TREASURYLOG

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



Meilensteine im Treasury

Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Editorial	3
Manfred Dorrer (Umdasch AG)	Cash-Management: Cash optimieren in "schwierigen" Ländern	4
Dietmar Müller (Berndorf AG)	Corporate Finance: "Gesündeste Industrie"	6
Hans-Peter Rupprecht (Siemens Treasury GmbH)	Treasury-Regelwerk: In guter Verfassung	8
Julia Lanzinger (SLG)	Treasury-Summit: Der Blick fürs Wesentliche	10
Robert Hartl-Clodi (Energie AG Oberösterreich),	Eindrücke vom Treasury-Summit: "Offener und kollegialer Kontakt"	12
Klaus Leinmüller (Carl Zeiss Financial Services GmbH),		
Jean-Daniel Millasson (Sulzer Management Ltd.)		
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	20 Jahre TreasuryLog	16
Hubert Rappolt (SLG)	Transparente Bankgebühren: Auf Augenhöhe mit den Banken	18
Thomas Böhm (SLG)	SLG-Bankenmonitor: Wie gut ist Ihre Bank?	20
Jochen Stiebe (SLG)	Systemauswahl: Orientierung in der Systemlandschaft	22
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Impressum	26

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,-/CHF 11,-; Erscheinungsdatum 5. März 2012, 21. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304





SAP im Treasury

Holen Sie das Beste aus Ihrem System heraus

SAP enthält standardmäßig Treasury-Lösungen, die man bloß aktivieren muss. Lassen Sie sie nicht brachliegen. Wir zeigen Ihnen, wie Sie diese Funktionen optimal nutzen.



Sie nutzen bereits

■ das SAP-Standardmodul FI (Finanzbuchhaltung)

Sie wollen

- elektronische Bankkontoauszüge automatisiert verarbeiten
- tagesgenaue Bankkontensalden übersichtlich darstellen
- jeden Tag wissen, über wie viel Liquidität Sie verfügen
- realisierte und geplante Auszahlungen darstellen
- eine direkte Kapitalflussrechnung auf Knopfdruck erstellen

Ihr SAP-System enthält wertvolle Treasury-Funktionen!

Im SAP-Modul FI stehen Ihnen praktische Werkzeuge für Cash-Management und Liquiditätsplanung zur Verfügung. Standardmäßig, ohne dass Sie diese extra lizensieren müssen. Schwabe, Ley & Greiner hat das Knowhow, wie Sie diese Funktionen effizient einsetzen können.

Fordern Sie unverbindlich mehr Information an: slg@slg.co.at, oder wenden Sie sich direkt an die marktverantwortlichen SLG-Partner:



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



Schweiz & Österreich: **Martin Winkler** mw@slg.co.at



Liebe Leserinnen und Leser,

die erste Ausgabe unseres TreasuryLog war die Nummer 1/1992. Grundidee damals wie heute: "TreasuryLog dreht sich nur um Sie, um Ihre und unsere Arbeit – also um Finanz- und Treasury-Management, um Zahlungsverkehr, Cash- und Funds-Management, Electronic Banking, Liquiditätsplanung, Risiko-Management und alles, was dazugehört." So war es und so bleibt es.

20 Jahre TreasuryLog

Fußball wurde 1992 im Prinzip so gespielt wie heute – nur das Umfeld hat sich wesentlich verändert. Die Stadien sind moderner geworden, mehr Geld ist im Spiel, alles ist schneller und konzentrierter geworden, Regeländerungen wie das passive Abseits machen Schwierigkeiten. In der Finanzwelt ist das nicht anders. Neue Regeln, Märkte, Instrumente und Medien beschleunigen das Spiel, ändern es aber nicht grundsätzlich. Ein Beispiel zu den Medien: Nach 20 Jahren ist die TreasuryLog-Sammlung des Verfassers im Altpapier-Container gelandet – nicht aus Desinteresse, sondern um Platz zu sparen, da ohnehin alles elektronisch verfügbar ist.

In der ersten Ausgabe 1992 (s. auch die Bildstrecke auf den Seiten 16–18) beschäftigten wir uns zum Beispiel mit der Frage, wie in einem Konzern aus einer Abteilung Buchhaltung und Finanzen der Keim eines Konzern-Treasury wächst. Und schon damals ging es weiter hinten im Heft um Finanzmathematik in Excel. Zehn Jahre später, 2002, klingen die verwendeten Begriffe schon ganz anders – aus heutiger Sicht vertrauter:

E-Treasury, Web-Berichtswesen, Straight-Through-Processing, IAS-Standard, Basel II. Wir können uns ungefähr vorstellen, was uns 2012 beschäftigen wird, haben natürlich auch schon einen Redaktionsplan dafür. Wie wird es 2022 aussehen?

Am Puls der Zeit

20 Jahre sind wie im Flug vergangen. Unser Anspruch bleibt es, das führende Beratungsunternehmen im Bereich Treasury und Finanzen zu sein. Deshalb werden wir weiterhin alles tun, um inhaltlich am "Puls der Zeit" zu bleiben und Ihnen im TreasuryLog interessante und praktisch nützliche Inhalte aus unserer Beratungspraxis zu bieten.

In diesem Heft ist uns das mit dem Rückblick auf unseren Kundentag (ab Seite 4) und den Highlights unseres Treasury-Summit (ab Seite 10) hoffentlich – dem Jubiläum angemessen – besonders gut gelungen. Wir wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn, Spaß bei der Lektüre und weitere 20 gute Lesejahre!



TreasuryLog 1/2012 www.slg.co.at 3

Cash optimieren in "schwierigen" Ländern

Wie es dem Schalungstechnik- und Ladenbaukonzern Umdasch gelang, aus vielen versprengten "Cash-Flöhen" einige wenige Cashflows zu machen.



Manfred Dorrer ist Treasurer bei der Umdasch AG

ohe Habensalden auf schlechtverzinsten Konten bewegten uns dazu, einen Cash-Pool einzuführen. SLG begleitete uns auf dem Weg dorthin.

Um das erzielbare Zinspotenzial zu quantifizieren, wurde ein Fragebogen an alle Gesellschaften weltweit verschickt. Dabei fragten wir u. a. Zinskonditionen, Soll-Haben-Stände und die zwei letzten Quartalabschlüsse ab.

Das Ergebnis bestätigte die anfängliche Vermutung, dass Liquidität in erheblichem Ausmaß nicht optimal angelegt ist. Es zeigte aber auch ein heterogenes Bild innerhalb des Konzerns: Die Hälfte des Zinspotenzials entfiel auf acht von insgesamt 70 Gesellschaften weltweit. Auf die konzentrierten wir uns, auch wenn wir nicht mit allen gleich verfahren konnten.

Disposition verbessert

In den USA hatten wir nur eine Bankverbindung, aber das Konto war schlecht disponiert, die Konditionen schlecht verhandelt. Die dort üblichen Scheckzahlungen kann man nicht abschaffen – "no way". Aber als die Bank merkte, dass nun jemand auf einer besseren Verzinsung bestand, ließ sie mit sich reden. Die Schecks werden jeden Morgen eingescannt



SLG-Kundentag: Manfred Dorrer am Podium.

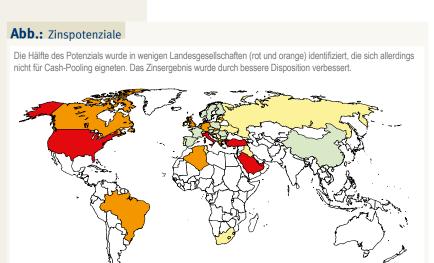
und die Gutschrift noch am selben Tag auf ein verzinstes Konto abgeschöpft.

Andere Länder wie beispielsweise Saudi Arabien wiesen hohe Habensalden in lokaler Währung auf, es ist aber technisch schwierig, sie regelmäßig abzuschöpfen. Auch hier ist eine bessere Disposition erforderlich, in diesem Fall mit häufigeren Überweisungen. In der Türkei, wo die Tochtergesellschaft viele nicht "unbedingt notwendige" Bankkonten unterhielt, wurden einige sukzessiv geschlossen.

