Schwabe, Ley & Greiner

TreasuryLog

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

Cash-Management

S. 10 **Welt ohne Geld**
Virtueller Zahlungsverkehr von morgen

S. 16 **XML-Format weltweit nutzen**
Elektronische Überweisungen in SAP

S. 20 **Working-Capital-Management**
Überlegungen zum aktuellen Zinsniveau

2014

Retouren an Schwabe, Ley & Greiner, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,–/CHF 11,–
Erscheinungsdatum 5. März 2014, 23. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

Computer
Erfinder: Konrad Zuse
Deutschland, 1941

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

LBBW

Liebe Leserinnen und Leser!

Der Blick zurück auf unsere Veranstaltung „The Future of Cash Management“ ist eigentlich ein Blick in die Zukunft. Das beweisen einige Beiträge in diesem Heft. Zum Teil liegt diese Zukunft recht nahe wie bei SEPA, zum Teil für viele noch in etwas weiterer Ferne, wenn wir an Themen wie „eRFP“, „Payment Factory“ denken oder an eine „Welt ohne Geld“. Aber für uns alle gilt, dass wir bei diesen Themen am Ball bleiben müssen. Merken Sie sich daher schon einmal den 24. November 2014 für die nächste „Future of Cash Management“ vor.

Schöne neue Welt

Zahlen ohne Geld und Karte, Tochtergesellschaften ohne Bankkonten, virtuelle Konten zur Identifizierung Ihrer Kundeneinzahlungen, zentrale Anbindung aller Konten konzernweit, Payment Factories und wirkliches Straight-Through-Processing im Zahlungsverkehr, automatisches Einlesen und Kontrollieren der Bankgebühren, zentrale Verwaltung sämtlicher Berechtigungen – all dies ist heute schon möglich und wird täglich möglicher, wird bald für viele Standard sein. In einer schönen neuen Cash-Management-Welt wird aber nur leben, wer alle diese Instrumente beherrscht und rechtzeitig evaluiert, welche sich davon für ihn und das Geschäftsmodell seines Unternehmens tatsächlich eignen und bezahlt machen. Wir haben daher ein Tool und eine Methodik entwickelt, um Ihnen bei dieser Evaluierung schnell und effizient zu helfen. Für die Entwicklungsschritte Richtung Payment Factory haben wir alleine acht mögliche Ausprägungen definiert. Welche Stufe ist die richtige für Sie?

Labyrinth der Komplexität

Die schöne neue Welt ist eine Welt voller Möglichkeiten, eine Welt der Vielfalt. Die Kehrseite der Vielfalt ist die Komplexität, ein Labyrinth an möglichen Wegen, von denen aber nur ein einziger zum richtigen Ziel führt. Die Zeit der einfachen Entscheidungen ist heute vorbei. Kontoauszug auf Papier oder elektronisch, Pooling ja oder nein? Das war einfach. Heute stehen Sie vor einer Palette von Möglichkeiten. Ohne methodische Evaluierung kein vernünftiges Konzept, ohne Konzept keine Optimierung! Wir wollen Ihnen auch dieses Jahr wieder helfen, „den Weg nach draußen“ zu finden, und wünschen Ihnen viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe

Inhalt

4 Weichen stellen für die Zukunft
Wie die Deutsche Bahn nach der technischen SEPA-Umstellung den Zahlungsverkehr zentralisieren und vereinheitlichen möchte.

6 Agieren wie eine Bank
Der Medizinkonzern B. Braun Melsungen wickelt interne und externe Zahlungen zentral über seine In-house-Bank samt Payment Factory ab.

10 Welt ohne Geld. Virtueller Zahlungsverkehr von morgen
Die Zukunft des Bezahlens ist mobil und online. Wer von diesem Trend profitiert und wer ihn verpassen könnte.

14 Standards im Cash-Management setzen
Die zweite Auflage von „The Future of Cash Management“ bot wieder ein abwechslungsreiches Programm.

16 Elektronische Überweisungen in SAP: XML-Format weltweit nutzen
Mit der SEPA-Umstellung auch außerhalb des Zahlungsraumes einheitliche Zahlungsträgerformate einführen: SLG hilft Ihnen, dies in Ihrem SAP-System vorzunehmen.

20 Working-Capital-Management: Überlegungen zum aktuellen Zinsniveau
Durch das anhaltend niedrige Zinsniveau bleibt die Working-Capital-Finanzierung weiterhin günstig. Typische Vertriebsinstrumente wie Skonto oder Bankeinzugsrabatt sind jedoch so teuer wie nie zuvor.

22 Erfüllen wir das „Soll“?
Treasury Summit 2013: Zwölf Top-Unternehmen unterzogen sich dem Vergleich mit Best Practices und Industrie-Benchmarks, darunter auch Kontrollfragen.

24 Zugriffsrechte auf Bankkonten zentral kontrollieren
Wie die Fluggesellschaft Swiss die Kommunikation über Bankkontenzugriffsrechte vereinfachte.

26 Tipps, News, Impressum
Wechselkursschwankungen als Parameter zur Risikoermittlung, Rating und Finanzierung für den Mittelstand.

Deutsche Bahn: SEPA-ready zu sein, bringt noch keine Verbesserungen.

Weichen stellen für die Zukunft

SEPA ist auch nach der technischen Umstellung nicht Geschichte, möchte man die Vorteile des Zahlungsraums für das eigene Unternehmen nutzen. Gedanken zu Zentralisierung und Vereinheitlichung im Zahlungsverkehr von der Deutschen Bahn – und den Hindernissen auf dem Weg dorthin.

Der Autor:

Werner Strecker ist Leiter Zahlungssysteme und Electronic Banking bei der Deutschen Bahn AG. Er referierte bei der SLG-Veranstaltung „The Future of Cash-Management" im November 2013 in einem gemeinsamen Workshop mit der Deutschen Bank über Zahlungsverkehr-Maßnahmen im Logistikkonzern.

Der Name lässt nicht darauf schließen: Die Deutsche Bahn ist in über 130 Ländern aktiv, unterhält Cash-Pools in mehr als zwei Dutzend Währungen und Bankkonten in vergleichsweise hoher Anzahl. Mit dieser Komplexität scheint der Logistikkonzern prädestiniert, von den vielzitierten Kosten- und Effizienzvorteilen des einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraumes zu profitieren. Schon seit 2008 ist die Deutsche Bahn dabei, sich auf SEPA vorzubereiten. Doch eines wurde uns schnell klar: „SEPA-Readiness" allein bringt noch nicht die vielbeschworenen Verbesserungen. Erst wenn wir die Strukturen in unserem Zahlungsverkehr bereinigt haben, die wir im Zuge der Umstellung kritisch zu hinterfragen begannen, sind wir auch mit unserem Cash-Management „auf Schiene"!
Das heißt, sobald die 1:1-Migration mit Februar bzw. August geschafft ist, kann an der Kür gearbeitet werden – „SEPA 2.0" lautet das Stichwort. Das Potenzial von SEPA kann nur ein Unternehmen heben, das bereit ist, etablierte Prozesse und Strukturen im Zahlungsverkehr konsequent umzukrempeln.

Einheitliches Format: Pustekuchen!

Wie bei vielen Unternehmen vergleichbarer Größe und Internationalität plagt auch die Deutsche Bahn ein Wildwuchs an unterschiedlichen Zahlungsverkehrsformaten, der nicht zuletzt durch Unternehmenszukäufe in den letzten Jahren noch undurchsichtiger wurde. Zwar bringt das XML-Format als gemeinsamer Rahmen im SEPA-Raum eine Harmonisierung im „großen Ganzen". Länder- und sogar bankspezifische Ausprägungen in den Details erschweren einem dabei jedoch nach wie vor das Leben.
Die Common-Global-Implementation-Initiative (CGI) verspricht hier Abhilfe, indem sie auf Basis von ISO 20022 einen Satz an Zahlungsverkehrsnachrichten entwickelt, der weltweit von allen Transaktions-

© SLG

Werner Strecker trug bei der SLG-Veranstaltung „The Future of Cash-Management“ in Frankfurt vor.

banken akzeptiert werden soll. Institute wie die Deutsche Bank, die uns neben anderen bei der SEPA-Einführung mit Rat und Tat sehr geholfen hat, und eine Vielzahl anderer Interessengruppen treiben CGI aktiv voran. Wenngleich der Ansatz zweifelsohne gut und richtig ist, muss man dennoch realistisch bleiben: Solange es vereinzelten Nationalbanken oder anderen Aufsichtsbehörden gefällt, sich etwa Steuerzahlungen mittels landesspezifischer Codes kennzeichnen zu lassen, bleibt auch unter CGI ein tatsächlich einheitliches Zahlungsverkehrsformat nur ein Wunschtraum.

„Flurbereinigung“ oder Abschied von liebgewonnenen Freunden

Neben den Zahlungsverkehrsformaten beschäftigen wir uns mit dem Thema Zentralisierung im Cash-Management und Zahlungsverkehr. Es gilt, bestehende Bankbeziehungen zu hinterfragen, die Anzahl der Bankkonten zu reduzieren, Systeme zu vereinheitlichen und mit dem Wirrwarr an Kanälen in der Bankenkommunikation so gut es geht aufzuräumen. Doch auch in diesem Punkt gilt es, realistisch zu bleiben: EBICS ist in Deutschland und vielleicht Frankreich nutzbar, und abgesehen von bilateralen Verbindungen bliebe nur SWIFT als internationale und multibankenfähige Alternative. Also ist auch die Bankenkommunikation eine Herausforderung, die nicht mal eben „im Vorbeigehen“ zu lösen ist.

PSD 2: Ungemach für die Payment Factory?

Mit Argusaugen beobachten wir derzeit die Aktivitäten der EU-Kommission, die bereits am Nachfolger der „Payment Services Directive (PSD)“ aus dem Jahre 2007 bastelt. Im aktuellen Richtlinienentwurf der „PSD 2“ sind „Payments on behalf“ – also Zahlungen, die von zentraler Stelle im Namen von Tochtergesellschaften ausgeführt werden – nicht dezidiert vom Anwendungsbereich der Richtlinie ausgenommen. Werden künftig also die Muttergesellschaft oder das Shared Service Center, das Zahlungen „on behalf“ ausführt, zum „Payment Service Provider“ mutieren und müssen sie mit Besuch von der BaFin rechnen? Wäre dies der Fall, würden die damit zusammenhängenden aufsichtsrechtlichen Auflagen wohl die Pläne vieler Unternehmen im Keim ersticken, eine Payment Factory zu implementieren.
Offenbar gibt es hier noch Interpretationsspielraum, den die EU-Kommission bei der Formulierung der Richtlinie bereinigen sollte. Noch ist die PSD 2 ja nicht verabschiedet. Zumindest sollten den Unternehmen bei der effizienteren Abwicklung ihres Zahlungsverkehrs keine zusätzlichen Hürden in den Weg gestellt werden.

