



TREASURYLOG

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

25. Finanzsymposium 10.-12. April 2013

S. 6 **Hart am Wind**

Treasurer zwischen berechtigten Anforderungen
und künftigen Entwicklungen

S. 14 **Es geht nur noch gemeinsam**

Podiumsdiskussion über die Rohstoffallianz
der deutschen Industrie

S. 20 **Cash und Liquidität**

Bankbeziehung, Unternehmensfinanzierung
und Liquiditätsreserven

S. 26 **Ungeliebt und unvermeidlich**

EMIR: Wie sich Unternehmen jetzt rüsten
sollten

2013



SCHWABE, LEY & GREINER

TIP Treasury Information Platform

—

Ihre Zahlen im Blick

Mit TIP entgeht Ihnen nichts: Finanzstatus, Kreditlinien oder Avalbestand – per Knopfdruck sehen Sie alle relevanten Finanzpositionen, und das konzernweit. Fast genau so schnell kontrollieren Sie Bankgebühren, machen die Liquiditätsplanung und erstellen maßgeschneiderte Finanzberichte. 12.000 Anwender in 100 Konzernen schätzen TIP.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Finanzberichtswesen TIP“: www.slg.co.at

Liebe Leserinnen und Leser!

Das Finanzsymposium bildet den jährlichen Höhepunkt von Schwabe, Ley & Greiner (und wir sind zuversichtlich, dass dies auch für die Besucher des Symposiums gilt). Dieses Mal war es etwas ganz Besonderes, ging es doch darum, das 25. Jubiläum dieser Veranstaltung angemessen zu feiern. Da war zum einen das Symposiumsprogramm: 68 Aussteller, das ist neuer Rekord! Sie veranstalteten mehr als 180 Workshops, sieben Treasury-Foren und Podiumsdiskussionen – damit übertraf das 25. Finanzsymposium das bisherige „All-time-high“ von 2008. Rund 1.800 Teilnehmer strömten an den drei Tagen durch die Hallen des Mannheimer Veranstaltungszentrums Rosengarten. Die drei Gastredner Heiner Geißler, Klaus von Dohnanyi und Joschka Fischer sorgten für hochkarätige politische und wirtschaftliche Denkanstöße zwischen den dicht gedrängten Programmblöcken.

Volle Hallen, dichtes Programm

In den Treasury-Foren zeigte sich, dass viele Corporate Treasurer sehr genau wissen, was sie von ihren Systemanbietern erwarten: kundenspezifische Vorbereitung und das Durcharbeiten von Geschäftsvorfällen noch während der Auswahlphase. Die Systemimplementierung, dies war wiederholt zu hören, sollte nicht die Phase sein, in der offene Fragen erst geklärt werden müssen.

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Banken ist zunehmend vom Streben

nach Transparenz geprägt, da gegenseitiges Vertrauen besonders in turbulenteren Zeiten hilft; Ansprechpartner auf Bankenseite sprechen mit ihren Firmenkunden offen über ihr bankinternes Rating, gleichzeitig widmen sich Unternehmen verstärkt dem Thema „Investor Relations“, da sie sich zunehmend dem Kapitalmarkt zuwenden. In Bezug auf Transparenz gehörte dieses Jahr auch die verstärkte Forderung, dass Banken ihre Gebührenabrechnung einheitlich und nachvollziehbar gestalten sollen (Seite 6).

Wir sehen uns in Mannheim!

Das 25. Finanzsymposium war zum anderen eine schöne Gelegenheit für uns, gemeinsam mit unseren Kunden zu feiern: 25 Jahre Schwabe, Ley & Greiner! Die Prüfhalle des Trafowerks Mannheim war der extravagantere Ort, wo nach einer Tanz- und Laser-show eine Riesenparty losging (Seite 16). Und es lässt sich mit großer Sicherheit sagen: Diejenigen, die dabei waren, freuen sich jedenfalls auf ein Wiedersehen am 14. Mai 2014!

Thomas Schörner

Inhalt

- 4 Formen der Intelligenz**
Gastvortrag von Heiner Geißler zu Kreativität und Ethik in einer Welt des Umbruchs.
- 6 Hart am Wind**
Systemforen: Treasurer zwischen berechtigten Anforderungen und künftigen Entwicklungen.
- 12 Wo Treasury-Fragen abgearbeitet werden**
Die Workshops am Finanzsymposium.
- 14 Es geht nur noch gemeinsam**
Podiumsdiskussion über die Rohstoffallianz der deutschen Industrie.
- 16 Das 25. Finanzsymposium in Bildern**
- 18 Flexibel mit dem Wandel umgehen**
Gastvortrag: Klaus von Dohnanyi über die Verursacher der gegenwärtigen Krise.
- 20 Cash und Liquidität**
Treasurer-Foren: Bankbeziehung, Unternehmensfinanzierung und Liquiditätsreserven.
- 24 Europa ist unser Schicksal**
Gastvortrag: Joschka Fischer redet Europa-Skeptikern ins Gewissen.
- 26 Ungeliebt und unvermeidlich**
EMIR: Wie sich Unternehmen jetzt rüsten sollten.
- 30 Tipps, News, Impressum**
Ausfallwahrscheinlichkeiten aus CDS rechnen, Mobile-Payment-Angebote.



Über die Notwendigkeit von Ethik und Kreativität: Gastredner Heiner Geißler.

Formen der Intelligenz

In seinem Vortrag zu „Kreativität und Ethik in einer Welt des Umbruchs“ riss der Politiker Heiner Geißler Themen an, die die „Unordnung“ der heutigen gesellschaftlichen und politischen Systeme kennzeichnen.

Schon vor 2.400 Jahren hat Aristoteles als Ziel der Politik genannt: das Bemühen, ein geordnetes Zusammenleben der Menschen zu ermöglichen. Angesichts der herrschenden Gemengelage in Wirtschaft und Gesellschaft müsse man unweigerlich zur Schlussfolgerung kommen, dass sich die Welt in totaler Unordnung befinde. Der Grund: Es fehle an ethischer Intelligenz. „Die Unordnung

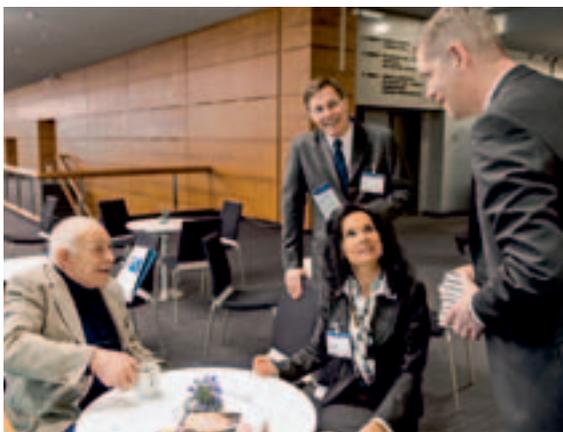
auf der Erde hat ihre Begründung darin, dass die Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft das ethische Fundament verlassen haben.“

In seiner Auftaktrede schlug Heiner Geißler warnende Töne an. Der Zusammenhalt der Menschen, ihr Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Politiker, der Wert des Menschen in Zeiten ökonomisierter Sozial- und Bildungssysteme und nicht zuletzt die ungezügelte Marktwirtschaft – in solchen Entwicklungen, Entscheidungen oder Investitionen offenbare sich dem Beobachter eine ungeordnete Welt. Zur Illustration führte der ehemalige CDU-Politiker in loser Folge einige Beispiele an.

Unklare Kriterien

Wer könne eine „Ordnung“ darin erkennen, warum der Irakkrieg falsch gewesen, der Einsatz in Afghanistan aber richtig sei? Oder dass die NATO Gaddafi aus seinem Land bombte, aber Syrien nicht angreift? Währenddessen gewinnen in den postrevolutionären Ländern wie Ägypten oder Tunesien wieder islamistische Kräfte die Oberhand und verlieren Frauen ihre Rechte. Dasselbe sei zu erwarten, wenn die Nato Afghanistan verlasse. „Wer macht sich eigentlich darüber Gedanken?“, fragte Geißler.

Dabei gebe es durchaus intelligente Kriterien im Völ-



Mit den Veranstaltern am Signiertisch: (v. l. n. r.) Heiner Geißler und die SLG-Vertreter Christof Ley, Marion Greiner, Thomas Schörner.

kerrecht, anhand derer Staaten anderen Staaten Gewalt antun dürfen. Entwickelt von den Jesuiten, so erzählte der ehemalige Jesuitenschüler Geißler, unterliege so ein „Tyrammenmord“ im Wesentlichen vier Bedingungen: Es müsse sich um eine „iusta causa“, einen gerechten Grund handeln, also um schwere Verbrechen, die beseitigt werden sollen. Die Gewaltanwendung müsse „ultima ratio“ sein, letztes Mittel nach den diplomatischen oder ökonomischen. Sie erfordere eine „recta intentio“: Ist die Lage nach der Gewaltanwendung besser als vorher? Und eine vierte Bedingung sei „ius in bello“ – die Einhaltung elementarer rechtsstaatlicher Regeln. Alles Grundsätze, die etwa im Irakkrieg nicht beachtet worden seien. In der Kriegsführung seien gewiss intelligente Leute am Werk, genauso wie im Finanzsektor: „Es ist sicher intelligent, mit Geldgeschäften Geld zu machen, ohne dass irgendwas produziert oder geleistet wird“, räumte Geißler ein, „aber ist diese Intelligenz ausreichend?“

Informationsfülle

Kreativität werde mehr gebraucht und müsse mehr gefördert werden. „Unsere Ausbildung konzentriert sich immer noch auf kognitive Intelligenz“, monierte Geißler und zitierte eine Schweizer Studie, der zufolge sich die Leistungen von Schülern erhöhten, nachdem man ihnen mehr Musikunterricht verpasst hatte. Die Verdoppelungszeit des Wissens liegt heute bei fünf Jahren. In den nächsten zehn Jahren sollen mehr neue Informationen erarbeitet werden als in den zurückliegenden 2.400 Jahren, gespeichert in gigantischen Datensystemen. Geißler: „Dieses Potenzial können wir nur ausschöpfen, wenn wir so kreativ sind, dass wir aus der Fülle das herausfinden, was für uns wichtig ist.“ Um gleich darauf Albert Einstein zu zitieren: „Phantasie ist wichtiger als Wissen, denn Wissen ist begrenzt. Aber die Phantasie umfasst das ganze Universum.“

Als eine der besten Entscheidungen, die je eine Bundesregierung getroffen habe, bezeichnete der 83-jährige Politiker die Energiewende. „Die Zahl der Menschen, die eine atomfreie Energie haben wollen, nimmt zu.“ Insofern sei das auch eine „ökonomisch intelligente“ Entscheidung gewesen, denn „eine Wirtschaft, die das erkennt, beherrscht die Märkte von morgen“. Schon heute würden die Franzosen die Deutschen um diesen Vorsprung beneiden. Hingegen würden die Menschen sehr wohl merken, wenn ihre gewählten Parlamente den globalen Finanzmärkten nichts entgegenzustellen haben – und würden sich von einer solchen regierenden Klasse nicht hinter das Licht führen lassen. Geißler, der Schlichter von Stuttgart, führte aus, wie es zum dortigen Bahnhofsvorhaben und dem Bürgerprotest gekommen war, nicht ohne Gelächter unter den Zuhörern hervorzurufen. „Die Leute können ja rechnen und fragten sich, zu wessen Nutzen das Ganze gebaut werden sollte. Das waren keine Wutbürger, sondern aufgeklärte Menschen, die sich nicht mehr alles gefallen ließen.“



Die Vorträge prominenter Gastredner füllen regelmäßig den Plenarsaal.