Bei Einführung eines Cash-Pools muss aus verschiedenen Alternativen gewählt werden – alles über eine einzige Bank oder mehrere Pools? Welche Pooling-Struktur, welches Bankenkonzept?

Keine "Monopole" zulassen

Wenn man sich nicht durch ein Leserecht Einblick verschaffen und so die Abschöpfung der Konten sicherstellen, sondern Pooling über einen Automatismus einführen möchte, ist die Unterstützung der Banken erforderlich. Zu viele Banken bedeuten keine Kostenvorteile. Eine einzige Bank hingegen versucht ein "Monopol" aufzubauen. Höhere Kosten und schlechter Service sind meistens die Folgen. Was die Art des Poolings angeht, so standen wir vor zwei Optionen – ein Euro-Pooling für die Gesellschaften im Euro-Raum und ein Margen-Pooling (länder-, währungs- und bankenübergreifende fiktive Zinskompensation) für Nicht-



Euroländer in Osteuropa. Voraussetzung für die zweite Option ist, dass es immer Soll- und Habenstände gibt. Da beim Umdasch-Konzern die Finanzierung ausschließlich über die Zentrale erfolgt und die lokalen Gesellschaften kaum Bankkredite haben, fehlen die Sollsalden. Letztendlich erreichten wir über eine Bankenausschreibung erheblich bessere Konditionen und ließen das Margen-Pooling bleiben.

Pooling mit Partnerbanken

Bei der Bankenauswahl gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten – global tätige Banken oder ein Partnerbanken-Konzept. Die global tätigen Banken haben den Vorteil, dass sie in vielen Ländern mit eigenen Niederlassungen direkt vertreten sind und günstige Konditionen anbieten können. Banken, die nicht in jedem Land vertreten sind, haben eine Kooperation mit Partnerbanken, die aber nicht notwendigerweise die Hausbanken von Umdasch sind.

Für das Euro-Pooling starteten wir zusammen mit SLG eine Ausschreibung mit fünf Banken. Letztendlich entschieden wir uns für das Partnerbanken-Konzept, weil es nach unserer Erfahrung nicht funktioniert, die Banken nach Zahlungsverkehr und Kreditvergabe zu trennen. Aus Kostengründen mussten wir Länder

Hohe Kunst der Schalungstechnik

Der Umdasch-Konzern, ein Familienunternehmen mit 7.000 Beschäftigten und knapp EUR 1 Mrd. Umsatz, ist in 70 Ländern tätig. Der Auslandsanteil beträgt 90%. Umdasch erzielt zwei Drittel des Umsatzes mit der Division Doka Schalungstechnik, ein Drittel im Ladenbau.

wie Spanien und Griechenland aus dem Pool ausschließen. Später setzten wir ein zweites Euro-Pooling mit einer anderen Bank für die österreichischen Firmen und die Slowakei auf, um den Wettbewerb aufrechtzuerhalten.

Das Besondere an diesem Projekt war seine Komplexität und die Tatsache, dass die Lösungen nicht sofort "auf der Hand lagen", sondern sich erst mit der Zeit entwickelten. Es war ein steiniger Weg dorthin, und neben langen Diskussionen mit Steuerberater, Anwalt und Wirtschaftsprüfer musste firmenintern viel Überzeugungsarbeit geleistet werden, um gegen den Widerstand der lokalen Gesellschaften die Vorteile eines Cash-Pools anschaulich zu machen. Die besten Argumente waren natürlich die Opportunitätszinskosten und die Aussicht auf einen marktkonformen Zinssatz.



Burj Khalifa in Dubai: Schalungstechnik aus Österreich.

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



"Gesündeste Industrie"

Mit einer eigenen Bonitätsberechnung und handverlesenen Kennzahlen ging die Unternehmensgruppe Berndorf in die Bankenverhandlungen – und reüssierte mit verbesserten Konditionen.



Dietmar Müller ist CFO des Vorstandes der Berndorf AG

Dietmar Müller und SLG-Partner Martin Winkler, der das Projekt bei der Berndorf AG betreut. ur Firmenphilosophie von Berndorf gehört, dass unternehmerisch denkende, selbstbewusste Geschäftsführer die Tochtergesellschaften unabhängig leiten, eine Folge der einstmals intransparenten Strukturen, als die Firmengruppe noch verstaatlicht war. Zur Eigenständigkeit gehört, sich selbst um Finanzierung und Pflege der Bankbeziehungen zu kümmern. Diese Lösung ist nicht immer einfach, aber bis dato erfolgreich.

Dass sie nicht einfach war, zeigte sich spätestens mit der Finanzkrise: Plötzlich begannen die Banken die Konditionen neu zu verhandeln und traten mit völlig unterschiedlichen Preisvorstellungen auf. Mit dem Argument, sie müssten ihr "Industrie-Exposure zurückfahren", erreichten sie einige Verschlechterungen der Kreditkonditionen auf Tochterebene.

Sicherheiten und Stand-alone-Konditionen

Skurril wurde es, als die Banken von der Berndorf AG Patronatserklärungen für Kreditverlängerungen von Tochterunternehmen verlangten: Erstens waren diese Unternehmen in keinster Weise notleidend, zweitens waren die Kreditkonditionen ohnehin bereits "Standalone-Konditionen". Wir konnten nicht akzeptieren, Sicherheiten der Berndorf-Gruppe

zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig Konditionen, die auf die Einzelgesellschaften abstellten, zustimmen. Das war der Zeitpunkt, als wir mit Schwabe, Ley & Greiner ein gemeinsames Projekt starteten.

Es ging darum, sich gegenüber den Banken in Stellung zu bringen. SLG bietet als Moody's-Partner die Möglichkeit, eine indikative, qualitativ hochwertige Bonitätseinschätzung anhand betriebswirtschaftlich sinnvoller Kennzahlen vorzunehmen. Die Ergebnisse, die mit dem Moody's KMV RiskCalc – ein rein quantitatives Modell, das Faktoren wie Geschäftsmodell oder Management außer Acht lässt – ermittelt werden, dürfen nicht an Dritte kommuniziert werden. Es müssen daher die Ergebnisse aus dem Modell, die Ausfallwahrscheinlichkeiten, auf andere Kennzahlen abgebildet werden, um dem Bankpartner das eigene Standing klarzumachen.

Starker Auftritt

Diese Dienstleistung nahmen wir in Anspruch – das Ergebnis war eine stabile Positionierung im Investmentgrade-Bereich oder, bezugnehmend auf die Skepsis der Banken gegenüber unserer Branche: "gesündeste Industrie".

Dadurch fühlten wir uns in der Argumentation gegenüber den Banken gestärkt. Als Nächstes überlegten wir, an welchen Parametern wir "drehen" müssten, um Investmentgrade noch komfortabler im liegen zu kommen. Wir errechneten, dass eine Steigerung der Eigenkapitalquote nichts bringen würde. Anders zum Beispiel das Ergebnis im Vergleich zur Bilanzsumme – hier zeigte sich, dass eine Verkürzung der Bilanz einen positiven Effekt auf die Bonitätseinschätzung hätte.

Sicht der Banken

In einem nächsten Schritt überlegten wir, wie man die Ausfallwahrscheinlichkeiten auf andere Kennzahlen "mappen" kann. Anhand eines ganzen Sets an Kennzahlen fanden wir heraus, welche am besten zur Argumentation unserer Bonität passten.

Diese Erkenntnis war bei den Bankenverhandlungen sehr hilfreich, weil wir sozusagen "un-



WWW.Slg.co.at TreasuryLog 1/2012

"Hilfreich war, dass wir die Sichtweise der Banken einnahmen."

sere besten Seiten" ins Licht rücken konnten. Hilfreich war auch, dass wir durch die Vorarbeit die Sichtweise der Banken eingenommen hatten und auch die Risiko-Manager mit einbezogen. Es gelang uns, die etwas kritischeren Kennzahlen aus dem Fokus zu drängen und die meisten Covenants zu unseren Gunsten zu optimieren.