SecuRe Pay: Sperriger Name, viel Aufwand?

Im Fahrwasser von SEPA werden weitere Regulierungen folgen, die für die Unternehmen veritable Herausforderungen und Zusatzaufwand bedeuten könnten: So hat die EZB im vergangenen Jahr Empfehlungen für die Abwicklung von Internetzahlungen ausgesprochen. Diese vom Europäischen Forum zur Sicherheit von Massenzahlungen (kurz „SecuRe Pay“) erarbeiteten Vorschläge sehen vor, dass ab Februar 2015 Nutzername und Passwort nicht mehr ausreichen sollen, um Bezahltransaktionen online zu tätigen. Für Unternehmen wie die Deutsche Bahn, die einen erheblichen Teil ihrer Zahlungen über das Internet erhält, würden zusätzliche verpflichtende Sicherheitsmaßnahmen einen erheblichen Mehraufwand bedeuten.

© Deutsche Bahn

Weltweit am Zug

Der Deutsche-Bahn-Konzern ist ein internationaler Anbieter von Mobilitäts- und Logistikdienstleistungen und agiert weltweit in über 130 Ländern mit rund 300.000 Mitarbeitern, davon rund 194.000 in Deutschland. Kern des Unternehmens ist das Eisenbahngeschäft in Deutschland mit nahezu 5,4 Mio. Kunden täglich und über 670.000 Tonnen beförderter Güter. Insgesamt wickelt die DB auf einem rd. 33.500 Kilometer langen Streckennetz täglich über 30.000 Zugfahrten ab.
Im Bereich Transport und Logistik werden im europäischen Netzwerk pro Jahr rund 400 Mio. Tonnen Güter auf der Schiene und über 95 Mio. Sendungen auf der Straße transportiert. In den weltweiten Netzwerken werden rund 1,1 Mio. Tonnen Luftfracht und über 1,9 Mio. TEU Seefracht abgewickelt. 2012 betrug der Umsatz des DB-Konzerns rund EUR 39,3 Mrd.

Agieren wie eine Bank

Der Medizinkonzern B. Braun Melsungen wickelt neben dem konzerninternen Zahlungsverkehr mittlerweile auch externe Zahlungen zentral über seine In-house-Bank samt Payment Factory ab.

Bedingt durch die Mühen der SEPA-Umstellung, haben viele Unternehmen strategische Überlegungen zur Verbesserung ihres Zahlungsverkehrs in den vergangenen Monaten auf die lange Bank geschoben. Andrej Ankerst, Head of Cash-Management Germany der BNP Paribas, rechnete bei der SLG-Veranstaltung „The Future of Cash-Management" damit, dass sich dies bald ändern werde und immer mehr Unternehmen beginnen werden, die Vorteile von standardisierten Prozessen und einheitlichen Systemen im Zahlungsverkehr für sich zu nutzen. Ankerst: „In der Regel ist der Break-even eines derartigen Projektes binnen zwei Jahren erreicht. Die Einsparungen ergeben sich dabei vor allem aus der Prozessautomatisierung und nur zu einem geringen Teil aus günstigeren Bankgebühren."

Finanzdienstleistungen auf Banken-Niveau selbst erbringen

Dass der Fokus derartiger Projekte vor allem auf schlankeren und transparenten Prozessen liegt, bestätigte auch Rainer Stirn vom hessischen Pharma- und Medizinbedarfskonzern B. Braun Melsungen AG. Ausgangspunkt war bei B. Braun im Jahr 2001 Handlungsbedarf in der IT-Landschaft. Das alte SAP-System samt selbstentwickelter Netting-Systematik musste abgelöst werden. Etwa zeitgleich brachte SAP das neue Modul „In-House Cash" auf den Markt, das die Abwicklung des internen und externen Zahlungsverkehrs von zentraler Stelle aus ermöglicht.
Die Funktionen des neuen Moduls, wie beispielsweise der Versand von Kontoauszügen an die Tochtergesellschaften, kamen den In-house-Ambitionen entgegen. Somit stand die Stoßrichtung fest. Rainer Stirn: „Wenn wir Finanzdienstleistungen für den Konzern erbringen, dann am besten so ähnlich wie die Banken."
Zunächst wurden 2002 der konzerninterne Zahlungsverkehr sowie das Cash-Pooling in Deutschland auf der neuen Plattform abgebildet. 2003 folgte mit dem Rollout ins restliche Europa die nächste Etappe – „In-House Cash"-Center Nummer eins (IHC1) wurde etabliert.

Rainer Stirn, Gruppenleiter Treasury/Cash-Management bei B. Braun, berichtete im Rahmen der Veranstaltung „The Future of Cash-Management" über den Aufbau der In-house-Bank bei B. Braun, den Projektablauf sowie die Vorzüge der Lösung.

Über die Kontinente hinweg

Bereits ein Jahr darauf wurde das zweite SAP „In-House Cash"-Center für die Region Asien-Pazifik in Singapur eingerichtet, um näher an den dortigen lokalen Märkten agieren zu können. Darüber hinaus wurden die USA ins europäische System integriert, wobei sich die Sorgen, die unterschiedlichen Zeitzonen könnten in der Folge zu Problemen führen, als unbegründet erwiesen.
Rainer Stirn über die Wechselbeziehungen der beiden Systeme: „Wenn zum Beispiel eine australische an eine amerikanische Tochtergesellschaft zahlt, reicht erstere die Zahlung elektronisch an das IHC2 ein. IHC2 verrechnet mit IHC1, wo der Betrag dem Konto der Amerikaner gutgeschrieben wird – auch in Fremdwährung." Die Amerikaner erhalten in der Folge einen elektronischen Kontoauszug und verarbeiten auf dieser Basis die offenen Posten. Als Format für diesen Kontoauszug nutzt B. Braun das SAP-eigene FINSTA-Format.

SEPA als Inkubator für die nächste Ausbaustufe

SEPA-Musterschüler Finnland trug im Jahr 2012 das seinige dazu bei, dass die Funktionen der In-house-Bank von B. Braun um einen zusätzlichen Aspekt erweitert wurden. Da im hohen Norden bereits frühzeitig vom bisherigen nationalen Zahlungsformat Abschied genommen wurde, lag es auf der Hand, Finnland als

SCHWABE, LEY & GREINER

Cash-Management

—

Optimieren Sie Ihre Zahlungsströme

Zahlungsverkehr zentralisieren, Kosten senken, Durchblick gewinnen: Wir zeigen Ihnen, wie Sie Zahlungsströme bündeln und Ihre Kontenlandschaft effizient strukturieren. Wir begleiten Sie auch bei der Auswahl geeigneter Systeme. Mit dem Knowhow aus hunderten Projekten.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Cash-Management“: www.slg.co.at/CM

Pilotland für das zentrale Zahlen von externen Rechnungen zu nutzen.
Seit Anfang 2013 schreitet der Rollout im übrigen Europa voran; mittlerweile sind die meisten Gesellschaften angeschlossen. Das Treasury von B. Braun schätzt dabei besonders die höhere Transparenz und Kontrolle. Stirn: „Vor allem bei Zahlungsausgängen an Dritte ist mittels weniger Mausklicks feststellbar, wer was wohin zahlt."
Den Gesamtfunktionsumfang der In-house-Bank samt Payment Factory beschrieb der Cash-Management-Leiter so: „Neben dem konzerninternen Zahlungsverkehr wickeln wir heute auch externe Zahlungen an Dritte mittels ‚payments on behalf' ab. Cash-Pooling-Positionen werden automatisch auf In-house-Bankkonten gebucht. Darüber hinaus erfolgt die Working-Capital-Finanzierung der Tochtergesellschaften über die In-house-Bank, und interne Hedging-Geschäfte werden automatisch – aus dem ‚SAP Transaction Manager' heraus – belastet oder gutgeschrieben. Daraus resultiert, dass wir je nach Bedarf auch Konten in verschiedenen Währungen für die Tochtergesellschaften führen."

Geordnete Systemlandschaft als großes Plus

Ein großer Vorteil bei der Umsetzung des Projektes bestand bei dem Medizin-Unternehmen in der hochgradig harmonisierten ERP-Landschaft, in der rund 90 % der Konzerngesellschaften ein einheitliches SAP-System nutzen. Ein Vorzug dabei ist das eigene Financial-Supply-Chain-Management-System, auf dem sowohl die In-house-Bank läuft als auch die Hedging-Geschäfte abgebildet werden. Die zentrale Stammdatenverwaltung in einem eigenen System ist ein weiterer großer Vorzug: Von diesem aus werden die homogenen kreditorischen und debitorischen Stammdaten auf die restlichen Produktivsysteme verteilt. Stirn auf die Frage, welche zentrale Electronic-Banking-Lösung er einsetze: „Schnödes Multicash mit EBICS."

Definierte Spielregeln als Eintrittskarte

Da es die Konzerngesellschaften de facto mit einer internen Bank zu tun haben, galt es, im Hinblick auf Verträge und Konditionen einiges zu regeln: „Voraussetzungen zur Nutzung der In-house-Bank sind sowohl ein Kontovertrag für die Eröffnung des IHB-Kontos als auch eine Vollmachtsvereinbarung, nicht unähnlich der eines Finanzinstitutes. Darüber hinaus haben wir eine Preisliste für unsere Services definiert und ein Kreditlimit für jede Konzerngesellschaft", so Stirn.

Überschaubare Problemfelder

Die Schwierigkeiten bei der Implementierung der Payment Factory hielten sich in Grenzen: Da die Informationen zum abweichenden Auftraggeber bei „On behalf"-Zahlungen nicht von allen Banken einheitlich am Kontoauszug ausgegeben wurden, musste ein zusätzlicher Vermerk im Verwendungszweck vorgesehen werden, wo er kostbaren Platz von den knapp bemessenen 140 Stellen „abzwackt".

Die Aviserstellung zu zentralisieren, hätte umfangreicher Prozessänderungen bedurft und somit einiges an Aufwand bedeutet; daher erfolgt diese nach wie vor lokal. Zahlungen an denselben Empfänger durch unterschiedliche Tochtergesellschaften werden deshalb noch nicht in einer Zahlung zusammengefasst.
Die rechtlichen Risiken, wie sie in einigen Ländern für „On behalf"-Zahlungen bestehen, stufte B. Braun als vertretbar ein. In Polen beispielsweise war jedoch eine Sondervereinbarung nötig: Hier wurde die Zentrale offiziell durch die Tochtergesellschaft beauftragt, in ihrem Namen zu zahlen.

