

TREASURYLOG

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

2 2012

Cash-Management

Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Editorial	3
Nina Luh (SLG)	Working-Capital-Management: Willkommen in der Realität	4
Gudrun Schmid (SLG)	Projektarbeit im Cash-Management: Erwachsen werden, aber dalli!	6
Jens Averdiek, Wolfgang Becker (COMPO)	Cash-Pool-Implementierung: Hartnäckig bis penetrant	8
Daniel Ferchland (Deutsche Bundesbank)	SEPA I: Was sich jetzt noch ändert	10
Alexander Fleischmann (SLG)	SEPA II: Es wird ernst	12
Gerald Fellner (SLG)	Liquiditäts-Management: Plan und Wirklichkeit	18
Michael Michaelis (SLG)	Zentralisierung: Konzernweite Standards für den Zahlungsverkehr	20
Bastian M. Kochem (Festo), Christian Penz (OMV), Georg Leykauf (Grammer), Udo Linhard (SMA Solar Technology)	Cash-Management: Was kommt als Nächstes?	24
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	SLG Roundtable: Treasury unter besonderen Bedingungen	26
Schwabe, Ley & Greiner (SLG)	Tipps, News, Impressum	30

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,-/CHF 11,-; Erscheinungsdatum 25. April 2012, 21. Jahrgang, Zulassungsnummer o2Zo34304



SCHWABE, LEY & GREINER



WebAcademy

Treasury-Ausbildung, wann und wo Sie wollen!

Holen Sie sich gebündeltes Treasury-Wissen in kürzester Zeit: Mit unserem neuen Online-Seminarprogramm „SLG WebAcademy“ bieten wir Ihnen eine komfortable Ergänzung zu unseren klassischen Seminaren.



Sie wollen

- Zeitersparnis – durch Vermeidung von weiten Anreisen
- Flexibilität – durch freie Zeiteinteilung
- Kostenersparnis – durch den Wegfall von Reisekosten
- Ihr individuelles Lerntempo bestimmen
- vom Wissen aus über 3.000 Projekten profitieren

Sprachen

- Deutsch
- Englisch

Preis & Bezahlmöglichkeiten

- EUR 100,- pro Modul zzgl. MwSt.
- Zahlbar mittels VISA, Mastercard, Überweisung

Module/Themenauswahl

- Anleihenbewertung
- Cash-Management
- Devisen- und Zinstermingeschäfte
- Devisenoptionen
- Fremdwährungsrisiko-Management
- Grundwerkzeuge des Risiko-Managements
- Kreditkonditionen finanzmathematisch vergleichen
- Portfoliooptimierung
- Swap-Bewertung
- Value-at-Risk
- Working-Capital-Management
- Zinsrisiko-Management

Alle Seminare von SLG sind in jeder Hinsicht „beispielgebend“. Sie basieren auf einer Vielzahl praktischer Fallbeispiele aus unserer Beratungspraxis.



Liebe Leserinnen und Leser,

Cash-Management ist das Generalthema dieses Heftes – und mehr als das. Seit bald 25 Jahren ist es ein zentrales Beratungsthema für uns – vielleicht sogar das wichtigste. Es ist immer da, weil jedes Unternehmen Geld bewegt, solange es lebt. Es ist aber auch immer neu und immer anders, weil sich die Rahmenbedingungen, Instrumente und Systeme, Märkte und Anforderungen laufend ändern und so den Treasurer vor neue Herausforderungen stellen.

Von SEPA bis China

Was die Rahmenbedingungen betrifft, geht es dabei aktuell natürlich in erster Linie um SEPA. Bei den Systemen denken wir beispielsweise an die Möglichkeiten, die SAP im Treasury bietet – Möglichkeiten, die viele Lizenzinhaber gar nicht kennen. Und bei den Märkten und Anforderungen führt uns die Globalisierung der Treasury-Arbeit diesmal nach China. Zu allen diesen Themenbereichen finden Sie interessante Beiträge in diesem Heft.

Wenn Sie darüber hinaus Informationsbedarf haben, freuen wir uns immer über eine persönliche Anfrage. Oder Sie besuchen unsere Homepage www.slg.co.at.

Dort finden Sie unter anderem unsere aktuellen Veranstaltungen, bei denen wir versuchen, für Sie am Ball zu bleiben – wie zuletzt zum Beispiel mit den Roundtables zum Thema China. Cash-Management beleuchten wir im Rahmen unseres Ausbildungsprogramms, das Sie dort ebenfalls vollständig finden, etwa in Seminaren zur Zukunft des Cash-Managements, zum Cash-Pooling oder zur Umsetzung in SAP.

Cash-Management beim Finanzsymposium

Sehr bald, vom 2. bis 4. Mai, sehen wir Sie hoffentlich beim 24. Finanzsymposium in Mannheim. Wenn Sie im vorliegenden Heft irgendeinen Aspekt vermissen sollten, so können Sie davon ausgehen, dass Sie spätestens dort alles finden werden, was es heute und morgen rund um das Cash-Management zu wissen gibt.

Wir wünschen Ihnen gewinnbringende und unterhaltende Lektüre!



SCHWABE, LEY & GREINER

Willkommen in der Realität

Working-Capital-Prozesse wirklichkeitsgetreu analysieren: Nur wenn Informationen auf Ebene des einzelnen Beleges ausgewertet werden, lassen sich valide Aussagen zu Werttreibern machen.



Nina Luh
ist Managerin bei
Schwabe, Ley & Greiner

Seit Jahren beschäftigen wir uns mit der Analyse von Working-Capital-relevanten Prozessen. Wir identifizieren Ineffizienzen und leiten Maßnahmen zur Verbesserung ab, welche die in den Prozessen unnötig gebundene Liquidität freisetzen sollen. Hierzu wirken wir regelmäßig an der Modellierung von sinnvollen und möglichst realitätsgetreuen Kennzahlen zur aktiven Steuerung des Working Capital mit. Hauptsächlich geht es um die Messung der durchschnittlichen Kapitalbindungsdauer anhand „klassischer“ Bilanz-/GuV-Relationen, wie etwa debitorseitig „DSO“ (Days Sales Outstanding).

Indizien für Kapitalbindung

Für Detailaussagen scheint diese Messmethode jedoch nur begrenzt valide zu sein – Stichtagsbetrachtungen, Abrechnungs- bzw. Buchungslogiken oder großvolumiges Geschäft verzerren hier oft das Bild der Wirklichkeit. Weitere Informationsquellen unserer Analysen sind Interviews mit den „Prozesseigentümern“ bis hin zur Durchsicht von Vertragswerken und Ausgangsrechnungen. Eine Handvoll Belegstichproben (z. B. Ausgangsrechnungen) und die Nachverfolgung der Belegkette (Auftragssein-

gang, Lieferung, Fakturierung, Fälligkeit und Zahlungseingang) können bereits ausreichende Indizien für eine unnötige Kapitalbindung liefern. Es bleiben jedoch nur Indizien – ein Vergleich zum Folgejahr kann anhand von, sagen wir, 20 Belegen nicht geliefert werden. Gegenüber den „Betroffenen“ lässt sich damit nur schlecht argumentieren.

Auswertung auf allen Ebenen

Dem tragen wir in der Projektrealität Rechnung, indem wir – immer öfter – nun auch die „Realität“ auswerten. Neue Berichtsgeneratoren mit mehrdimensionalen Auswertungsmöglichkeiten und Drill-down-Funktionen helfen uns dabei:

Alle gebuchten Belege eines repräsentativen Zeitraumes (wenn möglich eines Geschäftsjahrs) werden nach „Zahlungsstromrelevanz“ selektiert, gesäubert, gewichtet, „verdurschnittet“ und ausgewertet.

Aus den enthaltenen Beleginformationen zu Zahlungskonditionen, Beträgen, Fälligkeiten und Zahlungsein- bzw. -ausgängen erhalten wir dann Aussagen zu allen wichtigen Werttreibern im Bereich Working Capital – und das auf allen möglichen Aggregationsebenen: von der

„Strukturierte Analyse der Einzelposten liefert umfassende Aussagen zu Laufzeiten, gebundener Liquidität, Zinskosten, Prozessineffizienzen und Verbesserungspotenzialen.“

Abb. 1: Zahläufe mit Optimierungspotenzial

Hier ist das Volumen der ausgehenden Zahlungen je Wochentag ausgewertet: Obwohl konzernweit ein automatischer Zahllauf am Dienstag gilt, zeigen sich deutliche manuelle Eingriffe an den anderen Tagen. Darüber hinaus können unnötige Zahlungen etwa am Freitag mit einem quantifizierbaren Potenzial belegt werden. Auswertbar auch je Einheit oder Land oder nach einem anderen, frei selektierbaren Merkmal, das bei der Belegbuchung mitgeliefert wird.



Abb. 2: Zinspotenziale

Die Gesamtübersicht der Zinspotenziale zeigt deutlich, welcher Buchungskreis welche Verbesserungspotenziale (Zinseffekte aus freizusetzender Liquidität) in welchen Bereichen hat. Können die eben beschriebenen Freitagzahlungen auf den darauffolgenden Montag verschoben werden, ist es möglich, den Wareneingang oder den Rechnungserhalt als Basis zur Fälligkeitsermittlung heranzuziehen, oder kann man Zahlungen vor Fälligkeit künftig vermeiden? Wie viele der angebotenen Lieferantenskonti wurden von welchem Buchungskreis (oder Einkaufsverantwortlichen oder Buchungsverantwortlichen) nicht in Anspruch genommen? Alles auf Basis der einzelnen dahinterliegenden Rechnungen bewertet – ohne die sonst übliche und notwendige Hochrechnung!

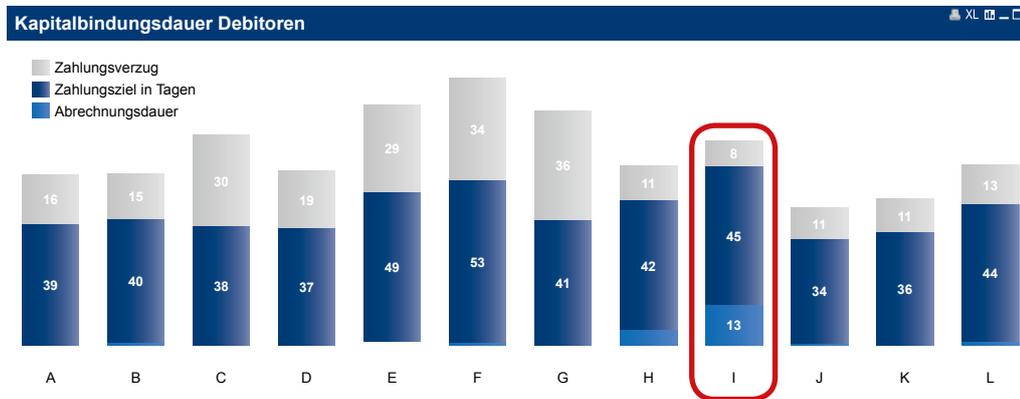
Übersicht Zinspotenziale p. a.							
Einheit Buchungskreis	Rechnungs-betrag in EUR	Anzahl Belege	Zinspotenzial GESAMT p. a.	Freitagszahlungen	RED/WED als Basisdatum	Fälligkeitsvorriffe	Ungenutzte Skonti
	1.943.464.898	309.155	1.695.864	49.290	647.054	165.785	833.736
I	43.649.198	13.822	15.105	102	10.659	4.264	-1
J	27.321.093	4.854	12.261	0	11.094	447	721
D	53.572.067	10.470	49.033	128	21.995	13.437	13.474
G	777.151.264	36.132	220.471	8.198	180.732	6.642	24.899
F	155.151.916	35.731	121.225	7.381	63.707	10.885	39.252
C	173.017.897	24.165	136.554	1.694	72.449	9.475	52.937

(tatsächlichen!) Kapitalbindungsdauer im Gesamtkonzern, hochaggregiert aus hunderttausenden Einzelbelegen, bis hin zur Identifikation von Ausreißern auf Ebene der einzelnen Rechnung. Und das mit den Informationen