Was darf Risiko kosten?

Noch ein wichtiger Punkt war die Frage nach dem marktüblichen Risikoentgelt für eine bestimmte Bonität. Um diese zu beantworten, zog SLG die in Umlauf befindlichen Euro-Anleihen heran und erstellte eine Matrix nach Laufzeiten und Ratings. Aus dieser lässt sich ersehen, was etwa das einjährige A-Risiko versus das 20-jährige A-Risiko kostet, also der Preis einer Anleihe, die NICHT besichert, nur mit Covenants oder gesonderten Kündigungsbestimmungen versehen ist. Eine äußerst günstige Diskussionsgrundlage dafür, was ein Kredit für ein Unternehmen mit einer bestimmten Bonität kosten darf: Denn wenn ein Kredit noch zusätzlich Covenants unterliegt, kann er wohl kaum teurer sein als ein Kredit ohne Besicherungen.

Eine Ansammlung von "Hidden Champions"

Die Berndorf AG ist eine Holdinggesellschaft mit Beteiligungen an über 60 Unternehmen der Metallverarbeitung, des Werkzeugbaus und des Maschinenbaus. Die Gesellschaften, die technologieintensiv ausgerichtet und global tätig sind, zählen zu den "Hidden Champions", sind also Marktführer in Nischenmärkten. Berndorf fungiert als langfristiger Investor und setzt auf eine stark dezentrale Organisation.



In guter Verfassung

Mit der Mandatserweiterung des Corporate Treasury hat die Siemens AG konzernweit gültige Grundsätze für die Wahrnehmung der Treasury-Aktivitäten definiert und in einer "Treasury Constitution" verankert.

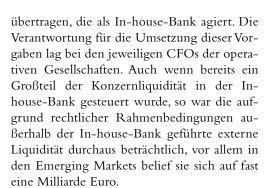


Hans-Peter Rupprecht ist Corporate Treasurer der Siemens AG



Hans-Peter Rupprecht referiert am SLG-Kundentag.





Globalisiert seit mehr als 100 Jahren

Seit über 160 Jahren gehören Innovationen und weltweite Präsenz zum Markenzeichen von Siemens. Heute ist das Unternehmen in rund 190 Ländern aktiv und nimmt mit seinen Geschäftsaktivitäten in den Sektoren Energy, Healthcare, Industry sowie Infrastructure & Cities weltweit führende Markt- und Technologiepositionen ein. Siemens erzielte im vergangenen Geschäftsjahr mit rund 360.000 Mitarbeitern einen Umsatz von knapp EUR 74 Mrd. und einen Gewinn nach Steuern von EUR 7 Mrd. Das Foto zeigt das "Palais Ludwig Ferdinand" am Wittelsbacherplatz, seit 1949 der

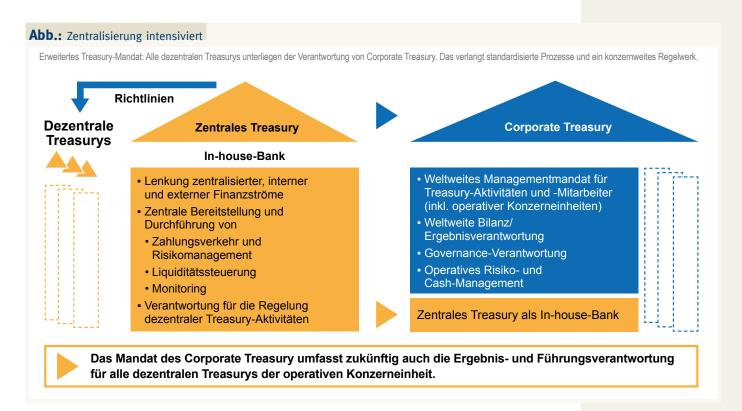
Weiterentwicklung Projekt OneTreasury

Daher hat Siemens mittlerweile auch die Verantwortung der lokalen Treasury-Aktivitäten der Corporate-Treasury-Funktion zugeordnet. Das Corporate Treasury verantwortet jetzt neben der bisherigen In-house-Bank-Funktion auch das weltweite Management sämtlicher Treasury-Aktivitäten des Konzerns - einschließlich der weltweiten Bilanz- und Ergebnisverantwortung für diese Aktivitäten.

Zur Wahrnehmung des erweiterten Management-Mandats hat Siemens die Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen des Projektes

Sitz des Unternehmens in München.

TREASURYLOG 1/2012



OneTreasury weiterentwickelt: Das Treasury folgt hierbei der Konzernstrategie, die Durchführung kaufmännischer Aufgaben in regionalen Clustern zu bündeln. Dementsprechend ist nun für jeden Cluster ein Cluster Treasury etabliert, welches alle Treasury-Aktivitäten in dem jeweiligen Cluster verantwortet und das Bindeglied zwischen dem operativen Geschäft und der In-house-Bank (bzw. falls rechtlich erforderlich: dem lokalen Bankenmarkt) darstellt. Der Cluster-Treasurer berichtet in einer gemeinsamen Berichtslinie sowohl an den lokalen Cluster-CFO als auch an den Corporate Treasurer. Die Treasury-Positionen (im Wesentlichen Liquidität, Finanzschulden und Marktwerte der Derivate) werden je Gesellschaft in einer spezifischen Bilanzscheibe gebündelt und zu einer konzernweiten Treasury-Bilanz bzw. -GuV konsolidiert, die vom Corporate Treasurer verantwortet wird. Weitere Maßnahmen bezogen sich auf die Weiterentwicklung konzernweit standardisierter und durchgängiger Treasury-Prozesse, die konzernweite Transparenz über die Kosten der Treasury-Funktionen und das Heben von Potenzialen aus einer engeren Zusammenarbeit innerhalb der weltweiten Treasury-Gemeinschaft.

Ergänzend zu den organisatorischen und berichtstechnischen Maßnahmen war auch eine Erweiterung des Regelwerkes erforderlich. In Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner wurde eine "Treasury Constitution" geschaffen, die analog einer "Verfassung" der globalisierten Treasury-Funktion dient und den Ge-

genstand, die Ziele und die Grundsätze des Siemens Treasury konzernweit verankert. Neben der Erarbeitung der fachlichen Inhalte war ein wesentlicher Bestandteil der Unterstützung seitens Schwabe, Ley & Greiner auch die konzerninterne Abstimmung, damit die Inhalte in der Breite des Konzerns aktiv mitgetragen werden.

Treasury Constitution

Die Gestaltung des Regelwerkes einer globalisierten Treasury-Organisation ausschließlich auf Basis von Rundschreiben greift gewöhnlich zu kurz und hebt die Potenziale nur unzureichend. Diese Rundschreiben sind in der Regel themenbezogen sowie zugleich immer vor Ort und vor dem Hintergrund der lokal herrschenden rechtlichen Rahmenbedingungen zu implementieren. Die mit unserer Treasury Constitution klar definierten Treasury-Aktivitäten, Ziele und Grundsätze geben allen im Konzern bei der Wahrnehmung von Treasury-Aufgaben involvierten Kollegen ergänzend konkrete Normen und Kriterien an die Hand, ihrer jeweiligen Verantwortung gerecht zu werden. Die Treasury Constitution bietet darüber hinaus auch essenzielle Orientierung bei der Bewältigung von unvorhersehbaren Ereignissen. Für Siemens ist die Treasury Constitution mittlerweile ein elementarer Eckpfeiler bzw. Leuchtturm der globalisierten Treasury-Funktion. Nun gilt es, die neue globale Verantwortung der Treasury im Tagesgeschäft zu leben. Das Treasury Constitution ist hierfür unverzichtbare Voraussetzung.

