



TREASURYLOG

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

Risiko-Management und Treasury-Systeme

2014

S. 4 Wie gut kennen Sie Ihr Risiko?

Das Gesamtrisiko-Tool von Schwabe, Ley & Greiner

S. 8 Cashflow-at-Risk im Fokus

Fremdwährungsrisiko-Management bei Fresenius

**S. 12 Investitionsentscheidungen
zielführend treffen**

Professionelles Portfolio-Management

S. 20 Den Hebel umgelegt

Integriertes Treasury-Management-System
für die Otto Group



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

LB≡BW

Liebe Leserinnen und Leser!

Dieses Heft hat zwei Schwerpunkte: Risiko-Management und Systeme. Und dies hat drei Gründe:

1. Finanzrisiken schlagen wieder zu. Sie sind ja immer da, nur manchmal verstecken sie sich. Letztes Jahr um diese Zeit meinte schon mancher, das Ende aller Risiken sei gekommen. Die vergangenen Wochen zeigten, dass Ruhephasen an den Finanzmärkten immer nur dazu dienen sollten, sich auf den nächsten Sturm vorzubereiten. Was haben wir in den letzten Wochen nicht wieder alles gesehen: ein Rauf- und-Runter an der Börse, Überraschungen an den Devisenmärkten, Negativzinsen, Rohstoffpreise „in die falsche Richtung“ usw.!

2. Das Angebot an professioneller Systemunterstützung für den Treasurer entwickelt sich rasant weiter. Die Systemlösungen werden laufend mächtiger, umfassender, decken neue Funktionen ab. Manchmal werden sie auch einfach schlanker und schneller – insgesamt einfach immer besser.

Finanzrisiken schlafen nicht, Systemanbieter auch nicht.

3. Risiko-Management ohne Systemunterstützung geht nicht. Handeln, bewerten, Limite verfolgen, Risiken quantifizieren – all dies setzt Systemunterstützung voraus. Und umgekehrt: Sicher werden professionelle Methoden im Risiko-Management eben deshalb vermehrt eingesetzt (siehe die Studie Geschäftsberichte im Heft!), weil heute die technischen Hilfsmittel dafür tatsächlich greifbar zur Verfügung

stehen – und zwar praxisgerecht und zu erschwinglichen Kosten.

Kein Risiko-Management ohne System

Ein schönes Beispiel für diese Entwicklung ist unser Gesamttrisiko-Tool. Mit minimalem Aufwand haben wir – und damit Sie – hier ein Werkzeug in der Hand, das absolut professionelle Risikoquantifizierung, Simulation und Strategiefindung auf finanzwirtschaftlich und finanzmathematisch gesichertem Fundament erlaubt. Was früher stundenlange Rechenzeiten unerschwinglicher Systeme benötigte, geht heute in Sekunden am Laptop. So wie Ihr Smartphone heute mehr kann als der Bordcomputer der ersten Mondfähren. Die Welt steht weiter nicht still.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen wieder viel inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe

Inhalt

- 4 Wie gut kennen Sie Ihr Risiko?**
Professionell, aber mit wenig Aufwand Finanzrisiken analysieren und Sicherungsszenarien durchspielen: das Gesamtrisiko-Tool von Schwabe, Ley & Greiner.
- 6 Höchstmögliche Automatisierung**
Turck-Gruppe: kleines Treasury-Team im Mittelstandsunternehmen, hohe Anforderungen im Währungsrisiko-Management.
- 8 Cashflow-at-Risk im Fokus**
Fremdwährungsrisiko-Management bei Fresenius: mit der Kennzahl CfaR effizient gesteuert.
- 12 Investitionsentscheidungen zielführend treffen**
Portfolio-Management: professionelle Handhabung.
- 14 Übergangsfristen für Bonitätsmaßnahmen**
Basel III: Die Finanzierungskosten für Unternehmen werden steigen. Mit der Verbesserung der Bonität können Unternehmen dagegen anhalten.
- 16 Implementierung auf Schiene gebracht**
Systematische Durchführung im Einklang mit allen Beteiligten: Wie Baloise Asset Management ein Treasury-Management-System auswählte und implementierte.
- 20 Den Hebel umgelegt**
Ein integriertes Treasury-Management-System für die Otto Group: über die Herausforderung, den Finanzbereich des Konzerns zukunftssicher aufzustellen.
- 26 Trends im Finanz-Management**
SLG-Bankenstudie 2014: Was Finanz-Managern in der Beziehung zu ihren Banken wichtig ist.
- 28 Transparenz bei den Finanzrisiken**
SLG-Studie „Geschäftsberichte 2014“: Ergebnisse zu Liquidität und Translationsrisiko.
- 30 Tipps, News, Impressum**
Auf- und Abschläge auf Warentermingeschäfte, Bloomberg Brief neu für Deutschland.

Wie gut kennen Sie Ihr Risiko?

Professionell, aber mit wenig Aufwand Finanzrisiken analysieren und Sicherungsszenarien durchspielen: das Gesamtrisiko-Tool von Schwabe, Ley & Greiner.

Der Autor:



Bernhard Kastner ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Er ist für die Entwicklung des SLG Gesamtrisiko-Tools verantwortlich.

Unternehmen sind finanziellen Risiken ausgesetzt, die das Jahresergebnis beeinflussen können, beispielsweise durch Schwankungen von Wechselkursen, Zinssätzen und Rohstoffpreisen. Aber nur wer das konzernweite Gesamtrisiko daraus kennt, kann es auch steuern. Folgende Fragen gilt es dabei zu beantworten: Wo entstehen diese Risiken? Welche Gesellschaften, welche Währungen, welche andere Risikofaktoren beeinflussen das Ergebnis am stärksten? Welche Positionen sind in welcher Höhe zu sichern? Reduzieren einzelne Sicherungen wirklich das Gesamtrisiko – oder heben sie womöglich natürliche Hedges auf? Wie wirken sich Kursveränderungen auf die Risikoposition und das Risiko aus?

Nur das Gesamtrisiko zeigt ein vollständiges Bild

Die umfassende Risikolage ersehen Sie nicht aus der Summe der Einzelrisiken, sondern aus der gesamthafte Betrachtung des Risikos. „Gesamthaft“ bedeutet, über alle Konzerngesellschaften hinweg unter Berücksichtigung von Korrelationen (also Abhängigkeiten der Risikofaktoren untereinander) das Risiko zu er-

mitteln. So ist z. B. schon bei zwei Währungen, die sich nicht exakt gleich verhalten, ein Diversifikationseffekt zu beobachten, sodass das Gesamtrisiko aus beiden Risiken kleiner ist als die Summe der Einzelrisiken. Die Berechnung dieses Effekts und die Analyse des Risikobeitrages sind bei zwei Faktoren vergleichsweise einfach. Sind jedoch wesentlich mehr Risikofaktoren und verschiedenste risikotragende Positionen involviert, wie Kontostände in Fremdwährung, geplante Cashflows, Darlehen oder Rohstoffe mit Preisgleitklauseln, ist die Berechnung des Risiko komplexer und die Analyse nicht mehr so einfach.

Auf die Methode kommt es an

Im Wesentlichen gibt es zwei Methoden, das Risiko aus den bekannten Positionen zu ermitteln. Beide führen zu der Aussage, dass der Verlust und damit der Value-at-Risk bzw. Cashflow-at-Risk nicht mehr als x Euro mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit (meist 95 %) betragen. Die eine ist der Varianz-Kovarianz-Ansatz, bei dem mittels einer Formel aus den Risikopositionen je Risikofaktor das Gesamtrisiko berechnet wird.

Abb. 1 Navigation im SLG Gesamtrisiko-Tool

Geführte Bedienung: Sie beginnt mit dem Import der Marktdaten und Grunddaten, aus denen das Gesamtrisiko berechnet und in Berichten dargestellt wird. Danach können Stresstests berechnet, Sicherungsgeschäfte simuliert oder Marktszenarien durchgespielt werden.

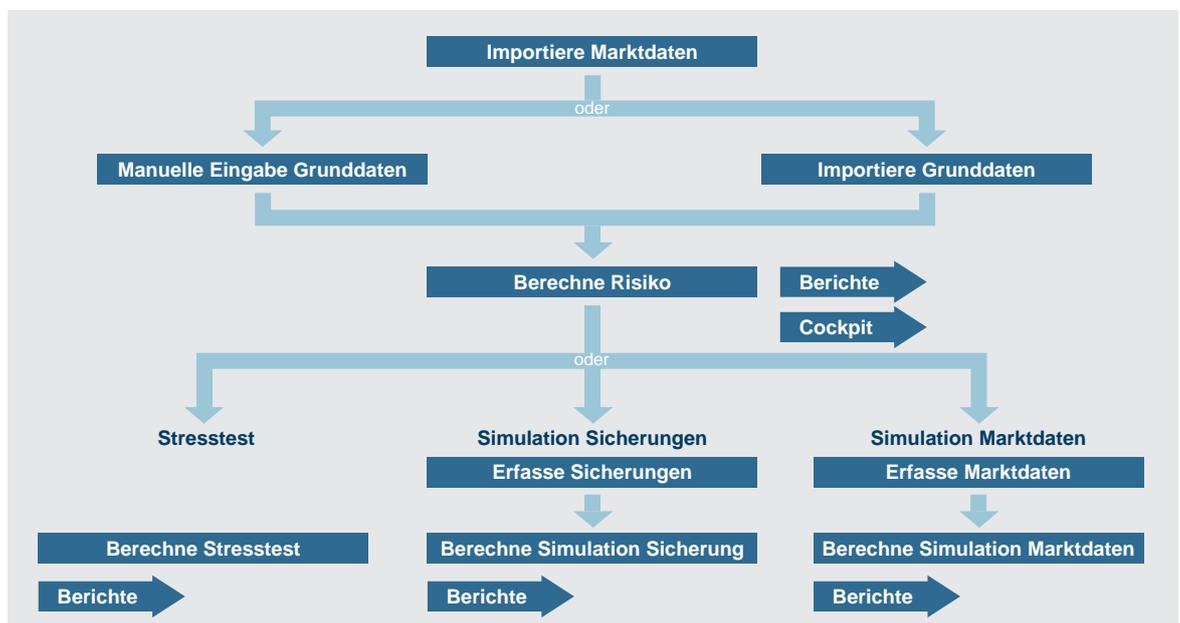


Abb. 2 Gesamtrisikobericht mit Sicherungssimulation

Die Risikoberichte sind für den gesamten Konzern, Teilkonzern oder eine einzelne Gesellschaft aufrufbar. Dabei werden Risikoposition (hellgrau) und Risiko (grau) gezeit und einem individuellen Sicherungsszenario (grün) gegenübergestellt.

Risikotyp	Position	Plan Cashflow	Sicherungen	Offene Position	CfaR nach Sicherung	VaR nach Sicherung	Simulation Sicherung		
							Sicherung inkl. Simulation	CfaR nach simulierter Sicherung	VaR nach simulierter Sicherung
Währung	22.661	15.919	0	38.580	3.910		-7.415	4.018	
Zins	0			0	69	4.307	0	69	4.307
Rohstoff	1.164	-23.355	0	-22.191	2.699		8.356	1.711	
Gesamtrisiko					4.659	4.307	941	4.399	4.307
					in % von EBIT	7,8 %		7,8 %	
					in % von EK				0,9 %

Firma: Konzern | Risikoherkunft: Konzern | Währung EUR | Berichtsdatum 31.12.2013 | Haltedauer 12 Monate | Konfidenzniveau 95 %

Diese Methode ist gut nachvollziehbar, kann jedoch mit Optionen oder Preisgleitklauseln nicht gut umgehen. Weiters wird im Varianz-Kovarianz-Ansatz die Annahme getroffen, dass die Veränderungen des Risikofaktors normalverteilt sind (was sie in der Realität nicht sind). Die zweite gängige Methode ist eine Monte-Carlo-Simulation, welche die Nachteile des Varianz-Kovarianz-Ansatzes nicht hat. Allerdings sind mit dieser Methode die Ergebnisse nicht „nachrechenbar“, da in jedem Durchgang Zufallszahlen gezogen werden. Außerdem ist diese Berechnung sehr rechenintensiv und in Excel so gut wie nicht möglich, denn es werden mindestens 10.000 verschiedene Kurszenarien durchgespielt, um daraus den Value-at-Risk zu ermitteln.

Komplexe Berechnung, einfache Bedienung

Solche professionellen Risikoberechnungen können Sie nun anstellen, ohne über besonders große Rechenleistungen oder Methodenwissen zu verfügen: Das SLG Gesamtrisiko-Tool berechnet das Risiko entweder mit dem Varianz-Kovarianz-Ansatz oder der Monte-Carlo-Simulation, je nachdem, welche Risikopositionen der Anwender berücksichtigen muss. Möglich ist dies mit einem leistungsstarken MATLAB-Rechenkern, einer Standardsoftware für mathematische Anwendungen. Die Excel-Oberfläche des Tools ist so leicht zu bedienen, dass Sie gar nicht wahrnehmen, was für ein Minikraftwerk dahinter arbeitet.

In einem ersten Schritt (s. Abb. 1) laden Sie die Marktdaten und spielen Sie die Grunddaten aus Finanzstatus, Liquiditätsplanung und Derivaten ein, manuell oder automatisiert. Die Grunddaten können aus verschiedenen Vorkonfigurationen exportiert werden, sei es aus TIP (Berichtswesen von TIPCO, s. auch S. 7) oder anderen Treasury-Management-Systemen. Nun berechnet das Tool das Risiko. Die Ergebnisse sehen Sie in verschiedenen, individuell gestaltbaren Berichten: So gibt es einen Übersichtsbericht, der das Gesamtrisiko und das Risiko je Klasse (Währung, Zinsen etc.) zeigt. Der Währungsbericht wiederum stellt die Risikoposition und Risiko je Währung dar, während der Zinsbericht eine Gliederung nach Zinsbindung aufweist.