„Next Stop: Collection Factory"

Als nächster Schritt sollen nun auch Einzüge „on behalf" vorgenommen werden. Die Realisierung der Collection Factory ist derzeit noch nicht möglich, weil das Buchhaltungssystem einen niedrigeren Release-Stand als das Cash-Management-System aufweist.
Die Bankeinzüge selbst – vor allem relevant in Deutschland, Österreich und in geringerem Umfang auch in den Niederlanden – werden jedoch bereits von Konten in Deutschland aus durchgeführt. Dabei kann einheitlich das SEPA-DK-Format verwendet werden. Außerdem stehen noch Personalzahlungen auf der Agenda sowie Inlandszahlungen in anderen Währungen als dem Euro. So sollen beispielsweise britische Pfund, die derzeit noch von eigenen Konten der Landesgesellschaften aus gezahlt werden, künftig auch „on behalf" über die Payment Factory abgewickelt werden.

Die B. Braun Melsungen AG versorgt den Gesundheitsmarkt weltweit mit Produkten für Anästhesie, Intensivmedizin, Kardiologie, extrakorporale Blutbehandlung oder Chirurgie sowie mit Dienstleistungen für Kliniken, niedergelassene Ärzte und den Homecare-Bereich.
Mit innovativen Produkten und Dienstleistungen trägt das Unternehmen weltweit dazu bei, die Arbeitsabläufe in Kliniken und Praxen zu optimieren und die Sicherheit zu verbessern, sowohl für Patienten als auch für Ärzte oder Pflegepersonal.
B. Braun erwirtschaftet mit rund 50.000 Mitarbeitern in 60 Ländern einen Umsatz von rund fünf Mrd. Euro.

© B. Braun Melsungen

Fertigung von Dialysemaschinen der B. Braun Melsungen AG.

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Derivative Instrumente

Termine 2014:

18. bis 19. März
Wien

7. bis 8. Oktober
Wien

25. bis 26. November
Frankfurt

Inhalt:

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

Themen:

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

Zielgruppe:

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

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

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

© SLG

Diskussionsrunde: Moderator Alexander Fleischmann (2. von links) mit den Zahlungsexperten Thomas Pietsch (Yapital Financial AG), Markus Rupprecht (Traxpay AG) und André M. Bajorat (amb Consult).

Welt ohne Geld? Virtueller Zahlungsverkehr von morgen.

Wie könnte die Zukunft des Bezahlens aussehen? Auf jeden Fall mobil und online. Wer von diesem Trend profitiert und wer ihn verpassen könnte.

Sogenannte „FinTechs“ sind in aller Munde: Junge, hochinnovative Unternehmen, häufig geführt von ehemaligen Bankern, die ihren ehemaligen Arbeitgebern in vielen Geschäftsbereichen immer stärkere Konkurrenz machen. Ob Finanzierung mittels Crowdfunding, Währungstauschgeschäfte über das Internet oder eben Online-Zahlungsverkehr oder Bezahlen per Mobiltelefon: Keine Nische scheint vor ihnen sicher.

© SLG

Thomas Pietsch, Yapital: Mehrwerte wie Person-to-person-Zahlungen machen das neue Angebot attraktiv.

Wie sich die Entwicklung in der Nische virtueller Zahlungsverkehr gestaltet, darüber diskutierten drei Experten auf der Fachkonferenz „Future of Cash-Management“, die Schwabe, Ley & Greiner im November in Frankfurt organisierte. Die berufliche Laufbahn der Diskutanten spiegelte die gegenwärtige Gemengelage in diesem dynamischen Markt gut wider: Zwei ehemalige Banker, der eine Gründer eines FinTechs, der andere Geschäftsführer der Bezahltochter eines etablierten Handelsriesen; der dritte Berater und Unternehmer im deutschen Startup- und E-Commerce-Umfeld.

Rasantes Wachstum

Letzterer, André Bajorat, ist mit seiner jahrelangen Management- und Beratungserfahrung einer der bekanntesten Köpfe in der deutschen Payments-Branche. Er ist davon überzeugt, dass es sich bei internetbasierten oder mobilen Zahlungsweisen um mehr als nur einen vorübergehenden Trend handelt. Bajorat, der unter anderem den Taxi-Dienst MyTaxi zu seinen Referenzen zählt, beobachtet, dass der Markt für die neuen Zahlungsarten rasant wächst: „Bei MyTaxi haben wir vor etwas mehr als einem Jahr mit der mobilen Bezahlmöglichkeit angefangen. Mittlerweile werden 50 % der Fahrten, die über MyTaxi bestellt werden, auch mobil bezahlt.“
So ist es wenig verwunderlich, dass auch die bekannten Größen aus dem E-Commerce ein Stück vom

SCHWABE, LEY & GREINER

Sichern Sie sich den Termin!

The Future of Cash Management

24. November 2014 in Frankfurt

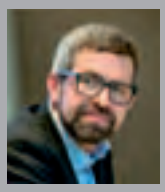
Mit und für Cash-Management-Experten von Unternehmen, Banken und Software-Anbietern. Mehr Information finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Veranstaltungen“: **www.slg.co.at**.

Als Mitveranstalter bereits dabei: BNP PARIBAS COMMERZBANK Deutsche Bank TECHNOSIS

Kuchen haben wollen. Mit neuen Diensten und Geräten dringen sie in die „reale“ Welt vor.
So erlaubt es der derzeitige Platzhirsch im Bereich des Online-Zahlungsverkehrs, PayPal, bereits, in einigen Berliner Restaurants online vorzubestellen und zu bezahlen; in den USA versucht der Tech-Konzern gerade, mit dem Ortungsgerät „Beacon“ auch das Einkaufen in Läden möglichst schnittstellen- und cashfrei zu gestalten.

Aufrüstung bei den Handelsriesen

Der weltweit zweitgrößte Online-Versandhändler Otto Group schickt Yapital ins Rennen. Mit der Schlagkraft der Mutter im Rücken, soll die Zahlungslösung es dem Endkunden ermöglichen, sowohl im Internet, bei Zahlung auf Rechnung als auch an der Supermarktkassa mittels eines einheitlichen Dienstes zu zahlen. Dazu ist die Yapital Financial AG mit einer E-Money-Lizenz ausgestattet und nutzt über die eigene Yapital-App das Mobiltelefon als zentrales Medium. Thomas Pietsch, Geschäftsführer von Yapital: „Wir bieten dem Kunden den Vorteil, dass er über



© SLG

André Bajorat: Banken als Inkubatoren für Zahlungsdienstleister.

alle Kanäle hinweg auf sein Yapital-Konto zugreift. Er weiß ganz genau, was auf dem Konto drauf ist, und sieht in Echtzeit, welche Transaktionen darüber laufen. Die Endkunden nutzen den Service öfter, als wir es erwartet haben. Das zeigt, dass wir mit unserer kanalübergreifenden Zahlungsart auf Basis eines Prepaid-Kontos den Nerv der Zeit getroffen haben.“ Die größten Vorteile für Händler sind laut Pietsch, dass Yapital die Zahlungsgarantie übernimmt und dass der Aufwand, die Lösung in die vorhandene Infrastruktur zu integrieren, gering ist. Und da der Bezahlvorgang an sich gemeinhin als wenig „sexy“ gilt, sollen Person-to-person-Zahlungen sowie Rabatt- und Bonus-Funktionen künftig das Angebot abrunden. Auch die Dokumentation von Transaktionen soll Bestandteil der Lösung werden.

Vollständige Information als Alleinstellungsmerkmal

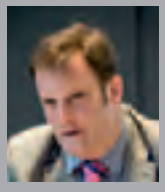
Markus Rupprecht, Chief Strategy Officer von Traxpay, hat mit seiner Firma auf ein anderes Pferd gesetzt. Als Zahlungsplattform für Unternehmen möchte Traxpay mit den Nachteilen des herkömmlichen Unternehmenszahlungsverkehrs aufräumen: mangelnde Information zum Zahlungsgrund und unzeitgemäße Überweisungsdauer. Traxpay erlaubt es seinen Kunden nicht nur, Zahlungen mit Informationen in

PayPal wird dreidimensional: Über ein Ortungsgerät in Läden wickelt es Zahlungen über Mobiltelefone ab.

unbegrenzter Länge zu versehen, sondern auch, unter bestimmten Voraussetzungen Zahlungen in Echtzeit auszutauschen.
Während diese Echtzeit-Zahlungen über Traxpay nur möglich sind, wenn sowohl der Zahlende als auch der Zahlungsempfänger die Plattform nutzen, lassen sich die Vorteile vollständiger und unmittelbarer Information auch dann erzielen, wenn nur eine Partei die Lösung im Einsatz hat. Rupprecht: „Dem Zahlungsempfänger reicht es häufig schon, wenn er weiß, dass die Zahlung bereits ausgelöst wurde, er jedoch die Information über die Zahlung schon vollständig vorliegen hat, wie beispielsweise die der Zahlung zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle.“

Banken noch zögerlich

Warum schaffen Banken gerade für die Endkunden scheinbar so wenige Innovationen im Bereich Zahlungsverkehr? André Bajorat lieferte dazu eine Erklärung: „Selbst zu versuchen, aus eigener Kraft heraus Innovationen zu schaffen, erscheint ihnen oft zu schwierig.“ Einige Banken, wohlgemerkt außerhalb Deutschlands, seien bereits zu der Einsicht gekommen, dass ihre Rolle vielmehr die des Inkubators für innovative, kleine Unternehmen ist. Als Beispiele



© SLG

Markus Rupprecht: Traxpay führt Zahlungen für Unternehmen in Echtzeit durch.

nannte Bajorat dabei die Erste Bank in Österreich mit ihrem „sLab“ oder auch Crédit Agricole in Frankreich. „Ich könnte mir gut vorstellen, dass es durchaus auch in Deutschland Platz für einen FinTech-Inkubator gibt, den ich hier allerdings momentan noch nicht sehe.“

SCHWABE, LEY & GREINER

Lehrgang

Grundlagen Treasury-Management

Termine 2014:

17. bis 28. März
Frankfurt/Modul 1

31. März bis 11. April
Wien/Modul 1

1. bis 12. September
Frankfurt/Modul 2

22. September bis 3. Oktober
Wien/Modul 2

3. bis 14. November
Frankfurt/Modul 1

17. bis 28. November
Wien/Modul 1

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
- Finanzierung
- Finanzmathematik
- Liquiditätsplanung
- Marktrisiko-Management
- Portfolio-Management
- Treasury-Organisation
- Working-Capital-Management

Zielgruppe:

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

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

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

RUDOLF SCHLETT & CONSULTANTS
EXECUTIVE SEARCH • RECRUITING • ADVISORY

RUDOLF SCHLETT & CONSULTANTS Gesellschaft für Unternehmens- und Personalberatungs mbH • Bockenheimer Landstr. 17/19 • D-60325 Frankfurt/Main
Tel +49 69 710455 511 • Mobil +49 171 69 43 083 • rschlett@rudolfschlett.com

www.rudolfschlett.com

powered by 3C

„The Future of Cash Management“ 2013 im Frankfurter Steigenberger Airport Hotel.