Wohlstand für alle

Als erfolgreichste Periode in der Wirtschaftsphilosophie der modernen Zeit bezeichnete Geißler die Zeit der sozialen Marktwirtschaft – „die es heute nicht mehr gibt“. Damals lautete der Anspruch „Wohlstand für alle“ und nicht „Wohlstand für vier Fünftel“. Dieses Bündnis zwischen Ordoliberalismus, katholischer Soziallehre und evangelischer Sozialethik orientierte sich an den Interessen der Menschen.

„Davon sind wir weggekommen.“ Dafür sei weitgehend die Politik verantwortlich, beispielsweise für die von keinerlei Regulierung behinderte Finanzindustrie, sodass heute ein Großteil des im Umlauf befindlichen Geldes keine Entsprechung in der ökonomischen Realität mehr finde.

Auf die scheinbar banale Frage „Was ist der Mensch?“ müsse eine ethisch intelligente Antwort gegeben werden, und zwar so, dass sie vernunftmäßig und menschlich nicht mehr hinterfragt werden kann. Also unabhängig von Herkunft, Alter, Geschlecht oder Religion. „Wir müssen unsere Gesellschaft und Politik wieder vom Kopf auf die Füße stellen“, rief Geißler auf, „der Mensch kommt ohne solidarische Verpflichtung den anderen gegenüber nicht aus.“ Der wirtschaftlich Stärkere müsse zur Solidarität mehr beitragen als der Schwächere. Und, mit einem Blick ins Publikum: „Das Kapital muss wieder auf seine dienende Funktion zurückgeführt werden.“

Heiner Geißler

Jahrgang 1930, war von 1977 bis 1989 Generalsekretär der CDU und bis 1998 Stellvertretender Vorsitzender der Bundestagsfraktion von CDU/CSU. Seitdem vermittelt er regelmäßig in Tarifkonflikten, zuletzt im Bahnhofsvorhaben Stuttgart 21. Geißler vertritt linke wirtschaftspolitische Positionen und ist ein Verfechter der internationalen Transaktionssteuer. 2007 trat er der globalisierungskritischen Attac (association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne) bei.



Systemforen:
Treasury der Zukunft
am Finanzsymposium.

Hart am Wind

Zwischen berechtigten Anforderungen und künftigen Entwicklungen:
Wie Treasurer ihre Entscheidungen für Treasury-Systeme begründen
und wo Banken aufrüsten müssen.

Die blanke Weigerung der Hausbank war für Martin Postweiler nur ein Grund mehr, seine Pläne konsequent weiterzuverfolgen: Bankgebühren in standardisierter, elektronischer Form angeliefert zu bekommen. „Uns wurde beschieden, dass die elektronische Abrechnung der Dienstleistungen kein Business Case für das Institut sei“, erzählte der Cash-Manager der Lufthansa AG.

Keine Kostendrucker

Beim Systemforum „Transparente Kontrolle von Bankgebühren“ stand das zunehmende Bestreben der Unternehmen im Mittelpunkt, konzernweit einen Durchblick zu gewinnen, welche Produkte und Services die Banken abrechnen, ob diese auch zu den vereinbarten Konditionen abgerechnet werden und ob bestimmte Bankprodukte – aus Sicht des zentralen Treasury –

überhaupt gewünscht sind. Und dies weniger, um Kostenreduktion zu erzielen, als nachvollziehbare, möglichst automatisierte Prozesse zu schaffen.

Postweilers „Leidenschaft“ für Bankgebühren wurde entfacht, als er anlässlich einer Neuverhandlung von Zahlungsverkehrsgebühren in den USA feststellte, dass dort die Unternehmen Bankgebührenabrechnungen automatisch überprüfen, gegebenenfalls im System korrigieren und erst dann zur Bezahlung freigeben können. Möglich ist dies dank eines einheitlichen Standards für Bank Services Billing und einer Kodierung für Preispunkte („TWIST BSB“ und „AFP-Codes“), verbunden mit dem Effekt, dass sich auf Knopfdruck das firmeneigene Cash-Management-Geschäft mit jeder Bank ermitteln lässt. Warum nicht auch bei uns?, dachte Postweiler. Mittlerweile ist Lufthansa Teil einer Initiative

von mehr als zehn Großkonzernen, die bei den Banken E-Invoicing forciert.

Selbstverständlicher Service

„Elektronische Abrechnungen sind etwas Selbstverständliches, das heute jede Kunden-Lieferanten-Beziehung prägt“, bekräftigte Christine Pitzen, Senior Treasury Manager von Deutsche Post DHL. Dafür dürfe man auch nichts verlangen. Schließlich böte auch der weltweit führende Post- und Logistikkonzern seinen Kunden einen solchen Service, in den zuvor einmal investiert werden musste. Pitzen näherte sich dem Thema „Transparenz bei Bankgebühren“ über den Auftrag des Vorstandes, ein weltweites Reporting über die Kostenabrechnung zu erstellen. Sie musste feststellen, dass ein solches nicht möglich war, solange erstens im Haus selbst die systemtechnischen Anforderungen nicht erfüllt waren und zweitens die Datenqualität der Banken nicht ausreichte. Es zeigte sich, dass an die zwei Drittel aller genutzten Produkte „falsch eingestellt“ waren, d. h., nicht so abgerechnet wurden wie ausgemacht, oft zuungunsten des Unternehmens. Wenn auch nicht unbedingt mit Absicht: Auch bei den Banken sorgten systembedingte Probleme für Ungenauigkeiten. Bei der anfänglich sehr manuell geprägten Datenauswertung legte das zentrale Treasury auch Produkte bloß, von denen gar nicht bekannt war, dass sie von Tochtergesellschaften genutzt wurden, teure Zahlungswege etwa. „So konnten wir mit wenigen Mitteln Kosten senken und interne Prozesse verbessern“, sagte Pitzen, „mit dem Effekt, dass der Kontakt zu unseren Gesellschaften intensiver und das Qualitäts-Management besser geworden ist.“

Ungereimtheiten in den Prozessen aufdecken

Ein Effekt, den Stefan Haberle, Senior Manager Bank Relations der Siemens AG, nur bestätigen konnte. „Der erste Aspekt ist sicher die Transparenz und damit die Plausibilisierung der Kosten. Doch über die Gebührenkontrolle besteht die Möglichkeit festzustellen, ob Prozessungereimtheiten bestehen.“ Verstärkt auftretende Abweichungen bei den Kosten könnten auf unzureichender Datenqualität beruhen oder auf verschiedenen Anbindungen zur Bank. Beide Seiten sollten daran interessiert sein, Zahlungen automatisierter durchzuführen. „Natürlich zahlen Sie für Vorgänge, die bei der Bank manuelle Reparaturen auslösen, einen erhöhten Preis. Die Bank hat Spannenderes zu tun, als zusätzliche Ressourcen für die Abarbeitung von Kundenaufträgen aufzuwenden.“

Gleichgewicht herstellen

Genau das wäre für die Forumsteilnehmer ein Argument in der Diskussion mit Banken, die der elektronischen Bereitstellung von Gebührenabrechnungen noch widerstrebend gegenüberstünden. „Die Bankenseite hat ebenfalls massives Potenzial, Kosten und Prozesse zu optimieren“, meinte Lufthansa-Manager



(V. l. n. r.) Stefan Haberle (Siemens), Martin Postweiler (Lufthansa), Christine Pitzen (Deutsche Post DHL): Transparente Bankgebühren.

Postweiler und erwähnte deren monatliche Verschickung der Mehrwertsteuerabrechnung in Papierform: „Das ist nicht mehr zeitgemäß!“ Haberle kam auf die „Abwehrkonditionen“ der Banken für manuelle Zahlungsaufträge zurück: „Auch wir Unternehmen wollen weg von papierhaften Abrechnungen.“ Hier bestünde noch nicht das gewünschte Gleichgewicht. Als noch intransparenter wurden die Drittbankgebühren moniert; zudem bestünden wenige Möglichkeiten, diese zu verhandeln bzw. im Vorhinein diese Lasten zu berücksichtigen. Auf fünf bis zehn Prozent der Kosten aus dem Zahlungsverkehr wird die Fehlerquote bei den Bankabrechnungen geschätzt; Transparenz durch E-Invoicing zu schaffen, wäre für die Banken trotzdem eine vergleichsweise kleine Stellgröße, meinte Postweiler, aber „mit großem Potenzial, die eigene Reputation aufzupolieren“.



Hubert Rappold,
Partner bei Schwabe,
Ley & Greiner und
Leiter des TIP-Teams
(tip@slg.co.at).

Bankgebühren automatisch kontrollieren

Mit der Treasury Information Platform TIP von Schwabe, Ley & Greiner können Sie die Bankgebühren transparent machen: TIP übernimmt elektronisch angelieferte Daten (EDI 822, TWIST BSB, camt.086) und gleicht automatisch ab, ob die abgerechneten Gebühren mit den vereinbarten übereinstimmen. Gleichzeitig weist TIP auf unerwünschte Bankprodukte oder teure Ausnahmegebühren hin, die auf Prozessmängel schließen lassen.



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



(V. l. n. r.) Michael Juen (Schwabe, Ley & Greiner), Frank Rust (Bucher Industries), Thomas Wenger (Geberit) und Klaus Gerdes (Altana AG): „So viel internes Knowhow wie möglich anhäufen.“

Das „passendste“ System

Das zweite Systemforum versammelte Experten zur strukturierten Auswahl und Implementierung von Treasury-Systemen. Sie beschrieben im Forum „Stolpersteine und Fallstricke im Ausschreibungs- und Implementierungsprozess“, über welche Projekt-schritte sie letztlich zu dem für sie optimalen System fanden.

Eher die Ausnahme, verwendet die Sanitärtechnologiegruppe Geberit als Treasury-Management-System SAP. Group Treasurer Thomas Wenger lieferte dazu eine einfache Erklärung. „In unserem Konzern wickeln wir demnächst 100 % des Umsatzes über SAP ab. Unsere interne IT-Strategie lautet, dass bei jeder Evaluation SAP zu berücksichtigen ist.“ Also landete SAP auf einer Vierer-Shortlist, die Geberit zusammen mit Schwabe, Ley & Greiner erstellte. Alle vier Anbieter wurden zu Workshops gebeten, in denen sie anhand konkreter Geschäftsvorfälle ihre Lösungen präsentierten. Auf dem Feld der IC-Darlehen sollte sich letztlich zeigen, wer die Geberit-Anforderungen am besten erfüllte. Vertreter der IT und des Back-Office entschieden mit, denn Geberit wollte die Software nach der Implementierung selbst weiterentwickeln und nicht auf externen Support angewiesen sein. Releases sind nun im normalen SAP-Release-Prozess eingebunden. Auch wurde die Frage nach Benutzerrechtvergabe und Stellvertretung erledigt, weil „grundsätzlich jeder Buchhalter den Zahllauf in SAP vom Alltag her kennt“ und nicht extra für Treasury-Funktionen geschult werden musste.