Sicherungen simulieren, Szenarien durchspielen

Nun können Sie mit den Analysen beginnen, indem Sie die Berichte je Teilkonzern oder Gesellschaft aufrufen oder mittels Drill-down auf die größten Risikobeiträge bzw. die Risikoherkunft navigieren. Schließlich können Sie Sicherungsgeschäfte erfassen, um zu sehen, wie sich diese auf das Gesamtrisiko auswirken. Damit ist der Effekt ersichtlich, noch bevor Sie das Derivat selbst abschließen. Die Berichte zeigen nun diese Simulation der Sicherungen und deren Auswirkungen (siehe Abb. 2).

Zusätzlich können Sie verschiedene Szenarien hinsichtlich Kursentwicklungen durchspielen, beispielsweise, wie hoch die Risikopositionen oder unrealisierte Gewinne/Verluste sind, wenn der USD um 10 % steigt oder der Kupferpreis um 15 % sinkt. Schließlich ist es noch möglich, einen Stresstest durchzuführen. Dieser zeigt, wie hoch die Verluste wären, wenn das schlimmste Ereignis in der Historie wieder eintritt.

Neben den einzelnen Berichten sehen Sie sämtliche Analysen in einem übersichtlichen Cockpit. Dort können Sie mithilfe eines Schiebereglers die Sicherungsquoten für die wichtigsten Währungen und Rohstoffe festlegen. So spielen Sie äußerst zügig einzelne Szenarien durch, um die passende Sicherungsstrategie zu finden.

Das SLG Gesamtrisiko-Tool im Einsatz

Der Schweizer Industriekonzern Dätwyler nutzt das SLG Gesamtrisiko-Tool für die Berechnung des Wechselkursrisikos. Das Risiko-Tool ist so integriert, dass es gar nicht mehr als solches wahrgenommen wird, sondern nur mehr als Risikobericht erscheint. Dieser Bericht ermöglicht es, mittels Drill-down-Funktion die Risikoposition und das Risiko bis hin zu einer einzelnen Währung in einer Gesellschaft darzustellen. Dätwyler nutzt zusätzlich auch das Simulations-Feature des Tools, um die Auswirkung von Derivaten vorab zu prüfen.



Turck auf der Hannover Messe: Spezialist für Industrieautomation.

Höchstmögliche Automatisierung

Ein kleines Treasury-Team in einem Mittelstandsunternehmen, aber hohe Anforderungen im Währungsrisiko-Management: Wie ist das zu schaffen?

Der Autor:



Julian Kroll
ist Mitarbeiter im Treasury/Controlling der Hans Turck GmbH & Co. KG.

Die Turck-Gruppe verfügt über eine globale Unternehmensstruktur mit Produktionsstätten in Deutschland, der Schweiz, den USA, in Mexiko und China sowie Vertriebsgesellschaften in weiteren 60 Staaten. Für das Währungsrisiko-Management bedeutet dies, den Einfluss von insgesamt 20 Währungen auf das Ergebnis zu steuern. Bevor wir das Turck-Fremdwährungs-Management neu aufsetzten, kam erschwerend dazu, dass es – wie so häufig – historisch gewachsen und dezentral organisiert war. Die Konsequenz: Absicherungsentscheidungen erwiesen sich als nicht immer so zielführend und effizient, wie sie sein sollten, und in der Zentrale standen die Informationen nicht transparent zur Verfügung. Dies alles führte zu der Entscheidung, das Währungs-Management zentral und professioneller aufzustellen.

Mit der Strategie den Rahmen regeln

In einem zusammen mit Schwabe, Ley & Greiner (SLG) durchgeführten Projekt wurden der Reihe nach die einzelnen Maßnahmen hin zu einem zentralen Währungs-Management umgesetzt: Basis war ein der Compliance entsprechendes gruppenweites Regelwerk, das die Strategie festlegte. Es wurde in einem ersten Schritt von der Geschäftsleitung verbindlich in der Gruppe kommuniziert. Darin ist die Treasury-Organisation mit der Trennung in Front-, Middle- und Back-Office festgelegt, ebenso wie die Prozesse und Verantwortlichkeiten im (dezentralen) Cash-Management und im (zentralen) Währungs-Management, festgelegt. So ist darin beispielsweise exakt geregelt, welche Absicherungsinstrumente eingesetzt werden dürfen und bei welchen Geschäftsvorfällen die Gruppengesellschaften die Zentrale konsultieren müssen.

Auf die Bedürfnisse abgestimmte Tools entwickeln und einführen

Um die Währungsrisikopositionen ermitteln zu können, war wieder ein vorausgehender Schritt nötig: die Einführung einer währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung. Zu diesem Zweck wurde die Treasury Information Platform (TIP) von TIPCO (s. Kasten) ausgewählt und gruppenweit implementiert. TIP bietet das datentechnische Fundament und Arbeitsinstrument für das Währungsrisiko-Management, das alle Finanzpositionen sowie die Planungen der Gesellschaften und die daraus resultierenden FX-Risikopositionen einholt, verwaltet und abwickelt. TIP bereitet die Risikopositionen getrennt nach Finanzstatus- und Planungsdaten auf; diese berücksichtigen natürlich auch die jeweiligen Basis- und Heimwährungen. Die Positionen können von TIP direkt an ein FX-Risiko-Tool übergeben werden, das die Positionen zusammenfasst und für die Risiko-steuerung die Kennzahl Value-at-Risk berechnet. Quartalsweise lässt sich darin überprüfen, ob die bestehende Risikostrategie im Einklang mit der aktuellen Markt- und Risikosituation steht. Bei Bedarf wird durch Transaktionen gegengesteuert, deren Auswirkungen im Risiko-Tool vorab auch simuliert werden können.

Zur Unterstützung der kurzfristigen Disposition der Zentrale ist ein bewährtes Dispo-Tool von SLG im Einsatz, das um eine währungsdifferenzierte Dispositionsübersicht für einen 30-Tage-Horizont erweitert wurde.

Automatisierte Kernprozesse entlasten die Tochtergesellschaften und das kleine Treasury-Team

Mit der Neugestaltung des Fremdwährungsrisiko-Managements wollten wir vorrangig die Entlastung der Tochtergesellschaften erreichen, damit sich diese mehr auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können. Ein weiterer Schritt zu diesem Ziel war die Umstellung der Fakturierung auf die Heimwährung der Tochtergesellschaften. FX-Risiken werden durch interne Termingeschäfte abgesichert und so zentralisiert. Der gesamte Abwicklungsprozess wurde automatisiert: Auf Basis der FX-Exposure-Auswertung aus der Planung schlägt das FX-Risiko-Tool die internen Absicherungsgeschäfte vor. Es folgt die Eingabe der Geschäfte, die dann innerhalb von TIP für die Gesellschaften gespiegelt werden. Das führt zu Bestätigungen, die in automatisierten Abschluss-E-Mails erzeugt und versandt werden. Erinnerungsmails werden über Alerts im Bedarfsfall rechtzeitig den Gesellschaften zugestellt. Außerdem ermöglicht diese TIP-Datenbasis eine einfache Meldung gemäß EMIR-Verordnung an das Transaktionsregister. Durch die gesamte Regelung des Prozesses, unterstützt von den für Turck individuell angepassten Tools, steht nun dem kleinen Team im Finanzbereich ein professionelles Instrumentarium zur Verfügung, mit dem wir das Währungsrisiko steuern können.



Automationslösungen für alle Branchen

Turck zählt zu den global führenden Unternehmensgruppen auf dem Sektor der Industrieautomation mit mehr als 3.350 Mitarbeitern in 27 Landesgesellschaften und Vertriebspartnern in weiteren 60 Staaten. Als Spezialist für Sensor-, Feldbus-, Anschluss- und Interface-Technik sowie HMI (Human Machine Interfaces) und RFID (Radio Frequency Identification) bietet Turck effiziente Lösungen für die Fertigungs- und Prozessautomation und erwirtschaftet einen Umsatz von ca. EUR 450 Mio. Die Gruppe ist im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automobilindustrie, im Sektor Transport und Handling, in der Lebensmittel- und Verpackungsbranche und der Chemie- und Pharmaindustrie tätig.

Treasury-Berichte auf Knopfdruck

TIPCO Treasury & Technology GmbH ist der führende Spezialist im Bereich Treasury-Berichtswesen. Als IT-Spinoff von Schwabe, Ley & Greiner vereint TIPCO Treasury-Knowhow mit Business-Intelligence-Expertise. Ob Status, Planung oder Risiko: Mit der Treasury Information Platform TIP bewegen sich die Anwender in der kompletten Treasury-Bandbreite. Die Daten für das Berichtswesen kommen aus der bestehenden Systemlandschaft, der manuelle Aufwand wird minimiert und Fehlerquellen werden ausgeschaltet. Durch einfache und intuitive Handhabung können auch Nutzer in den Tochtergesellschaften ohne aufwendige Schulung sofort loslegen – mehr als 3.000 Anwender in über 110 Konzernen haben das bewiesen.

TIPCO 
Treasury & Technology GmbH

Cashflow-at-Risk im Fokus

Fremdwährungsrisiko-Management bei Fresenius: Mittels der Risikokennzahl Cashflow-at-Risk werden die Fremdwährungsrisiken effizient gesteuert.

Die Autoren:



Dirk Schreiber

ist Abteilungsleiter Treasury bei Fresenius SE & Co. KGaA.



Dr. Jürgen Drebes

ist Leiter Risikomanagement bei Fresenius SE & Co. KGaA.

Zur gezielten Steuerung von Risiken im Konzern ist es zunächst erforderlich zu verstehen, welche Risiken in den jeweiligen Konzerneinheiten bestehen. Was das Fremdwährungsrisiko betrifft, konzentrieren wir uns im Treasury bislang ausschließlich auf Transaktionsrisiken. Translationsrisiken bleiben unberücksichtigt, da sie in der Regel nicht liquiditätswirksam werden (zumindest nicht innerhalb des betrachteten Risikohorizonts von einem Jahr).

Zwei Arten von Fremdwährungsrisiken

Wir sind im Fresenius-Konzern grundsätzlich zwei Arten von FX-Transaktionsrisiken ausgesetzt. Zum einem dem Risiko aus Konzerndarlehen in Fremdwährung. Da unsere externe Finanzierung zentral in Euro und US-Dollar erfolgt und die Tochtergesellschaften über Konzerndarlehen in ihrer jeweiligen Landeswährung finanziert werden, konzentrieren sich die Fremdwährungsrisiken daraus in der Holding. Da diese jedoch in der Regel direkt vollständig mittels Devisen-Swaps abgesichert werden, bedarf es keiner weitergehenden Risikodeterminierung mehr. Wesentlich komplexer sind die Ermittlung und Beurteilung des Fremdwährungsrisikos aus Umsätzen in Fremdwährung. Da Fresenius weltweit aktiv ist und auch über Produktionseinheiten in verschiedenen Währungsräumen verfügt, entstehen für einen bedeutenden Teil der Umsätze keine Fremdwährungsrisiken. Für den Währungsraum-übergreifenden Teil der Konzernströme erfolgt jedoch überwiegend eine Rechnungsstellung in Euro, sodass im Konzern ein Euro-Bedarf von Konzerneinheiten besteht. Diese müssen ihre jeweilige Landeswährung für die konzerninterne Beschaffung gegen Euro verkaufen, da sie an externe Kunden in ihrem Land in der Landeswährung fakturieren.

Von der Liquiditätsplanung zum konsolidierten Gesamtrisiko

Um die Transaktionsrisiken aus Zahlungsströmen in Fremdwährung besser quantifizieren zu können, hat Fresenius eine währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung auf rollierender Basis eingeführt. Die Planung erfolgt zu Beginn jeden Quartals auf monatlicher Basis für die jeweils nächsten 15 Monate, sodass zu jedem Zeitpunkt eines Quartals mindestens zwölf Monate Planungshorizont zur Verfügung stehen. Dabei werden sämtliche Cashflows von mehr als 250 Gesellschaften über verschiedene Ebenen bis hin zur Konzernholding konsolidiert und auf jeder Konsoli-

dierungsebene wird ein Cashflow-at-Risk ermittelt. Selbstverständlich werden auch die bestehenden FX-Sicherungen einbezogen. Die Cashflow-at-Risk-Berechnungen basieren auf einer Monte-Carlo-Simulation mit 10.000 Pfaden; neben der Einbeziehung der Volatilitäten und Korrelationen der relevanten Währungen fließen auch die Netto-Exposures mit ein, d. h., gegenläufige Exposures in einzelnen Währungen und bestehende Sicherungsgeschäfte werden mit-



Fresenius-Konzernzentrale in Bad Homburg.

einander verrechnet, was insbesondere auf höheren Konsolidierungsebenen einen deutlichen Unterschied im Vergleich zur reinen Betrachtung von Einzelgesellschaften macht.