Standards im Cash-Management setzen

Expertengespräche rund um Zahlungsverkehr und Payment Factories: Die zweite Auflage von „The Future of Cash Management“ bot wieder ein abwechslungsreiches Programm.

Cash-Management-Experten unter sich: Im November vergangenen Jahres lud Schwabe, Ley & Greiner wieder zu Praxisberichten und Gedankenaustausch ein, und 112 Besucher folgten dem Ruf. Erst im Jahr zuvor ins Leben gerufen, hat sich die eintägige Veranstaltung „The Future of Cash Management“ unter Cash-Managern und Treasurern als eine Informationsplattform empfohlen, die sowohl praxisgetrieben als auch facettenreich ist. Fast ein Drittel mehr Teilnehmer als im Vorjahr konnte Schwabe, Ley & Greiner begrüßen.

Sponsoren mit ihren Kunden.

Den Auftakt bildete ein Bericht der Deutschen Bahn (siehe auch Seite 4). Er veranschaulichte, wie sich der Mobilitätskonzern nach erfolgter SEPA-Umstellung an die Strukturbereinigung im Zahlungsverkehr macht, unterstützt vom Bankpartner Deutsche Bank. Um „virtuelle Konten“, also die Spiegelung der Realkontenwelt, kreisten die Ausführungen der UniCredit; sie wurden als Lösung geschildert, um manuellen Aufwand oder Fehlinformationen im Ein- und Auszahlungsverkehr zu verhindern und Transparenz in der Kontenstruktur zu schaffen.

Folker Hellmeyer, Chefanalyst bei der Bremer Landesbank, räsonierte als Gastreferent über die Machtinteressen hinter der Schwächung der Eurozone, vertreten auf der Achse New York-London, mit dem Ziel, die Einheitswährung zu vernichten. Hellmeyer bemängelte die einseitige Berichterstattung, die großteils ignoriert, welche Erfolge die Reformen in den Krisenländern bereits bewirkt haben.

Wie Schritt für Schritt interner und externer Zahlungsverkehr zentralisiert werden, ließ sich am Beispiel

Informationsaustausch bei den Ausstellern.

Am Stand von Schwabe, Ley & Greiner.

Cash-Management-Angebote der Banken.

Gastreferent Folker Hellmeyer.

Plattform für Cash-Management-Experten.

des Medizinkonzerns B. Braun Melsungen nachvollziehen, den BNP Paribas als „Testimonial" vorstellte (s. S. 6). Den Abschluss bildete wieder dezidiert die „Zukunft": Den virtuellen Zahlungsverkehr von morgen diskutierte eine Expertenrunde, moderiert von SLG-Berater Alexander Fleischmann (s. S. 10). Wenig überraschendes Fazit: Die Zukunft des Zahlens ist mobil und online.

„The Future of Cash Management" ist – von unserer Seite – zumindest vorhersagbar, was den Termin betrifft: Die nächste Veranstaltung findet am 24. November 2014 statt.

http://www.slg.co.at/FutureofCashManagement

Interessiertes und diskussionsfreudiges Publikum: Teilnehmerzuwachs um 30 Prozent.

Elektronische Überweisungen in SAP: XML-Format weltweit nutzen

Warum nicht gleich mit der SEPA-Umstellung auch außerhalb des Zahlungsraums einheitliche Zahlungsträgerformate einführen? SLG hilft Ihnen, dies in Ihrem SAP-System vorzunehmen.

Die Autoren:

Verena Rudolph ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie ist u. a. Spezialistin für XML-basierte Zahlungsformate (SEPA und CGI).

Michael Michaelis ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er leitet das Kompetenzfeld „Treasury mit SAP“ und unterstützt Unternehmen, ihr vorhandenes SAP-System gezielt fürs Treasury zu nutzen.

Mit der Teilnahme am SEPA-Verfahren kommen Unternehmen nicht herum, sich mit XML-Zahlungsträgerdateien im ISO-20022-Format für Zahlungen im Inland und im SEPA-Raum auseinanderzusetzen. Doch auch Zahlungen außerhalb des SEPA-Raums können einen erheblichen Anteil am Zahlungsverkehr ausmachen. Es stellt sich die Frage, ob nicht auch hierfür XML-Formate verwendet werden sollten – und sich auf diese Weise zumindest ein Teil der zahlreichen lokalen Formate (länderspezifische MT101-Besonderheiten, ACH in den USA, BACS in Großbritannien etc.) ablösen ließe.

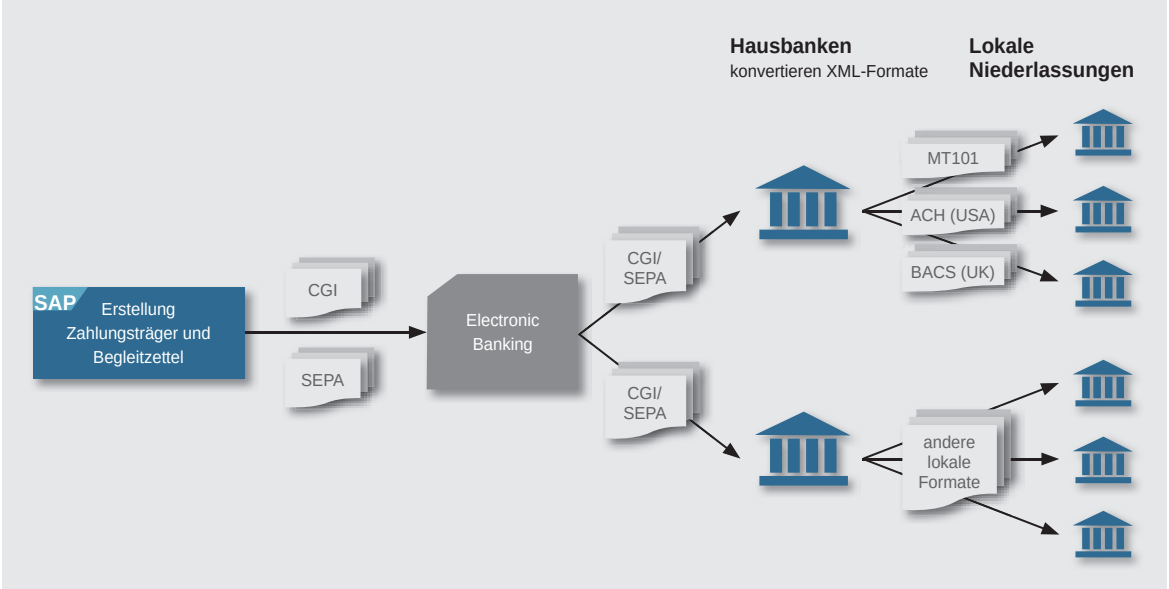
CGI als möglicher weltweiter Standard

Genau das hat die durch SWIFT, Banken und Softwareanbieter ins Leben gerufene Common Global Implementation Initiative (CGI) vor: Seit 2009 arbeitet sie daran, ein einheitliches Nachrichtenformat für die Kommunikation zwischen Unternehmen und Banken auf Basis des XML-Standards ISO 20022 zu schaffen. Mittlerweile bieten immer mehr Banken – darunter die Deutsche Bank, die Commerzbank oder die UniCredit – ihren Kunden die Möglichkeit an, internationale Zahlungen als XML-Dateien nach CGI-Richtlinien zu verarbeiten. Setzt sich dieser Trend fort, so besteht die Chance, dass sich CGI zu einem weltweiten und währungsübergreifenden Format-Standard im internationalen Zahlungsverkehr entwickelt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch die banken- und länderübergreifende Verwendbarkeit reduzieren sich die notwendigen Zahlungsträgerformate. Dies schafft nicht nur mehr Transparenz, sondern ermöglicht eine bessere zentrale Steuerung und Durchführung von internationalen Zahlungen. Gleichzeitig lässt sich mit der Vereinheitlichung der Automatisierungsgrad der Zahlungsverkehrsprozesse erhöhen.

„Kollateralnutzen“ der SEPA-Umstellung

Schwabe, Ley & Greiner hilft Ihnen, diese Vorteile zu nutzen: Wir unterstützen Sie dabei, XML-Zahlungsträger nach CGI-Richtlinien in SAP zu generieren. Viele Unternehmen nutzen für Auslandszahlungen in

Abb. 1 **XML-Zahlungsträger: vom Unternehmen zur lokalen Bank**
Wenn die XML-Dateien generiert werden, müssen landes- oder bankspezifische Anforderungen im XML-Zahlungsträger berücksichtigt werden. Über das EB-System gelangen sie zur Hausbank. Dort werden sie bei Bedarf in lokale Formate konvertiert und an die lokalen Bankniederlassungen weitergeleitet. Auf diese Weise können XML-Formate verwendet werden, auch wenn die Bank vor Ort ein lokales Format erwartet.



Alle SLG-Veranstaltungen 2014 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management					24.-25.	9.-10.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		18.-19.					7.-8.		
Derivative Instrumente		18.-19.					7.-8.		
Liquiditätsplanung und -vorsorge				6.-7.		23.-24.			
Treasury-Assistenz		11.-13.				30.9.-2.10.			
Treasury-Operations				6.-7.					
Treasury-Revision								20.-21.	
Beyond Value-at-Risk		25.-26.						25.-26.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management					3.-5.		13.-15.		
Währungsrisiko-Management					3.-4.		13.-14.		
Working-Capital-Management				20.-21.				4.-5.	
Zinsrisiko-Management					4.-5.		14.-15.		
Zukunft des Cash-Managements					23.			6.	
Lehrgänge Österreich (Wien)									
43. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	M2: 24.2.-7.3.								
44. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		M1: 31.3.-11.4.				M2: 22.9.-3.10.			
45. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management								M1: 17.-28.	
Treasury-Prüfung		28.					17.		