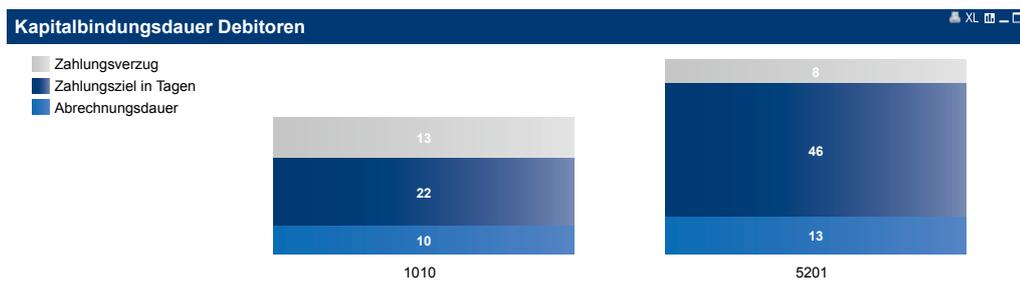
aus einer einzigen, durchgehenden Datenquelle. Somit vereinen sich herkömmliche Mess- und Kontrolltechniken mit der Möglichkeit, Prozesseffizienzen sofort zu identifizieren und im gleichen Schritt auch zu bewerten. ■

Abb. 3: Schwachstellen aufdecken

Die Analyse auf Belegebene liefert alle notwendigen Informationen, um Working-Capital-relevante Prozesse effizient zu steuern. Dies sind debitorseitig insbesondere die \emptyset Kapitalbindungsdauer als Summe der einzelnen Werttreiber:
 \emptyset Kapitalbindungsdauer (hier im Buchungskreis I) = \emptyset Abrechnungsdauer + \emptyset Zahlungsziel + \emptyset Zahlungsverhalten der Auftraggeber



In der Folge können auch die Kosten der „Umsatzgenerierung“ berechnet werden. Kreditoreseitig kommen neben den Lieferantenkonditionen noch die Zahlaufsteuerung und die Skontonutzung hinzu. Je nach systemseitig hinterlegten Identifizierungsmerkmalen bekommt man einen raschen Einblick in die Stellschrauben oder Auffälligkeiten nach Konzerngesellschaften, Kunden, Lieferanten, Einkaufsorganisationen, Regionen, Projektarten, Mitarbeitern etc. Dieses Beispiel lässt den Schluss zu, dass im Buchungskreis I der Vertriebsmitarbeiter „5201“ deutlich höhere Zahlungsziele an die Kunden gewährt als der Kollege „1010“.



„Neue Auswertungsmöglichkeiten schaffen den umfassenden Überblick von der Vorstandskennzahl auf Konzernebene bis zum einzelnen Beleg.“

Erwachsen werden, aber dalli!

Wie ein früheres Tochterunternehmen selbständig wurde und in kürzester Zeit eine eigene Treasury-Abteilung aufstellen musste. Ein Neustrukturierungsprozess am Beispiel Cash-Management.



Gudrun Schmid
ist Managerin bei
Schwabe, Ley & Greiner

Bis zum Juni 2011 war COMPO eine Tochtergesellschaft der K+S Gruppe. Damals beschloss der Eigentümer, die Unternehmensgruppe an den europäischen Private-Equity-Investor Triton zu veräußern. Damit fiel auch der Startschuss für den Weg zu einem selbständigen COMPO-Treasury.

Neuer Eigentümer, neue Vorgaben

Für COMPO bedeutete dieser Eigentümerwechsel vor allem eins: „Ärmel hochkrempeeln“. Sehr zügig mussten Strukturen und Prozesse implementiert werden, die es ermöglichten, eigenverantwortlich und effizient die in der Gruppe anfallenden Treasury-Themen zu übernehmen.

COMPO entschied sich, diese wichtigen ersten Schritte zusammen mit Schwabe, Ley & Greiner (SLG) zu gehen und gemeinsam die Grundlagen für ein funktionierendes und autarkes Treasury zu schaffen.

Einige arbeitsintensive Monate später blickt COMPO nun – immer noch mit aufgekrempeelten Ärmeln – auf die bereits erreichten Meilensteine zurück. Einer von ihnen ist das neu strukturierte Cash-Management.

Zentrale „weg“, Bank „weg“

Der „Carve-out“ war für Herbst 2011 geplant; bis dahin mussten die Holding-Funktionen der COMPO-Gruppe komplett aus der K+S Gruppe herausgelöst werden. Für das frisch verselbständigte Unternehmen bedeutete dies, seine Treasury-Abteilung „auf der grünen Wiese“ neu zu konzeptionieren.

Erste Priorität war, sich im Cash-Management autark aufzustellen. Konkret hieß das: Das Treasury musste in die Lage versetzt werden, selbständig den Zahlungsverkehr für die deutschen COMPO-Gesellschaften durchzuführen. Außerdem war es notwendig, sämtliche Euro-Gesellschaften der Gruppe in einen Euro-Cash-Pool einzubinden. Der musste ebenfalls erst eingerichtet werden. Auch in der Bankens Zusammenarbeit musste sich COMPO von

Grund auf neu orientieren: Die vom Eigentümer Triton vorgegebene Finanzierungsstruktur ging einher mit dem Ziel, das Geschäft an einen neuen Hauptbankpartner zu vergeben – die Commerzbank.

Unterstützt durch einen von SLG gestellten Interim-Treasurer begann COMPO Mitte August, diese Herausforderungen anzugehen.

Kommunikationsstärke und Ehrgeiz auf beiden Seiten

Den Auftakt bildete ein detaillierter und ambitionierter Projektplan, der die Projektmeilensteine definierte, die sowohl das Unternehmen als auch die Bank zu gewissen Terminen erreichen mussten.

Die Basis für das konsequente Voranmarschieren wurde durch umfassende und laufende Kommunikation sowohl unternehmensintern (Geschäftsführer, Schwestergesellschaften, Rechnungswesen, IT) als auch mit dem zuständigen Bankenbetreuer gelegt.

Die große Herausforderung war dabei, im eigenen Haus und auch in der Bank die Bereitschaft zu erzielen, die anstehenden Aufgaben in einem hohen Tempo präzise abzuwickeln. Die Erfolgsfaktoren waren ein verantwortlicher Projekt-Manager, dessen permanente persönliche Präsenz für alle spürbar war, regelmäßige Abstimmung und nicht zuletzt ein respektvolles Miteinander.

Ergebnis war eine Art „Wettbewerb“, wer die Dinge schneller erledigt – COMPO selbst oder die Commerzbank.

Schritt für Schritt zum funktionierenden Cash-Pool

Für den reibungslosen Projektablauf gab es eine Vielzahl von Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verteilen. Die folgenden Meilensteine markierten den Weg zum Cash-Pool und zur Selbständigkeit im Zahlungsverkehr:

■ Cash-Pool-Verträge zwischen der COMPO GmbH & Co. KG und den am Cash-Pool teilnehmenden Schwestergesellschaften wa-

ren – unter Berücksichtigung rechtlicher und steuerlicher Aspekte – abzuschließen.

- Für jede in den Cash-Pool integrierte Gesellschaft (Deutschland, Belgien, Frankreich, Italien, Österreich, Spanien) mussten laufende Konten bei der neuen Cash-Pool-Bank eröffnet werden.
- Zur Steuerung des Cash-Pools wurden eine Cashflow-Planung und ein umfassender Dispositionsbericht realisiert.
- Mit der Cash-Pool-Bank (die auch gleichzeitig den gesamten EUR-Zahlungsverkehr der Cash-Pool-Teilnehmer abwickelt) mussten für alle Gesellschaften attraktive Konditionen (die dem Vergleich mit den „Altbanken“ standhielten) zentral verhandelt werden. Damit sollte dem Ziel einer homogenen Bankenlandschaft Rechnung getragen werden.
- Die Eckpunkte für das Electronic-Banking-System mussten definiert und das System schließlich gemeinsam mit dem Bankpartner implementiert werden.
- Auch war es erforderlich, das Buchhaltungssystem anzupassen, um die korrekte Zinsabrechnung und die automatisierte Buchung der Cash-Pool-Transfers sicherzustellen.
- Schließlich und endlich galt es, gruppenweit die EUR-Zahlungsströme auf die neuen Cash-Pool-Konten umzuleiten. ■



Führend in Haus und Garten

Die COMPO GmbH & Co. KG mit Stammsitz in Münster/Westfalen ist einer der führenden Anbieter biologisch-chemischer Markenprodukte für Haus und Garten. Das Sortiment reicht von qualitativ hochwertigen Blumenerden und Blumenpflegeprodukten über Gartendünger, Rasendünger, Rasensamen und Pflanzenschutzmittel bis hin zu hochwertigen Spezialprodukten für öffentliches Grün, Erwerbsgartenbau, Sonderkulturen und Spezialanwendungen in der Landwirtschaft. Mit seinen 17 ausländischen Niederlassungen in Europa, Amerika und Asien erwirtschaftete das Unternehmen 2010 mit weltweit über 1.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund EUR 400 Mio. .COMPO war von 2000 bis 2011 Teil der K+S Gruppe, eines weltweit führenden Salz- und Düngemittelherstellers. Im Juni 2011 wurde COMPO an den europäischen Private-Equity-Investor Triton verkauft.

Jederzeit mit allem gerechnet?

MAKE GREAT THINGS HAPPEN



Referent Treasury Front Office (m/w) gesucht

Über 300 Jahre Fortschritt, rund 40.000 Mitarbeiter in 67 Ländern, 2 innovative Bereiche: Merck Pharma und Chemie. Wir brauchen Menschen, die uns mit Leidenschaft in die Zukunft begleiten.

Ihre Aufgabe

Sie übernehmen eigenständig wichtige Aufgaben im Bereich Treasury von Merck. Dazu gehören z.B. das Risikomanagement unserer Inhouse-Banken und Tochtergesellschaften, die Entwicklung und Durchführung entsprechender Risikostrategien und die Umsetzung komplexer Finanzmanagement-Projekte. Darüber hinaus beteiligen Sie sich aktiv an der Weiterentwicklung unseres Treasury-Management-Systems.

Ihre Qualifikation

Sie haben ein Wirtschaftsstudium absolviert und mindestens drei Jahre Bank- bzw. Treasury-Erfahrung gesammelt. Sie sind ein Kenner der Finanzmärkte und ihrer Risiken. Mit Ihren ebenso analytischen wie kommunikativen Fähigkeiten meistern Sie Stresssituationen zuverlässig auch im internationalen Umfeld.

Ihr nächster Schritt

Bewerben Sie sich online unter come2merck.de auf die Job-Kennziffer 1201166. Fragen? Unsere HR-Direktberatung antwortet: 06151 72-3338.

come2merck.de



„Hartnäckig bis penetrant“

Jens Averdiek (JA), Geschäftsführer, und Wolfgang Becker (WB), Leiter Treasury von COMPO, im Interview:



Jens Averdiek
ist Geschäftsführer
von COMPO

Herr Averdiek, was war die größte Herausforderung im Zuge der Implementierung des Cash-Pools und der Übernahme des selbständigen Zahlungsverkehrs?

JA: Sicher die extrem knapp bemessene Zeit. Dabei war es sehr hilfreich, einen Bankkundenbetreuer an der Seite zu haben, der etwas von der Sache versteht und der auch willens war, dieses Projekt in kürzester Zeit durchzuziehen. Das Ganze funktioniert in dieser Geschwindigkeit natürlich nur, wenn alle Beteiligten im jeweils eigenen Haus mit dem hohen Tempo des anderen argumentieren und Druck machen können.

Was sehen Sie als Knackpunkt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den beteiligten Abteilungen (Rechnungswesen, Steuerabteilung, IT) und den Schwestergesellschaften – vor allem in Hinblick auf den enormen Zeitdruck und die Vielfalt der neuen Anforderungen auch im Berichtswesen?

