

Peter Seethaler | Markus Steitz (Hrsg.)
Praxishandbuch Treasury-Management

Peter Seethaler | Markus Steitz (Hrsg.)

Praxishandbuch Treasury-Management

Leitfaden für die Praxis
des Finanzmanagements



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Februar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0223-8

*„Tempora mutantur,
nos et mutamur in illis.“*
*„Die Zeiten ändern sich, und
wir ändern uns in ihnen.“*

(Quelle: unbekannt)

Geleitwort

Alle Bereiche des Wirkens sind einem ständigen Wandel unterworfen. So auch die Treasury-Organisationen, die einem stetigen Veränderungsprozess unterliegen und in den letzten Jahren wesentlich an Bedeutung für die Unternehmen gewonnen haben.

Vergleicht man die Aufgaben des Treasury im Zeitablauf der letzten Dekaden, so ist zweifellos festzustellen, dass sich das Tätigkeitsspektrum des Treasurers in den Unternehmen erweitert hat. Wichtige Gründe hierfür sind beispielsweise die großen Fortschritte in der Datenkommunikationstechnik, das vermehrte Angebot an Alternativen in der Unternehmensfinanzierung, die erhöhte Aufmerksamkeit hinsichtlich der Finanzmarktcommunication, die zunehmende Bedeutung der Steuerung der Energie- und Rohstoffpreisrisiken und die verstärkte Mitwirkung des Treasurers im Management des Working Capital, des Asset- und Pension Managements der Unternehmen sowie bei Unternehmensfusionen, -käufen bzw. -verkäufen.

Die konzernweite Sicht auf die gesamten Finanzprozesse des Unternehmens, die verbundenen Banken sowie gegebenenfalls Drittserviceanbieter ist heute integriert und automatisiert besser darstellbar als noch vor wenigen Jahren (Stichwort: Financial Supply Chain Management). Dem Finanzmanager stehen eine Vielzahl von Methoden und Verfahren zur unternehmensweiten Steuerung der Liquidität und der Finanzrisiken zur Verfügung, die es bisher in einer derartigen Ausprägung nicht gab. Der Treasurer kann heute schneller, präziser und umfassender seinem anspruchsvollen Aufgabenspektrum nachkommen und die Finanzinformationen für die Unternehmensführung und die Stakeholder gezielt bereitstellen.

Das Rollenbild des Treasurers hat sich gewandelt, vom „bloßen Verwalter der Kasse“ hin zum dynamischen Liquiditäts- und Finanzrisikomanager sowie Finanzberater der Unternehmensführung, der die Anforderungen der Kapital- und Kreditmärkte sowie der Regulatoren aufnimmt und sowohl in strategischer als auch in organisatorischer Hinsicht im Unternehmen berücksichtigt. Professionelles Finanz- und Treasury-Management wird immer mehr zum unternehmerischen Erfolgs- und oftmals auch zum Überlebensfaktor, wie populäre Praxisbeispiele der jüngsten Vergangenheit zeigen.

Die Beiträge in diesem Handbuch, geschrieben von Praktikern für Praktiker, sind aktuell, informativ und zeigen weitere Entwicklungstendenzen des Finanz- und Treasury-Managements auf.

Dieses Buch bietet Denkanstöße für den fachkundigen Leser und stellt komprimiert die praktischen Probleme und Lösungsmöglichkeiten in zahlreichen Treasury-relevanten Themengebieten dar.

Frankfurt am Main, im Januar 2007

Bernd Schmid

Global Head of Advisory

Mitglied des Vorstands von KPMG

Stuttgart

Hans Zehnder

Chief Financial Officer

Mitglied des Vorstands von KPMG

Frankfurt am Main

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	VII
Danksagung	XIII
Herausgeber	XV
Autoren	XVII
Einleitung.....	29

Kapitel 1: Liquiditätssteuerung und Cash Management

1.1 Cash-Flow-orientierte Unternehmenssteuerung.....	13
1.2 Konzernweites Liquiditätsmanagement	27
1.3 Liquiditätsvorratshaltung und zinsoptimierte Anlage der Liquidität.....	41
1.4 SEPA – Der neue europäische Zahlungsverkehr	55
1.5 Europa als Herausforderung im Zahlungsverkehr – Bargeldzahlung und Kreditkartenabwicklung im Handel	77
1.6 Aufbau einer Cash-Pooling-Struktur.....	89
1.7 Die Payment Factory.....	105
1.8 Die Inhouse Bank in einem global operierenden Industrieunternehmen.....	117
1.9 Krisenmanagement im Treasury.....	133
1.10 Einführung eines Working Capital Managements.....	147

Kapitel 2: Finanzierung

2.1	Steuerung der Finanzierung im internationalen Konzern.....	167
2.2	„Syndizierter Kredit“ versus „Bilateraler Kredit“ im Rahmen der Darstellung der Liquiditätsreserve	185
2.3	US Private Placement – Ein Erfahrungsbericht	195
2.4	Unternehmensfinanzierung mittels ABS-Programmen.....	209
2.5	Der Verkauf mit Restwertgarantie als Instrument der Absatzfinanzierung im Lichte der IFRS	227

Kapitel 3: Umgang mit Kapital- und Bankenmarkt

3.1	Erfolgreiche Finanzmarktkommunikation	245
3.2	Praxisbericht: Ratingverhandlungen.....	261
3.3	Bankprofitabilität aus Firmenkundensicht – Einsatz zur Steuerung von Bankbeziehungen.....	275

Kapitel 4: Asset und Pension Management

4.1	Asset Management in einem Industriekonzern.....	293
4.2	Neuere Entwicklungen im Finanzmanagement von Pensionsverpflichtungen	307

Kapitel 5: Risikomanagement

5.1	Ausgewählte Aspekte des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements.....	325
5.2	Ermittlung und Aggregation von Währungsrisiken	343
5.3	Automatisierung im Währungsmanagement.....	363
5.4	Ausgewählte Fragen zum Zinsmanagement in Industrieunternehmen	377
5.5	Commodity-Risikomanagement	395
5.6	Grundlagen des Kreditrisikomanagements	413
5.7	Risikoabbildung im Kreditrisikomanagementprozess	431
5.8	Risikomonitoring auf Basis eines einheitlichen Treasury-Berichtswesens	457

Kapitel 6: Treasury Accounting

6.1 Hedge Accounting – Anwendungsfälle aus der Praxis	477
---	-----

Kapitel 7: Treasury IT

7.1 Systemauswahl und -implementierung	499
--	-----

7.2 Auf- und Ausbaumöglichkeiten einer SWIFT-Infrastruktur	517
--	-----

Stichwortverzeichnis	537
----------------------------	-----

Danksagung

Unser herzlicher Dank richtet sich zunächst an alle Autorinnen und Autoren, welche die vorliegenden Beiträge neben ihrem Tagesgeschäft in der Regel abends, am Wochenende oder während ihres Urlaubs verfasst haben. Insgesamt haben 56 Autorinnen und Autoren dazu verholfen, dieses Praxishandbuch zu realisieren.