Seminare Deutschland (Frankfurt)	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management		25.-26.						5.-6.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP					3.-4.			17.-18.	
Cash-Pooling		11.							
Derivative Instrumente								25.-26.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge		11.-12.				9.-10.			
Treasury-Assistenz				6.-8.				18.-20.	
Treasury-Operations						2.-3.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management				20.-22.				11.-13.	
Währungsrisiko-Management				20.-21.				11.-12.	
Working-Capital-Management				6.-7.				18.-19.	
Zinsrisiko-Management				21.-22.				12.-13.	
Zukunft des Cash-Managements					3.	23.			
Lehrgänge Deutschland									
31. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)	M2: 17.-28.								
32. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)		M1: 17.-28.				M2: 1.-12.			
33. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)								M1: 3.-14.	
Treasury-Prüfung (Frankfurt)		21.					10.		
TreasuryExpress (Spitzingsee)					23.-27.				1.-5.
Symposien und Fachkonferenzen									
26. Finanzsymposium (Mannheim)				14.-16.					
The Future of Cash Management								24.	

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

PLZ, Ort

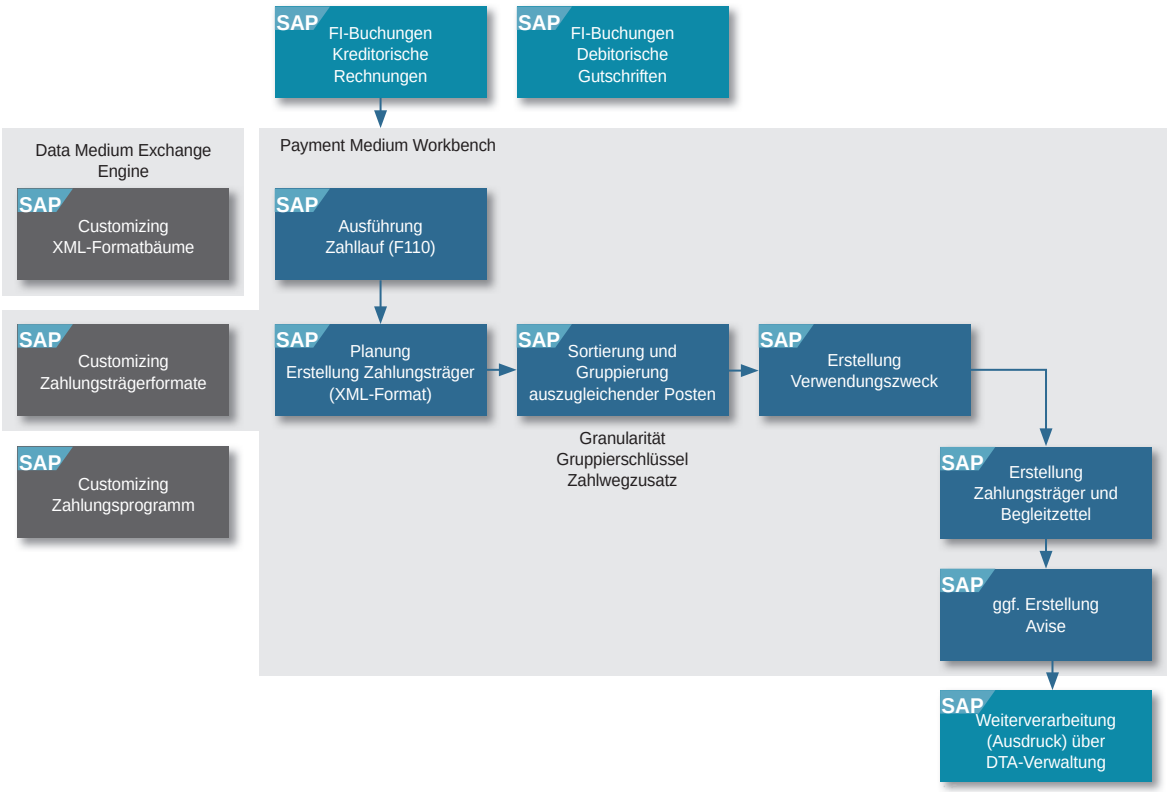
Telefon, Fax

Name

Position / Abteilung

E-Mail

Abb. 2 **Mit SAP zum XML-Zahlungsträgerformat**
Die Umstellungsschritte in den SAP-Werkzeugen Data Medium Exchange (DMEE) und Payment Medium Workbench (PMW), beide hellgrau unterlegt. Das Customizing (dunkelgrau): Mit der DMEE führt der Nutzer das grafische Mapping der XML-Formate durch (s. Screenshot ganz unten). Mit der PMW nimmt er die allgemeinen Einstellungen vor und ordnet diese im SAP-Zahlungsprogramm einem Zahlweg zu. Auf Basis der drei Customizing-Bausteine (dunkelgrau) generiert das SAP-Zahlungsprogramm XML-Zahlungsträger (dunkelblau) und füllt diese mit den aktuellen Daten aus den FI-Buchungen (türkis, oben).



SAP noch das Format MT101 oder führen Auslandszahlungen sogar durch eine manuelle Erfassung im Electronic-Banking-Tool durch. Das ist zeitaufwendig und fehleranfällig, sodass der Wunsch nach einer automatischen und multibankenfähigen Lösung im SAP-System laut wird. Gleichzeitig sollen die Bankgebühren für die zahlreichen Einzelüberweisungen über MT101 reduziert werden.
Vor diesem Hintergrund ist die Ablösung von MT101-Nachrichten durch XML-Formate für Auslandszahlungen eine willkommene Möglichkeit, von dem erheblichen Aufwand der SEPA-Umstellung an anderer Stelle zu profitieren.
Landes- oder bankspezifische Anforderungen müssen bei der Generierung der XML-Dateien berücksichtigt

und Zahlungen im SEPA-Raum als solche gekennzeichnet werden. Die Zahlungsträger können dann über die bereits genutzte Electronic-Banking-Software an die Banken gesendet, dort verarbeitet und an die entsprechenden lokalen Bankniederlassungen zur Ausführung weitergeleitet werden (S. 16, Abb. 1).
Eine Voraussetzung für den Projekterfolg ist, sich schon während der Umsetzung eng mit den Hausbanken abzustimmen: Welche spezifischen Anforderungen haben sie an die verwendbaren Elemente („XML-Tags“)? Und welche an die erwarteten Inhalte der zu liefernden XML-Zahlungsträger (Format pain.001.001.05 für internationale Zahlungen und pain.001.002.03 für SEPA-Zahlungen)?

Implementierung: keine zusätzliche Lizenz nötig!

Auf dieser Basis nimmt anschließend Schwabe, Ley & Greiner die Implementierung in SAP vor. Hierbei wird mit zwei Werkzeugen gearbeitet, die standardmäßig in jedem SAP-System ohne zusätzliche Lizenzierung zur Verfügung stehen: die Data Medium Exchange Engine (DMEE) und die Payment Medium Workbench (PMW).
Die DMEE ist ein grafisches Customizing-Werkzeug, das dazu verwendet wird, um Dateiformate für den Datenträgeraustausch entweder mit geringer Strukturierung (sog. Flat Files) oder als XML-Struktur zu definie-

ren. Die betriebswirtschaftliche Konfiguration der Zahlungsträgerformate wird dagegen in der PMW vorgenommen. Zu dieser Konfiguration zählt beispielsweise die Klassifizierung der Zahlung (Überweisung, Scheck, Wechsel etc.), die Angabe der notwendigen Daten im Stammsatz des Geschäftspartners (Bankverbindung, Adresse etc.), die zu verwendenden Belegarten für die Buchung der Zahlungsbelege im SAP FI oder der Aufbau des Verwendungszweckes. Zudem wird hier die Verknüpfung zu einem DMEE-Formatbaum hinterlegt.

Customizing: überschaubarer Aufwand

Zunächst werden die benötigten XML-Formate in der DMEE als Formatbäume angelegt (S. 18, Abb. 2). Unser Tipp an die SAP-Verantwortlichen: Um die bank- und landesspezifischen Anforderungen abzubilden, sollten besser mehrere Formatbäume definiert werden als nur einer mit zusätzlicher ABAP-Programmierung. Denn auf diese Weise bleiben die Anpassungen in den Formatbäumen transparent, und das Mapping ist auch für Anwender ohne Programmierkenntnisse jederzeit nachvollziehbar.
Für diese DMEE-Formatbäume werden in der PMW die entsprechenden Zahlungsträgerformate für die Verwendung im Zahllauf definiert. Das Customizing wird mit der Konfiguration des Zahlprogramms abgeschlossen, indem neue Zahlwege ausgeprägt und die definierten Zahlungsträgerformate hinterlegt werden. Insgesamt ist der zeitliche Aufwand für die eigentliche Implementierung in SAP überschaubar: von der Planung über die Vorbereitung bis zur ersten Umsetzung nur wenige Monate. Da man sich im Zuge von SEPA ohnehin verstärkt mit den SAP-Werkzeugen PMW und DMEE auseinandersetzen muss(te), kann das auf diese Weise erworbene Knowhow somit auch eingesetzt werden, um Prozesse zu harmonisieren und Transaktionskosten zu reduzieren.

SAP treibt weltweites Format voran

Von SAP sind zukünftig weitere Aktualisierungen für Zahlungsträgerformate nach CGI-Richtlinien zu erwarten, die die Nutzung dieser Formate für SAP-Kunden zusätzlich vereinfachen. Bereits seit 2011 ist SAP ein Mitglied der Common Global Implementation Initiative und beteiligt sich in allen drei Arbeitsgruppen der CGI (Überweisungs-/Zahlungsstatus, Bank-zu-Kunde-Reporting, Lastschriftverfahren). In diesem Zusammenhang wurde die SAP Community Definition Group (CDG) gebildet, die Mappings zwischen den CGI-XML-Formaten und den SAP-Daten erarbeitet und den SAP-Kunden regelmäßig zur Verfügung stellt.

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar

Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP

Termine 2014:

18. bis 19. März
Wien

3. bis 4. Juni
Frankfurt

7. bis 8. Oktober
Wien

17. bis 18. November
Frankfurt

Inhalt:

SAP ist die umfassende Software zur Abbildung der Prozesse in Buchhaltung und Finanz-Management. Darüber sind sich die meisten großen Unternehmen und Konzerne in Europa einig. Und doch kennen die Anwender das SAP-System und dessen Möglichkeiten vielfach zu wenig.

