschäfts-/Finanzrisikomatrix von S&P

Das Emittentenrating wird mit einem Ausblick versehen, der die Erwartungen im Hinblick auf die mögliche Veränderung des Emittentenratings widerspiegelt. Der Ausblick für Ratings im Bereich Investment-Grade (d. h. „BBB-“ oder höher) umfasst einen Erwartungszeitraum für mögliche Ratingveränderungen von etwa zwei Jahren. Der Zeitraum beim Ausblick für Emittentenratings im Non-Investment-Grade (Ratings von „BB+“ und niedriger) ist kürzer.

S&P Geschäfts-/Finanzrisikomatrix			Finanzrisikoprofil					
			„AAA“ und „AA“	„A“	„BBB“	„BB-“ und „BB+“	„BB-“ und „B+“	„B“ und „CCC“
			Minimal	Modest	Intermediate	Significant	Aggressive	Highly Leveraged
„AAA“ und „AA“	Excellent	AAA	AA	A	A-	BBB	-	
„A“	Strong	AA	AA	A-	BBB	BBB	BB-	
„BBB“	Satisfactory	A-	BBB+	BBB	BB+	BB-	B+	
„BB-“ und „BB+“	Fair	-	BBB-	BB+	BB	BB-	B	
„BB-“ und „B+“	Weak	-	-	BB	BB-	B+	B-	
„B“ und „CCC“	Vulnerable	-	-	-	B+	B	CCC+	

S&P: Anleihenbegebung als häufigster Grund für externes Rating.



Rating: Was das Unternehmens-Treasury liefern muss

Der Markt für Unternehmensanleihen wird zunehmend bedeutender und damit auch die bankenunabhängige Finanzierung. Unternehmen müssen somit dem Informationsbedarf von Ratingagenturen, aber auch Bondinvestoren Rechnung tragen.

Ein Ratingprozess erfordert die Einbindung des Treasury, weil meist mehr Informationen als die öffentlich verfügbaren benötigt werden. Nach Erfahrungen von S&P sind dies folgende:

- Zahlen und Informationen zur Verfügbarkeit von Kreditlinien (vertraglich gesichert oder nicht), Ausnutzung und Fälligkeit der Kreditlinien
- alle wesentlichen Komponenten der Kapitalstruktur – Zusammensetzung, Fälligkeitenprofil, Rang
- Berechnungen, Prognosen und Bestätigungen zu Kreditnebenabreden (Covenant Certificate)
- Informationen zu Geldbeständen und Bankguthaben inklusive der geografischen Verteilung oder Verteilung auf juristische Einheiten
- Organisationsdiagramm mit Informationen zu Garantiegebern bei besicherten Finanzierungsformen
- Prognosen/Geschäftspläne zur Einschätzung des zukünftigen Potenzials von Ertrags- und Barmittelgenerierung inklusive Kalkulationsschematik
- Details, idealerweise als Kennzahlensystem, zur Finanz-, Verschuldungs- und Ausschüttungspolitik des Unternehmens
- Details zur Eigentümerstruktur und deren Veränderung
- Zusatzinformationen zu außerbilanziellen Verpflichtungen und Risiken
- proaktive Kommunikation mit der Ratingagentur bei Veränderung der Geschäftsstruktur (Unternehmensverkäufe/-zukäufe) und damit einhergehender Änderung der Kapitalstruktur
- proaktive Kommunikation von Refinanzierungsplänen
- Weiterleitung von Dokumentationen/Termsheets zu Anleihen und Bankverträgen
- Informationen zu erhaltenen oder gegebenen Garantiezusagen

Solche Informationen können aber auch zu einer effektiven Kommunikation mit Fremdkapitalgebern beitragen. Daher erscheint es uns sinnvoll, einen eigenen Fachbereich „Bond/Creditor Relations“ einzurichten. Dieser kommuniziert (im Unterschied zum klassischen „Investor Relations“) mit Ratingagenturen, Anleiheinvestoren und eben Banken und bezieht die wesentlichen Informationen aus dem Treasury.

Treasury auf höchstem Niveau

Schwabe, Ley & Greiner hat im September erstmals zu einem Kundentag geladen. Rund 50 Kunden trafen sich mit den Partnern und Beratern von SLG. Am Podium im Wiener Sofitel: Vorzeigeprojekte aus den wichtigsten Treasury-Bereichen.