Der Blick fürs Wesentliche

13 namhafte Unternehmen entsandten ihre Vertreter, um sich dem Vergleich mit Best Practices im Treasury zu stellen. Der Treasury-Summit 2011 in der Zusammenfassung.



Julia Lanzinger ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner

um 18. Mal führte Schwabe, Ley & Greiner (SLG) eine Reihe von hochkarätigen deutschen und österreichischen Unternehmen zusammen, um deren Treasury-Funktionen zu untersuchen. Diesmal wurden die Ergebnisse im geschichtsträchtigen Steigenberger Grandhotel auf dem Petersberg bei Bonn präsentiert. 24 Unternehmensvertreter stellten sich zwei Tage lang dem Vergleich mit ihren Berufskollegen. Gegenstand lebhafter Diskussionen waren die aktuellen Problemstellungen aus der Treasury-Praxis.

Ideen aufgreifen, Potenziale erkennen

Der Treasury-Summit von SLG ist ein strukturierter Vergleich für alle Bereiche des Treasury-Managements. Anhand eines Fragebogens wird "abgeklopft", welche Methoden, IT-Systeme und Abläufe verwendet werden bzw. in welcher Ausgereiftheit sie zum Einsatz kommen. Dabei erfahren die Teilnehmer, wie gut ihre einzelnen Konzern-Treasury-Funktionen aufgestellt sind einerseits im Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Größe und Struktur, andererseits im Vergleich mit aktuellen Best Practices. Am Ende eines Summit-Tages zählt jedoch nicht "Wer ist hier der Beste?". Vielmehr trachten die Teilnehmer danach, Ideen von den Kollegen aufzugreifen und eigene Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Startschuss für das Benchmarking-Projekt war ein Fragebogen. Mit dessen Hilfe wurden erste Informationen gesammelt. Diese bildeten die Basis für die eigentlichen Erhebungsinterviews, die SLG-Berater ab Sommer 2011 in den Firmenzentralen durchführten. Nachdem die Antworten der 13 teilnehmenden Konzerne ausgewertet waren, wurden die Ergebnisse im zweitägigen Workshop auf dem Petersberg vorgestellt.

Im ehemaligen Gästehaus der Bundesrepublik, mit Blick über den Rhein, diskutierten die Teilnehmer die großen aktuellen Fragestellungen und Treasury-Klassiker:

- Treasury ist eine zentrale Funktion. Die Ziele und Grundsätze sind klar definiert und gehen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens einher.
- Die Funktionentrennung ist zwar nicht immer durchgehend umgesetzt was häufig auf den Mangel an personellen Ressourcen zurückzuführen ist –, aber die wesentlichen Grundsätze der Revisionssicherheit (etwa Vier-Augen-Prinzip, Stellvertretungsregelungen, Trennung der handelnden und ausführenden Funktion) werden beachtet.
- Der Ausbau des Cash-Managements als zentrale Funktion wird weiter angestrebt. Meist werden jedoch Informationen über Volumina und Konditionen im Bankgeschäft außerhalb der Zentrale nicht erfasst.
- Finanzielle Risiken werden nach wie vor nicht gesamthaft betrachtet. Stattdessen werden sie isoliert bewertet, was zur potenziellen Überschätzung des Exposures führt.

Der Umgang mit Kontrahentenrisiken

Das brisanteste Thema unter den Treasurern war auch 2011 der Umgang mit Kontrahentenrisiken. Beinahe jeder Teilnehmer setzt sich mit den Themen Banken- und Länderausfallrisiko auseinander, jedoch nur wenige bewerten diese auf systematische Weise. So werden zum Beispiel nur in Einzelfällen CDS-Preise und daraus abgeleitete Ausfallwahrscheinlichkeiten benutzt, um das Kontrahentenrisiko zu quantifizieren.

Auch im Jahr 2012 verspricht der Treasury-Summit wieder spannende Ergebnisse: 20 Konzerne, unter ihnen das Who's who der deutschen Industrie, werden zum "Gipfeltreffen" des Treasury kommen.

Summit-Teilnehmer: Ideen der anderen.

10





Von Chamberlain bis Clinton: Auf dem Petersberg war das Gästehaus der Bundesrepublik Deutschland.

Teilnehmer 2011

- B. Braun Melsungen
- Benteler
- Bilfinger Berger
- Carl Zeiss
- Constantia Industries
- Diehl Stiftung
- Dorma
- Energie AG Oberösterreich
- GEA
- Heraeus
- Paul Hartmann
- Schörghuber
- Vorwerk



- Multilaterales Netting
- Finanzplanung
- · Automatische Verbuchung
- Asset Management
- Cash Management
- IAS/IFRS
- Treasury Management
- · Risiko Management
- Datenversorgung
- · Electronic Banking

Technosis AG Kattrepelsbrücke 1 20095 Hamburg



Tel. +49-40-21 90 89 7-0 Fax: +49-40-21 90 89 7-99 www.technosis.de

"Offener und kollegialer Kontakt"

Impulse für die Weiterentwicklung der eigenen Treasury-Funktionen und der Austausch mit Kollegen – darum nehmen Treasury-Verantwortliche am Treasury-Summit von Schwabe, Ley & Greiner teil.



Drei frühere Teilnehmer des Treasury-Summit über den Nutzen der Teilnahme: Klaus Leinmüller (Carl Zeiss Financial Services GmbH), Robert Hartl-Clodi (Energie AG Oberösterreich), Jean-Daniel Millasson (Sulzer Management Ltd.).

Für die kommende Treasury-Summit-Runde haben sich bereits 20 Unternehmen angemeldet, darunter 5 DAX-Unternehmen. Was waren Ihre Beweggründe, am Summit teilzunehmen?

Klaus Leinmüller (KL): Ich bin im Jahr 2010 neu in die Funktion des Leiters Treasury gekommen und fand ein offensichtlich gut bestelltes Haus vor. Mit der Summit-Teilnahme erhoffte ich mir Impulse für die Weiterentwicklung unseres Treasury-Systems sowie einen Vergleich mit anderen Unternehmen: Beispiele sind Best Practices bei den wichtigsten Treasury-Prozessen oder das Zusammenspiel von Treasury, Accounting und Controlling bei der finanziellen Unternehmenssteuerung.

Robert Hartl-Clodi (RHC): Im Rahmen einer organisatorischen Neuausrichtung im Konzern-Treasury der Energie AG wollten wir damit einen externen Peer-Group-Abgleich in Bezug auf Treasury-Organisation, Ressourcen, Schwerpunktsetzungen und Prozessoptimierung im Sinne eines "Best Practice"-Treasury erhalten.

Jean-Daniel Millasson (JDM): Es war uns wichtig zu verstehen, wo wir mit unserer Treasury-Organisation in den relevanten Themengebieten stehen. Auch wollten wir Rückmeldung bekommen, wo die wichtigsten Entwicklungsschwerpunkte für uns sind.

Können Sie für Unternehmen, die noch nicht am Summit teilgenommen haben, beschreiben, welchen Nutzen man aus einem solchen Benchmarking-Projekt ziehen kann?

KL: Wir können aus der Diskussion der Best Practices unsere Themenschwerpunkte für die nächsten ein bis zwei Jahre ableiten. Auch gibt es eine Vielzahl von kleineren Denkanstößen: ein anderer Ansatz im Währungsmanagement, eine neue Funktionalität im Treasury-Management-System oder ein neues Bankprodukt für das Cash-Management. Und natürlich ist der Austausch mit den Kollegen aus anderen Konzernen wichtig.

RHC: Neben der Darstellung des aktuellen Leistungsstandes der eigenen Treasury-Praxis, die letztlich zu klaren Anregungen für die individuelle Weiterentwicklung und Schwerpunktsetzung führt, ist es vor allem auch der offene und kollegiale Kontakt mit den Treasury-Verantwortlichen der anderen Summit-Unternehmen. Hier wird ein reger und äußerst wertvoller Austausch von Treasury-Prozessen, -Rezepten und Lösungsansätzen praktiziert, was mindestens so spannend ist wie der eigentliche Benchmarking-Prozess.