In dem Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre SAP-Standardfunktionen optimal für Ihr Cash- und Liquiditäts-Management einsetzen können. Sie erhalten Tipps und Tricks zur effizienten SAP-Nutzung.

Zielgruppe:

Dieses zweitägige Seminar richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Treasury, Cash- und Liquiditäts-Management, Risiko-Management, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, IT und SAP-Anwendungen.

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

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.
Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

Working-Capital-Management: Überlegungen zum aktuellen Zinsniveau

Durch das anhaltend niedrige Zinsniveau bleibt die Working-Capital-Finanzierung weiterhin günstig. Was oft übersehen wird: Typische Vertriebsinstrumente wie Skonto oder Bankeinzugsrabatt sind so teuer wie nie zuvor.

Die Autorin:

Nina Luh
ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner und leitet das SLG-Kompetenzfeld „Working-Capital-Management“.

In unserer Beratungspraxis beobachten wir, dass sich große Produktions- und Handelsunternehmen für einen künftigen Zinsanstieg in naher oder ferner Zukunft gewappnet sehen wollen. Die Auswirkungen von Basel III und ein Anziehen der Konjunktur bestärken diesen Trend. Wieder einmal rückt die Optimierung der Working-Capital-Prozesse in den Fokus ihrer Treasury-Abteilungen: bessere Kennzahlen, geringere Kapitalbindungskosten, weniger Risiko und Schulden, effizientere Abläufe.
Für alle anderen Unternehmen gilt: Nutzen auch Sie die Zeit der niedrigen Zinsen, um Aktivitäten zur Verbesserung des Working Capital zu setzen. Wappnen auch Sie sich und stellen Sie sicher, dass Ihr Working Capital einen möglichen höheren Zinsdruck aushält.

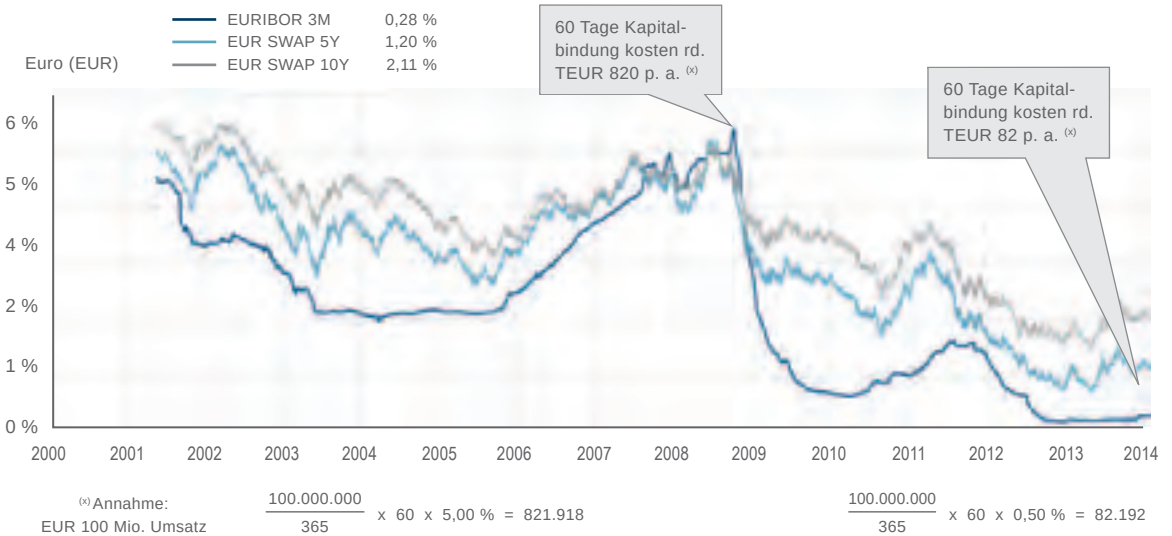
Positive Auswirkung auf das Finanzergebnis

Es ist nichts Neues, was das folgende einfache Beispiel zeigt, nämlich wie „teuer“ es noch vor wenigen Jahren war, Liquidität im Umlaufvermögen zu halten: Ein europäisches Unternehmen mit EUR 100 Mio. Umsatz und 60 Tagen Kapitalbindung (DSO 40 + DIO 50 – DPO 30) hatte im Jahr 2008 zehnmal höhere (Opportunitäts-)Zinskosten zur Finanzierung des Working Capital als heute (s. Abb. 1).

Working-Capital-Aktivitäten scheinen also hinsichtlich ihrer Ergebniswirksamkeit sinnlos. Wirklich?

Die eine Sicht ist die des Treasurers auf das Finanzergebnis. Eine andere ist die auf den operativen Bereich und die Aktivitäten im Vertrieb: Haben sich die Instrumente des Vertriebs an das Zinsniveau angepasst? Wurden niedrige Zinsen als Argument zum aktiven Verhandeln längerer Zahlungsziele mit Lieferanten genutzt? Aus unserer Erfahrung nicht.
Die durchschnittliche Skontogewährung als Nachlass für einen früheren Zahlungseingang hat sich nämlich kaum verändert. Die Kondition „14 Tage, 3 % / 30 Tage netto“ ist im Verkauf von Waren weiterhin eine der häufigsten, aber aus heutiger Sicht weit weg vom Niveau und somit ein großzügiges Geschenk. Ebenfalls immer populärer wird ein Nachlass von oftmals 1 % für die

Abb. 1 **Zinsen im Zeitverlauf**
Kapitalbindung zu historisch niedrigen Kosten: Die (Opportunitäts-)Zinskosten zur Finanzierung des Working Capital sind derzeit zehnmal niedriger als 2008.



(x) Annahme: EUR 100 Mio. Umsatz

$\frac{100.000.000}{365}$ x 60 x 5,00 % = 821.918

$\frac{100.000.000}{365}$ x 60 x 0,50 % = 82.192

Abb. 2 **Wirkung von Kapitalbindung und Skonto in der GuV**

Beispiel Ergebnisauswirkung: Ein Unternehmen mit EUR 100 Mio. Umsatz, 60 Tagen Kapitalbindung und 1 % durchschnittlichem Skontoaufwand.

		Zinsniveau 0,5 %	Zinsniveau 5 %
Operatives Ergebnis	← 1 % Skonto	-1.000.000	-1.000.000
Finanzergebnis	← 60 Tage Kapitalbindung	-82.192	-821.918
Gewinn/Verlust		-1.082.192	-1. 821.918

Zustimmung zum Bankeinzug. Dabei haben diese Konditionen erhebliche Auswirkungen auf das Ergebnis. Erweitern wir das obige Beispiel um eine Skontogewährung von durchschnittlich 1 % (Abb. 2). Die für die Beispiele verwendeten Zinsniveaus sind der Einfachheit halber ohne Spreads angenommen.
Nun untersuchen wir, wie „wertvoll" eine Skontogewährung im Verhältnis zur Kapitalbindung ist. Es zeigt sich, dass sich eine Skontogewährung in Höhe von 1 % heutzutage (Zinsniveau 0,5 %) auf das Ergebnis gleich auswirken würde wie ein Zahlungsziel von 730 (!) Tagen. Im Jahr 2008 (Zinsniveau 5 %) waren es „nur" 73 Tage (Abb. 3).
So abwegig es auch klingt – eine gezielte Verlängerung des Zahlungszieles gegenüber dem Kunden im Eintausch gegen einen teuren Skonto kann sich oftmals positiv auf das Ergebnis auswirken. In Zeiten niedriger Zinsen umso mehr. Lieferantenseitig sollte man natürlich diese Phase nutzen, um gute Konditionen für die Zukunft zu fixieren. Zumindest was eine Ausdehnung des Zahlungszieles betrifft.

Künftig den Zusammenhang zwischen Kapitalbindung und Ergebnis richtig bewerten!

Viele unserer Kunden lassen im Geschäftsbericht keinen offensichtlichen Handlungsbedarf im Debitoren- oder Kreditoren-Management erkennen: Die DSO liegt weit unter 30 Tagen, die Entwicklung im Zeitverlauf zeigt meist eine Verbesserung.
Die Gründe liegen in den Gepflogenheiten im Grundgeschäft, bilanzpolitischen Maßnahmen oder einer bewussteren liquiditätsoptimalen Zahlungsstromsteuerung. Großteils also auch in den Konditionsvereinbarungen durch den Verkauf bzw. Einkauf. Diese gehören jedoch dringend im Detail überprüft. Eine über den gesamten Konzern hinweg durchschnittliche Verkaufskondition von durchschnittlich 17 Tagen mit 0,97 % Skontoaufwand ist in manchen Branchen keine Seltenheit. Vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Ansatzes im Working-Capital-Management ist diese Kondition nicht optimal!
Profitieren Sie von der umfangreichen Beratungsexpertise von Schwabe, Ley & Greiner, indem Sie mit geringem Zeit- und Kostenaufwand Ihre kapitalbindenden Geschäftsprozesse im Working Capital mit uns gemeinsam analysieren. Und zwar unter Berücksichtigung des aktuellen Zinsniveaus, der üblichen Vertriebsinstrumente und deren Ergebniswirksamkeit! Schwabe, Ley & Greiner hat bereits zahlreiche solche Projekte erfolgreich durchgeführt. **info@slg.co.at**

Abb. 3 **Besser das Zahlungsziel kontrolliert verlängern, als Skonto gewähren.**

Beispiel Ergebnisauswirkung: Beim heutigen Zinsniveau hat eine Skontogewährung von 1 % die gleiche Ergebniswirkung wie ein Zahlungsziel von 730 Tagen!

		Zinsniveau 0,5 %	Zinsniveau 5 %
Operatives Ergebnis	← 1 % Skonto	-1.000.000	-1.000.000
Finanzergebnis	← Äquivalente Tage Zahlungsziel (x)	730 (!)	73
Gewinn/Verlust	Gleiche Ergebniswirkung	-1.000.000	-1.000.000

(x) Äquivalente Tage Zahlungsziel = 365 / Opportunitätszinssatz x Skonto in %

Erfüllen wir das „Soll“?

Treasury Summit 2013: Zwölf Top-Unternehmen unterzogen sich dem Vergleich mit Best Practices und Industrie-Benchmarks, darunter auch Kontrollfragen.

Die Autorin:

Hanna Böhm
ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie betreute und moderierte den Treasury Summit 2013 und bereitet derzeit die Benchmarking-Runde für 2014 vor.