Es war ein Tag zum gegenseitigen Kennenlernen: Die Kunden nutzten die Möglichkeit, sich über das gesamte Beratungsspektrum von Schwabe, Ley & Greiner zu informieren. SLG hatte die gesamte Beraterriege entsandt, sodass die Besucher Gelegenheit hatten, sich auch außerhalb konkreter Projektarbeit mit unseren Mitarbeitern auszutauschen. Den inhaltlichen Rahmen stellten Vorträge über beispielhafte Treasury-Projekte dar – vier Kunden, vier essentielle Treasury-Themen: Cash-Management, Corporate Finance, Risiko-Management und Treasury-Regelwerk. Auf lebhaftes Interesse stießen die Ausführungen zum Cash-Pooling des Unternehmens Umdasch, bei dem deutlich herausgearbeitet wurde, welche Prioritäten bei solchen Projekten

zu setzen sind. Die Unternehmensgruppe Berndorf übernahm den Part „Corporate Finance“ und erläuterte, mit welchen Kennzahlen das Rating für Bankenverhandlungen ermittelt wurde. Im Bereich Risiko-Management kam der Gesundheitskonzern Fresenius zu Wort und begründete seine Vorgehensweise von der FX-Risiko-Analyse bis zum Hedging. Siemens Treasury GmbH bildete den Abschluss der Kundenauftritte und stellte dar, wie es mithilfe von SLG gelungen war, ein einheitliches Regelwerk in einem multinationalen Konzern durchzusetzen.

Die Gesellschaft verlagerte sich am Abend in das Dachrestaurant „Le Loft“ des Wiener Sofitels, wo er mehr oder weniger spät endete ... Alle Bilder auf www.slg.co.at





Online-Strategie als Substitution

In einer Verbindung von Internet, Logistik, Debitoren-Management und Zahlungsverkehr baute die Deutsche Post DHL mit MeinPaket.de einen Online-Marktplatz auf.



Carola Schmitz-Becker
ist Vice President
Corporate Treasury von
Deutsche Post AG

Digitalisierung und neuer Wettbewerb bewirken, dass das Volumen im klassischen Briefgeschäft eher abnimmt. Daher muss sich die Deutsche Post DHL-Gruppe neue Produkte und Geschäftsfelder erschließen: Für alle klassischen Postprodukte werden Online-Filialen eingerichtet (www.deutschepost.de). Mit dem „E-Postbrief“ wurde eine sichere und verbindliche Online-Variante zur Kommunikation mit Behörden, Geschäftspartnern oder Dienstleistern geschaffen.

Ein drittes neues Geschäftsfeld bildet das Online-Shopping-Portal „MeinPaket.de“, mit dem DHL als erster Paketdienstleister in Deutschland einen virtuellen Marktplatz mit Waren aller Art für kleine und mittlere Händler



Neues Online-Shopping-Portal von DHL: MeinPaket.de als Ergänzung zum traditionellen Geschäft.

etabliert hat. Alle Händler auf dem Marktplatz versenden dann die verkauften Waren über DHL. Sicheres Einkaufen im Internet steht bei MeinPaket.de dabei an erster Stelle: Bei MeinPaket.de werden alle Daten nur einmalig angegeben und verwaltet. Händler erhalten dann lediglich die für ihre Bestellung wesentlichen Daten wie Liefer- und Rechnungsadresse. Die zahlungsrelevanten Daten verbleiben sicher bei MeinPaket.de.

Deutsche Post DHL

Führend in Post und Logistik. Deutsche Post DHL ist der weltweit führende Post- und Logistikkonzern, mit 420.000 Mitarbeitern und 1.300 Tochtergesellschaften in 220 Ländern. 2010 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von EUR 51,5 Mrd. Die Aktivitäten der Gruppe sind in vier Unternehmensbereiche gegliedert: BRIEF (Post in Deutschland und international), EXPRESS (zeitkritische Sendungen), GLOBAL FORWARDING, FREIGHT (Luft- und Seefracht, Landfrachtspeidition) und SUPPLY CHAIN (Kontraktlogistiklösungen, Business Process Outsourcing). DHL ist die globale Dachmarke für das weltweite Express-, Speditions- und Supply-Chain-Geschäft.



Treasury als Center of Competence

Ziel der Substitutionsstrategie ist, die digitalen Prozesse in allen Bereichen zu integrieren und nachhaltiges Wachstum der Deutsche Post DHL zu sichern. Folgerichtig spielt Corporate Treasury bei der Digitalisierung der Prozesse eine Rolle, wenn sich der klassische Zahlungsverkehr zunehmend in den E-Commerce-Bereich verlagert und neue Bezahlverfahren angewendet werden. Als konzernweites „Center of Competence“ für alle Formen des Zahlungsverkehrs ist Corporate Treasury dafür zuständig, Rahmenverträge abzuschließen, Volumina zu bündeln und bessere Konditionen bei den Payment-Service-Providern zu verhandeln.

Neues Geschäftsfeld E-Commerce

MeinPaket.de soll vor allem sicherheitsorientierte Käufer und Verkäufer zusammen- ►►

Global Treasury by BELLIN

Dynamik

Immer einen Sprung voraus



Konzernweite Transparenz

Mehr als 15.000 User weltweit profitieren von unseren integrierten Lösungen für Treasury Management und Zahlungsverkehr

- in Echtzeit
- bis ins kleinste Detail
- immer und überall
- webbasiert

www.bellin.de



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 2011/2012:

- 7. bis 18. Nov. 2011,
Potsdam/Modul 1
- 21. Nov. bis 2. Dez. 2011,
Wien/Modul 1
- 5. bis 16. März 2012,
Wien/Modul 2
- 19. bis 30. März 2012,
Potsdam/Modul 2
- 16. bis 27. April 2012,
Wien/Modul 1
- 11. bis 22. Juni 2012,
Frankfurt/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

Werbung für den E-Postbrief:
verbindliche Kommunikation
in der elektronischen Welt.