JA: Der Schlüssel zu einem positiven und konstruktiven Miteinander liegt in der Kommunikation und in der eigenen Glaubwürdigkeit. Alle Projektmitarbeiter müssen intensiv eingebunden werden und die Bedeutung des Projektes und die Tatsache, dass eine Verzögerung nicht akzeptabel ist, verinnerlicht haben. Als Projektleiter muss man gewillt sein, unangenehme Arbeiten auch selbst zu erledigen – und sei es nur, um zu demonstrieren, dass es geht. Ein solches Projekt erfordert die Einbindung und engagierte Mitarbeit so vieler Leute, dass es schlicht und einfach zwingend ist, laufend „im Nacken zu sitzen“ – damit alle bereit sind, ihre Aufgaben pünktlich zu erledigen.

Was waren die Gründe, einen externen Berater heranzuziehen?

JA: COMPO war bis zum Verkauf komplett in das Treasury der K+S eingebunden. Wir hatten weder die personellen Ressourcen noch das Knowhow, um in kürzester Zeit eine eigene Treasury-Funktion zu etablieren. Daher war uns klar, dass wir dieses ambitionierte Projekt nur mit der Unterstützung eines erfahrenen Beraters realisieren können.

Sie wurden – in einem nahezu nahtlosen Übergang – vom Cash-Pool-Teilnehmer zum Cash-Pool-Führer, noch dazu bei einer anderen Bank in einem neu aufgesetzten Cash-Pool. Wie haben Sie das geschafft?

JA: Eine straffe Zeitvorgabe steht und fällt mit einer detaillierten Projektplanung, die genau festlegt, wer wofür die Verantwortung trägt und bis wann die einzelnen Punkte abzuarbeiten sind. Die Bank benennt die zu erledigenden Dinge, die für den Cash-Pool erforderlich sind; der Zeitplan wird von beiden Seiten festgezurr. Hier finden der Ehrgeiz der Beteiligten und die Priorität, die das Projekt für beide Seiten hat, ihren Niederschlag. Wenn beide Seiten schnell fertig werden wollen, sollten sie sich auch das Einbauen von Puffern verbieten. Unser Fazit: Der Aufbau eines Cash-Pools geht überraschend schnell, aber es erfordert enormes Engagement, Hartnäckigkeit bis zur Penetranz, viel Überredungskunst und gute Nerven.

Herr Becker, Sie haben Ihre Tätigkeit als Leiter Treasury bei COMPO Anfang Januar 2012 angetreten. Wie erleben Sie die neu geschaffenen Strukturen und Prozesse im Cash-Management von COMPO in Ihrer täglichen Arbeit?

WB: Mit der Unterstützung von SLG ist es gelungen, sehr schnell ein eigenes Cash-Pooling-System mit den Tochtergesellschaften im Euroraum zu realisieren. Außerdem konnte mit dem TIP-Tool von SLG kurzfristig eine Software-Lösung bereitgestellt werden, die das Disponieren von Liquidität in der Unternehmensgruppe ermöglicht. All dies war bereits getan, bevor ich zu Beginn dieses Jahres als Leiter Treasury zu COMPO gestoßen bin. Ich bin mir aber sehr sicher, dass COMPO ohne die Unterstützung von „außen“ noch nicht diese belastbaren Strukturen und Prozesse im Cash-Management hätte, wie ich sie heute nutzen kann.

Und wie geht es nun weiter?

WB: Es ist für mich eine spannende und anspruchsvolle Herausforderung, diese Strukturen zu optimieren und weiterzuentwickeln. SLG hat uns (bildlich gesprochen) bei einem eiligen Umzug geholfen, die Möbel schon in die richtigen Zimmer gestellt, die Küchengeräte angeschlossen und uns ihre Bedienung erklärt. Es liegt jetzt an uns, die Möbel noch etwas zu verrücken und den Kühlschrank so zu füllen, dass wir auf den Küchengeräten für uns gesunde und schmackhafte Gerichte zubereiten können. Und auch dabei werden wir bei Bedarf gerne auf Rezeptideen von SLG zurückgreifen.



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:

COMMERZBANK 



ecofinance
a REVAL Company



SUNGARD[®]

TECHNOSIS
finance software



Was sich jetzt noch ändert

Mit der soeben verabschiedeten SEPA-Verordnung stehen die alten Verfahren für Überweisung und Lastschrift vor dem Aus und der europäische Binnenmarkt im Zahlungsverkehr vor der Vollendung.



Daniel Ferchland

ist im Zentralbereich Zahlungsverkehr und Abwicklungssysteme der Deutschen Bundesbank tätig

Die SEPA-Umstellung hat nun mit dem 1. Februar 2014 ein fixes Ablaufdatum (s. Kasten S. 11). Die spürbarste Neuerung für Bankkunden ist die internationale Kontokennung IBAN (International Bank Account Number). Sie ersetzt in Deutschland die althergebrachte Kontonummer und Bankleitzahl. Daneben ist als Kontokennung auch der BIC (Business Identifier Code) gefordert. Da aber die IBAN bereits alle erforderlichen Angaben enthält, war Bankkunden die Notwendigkeit zur Angabe beider Kennungen nur schwer zu vermitteln. Deshalb entfällt mit der SEPA-Verordnung ab Februar 2016 die Pflicht zur Angabe des BIC gänzlich (IBAN-only-Lösung). Für nationale Zahlungen gilt diese Regelung grundsätzlich bereits ab Februar 2014.

Bestehende Mandate übertragbar

Mit einem Anteil von 48,2% im Euro-Raum, d. h. 8,7 Milliarden Lastschriften pro Jahr, ist Deutschland das mit Abstand wichtigste Euro-Lastschriftland. Bisher konnten bereits erteilte

Einzugsermächtigungen im nationalen Lastschriftverfahren nicht auf das neue europäische Verfahren übertragen werden. Die Verordnung sichert nun die Umstellung der deutschen Einzugsermächtigungen auf SEPA-Mandate ab. Sie ergänzt somit die auf dem Weg befindliche Lösung der Mandatsmigration durch eine Änderung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Kreditinstitute, die im Juli 2012 in Kraft treten sollen.

Aus politischer Sicht war eine weitere nationale Besonderheit von Bedeutung: das in Deutschland bewährte und stark genutzte Elektronische Lastschriftverfahren (ELV). Beim ELV wird an der Ladenkasse mittels Karte und Unterschrift eine Einzugsermächtigung generiert. Die SEPA-Verordnung räumt dem ELV Bestandschutz bis zum 1. Februar 2016 ein. Somit hätten Einzelhandel und Kreditgewerbe in Deutschland ausreichend Zeit, um gegebenenfalls eine SEPA-fähige Alternative zu entwickeln.



Überweisung in SEPA: Ab 2016 ist die Angabe des BIC nicht mehr erforderlich.

„Die Verordnung sichert die Umstellung der deutschen Einzugsermächtigungen auf SEPA-Mandate ab.“



Deutsche Bundesbank: Unterstützt die SEPA-Migration.

Lastschriftmandat elektronisch erteilen

Mit der SEPA-Verordnung sollte jedoch nicht das Ende der Fahnenstange erreicht sein, was die Ausgestaltung von Überweisung und Lastschrift angeht. Vor allem für die SEPA-Lastschrift hat sich die Kreditwirtschaft schon auf optionale Bestandteile geeinigt, mit denen spezifische Nutzerwünsche erfüllt werden können. Hervorzuheben ist das elektronische Lastschriftmandat (E-Mandat), das die Mandatserteilung auf elektronischem Wege, ohne papierhaftes Mandat, ermöglicht. Gerade im wachsenden Internethandel könnte die SEPA-Lastschrift auf diese Weise ein europaweit einsetzbares, rechtssicheres Zahlungsinstrument werden. Denn heutzutage erfolgt die Nutzung der deutschen Einzugsermächtigungslastschrift im Internethandel häufig ohne schriftliche Mandatserteilung, was nicht verfahrenskonform ist. Das E-Mandat könnte diese Lücke schließen.

Nutzen kommunizieren

In Deutschland sind noch erhebliche Anstrengungen aller Beteiligten bei der Umstellung auf die SEPA-Verfahren notwendig. Entscheidend für eine erfolgreiche SEPA-Migration sind die begleitenden Kommunikationsmaßnahmen gegenüber Verbrauchern und Unternehmen. Die SEPA-Verordnung stellt diesen Umstand unmissverständlich heraus. Selbstverständlich ist eine reibungslose Umstellung auch im ureigenen Interesse der Bundesbank; sie wird die breite Öffentlichkeit durch die verstärkte Bereitstellung von Basisinformationen zum SEPA-Prozess unterstützen.

Insbesondere die Nutzer von Zahlungsdiensten sollten die Vorteile der Umstellung bemerken. Trotz des bestehenden Preiswettbewerbs beim Zahlungsverkehr im Privatkundengeschäft wird der Druck auf die Erträge aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs weiter wachsen. Insgesamt ist davon auszugehen, dass SEPA nach einer kurzen Umgewöhnungsphase letztlich wichtige Vorteile mit sich bringen wird. Denn Zahlungen in Europa werden mit SEPA noch leistungsfähiger, bequemer und innovativer. ■

Nun doch per Verordnung

Die Idee eines einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums fasste auf dem Markt nicht so schnell Fuß wie von den Betreibern gewünscht: Obwohl die Kreditwirtschaft die SEPA-Überweisung seit Januar 2008 und die SEPA-Lastschrift seit November 2009 anbietet, ließen und lassen sich Unternehmen und öffentliche Stellen mit der Umstellung Zeit, sodass nach wie vor nationale Verfahren dominieren. In Deutschland betrifft dies rund vier Fünftel aller unbaren Transaktionen.

Mit der SEPA-Verordnung* soll sich das Tempo beschleunigen: Ab 1. Februar 2014 müssen die in den Euro-Ländern angebotenen Verfahren für Überweisungen und Lastschriften grundsätzlich die in der SEPA-Verordnung definierten Anforderungen erfüllen.

Dass nun der Weg über eine europäische Regulierung beschritten wurde, ging letztlich auch auf den Wunsch der europäischen Kreditwirtschaft zurück. Denn die Festsetzung des Endtermins schafft jetzt Klarheit und Planungssicherheit. Aus Sicht der Bundesbank ist die SEPA-Verordnung eine Regulierung mit Augenmaß, die Rücksicht auf nationale Besonderheiten nimmt und in besonders schwierigen Fällen noch mehr Zeit für die notwendigen Anpassungsprozesse lässt.

*Verordnung zur Festlegung der technischen Vorschriften für Überweisungen und Lastschriften in Euro und zur Änderung der Verordnung (EG) Nr. 924/2009

Vorbereitung jetzt: Es wird ernst

Was Sie erledigen sollten, bis im Februar 2014 die nationalen Überweisungs- und Lastschriftformate durch SEPA abgelöst werden. Eine nicht ganz komfortable Checkliste.



Alexander Fleischmann
ist Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

SEPA kommt – und jeder Treasurer sollte sich Gedanken über Umstellungserfordernisse und den damit verbundenen Zeitaufwand machen. Denn die notwendigen Eingriffe sind weitreichend: Welche Daten gilt es zu erheben, welche Prozesse zu verändern und welche Systeme zu aktualisieren, um SEPA-Konformität sicherzustellen?

Flohzirkus: IBAN und BIC

Wahrscheinlich die aufwendigste Änderung ist die Umstellung auf IBAN und BIC. Zwar bietet jede Bank in der Regel einen eigenen, kostenlosen Konvertierungsservice an. Haftung für die korrekte Umrechnung wird jedoch nur für bankeigene Kontonummern übernommen, und da der IBAN-Aufbau von Land zu Land variiert, sind meist mehrere Konvertierungslösungen notwendig.