Darüber hinaus gebührt unser herzlicher Dank auch unserem Team von KPMG, das sich in monatelanger Arbeit intensiv inhaltlich und formattechnisch mit den Einzelbeiträgen auseinandergesetzt hat. Namentlich möchten wir Mario Bruns, Prof. Dr. Christian Debus, Dr. Roland Demmel, Frank Düllmann, Harald Fritsche, Heike Groß, Christoph Engel, Klaus-Dieter Findeisen, Steffen Haß, Cornelia Holzamer-Debus, Carsten Jäkel, Dr. Navin Thomas Lal, Marc Müller, Stephan Plein, Dr. Andreas Rimpler, Doris Rossel, Roland Scheinert, Ulf Seckert, Thorsten Wagner, Kerstin Wegmann und Frank Wendt danken.

Die Herausgeber danken weiterhin dem Lektorat des Gabler Verlags für die gute Zusammenarbeit. Hier gebührt unser spezieller Dank Frau Ulrike M. Vetter und Frau Sabine Bernatz.

Frankfurt am Main, im Januar 2007

Dr. Peter Seethaler

Partner Advisory, KPMG

Frankfurt am Main

Albrecht Markus Steitz

Partner Advisory, KPMG

Frankfurt am Main

Herausgeber

Dr. Peter Seethaler – KPMG

Jahrgang 1972, ist Partner bei KPMG, Frankfurt am Main, im Geschäftsbereich Advisory und verantwortet den Bereich Finanz- und Treasury-Management. Er berät die Finanzbereiche großer Industrie- und Handelsunternehmen in allen Fragestellungen bezüglich des Finanzmanagements. Dr. Seethaler studierte von 1992 bis 1996 an der Universität Siegen Betriebswirtschaftslehre und beendete dort 1999 seine Promotion in Volkswirtschaftslehre.

Markus Steitz – KPMG

Jahrgang 1962, ist leitender Partner bei KPMG, Frankfurt am Main, im Geschäftsbereich Advisory. Nach der Banklehre und einjähriger Tätigkeit bei einem Genossenschaftsinstitut studierte er von 1986 bis 1990 Betriebswirtschaftslehre in Mainz und trat 1990 in die KPMG Peat Marwick GmbH in Frankfurt am Main ein. Seit 1997 ist er mitverantwortlich für den Auf-/Ausbau einer europäischen KPMG Financial Risk Management Gruppe (FRM) und seit 2001 Partner und zuständig für die Bereiche Asset Management sowie Finanz- und Treasury-Management von Unternehmen.

Autoren

Peter Adolph – KION Group GmbH (vormals Gabelstaplersparte der Linde AG)

Jahrgang 1965, begann seine berufliche Laufbahn 1985 bei der ATH Allgemeine Treuhand GmbH. Mit Abschluss seines Zweitstudiums im Jahre 1993 war er zunächst bis 2004 bei der KPMG DTG AG, Frankfurt, im Bereich Financial Services mit der Prüfung und Beratung von Leasinggesellschaften beschäftigt und legte in dieser Zeit seine Steuerberaterprüfung erfolgreich ab. Seit 2004 leitet er den Bereich Financial Services bei der KION Group GmbH (vormals Gabelstaplersparte der Linde AG). Seit 1991 ist er nebenberuflich Lehrbeauftragter der Berufsakademie Stuttgart.

Dirk Baltzer – Celanese AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965, war zwei Jahre im Treasury der BHF-Bank tätig und wechselte anschließend zur Beratungsfirma BankBetriebsWirtschaft in Wiesbaden. Seit 1997 arbeitet er im Treasury der Hoechst AG bzw. ab 1999 in der abgespaltenen Celanese AG und ist dort verantwortlich für das Risikomanagement von Zinsen und Währungen.

Dr. Werner Brandt – SAP AG

Seit 2001 Mitglied des Vorstands der SAP AG mit den Verantwortlichkeiten Finanzen und Administration. Zwischen 1999 und 2001 war er Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektor der Fresenius Medical Care AG. Von 1992 bis 1999 war Dr. Brandt Mitglied der Geschäftsleitung und Vice President European Operations der Baxter Deutschland GmbH. Dr. Brandt studierte von 1976 bis 1981 Betriebswirtschaftslehre an der Universität Nürnberg-Erlangen. 1991 promovierte er an der TU Darmstadt.

Dr. Sabine Brummel – Wincor Nixdorf AG

Diplom-Volkswirtin, Jahrgang 1972, war nach dem Studium im Bereich Investor und Public Relations eines am Neuen Markt notierten Software-Unternehmens tätig. 2003 machte sie sich als Kommunikationsberaterin selbständig und nahm Lehraufträge im Bereich der Medienwissenschaften wahr. Seit 2004 ist sie als Referentin für Investor Relations bei der Wincor Nixdorf AG tätig. Dort liegt der Schwerpunkt ihrer Tätigkeit in der Betreuung von Finanzanalysten sowie von institutionellen Investoren im In- und Ausland.

Dr. Marko Brunner – KPMG

Jahrgang 1970, ist Assistant Manager bei KPMG, Frankfurt am Main, im Geschäftsbereich Advisory, Finanz- und Treasury-Management. Er berät Industrie- und Handelsunternehmen in allen Treasury-relevanten Themenbereichen. Dr. Brunner studierte von 1991 bis 1996 Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Gießen und Sheffield. 2003 promovierte er an der Universität Gießen.

Dr. Hans Bünting – RWE AG

Jahrgang 1964, ist seit Anfang 2005 Leiter des Bereichs Risiko Management der RWE AG. Von 2000 bis 2004 leitete er den Bereich Finance & Risk Control (global) der RWE Trading GmbH. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Bewertung und Steuerung von Commodity- und Kreditrisiken des RWE-Konzerns, auch unter Berücksichtigung der bilanziellen Auswirkungen.

Marcus Ceglarek – KPMG

Diplom-Bankbetriebswirt, Jahrgang 1969, war elf Jahre bei der Dresdner Bank AG für die Betreuung von Konzernen in Fragen des Treasury-Geschäfts verantwortlich. In dieser Zeit ist er als interner Referent und als Dozent an der Bankakademie tätig gewesen. Seit 1999 verantwortet er die Treasury-Abteilung der KPMG Gruppe. Zu diesem Aufgabenbereich gehört die Finanzplanung und Liquiditätssteuerung, die Steuerung der Bankverbindungen, das Asset- und Risikomanagement sowie das Versicherungsgeschäft.

**Guillaume de Clerck – European Aeronautic Defence and Space Company
EADS NV**

MBA, Jahrgang 1973, ist seit fünf Jahren im EADS Konzern im Bereich Finance & Treasury tätig. Gegenwärtig ist er als Manager Reporting & Risk Assessment im Middle Office für das Treasury-Berichtswesen und die Analyse von Finanzrisiken verantwortlich. Darüber hinaus besitzt er ein Diplom in Biochemie und war vor seinem Einstieg in die EADS Gruppe in verschiedenen Funktionen in Frankreich und Brasilien tätig.