Auswahl ist Detailarbeit

Als der Spezialchemiekonzern Altana vor zwei Jahren ein TMS aussuchte, befand sich SAP ebenfalls auf der Shortlist, weil die IT dies wünschte. Im Workshop reüssierte jedoch die Lösung von SunGard. Klaus Gerdes, Head of Corporate Finance/Treasury, beschrieb den Auswahlprozess: Ein umfangreicher Anforderungskatalog, daraus die Shortlist der Anbieter, Workshops mit vorgegebenen Problemstellungen und Scoping-Phase zur detaillierten Aufgabenabstimmung vor der endgültigen Auftragsvergabe. Allerdings, räumte Gerdes ein, könne man mit noch so

sorgfältiger Vorbereitung nie wissen, worauf man sich bei der Implementierung einlasse: „Man darf nicht unterschätzen, wie viel Zeit für Testen und Abstimmen nötig ist.“ Jedenfalls riet er dazu, mit dem Systemanbieter ein aussagekräftiges, verbindliches Scoping-Dokument zu erstellen, dessen Anforderungen Vertragsbestandteil sind. In den Worten von Moderator Michael Juen: „Scoping ist nicht Presales, sondern Projektarbeit.“

Frank Rust, Group Treasurer von Bucher Industries, schrieb es dem stringenten Auswahlverfahren zu, dass die Systemeinführung, in seinem Fall IT2, vor bösen Überraschungen gefeit blieb. „Der Anforderungskatalog, die Workshops sorgten für intensive Kommunikation mit den Anbietern, sodass das Scoping-Dokument ein Ausfluss dieser Vorbereitungen war.“ Dies sah, bedingt durch knappe personelle Ressourcen, eine Implementierung in drei Phasen vor, beginnend mit Zahlungsverkehr und Cash-Management. Das Scoping führte auch die Kosten detailliert auf und half, das Budget einzuhalten. Ein Rat: So viel internes Knowhow wie möglich anhäufen, auch wenn dies eine zeitweilige Überbelastung zur Folge hat. Rust: „Bei uns sind die Mitarbeiter jetzt Fachleute.“ Jede Systemeinführung sollte unter einem eigenen Projektmanager ablaufen, auch wenn das Tagesgeschäft meist dringender erscheine, meinte Klaus Gerdes rückblickend. „Es muss jemanden geben, der alles hinterfragt und die Sache vorantreibt.“

„Nur noch auf den Knopf drücken“

Von Valutasalden über die Abbildung einfacher Instrumente zu Cash-Pooling, von der Ermittlung des Value-at-Risk über die Abbildung von Bonitätsrisiken bis zur Umsetzung neuer Regularien wie EMIR: typische Anforderungen an Treasury-Systeme im Zeitraffer. Anbieter müssen Systemunterstützung leisten, die einerseits standardisiert genug ist, um Unternehmen mit einem bestimmten Prozessdurchlauf auszustatten, andererseits flexibel genug, um auf Besonderheiten einzugehen. Helmut Springer, Vice President von Reval, formulierte es so: „Ein System muss Sie freischaufeln, damit Sie sich auf die neuen Anforderungen konzentrieren können.“

So|fort|schritt

der; <unternehmerisch>: rechtzeitige, Kostenvorteile ermöglichende Umstellung auf den Euro-Zahlungsverkehrsraum SEPA, gemeinsam mit der Nummer 1 im Euro-Clearing* als kompetentem Partner.



Die Deutsche Bank für Unternehmen.

Der einheitliche Euro-Zahlungsverkehrsraum, SEPA, ist bereits heute Wirklichkeit. Bis zum 1. Februar 2014 muss der noch bestehende nationale Zahlungsverkehr auf die neuen SEPA-Instrumente umgestellt werden. Die Deutsche Bank unterstützt Sie bei allen Fragen mit kompetenter Beratung, detaillierten Informationen und maßgeschneiderten Lösungen für Ihren Zahlungsverkehr. Unsere SEPA-Experten stehen Ihnen mit ihrer umfangreichen Erfahrung zur Verfügung. Seien Sie bestens vorbereitet, und nehmen Sie SEPA zum Anlass, Ihre Zahlungsverkehrsprozesse und -strukturen weiter zu optimieren.

Leistung aus Leidenschaft

SEPA kommt

Umfassenden
Leitfaden zu SEPA
jetzt herunterladen.





Diskutierten Anforderungen an neue Treasury-Systeme: (v. l. n. r.) Andrea Kemetmüller (Schwabe, Ley & Greiner), Alexander Burck (Bayer AG), Tamara Weinert (Outokumpu Oy), Kai Schrickel (BSH Bosch und Siemens Haushaltsgeräte), Andreas Gabauer und Helmut Springer, (beide ecofinance Reval).

Straight-through Processing (STP) war somit ein Schlagwort der Forumsrunde „Die Entwicklung der Treasury-Systeme – Anforderungen einst, heute und in der Zukunft“. Im BSH-Konzern ist STP bereits Realität. „Bei uns stimmen die Prozesse“, sagte Kai Schrickel, Group Treasurer und Leiter Zentralbereich Finanzen des Haushaltsgeräteherstellers. Auch BSH hat die Vorgabe, eine einheitliche SAP-Landschaft zu erhalten. Als der Konzern vor einiger Zeit ein Unternehmen nach dem anderen zukaufte und das bestehende System nicht mehr ausreichte, entschied man sich daher für SAP, auch wenn es damals „nicht Treasurers Wunschsystem“ war. Über die Jahre feilte BSH mit dem Software-Konzern am Treasury-System. Heute wickeln knapp sieben Mitarbeiter für den 10-Milliarden-Konzern alle Treasury-Prozesse samt Buchhaltung und Bilanzierung ab. So wird ein Handelsgeschäft über 360T durchgeroutet, das Back-Office prüft und gibt per Knopfdruck frei. Es kann beliebig oft bewertet werden, die Zahlung wird zum gewünschten Zeitpunkt initiiert.

Künftige Anforderungen vorweggenommen

Der Finanzbereich des Chemie- und Pharmakonzerns Bayer AG mit EUR 40 Mrd. Umsatz ist seit Jahrzehnten zentral aufgestellt. Vor knapp zehn Jahren entschied sich die Holding für eine Software, die üblicherweise im Bankenumfeld zum Einsatz kommt, SunGard Adaptive. Den Ausschlag gaben drei Faktoren, sagte Alexander Burck, Head of Corporate Financial Controlling: ein hohes Niveau bei der Berechnung von Risikokennzahlen, Integrationsfähigkeit in einer SAP-Umgebung und Erweiterbarkeit; Letztere, um als prozesslastiges Unternehmen Änderungen selbständig anpassen zu können. Für Bayer spielte die Fähigkeit, anspruchsvolle Risikokennzahlen zu ermitteln, eine große Rolle, gemäß der Richtlinie, nichts zu handeln, was nicht selbst bewertet werden kann. Burck nannte es eine „goldrichtige“ Wahl, etwa für die immer komplexere Bewertung

von Derivaten oder den Bereich Kontrahentenrisiko. Wo „vor Lehman“ kaum Bedenken existierten, setzt man sich nun mit sogenannten „Potential Future Exposures“ auseinander, die Monte-Carlo-basiert errechnet werden. „Die Entwicklung der letzten fünf Jahre hat uns recht gegeben“, so Burck.

Unter Zeitdruck

Weniger „opulent“, aber mit dem Anspruch STP, verwirklichte bis dato Tamara Weinert ihre Systemvorstellungen, dafür umso schneller. Sie ist Vice President Investor Relations beim finnischen Edelstahlhersteller Outokumpu, der Ende 2012 Inoxum übernahm, die Edelstahlsparte von ThyssenKrupp. Bis zum avisierten Verkaufsdatum musste Weinert das Unternehmen fit und selbständig im Treasury machen. Ihr blieben sechs Monate Zeit, um von den Abläufen bis zum TMS alles neu aufzubauen; als „verwöhnte“ Konzerngesellschaft hatte Inoxum selbst keine Treasury-Funktionen. Unter dem Projekt-Management von Schwabe, Ley & Greiner und mit der Systemunterstützung von Reval schaffte es Weinert tatsächlich, die Basisfunktionen zum Laufen zu bringen: „Zahlungsverkehr, Cash-Management und FX mussten wir haben. Das ging nur, weil wir uns auf die Standardprozesse konzentrierten und die Tochtergesellschaften gründlich mit einbezogen.“ Glücklicherweise blieb dann doch noch Zeit zum „Üben“: Der Verkauf verzögerte sich um zwei Monate, sodass im Rahmen des „Treasury-Carve-out“ auch noch neue Cash-Pool-Verträge aufgesetzt werden konnten.

Flexibel und schnell sollen Anbieter sein, die Systeme weltweit einsatzfähig und leicht zu bedienen, so das Resümee. Und Kontinuität bieten: Wenn unablässig einprasselnde Anforderungen („EMIR und der ganze Käse“) die schmal gehaltenen Treasury-Teams in Atem hielten, freue man sich schon, wenn auf der Anbieterseite zumindest die Ansprechpartner dieselben sind.



Computer
Erfinder: Konrad Zuse
Deutschland, 1941



SEPA startet am 1. Februar 2014.
Starten Sie mit uns!

Intelligente Lösungen. Made in Germany. Beim Zahlungsverkehr für Unternehmen.

Der Computer revolutionierte einst den Austausch von Informationen. Mit flexiblen Zahlungsverkehrslösungen liefern wir intelligente Produkte für Ihr Liquiditätsmanagement. Unsere modernen Abwicklungssysteme gewährleisten Sicherheit, Effizienz und Schnelligkeit

im nationalen und internationalen Zahlungsverkehr. So beschleunigen wir den Informationsfluss im Cash Management und schaffen Transparenz. Mehr Informationen unter www.LBBW-Business.de/zahlungsverkehrsmanagement

Landesbank Baden-Württemberg

BW|Bank Rheinland-Pfalz≡Bank Sachsen≡Bank

LB≡BW



Workshop-Betreiber in Aktion: Am besten gemeinsam mit Kunden.

Wo Treasury-Fragen abgearbeitet werden

Wer sich in den Workshops des Finanzsymposiums tummelt, bekommt die gesamte Palette an aktuellen Treasury-Fragestellungen geboten. Nach 25 Jahren mehr denn je!

Da die Workshops am Finanzsymposium nicht als Selbstbeweihräucherung konzipiert sind, gehen immer mehr Anbieter dazu über, Referenzkunden in die Präsentationen und Fallstudien einzubinden. Attraktive Workshops sind häufig überbordend besucht. Dieses Jahr prägte wieder (immer noch) SEPA die Themengestaltung, jedoch fiel auch wiederholt das Kürzel EMIR. Für viele Unternehmen ist SEPA mittlerweile eine Frage des Endspurts, wie im van-den-Berg-Workshop zu hören war. Ein Manager der Fielmann AG berichtete von seinen Erfahrungen mit der SEPA-Umstellung, gekennzeichnet durch die ausgeprägte Verwendung von Lastschriftverfahren und große Ku-

lanz bei den Zahlungsmethoden. Während Fielmann noch vor dem Weihnachtsgeschäft starten will, vermuten Branchenkenner, dass zahlreiche Unternehmen im kommenden Februar nicht bereit sein werden, und sehen Liquiditätsprobleme auf diese zukommen.

Themenvielfalt

Die neue Derivateregulierung EMIR hingegen beinhaltet noch zahlreiche Unwägbarkeiten, die Unternehmen in Unruhe versetzen: ob Termingeschäfte mit einbezogen werden, welche Auswirkungen auf die Systemausstattung sie hat oder ob man in die Clearingpflicht genommen wird (mehr dazu siehe auch S. 26).



Workshops als Plattform für Kundenkontakte.



Im Fokus: EMIR und andere Regularien.

Cash-Management und Unternehmensfinanzierung in restriktiven Märkten setzte sich als Thementrend in diesem Jahr fort. Erstmals fand sich „Afrika“ auf der Emerging-Markets-Liste. Allein dem Schwerpunkt China waren explizit sechs Workshops gewidmet. Wiederholt ging es um die Frage, wie sich in chinesischen Tochtergesellschaften Liquidität konzentrieren lässt, im Beispiel des Maschinenbauers Trumpf um die simple Ausgangsfrage, über wie viel Cash das Unternehmen überhaupt in China verfügt. „Entrusted Bank Loans“ gelten inzwischen als praktikabler Cash-Pooling-Ersatz. Der chinesische Finanzmarkt öffnet sich zunehmend, was jedoch nicht als Gefallen gegenüber ausländischen Unternehmen gedeutet werden sollte, sondern als Vehikel für chinesische Unternehmen, die im Ausland investieren wollen. So sollen in zwei Jahren 30 bis 50 % des Handelsvolumens in chinesischen RMB abgewickelt werden, während sich in Hongkong ein liquider RMB-Offshore-Bond-Markt etabliert hat. Working-Capital-Management, Basel III und alternative Instrumente für die Unternehmensfinanzierung waren weitere Schwerpunkte, die in diesem Jahr auffielen. Resümee nach 25 Jahren Finanzsymposium: Nirgendwo zeigt sich die Themenvielfalt im Treasury so deutlich und am Puls der Zeit wie in den Workshops am Finanzsymposium.