Kaum ein Problem, wenn ein Unternehmen nur in wenigen Ländern aktiv ist. International agierende Konzerne aber müssen oft aber tausende Kontoverbindungen in zig Ländern konvertieren. Drittanbieter (beispielsweise SWIFT) mit länderübergreifenden Services helfen, allerdings zu erheblichen Kosten. Darum:

- Festlegen, wie IBAN und BIC je Land erhoben werden sollen (Kontakt zu den Geschäftspartnern, lokale oder länderübergreifende Konvertierungsservices)
- Anpassen der eigenen Rechnungen, Mahnungen und Formulare
- Entscheiden, wie eigene IBANs und BICs kommuniziert werden

Aufwendiger Prozess: SEPA-Lastschrift

Für SEPA-Lastschriften (SDD Core und SDD B2B) gilt: Der Einzieher muss das Lastschriftmandat physisch aufbewahren und elektronisch vorhalten, da bei jedem Einzug bestimmte Mandatsinformationen elektronisch übermittelt werden müssen.

Daneben ist über die Hausbank eine Kreditoren-Identifikationsnummer zu beantragen. Die Vorlaufzeiten für die Übermittlung der Last-

schriften an die Bank von fünf Tagen (Erst-/ Einmallaschrift SDD Core), zwei Tagen (Folgelastschriften SDD Core) bzw. einem Tag (Erst-, Einmal- und Folgelastschriften SDD B2B) sind einzuhalten und im System abzubilden.

Daher:

- Prozess der Mandaterstellung in den benötigten Sprachen festlegen (für ausländische Debitoren muss das Mandat immer auch in Englisch erstellt werden)
- Bestimmen der verpflichtenden, eindeutigen Mandatsreferenz (z. B. Kundennummer)
- Speichern der physischen Mandate (Scan oder Papier) und der elektronischen Mandatsinformationen
- Ablauf der Mandatsverwaltung bei Anlage neuer oder Änderung bestehender Mandate definieren
- Einholen der Kreditoren-Identifikationsnummer
- Einrichten der SEPA-Lastschrift inkl. nötiger Vorlaufzeiten im System

Neue Felder: Kontoauszugsverarbeitung

SEPA verändert auch die Verarbeitung von Kontoauszugsinformationen in Form der MT940-Datei. SEPA-relevante Informationen sind vor allem im Mehrzweckfeld 86 ent- ►►

„Single Enterprise Payment Area“

SEPA innerhalb des Unternehmens

SEPA zwingt den Treasurer, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie es mit den eigenen Cash-Management-Prozessen innerhalb Europas mittel- und langfristig weitergehen soll.

- Wie sieht die Konten- und Cash-Management-Struktur innerhalb Europas aus? Wie zersplittert ist die Systemlandschaft?
- Besteht Potenzial zur Reduzierung und Zentralisierung von Konten („On behalf of“-Zahlungen) und Systemen?
- Wie hoch wären die Einsparungen dadurch?

„SEPA zwingt den Treasurer, sich mittel- und langfristig mit Cash-Management-Prozessen auseinanderzusetzen.“

Origix von Sentenial – ein erfahrener SEPA-Partner

Sentenial hat mit Origix Corporate, dem erprobten Mandats-Management- und Zahlungsverkehrssystem, bereits zahlreichen Unternehmen und Banken in Europa geholfen, auf SEPA umzurüsten.



Origix Corporate: Managt SEPA-Mandate, unterstützt den Zahlungsverkehr

- Vollständige Mandatsmigration: Konvertierung, Datenergänzung und Archivierung
- Mandats-Management: Mandatsdatenbank und physische Speicherung
- Unterstützt SEPA B2B und B2C sowie alte Datenformate in mehreren Ländern
- Abruf von R-Nachrichten und automatische Wiedervorlage
- Automatischer Druck und Versand von Kundenmitteilungen

SEPA: Mehr als Konvertierung von Kontonummern und Formaten

SEPA erfordert mehr! Neue Nachrichtentypen bedeuten mehr Komplexität, aber auch bessere Informationen über den Zahlungsverkehr. Origix Corporate verschafft Ihnen Zugang zu diesen Informationen.

Ein Beispiel: Mit Origix Corporate lassen sich R-Nachrichten dem Mandat richtig zuordnen. Damit kann eine komplette Transaktionshistorie pro Mandat aufgebaut werden, was wiederum die Debitorenbuchhaltung, das CRM und das Cash-Management unterstützt.

Sentenial: Systempartner mit Umstellungserfahrung

Wie können wir Sie bei der SEPA-Umstellung unterstützen? Wir kennen die Regeln, haben das richtige Produkt und die praktische Erfahrung – in Origix Corporate sind Erkenntnisse aus zahlreichen Umstellungsprojekten enthalten.

Abwarten? Lieber nicht!

Dass SEPA kommt, steht fest. Abwarten ist einfach nicht ratsam. Wer mit der Umstellung zu spät anfängt, läuft Gefahr, dass später die erforderliche Unterstützung bzw. die Ressourcen fehlen.

Sentenial ist Spezialist für SEPA-Zahlungsverkehrslösungen. Anerkanntes Fachwissen und umfassendes Lösungsangebot machen Sentenial zum vertrauten Partner von über 500 Unternehmen und führenden Banken. Sentenial setzte bereits 2007 erste SEPA-Lösungen um und zählt damit zu den erfahrensten Systemanbietern. Unsere preisgekrönten* Anwendungen helfen Ihnen, SEPA einfacher zu machen. ■

Besuchen Sie uns:

www.sentenial.com

Individuelle Anfragen:

sales@sentenial.de

Webinare:

www.sentenial.com/tlog

* Sentenials SEPA-Mandats-Management-Service Origix Corporate wurde bei den jährlichen Banking Technology Awards als Best Payments Product or Service 2011* ausgezeichnet.

Logistische Folgen:
SEPA-Zahlungen im
Euro-Raum.



halten und umfassen neben dem Verwendungszweck (max. 140 Zeichen) Referenzfelder, die dem Zahlungsempfänger die automatisierte Zuordnung der Transaktionen erlauben. Zusätzlich gibt es mit SEPA neue Geschäftsvorfälle. Diese dreistelligen Schlüssel lösen beim Einlesen im ERP-System bestimmte Buchungssätze aus. Die neuen Codes sind beim Customizing des ERP-Systems einzurichten.

Eine Frage des Alters: Systeme

Bei einer Vielzahl von Systemen kann sich durch SEPA Anpassungsbedarf ergeben. Wie aber ist der Release-Stand von ERP-, Treasury-Management-Systemen & Co. in der Zentrale und vor allem in den Tochterunternehmen? SAP etwa beinhaltet ab Release 6.04 alle SEPA-Funktionalitäten, ältere Versionen als R/3 4.7 sind nicht SEPA-kompatibel. Folgende Fragen sind zu klären:

- Reichen die Feldlängen für IBAN und BIC aus?

- Wie gelangen die erhobenen Kontoinformationen in die Systeme? Besteht die Möglichkeit eines Uploads, eines Scans oder muss manuell eingegeben werden?

- Wie wird überprüft, ob konvertierte SEPA-Kontoinformationen valide sind?

- Sollen die Systeme sofort auf die neuen XML-basierten SEPA-Formate umgestellt werden oder soll während der Übergangsfrist (siehe Kasten unten) auf Konvertierungsdienstleistungen der Banken zurückgegriffen werden?

- Wo und wie erfolgt im System die Verwaltung von SEPA-Lastschriftmandaten?

Gerne helfen wir Ihnen dabei, diese Fragen zu beantworten. Wir beraten Sie auf Ihrem Weg in Richtung SEPA und strukturieren mit Ihnen gemeinsam den Umstellungsprozess. Darüber hinaus setzen wir unsere Erfahrung dazu ein, Ihre Cash-Management-Strategie an die neuen Möglichkeiten und Herausforderungen anzupassen. ■

Abb.: Einige der neuen Geschäftsvorfälle

GV-Code	Bezeichnung
105	SEPA Direct Debit (Einzelbuchung Soll)
109	SEPA Direct Debit (Einzelbuchung Soll)
116	SEPA Direct Transfer (Einzelbuchung Soll)
159	SEPA Direct Transfer Retoure (Haben)
166	SEPA Direct Transfer Retoure (Einzelbuchung Haben)

Keine Verordnung ohne Ausnahmen

In der SEPA-Verordnung wurden einige Übergangsfristen definiert:

Private: Die Verordnung stellt es Kreditinstituten frei, ihren Nichtfirmen-Kunden Konvertierungsdienste von nationalen Kontokennzahlen (Kontonummer und Bankleitzahl) zu den internationalen Kontoidentifikatoren (IBAN und BIC) befristet bis zum 1. Februar 2016 anzubieten.

Unternehmen: Ebenfalls bis zu diesem Datum können Mitgliedsstaaten für Firmenkunden die grundsätzliche Verpflichtung aussetzen, für Einreichungen von Zahlungsdateien bei Banken das Format ISO 20022 XML zu nutzen.

„Ältere Release-Stände von Systemen sind nicht SEPA-kompatibel.“



Alle SLG-Veranstaltungen 2012/2013 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)		Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März
	Cash- und Finanz-Management	9.–10.			9.–10.				5.–6.
	Cash-Management mit SAP	11.			11.				7.
	Derivate in der Bilanz					12.–13.			
	Derivative Instrumente			12.–13.					
	Liquiditätsplanung und -vorsorge						4.–5.		12.–13.
	Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP						6.		14.
	Treasury-Assistenz	23.–25.				19.–21.			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.					6.–7.
	Zinsrisiko-Management		20.–21.			28.–29.			
	Zukunft des Cash-Managements		12.		9.				
Lehrgänge Österreich (Wien)									
	39. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management								
	40. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			M2: 17.–28.					
	41. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					M1: 5.–16.			
	Treasury-Prüfung				12.				
Seminare Deutschland (Frankfurt)		Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März
	Cash- und Finanz-Management		5.–6.			21.–22.		26.–27.	
	Cash-Management mit SAP		7.			23.		28.	
	Derivative Instrumente								5.–6.
	Excel im Finanz-Management	8.–9.							
	Liquiditätsplanung und -vorsorge		26.–27.			6.–7.			19.–20.
	Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP		28.			22.			21.
	Treasury-Assistenz		13.–15.	25.–27.					
	Treasury-Operations					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					6.			
Lehrgänge Deutschland									
	27. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Potsdam)								
	28. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)		M1: 11.–22.	M2: 3.–14.					
	29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt/Glashütten)					M1: 19.–30.			M2: 11.–22.
	TreasuryExpress (München)		25.–29.				3.–7.		
	Treasury-Prüfung (Potsdam)								
	Treasury-Prüfung (Frankfurt)				26.				
Finanzsymposium (Mannheim)		Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März
	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:

Das Finanzforum für die Wirtschaft

24. Finanzsymposium

2.-4. Mai 2012 in Mannheim



Veranstalter

Schwabe, Ley & Greiner
Margaretenstraße 70
1050 Wien

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

Veranstaltungsort

m:con Rosengarten Mannheim
Rosengartenplatz 2
68161 Mannheim

Tel.: +49-621-41 06-0
Fax: +49-621-41 06-441
www.mcon-mannheim.de



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

- Gastreferat:** ■ Dr. Rolf Dobelli: „Die Kunst des klaren Denkens“
- 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

- Podiumsdiskussionen:**
 - 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: „Un-Ökonomischer Bildungsnotstand“
- Preisverleihungen:** ■ Beste Absolventen der Treasury-Prüfung 2011
- Treasurer-Foren:**
 - Corporate Finance und Finanzierungsstrategie
 - Integriertes Risiko-Management
 - Professionelles Working-Capital-Management
- Gewinnverlosung:** ■ VIP-Wochenende in Wien für 2 Personen



Hauptsponsoren



Treasury-Sponsoren



System-Sponsoren



Plan und Wirklichkeit

Wenn Sie wissen wollen, ob Sie mit Ihrer Liquiditätsplanung ins Schwarze treffen, bleibt Ihnen ein Abgleich mit den Ist-Cashflows nicht erspart. Wie Sie diese verlässlich ermitteln können.



Gerald Fellner
ist Senior Berater bei
Schwabe, Ley & Greiner

Der Großteil unserer Kunden hat inzwischen eine Liquiditätsplanung implementiert. Doch wie lässt sich überprüfen, wie valide diese ist? Indem man die geplanten den tatsächlich realisierten Cashflows gegenüberstellt. Das tun aktuell nur wenige Unternehmen, weil die Ermittlung der Ist-Zahlungsströme viel aufwendiger ist als die Planung zukünftiger Zahlungsströme.