JDM: Der Nutzen liegt darin, zu sehen, wie andere organisiert sind, die Kernthemen umsetzen und worauf der Fokus zumindest in der näheren Zukunft gerichtet wird. Wichtig ist aber auch der informelle Gedankenaustausch.



Alle SLG-Veranstaltungen 2012 im Überblick

ninare Österreich (Wien)	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
Cash- und Finanz-Management			9.–10.			9.–10.		
Cash-Management mit SAP			11.			11.		
Derivate in der Bilanz							12.–13.	
Derivative Instrumente					12.–13.			
Liquiditätsplanung und -vorsorge	29.–30.							4.–5.
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP								6.
Treasury-Assistenz			23.–25.				19.–21.	
Treasury-Operations				4.–5.		10.–11.		
Treasury-Revision							26.–27.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management				19.–21.			27.–29.	
Währungsrisiko-Management				19.–20.			27.–28.	
Working-Capital-Management				13.–14.	10.–11.			
Zinsrisiko-Management				20.–21.			28.–29.	
Zukunft des Cash-Managements				12.		9.		
nrgänge Österreich (Wien)								
39. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M2: 5.–16.							
40. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		M1: 16.–27.			M2: 17.–28.			
41. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		-					M1: 5.–16.	
Treasury-Prüfung		13.				12.		
Treasury Francis		10.						
minare Deutschland (Frankfurt)	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
Cash- und Finanz-Management				5.–6.			21.–22.	
Cash-Management mit SAP				7.			23.	
Derivative Instrumente		24.–25.						
Excel im Finanz-Management			8.–9.					
Liquiditätsplanung und -vorsorge				26.–27.			6.–7.	
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP				28.			22.	
Treasury-Assistenz				13.–15.	25.–27.			
Treasury-Operations		25.–26.					13.–14.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management			22.–24.		17.–19.			
Währungsrisiko-Management			22.–23.		17.–18.			
Working-Capital-Management			30.–31.				20.–21.	
Zinsrisiko-Management			23.–24.		18.–19.			
Zukunft des Cash-Managements	15.						6.	
nrgänge Deutschland								
27. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Potsdam)	M2: 19.–30.							
28. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)				M1: 11.–22.	M2: 3.–14.			
29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)							M1: 19.–30.	
TreasuryExpress (München)				25.–29.				3.–7.
Treasury-Prüfung (Potsdam)		27.						
Treasury-Prüfung (Frankfurt)						26.		
anzsymposium (Mannheim)	März	Ail	Mai	Juni	September	Oktober	November	Damamik
24. Finanzsymposium	Waiz	April	2.–4.	Juin	September	OKIODEI	November	Dezemb
			2. 7.					
line-Seminare								
Inhalte und Termine unter www.slg.co.at/online-seminare								
asury-Roundtables								
Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtab	les							
Interesse kreuzen Sie bitte die jeweiligen S	Seminare oder	Lehraäna	an Ger	ne senden	wir Ihnen	dazıı näh	ere Inform	natione
IIILEIE33E KIEUZEII JIE DILLE UIE JEWEIIIGEN S	emmare ouer	Lem yang	ani. Ger	ne senuen	wii iiiiiieii	uazu IIdl	ICIC IIIIOIII	ialione

Funktion:

E-Mail:

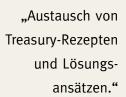
Straße:

PLZ/Ort:

Telefon/Fax:



Klaus Leinmüller, Geschäftsführung, Carl Zeiss Financial Services GmbH.



14

Welche Themen erscheinen Ihnen nun für Ihr Treasury besonders relevant? Sowohl als Folge des Summit als auch vor dem Hintergrund der weiterhin schwelenden Finanzkrise und der konjunkturellen Entwicklung?

KL: Die diesbezüglich wichtigste Aufgabe des Treasury ist die Sicherstellung der Liquidität. Eine funktionierende Liquiditätsplanung sowie die zentrale Steuerung der vorhandenen Liquidität sind hierbei wertvolle Hilfsmittel, wenn nicht gar unabdingbar. Als Reaktion auf die Finanzkrise haben wir die Geldanlagen stärker diversifiziert und beschäftigen uns intensiv mit den Ratings und Credit Default Swaps unserer Kontrahenten. Außerdem halten wir die Liquidität hoch: durch eine gut gefüllte Kasse und eine neue flexible Kreditlinie, verbunden mit einer auf Vertrauen und langfristige Zusammenarbeit ausgerichteten Bankensteuerung. RHC: Zugang zu Liquidität, Bonitätssicherung

und stringentes Finanzrisiko-Management -



Robert Hartl-Clodi, Leiter Konzern-Treasury, Energie AG Oberösterreich.



alles keine neuen Themen, aber gerade im aktuellen Umfeld bedeutsamer denn je. Voraussetzung dafür ist Transparenz im Konzern, die wir durch einen verstärkten Einsatz von Treasury Systemen – so einfach wie möglich, aber auch so umfassend wie erforderlich – perfektionieren wollen.

JDM: Von Relevanz sind nach wir vor Kernthemen wie Visibilität und Zugriff auf die Gruppen-Liquidität. Für eine Gruppe, die weltweit operiert, ist es wichtig, auch in Ländern wie Brasilien, China und Indien eine möglichst optimale Ausnutzung der Ressourcen sicherzustellen, gemäß den lokalen Rahmenbedingungen. Weitere Themen sind Akzeptanz und verbesserte Einbindung der Liquiditätsplanung in das Management-Reporting, aber auch eine dem veränderten Umfeld angepasste Refinanzierungsstrategie, insbesondere vor dem Hintergrund der Akquisitionen, die wir letztes Jahr hatten.

Herzlichen Dank für das Gespräch.

WWW.slg.co.at TreasuryLog 1/2012





Philipp Leitner, Chief Development Officer, ecofinance — a Reval Company

"Integrierte Lösungen für Treasuryund Risikomanagement ermöglichen konzernweite Transparenz."

Software für Cash-, Liquiditäts- und Risikomanagement • Hedge Accounting und Compliance

www.reval.com





Seminar

Derivative Instrumente

Inhalt:

Neben elementaren Informationen zu Zinsstrukturkurven und Cashflow-Darstellungen der einzelnen Instrumente wird die synthetische Erzeugung von Derivaten vermittelt. Die Kombination dieser Bausteine erlaubt es, die Kassa- und Terminprodukte von einfachen Bonds bis zu exotischen Swaps zu analysieren und zu bewerten. Die gängigsten Instrumente werden detailliert besprochen.

Themen:

- Terminologie und Marktkonventionen
- Situationsbezogene Einsatzmöglichkeiten
- Darstellung der Risikoprofile
- Bewertung von Kredit- und Liquiditätsrisiken

Zielgruppe:

Das Seminar richtet sich an Treasurer und Finanzverantwortliche, die den gezielten Einsatz von derivaten Instrumenten diskutieren wollen.

Termine 2012:

24. bis 25. April 2012, Oberursel/Frankfurt 12. bis 13. Sept. 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

20 Jahre TreasuryLog

Vieles, was 1992 noch neu und ungewohnt erschien, gehört mittlerweile zum Standardrepertoire des Treasurers – wie diese kleine Themen-Collage aus den vergangenen 20 Jahren zeigt.





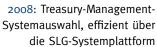
Rückblick

Gemeinsam mit Lufthansa tritt SLG für Transparenz bei den Bankgebühren ein u. a. in einer Reihe von TreasuryLog-Artikeln.

0

Optimieren Sie Ihr

Cash Management!



Ausgabe 1/2011,

Schwerpunkt Corporate Finance: Bernd Algermissen/Rheinmetall berichtet über seine Finanzierungsstrategie.

goldigen Fischen: SLG-Partner Jochen Schwabe und Martin Winkler in einem SLG-Inserat.