DHL: weltweit größtes
Logistikunternehmen.



bringen: Keine versteckten Kosten, volle Kontrolle über die eigenen Daten und nicht zuletzt sichere Zahlung und Lieferung mit DHL sind das Angebot an die Käufer. Für kleinere Händler bietet sich MeinPaket.de als Hauptabsatzkanal an, unterstützt von der starken Marke DHL. MeinPaket.de wickelt die Bestellungen ab; die Händler vermeiden Zahlungsausfälle und Verwaltungsaufwand, weil auch Forderungs-Management und Risikoschutz übernommen werden. Aus Sicht von DHL soll der Online-Marktplatz das Versandgeschäft des Logistikunternehmens erweitern.

Vertragspartner

Partner für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs wurde die Deutsche Card Services (DeuCS), ein Unternehmen der Deutschen Bank. Kriterien für die Auswahl waren unter anderem, dass der Anbieter als alleinige Vertragspartei für Kreditkarten, Lastschrift, Nachnahme und Vorkasse fungiert und weitere Aufgaben wie das Debitoren- und Risiko-Management übernimmt. Vertragspartner der DeuCS ist die Deutsche Post Zahlungsdienste GmbH, eine neu gegründete Tochtergesellschaft, die ausgestattet mit einer ZAG (Zahlungsdienstenaufsichtsgesetz)-Lizenz die Zahlungen abwickelt.

Die DeuCS übernimmt im Forderungs-Management auch die vollständige Auswertung von elektronischen Kontoauszügen und Bankstatusmeldungen, d. h. sie überwacht und analysiert alle Zahlungsvorgänge und Rücklastschriften für MeinPaket.de und ordnet diese offenen Forderungen und Debitoren zu. Informationen über den Status jedes Bezahlvorgangs können jederzeit elektronisch eingesehen werden. Im Falle eines Zahlungsverzugs leitet die DeuCS automatisch Maßnahmen zum Eintreiben der Forderungen ein.

Guter Umsatz, schlechter Umsatz

Im Bereich Risiko-Management führt die DeuCS die klassische Überprüfung von Kunden und Konten durch und verfolgt mit „Fraud Screening“ außerdem einen mehrstufigen Ansatz, der zu einer hohen Betrugserkennungsrate führt. Insgesamt konnte dadurch eine Umsatzsteigerung erreicht werden, da schlechter Umsatz verhindert, aber gute Kunden nicht abgeschreckt werden.

Im Oktober 2010 startete die Deutsche Post DHL das Portal – nach fast einem Jahr Live-Betrieb konnten aus Sicht des Projekt-Managements die noch offenen Punkte im Zahlungsverkehr, Debitoren-Management und in der Betrugserkennung vollständig abgearbeitet werden. ■



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury-Management-Systeme

Verschaffen Sie sich den Überblick!

Sie wollen ein Treasury-System einführen und suchen nach den passenden Systemen?

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!

Finden Sie:

- eine Übersicht der Anbieter von Treasury-Systemen
- den generellen Leistungsumfang und eine Kategorisierung der jeweiligen Systeme
- eine einfache Orientierungshilfe beim grundsätzlichen Vergleich verschiedener Systemlösungen
- Berichte über erfolgreiche Systemimplementierungen

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.

Der SLG System Guide wird gesponsert von:

COMMERZBANK 

COPS
LÖSUNGEN FÜR DIE FINANZINDUSTRIE SEIT 1979

SAP
®

ecofinance
a **REVAL**® Company

SUNGARD
®

TECHNOSIS
finance software

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

Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich

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

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

„No rogue trading!“

Der Fall UBS zeigt, wie fehleranfällig das Risiko-Controlling in den Banken selbst nach dem Handels-GAU 2009 in der Société Générale noch immer ist. Lektionen für Corporate Treasury.



Georg Ehrhart

ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er ist für den Bereich Marktrisiko-Management & Research verantwortlich und auf die Revision von Treasury-Abteilungen spezialisiert

UBS London:
Der Handelszettel fehlte.

Frage: Wie viel kann die Unterlassung von Handelsbestätigungen kosten? Antwort: zwischen EUR 1,7 Mrd. und 4,9 Mrd., wenn man Gemeinsamkeiten zwischen UBS und SocGen untersucht. Beide Großbanken erlitten spektakuläre Desaster mit offenbar ähnlichen operationalen Risiko-Ursachen. Und wieder geht es dabei auch um mangelhaftes Bestätigungswesen.

Die FAZ berichtete dazu am 21.9.2011: „In Kreisen der Londoner Finanzaufsicht, der Financial Services Authority (FSA), wurde am Dienstag bestätigt, dass es im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten in Europa keine gesetzliche Vorschrift gibt, die fordert, dass im Handel zwischen Banken und im internen Handel einer Bank schriftliche Auftragsbestätigungen erstellt werden, die dann mit den Büchern der Händler abgeglichen werden können.“

Um Himmels willen, müssen denn Aufsichtsbehörden sogar Selbstverständlichkeiten vorgeben, die an Handelsakademien im ersten Jahr vermittelt werden, nämlich dass Rechtsgeschäfte immer schriftlich vereinbart werden sollen?!