Der Vergleich im Zeitverlauf offenbart, bei welchen Planungskategorien treffsicher geplant wurde und wo die Planung Fehler aufweist, seien diese konstant oder zufällig. Zudem liefert der Vergleich auch wertvolle Informationen, wie zukünftige Plan-Zahlungsströme anzusetzen sind:

- Welche Plan-Cashflows wurden nicht realisiert und müssen daher betraglich angepasst und/oder in die Zukunft verschoben werden?
- Wie sind die einzelnen Zahlungsströme je Planungskategorie prozentuell über das Geschäftsjahr verteilt („Saisonalisierung“)?

Ist-Zahlungsströme ermitteln

Die Ermittlung der Ist-Daten beginnt mit der Analyse der Kontoauszugspositionen. Manuell ist diese zeitaufwendig, fehleranfällig und daher nur bei einer sehr beschränkten Anzahl von Positionen sinnvoll.

Eine automatisierte Kontoauszugsanalyse bieten die meisten Treasury-Management-Systeme (TMS), aber auch, und das wissen die wenigsten, das ERP-System SAP.

Ist-Datenanalyse mittels TMS

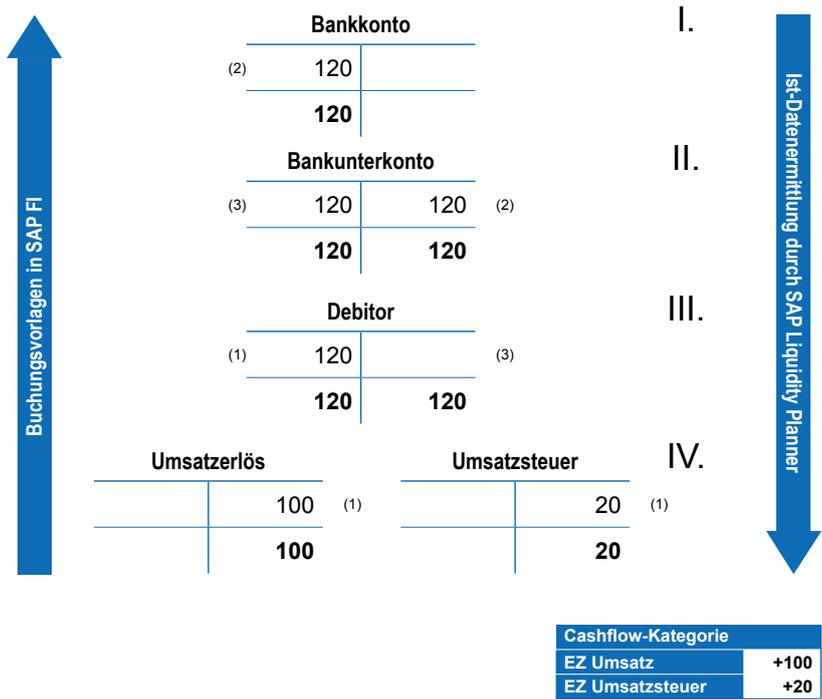
Gängige TMS analysieren den elektronischen Kontoauszug (MT940) nach einer vom Benutzer festgelegten Suchlogik. Für jede Cashflow-Kategorie werden anhand einer oder mehrerer Parameter (Bank, Kontonummer, Währung, Vorzeichen, GVC, Transaktionsart, Geschäftspartner, Verwendungszweck etc.) spezifische Suchregeln definiert. Erfüllt eine Kontoauszugsposition die definierten Parameter, so ordnet das TMS den Cashflow der definierten Cashflow-Kategorie zu. Können für eine Position keine Übereinstimmungen gefunden werden, müssen diese manuell im TMS zugeordnet und die Suchregeln neu definiert bzw. adaptiert werden.

Je detaillierter die Festlegung der Cashflow-Kategorien, desto schwieriger wird es, die Ist-Zahlungsströme hinreichend genau zu ermitteln. Bei den Einzahlungen entsteht das Problem spätestens dann, wenn beispielsweise Umsätze auf verschiedene Produkte, Geschäftsfelder, Kundengruppen etc. aufgespalten werden sollen.

Bei den Auszahlungen stellt der Zahllauf die größere Herausforderung dar, denn die Summe von einzelnen Zahlungen wird auf dem Kontoauszug lediglich als eine Position ausgewiesen. Während dies bei Personalzahlungen für die Planung ausreichend ist, muss der restliche

Abb. 1: Der Umsatzeinzahlung auf der Spur

Ausgehend vom Bankkonto ermittelt der LP eine Einzahlung (I). Dieser Zahlungsstrom wird vorerst als nicht weiter zugeordnete Einzahlung klassifiziert. II: Durch die Buchung „Bankkonto an Bankunterkonto“ wird ein nicht weiter zugeordneter Banktransfer ermittelt. III: Der LP ermittelt mit der Buchung „Bankunterkonto an Debitor“ einen nicht weiter zugeordneten Ausgleich einer Forderung. Im letzten Analyseschritt (IV) werden der Umsatzerlös als Umsatzeinzahlung und die Umsatzsteuer als Umsatzsteuereinzahlung klassifiziert. Das entspricht der Zuordnung von Sachkonten zu Cashflow-Kategorien.



kreditorische Zahllauf zumindest in operative und investive Auszahlungen heruntergebrochen werden: Materialeinkäufe, Mieten, Energie bzw. Anlageninvestitionen etc. Ein Blick in die eigene Finanzbuchhaltung ist somit unerlässlich, um herauszufinden, wofür die Mittel verwendet wurden.

Ist-Daten im SAP Liquidity Planner ermitteln

Das Liquiditätsplanungs-Tool von SAP, der „Liquidity Planner“ (LP), überwindet diesen Systembruch zwischen TMS und Fibu: Er setzt auf die bereits abgeschlossene elektronische Kontoauszugsverarbeitung der Fibu auf und analysiert die Buchungskette, ausgehend vom Bankkonto bis zum Sachkonto (Erfolgs- oder Bestandskonto). Dabei ordnet der LP die Zahlungsströme der betreffenden Cashflow-Kategorie zu. Wesentlich ist, dass in dieser Analyseketten das Bankkonto den Ausgangspunkt bildet; somit werden ausschließlich liquiditätswirksame Geschäftsfälle als Ist-Zahlungsströme ausgewiesen (s. Abb. 1 und 2).

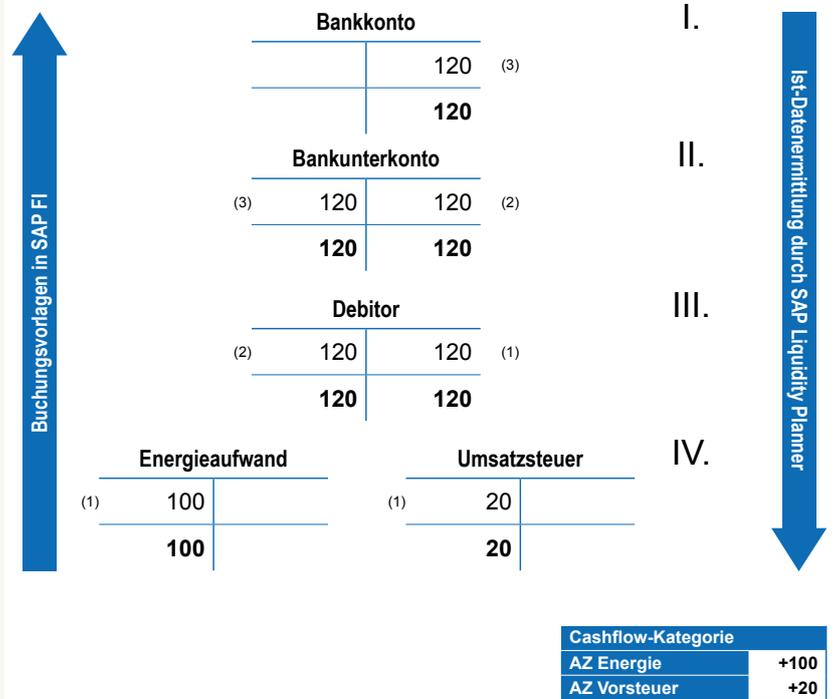
Nicht wild drauflosimplementieren

Bevor man mit der Implementierung des LP beginnt, sollte man prüfen, ob die organisatorischen Voraussetzungen (Buchungssystematik, Kontenplan) und die Datenqualität gegeben sind. Unterbrechungen der Buchungskette etwa wären ein Hindernis für die Ist-Datenermittlung. Abbildung 3 zeigt eine Buchungskette, die durch eine manuelle Buchung (in Rot) unterbrochen wurde. Dadurch kann der LP die zahlungsrelevanten Geschäftsfälle nicht mehr der betreffenden Cashflow-Kategorie zuordnen und weist die Zahlungsströme unter einer Pufferposition („Nicht zugeordnete Einzahlungen“) aus.

Genau solche Hindernisse gilt es auszuräumen, bevor man mit dem Customizing des LP startet. Wir unterstützen Sie gerne mit einer strukturierten und umfassenden Voranalyse und arbeiten mit den Fachabteilungen heraus, in welchen Bereichen die Buchungssystematik

Abb. 2: Vom gebuchten Aufwand zur Auszahlung

Ausgehend vom Bankkonto ermittelt der LP eine Auszahlung (I). II: Durch die Buchung „Bankunterkonto an Bankkonto“ wird ein nicht weiter zugeordneter Banktransfer ermittelt. III: Der LP ermittelt durch die Buchung „Kreditor an Bankunterkonto“ einen nicht weiter zugeordneten Ausgleich einer Verbindlichkeit. Im letzten Analyseschritt (IV) werden der Energieaufwand als Auszahlung für Energie (netto) und die Vorsteuer als Vorsteuer auszahlung klassifiziert. Und wieder entspricht dies der Zuordnung von Sachkonten zu Cashflow-Kategorien.



angepasst werden muss, um den LP erfolgreich zu implementieren.

Unbeachtetes Dasein – zu Unrecht!

An die 40 – vierzig – Konzerne im DACH-Raum nutzen laut SLG-Marktüberblick den SAP Liquidity Planner. Das entspricht gerade mal einem niedrigen einstelligen Prozentsatz all jener Unternehmen, die SAP FI lizenziert haben. Dass der LP trotz seiner zahlreichen Vorteile so spärlich im Einsatz ist, mag daran liegen, dass oftmals andere Prioritäten im Vordergrund stehen, wenn SAP erstmalig implementiert wird. ■

Abb. 3: Buchungskette mit manuellen Brüchen

Debitor „XY“		Umsatzerlös		Bankkonto		Bankunterkonto		„Weiteres“ Unterkonto		Sonstiger Aufwand		
(1)	100	100 (1)	(2)	100	(3)	100	(2)	(4)	100	(3)	(4)	20
(1)	50	50 (1)	(2)	50	(3)	50	(2)	(4)	50	(3)		
(1)	300	300 (1)	(2)	300	(3)	300	(2)	(4)	300	(3)		
(1)	150	150 (1)	(2)	130	(3)	130	(2)	(4)	130	(3)		
	600 (4)											
	600	600		580		580	580		580	580		20

Konzernweite Standards für den Zahlungsverkehr

Die Einrichtung einer In-house-Bank oder Payment-Factory ist in der Regel keine isolierte Maßnahme, sondern stellt einen von mehreren Schritten hin zur Treasury-Zentralisierung dar.



Michael Michaelis
ist Manager bei
Schwabe, Ley & Greiner

In einer Konzernstruktur mit zahlreichen Tochtergesellschaften ergeben sich zwangsläufig umfangreiche interne Leistungen, die Intercompany-Rechnungen und somit konzerninterne Zahlungen nach sich ziehen.

Warum in-house?