Mitte November vorigen Jahres war es wieder so weit. Das jährliche Treasury-Benchmarking-Projekt „Treasury Summit“ von Schwabe, Ley & Greiner fand seinen Höhepunkt in Berlin, wo sich 22 Treasurer der teilnehmenden zwölf Konzerne trafen, hauptsächlich große Mittelstandsunternehmen (s. Kasten „Treasury Summit 2013 – die Teilnehmer“). SLG-Berater moderierten den zweitägigen Workshop.

Vergleich der Besten

Die Unternehmen, die am Treasury Summit teilnehmen, verfügen in der Regel bereits über gut entwickelte Treasury-Funktionen. Im Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Größe wollen sie nun wissen, was der Status quo ihrer Abteilung ist und welche Entwicklungspotenziale hin bis zu Best Practices es gibt. Die Antwort auf diese Fragen liefern ihnen die umfangreichen Ausarbeitungen, die sie von SLG bekommen. Diese werden im Workshop-Plenum anonymisiert vorgestellt. Eine individuelle Auswertung für jeden Teilnehmer folgt im Anschluss an den Workshop.
Nach der Erhebungsphase in Interviews vor Ort im Sommer 2013 wurden dann über drei Monate hinweg die einzelnen Treasury-Themen vom SLG-Treasury-Summit-Team untersucht. Für die Teilnehmer bedeutete dies, den Beratern einen Tag lang zur Verfügung zu stehen, um einen umfangreichen Fragebogen durchzuarbeiten. Mithilfe der so gewonnenen Daten wurde das gesamte Treasury analysiert.

Treasury-Summit-Workshop: Vorstellung der Ergebnisse.

Der Status quo

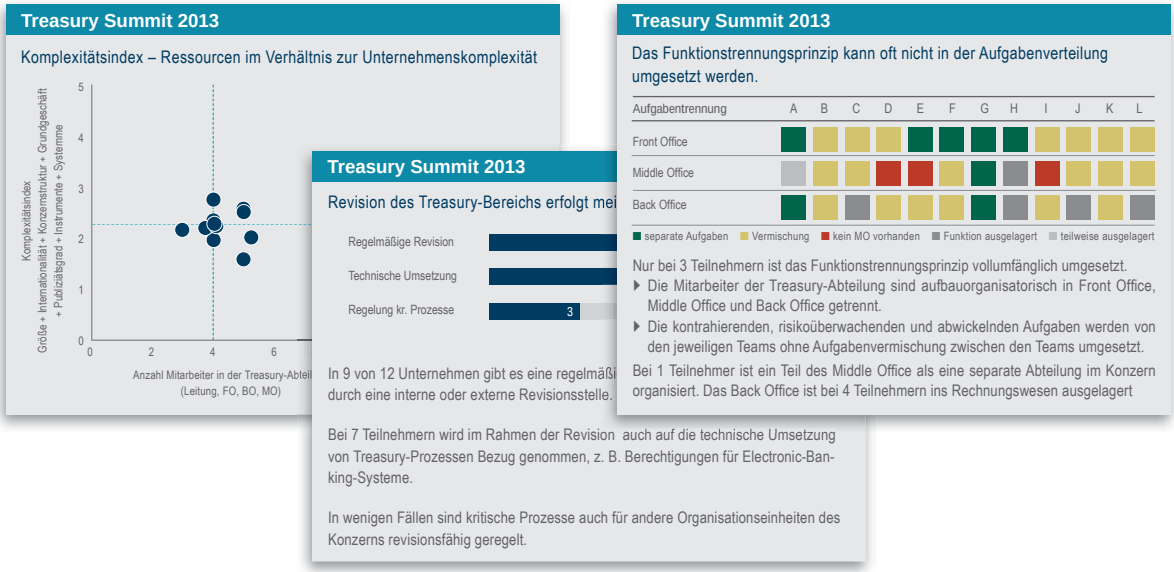
Bei den Teilnehmern von 2013 ist das Treasury überwiegend als zentrale Funktion im Konzern angesiedelt. In solchen Fällen hat Treasury die Kompetenz, Richtlinien zu formulieren. Die Abteilung ist somit befugt, den Konzerngesellschaften Vorgaben zu machen und deren Einhaltung zu kontrollieren.
Der Zahlungsverkehr hingegen wird meist bewusst dezentral ausgeführt, wenn es sich aus Gründen der Größe nicht lohnt. Eine Zentralisierung des Zahlungsverkehrs ziehen fünf Unternehmen mittel- bis langfristig in Erwägung.
Sicherheitsstandards im Treasury werden als sehr wichtig erachtet. Die Unternehmen haben Aspekte der Revisionssicherheit wie das Vier-Augen-Prinzip und Stellvertretungsregelungen festgelegt und halten sich auch daran. Die Funktionentrennung ist jedoch nicht immer eingehalten: Beispielsweise sind kontrahierende Aufgaben nicht durchgehend von abwickelnden Aufgaben getrennt. Dies liegt

Treasury Summit: Auf dem Prüfstand

Der „SLG Treasury Summit“ ist ein strukturiertes und anonymisiertes Benchmarking-Projekt, jährlich durchgeführt von Schwabe, Ley & Greiner. In diesem Projekt vergleichen Unternehmen ihre Treasury-Funktionen sowohl mit denen von Unternehmen ähnlicher Größe und Struktur als auch mit Best Practices. SLG erhebt systematisch von den einzelnen Unternehmen die Informationen und wertet die Daten aus. Den Abschluss bildet ein zweitägiger Workshop, in dem alle Teilnehmer und SLG-Berater die Ergebnisse diskutieren – in anonymisierter Form im Plenum, individuell in bilateralen Gesprächen.
Mittlerweile haben seit 1997 über 160 Unternehmen teilgenommen; sie bilden die Basis für die Vermittlung der Industriestandards durch SLG. 2013 waren zwölf Konzerne aus dem DACH-Raum vertreten, mit Umsätzen zwischen EUR 1,5 Mrd. und EUR 4,5 Mrd.

Abb. **Auswertungsergebnisse**

Wie machen es die anderen? Teilnehmer des Treasury Summit erfahren, wie ihr Unternehmen im Vergleich zu den anderen Teilnehmern steht. Hier Beispiele aus den Bereichen Ausrichtung, Organisation und Regelwerk.



meist an der geringen personellen Ausstattung, die kleine Treasury-Abteilungen vor Herausforderungen in puncto Revisionssicherheit stellt. Gerade im Krankheitsfall oder während Urlaubszeiten kann die Funktionentrennung nicht vollumfänglich gewährleistet werden.

Hilfslösungen bei Personalmangel

Vier Unternehmen haben die Back-Office-Funktion in die Buchhaltung ausgelagert, sodass im Treasury nur Front- und Middle-Office-Aufgaben ausgeführt werden. Zwei weitere Teilnehmer lösen dieses Funktionentrennungsproblem, indem sie über das Treasury-Management-System die Berechtigungen für jeden Prozess neu an Treasury-Mitarbeiter zuweisen. Damit werden zumindest „Audit Trails“ ermöglicht.

Treasury Summit 2013 – die Teilnehmer

- Alba Group plc & Co. KG
- Altana AG
- DMG Mori Seiki Aktiengesellschaft
- Dürr AG
- EVN AG
- Festo AG & Co. KG
- Knorr-Bremse AG
- Nordzucker AG
- OC Oerlikon Group
- Peter Cremer Holding GmbH & Co. KG
- TÜV SÜD AG
- Zeppelin GmbH

Teilnehmer und SLG-Berater diskutieren in der Runde.

Komplexität des Treasury-Bereichs

Die Personalstärke im Finanzbereich ist auch unter Compliance- und Revisionsgesichtspunkten ein „Dauerthema“. Unter Berücksichtigung des individuellen Aufgabenspektrums des Finanzbereichs sowie zentraler und dezentraler Treasury-Einheiten werden auch Gegenüberstellungen dieser Art beim Summit ermöglicht. „Revision ist komprimierte Erfahrung“ – dieses Zitat von Erich Gutenberg, dem Begründer der modernen deutschen Betriebswirtschaftslehre, widerspiegelt leider auch schlechte Erfahrungen, die durch mangelnde personelle Stärke im Finanzbereich hervorgerufen wurde!

Cloud-Lösung: Swiss International Air Lines fliegt weltweit 73 Destinationen in 39 Ländern an.

Zugriffsrechte auf Bankkonten zentral kontrollieren

Weltweit an die 130 lokale Konten – und 250 Zeichnungsberechtigte, die sich ständig ändern: Wie die Fluggesellschaft Swiss die Kommunikation über Bankkontenzugriffsrechte vereinfachte.

Ihren Zahlungsverkehr hat die Swiss International Air Lines Ltd. (Swiss) schon 2009 weitgehend zentralisiert, als man die Zahlprozesse auf jene zwei Institute konzentrierte, mit denen auch die Muttergesellschaft Lufthansa seit geraumer Zeit arbeitete. Über die Plattformen der beiden Banken laufen seitdem 85 % des weltweiten Zahlungsverkehrs. Gleichwohl gibt es nach wie vor eine Reihe lokaler Banken, sodass Swiss weltweit derzeit ca. 130 Konten unterhält. Lokale Bankbeziehungen sind für die Abwicklung von Lohnzahlungen oder als Kontoverbindung für Bareinzahlungen an Flughäfen unabdingbar. 250 Beschäftigte sind auf diesen Bankkonten zeichnungsberechtigt. Solche Berechtigungen ändern sich permanent. Dies bedeutete bisher jedes Mal einen aufwändigen Antrags- und Genehmigungsprozess. Deshalb hat das Unternehmen vor kurzem eine Cloud-Plattform eingeführt, deren zentraler Bestandteil als gemeinsame Basis zur Verwaltung von Bankkonten und zum Austausch kontenbezogener Informationen und Dokumente dient. Die Kommunikation über Bankkontenzugriffsrechte vereinfacht sich mit der Lösung deutlich.

Zeichnungsberechtigungen wechseln fast im Wochenrhythmus

Während für die Hauptbanken im Wesentlichen nur die Treasury-Abteilung zeichnungsberechtigt ist, benötigt das Personal vor Ort Zugriff auf die lokalen Kontoverbindungen. Knapp 100 solcher Berechtigter gibt es weltweit – eine volatile Zahl jedoch, denn das Personal in den Außenstellen wechselt regelmäßig, was eine Anpassung der Zeichnungsberechtigungen erfordert. Rund 30 – 40 Änderungen zählt das Treasury Back Office der Swiss jährlich. Compliance-Grundsätze erfordern deshalb, dass je-

derzeit bekannt ist, wer wo zeichnungsberechtigt ist, und dass Zugriffsrechte zeitgerecht entzogen und vergeben werden. Bislang gab es bei Swiss keine zentrale Plattform, die ein einheitliches Daten-Management und eine klare Aufgabenverteilung zur Pflege wichtiger Informationen zu den weltweiten Bankkonten des Unternehmens ermöglicht hätte. Diese Informationen musste das Treasury permanent aktiv bei den Außenstellen einholen. Die Folge: Die Übersichten der weltweit Zeichnungsberechtigten waren oft unvollständig und veraltet. Der Genehmigungsprozess für das Ändern von Berechtigungen verlief über das Versenden unverlinkter Excel-Tabellen und war entsprechend ineffizient. Langwierig wurden Antragspapiere über die interne Hauspost verschickt, eine Übersicht des aktuellen Bearbeitungsstatus gab es nicht.