Aber auch bei Unternehmen ist der laxer Umgang mit „Bestätigungen“ in Zusammenhang mit Finanzgeschäften oft verwunderlich. Umso mehr angesichts der diversen Prozesse, die allein ein simpler „Sachaufwand“ durchlaufen

muss: schriftliches Angebot einholen, gemäß eigenen Einkaufsbedingungen bestellen, Waren- und Rechnungsprüfung vornehmen, schlussendlich mit Zahlungsvorschlagsliste und deren separater Freigabe zahlen.

Bei Finanzgeschäften großer Volumina reicht es oft nicht zu so viel Gründlichkeit. Nach ►►

Die Geschichte gibt uns recht

Bei Unternehmen, die nicht zu den Finanzinstituten zählen, war es lange Zeit üblich, dass die Abteilungen, die Finanzgeschäfte abschlossen, auch den dazugehörigen Zahlungsverkehr durchführten. Die heute übliche ablauforganisatorische Unterteilung in Handel und Abwicklung hat sich erst seit den achtziger Jahren etabliert. In großen Unternehmen gibt es meist noch ein Finanzrisiko-Controlling, das die Einhaltung der Risikopolitik des Unternehmens überwacht.

Diese Entwicklung hat zwei Ursachen: Zum einen setzten Unternehmen für ihr Risiko-Management vermehrt komplexere Finanzinstrumente ein. Die gestiegene Anzahl von Transaktionen machte die Schaffung entsprechender organisatorischer Einheiten sinnvoll und notwendig.

Andererseits bewirkten auch Betrugsfälle wie 1986 bei der Volkswagen AG eine Risikosensibilisierung. Dort tätige Wertpapierhändler betrogen ihren Arbeitgeber, ermutigt durch eine unsaubere Aufgabenteilung im Finanz-Management. Der Fall führte dazu, dass Unternehmen weltweit das Funktionstrennungsprinzip umzusetzen begannen. Heute achten Innenrevision wie auch Wirtschaftsprüfer auf die klare Trennung von Handel und Abwicklung.

Neben den international anerkannten Standards der G-30-Richtlinien erschien dazu auch eine Reihe von Empfehlungen zu Aufbau- und Ablauforganisationen des Finanz-Managements bei „Corporates“. Zu den wichtigsten Publikationen zählen im deutschsprachigen Raum die diesbezüglichen Mindeststandards, die von Arbeitsgruppen des Verbandes Deutscher Treasurers e.V. erarbeitet wurden, bei denen auch SLG maßgeblich mitwirkten durfte.





SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Währungs- und Zinsrisiko-Management

Inhalt:

Risiko-Management bedeutet die Identifizierung von Risikofaktoren, die Bestimmung von Positionsgrößen und die Quantifizierung potenzieller Verluste. Analyse und Kommunikation sind die tragenden Elemente des Risiko-Managements. In diesem Seminar werden anhand zahlreicher Fallbeispiele Konzepte zur Risikoquantifizierung und -qualifizierung erläutert.

Schwerpunkte:

- Erscheinungsformen – direkte, indirekte, ökonomische Risiken
- Risikostrategie – Festlegung, Dokumentation
- Risikopolitik – Verantwortung, Kompetenzen, Limitwesen
- Analyse des Risikos – Value-at-Risk, Cashflow-at-Risk
- Grundzüge der Bilanzierung derivativer Instrumente

Zielgruppe:

Verantwortliche aus den Bereichen Finanz- und Treasury-Management sowie Controlling, Risiko-Management und Revision, Kundenbetreuer aus Banken und Mitarbeiter des Geld- und Devisenhandels.

Termine 2011/2012:

15. bis 17. Nov. 2011, Frankfurt

22. bis 24. Mai 2012, Frankfurt

19. bis 21. Juni 2012, 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



Die Lasselsberger Group mit Sitz in Pöchlarn, Niederösterreich, ist ein international agierender Industriekonzern mit führenden Marktpositionen in den Bereichen Keramik, Rohstoffe und Baustoffe. Für die Verstärkung unseres Teams suchen wir einen

Head of Group Treasury m/w

Ihre Aufgaben

- Unternehmensfinanzierung
- Cash- und FX-Management bzw. Liquiditätssteuerung des Konzerns
- Steuerung der finanziellen Risiken und eigenverantwortliche Umsetzung der Treasury-Strategie
- Finanzmarktkommunikation gegenüber externen Kreditgebern
- Beratung und Betreuung der in- und ausländischen Tochtergesellschaften in allen Finanzierungsfragen
- Weiterentwicklung der bestehenden Treasury-Systeme
- Führung des Treasury-Teams
- Enge Zusammenarbeit mit dem Group CFO