Es liegt auf der Hand, dass derartige interne Zahlungen nicht über externe Banken abgewickelt werden sollten, um Valutenverluste und Transaktionskosten zu vermeiden. Dies gilt umso mehr, je größer der Anteil grenzüberschreitender Zahlungen und Zahlungen in Fremdwährung ist. Die In-house-Bank soll daher als virtuelle konzerninterne Bank zur Abwicklung der konzerninternen Zahlungsströme eingerichtet werden.

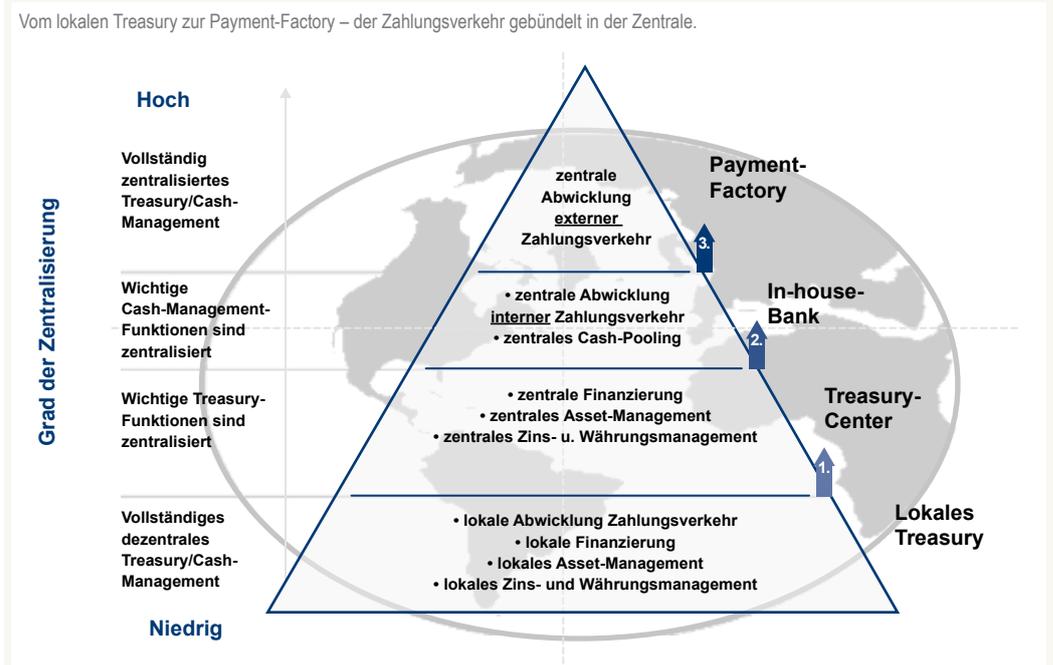
Neben den Transaktionskosten und den Kosten für die Währungskonvertierung sprechen auch die Prozesskosten dafür: Eine interne Abwicklung ermöglicht einen höheren Automatisie-

ungsgrad und eine durchgängige Kontrolle des Prozesses. Manuelle Abstimmungen am Monatsende sind damit nahezu überflüssig. Grundsätzlich lässt sich die Idee der In-house-Bank abbilden, indem man interne Verrechnungskonten verwendet. Um aber die angestrebte Automatisierung und Kontrolle der Prozesse zu erreichen, muss die In-house-Bank mindestens das Service-Niveau externer Banken bieten.

Grundvoraussetzungen

Konkret bedeutet dies, dass die Gesellschaften elektronische Zahlungen anliefern können. Dazu verwenden sie ein standardisiertes Format, das sich mit dem automatischen Zahllauf ihres ERP-Systems erzeugen lässt. Weiters bedeutet es, dass die In-house-Bank elektronische Kontoauszüge in einem standardisierten Format liefert, welches das lokale ERP-System automatisiert verarbeiten kann. Die ►►

Abb. 1: Der Weg zur Treasury-Zentralisierung



„Eine In-house-Bank muss mindestens das Service-Niveau bieten, das die Gesellschaften von externen Banken gewohnt sind.“



Helmut Springer, Chief Customer Officer, ecofinance – a Reval Company

„Das Reval Center in Graz bietet Outsourcing-Services rund um die Bewertung von Derivaten und Hedge Accounting.“

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

www.reval.com



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 2012:

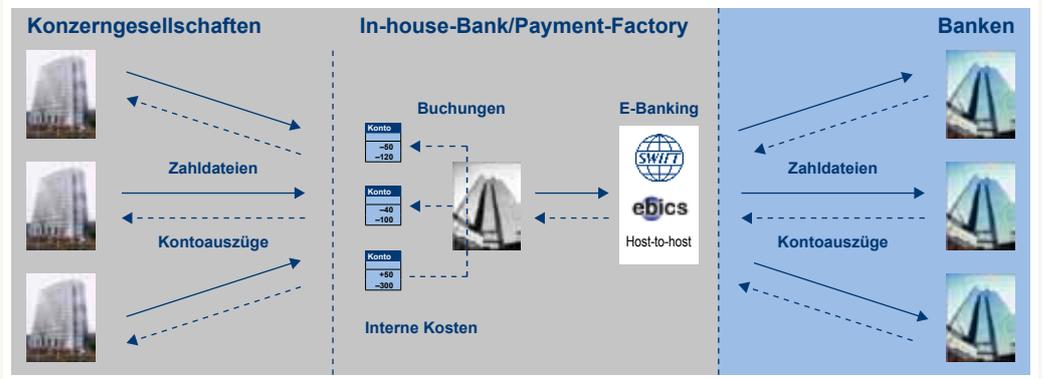
- 11. bis 22. Juni 2012, Frankfurt/Modul 1
- 3. bis 14. Sept. 2012, Frankfurt/Modul 2
- 17. bis 28. Sept. 2012, Wien/Modul 2
- 5. bis 16. Nov. 2012, Wien/Modul 1
- 19. bis 30. Nov. 2012, Frankfurt/Modul 1

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

Abb. 2: So funktioniert eine Payment-Factory

Die Konzerngesellschaften liefern ihre Zahldateien an die Payment-Factory. Die Payment-Factory belastet interne Konten der Gesellschaften und schickt ihnen Kontoauszüge. Abhängig von der erforderlichen Valuta und den Zahlungsempfängern erzeugt die Payment-Factory externe Zahldateien und überträgt diese an die Bank.



Kontoauszüge müssen aussagekräftige Verwendungszwecke und Geschäftsvorfallcodes (GVCs) sowie transparente Zins- und Gebührenabrechnungen enthalten.

Einsparpotenzial einer Payment-Factory

Ein international tätiger Konzern mit umfangreichem Auslands- und Fremdwährungs-Zahlungsverkehr muss sich zwangsläufig mit der Frage beschäftigen, wie er die Kosten im externen Zahlungsverkehr senken kann.

Hierbei sind insbesondere zwei Aspekte zu beachten, die man auch schon von der In-house-Bank kennt: Transaktionskosten und die Kosten für die Währungsconvertierung.

Um Transaktionskosten zu senken, besteht zum einen die Möglichkeit, Auslandszahlungen in Inlandszahlungen umzuwandeln. Zum anderen können über eine Volumenbündelung in der Payment-Factory günstigere Konditionen angestrebt werden.

Auslands- in Inlandszahlungen umwandeln

Inlandszahlungen werden von den Kreditinstituten in der Regel wesentlich günstiger angeboten als grenzüberschreitende Zahlungen. Um davon zu profitieren, muss man Auslandszahlungen in der Payment-Factory bündeln, in ein Inlandszahlungsformat konvertieren und anschließend in das lokale Clearing überführen. Diese Konvertierungsaufgabe kann die Payment-Factory entweder selbst übernehmen oder sich der Dienstleistung einer Partnerbank bedienen.

Alternativ kann man versuchen, die Zahlungen an die Tochtergesellschaften zu delegieren, die Zugang zu den lokalen Clearing-Systemen haben und Erfahrung mit den dortigen Inlandszahlungsformaten besitzen.

Indem man ein großes Zahlungsvolumen in der Payment-Factory bündelt und eine einzige

globale oder wenige regionale Partnerbanken (mit entsprechendem internationalem Netzwerk) sowohl für Inlands- als auch für Auslandszahlungen beauftragt, können günstige Konditionen ausgehandelt werden.

Vor- und Nachteile

Die Umwandlung von Zahlungen in lokale Zahlungsformate innerhalb der Payment-Factory birgt generell das Problem, dass sich die Mitarbeiter mit einer Vielzahl von Zahlungsformaten vertraut machen müssen, um im Fehlerfall entsprechend eingreifen zu können. Daneben müssen beim Roll-out der Payment-Factory für neue Gesellschaften regelmäßig zusätzliche Zahlungsformate implementiert werden. Obwohl die ERP-Systeme die meisten Formate grundsätzlich bereitstellen, ist dies immer mit Testaufwand und zeitweise auch mit Anpassungsaufwand verbunden.

Bei der Volumenbündelung mit Unterstützung von Partnerbanken, die international vor Ort tätig sind, wird der Roll-out dagegen deutlich erleichtert. Es werden allerdings die niedrigen Transaktionskosten einer Inlandszahlung via lokales Clearing nicht ganz erreicht.

Währungen konvertieren

Und wie lassen sich die Kosten für die Währungsconvertierung senken? Es müssen die Zahlungen, die man bündeln will, eine kritische Masse erreichen, damit sich der Aufwand auch lohnt, Bankkonten in diesen Währungen zu führen. Auf diesen Bankkonten können dann bewusst Bestände in den Währungen vorgehalten werden. Eingänge in diesen Währungen können von angeschlossenen Gesellschaften zur Ausführung von Zahlungen genutzt werden, sodass für die einzelnen Zahlungen keine Konvertierung durch die Bank erfolgen muss. ■

„Transaktionskosten sparen, indem man Auslands- in Inlandszahlungen umwandelt oder Volumen bündelt.“

Vervollständigen Sie die Reihe

1, 2, 3, ?

Wenn nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis

- 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

 **TECHNOSIS**
finance software



SCHWABE, LEY & GREINER

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 -disposition
- 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.

Termine:

11. Mai 2012, Wien
7. Juni 2012, Frankfurt
11. Okt. 2012, Wien
23. Nov. 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

Cash-Management: Was kommt als Nächstes?

Vier Treasurer (Bastian Kochem, Christian Penz, Georg Leykauf, Udo Linhard) berichten über ihre Vorbereitungen auf SEPA und geplante Zentralisierungsbestrebungen.



Bastian M. Kochem
ist Head of Treasury,
Festo



Christian Penz
ist Finance Process
Manager, OMV



Georg Leykauf
ist Vice President
Group Finance and
M&A, Grammer AG



Udo Linhard
ist Senior Treasurer,
SMA Solar
Technology AG

Das SEPA-Enddatum wurde kürzlich mit 1. Februar 2014 fixiert. Wo steht Ihr Unternehmen bei der SEPA-Umstellung?

Bastian Kochem (BK): Wir haben im November vergangenen Jahres mit den ersten Workshops zum Thema SEPA begonnen. Diese finden in der Konzernzentrale in Esslingen statt und beziehen Fachbereiche wie IT, Fibu, HR und natürlich Treasury mit ein. 2013 planen wir weitere Workshops in anderen SEPA-Ländern. Die Umstellung der Stammdaten geht sehr flott voran. Einen automatischen Konvertierungsservice werden wir ebenfalls nutzen.

Christian Penz (CP): Wir realisieren gerade ein Pilotprojekt – unsere österreichischen Tankstellen werden auf SEPA Direct Debit umgestellt. Technisch ist die Umstellung abgeschlossen, jetzt geht es um die Mühen der Ebene: Unsere Sales-Manager klappern alle Tankstellenpächter ab, damit diese das Lastschriftenmandat unterschreiben und zu ihrer Hausbank bringen, die dann auch noch ihren Stempel draufsetzt und das Mandat uns oder dem Area-Manager zurücksendet. Dann sind die Geschäftskunden dran, die unser bargeldloses Cardservice nutzen. Das macht insgesamt 20.000 Mandate.