Dafür sind wir unseren Kunden dankbar: Immer wieder stehen sie uns für Interviews und Beiträge zur Verfügung. Hier Thomas Bartelt/VW zu Risiko-Management.

TREASURYLOG 1/2012 17

Auf Augenhöhe mit den Banken

Bankgebühren zahlt man mehr oder weniger "gern" – wenn man weiß, wofür sie sind. Wie Sie bis zum letzten Konto, bis zur letzten Überweisung den kompletten Durchblick erlangen.



Hubert Rappold ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner

ei Bankgebühren kennen Unternehmen wie die Deutsche Lufthansa AG sich seit kurzem um einiges besser aus als bisher. Sie wissen jetzt ziemlich genau, wie viel die Leistungen kosten dürfen, die Geldinstitute erbringen und in Rechnung stellen. Auf Knopfdruck vergleichen sie die Bankabrechnungen mit den Beträgen, die zwischen ihnen und den Banken vereinbart sind.

Das war nicht immer so. Lange konnten im Accounting die Gebühren gar nicht oder nur stichprobenartig kontrolliert werden, weil manuell und somit zeitraubend. Die Abrechnungen langten – wenn überhaupt – in Papierform ein, oft mehrere Wochen nach Abbuchung, waren häufig nicht aufgeschlüsselt und somit den einzelnen Leistungen kaum zuordenbar.

Alle Konten im Blick

Intransparente Bankgebühren, weder zuordenbar noch überprüfbar: Lufthansa hat damit bei den ersten Banken Schluss gemacht, seitdem im Treasury-Berichtswesen das Modul "Bankensteuerung" der TIP Treasury Information Platform (s. Kasten) von Schwabe, Ley & Greiner im Einsatz ist. Das Modul versetzt den Benutzer in die Lage, die Bankgebühren zu



Lufthansa: Deutsche Konzerne schaffen sich Gebührentransparenz.

kontrollieren und alle Konten weltweit im Blick zu halten. Mit TIP lässt sich die Kostenentwicklung verfolgen und bei einer negativen Entwicklung gegensteuern. Die Gebühren kann man elektronisch weiterverarbeiten. Und nicht zuletzt schafft Kostentransparenz eine solide Argumentationsgrundlage für Bankenverhandlungen.

So können Unternehmen den Banken nachweisen, dass in vielen Fällen die vereinbarten Gebührenraster nicht angewendet werden. Die Analyse der Abrechnungen, für die früher zusätzliche Kapazitäten erforderlich gewesen

Abb. 1: TIP-Bericht: Entwicklung der Bankgebühren In diesem Bericht lässt sich verfolgen, wie sich die Gebühren bei verschiedenen Bankengruppen in Summe

In diesem Bericht lasst sich verfolgen, wie sich die Gebühren bei verschiedenen Bankengruppen in Summe entwickeln. Per Drill-down kann diese Entwicklung dann auch nach Firmen, Gebührenarten, Länderebene etc. analysiert werden.



Transparenz im Konzern mit TIP

Das Modul "Bankensteuerung" ist eines von zehn Modulen der "Treasury Information Platform" (TIP) von Schwabe, Ley & Greiner, einer webbasierten Lösung für die konzernweite Finanzberichterstattung. Konzerngesellschaften melden einfach Daten ein, Vorsysteme werden per Schnittstellen angebunden. Auf Knopfdruck werden diese Daten in der Konzernzentrale aggregiert und abgerufen. TIP kreiert übersichtliche Berichte für die Vorstandsebene genauso wie zur Kontrolle der Planungsabweichungen oder zur Kontrolle des Kontrahentenrisikos. Mehr als 100 Konzerne mit weltweit ca. 12.000 Nutzern verwenden TIP.

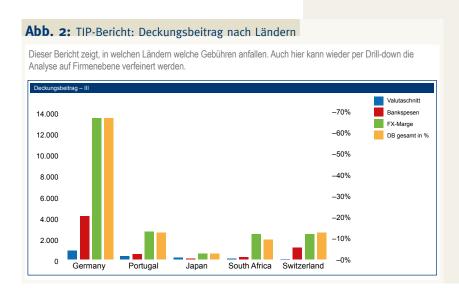
wären, gelingt jetzt ohne nennenswerten Aufwand. Quasi als Nebeneffekt wurde mithilfe von TIP sichtbar, dass die Tendenz, Drittbanken ohne nachvollziehbare Regelung zu belasten, stetig gestiegen ist.

Die Abrechnungsanalysen können die Unternehmen bei Bedarf den Banken zur Verfügung stellen – das erleichtert diesen, ihre Systeme anzupassen. Um den Datenbestand richtigzustellen, genügt oft schon eine kurze E-Mail.

Vorteile für die eigenen Abläufe

Auch intern wirken sich die automatisierte Abrechnung und die Kontrolle der Bankgebühren positiv aus. Wenn sämtliche Bankabrechnungen der einzelnen Gesellschaften erfasst werden, können die Unternehmen sie mit jenen Bankkonten abgleichen, die auf Konzernebene bereits bekannt sind. Zusätzlich lassen sich "Repair Fees" reduzieren, die Banken für manuelle Nachbearbeitungen verlangen: Mit TIP identifiziert man auf Knopfdruck etwa die Non-STP-Zahlungen der Gesellschaften. Damit lassen sich umgehend Fehler im eigenen Prozess beheben, beispielsweise bei der Pflege von Kontostammdaten.

Die Gebühren kann man nur effizient überprüfen, wenn die Banken die Abrechnungen elektronisch zur Verfügung stellen. Einige von ihnen haben erkannt, dass dieser Service eine wichtige Voraussetzung für eine Kundenbeziehung auf Augenhöhe ist. Leider trifft dies bei weitem noch nicht auf alle Banken zu. Das ändert sich aber rasant, da die Bereitstellung der elektronischen Abrechnung in immer mehr Bankausschreibungenen gefordert wird. Banken, die diese Forderung erfüllen, haben einen klaren Vorteil.







Lehrgang

Grundlagen Treasury-Management

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

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.

17. bis 28. Sept. 2012, Wien/Modul 2

3. bis 14. Sept. 2012,

Termine 2012: 5. bis 16. März 2012,

19. bis 30. März 2012,

16. bis 27. April 2012.

Potsdam/Modul 2

Frankfurt/Modul 1

Frankfurt/Modul 2

Wien/Modul 2

Wien/Modul 1 11. bis 22. Juni 2012,

- 5. bis 16. Nov. 2012, Wien/Modul 1
- 19 bis 30 Nov 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

Wie gut ist Ihre Bank?

Offizielle Ratings allein sind nicht genug: Der Bankenmonitor von SLG dient als Frühwarnsystem für Ihre Kontrahentenrisiken bei Finanzinstituten.



Thomas Böhm ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner

as Bankkontrahentenrisiko laufend zu beobachten wird immer wichtiger. Es hat sich gezeigt, dass die Ratingagenturen auf Bonitätsveränderungen von Banken nur mit relativ großer Verzögerung reagieren. Daher ist es mittlerweile Standard, Credit Default Swaps (CDS), die das Ausfallrisiko eines Unternehmens versichern, zu beobachten.

CDS-Spreads interpretieren

Daher bietet SLG mit dem "Bankenmonitor" einen Service an, der nicht nur offizielle Ratings und CDS-Spreads darstellt, sondern diese auch methodisch fundiert interpretiert.

Bei einem CDS wird eine jährliche Prämie, der CDS-Spread, bezahlt und bei Ausfall der Nominalbetrag erstattet. Der CDS-Spread drückt somit die vom Markt erwartete Ausfallwahrscheinlichkeit – unter Berücksichtigung der "Recovery Rate" – aus. Aus diesem ermitteln wir die zu Grunde gelegte Ausfallwahrscheinlichkeit, die in implizite Ratings übersetzt wird. Der SLG-Bankenmonitor zeigt die CDS-Spreads mit einer Laufzeit von fünf Jahren, die daraus berechneten Ausfallwahrscheinlichkeiten und impliziten Ratings.