Cashflow-at-Risk als Kennzahl akzeptiert

Mittlerweile hat sich der Cashflow-at-Risk als Risikokennzahl für das Währungsrisiko etabliert. Dazu beigetragen hat mit Sicherheit die gut verständliche Kernaussage: „Mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % wird der Verlust aus unserem Währungsrisiko innerhalb der nächsten zwölf Monate nicht mehr als x Millio-



Alle SLG-Veranstaltungen 2014/15 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management							19.-20.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP	7.-8.				3.-4.			
Derivative Instrumente				24.-25.				
Liquiditätsplanung und -vorsorge						14.-15.		
Treasury-Assistenz					3.-5.			
Treasury-Operations						14.-15.		
Treasury-Revision		27.-28.						
Beyond Value-at-Risk					10.-11.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management	13.-15.							23.-25.
Währungsrisiko-Management	13.-14.							23.-24.
Zinsrisiko-Management	14.-15.							24.-25.
Zukunft des Cash-Managements							7.	
Lehrgänge Österreich (Wien)								
Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		M1: 17.-28.			M2: 9.-20.			
Lehrgang Grundlagen Treasury-Management – NEU*						A: 13.-17.	B: 4.-8.	
Treasury-Prüfung	17.					10.		

Seminare Deutschland (Frankfurt)	Oktober	November	Dezember	Februar	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management		5.-6.			17.-18.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		17.-18.					5.-6.	
Cash-Pooling					17.			
Derivative Instrumente								
Liquiditätsplanung und -vorsorge						21.-22.		
Treasury-Operations								
Währungs- und Zinsrisiko-Management		11.-13.			3.-5.			
Währungsrisiko-Management		11.-12.			3.-4.			
Zinsrisiko-Management		12.-13.			4.-5.			
Lehrgänge Deutschland								
Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt)		M1: 3.-14.		M2: 23.2.-6.3.				
Lehrgang Grundlagen Treasury-Management (Frankfurt) – NEU*						A: 20.-24.	B: 18.-22.	
Treasury-Prüfung (Frankfurt)	10.				20.			
TreasuryExpress (Spitzingsee)			1.-5.					22.-26.
Symposien und Fachkonferenzen								
27. Finanzsymposium (Mannheim)								10.-12.
The Future of Cash Management	Inhalt, Termin und Veranstaltungsort unter www.slg.co.at/FutureOfCashManagement							

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.

* Der Lehrgang „Grundlagen Treasury-Management“ wurde auf 3 Module zu je einer Woche umgestellt, mit kompakteren, lernfreundlicheren Inhalten.

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

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

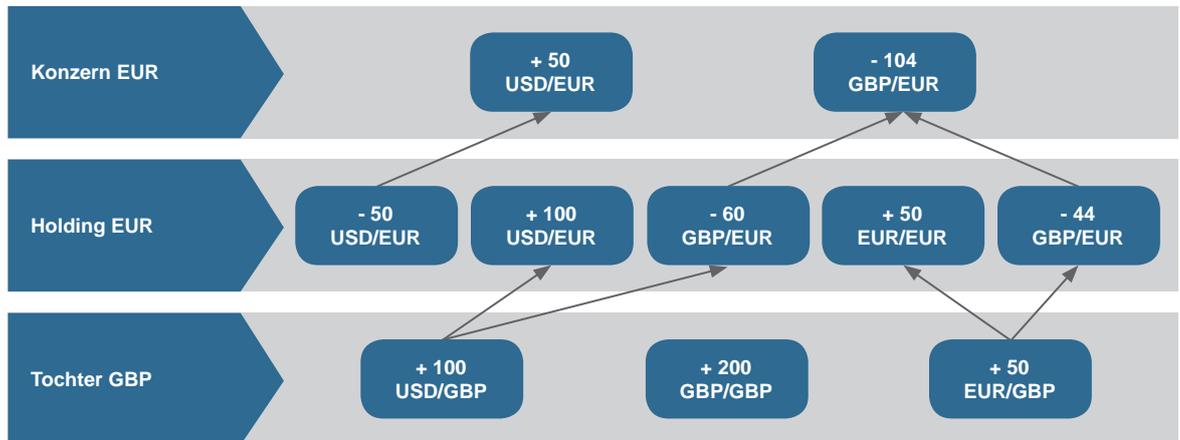
Name

Position/Abteilung

E-Mail

Abb. **Konsolidierung von FX-Positionen im Konzern**

Insgesamt konsolidiert Fresenius die Exposures von mehr als 250 Tochtergesellschaften mit 11.000 Cashflows.



nen Euro betragen.“ Daher wird diese Kennzahl auch in unserem Geschäftsbericht veröffentlicht, versehen mit der Zusatzangabe, welche fünf Währungen den größten Einfluss auf die Risikoposition haben. Zu beachten ist, dass der Cashflow-at-Risk im Verhältnis zum Umsatz und Ergebnis des Fresenius-Konzerns verhältnismäßig klein ist. Beispielweise betrug der Cashflow-at-Risk per 31. Dezember 2013 EUR 56 Mio, während der Umsatz bei EUR 20.331 Mio und der EBITDA bei EUR 3.888 Mio lag.

Risikowährungen gewichtet

Die Reihenfolge des Einflusses der einzelnen Währungen auf das Gesamtrisiko wird mittels des sog. „incremental cash-flow-at-risk“ ermittelt, der – wie die Cashflow-at-Risk-Berechnung selbst – auf unseren

Wunsch hin von unserem Treasury-Systemanbieter entwickelt wurde. Darauf aufbauend, leiten wir unsere Sicherungsempfehlungen ab, sodass die Währungen mit dem größten Beitrag zum gesamten Fremdwährungsrisiko des Konzerns gezielt abgesichert werden. Dadurch wird nicht nur der Cashflow-at-Risk effizient gesenkt, sondern auch die Anzahl der Währungssicherungsgeschäfte und die damit verbundenen Sicherungskosten in Form von Forward-Aufschlägen. Zu beachten ist, dass nicht gesicherte Währungen, die aus Konzernsicht nicht relevant sind, natürlich weiterhin einen Einfluss auf die lokalen Bücher der jeweiligen Gesellschaften haben. Dieser aus Sicht der Einzelgesellschaft relevante Punkt muss im Auge behalten werden.

Zentralisierung der Risikosicherung

Der Fresenius-Konzern ist dezentral aufgestellt. Da die Sicherungsentscheidungen ebenfalls nicht einheitlich zentral getroffen werden, ist der Cashflow-at-Risk als Risikomaß von besonderer Bedeutung. D. h., wenn die bestehenden Risiken einer Tochtergesellschaft, einer Region oder eines Teilkonzerns aus Gesamtkonzernsicht zu groß werden, können so gezielt Gespräche geführt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Ein großer Erfolg für uns ist die Umstellung des Fremdwährungs-Hedgings der Fresenius Kabi (Anm. d. Red.: Tochtergesellschaft der Fresenius SE & Co. KGaA, u. a. führend in Infusionstherapien in Europa) auf einen vollständig zentralen Ansatz. Ein Risikokomitee, das unter anderem mit dem CFO der Fresenius Kabi besetzt ist, trifft die Sicherungsentscheidungen auf Basis der bestehenden Risiken in Form des Cashflow-at-Risk und der ausgearbeiteten Sicherungsstrategien, die jeweils eine Kosten-Nutzen-Betrachtung einbeziehen. Dies ermöglicht die Konzentration auf die Absicherung der wesentlichen Risikotreiber, weg von einem dezentralen Mikro-Hedging-Ansatz, hin zu einem zentralen Makro-Hedging-Ansatz, der die Risiken wesentlich effizienter und günstiger reduziert.



Starkes Wachstum, dezentrale Strukturen

Fresenius ist ein weltweit tätiger Gesundheitskonzern mit Produkten und Dienstleistungen für die Dialyse, das Krankenhaus und die ambulante medizinische Versorgung von Patienten. Der Umsatz ist seit 1996 von EUR 2 Mrd. auf EUR 20 Mrd. gestiegen. Zum Fresenius-Konzern gehören vier Unternehmensbereiche, die weltweit eigenverantwortlich wirtschaften und handeln: Fresenius Medical Care, Fresenius Kabi, Fresenius Helios und Fresenius Vamed.



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Treasury-Revision

Termin:

27. bis 28. November 2014
Wien

Inhalt:

Im Vordergrund stehen die betriebswirtschaftlichen internen Anforderungen an das Treasury im Unternehmen im Gegensatz zu externen, aufsichtsrechtlichen Vorgaben für Banken und Versicherungen.

- ▲ Grundlagen der Finanzmathematik (Barwert, Duration, Volatilität)
- ▲ Richtlinien im Treasury
- ▲ Grundsätze, Vorgaben und Limite für das Liquiditäts-, Zins- & Währungsrisiko-Management
- ▲ 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.

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

Wenn nur alles so
einfach wäre wie
Finanzmanagement
mit Technosis



- Electronic Banking
- Cash Management
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung

- Automatische Buchung
- Asset Management
- IAS / IFRS
- EMIR
- Datenversorgung

 **TECHNOSIS**
finance software

www.technosis.de

Investitionsentscheidungen zielführend treffen

Wenn größere Geldbeträge verwaltet werden sollen, hilft Portfolio-Management, Ziele zu erreichen und böse Überraschungen zu vermeiden. Ein Abriss über die professionelle Handhabung.

Der Autor:



Sebastian Kästner ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Als Mitglied des Marktrisiko-Teams unterstützt er bei Portfolioentscheidungen und Berichtsanforderungen.

Am schönsten wäre es natürlich, die „richtigen“ Aktien oder Anleihen zum „richtigen“ Zeitpunkt zu kaufen, um hohe Gewinne zu erzielen. Tatsächlich ist es aber nicht möglich, vorherzusehen, was die Zukunft bringt; bieten sich größere Chancen, so gehen damit unweigerlich auch höhere Risiken einher.

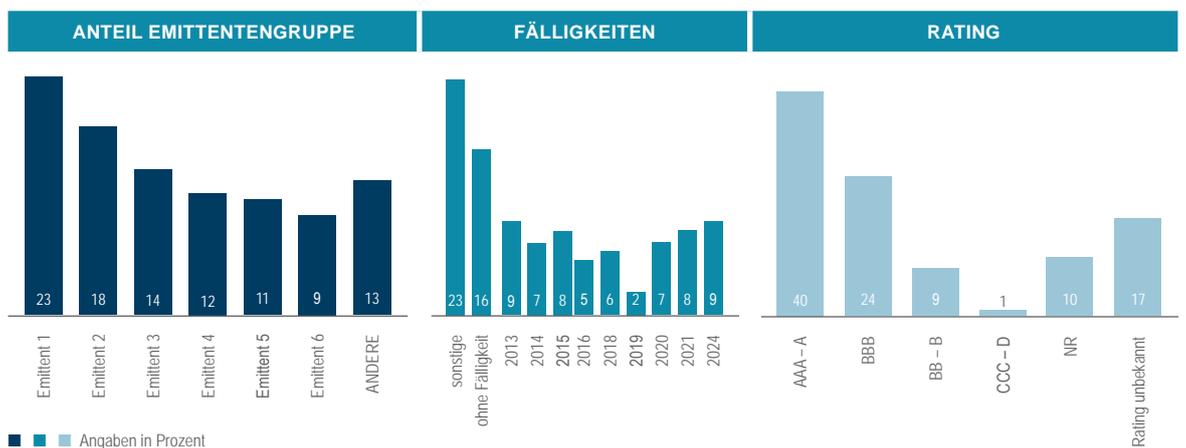
Bei all diesen Unsicherheiten ist es deswegen die klügere Herangehensweise, sich nach dem Zweck zu

richten. Dabei geht es insbesondere um die Fragen, wann die Gelder wieder verfügbar sein müssen und wie sich eine etwaige Verpflichtung, die der Anlage gegenübersteht, verhält. Ein typischer Fall sind Pensionsverpflichtungen, die aus angesammelten liquiden Mitteln bedient werden sollen. Ein Anstieg der Verbindlichkeiten durch veränderte Marktpreise sollte auch mit einem ausgleichenden Anstieg der Anlage einhergehen. Das kann erzielt werden, indem die

Abb. 1 Das Portfolio im Überblick

Ein übersichtlicher Bericht statt langer Listen: Das Portfolio wird hier nach den Eigenschaften Emittentengruppe, Fälligkeiten und Rating dargestellt.

ANTEIL EMITTENTENGRUPPE				FÄLLIGKEITEN			RATING					
Emittent	EUR	%	kum %	Jahr	EUR	%	Rating	EUR	%	Rating	EUR	%
Emittent 1	10.810.000	23 %	23 %	ohne Fälligkeit	7.520.000	16 %	Anleihen	24.000.000	51 %	Aktien	3.000.000	6 %
Emittent 2	8.460.000	18 %	41 %	2013	4.230.000	9 %	AAA - A	12.000.000	26 %	AAA - A	600.000	1 %
Emittent 3	6.580.000	14 %	55 %	2014	3.290.000	7 %	BBB	6.000.000	13 %	BBB	600.000	1 %
Emittent 4	5.640.000	12 %	67 %	2015	3.760.000	8 %	BB - B	1.200.000	3 %	BB - B	1.500.000	3 %
Emittent 5	5.170.000	11 %	78 %	2016	2.350.000	5 %	CCC - D	480.000	1 %	NR	300.000	1 %
Emittent 6	4.230.000	9 %	87 %	2018	2.820.000	6 %	NR	4.320.000	9 %	Fonds	8.000.000	17 %
ANDERE	6.110.000	13 %	100 %	2019	940.000	2 %	Gelder	12.000.000	26 %	Rating unbek.	8.000.000	17 %
				2020	3.290.000	7 %	AAA - A	6.000.000	13 %			
				2021	3.760.000	8 %	BBB	4.800.000	10 %			
				2024	4.230.000	9 %	BB - B	1.200.000	3 %			
				> 2014	10.810.000	23 %	NR	0	0 %			
GESAMT	47.000.000	100 %	100 %	GESAMT	47.000.000	100 %	GESAMT	47.000.000				100 %



Duration zwischen Verpflichtungen und Vermögenswerten abgestimmt wird.

Sind diese Bedingungen erfüllt, so kann unter Vorgabe eines Zielrisikos der Ertrag maximiert werden oder unter Vorgabe eines Zielertrags das Risiko minimiert werden. Die unmögliche Fähigkeit, Kursentwicklungen vorhersehen zu können, ist für seriöses Portfolio-Management somit nicht nötig.

Rahmenbedingungen schaffen

Das Mittel der Wahl ist eine Anlagerichtlinie, die einem internen oder externen Vermögensverwalter verpflichtende Rahmenbedingungen aufgibt und die auf den zuvor genannten Überlegungen aufbaut. In diesem Werk werden auch zugelassene Instrumente definiert und mögliche Anlageklassen vorgegeben. Eine große Rolle in der Anlagerichtlinie kommt der Risikosteuerung zu: In welchen Währungen darf investiert werden? Welche Zinsrisiken dürfen eingegangen werden? Neben Marktrisiken sind zuletzt verstärkt Bonitätsrisiken und Liquiditätsrisiken in den Fokus gerückt. Eine professionelle Anlagerichtlinie gibt Bonitätsanforderungen und Limite vor. Handlungsanweisungen sind für das Risiko-Management unerlässlich: Was tun, wenn es kein Rating gibt? Wie wird mit Abstufungen umgegangen? Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, wenn ein Limit verletzt wird? Regelungen sind aber auch in Bezug auf die invol-

vierten Personen notwendig: Wer ist Teil des Anlageausschusses und welche Zuständigkeiten hat dieser? Wem obliegt die operative Durchführung und wie können Betrug und Fehler vermieden werden?

Den Überblick behalten

Um den Überblick über den aktuellen Status des Portfolios und die Vorgaben der Richtlinie zu behalten, ist ein umfangreiches Berichtswesen notwendig. Mindestanforderung eines solchen Berichtswesens ist, Anlageklassen und Fälligkeiten aktuell darzustellen. Die Marktrisiken sind gemäß Richtlinie zu quantifizieren und ihrem vorgegebenen Limit und der Rendite gegenüberzustellen. Klumpenrisiken sollen gezeigt und Anlagen nach Bonitäten gegliedert werden. Die Kunst besteht darin, das Berichtswesen trotz der Komplexität effizient und übersichtlich zu halten.

Portfolio-Berichtswesen durch SLG

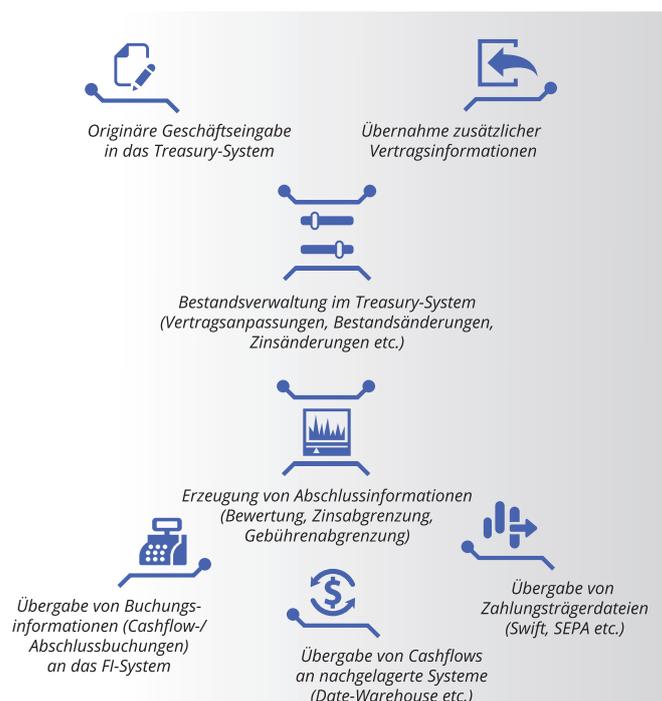
SLG begleitet derartige Prozesse mit Knowhow und Technik. Wir unterstützen Sie beim Verfassen der Anlagerichtlinie und liefern Ihnen individuelle Berichte für das Portfolio-Controlling und Ihren Anlageausschuss. Eine Vielzahl an Marktinformationen fließt in einen Portfolio-Management-Bericht ein. Wir nehmen Ihnen die Hürden der Datenzusammenführung und Berechnungen ab.

INTEGRIERTES FINANZIERUNGSMANAGEMENT IM TMS

Bei der Verwaltung von Finanzierungspositionen entstehen eine Reihe von Herausforderungen: Erfassung und Bestandsführung eines Portfolios der Finanzierungspositionen, Berücksichtigung bewertungsrelevanter Informationen (Gebühren, Zinsstruktur, Referenzzinssätze), Covenant-Regeln. Auf Basis dieser Informationen werden für Bewertung und Verbuchung die notwendigen Kennzahlen ermittelt: Fair Values, Forward-basierte Zins-Cash-

flows, Effektivzins. Im Zuge der Abwicklung werden basierend auf den Cashflows Settlement-Informationen erzeugt und externe Zahlungen ausgelöst. Am Ende steht die Verbuchung der Zahlungen und Bewertungsinformationen im FI-System unter Beachtung der lokalen Bilanzierungsregeln und internationaler Bewertungsvorschriften (IFRS). Mit **PMS Corporate** kann dieser Bestandsführungsprozess unterstützt bzw. automatisiert werden.

COPS ist seit mehr als 35 Jahren erfolgreich bei der Beratung, Integration und dem Support von Treasury Management-Systemen in Europa. **PMS Corporate** bietet dem Kunden eine vollumfängliche Standardsoftware, die auch für komplexe Themen Lösungen bereitstellt.





Bankenviertel Frankfurt: Seit 2014 wird Basel III umgesetzt.

Übergangsfrist für Bonitätsmaßnahmen

Basel III: Die strengeren Vorschriften für Eigenkapital und Liquidität der Banken werden sich auf die Finanzierungskosten von Unternehmen durchschlagen. Noch ist Zeit, die eigene Bonität zu verbessern, um dagegenzuhalten.

Der Autor:



Sebastian Kästner ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Als Mitglied des Marktrisiko-Teams unterstützt er Unternehmen, ihre Bonität zu ermitteln und zu optimieren.

Das Bankenregulierungspaket Basel III ist bereits seit 1. Januar 2014 – mit Übergangsfristen – anzuwenden. Die Umsetzung erfolgt durch die EU-Verordnung CRR („Capital Requirement Regulation“) und die EU-Richtlinie CRD („Capital Requirement Directive“). Die Hoffnung dahinter: eine Erhöhung der Finanzmarktstabilität. Für Banken und die Unternehmensfinanzierung ergeben sich daraus folgende Konsequenzen:

Was sich für die Banken derzeit ändert

Basel III stützt sich auf zwei Bereiche: Eigenkapital und Liquidität. Für die Qualität des Eigenkapitals gelten bereits jetzt höhere Anforderungen dahingehend, was zum Kernkapital gezählt werden darf. Zusätzlich wird die Mindesteigenkapitalhöhe über einen mehrjährigen Zeitraum erhöht. Diese Konzepte sind bereits von vergangenen Reformen bekannt. Neu ist für Banken jedoch, dass eine Höchstverschuldungsquote („Leverage ratio“) vorgeschrieben wird. Ebenfalls ein Novum ist der starke Fokus auf dem Thema Liquidität, das anhand von zwei Kennzahlen beurteilt wird: der Mindestliquiditätsquote LCR („Liquidity coverage ratio“) und der strukturellen Liqui-

ditätsquote NSFR („Net stable funding ratio“). Erstere soll helfen, ein 30-tägiges Liquiditätsstressszenario zu überstehen, Zweitere soll einen Anreiz zu stabileren Refinanzierungsquellen liefern.

Änderungen für Unternehmen

Durch die höheren Eigenkapitalanforderungen und die neuen Liquiditätsanforderungen an die Banken müssen die Unternehmen erneut mit höheren Kosten bei der Finanzierung rechnen. Kreditkosten setzen sich aus mehreren Bestandteilen zusammen: Risikokosten (für erwartete Verluste), Refinanzierungskosten, Eigenmittelkosten, Verwaltungskosten sowie Bereitstellungskosten (für nicht gezogene Kreditlinien). Bis 2019 müssen für das Gesamtkapital 10,5 % anstatt wie bisher 8 % Eigenkapital hinterlegt werden. Dies entspricht einem Anstieg um rund ein Drittel, dieser wird jedenfalls die Eigenmittelkosten in dieser Höhe ausweiten. Ein Trend, der sich fortsetzt: Risikoreiche Unterfangen werden zukünftig schwerer zu finanzieren sein.

Die neuen Kennzahlen LCR und NSFR helfen zwar, Liquiditätsengpässen in schwierigen Zeiten vorzubeugen, sie bringen jedoch einen weiteren Effekt mit

sich: Kurzfristige Einlagen können nicht mehr so einfach zur Vergabe langfristiger Kredite herangezogen werden. Stattdessen werden die Banken für die Refinanzierung vergebener Kredite verstärkt auf den Kapitalmarkt zugreifen, was längerfristige Kredite erschwert und die Refinanzierungskosten – und somit auch die Kreditkosten – verteuern wird.

Bedeutung von Ratings nimmt zu

Basel III ist schon in Kraft, die Umsetzung erfolgt jedoch in Etappen. Folglich ist es auch für Unternehmen nicht notwendig, ad hoc zu agieren. Mittelfristig sollte aber sehr wohl auf die neuen Anforderungen eingegangen werden.

Einen noch höheren Stellenwert wird das Thema Rating-Management bekommen. Unternehmen sollten sich noch bewusster mit der eigenen Bonität beschäftigen, d. h. die Auswirkungen strategischer Entscheidungen gegen ihre Zielbonität abwägen. Dadurch sollen nachteilige Entwicklungen frühzeitig erkannt werden, da die Konsequenzen ernster geahndet und vor allem teurer werden. Höhere Finanzierungskosten können, neben geschickter Verhandlung, insbesondere durch eine Optimierung der Innenfinanzierung vermieden werden – Stichwort Working-Capital-Maßnahmen.

Ihr Partner in Sachen Bonität und Finanzierung

Schwabe, Ley & Greiner begleitet Sie bei Bonitätsfragen mit Fachexpertise und jahrzehntelanger Erfahrung: Wir unterstützen Sie, Ihre aktuelle Bonität zu ermitteln und eine Zielbonität in einer Finanzrahmenrichtlinie festzulegen. Das betrifft sowohl den aktuellen Status als auch die Abschätzung der weiteren Bonitätsentwicklung anhand Ihrer Planung. Eine Identifikation Ihrer starken und schwachen Rating-Kennzahlen gehört ebenfalls dazu wie die Beratung in der Kommunikation mit Ihrer Bank. Wir zeigen Ihnen, wie Sie Ihre Working-Capital-Potenziale heben und welche Alternativen es zur Bankfinanzierung gibt.

Auch bei der Außenfinanzierung kann den höheren Kreditkosten und Anforderungen möglicherweise durch alternative Finanzierungen ausgewichen werden. Wer sich mit den Themen Kapitalmarktfinanzierung und Beteiligungskapital bisher noch nicht auseinandergesetzt hat, für den könnte dies in den kommenden Jahren eine echte Alternative bieten.



Roundtable Finanzstrategie professionell entwickeln

Termin:

23. Oktober 2014
Wien

Inhalt:

Wollen Sie günstige Gelegenheiten am Finanzmarkt für Ihr Unternehmen opportunistisch nützen oder lieber einer nachhaltigen Finanzstrategie folgen? Am besten beides!

Wie Unternehmen eine solide Finanzstrategie professionell entwickeln und mit erfolgreichen Transaktionen umsetzen können, wollen wir bei unserem Roundtable mit Ihnen und unseren Praxisreferenten diskutieren:

- am 23. Oktober 2014 in Wien mit: Günther Pastl (voestalpine), Dr. Rüdiger Theiselmann (Emporium Capital Europe), Curd-Hasso von Flemming (Kepler Cheuvreux), Christof Ley und Dr. Edith Leitner (Schwabe, Ley & Greiner)

Zielgruppe:

Unsere Treasury-Roundtables richten sich ausschließlich an Treasurer bzw. Mitarbeiter aus dem Finanzbereich von Unternehmen. Banken und andere Anbieter nehmen nicht teil, um einen möglichst offenen Austausch sicherzustellen.

Mehr Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Veranstaltungen/Roundtables“: www.slg.co.at



SCHWABE, LEY & GREINER

Implementierung auf Schiene gebracht

Systematische Durchführung im Einklang mit allen Beteiligten: Wie Baloise Asset Management mit Unterstützung von SLG ein Treasury-Management-System für die Schweizer Gruppengesellschaften auswählte und implementierte.

Die Autoren:



Christoph Börlin ist Head of Treasury (Cash & FX Management) von Baloise Asset Management Switzerland Ltd.



Joris Müller ist Cash Manager von Baloise Asset Management Switzerland Ltd.



Baloise: Der Versicherungskonzern ist außerhalb der Schweiz in Deutschland, Belgien, Liechtenstein und Luxemburg tätig.

Mehrere Gründe sprachen dafür, dass wir im vorigen Jahr die Anschaffung eines Treasury-Management-Systems (TMS) beschlossen. Zum einen haben sich seit der Finanzkrise die Bedingungen geändert, unter denen das Treasury-Team von Baloise Asset Management (BAM) die kurzfristige Liquidität der Schweizer Versicherungsgesellschaften der Baloise Group managen muss: Während früher eine hohe Sockelliquidität jegliches kurzfristige Bedürfnis komfortabel deckte, ist sie durch gesunkene Zinsen auf Bankkonten und Festgelder (noch) unattraktiver geworden; die internen Vorgaben an die Diversifikation sind verschärft worden, die Reporting-Ansprüche gestiegen und die Bewältigung der neuen Gegebenheiten erfordert eine präzisere, rollierende Liquiditätsplanung. Zum anderen stießen unsere excelbasierten

Lösungen an ihre Grenzen, weil es immer zahlreichere bankspezifische E-Banking-Zugänge und Kommunikationswege sowie manuelle Schnittstellen gab. Auch die Übersichtlichkeit und Effizienz litten zusehends.

Externe Ressourcen notwendig

Die neue Software sollte vor allem die Bereiche Cash-Management, Payment und Liquiditätsplanung abdecken. Schnell wurde klar, dass wir die Bedarfsanalyse allein mit internen Ressourcen weder im erforderlichen Detail noch innert vernünftiger Zeit durchführen konnten. Daher holten wir Offerten mehrerer Berater ein, die uns in der Soll-Ist-Analyse und der Systemevaluation unterstützen sollten. Unsere Wahl fiel schließlich auf Schwabe, Ley & Greiner (SLG), da sie uns mit ihrer Spezialisierung auf solche

Thomas Bartelt, Leiter Finanz-Risikocontrolling

Konzernweite Liquiditätssteuerung im Volkswagen Konzern mit TRINITY

Das Unternehmen

Der Volkswagen Konzern mit Sitz in Wolfsburg ist einer der führenden Automobilhersteller weltweit und der größte Automobilproduzent Europas. Zwölf Marken aus sieben europäischen Ländern gehören zum Konzern: Volkswagen PKW, Audi, SEAT, SKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN. Der Konzern betreibt in 19 Ländern Europas und 8 Ländern Amerikas, Asiens und Afrikas 106 Fertigungsstätten. Seine Fahrzeuge bietet der Volkswagen Konzern in 153 Ländern an und hat im Jahr 2013 einen Jahresumsatz von 197 Mrd. EUR erwirtschaftet.

Die Herausforderung

Die primäre Aufgabe des konzernweiten Liquiditätsmanagements durch Konzern Treasury besteht darin, die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Konzerns sicherzustellen. Die zweite Aufgabe ist die möglichst effiziente Anlage und Aufnahme der liquiden Mittel, um die Kosten der Liquiditätsvorhaltung zu minimieren. Im Rahmen der Liquiditätsplanung plant Konzern Treasury die zukünftige Entwicklung der täglichen erwarteten Ein- und Auszahlungen auf einen Zeithorizont von 90 Tagen unter direkter Einbeziehung der weltweit wichtigsten Unternehmenseinheiten (derzeit ca. 150 Gesellschaften).

Wesentliche Rahmenbedingungen sind dabei:

- ▲ Abbildung einer abgestimmten, weltweit einheitlichen Planungslogik
- ▲ Real-Time-Einbindung und Support der weltweit planenden Unternehmenseinheiten
- ▲ Hoher Anspruch an Konzernvorgaben hinsichtlich der Datensicherheit, Performance und Zuverlässigkeit

Die Lösung: Manage the Complexity

Ein konzernweit effizientes Liquiditätsmanagement erfordert neben den organisatorischen Regelungen die Gewährleistung eines konzernweiten standardisierten, zeitnahen und sicheren Datenaustausches. Hierfür nutzt Volkswagen das Modul TRINITY LM for SAP. Über diese webbasierte Plattform werden täglich weltweit von allen Unternehmenseinheiten die zu erwartenden operativen

Cashflows der nächsten 90 Tage eingepflegt. Cashflows aus Finanztransaktionen, interne bzw. externe Kontensalden, die zur Steuerung des konzernweiten Liquiditätsmanagements benötigt werden, werden mehrmals täglich aus verschiedenen SAP-Modulen voll automatisiert in die TRINITY Liquiditätsplanung überführt. Um ein hohes Maß an Planungssicherheit zu erlangen, werden in regelmäßigen Abständen Plan-Ist-Vergleiche durchgeführt. Die hierdurch gewonnen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die folgenden Planungsperioden.

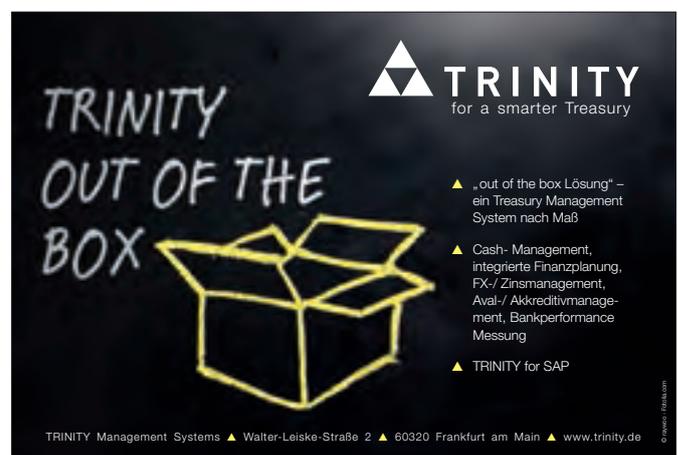
Das Ergebnis

Die Bedeutung der Liquiditätsplanung im Volkswagen Konzern ist als wichtiger Werttreiber von allen Beteiligten erkannt und akzeptiert. Eine enge Verzahnung der Bereiche Controlling, Treasury und Rechnungswesen gewährleistet einen klaren Überblick über die aktuelle und zukünftige Finanzsituation.

Aufgrund einer aktuellen und optimierten Liquiditätsplanung verfügt Konzern Treasury über die notwendige Transparenz, um seine Liquiditätspotentiale konzernweit optimal auszuschöpfen.

Fazit

„Wir haben mit TRINITY einen strategischen Partner gefunden, der uns mit Kompetenz, Flexibilität und Kundenorientierung in allen Projektphasen erfolgreich zur Seite gestanden hat.“
(Zitat: Thomas Bartelt, Leiter Finanz-Risikocontrolling)



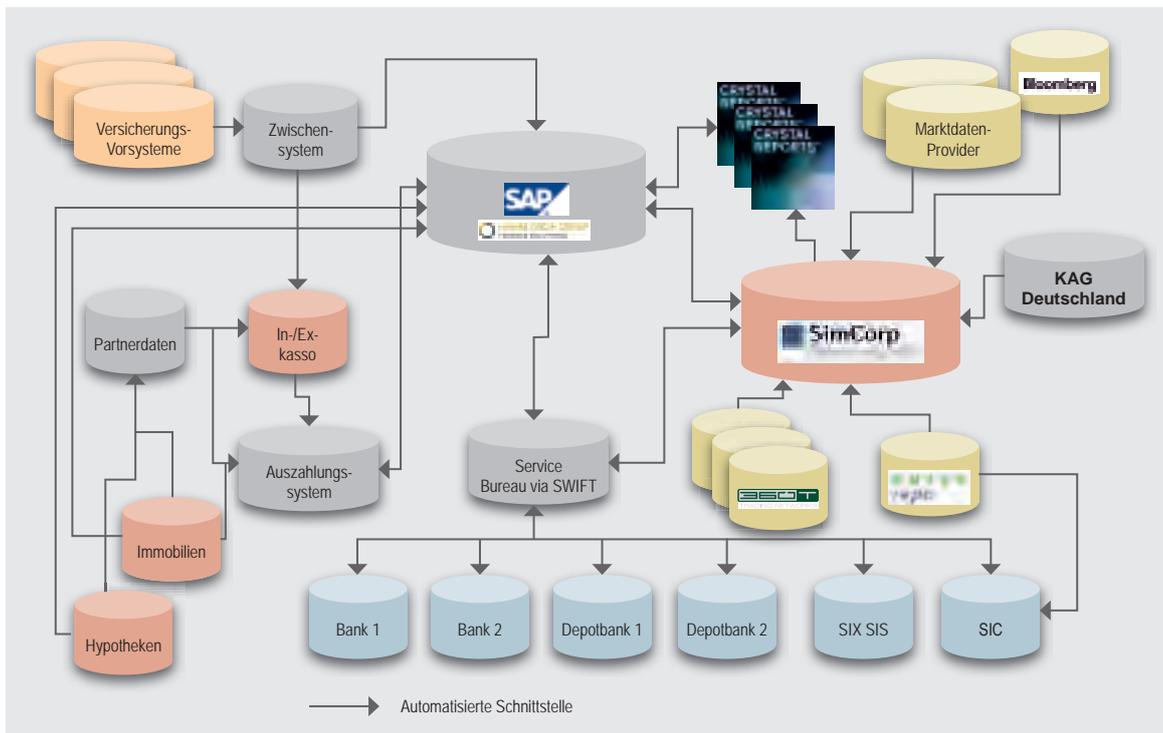
TRINITY
for a smarter Treasury

- ▲ „out of the box Lösung“ – ein Treasury Management System nach Maß
- ▲ Cash- Management, integrierte Finanzplanung, FX-/ Zinsmanagement, Aval-/ Akkreditivmanagement, Bankperformance Messung
- ▲ TRINITY for SAP

TRINITY Management Systems ▲ Walter-Leiske-Straße 2 ▲ 60320 Frankfurt am Main ▲ www.trinity.de

Abb. 2 Nachher: manuelle Schnittstellen eliminiert

Nur noch automatisierte Schnittstellen: Das System von Hanse Orga basiert als Add-in auf SAP.



die dankenswert hohe Bereitschaft unserer IT- und Fachspezialisten, ad hoc für Berater und Projektleitung zur Verfügung zu stehen. Daneben führte der Wechsel von den bisherigen E-Banking-Zugängen auf SWIFT FileAct und FIN zu kleineren Verzögerungen, da die Vertragsdokumentation und die Aufschaltung der Konten mit den einzelnen Banken manchmal zusätzliche Abklärungen und Rückfragen erforderten.

Schrittweise Implementierung

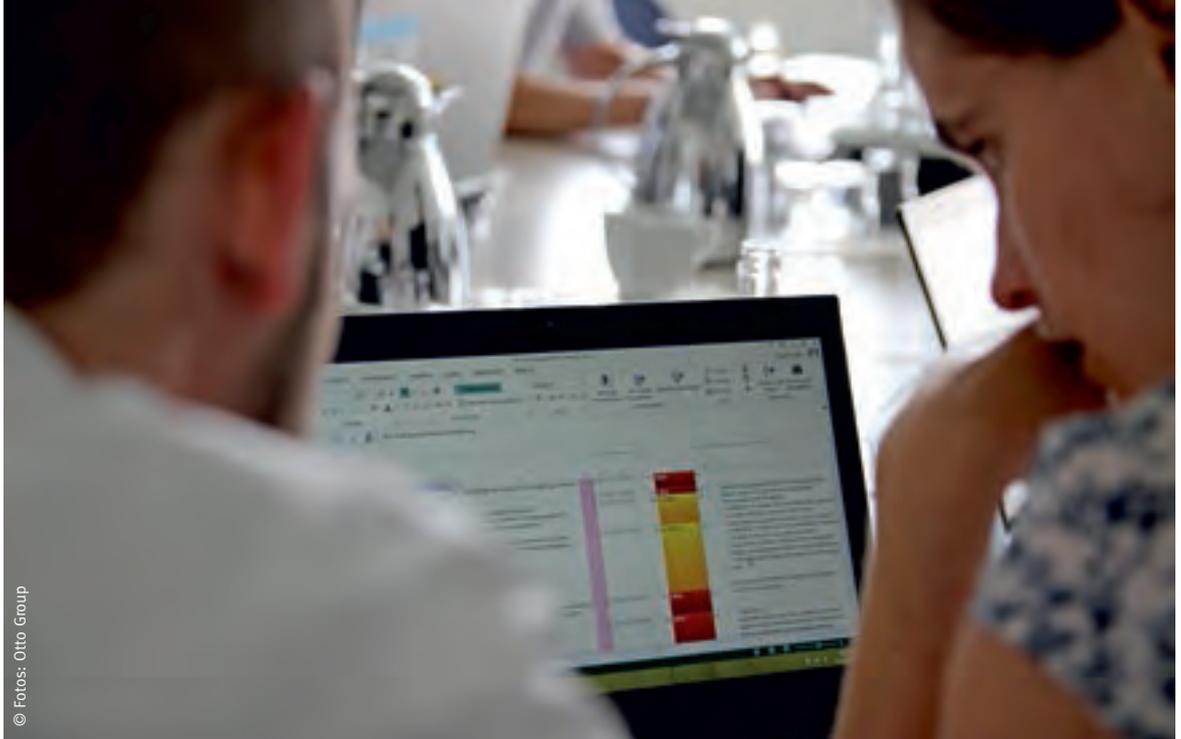
Nachdem wir alle grundlegenden Funktionalitäten der beiden Module Cash-Management und Payment in der Entwicklungsinstanz programmiert und getestet hatten, konnten wir die beiden Module zur Jahres-

mitte in die Produktion überführen. Damit ist der Grundstein für eine schrittweise Inbetriebnahme gelegt. Zunächst konzentrieren wir uns auf diejenigen Prozesse, bei denen möglichst wenige Bereiche von Änderungen betroffen sind. So nehmen wir als nächstes die Einzelzahlungen in Betrieb, dann die Verarbeitung von Zahlungsträgern. Dieses schrittweise Vorgehen macht die einzelnen Projektfortschritte sichtbar, was zusätzlich motivierend auf das Projektteam wirkt. Über den jüngsten derartigen Fortschritt freuen wir uns besonders – das automatische Einlesen der Kontostände hat uns ermöglicht, dass wir die meisten Excel-Dateien durch die neue Dispositionsübersicht ablösen konnten.

Treasury in der Versicherungsgruppe

Die einzelnen Landesgesellschaften der Baloise-Gruppe sind für ihre Treasury-Funktionen selbst zuständig. Für die Schweizer Gruppengesellschaften, allen voran die Sach- und Lebens-Versicherungsgesellschaften, werden Cash-Management und Disposition von dem Treasury-Team der Baloise Asset Management (BAM) durchgeführt. Die BAM ist auch der Asset-Manager für diese Versicherungsgesellschaften. Die Aufgabe des Treasury besteht im Management der kurzfristigen Liquidität unter Berücksichtigung der Ansprüche aus dem operativen Versicherungsgeschäft (Prämieinnahmen, Schaden- und Rentenzahlungen) sowie der Cashflows aus dem Asset-Management.





© Fotos: Otto Group

Projekt Systemauswahl und -einführung bei der Otto Group: Kernteam in intensivem Wissensaustausch.

Den Hebel umgelegt

Ein integriertes Treasury-Management-System für die Otto Group: über die Herausforderung, den Finanzbereich des Konzerns zukunftssicher aufzustellen. Ein Erfahrungsbericht.

Der Autor:



Frank Timmermanns ist Bereichsleiter Financial Operations der Otto (GmbH & Co KG).

Im Jahr 2011 trafen wir die Entscheidung, unsere alte, durch Schnittstellen verbundene Systemwelt durch ein einziges integriertes System abzulösen. Dafür sprachen mehrere Gründe: Die Otto Group betreibt bekanntlich ein äußerst komplexes Geschäftsmodell mit drei Geschäftssegmenten (Multichannel-Einzelhandel, Finanzdienstleistungen und Service) und 123 Gesellschaften weltweit. Das Konzern-Treasury in seiner zentralen Funktion für solch ein umfassendes Geschäftsmodell stieß in den letzten Jahren systemseitig zunehmend an seine Grenzen. Dazu gesellten sich unaufhörliche Neuerungen der IFRS-Rechnungslegung, Kompensationspotenziale in der GuV durch Hedge Accounting, optimierte Finanzsteuerung nach der Finanzmarktkrise und regulatorische Hürden, wie die Derivateverordnung EMIR. Zudem war unser bestehendes System in die Jahre gekommen und es war kombiniert mit einer konzernweiten Liquiditätsplanung, die auf manuelle Datenmeldungen der Tochtergesellschaften angewiesen war; dies entsprach nicht mehr den heutigen Informations- und Flexibilitätsbedürfnissen.

Ambitionierte Ziele

In der neuen Ära wollten wir das Cash- und Transaktions-Management verbessern, die Kernfunktionen im Front Office. Im Middle Office (Risiko-Controlling, Hedge Accounting) galt es, die Bewertungs- und Berichtsfunktionen zu verbessern. Im Back Office stand die Etablierung einer zeitgemäßen Kontrolle von Han-

delsgeschäften auf dem Plan und schließlich sollten mit der konzernweiten Liquiditätsplanung und Erhebung des Finanzstatus die richtigen Steuerungsimpulse für den CFO generiert werden. Solche Überlegungen mündeten spontan in über 300 Fragen, quasi einen ersten Anforderungskatalog.

In der Auswahlphase sorgte Schwabe, Ley & Greiner für eine professionelle Begleitung. Die SLG-Berater unterstützten uns gewohnt souverän dabei, die diversen Angebote zu strukturieren, aufzubereiten und zu objektivieren. Über Frage-Antwort-Kataloge, Präsentationen, Live-Demos mit den Daten unserer aufbereiteten Business Cases und natürlich in intensiven Gesprächen mit den Systemanbietern entstand ein Wust an Informationen und Eindrücken, die es galt, zusammenzuführen und gegeneinander abzuwägen. K.-o.-Kriterien schlugen bei der Auswahl ebenfalls zu,



Der Autor mit seinem Team.



Michael Scholz,
Geschäftsführender
Gesellschafter,
ementexx GmbH,
michael.scholz@ementexx.de

DBAN anstatt IBAN

Der Einsatz der DBAN (Dynamic Bank Account Number) ermöglicht die Steuerung von Eingangszahlungsströmen, erhöht die Reconciliation-Quote und reduziert den Aufwand, verbunden mit einer Steigerung des Komforts bei der Erfassung von Zahlungen und Bankverbindungen.

Kennen Sie noch die Zeiten, in denen Internet-Seiten durch die Eingabe von IP-Adressen aufgerufen wurden? Dies erscheint uns heute durch die Nutzung von Internet-Domain-Namen nicht mehr nachvollziehbar. Ganz anders aber im Zahlungsverkehr: Hier verwenden wir nach wie vor die technischen Daten – wie IBAN und ggf. BIC – eines Kontos, um Zahlungen zu übermitteln.

Genau dort setzt die DBAN an: DBANs sind eindeutige, einprägsame Bezeichner, die als Kennung für Konten oder für forderungsbezogene Zahlungsinformationen eingesetzt werden können. Der Aufbau von DBANs ist an den Aufbau von Mail-Adressen angelehnt und basiert auf Ihrer eigenen Internet-Domain.

Einfache DBANs (z.B. invoice#xycompany.de) enthalten Informationen über den Kontoinhaber, IBAN und BIC. Dabei bestimmen Sie als Zahlungsempfänger zu jeder Zeit, welches Konto hinter einer DBAN steht. Bei der Kontozuordnung ist neben einer starren 1:1-Verbindung auch eine dynamische Zuordnung, z.B. rollierend zur automatischen Abbildung von Covenants oder basierend auf den aktuellen Kontoständen, möglich.

Forderungsbezogene DBANs (z.B. rg10001#xycompany.de) enthalten zusätzlich Informationen über den Zahlbetrag und den Verwendungszweck. Neben der schnelleren und insbesondere fehlerfreien Erfassung beim Zahler kann durch den vorgegebenen Verwendungszweck die Reconciliation-Quote für diese Zahlungen auf 100% gesteigert werden.

Da der für die jeweilige DBAN zuständige Server aufgrund der hierin enthaltenen Internet-Domain ermittelt wird, ist beim Einsatz von DBANs kein zentraler Betreiber notwendig. Dadurch können Sie den DBAN-Service entweder auf einen von Ihnen gewählten Betreiber auslagern oder durch eigene Anwendungen bereitstellen.

Neben der stetig wachsenden Unterstützung von DBANs in verschiedenen Online-Portalen, Banking-Produkten, Mobile Apps sowie ERP-Systemen können Sie Ihren Kunden darüber hinaus auch eine eigene Zahlungsfunktionalität direkt online mittels der DBAN Pay Form zur Verfügung stellen. Da die Ermittlung der Daten einer DBAN bereits vor der Zahlungsübermittlung an die Bank stattfindet, können DBANs bereits heute bankenunabhängig und -übergreifend eingesetzt werden.

Durch den Einsatz von DBANs in Ihrem Unternehmen behalten Sie jederzeit die Kontrolle auch über die Steuerung Ihrer Eingangszahlungsströme, steigern die Reconciliation-Quote nachhaltig, reduzieren aufgrund der vereinfachten Zahlungsinisierung Ihre Days-Sales-Outstanding (DSO) und bieten dabei Ihren Kunden zusätzlich einen spürbaren Komfortgewinn.

The screenshot shows a 'DBAN Pay Form' interface. At the top, it says 'DBAN' and 'Bitte geben Sie nachfolgend Ihre DBAN ein:'. Below this, there are input fields for 'DBAN:' (containing 'rg10001#xycompany.de') and 'Sicherheitscode:' (containing 'BC 10: 18 00 14 AF'). The main part of the form is a 'SEPA-Überweisung' section with an orange background. It contains the following information: 'XY Company GmbH', 'DE44 5007 0024 0000 0001 23', 'DEUTSCHENBANK', 'Rechnung 10001 Kunde 4712', and 'Betrag: 123,45'. At the bottom, there are radio buttons for 'Ausführungsart': 'Online-Überweisung (direkt via HBCI)' (selected) and 'Datenübertragung (zur Weiterverarbeitung in Ihrer Corporate Banking Anwendung)'. A 'Zahlung' button is visible at the bottom right.

Ausschnitt DBAN Pay Form

wie zum Beispiel die starre Beschränkung auf S.a.a.S.-Lösungen, die mangelnde Abbildbarkeit der benötigten Risikokennziffern oder fehlende Funktionalitäten, wie das „Einsammeln“ dezentral gemeldeter Plandaten.

Anforderungen allen Beteiligten klargemacht

Die Bewertungsbögen lieferten ein eindeutiges Ergebnis: Das System PMS Corporate der Kooperationspartner much-net (Softwarehersteller) und COPS (Softwarehersteller/Systemberater) war das für die Otto-Bedürfnisse am besten geeignete System. Umgehend ging eine Projektmannschaft aus Otto-Finanzmitarbeitern und COPS-Beratern daran, in der Scoping-Phase sämtliche Systemanforderungen zu spezifizieren – eine „Fleißarbeit“, die sich aber als notwendig herausstellte. Denn dass wir bereits in dieser Phase die Treasury-Prozesse komplett durchleuchteten und beschrieben, half nicht nur, uns mit den COPS-Beratern unmissverständlich über die Systemanforderungen zu einigen, sondern diente diesen auch als Basis für einen detaillierten, „überraschungsfreien“ Umsetzungsplan.



Aus Grundüberlegungen wird ein Fragenkatalog.

Unser „Blueprint“-Konzept war nach sechs Monaten fertig, 400 Seiten stark. Es wurde von COPS in einer Leistungsbeschreibung in Arbeitspakete zerlegt und ab September 2012 realisiert. Für die Qualitätssicherung der Konzepte vertrauten wir wieder auf SLG, die sich als Kenner unserer Wünsche und Gegebenheiten für diese Aufgabe empfahlen.

Sorgenfalten und erhöhter Puls

Die Abbildung der Otto-Finanzwelt im System von much-net war organisatorisch ein komplexes Projekt. Wir starteten mit zwölf Teilprojekten und einem 40-köpfigen Projektteam, das auf Otto-Seite gleichzeitig und unvermindert das operative Geschäft bewältigen musste. Deshalb beschränkten wir in der ersten Phase den Go-live auf die Funktionalitäten des Cash- und Transaktions-Managements nebst Finanzadministration, ein pragmatisches Risiko-Controlling und den Konzern-Finanzstatus. Die anderen Teilprojekte verschoben wir in eine Phase zwei. Auch inhaltlich war es komplex. Die Vielzahl der Konten im Cash-Management mit heterogenen Dispositionsquellen, die Uneinheitlichkeit der Ge-



Systemauswahl basierend auf Bewertungsbögen.

schäftsarten im Transaktions-Management und die Integration des Otto-eigenen Gesellschafts-Stammdatensystems mit einer komplexen Gesellschaftshierarchie – das trieb Sorgenfalten auf die Stirn der sturmerprobten COPS-Berater. Auf unserer Seite stieg der Puls, als es darum ging, Altdaten aus zwei Vorsystemen zu migrieren und damit einhergehend einheitliche Datenstrukturen über alle Datenbereiche hinweg festzulegen.

Und am Ende schafft man es doch ...

Den Go-live der Phase eins bewältigten wir erfolgreich im November 2013. Nach einem einmonatigen Parallelbetrieb mit dem Altsystem (der die Treasury-Mannschaft um die eine oder andere Stunde Schlaf brachte) legten wir den Hebel mutig und vor allem kontrolliert um auf die neue Systemwelt PMS. Gerade rechtzeitig für die anstehende Umsetzung von EMIR, die uns zum Start ins neue Kalenderjahr gelang. Die tägliche, automatisierte EMIR-Meldung an REGIS-TR generieren wir aus den Daten des nagelneuen Datentopfs, der neben aktuellen Live-Daten auch die aufpolierten, integrierten Altdaten umfasst.

Lehren aus dem Projekt

Nach jedem Sturm folgt glatte See – gestärkt von den Projekterfahrungen in mehr als zwei Jahren gehen wir nun die Teilprojekte Hedge Accounting, Risiko-Controlling und Liquiditätsplanung mit Augenmaß an. Qualität geht nun vor strikter Terminerfüllung. Ergänzend integrieren wir mit Misy ein Confirmation



Stabiles Team als Garant für Erfolg.

Eine neue Ära beginnt

Eurex Repo, ein Unternehmen der Gruppe Deutsche Börse, bietet Repo-Geschäfte über einen zentralen Kontrahenten auch für Unternehmen.

Besonders seit Ausbruch der Finanzkrise hat das Thema Schutz vor Ausfall einer Gegenpartei in vielen Treasury-Abteilungen enorm an Bedeutung gewonnen. Die zentralen Fragen, ob und in welchem Umfang sich Geschäftspartner weiterhin Kredite ohne Besicherung durch Wertpapiere gewähren können und wie das Ausfallrisiko eingeschätzt werden sollte, begründeten den bis heute anhaltenden Trend zur besicherten Finanzierung.



