

# TREASURYLOG

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

# 3 2012

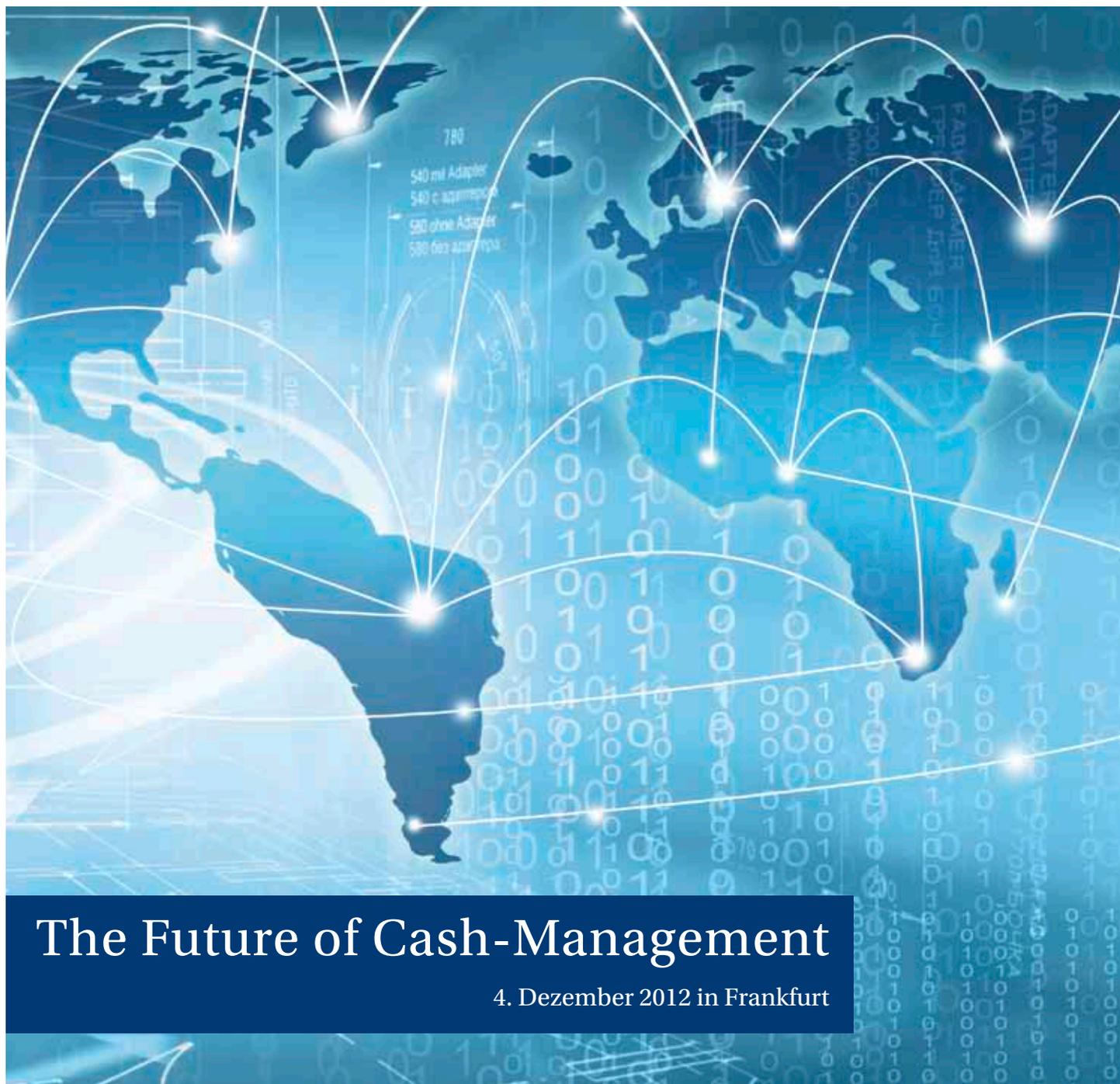
## 24. Finanzsymposium 2.-4. Mai 2012

Editorial	3
Gastvortrag Rolf Dobelli: Vom Steinzeitjäger zum Erfolgsaffen	4
System-Foren: Anforderungen standhalten, die Zukunft gestalten	6
Podium Treasury Summit: Die Mühen der Gebirge, die Mühen der Ebene	10
CFO-Podium: „Nicht jeder spinnerten Kurve folgen“	12
Das 24. Finanzsymposium 2012 in Bildern	14
Die Workshops am Finanzsymposium	16
Gastvortrag Horst Köhler: „Völlig überfordert“	20
Treasurer-Foren: Treasury nach innen und nach außen	22
In eigener Sache, Impressum	27

Verlagspostamt 1050 Wien, Österreich, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,-/CHF 11,-; Erscheinungsdatum 1. August 2012, 21. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304



SCHWABE, LEY & GREINER



## The Future of Cash-Management

4. Dezember 2012 in Frankfurt

Eine neue Veranstaltung von Schwabe, Ley & Greiner.  
Mit und für Cash-Management-Experten von Unternehmen, Banken und Software-Anbietern.

Informieren Sie sich über die technologische Entwicklung und erfolgreiche Projekte im Cash-Management:

- Bankgebühren automatisch abrechnen
- Cash-Management in China, Indien, Brasilien
- Payment-Factory: Organisation und Aufbau
- SEPA 2013: Was Unternehmen tun müssen
- Cash-Pooling umsetzen
- Neue Technik in der Bankenkommunikation
- Perspektiven im europäischen Zahlungsverkehr
- Systemlösungen für den Zahlungsverkehr

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



# Vom Steinzeitjäger zum Erfolgsaffen

Weit haben wir es gebracht: Atavistisches Verhalten prägt bis heute unsere Entscheidungen. Wir sind von systematischen Denkfehlern bestimmt. Eine Tour d'Horizon durch unser Denken.

Rolf Dobelli und der Erfolgsaffe: Erfolg verschleiert den Entscheidungsprozess.

**W**ie schafft man einen Börsenstar? Man nehme eine Million Affen, lasse jeden wahlweise an zwei Knöpfen drücken und somit auf einen steigenden oder fallenden Aktienkurs setzen. Die Affen, die richtig geraten haben, rücken in die nächste Runde auf. Diese Knöpfedrückerei geht so lange, bis ein Affe übrigbleibt, der in allen Runden den künftigen Kurs „prognostiziert“ hat. Voilà: der Erfolgsaffe. Um diesen wird

dann prompt ein Hype einsetzen, alle Welt will wissen, was seine Besonderheiten und Erfolgsprinzipien sind und wie man davon lernen kann. Und warum glauben alle, dass der zufällig Übriggebliebene ein Erfolgsaffe sei? Weil der Mensch dazu tendiert, die Qualität einer Entscheidung vom bereits bekannten Erfolg abzuleiten, ein „Outcome Bias“ genanntes Phänomen, das auch schon Eingang in die Wirtschaftspsychologie gefunden hat. Der Unternehmer als Erfolgsaffe: Er wird für seine Risikofreudigkeit gelobt, aber auch nur, nachdem alles gut gegangen ist.

## Klarer denken

Zum Auftakt des 24. Finanzsymposiums betrieben die Zuhörer im Plenarsaal kurzweilige Denkgymnastik, vorgeführt vom Schweizer Bestsellerautor Rolf Dobelli. Dieser beschäftigt sich seit Jahren mit systematischen Denkfehlern, ursprünglich um sich selbst vor falschen Schlussfolgerungen und Entscheidungen zu schützen. An die 120 Denkfehler hat er zusammengetragen und in Zeitungskolumnen und seinem Buch „Die Kunst des klaren Denkens“ vorgestellt.

## Trügerische Regeln

Schon Wissenschaftsgenie Charles Darwin kannte den Bestätigungsirrtum („Confirmation Bias“), der Investor Warren Buffett versucht ihn zu vermeiden. „Wir haben alle eine Theorie im Kopf, über die Menschheit, den DAX, die Firma XY, das Leben“, sagte Dobelli, „und tendieren dazu, nur Informationen wahrzunehmen, die diesem Glauben entsprechen.“ Den Beweis trat er coram publico an. Auf seine Frage, wie sie die Zahlenreihe 2-4-6-8 verlängern würden, stimmten fast alle Zuhörer für die Addition von zwei. Falsch! Die Regel lautet „Größer als die vorherige“. Sie ließe sich über „Disconfirming Evidence“, das Gegenteil bestätigende Erkenntnis, finden, in diesem Fall mit Zahlen, die der Plus-zwei-Regel nicht entsprechen. Buffett tut dies, indem er bei Investitionsentscheidungen





Signierstunde  
am SLG-Stand.

zwei unterschiedliche Meinungen institutionalisiert hat: Ein Berater wird dafür bezahlt, dass von Berkshire Hathaway geplante Akquisitionen NICHT zustande kommen.