Ihr Profil

- Einschlägige Berufserfahrung im Bereich Treasury / Finanzmanagement (idealerweise in einem Produktionsunternehmen)
- Abgeschlossenes Studium der Wirtschaftswissenschaften
- Ausgeprägte analytische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Hohes Maß an Zuverlässigkeit, Durchsetzungsvermögen und Teamfähigkeit
- Verhandlungssicheres Englisch
- Sehr gute EDV-Kenntnisse (MS-Office), SAP-Erfahrung von Vorteil

Wir bieten Mitarbeit in einem jungen, dynamischen Team eines internationalen Konzerns, ein hohes Maß an Selbständigkeit, Eigenverantwortung und die Möglichkeit der persönlichen Entwicklung. Wenn Sie mit uns die Zukunft der Lasselsberger Group gestalten wollen, senden Sie uns bitte Ihre aussagekräftige Bewerbung an:

Lasselsberger GmbH | Wörth 1 | 3380 Pöchlarn | jobs@lasselsberger.com | www.lasselsberger.com

Publizierte Flops im Treasury-Bereich von Unternehmen (exklusive Insiderhandel, Bilanzbetrug und Kreditausfällen)

Gefilterte Kriterien für Ursachen: mangelnde Funktionstrennung, Risiken nicht intern bewertbar, Festhalten an Risikostrategie, operationale Fehler

Jahr	EUR Mio.	Firma	Land
1985	400	Voest Alpine Intertrading	A
1987	221	Volkswagen	D
1988	224	Klöckner Öl	D
1991	242	Allied Lyons	UK
1993	77	AIG	USA
1993	71	Caterpillar Financial	USA
1993	170	Codelco	Chile
1993	72	Dell Computer	USA
1993	17	Gibson Greetings Cards	USA
1993	85	Glaxo Holdings	USA
1993	1.233	Kashima Oil	J
1993	10	Mead Corp.	USA
1993	43	Medari	USA
1993	1.275	Metallgesellschaft (MG Corp.)	D
1993	111	Nippon Steel	J
1993	17	Paramount Communications	USA
1993	133	Procter & Gamble	USA
1993	1.190	Showda Shell Sekiyu	J
1994	57	Air Products	UK
1994	83	Cargill (Minnetonka Fund)	USA
1994	17	Ivaran Shipping	N
1995	15	Frank Moln	N
1995	40	Seita (French Tobacco)	F
1995	1.898	Sumitomo Corp.	J
1996	116	Eastern Trading Company	Dubai
1998	135	LG&E Energy Corp.	USA
1998	247	Peugeot	F
1998	10	Scudder Kemper	USA
1998	460	Yakult Honsha	J
1999	467	Ashanti Goldfields	Ghana
1999	150	Plains All American	USA
2000	239	Asia Pulp & Paper	Indonesien
2000	3	Lauda Air	A
2000	609	Microsoft	USA
2000	2	Mitteldeutscher Rundfunk	D
2000	228	Swissair	CH
2003	4.903	Hoffmann La-Roche	CH
2004	444	China Aviation Oil	China
2005	100	KGHM	PL
2005	300	Phoenix	D
2006	238	Phelps Dodge	USA
2008	1.000	Aracruz	BR
2008	2	Citic Pacific	HK
2008	1.000	Merckle	D
2009	290	Leipziger Wasserwerke	D
2008	300	KfW	D
2008	4.900	Société Générale	F
2009	290	Leipziger Wasserwerke	D
2011	1.691	UBS	UK



Société Générale: Rekordverlust durch „Rogue Trader“.

telefonischem Handel schickt die Bank eine Bestätigung in zweifacher Ausfertigung gemäß deren AGBs manchmal per E-Mail, manchmal über webbasierte Systeme für den Abgleich von Handelsbestätigungen oder Zugang zu deren Bestätigungssystemen; manchmal sogar nur per Post mit der Bitte um Gegenzeichnung durch die Firma.

Saubere Dokumentation

Und die Firmen? Viele warten auf das, was kommt. Dagegen ist vielleicht nichts einzuwenden, solange diese Bestätigungen auch a) unmittelbar intern auf einem Handelsbeleg (eventuell auch telefonisch) aufgezeichnet werden und b) gleichzeitig abgeglichen werden. Bei Postzustellungen jedoch sollte sich das Unternehmen unbedingt absichern und dem Kontrahenten seine eigene Handelsbestätigung – natürlich nur durch das Back-Office – zuschicken, per E-Mail oder Fax oder Post. Damit bleibt man bei Reklamationsfällen „auf Augenhöhe“.

Und warum nicht generell eine elektronische Gegenbestätigung für Rechtsgeschäfte versenden (sofern man keinen automatischen webbasierten Abgleich nutzt) wie bei jeder „Bestellung“ des Unternehmens auch? Technisch ist das heutzutage kein Aufwand mehr, weil es dank Treasury-Systemen weitestgehend automatisierbar ist.