Zugänge sind nicht an bestehende Systeme geknüpft

Deshalb benötigte Swiss eine Lösung zur schnellen und sicheren Verwaltung aller Zeichnungsberechtigungen ihrer Bankkonten. Die Wahl fiel auf die Cloud-Plattform von TIS, weil sich das Anlegen neuer Datenfelder und das Verwalten von Dokumenten damit einfach realisieren lassen. „Es stellte sich für unsere Zwecke als Vorteil heraus, von einer Cloud-Lösung zu profitieren, die nicht in direkter Verbindung zu bereits im Einsatz befindlichen Systemen stand“, erklärt Cédric Suchet, Head of Treasury & Risk Management bei Swiss.
Ferner ist ein Cloud-basiertes System zumeist günstiger als eine Software, die auf den eigenen Servern installiert ist – bei einem weltweit aufgestellten Luftfahrtunternehmen wäre der Aufwand, einen Client in den PCs aller Außenstellen zu installieren, viel zu hoch gewesen, gemessen an dem, was das Unternehmen mit dem Einsatz der Software erreichen wollte.

Datensicherheitspflichten vorab definiert

Da Bankkontendaten für ein Unternehmen stets sensibel sind und vor unbefugten Zugriffen geschützt werden müssen, wurde im Projekt von Beginn an die IT Security des Luftfahrtunternehmens hinzugezogen. Seit Ende 2012 nutzt Swiss nun den „Bank Account Manager“ (BAM) der TIS-Cloud-Lösung als gemeinsame Plattform zum Austausch von Informationen

Swiss-Treasury-Manager Cédric Suchet: Umständliche Kontrolle der Zugriffsrechte auf Bankkonten vereinfacht.

und Dokumenten rund um das Management ihrer Bankkonten. Die Treasury-Abteilung hat damit eine sofortige Übersicht aller Bankkontostammdaten und kann die weltweiten Bankbeziehungen über ein Multilevel-Benutzerkonzept verwalten. Die Cloud-Lösung bietet zudem einen integrierten Workflow, um den Status der Änderungsanfragen für Zeichnungsberechtigte der weltweiten Bankkonten zu empfangen – damit hält Swiss alle internen und externen Auditvorgaben zur Rechteverwaltung ein.

Informationen zu den Konten strukturiert untereinander teilen

Nicht nur das Treasury arbeitet mit der Cloud-Plattform, sondern auch alle 37 Außenstellen in den von Swiss angeflogenen Städten, außerdem die Buchhaltungszentren in drei verschiedenen Kontinenten. Insgesamt interagieren 60 Personen. Werden zum Beispiel Kontoinformationen benötigt, generiert die Buchhaltung ein Word-Dokument aus dem BAM und hat die aktuellen Kontodaten sofort zur weiteren Verwendung vorliegen. Welche Person in welchem Land auf welchem Konto Zeichnungsberechtigung hat, ist per Knopfdruck recherchierbar. Die Beteiligten können über den Workflow die Unterlagen zu den einzelnen Banken wie Unterschriftenkarten, wichtige Verträge etc. mühelos untereinander teilen, ohne diese erst zu scannen und anschließend per E-Mail zu versenden.
Inzwischen wurde die Lösung funktional erweitert. So hat das Systemhaus Dropdown-Befehle für die Datenfelder im BAM eingerichtet. Damit können Nutzer Daten nur aus einer durch den Administrator vordefinierten Liste auswählen, was eine strukturierte Pflege der Daten und die Abfrage bestimmter Merkmale erleichtert.

Agile Lufthansa-Tochter

Die Swiss ist die führende Schweizer Fluggesellschaft und verbindet Destinationen in der Schweiz und Europa mit der ganzen Welt. Als Teil der Lufthansa-Gruppe beschäftigt der Swiss-Konzern mehr als 7.500 Mitarbeiter/innen. Mit ihrer Flotte von 85 Flugzeugen bedient die Swiss ab ihrem Hub Zürich und den Landesflughäfen Basel und Genf weltweit 73 Destinationen in 39 Ländern.

Knowhow

Vergangene und zukünftige Schwankungen von Zinsen, Währungen & Co.

Die Schwankung von Marktdaten wie z. B. eines Wechselkurses ist ein wichtiger Parameter zur Risikoermittlung, denn sie gibt Auskunft über die Höhe möglicher zukünftiger Kursverluste.

Um zukünftige Kursschwankungen einschätzen zu können, bietet sich zuerst der Blick auf vergangene Kursschwankungen an. Dabei wird aus historischen Renditen die Standardabweichung, die sogenannte realisierte Volatilität, berechnet. Die Verwendung realisierter Volatilitäten zur Risikoermittlung unterstellt, dass das zukünftige Kursverhalten nicht systematisch von der Vergangenheit abweicht. Plötzlich auftretende Verwerfungen an den Finanzmärkten, wie im Jahr 2008, können jedoch zu Schwankungen führen, die in historischen Kursen (noch) nicht enthalten sind.

Ein besserer Schätzer kann die implizite Volatilität sein. Sie stellt die von Marktteilnehmern erwartete, zukünftige Kursschwankung dar. Implizite Volatilitäten werden nicht aus Kursdaten, sondern aus Optionspreisen abgeleitet. Da diese Preise in der Regel schnell auf sich verändernde Marktbedingungen reagieren, spiegelt die implizite Volatilität das aktuell erwartete Kursschwankungsrisiko wider. Voraussetzung für die Verwendung ist ein liquider Optionsmarkt für den jeweiligen Risikofaktor wie z. B. den EUR/USD-Kurs.

Das Marktrisiko-Management-Team von SLG besitzt langjährige Erfahrung in der Bewertung von Marktrisiken aus Unternehmenssicht und unterstützt Sie gerne bei der Risikoermittlung und der Auswahl geeigneter Parameter.

info@slg.co.at

Realisierte vs. implizite Volatilität EUR/USD-Kurs

Sachbuch

Wie ticken die Banken?

Kleine und mittlere Unternehmen verstehen oft nicht die Zwänge, denen die Kreditinstitute unterworfen sind, zuletzt mit Basel III durch die strengeren Eigenkapitalvorschriften und genaueren Risikogewichtungen. Eine Folge nationaler Regelungen wie der MaRisk in Deutschland ist, dass der Kreditgenehmigungsprozess innerhalb der Bank zweistufig verläuft, mit einer verbindlichen Trennung in Markt und Marktfolge. Während die Marktseite den Kunden kennt und gewissermaßen „subjektiv" beurteilt, muss die Marktfolge durch eine objektive Beurteilung die Qualität des Kreditportfolios sicherstellen. Für den Kreditsuchenden bedeutet dies, seine Ansprechpartner auf der Marktseite mit so vollständigen und aktuellen Informationen zu versorgen, dass die Marktfolgeseite schon im ersten Anlauf von der Vertretbarkeit des Kreditengagements überzeugt wird. Das bankinterne Rating bestimmt den Zinssatz entscheidend mit. Die Autoren beschreiben Schritt für Schritt, wie das Rating verbessert werden kann bzw. welche Informationen der Kreditgeber benötigt und welche Dokumentationen des Geschäftsprozesses zur Verfügung gestellt werden sollen. Es werden keine Details zu den bankinternen Ratingverfahren dargestellt, jedoch grundlegende Informationen, wie ein Bankgespräch auf Augenhöhe ablaufen kann.

Cornelia Langer, Klaus Eschenburg, Rainer Eschbach: Rating und Finanzierung im Mittelstand. Leitfaden für erfolgreiche Bankgespräche. Springer Gabler Verlag, 2013

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

Impressum

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: 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:** Hanna Böhm, Alexander Fleischmann, Nina Luh, Michael Michaelis, Verena Rudolph, Jochen Schwabe, Werner Strecker, Cornelia Wenny, Philipp Wiesberger, Frank Zscheile **Produktion und Anzeigenverwaltung:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Sabine Aflenzer, Tel.: +43-1-585 9000-21, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: sabine.aflenzer@industriemagazin.at **Artdirektion:** 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

Das Finanzforum für die Wirtschaft

26. FINANZSYMPOSIUM

14.-16. Mai 2013 in Mannheim

Topreferenten aus Unternehmen und Banken berichten anhand von zahlreichen Praxisbeispielen, welche Verbesserungen und Projekte im Treasury umgesetzt wurden.

Gastvorträge und Podiumsdiskussionen:

Was kostet uns Griechenland?

Wolfgang Bosbach (Vorsitzender des Innenausschusses des Deutschen Bundestages)
Michalis Pantelouris (Journalist und Unternehmer)
Mittwoch, 14. Mai 2014

Geld schießt Tore

Christoph Biermann (Chefredaktion | 11 FREUNDE)
Heribert Bruchhagen (Vorstandsvorsitzender | Eintracht Frankfurt AG)
Donnerstag, 15. Mai 2013

Der CFO-Blickwinkel

Martin Babilas (CFO | ALTANA AG)
Martin Hollenhorst (Financial Officer | Azelis Group)
Robert Ottel (CFO | voestalpine AG)
Donnerstag, 15. Mai 2013

Die Bedeutung der deutsch-französischen Freundschaft für die europäische Idee

Jean-Claude Juncker (Premierminister von Luxemburg,1995-2013)
Freitag, 16. Mai 2013

www.finanzsymposium.com

Hauptsponsoren

COMMERZBANK

Deutsche Bank

J.P.Morgan

LBBW
Landesbank Baden-Württemberg

Unser Service für Ihre Umstellung

Mittelstandsbank

Der EU-Rat hat der zusätzlichen Übergangsfrist zur SEPA-Umstellung von sechs Monaten zugestimmt. Mit unserem SEPA-Sorglospaket profitieren Sie schon jetzt: Egal, ob Sie bereits SEPA-fit sind oder nicht. Gleich informieren: **www.commerzbank.de/sepa**

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite