Schwabe, Ley & Greiner

TreasuryLog

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

1/2023

Die Kontrolle behalten auf rauer See

Navigieren unter geänderten Vorzeichen

10 **Haftungsfalle Patronatserklärung**
Welche Fallstricke für den Mutterkonzern im Fall einer Krise der Tochtergesellschaft lauern.

12 **Wegweisend durch das ESG-Labyrinth: Der OeKB > ESG Data Hub**
Die Onlineplattform für ESG-bezogene Unternehmensdaten

20 **Sind die Zinsen noch zu bremsen?**
Fragen, die Sie sich in Bezug auf das Zinsrisiko stellen sollten.

30 **Vom Benchmarking zur Treasury-Roadmap**
Erkenntnisse des SLG Treasury Summit 2022

Retouren an Schwabe, Ley & Greiner, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,– / CHF 11,–
Erscheinungsdatum 10. März 2023, 30. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury leben. Ziele erreichen.

Ihr Partner für eine erfolgreiche Treasury- und Finanzausbildung

Stärken Sie Ihre Expertise und investieren Sie heute noch in Ihre Weiterbildung! Über 30 Jahre Erfahrung in der Treasury-Beratung und mehr als 1.000 veranstaltete Seminare und Lehrgänge machen Schwabe, Ley & Greiner zu Ihrem kompetenten Partner in der Treasury-Ausbildung.

Termine und Anmeldung unter:
www.slg.co.at/ausbildung

SCHWABE, LEY & GREINER

Bei uns zählt der Mensch

Wir von SLG stehen für Freude im Leben und im Beruf sowie für Qualität in allem was wir tun.

Werden Sie Teil unserer Erfolgsgeschichte und bereichern Sie unser Team mit Ihrer außergewöhnlichen Persönlichkeit.

Was uns bei SLG verbindet:
- Freude am Lernen
- Begeisterung und Neugierde
- Anspruch auf hohe Qualität
- Stolz, ein Teil von SLG zu sein

JOIN THE TEAM:
ww.slg.co.at

Top Company 2023 kununu

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

im Jahr 2050 soll innerhalb der Europäischen Union das Ziel der Klimaneutralität erreicht werden. Das wird umfassende Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft haben, wobei allerdings zunächst einmal die Bemessungsgrundlagen zu klären wären. Wer verursacht eigentlich wie viele klimaschädliche Emissionen und muss daher welche Maßnahmen setzen? Unternehmen sind hier mit steigenden Anforderungen hinsichtlich Transparenz und Reporting konfrontiert. Auch die finanzierenden Banken sind gefordert, derartige Informationen von ihren Kunden einzuholen. Dank der Oesterreichischen Kontrollbank, können diese zukünftig über eine elektronische Plattform, den „OeKB > ESG Data Hub", für österreichische Banken abgedeckt werden. Einen Bericht dazu finden Sie im Heftinneren.

Wirft man einen Blick in unsere aktuelle Umfrage „Was bewegt die Finanzbranche im Jahr 2023", so ist die Bedeutung des Themas ESG bzw. nachhaltige Finanzierung nicht zu übersehen. Es ist einer der am häufigsten genannten Punkte dieser jährlichen Befragung, deren Ergebnisse wir in die Vorbereitungen unseres Finanzsymposiums vom 10. bis 12. Mai in Mannheim einfließen lassen werden.

Risiken und Unwägbarkeiten neu bewerten

Noch öfter als ESG wurde in der Umfrage das Thema der Zinsmärkte genannt. Nach erfolgter Zinswende ist aus Unternehmen häufig zu hören, dass es nun zu spät wäre, das Zinsrisiko abzusichern. Eine Meinung, der unsere Experten nichts abgewinnen können, wie wir in einem entsprechenden Artikel darlegen.

Treasury- und Finanzverantwortliche sind momentan sehr stark mit den Auswirkungen der bestehenden ökonomischen Unwägbarkeiten beschäftigt. Das hat auch rechtliche Implikationen, wie zwei Gastbeiträge in dieser Ausgabe zeigen. Einerseits wird erläutert, was zu tun ist, wenn das Korsett der bestehenden Finanzierungen nicht mehr passt und ein Waiver-Prozess gestartet werden muss. Andererseits wird ein kritischer Blick auf den Einsatz von Patronatserklärungen nach österreichischem Recht geworfen. Damit der Versuch, angeschlagene Konzerntöchter zu schützen, nicht zum Bumerang wird.

Optimierung lohnt sich

Optimierungsmaßnahmen stehen im derzeitigen Umfeld ebenfalls hoch im Kurs. So stellen wir uns regelmäßig mit Kunden die Frage, ob sich eine Bankenausschreibung aktuell lohnt. In diesem Heft wird ein Beispiel beschrieben, das zu einem recht eindeutigen Ergebnis kommt, was potenzielle Vereinfachungen und Einsparungen betrifft. Optimiert wurde auch bei einem weiteren Beispiel – und zwar dem Veranlagungsportfolio. Ein Unternehmen berichtet von seinen Erfahrungen im Umgang mit der SLG AllocationEngine, die wir für diesen Zweck entwickelt haben.

Dieses Themenspektrum und noch viel mehr erwartet Sie im Blattinneren. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback ebenso wie auf ein Wiedersehen beim Finanzsymposium in Mannheim.

Philip Tüttö

Inhalt

4 **Stressfreies Kreditvertrags-Closing: Vorbereitung ist alles.**
Unsere Tipps für Ihr erfolgreiches Pay Off

8 **Waiver-Prozesse erfolgreich gestalten**
Wie Kreditverträge optimal angepasst werden können.

10 **Haftungsfalle Patronatserklärung**
Welche Fallstricke für den Mutterkonzern im Fall einer Krise der Tochtergesellschaft lauern.

12 **Wegweisend durch das ESG-Labyrinth: Der OeKB > ESG Data Hub**
Die Onlineplattform für ESG-bezogene Unternehmensdaten

15 **Die Rückkehr der Wechselkurseffekte – und was jetzt?**
Wie man das FX-Risiko in den Griff bekommt.

18 **Wie wir bei Brita unser Anlageportfolio optimieren**
Hilfe bei der Finanzierung durch das Tool von Schwabe, Ley & Greiner

20 **Sind die Zinsen noch zu bremsen?**
Fragen, die Sie sich in Bezug auf das Zinsrisiko stellen sollten.

23 **Was die Finanz- und Treasury Community aktuell umtreibt**
Erkenntnisse aus der Treasury-Umfrage 2023

25 **Das lohnt sich doch nicht – oder doch?**
Praxisnahe Tipps für die Neugestaltung der Bankenlandschaft

28 **Wie schafft man die Verbindung? Zum Potenzial bankseitiger APIs**
Bankenanbindung leicht gemacht dank APIs

30 **Vom Benchmarking zur Treasury-Roadmap**
Erkenntnisse des SLG Treasury Summit 2022

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 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:** Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö, Michael Juen **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Günther Bauer, Thomas Dirnbauer, Bernhard Kastner, Mirko Kirschbaum, Bernhard Kopinits, Christof Kornfeld, Dr. Edith Leitner, Eva Maltschnig, Marlene Nakovits, Mario Offenhuber, Christina Roysky, Maximilian Schachinger, Peter Schmid, Gabor Sztrokay, Philip Tüttö, Albert Weiskirchner, Elisabeth Winkler **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at/Publikationen

Pay-Off

Stressfreies Kreditvertrags-Closing: Vorbereitung ist alles

Mit viel Energie verhandeln Unternehmen mit ihren Banken syndizierte Finanzierungen. Ist die Tinte trocken, muss es meistens schnell gehen bei der Inanspruchnahme der Linien. Wir zeigen Ihnen, worauf Sie sich vorbereiten können, um den Auszahlungsprozess so effizient wie möglich durchführen zu können.

Welche Bank beteiligt sich in welchem Umfang an der Finanzierung? Wer übernimmt welche Rollen im Syndikat? Auf welche Konditionen kann man sich einigen? Hier liegt die „Management Attention" beim Abschluss von Konsortialkrediten, darüber möchte der CFO informiert werden. Sind die Finanzierungszusagen der Banken eingesammelt, atmet der Finanzbereich auf. Unsere Beratungserfahrung zeigt jedoch: Es kann auch an diesem Punkt im Prozess noch einiges schief gehen. Das gilt im Besonderen, wenn im Zuge der Zentralisierung der Gruppenfinanzierung auch eine größere Anzahl (lokaler) Bestandsfinanzierungen abgelöst werden muss. Der sprichwörtliche Teufel steckt häufig im Detail, aber viel Zeit gibt es selten. Mit unserer Checkliste können Sie Ihre Vorbereitung strukturieren und dem Auszahlungstag etwas entspannter entgegensehen.

Bestandsfinanzierungen: Eine detaillierte Aufstellung ist gefragt

Typischerweise benötigen Sie für die Erstellung der Anhänge Ihrer syndizierten Finanzierung eine Übersicht über drei Themenbereiche:

- Bestandsfinanzierungen (externe Finanzierungen inklusive der zugehörigen Besicherungen, je nach Vertragsausgestaltung auch interne Finanzierungen),
- Haftungsübernahmen und
- Kredite, die Sie an Dritte ausgereicht haben.

Diese Listen sind keine „Fingerübungen", sondern Verhandlungsvorbereitung: Die Schwellenwerte, die Sie für erlaubte (lokale) Finanzverbindlichkeiten oder bestellte Sicherheiten vereinbaren, müssen zu Ihren Bedürfnissen passen.

> **Unser Tipp: Listen Sie alle internen und externen Finanzverbindlichkeiten, Sicherheiten und Haftungsübernahmen einzeln auf und vermerken Sie, ob diese nach Closing weiter bestehen bleiben oder rückgeführt bzw. aufgelöst werden. Alle auch in Zukunft bestehenden Positionen müssen im neuen Kreditvertrag freigezeichnet werden, alle Items, die abgelöst werden, in der Auszahlungsmechanik des Vertrags (Pay-Off und Flow of Funds) berücksichtigt werden.**

Während die Nominalen von Krediten bekannt sind und regelmäßig mit den Gegenparteien abgeglichen werden, gibt es bei Sicherheiten, Eventualverbindlichkeiten oder Haftungsübernahmen hin und wieder Nachbesserungsbedarf. Überprüfen

Sie diese Salden frühzeitig mit Ihren Banken bzw. anderen Gegenparteien und sorgen Sie dafür, dass auch dezentral gepflegte Informationen bei Ihnen zusammenlaufen. Erfahrungsgemäß verursacht die Zuordnung dinglicher Sicherheiten zur relevanten Finanzverbindlichkeit manuellen Aufwand.

Unser Tipp: Niemand möchte während fordernder Verhandlungsphasen schlecht eingescannte dreißigseitige Grundbuchauszüge in einer Fremdsprache analysieren. Erledigen Sie das in einem ruhigeren Moment, noch bevor Sie in die erste Verhandlung mit Ihren Banken starten.

Zinsperioden und Vorfälligkeitsentschädigungen

Wenn Sie Bestandsfinanzierungen vor Ende der Zinsperiode ablösen müssen, können (je nach vertraglicher Ausgestaltung) Vorfälligkeitsentschädigungen anfallen. Wenn möglich, sollten Sie daher die Zinsperioden entsprechend verkürzen. Bei Bestandsbanken, die auch weiterhin über den Konsortialkredit finanzieren, sollte das Thema der Vorfälligkeitsentschädigung frühzeitig im Verhandlungsprozess besprochen werden, um auch diese Kostenkomponente im Gesamtpaket beurteilen zu können.

Unser Tipp: Weiterfinanzierende Banken haben ökonomisch wenig Grund, (hohe) Vorfälligkeitsentschädigungen zu verlangen. Die Mittel bleiben bei Ihnen (gegebenenfalls in leicht anderer Struktur) investiert, die Bank verdient weiterhin Zinsen mit dem Engagement. Lassen Sie sich daher von nachteiligen Vereinbarungen in Bestandsfinanzierungen nicht abschrecken und sprechen Sie mit Ihrer Bank über die konkreten Kosten der Umfinanzierung auf Bankenseite. So kommen Sie am effizientesten zu einer fairen Kondition.

Auch bei ausscheidenden Banken sollten etwaige Entschädigungen rechtzeitig vorab geklärt und gegebenenfalls verhandelt werden. Bitten Sie die Bank um eine Testberechnung des Entgelts. So können Sie die Berechnungslogik nachvollziehen und Rückfragen stellen. Am Tag der Auszahlung müssen Sie für die Plausibilisierung dann nur die Daten aktualisieren.

Pay-Off-Letter und Sicherheitenfreigabe

Sobald Klarheit über das neue Konsortium besteht und die Dokumentationsphase beginnt, können Sie die technischen Details der Ablöse von Bestandsfinanzierungen klären. Üblicherweise vereinbaren Sie pro Bank einen Pay-Off-Mechanismus, der – in Absprache mit dem (Dokumentations-)Agenten der neuen Konsortialfinanzierung – in einem sogenannten „Pay-Off-Letter" festgehalten wird. Darin legen Ihre Bestandsbanken fest, welche Kredite mit welchen Beträgen zurückgezahlt werden und welche Gebühren (z.B. Vorfälligkeitsentschädigungen) zu begleichen sind.

Die Unterzeichnung dieser Pay-Off-Letter durch Sie und Ihre Banken kann auch als Auszahlungsvoraussetzung in die neue syndizierte Finanzierungsdokumentation aufgenommen werden. Stimmen Sie diese Dokumente möglichst frühzeitig nach Beginn der Dokumentationsphase ab. Die Freigabe unter den abzulösenden Finanzierungen bestellter Sicherheiten muss ebenfalls sichergestellt werden, diese kann idealerweise in die Pay-Off-Schreiben integriert werden.

Abzweiglinien: Dezentrale Bedarfe, Kontokorrentlinien und Avale rechtzeitig abstimmen

Bei zentralen Konsortialkrediten können bilaterale Abzweiglinien eingeräumt werden. Diese werden einerseits verwendet, um Spezialbedarfe wie z.B. Kontokorrentziehungen abzudecken, andererseits können auf diese Weise Gruppengesellschaften weiterhin dezentral finanziert werden. Im Vorfeld des Closings sollten Sie sich daher Gedanken über unmittelbare Bedarfe (Instrumente, Volumen) machen und überlegen, welche Bank welche Linie bereitstellen soll. Das ergibt sich in manchen Fällen aus der Bestandsstruktur: Wenn eine bisher lokale Finanzierung oder eine Kontokorrentlinie in Zukunft als Abzweiglinie unter dem Konsortialkredit geführt werden soll, wird die bisher finanzierende Bank vermutlich auch die Abzweiglinie bereitstellen. Wenn Sie neue (lokale) Linien aufbauen, können Sie die Bedingungen optimieren. Die Konditionen der bilateralen Abzweiglinien müssen „marktüblich" sein, sind aber Verhandlungssache.

Unser Tipp: Ein kurzer RfP (Request for Proposal) bei den Konsortialbanken hilft dabei, die Abzweiglinien kostenoptimal zuzuteilen.

Vergessen Sie nicht, ausreichend Vorlaufzeit für etwaig notwendige KYC-Prozesse und die Konteneröffnung bei lokalen Abzweiglinienkreditgebern sowie für die Abklärung der notwendigen Verträge einzuplanen. Das ist besonders dann relevant, wenn Sie Bestandsfinanzierungen als Abzweiglinien in die neue Finanzierungsstruktur überführen möchten. In diesem Fall muss die Abzweiglinien-Dokumentation vor Closing unterschrieben sein. Mitunter ist es keine einfache Aufgabe, die Rechtsabteilung Ihrer Konsortialbanken gleichzeitig mit der Verhandlung der Dokumentation für den syndizierten Kreditvertrag auch zur Vorbereitung der Abzweiglinien zu bewegen. Auch hier können Sie – in Absprache mit dem Dokumentationsagenten – früh in der Dokumentationsphase die Vorbereitungen mit den relevanten Banken starten.

Wer zahlt an wen? Der „Flow of Funds"

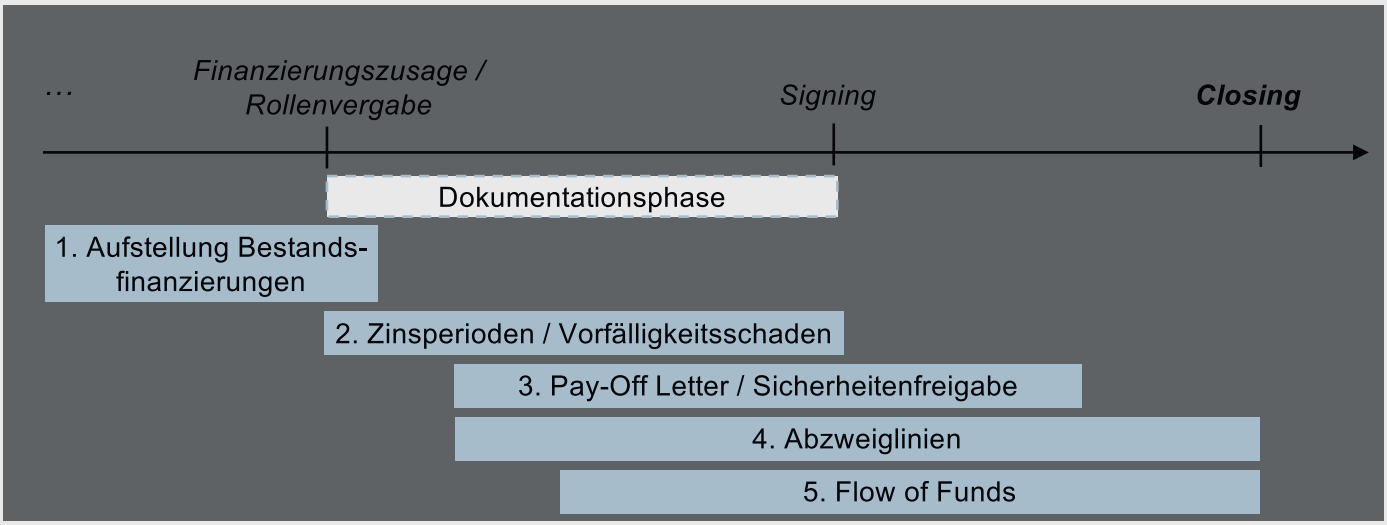
Der Tag des letztendlichen Vollzugs der Transaktion (Closing-Tag) geht nicht selten mit einer Vielzahl an Geldflüssen zwischen Finanzierern, aber auch Konzerngesellschaften und dementsprechender Anspannung einher. Dem Risiko falscher Überweisungen begegnen Sie am besten mit einer übersichtlichen Darstellung. Alle zu tätigenden Zahlungsströme sollten in einem Funds Flow-Statement eindeutig aufgelistet werden. Das sorgt für Transparenz und Nervositätsreduktion auf Unternehmens- wie auch Bankenseite.

Sie können dabei von Ihrer bereits erstellten Aufstellung der Bestandsfinanzierungen ausgehen: Alle externen (und internen) Finanzierungen, die abgelöst werden müssen, adressieren Sie

Funds Flow Schedule

Date	Transfer description	Transfer type	Amount	Currency	Payer	IBAN Payer	BIC Payer	Recipient	IBAN Recipient	BIC Recipient	Comments
15.03.23	RCF drawdown	Credit transfer same day value	50.000.000	EUR	Bank 1	[…]	[…]	Entity A	[…]	[…]	Utilisation request pending
15.03.23	Term loan repayment	Direct debit same day value	5.000.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Bank 2	[…]	[…]	Pay-off letter pending
15.03.23	IC credit line drawdown	Credit transfer same day value	7.500.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Entity B	[…]	[…]	IC agreement pending
15.03.23	Local RCF repayment	Direct debit same day value	1.000.000	USD	Entity C	[…]	[…]	Bank 4	[…]	[…]	Pay-off letter pending
15.03.23	Participation fee	Credit transfer same day value	150.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Bank 1	[…]	[…]	-
16.03.23	Agency fee	Direct debit same day value	20.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Bank 1	[…]	[…]	Fee letter signed
17.03.23	Documentation fee	Direct debit same day value	45.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Bank 3	[…]	[…]	Fee letter signed
05.04.23	Legal fees	Credit transfer same day value	25.000	EUR	Entity A	[…]	[…]	Legal counsel	[…]	[…]	Fee letter signed

Alle mit dem Closing in Zusammenhang stehenden Zahlungsflüsse werden in einem Funds Flow Schedule aufgelistet. Umfasst die Übersicht auch alle relevanten gruppeninternen Transaktionen, erhöht dies die Transparenz und das Verständnis der betroffenen Lokalgesellschaften in Bezug auf die Liquiditätssicherung und neue interne Finanzierungen.



Schematische Darstellung einer möglichen Abfolge. Im Idealfall beginnen die Closing-Vorbereitungen bereits vor bzw. mit der Allokation und Rollenvergabe der künftigen Finanzierungspartner – jedenfalls aber vor Unterzeichnung des eigentlichen Kreditvertrags.

einzeln. Besonders bei internationalen, bankenübergreifenden Zahlungen geht es um jedes Detail: IBAN und Zahlungsart (Wird die Zahlung als Lastschrift oder Überweisung durchgeführt? Wird eine Eilüberweisung benötigt?) müssen jedenfalls abgestimmt werden. So stellen Sie sicher, dass rückzuführende Beträge auch pünktlich bei den Banken eingehen. Die Details der externen Zahlungen stellen Sie dem Fazilitätsagenten zur Verfügung. Dieser kann auf Basis der Aufstellung einen Vollständigkeitscheck mit den Pay-Off-Dokumenten durchführen.

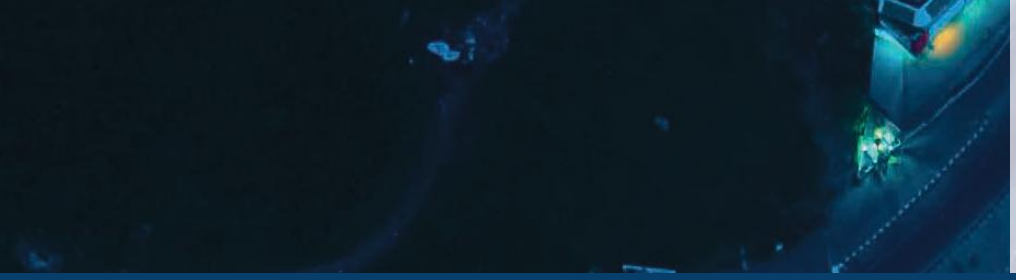
Unser Tipp: Kalkulieren Sie genügend Zeit ein, um die internen Zahlungen der Flow of Funds-Darstellung auch gruppenintern abzustimmen. Das sorgt auch bei den lokalen Finanzmanagern für Klarheit am Auszahlungstag.

Wenn Sie alle finanztechnischen Vorbereitungen erledigt und formellen Auszahlungsvoraussetzungen erfüllt haben, kann der Closing-Tag kommen. Im Idealfall verbleibt Ihnen und Ihren Banken nur das Abarbeiten der vorskizzierten Transaktionen. Ein erfolgreiches Closing gelingt unserer Beratungserfahrung nach am ehesten dann, wenn alle Vorarbeiten so früh wie möglich im Prozess gestartet werden. Diese Vorbereitung macht sich bezahlt, wenn Sie am Auszahlungstag Ihrer syndizierten Finanzierung entspannt dem Mittelfluss entgegensehen können.

Die Autoren:

Bernhard Kopinits
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Eva Maltschnig
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury on Tour

15. Juni 2023

Nächster Halt

– Next Stop –

Stuttgart

Der Austausch steht im Fokus

Die Treasury on Tour ist mit Höchstgeschwindigkeit unterwegs und steuert nach Köln und München nun **Stuttgart** an. Am 15. Juni 2023 findet die Halbtages-veranstaltung im Parkhotel Stuttgart, Messe Airport statt.

Kurze Wege für die richtigen Antworten

Mit hochkarätigen Vorträgen, Diskussionen und der Möglichkeit sich mit KollegInnen anderer Unternehmen zu vernetzen, möchte Treasury on Tour einen wichtigen Beitrag für die Branche leisten.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite:

www.slg.co.at

Foto: Freepik.com

Kreditvertragsanpassung

Waiver-Prozesse erfolgreich gestalten

Corona, Krieg, gestörte Lieferketten und drohende Rezession führen zu erheblichen Belastungen der Unternehmen. In diesem Marktumfeld kommt es naturgemäß nicht selten vor, dass das Korsett bestehender Finanzierungen eventuell nicht mehr passt oder zumindest einzelne Verpflichtungen (vorübergehend) nicht mehr eingehalten werden können. Dementsprechend haben derzeit Waiver-Prozesse Konjunktur bzw. werden teilweise Finanzierungsverträge auch umfassend angepasst.

Wenn sich herausstellt, dass Regelungen eines Kreditvertrags nicht mehr eingehalten werden können, sollte proaktiv gehandelt werden. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass ein (eingetretener) Verstoß regelmäßig – gegebenenfalls nach Ablauf einer kurzen Heilungsfrist – einen Kündigungsgrund darstellt. Das Vorliegen eines solchen berechtigt nicht nur zur Kündigung, sondern führt im Rahmen der marktüblichen Kreditvertragsdokumentation auch zu einem Margen-Step-Up und schließt weitere Kreditinanspruchnahmen aus. Um diese für den Kreditnehmer nachteilige Situation zu vermeiden, sind frühzeitig etwaige Gestaltungsoptionen zu identifizieren.

Identifikation der richtigen Gestaltungsoption

Von der wirtschaftlichen und rechtlichen Grundtendenz zielt ein typischer Waiver darauf ab, einzelne Verstöße, die nur vorübergehender Natur sind, zu heilen. Wenn hingegen umfassende Modifikationen dauerhafter Natur erforderlich sind, wird man um eine (deutlich ausführlichere) Änderungsvereinbarung nicht umhinkommen.

Davon ist wiederum der Standstill zu unterscheiden, der dann abgeschlossen wird, wenn sich ein Unternehmen in einer wirtschaftlich schwierigen Lage befindet und sich die Frage der Fortführung sowie Sanierungsfähigkeit stellt. Der Standstill enthält Regelungen nach denen Kreditgeber für einen bestimmten Zeitraum bis zur Erstellung eines Sanierungsgutachtens (nach IDW S6-Standard) ihnen zustehende Rechte (z.B. Kündigungsrechte) vorübergehend nicht ausüben. Er trifft zeitlich beschränkt bis zur Vorlage des Sanierungsgutachtens vorläufige Maßnahmen und ist die Vorstufe zu einer umfassenden Vertragsanpassung auf Grundlage des finalen Sanierungsgutachtens.

Finanzkennzahlen als typischer Anwendungsfall

In der Praxis betrifft eine Vielzahl von Waivern die Nichteinhaltung der im Kreditvertrag vereinbarten Finanzkennzahlen. Im Rahmen des Waiver-Prozesses ist insbesondere zu identifizieren, ob Regelungsbedarf hinsichtlich sämtlicher oder lediglich einzelner Finanzkennzahlen besteht. Ferner ist zu entscheiden, ob ein Aussetzen oder gegebenenfalls eine vorübergehende Anhebung der Werte das Mittel der Wahl ist. Alternativ besteht auch die Möglichkeit, bei der Ermittlung von Finanzkennzahlen bestimmte Sondereffekte (die nicht wiederkehrender Natur sind) unberücksichtigt zu lassen bzw. herauszurechnen, sofern eine solche „Normalisierung" nicht ohnehin bereits bezüglich des entsprechenden Sachverhalts im Kreditvertrag vorgesehen ist.

Schließlich richtet sich der Umfang der Waiver-Anfrage danach, ob die entsprechende Finanzkennzahl stichtagsbezogen oder dauerhaft einzuhalten ist. Bei der Ermittlung des Zeitraums über den sich der Waiver erstrecken soll, ist bei Finanzkennzahlen (oder bei Bezugsgrößen, die Eingang in eine Finanzkennzahl finden), die auf Basis einer 12-Monats-Betrachtung ermittelt werden (z.B. EBITDA) zu berücksichtigen, dass sich der Waiver meist auch auf zukünftige Prüfungszeiträume beziehen muss, da bestimmte, sich nachteilig auswirkende Effekte erst in der Zukunft „herauswachsen".

Die Kreditgeber werden bei einem Waiver-Prozess bezüglich der Nichteinhaltung von Finanzkennzahlen regelmäßig erfahren wollen, ob es sich um einen einmaligen Verstoß handelt oder die Gefahr besteht, dass sich dieser aufgrund struktureller Probleme in Zukunft fortsetzt. Die frühzeitige Einbindung der Kreditgeber und der transparente Umgang mit der Situation sind nicht selten maßgeblich für den Erfolg eines Waiver-Prozesses.

Gesamtkonzept des Kreditvertrags

Der Waiver muss auf die konkreten Regelungsmechanismen des (Konsortial-)Kreditvertrags und die individuellen Bedürfnisse des Kreditnehmers abgestimmt werden. So ist beispielsweise der alleinige Verzicht auf die Geltendmachung eines Kündigungsrechts (meist) nicht ausreichend. Vielmehr sollte in Abstimmung mit den Kreditgebern auch geregelt werden, dass eine Inanspruchnahme weiterhin möglich sein soll und – sofern verhandelbar – ein Margen-Step-Up nicht oder zumindest nur eingeschränkt erfolgt.

Unter Umständen kann es auch notwendig sein, Beitrittsmechanismen von Gruppengesellschaften bei einem dynamischen Garantenkonzept zeitweise auszusetzen, wenn diese zum Beispiel wie üblich an EBITDA-Beiträgen anknüpfen und lediglich kurzfristige Effekte Anlass für den Beitritt geben würden. Ein Beispiel wäre der starke Rückgang des EBITDA aufgrund von einmaligen negativen EBITDA-Beiträgen großer Gruppengesellschaften, die dazu führen, dass niedrige positive EBITDA-Beiträge kleiner Gruppengesellschaften diese einmalig zu „Wesentlichen Gruppengesellschaften" werden lassen, mit der Folge einer Beitrittsverpflichtung als Garant unter dem Konsortialkreditvertrag.

Regelungsbedarf besteht meist auch dann, wenn Veräußerungen von Vermögensgegenständen freigeschaltet werden sollen. Neben der Zustimmung in Bezug auf die Asset-Disposal-Klausel (d.h. die Klausel, die die Veräußerung von Vermögensgegenständen einschränkt) im Konsortialkreditvertrag wird dem Kreditnehmer regelmäßig auch daran gelegen sein, dass Erlöse nicht in eine Pflichtsondertilgung einfließen, sondern die Kreditgeber auf dies verzichten.

Schließlich ist bei Waivern und deren Ausgestaltung ein Augenmerk darauf zu richten, welche Mehrheitserfordernisse der Kreditgeber unter dem Konsortialkreditvertrag erforderlich sind. So kann es sich anbieten, auf „Nice-to-Have"-Regelungen zu verzichten, wenn diese Einstimmigkeit erfordern und im Übrigen der Waiver mit einer Mehrheit der Kreditgeber erteilt werden könnte. In bestimmten Fällen kann es sich deshalb anbieten, den Waiver-Gegenstand unter Beachtung der Mehrheitserfordernisse in mehrere Anträge oder gar mehrere Waiver-Schreiben aufzuspalten.

Waiver-Fee

Ob und in welcher Höhe Kreditgeber die Erteilung eines Waivers von einer gesonderten Waiver-Fee abhängig machen, ist eine Frage des Einzelfalls. Determinanten, ob und in welcher Höhe eine Waiver-Fee verlangt wird, sind der Umfang des (vorübergehenden) Eingriffs und der wirtschaftlichen Folgen sowie die Historie des Engagements. Aus Sicht des Kreditnehmers wäre ein erstrebenswertes Verhandlungsziel, dass neben einer Waiver-Fee nicht zusätzlich noch ein Margen-Step-Up zur Anwendung kommt.

Resümee

Grundsätzlich sollten Waiver-/Anpassungsprozesse rechtzeitig und proaktiv sowie unter transparenter Kommunikation mit den Kreditgebern angegangen werden. Entscheidend ist häufig, dass den Kreditgebern ein maßgeschneiderter Antrag, der den beiderseitigen Interessen hinreichend Rechnung trägt, vorgelegt wird.

Dr. Marc Seibold

Dr. Marc Seibold ist Partner im Bereich Banking & Finance bei CMS Hasche Sigle. Er berät sowohl Investoren als auch Banken und andere Kreditgeber (z.B. Versicherungsunternehmen) bei Unternehmens-, Akquisitions- und Immobilienfinanzierungen. Marc Seibold ist seit 2004 bei CMS und seit 2011 Partner. 2008 absolvierte er ein Secondment bei der Landesbank Baden-Württemberg in Stuttgart und New York.

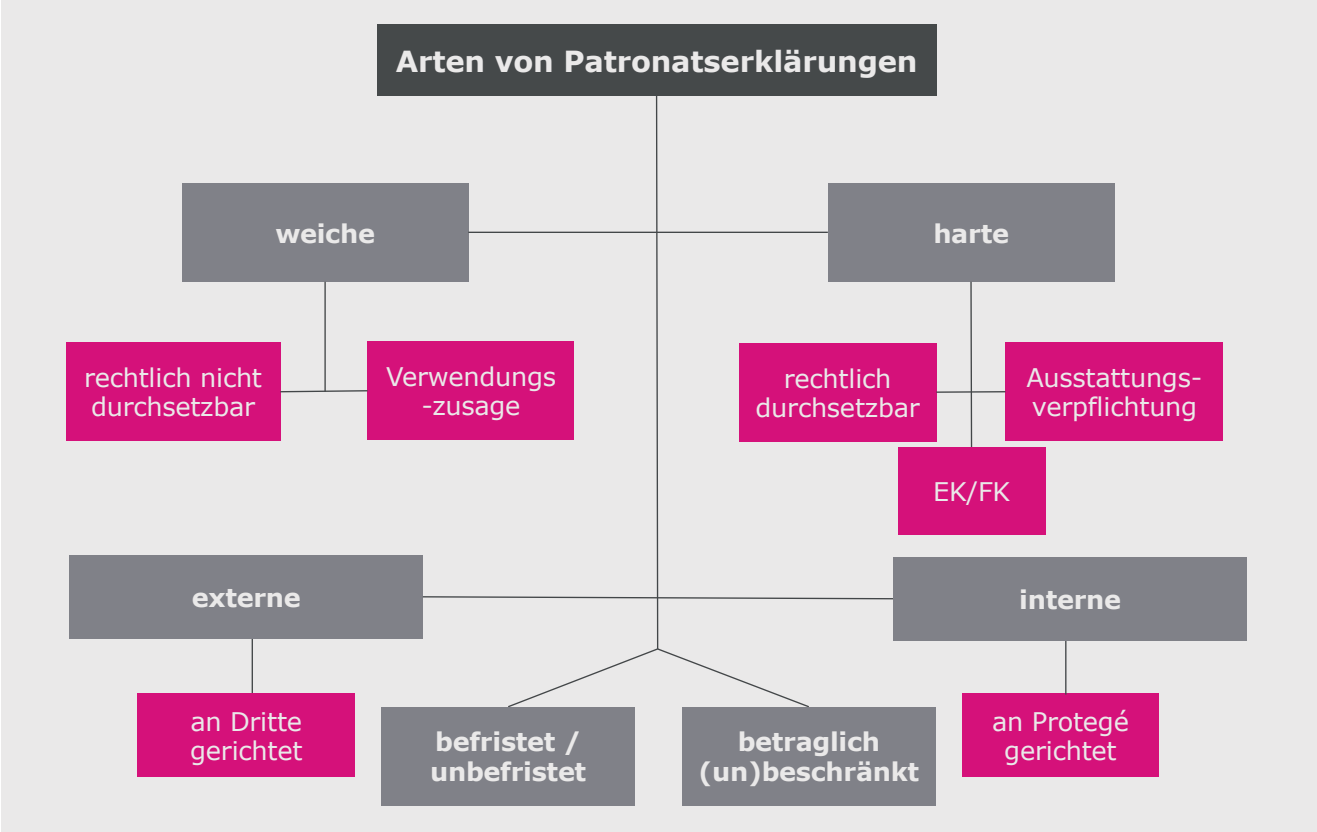
Patronatserklärungen

Haftungsfalle Patronatserklärung

Patronatserklärungen kommen gerade in wirtschaftlichen Krisen verstärkt zum Einsatz. Häufig werden sie innerhalb eines Konzerns von der Konzernmutter abgegeben, um angeschlagene Tochtergesellschaften zu retten. Aus Sicht der Muttergesellschaft und deren Geschäftsführer ist aber Vorsicht geboten.

„Der Ausblick ist aber nicht rosig, Testierung mit Going Concern wird da schwierig. Da werden wir eine Patronatserklärung der Mutter brauchen…". Auf diese oder ähnliche Weise wurde wohl so manche Patronatserklärung ins Leben gerufen. Auf den ersten Blick ist eine Patronatserklärung auch eine gute und einfache Lösung, um eine angeschlagene Tochtergesellschaft wirtschaftlich zu stärken: Das Dokument kann kurz gehalten werden, es kommt zu keiner unmittelbaren Liquiditätsbelastung der Muttergesellschaft und idealerweise hat die Patronatserklärung auch keine Auswirkung auf die Bilanz, sondern wird nur „unter dem Strich" ausgewiesen. In der Praxis ist dieses Instrument aber gerade in der Krise der Tochtergesellschaft tückisch.

Der Begriff der Patronatserklärung ist im österreichischen Recht nicht definiert. Es gibt – entsprechend dem Grundsatz der Privatautonomie – auch keinen zwingenden Inhalt für eine Patronatserklärung. In der Praxis haben sich unterschiedliche Ausgestaltungsvarianten herausgebildet, die grob in folgende Kategorien eingeteilt werden können:



Die wenigsten Patronatserklärungen berücksichtigen alle aufgezeigten Themen. Häufig sind sie in der Praxis weder befristet noch betraglich beschränkt. Zudem ist vielfach nicht geregelt, ob die zur Verfügung gestellten Mittel Fremd- oder Eigenkapital sein sollen. Nur in den seltensten Fällen ist genau festgelegt, welche Pflichten die Patronatserklärung begründet.

Vor der inhaltlichen Ausgestaltung sollte unbedingt klar definiert werden, welches Ziel mit der Patronatserklärung verfolgt wird. Dies kann etwa, wie eingangs erwähnt, die Bilanzierung auf Basis der Going-Concern-Prämisse sein. Auch zur Heilung einer allfälligen insolvenzrechtlichen Überschuldung und der entsprechenden Offenlegung nach § 225 Abs 1 UGB kann eine Patronatserklärung dienen. Schlussendlich werden Patronatserklärungen oft von Geschäftspartnern gefordert, um die Bonität zu stärken. Wenn der Zweck der Patronatserklärung definiert ist, sollte sie entsprechend ausgestaltet werden. Das Motto muss lauten: „So weit wie nötig und so eng wie möglich."

Praxisbeispiel: Liegt negatives Eigenkapital vor, ist für die Annahme der Unternehmensfortführung nach herrschender Ansicht erforderlich, dass

- **(i) eine durchsetzbare direkte Berechtigung des Begünstigten aus der Patronatserklärung folgt (harte Erklärung),**
- **(ii) ausreichende Bonität des Patrons besteht und**
- **(iii) die Ausstattungsverpflichtung der Patronin für zumindest 12 Monate besteht (siehe dazu insbesondere Stellungnahme KFS/RL 24 des Fachsenats für Unternehmensrecht und Revision der Kammer der Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Rz 23).**

Es wäre folglich sorgfaltswidrig, bloß für die eine Aufrechterhaltung der Going-Concern-Prämisse eine unbefristete Patronatserklärung abzugeben, von der sich die Patronin nicht – oder nur schwer – wieder befreien kann. Empfehlenswert ist viel eher eine Befristung der Laufzeit auf zwölf Monate. Sollte die Patronatserklärung nach Ablauf dieser Zeit immer noch notwendig sein, kann sie ohnehin problemlos (z.B. um weitere zwölf Monate) verlängert werden. Auch wenn die Stellungnahme KFS/RL 24 darauf nicht eingeht, wäre es unserer Meinung nach zulässig, die Patronatserklärung mit dem voraussichtlichen Finanzbedarf der Tochtergesellschaft betraglich zu beschränken. Beides – Laufzeit und Betrag – sollten aber im Vorhinein mit dem Wirtschaftsprüfer akkordiert werden.

Denn eine Patronatserklärung kann für die Muttergesellschaft als Patronin zu einer erheblichen wirtschaftlichen Belastung werden und die Handlungsmöglichkeiten im Falle einer Krise der Tochtergesellschaft stark reduzieren.

Eine betraglich unbeschränkte Patronatserklärung „importiert" sämtliche Schulden der Tochtergesellschaft in die Muttergesellschaft. Das kann im Extremfall dazu führen, dass die Patronin selbst in wirtschaftliche Schwierigkeiten kommt. Eine Insolvenz über das Vermögen der Tochtergesellschaft ist keine Option mehr, würde doch der Masseverwalter sofort Zahlung unter der Patronatserklärung verlangen.

Auch eine außergerichtliche Einigung mit den Gläubigern ist nur schwer vorstellbar, wenn den Gläubigern die unbeschränkte Haftung der Muttergesellschaft bekannt ist.

Eine unbefristete Patronatserklärung wird indes allzu schnell vergessen. Erst in der Krise der Tochtergesellschaft kommt sie dann wieder zum Vorschein und reduziert die Handlungsmöglichkeiten des Konzerns.

Die Muttergesellschaft kann sich auch nicht darauf verlassen, dass „man sich im Falle des Falles schon mit der Tochtergesellschaft einigen wird". In der Krise der Tochtergesellschaft bleibt deren Geschäftsführer nämlich gar nichts anderes übrig, als Zahlung unter der Patronatserklärung zu verlangen – schließlich ist er in erster Linie der Tochtergesellschaft (und deren Gläubigern) verpflichtet und nicht der Muttergesellschaft. In der Krise der Tochtergesellschaft ist der Geschäftsführer also dazu verpflichtet, die Patronatserklärung in Anspruch zu nehmen, bevor diese ausläuft oder gekündigt wird (andernfalls würde er sich einem enormen Haftungsrisiko aussetzen). Das führt dazu, dass die Muttergesellschaft unter der Patronatserklärung leisten oder sonst dafür sorgen muss, dass sich die Tochtergesellschaft finanziell erholt. Erst dann kann die Patronatserklärung gekündigt oder einvernehmlich aufgelöst werden.

Im Extremfall könnte die Ausstellung einer unbegrenzten und unbefristeten Patronatserklärung als sorgfaltswidriges Handeln der Geschäftsführer der Muttergesellschaft gewertet werden und damit zu einer persönlichen Haftung der Geschäftsführer führen.

Vor der Abgabe einer Patronatserklärung gilt es daher immer zu hinterfragen:

- Was soll damit bezweckt werden?
- Wie muss die Patronatserklärung inhaltlich ausgestaltet sein?
- Welche Auswirkungen hat es auf Ebene der Muttergesellschaft, sollte die Patronatserklärung tatsächlich gezogen werden?

Die Autoren:

Felix Loewit
ist Associate bei Schönherr Rechtsanwälte GmbH.

Miriam Simsa
ist Partnerin bei Schönherr Rechtsanwälte GmbH.

Sustainable Finance

Wegweisend durch das ESG-Labyrinth: Der OeKB > ESG Data Hub

© Alex Potemkin/E+ via Getty Images/OeKB

Die Verfügbarkeit von verlässlichen ESG-Daten ist von großer Relevanz, um die zunehmenden regulatorischen Verpflichtungen zu erfüllen und Chancen für den Transformationsprozess gezielt nutzen zu können. Die Oesterreichische Kontrollbank AG (OeKB) hat deshalb eine zentrale Onlineplattform für die Sammlung von ESG-bezogenen Unternehmensdaten entwickelt.

Europa soll bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent werden. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, müssen Investitionen in nachhaltige Projekte und Aktivitäten gelenkt werden. Ein vielfältiges und stetig zunehmendes Regelwerk bildet dabei den Rahmen. Diese regulatorischen Verpflichtungen und das Fehlen eines einheitlichen Standards bei der ESG-Evaluierung stellen die Wirtschaft – Finanzunternehmen wie Nicht-Finanzunternehmen – vor neue Herausforderungen.

Pain Points Unternehmen

In vielen Unternehmen ist im Bereich ESG gegenwärtig noch unzureichendes Know-how und dementsprechend großer Beratungsbedarf vorhanden. Insbesondere KMU sind häufig nicht in der Lage, die eigenen Tätigkeiten hinsichtlich ESG und Taxonomie einzuordnen. In Bezug auf große Unternehmen haben Gespräche gezeigt, dass zwar eine Vielzahl an Informationen vorhanden ist, jedoch nicht in strukturierter Form. Zudem werden meist mehrere Bankbeziehungen unterhalten, die durch verschiedene ESG-Abfragesysteme hohen Mehraufwand verursachen. Nicht zuletzt erfahren Unternehmen seitens der eigenen Kunden und anderer wichtiger Stakeholder zunehmenden Druck, ökologisch und sozial verantwortlich zu agieren und dies auch offenzulegen.

Pain Points Kreditinstitute

Aufgrund diverser Regularien benötigen Kreditinstitute mehr Nachhaltigkeitsdaten von Unternehmen als diese aktuell veröffentlichen müssen. Deswegen werden in Ermangelung eines einheitlichen Standards eigenständige Lösungen entwickelt, die mit hohen Entwicklungs- und Instandhaltungskosten verbunden sind. Darüber hinaus besteht die Unsicherheit, ob bei einem Portfolioansatz im Risikomanagement die Anforderungen der Bankenaufsicht erfüllt werden (abhängig vom KMU-Anteil). Aufgrund der wenig vorhandenen Datenbasis leidet zudem die Plausibilität der ESG-Auswertungen. Die unkoordinierte Vorgehensweise der Banken resultiert darüber hinaus in einer geringeren Kundenzufriedenheit.

Etablierung eines österreichischen Standards

An die OeKB als zentrale und unabhängige Dienstleisterin wurde wiederholt der Wunsch nach einer koordinierten Lösung herangetragen. Dementsprechend wurde im Sommer 2021 mit der Entwicklung der Plattform zur Sammlung von ESG-Unternehmensdaten begonnen. Ziel ist es, einen möglichst effizienten und effektiven Weg für Datensammlung und -austausch sicherzustellen. Zentrales Feature ist ein allgemeiner ESG-Fragebogen. Der Prototyp wurde unter Zuhilfenahme mehrerer Interviews und User-Tests mit Experten aus dem Bereich Sustainable Finance sowie Vertretern von sieben österreichischen Kreditinstituten und einer Reihe heimischer Unternehmen entwickelt. Diesen partizipativen Ansatz möchte man auch in Zukunft – für weitere Ausbaustufen – verfolgen.

Nach intensivem Testen und Umsetzung der letzten Kundenfeedbacks ist der OeKB > ESG Data Hub am 1. August 2022 offiziell in Betrieb genommen worden. Um auf die fortlaufenden Veränderungen im Bereich ESG und der zugrundeliegenden Regulatorik reagieren zu können, wird der OeKB > ESG Data Hub modulhaft weiterentwickelt und laufend aktualisiert.

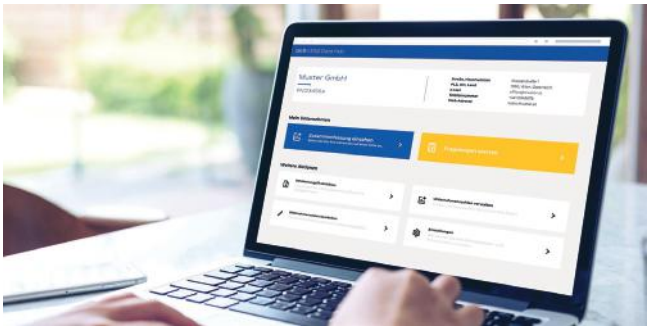
Standardisierte ESG-Fragebögen als Lösung für KMU und Großunternehmen

Basierend auf den wichtigsten geltenden Standards und Vorschriften wurden in einem ersten Schritt ein allgemeiner ESG-Unternehmensfragebogen sowie spezifische Datenerhebungen für sechs Sektoren erarbeitet:

- Land- und Forstwirtschaft
- Bergbau und Gewinnung von Steinen
- Leichtindustrie
- Schwerindustrie
- Energieversorgung
- Baugewerbe

Sowohl der allgemeine als auch die sektorspezifischen Fragebögen nehmen Rücksicht auf die spezifischen Anforderungen und Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe und in puncto Fragenanzahl wird zwischen Großunternehmen und KMUs unterschieden. Für mittelgroße Unternehmen wurde ein reduzierter Fragenkatalog erarbeitet, der nicht zur Gänze verpflichtend beantwortet werden muss. Seit Weihnachten gibt es auch für kleine Unternehmen eine eigene Version.[1] Der Kernfragebogen für Großunternehmen zählt beispielsweise 78 Fragen, während es für mittelgroße 49 und für kleine nur 33 sind. Für Unternehmensgruppen sind dabei Konzernmeldungen möglich (Konzern samt Tochtergesellschaften).

Unternehmen profitieren dabei von einem Rohdatenvergleich mit Vertretern derselben Branche sowie über alle Branchen hinweg. Um einen niederschwelligen Zugang sicherzustellen, kann der OeKB > ESG Data Hub kostenlos genutzt werden. Ebenso kann man festlegen, welche Kreditinstitute auf die ESG-Daten zugreifen dürfen. Für Fragen steht eine Support- und Service-Hotline zur Verfügung. Die OeKB unterliegt dabei der Bankenregulatorik, ist daher der Verschwiegenheit verpflichtet und nimmt gleichzeitig eine neutrale Marktposition



Copyright: iStockphoto/Farknot_Architect/OeKB

ein. Strenge IT-Security-Richtlinien garantieren die Vertraulichkeit und Sicherheit der Daten.