Working-Capital-Management.



Dem Kunden Lösungen anbieten.

Können Sie dem Affen den Weg zur Banane zeigen?



Wenn nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis

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



(V. l. n. r.) Dr. Marcus Brune, Geschäftsführer/CFO, Rockwood Lithium GmbH, Dr. Dierk Paskert, Geschäftsführer, Rohstoffallianz GmbH, Frank-Oliver Wolf, Geschäftsbereichsleiter Interest, Currency & Liquidity Management, Commerzbank AG, Georg Ehrhart, Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und Moderator.

Es geht nur noch gemeinsam

Die Rohstoffallianz soll der deutschen Industrie Zugang zu Materialien sichern, die rar, aber zukunftssträftig sind. Eine Podiumsdiskussion über Einkaufswettbewerb und strategische Positionierung.

Die Menschheit verbraucht heute doppelt so viel Rohstoffe wie Ende der siebziger Jahre. Allein China beansprucht mittlerweile 40 % aller weltweit verfügbaren Rohstoffe für seine Wirtschaft. Dabei ist der Verbrauch in Europa immer noch viermal so hoch wie in Asien, mit der industrielastigen deutschen Wirtschaft in den Spitzenrängen. Hier ist zu spüren, dass gewisse Güter rar werden. Frank-Oliver Wolf, Geschäftsbereichsleiter Interest, Currency & Liquidity Management der Commerzbank, zitierte bei der Podiumsdiskussion „Rohstoffsicherung und -finanzierung“ aus einer Befragung unter 4.000 mittelständischen Unternehmen: „Drei Viertel beziehen Rohstoffe direkt oder rohstoffintensive Vorprodukte. 66 % leiden unter steigenden Preisen.“ Mit welcher strategischen Entschlossenheit Volkswirtschaften wie die von Korea oder China sich Rohstoffquellen sichern, ist bekannt: Wenn nicht direkt auf politischer Ebene, bilden sie Einkaufsgesellschaften, die staatliche Institutionen für Einkauf und Bevorratung nutzen. Dagegen kann ein privatwirtschaftliches Unternehmen kaum konkurrieren. Zu dieser Herausforderung gesellt sich ein Finanzmarkt, der zwar neue Instrumente für die Sicherung anbietet, aber auch Produkte, die zu Preisverwerfungen

und Spekulationen führen, wenn sie nicht dem physischen Fluss der Materialien folgen.

Kräfte bündeln

Vor mehr als einem Jahr wurde auf Betreiben des Bundesverbands der Deutschen Industrie und namhafter Industriekonzerne die Rohstoffallianz (RA) ins Leben gerufen, eine offene Plattform mit zehn Gründungsgesellschaftern, die den Mitgliedern neue Optionen für die Versorgung mit bestimmten Materialien verschaffen soll. „Wir wollen Kräfte bündeln und gemeinsames Nachfragevolumen in die Waagschale werfen“, erläuterte ihr Geschäftsführer Dierk Paskert, „und sind weder ein exklusiver Einkaufsverein noch die Repräsentantin bestimmter Industriesektoren.“ Die RA konzentriert sich auf „kritische“ mineralische Rohstoffe wie Seltene Erden, Graphit, Kokskohle und Spezialmetalle wie Wolfram, deren Zugang und Preise durch Monopole, staatliche Interventionen oder politische Instabilität gefährdet sind. Wer ist für die Allianz qualifiziert? Per se ist niemand ausgeschlossen, jedoch: „Wir wollen aktive Mitglieder, die mit uns in aller Welt Rohstoffprojekte verfolgen und entlang der Wertschöpfungskette einen wesentlichen Beitrag leisten“, sagte Paskert. Soll heißen:

Da es wegen der hohen Kapitalbindung heute kaum noch von der Mine bis zum Endprodukt integrierte Unternehmen gibt, will man die einzelnen Wertschöpfungsketten zusammenbringen. „Das geht nicht nur in Eigentumsverhältnissen, sondern auch auf vertraglicher Ebene.“

Wechselseitiges Interesse

Ein Allianzteilnehmer ist Rockwood Lithium, ein Produzent von Lithium sowie Lithiumverbindungen und Partner für die Batterieindustrie. Das 350-Mio.-Unternehmen besitzt als eines von wenigen deutschen Unternehmen eine eigene Rohstoffquelle, möchte jedoch zusätzliche erwerben und andere Materialien erschließen. Für den Kauf von Minen sind die eigenen Ressourcen zu begrenzt. Die Versorgungssicherheit von Lithium müsste aber auch im Sinn der Automobilindustrie sein, rät Marcus Brune, Geschäftsführer von Rockwood Lithium. „Darüber hinaus haben wir Interesse, mit anderen Unternehmen der Allianz Rohstoffe zu entwickeln und unsere Kompetenz einzubringen.“ Die Plattform biete ihm als KMU zusätzlich die Möglichkeit, die Rohstoffpolitik des Bundes mitzugestalten. Mittelständler sieht RA-Geschäftsführer Paskert als wertvolle Ergänzung, da sie spezifisches Knowhow einbringen, das in den Großkonzernen oft fehlt. Das

sieht auch Brune so. „Unsere Kompetenz ist Spezialmetallentwicklung und nicht Exploration samt Aufbringung von Eigenkapital.“

Finanzierung

Commerzbank-Manager Wolf betonte den Beitrag der Finanzinstitute bei der Rohstoffbeschaffung, zum einen bei der Absicherung der Geschäfte, zum anderen durch Finanzierungsangebote, die auf den Bedarf von Umlaufvermögen zugeschnitten sind. Für Paskert und Brune soll über die RA das politische Instrumentarium für attraktive Finanzierungen angeregt werden, um im Wettbewerb mit anderen Rohstoffkäufern zum Zug zu kommen. „Die Claims werden in der frühen Phase abgesteckt.“ So müsse eine Mine zu zwei Drittel der Zeit, bevor sie in Produktion geht, mit Eigenkapital finanziert werden, bis sie in eine „bankable“ Phase komme. Fondskonzepte erscheinen in diesem Zusammenhang als Alternative. Jedenfalls gelte es, die Politik für das Thema zu sensibilisieren und den Produktionsstandort Deutschland mit einer aggressiveren Rohstoffstrategie auszustatten. Dass in späteren Jahren Unternehmen anderer Länder oder andere Segmente wie Energie oder Agrarrohstoffe in die Allianz aufgenommen werden, ist nicht ausgeschlossen.

Federated Knows...



Federated

WORLD-CLASS INVESTMENT MANAGER[®]

+49 (69) 913339 23
www.federated.de

Federated is a registered trademark of Federated Investors, Inc.
2012 ©Federated Investors, Inc.

Know What We Know

Das war das 25. Finanzsymposium

25 Jahre Finanzsymposium, das sind auch 25 Jahre Schwabe, Ley & Greiner: Zum Jubiläum gönnten wir uns und unseren Gästen einen fulminanten Feier-Abend im Trafowerk Mannheim. Wir bedanken uns bei allen Ausstellern, Referenten und gutgelaunten Besuchern!



Getanztes Treasury: Die Heidelberger Tanzkompanie entführte auf eine „Reise durch Wertesysteme und Finanzen“.



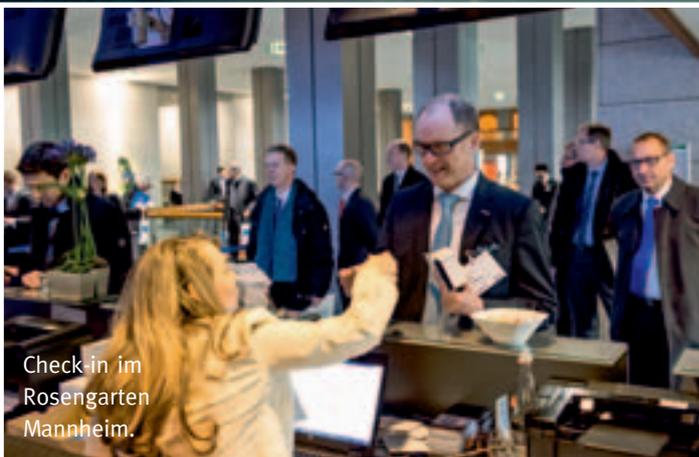
Treasury-Foren: Die Themen reichten von Systemauswahl bis Unternehmensfinanzierung.



Lasershow und Konfettiregen.



Firmenjubiläum: Die SLG-Partner auf der Bühne.



Check-in im Rosengarten Mannheim.



Nach dem Auftritt: Signierstunde mit Joschka Fischer.



Die alte Prüfhalle des Trafowerks Mannheim war Schauplatz der Jubiläumsfeier.



Gedanken zur globalisierten Wirtschaft: Klaus von Dohnanyi.

Flexibel mit dem Wandel umgehen

Die Politik müsse auf die Auswirkungen der globalisierten Wirtschaft reagieren. Nicht die Finanzwirtschaft habe die gegenwärtige Krise verursacht, sondern unzureichendes politisches Eingreifen.

Klaus von Dohnanyi hatte den Vortragstitel „Finanzwirtschaft als Prügelknabe – barking at the wrong tree?“ bewusst provokativ gewählt. „Nicht nur die Regulierung der Banken oder der Finanzwirtschaft ist wichtig. Viel wichtiger ist zu überlegen, wie in diesem Europa und in der Euro-Zone die politischen Strukturen so angepasst, so geordnet werden können, dass sie flexibel auf den Wandel in der Welt eingehen und produktiv mit ihm umgehen können.“ Das hieße, den richtigen Baum anzubellen: „Die Katze sitzt auf dem Baum der Politik.“

Kapitalismus und Freiheit

Der SPD-Politiker argumentierte in seiner Gastrede teilweise diametral zum Redner des Vortags, Heiner Geißler (s. Seite 4). Zunächst bezeichnete er die Globalisierung als ein Ergebnis veränderter Kommuni-

kationsinstrumente. Mit der Kommunikation nehmen gegenseitige Verflechtung und Abhängigkeit zu, und daraus resultieren auch die gegenwärtigen Probleme. Nicht aus der bewussten Entscheidung einer Branche oder gewisser Akteure, ein neoliberales Wirtschaftssystem zu errichten. „Es ist falsch zu glauben, dass die Finanzwirtschaft die Probleme, mit denen wir es zu tun haben, als solche angestoßen habe.“ Ein Beispiel seien die Subprime Mortgages in den USA. „Hypotheken an Leute zu vergeben, von denen man wusste, dass sie nicht zurückzahlen können, war politisches Programm.“

Kapitalismus resultiere aus der Freiheit. Schon Immanuel Kant habe erkannt, dass eine freiheitliche Marktwirtschaft die notwendige Folge für eine friedliche und offene Gesellschaft sei. „Wenn Menschen in Frieden miteinander leben, entwickelt sich eine Form des Kapitalismus.“ Auch wenn dieser verschiedene Ausprägungen habe, im Kern gehe um die Freiheit des Austausches von Gütern und Dienstleistungen. Doch aus der Verflechtung der Nationalwirtschaften entwickle sich auch der Zwang zur Anpassung. Gerade die Krisendiskussion in Europa lasse erkennen, dass von einigen Ländern ein erhöhtes Maß an Flexibilität verlangt werde. Flexibilität gebe es nur durch Deregulierungen. Dohnanyi erinnerte an die Deregulierungen im Flugverkehr, in der Telekommunikation oder in der Schifffahrt. Oder an die seinerzeitige Debatte um die Zulassung des Privat-TV, die er als Bürgermeister am Medienstandort Hamburg mitbestimmte. Damals wie heute mussten die bestehenden Regelungen angepasst werden.



