



# TREASURYLOG

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

## Governance und Compliance

- S. 4 **Zahnloser Papiertiger oder effizientes Steuerungsinstrument?**  
Richtlinien als Instrument der Financial Governance bei der Haniel-Holding
- S. 8 **Goldene Regeln für den Mittelständler**  
Straffes Regelwerk bei der iwis-Gruppe
- S. 12 **Der Blick von außen**  
Treasury-Revision als Teil der Corporate Governance bei EGGGER
- S. 16 **Klinken Sie sich ein**  
Compliance-Anforderungen in das bestehende Berichtswesen integrieren

2014



Röntgenstrahlen  
Entdecker: Wilhelm Conrad Röntgen  
Deutschland, 1895

# Transparenz. Made in Germany. Im Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement.

Röntgenstrahlen durchleuchten Körper und schaffen Transparenz in Medizin, Forschung und Industrie. Für die wertorientierte Risiko- steuerung Ihres Unternehmens ist das professionelle Management von Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken von elementarer Bedeutung.

Gemeinsam mit Ihnen durchleuchten wir Ihre Zins-, Währungs- und Rohstoffpositionen und ersetzen diese durch kalkulierbare Risiko- profile. So schaffen wir für Sie die notwendige Transparenz. Fordern Sie uns. Informationen unter [www.LBBW-Business.de](http://www.LBBW-Business.de)

Landesbank Baden-Württemberg

BW|Bank Rheinland-Pfalz≡Bank Sachsen≡Bank

LB≡BW

## Liebe Leserinnen und Leser!

**D**er erste Tag eines Segeltörns in die Gewässer des früheren Jugoslawien war immer vollkommen unplanbar. Das sogenannte „Einklarieren“ am ersten erreichbaren Hafen erforderte zwar nur die Einholung von zwei Stempeln bei Zoll und Hafenskapitän. Das konnte aber in zehn Minuten erledigt sein oder auch sechs Stunden in Anspruch nehmen – je nach Lust, Laune, Alkoholisierungsgrad oder Trinkgeldnot des jeweiligen Verwaltungsorgans. Bürokratie als Herrschaftsinstrument.

### Bürokratie als Idealtypus moderner Verwaltung?

Max Weber hingegen sieht den Begriff der Bürokratie als den Idealtypus einer legalen und rationalen Herrschaft mit den Merkmalen des positiven Rechts und einer professionellen Verwaltung – ganz im Gegensatz zu früheren Herrschaftsformen (z. B. des Feudalismus). Klare Regeln sind eben auch eine solide Basis für ein gedeihliches Zusammenleben in einem demokratischen Rechtsstaat.

Treasurer sind es gewöhnt, mit Regeln zu leben – nicht nur mit solchen, die ihnen von außen auferlegt werden, sondern sogar in erheblichem Umfang mit solchen, die sie selbst gestalten. Der Umgang mit Geld erfordert natürlich ein hohes Maß an Ordnung. Daran kann es keinen Zweifel geben. Wie viel davon wirklich notwendig ist, werden wir immer wieder diskutieren. Aber diese Ordnung bringt – ganz im Weber'schen Sinne – auch ein Maß an Freiheit und Schutz für die handelnden Personen

mit sich. Wer sich innerhalb gegebener Limite bewegt, kann für Übertretungen nicht belangt werden.

### Kein professionelles Treasury ohne Governance und Compliance

Im vorliegenden Heft haben wir eine Reihe von Beispielen zusammengestellt, wie vernünftige Regelungsrahmen für kleinere und größere Unternehmen gestaltet werden können, wie sich diese aus verschiedener Sicht darstellen – vom Aufsichtsorgan bis zum Treasurer im mittelständischen Unternehmen –, und wie externe als auch interne Regeln und Berichtserfordernisse effizient eingehalten und überwacht werden können.

Wir wollen gemeinsam mit Ihnen das Thema „Governance und Compliance im Treasury“ gerne positiv angehen und daraus den größtmöglichen Nutzen für die Treasury-Funktionen ziehen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen wieder viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe

## Inhalt

- 4 Zahnloser Papiertiger oder effizientes Steuerungsinstrument?**  
Richtlinien als Instrument der Financial Governance: Wie die Haniel-Holding den Steuerungsbedürfnissen unterschiedlicher Geschäftsbereiche im Finanz-Management nachkommt.
- 8 Goldene Regeln für den Mittelständler**  
Traditionsbewusstsein und Innovationsstärke sind bei der Münchner iwis-Gruppe keine Widersprüche – das zeigt sich auch im Finanzbereich.
- 12 Der Blick von außen**  
Eine regelmäßige externe Revision der Treasury-Funktionen ist für den Tiroler Holzwerkstoffproduzenten EGGGER Teil der Corporate Governance.
- 16 Klinken Sie sich ein**  
Zeit, Geld und Nerven sparen: Integrieren Sie Compliance-Anforderungen in Ihr bestehendes Berichtswesen. Mit Daten aus einem System und automatisierten Abläufen.
- 20 Getrennte Funktionen**  
Trotz Personalknappheit Zuständigkeiten im Treasury sauber aufteilen: SLG unterstützt Sie dabei, Aufgaben revisionssicher durchzuführen.
- 22 „Risikoüberhang in schwierigem Marktumfeld“**  
Verluste im Treasury-Management und ihre Ursachen und Wirkung: Beobachtungen aus mehr als 25 Jahren.
- 24 Unternehmen unter Aufsicht**  
Alles über EMIR im Überblick: Wer von der Verordnung betroffen ist, die essentiellen To-dos und die damit betrauten Institutionen.
- 26 Wie compliant ist die Bahn?**  
Compliance-Kultur bei den Österreichischen Bundesbahnen: Der Erfolg liegt in der Verbindung von Zielen und Organisation.
- 28 Risiken in Geschäftsberichten**  
Risikomessung und Derivateinsatz: Was die jüngste SLG-Studie zur Risikodarstellung in Geschäftsberichten des Jahres 2012 zutage brachte.
- 30 Tipps, News, Impressum**  
Neue Verhältnisse zwischen Rendite und Risiko, undurchsichtige Machenschaften von Regierungen und Finanzwirtschaft.



Haniel-Hauptsitz: Der Konzern ist in Familienbesitz und umfasst sehr unterschiedliche Geschäftsbereiche.

# Zahnloser Papiertiger oder effizientes Steuerungsinstrument?

Richtlinien als Instrument der Financial Governance: Wie die Haniel-Holding den Steuerungsbedürfnissen unterschiedlicher Geschäftsbereiche im Finanz-Management nachkommt.

Der Autor:



**Christian Rube** ist Leiter Middle Office der Franz Haniel & Cie. GmbH.

Die Franz Haniel & Cie. GmbH (Haniel-Holding) mit Sitz in Duisburg ist investiert in die vollkonsolidierten Geschäftsbereiche CWS-boco, ELG und TAKKT. Außerdem hält die Haniel-Holding 30 % der Metro (Abb. 1). Die Geschäftsbereiche unterscheiden sich deutlich hinsichtlich ihrer Geschäftsmodelle, Entwicklungen sowie Beteiligungsformen, denn Diversifikation im Portfolio ist für Haniel ein wichtiges Investment-Kriterium. Im Finanz-Management verfolgt die Haniel-Holding zudem einen eher dezentralen Ansatz; so sind die Geschäftsbereiche beispielsweise in der Fremdfinanzierung sehr eigenständig. Ein solches Investmentportfolio zu solchen Rahmenbedingungen zu steuern, stellt eine anspruchsvolle Ausgangslage (nicht nur) für die Governance im Finanz-Management dar.

## Mindestanforderungen als „Überbau“

2011 setzten wir die bestehende Richtlinienstruktur für den Finanzbereich unter Einbindung von SLG kom-

plett neu auf. „Wie regeln wir als Holding die Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen?“, lautete die Frage – und unsere Antwort: „Richtlinie Finanzen (RL Fin)“. Als Bestandteil der Geschäftsordnung stellt diese die oberste Richtlinie innerhalb der Financial Governance dar (Abb. 2, S. 6) und gibt auf zwölf Seiten sowohl den Geschäftsbereichen als auch der Holding das Mindestmaß für gute Financial Governance vor. Die RL Fin regelt die Aufbau- und Ablauforganisation, insb. schriftliche Regelungen und 4-Augen-Prinzip, die Finanzierungs- und Finanzrisikostategie, die Freigabe von Finanzkontrahenten und Finanzinstrumenten, das Limitwesen für Risiken und Meldepflichten.

Beispiel Freigabe von Finanzinstrumenten: Wenn ein Geschäftsbereich einen Kreditvertrag abschließen will, sieht die RL Fin eine allgemeine Freigabe ohne Abstimmung mit der Holding vor, sofern Standardverträge bzw. wesentliche abgestimmte Vertragsbestandteile eingehalten werden. Aus heutiger Sicht eine deutliche Effizienzsteigerung in der Financial Governance, denn zum

Abb. 1 Diversifiziertes Investment-Portfolio

FINANZ HANIEL & CIE. GMBH							
CWS-boco	100 %	ELG	100 %	TAKKT	50,28 %	METRO GROUP	30,01 %
<ul style="list-style-type: none"> <li>Textile Services</li> <li>Waschraumhygiene</li> <li>Schmutzfangmatten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Handel mit und Aufbereitung von Rohstoffen für die Edlestahlindustrie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>B2B-Spezialversandhandel für Geschäftsausstattung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>SB-Großhandel</li> <li>SB-Warenhäuser</li> <li>Elektrofachmärkte</li> <li>Warenhäuser</li> </ul>	

Stand Februar 2014

## GLOBAL TRANSACTION BANKING

---

WIR BIETEN UNSERE **LOKALE EXPERTISE**  
**IN MEHR ALS 50 LÄNDERN AN**, UM SIE  
BEI IHREN INTERNATIONALEN **HANDELS- UND**  
**FINANZTRANSAKTIONEN** ZU UNTERSTÜTZEN.



**WIR BEGLEITEN IHR WACHSTUM.**

---

CASH MANAGEMENT / TRADE SERVICES  
CASH CLEARING SERVICES / FACTORING  
FOREX LINKED TO TRANSACTIONS

---

— **Wir freuen uns, Sie auf dem Finanzsymposium  
in Mannheim am Stand 20 begrüßen zu dürfen.** —

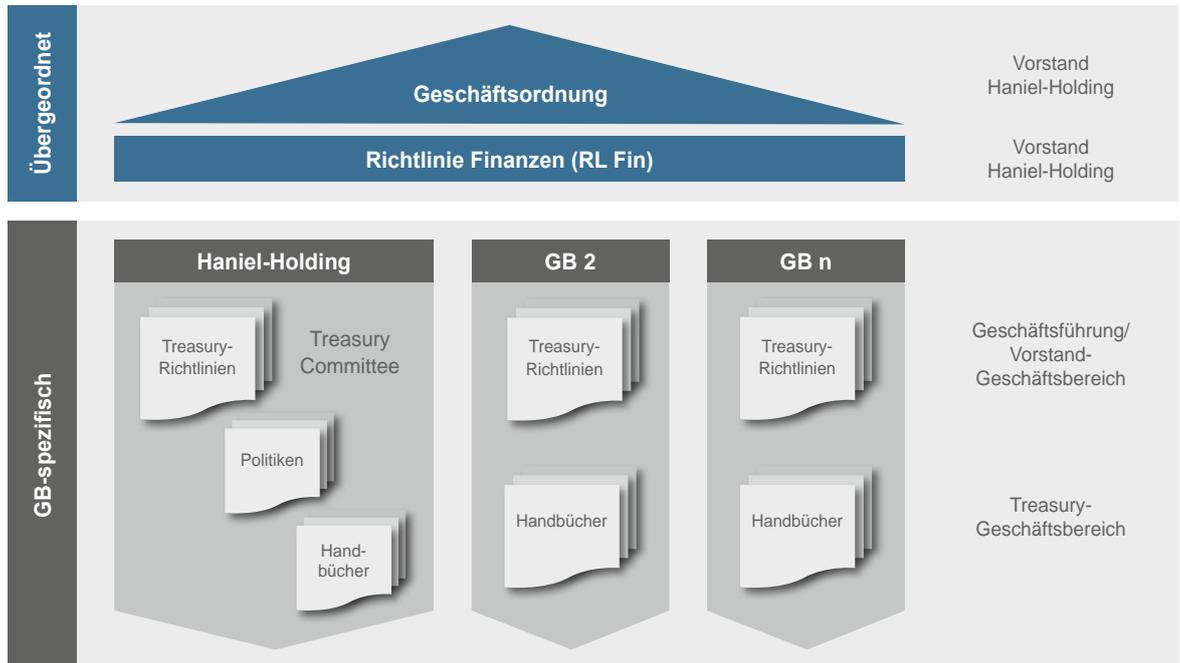
GTB.SOCIETEGENERALE.COM

BUILDING TOGETHER  
**T E A M**  **SOCIETE**  
**S P I R I T** **GENERALE**



Abb. 2 **Financial Governance bei Haniel: mehrstufige Regelung**

Die Richtlinie Finanzen RL Fin sind Bestandteil der Geschäftsordnung und regeln die Zusammenarbeit von Holding und Geschäftsbereichen. Auf Geschäftsbereichsebene kümmert sich das Treasury Committee um die detaillierten Vorgaben.



einen konnten wir den Abstimmungsaufwand deutlich reduzieren, zum anderen individueller auf die Bedürfnisse der Geschäftsbereiche reagieren, ohne die nötige Steuerungsfunktion in irgendeiner Weise aufzugeben. Unbedingt empfehlenswert ist, für die Implementierung Zeitpuffer einzuplanen sowie die betroffenen Personen frühzeitig einzubinden. Bei uns dauerte es ein halbes Jahr, die neuen Regelungen gemeinsam zu implementieren und uns mit ihnen vertraut zu machen. Mit der Richtlinie Finanzen setzen wir die Anforderungen an die Financial Governance effizient um; sie sind auch für andere Funktionsbereiche zu einer echten Strukturierungsoption geworden und für die Geschäftsbereiche zum festen Bestandteil der Geschäftsordnung.

### Konkretere Vorgaben über Richtlinien

Treasury-Richtlinien und Handbücher innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche konkretisieren und erweitern die Vorgaben aus der RL Fin, sind diesen jedoch stets untergeordnet. Nachfolgend wollen wir einen Einblick in die weiterführenden Instrumente der Financial Governance der Haniel-Holding geben, die ebenfalls umfangreich überarbeitet wurden. Eine wichtige Änderung in der Treasury-Richtlinie war die strikte Trennung von Regelungen für Geschäftsbereiche – jetzt ausschließlich in der RL Fin – und für die Holding mit ihren Servicegesellschaften. Die Treasury-Richtlinie regelt im Wesentlichen die Etablierung eines sogenannten Treasury Committee, die Definition einer zweckmäßigen Funktionstrennung, die Festlegung des Haniel-Ratings als wichtigstes Instrument zur Freigabe von Finanzkontrahenten sowie die Vorgabe des Kon-

trahenten-Net-Exposures als wichtiges Instrument zur Risikosteuerungspolitik.

Dabei legen wir besonderes Augenmerk darauf, die Vorgaben „nur“ so detailliert wie unbedingt nötig zu machen. Schließlich wird die Treasury-Richtlinie vom Vorstand der Haniel-Holding beschlossen und somit der Rahmen gesteckt, in dem das Finanz-Management konkret und eigenständig umgesetzt wird, ohne den Vorstand wiederholt einzubinden.

### Nachgelagerte Instrumente für Details

Im gesamten Richtlinienkonstrukt werden die detailliertesten Vorgaben in weiteren Politiken oder konkreten Einzelvorlagen vom Treasury Committee beschlossen, das in der Treasury-Richtlinie neu etabliert wurde. Da bei diesen Vorgaben regelmäßige Anpassungen nötig werden können und dabei möglichst flexibel reagiert werden sollte, ist es nach unserer Erfahrung eine wertvolle Option, sie in nachgelagerte Politiken zu delegieren (s. Abb. 2). Das Treasury Committee besteht aktuell aus dem Finanzvorstand, dem Direktor Finanzen sowie den Leitern der Finanzabteilung in der Haniel-Holding; weitere Teilnehmer können jederzeit berücksichtigt werden. Andere Zusammensetzungen sind natürlich je nach Bedarf oder Ausrichtung der Organisation vorstellbar.

Schließlich sind auch eindeutig formulierte Ausnahmemöglichkeiten für uns zu einer angemessenen Lösung zur effizienten und praktischen Steuerung im Rahmen der Governance geworden.

Neben der Treasury-Richtlinie und den übergeordneten Instrumenten der Governance basiert die Arbeit in der Treasury-Abteilung der Haniel-Holding nach einer

grundlegenden Überarbeitung heute auf einer Finanzierungs- und Risikopolitik, Einzelfallentscheidungen des Treasury Committee, der Finanzmappe als zentrales, umfassendes Reporting-Instrument, Handbüchern sowie auf der zuletzt verabschiedeten Finanzanlagen-Richtlinie.

### Financial Governance flexibel erfüllen

Richtlinien, Politiken und Handbücher – die Mehrstufigkeit der Financial Governance macht es zusätzlich komplex und aufwendig, die Vorgaben zu harmonisieren. Für uns jedoch überwiegt der Vorteil, auf unterschiedlichen Ebenen den jeweiligen Bedürfnissen an die Financial Governance im jeweiligen Geltungsbereich flexibel und angemessen nachkommen zu können. Knapp zwei Jahre nach Einführung ist das Richtlinienwerk – insbesondere auch im Vergleich zu seinem Vorgänger – zu einem effizienteren Steuerungsinstrument weiterentwickelt worden.

### Für neue Regulierungen gerüstet

Wichtig bei der Weiterentwicklung der Financial Governance ist für uns jetzt, die bestehenden Richtlinien nicht aus den Augen zu verlieren. So soll die jüngst verabschiedete Finanzanlagen-Richtlinie in die Treasury-Richtlinie integriert werden. Der Fokus rich-



Haniel Akademie: Management Center für Führungs- und Nachwuchskräfte

tet sich nun darauf, die Richtlinien weiter zu harmonisieren bzw. zu optimieren. Auch vor dem Hintergrund der weiter zunehmenden externen Regulierung und neuen operativen Herausforderungen wollen wir uns in Zukunft weiter einem Mindestmaß an Financial Governance verschreiben und die bestehenden Instrumente effizient zur Erfüllung neuer externer und interner Anforderungen verwenden. Mit dem derzeitigen Regelwerk sehen wir uns hierfür sehr gut gerüstet.



Rudolf Schlett ist Geschäftsführer von Rudolf Schlett & Consultants GmbH.

## Es gibt keinen Fachkräftemangel!

**Es herrscht generell kein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Sie zu finden, sie adäquat auf interessante offene Positionen aufmerksam zu machen, sie für etwas Neues zu begeistern und sie mit hoher Wertschätzung im Bewerbungsprozess zu behandeln, sind die Herausforderungen, denen Unternehmen sowie „falsche“ Personalberater oft nicht gewachsen sind.**

Freilich gibt es Positionen, für die es schwer ist, geeignete BewerberInnen zu finden. Doch das sind Ausnahmen. Jüngste Veröffentlichungen dazu (vgl. u. a. Martin Gaedt: Mythos Fachkräftemangel, Weinheim 2014) machen deutlich, dass sich Perspektiven drastisch verändert haben: „Nicht mehr der Arbeitgeber sucht aus, wer die Stelle bekommt – sondern der Arbeitnehmer wählt das Unternehmen, bei dem er arbeiten möchte.“ Damit gilt es, die zukünftigen Mitarbeiter wie Interessenten und Kunden zu behandeln!

Mag „Employer Branding“ von den Großunternehmen mit Hochglanzbroschüren und aufgemotzten Karrierewebsites noch betrieben werden, so genügen die Auswahl- und Einstellungsprozesse allzu oft nicht geringsten Qualitätsstandards und sind schlichtweg unverschämt. Sehr gute BewerberInnen lassen sich Prozesse nicht gefallen, die sich über Wochen hinziehen und schon zu diesem Zeitpunkt erahnen lassen, welche Wertschätzung die MitarbeiterInnen dort erfahren. – Nämlich keine!

Nicht besser sind Personalberater, die den Titel der offenen Position gerade einmal buchstabieren können und nicht annähernd

passende KandidatInnen mit Hilfe von Social Media zumüllen. Kein Wunder, dass sie den Job nicht erledigen können und eine ganze Berufssparte in Verruf bringen. Generalisten sind OUT, weil sie keinen Mehrwert bringen; Spezialisten können mit Branchen-Know-how und eigenen persönlichen Netzwerken passende KandidatInnen vorstellen.

Gerade für die „Hidden Champions“, die nicht täglich auf der Seite 1 der Wirtschaftspressen erwähnt werden, sind Personalberater ein wichtiger „Promoter“ auf dem Arbeitsmarkt, um diejenigen zu finden und zu begeistern, die heute noch gar nicht an einen Jobwechsel denken und/oder denen das suchende Unternehmen völlig unbekannt ist.

Der spezialisierte Personalberater und der respektvolle Auswahl-/Einstellungsprozess im Unternehmen sind das WINNING TEAM für ein modernes, attraktives Recruiting mit Spitzenergebnissen! Wir sind Berater für Unternehmen und KandidatInnen in gleichem Maße und bieten eine Plattform, die Unternehmen und KandidatInnen in den Bereichen Financial Technology & Treasury zusammenbringt.



Die iwis-Führung mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter Johannes Winklhofer (2. v. l.): mit traditionellen Werten zur Technologieführerschaft.

# Goldene Regeln für den Mittelständler

Traditionsbewusstsein und Innovationsstärke sind bei der Münchner iwis-Gruppe keine Widersprüche – das zeigt sich auch im Finanzbereich.

## Die Autorin:



**Sonja Hüther** ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner und hat das Richtlinienprojekt bei iwis durchgeführt.

**G**rundbedingung ist, dass man seinen eigenen Beruf gründlich versteht.“ – Schon der iwis-Firmengründer wusste auf prägnante Weise zu vermitteln, worauf er Wert legte, als er das erste seiner „10 Gebote für Vorwärtstrebende“ für den damaligen Fahrradkettenhersteller formulierte. Dies tat Johann Baptist Winklhofer vor fast 100 Jahren, und die Gebote bestimmen bis heute die Unternehmenskultur bei iwis. Heute ist das in der vierten Generation geführte Familienunternehmen weltweiter Technologieführer im Bereich hochwertiger Kettenlösungen für Automotive und Industrie. Als ein Cash- und Treasury-Regelwerk erstellt werden sollte, griff der Finanzbereich diese Tradition auf: „10 Goldene Regeln“ enthält das neue Regelwerk; sie sind die Essenz einer bereits sehr straff geschriebenen Richtlinie. Auf Postern aufgezogen, sollen die Goldenen Regeln künftig in den Büros aller Verantwortlichen präsent sein.

## An die Unternehmenskultur angepasst

Das Cash- und Treasury-Regelwerk entstand in Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner. Es sollte weltweit gültig sein und wurde deshalb in Deutsch und Englisch verfasst. Zwischen dem Projektstart Anfang November 2013 und der Freigabe durch die Geschäftsführung Ende Dezember 2013 lagen drei diskussionsreiche Termine (inklusive Vor- und Nachbereitung), bei denen die Anforderungen von iwis in die richtigen Worte verpackt wurden.

Kennengelernt hatten wir die iwis-Gruppe bereits im Rahmen eines Fact-finding-Projekts, bei dem wir die Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Treasury dargestellt hatten. Eine der vorgeschlagenen Maßnahmen war eine Treasury-Richtlinie und deren Kommunikation innerhalb der Gruppe. Zudem hatte die Leiterin Finanzen in der Holding-Gesellschaft, Margret Held, bereits Teile ihrer Arbeit schriftlich dokumentiert. Die Aufgabe war nun, ein klares und kompaktes Regelwerk zu erarbeiten, das zur Kultur von iwis passte. Schließlich ist ein Dokument entstanden, das die allgemeinen Ziele und Grundsätze des Cash- und Treasury-Managements sowie verbindliche Regelungen, wie Aufgaben durchgeführt werden müssen, auf weniger als 15 Seiten beschreibt. Dabei achteten wir auf präzise Aussagen und weltweite Umsetzbarkeit. So heißt es etwa im Kapitel Cash-Management kurz, aber deutlich: „Die Barkasse darf nicht größer als xy sein.“ Für uns als Berater war die Aufgabe vor allem, sicherzustellen, dass gewisse Inhalte nicht vergessen, sondern nur bewusst weggelassen wurden (um sie in einer künftigen Version 2.0 vielleicht wieder aufzunehmen). Zu ihren Erfahrungen mit der Einführung eines Regelwerks befragten wir Uwe Kastner und Margret Held von der Joh. Winklhofer Beteiligungs GmbH & Co KG, der Holding-Gesellschaft von iwis (Interview auf S. 10).



## SLG System Guide

### Verschaffen Sie sich den Überblick

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick. Vergleichen Sie über 100 Systeme nach den Kategorien, die für Sie wichtig sind!

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Systeme“: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



iwis ist an mehr als 20 internationalen Standorten tätig.

**TreasuryLog:** Was sind die besonderen Herausforderungen für den Treasury-Bereich der iwis-Gruppe?

**Uwe Kastner:** iwis ist in den letzten Jahren immer internationaler geworden. Das wirkt sich natürlich auch auf die Treasury-Aufgaben aus.

**Margret Held:** Und das ganze Wachstum findet ohne einen eigenständigen Treasury-Bereich statt! Unsere Mitarbeiter nehmen einzelne Treasury-Aufgaben nebenher wahr.

**Kastner:** So führt beispielsweise Frau Held, neben der Verantwortung für die Buchhaltung, auch Zins- und Währungskurssicherungen durch und verhandelt Kreditlinien. Diese Doppelverantwortung ist für viele mittelständische Unternehmen leider recht üblich. Andererseits sind wir eng an den Geschäftsführenden Gesellschafter angebunden und können Entscheidungen schnell treffen und umsetzen.



**Uwe Kastner** ist kaufmännischer Leiter der Joh. Winkhofer Beteiligungs GmbH & Co KG.

**TreasuryLog:** Warum haben Sie entschieden, eine weltweit gültige „Cash- und Treasury-Richtlinie“ einzuführen?

**Held:** Die Initiative kam aus dem Finanzbereich. Insbesondere bei neuen Mitarbeitern im In- und Ausland haben wir gemerkt, dass wir eine geschriebene Richtlinie benötigen. Wir wollen ihnen die ers-

ten Schritte im iwis-Umfeld so leicht wie möglich machen. Für länger gediente Mitarbeiter hat sich nicht so viel Neues ergeben. Es hilft aber allen, sich in einem definierten Rahmen zu bewegen, der ausführlich Pflichten und Rechte regelt.



**Margret Held** ist Leiterin Finanzen der Joh. Winkhofer Beteiligungs GmbH & Co KG.

**Kastner:** Wir wollen weiter wachsen und brauchen kreative, unternehmerisch denkende Manager in unseren Auslandstöchtern. Aber beim Geld möchte die Zentrale dann doch das letzte Wort haben.

**TreasuryLog:** Welche Ziele verfolgen Sie mit der Richtlinie?

**Held:** Als Zentrale wollen wir transparent und berechenbar sein. Kurssicherungen und neue Kreditlinien werden nur mit unserer Unterstützung festgelegt. Das operative Bankgeschäft soll dagegen weiter vor Ort betrieben werden.

**TreasuryLog:** Eine Holding, die zentral über strategische Themen entscheidet, und eigenständige lokale Gesellschaften – was bedeutet eine solche Konstellation für ein Regelwerk?

**Held:** Die größte Herausforderung war, dass sich alle Firmen in der Richtlinie wiederfinden und operativ

handlungsfähig bleiben, ohne sich eingeschränkt zu fühlen. Von Vorteil war, dass wir in der Zentrale die lokalen Prozesse wie Accounting, Reporting und Budgeting sehr intensiv und gesamthaft kennen.

**TreasuryLog:** Ihre Richtlinie ist in „10 Goldenen Regeln“ zusammengefasst. Warum haben Sie sich für dieses Format entschieden?

**Kastner:** Die „10 Goldenen Regeln“ orientieren sich an den „10 Geboten für Vorwärtsstrebende“, die der Gründer von iwis vor vier Generationen formuliert hat. Diese könnten auch heute noch, 100 Jahre später, in jedes Management-Handbuch übernommen werden. Die „Gebote“ hängen überall bei iwis aus. Wir wollten für den Treasury-Bereich etwas Ähnliches haben.

**TreasuryLog:** Wie wurde die Richtlinie in das Unternehmen getragen und wie reagierten die Kollegen?

**Kastner:** Wir stimmten die Richtlinie im Dezember mit den Geschäftsführern ab und veröffentlichten sie im Januar. Das Ausrollen haben wir pragmatisch per E-Mail durchgeführt. Alles andere hätte auch nicht zu iwis gepasst.

**Held:** Die Kollegen in den Tochtergesellschaften kamen zum Teil mit konkreten Fragen auf uns zu. Wir haben in die Richtlinie zwar die gelebte Praxis einfließen lassen, aber lokale Besonderheiten, die es zu diskutieren galt, gibt es eigentlich an jedem Standort. Einige dieser Abweichungen sind aus heutiger Einschätzung durchaus sinnvoll und werden eine Zeit lang so bleiben. Für uns ist vorrangig zu wissen, wer von den Vorgaben der Richtlinie abweicht.

**TreasuryLog:** Wie wollen Sie sicherstellen, dass die Richtlinie auch eingehalten wird?

## 35 Millionen Teile pro Tag – und 100 % Wiederholgenauigkeit

iwis ist ein weltweit agierender Technologieführer im Bereich hochwertiger Kettenlösungen in den drei Unternehmensbereichen Motorsysteme, Antriebssysteme und Agrisystems. Mit über 1.000 Mitarbeitern wird ein jährlicher Umsatz in Höhe von EUR 300 Mio. erwirtschaftet.



Querschnitt eines BMW-Motors: iwis ist Systemlieferant für nahezu alle Automobilhersteller.

**Kastner:** Um sicherzustellen, dass sie erst einmal gelesen wird, haben wir „gebeten“, den Erhalt der Richtlinie zu quittieren. Ob sie umgesetzt wird, bekommen wir mithilfe des Berichtswesens mit, denn dieses haben wir in einigen Punkten an die Richtlinie angepasst.

**TreasuryLog:** Was waren Ihre Beweggründe, das Projekt gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner durchzuführen?

**Held:** SLG hat eine gute Reputation in diesem Bereich. Das vorangegangene Fact-finding hatte zusätzlich bestätigt, dass die Chemie stimmt.

**Kastner:** Wichtig war uns, dass SLG nicht nur mit DAX-Unternehmen, sondern auch mit Mittelständlern wie uns Erfahrung hat. Wir brauchen pragmatische Lösungen.

**TreasuryLog:** Was nehmen Sie aus dem Projekt für Ihr Unternehmen mit?

**Held:** Die gute Praxis schriftlich zu präzisieren, gibt uns eine geeignete Basis, das Treasury bei iwis weiterzuentwickeln.

**Kastner:** Erstens: Wir wollen Transparenz über die Gruppe, daher müssen wir auch als Finanzabteilung transparent sein. Alle Mitarbeiter sollen wissen, was bei iwis geht oder nicht. Zweitens: Schlanke Richtlinien helfen, um weiter wachsen zu können. Sie sind der Rahmen für das verantwortliche Handeln der Manager vor Ort. Wir wollen nicht jeden Strich von München aus vorgeben.



EGGER: Treasury-Revision zur Bestätigung funktionierender Kontrollsysteme.

## Der Blick von außen

Eine regelmäßige externe Revision der Treasury-Funktionen ist für den Tiroler Holzwerkstoffproduzenten EGGER Teil der Corporate Governance – als Ergänzung zum Internen Kontrollsystem und um durch den Blick von außen Optimierungsmöglichkeiten auszuloten.

### Die Autoren:



**Dr. Thomas Leissing** ist Sprecher der Geschäftsführung und CFO bei EGGER.



**Gerald Jobst** ist Leiter Gruppen-Treasury bei EGGER.

Als „Schatzkammer“ einer Organisation sind Treasury-Abteilungen eine potenzielle Quelle für finanzielle Unregelmäßigkeiten oder Compliance-Verletzungen. Wirksame Kontroll- und Prüfverfahren innerhalb des Treasury wie Unterschriftenregelungen, Berechtigungskonzepte oder eine adäquate Funktionentrennung sind zentrale Bausteine zur Prävention von finanziellen Schäden. Die Inspektion des Kontrollsystems ist damit ein elementarer Teil der gruppenweiten Corporate Governance bei EGGER. Die externe Revision hat dabei zu überprüfen, ob regelmäßige Kontrollen stattfinden, und testet die Kontrollsysteme durch systematische Stichproben auf mögliche Schwachstellen.

Als externer Revisor fungierte bei uns bereits zweimal Schwabe, Ley & Greiner, zuletzt im Herbst 2013. Als Treasury-Berater sollen sie die Unabhängigkeit und den Blick des Dritten, gebündelt mit dem höchsten Maß an Expertise, sicherstellen.

Treasury-Revision ist als Prozessprüfung definiert und bildet eine Ergänzung zum bereits bestehenden und gelebten internen Kontrollsystem (IKS). Als Blick von außen im Sinne einer „Gesundenuntersuchung“ grenzt sie sich von der jährlichen Wirtschaftsprüfung und einer reinen anlassbezogenen Fraud-Prüfung deutlich ab. Die Revision ist Chefsache: Auftraggeber

ist der CFO, der gemeinsam mit dem Beirat, dem obersten Aufsichts- und Kontrollorgan bei EGGER, auch Hauptadressat des Revisionsberichts ist.

### Von der Finanzverfassung bis zur Bankkontenstruktur

Bei einer Revision mit SLG arbeitet man sich durch das gesamte sogenannte Treasury-Haus, beginnend mit dem Regelwerk (siehe Grafik S. 14). Dieses umfasst bei EGGER die Finanzverfassung, welche die Ziele, Grundsätze und Kompetenzen des Treasury regelt. Eine Detailebene darunter stecken drei Finanz-Management-Richtlinien die Aufgaben des Gruppen-Treasury sowie die Kompetenzverteilung zwischen Zentrale und regionalen Einheiten genau ab. Diese Richtlinien sind ein dynamisches Rahmenkonzept, das eine geregelte Entwicklung des Unternehmens ermöglicht. Ergänzt wird die Finanzverfassung um Treasury-Handbücher, also operative Regelungen wie Arbeitsanweisungen oder Handlungsrahmen. Im Rahmen der Revision wurden neben der Aktualität auch die Vollständigkeit und die Durchgängigkeit des Regelwerks geprüft.

Im Bereich Organisation wurden insbesondere die Revisionsicherheit und die Effizienz durchleuchtet: Sind Kompetenzen und Vertretungen geregelt? Wer besitzt Vollmachten wofür? Wird die Funktionstrennung ein-



## Seminar Treasury-Revision

### Termine 2014:

20. bis 21. November  
Wien

### Inhalt:

Fehlende Richtlinien im Treasury-Bereich tragen wesentlich zu erhöhten Risiken bzw. Verlusten bei. Operative und finanzielle Risikopotenziale rechtzeitig zu erkennen, zu limitieren und professionell zu steuern, ist daher von besonderer Bedeutung. Diverse gesetzliche Vorgaben unterstreichen dies. Im Fokus des Seminars stehen die betriebswirtschaftlichen internen Anforderungen an das Treasury im Unternehmen im Gegensatz zu externen und aufsichtsrechtlichen Vorgaben für Banken und Versicherungen.

### Themen:

- ▲ Grundlagen der Finanzmathematik (Barwert, Duration, Volatilität)
- ▲ Richtlinien im Treasury
- ▲ Grundsätze, Vorgaben und Limite für das Liquiditäts-, Zins- und Währungsrisiko-Management im Unternehmen
- ▲ Aufbau-/Ablauforganisation
- ▲ Risikoprofile von Finanzinstrumenten
- ▲ Anforderungen an Berichtswesen, Bewertung und Systeme

### Zielgruppe:

Mitarbeiter der Revision, Verantwortliche aus dem Finanzbereich, Geschäftsführer und Finanzvorstände, die sich einen Überblick über diese komplexe Materie verschaffen müssen.

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

## SECURED FUNDING IN MOTION.

GC POOLING SELECT.

### Ist Sicherheit für Ihre Geldanlagen ein Thema für Sie?

Eurex Repo, ein Unternehmen der Gruppe Deutsche Börse, ist der führende europäische Anbieter im integrierten und elektronischen Handel von besicherten Finanzierungsgeschäften.

Das Segment „GC Pooling Select“ bietet Unternehmenskunden den Zugang zur besicherten Geldanlage mit Abwicklung über den zentralen Kontrahenten Eurex Clearing. Profitieren auch Sie von den überzeugenden Vorteilen:

- Sicherer Geldhandel durch die Abwicklung über einen zentralen Kontrahenten
- Automatisierte und schnelle Prozesse der Gruppe Deutsche Börse
- Fortführung der Geschäftsbeziehung mit bevorzugten Banken über den Eurex Repo-Teilnahmevertrag

GC Pooling Select bietet Ihnen ein hohes Maß an Sicherheit für Ihre Geldanlagen, unabhängig davon, ob Sie das Geld taggleich oder bis zu zwei Jahre anlegen möchten.

Für weitere Fragen steht Ihnen gerne Frau Gabriele Ristau unter [Gabriele.Ristau@eurexrepo.com](mailto:Gabriele.Ristau@eurexrepo.com) oder +49-69-211-15741 zur Verfügung.

[www.eurexrepo.com](http://www.eurexrepo.com)



### Abb. Das „Treasury-Haus“

Bei einer Treasury-Revision werden alle Bereiche des Treasury durchleuchtet und Prozesse hinterfragt.



gehalten? Sind die personellen Ressourcen angemessen? Wie ist die Treasury-Abteilung organisatorisch zu anderen Einheiten abgegrenzt?

Im Bereich der Finanzinformation, deren Durchgängigkeit bei EGGER eine große Rolle spielt, wurden sowohl deren Systematik als auch Systeme einer genauen Revision unterzogen. Die SLG-Berater ließen sich unsere Management-Berichte zeigen und überprüften diese auf Qualität und Plausibilität und inwieweit diese systemgestützt erstellt werden. Die IT-Systeme (Treasury-Management-System, Electronic-Banking-Programme sowie ERP-System) nahmen die Revisoren unter die Lupe, indem sie unter anderem untersuchten, wie Berechtigungen dokumentiert werden bzw. ob kritische Konzentrationen vorliegen. Zudem wurde überprüft, welche Back-up-Lösungen in der IT-Systemlandschaft zur Verfügung stehen und wie die Datenspeicherung und die Datensicherheit gewährleistet werden.

Als Abrundung der Überprüfung wurden noch das

Cash- und Liquiditäts-Management sowie das Marktrisiko-Management beleuchtet. Weil wie so oft Cash-Management den Schwerpunkt der Revision bildete, standen die Themen Banken- und Bankkontenstruktur sowie die Zahlungsverkehrsabwicklung im Fokus.

### Das Tagesgeschäft abgefragt

Um einen effizienten Revisionsablauf sicherzustellen, stellten wir dem SLG-Team im Vorfeld die aktuellen Treasury-Richtlinien, das Organigramm des Finanzbereichs sowie das relevante Treasury-Berichtspaket zur Verfügung. Danach folgten zwei Tage mit strukturierten Vor-Ort-Interviews aller Beteiligten des Treasury-Bereichs. Eine spezielle Vorbereitung der zu befragenden Gesprächspartner war weder erforderlich noch gewünscht, da die Berater uns im tatsächlichen Tagesgeschäft antreffen wollten. Alle Fragen konnten entweder direkt vom Gesprächspartner oder auf Grundlage der in der Abteilung vorhandenen Unterlagen beantwortet werden.

Die Ergebnisse der Revision waren eine objektive Beurteilung des Ist-Zustandes der Treasury-Funktion im Vergleich zu definierten Mindestanforderungen und Best-Practice-Benchmarks. Den Abschluss bildete eine Stellungnahme mit konkreten Vorschlägen, wie eine mögliche Weiterentwicklung aussehen könnte. Darüber hinaus erstellten die Berater eine Liste mit Maßnahmen, aufgebaut nach Prioritäten und mit umsetzbaren und quantifizierbaren Einsparungs- bzw. Verbesserungspotenzialen. Der Ergebnisbericht wurde in einem weiteren Vor-Ort-Termin mit dem CFO diskutiert.

### Externe Revisoren bestätigen interne Kontrollsysteme

Durch den fachlichen Input des externen Revisors konnten wir gezielte Maßnahmen definieren, die zur weiteren Optimierung der Treasury-Funktion führen werden. Die externe Treasury-Revision hat sichergestellt, dass die Internen Kontrollsysteme kritisch analysiert wurden; nun haben wir die Bestätigung, dass diese den Anforderungen einer europaweit tätigen Industriegruppe entsprechen. Und nicht zuletzt hat diese Prüfung auch die jahrelange Aufbauarbeit im Treasury bei EGGER bestätigt sowie dem Beirat von EGGER eine wesentliche Hilfestellung in dessen Aufsichts- und Kontrollfunktion gegeben.



### Die EGGER-Holzwerkstoffe-Gruppe

Das Familienunternehmen EGGER mit Stammsitz in St. Johann in Tirol ist ein in Europa führendes Unternehmen der Holzwerkstoffindustrie. EGGER erzeugt Rohplatten (Span-, MDF- und OSB-Platten) und veredelt diese weiter. So entstehen dekorative Holzwerkstoffe, Möbelfertigteile, Fußböden und Anwendungen im konstruktiven Hausbau. Damit ist EGGER ein wesentlicher Partner der Möbel- und Bauindustrie, aber auch von Handel und Handwerk. Die Unternehmensgruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2012/2013 mit rund 7.200 Mitarbeitern einen weltweiten Umsatz von ca. EUR 2,2 Mrd.

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

# HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

## Swiss Treasury Summit 2014 «Schatzmeister der Geldschwemme»

**Mittwoch, 10. September 2014, 09.00 – 17.15 Uhr**  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Grafenauweg 10, Zug

Der Swiss Treasury Summit adressiert die aktuellen Herausforderungen der finanziellen Führung. Mehrere Unternehmensbeispiele unterstreichen den starken Praxisbezug.

### Workshops

Cross-border liquidity – Bankbeziehungen managen – FX Risiken – Regulierung/EMIR/FinfraG – IT-Projektmanagement – Zahlungsverkehr quo vadis? – Paneldiskussion

### Anmeldung und weitere Informationen

[ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch), [www.hslu.ch/ifz-konferenzen](http://www.hslu.ch/ifz-konferenzen)

Wir danken herzlich für die wertvolle Unterstützung

### Hauptsponsoren



### Nebensponsoren





Compliance-Anforderungen bringen zusätzliche Berichtspflichten für die Treasury-Abteilungen und die Tochtergesellschaften mit sich.

## Klinken Sie sich ein

Zeit, Geld und Nerven sparen: Integrieren Sie Compliance-Anforderungen in Ihr bestehendes Berichtswesen. Mit Daten aus einem System und automatisierten Abläufen.

### Der Autor:



**Hubert Rappold** ist Geschäftsführer von TIPCO, dem IT-Spinoff von Schwabe, Ley & Greiner, spezialisiert auf Finanzberichte.

**N**icht die auch noch! Wenn die Compliance-Abteilung Anforderungen stellt, stößt das selten auf Begeisterung. Schon gar nicht im Treasury: Als ob es nicht schon genug zu melden gäbe, soll nun noch zusätzlich dokumentiert und kontrolliert werden. Doch Compliance-Auflagen werden zunehmen, dafür sorgen externe wie interne Vorgaben. Umso wichtiger ist es, diese so flexibel und mit geringem Aufwand wie möglich zu erfüllen – sowohl in der Zentrale als auch bei den Tochtergesellschaften.

Als Berichtsexperten haben wir folgenden Tipp: Nutzen Sie dafür Ihr bestehendes Berichtswesen und schaffen Sie gleichzeitig einen Zusatznutzen für das Treasury!

### Compliance-Meldungen für Bankkonten

Nehmen wir das Beispiel Bankkonten und was es hier in Sachen Compliance zu melden gibt:

- ▶ Die weltweite Übersicht aller Bankkonten und deren regelmäßige Bestätigung durch die Tochtergesellschaften.
- ▶ Alle Zeichnungsberechtigten sind dokumentiert, ebenso die Art der Zeichnungsberechtigten und Änderungen an ihnen.
- ▶ Die vereinbarten Bank- und Zinskonditionen sind bekannt und werden kontrolliert.

Wie funktioniert das? Oder anders gefragt: Wie vermeiden Sie, dass Sie mit widerstrebenden Tochtergesellschaften mühsame Excel-Schlachten austragen müssen, um diese Anforderungen zu erfüllen?

### Stammdaten als Basis

Ausgangspunkt sind sauber gepflegte Stammdaten – Bankverbindungen, Bankkonten und, nicht zu vergessen, Firmenstammdaten. Diese Daten sollten im nor-

**EIN EINFACHER ZUGANG IST DIE  
WICHTIGSTE BEDINGUNG FÜR ERFOLG  
AUF INTERNATIONALEN MÄRKTEN.**

**BIETET IHRE BANK IHNEN  
DIESE DIREKTE VERBINDUNG?**



Wenn Sie Ihre Geschäfte in den internationalen Wachstumsmärkten auf- oder ausbauen wollen, ermöglichen wir Ihnen den Zugang zum weltweiten Netzwerk der HSBC-Gruppe. Allein in China hat die HSBC-Gruppe fast 200 Niederlassungen in mehr als 50 Städten\* – und ist damit besser aufgestellt als jede andere Bankengruppe in Deutschland.

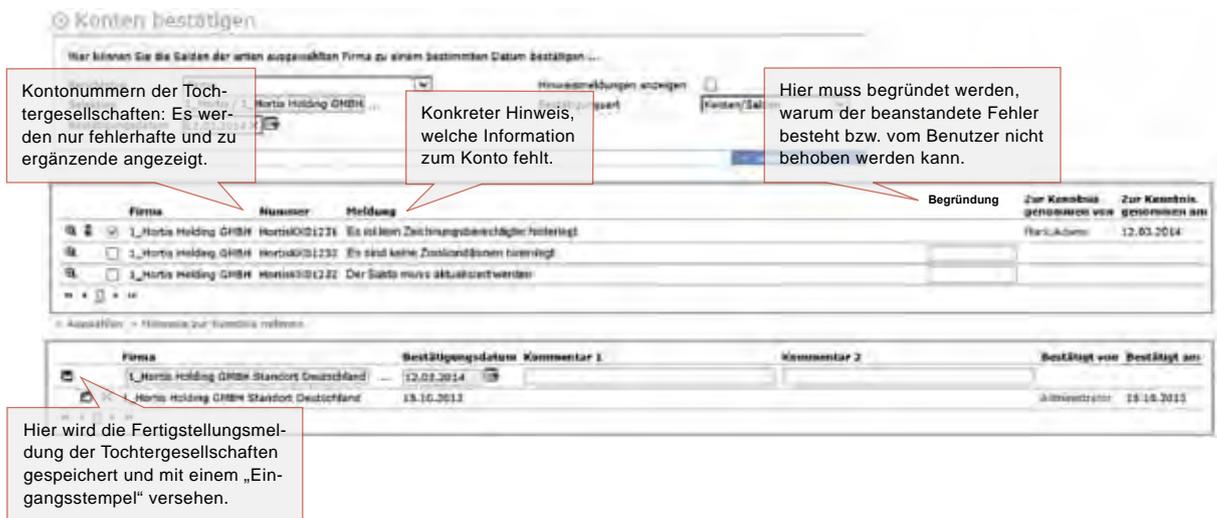
Erfahren Sie mehr unter: [www.wachstum.hsbc.de](http://www.wachstum.hsbc.de)

\* Quelle: HSBC 04/2014

**HSBC** 

### Abb. Fertigstellungsmeldung: Kontrollmechanismus für die Tochtergesellschaften

Ein Beispiel, wie ein systemgestütztes Berichtswesen die Qualität der Compliance-Meldungen überwacht: Wenn Meldungen zu Bankkonten nicht vollständig bzw. unplausibel sind, wird der Benutzer schon vor der Abgabe darauf hingewiesen und kann Ergänzungen bzw. Korrekturen vornehmen oder begründen, warum die Meldung fehlerhaft ist. In der Abbildung ist eine Benutzermaske des Berichtstools TIP zu sehen.



malen Finanzstatus-Berichtswesen bereits vorhanden sein. Mit folgenden zwei Schritten stellen Sie sicher, dass Sie die oben genannten Compliance-Anforderungen einfach und ohne viel Aufwand erfüllen können.

#### Schritt 1: Daten in der Kontenverwaltung ergänzen

Auf Basis einer stabilen Kontenliste können Sie nun melde-relevante Informationen hinzufügen: Zeichnungsberechtigte, vereinbarte Zins- und Bankkonditionen. Die Erfassung dieser Daten im Rahmen des

regulären Berichtswesens hat folgende Vorteile:

- ▶ Für alle Meldungen wird auf ein einheitliches Set an Stammdaten zugegriffen. Damit ersparen Sie sich eine redundante Pflege.
- ▶ Die Tochtergesellschaften dokumentieren laufend die melde-relevanten Informationen und müssen sie nicht erst aus E-Mails oder anderen Dokumenten heraus-suchen, wenn die jährliche Compliance-Mel-dung fällig ist.
- ▶ Eine separate Meldung per E-Mail entfällt, da durch die systemgestützte Erfassung die Daten per Knopf-druck in einer zentralen Datenbank zur Verfügung stehen. Sie ersparen sich manuellen Konsolidie-rungsaufwand.
- ▶ Auf Knopfdruck ist außerdem ersichtlich, welche Daten schon lange nicht mehr aktualisiert wurden und wo zu vermuten ist, dass diese nicht mehr ak-tuell sind.
- ▶ Zusätzlicher Nutzen: Auf Basis dieser Daten er-stellen Sie auch gleich Dokumente zur Kommunikati-on mit der Bank (z. B. Unterschriftslisten) und archi-vieren diese elektronisch.
- ▶ Noch ein Zusatznutzen: Sie können elektronische Bankabrechnungen gegen die hinterlegten Soll-Gebühren abgleichen. Bei diesem Abgleich fällt dann auch auf, ob nicht vereinbarte und damit nicht dokumentierte Gebühren abgerechnet wurden.

### Treasury-Berichte auf Knopfdruck

TIPCO Treasury & Consulting GmbH ist der führende Spezialist im Bereich Treasury-Berichtswesen. Für unsere Kunden erstellen wir Berichte, die inhaltlich aussagekräftig und an den Informationsbedürfnissen des Empfängerkreises ausgerichtet sind – und das auf Knopfdruck.

Status, Planung, Risiko: Anwender unseres Berichtswesens bewegen sich in der kompletten Treasury-Bandbreite.

Zeit sparen, Fehler vermeiden, manuellen Aufwand minimieren: Die Daten für das Berichtswesen kommen aus der bestehenden Systemlandschaft.

Einfache und intuitive Handhabung: Auch Nutzer in den Tochtergesellschaften können ohne aufwändige Schulung sofort loslegen.

Als IT-Spinoff von Schwabe, Ley & Greiner vereint TIPCO Treasury-Knowhow mit Business-Intelligence-Expertise. Diese schlagkräftige Kombination erlaubt es uns, anspruchsvolle Berichtslösungen zur Zufriedenheit unserer Kunden umzusetzen.

**TIPCO**   
Treasury & Technology GmbH

Bestätigung einzuholen, dass die Compliance-Anforderungen erfüllt sind: An dieser Stelle können Sie gezielte Fragen an die Gesellschaften richten (s. Abb. „Fertigstellungsmeldung“ S. 18), und diese können die Daten vor der Abgabe validieren. So können die Gesellschaften nicht den regulären Finanzstatus berichten, ohne auch gleichzeitig die verlangten Compliance-Meldungen abzugeben. Die Vorteile daraus:

- ▶ Sind die Daten noch nicht vollständig, bestehen also beispielsweise Bankkonten ohne hinterlegte Zeichnungsberechtigte, so weist das System den Verantwortlichen darauf hin. Dieser kann die unvollständige Information entweder ergänzen oder kommentieren, warum das so ist und dass dies seine Richtigkeit hat.
- ▶ Sie können zusätzliche Fragen, z. B. ob alle Zahlungen elektronisch durchgeführt wurden oder das 4-Augen-Prinzip eingehalten wurde, systematisch dokumentieren, indem sie ebenfalls als Teil der Bestätigung beantwortet werden. Solche Informationen gehen dann nicht mehr in der allgemeinen Kommunikation unter.
- ▶ Sind die Daten vollständig bzw. sind alle inhaltlichen Überprüfungen korrekt, kann der Verantwortliche in der Tochtergesellschaft seine finale Bestätigung abgeben. Das System legt damit automatisch die aktuelle Kontenliste, die Liste der

Zeichnungsberechtigten etc. ab, mit Zeitstempel versehen und damit dokumentiert. Und die Gesellschaft muss nicht mehr mit nachträglichen Anfragen traktiert werden.

- ▶ Eine Tochtergesellschaft, die solcherart zu Compliance-Meldungen „gezwungen“ wird, verfügt damit aber auch über einen komfortablen Mechanismus zur Kontrolle, ob die Daten vollständig sind. Sie hat einen klar definierten Weg, über den sie diese mit dem Treasury kommuniziert. Falls es Rückfragen gibt, hat die hektische Suche nach E-Mails und Dateien ein Ende.
- ▶ Zentral sehen Sie auf Knopfdruck, wer die Korrektheit der Daten bereits bestätigt hat und wer noch dabei ist, die fachliche Validierung vorzunehmen. Sie ersparen sich jeglichen manuellen Konsolidierungsaufwand und Sie können gezielt dort Zeit investieren, wo Qualitätsprobleme sichtbar werden oder noch keine Meldung erfolgt ist.

Mit einer intelligenten Ankopplung an das reguläre Berichtswesen erfüllen Sie nicht nur die Compliance-Anforderungen, sondern schaffen auch Zusatznutzen für Tochtergesellschaften und das Treasury. Beide Seiten sparen Zeit und können ihre Tätigkeiten professionell und revisions sicher durchführen.



SCHWABE, LEY & GREINER

## Special Roundtable Finanzierung: von der Strategie zur Transaktion

### Termin:

24. Juni 2014  
Wien

### Inhalt:

Eine solide Bonität und hohe operative Flexibilität sind vielfach Grundbedingung und Ziel finanzstrategischer Entscheidungen in Unternehmen. Ein heute ausgewähltes Instrument muss sowohl in das bestehende Finanzierungsportfolio passen als auch zukünftige Handlungsoptionen bestmöglich sicherstellen.

Von der strategischen Überlegung bis zur konkreten Transaktion: In diesem Roundtable beschreiben Egger und voestalpine, warum und wie sie ihre Hybridanleihen platzierten. Darüber hinaus stellen wir Ihnen Finanzierungstrends vor und die neuen Instrumente Private Debt und Euro Private Placement, erläutert von Experten der Finanzdienstleister Kepler Chevreux und Emporium Capital Europe.

### Zielgruppe:

Finanzverantwortliche und Treasury-Mitarbeiter aus Industrie, Handel und dem Dienstleistungssektor.

### Diskussion erwünscht

Beziehen Sie Stellung: Die langjährige Institution unserer Roundtables lebt vom Zusammenspiel der Vorträge und spontaner Fachdiskussionen.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter [www.slg.co.at/roundtables](http://www.slg.co.at/roundtables)



Klare Aufgabenzuordnungen, optimierte Prozesse und Systeme.

# Getrennte Funktionen

Trotz Personalknappheit Zuständigkeiten im Treasury sauber aufteilen: Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Sie dabei, Aufgaben revisionsicher durchzuführen.

Der Autor:



**Martin Fikar** ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner und für das SLG-Kompetenzfeld „Regelwerk“ verantwortlich.

Zu wenig Mitarbeiter, unzureichende Systemausstattung: Treasury-Abteilungen im Mittelstand leiden regelmäßig unter knappen Ressourcen. Ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis mag stellvertretend für viele sein: Im Treasury arbeiteten damals drei Personen – ein Leiter, eine Person (halbtags) im Front-Office und eine Person im Back-Office. Das Middle-Office bestand aus einer „Viertel-Person“, geborgt aus dem Controlling, die auch die Aufgaben des Systemadministrators wahrnahm. Dazu zählte die Anlage von Benutzern und sensibler Stammdaten. Dem Prinzip der Funktionstrennung folgend, durfte nur dieses schmal besetzte Middle-Office etwa eine Kontoeröffnung bestätigen. War die betreffende Person krank oder im Urlaub, hätte der Treasury-Leiter damit belangt werden müssen. Dieser war jedoch auch Zahlungsberechtigter und durfte als solcher gar keine Konten eröffnen oder bestätigen. Das Unternehmen behalf sich typisch pragmatisch: Das urlaubende Middle-Office erledigte per VPN-Verbindung aus der Ferne diese Aufgabe. Eine saubere Aufbauorganisation in der Treasury-Abteilung umzusetzen, scheitert in der Regel also an

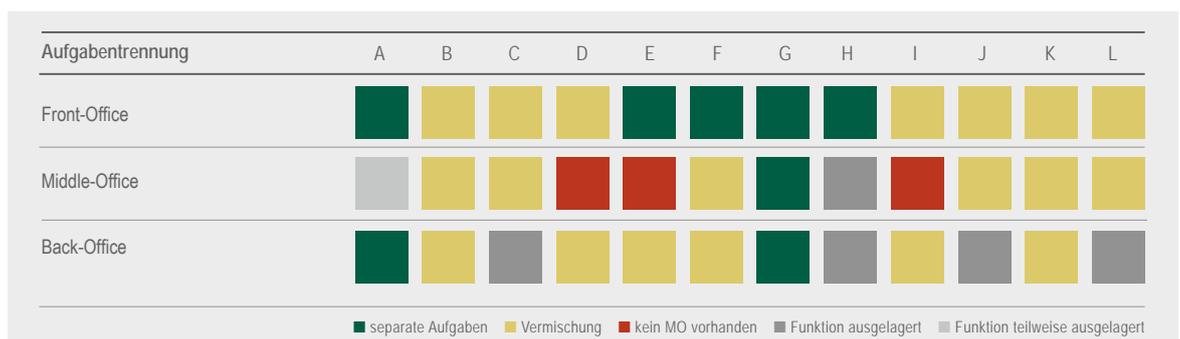
den (meist) sehr knappen Ressourcen und nicht an der mangelnden Einsicht, dass eine klare Aufgabentrennung zwischen Front-, Middle- und Back-Office notwendig ist. Im Gegenteil: Die Gründe für die Einhaltung des Funktionstrennungsprinzips liegen auf der Hand, will man sich doch als Unternehmen gegen möglichen Betrug oder Intransparenz auf Basis von Interessenkonflikten schützen. Fälle, in denen aufgrund von Nichteinhaltung dieser Prinzipien ein großer (Image- und Real-)Schaden entstanden ist, gibt es genug (s. Artikel S. 22).

## In der Theorie klingt alles so einfach

Theoretisch ist es einfach, das Funktionstrennungsprinzip einzuhalten: Eine klare Trennung zwischen Front-, Middle- und Back-Office, dazu noch das 4-Augen-Prinzip durchgängig anwenden, wenn es z. B. darum geht, sensible Daten anzulegen oder derivative Geschäfte und Zahlungen auszuführen. Doch gerade mittelständische Betriebe haben damit große Schwierigkeiten. Dies zeigte sich deutlich bei unserem letzten Treasury Summit (SLG-Benchmarkprojekt mit systematischem Vergleich von Methoden, Systemen und

### Abb. 1 Aufgabentrennung – oder auch nicht

Aus einem Benchmarking-Projekt von SLG: Von den untersuchten Unternehmen A bis L haben mehr als die Hälfte die Aufgaben von Front-, Middle- und Back-Office nicht klar getrennt (gelb).



**Abb. 2 Wer macht was, wie viel und darf er das?**

Das Aufbauorganisations-Tool von SLG stellt dar, welcher Mitarbeiter mit welchen Aufgabenbereichen in Berührung kommt und wie viele Personenjahre für Treasury-Ausgaben aufgewendet werden.

Aufgaben gemäß Klassifizierungsschema zuordnen.		Konflikte bei Zuordnung					Summen Arbeitszeit				
		LTG	FO	MO	BO	Σ 6 Konflikte	1 MA	1 MA	1 MA	1 MA	Σ 3,62PJ
Aufgabenbereich	Aufgabe	2 Konflikte	1 Konflikt	2 Konflikte	1 Konflikt		1,02 PJ	0,8 PJ	0,5 PJ	1,3 PJ	
Banken / Investoren	Aufnahme, Pflege und Abbruch von Kontakten mit Finanzinstituten	✓					0,02				
Banken / Investoren	Jährliche Bankentreffen	✓					0,01				
Banken / Investoren	Jährliche Bankentreffen		✓					0,01			
Banken / Investoren	Vorschlag für Kontrahentenlimite (Banken und Finanzmarktkontrahenten)	✓					0,01				
Handel	Transaktionen FX, Derivate – extern/intern	✓					0,11				
Zahlungsverkehr	ZV Durchführung	✓									
Risiko-Controlling	Marktbewertung der Finanzpositionen zur Ermittlung des Erfolges und der Limitausnutzung		✗	✓				0,02			
Handel	Transaktionen FX, Derivate – extern/intern		✓					0,43			
Cash-Management	Plausibilisierung/Konsolidierung Liquiditätsplanung (Konzern)		✓					0,04			
Cash-Management	Einholung von Konteninformationen (Kontoauszüge, Zahlungsinformationen)				✓					0,07	

Abläufen im Treasury-Management). Wir beobachteten grobe Vermischungen, vor allem zwischen Front- und Middle-Office, teilweise sogar zwischen Front- und Back-Office (siehe Abb. 1). Und spätestens, wenn es darum geht, eine saubere Trennung während Abwesenheitszeiten einzelner Mitarbeiter zu gewährleisten, haben fast alle Unternehmen Schwierigkeiten.

### SLG unterstützt systematische Analyse

Wie also diesen Zielkonflikt zwischen Revisionssicherheit und Kosteneffizienz lösen? SLG hat ein eigenes Tool, mit dem wir die gegenwärtige Personalauslastung systematisch analysieren sowie „suboptimale“ Aufgabenzuordnungen identifizieren.

Bei eingangs erwähntem Unternehmen galt es zunächst festzustellen, ob die Personalausstattung ausreichend war oder nicht. Um solche Fragen zu beantworten, gehen wir meist zwei Wege. Eine erste, sehr schnelle Antwort erhalten wir über den „SLG-Komplexitätsindex“: Dieser vergleicht Unternehmen im Hinblick auf Größe, internationale Ausrichtung, Publizitätsgrad, Komplexität des Grundgeschäftes, Konzernstruktur, Finanzinstrumente sowie ihre verwendeten Systeme und setzt diese mit der Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Treasury in Beziehung. Als Vergleich ziehen wir die (anonymisierten) Daten aller bisherigen Treasury-Summit-Teilnehmer mit ähnlicher Komplexität heran. Wir können somit sehr schnell abschätzen, wo das Unternehmen mit seiner Treasury-Personalausstattung steht.

Aussagewirksamer wird es, wenn man sich im Detail die Aufgaben ansieht und welche Mitarbeiter dafür eingeteilt sind. Dafür verwenden wir unser „Aufbauorganisations-Tool“. Mithilfe eines einfachen Eingabeformulars trägt jeder Mitarbeiter seine regulären täglichen, monatlichen bzw. jährlichen Arbeiten ein sowie Arbeiten, die er als Stellvertreter übernimmt.

SLG ordnet diese Arbeiten Aufgabenbereichen wie Handel und Zahlungsverkehr zu. Auf Basis dieser Klassifizierung erkennt das Tool automatisch eventuelle Verstöße gegen das Funktionstrennungsprinzip und zeigt zusätzlich die derzeitige Auslastung der Mitarbeiter (s. Abb. 2).

### Ein Mitarbeiter zu wenig

Wir stellten fest, dass sechsfach gegen das Funktionstrennungsprinzip verstoßen wurde. Außerdem zeigte die Analyse, dass 2,75 Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, für deren Ausführung mindestens eine Vollzeiterkraft mehr benötigt wurde. In einem nächsten Schritt wurde auf Basis der vorhandenen Informationen eine Soll-Aufteilung vorgenommen, die darstellte, wie einzelne Aufgaben schneller erledigt werden konnten (etwa durch optimierte Systeme und Prozesse) und was zusätzliche Mitarbeiter bewirken würden.

Dieser Soll-Aufbau läuft zumeist in zwei Schritten ab. Zuerst wird mit den vorhandenen Ressourcen gearbeitet, mit dem Ziel, das Funktionstrennungsprinzip einzuhalten, und eine Umverteilung der kritischen Aufgaben vorgeschlagen. Im zweiten Schritt wird die Aufteilung der Aufgaben auf einen Best-Practice-Stand gebracht, indem die Einstellung eines neuen Mitarbeiters und/oder die Implementierung eines neuen Systems angenommen werden.

Bei diesem Projekt führte die systematische Aufbereitung dazu, dass der Kunde seinem Vorstand dank der Auswertungen klar vorlegen konnte, dass mit der derzeitigen Personalausstattung viele wesentliche Aufgaben nicht durchgeführt werden konnten und im Abwesenheitsfall von einzelnen Personen keine saubere Funktionstrennung möglich war. Dies führte dazu, dass der Vorstand das Budget für einen weiteren Mitarbeiter im Treasury genehmigte und gleichzeitig eine zweite Person im Controlling mit Middle-Office-Aufgaben betraute.

# „Risikoüberhang in schwierigem Marktumfeld“

Verluste im Treasury-Management und ihre Ursachen und Wirkung: Beobachtungen aus mehr als 25 Jahren.

Der Autor:



**Georg Ehrhart** ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und u. a. auf die Revision von Treasury-Abteilungen spezialisiert.

Seit 1988 erfassen wir publizierte Verluste im Treasury-Bereich, insgesamt 132 Fälle mit einem Gesamtschaden von rund EUR 74 Mrd. Davon entfielen 40 % auf Banken, 26 % auf Unternehmen und der Rest auf öffentliche Institutionen, Versicherungen, Fonds und Makler.

## Falsche Strategie

EUR 39 Mrd. bzw. die Hälfte (53 %) resultieren aus einem **Festhalten an Risikostrategien und fehlendem Limitwesen**, was sich oft zu spät als fatal erwies. Dazu zählen vor allem „taktische Maßnahmen“ oder Portfolioumschichtungen, die sich dann angesichts unerwarteter negativer Marktentwicklungen plötzlich und substantiell zum Nachteil des Unternehmens entwickelten. Das sowie mangelnde Verlustlimite und keine Begrenzung durch eine definierte Risikotragfähigkeit führten dann immer wieder zu hohen Verlusten oder sogar zu Insolvenzen.

In der Rechtfertigung heißt dies z. B. „failure to fully anticipate the impact of interest rate volatility“, „too aggressive leverage in a declining market“ oder „Risikoüberhang in einem schwierigen Marktumfeld“, in dem man Opfer einer unerwarteten Hausse oder Baisse (je nach Position) wurde.

## Funktion missbraucht

29 % der Verluste (EUR 21 Mrd.) entstanden durch die Ursache **mangelnder Funktionstrennung**. Diese kann diverse Formen annehmen und reicht von unautorisiertem Handel bis zum wissentlichen „Abzweigen“ von Geldern im Rahmen des Zahlungsverkehrs. Beispielsweise konnten sich Vorfälle dieser Art auf oberster Ebene ergeben, weil der Leiter eines Handelsbereichs eigene Verluste durch erhöhten Wetteinsatz kompensieren wollte und dabei Hilfestellung durch den CEO eines beteiligten Brokers erhielt. Dieser bewertete – aus Freundschaft gegenüber dem Leiter des Handels – Positionen bewusst nicht korrekt. Unerwartete Verluste entstanden auch, weil Fehler in Ordersystemen ausgenutzt wurden: Nichtautorisierte Transaktionen konnten bei der Erfassung als autorisierte Instrumente deklariert werden. Eine weitere Schadensquelle bestand darin, dass Aufträge mit internen Kontrahenten nicht bestätigt werden mussten und so unautorisierte Eigenpositionen des Handels nicht aufgedeckt werden konnten. Kennworte anderer Mitarbeiter nutzen zu können, bot ebenfalls „teure“

Möglichkeiten, die Funktionstrennung zu umgehen. Während etwa in den USA „inadequate oversight and failure to supervise“ zwar oft nicht mit einem Schuld eingeständnis einhergeht, so konnten diesbezügliche Bußgelder an Aufsichtsbehörden jedoch durchaus empfindliche Größenordnungen erreichen.

## Falsch „geschätzt“

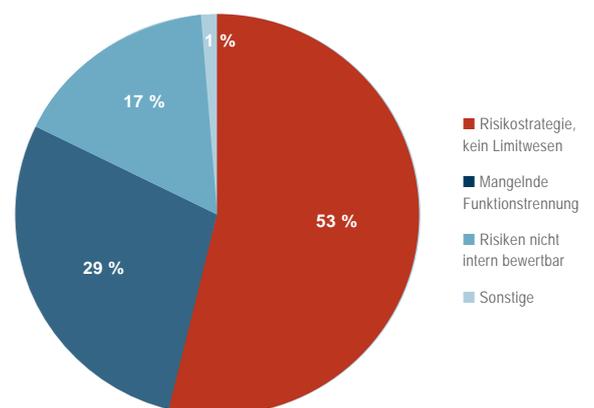
Die drittgrößte Ursache, auf die ein Schadensvolumen von 16 % bzw. EUR 12 Mrd. entfiel, liegt in der **mangelnden Fähigkeit der internen Bewertung** von Finanzinstrumenten.

Strukturierte Derivate, intransparente Hebelprodukte, fehlende Marktdaten oder fehlerhafte Marktbewertung sind naturgemäß die häufigsten Ursachen für derartige Verluste. Schockwellen reichten dann auch zuweilen bis in das Rechnungswesen, weil die buchhalterische und bilanzielle Abbildung der eingesetzten Instrumente nicht sachgemäß erfolgen konnte. In der Außendarstellung klingt dann zuweilen eine „überzogene Derivatebewertung“ oder eine „Überbewertung von wenig fungiblen Assets“ durch.

Hohe Verluste im Treasury-Management haben meistens nur einige wenige Ursachen, die aber zahlreiche operationale Verzweigungen mit sich bringen. Gerne unterstützen wir Sie oder Ihre Revision dabei, etwaige Schwachstellen zu identifizieren, Maßnahmen für deren Beseitigung zu empfehlen und diese gemeinsam mit Ihnen umzusetzen!

Abb. Quellen des Übels

Ursachen für Verluste im Treasury-Bereich: Die wichtigsten sind das Festhalten an Risikostrategien und fehlendes Limitwesen.





# Alle SLG-Veranstaltungen 2014 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management		24.-25.	9.-10.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP				7.-8.		
Derivative Instrumente				7.-8.		
Liquiditätsplanung und -vorsorge	6.-7.		23.-24.			
Treasury-Assistenz			30.9.-2.10.			
Treasury-Operations	6.-7.					
Treasury-Revision					20.-21.	
Beyond Value-at-Risk					25.-26.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management				13.-15.		
Währungsrisiko-Management				13.-14.		
Zinsrisiko-Management				14.-15.		
Zukunft des Cash-Managements		23.			6.	
<b>Lehrgänge Österreich (Wien)</b>						
44. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			M2: 22.9.-3.10.			
45. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					M1: 17.-28.	
Treasury-Prüfung				17.		

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

<b>WebAcademy</b>	Inhalte unter <a href="http://www.slg-academy.com">www.slg-academy.com</a>
-------------------	--

<b>Treasury-Roundtables</b>	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter <a href="http://www.slg.co.at/roundtables">www.slg.co.at/roundtables</a>
-----------------------------	--

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

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

\_\_\_\_\_ Firma

\_\_\_\_\_ Straße

\_\_\_\_\_ PLZ, Ort

\_\_\_\_\_ Telefon, Fax

\_\_\_\_\_ Name

\_\_\_\_\_ Position/Abteilung

\_\_\_\_\_ E-Mail

# Unternehmen unter Aufsicht

Alles über EMIR im Überblick: Wer von der Verordnung betroffen ist, die essentiellen To-dos und die damit betrauten Institutionen.

Der Autor:



**Roman Bitter** ist in der Markt- und Börsenaufsicht der FMA tätig.

**M**it der EU-Verordnung EMIR sind erstmals Unternehmen der Realwirtschaft von einer Finanzmarktregulierung unmittelbar betroffen: Sofern sie mit Derivaten handeln – und das tut jedes Unternehmen, das z. B. ein Devisentermingeschäft abschließt –, müssen sie diese als sogenannte „nichtfinanzielle Gegenparteien“ melden. Sie stehen somit unter der Aufsicht der österreichischen Finanzmarktaufsicht FMA bzw. der deutschen Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht BaFin. Auch natürliche Personen und Kommunen unterliegen nach erster Einschätzung der Finanzmarktaufsicht (FMA) den Pflichten der EMIR, soweit sie wirtschaftlich tätig sind.

## Clearingpflicht für Unternehmen bedingt anwendbar

EMIR ist für nichtfinanzielle Gegenparteien jedoch nur bedingt anwendbar: Die Clearingpflicht für OTC-Derivate gilt nur dann, wenn ein Schwellenwert für 30 Tage überschritten wird. Dieser beträgt für Kredit- und Aktienderivate EUR 1 Mrd. Bruttonominalwert und für alle sonstigen OTC-Derivate EUR 3 Mrd. Bruttonominalwert. Kontrakte, die zu Hedging-Zwecken eingesetzt werden, werden NICHT zur Berechnung der Schwelle herangezogen.



© FMA

FMA und EMIR: Auch Unternehmen als nichtfinanzielle Gegenparteien werden von der Finanzmarktaufsicht überprüft.

Die Überschreitung der Schwelle muss per Meldung an die FMA (bzw. BaFin oder ESMA) angezeigt werden. Die notwendigen Formulare dazu sind auf den Websites der nationalen Aufsichtsbehörden zu finden.

## Abb. EMIR-Zeitplan

Was bisher zu tun war, nachzuholen ist und noch bevorsteht.



### Risiko-Management: erhöhte Anforderungen

Seit März 2013 gelten erhöhte Anforderungen an das Risiko-Management für nicht gelearnte OTC-Derivate: So müssen Kontrakte rechtzeitig und auf elektronischem Wege bestätigt werden. Unter bestimmten Voraussetzungen (Überschreitung der Clearingschwelle, Anzahl der offenen OTC-Derivatekontrakte etc.) müssen ausstehende Kontrakte täglich bewertet, Portfolios abgestimmt bzw. komprimiert und Maßnahmen zur Streitbeilegung getroffen werden. Diese Maßnahmen sind für nichtfinanzielle Gegenparteien, die unter der Clearingschwelle liegen, weniger streng ausgelegt als für finanzielle Gegenparteien und nichtfinanzielle Gegenparteien über der Clearingschwelle.

### Meldepflicht für alle

Seit 12. Februar 2014 müssen ALLE Marktteilnehmer ALLE neu abgeschlossenen Derivatekontrakte und die zu diesem Zeitpunkt offenen Kontrakte, die am oder nach dem 16. August 2012 abgeschlossen wurden, bis zum Ende des nächsten Werktages melden. Darüber hinaus sieht EMIR die Nachmeldung von Derivaten vor, die vor dem 12. Februar 2014 kontrahiert wurden (s. Abb. „Zeitplan“ S. 24).

Zugelassene Transaktionsregister	
REGIS-TR (LUX)	UnaVista (UK)
DTCC (UK)	KDPW (PL)
ICE (UK)	CME (UK)

Die technischen Standards zu EMIR regeln, wie die Einzelheiten der Geschäfte in den jeweiligen Meldefeldern zu melden sind, und betreffen den Abschluss, jegliche Änderungen und die vorzeitige Beendigung von allen Derivatekontrakten. Eine Delegation der Meldung zum Beispiel an eine Bank ist möglich, jedoch bleibt die Haftung immer beim Meldepflichtigen. Derzeit gibt es sechs von der europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde European Securities and Markets Authority (ESMA) zugelassene Transaktionsregister (s. Kasten „Zugelassene Transaktionsregister“). Sollten Unternehmen die Meldungen nicht delegieren, sondern selbst durchführen, müssen sie an eines dieser Transaktionsregister angebunden sein. Schließlich müssen alle Unternehmen einen Legal Entity Identifier (LEI) beantragen. Der LEI ist eine globale Identifikationsnummer und ist zwingend für die Identifikation der Gegenparteien anzugeben. Derzeit gibt es mehrere LEI-Vergabestellen, darunter zum Beispiel der deutsche Informationsdienstleister WM Datenservice.

### FMA – Aufsicht in Österreich

Die FMA ist die zuständige Aufsichtsbehörde in Österreich für EMIR gemäß § 2 ZGVG (Zentrale

Gegenparteien Vollzugsgesetz). Somit fallen auch alle Unternehmen als nichtfinanzielle Gegenparteien unter die Aufsicht der FMA. Die FMA hat zu überwachen, ob sie die Anforderungen aus der EMIR erfüllen, und kann bei Verstößen Strafen bis zu EUR 150.000 verhängen. Um ihrer Pflicht als Aufsichtsbehörde nachzukommen, überprüft die FMA insbesondere, ob die Anforderungen an das Risiko-Management erfüllt werden. Ebenso müssen Unternehmen berechnen, ob sie die Clearingschwelle überschreiten oder nicht. Bei Überschreiten ist eine Meldung an die FMA erforderlich. Auch hier wird die FMA stichprobenartig überprüfen, ob Unternehmen die Clearingschwelle berechnet haben und wie diese berechnet wurde. Betreffend Meldewesen ist es wichtig, dass jedes Unternehmen einen LEI beantragt hat und diesen zwecks Identifikation in der Meldung verwendet. Speziell in der ersten Zeit seit dem Meldebeginn im Februar gibt es im Zuge der Implementierung des EMIR-Meldewesens in Einzelfällen noch Probleme betreffend Meldungen bzw. offene Fragen (sei es durch kurzfristige Anbindung an ein Transaktionsregister, Probleme bei der LEI-Beantragung oder komplexe Produkte, die zu melden sind). Hier wird die FMA im Einzelfall überprüfen, ob Unternehmen der Meldepflicht ordnungsgemäß nachkommen. Jegliche Probleme, die während der Implementierungsphase auftreten, sind in jedem Fall gut und aussagekräftig zu dokumentieren.

Für Fragen und Anliegen hat die FMA ein Postfach eingerichtet: Unter [EMIR-Notification@fma.gv.at](mailto:EMIR-Notification@fma.gv.at) können Sie direkt Kontakt aufnehmen.

### Warum EMIR?

Aufgrund der Erkenntnisse der Finanzmarktkrise 2008 beschlossen die Staats- und Regierungschefs der G20 im Jahr 2009 in Pittsburgh, den außerbörslichen (OTC – Over-The-Counter) Derivatehandel transparenter und sicherer zu machen. Als Folge ist am 16.8.2012 die „EMIR“ (European Market Infrastructure Regulation) als Verordnung (EU) Nr. 648/2012 über „OTC-Derivate, zentrale Gegenparteien und Transaktionsregister“ formal in Kraft getreten. Die Umsetzung der Anforderungen aus EMIR erfolgte in Form von technischen Standards, die von der europäischen Wertpapieraufsichtsbehörde ESMA – European Securities and Markets Authority – ausgearbeitet wurden und seit 15.3.2013 anwendbar sind. Kernpunkte der Verordnung sind die Einführung einer Clearingpflicht für standardisierte OTC-Derivate, harmonisierte Anforderungen an CCPs (Central Counterparties – zentrale Gegenparteien) und die Meldung von allen (sowohl börslichen als auch außerbörslichen) Derivaten an Transaktionsregister.



Compliance-Organisation in den ÖBB: Vorbildrolle als Staatsunternehmen.

## Wie compliant ist die Bahn?

Compliance-Kultur bei den Österreichischen Bundesbahnen: Der Erfolg liegt in der Verbindung von Zielen und Organisation. Ein Bericht aus dem Compliance Office.

Die Autorin:



**Isabella Flecker**  
ist Mitarbeiterin  
Compliance  
Office der ÖBB  
Holding AG.

**A**ls Leitbetrieb haben die Österreichischen Bundesbahnen (ÖBB) eine hohe gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und den Steuerzahlern. Zusätzlich wird von einem im Fokus der Öffentlichkeit stehenden Unternehmen integres Verhalten im täglichen Geschäftsleben erwartet. Für einen Staatsbetrieb ist es unumgänglich, sich ausnahmslos an gesetzliche Bestimmungen und ethische Grundsätze zu halten, kurzum: einer zu Recht erwarteten Vorbildfunktion gerecht zu werden. Daher fiel bereits 2011 der Startschuss für die Etablierung einer weisungsfreien und unabhängigen Compliance-Organisation im ÖBB-Konzern.

### Strengere Antikorruptionsregeln

Eine zusätzliche Notwendigkeit, die Compliance-Bemühungen zu intensivieren, ergab sich mit der Anfang 2013 in Kraft getretenen Verschärfung der strafrechtlichen Bestimmungen („Korruptionsstrafrechtsänderungsgesetz 2012“). Mit dem KorrStrÄG 2012 gelten die Antikorruptionsregeln nicht nur für Beamte, sondern auch für Angestellte in staatsnahen Betrieben. Damit trafen die strengeren Vorschriften mit einem Schlag auf alle Mitarbeiter und Organe des ÖBB-

Konzerns zu. Seitdem können Compliance-Verstöße für Mitarbeiter nicht nur unternehmenseitige, sondern auch strafrechtliche Konsequenzen haben, die außerhalb des Einfluss- und Entscheidungsbereichs des Unternehmens liegen.

### Compliance-Aufgaben

Die Kernaufgabe unserer Compliance-Organisation ist, Haftungs- und Strafbarkeitsrisiken für den Konzern zu vermeiden und Instrumente zu etablieren, die die Mitarbeiter im Umgang mit rechtlichen Risiken noch besser unterstützen sollen. In erster Linie geht es darum, das Unternehmen in diesem wichtigen Bereich zu sensibilisieren und es von innen heraus zu schützen; das betrifft sein wirtschaftliches und geistiges Eigentum sowie vor allem seine Mitarbeiter.

Auch die Anforderung, ein Internes Kontrollsystem (IKS) zu führen, ist nicht neu. Die Prozesse im ÖBB-Konzern, zahlreich und hochkomplex, unterliegen den unterschiedlichsten Risikobewertungen. Das bedingt umfangreiche Kontrollen und die Notwendigkeit, externe Compliance-Anforderungen und interne Kontrollsysteme rasch auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Gemeinsames Ziel ist hier auch die Ein-

haltung sämtlicher gesetzlicher Bestimmungen und interner Regelungen.

#### **Aufklärung notwendig**

„Noch eine weitere Kontrollinstanz ...“, „Kollegenbe-spitzelung ...“, „Anschwärzung ist jetzt Tür und Tor geöffnet“: Der wohl forderndste Schritt ist es immer noch, teilweise negativen Erwartungshaltungen von Mitarbeitern aufklärend entgegenzutreten. Im Compliance Office geht es stark um Aufklärung und Übersetzungsarbeit. Es ist verständlich, dass viele Mitarbeiter mit Skepsis und Unsicherheit auf eine neue Stabstelle Compliance reagieren. Dass Compliance die Mitarbeiter unterstützt und gleichzeitig schützt, ist vielen anfangs nicht so richtig bewusst. Es war und ist daher für uns eine besondere Herausforderung, dieses Miss- und Unverständnis gegenüber dem umfangreichen Themenkomplex aus dem Weg zu räumen. Gleichzeitig ist das aber auch eine Gelegenheit, dem Einzelnen zu vermitteln, was der Bereich Compliance bedeutet und welche Chancen er birgt. So gesehen sind Geschäftsessen und Veranstaltungen, aber auch gelegentliche Geschenke immer noch Teil des wirtschaftlichen Alltags und damit per se noch nichts Verwerfliches.

#### **Bewusstsein schaffen**

Compliance bedeutet die erfolgreiche Verbindung zwischen Vermeiden, Früherkennen und Reagieren.

Auf dem Weg zu einer funktionierenden Compliance-Organisation hieß es also, die bestehenden relevanten Richtlinien aufzunehmen und zu analysieren, mögliche Risiken und Chancen zu identifizieren und nicht zuletzt alle relevanten Maßnahmen zu dokumentieren.

Prävention und Aufklärung standen im Fokus unserer Arbeit, um es erst gar nicht zu Compliance-Verstößen kommen zu lassen. Zur Vorbeugung doloser Handlungen hat sich die ÖBB daher mit ihrem Code of Conduct freiwillig zu einem Verhaltenskodex bekannt, der von Beginn an strenger als die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften war.

Um diesen Verhaltenskodex erfolgreich umsetzen zu können, muss das Bekenntnis zum ethischen Handeln vom Management zu 100 % vorgelebt und kommuniziert werden. Nur so ist es möglich, die notwendige „Awareness“ zu schaffen.

Verhaltensleitfäden zu Geschenken, Einladungen und Veranstaltungen sind nur einige von vielen Instrumenten, um zu „vermeiden“. Eine weitere notwendige Maßnahme ist die Schulung von Mitarbeitern.

Compliance-Schulungen werden in den ÖBB allen Mitarbeitern einmal im Jahr online angeboten. Im ersten Jahr war es ebenfalls besonders wichtig, dass wir als Compliance-Team Präsenz zeigten, indem wir unsere Beratungsfunktion betonten. Die Möglichkeit der Beratung wurde auch von Beginn an intensiv genutzt.

## Nach dem SEPA ist vor dem EMIR: ATAQ 7.2 bietet beides!

Versand von SEPA via EBICS

SEPA-Eilzahlung

EMIR-Funktionsbaustein

kompletter Versand an das Register  
durch Technosis

Wenn nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis

- Zahlungsverkehr
- Finanzplanung
- Automatische Verbuchung
- Asset Management
- Cash Management
- IAS/IFRS
- Treasury Management
- Risiko Management
- Datenversorgung
- Electronic Banking

 **TECHNOSIS**  
finance software

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



# Risiken in Geschäftsberichten

Risikomessung und Derivateinsatz: Was die jüngste SLG-Studie zur Risikodarstellung in Geschäftsberichten des Jahres 2012 zutage brachte.