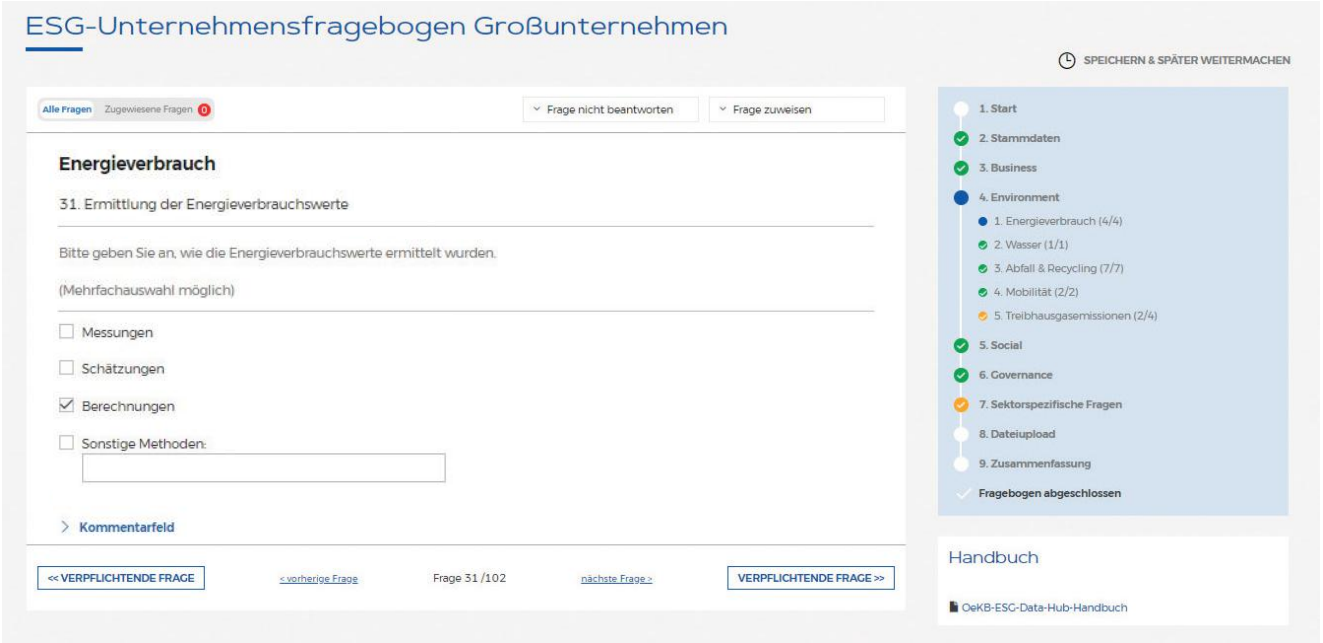
Aktuelle Features für Kreditinstitute

Zu den Features für Banken zählen ein Dashboard, das ein erstes Bild über die vorhandenen Fragebögen auf der Plattform liefert, eine Unternehmenssuche inklusive Filter und die Einsicht in die aggregierte Zusammenfassung der Antworten von Kunden. Unternehmen können von Banken direkt über die Plattform oder via Link zum OeKB > ESG Data Hub eingeladen werden.

Alle Daten lassen sich über ein Application-Programming-Interface (API, Programmierschnittstelle) in die bankeninternen Systeme übernehmen, wo sie dann beispielsweise für das interne Risk Management zur Verfügung stehen. Die Lösung ermöglicht so eine optimale Integration in bestehende IT-Systeme, ist aber für die Banken auch mit Kosten verbunden.

Ausblick

Durch das steigende Interesse von Nachbarländern sowie den mehrfach geäußerten Wunsch der österreichischen Kreditinstitute, den OeKB > ESG Data Hub auch international nutzen zu können, steht seit dem vierten Quartal 2022 ein englisches Sprachpaket zur Verfügung. Im Laufe des ersten Vierteljahres



Mit einfach verständlichen Fragen werden die Nutzer durch die Themengebiete Business, Environment, Social und Governance geführt.
Copyright: OeKB

2023 werden die bestehenden sektorspezifischen Fragebögen um die Branchen Tourismus und Immobilienentwicklung erweitert. Weitere Sektoren werden im partizipativen Ansatz erarbeitet und Schritt für Schritt auf der Plattform bereitgestellt. Der OeKB > ESG Data Hub kann dabei bereits länderunabhängig genutzt werden und steht somit auch internationalen Unternehmen und Banken offen.

Für das zweite Quartal 2023 ist geplant, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern einen Zugang zum OeKB > ESG Data Hub zu ermöglichen. Damit sollen Unternehmen die Möglichkeit erhalten, ihre Eingaben offiziell validieren zu lassen, um somit Kreditinstituten zusätzliche Sicherheit zu bieten. Ebenso soll durch ein öffentliches Profil die Möglichkeit geboten werden, die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten mit Kunden zu teilen. Darüber hinaus wird zukünftig mit „Ausreißer"-Analysen ein erster Schritt in Richtung technische Datenvalidierung gemacht.

Ein ESG-Scoring, welches mit Hilfe eines externen Partners angeboten werden soll, sowie die Weiterentwicklung einer EU-Taxonomie-Prüfung und eine Treibhausgas-Berechnung (Scope 1, 2 und 3) sind weitere Features, die im Jahresverlauf für die Online-Plattform geplant sind.

[1] Mittelgroße Unternehmen: bis 250 Mitarbeitende, 50 Mio. Euro Umsatz und 43 Mio. Euro Bilanzsumme. Kleine Unternehmen bis 50 Mitarbeitende, 10 Mio. Euro Umsatz und 10 Mio. Euro Bilanzsumme

Ausführliche Informationen zum OeKB > ESG Data Hub finden Sie unter: https://www.oekb-esgdatahub.com

Autor:

Christian Steinlechner ist OeKB > ESG Data Hub Senior Manager und Hauptverantwortlicher für die Plattform. Zusammen mit seinem Team setzt er sich verstärkt dafür ein, Unternehmen bei der Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen. Darüber hinaus verfügt Christian Steinlechner über fundierte Erfahrung im Kreditrisikobereich sowie der Entwicklung von entsprechenden IT-Applikationen.

S/4HANA ZV-Check
✓ „Deep Dive" aktuelle und zukünftige Zahlungsverkehrsprozesse
✓ Zusammenspiel relevanter SAP-Module
✓ Bewährte Best Practices in SAP sowie in der Bankenanbindung
✓ Aussagekräftige Ergebnisunterlage mit Zielbild für Umsetzung
Jetzt Termin sichern | zvcheck@mmg-treasury.de

MMG

Zahlungsverkehr mit SAP

„Es überrascht mich immer wieder, wie viele Unternehmen ihre Intercompany-Zahlungen noch physisch ausführen. Das muss nicht sein, mit SAP In-House Cash erhöhen Sie die Effektivität in Ihren Intercompany-Prozessen, sparen Bankgebühren und machen darüber hinaus noch Ihren Zahlungsverkehr deutlich sicherer. Projekte in diesem Bereich sind meist weniger aufwändig als gedacht, die Systemvoraussetzungen geringer als erwartet."

Michael Michaelis, MMG Treasury GmbH

Mehr als 40 Jahre Erfahrung mit SAP Treasury
Details zur SAP Treasury Beratung von MMG erfahren Sie unter www.mmg-treasury.de
MMG Treasury GmbH, Kaiserswerther Str. 215, 40474 Düsseldorf

FX-Risiko

Die Rückkehr der Wechselkurseffekte – und was jetzt?

Um Volatilität auf dem Währungsmarkt zu suchen, muss neuerdings nicht mehr über den Tellerrand geblickt werden. Die Entwicklung des EUR/USD-Kurses in der jüngeren Vergangenheit beweist das sehr eindrücklich. Mehr Volatilität führt zu höheren FX-Effekten, und das merken auch gerade viele unserer Kunden.

Bevor wir die buchhalterische Abbildung der FX-Effekte genauer untersuchen, widmen wir uns zunächst der Entstehung des Risikos. Zwei Arten von Risiken können zu direkten Effekten in Bilanz und GuV führen. Das zahlungswirksame Transaktionsrisiko und das nicht zahlungswirksame Translationsrisiko. Zweiteres ergibt sich durch die Bewertung von Beteiligungen im Eigenkapital und wird generell eher beobachtet statt gesichert. Unser Fokus liegt daher auf dem sicherbaren Transaktionsrisiko.

Risikohorizont maßgeblich für ökonomisches Währungsrisiko

Transaktionsrisiko entsteht immer dann, wenn Fremdwährungspositionen zu unterschiedlichen Zeitpunkten bewertet werden. Einerseits bei Zahlungsströmen, wenn sich der Zeitpunkt der Kalkulation eines zukünftigen Zahlungsstroms und der Zeitpunkt der tatsächlichen Zahlung unterscheiden. Andererseits bei der Umrechnung von FX-Finanzpositionen in die Heimwährung zu den jeweiligen Bilanzstichtagen. Eine höhere Volatilität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass größere Kurssprünge, die den Wert des Zahlungsstroms oder der Finanzposition verringern können, wahrscheinlicher werden.

Der Zeitraum zwischen Kalkulation und Zahlungsstrom wird auch als Risikohorizont bezeichnet. In dieser Phase sind geplante Eingänge im Risiko. Es sind nur jene zukünftigen Cashflows risikobehaftet, deren zugrunde liegenden kalkulierten Preise fixiert sind und trotz veränderter Wechselkurse nicht mehr angepasst werden können. Die Dauer der Risikohorizonte ist höchst individuell. Im Seriengeschäft beginnt das Risiko mit der Kalkulation der Preisliste, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums nicht abgeändert werden kann. Äquivalent dazu fällt der Beginn des Risikohorizonts beim Projektgeschäft auf die Projektkalkulation und das Festsetzen eines verbindlichen Preises.

Das Konzept des Risikohorizonts ist elementar für die Unterscheidung von ökonomischen und buchhalterischen Auswirkungen. Ökonomische Effekte sind jene, die im Zeitraum zwischen Kalkulation einer zukünftigen Zahlung und dem tatsächlichen Eingang entstehen. Die buchhalterischen Effekte beziehen sich nur auf die Phase von der Einbuchung der Forderung oder Verbindlichkeit bis zur Zahlung.

In der Regel erstreckt sich das ökonomische Risiko über einen längeren Zeitraum und die Währungseffekte bis zur Einbuchung des Grundgeschäfts resultieren in einem geringeren Umsatz oder höheren Aufwand. Wurde bei der Preiskalkulation ein ungünstigerer Kurs als beim Zahlungseingang verwendet, resultiert daraus aus ökonomischer Sicht ein FX-Gewinn. Die Effekte aus den gebuchten Positionen fallen hingegen nur in der Periode zwischen Rechnungslegung und Zahlung an. Es kann demnach sein, dass buchhalterisch ein Verlust ausgewiesen wird, ökonomisch allerdings aufgrund der gesamten Kursentwicklung Gewinne entstanden sind.

Was sieht man in der GuV?

Wird bei der Analyse der GuV der Fokus auf die gebuchten FX-Gewinne und Verluste gelegt, bleiben die Effekte bis zur Buchung des Grundgeschäfts unberücksichtigt und es besteht die Gefahr, dass der Großteil dieser Auswirkungen unter den Tisch fällt. Nur mit dem Vergleich zwischen ursprünglich kalkuliertem Kurs versus realisiertem Kurs bei Transaktion sind die Effekte transparent darstellbar – das Ergebnis dieser Rechnung kann sich aber diametral von den buchhalterisch dargestellten Werten unterscheiden.

In unserem Beispiel ist der EUR/USD-Kurs zwischen Preiskalkulation und Zahlungsausgang von 1,14 auf einen Wert von 1,04 gesunken und daher wurde aus ökonomischer Sicht ein Kursgewinn erwirtschaftet. Die Abwertung des EUR-Kurses führt dazu, dass die USD-Einnahmen einem höheren Gegenwert in EUR (1.093) entsprechen. Im Gegensatz dazu zeigt das Bewertungsergebnis in der GuV einen FX-Verlust, da der Euro vom Buchungszeitpunkt bis zum Zahlungseingang aufgewertet hat. Der Kursverlust wird durch die Darstellung des EUR-Gegenwerts zwischen Buchungszeitpunkt und Zahlungseingang deutlich. Dieser hat sich von 1.160 auf 1.093 reduziert. In der GuV wird dieser Verlust durch eine Abwertung der gebuchten Forderung abgebildet, wobei aus ökonomischer Sicht in Wirklichkeit ein Gewinn realisiert wurde. Das soll deutlich machen, dass die Effekte, die in der GuV erkennbar

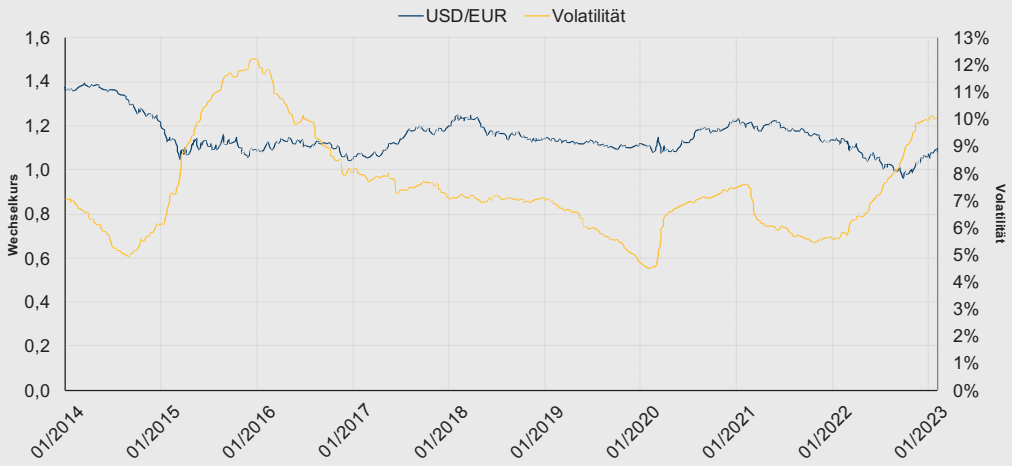


Abb. 1: Darstellung des EUR/USD-Wechselkurses von 2014 bis dato (Quelle: Refinitiv)

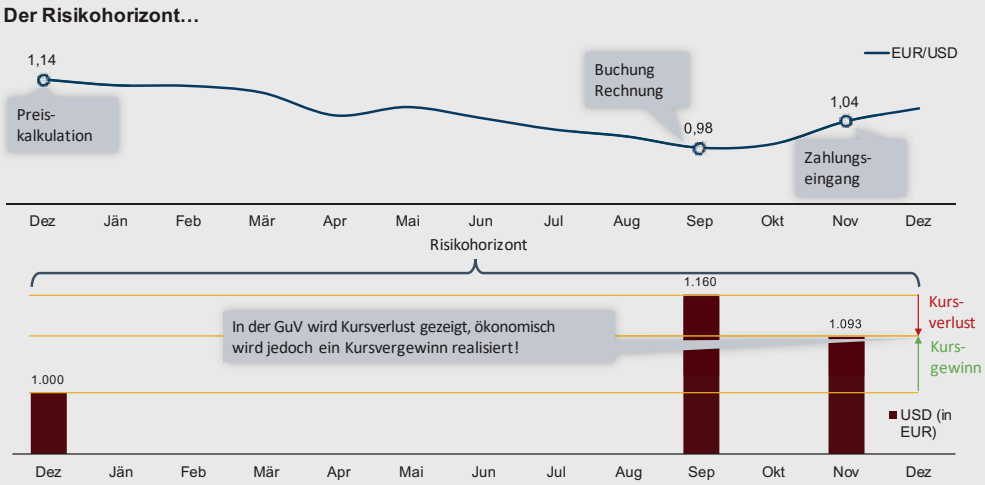


Abb. 2: Exemplarische Darstellung von ökonomischen und buchhalterischen Effekten, eingebettet im Risikohorizont

sind, nicht immer die ökonomisch realisierten Gewinne bzw. Verluste darstellen.

Vermeidung von FX-Effekten in der GuV

Um solche FX-Effekte sowohl ökonomisch als auch bilanziell zu vermeiden, werden in der Regel Sicherungsgeschäfte abgeschlossen. Buchhalterisch führt das jedoch im ökonomischen Risikohorizont zu einem Problem, das als sogenannter Accouting Mismatch bezeichnet wird. Bilanziell steht eine gebuchte Forderung oder Verbindlichkeit aus den Derivaten einem noch nicht gebuchten zukünftig eintretenden operativen Grundgeschäft gegenüber.

Die Bilanz kann in dieser Hinsicht lediglich eine Momentaufnahme darstellen. Was ist also zu tun, um unerwünschte Einflüsse, die durch die Sicherung von zukünftigen Fremdwährungspositionen entstehen, zu begrenzen?

Alle gängigen Rechnungslegungsstandards bieten dafür die Möglichkeit der Bildung von Bewertungseinheiten an. Hierbei werden das bilanzierte Sicherungsgeschäft und das nicht bilanzierte Grundgeschäft zusammengefasst. Die Idee dahinter ist folgende: Steigt der Marktwert des Sicherungsgeschäftes, reduziert sich bei perfekter Sicherung der Marktwert meines Grundgeschäfts identisch dazu. Mit der Möglichkeit, das nicht bilanzierte Grundgeschäft zu berücksichtigen, werden die Schwankungen aus dem Sicherungsgeschäft gegenläufig aufgehoben.

Die Methode, die zur Anwendung kommt, ist dabei abhängig vom verwendeten Buchungsstandard. Wird nach HGB oder UGB bilanziert, gibt es üblicherweise das Wahlrecht zwischen der Durchbuchungs- und der Einfrierungsmethode. Bei Letzterer werden Wertänderungen im Sicherungsgeschäft, soweit sie auf den effektiven (wirksamen) Teil der Sicherungsbeziehung entfallen, gar nicht gebucht. Eine bilanzielle Erfassung erfolgt nur für den ineffektiven (unwirksamen) Teil der Sicherungsbeziehung und für Risiken, die nicht abgesichert wurden. Nach dem strengen Niederstwertprinzip ist für den negativen Marktwert des Sicherungsgeschäfts eine Drohverlustrückstellung oder Abschreibung notwendig. Bei positiven Wertänderungen darf hingegen keine Realisation erfolgen.

Erfolgt die Bilanzierung nach IFRS, können die Effekte durch die Anwendung von Hedge Accounting begrenzt werden. Diese Herangehensweise entspricht im weitesten Sinn der zuvor erwähnten Durchbuchungsmethode. Dazu wird die Marktwertschwankung der Sicherung eines zukünftig erwarteten Zahlungsstroms, der bilanziell noch nicht erfasst wurde, als Neu-

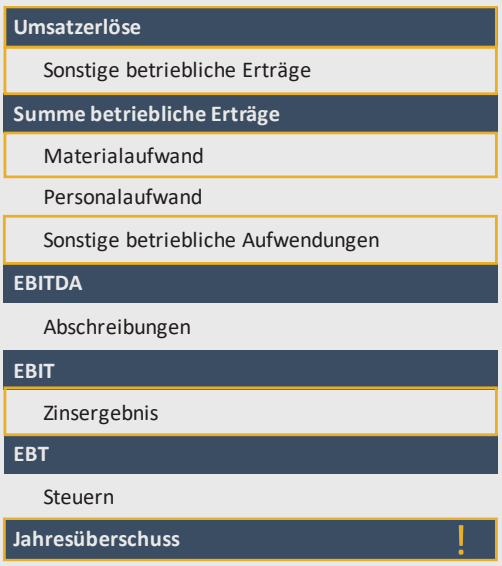


Abb. 3: Abhängig von der individuellen Verbuchungslogik können sich ökonomische wie auch bilanzielle Risiken in verschiedenen Positionen in der GuV niederschlagen.

bewertungsrücklage in das Eigenkapital (OCI - Other Comprehensive Income) gebucht. Dieses Matching-Konzept eliminiert bzw. reduziert die Volatilität in der GuV und führt die Marktwertschwankungen der Derivate über das Eigenkapital.

Um FX-Effekte in der GuV wird man als international tätiges Unternehmen kaum herumkommen. Mit der zum Grundgeschäft passenden Sicherungsstrategie und der entsprechenden Verwendung von Bewertungseinheiten werden jedoch zwei Punkte erreicht. Erstens können sie auf ein verträgliches Maß reduziert werden und zweitens werden sie transparenter, was auch für deren Erklärung sehr hilfreich ist.

Die Autoren:

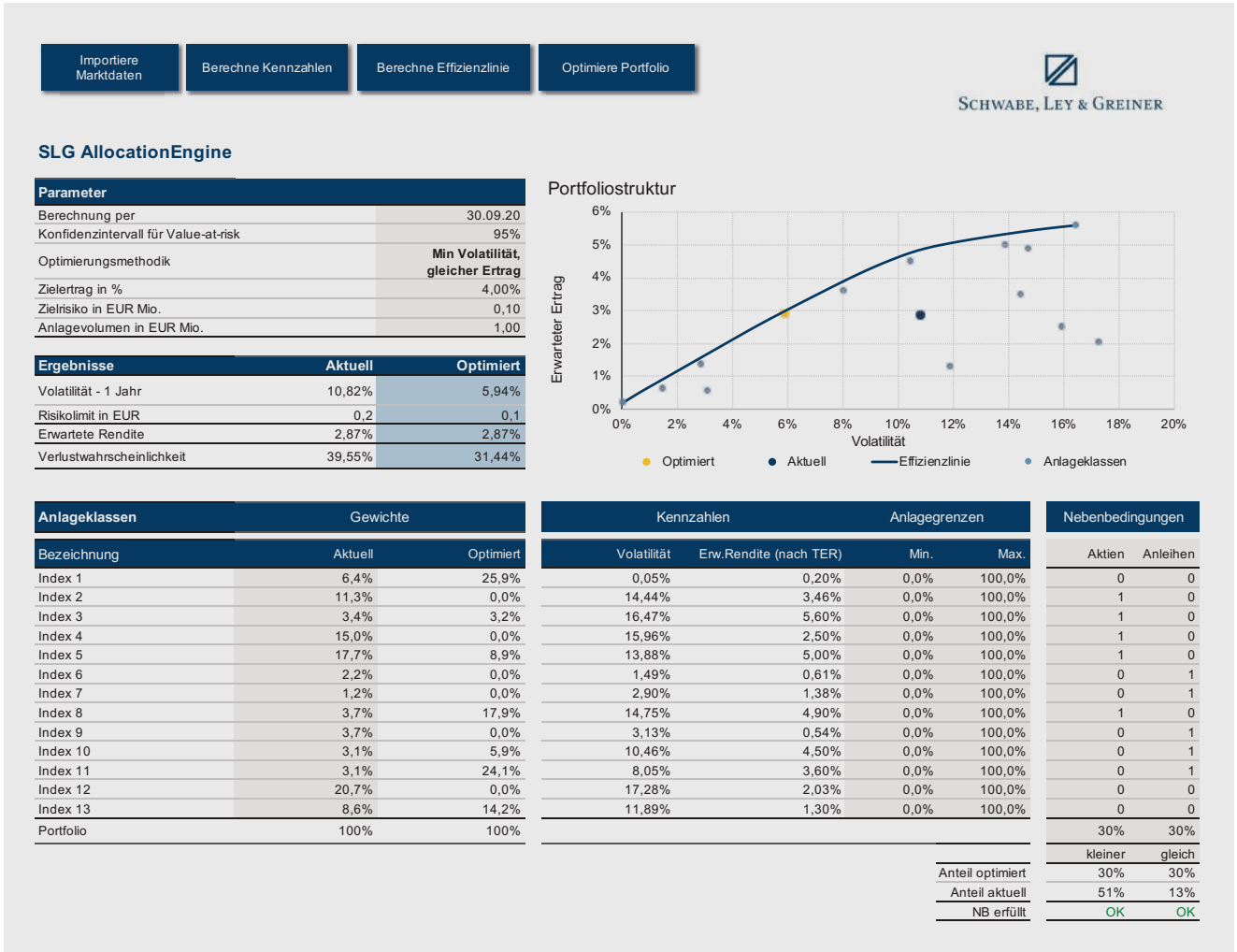
Gabor Sztrokay
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Peter Schmid
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

SLG AllocationEngine

Wie wir bei Brita unser Anlageport-folio optimieren

Für eine Portfolioanalyse setzt der Wasserfilter-Hersteller Brita die neue SLG AllocationEngine ein, mit der eine Optimierung nach Markowitz durchgeführt werden kann. Die zu verwendenden Daten und Indizes sind dabei individuell einstellbar.



Parameter	
Berechnung per	30.09.20
Konfidenzintervall für Value-at-risk	95%
Optimierungsmethodik	Min Volatilität, gleicher Ertrag
Zielertrag in %	4,00%
Zielrisiko in EUR Mio.	0,10
Anlagevolumen in EUR Mio.	1,00

Ergebnisse	Aktuell	Optimiert
Volatilität - 1 Jahr	10,82%	5,94%
Risikolimit in EUR	0,2	0,1
Erwartete Rendite	2,87%	2,87%
Verlustwahrscheinlichkeit	39,55%	31,44%

Anlageklassen	Gewichte		Kennzahlen		Anlagegrenzen		Nebenbedingungen	
Bezeichnung	Aktuell	Optimiert	Volatilität	Erw.Rendite (nach TER)	Min.	Max.	Aktien	Anleihen
Index 1	6,4%	25,9%	0,05%	0,20%	0,0%	100,0%	0	0
Index 2	11,3%	0,0%	14,44%	3,46%	0,0%	100,0%	1	0
Index 3	3,4%	3,2%	16,47%	5,60%	0,0%	100,0%	1	0
Index 4	15,0%	0,0%	15,96%	2,50%	0,0%	100,0%	1	0
Index 5	17,7%	8,9%	13,88%	5,00%	0,0%	100,0%	1	0
Index 6	2,2%	0,0%	1,49%	0,61%	0,0%	100,0%	0	1
Index 7	1,2%	0,0%	2,90%	1,38%	0,0%	100,0%	0	1
Index 8	3,7%	17,9%	14,75%	4,90%	0,0%	100,0%	1	0
Index 9	3,7%	0,0%	3,13%	0,54%	0,0%	100,0%	0	1
Index 10	3,1%	5,9%	10,46%	4,50%	0,0%	100,0%	0	1
Index 11	3,1%	24,1%	8,05%	3,60%	0,0%	100,0%	0	1
Index 12	20,7%	0,0%	17,28%	2,03%	0,0%	100,0%	0	0
Index 13	8,6%	14,2%	11,89%	1,30%	0,0%	100,0%	0	0
Portfolio	100%	100%					30%	30%
							kleiner	gleich
						Anteil optimiert	30%	30%
						Anteil aktuell	51%	13%
						NB erfüllt	OK	OK

Abb. 1: SLG AllocationEngine: Nach dem Import der Marktdaten können Kennzahlen wie VaR, Verlustwahrscheinlichkeit und erwartete Rendite berechnet werden. Das aktuelle Portfolio wird im Vergleich zur Effizienzlinie abgebildet und eine Optimierung kann unter Nebenbedingungen durchgeführt werden.

Unternehmen beschäftigen sich zumeist sehr intensiv mit der Finanzierung und deren unterschiedliche Ausprägungen, aber Anlagen, seien es Pensionsvermögen oder strategische Liquiditätsreserven, werden weitaus weniger häufig in den Fokus gerückt. Bei Brita gehören aber auch diese Agenden zu den zentralen Aufgaben des Treasurys. Wir investieren in verschiedene Assetklassen und versuchen, diese gesamthaft zu betrachten. Investments in Aktien, Anleihen, Fonds oder Immobilienfonds weisen unterschiedliche Ertragserwartungen und Risken auf, die wiederum mit verschiedenen Korrelationen miteinander in Beziehung stehen. Unsere Strategie ist daher zu diversifizieren, um ein für uns optimales Rendite-Risiko-Verhältnis zu erzielen.

Eigene Analyse durch Brita ohne Abhängigkeit von Banken oder Anlageberatern

Für die Betrachtung von Marktpreisrisiken als diversifiziertes Portfolio konnten wir bereits mit der SLG RisikEngine für Währungsrisiken Erfahrungen sammeln. Dabei kommt ein Value-at-Risk-Ansatz zur Anwendung. Unsere Überlegung war, auch für unsere Finanzanlagen ein Tool einzusetzen, mit dem man dieses Portfolio nach demselben Gedanken analysieren und steuern kann.

Der Anspruch war, ein Tool zu finden, mit dem wir selbst arbeiten und optimieren können. Dieses sollte neben der Berechnung des Portfoliorisikos auch den Portfolioertrag darstellen und vor allem eine Optimierung im Sinne von Harry M. Markowitz durchführen. Dahinter steckt der Gedanke, die Anlagen effizient auf die verschiedenen Assetklassen bzw. Indizes zu verteilen. Es soll jenes Portfolio gefunden werden, das bei einem festgelegten Risiko die maximale Ertragserwartung aufweist. Oder wir legen umgekehrt ein Ertragsziel fest und das Anlageportfolio mit dem geringsten Risiko soll dafür gefunden werden.

Wichtig war uns dabei, selbst festlegen zu können, welche Indizes wir als Datengrundlage verwenden möchten. Zusätzlich wollten wir selbst bestimmen, welche Assetklassen zu welchem Maximal- oder Minimalanteil jedenfalls vertreten sein sollten. Abdecken konnte diese Anforderungen die SLG AllocationEngine von Schwabe, Ley & Greiner.

Erwarteter Ertrag, Portfoliorisiko und Abweichung von der Effizienzlinie

Beim Einsatz des Tools mappen wir unsere Anlagen auf passende Indizes oder verwenden die historischen Kursdaten der Fonds, in die wir investiert sind. Die benötigten Volatilitäten und Korrelationen der Indizes beziehen wir momentan von SLG. In Zukunft möchten wir allerdings einen eigenen Marktdatenanbieter finden, der die historischen Kursdaten in der benötigten Qualität liefert. Damit wären wir noch flexibler bei der Anpassung oder Neuaufnahme von Indizes in die Berechnung. Für die Ertragserwartung ziehen wir Analysen und Prognosen von Banken heran bzw. bilden uns unsere eigene Meinung. Das Ergebnis ist die Darstellung des Portfoliorisikos sowie des prognostizierten Portfolioertrags unserer Anlagen. Zusätzlich wird die Effizienzline, also die Linie aller effizienten Portfolien, dargestellt. So ist graphisch sehr gut ersichtlich, wie weit unser Portfolio von einem effizienten abweicht bzw. welcher Ertrag eigentlich mit unserem aktuell eingegangen Risiko möglich wäre. Dabei können Nebenbedingungen individuell erfasst und angewendet werden. Derart kann etwa ein minimaler Aktienanteil für die Anlage definiert werden.

Weitere Herausforderungen für Brita

Was die Anlage betrifft, war das Jahr 2022 kein leichtes. Trotz aller Bemühungen wiesen alle Assetklassen, in die wir investiert haben, eine negative Performance auf. Die Ertragserwartungen, die wir in unseren Analysen bisher verwendet haben, sind allerdings langfristig zu sehen.

Die Suche nach alternativen Investments stellt uns aktuell vor große Herausforderungen. Wie diese in der SLG AllocationEngine abgebildet werden, ist ebenfalls ein offenes Thema für uns, da hier vor allem die Verfügbarkeit von passenden Marktdaten noch ungeklärt ist. Wie bei allen Berechnungen und Analysen steht und fällt die Qualität des Ergebnisses mit den verwendeten Daten.

Die Anwendung der SLG AllocationEngine erlaubt es uns, diese Analysen, für die wir vorher Banken benötigt haben, nun selbst durchzuführen. Das verschafft uns zusätzliche Flexibilität. Mit Hilfe der SLG AllocationEngine sind wir in der Lage, mit unseren Partnern auf Augenhöhe hinsichtlich der Diversifizierung unseres Portfolios zu sprechen.

Der Autor:

Matthias Hönert
Director Group Treasury bei BRITA SE.

Zinsrisiko

Sind die Zinsen noch zu bremsen?

Der rasante Zinsanstieg des letzten Jahres gibt Unternehmen Anlass, wieder über Zinsrisiken nachzudenken. Um die passende Strategie zu finden, müssen die richtigen Fragen gestellt werden.

Die Negativzinsperiode der vergangenen Jahre fand 2022 ein abruptes Ende. Durch die Rekordinflationsraten der letzten Monate und die Reaktion der Zentralbanken in Form von drastischen Zinsschritten hat sich die Zinslandschaft fundamental geändert. Der 3M-EURIBOR-Zinssatz notiert seit Mitte Juli wieder positiv und liegt derzeit bei rund 2,6 Prozent.

Ein Blick auf die unten stehende Grafik zeigt, dass exogene Schocks wie die Finanzkrise 2007/08 oder der andauernde Ukraine-Konflikt drastische Bewegungen des Zinsniveaus auslösen können. Die weitere Entwicklung wird vom Erfolg der Bekämpfung der hohen Inflation durch die geldpolitischen Maßnahmen der EZB abhängen, welche direkten Einfluss auf die Zinslast im privaten und staatlichen Sektor haben. Was etwaige Sicherungsentscheidungen betrifft, sollte man sich nicht von Meinungen oder Prognosen leiten lassen. Zu viele Faktoren sind hier relevant und könnten schlagend werden. Vielmehr geht es darum, Risiken zu erkennen, zu messen und eine geeignete Risikostrategie zu entwickeln, um so auf alle möglichen Szenarien vorbereitet zu sein.

Keine Antworten ohne die richtigen Fragen

Zinsrisiko wird als mögliche Belastung des Erfolges oder eines Wertes durch die Veränderung der Marktzinsen definiert. Hierbei gilt es zwischen kurzfristigem Cashflow-Risiko und langfristigem Wertrisiko zu unterscheiden. Während das Cashflow-Risiko (Zinssaldorisiko) die möglichen Auswirkungen von Veränderungen des Zinsniveaus auf den Zinsaufwand/-ertrag abbildet, beschreibt das Wertrisiko den Einfluss der Zinsänderungen auf den Marktwert der Aktiva und Passiva. Gerade gegenüber dem Wertrisiko sind Bilanz und GuV häufig „blind", da die Bilanzierungsvorschriften nicht konsequent für alle Positionen einen Ausweis zum Marktwert vorschreiben.

Um die zum Unternehmen passende Zinsrisikostrategie zu finden, stellen sich viele Fragen, die beantwortet werden müssen: Welche Positionen sind risikobehaftet und wie hoch ist die resultierende Risikoposition? Wie lange sind die Positionen im Risiko? Welche Auswirkung hat eine Zinsänderung auf die Risikoposition? Und welche Konsequenzen hat dies auf Ergebnis und Bonität? Kann das Risiko an die Kunden weitergegeben werden oder muss das Risiko selbst getragen werden? Ist das Risiko selbst in Stressszenarien tragbar?

Diesen Themen kann man sich durch Umsetzung des Risikokreislaufs nähern. Dessen Ziel ist die systematische Identifikation und Analyse der Risikopositionen, die anschließende Quantifizierung des Risikos und die nachgelagerte Strategiefindung und Sicherungsentscheidung. Abgeschlossen wird der Kreislauf durch ein übersichtliches und übergreifendes Berichtswesen.

Im ersten Schritt geht es im Wesentlichen darum, Positionen, die von Zinsänderungen betroffen sind, zu identifizieren und deren Risikohorizonte abzuleiten. Es müssen alle Positionen berücksichtigt werden, die von Cashflow- oder Wertrisiken betroffen sind. Einen ersten Überblick kann die Darstellung aller zinstragenden Positionen inklusive Sicherungsgeschäfte in einer Zinsbindungsbilanz geben. Ein Beispielbericht aus der SLG RiskEngine ist am Ende des Artikels zu finden.

Kenne den eigenen Markt und den Risikohorizont

Nicht nur die vollständige Identifikation der Risikopositionen ist essenziell für die Entwicklung einer nachhaltigen Risikostrategie, sondern auch die der Risikohorizonte. Hierbei ist wichtig abzugrenzen, wie lange eine Risikoposition dem Zinsänderungsrisiko ausgesetzt ist. Hat man beispielsweise eine variable Finanzierung abgeschlossen, kann sich der Risikohorizont über die gesamte Laufzeit erstrecken. Weiß man allerdings, dass man die erhöhten Zinskosten nach zwei Jahren an die Kunden weitergeben kann, so erstreckt sich der Risikohorizont nur über die beiden Jahre, in denen die Preise nicht angepasst werden können.

Unternehmen, die die Finanzierungskosten laufend in die Kalkulation des Projekts einfließen lassen, können die gestiegenen Zinskosten direkt an die Kunden weitergeben. Im Gegensatz dazu stehen Abnahmeverträge mit fixiertem Preis, die sich über eine lange Dauer erstrecken, beispielsweise die Errichtung eines großen Industrieparks. Maßgeblich für die Risikobetrachtung ist also – wie so oft – der Blick auf das Grundgeschäft.

Methoden zur Risikoquantifizierung

Das Zinsänderungsrisiko kann mittels Sensitivitätsanalyse oder Value-at-Risk-Ansatz ermittelt werden. Die „SLG Geschäftsberichtsstudie 2021"[1] zeigt, dass rund zwei Drittel der börsengelisteten Unternehmen im deutschsprachigen Raum die Sensitivitätsanalyse anwenden. Diese ist zwar einfach zu implementieren und leicht zu kommunizieren, berücksichtigt jedoch keine Eintrittswahrscheinlichkeiten. Abhilfe hierbei schafft der Value-at-Risk-Ansatz.

Die passende Risikostrategie in Abhängigkeit von Risikotragfähigkeit und -appetit

Nachdem die Quantifizierung des Risikos abgeschlossen ist, muss nun entschieden werden, ob die gemessenen Risiken ab-

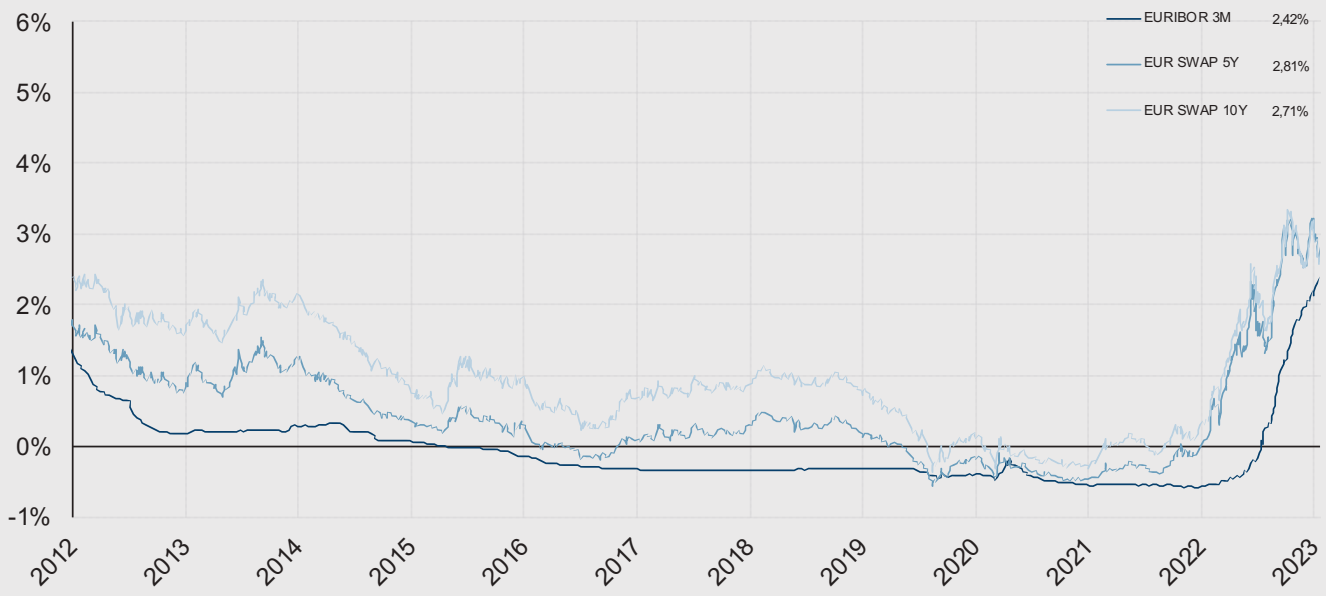


Abb. 1: Zinsentwicklung des EURIBOR (3M) und der EUR-Swapsätze (5Y; 10Y) von 2007 bis 2023 (Quelle: Refinitiv)

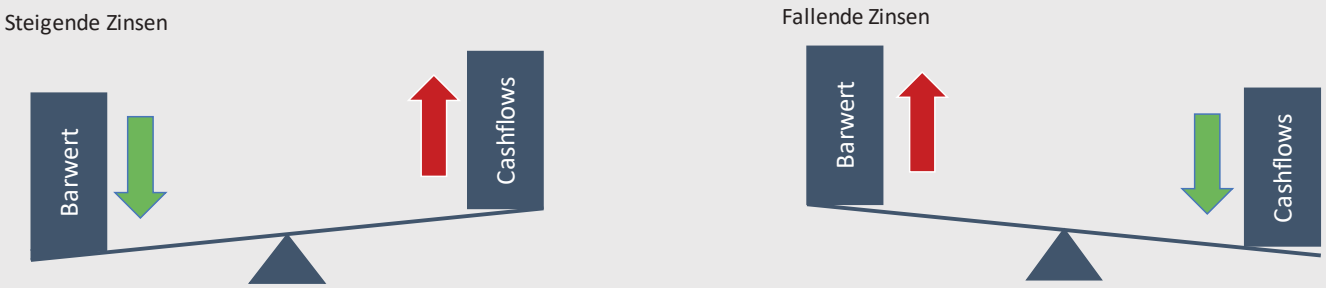


Abb. 2: Auswirkungen von Änderungen im Zinsniveau auf Cashflow- und Markrisiko aus der Sicht eines Nettoschuldners

Zinsrisiko

SCHWABE, LEY & GREINER

Firma	Konzern
Währung	EUR
Berichtsdatum	30.12.22
Haltedauer	12 Monate
Konfidenzniveau	95%

Zinsbindungsbilanz

in EUR

	Nominale nach Zinsbindung						Zinszahlungen	Barwertsensitivität	
	< 3 Monate	3 Monate - 1 Jahr	1 - 3 Jahre	3 - 5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt	Gesamt	Barwert	Modified Duration
Kontokorrent-Konten	117.026	0	0	0	0	117.026	3.844	116.714	0,08
Festgelder	100.000	0	0	0	0	100.000	805	99.934	0,08
Summe Finanzaktiva	217.026	0	0	0	0	217.026	4.649	216.647	0,08
Kontokorrent-Konten	-23.000	0	0	0	0	-23.000	-185	-22.959	0,17
Intercompany-Darlehen	0	-770.475	-150.000	-300.000	-200.000	-1.420.475	-53.105	-1.358.659	1,77
Anleihen	0	-120.000	-200.000	0	0	-320.000	-9.184	-317.434	1,25
Bankdarlehen	-80.000	-100.000	0	-150.000	-400.000	-730.000	-24.769	-664.866	3,10
Summe Finanzpassiva	-103.000	-990.475	-350.000	-450.000	-600.000	-2.493.475	-87.243	-2.363.918	2,06
Netto vor Sicherung	**114.026**	**-990.475**	**-350.000**	**-450.000**	**-600.000**	**-2.276.449**	**-82.594**	**-2.147.271**	**2,26**
Zins-Swaps (erhalten)	0	100.000	0	150.000	0	250.000	4.325	225.792	2,55
Zins-Swaps (zahlen)	0	-150.000	0	-100.000	0	-250.000	-2.988	-239.584	1,30
Zins-Caps	80.000	0	0	0	0	80.000	0	0	
Zins-Floors	0	750.000	0	0	0	750.000	0	0	
Netto nach Sicherung	**194.026**	**-290.475**	**-350.000**	**-400.000**	**-600.000**	**-1.446.449**	**-81.256**	**-2.161.063**	**2,12**

Zinsrisiko diversifiziert

	Cashflow-Risiko vor Sicherung	Wertrisiko vor Sicherung	Cashflow-Risiko nach Sicherung	Wertrisiko nach Sicherung
Zinsrisiko	762	17.533	714	16.947
Risiko in % von EBIT	1,5%		1,4%	
Risiko in % von EK		2,5%		2,4%

Abb 3. Zinsrisiko-Beispiel aus der SLG RiskEngine: Zinsbindungsbilanz mit Cashflow- und Wertrisiko. Die SLG RiskEngine ermöglicht es, alle Risikopositionen abzubilden, trennt die Positionen nach Fälligkeit, Position in der Bilanz (Aktiva oder Passiva), ermöglicht die Darstellung der Nettopositionen vor und nach der Absicherung und gibt einen Vergleich des gemessenen Risikos zum EBIT oder Eigenkapital.

gesichert werden sollen. Doch auf welcher Basis kann solch eine Entscheidung getroffen werden? Ein Maß, das Auskunft über die Risikotragfähigkeit eines Unternehmens gibt, ist der Zinsdeckungsgrad (EBIT / Zinsaufwand). Dieser misst die Fähigkeit eines Unternehmens, seine ausstehenden Schulden zu bedienen und ist eine von mehreren Verschuldungskennzahlen, die zur Bewertung der finanziellen Lage eines Unternehmens herangezogen werden können.

Gerade hinsichtlich Bonitätsbewertungen spielt diese Kennzahl eine wichtige Rolle. Mit Hilfe des Zinsdeckungsgrades und des quantifizierten Zinsrisikos lässt sich beispielsweise eine bonitätsorientierte Risikostrategie umsetzen, indem die Auswirkung eines schlagenden Risikos auf Bilanz und GuV simuliert wird. Ob die volle Tragfähigkeit auch tatsächlich ausgereizt werden soll oder der Risikoappetit kleiner als die Risikotragfähigkeit ist, ist in der Risikostrategie zu formulieren.

Umsetzung

Auf Basis der definierten Risikostrategie ist nun möglicherweise Handlungsbedarf im Treasury geboten. Sollten definierte Limite ausgereizt sein, müssen Sicherungen umgesetzt werden. Die dazu am häufigsten genutzten Derivate sind: Zins-Swap sowie Zinsoptionen wie Floor und Cap.

Im letzten Schritt des Risikokreislaufs, dem Berichtswesen, soll das verbliebene Risiko nun übersichtlich dargestellt werden. Der Bericht sollte die Risikopositionen, das Risiko, Limits und deren Ausnützung beinhalten. Neben dem üblicherweise deutlich präsenteren Zinssaldorisiko sollte der Bericht auch Wertrisiken darstellen, um die Opportunitätskosten von Festzinspositionen aufzuzeigen.

[1] Seit 2002 analysiert SLG in dieser Studie, wie und was die zuletzt 121 börsengelisteten Unternehmen (exklusive Banken und Versicherungen) über ihr Finanzrisiko-Management auf Basis der Geschäftsberichte berichten.

Die Autoren:

Christof Kornfeld
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Maximilian Schachinger
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

34.FINANZSYMPOSIUM

10.-12. Mai 2023 in Mannheim

Seien Sie Teil der größten Branchenveranstaltung in Europa.

Hauptsponsoren

BNP PARIBAS
COMMERZBANK
Deutsche Bank
HSBC
LBBW

Sponsor Galaabend

ING

Veranstalter

SCHWABE. LEY & GREINER

www.finanzsymposium.com

Treasury-Umfrage

Was die Finanz- und Treasury Community aktuell umtreibt

Das Finanzsymposium Mitte Mai in Mannheim wird auf die Informationsbedürfnisse der Finanz- und Treasury-Community maßgeschneidert. Das Motto lautet: „Unsere Besucher bestimmen die Inhalte." Um dieses Versprechen einzuhalten, befragt Schwabe, Ley & Greiner potenzielle Teilnehmer und Aussteller im Vorfeld nach ihren Interessen und gewünschten Schwerpunkten.

Was bewegt also die Finanzbranche im Jahr 2023? Fast 300 Befragte haben dazu ihre Meinung abgegeben und somit das folgende Stimmungsbild geformt. Finden Sie die jeweiligen Top-Themen im Folgenden auf einen Blick.

Cash-Management/Zahlungsverkehr

In unserer Umfrage kristallisierte sich deutlich heraus, dass der Aspekt Sicherheit im Zahlungsverkehr für die Unternehmen nach wie vor der wichtigste Agendapunkt bleibt. Vier von zehn befragten Unternehmern haben erkannt, dass sie sich ständig am Laufenden halten müssen, um nachhaltig gegen potenzielle Angriffe gewappnet zu sein. Interessanterweise räumen die Aussteller des Finanzsymposiums diesem Punkt eine deutlich geringere Priorität ein: nur 13 Prozent Meldungen versus 41,1 Prozent vonseiten der Unternehmen (Details siehe Tabelle).

Einigkeit herrscht hingegen zwischen Treasurern und Ausstellern darüber, dass es sich lohnt, dem Electronic Bank Account Management und dem KYC-Prozess erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Weiterhin bleiben Bankgebührenkontrolle, Zentralisierung und Optimierung wichtige Themen im Cash-Management – sowohl für Unternehmen als auch für Aussteller.

Unternehmensfinanzierung

Dass die Finanzierungsstrategie wieder Top-Thema unter den Unternehmensvertretern ist, erklärt sich aus der makroökonomischen Großwetterlage: Die Kreditstandards der Banken ziehen rasch wieder an und liegen bereits über dem Covid-Peak. Neben Margen steigen auch die sonstigen Anforderungen: Financial Covenants werden enger, Laufzeiten kürzer, Volumina knapper.

Das Thema ESG und nachhaltige Finanzierung ist der Spitzenreiter bei den Ausstellern, wurde aber auch vonseiten der Unternehmensvertreter mit 35,5 Prozent häufig genannt. Bei diesem Themenbereich ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Vorjahr zu vermelden. Dieser erklärt sich aus der Regulatorik: Europäische Banken müssen ab 2023 einheitliche Reports zu ESG-Risiken liefern (Pillar 3 Disclosures). Eine Reihe von neuen Anforderungen, allen voran die Green Asset Ratio (GAR), muss demnächst in die Standardreports der Finanzinstitutionen integriert werden.

Der Dauerbrenner Transfer-Pricing lässt auch heuer die Unternehmensvertreter nicht los: Das Thema Konzernrückhalt wird nun expliziter behandelt. Im volatilen Marktumfeld brauchen Unternehmen neue Pläne.

Asset-Management

Die hohe Inflation hat einen zentralen Einfluss auf das Asset-Management. Trotz der gestiegenen Zinsen ist die reale Rendite auf dem Geld- oder Anleihenmarkt deutlich negativ. Wenig verwunderlich ist daher die – besonders auf Unternehmensvertreterseite – hohe Bedeutung der Optimierung der Liquiditätsreserve. Zweithöchste Priorität weist die Festlegung von Anlagestrategien auf, besonders im Hinblick auf ESG-Kriterien. Die Aussteller reihen die Anlagestrategie allerdings knapp vor die Frage der Liquiditätsreserve.

Im Segment Asset-Management kann die zuletzt starke Korrektur der Krypto-Märkte der Bedeutung, die dieser Technologie allseits beigemessen wird, kaum schmälern. Ein Dauerbrenner der letzten Jahre – die Vermeidung von Negativzinsen – landete in dieser Umfrage nur mehr abgeschlagen auf dem neunten Platz.

Treasury-Systeme/Digitalisierung

Das Top-Thema aus Sicht der Unternehmensvertreter ist nach wie vor SAP S/4 HANA. Die Umstellung scheint bei vielen Unternehmen noch voll im Gange zu sein bzw. bevorzustehen, weshalb Erfahrungsberichte zu neuen Treasury-Modulen immer noch hohes Interesse wecken.

Ebenfalls von besonderem Interesse waren die beiden Aspekte Treasury-Berichtswesen sowie Cash-Management-Lösungen. Insbesondere die Umsetzung eines revisionssicheren und vor allem auf Knopfdruck verfügbaren Berichtswesen steht bei vielen Unternehmen auf der Agenda der Treasury-Abteilung.

Bei Ausstellern lag das Augenmerk insbesondere auf Cash-Management-Lösungen. Neben dem Zahlungsverkehr rücken bei immer mehr Ausstellern – wie auch bei Unternehmensvertretern – Themen wie Bank Account Management oder Bankgebührenkontrolle in den Fokus.

Die Top-3 Themen aus der Treasury-Umfrage je Fachgebiet und nach Unternehmensvertretern und Ausstellern unterschieden (Nennungen in Prozent)

Fachgebiet	Unternehmensvertreter		Aussteller	
Cash-Management/Zahlungsverkehr	Sicherheit im Zahlungsverkehr/Cybercrime	41,4	EBAM-Electronic Bank Account Management, KYC	41,5
	EBAM-Electronic Bank Account Management, KYC	34,4	Bankgebührenkontrolle und -transparenz	29,3
	Bankgebührenkontrolle und -transparenz	32,4	Virtuelle Kontolösungen	29,3
Unternehmensfinanzierung	Festlegung von Finanzierungsstrategien	37,5	Nachhaltige / „grüne" Finanzierungen und ESG-Ratings	51,2
	Nachhaltige / „grüne" Finanzierungen und ESG-Ratings	35,5	Konsortialfinanzierungen	26,8
	Transferpricing inkl. Konzernfinanzierung	33,2	Gestaltung von Liquiditätsreserven	24,4
Asset-Management	Optimierung Liquiditätsreserve (strategisch & operativ)	60,9	Festlegung von Anlagestrategien (kurz-langfristig, ESG.	
	Festlegung von Anlagestrategien (kurz-langfristig,		Smart-Beta, etc.)	43,1
	ESG. Smart-Beta, etc.)	38,3	Optimierung Liquiditätsreserve (strategisch & operativ)	36,6
	Krypto Assets	23,0	Krypto Assets	31,7
Treasury-Systeme/Digitalisierung	SAP S/4 Hana - Erfahrungen mit neuen Treasury-Modulen	43,0	Cash-Management-Lösungen	39,0
	„Treasury-Berichtswesen ohne Excel (BI-Tools, TMS-Reports)"	35,9	API-basierte Lösungen	36,6
	Cash-Management-Lösungen	34,0	Fintechs für Treasury	31,7
Länder & Märkte	Ausblick Zinsmärkte	57,8	Ausblick Zinsmärkte	68,3
	Ausblick Währungsmärkte	55,9	Ausblick Rohstoffmärkte	46,3
	Volkswirtschaftlicher Ausblick	38,7	Volkswirtschaftlicher Ausblick	43,9
Finanzielles Risiko-Management	Währungsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	71,5	Währungsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	51,2
	Liquiditätsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	57,4	Liquiditätsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	48,8
	Zinsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	46,5	Zinsrisiko (Steuerung, Systeme, Umsetzung)	41,5
Treasury-Governance & Compliance	Best Practices	69,1	Best Practices	70,7
	Treasury-Regelwerk	54,7	Treasury-Regelwerk	51,2
	Regulatorik (ESMA, EMIR, Money Laundering)	44,9	Regulatorik (ESMA, EMIR, Money Laundering)	51,2

Länder & Märkte

Die Ausblicke für Zinsen finden in diesem Fachgebiet das größte Interesse der Unternehmensvertreter wie der Aussteller. Das ist angesichts der in den letzten Monaten gestiegenen Zinssätze nicht verwunderlich, steht doch die Frage nach weiteren Erhöhungen im Raum.

Dahinter rangiert der Ausblick auf die Währungsmärkte, gefolgt vom volkswirtschaftlichen Ausblick. Viele Unternehmensvertreter möchten Näheres zu Treasury-Aktivitäten in China und in den USA erfahren. Beiden Märkten wird vonseiten der Anbieter noch weniger Bedeutung zugemessen.

Finanzielles Risiko-Management

In diesem Fachbereich ist das Währungsrisiko für Unternehmensvertreter und Aussteller gleichermaßen von großer Bedeutung. Mehr als 70 Prozent der Unternehmensvertreter interessieren sich tatsächlich für die Thematik Währungsrisiko. Das ist verglichen zum letzten Jahr ein Anstieg von satten 20 Prozent. Die Abwertung des Euro und die Zunahme der Volatilität in den Währungsmärkten trifft offensichtlich einen Großteil der Unternehmen.

Die Sorge um die wirtschaftliche Entwicklung lässt auch das Interesse am Liquiditätsrisiko stark ansteigen.

Die Bedeutung des Zinsrisikos ist aufgrund der Zinserhöhungen der letzten Monate wieder deutlich gestiegen, sodass sich zahlreiche Unternehmensvertreter Inhalte dazu am Finanzsymposium wünschen.

Generell fällt auf, dass alle Risikothemen von Unternehmensseite auf mehr Interesse stoßen als in den letzten Jahren. Die aktuell unruhigen Zeiten und die ungewisse Entwicklung in den kommenden Monaten und Jahren führen zu einem neuen Bedeutungszuwachs des Risiko-Managements.

Treasury-Governance & Compliance

Best Practices werden als Orientierungsmaßstab von Treasurern wie auch Ausstellern gleichermaßen geschätzt und angestrebt, weshalb sie thematisch am populärsten sind. Nachdem sich daraus ebenso Treasury-Regelwerke ableiten, dienen Letztere als häufige und wichtige Norm, an der sich Treasurer auszurichten haben, was somit auch für die Produkte der Aussteller gilt.

Weiterhin ein Dauerbrenner auch in der aktuellen Umfrage: das Themenfeld Regulatorik. ESMA, EMIR oder Money Laundering sind allerdings bei Unternehmensvertretern deutlich „beliebter" als bei Ausstellern.

Fazit

Die Ergebnisse der Umfrage sind ein Spiegel aktueller Entwicklungen und notwendiger Reaktionen darauf. Restriktivere Kreditvergabe, die Zunahme von Cybercrime, der Bedeutungszuwachs nachhaltiger Finanzierung oder hohe Inflation und steigende Zinsen hinterlassen ihre Spuren in den Ergebnissen.

Als SLG sehen wir uns nun verpflichtet, das Votum in die Vorbereitungen unseres Finanzsymposiums einfließen zu lassen. Damit ist gewährleistet, dass im Mai in Mannheim jene Themen auf der Tagesordnung stehen, die die Finanz- und Treasury Community tatsächlich beschäftigen.

Bankenausschreibung

Das lohnt sich doch nicht – oder doch?

Geht man aktuell mit dem Thema Bankenausschreibung auf Treasury- oder Finanzverantwortliche zu, so sind die Reaktionen eher zurückhaltend – um es vorsichtig auszudrücken. Angesichts multipler Krisen und einem daher von Unsicherheit geprägten wirtschaftlichen Umfeld priorisieren viele Unternehmen klarerweise Cost-Cutting Programme. Aber was bringt eine Bankenausschreibung wirklich und wie hoch sind die Aufwände für die nachfolgende Umsetzung? In dem folgenden Artikel teilen wir unsere Erfahrungen von der Projektentscheidung, über den Auswahlprozess bis zur Implementierung der neuen Bankenlandschaft.

„Unter den aktuellen Umständen kann ich ein Projekt, mit dem wir ein paar Cent für SEPA-Transaktionen sparen, wirklich nicht durchbringen." Das sagte uns neulich ein Unternehmensvertreter, als die Strukturierung der Bankenlandschaft erörtert werden sollte. Im selben Atemzug kam die Frage, ob sich so ein Vorhaben überhaupt lohnen würde. Die ehrliche Antwort darauf lautet: „Es kommt darauf an."

Wo drückt der Schuh?

Eine Neuausschreibung der Bankenlandschaft kann nicht per se empfohlen werden. Hierfür ist immer eine gründliche Analyse des Status quo erforderlich. Ebenso müssen die Anforderungen in Bezug auf Länderabdeckung, notwendige Zahlungsarten, IT-Umfeld (ERP-, HR-, Treasury-Management-Systeme sowie Electronic-Banking-Tools), Reporting-Anforderungen und aktuelle Preis-/Mengengerüste evaluiert werden.

Aber vielleicht kommen Ihnen folgende Szenarien vertraut vor. Treffen diese zu, so wären sie ein Indiz dafür, dass sich eine genauere Analyse lohnen würde:

- „Für die Finanzierung nutzen wir nur noch eine Handvoll Banken. Im Cash-Management dagegen halten wir noch Konten bei über 40 Banken in 15 Ländern."
- „Wir haben Konten bei so vielen unterschiedlichen Banken, dass die Prozesse im Rahmen der Kontenverwaltung bei jeder Bank anders sind. Zudem lohnt sich eine Digitalisierung von Prozessen aufgrund der hohen Bankenanzahl derzeit nicht."
- „Aufgrund unserer heterogenen Bankenlandschaft können wir derzeit keine Cash-Pools aufsetzen."
- „Wie genau die Zahlungsabwicklung in den einzelnen Ländern abläuft, können wir derzeit nicht erläutern, da wir aufgrund der Vielzahl an Banken kein zentrales Zahlungsverkehrssystem implementiert haben."

Faktum ist, dass eine Kosten-Nutzen-Analyse nicht allein auf die Position „Nebenkosten des Geldverkehrs" zu reduzieren ist. Insbesondere müssen auch Prozesse auf Effizienz, Sicherheit, Standardisierung und Digitalisierung untersucht werden. Auch nicht-monetäre Positionen sollten berücksichtigt werden. Insbesondere die letzten Jahre haben gezeigt, wie wichtig eine gute Bankbeziehung ist. Die Pflege dieser ist bei ein paar Dutzend Kreditinstituten ehrlicherweise kaum durch das Treasury-Team zu bewerkstelligen.

2.500 Fragen sollen die Banken beantworten?

Hat man sich dazu durchgerungen, eine Bankenausschreibung in Angriff zu nehmen, gilt es diese vorzubereiten und durchzuführen. Dieses Projekt unterscheidet sich grundsätzlich nicht von anderen Ausschreibungsprozessen:

- Aufbereitung der Ausschreibungsunterlagen (Anforderungsprofil und Fragebogen)
- Einladung der Longlist an Banken
- Auswertung der Antworten und Festlegung der Shortlist
- Durchführung von Workshops mit den verbliebenen Banken
- Entscheidung über die künftigen Kernbanken

Worin sich aber eine Bankenauswahl unterscheidet, ist die Anzahl der Fragen. Da der Großteil des Fragebogens seitens der Banken je Land beantwortet werden muss, potenzieren sich diese und damit auch der Umfang der auszuwertenden Antworten. So beinhaltet der qualitative Fragebogen für eine Ausschreibung eines Unternehmens, welches in sieben Ländern aktiv ist, schnell über 1.000 Fragen. Bei 20 Ländern sind das bereits 2.500. Hinzu kommt noch die länderspezifische Abfrage der einzelnen Preiskomponenten.

Wie eine effiziente Bankenauswahl über unsere vollständig webbasierte „SLG Bank Tender Platform", erfolgen kann, haben wir in der TreasuryLog Ausgabe Nr. 03/2021 beschrieben. Für weitere Informationen sprechen Sie uns gerne an.

Ausgehend von unserer Projekterfahrung empfehlen wir, diese detaillierte Preis-/Leistungsabfrage als Vertragsbestandteil aufzunehmen. Während der Umsetzungsphase werden diese Informationen regelmäßig Verwendung finden. Das ist nicht nur für einen allfälligen Streitfall relevant, sondern auch für die interne Kommunikation. Erfahrungsgemäß tauchen immer wieder Detailfragen lokaler Tochtergesellschaften in der Art „Kann die neue Kernbank denn auch Kontoauszüge in unserem lokalen Format bereitstellen, da unser Accounting nur dieses verarbeiten kann?", auf.

Damit sind wir auch schon mittendrin in der Umsetzung.

Neuaufstellung der Bankenlandschaft ist ein Change-Management-Projekt

Neben dem Treasury sind von einer Bankenumstellung eine Vielzahl verschiedener Stakeholder betroffen:

- Lokale Gesellschaften, da nur in den wenigsten Fällen das zentrale Treasury alle Bankverbindungen verwaltet. Bei einer Neuaufstellung müssen lokale Bankverbindungen gekündigt und neue aufgebaut werden. Hierunter fallen auch Aufgaben wie KYC, Kontoeröffnung, Kontoschließungen etc.
- Rechnungserstellung: Bei Änderung von Banken und Konten müssen die neuen Informationen an Kunden weitergegeben werden. In der Kommunikation mit diesen muss auch sichergestellt werden, dass auf die neuen Konten gezahlt wird.
- Accounting: Banken verwenden in der Regel unterschiedliche Business-Transaction-Codes (im Fall von Camt-Formaten). Daher sind Logiken für die Kontoauszifferung bei einem Bankenwechsel zu prüfen und anzupassen.
- Die IT, weil neue Bankverbindungen einzurichten sind (z. B. über host-to-host, EBICS oder SWIFT). Abhängig von den Formatanforderungen der Banken, ist auch zu prüfen, ob die bestehenden Zahlungsformate verwendet werden können oder ob diese ebenfalls zu adaptieren sind.

Die vielen Stakeholder müssen nicht nur an einer Bankenneuaufstellung mitwirken, sondern sie müssen vor allem auch von der Sinnhaftigkeit eines solchen Vorhabens überzeugt werden. Wir finden in vielen Projekten eine historisch gewachsene Bankenlandschaft vor, in der eine Vielzahl an lokalen Bankbeziehungen bestehen. Eine Änderung dieses Set-ups erfordert daher eine transparente interne Kommunikation. Hierbei gilt es, die Aufwände nicht zu verstecken, sondern klar zu kommunizieren und die zukünftig zu erwartenden Vorteile hervorzustreichen.

Erfahrungsgemäß können an dieser Stelle künftig digitalisierte Prozesse wie KYC oder auch digitale Signaturen positiv punkten. Weiters hat sich bewährt, interne Kommunikationsprozesse möglichst früh einzuführen und alle Stakeholder in regelmäßigen Abständen über den Projektstatus zu informieren.

Ärmel hochkrempeln und Konten wechseln

Ein Kontowechsel erfordert eine Vielzahl an Aufgaben, welche wiederum in Teilaufgaben runtergebrochen werden können. So beinhaltet ein KYC-Prozess Dutzende von Informationen, Dokumenten und Unterschriften. Die nachgelagerte Kontoeröffnung erfordert dann ihrerseits diverse Formulare, Unterschriften und Firmeninformationen. Im Anschluss muss das Konto noch technisch angebunden und in allen Systemen angelegt werden. Sobald es einmal live ist, gilt es zu entscheiden, wie lange das Alte noch aktiv bleiben soll und was mit den eingehenden Zahlungen nach Abschaltung passiert. Diese Zusammenfassung der wichtigsten Punkte lässt sich noch weiter fortsetzen und je nach Bedeutung für die einzelnen Gesellschaften detaillieren.

Unserer Erfahrung nach ist es daher unabdingbar, dass im Vorfeld der Umsetzungsphase je Konto definiert ist, was mit diesem passiert und wer für welchen Teilschritt verantwortlich ist. Dieser Prozess ist dann zentral zu überwachen, sodass keine Partei unnötigerweise auf eine andere warten muss. Denn eine Einhaltung der vorab geplanten Zeitleiste ist in so einem Projekt nicht einfach. Gründe hierfür sind z. B. verzögerte KYC- oder Kontoeröffnungsprozesse sowohl aufseiten der Bank als auch auf jener des Kunden.

Weiters ist eine strukturierte Testphase der neuen Konten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hierbei ist je Bank, Land und Transaktionsart (z. B. Zahlungsart, Statusnachricht etc.) zu prüfen, ob alle Informationen wie erwartet bereitgestellt werden. Die Tests sollten nach erfolgreicher Durchführung in der Testumgebung noch als Penny-Tests im Produktivsystem wiederholt werden. Erfahrungsgemäß bedarf es je Testfall zwischen drei und fünf Durchgängen. Um den Überblick zu behalten, empfehlen wir eine detaillierte Dokumentation. Ebenso sollten die Testphasen mit dem Anbieter der Zahlungsverkehrssoftware sowie den Banken abgestimmt werden, damit bei einem nicht erfolgreichen Test alle Parteien ausreichend Kapazitäten für die Fehlerbehebung bereitstellen können.

Fazit

- Mögliche Vorteile in Bezug auf direkte Kostenreduktion und Prozessoptimierung sind im Projektvorfeld individuell zu prüfen.
- Ein detaillierter Ausschreibungsprozess ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung der neuen Bankenlandschaft.
- Aktive und transparente Kommunikation ist während der Bankenumstellung unabdingbar.
- Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine detaillierte Aufgabenplanung auf Kontoebene zwingend notwendig.

Der Autor:

Günther Bauer
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

„Die gesteigerte Effizienz und neu gewonnene Transparenz überwiegen den Aufwand während der Implementierung bei Weitem."

Im Gespräch mit dem Head of Group Treasury & Insurance Patrick Hug haben wir uns über die Erfahrungen und Herausforderungen rund um die Neustrukturierung der Bankenlandschaft bei der CHT Germany GmbH unterhalten.

TreasuryLog: *Was waren die Gründe, Ihre Bankenlandschaft neu aufzustellen?*
Patrick Hug: Im Zuge der Zentralisierung des Treasurys haben wir unsere Bankenlandschaft neu aufgestellt und gruppenweit drei Kernbanken ausgewählt.

TreasuryLog: *Welches Zielbild haben Sie mit dem Projekt verfolgt?*
Patrick Hug: Wir wollten die im Laufe der Zeit gewachsene, heterogene Bankenlandschaft vereinheitlichen. Dadurch sollten einerseits die Gebühren vereinheitlicht und deutlich gesenkt und andererseits auch die Voraussetzungen für ein gruppenweites Cash-Pooling geschaffen werden. Zudem wollten wir die Transaktionszeiten verringern und aus der Zentrale heraus einen globalen Ansprechpartner, welcher unsere Themen bankenintern in die Länder platziert.

TreasuyLog: *Welcher Projektschritt hat während der Bankenauswahl und während der Implementierung mehr Zeit in Anspruch genommen als ursprünglich geplant und warum?*
Patrick Hug: Die letztendliche Umstellung bei den einzelnen Gesellschaften hat doch länger gedauert als ursprünglich geplant. Manchmal wurden die Änderungen nur schleppend kommuniziert und vielfach hat auch die Umstellung bei unseren Kunden mehr Zeit in Anspruch genommen. Dadurch musste die Parallelphase mit alten und neuen Konten länger aufrechterhalten werden.

TreasuryLog: *Was war Ihre wertvollste „Lesson Learned"?*
Patrick Hug: Im Rahmen der Ausschreibung/Bankenauswahl: Einbeziehung aller Bank/Cash-Prozesse im Unternehmen (Trade Finance, Corporate Credit Cards, FX-Handel).
Im Unternehmen und als Treasurer: Die Bedeutung von Geduld, Changemanagement und guter Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie eine verständliche Erwartungshaltung, bis zu welchen Zeitpunkten Meilensteine erreicht werden.

TreasuryLog: *Würden Sie das Projekt erneut durchführen mit den Erfahrungen, die Sie im Projektverlauf gesammelt haben?*
Patrick Hug: Jederzeit. Die gesteigerte Effizienz und neu gewonnene Transparenz überwiegen den Aufwand während der Implementierung bei Weitem.

corima

Das modulare Software-System
für die Umsetzung von Lösungen
in sämtlichen Bereichen von
Treasury und Corporate Finance

cash management

front office

back office

liquidity planning

risk management

accounting

corima

Portfolien optimiert, Zinsrisiken im Griff!
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

COPS GmbH
Wien–Wetzlar–Hamburg–Prag
www.corima.solutions
www.copsgmbh.com

Bankenanbindung

Wie schafft man die Verbindung? Zum Potenzial bankseitiger APIs

Die Anbindung von Zahlungsverkehrssystemen oder Treasury Management Systemen an Banken wird im DACH-Raum seit Jahrzehnten mittels EBICS, SWIFT oder H-2-H vorgenommen. Je nach Angebot der Banken, Anforderungen und globaler Präsenz des Unternehmens wurden eine oder mehrere der etablierten Lösungen ausgewählt. Die Payment-Service-Directive 2 (PSD2) brachte neuen Schwung in dieses Thema. Diese Regelung verpflichtet Banken, Programmierschnittstellen vorzuhalten.

Die Bankenanbindung soll sicher, standardisiert und preiswert sein. Erfahrungsgemäß sind das die wichtigsten Argumente für die Entscheider aus Treasury-Abteilungen. Meist beschäftigen sich die Verantwortlichen nur bei Systemeinführungen oder beim Onboarding von neuen Bankpartnern mit diesem Thema. Die restliche Zeit steht fast ausschließlich die Stabilität der Anbindung im Fokus: Eine funktionierende Verbindung wird in der Regel nicht ausgetauscht, außer es kommt zu ernsthaften Problemen.

Mit der PSD2 und der verpflichtenden Umsetzung von Zahlungsverkehrs-APIs

ist aber Bewegung in dieses Thema gekommen. Banken innerhalb der EU sind verpflichtet, Schnittstellen für Kontoinformationen und Zahlungsauslösungen für lizenzierte Drittanbieter kostenlos zur Verfügung zu stellen. Solche Drittanbieter können andere Banken oder Unternehmen, die sich durch eine in der EU befindliche Aufsichtsbehörde lizenzieren haben lassen, sein. Während das Angebot, welches durch die PSD2 geschaffen wurde, primär auf Privatkunden zugeschnitten ist, haben einige Banken parallel dazu auch ein Angebot für Firmenkunden geschaffen.

Schnittstellen mit Potenzial

APIs bei Banken sind nichts Neues. Außerhalb Europas bieten viele Kreditinstitute schon länger solche Möglichkeiten der technischen Anbindung an. Der Vorteil liegt auf der Hand: Daten können in Echtzeit und ohne Verwendung von Dateien mit den Banken ausgetauscht werden. Berücksichtigt man, dass Instant Payments sich nicht an Cut-Off-Zeiten oder Wochenenden „halten" und Zahlungen zu jeder Tages- und Nachtzeit empfangen und gesendet werden, macht es durchaus Sinn, sich das Thema genauer anzusehen.

Innovative Banken nutzen auch gleich den vorhandenen Kanal, um weitere Services anzubieten: Abfragen von gebuchten Kreditkartendaten, Handel von Wertpapieren und Übermittlung von aktuellen FX-Kursen sind nur einige der Dienstleistungen, auf die die Kunden bei ausgewählten Häusern bereits heute Zugriff haben. Eine Übersicht lässt sich über die bankeigenen Developer Portale einsehen.

Der große Nachteil im Vergleich zu den etablierten Anbindungsverfahren ist die fehlende Standardisierung. Banken müssen sich in diesem Bereich an keine etablierten Normen halten, wie es bei SWIFT oder EBICS der Fall ist. Der Kunde muss jede API-Anbindung zu jeder Bank individuell anpassen. Es gibt aktuell Initiativen, einen Standard zu etablieren, wobei es den Banken aber freisteht, diesen auch umzusetzen. Die NextGenPSD2 Initiative der Berlin Group vereint allerdings bereits eine Vielzahl von europäischen Banken, um die Schnittstellenanbindungen für Kunden einfacher zu machen.

Fehlende Standardisierung als Schwachstelle

Darüber hinaus unterscheidet sich die Umsetzung des Themas API-Anbindung zwischen den verschiedenen Instituten. Es kann durchaus sein, dass man bei der einen Bank eine Schnittstelle bekommt, welche alle Anforderungen für eine Anbindung an ein Treasury-Management System erfüllt, während bei der anderen nur die PSD2 Anforderungen erfüllt werden. Diese reichen aber für ein Unternehmens-Treasury bei Weitem nicht aus und können aufgrund der meist fehlenden Lizenzierung als Kontoinformations- und Zahlungsauslösedienstleister von Unternehmen nicht verwendet werden.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass APIs einer der Schlüssel für eine Echtzeit-Berichterstattung im Treasury sind. Mangels Standardisierung und flächendeckendem Angebot der Banken kann es jedoch für Unternehmen schwierig sein, eine zufriedenstellende Lösung allumfassend zu implementieren. Ein Blick auf das Angebot der Kreditinstitute lohnt sich aber auf jeden Fall, da hier neben den Kontoinformationsdiensten auch andere Dienstleistungen von Interesse sein können.

Durch die Änderungen am Markt sind neue Marktteilnehmer, die Integratoren entstanden, die die Lücke der mangelnden Standardisierung füllen. Deren Businessmodell zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine große Anzahl von Banken anbinden und ihrem Kunden eine einheitliche API für all diese Häuser zur Verfügung stellen. Für den Unternehmenskunden ist dieser Service sehr komfortabel, da nur eine Schnittstelle implementiert werden muss und man nicht mit einer Vielzahl von Lösungen konfrontiert ist.

Was in diesem Bereich möglich ist und was nicht, hängt wesentlich von den bankseitig zur Verfügung gestellten Services ab. In der nächsten Ausgabe des TreasuryLog werden wir Ihnen eine Übersicht über die angebotenen Services liefern und auch mögliche Use Cases genauer unter die Lupe nehmen.

Kurz erklärt

API – Application Programming Interface:
Eine API ist eine Schnittstelle, die es Entwicklern ermöglicht, auf die Funktionalität einer Anwendung oder eines Systems zuzugreifen und es in ihre eigenen Anwendungen zu integrieren. Eine API stellt eine Möglichkeit dar, Daten und Funktionen zwischen verschiedenen Anwendungen auszutauschen. Sie kann sowohl für die interne Verwendung als auch für die Verwendung durch Drittanbieter bereitgestellt werden.

Der Autor:

Albert Weiskirchner
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Treasury Summit

Vom Benchmarking zur Treasury-Roadmap

Nach einem Jahr Pause konnte 2022 der SLG Treasury Summit wieder in gewohnter Manier abgehalten werden. Die Teilnehmer erhielten eine fundierte qualitative Standortbestimmung für die eigene Treasury-Funktion und eine solide Grundlage für Entscheidungen über die konkrete Ausrichtung der Arbeitsgebiete, die Prioritäten und längerfristigen Strategien.

Seit mittlerweile 25 Jahren führt Schwabe, Ley & Greiner regelmäßig das Benchmarking-Projekt „SLG Treasury Summit" durch. Über 250 Unternehmen nutzten bisher dieses Format, um ihre Treasury-Funktionen einem professionell durchgeführten Vergleich zu unterziehen. Viele davon leiten daraus auch den Entwicklungspfad der kommenden Jahre ab.

Vieles ist gut, manches geht besser

Beim SLG Treasury Summit 2022 hat sich erneut gezeigt, dass insbesondere jene Unternehmen am Benchmarking-Projekt teilnehmen, deren Treasury-Abteilung bereits gut aufgestellt ist. Vom soliden Mittelmaß bis zur absoluten Premium-Klasse ist dabei alles vertreten. Nichtsdestotrotz lassen sich auch in diesem Kreis durchaus noch Optimierungspotenziale identifizieren.

Mittels einer entsprechenden aufbauorganisatorischen Funktionentrennung (sofern die personellen Ressourcen dafür ausreichen) oder durch die Umsetzung eines durch Systeme unterstützten wechselseitigen Vier-Augen-Prinzips wird gewährleistet, dass kritische Tätigkeiten in Prozessen zwingend personell getrennt sind. Dies gilt für den Regelfall. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich aber oftmals, dass im Stellvertretungsfall diese Regelungen nicht in jedem Fall zur Anwendung kommen bzw. ausgehebelt werden können. Hier gilt es bei manchen Unternehmen noch nachzuschärfen, um Prozesse ausnahmslos revisionssicher zu definieren.

Schriftliche Regelungen von Zielen, Grundsätzen und Aufgabenverteilung sowie von Kompetenzen und Methoden für relevante Funktionen im Treasury-Management sind Standard. Verbesserungspotenziale orteten wir teilweise bei der Aktualitätsprüfung. Intensive Diskussionen gab es auch darüber, ob die Adressaten einer Richtlinie bestätigen müssen, dass sie diese erhalten, gelesen und verstanden haben. Dafür spricht eine gezwungenermaßen intensivere Auseinandersetzung mit diesen Richtlinien – dagegen der erforderliche Dokumentationsaufwand.

Hinsichtlich der eingesetzten Treasury-Systeme würden sich fast alle Teilnehmer eine engere Zusammenarbeit mit den Anbietern wünschen und erhoffen sich dadurch verbesserte Supportdienstleistungen. Digitalisierungsbestrebungen wurden aus allen teilnehmenden Unternehmen berichtet. Wobei positiv anzumerken ist, dass es sich dabei um keinen reinen Aktio-

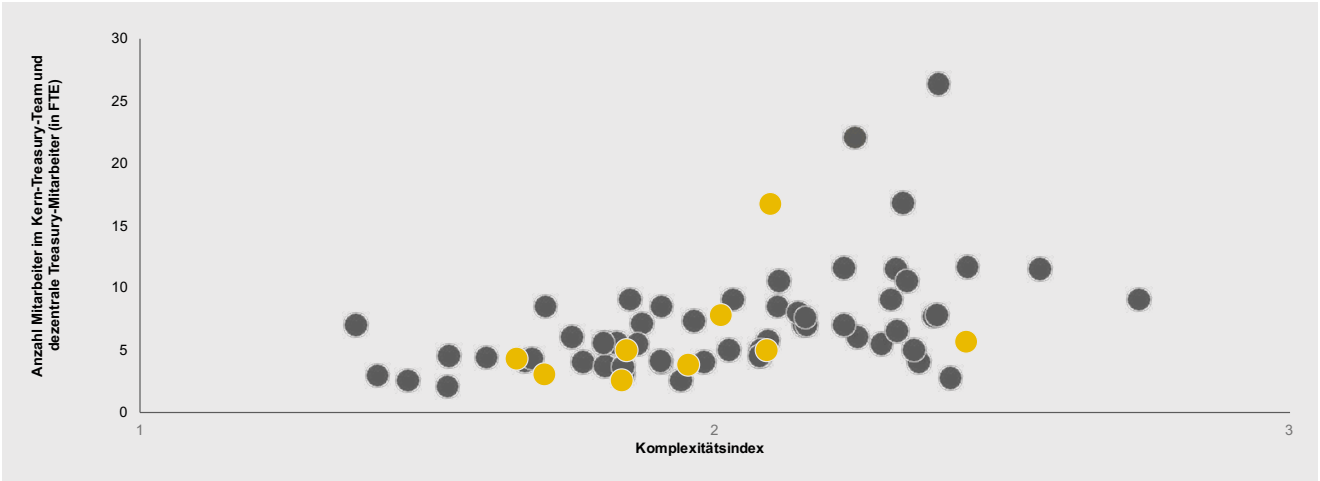


Abb. 1: Personelle Ressourcen adäquat?
Der SLG-Komplexitätsindex gibt einen Hinweis, ob die Anzahl der Treasury-Mitarbeiter der Komplexität des Unternehmens und seiner daraus resultierenden Treasury-Anforderungen entspricht.

nismus handelt, sondern jede Maßnahme hinsichtlich ihrer Kosten/Nutzen-Relation bewertet wird.

Im Bereich der Risikominimierung haben wir beim Treasury Summit festgestellt, dass die Frage der Zahlungsverkehrssicherheit zwar schon auf der Tagesordnung der Verantwortlichen steht, ebenso wie die entsprechende regelmäßige Schulung der Mitarbeiter, aber Treasury spezifische Penetration-Tests, die den „Ernstfall" simulieren sollen, werden doch noch eher selten durchgeführt.

Im Umgang mit Marktrisiken hat unser Benchmarking gezeigt, dass Limite zur Begrenzung des Zinsrisikos kaum aus einer verschriftlichen Zinsrisikostrategie abgeleitet werden. Hier gibt es insbesondere aufgrund der aktuellen Zinsentwicklungen noch Aufholbedarf.

Risikotechnisch auch nicht unrelevant ist die Tatsache, dass Finanzierungen zwar fast ausschließlich zentral abgeschlossen oder zumindest durch das zentrale Treasury mitverhandelt werden, aber die Verpflichtungen aus den Verträgen teilweise nicht nach Zeitschiene und Verantwortlichkeit zugeteilt werden. Dadurch könnten aber Risiken aus technischen Vertragsbrüchen signifikant reduziert werden.

SLG Treasury Summit: Tradition seit 1997

Seit 1997 führt Schwabe, Ley & Greiner regelmäßig das Benchmarking-Projekt „SLG Treasury Summit" durch. Wobei das Format nicht etwa ein lockerer Gedankenaustausch ist, sondern ein Projekt, bei dem die Teilnehmer ihre Treasury-Funktionen einem professionell durchgeführten Vergleich unterziehen.

Anhand eines umfassenden Fragebogens und in einem persönlichen Interview mit Akteuren der Treasury-Abteilung erheben wir die Daten der Teilnehmer zu allen relevanten Themenblöcken im Treasury. Im Anschluss werden die Antworten quantitativ ausgewertet und die Ergebnisse bei einem gemeinsamen zweitägigen Workshop präsentiert. Abschließend durchleuchten wir in bilateralen Terminen die Detailergebnisse des jeweiligen Unternehmens, geben Handlungsempfehlungen ab und erarbeiten gemeinsam eine Roadmap der Optimierungsmaßnahmen.

Kurzentschlossene Unternehmensvertreter, die diese Form des Benchmarkings für sich nutzen möchten, können sich noch die letzten freien Plätze für den SLG Summit 2023 sichern. Bei Interesse bitten wir um eine E-Mail an info@slg.co.at.

Der Autor:

Thomas Dirnbauer
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

TECHNOSIS
finance software

Software made in Germany
www.technosis.de

Liquidität gut angelegt.

Mit **ATAQ Treasury** legen Sie überschüssige Liquidität gewinnbringend an. Ob Sie kurzfristig am Geldmarkt anlegen oder Aktien, Anleihen und Fonds verwalten und benchmarken wollen: Wir haben die passende Lösung – auch für Family Offices.

Cash Management · eBAM · Liquiditätsplanung · Zahlungsverkehr · Treasury Management · Asset Management · Risk Management

SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURY & FINANCE CONVENTION

13.–15. September 2023
in Schladming

DER BRANCHENTREFF FÜR FINANZVERANTWORTLICHE IN ÖSTERREICH.

Der neue „Place to be" für die Treasury- und Finanz-Community in Österreich.

Gemeinsam mit Ihnen schlagen wir ein neues Kapitel auf und machen die Treasury & Finance Convention zu DEM Treffpunkt für innovative Impulse, fachliche Weiterentwicklung und professionellen Austausch in Österreich.

WWW.TREASURY-FINANCE-CONVENTION.AT