Klaus von Dohnanyi

Der SPD-Politiker, geboren 1928, war zwischen 1972 und 1974 Bundesminister für Bildung und Wissenschaft in der Regierung Willy Brandt. 1976 wurde er Staatsminister im Auswärtigen Amt, bis er 1981 zum Ersten Bürgermeister der Hansestadt Hamburg gewählt wurde (bis 1988).

Regeln folgen nach

In der Finanzindustrie habe es im Übrigen nur eine wesentliche Deregulierung gegeben, als das Glass-Steagall-Gesetz in den USA 1999 abgeschafft wurde. Das US-Trennbankensystem, ein Relikt der Bankenkrise von 1929, war obsolet geworden, weil dank neuer Kommunikationsmittel die Institute ihre Geschäfte ungehindert von Finanzplätzen wie London abwickeln konnten. Die Deregulierung war also eine Folge des Wettbewerbs. Das Problem sei vielmehr, dass aufgrund dieser neuen Wettbewerbssituation neue Regulierungen notwendig gewesen wären, was man aber nicht rechtzeitig erkannt hätte. Aber immer schon seien die Regulierungen den Problemen nachgefolgt. Es gab Wechselbetrug, aber noch kein richtiges Wechselrecht. Es gab Aktiengesellschaften, aber keine Regelung für Insider Trading. Dohnanyi gab seinem Vorredner Karl Manfred Lochner, Vorstand der LBBW, recht, der gefordert hatte, den aktuellen „Regulierungstsunami“ in vernünftige Bahnen zu lenken: „Wir müssen einen Weg finden, wie wir mit den neuen Bedingungen wettbewerbsorientiert und trotzdem vernünftig reguliert umgehen.“ Schulden seien immer eine Folge von Schuldnerverhalten und nicht dem der Gläubiger, meinte Dohnanyi mit Blick auf die Staatsverschuldungen europäischer Krisenländer, aber auch auf Deutschland oder Groß-



Zustimmung bei den Zuhörern.

britannien. „Die Globalisierung mit ihrer Herausforderung für die Anpassung sowohl der Sozialpolitik als auch der Wirtschaftspolitik wird von der Politik gegenwärtig nicht bewältigt.“ Das habe auch mit verharrenden Mentalitäten und politischen Strukturen zu tun, die keine Handlungsfähigkeit vermitteln. Doch ein Europa, das so unterschiedliche Mentalitäten und Institutionen nicht berücksichtige, müsse scheitern. „Wir gehen gegenwärtig in Europa einen gefährlichen Weg, wenn wir Dezentralität und Eigenverantwortung vernachlässigen.“



SCHWABE, LEY & GREINER

26. November 2013 in Frankfurt The Future of Cash Management

Sichern Sie sich heute schon den Termin!

Eine 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:

- ▲ Cash-Pooling umsetzen
- ▲ Payment-Factory: Organisation und Aufbau
- ▲ SEPA 2014: Der Countdown läuft
- ▲ Neue Techniken in der Bankenkommunikation
- ▲ Perspektiven im europäischen Zahlungsverkehr
- ▲ Systemlösungen für den Zahlungsverkehr

Zielgruppe:

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

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Veranstaltungen“:
www.slg.co.at



Redeten über Bankbeziehung: (v. l. n. r.) Hans-Peter Rupprecht (Siemens Treasury GmbH), Thorsten Brühl (EGRIMA Holding), Stefan Scholz (Continental AG), Jochen Schwabe (Schwabe, Ley & Greiner).

Cash und Liquidität

Partnerschaftliche Beziehungen pflegen mit Banken, möglichst unterschiedliche Geldquellen anzapfen, flüssige Mittel ausbalancieren: abgeklärte Treasurer-Ansichten in Krisenjahren.

Es hat sich einiges getan in der Qualität der Beziehung zwischen Banken und Unternehmen, zum Guten wie auch vereinzelt zum Schlechten. Doch zuvorderst gilt: Banken sind als Intermediäre in der Wirtschaft so gebraucht wie eh und je – auch wenn Unternehmen, zumal die großen, zunehmend auf den Kapitalmärkten Finanzierungspartner finden. Im Treasurer-Forum „Bankbeziehung 2013“ saßen Vertreter der Großunternehmen Siemens und Continental und betonten die Wichtigkeit von Vertrauen und Verlässlichkeit, nicht zuletzt auf persönlicher Ebene. „Man spricht nicht mit einer Bank, sondern mit Menschen“, meinte Stefan Scholz, Leiter Finance & Treasury des Autozulieferkonzerns Continental, und verwies auf die vergangenen Continental-Jahre mit Übernahmemanövern und Finanzkrise. „Das Vertrauen, das wir früher aufgebaut hatten, machte sich bezahlt. Uns haben die Banken auch in der Krise den Regenschirm nicht weggezogen.“ Kunde und Bank würden sich heute sogar besser verstehen, auch weil beide Seiten professioneller

geworden seien. Ein Beispiel: Während der Konzern nach den Ratingagenturen offiziell im Non-Investment-grade rangiere, befinde er sich laut internem Rating der Banken im Investmentgrade-Bereich.

Bankeninternes Rating

Was Stefan Scholz eine lobende Erwähnung wert war, führte Thorsten Brühl, Head of Treasury der EGRIMA Holding, als Negativpunkt auf: das bankinterne Rating seines Unternehmens. Er sehe eine „gewisse Spannung“ darin, dass Großbanken mit ihren Ratingansätzen zu so unterschiedlichen Ergebnissen kämen. Hinter der Holding steckt die DKV Euro Service, als Tankkartenanbieter größter europäischer Dienstleister in der Transportbranche, in ihrer Komplexität „sicher erklärungsbedürftig“, aber immerhin seit Jahrzehnten profitabel und mit stabiler Eigentümerstruktur. Dass gerade Landesbanken schlechtere Ratings vergeben, führe dazu, dass solche Bankverbindungen nicht belebt werden können. Daran hätten auch Hintergrundgespräche nicht viel geändert. „Schade“, so Brühl, „denn für andere ist unser Geschäftsmodell sehr wohl plausibel.“ Brühl vermerkte jedoch als positiv, dass es heute zum Standard gehöre, über bankinternes Rating offen zu sprechen.

Unvermutete Entwicklung

Für Hans-Peter Rupprecht, CEO Treasury & Investment Management der Siemens Treasury GmbH, sind die Anforderungen an die Banken über die Jahre gleich geblieben. Allerdings habe sich das Umfeld dramatisch verändert. Niemand hätte ahnen können, dass sich die Kreditqualität der Banken so verschlechtern würde.



Treasurer-Forum zu Bankbeziehung.

Siemens habe das „angenehme Problem“, Liquidität investieren zu müssen, jedoch sei das „in diesem Umfeld eine schwierige Geschichte“, so Rupprecht. Auf der Kreditseite hätten sich durch diverse Bankenzusammenschlüsse einige Konzentrationsrisiken ergeben für den Fall, dass es zur Ziehung gekommen wäre. Applaus ertönte, als er forderte, auf den Banken „nicht nur rumzuschlagen“. Sein Appell an die Banker hingegen lautete: „100 % Genauigkeit gibt es nicht mehr. Ihr müsst euch trauen, mit 80-prozentiger Genauigkeit dieses Schiff zu fahren.“

Kapitalmarkt nutzen

Ist Diversifikation in der Unternehmensfinanzierung eine Lehre aus der Krise oder ein Trend, der schon zuvor eingesetzt hat? Die Beiträge der Forumsteilnehmer von „Corporate Finance in unruhigen Zeiten“ ließen auf beides schließen: Hier das Familienunternehmen mit starker Bankenbindung, dort der Global Player, der sich seit vielen Jahren auf lokalen Kapitalmärkten finanziert. „Wir waren immer schon besessen auf der Suche nach neuen Finanzierungsmöglichkeiten“, bekannte Markus Unternährer, Head Capital Markets Bank Relationship der Holcim Group, eines weltweit führenden Zementherstellers mit CHF 22 Mrd. Umsatz. War der Konzern vor der Krise zu 60 % bankenfinanziert, sind es heute nur noch 20 %. Auch für RWE ist der Kapitalmarkt die wichtigste Finanzierungsquelle. „Kein Markt ist so effizient“, sagte Markus Coenen, Leiter Konzernfinanzen des Versorgungsunternehmens. Dem schwäbischen Autozulieferer Mahle war eine Bank abgesprungen; es galt, die bisher kurzfristige



Forum zu Unternehmensfinanzierung.

darauf vorbereitet sein, jede Form der Finanzierung, die sinnvoll und liquide im Markt zu finden ist, nutzen zu können.“

Bonität halten ist zentral

Ein stabiles Rating ist die Voraussetzung für den Zugang zum Kapitalmarkt auch in unruhigen Zeiten. Die Anstrengungen in Richtung Bilanzstärkung seien enorm, bestätigten die Diskutanten. Eigenkapitalerhöhung, Hybridanleihen, Investitionskürzungen, Assets-Verkauf: Mit Argusaugen verfolgen die Ratingagenturen die Maßnahmen. RWE hat derzeit unterschiedliche Bonitätsnoten von Moody's und S&P – Grund ist die jeweilige Beurteilung des noch nicht abgearbeiteten Maßnahmenpakets. Holcim-Manager Unternährer bezeichnete die Beibehaltung des Investmentgrade als „absolut zentral“ und strategische Entscheidungen beeinflussend: „Bei einer Investition lautet nach der strategischen Bedeutung schon die zweite



(V. l. n. r.) Dr. Edith Leitner (Schwabe, Ley & Greiner), Dr. Markus Coenen (RWE AG), Philipp Kuckuck (Mahle International), Markus Unternährer (Holcim Group): Diversifikation in der Unternehmensfinanzierung.

Finanzierung auf längerfristige Beine zu stellen, um das Fälligkeitsprofil den Zyklen der Branche anzupassen. Das begann mit einem Schuldscheindarlehen (dessen Dokumentation nebenbei auch saubere Kreditklauseln für einen neuen Konsortialkredit festzurte). Die große südamerikanische Tochtergesellschaft wurde an die Börse in São Paulo gebracht. Mittlerweile denkt Mahle daran, im nächsten Jahr eine Anleihe zu begeben; dazu soll dieses Jahr noch ein öffentliches Rating eingeholt werden. Philipp Kuckuck, Director Corporate Finance von Mahle: „Man sollte

Frage: Wie ist die Auswirkung aufs Rating?“ Mehrere Ratings sind sinnvoll, weil die Bewertungsansätze, wie im Fall RWE, auseinanderklaffen können, aber auch, um für alle attraktiven Kapitalmärkte gerüstet zu sein. Investor Relations gewinnt vor diesem Hintergrund an Bedeutung. Die Erfahrung machte RWE-Konzernfinanzleiter Coenen, als er erstmals eine Hybridanleihe im asiatischen Markt lancierte. „Im Gegensatz zu den Autobauern kennt uns dort keiner.“ Zusätzlich erschwerend: Als Unternehmen „aus Europa“ muss man erst mal den Krisen-Nimbus abschütteln.



Liquidität steuern: (v. l. n. r.) Utz Greiner (Schwabe, Ley & Greiner), Patrick Pötschke (Rohde & Schwarz), Thomas Kolb (Swisscom AG), Rainer Habisch (Deutsche Asset Management).

Liquidität steuern

Laut einer SLG-Studie liegen die Liquiditätsreserven von Unternehmen im Schnitt bei zwei bis drei Monatsumsätzen, davon ein Drittel physisch auf der Aktivseite und zwei Drittel in Form von Kreditlinien. Dass Liquiditätsreserven kein Zufallsergebnis sind, bestätigten die Forumsteilnehmer von „Strategische Liquidität, Finanzstrategie 2013“, wenn auch in unterschiedlicher Form. Die liquiden Reserven bei Rohde & Schwarz seien höher als der genannte Durchschnitt, schon aufgrund seiner Eigenschaft als Familien- und Hightech-Unternehmen, sagte Director of Finance and Accounting Patrick Pötschke: „Wenn Sie in unserem Bereich an der Spitze sein wollen, müssen Sie kapital- und liquiditätsstark sein.“ Das sei vorteilhaft, um agil und flexibel zu operieren, übrigens auch, um höhere Risiken einzugehen – und höhere Margen zu erzielen als die kapitalschwache Konkurrenz, die sich gegen Ausfälle entsprechend absichern müsse. So niedrig wie möglich hält die Schweizer Swisscom die physische Liquidität, freilich vor dem Hintergrund stabiler Cashflows und hoher Nettoverschuldung. Financial Risk Manager Thomas Kolb erläuterte die Drei-Säulen-Strategie des Telekom-Konzerns: Neben der Minimumliquidität gibt es die operative Liquiditätsreserve zur Abdeckung von erwarteten Schwankungen des Free Cashflows im aktuellen Geschäftsjahr und eine

strategische Reserve für die fälligen Schulden in den nächsten zwei Jahren. Letztere ist über Kreditlinien gedeckt – eine Abwägung zwischen „Commitment Fee“ und „Cost of Carry“. Die operative Reserve basiert auf dem dreijährigen Businessplan, von diesem heruntergebrochen die rollierend aktuelle Jahresfrist, mit monatlichen Stresstests.

Ertrag und Kosten von Liquidität

Auch Rohde & Schwarz definiert drei Liquiditätsklassen, wobei Pötschke langfristige Verpflichtungen erwähnte, die es abzudecken gelte. Regelmäßige Stresstests bei der Pensionsverpflichtung lassen das Unternehmen nicht im Zweifel: „Es handelt sich um sehr, sehr hohe Beträge. Wir müssen uns Gedanken machen, wie wir dem 25-jährigen Ingenieur, den wir heute einstellen, 2070 eine Rente zahlen“, so Pötschke. Für die Anforderungen im Asset Management bedient er sich einfacher Orientierungs-Benchmarks, kombiniert mit unternehmensspezifischen Restriktionen und Grundsätzen. „Heraus kommt nicht nur eine Zahl, sondern ein qualitatives Ergebnis, mit dem wir uns wohlfühlen müssen.“

Rainer Habisch, Deutsche Asset Management, beobachtet, dass Liquiditätskosten in Kauf genommen werden, um Unabhängigkeit und Weiterentwicklung des Unternehmens zu sichern. Die Kosten richten sich nach Art der Mittel, Verfügbarkeit, zugrunde liegenden Assets und Risikotragfähigkeit.



Liquiditäts-Forum.

Risiko Europa?

Die Diskussion endete, etwas unvermutet, beim „Liquiditätsrisiko Euro-Raum“. Was, wenn der Euro zerbricht, es zu Beschränkungen des Kapitalverkehrs kommt, die Kaskadenwirkung der Finanztransaktionssteuer einsetzt? Vereinzelt seien dies Fragen, die Treasurer international operierender Konzerne mehr umtreiben als etwa Kontrahentenrisiken. Habisch: „Dann geht es nicht mehr darum, welches Geld ich habe, sondern wo ich es habe.“

SEPA und Euro? Es gibt doch auch noch andere Währungen!

TreasuryLog sprach mit den Transaction Services Experten Remko Streng und Thore Hildebrandt von der Royal Bank of Scotland über Stolpersteine rund um SEPA, Optimierungen im Internationalen Cash Management und die Herausforderungen in China.



Thore Hildebrandt,
Transaction Services
Origination Germany &
Austria,
Thore.Hildebrandt@rbs.com



Remko Streng,
Head of Transaction Services
Origination Germany,
Austria & Switzerland,
Remko.Streng@rbs.com

Die schier endlose Einführungsphase von SEPA läuft im Januar 2014 endgültig ab. Wie gut sind die betroffenen Unternehmen vorbereitet?

Nach unserer Beobachtung haben viele Unternehmen das lange Zeitfenster für die aktive Umstellung nicht ausreichend genutzt und arbeiten nun mit Hochdruck daran, zumindest die notwendigsten Prozesse und Systeme SEPA-tauglich zu machen. Es scheint allerdings absehbar, dass einige Firmen die anstehenden Herausforderungen zumindest alleine nicht zufriedenstellend werden meistern können.

Wie bzw. wo können sich Unternehmen Unterstützung holen?

Die RBS unterstützt Kunden in erster Linie mit unserem Accelerator Service. Damit können bestehende lokale Formate einfach und rasch auf das neue XML-Format konvertiert werden. Bereits generierte XML-Files können 24/7 online validiert und Lastschriftmandate verwaltet werden – dabei bleiben bestehende Kommunikationswege aktiv.

Reicht das aus, um zur Deadline SEPA-tauglich zu sein?

Der Extremfall – die Zahlungsunfähigkeit eines Unternehmens trotz Liquidität auf dem Konto – wird wohl nicht eintreffen. Dennoch kommen Unternehmen nicht umhin, die SEPA-Umstellung auch nachhaltig in ihre Buchhaltungssysteme zu implementieren. Mit unseren Services entlasten wir die IT-Abteilungen unserer Kunden und verschaffen den Firmen einen entsprechenden zeitlichen Spielraum.

Wo sehen Sie konkret weitere Optimierungs- und Einsparungsmöglichkeiten für Unternehmen?

Mit der SEPA-XML-Einführung kann man Effizienzsteigerungen zusätzlich durch Zentralisierung des Zahlungsverkehrs besonders bei grenz- und währungsüberschreitenden Zahlungen erreichen. In Verbindung mit ISO20022 XML CGI-, PEXR2002 und EDIFACT-Formaten bieten wir mit GlobalXChange ein

hocheffizientes, weltweites Zahlungssystem an – denn unsere Kunden sind global aktiv.

Wo genau liegen die Vorteile von GlobalXChange?

Unsere Kunden können von einem beliebigen Bankkonto weltweit Zahlungen in über 120 Währungen, darunter auch exotischere Devisen, zu lokalen Gebührensätzen einfach und transparent durchführen. Das erspart zahlreiche Nebenkontoverbindungen in Landeswährungen und verbessert das Liquiditätsmanagement.

Was erwarten Sie von der internationalen Finanzmarktöffnung des RMB in China?

Wir erwarten in den nächsten Jahren besonders viele Änderungen in China – angefangen mit der weiter voranschreitenden Internationalisierung des RMB.

Weniger reglementierte grenzüberschreitende Inter-Company-Finanzierungen aus China heraus sowie automatisiertes Cash Pooling in USD und CNH nach Europa oder die USA sind nur einige Beispiele. Wir bereiten unsere Kunden bereits jetzt darauf vor. Ein interessanter Schritt kann die Eröffnung eines CNH-Offshore-Kontos in Frankfurt sein, denn Fakturierungen in RMB können neben größerem Kundenzugang auch Optimierung der Einkaufskosten um 5 – 15 % bedeuten.

Die RBS ist seit 110 Jahren und derzeit mit 300 Mitarbeitern am chinesischen Markt vertreten.

The Royal Bank of Scotland (RBS), gegründet im Jahre 1727, ist mit Niederlassungen auf der ganzen Welt führender Bankpartner für multinationale Unternehmen, Finanzdienstleister und die Öffentliche Hand. In Deutschland umfasst das Leistungsspektrum Finanzierungs-konzepte, Risiko-Management-Lösungen sowie Services rund um die internationalen Kapitalmärkte und das globale Transaction Banking.





Großmeister der Rhetorik: Fischer füllte am Abschlusstag des Finanzsymposiums den Plenarsaal.

Europa ist unser Schicksal

Der ehemalige Außenminister redete Europa-Skeptikern ins Gewissen: Zum Einigungsprojekt gebe es keine Alternative. Deutschland hätte bei einem Scheitern am meisten zu verlieren.

Bevor er ans Rednerpult des Finanzsymposiums trat, bekam der ehemalige Außenminister ein (begrenzt wohltönendes) Geburtstagsständchen aus dem Publikum dargeboten. 65 Jahre Joschka Fischer, das war ein zusätzlicher Anlass für einen Rückblick im Namen des europäischen Einigungsprojektes in einer existenzbedrohenden Krise.

Global mithalten

Mit der deutschen Einigung endete die bipolare Welt, die seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges geherrscht hatte. Der Begriff „Globalisierung“ wurde real. Angetrieben von neuen Technologien und der wirt-



Podiumssponsorin und der Gast: Barbara Böttcher, Head of Economics & European Policy der Deutschen Bank, im Gespräch mit Joschka Fischer.

schaftlichen Dynamik in China, setzte eine Umverteilung ein, die Europäer nicht mehr gewöhnt waren: die von West nach Ost. „Wir Europäer leisten uns den Luxus, diese Entwicklung nicht so richtig wahrzunehmen“, rügte Fischer und erinnerte daran, wie demografisch unbedeutend der Kontinent in 50 Jahren sein werde. Angesichts der neuen Weltordnung mit „XXL-Ökonomien“ wie denen von Brasilien oder China könne er nur warnen, die Bedeutung der europäischen Einigung zu unterschätzen. Auch außenpolitisch müssten die Europäer mehr über die Grenzen ihrer Insel der Glückseligkeit hinausschauen: Da sei Russland mit wiedererstarkendem Einfluss auf Osteuropa, die Türkei, eigentlich ein Erfolgsprodukt europäischer Erweiterungspolitik, der man jetzt die Tür vor der Nase zuschlage, der Nahe Osten mit Nordafrika, wo sich Jahrzehnte der Unruhe abzeichnen würden. „Wenn wir hier keine gemeinsame Position vertreten, werden wir die Probleme zu uns holen.“

Deutschland und Frankreich gemeinsam

Und zu alledem noch die Wirtschafts- und Finanzkrise. Warum hat sie ausgerechnet Europa so hartnäckig im Griff? Fischer: „Weil nur die Europäer eine Währungsunion ohne eine politische Union haben.“ Mitten im Einigungsprozess seien sie von der Krise überrascht worden wie von einer Flutwelle beim

Überqueren eines Flusses. „Wir sind in einer Situation, in der wir entweder zurück zur Renationalisierung müssen oder voraus. Der Status quo mit Währungsunion und EZB, aber ohne gemeinsame Finanzpolitik wird nicht funktionieren.“ Diese Entscheidung gehe vor allem Deutschland und Frankreich an, denn Europa funktioniere nur dort, wo sich die beiden Gründungsstaaten einig sind. Deshalb könne man auch die Idee der zwei Eurosysteme vergessen, denn nie und nimmer werde sich Frankreich auf die Seite des „nordeuropäischen Euro“ schlagen. Doch Frankreich wisse derzeit nicht, was es wolle; und Deutschland? Eine einfache Antwort laute: Möglichst wenig bezahlen. „Aber hat Europa jemals funktioniert, ohne dass Deutschland mehr oder weniger die Kosten übernommen hat?“, fragte Fischer. Die Rolle als Zahlmeister war ja nicht zum eigenen Schaden. „Wenn ich mir anschau, welche Bedeutung der europäische Einigungsprozess für uns hat, finde ich die Antwort relativ einfach: Europa ist unser Schicksal“, fasste Fischer zusammen.