Georg Leykauf (GL): Wir führen erste Gespräche mit unserem TMS-Anbieter, was die Umstellung auf die Standardkonfiguration in Deutschland betrifft. Ein offener Punkt ist die Erreichbarkeit der Banken in den Ländern Osteuropas, in denen wir stark vertreten sind. Dort ist der Nutzungsgrad von SEPA-fähigen Formaten nicht so hoch. Eine unserer Hausbanken bietet einen Konvertierungsservice für die deutschsprachigen Länder, Belgien und Finnland an, aber nicht für Osteuropa. Für 2013 ist dies sicher ein Thema.

Udo Linhard (UL): Die Stammdaten sind gut gepflegt und wir haben bereits das XML-File erstellt. Wir haben überdies mit unserer deut-

„Wir prüfen laufend Zentralisierungsbestrebungen im Cash-Management.“

OMV-Tankstelle.



schen Hausbank die Vereinbarung, dass diese bei vorhandenen angelieferten SEPA-Daten im Format DTAZV eine Umwandlung in das SEPA-Format vornimmt.

Sehen Sie mit SEPA für Ihr Unternehmen konkret Ansätze für eine (weitere) Zentralisierung des Zahlungsverkehrs?

BK: Unser Zahlungsverkehr läuft lokal über die Landesgesellschaften. SEPA ist kein grundsätzlicher Ansatz für eine mögliche Zentralisierung. Für uns bedeutet es genug Zentralisierung, wenn wir die SEPA-Umstellung in der Zentrale quasi „üben“ und dann unsere Erfahrung an die Landesgesellschaften weitergeben können.

CP: Wir prüfen, ob wir uns in Richtung Payment-Factory/In-house-Banking entwickeln sollen. Wenn wir durch SEPA schon einheitliche Formate erhalten, können wir für bestimmte Länder auch einen zentralisierten Zahlungsverkehr anstreben.

GL: Wir sehen uns Zentralisierungsmöglichkeiten laufend an, aber das ist nicht an SEPA gekoppelt. Bisher haben wir die Gesellschaften in Deutschland und Tschechien in einen Cash-Pool eingebunden, ferner bestehen Pools in den USA und China.

UL: Wir bauen derzeit ein Shared Service Center auf, da sind eine einheitliche Plattform und zentralisierte Zahlungsfreigabe Bestandteile. Mit Ländern wie Frankreich testen wir derzeit die XML-File-Generierung. Die Zahlungsdateien werden dann zentral autorisiert und versendet. Wir nutzen dafür allerdings noch Konten in den jeweiligen Ländern.

Ist die Anbindung an das SWIFT-Netzwerk zur Bankenkommunikation eine Option?

BK: Eine Anbindung ist interessant, aber auch eine wesentliche Option: Wir befinden uns derzeit im Auswahlprozess eines Treasury-Management-Systems, das mit SWIFTNet verbunden sein soll. SWIFTNet ist in Hinblick auf Multi-Banking-Fähigkeit wichtig.

CP: Auch das prüfen wir. Vorher war der Kosten/Nutzen-Faktor nicht gegeben, aber mit SEPA erschließen sich neue Möglichkeiten und die Notwendigkeit, die Treasury- und Buchhaltungssysteme mit den Banken zu harmonisieren, ist mehr in den Fokus gerückt.

GL: Aus Kostengründen ist die Anbindung bisher keine Option für uns.

UL: SWIFT als Kommunikationskanal ist natürlich für jedes international agierende Unternehmen eine interessante Alternative. Bedingt durch unsere derzeitige Bankenstruktur und unser Projekt des Shared Service Centers haben wir aber in den nächsten zwei bis drei Jahren andere Prioritäten gesetzt.



Welche weiteren Herausforderungen und Chancen im Cash-Management sehen Sie?

BK: Wir werden unsere weltweite Banklandschaft einer Revision unterziehen und im Zuge dessen das konzernweite Cash-Management reorganisieren.

CP: Wir denken an In-house-Banking. Ich bin gemeinsam mit einem Kollegen aus dem Treasury dabei zu analysieren, welche Prozesse zu ändern sind. Oder wie typische Exploration-Länder wie Kasachstan oder Jemen einzubinden sind, Stichwort Legal Compliance. Und natürlich stellt sich die Frage, wie das zentrale Treasury von dort die benötigten Informationen bekommt.

GL: Eine Herausforderung ist, die Liquiditätsplanung zu optimieren und einen besseren Datenabgleich zwischen Plan und Ist zu erhalten. Diesbezüglich reden wir schon mit unserem TMS-Anbieter.

UL: Wir arbeiten derzeit an der Vereinheitlichung der Plattform und der Ablöse der verschiedenen Electronic-Banking-Systeme. Ebenso setzen wir unsere im letzten Jahr ausgewählte Banken- und Cash-Management-Struktur um. Daneben planen wir, zwei bis drei Landesgesellschaften pro Jahr auf SAP umzustellen sowie ein neues TMS einzuführen. Eine weitere Herausforderung ist, die USA auf den neuen Bankpartner und die Scheck- auf ACH-Zahlungen umzustellen. ■

SMA Solar: neue Energiekonzepte.

Traktoren Sitz von Grammer.



Treasury unter besonderen Bedingungen

Finanzierung und Zahlungsverkehr in China: In einem Treasury-Roundtable von Schwabe, Ley & Greiner erörterten die Vertreter von Industrie- und Handelsunternehmen ihre Strategien.



Errichtete einen CYN-Cash-Pool: Albert Wolfmayr, Porsche Holding, beim SLG Roundtable in Wien.

„Kreditvergabe in China unterliegt starken Einschränkungen.“

China gilt als Herausforderung im Treasury: Das starke Unternehmenswachstum der Tochtergesellschaften und ein regulierter Finanzmarkt verlangen zunehmende Kraftanstrengungen. Schwabe, Ley & Greiner veranstaltete im vergangenen März die ersten und sehr gut besuchten Roundtables zu diesem Thema in Wien und Zürich. Im Herbst soll ein weiterer in Deutschland folgen.

Eingeschränkte Kreditvergabe

Die Finanzierung in China erfolgt üblicherweise lokal, über Eigenkapital, Lieferantenkredite, Intercompany-Loans, Cash-Pools oder Wechseldiskontierungen. IC-Loans von außerhalb Chinas gelten als Kredite aus dem Ausland und sind durch den „Borrowing Gap“ limitiert, eine Größe, die sich aus Investitionssumme und Eigenkapital bestimmt. Sie ist Teil der chinesi-

schen Geldpolitik, um einer Überhitzung der Wirtschaft entgegenzutreten.

Externe Bankkredite beschränken sich auf maximal 18 Monate Laufzeit und sind ebenfalls rechtlich limitiert. Und außerdem: „ein Alptraum zu verhandeln“, befand Kai Schrickel, Group Treasurer der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, bei seinem Roundtable-Vortrag, den er gemeinsam mit seiner Subsidiary-Finance-Kollegin Ulrike Kümmerle hielt.

IC-Loans fürs Working Capital

BSH ist seit bald 20 Jahren in China tätig und hat sich vor kurzem eine eigene China-Holding geleistet, unter anderem deshalb, weil über sie höhere IC-Loans gewährt werden und damit der Working-Capital-Bedarf des Hausgeräteherstellers gedeckt werden konnte.

Unsere Leistungen für

Finanz- und Treasury-Management

Wir bieten ein umfangreiches Angebot an Treasury-Lösungen sowie ein breites Spektrum an Kapitalmarkt- und Corporate-Finance-Dienstleistungen:

- Liquiditäts- und Risikomanagement von Fremdwährungsrisiken
- Begleitung von komplexen Finanzierungsprojekten, Strukturierung von Kapitalmarktfinanzierungen und Entwicklung von Finanzierungsstrategien

Besuchen Sie unsere Workshops auf dem 24. Finanzsymposium, am Donnerstag, 3. Mai 2012, Raum Ravel.

Sven O. Müller
Corporate Banking
Telefon +49 40 350 60-244

Uwe Schwedewsky
Asset Management
Telefon +49 40 350 60-235

Henning Holtorf
Foreign Exchange Sales
Telefon +49 40 350 60-702



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:

23. bis 25. Mai 2012, Wien
13. bis 15. Juni 2012, Frankfurt
19. bis 21. Nov. 2012, Wien
25. bis 27. Sept. 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



Erfolgreiche CYN-Anleihe: das Team von BSH, Ulrike Kümmerle und Kai Schrickel.

Die Herausforderungen für BSH im vergangenen Jahr lauteten: steigende Zinssätze, eine starke Abhängigkeit von chinesischen Banken und ein zunehmender Finanzbedarf, der sich 2011 auf EUR 500 bis 600 Mio. belief. Als Ziel wurde formuliert, die Finanzierung zu je einem Drittel aus Wechseldiskontierungen, Bankdarlehen und RMB-IC-Darlehen zu bestreiten.

Günstiger als Kredite

Zur Finanzierung der konzerninternen Darlehen wurde ein Finanzierungsinstrument gewählt, das sowohl für BSH als auch am Markt neu war: ein Renminbi-Bond, emittiert in Hongkong, Dim-Sum-Anleihe genannt. Die chinesischen Behörden erlauben diese seit 2010 auch für Unternehmen, um einen liquiden Markt für Renminbi-Anleihen und damit die chinesische Währung als Reservewährung zu etablieren. Unternehmen können ihre Investitionen in China damit günstiger finanzieren als über Bankkredite mit all ihren Einschränkungen. Off-shore-Anleihen hatten im selben Jahr etwa schon Unilever und die Volks-

wagen AG aufgelegt. On-shore-RMB-Bonds dagegen sind bisher nur für chinesische Unternehmen eine Alternative.

Hände schütteln und Meilen sammeln

Für Schrickel, Kümmerle und ihre Teams in München und Nanjing war es die erste Anleihe, die BSH je begeben hat, und das rekordverdächtig schnell: Nach dem Kick-off mit den „Bookrunners“ Deutsche Bank und HSBC Anfang Juli 2011 musste die Dokumentation für die Emission von RMB 2 Mrd. (EUR 240 Mio.) erstellt werden. Erst ab ca. RMB 500 Mio. Volumen zahlt sich eine Dokumentation aus. „Wie haben noch nie so viel Papier in so kurzer Zeit produziert“, meinte Ulrike Kümmerle dazu. Mitte September folgten Roadshows in Singapur und Hongkong (das BSH-Emissionstagebuch notiert dazu u. a. „103 Handshakes“, „2,5 Nächte in der Luft“). Ende des Monats und noch vor den ausgiebigen Ferien zum chinesischen Nationaltag musste das Closing stattfinden. Da wurde dann auch die Frage positiv beantwortet, ob die Mittel als IC-Loan auch dort einlangten, wo sie gebraucht wurden, nämlich bei der Holding in Nanjing.

Interne Darlehen streng kontrolliert

Albert Wolfmayr ist Treasurer der Porsche Holding in Hangzhou. Der Fahrzeughändler, Tochtergesellschaft der Volkswagen AG, ist seit 2005 in China und verfolgt dort eine Multi-Brand-Strategie mit Marken wie BMW und Buick. Wolfmayr beschrieb, wie er einen Cash-Pool umsetzte. In China dürfen nur Banken und Finanzierungsgesellschaften Kredite vergeben. Interne Darlehen sind verboten, da die Behörden fürchten, dass die Mittel sonst für Zwecke außerhalb des Geschäftsfeldes, etwa für Immobilien, verwendet werden könnten. Die Lösung: Zwischen den Subkonten und dem Masterkonto des Pools wird eine Bank als „Entrusted Party“ zwischengeschaltet, die „Entrusted Loans“ vergibt.