### Bedenke die Grundverteilung

Ein weiteres Mal tappte das Publikum in die Falle, als Dobelli das Bild eines Mannes an die Wand projizierte: schlank, soigniert, Brille. Literaturprofessor in Mannheim oder LKW-Fahrer, was ist er wahrscheinlicher? Letzteres, denn es gibt eine halbe Million LKW-Fahrer in Deutschland, aber nur eine Handvoll Literaturprofessoren in der Stadt. An die Grundverteilung denke er auch, wenn er einen Businessplan zu beurteilen habe, meinte Dobelli: „Auch wenn dieser verspricht, das nächste Google zu werden, zwingt er mich, die statistische Verteilung ähnlicher Pläne zu sehen.“

### Weißer Kittel, goldene Kronen

Ein ziemlich fieses Experiment in den Sechzigern bewies, wie sich der gesunde Menschenverstand durch Autoritätshörigkeit ausschalten lässt. Ein „Professor“ in weißem Mantel befahl Probanden, im Namen des Experiments Stromstöße in steigender Intensität an Personen abzugeben, die von Schauspielern dargestellt wurden. Wenn die Versuchspersonen angesichts deren „Schmerzen“ aufhören wollten, erinnerte sie der Professor an ihre Experimentspflicht. Tatsächlich schaltete über die Hälfte bis zum Maximum von 450 Volt, während auf der anderen Seite geschrien, gefleht und in Ohnmacht gefallen wurde. Also: „Wenn ich eine Entscheidung treffe, frage ich mich immer, ob ich unter dem Einfluss irgendeiner Autorität stehe“, erinnerte Dobelli, „denn Autoritäten hat es zu jeder Zeit gegeben“ – Päpste, Könige, Staatspräsidenten, Wissenschaftler, Medienleute, neuerdings Nationalbankpräsidenten.

### Small – nicht immer beautiful

Journalisten, Manager, Aufsichtsräte fallen darauf rein: das Gesetz der kleinen Zahl. Kleine Entitäten, etwa Filialen, Gemeinden, Schulen oder Firmen, befinden sich in der statistischen Verteilung tendenziell am Rand. Warum? Weil jede Änderung – bei Umsatz, Sterberate, Notenschnitt oder Akademikerquote – sich stärker auswirkt als in großen. Als Folge werden die „Kleinen“ gern zu positiv, aber auch zu negativ eingeschätzt, obwohl es sich um ein völlig normales Ergebnis der Zufallsverteilung handelt. Dobellis Rat: Beide Seiten der Verteilungsglocke ansehen.

### Lauf oder stirb

Das Herdenverhalten bewirkt, dass das Individuum selbst klare Tatsachen zugunsten der Mehrheitsmeinung leugnet oder ihr zumindest widerspruchslos folgt. Wenn alle klatschen, lachen oder in die Luft schauen, tun wir das auch. „Social Proof“ stammt aus der Zeit, als es zum Überleben das Vernünftigste war, mit der Herde zu laufen. Dobelli: „Wer damals nicht mitgerannt ist, verschwand im Bauch eines Tieres und aus dem Genpool.“ ■

### Rolf Dobelli

(geb. 1966) studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen. Nach der Promotion arbeitete er u. a. als Finanzchef und Geschäftsführer verschiedener Tochtergesellschaften der Swissair. 1998 gründete er seine eigene Firma getAbstract, mittlerweile größter Anbieter von komprimierter Wirtschaftsliteratur weltweit. Mit 35 begann Dobelli zu schreiben. Bisher sind sechs Bücher erschienen. Darüber hinaus sitzt er im Beirat von Life Science Zurich und ist Gründer und Kurator von ZURICH.MINDS, einer Community von führenden Persönlichkeiten.



# Anforderungen standhalten, die Zukunft gestalten

In den Systemforen wurde deutlich, wie sehr der Gedanke von Zentralisierung, straffen Strukturen und Transparenz Fuß gefasst hat. Und wie selbstbewusst Treasurer Information einfordern.

V. l.: Rolf Landkammer (Georg von Holtzbrinck), Gerald Reidinger (EVN AG), Hubert Rappold (SLG), Klaus Gerdes (Altana AG).

**D**as Streben nach konzernweiter Transparenz im Treasury ist keine Illusion mehr, sondern in vielen Bereichen gelebte Praxis und auch unabdingbar für den Betrieb einer professionellen Treasury-Abteilung. Der Weg dorthin ist allerdings kein einfacher, darin waren sich die Teilnehmer des Systemforums „Transparenz im Treasury“ einig. Teilnehmer dieses Forums: Dr. Klaus Gerdes, Head of Corporate Finance/Treasury der Altana AG, Rolf Landkammer, Leiter Finanzen der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck, und

Gerald Reidinger, Leiter Finanzwesen bei der EVN AG. Sie definierten die Voraussetzungen, um den Weg zur Transparenz erfolgreich zu beschreiten:

Es muss die Unterstützung des Vorstands vorhanden und die konzernweite Transparenz als wichtiges Ziel in den Köpfen aller Beteiligten verankert sein. Gerade bei dezentral geführten oder stark gewachsenen Unternehmen ist eine Mischung aus Überzeugungsarbeit und Vorgabe von „oben“ notwendig, damit alle an einem Strang ziehen und operative Hindernisse überwinden. Damit das abstrakte Ziel der konzernweiten Transparenz konkretisiert und von allen Beteiligten nachvollzogen werden kann, muss es einen Umsetzungsplan geben, der klar beschreibt, was damit erreicht werden soll, was es kostet, wer daran beteiligt ist und bis wann die einzelnen Maßnahmen durchgeführt sein müssen.

## Kapazitäten besser nutzen

Manuelle Eingaben müssen so weit wie möglich vermieden werden: Eine automatische Übernahme von Daten (elektronische Kontoauszüge, Verrechnungskonten aus Cash-Pools, FX-Transaktionen aus Handelsplattformen etc.) verbessert nicht nur die Qualität der Daten, sondern erleichtert auch die Arbeit aller Beteiligten und erhöht damit die Akzeptanz jedes Berichtswesens. Letztlich soll dies auch den Tochtergesellschaften zugute kommen, um freie Kapazitäten für anspruchsvolle Arbeiten wie die Liquiditätsplanung zu schaffen.

Die technische Umsetzung ist natürlich davon geprägt, wie stark die lokale Verantwortung im Konzern verankert ist und welche Systemumgebung existiert. Sie muss sich aber immer den inhaltlichen Anforderungen unterordnen. Wichtig ist, dass letztendlich eine integrierte Systemumgebung bereitsteht, in der alle Informationen zusammengeführt werden, um ein Berichtswesen auf Knopfdruck zu ermöglichen. Das Mittel der Wahl, ein zukunftssicheres System auszuwählen, ist, die Anforderungen an



die konzernweite Transparenz und die damit einhergehenden Maßnahmen konkret zu formulieren. Das sollte auch die Herausforderungen der kommenden Jahre bewältigen helfen.

### Compliance vorleben

Im zweiten parallel stattfindenden Forum „Compliance im Treasury“ war der Begriff „Transparenz“ ebenfalls mehrfach zu hören. Neben Thomas Frank, Leiter des Corporate Treasury von Heraeus, nahmen Dr. Mark Roemer und Dr. Martin Mayr teil, die mit Siemens bzw. der Telekom Austria Unternehmen vertraten, in denen aufgrund einschlägiger Vorfälle die Notwendigkeit von Compliance unbestritten ist.

Treasury muss für Transparenz sorgen, gerade in einem Weltkonzern mit zahlreichen unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten wie Siemens. Dort verfolgt man mit einer In-house-Bank eine prozessgetriebene Vorgehensweise basierend auf einem weltweiten Mandat und einer globalen Treasury-Organisation. Die Organisation besteht zum einen aus vier Treasury-Zentren und zum anderen aus dezentralen Cluster-Treasurys, die für die Einheiten vor Ort tätig werden. Dieser Ansatz gewährt globalen Durchgriff und über die In-house-Bank Transparenz der Zahlungsflüsse, Bankkonten und der damit verbundenen Berechtigungen. Das Ganze ist eingebettet in ein Treasury-Regelwerk und in ein Kontrollsystem, das alle dem Treasury vorgelagerten Prozessschritte umfasst. Wie in den meisten Konzernen bestand das Problem auch hier, das Regelwerk konzernweit durchzusetzen und zu leben. Bei Siemens wurden die CFOs aller Siemens-Einheiten persönlich in die Pflicht genommen, für die Pflege und Weitergabe der Compliance-Anforderungen zu Bankkonten und Zahlungsverkehr zu sorgen. Zusätzlich werden in Verbindung mit einem klaren „Tone from the

Top“ umfangreiche Trainings-, Kommunikations- und Motivationsmaßnahmen ergänzend durchgeführt – entscheidend für das Buy-in in einer globalen Organisation.