Schmerzhafte Eingeständnisse

Der Weg über die Banken- zur Fiskalunion müsse also beschritten werden, will man den Euro behalten. Er, Fischer, könne nicht sagen, wie hoch der Krisen- druck noch wird, um die Widerstände zu brechen. Wenn aber ein Mitgliedstaat wie Zypern für solche Turbulenzen sorgt wie im Frühjahr, was werde die Reaktion im Falle von Italien oder Spanien sein? Die Lösung der Krise befinde sich in einem Dreieck aus einander widersprechenden Interessen: Abbau von Staatsschulden, Strukturreformen und Investi-



Preise für die besten Absolventen des Treasury-Lehrgangs von Schwabe, Ley & Greiner.

tionen in Wachstum. So laborieren die Griechen heute im Wesentlichen an den Altschulden, ohne Aussicht, aus der Rezessionsspirale herauszukommen. Fischer: „Es treibt mich fast in den Irrsinn, dass wir nichts für Wachstum in den Krisenländern tun.“

Ein Altschuldenschnitt werde wohl unvermeidlich, nur gebe es – zumindest bis zur Bundestagswahl – niemand zu. „Selbst im Kanzleramt weiß man es: Es führt kein Weg an der Schuldenvergemeinschaft vorbei“, sagte der Politik-Insider. „Wenn die Wahl vorbei ist, werden Sie neue Töne hören!“



Geburtstagsständchen vor dem Auftritt: Das Publikum gab eine Gesangseinlage.

Deutschland als Vorhut

Alle Beteiligten wissen um die Höhe des Preises für das Projekt Europa, das auch „furchtbar schiefgehen“ könnte. Fischer gab sich dennoch optimistisch: „Dinge werden nur gestaltbar, wenn sie sich verflüssigen, d. h., wenn der Druck so stark wird, dass Gestein gestaltbar wird.“ Er gehe davon aus, dass Deutschland seiner Berufung treu bleibe und seine Interessen kenne. Es gehöre seit jeher zur europäischen Avantgarde. Wenn diese Vorhut die Krise durch mehr Integration, Banken-, Fiskal- und politische Union bewältigen könne, werden andere folgen.



Joschka Fischer

Der ehemalige Links-Sponti, Jahrgang 1948, wurde 1983 in den Deutschen Bundestag gewählt und war Parlamentarischer Geschäftsführer der Grünen. Danach war Fischer hessischer Staatsminister für Umwelt und Energie. 1994 zog er als Fraktionssprecher wieder in den Bundestag ein. Mit der Bildung der ersten rot-grünen Koalition 1998 wurde Fischer zum Außenminister und Vizekanzler berufen. Ein Jahr nach dem Regierungswechsel 2005 legte er alle politischen Ämter zurück. Fischer arbeitet heute unter anderem als politischer Berater für Unternehmen wie BMW und Siemens.



Reaktion auf die Finanzkrise: G20-Gipfel in Pittsburgh.

Ungeliebt und unvermeidlich

Der Startschuss für die Meldepflicht von Derivaten wurde nochmals um einige Monate verschoben. Unternehmen sollten die gewonnene Zeit nutzen, um sich für die aufwändigen Pflichten zu rüsten, die ihnen die neue EU-Verordnung beschert.

Die Autorin:



Julia Lanzinger
ist Senior Beraterin
bei Schwabe, Ley
& Greiner.

Statt September nun Januar: Die European Market Infrastructure Regulation (EMIR) gewährt für die Meldung von Derivaten noch einen kurzen Aufschub. In anderen Bereichen ist EMIR jedoch bereits Fakt: Am 16. August 2012 in Kraft getreten, gelten seit März 2013 die ersten Pflichten; ab September 2013 folgen weitere Herausforderungen.

Auch Unternehmen betroffen

EMIR setzt die Kernanforderungen des G20-Krisengipfels in Pittsburgh 2009 auf europäischer Ebene um: Außerbörslich gehandelte Derivate sollen künftig transparenter und sicherer werden. Die Verordnung schließt nicht nur Banken, sondern auch Unternehmen ein, mit der Folge, dass Unternehmen

erstmalig in direkten Kontakt mit den nationalen Aufsichtsbehörden (BaFin in Deutschland, FMA in Österreich) treten.

Am besten nähert man sich der Verordnung in drei Schritten (siehe Abb. 1). Wie diese im Detail absolviert werden, hängt davon ab, wie viele Derivate ein Unternehmen handelt und zu welchem Zweck.

To-do 1: Ein Fall für Clearing?

Für Unternehmen ist es zunächst einmal wesentlich zu wissen, ob sie als clearingpflichtig („Non Financial Counterparty Plus“: NFC+) oder als nicht clearingpflichtig („Non Financial Counterparty Minus“: NFC-) eingestuft werden. Dies hat Auswirkungen auf alle drei Schritte!

NFC+ oder NFC-? Das hängt davon ab, wie hoch die

Abb. 1 EMIR – eine Annäherung

| Drei Schritte zu EMIR | | |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Clearing: ja/nein? | Meldepflicht = obligat | Risiko-Management à la EMIR |



Alle SLG-Veranstaltungen 2013/14 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

| Seminare Österreich (Wien) | September | Oktober | November | Dezember | Februar | März | April | Mai | Juni |
|---|------------|---------|------------|----------|----------------|-----------------|-------|---------|---------|
| Cash- und Finanz-Management | 10.-11. | | | | | | | | 24.-25. |
| Cash-Management mit SAP | 12. | | | | | | | | 26. |
| Derivate in der Bilanz | | | 12.-13. | | | | | | |
| Derivative Instrumente | | | 19.-20. | | | 18.-19. | | | |
| Liquiditätsplanung und -vorsorge | 17.-18. | | | | | | | 6.-7. | |
| Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP | 19. | | | | | | | 8. | |
| Treasury-Assistenz | 17.-19. | | | | | 11.-13. | | | |
| Treasury-Operations | | | | | | | | 6.-7. | |
| Treasury-Revision | | | 20.-21. | | | | | | |
| Beyond Value-at-Risk | | | 5.-6. | | | 25.-26. | | | |
| Währungs- und Zinsrisiko-Management | | | | 3.-5. | | | | | 3.-5. |
| Währungsrisiko-Management | | | | 3.-4. | | | | | 3.-4. |
| Working-Capital-Management | | | | 3.-4. | | | | 20.-21. | |
| Zinsrisiko-Management | | | | 4.-5. | | | | | 4.-5. |
| Zukunft des Cash-Managements | | | 26. | | | | | | 23. |
| Lehrgänge Österreich (Wien) | | | | | | | | | |
| DerivateExpress | | | 7.-8. | | | | | 20.-21. | |
| 42. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management | M2: 2.-13. | | | | | | | | |
| 43. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management | | | M1: 4.-15. | | M2: 24.2.-7.3. | | | | |
| 44. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management | | | | | | M1: 31.3.-11.4. | | | |
| Treasury-Prüfung | | 11. | | | | 28. | | | |

| Seminare Deutschland (Frankfurt) | September | Oktober | November | Dezember | Februar | März | April | Mai | Juni |
|---|-------------|---------|-------------|----------|-------------|-------------|-------|---------|---------|
| Cash- und Finanz-Management | 24.-25. | | | | | 25.-26. | | | |
| Cash-Management mit SAP | 26. | | | | | 27. | | | |
| Cash-Pooling | | | | | | 11. | | | |
| Derivative Instrumente | | | 26.-27. | | | | 8.-9. | | |
| Liquiditätsplanung und -vorsorge | | | 19.-20. | | | 11.-12. | | | |
| Liquiditätsanalyse und -planung mit SAP | | | 21. | | | 13. | | | |
| Treasury-Assistenz | | | 5.-7. | | | | | 6.-8. | |
| Treasury-Operations | 3.-4. | | | | | | | | |
| Beyond Value-at-Risk | | | | 3.-4. | | | | | |
| Währungs- und Zinsrisiko-Management | | | 12.-14. | | | | | 20.-22. | |
| Währungsrisiko-Management | | | 12.-13. | | | | | 20.-21. | |
| Working-Capital-Management | | | 5.-6. | | | | | 6.-7. | |
| Zinsrisiko-Management | | | 13.-14. | | | | | 21.-22. | |
| Zukunft des Cash-Managements | | | 12. | | | | | | 3. |
| Lehrgänge Deutschland | | | | | | | | | |
| DerivateExpress (Frankfurt) | | | | | | | 8.-9. | | |
| 30. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt) | M2: 16.-27. | | | | | | | | |
| 31. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt) | | | M1: 18.-29. | | M2: 17.-28. | | | | |
| 32. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt) | | | | | | M1: 17.-28. | | | |
| Treasury-Prüfung (Frankfurt) | | | 8. | | | 21. | | | |
| TreasuryExpress (Spitzingsee) | | | | 9.-13. | | | | | 23.-27. |
| Symposien und Fachkonferenzen | | | | | | | | | |
| 26. Finanzsymposium (Mannheim) | | | | | | | | 14.-16. | |
| The Future of Cash Management (Frankfurt) | | | 26. | | | | | | |

WebAcademy Inhalte unter www.slg-academy.com

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.

Bitte faxen an +43 (0)1 585 48 30-15

_____ Firma _____

_____ Straße _____ Name _____

_____ PLZ, Ort _____ Funktion _____

_____ Telefon, Fax _____ E-Mail _____

Nominalvolumina der laufenden Derivate sind, und zwar der gesamten Unternehmensgruppe. Wenn das Volumen auch nur einer Derivateklasse eine bestimmte Schwelle überschreitet, ist das Unternehmen „ein Fall für Clearing“ (s. Abb. 2: „Unternehmen in der Pflicht“). Relevant sind dabei nur jene Derivate, die nicht zur Absicherung des Grundgeschäftes dienen – sehr wohl aber auch interne Derivate, und diese gleich doppelt! Wird eine der Clearingschwellen im Durchschnitt mehr als 30 Tage lang überschritten, gilt das Unternehmen als NFC+.

Liegt Ihr Unternehmen unter den Clearingschwellen – wie übrigens die allermeisten Unternehmen –, können Sie direkt bei „To-do 2“ weiterlesen. Liegen Sie über (oder knapp unter) den Clearingschwellen, gibt es zusätzlich Arbeit im Treasury: Benachrichtigung der nationalen Aufsichtsbehörde, tägliche Bewertung und Meldung der Marktwerte, verschärfte Vorgaben zur Risikominderung. All das kommt zur eigentlichen Clearingpflicht dazu.

To-do 2: Derivate, bitte melden!

Ob clearingpflichtig oder nicht: Künftig muss jedes Derivat an ein zentrales Melderegister gemeldet werden. Dies betrifft auch interne Derivate! Der Start der Meldepflicht, jüngst von September auf Januar 2014 verschoben, hängt mit der Zertifizierung des ersten Transaktionsregisters zusammen, die im September erwartet wird. 90 Tage später müssen alle Derivate gemeldet werden. Die stufenweise Einführung der Meldepflicht der jeweiligen Derivateklassen entfällt somit. Allein um technisch in der Lage zu sein, bereits in wenigen Monaten die Meldepflicht zu erfüllen, gibt es einiges zu tun: Die Systeme müssen für die Derivateverwaltung aufgerüstet werden und eine entsprechende Dateneingabe vorsehen (pro Meldung sind bis zu 70 Felder auszufüllen). Daneben müssen die Unternehmen ihre Systeme an das Transaktionsregister anbinden, einen LEI (Legal Entity Identifier) für jede Konzerngesellschaft beantragen und die Stammdaten mit den Kontrahenten abstimmen. Das bindet Ressourcen und kostet Geld.

Abb. 2 EMIR – Unternehmen in der Pflicht

Wie Unternehmen von EMIR betroffen sind: von der Feststellung der Clearingpflicht bis hin zum Risiko-Management.

| EMIR-Anforderungen | | Finanzielle Kontrahenten | Unternehmen mit Clearingpflicht | Unternehmen ohne Clearingpflicht |
|------------------------------------|---|--|---|---|
| Clearing: ja/nein? | | Clearingpflicht für alle Derivate, die bei einer zentralen Gegenpartei gecleart werden können. | Sofern der Nennwert der Derivate, die nicht zum Hedging dienen, folgende Schwellenwerte übersteigt: <ul style="list-style-type: none"> ▶ je EUR 1 Mrd. Kredit- und Aktienderivate ▶ je EUR 3 Mrd. Zins-, Devisen-, Waren- und sonstige Derivate Wird ein Schwellenwert überschritten, gilt die Clearingpflicht für alle Derivateklassen. | Clearingbefreiung bis zu den definierten Schwellenwerten pro Derivateklasse. |
| Meldepflicht = obligat | | Meldepflicht aller (auch interner) Derivate an ein Transaktionsregister. Voraussichtlicher Beginn der Meldepflicht: ab 1. Januar 2014. | | |
| Risiko-Management à la EMIR | Fristgerechte Bestätigung (ggf. elektronisch) seit 15.03.2013 | CDS, Zinsderivate | CDS, Zinsderivate | CDS, Zinsderivate |
| | | bis 28. Februar 2014 2 Arbeitstage ab 28. Februar 2014 1 Arbeitstag | bis 28. Februar 2014 2 Arbeitstage ab 28. Februar 2014 1 Arbeitstag | bis 31. August 2013 5 Arbeitstage ab 31. August 2014 3 Arbeitstage ab 31. August 2014 2 Arbeitstage |
| | | Sonstige Derivate | Sonstige Derivate | Sonstige Derivate |
| | | bis 31. August 2013 3 Arbeitstage ab 31. August 2014 2 Arbeitstage | bis 31. August 2013 3 Arbeitstage ab 31. August 2013 2 Arbeitstage ab 31. August 2014 1 Arbeitstag | bis 31. August 2013 7 Arbeitstage ab 31. August 2013 4 Arbeitstage ab 31. August 2014 2 Arbeitstage |
| | Portfolioabgleich ab 15.09.2013 | ≥ 500 laufende Derivate mit einem Kontrahenten täglich > 50 laufende Derivate mit einem Kontrahenten wöchentlich ≤ 50 laufende Derivate mit einem Kontrahenten vierteljährlich | ≥ 500 laufende Derivate mit einem Kontrahenten täglich > 50 laufende Derivate mit einem Kontrahenten wöchentlich ≤ 50 laufende Derivate mit einem Kontrahenten vierteljährlich | > 100 laufende Derivate mit einem Kontrahenten vierteljährlich ≤ 100 laufende Derivate mit einem Kontrahenten jährlich |
| | Portfolio-komprimierung ab 15.09.2013 | ≥ 500 laufende Derivate mit einem Kontrahenten 2 x jährliche Kompression (Auflösung nicht mehr benötigter Positionen) | | |
| | Streitbeilegung ab 15.09.2013 | Bilaterale Vereinbarung eines Verfahrens bei Unstimmigkeiten zwischen den Kontrahenten | | |
| | Marktbewertung seit 15.03.2013 | Tägliche Berechnung der Marktwerte und Meldung an das Transaktionsregister | | Keine Pflicht |
| Austausch von Sicherheiten ab 2015 | Besicherungspflicht, Risikomanagementverfahren zum präzisen und getrennten Austausch von Marginzahlungen, Standard steht noch aus | | Keine Besicherungspflicht | |

To-Do 3: Risiken mindern – „neue“ Techniken

Alle Derivate, die nicht geleast werden – egal, aus welchem Grund –, unterliegen künftig sogenannten Risikominderungstechniken: Die Kontrahenten müssen einander Kontrakte fristgerecht bestätigen (Details zu den Fristen s. Abb. 2), ihre Portfolios regelmäßig abgleichen, ab 500 Derivaten pro Kontrahent das Portfolio komprimieren und Streitbelegungsverfahren festlegen. Bilaterale Vereinbarungen begleiten diese Vorkehrungen. NFC+ müssen zudem täglich den Marktwert berechnen und Sicherheiten austauschen.

Deutsche Unternehmen mit mehr als 100 Derivaten oder einem Nominalvolumen von mehr als EUR 100 Mio. pro Jahr müssen jährlich dem Wirtschaftsprüfer ein Mandat zur Überprüfung erteilen. In Österreich erfolgt die Prüfung direkt durch die nationale Aufsichtsbehörde FMA.

Auch wenn heute noch einige Feinheiten der EMIR offen sind, gilt es, sich auf die bereits festgelegten Änderungen vorzubereiten und die Systeme und Prozesse entsprechend anzupassen.



Die Autorin bei einem Round-table-Vortrag zu EMIR im vergangenen Mai.

Fragen zu EMIR?

Wir unterstützen Sie gerne, die Vorschriften zu EMIR in Ihrem Unternehmen umzusetzen: Wir analysieren Ihr Derivateportfolio, leiten die erforderlichen Maßnahmen ab und zeigen Ihnen, welche Dienstleister für Sie in Frage kommen. Auch unser bewährtes Treasury-Reporting-Tool TIP Treasury Information Platform ist „EMIR-fit“, von der webbasierten Erfassung von Derivaten bis zur Datenerstellung für das Transaktionsregister.

info@slg.co.at



Helmut Springer, Vice President, Client Services, EMEA, Reval

„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

Knowhow **Ausfallwahrscheinlichkeiten aus CDS – einfach oder genau**

Klassische Ratings liefern oft nur verzögert Informationen – als Bonitäts-Frühwarnsystem können Risikoprämien für Credit Default Swaps dienen.

Die Risikoprämien von CDS spiegeln wider, welchen Preis die Marktteilnehmer für das Ausfallrisiko zu zahlen bereit sind. Der Preis wird mit einer jährlichen Risikoprämie (Credit Spread) in Basispunkten abgebildet. Eine erste einfache Schätzung der Ausfallwahrscheinlichkeit („Probability of Default“, PD) gibt die Formel:

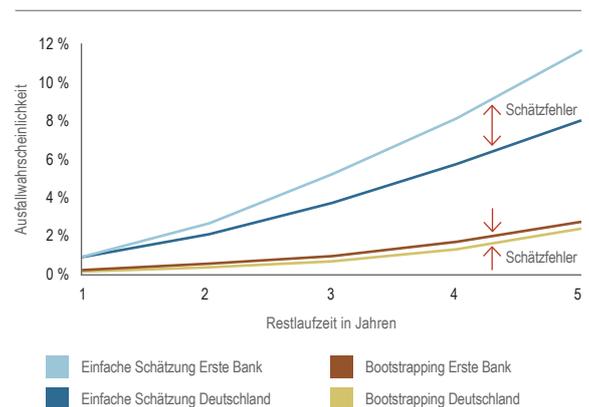
$$PD = 1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{\text{Credit Spread}/100}{1 - \text{Recovery Rate}}\right)^{\text{Laufzeit}}}$$

Diese erzielt aber nur unter den Bedingungen einer flachen CDS-Kurve und eines geringen CDS-Niveaus zufriedenstellende Ergebnisse, weil sie nur einen Zeitpunkt auf der Spread-Kurve berücksichtigt. Die genauere, aber auch komplexere „Bootstrapping“-Methode bildet die tatsächliche Marktmeinung ab: Sie berücksichtigt die gesamte Kurve: Eine 5-jährige PD ist von den PDs der Jahre 1 bis 4 abhängig.

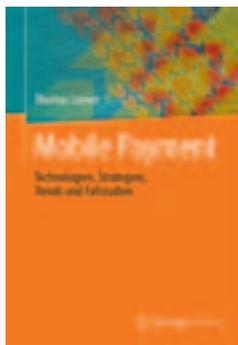
Zwei Schätzmethoden, zwei Ergebnisse

Die einfache Schätzmethode funktioniert gut bei flacher

CDS-Kurve auf niedrigem Niveau, wie bei den CDS für die Bundesrepublik Deutschland: Das Ergebnis (hellgelb) liegt nahe der tatsächlichen Marktmeinung via Bootstrapping (dunkelgelb). Bei einem Schuldner mit geringerer Bonität wie der Erste Bank weicht die einfache Schätzung (hellblau) deutlich von der Marktmeinung (dunkelblau) ab.



Sachbuch **Thomas Lerner: Mobile Payment. Technologien, Strategien, Trends und Fallstudien. Springer Fachmedien, 2013.**



Wussten Sie, dass afrikanische Unternehmen weltweit führend im mobilen Zahlungsverkehr sind und diese über mobile Geldplattformen pro Monat mehr Transaktionen abwickeln als etwa der Weltmarktführer PayPal? Wo Infrastruktur für Handel und Information fehlt, springt die Mobiltelefonie ein und sorgt für Wirtschaftswachstum. Beispiel M-Pesa: Der kenianische handybasierte Finanzdienst erreichte innerhalb weniger Jahre 70 % der

erwachsenen Bevölkerung des afrikanischen Landes. Unternehmen mit großer Marktmacht wie Google, Visa oder PayPal treten mit eigenen Services auf den Markt. In Deutschland arbeitet Yapital, eine Tochter des Otto-Konzerns, eng mit den Regulierungsbehörden zusammen; das Unternehmen strebt eine Bankenlizenz an. Das kompakte Buch beschreibt die Voraussetzungen für erfolgreiche mobile Zahlungsangebote und diverse technische Lösungen. Mögliche Formen des Zusammenspiels der Akteure – Banken, Telekommunikation, Kreditkartenanbieter, Händler, Endgerätehersteller – werden vorgestellt sowie die unbedingte Notwendigkeit des Kundennutzens.

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, Margaretstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@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:** Bernhard Kastner, Julia Lanzinger, Thomas Schörner, Cornelia Wenny, Philipp Wiesberger **Produktion und Anzeigenverwaltung:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Gesa Weitzenböck, Tel.: +43-1-585 9000-21, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: gesa.weitzenboeck@industriemagazin.at **Artredaktion:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Wille Güthlin) Layout: INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH **Lektorat:** Mag. Michaela Schwarz **Druck:** Die Stadtdruckerei, Eduardgasse 6-8, 1180 Wien, Österreich **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/Publikationen.



SCHWABE, LEY & GREINER

SLG-Bankenmonitor

—

Ihre Banken im Fokus

Das Kontrahentenrisiko laufend beobachten, marktnah und aktuell: Behalten Sie die Bonität Ihrer Banken im Blick. Der SLG-Bankenmonitor liefert Ausfallwahrscheinlichkeiten und implizite Ratings aus CDS-Spreads – ergänzend zu den offiziellen Ratings. Damit Sie jederzeit wissen, was der Markt weiß.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Beratung“ oder direkt auf www.slg.co.at/Bankenmonitor



1. Februar 2014
Höchste Zeit, mit der
Umstellung zu beginnen!

Mittelstandsbank

SEPA ist gelb.

Weil SEPA mit der Commerzbank mehr bringt.

Nutzen Sie jetzt die Lösungskompetenz der Commerzbank und unsere vielfältigen Praxis-Erfahrungen aus erfolgreichen Umsetzungsprojekten für Ihre SEPA-Umstellung. Sprechen Sie jetzt Ihren Firmenkundenbetreuer oder Spezialisten der Commerzbank an. www.commerzbank.de/sepa



COMMERZBANK 
Die Bank an Ihrer Seite