Dieter Dehlke – GEA Group AG

Diplom-Volkswirt, Jahrgang 1965, ist seit 1992 in leitenden Funktionen in den Finanzbereichen verschiedener Dax-, MDax- und anderer international bekannter Unternehmen tätig (unter anderem Preussag AG, Siemens AG, Babcock Borsig AG, Howaldtswerke-Deutsche Werft AG, MAN Ferrostaal AG). Seit Januar 2005 leitet er den Bereich Finanzen der GEA Group AG (vormals Metallgesellschaft AG) in Bochum.

Marc Dönges – E.ON AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1977, war drei Jahre im Bereich Financial Services der Degussa AG tätig. Seit 2005 ist er Referent in der Abteilung Finanz-Controlling der E.ON AG. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Controlling des konzernweiten Kreditrisikos.

**Andreas Drabert – European Aeronautic Defence and Space Company
EADS NV**

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1971, ist Vice President, Head of Treasury Controlling bei der EADS NV. Er begann seine Karriere 1995 bei der DaimlerChrysler AG und hielt zahlreiche Positionen mit wachsender Verantwortung innerhalb der Finance & Treasury Organisation in Stuttgart und New York inne. Seit seinem Wechsel zur EADS im Jahr 2002 ist er dort für die Bereiche Back, Middle Office und Treasury Processes verantwortlich.

Thomas Empelmann – ThyssenKrupp AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1962, ist seit 19 Jahren für den ThyssenKrupp Konzern tätig. 2002 übernahm er die Leitung des Zentralbereiches Corporate Finance der ThyssenKrupp AG. In dieser Funktion verantwortet er die Finanzierungsaktivitäten des Konzerns und damit die Sicherstellung der Liquidität der weltweit operierenden Konzerngesellschaften.

Jörg Esser – Deutsche Telekom AG

Jahrgang 1968, startete nach dem Studium der Volkswirtschaft an der Universität Köln seine Karriere bei der Bank für Sozialwirtschaft AG in Köln im Bereich Controlling. Seit 2000 ist er Referent im Bereich Kapitalmarkt der Deutsche Telekom AG. In seiner Position war er in der Umsetzung diverser Kapitalmarktprojekte tätig, unter anderem Off-Balance-Finanzierungen, syndizierte und bilaterale Kredite, Projektfinanzierungen und Anleihen.

Alexander Foltin – Infineon Technologies AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1968, arbeitet seit drei Jahren bei Infineon Technologies AG, wo er den Bereich Intercompany Finance verantwortet, der externe und interne Finanzierungen (Bankkredite, Leasing, Garantien) sowie Corporate-Finance-Projekte für den Infineon Konzern umsetzt.

David Freidl – Bayer AG

Diplom-Ökonom, Jahrgang 1969, arbeitete bei zwei Banken, bevor er 2000 zur Bayer AG wechselte. Dort ist er seit sechs Jahren im Treasury der Bayer AG tätig und leitet seit 2002 das Zinsmanagement. Zu den wesentlichen Aufgabengebieten des Bereiches gehören die Liquiditätssteuerung, das weltweite Konzernkreditgeschäft und die Zinsrisikosteuerung der Bayer Gruppe.

Peter Ganz – TUI AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1967, arbeitet seit 13 Jahren in unterschiedlichen Funktionen des Finanzresorts der TUI AG. Seit 2000 ist er verantwortlicher Treasurer und seit zwei Jahren stellvertretender Bereichsleiter Konzern Finanzen mit den Aufgabenschwerpunkten Cash- und Liquiditätsmanagement, finanzwirtschaftliches Risikomanagement und Finanz-Controlling.

François-Xavier Gérard – Infineon Technologies AG

Diplom-Betriebswirt, Jahrgang 1968, arbeitet seit sieben Jahren bei Infineon Technologies AG, wo er von 2000 bis 2004 den Bereich Intercompany Finance leitete. Seit 2005 ist er als Corporate Treasurer für den Gesamtbereich Finance & Treasury zuständig. Schwerpunkte sind das Liquiditäts-, Währungs- und Zinsmanagement, Finanzierungen jeglicher Art, die dazugehörigen Risikocontrolling und Back-Office-Aktivitäten sowie das Versicherungsmanagement.

Thomas Grad – METRO AG

MBA, Jahrgang 1956, ist Leiter Finanzen und Konzern-Treasurer der METRO AG. Zuvor war er als Vice President Corporate Finance & Treasury bei Aventis SA sowie der Hoechst AG tätig. Davor bekleidete er mehrere leitende Funktionen bei der Deutsche Bank AG, zuletzt als Direktor im Firmenkundengeschäft.

Dr. Tina Gusinde – BMW AG

Lic. oec. HSG, Jahrgang 1976, promovierte als wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Rechnungslegung der Universität St. Gallen. Seit 2003 arbeitet sie in der BMW Group. Nachdem sie im Bereich Konzernberichtswesen für IFRS Grundsatzfragen und Schulungen sowie für Konzernrichtlinien zuständig war, wechselte sie 2006 in den Bereich Konzerncontrolling. Sie ist verantwortlich für methodische Fragestellungen des internen Planungs- und Steuerungskonzeptes der BMW Group.

Henrik Hänche – Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1958, ist seit dem Jahr 2000 Leiter des Treasury Centers der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG. Er ist verantwortlich für das Finanzmanagement des Konzerns. Davor war er in der Dyckerhoff AG und der Asea Brown Boveri AG tätig. Seinen beruflichen Werdegang startete er in der BASF AG.

Nico Hammesfahr – Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1966, war fünf Jahre bei KPMG München im Bereich Wirtschaftsprüfung tätig. 1996 wechselte er zum Sportwagenhersteller Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG nach Stuttgart. Nach verschiedenen Tätigkeiten im Finanzbereich ist er heute innerhalb des Porsche Treasury Centers für den Bereich Kapitalmarkt verantwortlich.

Steffen Haß – KPMG

Diplom-Volkswirt, Jahrgang 1972, arbeitet seit 2002 bei KPMG, Frankfurt am Main, im Bereich Finanz- und Treasury-Management. Als Manager im Geschäftsbereich Advisory berät er die Finanzbereiche großer Industrie- und Handelsunternehmen in allen Treasury-relevanten Themenbereichen. Vor seinem Einstieg bei KPMG absolvierte er eine Ausbildung zum Bankkaufmann und später ein Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Mannheim.

Christian Held – Bayer AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1961, absolvierte ein Trainee-Programm bei der Dresdner Bank und arbeitete im Anschluss im Investmentbanking der Bank in Frankfurt. Nach verschiedenen Positionen im Treasury, unter anderem bei Procter & Gamble und RWE-DEA, ist er seit 1999 Leiter des Corporate Treasury der Bayer AG mit der Zuständigkeit für Cash Management, Devisen- und Zinsrisikomanagement im Konzern.