Wie das Treasury der Telekom Austria den Compliance-Anforderungen standhält, legte dessen Chef Martin Mayr dar. Neben einem Treasury-System verwendet Mayr das Reporting-Tool TIP von Schwabe, Ley & Greiner, um Transparenz und Kontrolle über sämtliche Bankkonten zu erlangen. Das Unternehmen verfügt über detaillierte Prozessbeschreibungen samt Kontrollschritten, die im System hinterlegt sind und im Falle einer Nichtbefolgung aufscheinen. Doch neben abstrakten Regeln, Prozessen und Systemunterstützung gilt es, Compliance-Kultur vorbildlich zu leben. Mayr: „Bei aller Systemperfektion kommt es darauf an, dass die Mitarbeiter dieses Bewusstsein besitzen und im übrigen Unternehmen populär machen.“

### Aktiv kommunizieren

Thomas Frank berichtete von den Compliance-Maßnahmen, die im Zuge der Treasury-Zentralisierung der vergangenen Jahre im Edelmetall- und Technologiekonzern Heraeus ergriffen worden waren, wie die Etablierung der klassischen Aufgabenverteilung zwischen Handel, Kontrolle und Abrechnung und das Ausrollen von Richtlinien. Um sicherzustellen, dass diese Richtlinien und Standards umgesetzt und eingehalten werden, bediente sich Heraeus seiner zwei Regionalzentren in den USA und China. Dies erwies sich nicht nur aus zeitlichen oder sprachlichen Gründen als hilfreich, sondern auch um lokale Bedürfnisse in die Richtlinien einfließen zu lassen. Frank setzt auch auf Eigeninitiative und erwägt eine Richtlinienkommunikation in einer Art Selbstlernkurs via Intranet. Daneben präsentiert er den Compliance-Gedanken auch schon mal in ►►



Großes Interesse bei den System-Foren.



V. l.: Mark Roemer (Siemens), Martin Mayr (Telekom Austria), Thomas Frank (Heraeus).



V. l.: Andrea Kemetmüller (SLG), Marcel Wnendt (Schörghuber).

internen Roadshows bei den Geschäftsbereichen. „Letztendlich“, so Frank, „werben wir um Verständnis darum, warum Richtlinien so sind, wie sie sind.“

#### Zahlungsverkehr vereinheitlichen

„Neue Wege im Cash-Management“ beschriften – zumindest rhetorisch – die Forumteilnehmer der dritten Runde. Und wieder war es der Begriff „Transparenz“, der nebst Sicherheit und Effizienz genannt wurde, wenn es um die Organisation von Zahlungsverkehr, Cash-Pooling und Bankenpolitik ging. Helmut Springer, Vertreter des Systemanbieters ecofinance Reval, bezeichnete Transparenz als Voraussetzung, „um richtige und fundierte Entscheidungen treffen zu können“, gerade in einem Bereich wie Cash-Management, der von zahlreichen Schnittstellen und Input-Parametern etwa der Tochtergesellschaften geprägt ist. Nicht nur technisch: Man müsse bei deren Anbindung auch die Botschaft transportieren, wozu der Dateninput diene und dass es hierbei nicht um Kompetenzzug gehe.

V. l.: Michael Mattig (Nordex), Helmut Springer (ecofinance Reval), Ralf Brunkow (Nordzucker AG).



Der Windkraftanlagenhersteller Nordex, seit jeher straff zentral organisiert, ordnete im vergangenen Jahr den europäischen Zahlungsverkehr neu, um noch mehr Transparenz zu erlangen. Der Bankenausschreibung war ein rasches organisches Wachstum vorausgegangen, das wenig Zeit für die Überprüfung von Bankgebühren oder die Vereinheitlichung von Zahlungsverkehrsprozessen gelassen hatte. Die Wahl fiel auf zwei Banken, die den gesamten europäischen Aktionsraum von Nordex abdecken. Sämtliche Zahlungen werden vom zentralen Treasury in Hamburg beauftragt und über die beiden Banken abgewickelt, durchaus noch etwas „old-fashioned“: Senior Treasury Manager Michael Mattig hält bewusst am Format MT 101 fest, nicht zuletzt wegen der zahlreichen Niederlassungen in Nicht-SEPA-Ländern. Das XML-Format ist ihm noch nicht ausgereift genug: „Wir warten erst mal ab, bis sich die Banken in ihren europäischen Standardisierungsinitiativen einigen.“

#### Disziplin unter Marktbedingungen

Seit der Übernahme des skandinavischen Mitbewerbers ist die Nordzucker AG der zweitgrößte Zuckerproduzent Europas mit EUR 2 Mrd. Umsatz. Der Zusammenschluss machte eine Vereinheitlichung der Abwicklungsprozesse im Zahlungsverkehr notwendig. Group Treasurer Ralf Brunkow entschied sich für eine bankenunabhängige Lösung, auch als Lehre aus der Finanzkrise. „So schnell wie in Deutschland die Zahl der Banken vor der Krise gewachsen war, so wenige sind nachhaltig am Markt geblieben.“ Ein TMS dient nun als „Türöffner“ für MT 101 und als Sammelpunkt von MT 940 – auch als eine Art Zwischenschritt auf dem Weg zur später geplanten SWIFT-Eigenanwendung.

Marcel Wnendt von der Schörghuber Unternehmensgruppe (Immobilien, Hotels, Brauereien) berichtete, wie die Dispositionsmeldungen und damit die Dispositionsqualität im Cash-Pool mit 190 Konten und 50 Gesellschaften verbessert wurde. Man behalf sich mit zwei internen Konten pro Gesellschaft, einem Tagesgeldkonto zu Cash-Pool-Konditionen und einem weniger attraktiv verzinsten Kontokorrentkonto. Auf Letzteres wird das externe Konto der Gesellschaft gepoolt. Wenn die Meldungen nicht den tatsächlichen Ein- oder Ausgängen entsprechen, wird der Dispositionsmisserfolg an die Gesellschaft zurückgegeben, zu den gleichen Bedingungen, wie ihn das zentrale Treasury gegenüber externen Banken zu tragen hätte. Dies wirkte gruppenweit disziplinierend, wodurch die externen Kosten gesenkt wurden. ■



# Wir machen Ihre Rohstoffpreise fest

## Begrenzen Sie Ihre Preisrisiken

Wir bieten finanzielle Absicherungsmöglichkeiten für Energie- und Rohstoffpreise mit derivativen Instrumenten. Ihre Kosten werden kalkulierbar. Und Sie sichern langfristig den Wert Ihres Unternehmens. Chancen nutzen. Risiken vermeiden. Mit Energy & Commodity Solutions der BayernLB. Wolfgang Kraus, Telefon +49 89 2171-23232 Dr. Michael Lange, Telefon +49 89 2171-27322 ▶ [www.bayernlb.de/energy-commodities](http://www.bayernlb.de/energy-commodities)



Peter Haberler, Managing Director, ecofinance – a Reval Company



# Unsere 350 Treasury- und Risikoexperten unterstützen Sie weltweit!

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

# Die Mühen der Gebirge, die Mühen der Ebene

Drei Teilnehmer des Treasury Summit 2011 resümierten ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Benchmarking-Projekt von Schwabe, Ley & Greiner.

Robert Hartl-Clodi  
(Energie AG  
Oberösterreich).



Bernd Becker  
(GEA Group).



Hans-Jürgen Gerlach  
(Diehl Stiftung).