Die Autorin:



**Sandra Rack**

ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner und arbeitete bei der Studie „Geschäftsberichte 2012“ mit.

**W**as Zins- und Währungsrisiken betrifft, ist eine Standardisierungswelle auf dem Vormarsch. Nach IFRS ist die Sensitivitätsanalyse von Marktrisiken vorgeschrieben. Von den 101 untersuchten Unternehmen verwenden rund 90 % die Sensitivitätsanalyse, bei der Gruppe „Mittel“ (Umsatz <10 Mrd. Euro) sind es sogar 96 %. Die Value-at-Risk-Berechnung wird bevorzugt bei großen Unternehmen eingesetzt; 35 % messen ihr Risiko sogar mit beiden Methoden.

Von den Unternehmen, die Sensitivitätsanalysen einsetzen, lassen über 50 % eine Wechselkursschwankung von 10 % in die Risikoberechnungen einfließen und über 75 % eine Zinsschwankung von 1 %.

Bei der VaR-Berechnung gibt es drei verschiedene Ansätze: Der parametrische Ansatz wird vor allem bei mittleren Unternehmen eingesetzt, wohingegen Großunternehmen die historische Simulation bevorzugen. Nur eine Minderheit verwendet die Monte-Carlo-Simulation.

## Spezialrisiken Rohstoff und Wertpapier

Rohstoffpreisrisiken werden von den meisten Unternehmen im Geschäftsbericht erwähnt. Vor allem bei Großunternehmen ist der VaR-Ansatz zur Risikomessung häufig.

44 der 101 Unternehmen erwähnen auch ein Wertpapierkursrisiko, wobei insgesamt 63 der untersuchten Unternehmen Wertpapiere im Umlaufvermögen haben. Eine Quantifizierung dieses Risikos findet sich jedoch äußerst selten.

## Spekulation unerwünscht

Um Finanzrisiken zu reduzieren, können auf dem Markt vielerlei Derivate ge- und verkauft werden. Inzwischen ist bekannt, dass Ausdrücke wie „Bifurcated cross currency swaps“ oder „Accrual style option forwards“ im ersten Anlauf vielleicht noch korrekt auszusprechen sind, es aber nicht so leicht ist zu erkennen, was hinter diesen Finanzprodukten steckt. Investoren lesen daher ungerne von solchen komplex strukturierten Derivaten. Beim Einsatz von Derivaten agieren daher über 60 % der Unternehmen nach dem Motto „weniger ist mehr“ und setzen sich ein ausdrückliches Spekulationsverbot. Der ursprüngliche Zweck eines Derivats ist ja auch die Besicherung des Grundgeschäfts.

## Risiken: Tunnelblick war gestern

Geschäfte in Fremdwährungen sind bei den meisten börsennotierten Unternehmen ein zentrales Risikothema. Die untersuchten Unternehmen erzielen über 40 % ihres Umsatzes in einer anderen als ihrer Berichtswährung. Die früher selten einbezogenen Translationsrisiken sichern mittlerweile rund 25 % der Großunternehmen und 10 % der Mittelunternehmen ab (Abb. 1). Auch bei Zinsrisiken sagen die Risiko-Manager ade zum Tunnelblick: Waren es im Vorjahr nur rund 50 %

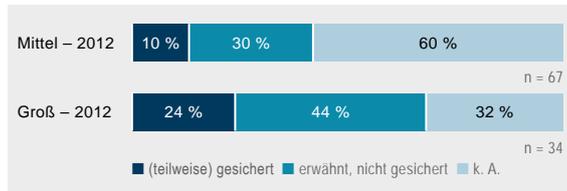
## Die Studie

SLG analysiert jedes Jahr die Geschäftsberichte von rund 100 börsennotierten Unternehmen der DACH-Region. Sie werden danach untersucht, wie offen und detailliert Marktpreisrisiken, Risikomessmethoden, der Einsatz von Derivaten und betriebliche Pensionsverpflichtungen dargestellt werden. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden zwei Gruppen gebildet: „Mittel“ (mit Umsatz bis EUR 10 Mrd.) und „Groß“. Falls wir Ihr Interesse an der Studie „Geschäftsberichte 2012“ geweckt haben, können Sie die vollständige Präsentation auf unserer Homepage herunterladen: <http://www.slg.co.at/Beratung/Produkte>

der untersuchten Unternehmen, betrachten in den Geschäftsberichten 2012 bereits 65 % der Groß- und 60 % der Mittelunternehmen sowohl Finanzaktiva als auch -passiva. Der Portfolioansatz setzt sich also (langsam) durch.

#### Abb. 1 Translationsrisiko

Neuer Trend: Translationsrisiken werden zunehmend als Fremdwährungsrisiken erkannt und abgesichert (dunkelblau).



#### Fair Value nach Hierarchiestufen

Bei der Berechnung des Fair Value gemäß IFRS 13 gibt es drei Bewertungsstufen:

- ▶ Kategorie 1: öffentlicher Marktpreis
  - ▶ Kategorie 2: Marktwerte für identische Instrumente oder Preis auf illiquiden Märkten (Beispiel: Optionspreisbewertung nach Black-Scholes)
  - ▶ Kategorie 3: internes Bewertungsmodell
- Je höher die Bewertungsstufe, desto unzuverlässiger ist der genannte Fair Value. Obwohl die Angabe erst ab Geschäftsjahren, die 2013 beginnen, verpflichtend

#### Abb. 2 Hierarchiestufen bei der Bewertung des Fair Value

Die AMAG Austria Metall AG bewertet Aktiva wie Passiva nach den von IFRS 13 vorgegebenen drei Kategorien.

in KEUR	2012			
	Level 1	Level 2	Level 3	Summe
<b>AKTIVA</b>				
Sonstige langfristige Vermögenswerte und Finanzanlagen	0	3.380	6.841	10.222
Sonstige Forderungen	0	20.366	3.883	24.249
Flüssige Mittel	17.332	0	0	17.332
<b>PASSIVA</b>				
Langfristige Verbindlichkeiten	0	3.481	0	3.481
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0	11.952	0	11.952

Quelle: Geschäftsbericht der Austria Metall AG, S. 140

ist, gliedern schon in den Geschäftsberichten 2012 über 90 % der größeren und fast 70 % der Mittelunternehmen Fair-Value-Angaben nach Hierarchiestufen. Über die Hälfte der Mittelunternehmen und knapp 40 % der Großunternehmen geben Fair Values in der Kategorie 3 und verwenden folglich „interne Bewertungsmodelle“.

# ZAHLUNGSVERKEHR: Quo vadis?

Verbessern sie die Effizienz, Transparenz und Kontrolle im Zahlungsverkehr

Nationale und internationale Zahlungen

Intercompany-Netting

Bankportfolio-Management

Payment Factory

## Knowhow Rendite und Risiko – neue Verhältnisse

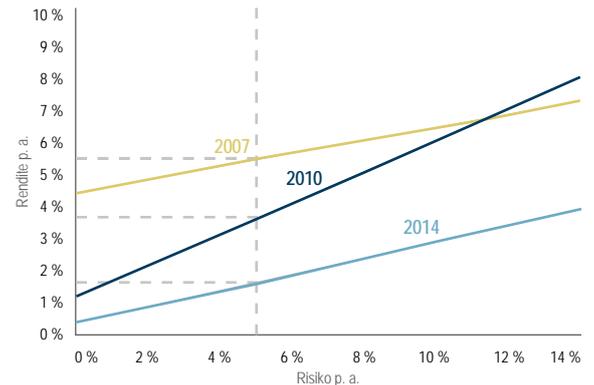
**Je höher das Risiko, desto höher der Ertrag: Stimmt, aber das Verhältnis hat sich geändert. Risiko bringt weniger Rendite.**

Wie sich dieses Verhältnis in den letzten Jahren entwickelt hat, haben wir anhand von festverzinsten gehandelten Finanzinstrumenten begutachtet. Als risikofrei haben wir den Euribor definiert. Wenig überraschend: Das Verhältnis hat sich seit der Finanzkrise verändert. So ist der risikofreie Zinssatz des Jahres 2007 in Höhe von rd. 4,46 % auf 1,24 % (2010) und dann weiter auf 0,44 % (2014) gesunken. Der Mehrertrag, den eine zusätzliche Einheit Risiko bringt, hat sich ebenfalls verändert. So gab es je zusätzliches Prozent Risiko im Jahr 2007 0,20 % zusätzlichen Ertrag. 2010 ist dieser Wert auf 0,48 % angestiegen, um 2014 wieder auf 0,25 % zu sinken. Aktuell wird eingegangenes Risiko insgesamt schlechter entlohnt. So gab es für 5 % Risiko im Jahr 2007 noch einen Ertrag von rd. 5,5 %. 2010 ist dieser Wert auf 3,7 % gesunken und 2014 gar auf 1,7 %.

Das Marktrisiko-Management-Team von SLG besitzt langjährige Erfahrung in der Bewertung von Anlage-

portfolien und unterstützt Sie gerne bei der finanzmathematisch optimalen Allokation und Richtlinienfestlegung. Ohne eigene Marktmeinung. [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)

Rendite-Risiko-Verhältnis in den Jahren 2007 (gelb), 2010 (dunkelblau) und 2014 (hellblau)



## Sachbuch Unkontrollierte Umverteilung



Die Staaten haben mit ihrem Schuldensystem aus künstlichem Geld eine globale Konsumorgie angeheizt. Die Schulden müssen irgendwann zurückgezahlt werden, wenn nicht freiwillig, dann durch zwanghafte Umstände, die Generationen belasten werden, meint der deutsche Volkswirt Roland Baader: „Wohlstand kann nur

durch Arbeit und Sparen entstehen – und übermäßiger Konsum und Verschuldung zerstören ihn.“ Durch die Einrichtung von Zentralbanken haben sich die Staaten das Monopol fürs Geld drucken verschafft, ohne dass es dafür eine Leistung gibt; für die politischen Eliten der sicherste Weg, so lange wie möglich an der Macht zu

bleiben. Für die Finanzindustrie wirkte das geschenkte Geld wie eine ewige Subvention, und die Bürger kauften Dinge, die sie sich oft nicht leisten konnten. Um die Schulden abzubauen, hat nun eine Plünderung der realen Werte eingesetzt, von Sparguthaben, Werten und Ressourcen, ausgeführt von einer internationalen Clique aus Politikern, Lobbyisten, Bankern und Managern. Der Wohlstand der Welt wird umverteilt, weg von den privaten Sparern und hin zum Staat und zu einer ausufernden Finanzindustrie. Staaten, Zentralbanken, Banken – das ist die Troika, die am Steuer sitzt und sich selbst kontrolliert. Der Staat muss eine geänderte Rolle einnehmen, fordert der Autor, ein Regelwerk vorlegen und kontrollieren, dass Missbrauch und Exzesse verhindert werden.

**Michael Maier:** Die Plünderung der Welt. Wie die Finanzeliten unsere Enteignung planen. FinanzBuch Verlag, 2014

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](mailto: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](mailto:info@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Roman Bitter, Georg Ehrhart, Martin Fikar, Isabella Flecker, Margret Held, Sonja Hüther, Gerald Jobst, Uwe Kastner, Sebastian Kästner, Julia Lanzinger, Dr. Thomas Leissing, Sandra Rack, Hubert Rappold, Christian Rube, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny **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](mailto: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](http://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

Hauptsponsoren

COMMERZBANK 

Deutsche Bank 

J.P.Morgan

LB  BW  
Landesbank Baden-Württemberg

[www.finanzsymposium.com](http://www.finanzsymposium.com)



**Mittelstandsbank**

## Weil Sie heute schon Ihre Liquidität von morgen kennen sollten

Sie brauchen jederzeit den umfassenden Überblick über die Finanzsituation Ihres gesamten Unternehmens. Sichern Sie sich diese Transparenz und Berechenbarkeit, indem Sie Ihr Liquiditätsmanagement mit unseren praxisbewährten integrierten Leistungen und Services optimieren: Cash Management, Working Capital Management und Risikomanagement haben eine gemeinsame Adresse. Willkommen bei Ihrer Mittelstandsbank.

Besuchen Sie uns vom 14. bis 16. Mai 2014 auf dem 26. Finanzsymposium in Mannheim an unserem Messestand.

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



**COMMERZBANK**   
Die Bank an Ihrer Seite