Peter Holder – Wincor Nixdorf AG

Diplom-Wirtschaftsingenieur, Jahrgang 1961, war nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens und einem Trainee-Programm bei der BHF-Bank im Finanzbereich von Daimler Benz und im Treasury Center des US-Multis Procter & Gamble tätig. 1999 wechselte er zu Wincor Nixdorf in Paderborn als Leiter Finanzen. In dieser Funktion ist er für die Bereiche Treasury, Finanzierung, Steuern und Versicherung und seit 2004 zudem für den Bereich Investor Relations verantwortlich.

Joerg Hornstein – Merck KGaA

Bachelor of Business Administration der Baylor University, USA, Jahrgang 1977, hat seinen beruflichen Werdegang als Trainee bei der Merck KGaA begonnen. Seit 2002 arbeitet er im Treasury Management des Bereichs Corporate Finance & Treasury der Merck KGaA. Als Leiter des Global Cash Management Projektes ist er für den Aufbau der Inhouse Bank in der Merck Gruppe verantwortlich.

Karlheinz Hornung – MAN AG

Jahrgang 1950. Nach der Ausbildung zum Steuerberater trat er 1977 in die Kolbenschmidt AG, eine Tochter der Metallgesellschaft AG, ein. Innerhalb der Metallgesellschaft AG arbeitete er in verschiedenen Führungspositionen der Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Controlling und Informationssysteme. 2000 übernahm er die Leitung des gesamten Finanzbereichs und später zusätzlich die Leitung der Bereiche Investor Relations und Personal. Ab Oktober 2004 war er als Vorstandsmitglied der MAN AG verantwortlich für den Bereich Controlling, seit 1. Januar 2006 ist er dort CFO (Chief Financial Officer).

Dr. Joachim Jäckle – Henkel KGaA

Vice President Corporate Finance der Henkel Gruppe, Jahrgang 1959, begann 1991 seine Karriere und leitete von 1996 bis 2000 das Treasury Management in Düsseldorf. Ab 2000 war er in Hongkong verantwortlich für Finance/Controlling im Raum Asia Pacific. Seit Juli 2002 leitet er den Bereich Corporate Finance in Düsseldorf und ist verantwortlich für die Bereiche Treasury Management & Controlling, Asset Management/Pension Funds und die finanzielle Steuerung der Tochtergesellschaften weltweit.

Peter Jakobsmeier – Celanese AG

Diplom-Ökonom, Jahrgang 1945, trat 1979 in die betriebswirtschaftliche Abteilung der Hoechst AG ein. 1993 wurde er Leiter der betriebswirtschaftlichen Abteilung. 1995 erfolgte der Wechsel zum Corporate Controlling, für das er 1998 die Leitung übernahm. 1999 wurde er mit Abspaltung der Celanese Vice President Controller. Seit 2004 ist Peter Jakobsmeier CFO der Celanese AG.

Boris Jendruschewitz – Otto (GmbH & Co KG)

Diplom-Betriebswirt, Jahrgang 1970, ist seit 2003 in der Otto Group tätig. Dort leitet er den Bereich Konzern Finanzsteuerung, der unter anderem konzernweit strukturierte Finanzierungen und ABS-Programme durchführt. Zuvor war er 13 Jahre bei Banken im In- und Ausland tätig.

Heinz-Joachim Kastning – METRO AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1942, ist seit mehr als 35 Jahren in leitender Funktion für die METRO Group tätig. Seit 20 Jahren ist er zuständig für den Bereich Finanzdienstleistungen. Internationale Verantwortlichkeit für Konzeption und Implementierung bargeldloser Zahlungssysteme, POS-Clearing sowie Financial Services. Heinz-Joachim Kastning ist Mitglied verschiedener Arbeitskreise und Expertengruppen der nationalen und internationalen Handelsverbände.

Florian Khuen – Bayer AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1980, absolvierte ein Trainee-Programm bei der Bayer AG und arbeitet seit zwei Jahren im Zinsmanagement des Unternehmens. Er arbeitet an der Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Zinsrisikosteuerung, der bilanziellen Behandlung von Finanzinstrumenten sowie an der Vergabe und Sicherung internationaler Konzerndarlehen mit.

Olaf Klinger – Merck KGaA

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965, war zunächst vier Jahre in verschiedenen Positionen im Finanzbereich der Mannesmann AG tätig, um danach von 1996 bis 2001 die Funktion des Treasurers bei der Mannesmann Corporation in New York zu übernehmen. Seit 2002 leitet er den Bereich Corporate Finance & Treasury der Merck KGaA. In dieser Funktion zeichnet er für die weltweiten Finanzierungs- und Treasury-Aktivitäten der Merck-Gruppe verantwortlich.

Andreas Knopf – SAP AG

Diplom-Betriebswirt, Jahrgang 1969, ist nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik seit 1992 bei der SAP AG in Walldorf tätig und leitet dort den Bereich „Treasury Operations and Processes“. Er ist verantwortlich für das Cash Management, den Devisenzahlungsverkehr, die technische Integration mit Banken und die laufende Optimierung weltweiter Treasury-Prozesse. Er ist der Vertreter des Verbands Deutscher Treasurer (VDT) in der Payment Commission des EACT zu SEPA.

Claas Carsten Kohl – European Aeronautic Defence and Space Company EADS NV

Diplom-Mathematiker, Jahrgang 1969, leitet als Senior Manager seit 2005 das Middle Office im Bereich Treasury Controlling der EADS NV. Sein Verantwortungsbereich umfasst sowohl das Treasury-Berichtswesen und die Risikoanalyse als auch die Qualitätskontrolle aller Treasury-Prozesse. Sein beruflicher Werdegang führte ihn vom Risiko-Controlling der Dresdner Bank AG über die Hoechst AG in die Zentrale von Aventis nach Straßburg, wo er von 2000 bis 2004 für Risikoanalyse und Treasury-Reporting zuständig war.

Detlef Konter – Robert Bosch GmbH

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1958, arbeitet seit elf Jahren für die Robert Bosch GmbH. Während dieser Zeit war er unter anderem verantwortlich für die Treasury-Aktivitäten der Bosch Gruppe und das nordamerikanische Controlling. Seit 2000 leitet er in der Bosch Zentrale die Zentralabteilung Finanzen und Bilanzen. In seinen Zuständigkeitsbereich fällt vor allem die weltweite Verantwortung für Treasury und Finanzierungsaktivitäten, Bankenpolitik und Risikomanagement sowie die Bilanzierung der Bosch Gruppe.

**Michael Marquard – European Aeronautic Defence and Space Company
EADS NV**

Diplom-Volkswirt, Jahrgang 1963, arbeitet seit vier Jahren im Bereich Treasury Operations Management im Back Office bei der EADS in München. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Kontrolle und Abwicklung sämtlicher Treasury-Geschäfte der EADS, insbesondere jedoch Devisen- und Geldmarktgeschäften, welche bei EADS über das SWIFT-Netz abgewickelt und abgeglichen werden.

Gerhard Mischke – Deutsche Telekom AG

Jahrgang 1959, begann nach Abschluss des Studiums der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen seine berufliche Karriere 1985 in der Finanzabteilung der Franz Haniel & Cie GmbH, Duisburg. 1991 wurde er Bereichsleiter Finanzierung + M&A bei der GEHE AG, Stuttgart. 1998 wurde er Finanzvorstand der GEHE UK. Seit 09/2000 ist er Leiter des Zentralbereichs Treasury der Deutsche Telekom AG.

Peter Mißler – Deutsche Post AG

Jahrgang 1950, ist Diplom-Kaufmann. Nach Abschluss seines betriebswirtschaftlichen Studiums hat er mehrjährige Erfahrung in verschiedenen großen internationalen Unternehmen im Finanzbereich gesammelt. Er ist seit 2001 bei der Deutschen Post World Net in Bonn Zentralbereichsleiter Rechnungswesen und Reporting. In dieser Funktion ist er verantwortlich für das weltweite Rechnungswesen.

Albrecht Möhle – Volkswagen AG

Jahrgang 1958, ist seit Oktober 2004 Leiter des Bereichs Geld- und Kapitalverkehr der Volkswagen AG und Vorstand des Volkswagen Pension Trust e.V. Sein Weg seit 1986 bei Volkswagen führte ihn durch die Abteilungen Credit Management und Risikomanagement. Er war Treasurer bei der VW-Tochter SKODA Auto a. s. und General Manager der Volkswagen Investments Limited in Dublin.

Dr. Philip Nölling – Otto (GmbH & Co KG)

Diplom-Volkswirt, Jahrgang 1966, promovierte am Graduiertenkolleg des Europa-Kollegs Hamburg. Seit 2002 ist er als Direktor Konzern-Financen der Otto Group für alle Finanzierungsthemen maßgeblich verantwortlich. Die Otto Group ist mit rund 123 Gesellschaften in 19 Ländern die weltweit größte Versandhandelsgruppe und der zweitgrößte B2C Internethändler. Zuvor war Dr. Philip Nölling sechs Jahre in unterschiedlichen Positionen im In- und Ausland tätig.

Robert Pflug – EnBW AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1961, wechselte 1996 von der Deutschen Bank AG zur damaligen Badenwerk AG. Im Zuge der Fusion mit der EVS AG zur heutigen EnBW AG im Jahre 1998 hat er das Cash Management maßgeblich aufgebaut und weiterentwickelt. Darüber hinaus verantwortet er mittlerweile sämtliche Treasury-Management-Aktivitäten des Konzerns.

Dr. Peter Rathgeb – Siemens Financial Services GmbH

Jahrgang 1967, ist seit sechs Jahren bei Siemens Financial Services beschäftigt und verantwortet dort die Kreditabteilung, das Kreditrisikocontrolling, das Treasury Controlling und Treasury Back Office sowie sämtliche risikomethodischen Fragestellungen. In den Jahren 1996 bis 2000 war er bei der HypoVereinsbank für die Entwicklung interner Risikomodelle verantwortlich.

Luis Rauch – Dyckerhoff AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1957, leitet seit 1999 den Finanz- und Versicherungsbereich bei der Dyckerhoff AG, Wiesbaden. Vor seinem Eintritt bei Dyckerhoff war er bei der Hoechst AG in diversen Funktionen im Finanz- und Rechnungswesen 15 Jahre tätig und zuletzt dort verantwortlich für das finanzielle Risikomanagement der Gruppe. Er ist Mitglied der Gefiu und des VDT.

André Scipio – RWE AG

Diplom-Betriebswirt, Jahrgang 1975, war zweieinhalb Jahre im Finanzbereich der RWE Power AG in Essen tätig. Anfang 2005 wechselte er in das Treasury der RWE AG und ist dort unter anderem für Zins- und Wechselkurssicherungen sowie Geldanlagen zuständig. Zudem war er für das konzernweite Roll-out einer Devisenhandelsplattform verantwortlich.

Thomas M. Seibel – RWE AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1975, ist seit 01.07.2004 Leiter des Financial Risk Managements und des Back Office der RWE AG. Dort beschäftigt er sich neben der Messung der finanzwirtschaftlichen Risiken des RWE Konzerns auch mit der möglichst effizienten Abwicklung der internen und externen Finanztransaktionen des Group Treasury.

Dr. Lothar Steinebach – Henkel KGaA

Jahrgang 1948, ist seit Juli 2003 Executive Vice President und CFO und seit Januar 2005 zusätzlich General Counsel der Henkel KGaA, Düsseldorf. Von 1969 bis 1978 absolvierte er das Studium der Rechtswissenschaften in Mainz, die Referendarausbildung sowie ein Graduiertenstudium an der University of Michigan. 1980 begann er seine Karriere in der Rechtsabteilung der Henkel KGaA. Dr. Steinebach war in der Henkel KGaA maßgeblich in zahlreiche bedeutende Transaktionen involviert.

Silvan Stimming – CeDo GmbH

Jahrgang 1969, trat nach seinem Studium zum Diplom-Kaufmann an der Universität Mainz 1997 bei der KPMG DTG AG ein. Die Prüfung zum CPA legte er erfolgreich im Jahre 2000 in den USA ab. Von 2001 bis 2006 arbeitete Silvan Stimming bei der Linde AG, Wiesbaden, und war vornehmlich für die Bilanzierung im Bereich Financial Services verantwortlich. Seit 2006 ist er Head of Group Accounting bei der CeDo GmbH. Im Jahr 2004 erfolgte der Abschluss seines Zweitstudiums zum MBA in Edinburgh (UK).

Axel Tillmann – Deutsche Lufthansa AG

Jahrgang 1964, war sechs Jahre bei der Continental AG in Hannover als Referent und später als Leiter des Zins-, Geld- und Währungsmanagements beschäftigt. 1997 wechselte er in den Finanzdienstleistungsbereich der Daimler-Benz AG und übernahm dort die Verantwortung für das Euro-Projekt. Seit 1999 ist er bei der Deutschen Lufthansa AG in Köln bzw. Frankfurt tätig und leitet derzeit den Bereich Konzernfinanzen der Unternehmensgruppe.

Frank Wagner – Robert Bosch GmbH

Diplom-Wirtschaftsingenieur (FH), Jahrgang 1969, war zwei Jahre als SAP-Berater mit Schwerpunkt Migration R/2 auf R/3 tätig und arbeitet seit 1997 für die Robert Bosch GmbH. Während dieser Zeit war er vorwiegend im Bereich Treasury für die Themen Devisen- und Cash Management sowie IT-Systeme zuständig. Seit 2006 ist er in der Zentralabteilung Finanzen und Bilanzen für den Bereich Cash Management & Back Office verantwortlich.

Dr. Christoph Waidacher – E.ON AG

MSc, Jahrgang 1968, promovierte in Physik an der TU Dresden und verfasste eine Masterarbeit in Finanzmathematik an der Universität Oxford. Er war fünf Jahre als Berater im Bereich Finanzrisiken und -systeme tätig. Seit 2005 leitet er die Abteilung Finanzcontrolling der E.ON AG. Die Hauptverantwortlichkeiten dieser Abteilung liegen im Controlling der konzernweiten Kredit-, Währungs-, Zins- und Commodity-Preis-Risiken sowie im Controlling von Cash Flow und Nettofinanzposition der E.ON AG.

Christoph Waldvogel – RWE AG

Betriebswirt (VWA), Jahrgang 1966, ist Projektmanager für Treasury Systeme bei der RWE AG. Er war Verantwortlicher aus dem Bereich Treasury für die Auswahl und die Implementierung des Treasury-Management-Systems und übernahm zum Ende des Projektes dessen Leitung. Heute ist er zuständig für die Administration sowie die fachliche und strategische Weiterentwicklung der Treasury Systeme in der RWE AG.

Bernd Walter – Siemens Financial Services GmbH

Diplom-Ingenieur, Jahrgang 1970, baute bei Siemens Financial Services das Methodenteam auf und leitet dieses seit fünf Jahren. In dieser Funktion verantwortete er die Entwicklung und Implementierung einer Reihe von finanzmathematischen Modellen. Darüber hinaus wurden unter seiner Leitung Risiko- und Optimierungsmodelle für die Versicherungssparte, das Beteiligungsgeschäft und das Asset Management entwickelt.

Stephan Wiemann – Deutsche Telekom AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1968, leitet seit 2000 den Fachbereich Kapitalmarkt der Deutschen Telekom AG und ist seit März 2003 als Co-Geschäftsführer der niederländischen Finanzierungsgesellschaft Deutsche Telekom International Finance B.V. tätig. Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Siegen war Stephan Wiemann als Betreuer mittelständischer Firmenkunden bei der Sparkasse Bonn tätig.

Dr. Thomas Wittig – BMW AG

Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1960, arbeitet seit 1989 in der BMW Group. Nach verschiedenen Funktionen im Rechnungswesen und Controlling übernahm er von 2001 bis 2002 als CFO der BMW US Holding in New Jersey die Leitung Finanzen und Verwaltung der Region Amerika. Im Jahr 2003 wechselte er als Leiter Vertriebsplanung zurück in die Zentrale. Seit 2005 ist er als Leiter Konzernberichtswesen verantwortlich für die externe Rechnungslegung, Steuern und Zölle der BMW Group.

Hans Zehnder – KPMG

Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1952, ist seit 1980 für KPMG tätig. Im Jahre 1993 übernahm er die Leitung des Prüfungsbereichs Industrie & Handel in Frankfurt am Main, mit den Schwerpunkten der Jahres- und Konzern-Abschlussprüfung nach HGB, IFRS und US-GAAP. Im Juli 2000 wurde er in den Vorstand berufen und übt seit Mai 2005 die Funktion des CFO bei KPMG aus. Er ist Mitglied des Hochschulrats der Justus-Liebig-Universität Gießen und Lehrbeauftragter an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main.

Einleitung

Dieses Praxishandbuch zum Finanz- und Treasury-Management in deutschen Unternehmen verfolgt die Zielsetzung, die wesentlichen Themenbereiche und Aufgabenstellungen innerhalb des Finanzmanagements aus Praktikersicht darzustellen. Hiermit soll eine derzeit bestehende Lücke in der Fachliteratur geschlossen werden. Im Rahmen des Handbuchs werden einerseits Standardthemen sowie andererseits neuere Trends und Entwicklungen im Finanzmanagement der Unternehmen aufgegriffen.

Die von Finanzmanagern deutscher Großkonzerne verfassten Beiträge arbeiten die jeweiligen Themengebiete fundiert auf und legen hierbei Wert auf eine anwendungsorientierte Darstellung.

Die Herausgeber wünschen dem Handbuch, dass es sich als ein „Standardwerk“ in der Praxis des deutschen Finanzmanagements etabliert und dem interessierten Leser den Zugang zu der nicht immer einfach verständlichen Materie des Finanz- und Treasury-Managements erleichtert.

Treasury in der Retrospektive: Reflexion wichtiger Entwicklungen

Innerhalb der letzten Jahre haben sich für das Treasury in deutschen Unternehmen zahlreiche und wesentliche Veränderungen ergeben. So ist eine deutliche Fokussierung auf eine *Effizienzsteigerung hinsichtlich der Prozessabläufe* im Treasury zu beobachten. Nahezu alle deutschen Großkonzerne und darüber hinaus auch viele kleinere Unternehmen haben mit der Einführung von Treasury-Management-Systemen, dem automatisierten Einbezug von Drittserviceanbietern und in Teilen auch mit der Nutzung von SWIFT und/oder webbasierten Anbindungen von Tochtergesellschaften ihre Prozesse im Finanzbereich deutlich effizienter und schneller gestalten können. Damit ist zwangsläufig eine Veränderung der Tätigkeiten im Treasury verbunden: Frühere zeitintensive Tätigkeiten zur Sammlung und Aufbereitung von Daten zur Steuerung der Unternehmensliquidität oder der Beurteilung der Finanzrisiken im Konzern sind sukzessive analytischen, wertschaffenden Tätigkeiten gewichen.

Neben eher an Effizienz orientierten Gesichtspunkten haben auch neue *gesetzliche Anforderungen* zu veränderten Ansprüchen an das Treasury geführt. Beispielhaft seien hier die Anforderungen der Internationalen Rechnungslegungsvorschriften (IFRS) an den Einsatz von Finanzinstrumenten und strukturierter Finanzprodukte genannt, die unmittelbar die ökonomische Finanzrisikosteuerung der Unternehmen beeinflussen. Der Treasurer kommt heute, z. B.

bei der Designation von Sicherungsbeziehungen im Rahmen des Hedge Accounting, nicht mehr ohne entsprechende Kenntnisse dieser Rechnungslegungsvorschriften aus.

Weiterhin haben die neuen Anforderungen des Sarbanes-Oxley-Act (SOA 404) für an der New York Stock Exchange (NYSE) gelistete Unternehmen und die im Zusammenhang mit Corporate Governance stehenden Erfordernisse zum weiteren Auf- und Ausbau interner Kontrollen innerhalb des Treasury geführt.

Unternehmensnachrichten an den Finanzmärkten schlagen sich in der Regel in Kursauf- oder -abschlägen bzw. Ratingveränderungen nieder. Insofern kommt dem Treasurer eine wichtige Rolle zu, die notwendigen *Finanzmarktinformationen* zur Liquidität und Finanzierung sowie zu den Finanzrisiken vollständig, richtig und schnell dem Unternehmen und den externen Interessengruppen zur Verfügung zu stellen. Im Hinblick auf die *Finanzierungsstrategie* haben die meisten Unternehmen in den letzten Jahren – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund von Basel II – eine Diversifizierung vorgenommen und sich verstärkt am Kapitalmarkt Finanzmittel beschafft. In diesem Zusammenhang sind sicherlich auch Asset-Backed-Securities-Programme, Private Placements oder in jüngster Zeit Hybridanleihen zu nennen.

Im Bereich des *Cash Managements* haben die meisten Unternehmen aufgrund gestiegener technischer Möglichkeiten in den letzten Jahren eine Ausweitung der Cash-Konzentration sowie eine weitergehende Automatisierung im Zahlungsverkehr und im konzerninternen Netting vorgenommen und hierdurch eine deutliche Senkung von Transaktionskosten erzielt. So wurden die Eurozone und einige wesentliche Fremdwährungen umfassende Cash-Pooling-Strukturen und Inhouse-Bank-Konzepte einschließlich automatisiertem Inter Company Netting sowie Payment Factories etabliert.

Das *Asset und Pension Management* von Unternehmen unterliegt seit geraumer Zeit deutlichen Veränderungen. Gründe hierfür sind sicherlich unter anderem die geänderte Bewertung der Pensionsverpflichtungen gemäß IFRS im Vergleich zu HGB sowie die Neubewertung von Pensionsverpflichtungen im Rahmen der Rating-Bestimmung durch Standard & Poor's. Als wesentliche Maßnahmen im Asset und Pension Management sind die Auslagerung von Kapitalanlagen in Contractual Trust Arrangements (CTA) sowie die Beauftragung von Kapitalanlagegesellschaften zur reinen Abwicklung bzw. dem fondsübergreifenden Reporting (Master-KAG) anzusehen. Das Asset Management im engeren Sinne wurde durch die Etablierung von Overlay-Strukturen, in denen ein Advisor bzw. Overlay Manager die strategische Asset Allokation für Sub-Advisor oder Kapitalanlagegesellschaften zur Steuerung der Fonds vorgibt, professionalisiert.

Mit zunehmendem Druck der Finanzinvestoren auf Unternehmen und der damit oftmals verbundenen Forderung nach höherer Eigenkapitalrendite bzw. höherem Return on Capital Employed (ROCE) ergibt sich für die Konzerne immer mehr die Notwendigkeit, ihre erwirtschafteten Erträge bzw. die liquiden Mittel renditesteigernd in neue Unternehmen zu investieren. Insofern war in den letzten zwei Jahren gleichsam eine deutliche Ausweitung und Beschleunigung im Bereich der *Mergers & Acquisitions* zu beobachten. Dies stellt natürlich auch das Treasury vor die Herausforderung, den Finanzbereich des neuen Teilkonzerns

mittels eines oftmals weltweit operierenden Treasury-Spezialistenteams in sehr kurzer Zeit zu integrieren.

Treasury im Wandel: Perspektiven und Herausforderungen

Die Veränderung der Geschäftsberichte deutscher Konzerne zeigt deutlich die immer stärker im Vordergrund stehende *liquiditätsorientierte Unternehmenssteuerung*. Während entsprechende liquiditätsorientierte Kennzahlen auf Top-Management-Ebene zumindest in Teilen etabliert wurden, ist in den meisten Unternehmen hieraus keine umfassende, die Interdependenzen zwischen Finanzierung, Risikomanagement, Asset und Pension Management sowie Working Capital Management berücksichtigende Steuerung der Unternehmensliquidität abgeleitet worden. Die Zusammenführung von Rechnungswesen-, Controlling- und Treasury-Daten in ein integriertes Steuerungskonzept (Cockpit-Funktion) wird hierbei eine wesentliche Rolle spielen.

Die Überwachung der Einhaltung von Cash-Performance-Vorgaben könnte innerhalb des Treasury angesiedelt sein, da hier – im Gegensatz zu anderen Funktionsbereichen wie Controlling oder Rechnungswesen – traditionell schon immer eine stärkere Fokussierung auf die Liquidität erfolgt ist. Dies bedeutet, dass sich das Aufgabenspektrum des Treasury in den Unternehmen weiterhin verändern wird. Neben der Liquiditätssteuerung und dem Risikomanagement kommen die Analyse und Steuerung der gesamten Finanzprozesse im Unternehmen (Financial Supply Chain Management) und damit auch die Überwachung der primären finanziellen Wertschöpfungsprozesse hinzu. Insofern wird der seit längerer Zeit zu beobachtende Trend bei den Unternehmen hin zu wertschaffenden Tätigkeiten innerhalb des Treasury fortgesetzt.

Die Einführung eines *einheitlichen Zahlungsverkehrsraums* innerhalb der Europäischen Union (Single Euro Payments Area, SEPA) und die Definition der SEPA-Zahlungsinstrumente werden erstmalig einen europäischen Standard zur Folge haben. Hieraus ergibt sich für das Treasury die Chance, eine Reduzierung der Schnittstellenanzahl und der abzubildenden Zahlungsverkehrsformate zu erreichen. Da mit der Einführung von SEPA alle Zahlungen innerhalb der Europäischen Union de facto zu Inlandszahlungen werden, geht hiermit tendenziell auch eine Reduktion von Transaktions- und Sachkosten einher.

Im Zuge der derzeit stark voranschreitenden *Automatisierung der kompletten Financial Supply Chain* wird eine stärkere Einbindung der Treasury-Prozesse in den gesamten ERP-Prozess erfolgen können, so dass eine stärkere Integration des Treasury mit anderen Funktionsbereichen ermöglicht wird. Dies wird die vorstehend beschriebene Ausweitung der Aufgaben des Treasury systemseitig unterstützen.

Die *Integration von Treasury mit anderen Funktionsbereichen* erfolgt derzeit aber auch aus anderen Gründen. An dieser Stelle sei beispielhaft auf die Integration von Treasury und Einkauf/Beschaffung verwiesen. Aufgrund der stark gestiegenen Rohstoff- und Energiepreise ergibt sich für viele Unternehmen, die in den letzten Jahren im Bereich der Sicherung

physischer Grundgeschäfte keine Maßnahmen ergriffen haben, die Notwendigkeit, ein Commodity Management zur Sicherung von Rohstoff- und Energiepreisrisiken aufzubauen. Während die Kompetenz hinsichtlich der physischen Grundgeschäfte und der Funktionsweise dieser Märkte innerhalb der Beschaffungsabteilungen angesiedelt ist, verfügt das Treasury über die Kenntnisse von Sicherungsstrategien und -instrumenten. Hieraus wird sich ebenfalls eine Ausweitung der Aufgaben des Treasury ergeben: Mitbestimmung bei der Festlegung der Sicherungsstrategie im Commodity-Bereich, Durchführung von Sicherungsmaßnahmen und Abwicklung neuer Commodity-Derivate.

Als weiteres Beispiel der Integration des Treasury mit anderen Funktionsbereichen mag die bereits bei einigen Konzernen zu beobachtende enge Zusammenarbeit zwischen dem Vertrieb und der Treasury-Abteilung dienen. Neben komplexen Methoden zur Kreditrisikosteuerung in Bezug auf das unternehmensweite Forderungsportfolio stellt die Verwendung von Kreditderivaten wie Credit Default Swaps oder Credit Default Options neue Herausforderungen für das Treasury dar.

Die zunehmende Regelungsdichte in Bezug auf den Finanzbereich von Unternehmen sowie die damit einhergehenden erhöhten Berichterstattungspflichten gemäß IFRS 7 und die neueren Anhangspflichten nach HGB werden zu einer zunehmenden Automatisierung der Berichterstellung innerhalb des Treasury führen. Insbesondere kleinere und nach IFRS bilanzierende Unternehmen werden unter anderem vor dem Hintergrund dieser Pflicht zur Offenlegung der unternehmensweiten Liquiditäts- und Währungsrisikopositionen vor nicht unbeachtlichen technischen und organisatorischen Herausforderungen im Finanzbereich stehen.

Das Buch untergliedert sich in die folgenden Themenbereiche:

- Liquiditätssteuerung und Cash Management
- Finanzierung
- Umgang mit Kapital- und Bankenmarkt
- Asset und Pension Management
- Risikomanagement
- Treasury Accounting
- Treasury IT

Kapitel 1: Liquiditätssteuerung und Cash Management

Der Beitrag von *Karlheinz Hornung* – MAN AG – zur Cash-Flow-orientierten Unternehmenssteuerung geht zunächst auf wesentliche Kennzahlen der wertorientierten Unternehmenssteuerung sowie die Grundlagen der Kapitalflussrechnung ein. Hierauf aufbauend werden Cash-Flow-basierte Konzepte der Wertorientierung und Maßnahmen zur Optimierung der Planung und Steuerung des Cash Flow erörtert.

Marcus Ceglarek und *Hans Zehnder* – KPMG – stellen in ihrem Beitrag ein Instrumentarium zur konzernweiten Liquiditätssteuerung dar und zeigen in diesem Zusammenhang die wesentlichen Rahmenbedingungen sowie die kritischen Erfolgsfaktoren für eine effiziente Liquiditätssteuerung auf. Im Rahmen einer effektiven Liquiditätssteuerung kommt der Bestimmung einer strategischen Liquiditätsreserve eine zentrale Rolle zu. *Axel Tillmann* – Deutsche Lufthansa AG – verdeutlicht die Gründe für eine Liquiditätsreserve und zeigt auf, anhand welcher Parameter diese systematisch abgeleitet und strukturiert werden kann. Der zweite Teil seines Beitrages beschäftigt sich mit der Etablierung von Anlagegrundsätzen und der Optimierung des Renditerisikos der strategischen Liquiditätsreserve.

Neben der eher strategisch sowie mittel- und langfristig ausgerichteten Liquiditätssteuerung sind im Tagesgeschäft des Treasury das kurzfristig orientierte Cash Management und damit die Abwicklung des Zahlungsverkehrs von wesentlicher Bedeutung. *Dr. Werner Brandt* und *Andreas Knopf* – SAP AG – diskutieren in diesem Zusammenhang die Auswirkungen von SEPA auf den europäischen Zahlungsverkehrsraum und stellen die Implikationen für ein Industrie-Treasury dar. Weiterhin erörtern sie die erforderlichen vorbereitenden Maßnahmen zur Umsetzung von SEPA und verdeutlichen die hieraus resultierenden Auswirkungen auf die IT und die Financial Supply Chain. *Thomas Grad* und *Heinz-Joachim Kastning* – METRO AG – setzen sich kritisch mit den Auswirkungen von SEPA auf Bargeldzahlungen und Kreditkartenabwicklung in Handelskonzernen auseinander. Neben den Gebührenstrukturen der Kreditkartenorganisationen und der Situation im europäischen Kartenmarkt zeigen die Autoren den aktuellen Rechtsstand hinsichtlich verschiedener Verfahren bei den europäischen Wettbewerbsbehörden und der EU-Kommission auf.

Der Beitrag von *Robert Pflug* – EnBW AG – behandelt den Aufbau einer Cash-Pooling-Struktur und geht hierbei im ersten Teil auf die verschiedenen Ausgestaltungsformen des Cash Pooling ein. Im zweiten Teil werden die Erfolgsfaktoren bei der Etablierung von Cash Pools sowie die zu beachtenden rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen aufgezeigt. Im Zusammenhang mit der Abwicklung des internen und externen Zahlungsverkehrs sind in den letzten Jahren neben innovativen Cash-Pool-Strukturen immer wieder vor allem die Begriffe Payment Factory und Inhouse Bank in Erscheinung getreten. *Detlef Konter* und *Frank Wagner* – Robert Bosch GmbH – beschreiben zunächst zwei mögliche Konzepte zur Ausgestaltung einer Payment Factory und stellen die wesentlichen Entscheidungsfaktoren hinsichtlich der Ausgestaltung sowie der Umsetzung dar. Die Autoren analysieren neben technischen Aspekten, wie der Übertragung der Zahlungsdateien an die Payment Factory, auch die sich durch SEPA ergebenden Änderungen. *Olaf Klinger* und *Joerg Hornstein* – Merck KGaA – befassen sich mit dem Konzept der Inhouse Bank und gehen hierbei neben der Darstellung einer systemtechnischen Lösung auf die Aufgaben und den Prozessablauf einer Inhouse Bank ein. Der Beitrag greift auch die Thematik der im Konzern festzulegenden Regelungen in Bezug auf den internen und externen Zahlungsverkehr auf und beleuchtet darüber hinaus die Schnittstelle zwischen Cash Management und Finanzrisikomanagement.

Während die vorstehenden Beiträge im Wesentlichen eine Darstellung von Instrumentarien zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen enthalten, beschäftigt sich *Dieter Dehlke* – GEA Group AG – mit der Situation einer Liquiditätskrise. Am Anfang seiner Überlegungen stehen die Indikatoren einer Unternehmens- bzw. in der Folge auch Liquiditätskrise sowie Maßnahmen, die vor dem Eintritt in eine Krise getroffen werden können. Im Folgenden schildert der Autor anschaulich die erforderlichen Schritte innerhalb solcher Krisensituationen und gibt anhand seiner Erfahrungen praktische Hinweise.

Im Zusammenhang mit dem Liquiditätsmanagement sind die Steuerung der Kapitalbindung und damit das Working Capital Management von wesentlicher Bedeutung. *Peter Mißler* – Deutsche Post AG – stellt die Etablierung eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Working Capital Managements dar. Im Rahmen der konzeptionellen Ausgestaltung des Working Capital Managements werden die wesentlichen Kernelemente aufgezeigt und Maßnahmen zur Optimierung der Prozessketten in den Bereichen Order-to-Cash und Purchase-to-Pay verdeutlicht.

Kapitel 2: Finanzierung

Thomas Empelmann – ThyssenKrupp AG – stellt im Rahmen seines Beitrages einen Ansatz zur Bestimmung der Kapitalstruktur vor und geht insbesondere auf die Determinanten Rating und gewichtete Kapitalkosten ein. Hierbei geht er, vor dem Hintergrund einer Beibehaltung der finanziellen Unabhängigkeit von Kreditgebern, auf die Veränderungen der Kapitalstruktur bzw. die Diversifizierung der Finanzierungsquellen innerhalb der letzten Jahre ein und zeigt die relevanten Gründe auf.