**W**er einmal auf einem hohen Berg war, der weiß, dass man oben ziemliche Kopfschmerzen bekommen kann“, lautete die bildhafte Aussage eines der Podiumsreferenten. Sie schilderten ihre Beweggründe, im vergangenen Jahr beim „Treasury Summit“ mitzumachen, der regelmäßig von Schwabe, Ley & Greiner durchgeführt wird (s. Kasten). Die Fragen, die Unternehmen zur Teilnahme bewegen, stellen sich wohl die meisten Treasurer: Wo stehe ich mit meinen Treasury-Funktionen und -Prozessen? Bin ich besser oder schlechter als meine Kollegen in der Industrie? Und wie sehen Best Practices aus? Für das Versorgungsunternehmen Energie AG Oberösterreich gab eine organisatorische Neuausrichtung den Anlass, die eigenen Prozesse durchzuchecken. Der Leiter des Konzern-Treasury, Robert Hartl-Clodi: „Wir wollten eine strukturierte Analyse unseres Treasury und die auch extern mit einer Peer-Group abgleichen.“

## Im Fokus: Kontrahentenrisiko

Wie seine Podiumskollegen Hans-Jürgen Gerlach, Leiter Zentrales Finanzwesen der Diehl Stiftung, und Bernd Becker, Head of Finance der GEA Group, beschäftigt sich Hartl-Clodi darüber hinaus intensiv, nämlich täglich, mit dem Thema Kontrahentenrisiko, da er beträchtliche liquide Mittel anzulegen hat; im Zuge der Finanzkrise mussten ursprünglich in strukturierten Produkten getätigte Geldanlagen in risikoärmere umgeschichtet werden. Heute teilt er den Banken aus Ratings oder CDS abgeleitete Positionslimits penibel zu. Auch die Diehl Stiftung, ein stark diversifizierter Technologiekonzern mit Sitz in Nürnberg, ist Nettoanleger und interessiert sich für entsprechende Lösungen. Bernd Becker von GEA, einem börsennotierten Maschinenbaukonzern, bestätigte, dass für ihn als Nettoschuldner ebenfalls das Kontrahentenrisiko auf der wöchentlichen Agenda stehe, und zwar im Bereich Krediterfüllung. „Wir haben versucht, syndizierte Kreditverträge für den Fall des Ausfalls



eines der Kreditgeber anzupassen, sodass nicht gleich die gesamten Kreditverträge platzen und wir nach wie vor auf die anderen Kreditgeber zurückgreifen können.“

### Agenda aufbereitet

Hans-Jürgen Gerlach betonte, dass die Summit-Teilnahme geholfen habe, die Wahrnehmung solcher Risiken – so wie die anderer Treasury-Themen – im oberen Konzern-Management zu steigern. Da die Treasury-Abteilung ja immer „funktioniert“ habe, sei deren Wirken „eher wenig auf Optimierungspotenziale hin untersucht“ worden. Hier diene der externe Abgleich auch der Kommunikation nach innen. Gerlach war erst kurz vor dem Summit-Start zum Diehl-Konzern gestoßen und fühlte sich eigentlich noch nicht bereit zur Teilnahme. Im Rückblick, meinte er, sei es genau der richtige Zeitpunkt gewesen. Denn die Arbeit vor dem abschließenden Workshop, in Form strukturierter Interviews und treffender Fragen durch die Berater von Schwabe, Ley & Greiner, habe ihm die Agenda für die nächsten Jahre geliefert. „Da gewann ich einen Überblick, welche Prozesse wir in welcher Reihenfolge optimieren sollten, was gerade zu Beginn einer solchen Tätigkeit sehr mehrwertstiftend ist.“

### „Bergkameraden“

Letztlich, so der Tenor, helfe auch der Austausch mit den Teilnehmern, die eigene Position zu bestimmen und ad hoc Lösungen zu diskutie-



ren. Um wieder das Bild vom Berg zu gebrauchen: Wenn man nach dem Summit mit Kopfschmerzen angesichts der zu erledigenden Aufgaben nach Hause fährt, bleibt der Kontakt zu den Bergkameraden bestehen. ■

Plenarsaal: Großer Andrang herrschte bei der Podiumsdiskussion.

### Treasury Summit – im Vergleich mit den Besten

Schwabe, Ley & Greiner führt fast jedes Jahr ein umfassendes und gründliches Benchmarking-Projekt durch. In diesem unterziehen die Teilnehmer ihre Treasury-Funktionen einem professionellen Vergleich. Auf dem Prüfstand stehen Regelungen, Vorgehensweisen, Strukturen, Methoden, Ressourcen, Systeme und Prozesse im Treasury-Management. Mehr als 100 Top-Unternehmen haben bisher teilgenommen.

Die Teilnahme am Summit umfasst eine systematische Aufnahme der Ist-Situation, einen zweitägigen Workshop mit den anderen Unternehmen sowie individuelle Präsentationen und Diskussionen vor Ort. Dies setzt auf der Seite der Teilnehmer vor allem die Bereitschaft voraus, aktiv mitzuarbeiten.

Am Treasury Summit 2012 nehmen mit 20 Unternehmen so viele wie noch nie teil, davon 7 DAX-Konzerne. Der nächste Summit findet 2013 statt. Bei Interesse stehen wir Ihnen unter [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) oder Tel.: +43-1-585 48 30 gerne zur Verfügung.

# „Nicht jeder spinnerten Kurve folgen“

Ganz nach dem Geschmack des Finanzvorstands – drei CFOs verrieten, welche persönlichen und professionellen Eigenschaften Treasurer mitbringen müssen.



Moderator und SLG-Mitbegründer Jochen Schwabe (im Bild links) mit seinen Podiumsgästen.

**D**er frühe Donnerstagnachmittag des Finanzsymposiums gehört inzwischen den Finanzvorständen. Moderiert von SLG-Mitbegründer Jochen Schwabe, kreisen die Gespräche auf diesen „CFO-Podien“ traditionell um Treasury-Themen aus der Sicht von CFOs – und somit um solche, die Treasury in Bezug zu anderen Unternehmensbereichen setzen oder seinen generellen Nutzen für das Unternehmen zum Gegenstand haben. „Welche Anforderungen stellen CFOs an ihre Treasurer?“ lautete diesmal die Frage an die Podiumsteilnehmer.

## Zyklizität meistern

Alle drei kamen von Konzernen, deren Geschäfte starker Zyklizität unterworfen sind – mit entsprechenden Auswirkungen auf das Finanz-Management und infolgedessen auf die Anforderungen an für das Unternehmen geeignete Treasurer. Der Schweizer Industriekonzern Georg Fischer, tätig in den Bereichen Rohrleitungssysteme, Automotive und Werkzeugmaschinen, war durch Dr. Roland Abt vertreten. Die Krise von 2008 habe einmal mehr gezeigt, wie wichtig es sei, dass das Finanz-Management mit einer solchen Zyklizität umgehen könne, damit die Finanzierung in jedem Moment gesichert bleibe, sagte der CFO. Dr. Markus Guthoff, Finanzvorstand der ALBA

Group, erläuterte die Zyklizität des Umweltdienstleisters und Rohstoffanbieters, die stark von den Entwicklungen an den Rohstoffmärkten bestimmt wird. Beispiele: In den zuvor abgelaufenen 18 Monaten musste eine Amplitude im Working Capital von EUR 130 Mio., im Wesentlichen preisbedingt, finanziert werden. Bei der börsennotierten Tochtergesellschaft Interseroh (Aufbereitung, Recycling und Handel von Sekundärrohstoffen) gingen im Krisenjahr 38% des Umsatzes verloren. Daneben wurde im Vorjahr ebendiese Tochter über einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag eingebunden, denn es galt das Abfindungsangebot für die Fremdkreditgeber zu finanzieren. Neben der Zyklizität sorgt das rasche Wachstum – der Umsatz verachtachte sich innerhalb von zehn Jahren – für besondere Ansprüche bei der Finanzierung.

## Methodisch gefordert

Der CFO von Webasto bezeichnete sein Unternehmen, einen Automobilzulieferer (Schiebedach, Cabriolet, Standheizung), überhaupt als „Vollzyklischer“. Dr. Matthias Rapp: „Wer die Automobilindustrie kennt, weiß, dass man schnell 30% Auftragseingang und Umsatz verlieren kann.“ Die Kunst sei, auch in der Krise Liquidität für Wachstum vorzuhalten bzw. eine Covenant-gerechte Eigenkapitalausstattung zu

„Ein Treasurer sollte in Szenarien denken können.“

besitzen. In einem solchen Umfeld müsse der Treasurer mit beiden Füßen auf dem Boden stehen und ruhig Blut bewahren. Er dürfe, wie es einer der Vorstände sagte, „nicht jeder spin- nerten Kurve folgen“ und habe ruhig zu blei- ben, wenn die Hierarchie hektisch Lösun- gen einfordert. Die er zu diesem Zeitpunkt am bes- ten schon vorbereitet hat, denn ein Treasurer sollte in Szenarien denken: Wenn er in guten Zeiten Finanzierungen abschließt, müsse er sich bewusst sein, welche Auswirkungen bzw. wel- ches Risikopotenzial diese in schlechten Zeiten haben. Methodisch ist der Treasurer an zwei Stellen gefordert: als zentrales Ressort mit Schnittstellen zum Controlling, Accounting oder Vorstand, nach außen zu Banken und Kapitalmarkt. „Dort ist er als Dienstleister, Vor- denker und Szenario-Manager gefordert. Die methodischen Voraussetzungen sind jedoch ein knappes Gut“, meinte Markus Guthoff.

### Kritischer Counterpart

Ob ein Treasurer sich zu Höherem, gar zum CFO berufen fühlen solle? Das liege bekannt- lich nicht im Interesse der Unternehmen, be- merkte Moderator Jochen Schwabe. Warum aus sehr guten Fachleuten Generalisten ma- chen? Überdies sei es nicht einfach, im relativ engen Arbeitsfeld Treasury über den Tellerrand zu schauen. Die Spreu vom Weizen trenne sich, wo sich zur handwerklichen Fähigkeit die Umsicht geselle, eigenständig Projekte anzu- stoßen, um etwa die Auswirkungen von Vola- tilitäten auf die Finanzierung abzufedern. Treasurer müssen das Grundgeschäft verstehen, um für Banken, Vorstand oder Konzerngesell- schaften ein „kritischer Counterpart“ sein zu können. Guthoff: „Er muss wissen, welche Einflussgrößen auf Working-Capital-Anfor- derungen einwirken, Planungen in Liquiditätsbe- darf übersetzen können.“

### Marke aufbauen

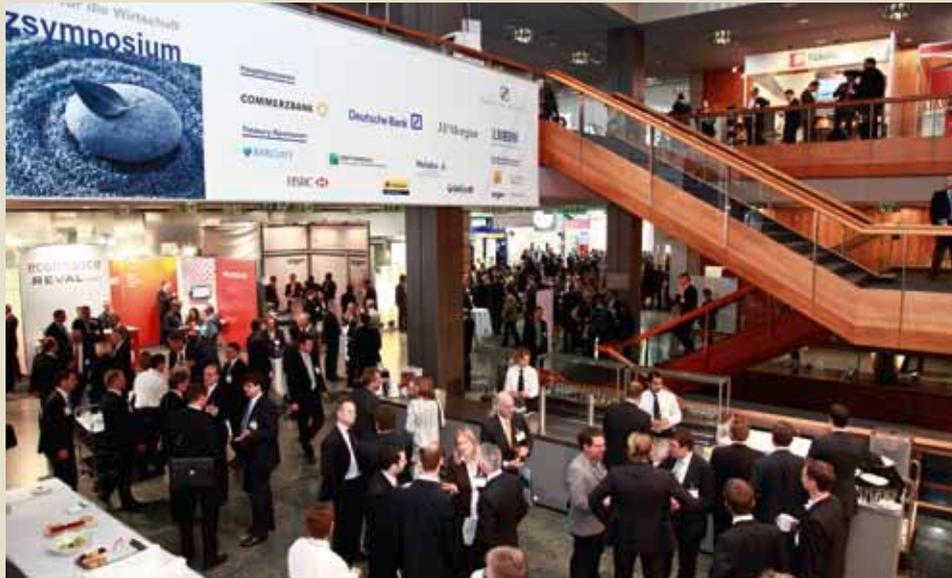
Ein Treasurer mit Ambitionen solle in seinem Bereich alle Stationen durchlaufen und sich als „Marke“ etablieren. Danach könne er immer noch komplementäre Qualifikationen erwer- ben, ohne das, wofür er steht, zu verwässern. Und wer sich als Treasurer in seinem Fach wohl- fühlt: auch gut, solange man nicht entrückt. „Ein Treasurer sollte darauf achten, dass er nicht im- mer mehr über immer weniger weiß.“ ■

V. o.: Roland Abt (Georg Fischer AG),  
Markus Guthoff (ALBA Group),  
Matthias Rapp (Webasto).



# Das 24. Finanzsymposium 2012

Wir bedanken uns bei allen Ausstellern, Referenten und Besuchern und würden uns freuen, Sie im nächsten Jahr beim 25. Finanzsymposium von 10. bis 12. April 2013 wieder zu begrüßen! Alle Bilder unter [www.slg.co.at/finanzsymposium](http://www.slg.co.at/finanzsymposium).





# Cash-Management auf Russisch

In 158 Workshops wurde am Finanzsymposium das gesamte Themenspektrum des Treasury-Managements abgebildet. Länderspezifische Eigenheiten und globale Lösungen standen im Fokus.



Mit 158 Workshop-Veranstaltungen waren die verfügbaren Räume im Rosengarten ausgebucht.

Zwischen den Vorträgen und Podiumsdiskussionen bestreiten Treasury-Systemanbieter und Banken in einem eng getakteten Ablauf ihre Workshops, zu denen sie häufig eigene Kunden mitbringen – die besten „Testimonials“ für die angebotenen Dienstleistungen. Cash-Management und SEPA waren in diesem Jahr wiederkehrende Themen, ebenso wie der Dauerbrenner Systemeinführung. Ein paar Beispiele:

## Implementierungserfolge

Der Schweizer Duty-Free-Läden-Betreiber Dufry beschrieb seine globale TMS-Lösung mit Trinity. 1.000 Bankkonten von 200 Tochtergesellschaften werden im Finanzstatus dar-

gestellt. Die Gesellschaften erfassen täglich ihre kurzfristige Liquiditätsplanung für den Horizont von drei Monaten fremdwährungsdifferenziert im System. Die Salden von 800 Konten werden mittels MT 940 eingespielt, die übrigen müssen manuell erfasst werden. Auf Basis des Finanzstatus wird das Kontrahentenrisiko hinsichtlich des Klumpenrisikos gesteuert. Die geplanten Zahlungsströme in Fremdwährung dienen der FX-Positionsermittlung und als Grundlage für Sicherungen.

Der Maschinenbauer Dürr stellte mit dem Vortragsthema TMS-Implementierung den Referenzkunden von cofinance Reval. Die Herausforderungen für Systemanbieter und Kunde: Wenn bei komplexen Projekten mit langer Laufzeit die Cashflows zu planen sind, müssen alle beteiligten Gesellschaften innerhalb des Konzerns einheitlich planen. Parallel war die Fülle der Projekte mit unterschiedlichen Planungsebenen eine zusätzliche Anforderung an die Flexibilität der Planungsstruktur. In einem Workshop von GMT war zu erfahren, wie die Nehlsen-Gruppe, ein Entsorgungs- und Facility-Management-Konzern, seine Liquiditätssteuerung (und in der Folge die Bankpartner) auf Kurs brachte. Innerhalb eines Jahres verbesserte Nehlsen das Zinsergebnis um 20% und fuhr damit die Kosten des TMS wieder ein.

## Berichtswesen-Transparenz

Das Thema konzernweite Transparenz war neben dem Systemforum auch in den Workshops präsent. Auch hier zeigte sich, dass – unabhängig von der Unternehmensgröße und der vorhandenen Systemlandschaft – die konzernweite Transparenz erreicht werden kann, wenn man detailliert plant und konsequent umsetzt. Das Berichts-Tool Treasury Information Plattform TIP von Schwabe, Ley & Greiner haben mehr als 100 Konzerne im Einsatz. So demonstrierte die Thyssen Krupp AG, dass auch in einem DAX-Konzern ein flexibles Berichtswesen auf Knopfdruck möglich ist, indem ►►

tm5  
 Hosting SaaS  
 webbasiert  
 on-site Cloud mobil  
 ASP individuell flexibel  
 exklusiv  
 shared

### Treasury, das glücklich macht

Volle Flexibilität – für uns schon immer  
 eine Selbstverständlichkeit!

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



SCHWABE, LEY & GREINER

### 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 derivativen Instrumenten diskutieren wollen.

#### Termine:

- 12. bis 13. Sept. 2012, Wien
- 4. bis 5. Juni 2013, Wien
- 5. bis 6. März 2013, 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](mailto:info@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



Banken und Systemanbieter stellten Lösungen gemeinsam mit ihren Kunden vor.

man Daten aus unterschiedlichsten Systemen über intelligente Schnittstellen integriert und durch einfache webbasierte Eingaben ergänzt. Wie ein Berichtswesen auch bei knappen personellen Ressourcen schnell und einfach umgesetzt werden kann, führte die Schweizer Dätwyler Holding AG in einem Vortrag vor. Innerhalb von vier Monaten wurde der gesamte Konzern in ein Berichtswesen eingebunden und konnten der konzernweite Finanzstatus und eine währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung umgesetzt werden.

#### Nationale Besonderheiten

In den Banken-Workshops war viel von den Herausforderungen in Schwellenmärkten die Rede. Ein Vertreter der Volkswagen AG erläuterte im RBS-Raum die Besonderheiten des Cash-Managements in Russland, Gelächter auslösend bei der Beschreibung der damit verbundenen Papierberge und der Schnippchen, die es der Bürokratie zu schlagen gilt.

So sind für jeden Geldein- und -ausgang ab USD 50.000 ein der das dahinterliegende Geschäft beschreibende Vertrag und eine Durchführungsbekräftigung bei der Bank zwingend, was die Zahlung schon einmal um gut zwei Wochen verzögert. Hintergrund ist, dass in Russland Generaldirektor und Hauptbuchhalter persönlich für Abweichungen haften und quasi von Berufs wegen ständig „mit einem Bein im Knast“ stehen.

In Indien wiederum können Sicherungsgeschäfte erst nach Nachweis eines Grundgeschäfts durchgeführt werden. Importeure dürfen maximal 25% ihrer geplanten FX-Zahlungsströme sichern. Bei IC-Darlehen oder bei Finanzierungen von ausländischen Banken

in Indien gibt es eine All-in-Cost-Obergrenze bei fünfjährigen Finanzierungen.

#### Kapitalmarktfinanzierung „light“

Das Instrument Schuldscheindarlehen scheint in einem bestimmten Unternehmenssegment den Nerv der Zeit zu treffen. Wer kein öffentliches Rating hat, vielleicht auch nicht nach IFRS bilanziert und einen Schritt in Richtung eines stärker diversifizierten Kreises an Fremdkapitalgebern setzen möchte, für den könnte ein Schuldscheindarlehen die richtige Wahl sein – und eine Möglichkeit, in der Kommunikation mit potenziellen Investoren sowie im Vermarktungsprozess Kapitalmarkterfahrung zu sammeln. Über erfolgreiche Emissionen trotz eines schwierigen Marktumfelds im Herbst 2011 informierten Unternehmensvertreter von Benteler und Mahle. In einem Laufzeitensegment von fünf bis sieben Jahren platzierte Benteler EUR 275 Mio. und Mahle ein Volumen von EUR 300 Mio.

#### Rasch umsetzbare Finanzierung

Aufgrund des verhältnismäßig geringen Dokumentationsaufwands ist es nach den Erfahrungen von Benteler und Mahle realistisch, ein Schuldscheindarlehen innerhalb von acht bis zehn Wochen zu platzieren. Mit den Investoren werden dabei bilaterale Finanzierungsvereinbarungen gleichen Wortlauts abgeschlossen. Üblicherweise enthält das Vertragswerk die auch für Kreditverträge typischen Zusicherungen wie Gleichbehandlung, Negativerklärung oder Drittverzugsklausel. Sowohl Benteler als auch Mahle gelang es jedoch, ihren Schuldschein jeweils ohne Covenants und ohne Sicherheiten am Markt unterzubringen. ■



# 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](http://www.technosis.de)

 **TECHNOSIS**  
finance software



SCHWABE, LEY & GREINER

25. Finanzsymposium

## Save the Date



10.–12. April 2013 in Mannheim

Die größte Finanzmesse im deutschsprachigen Raum

[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# „Völlig überfordert“

Der ehemalige Bundespräsident Horst Köhler rief dazu auf, Wirtschaft und Finanz im deutschen Ausbildungsprogramm zu verankern. Die Finanz- und Währungskrise biete dazu den besten Anlass.

**D**ie Finanzmarkt- und Euro-Krise sorgte schon in vielerlei Hinsicht für eine Zäsur, nicht zuletzt im Treasury-Management. Eine „kopernikanische Wende“ gar könnte die Krise für das Anliegen sein, das der Gastvortragende am Abschlusstag des Finanzsymposiums bewarb: eine bessere wirtschaftliche Bildung in Deutschland.

## Niemand war vorbereitet

Von der persönlichen Vermögensbildung bis zur politischen Debatte um Deutschlands Rolle in der Währungsunion – das Wissen um ökonomische Zusammenhänge liege hierzulande darnieder, wettete Dr. Horst Köhler, ehemaliger Bundespräsident und IWF-Chef. Und zwar nicht nur beim Bundesbürger, sondern an allen Fronten: In den Parlamenten, hauptsächlich besetzt von Beamten und öffentlich Angestellten und nicht etwa Unterneh-

mern und Arbeitnehmern, herrsche sowohl berufliche wie politische Ferne von der Wirtschaftswelt. In deutschen Banken seien Aufsichtsräte mit Finanzmarkt- und Bankerfahrung die Minderheit und mit einer kritischen Bewertung internationaler Investitionsstrategien teilweise völlig überfordert. Das betreffe sowohl öffentlich kontrollierte als auch private Banken. Nicht einmal die Wirtschaftsforschungsinstitute verfügten über genug Expertise, um die sich anbahnende Entwicklung abzuschätzen, und die Medien hätten die längste Zeit kaum kritisch hinterfragt, dass sich der Finanzmarkt von einem Dienstleister der Realwirtschaft zur eigenständigen Branche mit hochspekulativen Produkten wandelte. Selbst der IWF, dem Köhler bis 2004 vorgestanden hatte, musste erst ein Instrumentarium für systemische und ordnungspolitische Fragen aufbauen.

Plädoyer für ökonomisch mündige Bürger: Horst Köhler beim Gastvortrag im Plenarsaal.



„Un-Ökonomischer Bildungsnotstand – Warum Deutschland in Wirtschafts- und Finanzfragen klüger werden muss“ lautete der Titel von Köhlers Vortrag. Angesichts des Eindringens wirtschaftlicher und finanzpolitischer Ereignisse in das Leben jedes normalen Bürgers plädiert Köhler dafür, dass die ohnehin seit Jahrzehnten geforderte Unterrichtsreform endlich durchgeführt werde: Zehntklässler wissen nicht, dass Kreditzinsen höher sind als Sparzinsen. Ein Anreiz fürs Unternehmertum werde so gut wie nicht vermittelt. Mehr als die Hälfte der Erwerbsfähigen sind nicht in der Lage, eine angemessene Altersvorsorge zu planen (und verlassen sich lieber auf „kostenlose“ Finanzberatung). Finanzielle Fehler in der privaten Haushaltsführung sind eine wichtige Ursache für Verarmung – die Notwendigkeit ökonomischer Bildung ist, frei nach Roman Herzog, nicht ein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.

### Komplexes Spannungsfeld

Ökonomisch gebildete Bürger seien nicht sprachlos dem dumpfen Unbehagen am Kapitalismus ausgeliefert, sondern kennen und wählen die „Vorzüge des Ordnungsmodells der Sozialen Marktwirtschaft, die geradezu eine Absage an den Kapitalismus enthält, wenn man darunter die monopolistische Entgleisung der Marktwirtschaft und die politisch unkontrollierte Herrschaft mächtiger Kartelle und Branchen versteht, wie die Finanzwirtschaft eine geworden ist“. An den Universitäten waren die Vertreter der Ordnungspolitik seit längerem auf dem Rückzug, jetzt solle wieder mehr nach dem sozial- und gesellschaftspolitischen Leitbild einer Wirtschaftsordnung gefragt werden. Die Soziale Marktwirtschaft dürfe keine Schönwetterveranstaltung sein, so wenig wie die freiheitliche Demokratie.

### Nächster Innovationszyklus

Solche Ordnungen sind Voraussetzungen für eine wohlhabende Nation, setzen bei ihren Bürgern aber Verständnis für komplexe Sachverhalte voraus, nicht zuletzt in Wirtschafts- und Finanzpolitik. Als aktuelles Beispiel nannte Horst Köhler die Debatten um die Ungleichgewichte der nationalen Leistungsbilanzen, wie sie innerhalb Europas oder zwischen den USA und China geführt werden. Der Bürger müsse verstehen, in welchem Spannungsfeld sich eine Ökonomie wie die Deutschlands befinde, zwischen internationaler Bewunderung und Kritik. „Wir müssen uns selbst kritische Fragen stellen können.“ Etwa ob es nachhaltig sei, immer weiter Güter an Käufer zu exportieren, denen man Kredit ge-



ben muss. Oder ob die deutsche Wirtschaft so stark wäre, gäbe es nicht den freien internationalen Handel. Oder ab welchem Exportanteil eine Volkswirtschaft zu abhängig von der Entwicklung in anderen Märkten werde. Nicht zuletzt brauche es ökonomisch mündige Bürger, um Deutschlands Wirtschaft im Zeichen der ökologischen Nachhaltigkeit umzubauen, laut Köhler nicht nur ein Gebot der moralischen Verantwortung, sondern auch der ökonomischen Vernunft: „Wer die Erhaltung und Steigerung des Wohlstands klimaverträglich macht, führt den nächsten Innovationszyklus an.“ ■

Horst Köhler,  
mit Podiumssponsor  
Dr. Bernhard Speyer  
(Deutsche Bank),  
mit Moderator Georg  
Ehrhart (SLG).

# Treasury nach innen und nach außen

Die Rolle des Treasury in den Beziehungen zu Banken und zum Unternehmen: Finanzierung und Ratings sowie der Beitrag zum Unternehmenserfolg waren Themen der Treasurer-Foren.



V. o.: Stefan Koller (UniCredit), Peter Mitterer (Egger Holzwerkstoffe), Ralf Schepers (Stadtwerke Aachen), Martin Winkler (SLG).

**D**as Verhältnis zwischen Banken und Unternehmen stand im Mittelpunkt der Diskussion des Treasurer-Forems „Corporate Finance und Finanzierungsstrategien“. Dabei kamen die Teilnehmer bald auf die Bedeutung von Unternehmensratings zu sprechen, die über Kreditvergabe, Kredithöhe, Finanzierungsmix und letztlich den Preis entscheiden. Stefan Koller, Managing Director Corporate Structured Finance bei der UniCredit, hob hervor, dass die interne Bonitätseinschätzung durch die Banken sehr oft nicht der Selbsteinschätzung der Unternehmen entsprechen. Und machte gleich auch den Test mit der

Frage in die Publikumsrunde, ob jemand glaube, bei seiner Hausbank ein Non-Investment-Rating zu haben. Was auch prompt keiner der Anwesenden bestätigte.

Zu undurchsichtig sei oft der Ratingprozess seitens der Banken, bemängelte Ralf Schepers, Leiter Finanzmanagement der Stadtwerke Aachen, während Unternehmen von den Banken zu immer höherer Transparenz gedrängt werden. Schließlich habe er die Eigeninitiative ergriffen und ein eigenes Rating nach Modellen von Moody's und S&P erstellen lassen. So wurden die Knackpunkte in Bilanz und GuV herausgearbeitet, die von den Banken angegriffen oder nicht verstanden wurden. Rating-sicherheit und die Transparenz in der Erstellung spielt für Schepers auch deshalb eine große Rolle, weil sich vor einigen Jahren plötzlich ein Finanzierungspartner zurückgezogen hatte.

## Anleihe im Finanzierungsmix

Auch das Familienunternehmen Egger, eines der größten europäischen Holzwerkstoffunternehmen, besitzt kein offizielles Rating, begibt aber Unternehmensanleihen. Dazu müssen laut Group Treasurer Peter Mitterer die Unternehmensdaten so transparent wie die von börsennotierten Unternehmen sein. Schließlich müsse eine solche Anleihe auch für den Retailverkauf von Banken an Private taugen. Anleihen gehören für Egger zum Finanzierungsmix, da sie die Investorenbasis erweitern, lange Laufzeiten ermöglichen und keine Covenants enthalten. 2011 hat der Konzern (EUR 2 Mrd. Umsatz) eine Anleihe von EUR 200 Mio. aufgelegt.

## Liquiditätsreserven

Als langfristige Liquiditätsreserve dient hingegen eine syndizierte Kreditlinie mit Kernbanken, deren Höhe sich nach der nächsten fälligen Gruppenrefinanzierung sowie einem kurzfristigen Worst-Case-Szenario richtet. In der Finanzkrise 2008/2009 wurde diese Stand-by-Linie tatsächlich gezogen und anschließend ►►



# Alle SLG-Veranstaltungen 2012/2013 im Überblick

Seminare Österreich (Wien)	September	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management		9.–10.				5.–6.			
Cash-Management mit SAP		11.				7.			
Derivate in der Bilanz			12.–13.						
Derivative Instrumente	12.–13.								4.–5.
Excel im Finanz-Management									5.–6.
Liquiditätsplanung und -vorsorge				4.–5.		12.–13.			
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP				6.		14.			
Treasury-Assistenz			19.–21.			19.–21.			
Treasury-Operations		10.–11.							11.–12.
Treasury-Revision			26.–27.						
Beyond Value-at-Risk			28.–29.						10.–11.
Währungs- und Zinsrisiko-Management			27.–29.						24.–26.
Währungsrisiko-Management			27.–28.						24.–25.
Working-Capital-Management	10.–11.					6.–7.			
Zinsrisiko-Management			28.–29.						25.–26.
Zukunft des Cash-Managements		9.						14.	
<b>Lehrgänge Österreich (Wien)</b>									
40. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M2: 17.–28.								
41. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			M1: 5.–16.				M2: 15.–26.		
42. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management									M1: 17.–28.
Treasury-Prüfung		12.						17.	
<b>Seminare Deutschland (Frankfurt)</b>									
Cash- und Finanz-Management			21.–22.		26.–27.				
Cash-Management mit SAP			23.		28.				
Cash-Pooling							16.		
Derivative Instrumente						5.–6.			
Liquiditätsplanung und -vorsorge			6.–7.			19.–20.			
Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP			22.			21.			
Treasury-Assistenz	25.–27.						23.–25.		
Treasury-Operations			13.–14.						
Beyond Value-at-Risk	19.–20.						16.–17.		
Währungs- und Zinsrisiko-Management	17.–19.							14.–16.	
Währungsrisiko-Management	17.–18.							14.–15.	
Working-Capital-Management			20.–21.					14.–15.	
Zinsrisiko-Management	18.–19.							15.–16.	
Zukunft des Cash-Managements			6.				23.		
<b>Lehrgänge Deutschland</b>									
28. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)	M2: 3.–14.								
29. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)			M1: 19.–30.			M2: 11.–22.			
30. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)									M1: 3.–14.
35. TreasuryExpress (Spitzingsee)				3.–7.					
36. TreasuryExpress (Spitzingsee)									10.–14.
Treasury-Prüfung (Frankfurt)		26.					19.		
<b>Finanzsymposium (Mannheim)</b>									
25. Finanzsymposium							10.–12.		
<b>WebAcademy</b>									
Inhalte unter <a href="http://www.slg-academy.com">www.slg-academy.com</a>									
<b>Treasury-Roundtables</b>									
Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter <a href="http://www.slg.co.at/roundtables">www.slg.co.at/roundtables</a>									

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

Firma: ..... Name: .....  
 Straße: ..... Funktion: .....  
 PLZ/Ort: ..... E-Mail: .....  
 Telefon/Fax: .....

Stefan Huber  
(Wienerberger).



Tina Yener (Linde).



Dirk Schreiber (Fresenius).



Utz Greiner (SLG).



wieder erfolgreich verlängert. Die Stadtwerke Aachen orientieren die Liquiditätsreserve pauschal an 1% des Konzernumsatzes und an den kurzfristigen Kreditfälligkeiten. Weil die Reserve nicht nur zur Sicherung der Betriebsmittel, sondern auch zur Vorfinanzierung von strategischen Projekten dient, denkt Schepers auch daran, mittel- bis langfristige Darlehen aufzunehmen und als Barreserveposition zu halten.

**Verzahlt mit Strategie**

Finanzielles Risiko-Management sollte mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein oder einen Beitrag zum Unternehmenswert leisten – ein Anspruch, der in der Treasury-Abteilung formuliert sein könnte? So lautete die Eingangsfrage des Forums „Integriertes Risiko-Management“. Stefan Huber, Head of Group Treasury des Baustoffherstellers Wienerberger, fand das etwas zu „groß“. Risiko-Management leitet sich aus den Risiken der Branche, der Unternehmensstrategie ab, in seinem Fall geprägt durch starke Zyklizität und saisonale Schwankungen. Ein Input für die Strategie komme eher aus Diskussionen mit Ratingagenturen oder Investoren.

Bei der Linde AG liefert das Risiko-Management im Treasury die globalen Exposures, in einem Großkonzern mit produzierenden Einheiten in über 100 Ländern per se eine Herausforderung. Verzahnt mit der Strategie ist das Risiko-Management, indem es bei Investitionen an den Entscheidungsunterlagen mitwirkt und sich zu Zins- und Währungsrisiken strategisch positioniert. Seit einiger Zeit betreibt Linde ein Frühwarnsystem mithilfe der Marktindikatoren CDS-Spreads, Aktienkurse und Ratings. „Wenn gewisse Schwellenwerte überschritten werden, kann sich das sofort auf die Strategie auswirken“, sagte die Treasury-Risk-Managerin Dr. Tina Yener.

**Wachstum braucht Kapital**

Dirk Schreiber, Leiter des Währungs-Managements des Gesundheitskonzerns Fresenius, beschrieb mehrere Anknüpfungspunkte an die Strategie eines stark wachsenden Konzerns, der laufend neue Tochtergesellschaften gründet und akquiriert: der uneingeschränkte Zugang zu Banken- und Kapitalmarkt für die Sicherung des Kapitalbedarfs, Zinsrisiken, Liquiditätssicherung der Tochtergesellschaften über IC-Loans in 31 Währungen und damit zentrales Währungsrisiko-Management. Das Risiko-Management sieht Schreiber insoweit integriert, als er über eine einheitliche Datenbank verfügt, um die finanziellen Risiken abzuleiten. Im Risiko-Management-System werden die Derivate und Geldmarktgeschäfte verwal- ▶▶



## 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 2012/2013:

- 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
- 15. bis 26. April 2013, Wien/Modul 2
- 11. bis 22. März 2013, Frankfurt/Modul 2
- 17. bis 28. Juni 2013, Wien/Modul 1
- 3. bis 14. Juni 2013, 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](mailto:info@slg.co.at), [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



V. l.: Ulrike Mende,  
Verena Simon,  
Dr. Horst Köhler,  
Dr. Martin Nussbaumer



## GTM-Prüfung

# Wir gratulieren

**Zu einem Fixpunkt hat sich beim jährlich stattfindenden Finanzsymposium die Ehrung der drei besten Absolventen des vergangenen Jahres etabliert. Dr. Horst Köhler beglückwünschte die Gewinner auf der Bühne des Plenarsaals:**

Platz 1: Ulrike Mende, Platz 2: Verena Simon, Platz 3: Dr. Martin Nussbaumer

### Die erfolgreichen GTM-Prüfungsteilnehmer im Frühjahr 2012:

Alexander-Friedrich Reich (Phoenix Contact GmbH & Co KG),  
Wolfram Rothmann (privat),  
Kai Schoubye (privat),  
Dominic Walch (Fritz Egger Holzwerkstoffe),  
Markus Ronnweber (privat),  
Sebastian Rieder (Lenzing AG),  
Josua Schätz (Baader & Heins Capital Management AG)

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

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



V. o.: Martin Bühlmann (RUAG Aviation), Helmut Kasztner (ÖBB), Michael Schmal (Bilfinger Berger), Martin Winter (vormals SLG, jetzt CFO von juwi).

tet und bewertet. Cashflows aus den Derivaten werden in die Liquiditätsplanung übernommen, aus der wiederum die Exposures abgeleitet werden.

#### Die EINE Zahl?

Ob es überhaupt die eine gesamthafte Risikokennzahl geben sollte, bezweifelte Dr. Tina Yener. Sie erstellt regelmäßig ein „Risiko-Cockpit“, einen Überblick aller Risiken. Ihr sei bewusst, dass das Herzstück des integrierten Risiko-Managements die Betrachtung der Interaktion mehrerer Risikotypen sei, doch: „Wie weit ist es eigentlich erwünscht, am Ende nur EINE Risikokennzahl herauszubekommen?“ Letztlich wünschen sich die organisatorischen Einheiten ihr individuelles Feedback. Zudem sei es häufig nicht gerechtfertigt, unterschiedliche Risikotypen methodisch gleich zu behandeln. Dem stimmte Stefan Huber zu: „Ich kann die Risikotragfähigkeit besser einschätzen, wenn ich diese Kennzahl habe. Ich kann das Risiko aber besser managen, wenn ich weiß, woher es kommt.“

#### Working Capital operationell

Wie Working-Capital-Management (WCM) mit Verve betrieben wird, konnte man im dritten Forum „Professionelles Working-Capital-

Management“ erfahren. Der Vertreter des Forumsponsors Deutsche Bank, Lothar Meenen, bezeichnete WCM als große Chance, die Zusammenarbeit mit dem Kunden neu zu definieren. Mit Martin Bühlmann von der RUAG Aviation war sogar ein Supply-Chain-Manager vertreten, der erklärte: „Bei uns ist Working-Capital-Management ein operationelles Thema.“ Der Schweizer Technologiekonzern etablierte WCM von Anfang an in Bühlmanns Querschnittsfunktion, getrieben von dem Willen, sich die Mittel für das Unternehmenswachstum in den Prozessen zu holen. Verständlich, denn für die RUAG als Dienstleister und Produzent im Aviation-Bereich ist das Geschäft Asset- und Cash-intensiv. Für Bühlmann bedeutet WCM knallharte Prozessdisziplin, deren Nutzen jedem Mitarbeiter klar sein sollte – und was die eigene Verantwortlichkeit dabei sei.

#### Bis zur Basis

Auch die Österreichischen Bundesbahnen definierten WCM als Querschnittsfunktion, weil damit sichergestellt werden soll, dass das Vorhaben nach Abschluss des Projektes mit Schwabe, Ley & Greiner weiter betrieben wird. Während mittels Standardisierung in Bereichen wie Zahlungsverkehr oder Einkauf „Quick Wins“ erzielt werden konnten, sollen nun eigene WCM-Manager sowohl auf Konzern-ebene als auch in den stark diversifizierten Teilkonzernen dauerhaft Bewusstsein für das Thema schaffen. Helmut Kasztner, Leiter Working-Capital-Management & Prozesse, betonte dabei, wie wichtig es sei, die operativen Bereiche nicht „totzurechnen“, sondern sensible Beziehungen etwa zwischen Einkauf und dem Rechnungswesen zu berücksichtigen.

#### Dienstleister, keine Bank

Wie dringe ich mit WCM zur Basis durch? Frustriert sei er gewesen, berichtete Michael Schmal, Leiter Working Capital Management/ Risikocontrolling von Bilfinger Berger, als er nach einem WCM-Projekt – mit allen Schikanen bis hin zur Entwicklung der künftigen Forderungen – feststellen musste, dass sich die DSO-Kurve kaum geändert hatte. Fazit: „Die Werkzeuge hatten wir ihnen gegeben, die Leute haben sie nicht genutzt“, so Schmal. Also stürzte er sich noch einmal in ein Roll-out in den operativen Einheiten, bewaffnet mit zehn einfach formulierten Grundsätzen. Eine davon: „Wir sind Dienstleister, keine Bank.“ Schmal hält Trainingstage in den Teilkonzernen ab und will ein E-Learning-Programm einrichten. „Wir kommunizieren auf allen Kanälen. Wissen ist Voraussetzung für Handeln. Ich muss wissen, warum ich was tue.“ ■

## Ein Tag Am Himmel

**Spitzhacke statt Laptop, Malerfarben statt Excel: Wenn Treasury-Berater zu „richtigem“ Werkzeug greifen. Ein etwas anderer Fortbildungstag bei Schwabe, Ley & Greiner.**

Als die Mannschaft von Schwabe, Ley & Greiner am Abend des 15. Juni ins Heurigenlokal „Schreiberhaus“ einzog, fühlten sich Hunger und Durst ungewohnt gut an: Den Tag über hatten die 60 Mitarbeiter damit verbracht, ihre handwerklichen Talente (so sahen es zumindest die meisten) zugunsten einer sozialen Einrichtung einzusetzen. In der Kinderbetreuungsstätte „Am Himmel“ der Caritas Wien führten sie Arbeiten aus, die im gewöhnlichen Arbeitsalltag schwer unterzubringen sind und in Kombination mit einer Geldsumme die vorjährige Weihnachtsspende von SLG bildete.

Es wurden Zimmer ausgemalt, Wände mit stoßfesten Paneelen beklebt, eine Spielröhre in Regenbogenfarben bepinselt und Holz geschlichtet. Schwereres Werkzeug schwangen die Projektgruppen „Stein“ und „Feld“: Während die einen eine Natursteinmauer anlegten, machten die anderen ein Stück verwildertes Gemüesefeld zum Bepflanzen fertig. Dazwischen werkte die Küchenbrigade an Pasta und Salat, und weil gerade Kirschenzeit war, expedierte die Heimleitung ein paar Berater auf die Bäume. Dies alles unter wohlwollender Beobachtung und spontaner Unterstützung durch die Heimbewohner.

Am Ende dieses Tages waren wir selbstkritisch genug zu hinterfragen, wer mit dieser Aktion glücklicher war – die Caritas, die eine eifrige, wenn auch ungeübte Truppe zu manövrieren hatte, ihre Schützlinge mit der gebotenen Abwechslung oder nicht doch wir selbst ...



## Impressum

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber:** Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: [slg@slg.co.at](mailto:slg@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Sebastian Kästner, Margit Kleinhagauer, Edith Leitner, 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](mailto: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](http://www.slg.co.at)



Mittelstandsbank

## Erfolgsfaktor: Cash Management und internationales Geschäft

Leistungen und Lösungen nach Ihrem Bedarf

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

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

[www.commerzbank.de/firmenkunden](http://www.commerzbank.de/firmenkunden)



Gemeinsam mehr erreichen