Egal, ob interne oder externe Rechtsgeschäfte – bei Handelsgeschäften ist derselbe Maßstab für die Dokumentation der Bestätigungen anzulegen. Dies sollte nicht nur selbstverständlich, sondern aus Gründen eines einheitlichen Prozesses zwischen Front- und Back-Office auch gleichartig organisiert sein!

„No rogue trading!“ Wenn Sie in Ihrem Unternehmen den Treasury-Bereich auf operationale Risiken hin überprüfen möchten, kontaktieren Sie uns bitte – rechtzeitig. ■

Kontakt: slg@slg.co.at



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Treasury-Assistenz

Inhalt:

Im Seminar werden sämtliche Bereiche des Treasury-Managements besprochen. Der Fokus des Seminars liegt auf der Erläuterung der gängigen Begriffe und deren Einbettung im Treasury.

Themen:

- Treasury-Organisation
- Cash-Management
- Debitoren- und Kreditoren-Management
- Kurzfristige Geldanlagen
- Währungsrisiko-Management
- Banken und Finanzmärkte
- Liquiditäts-Management
- Finanzierung
- Zinsrisiko-Management

Zielgruppe:

Dieses dreitägige Seminar richtet sich an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, die in einer Assistenzfunktion tätig sind.

Termine 2011/2012:

- 7. bis 9. Nov. 2011, Wien
- 23. bis 25. Mai 2012, Wien
- 13. bis 15. Juni 2012, 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

Seminar

Treasury-Operations

Inhalt:

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

Themenschwerpunkte:

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

Zielgruppe:

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

Termine 2011/2012:

- 23. bis 24. Nov. 2011, Frankfurt
- 25. bis 26. April 2012, Frankfurt
- 4. bis 5. Juni 2012, 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

Man spricht tresorianisch

Warum man seine Treasury-Prozess-Anweisungen keinem Google-Dolmetschdienst anvertrauen sollte. Oder kannten Sie die „vier Prinzipien der Zahlungsbilanz“ und das „Ende unserer Währung“ noch nicht?

Die Einrichtung eines optimalen Prozesses in einem Konzern setzt gerade bei internationalen Tochtergesellschaften dasselbe Verständnis der Vorgaben voraus. In diesem Sinne testeten wir den Google-Translator, wobei wir einfache Details zum Zahlungsprozess vorgaben. Das Ergebnis am Ende – wieder in Deutsch zurückübersetzt – überrascht und wird hoffentlich so nicht umgesetzt!

Deutscher Ausgangstext

„Die Fälligkeit von Lieferantenrechnungen basiert stets auf dem Datum des Rechnungseingangs. Es ist zu vermeiden, dass Rechnungen vor Fälligkeit valutarisch durch uns bezahlt werden. Die Freigabe von Zahlungen setzt immer ein 4-Augen-Prinzip voraus.“

Englisch

„The maturity of a supplier invoice is always based on the date of invoice receipt. It is to be avoided, that bills are paid before maturity valuta by us. The release of payments is always preceded by a four-eye principle.“

Spanisch

„La madurez de una factura del proveedor se basa siempre en la fecha de recepción de la factura. Es que hay que evitar, que las facturas se pagan antes del vencimiento valuta por nosotros. La liberación de los pagos está siempre precedida por un principio de cuatro ojos.“

Chinesisch

对供应商的发票到期总是根据发票收据的日期。这是必须避免的,该法案到期前支付我们币别。国际收支经常释放之前,四眼原则。

Hindi

हैं आपूर्तिकर्ता चालान के कारण हमेशा चालान रसीद तारीख पर आधारित हैं। यह, बचा जाना चाहिए हमारी मुद्रा की समाप्ति से पहले ही भुगतान बलि. वर्तमान में, चार सिद्धांतों भुगतान की अंतरराष्ट्रीय संतुलन की रल्लिज से पहले.

Deutsch

„Lieferantenrechnung Fälligkeit ist auf Rechnungen und Quittungen auf. Es sollte vermieden die Rechnung zu bezahlen, bevor das Ende unserer Währung sein. Derzeit sind die vier Prinzipien der internationalen Zahlungsbilanz vor der Veröffentlichung.“

© Fotolia/Kitty



© Fotolia/Kitty



Helmut Springer, Chief Customer Officer, ecofinance

„Höchste Kundenzufriedenheit erzielt ecofinance durch Professionalität in Systemeinführung und Service.“

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

Besuchen Sie uns: fit for treasury, 24.11., Düsseldorf • fit for treasury, 30.11., Wien • SFD, 09.-10.11., Karlsruhe • CFO Forum, 23.-24.11., Zürich

WWW.ECOFINANCE.COM



Neue Termine wegen großer Nachfrage!



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Zukunft des Cash-Managements

Inhalt:

Ziel des Seminars ist, Klarheit über die relevanten Formate und die technischen Standards im Zahlungsverkehr zu vermitteln. Es werden 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 2011/2012:

- 9. Nov. 2011, Zürich
- 17. Nov. 2011, Wien
- 22. Nov. 2011, Frankfurt
- 15. März 2012, Frankfurt
- 12. Juni 2012, Wien

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

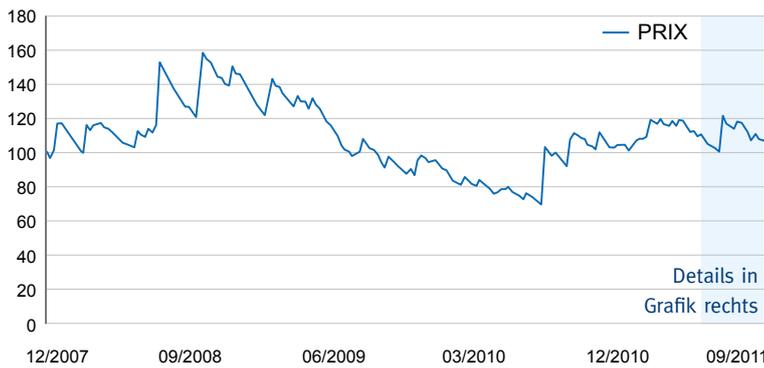
Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15
E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

Service

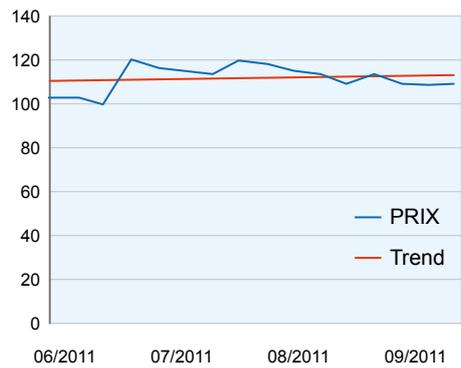
PRIX | Portfolio-Risiko-Index von Schwabe, Ley & Greiner

Der PRIX als aktueller Indikator für die Risikoentwicklung steht Ihnen in jeder TreasuryLog-Ausgabe an dieser Stelle zur Verfügung. Der von SLG entwickelte Index bildet das Gesamtrisiko eines repräsentativen produzierenden Exportunternehmens ab. Im Portfolio dieses Musterunternehmens befinden sich typische Risikofaktoren: USD, JPY, Aluminium, Zellulose, Kunststoff, Strom, Öl sowie der 7-Jahres- und der 3-Monats-Zinssatz. Der PRIX hilft Ihnen, die eigene Risikosituation besser einzuschätzen und Sicherungsgeschäfte zu überprüfen. Gerne erstellen wir den individuellen PRIX mit dem Risikoportfolio Ihres Unternehmens.

PRIX-Gesamtverlauf – Stand per 4. Oktober 2011



PRIX-Detailbetrachtung 100 Tage



Angesichts der verschärften Lage rund um den Euro-Rettungsschirm und Griechenland steigt das Risiko für unser Beispielunternehmen leicht gegenüber dem Stand vor dem Sommer (Juni 2011). www.slg.co.at/PRIX

Tipps

Hanno Beck, Aloys Prinz: Abgebrannt. Unsere Zukunft nach dem Schulden-Kollaps.
Hanser Verlag 2011. 228 Seiten, EUR 19,90.

Die Union hatte es also getan und Griechenland aus der Währungsunion geworfen. Das war 1908, als die Länder der Lateinischen Münzunion, Frankreich, Italien, Belgien und die Schweiz, von der Verschuldungspolitik der Griechen genug hatten. In den vergangenen 200 Jahren hat es rund 320 Staatsbankrotte gegeben, darunter die USA, Deutschland, Japan oder Großbritannien. Argentinien, in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein überaus wohlhabendes Land, konnte allein zwischen 1980 und 2001 dreimal seine Schulden nicht bezahlen.

Wahnsinn mit Methode? Offenbar, weil Staaten immer wieder Schulden machen, die nicht zu nachhaltigen Erträgen führen, mit denen Kredit und Zinsen zurückgezahlt werden können. Das Buch der beiden Wirtschaftsprofessoren zeigt, welche Parallelen die heutige weltweite Verschuldungssituation zu historischen Vorbildern aufweist. Sie unterscheiden zwischen sinnvollen und unproduktiven Schulden und diskutieren die unvermeidlichen Folgen einer kurzfristigen Verschuldungspolitik – Steuern, Inflation oder Schuldenschnitte. Letztlich werden nur Arbeit und Verzicht zu einer seriösen Lösung führen. Das Buch zu dem Thema, das die politischen Debatten der kommenden Jahre prägen wird, stand auf der Shortlist des Deutschen Wirtschaftsbuchpreises 2011.



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

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: slg@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Georg Ehrhart, Tanja Heeke, Nina Luh, Michaela Pock, Carola Schmitz-Becker, Werner Stäblein, Christian Veith, Cornelia Wenny, Martin Winter **Produktion und Anzeigenverwaltung:** PG The Corporate Publishing Group GmbH (CPG), Zieglergasse 8/3, 1070 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 **Coverentwicklung:** SLG/CPG **Lektorat:** Paul Zöchbauer **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.

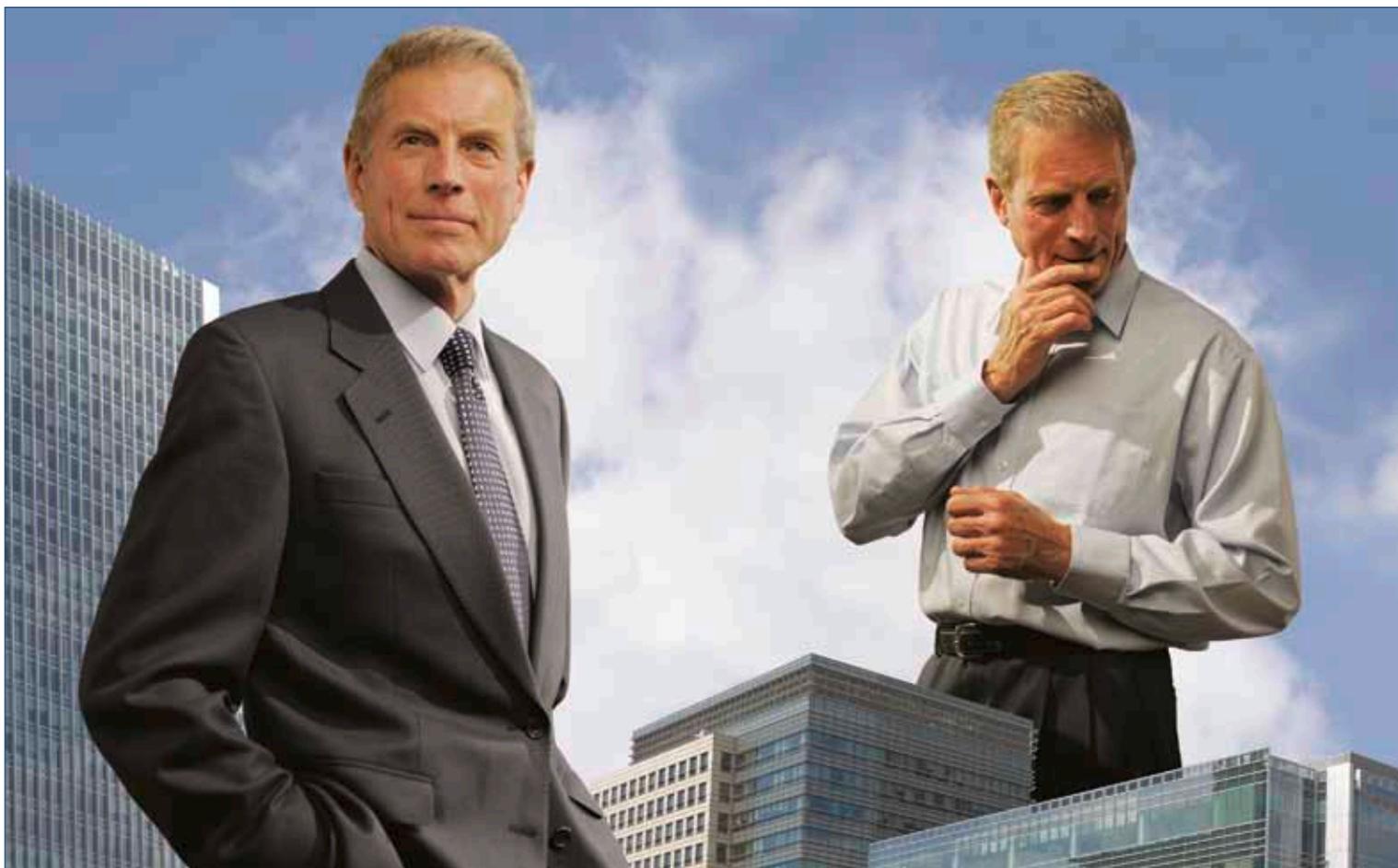
Das TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at

Ihre Zahlen im Überblick.

Egal, ob Sie Finanzberichte für einen großen Konzern oder für ein KMU erstellen: TIP, die Treasury Information Platform, gewährt Ihnen eine umfassende Übersicht über alle relevanten Finanzpositionen Ihres Unternehmens. Mit dem modular aufgebauten TIP professional für KMU und dem umfassenden TIP premium für große Unternehmen sehen Sie auf einen Klick:

- Finanzstatus
- Liquiditätsplanung
- Kreditlinien
- Aval-Bestand
- FX-Positionen der einzelnen Währungen
- direkte und indirekte Bankspesen
- und viele weitere relevante Finanzpositionen

TIP Treasury
Information
Platform



Bereits 11.000 Anwender in über 90 Konzernen weltweit wissen: Es gibt kein System am Markt, das so einfach und flexibel ist wie TIP.

Mehr Infos unter www.slg.co.at/tip



Mittelstandsbank

Erfolgsfaktor: Cash Management und internationales Geschäft

Leistungen und Lösungen nach Ihrem Bedarf

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

Welchen Weg Sie auch wählen: Beim Cash Management und im internationalen Geschäft ist die Commerzbank ein kompetenter Partner.

www.commerzbank.de/firmenkunden



Gemeinsam mehr erreichen