Die Bank überwacht die Kreditvergabe, berichtet an die Bankenaufsicht und führt den Transfer zwischen den Konten durch. Sie übernimmt aber kein Risiko – insofern bleibt der Kredit ein Intercompany-Loan. Das Geld kann auch auf den eigenen Konten bleiben. Bei den Verhandlungen mit den Banken fielen interessante Spezifika auf. So verfügten die inländischen Banken im Gegensatz zu den ausländischen Banken zwar meist über ein flächendeckendes Filialnetz, doch arbeiteten die Filialen untereinander nicht zusammen. Auslandsbanken wiederum hatten keine stabile Internetverbindung für E-Banking, weil ihre Server im Ausland stehen. ■



Dim-Sum-Bond von BSH

Währung: Renminbi
Ort der Ausgabe: Hongkong
Investoren: Vermögensverwalter, Banken und Versicherungen
Volumen: CNY 2 Mrd. (EUR 240 Mio.) in drei Tranchen:

- 1. CNY 850 Mio. – 3 Jahre – 2,375%
- 2. CNY 750 Mio. – 5 Jahre – 3,375%
- 3. CNY 400 Mio. – 7 Jahre – 4,000%

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

Seminar

Working-Capital-Management

Inhalt:

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

Themen:

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

Zielgruppe:

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

Termine:

13. bis 14. Juni 2012, Wien
10. bis 11. Sept. 2012, Wien
30. bis 31. Mai 2012, Frankfurt
20. bis 21. Nov. 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

Knowhow

Korrelationen – wer mit wem und wie?

Die Korrelation als statistisches Maß misst die Stärke eines linearen Zusammenhangs zwischen zwei Faktoren. Der Korrelationskoeffizient liegt stets zwischen +1 und -1, wobei ein Wert von +1 eine perfekte gleichgerichtete Bewegung und -1 eine perfekte gegengerichtete Bewegung bedeutet (s. Abb. 1. unten). Was gilt es bei der Berechnung von Korrelationen zu beachten? Beispiel „EUR/USD zu

Kupferpreis“ (Abb. 1), etwa wenn ein Kabelhersteller seine Kupfereinkäufe sichert:

- Die gängige indirekte Darstellung der **Wechselkurse** (EUR 1/USD **1,32**) in die **direkte** umwandeln, also USD 1/EUR **0,76**. Nur so wird das Vorzeichen der Korrelation korrekt ermittelt (Abb. 2).
- Die **Veränderungen** der Zeitreihen verwenden (Abb. 3). „Wenn der USD ge-

genüber dem EUR fällt, wird dann auch Kupfer billiger?“

- Den **Zeitraum** wählen, der dem Zweck (Hedging sofort oder Strategie für die nächsten Jahre?) entspricht – Abb. 4.

In Excel erfolgt die Berechnung vereinfacht mit der Formel KORREL(). Die Eingangsparameter sind die Veränderungen der Zeitreihen. mrm@slg.co.at

Abb. 1: USD/EUR, Kupfer

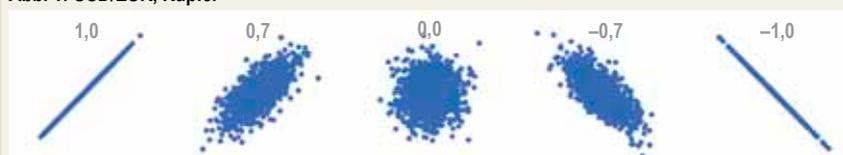


Abb. 2: USD/EUR, Kupfer

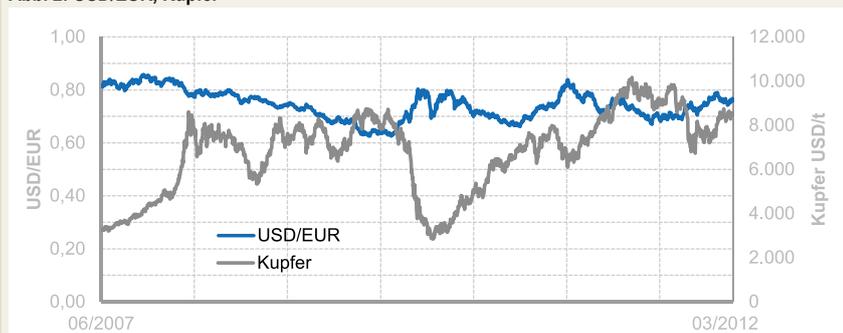


Abb. 3: Kupferpreis versus direkter Wechselkurs

Datum	Werte	
	Kupfer	USD/EUR
16.03.2012	8.510	0,7593
15.03.2012	8.565	0,7651
14.03.2012	8.465	0,7678
13.03.2012	8.558	0,7628
12.03.2012	8.445	0,7609

Abb. 4: Relative Veränd. Kupferpreis/Wechselkurs

Datum	Veränderungen	
	Kupfer	USD/EUR
16.03.2012	-0,64%	-0,76%
15.03.2012	1,18%	-0,34%
14.03.2012	-1,09%	-0,65%
13.03.2012	1,34%	-0,24%
12.03.2012	-0,65%	-0,18%

Abb. 5: Korrelationen je nach Zeitraum

Historie in Tagen	Korrelation
250	-0,528
1.750	-0,341

Tipps

Sven Ludwig/Marcus R. W. Martin, Carsten Wehn (Hrsg.): Kontrahentenrisiko. Bewertung, Steuerung, Unterlegung nach Basel III und IFRS. Schäffer Poeschel Verlag 2012. 320 Seiten, EUR 129,95.

Kontrahentenrisiken messen und managen – spätestens seit der Finanzkrise und dank regulatorischer Anforderungen steht dies weit oben auf der Agenda sowohl in der Industrie als auch bei Regulatoren und Wirtschaftsprüfern. Dies betrifft die Implementierung geeigneter quantitativer Verfahren und Messgrößen und die aktive Portfoliosteuerung. Die frühzeitige Erkennung dieser Risikoart und ihre Berücksichtigung in den Steuerungskreisläufen wird ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der Institute sein. Das Buch beleuchtet den gesamten Komplex der Kontrahentenrisiken aus den unterschiedlichsten Perspektiven und diskutiert methodische sowie regulatorische Aspekte und die technische Umsetzung. Der Leser kann auf Beiträge zugreifen, die sowohl aufsichtsrechtliche, akademische als auch praktische Sichtweisen vertreten.



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:** Jens Averdick, Wolfgang Becker, Gerald Fellner, Daniel Ferchland, Alexander Fleischmann, Bastian M. Kochem, Georg Leykauf, Udo Linhard, Nina Luh, Michael Michaelis, Christian Penz, Gudrun Schmid, 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 **Artredaktion:** 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

Geldmarktfonds in der heutigen Finanzwelt

Geldmarktfonds, welche sich an den Leitfaden der Institutional Money Market Funds Association (IMMFA) halten, werden von privaten wie auch institutionellen Investoren verwendet. Dazu zählen kleine, mittlere und multinationale Unternehmen, Versicherungsgesellschaften, Pensionskassen, Staaten, Universitäten und lokale Gebietskörperschaften. Sie helfen Cash-Investoren bei der Erfüllung ihrer Liquiditätsbedürfnisse und der Anlage ihrer operativen Barmittel. Ein entscheidender Vorteil für viele Investoren ist, dass IMMFA-Geldmarktfonds ähnliche Eigenschaften wie Bankeinlagen aufweisen, da sie die Zielsetzung eines stabilen Net Asset Value (NAV) je Fondsanteil haben. Gleichzeitig bekommen Investoren Zugang zu einem diversifizierten Anlageportfolio, das ein geringeres Kontrahentenrisiko aufweist. Die europäische Schuldenkrise stellte Geldmarktfonds und ihre Strategien vor mehrere Herausforderungen. Dazu zählten die wachsende Besorgnis um das Kreditrisiko, das geringere Angebot an investierbaren Wertpapieren, niedrigere Renditen und generell die abnehmende Liquidität im Markt. Die Krise hat Vermögensverwalter auch vor die Aufgabe gestellt, geeignete Anlageinstrumente in Märkten zu finden, wo man diese Herausforderung nicht vermutet hatte, nämlich im Markt für europäische Staatsanleihen.

Geldmarktfonds sind weiterhin ein wichtiges Anlageinstrument innerhalb des Liquiditäts- und Risikomanagements für Anleger. Das primäre Ziel eines IMMFA-Fonds ist die Kapitalerhaltung und Liquidität. Dies schließt eine adäquate Rendite nicht völlig aus, sondern nimmt nur eine niedrigere Priorität ein. Nach dem IMMFA-Leitfaden benötigt der Fonds ein Triple-A-Rating von einer oder mehreren Rating-Agenturen, wie Moody's Investor Service

(Moody's), Standard & Poor's (S&P) oder Fitch. Mit Triple-A bewertete Geldmarktfonds werden verwaltet, um Zins-, Kredit- und Liquiditätsrisiken zu minimieren und Ratingkriterien, wie Kreditqualität, Portfoliokonstruktion oder ein umsichtiges Fondsmanagement, zu gewährleisten.

Wir empfehlen Investoren, sich die Zeit zu nehmen, um das Kredit- und Risikomanagement und den Investitionsprozess des jeweiligen Vermögensverwalters und Geldmarktfonds zu verstehen. Jeder Fondsmanager folgt seiner eigenen Investmentphilosophie und es ist wichtig, dass der Anleger diese versteht. Vermögensverwalter interpretieren Risiken nicht immer auf die gleiche Art und Diskussionen im Hintergrund beschäftigen sich mit der Möglichkeit von regulatorischen Änderungen für Geldmarktfonds, da in den USA die Securities and Exchange Commission (SEC) einige Empfehlungen und Vorschläge für die 2a-7-Regulierung anstehend hat, die in den nächsten Monaten veröffentlicht werden könnten. Es ist momentan noch unklar, wie der erste Entwurfsvorschlag aussehen wird, aber es könnte sich um Eigenkapitalanforderungen, Auszahlungs-Zurückhaltung und eine Option, Geldmarktfonds mit einem variablen NAV auszustatten, handeln. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung wird es interessant sein zu sehen, welche Auswirkungen etwaige SEC-Änderungen auf die europäische Industrie haben könnten. Die Märkte sind miteinander verflochten, was unmittelbar nach der Krise 2008–2009, in der die Regulierungsbehörden in den USA und Europa die Regeln für Geldmarktfonds änderten, zu sehen war. Zum Beispiel nahm die SEC einige größere Änderungen an der 2a-7-Regulierung vor und führte strengere Richtlinien zur Transparenz sowie neue

Mark Stockley ist Leiter des internationalen Cash Sales bei BlackRock in London. Er ist verantwortlich für die Geschäftsentwicklung, das Marketing, den Vertrieb und den Kundenservice der Cash-Management-Produkte und -Lösungen außerhalb der USA. Mark Stockley ist Mitglied verschiedener Führungsgremien in EMEA. Zuvor hielt er ähnlich Positionen bei Barclays Global Investors und J.P.Morgan AM. Er hatte auch Führungspositionen bei Goldman Sachs Asset Management in Asien und bei Chase Manhattan Bank in London und Luxemburg inne.

oder geänderte Vorschriften rund um Kredit-, Liquiditäts- und Zinsrisiken ein. Etwa zur gleichen Zeit adaptierte die Europäische Kommission neue Regeln für Geldmarktfonds, die von der Europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA) vorgeschlagen wurden und Geldmarktfonds in „kurzfristige Geldmarktfonds“ und „normale Geldmarktfonds“ kategorisierte.

Cash Management ist eine eigene Anlagedisziplin und erfordert Know-how. Der Anleger hat eine große Auswahl an Geldmarktfonds-Anbietern. Es ist wichtig, dass eine gründliche Due Diligence bei der Auswahl von Geldmarktfonds durchgeführt wird, da die Produkte nach unterschiedlichen Kredit-, Risiko- und Investmentkriterien verwaltet werden. Ein offener und klarer Dialog zwischen dem Investor und dem Vermögensverwalter ist unerlässlich, um die jeweiligen Anlageziele zu verstehen. Eine enge Beziehung zwischen beiden Parteien kann und wird den Mehrwert eines Geldmarktfonds als wichtiges Anlageinstrument in der Liquiditätssteuerung und bei der Verwaltung von operativem Cash erhöhen.

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 12.000 Anwender in über 100 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