Im Interbanken-Markt führte dieser Trend zu starken Volumenzuwächsen bei GC Pooling. Gegründet in 2005, entwickelte sich GC Pooling bis heute mit 160 Milliarden Euro ausstehendem Volumen zum Bench-

mark für besicherte Finanzierung in Europa. Treiber für diese Entwicklung sind zudem Vorteile für Banken beim Handel über ein Clearing-Häuser, wie z. B. Eurex Clearing. Diese bieten höhere Sicherheit aufgrund des minimierten Kontrahentenrisikos und ermöglichen gleichzeitig reduzierte Eigenkapitalanforderungen. Das regulatorische Umfeld um Basel III wird den Druck zur Kapitaleffizienz weiter erhöhen. Es ist daher anzunehmen, dass Banken in Zukunft auch Kundengeschäfte zunehmend über ein Clearing-Haus abwickeln werden.

Das Thema Sicherheit ist nicht nur für Banken relevant, sondern rückt in zunehmendem Maße auch für Unternehmen in den Fokus. Während unbesicherte Kreditlinien bereits heute eng limitiert werden, gilt auch das effiziente Risiko-Management von besicherten Krediten mit unterschiedlichsten Kontrahenten als Herausforderung vieler Treasurer.

Für diese Unternehmen bietet Eurex Repo das neue Segment GC Pooling Select und ermöglicht Nichtbanken erstmalig den direkten Zugang zu einer Börseninfrastruktur einschließlich der Sicherheitsmechanismen des Clearing-Hauses Eurex Clearing.

Im Gegensatz zum Interbanken-Markt, ermöglicht der bilaterale GC Pooling Select Handel die Fortführung der Geschäftsbeziehung zwischen dem Unternehmen und ausgesuchten Partnerbanken. Die Unternehmen senden ihre Geschäftsanfrage über das Handelssystem an die Banken ihrer Wahl, die

wiederum entsprechende Angebote, d. h. Zinssätze für die entsprechende Laufzeit, an das entsprechende Unternehmen zurücksenden. Das Unternehmen bestätigt das Geschäft per Mausklick. Ab diesem Zeitpunkt führt die Gruppe Deutsche Börse alle weiteren Prozessschritte automatisiert durch. Ein umfassendes Reporting informiert über alle Schritte und dokumentiert Wertpapierbestände und Zinserträge. Die Wertpapiere sind nach den Risikoparametern des Clearing-Hauses festgelegt und müssen nicht von den Vertragspartnern bestimmt werden. Mit der Verbuchung der Geld- und Wertpapiere übernimmt Eurex Clearing das Kontrahentenrisiko und garantiert die Erfüllung des Geschäftes.

Zusammengefasst bietet GC Pooling Select überzeugende Vorteile für Unternehmen:

- ▶ Besicherter, elektronischer Geldhandel in Euro
- ▶ EZB-fähige Wertpapiere höchster Qualität für die Besicherung der Geldbeträge
- ▶ Minimierte Risiken durch den Handel über das Clearing-Haus
- ▶ Abwicklung in Zentralbankgeld
- ▶ Automatisierte Verwaltung der Wertpapierbestände

Matching Tool für zeitgemäße Prozesse im Back Office. Rückblickend auf den bisherigen Projektverlauf, zeigt sich wieder einmal, dass man nie ausgelernt hat. Ein Konzernprojekt dieser Größenordnung erfordert ein Zusammenspiel von Erfolgsfaktoren, welche die Projektleitung mitunter zu Kursanpassungen gezwungen haben:

- ▶ Der „**Core**“ des Projektteams, verstanden als ein innerer Kreis der projektaffinen Fachspezialisten, ist entscheidend für den Erfolg. Er ist Garant für ein stabiles Team, bringt die notwendigen fachlichen Skills ein, sichert eine Gesamtsicht und sorgt für die Konzentration auf das Wesentliche.
- ▶ **Kommunikation** ist wirklich (!) das A und O. Was in jedem Projekt-Management-Handbuch geschrieben steht, bewahrheitet sich. Wir haben mit der Zeit Abstand von vielen Teilprojekt-Meetings und überladenen Gesamtprojektsitzungen genommen und „Core-Meetings“ eingeführt. Diese wöchentlichen, ca. zweistündigen Zusammenkünfte aller Schlüsselpersonen haben sich für den Wissensaustausch als zielführend erwiesen; eine straffe Moderation mit für alle sichtbarer Protokollierung, das konsequente Adressieren offener Punkte und ein strukturiertes Follow-up sorgen dafür, dass sie hoch-effizient sind.



Yapital: bargeldloses Bezahlssystem der Otto Group.

- ▶ **Klare Strukturen** schaffen und leben: Eine Handvoll Projektinstrumente, im Umfang mit Augenmaß ausgestaltet, statt sich in Details zu verlieren, sorgen bei aller Komplexität der Projektorganisation dafür, dass der Blick auf das Wesentliche gewahrt bleibt. Wenn es „eng“ wird, ermöglichen formlose Risikomeldungen Ad-hoc-Priorisierungen und damit eine souveräne Steuerung in schwierigen Situationen.
- ▶ Fokussierung auf **Qualität vor Zeit** bei solch komplexen Projektaufgaben, wann immer es die Rahmenbedingungen erlauben. Empfehlenswert ist, Testphasen mit genügend Puffern zu versehen und alle Tests (Unit-, Integrations-, Regressionstests) diszipliniert zu planen, konsequent zu überwachen und Erkenntnisse im Core-Team transparent zu machen.



Otto-Stammsitz in Hamburg.

- ▶ Eine **partnerschaftliche Zusammenarbeit** zwischen den beteiligten Parteien ist eine gesunde Basis für erfolgreiche Projektarbeit. Die externen und internen Anforderungen an das Treasury sind so dynamisch, dass das System stetig und flexibel weiterentwickelt werden muss. Individuelles Customizing führt zu Lösungen mit hoher Akzeptanz beim Mandanten. Berater, die im ständigen Austausch mit den Usern sind und somit deren kleine und große Zwischentöne auffangen, bekommen wertvolle Anregungen zur Weiterentwicklung eines Systems, das über viele Jahre die Rolle als tragfähiger und stabiler Begleiter des operativen Tagesgeschäfts ausfüllen muss.



Weltweit führender Online-Händler

Die Otto Group mit Sitz in Hamburg ist eine weltweit agierende Handels- und Dienstleistungsgruppe mit über 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und einem Umsatz von EUR 12 Mrd. im letzten Geschäftsjahr. Die Gruppe ist mit 123 wesentlichen Gesellschaften in mehr als 20 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent und betreibt ihr Geschäft in drei Segmenten: Multichannel-Einzelhandel (E-Commerce, Katalog und Stationärgeschäft), Finanzdienstleistungen und Service. Der Handel im Internet ist zum wichtigsten Vertriebskanal der Otto Group geworden. Mit rund 100 Online-Plattformen erzielt die Gruppe 60 % ihrer Einzelhandels Erlöse. Die Otto Group ist weltweit der zweitgrößte Online-Händler mit dem Endverbraucher und in Europa der größte Online-Händler für Fashion und Lifestyle mit dem Endverbraucher.



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

Trends im Finanz-Management

Finanz-Manager setzen auf einfache Sicherungsinstrumente und verwenden zusehends bankunabhängige Finanzierungsformen. In der Beziehung mit der Bank werden Offenheit und Partnerschaft immer wichtiger.

Die Autoren:



Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und u. a. für die SLG-Studien verantwortlich.



Bernhard Kastner ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Er arbeitet an der Auswertung der SLG-Bankenstudie federführend mit.

Seit über zehn Jahren führt Schwabe, Ley & Greiner (SLG) im Zwei-Jahre-Abstand eine anonyme, statistisch repräsentative Umfrage im Auftrag namhafter Banken durch, bei der von Finanzleitern und Treasurern größerer Unternehmen Informationen über ihre Bankverbindungen und das Finanz-Management erhoben werden. Die Befragung richtet sich an etwa 8.200 Unternehmen in Deutschland und 1.200 in Österreich (mit einem Umsatz ab EUR 50 Mio.). Die jüngste Studie wurde zwischen Februar und Mai 2014 durchgeführt. Dabei wurden sowohl Fragen zur Geschäftsverteilung als auch qualitative Fragen gestellt. Die wesentlichen Trends in den Bereichen Derivate und Finanzierung:

Einfache Derivate bevorzugt

Etwa die Hälfte der Unternehmen nutzt FX- oder Zinsderivate, wobei am häufigsten einfache Derivate („Plain Vanilla“) sowohl für FX- als auch Zinssicherungen abgeschlossen werden. Zinsderivate werden seit 2012 weniger genutzt, offenbar aufgrund des niedrigen Zinsumfelds. Vor allem der Anteil „einfacher Zinsoptionen“ ist in Deutschland deutlich gesunken. In Österreich kann diese Reduktion nicht festgestellt werden.

Die Nutzung von Devisenderivaten ist seit 2010 etwa gleich. Großunternehmen nutzen zwar derivative Instrumente deutlich mehr (so schließen 74 % Devisentermingeschäfte ab), aber auch hier überwiegt die Tendenz zu den einfachen Instrumenten. Energie- und Rohstoffderivate setzen in Deutschland stabil 7 % (bzw. bereits 17 % der Großunternehmen) ein. Exoti-

sche Devisen- oder Zinsoptionen werden nur von 1 % bis 5 % der Firmen eingesetzt.

Umschichtung von Kreditfinanzierung auf andere Formen

Der Finanzierungsmix der Unternehmen in Deutschland besteht zu rund 28 % aus interner Gruppenfinanzierung, zu 20 % aus kurz- und zu 39 % aus langfristiger Kreditfinanzierung. Die Anteile in Österreich sind sowohl für kurz- als auch langfristige Kreditfinanzierung etwa 30 %. Die Kapitalmarktfinanzierung sowie „sonstige Finanzierungsformen“ (wie Leasing oder Factoring) sind weiterhin von untergeordneter Bedeutung. Bis 2016 erwarten die Unternehmen, dass der Anteil langfristiger Kredite zugunsten gruppeninterner Finanzierung und sonstiger Finanzierungsformen stetig sinken wird.

Bei deutschen Großunternehmen (mit Umsatz über EUR 500 Mio.) stieg der Anteil der Finanzierung in der Gruppe sowie über den Kapitalmarkt zulasten der kurz- und langfristigen Finanzierungen. Der Anteil kurzfristiger Kreditfinanzierungen hat sich auf ein Rekordtief reduziert, was ein besonderes Misstrauen gegenüber dieser Finanzierungsform widerspiegelt. Der Anteil der Kapitalmarktfinanzierung hat sich dazu im Gegenzug auf mittlerweile 19 % erhöht. Die sonstigen Finanzierungen (Leasing, Factoring) an der Fremdkapitalfinanzierung dürften bis 2016 auf geringem Niveau stabil bleiben.

Beiden Segmenten gemeinsam ist offensichtlich die Bemühung, die Liquiditätssicherung weniger auf die Kreditfinanzierung abzustellen.

Abb. 1 Derivate: konservative Verwendung

Devisen- und Zinsderivate werden vorzugsweise als „Plain Vanilla“ abgeschlossen, exotische Instrumente werden nur geringfügig genutzt.

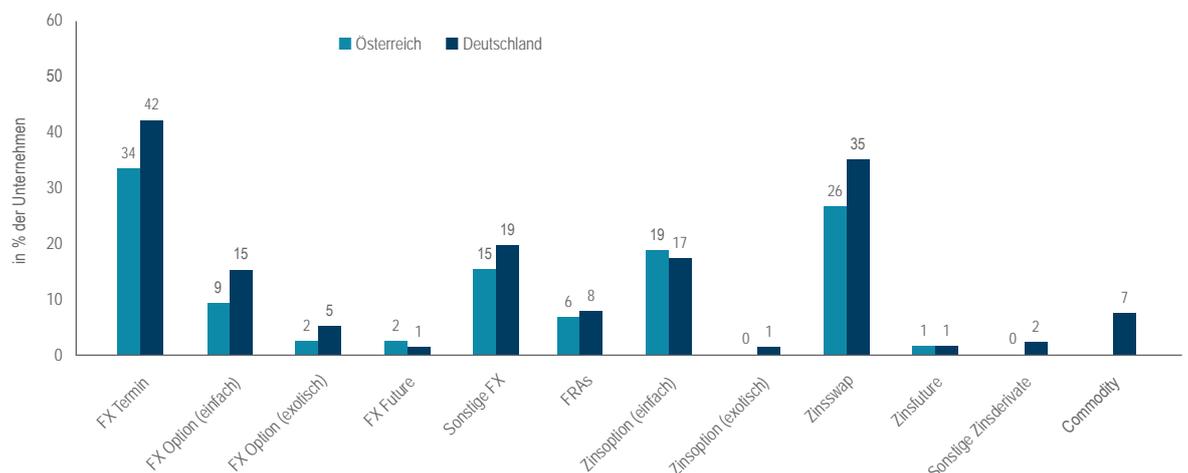
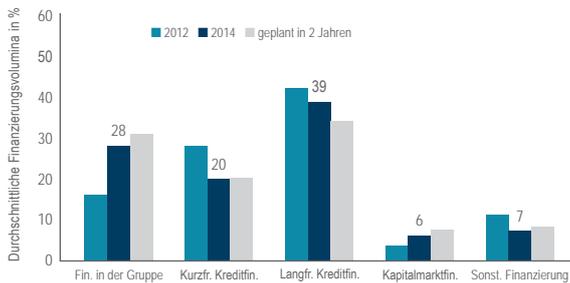


Abb. 2 Quellen der Finanzierung

Der Anteil der Finanzierung in der Gruppe und über den Kapitalmarkt nimmt zu.



Bankverbindungen „unter Druck“?

Die Unternehmen mit einem Umsatz ab EUR 50 Mio. unterhalten durchschnittlich etwa sechs Bankverbindungen im Inland. Seit 2010 stieg die Zahl nur leicht, aber kontinuierlich an. Allerdings gehen die Unternehmen nun wieder davon aus, dass sie bis 2016 die Bankverbindungen im Schnitt um 0,5 reduzieren. Das zeigt einerseits den Druck, die Effizienz im Finanzbereich zu erhöhen, andererseits die Erwartung, dass Banken „wegfallen“ oder fusionieren dürften. Diversifizierung wird von den Unternehmen zunehmend geschätzt, sei es in der Streuung von Kontrahentenrisiken oder der geringeren Abhängigkeit bei Finanzierungen. Vor allem in der Kreditfinanzierung und bei

der Anlage nimmt die Anzahl der Banken zu, mit denen diese Produktbereiche abgedeckt werden. Kurz- und langfristige Kredite werden auf ca. drei Banken verteilt (bei den Großunternehmen durchschnittlich 3,9 bzw. 4,8). Die Aufteilung des Derivategeschäfts ist seit 2010 stabil bei etwa zwei Banken, wobei Unternehmen ab einem Umsatz von EUR 500 Mio. etwas über drei Banken in Anspruch nehmen.

Offenheit und Partnerschaft voran

Die aus Firmenkundensicht wichtigsten Kriterien bei Geschäftsbeziehungen mit einer Bank sind „Offenheit/Partnerschaft“. Danach folgen (in unterschiedlicher Reihenfolge) in beiden Ländern „Fachkompetenz der Gesprächspartner“, „Preis-Leistungs-Verhältnis“, „Entscheidungsfreudigkeit“ sowie „Abwicklungsqualität“. Der Abstand von Offenheit/Partnerschaft zu den anderen Kriterien nimmt sukzessive zu. Es ist deutlich erkennbar, dass eine gute partnerschaftliche Beziehung sowohl die Faktoren Zahlungsverkehr, Kreditfinanzierung als auch Derivatgeschäfte positiv beeinflusst. Das Kriterium Preis-Leistungs-Verhältnis ist zwar immer noch wichtig, fällt aber immer weiter zurück.

Bei Fragen zu Trends im Finanz-Management von Unternehmen stehen wir immer gerne zur Verfügung! Bitte wenden Sie sich dazu einfach an info@slg.co.at

REVAL[®]
Single Solution. Total Visibility.™

5 SCHRITTE, UM IHR TREASURY ZU VERÄNDERN

Online-Umfrage unter Treasurern im deutschsprachigen Raum

1. **GEWINNEN SIE ZEIT FÜR STRATEGISCHE ANALYSEN**

81%

der Treasurer sagen, dass sie durch **die Automatisierung von täglichen Routinen** im Treasury Zeit für strategische Analysen gewinnen können.

2. **MINIMIEREN SIE CASH-BESTÄNDE**

73%

der Treasurer sagen, dass sie durch einen **konzernweiten Überblick über alle Konten** ihre Cash-Bestände reduzieren können.

3. **SPAREN SIE TRANSAKTIONS- UND BANKGEBÜHREN**

80%

der Treasurer sagen, sie können durch die **Zentralisierung ihres Zahlungsverkehrs** Transaktions- und Bankgebühren einsparen.

4. **ERSTELLEN SIE BERICHTE AUF KNOPFDRUCK**

92%

der Treasurer sagen, Sie können durch **die jederzeitige Berechnung von Management- und Compliance-Berichten** Zeit sparen.

5. **ENTDECKEN SIE WEITERE MÖGLICHKEITEN MIT REVAL**

- ▶ Effizientes Compliance-Management
- ▶ Umfassendes Reporting
- ▶ Treffsichere Risikosteuerung
- ▶ Kostengünstige Zahlungsabwicklung
- ▶ Konzernweite Kontenübersicht
- ▶ Verlässliche Liquiditätsprognosen
- ▶ Transparente Cashflows

ERFAHREN SIE MEHR AUF WWW.REVAL.COM



Transparenz bei den Finanzrisiken

Liquidität und Translationsrisiko: Was die jüngste SLG-Studie über die Darstellung von Finanzrisiken in Geschäftsberichten zutage brachte.

Die Autorin:



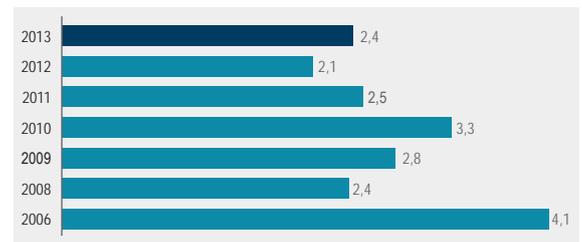
Sandra Rack ist Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner und arbeitete bei der Studie „Geschäftsberichte 2013“ mit.

101 Publikationen hat das Studien-Team von Schwabe, Ley & Greiner nach Angaben zum Risiko-Management durchforstet. Die Geschäftsberichte repräsentieren sämtliche in MDAX, DAX, ATX und SMI gelistete Unternehmen.

Gegenüber der vorjährigen Studie lassen sich klare Änderungen in zwei Bereichen erkennen: Zum einen nimmt die Liquiditätsreserve der untersuchten Unternehmen seit 2010 erstmals wieder leicht zu. Zum anderen werden in den Geschäftsberichten Translationsrisiken zunehmend – und mittlerweile von einer deutlichen Mehrheit der Unternehmen – erwähnt oder kommentiert.

Die Liquiditätsreserven sind 2013 wieder auf das Niveau von 2011 angestiegen, liegen aber noch deutlich unter dem Durchschnitt von 2006, dem Beginn unserer Analysen (s. Abb. 1). Sie betragen rund 2,4 Monatsumsätze an liquiden Mitteln und freien Linien. Im Durchschnitt machen liquide Mittel rund 46 % der Liquiditätsreserve aus.

Abb. 1 Liquiditätsreserven nehmen wieder leicht zu
Die Liquiditätsreserven (in Monatsumsätzen) sind wieder auf das Niveau von 2011 gestiegen.

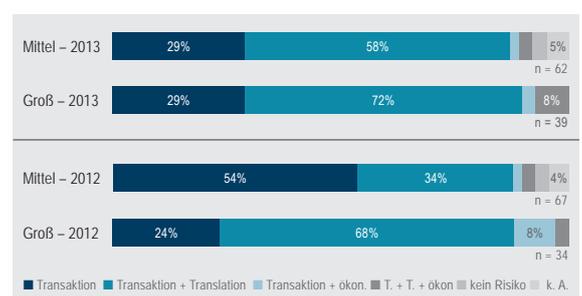


In den Geschäftsberichten finden sich vermehrt Angaben zum Translationsrisiko: Insgesamt erwähnen 72 % der Großunternehmen und 58 % der Mittelunternehmen, dieses Risiko zusätzlich zum Transaktionsrisiko als wichtigen Bestandteil des Währungsrisikos zu betrachten. Dazu kommt noch eine Gruppe von Unternehmen, die das Translationsrisiko gemeinsam mit Transaktions- und ökonomischem Risiko heranzieht, um ihr FX-Risiko zu beurteilen (in der Legende von Abb. 2 unter „T. + T. + ökon.“ angeführt).

Die Studie

SLG analysiert jedes Jahr die Geschäftsberichte von rund 100 börsennotierten Unternehmen der DACH-Region. Sie werden danach untersucht, wie offen und detailliert sie Marktpreisrisiken, Risikomessmethoden, Sicherungsmaßnahmen, den Einsatz von Derivaten und betriebliche Pensionsverpflichtungen darstellen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurden zwei Gruppen gebildet: „Mittel“ (mit Umsatz bis EUR 10 Mrd.) und „Groß“. Vergleichen Sie, wie Ihr Unternehmen das Thema Risiko-Management handhabt, und laden Sie die vollständige Präsentation von unserer Homepage herunter: <http://www.slg.co.at/Beratung/Produkte>

Abb. 2 Translationsrisiko zur Beurteilung des FX-Risikos
Unternehmen berichten zunehmend, dass sie das Risiko aus der Umrechnung von buchhalterischen Positionen berücksichtigen.





Lehrgang Grundlagen Treasury-Management

Termine:

3. bis 14. November 2014
Frankfurt/Modul 1

17. bis 28. November 2014
Wien/Modul 1

23. Feb. bis 6. März 2015
Frankfurt/Modul 2

9. bis 20. März 2015
Wien/Modul 2

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.

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

Zielgruppe:

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

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



Seminar Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP

Termin:

17. bis 18. November 2014
Frankfurt

3. bis 4. März 2015
Wien

5. bis 6. Mai 2015
Frankfurt

Inhalt:

SAP ist die umfassende Software zur Abbildung der Prozesse in Buchhaltung und Finanz-Management. Und doch kennen vielfach die Anwender das SAP-System und dessen Funktionen für das Treasury zu wenig. Im Bereich des Cash- und Liquiditäts-Management bietet SAP mit der Standardlizenz für die Finanzbuchhaltung (SAP FI) Möglichkeiten, die täglichen Arbeitsabläufe im Cash-Management zu vereinfachen und zu automatisieren.

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

Am Ende des Seminars können Sie Ihr bestehendes SAP-System optimal für spezifische Treasury-Aufgaben im Bereich Cash-Management nutzen.

Zielgruppe:

Dieses zweitägige Seminar richtet sich an Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich.

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

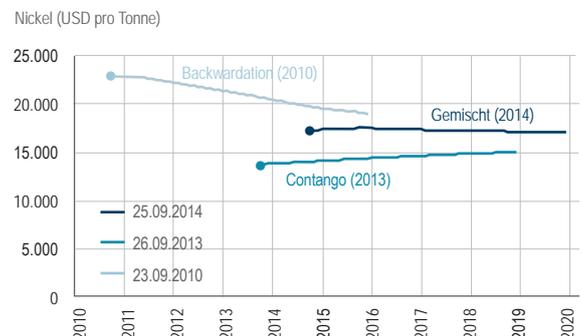
Knowhow Contango und Backwardation

Auf- und Abschläge auf Waretermingeschäfte: Lager- und Zinsbindungskosten werden gegen Lieferengpässe abgewogen.

Ein Rohstoff-Future ist das Recht, eine bestimmte Menge an Rohstoffen zu einem heute an einer Terminbörse gehandelten Preis in Zukunft zu kaufen (oder zu verkaufen). Der Preis von Futures entsteht, wie bei Kassageschäften, durch den Handel der Marktteilnehmer. In die Preisbildung eines Futures fließen Lagerhaltungs- und Zinsbindungskosten sowie Erwartungen zur künftigen Preisentwicklung ein. Zwei Varianten können unterschieden werden:

„Contango“ bezeichnet die „normale“ Situation, nämlich jene, bei der die Futures-Preise über dem aktuellen Kassakurs liegen – „normal“ auch deshalb, weil Lagerhaltungs- und Zinsbindungskosten für physische Rohstoffe anfallen. Diese Situation war beispielsweise bei Nickel-Future-Preisen im Jahr 2013 zu beobachten (mittelblaue Linie in der Abbildung).

„Backwardation“ hingegen ist jene Situation, in der Futures unter dem Kassakurs liegen. Die Gründe dafür liegen häufig bei knappem physischem Angebot.



„Backwardation“ gab es etwa 2010 bei Nickel (hellblau). Ist der Kassakurs zum Lieferzeitpunkt niedriger als der Terminkurs zum Abschlusszeitpunkt, so wurde die Ware günstig gekauft.

Es gibt aber auch Mischformen. So ist aktuell der Preis für Nickel relativ flach (dunkelblau), kurzfristig jedoch über, langfristig aber unter dem Kassakurs.

News Bloomberg Brief Deutschland



Bloomberg bietet neu einen wöchentlichen Newsletter zum Marktgeschehen in deutscher Sprache. Die Publikation richtet sich an Finanzmarktteilnehmer in

Deutschland, Österreich und der Schweiz. Neben Analysen, Exklusivmeldungen und Interviews schaffen Schlagzeilen und ein Kalender auf der ersten Seite Überblick vor der beginnenden Handelswoche. Die in jeder Ausgabe enthaltene Datenseite fasst die jüngsten Entwicklungen an den Anleihe-, CDS- und Devisenmärkten zusammen. Der Erscheinungstermin am Montagmorgen um 08.00 Uhr untermauert die Ausrichtung auf Themen und Ereignisse, die potenziell marktbeugend sind. Der von Bloomberg News produzierte Newsletter kann ab sofort kostenlos über www.bloombergbriefs.com/deutschland bezogen werden. Die Ansicht ist sowohl für Smartphones als auch Notepads, Laptops und Desktop-PCs optimiert. Bloomberg-Terminal-Anwender finden den Newsletter sowie alle bisher erschienenen Ausgaben unter {BRIEF GER <GO>}.

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:** Christoph Börlin, Dr. Jürgen Drebes, Bernhard Kastner, Sebastian Kästner, Andrea Kemetmüller, Julian Kroll, Joris Müller, Sandra Rack, Dirk Schreiber, Jochen Schwabe, Frank Timmermanns, 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 **Artdirektion:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Wille Güthlin) **Layout:** INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH **Lektorat:** Mag. Sonja Knotek **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

The FUTURE of CASH Frankfurt 24. November MANAGEMENT 2014

Die Fachkonferenz mit und für Cash-Manager. Sichern Sie sich schon heute den Termin und diskutieren Sie gemeinsam mit uns über zukunftsweisende Themen im Bereich Cash-Management.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik *Veranstaltungen*: www.slg.co.at

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



Best
Trade Bank
in the World

* Quelle: HSBC 04/2014