Generell zu berücksichtigen ist sicherlich, dass CDS-Spreads angesichts der teils geringen Marktliquidität und auch der "Hysterie" im Markt mit Vorsicht zu genießen sind. Aus diesem Grund stellen wir zwei Arten von impliziten Ratings dar: relativ und absolut.

Das relative implizite Rating ergibt sich aus der Gegenüberstellung, wie gut eine Bank im Vergleich zu Banken mit demselben offiziellen Rating vom Markt beurteilt wird. Dieses Rating verändert sich nicht, wenn das Ausfallrisiko aller Banken steigt (etwa in einer Finanzkrise). Das absolute implizite Rating basiert auf dem Vergleich der empirischen Ausfallraten von Moody's der Jahre 1983–2010 mit den berechneten Ausfallwahrscheinlichkeiten. Verändert sich das Ausfallrisiko aller Banken auf ähnliche Weise, drückt sich dies im absoluten impliziten Rating jeder Bank aus.

Welche und wie viele Banken ausgewertet werden sollen, wird für jeden Kunden individuell festgelegt. Das Marktrisiko-Management-Team von SLG erstellt und versendet den Bankenmonitor standardmäßig monatlich; natürlich sind auch andere Intervalle möglich.

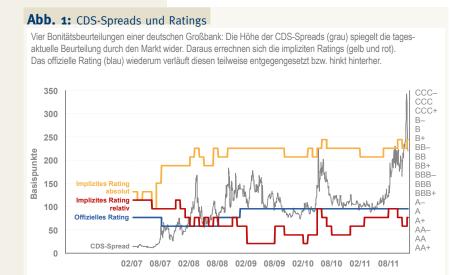


Abb. 2: Prämien, Ausfallwahrscheinlichkeiten und Ratings

Bank	FX	5-Jahres-CDS-	Ausfallwahr-	Implizites Rating It. CDS			
		Spread in bp	scheinlichkeit	absolut		relativ	
BNP Paribas S.A.	EUR	299,8	21,2%	B+	•	Α	
Commerzbank AG	EUR	186,5	14,6%	BB-		AA-	
Deutsche Bank AG	EUR	242,3	16,3%	BB-	▼	AA-	\blacksquare
J. P. Morgan Chase Bank	USD	131,0	8,2%	BB		AA+	\blacksquare
Landesbank Baden-Württemberg	EUR	236,3	14,7%	BB-		AA-	
Raiffeisen Bank International AG	EUR	341,8	20,2%	B+		Α	
UniCredit Bank Austria AG	EUR	171,1	10,5%	BB		AA	_

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





Orientierung in der Systemlandschaft

Ein Treasury-Management-System muss nicht nur fachliche Anforderungen erfüllen, sondern sich auch in die IT-Landschaft integrieren. SAP bietet dabei nützliche Treasury-Funktionen.



Jochen Stiebe ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner

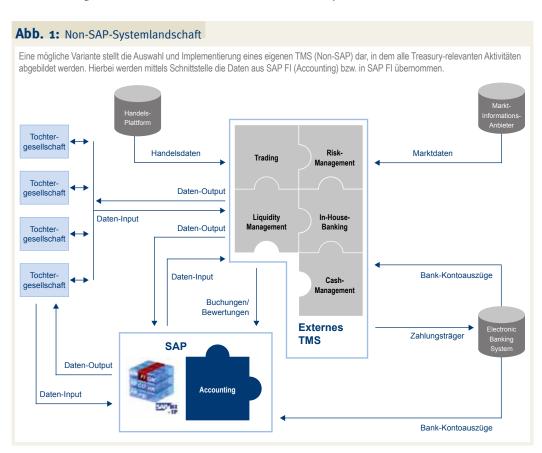
ange Zeit lag die Herausforderung bei einer TMS-Auswahl darin, mittels eines detaillierten Anforderungskataloges aus einer Vielzahl von Systemen das "eine" auszuwählen. Mittlerweile werden technische Faktoren wie die Integration in die bestehende Systemarchitektur immer wichtiger. Dabei gilt es, verschiedene Ausbaustufen und Varianten zu berücksichtigen. Nur so stellen Sie sicher,

- dass das TMS sowohl die heute benötigten Anforderungen erfüllt als auch Spielraum für fachliche Weiterentwicklung bietet,
- dass es auf Grundlage eines klar definierten Pflichtenheftes implementiert werden kann,
- dass ein "belastbares" Budget vorgelegt und auch vertraglich vereinbart werden kann.

Bereiche einer Systemlandschaft

Rahmensysteme: Bankkommunikation, Marktinformationen, Daten-Management Vorsysteme: Produktion, Vertrieb, Projekt-Management, Personal, Buchhaltung etc. Treasury-Systeme: für die Bereiche Cash-Management, Liquiditätsanalyse, Liquiditätsplanung, Finanzinstrumente, Risiko-Management, In-house-Banking und Accounting.

Es geht bei Auswahlprozessen daher nicht mehr "nur" um die Auswahl eines bestimmten TMS, sondern vielmehr auch um die optimale Einbettung des Systems in die unternehmensspezifische Systemlandschaft.



Das Finanzforum für die Wirtschaft

24. Finanzsymposium

Auf Wiedersehen in Mannheim: Die größte Veranstaltung für Finanz-Manager im deutschsprachigen Raum erwartet Sie! Treffen Sie Ihre Partner für Treasury-Dienstleistungen von 2. bis 4. Mai 2012.



Mittwoch, 2. Mai 2012 Beginn: 13:00 Uhr



Gastreferat:

■ Dr. Rolf Dobelli – Kolumnist und Bestsellerautor

- System-Foren: Totale Transparenz konzernweit
 - Compliance im Treasury
 - Neue Wege im Cash-Management

Workshops:

■ Fallstudien und Präsentationen von Systemanbietern

Donnerstag, 3. Mai 2012 Beginn: 9:00 Uhr



Podium:

- Treasury-Summit
- Welche Anforderungen stellen CFOs an ihre Treasurer?

Workshops:

■ Vorträge und Kunden-Workshops von Banken

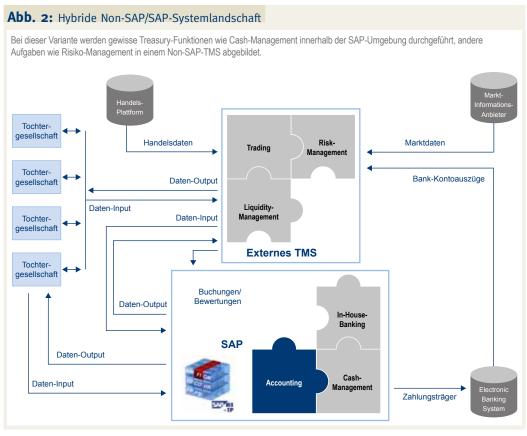
Freitag, 4. Mai 2012 Beginn: 9:00 Uhr/Ende: 13:00 Uhr

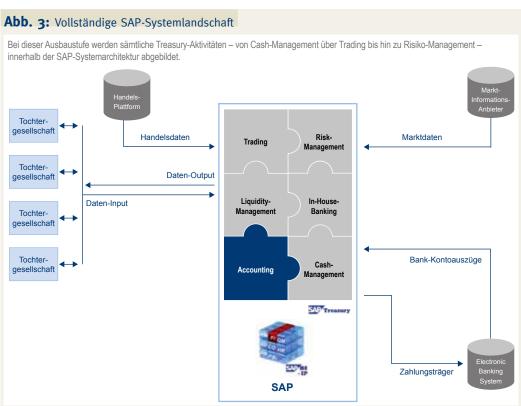


Gastreferat:

■ Dr. Horst Köhler – ehemaliger Bundespräsident

- Treasurer-Foren: Corporate Finance und Finanzierungsstrategie
 - Integriertes Risiko-Management
 - Professionelles Working-Capital-Management





Um ein TMS mit Leben zu erfüllen, sind verschiedene andere Datenquellen wie Marktinformationen (Kurse, Zinssätze), Bankinformationen (Kontosalden, Kontobewegungen), Unternehmensinformationen (Forderungsstände, Plan-

umsätze etc.) nötig. Ein durchdachter Bauplan, wie das Zusammenspiel von vor- und nachgelagerten Systemen funktionieren soll, entscheidet, ob die Systemeinführung gelingt und Zeitund Kostenrahmen eingehalten werden.





Seminar

Cash-Management mit SAP

Inhalt:

SAP ist die umfassende Business-Software für Buchhaltung, Finanz-Management und Geschäftsprozesse. Dennoch werden diese wertvollen Funktionen fürs Treasury in der Praxis kaum genutzt. In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre SAP-Standardfunktionen optimal für Ihr Cash-Management einsetzen können. Sie erhalten Tipps & Tricks zur effizienteren Verwendung von SAP.

Themen:

- Umfang der Funktion "SAP Cash-Management"
- Tägliche Kontenabstimmung und -dispositon
- Individueller täglicher Finanzstatus
- Künftige Zahlungsströme in eine kurzfristige Liquiditätsvorschau integrieren
- Auswertungen zum Cash-Management systemseitig darstellen

Zielgruppe:

Das Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich.

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



Termine: 11. Mai 2012. Wien

7 Juni 2012 Frankfurt

11. Okt. 2012, Wien 23. Nov. 2012. Frankfurt



Seminar

Liquiditätsanalayse und -planung mit SAP

Inhalt:

SAP als umfassende Business-Software birgt im Modul FI (Finanzbuchhaltung) wertvolle Funktionen fürs Treasury, die in der Praxis jedoch kaum genutzt werden. Im Bereich des Liquiditäts-Managements bietet die Funktion "SAP Liquidity Planner" effiziente und kostenlose Lösungen für Ihre Liquiditätsanalyse und -planung.

Themen:

- Ein- und Auszahlungen nach Mittelherkunft und -verwendung analysieren
- Cashflow-relevante Plandaten erfassen und zentral auswerten
- Soll-/Ist-Abweichungen prospektiv und retrospektiv ermitteln
- Zahlungsströme archivieren und wieder aufrufen
- Ein und dieselbe Datenbasis für Management-Informationen verwenden
- Flexible und individuelle Cashflow-Berichte erstellen

Zielgruppe:

Das Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich.

Termine:

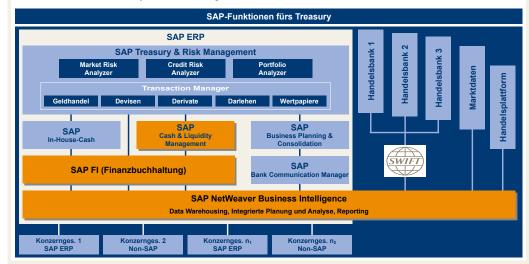
28. Juni 2012, Frankfurt22. Nov. 2012, Frankfurt6. Dez. 2012, Wien

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

Abb. 4: SAP Treasury

Im SAP-Standard sind bereits grundlegende Funktionen bereitgestellt (orange). Weitere Module wie "SAP Treasury & Risk Management" können nach Bedarf zusätzlich lizensiert werden. So lassen sich je nach unternehmensspezifischen Anforderungen die Treasury-Funktionalitäten in die bestehende SAP-Systemlandschaft integrieren.



Mögliche Varianten der Systemarchitektur

Drei wesentliche "Baupläne" für dieses Zusammenspiel gilt es zu unterscheiden (Abb. 1–3). Jede Variante hat je nach unternehmensspezifischen Vorgaben ihre Berechtigung und bildet die Grundlage für den weiteren Auswahlprozess:

- Non-SAP-Systemlandschaft
- hybride Non-SAP/SAP-Systemlandschaft
- vollständige SAP-Systemlandschaft

Welche Lösungsvariante für ein Unternehmen die richtige bzw. optimale ist, ist an mehrere Faktoren gekoppelt:

- fachliches und systemtechnisches Anforderungsprofil des Unternehmens
- Umfang aktiver und nicht aktiver SAP/Non-SAP-Treasury-Lizenzen
- Nutzungsgrad vorhandener mit dem SAP-FI-Standard lizenzierter Treasury-Funktionalitäten (Cash-Management, Liquiditätsanalyse und -planung)
- IT-Strategie des Unternehmens
- Möglichkeiten und Grenzen des integrierten

Zusammenspiels der Systeme/Vorsysteme innerhalb der Treasury-Systemlandschaft

Man muss nicht kaufen, was man schon hat!

Diese Vorgehensweise soll vor allem sicherstellen, dass vorhandene, bereits lizenzierte Treasury-Funktionalitäten von SAP im Auswahlprozess berücksichtigt werden. Dazu gehören beispielsweise Kontoauszugsverarbeitung, Disposition, Tagesfinanzstatus und Liquiditätsvorschau sowie Liquiditätsanalyse und -planung.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass diese Treasury-Funktionalitäten vielen SAP-Anwendern nicht im Detail bekannt sind. Und das, obwohl sie in der Standardlizenz für die Finanzbuchhaltung SAP FI enthalten sind. Das Modul heißt "SAP Cash & Liquiditätsmanagement" und ist seit dem Release-Stand 4.6.c Bestandteil des SAP FI. Es steht somit ohne zusätzliche Lizenzkosten zur Verfügung! Wenn man also vorhandene "Bordmittel" identifiziert und diese die Kundenanforderungen erfüllen, sind unter Umständen viel weniger Investitionen in zusätzliche Treasury-Software notwendig als ursprünglich veranschlagt.

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 Ausgaber: Thomas Böhm, Manfred Dorrer, Robert Hartl-Clodi, Manfred Dorrer, Julia Lanzinger, Klaus Leinmüller, Jean-Daniel Millasson, Dietmar Müller, Hubert Rappold, Hans-Peter Rupprecht, Dirk Schreiber, Jochen Stiebe, Cornelia Wenny 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



SLG System Guide

Verschaffen Sie sich den Überblick!

Welche Treasury-Systeme sind derzeit am Markt erhältlich? Welche Anbieter können Ihre Anforderungen erfüllen? Der SLG System Guide gibt rasch und kostenlos Orientierung.



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

Mit dem SLG System Guide finden Sie:

- Anbieter von über 100 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.

Der **SLG System Guide** wird gesponsert von:















Die Rohstoffpreise können Sie nicht steuern. Ihr Preisrisiko schon.

Intelligente Absicherung schafft eine zuverlässige Kalkulationsbasis.

Schwankende Rohstoffpreise bedeuten für Unternehmen ein enormes finanzielles Risiko. Daher wird die aktive Steuerung dieser Preisrisiken immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Ob Edeloder Industriemetalle, Energie- oder Agrarmärkte: auf die Experten der Commerzbank als langfristig orientierter Partner ist Verlass.

Nutzen Sie unsere Erfahrung als etablierter Anbieter im Rohstoffsegment mit der Expertise eines anerkannten Rohstoff-Researchs und mit erfahrenen Spezialisten vor Ort, die Sie individuell beraten und maßgeschneiderte Absicherungslösungen für Sie entwickeln.

Weitere Informationen sowie das monatlich aktualisierte Rohstoffradar finden Sie auf www.commerzbank.de/rohstoffe

Gemeinsam mehr erreichen

^{*}Umfrage vom Deutsches Risk Magazin (Ausgabe Herbst 2011) zur Bewertung deutscher Derivatehändler in 34 Kategorien aus 6 Bereichen; Commerzbank im Bereich Rohstoffe in beiden Kategorien Energie und Metalle auf Platz 1.