

The image shows a modern building with a large glass facade at night. The OSRAM logo is illuminated in orange on the glass. The building's interior lights are visible through the windows, and the sky is a deep blue.

OSRAM

Cash Pooling in China

ein Erfahrungsbericht

Roland Mittenhuber
Roundtable “Der Treasurer” am 3.5.2016 in München
Light is OSRAM

OSRAM

Agenda

	Seite
1. Überblick OSRAM / Ausgangssituation in China	4
2. Lösungsansatz:	9
Lokales RMB Pooling	
Grenzüberschreitendes RMB Pooling	
3. Implementierung	15
4. Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung	18

Agenda

	Seite
1. Überblick OSRAM / Ausgangssituation in China	4
2. Lösungsansatz:	9
Lokales RMB Pooling	
Grenzüberschreitendes RMB Pooling	
3. Implementierung	15
4. Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung	18

Licht ist OSRAM

OSRAM – der Globale Lichtkonzern

Geschäftsjahr 2015

Mitarbeiter ¹⁾

33.100

Weltweite Präsenz ²⁾

>120

Umsatz ¹⁾

5.574,2 Mio. €

Quelle: OSRAM, Angaben inklusive LAMPS

¹⁾ Zum Ende des Geschäftsjahrs

²⁾ Länder, in denen OSRAM zum Ende des Geschäftsjahrs präsent war



Neuer OSRAM-Hauptsitz, München, Deutschland

Deckung des Finanzbedarfs und Steuerung der Konzernrisikoposition durch zentrale Konzerntreasury

OSRAM's Treasury Ansatz ist zentral



Folgende Leistungen werden für alle Einheiten zentral aus München heraus erbracht:

- Finanzierung über die Inhouse-Bank (Nutzung interner Konten)
- Abschluss von Sicherungsgeschäften (FX, Commodity)
- Zahlungsverkehr (Payment Factory)
- Garantien und Haftungserklärungen
- Beratung und Koordination aller lokal benötigten Finanzierungsanforderungen (z.B. lokale Linien in regulierten Märkten)

Globales Cash Pooling-Konzept fokussiert auf Transparenz und Effizienz

Transparenz

- Zentralisiertes Bankkontenmanagement
- Automatisiertes tägliches Kontoauszugsreporting
- 3M-rollierende Liquiditätsplanung + Performance Improvement Prozess

Governance

- Verpflichtung zur Teilnahme am globalen Liquiditätspool über OSRAM GmbH als Inhousebank bzw. lokale Strukturen in Richtlinie verankert
- Sehr hoher Execution Modus (no politics)
- Pro-aktiver Liquiditätsaustausch (self management)

Effizienz

- Kosten-/Nutzen-optimierter Mix aus automatisiertem / manuellen Cash Pooling
- Optimierung im Rahmen des globalen Banklimitmanagements
- Optimierung des Konzern-Zinsmanagements

Finanzstruktur

(Q2 FY16)

- Konzern-Nettoliquidität: 812 Mio (433 adjusted)
- Konzern-Finanzschulden: 93 Mio (davon 43 de-zentral)
- Freie Kreditlinien (zentral): 1.100 Mio
- Kernbanken: 14 (3 für zentralisierten ZV)
- laufendes Aktienrückkaufprogramm

Ausgangssituation OSRAM in China

OSRAM besitzt insgesamt sechs Produktions- / Vertriebsseinheiten in China:

Interne Herausforderungen:

- Positionen wurden ursprünglich individuell je rechtlicher Einheit lokal gesteuert
- Z.T. neu gegründete Gesellschaften
- Optimierungspotenzial aufgrund von Finanzierungsüberschuss bzw. –bedarf der einzelnen OSRAM Einheiten seit Mitte 2014
- Optimierungspotential Trapped Cash sowie Firepower
- Lokal limitierte Kapazitäten im Bereich Treasury
- Steuerung und Einführung von lokalen Prozessen aus dem HQ

Externe Rahmenbedingungen:

- Regulatorische Vorgaben (z.B. keine direkte Intercompany Finanzierung erlaubt)
- Bestimmte Kennzahlen sind einzuhalten (Borrowing Gap, ...)
- Lokale Genehmigungs- und Dokumentationsanforderungen



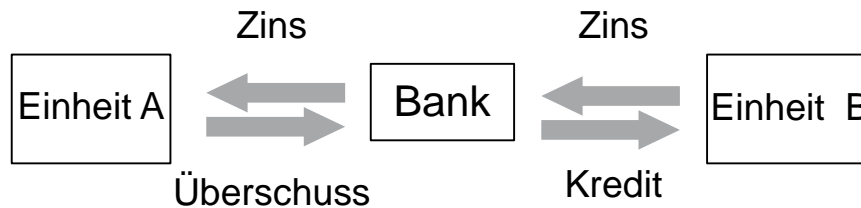
Agenda

	Seite
1. Überblick OSRAM / Ausgangssituation in China	4
2. Lösungsansatz:	9
Lokales RMB Pooling	
Grenzüberschreitendes RMB Pooling	
3. Implementierung	15
4. Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung	18

Entrustment Loan-Strukturen ermöglichen den Aufbau eines lokalen Cash Pools

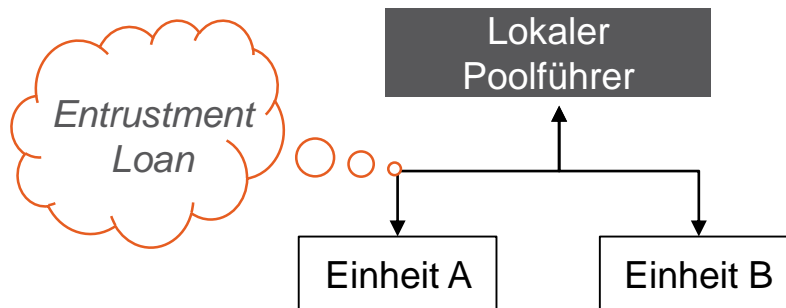
Darlehen zwischen operativen Gesellschaften sind in China nicht gestattet

Lösung I (traditionell):



- Einheit A mit freien Mitteln (lender) legt diese bei der Bank (entrustment agent) ein, welche das Geld an Einheit B (borrower) weitergibt
- Bank handelt als Intermediär und übernimmt keinerlei Kreditrisiko
- Vordefinierter Betrag, Tenor und Zins
- Dokumentationspflicht für jede Transaktion

Lösung II (Erweiterung):



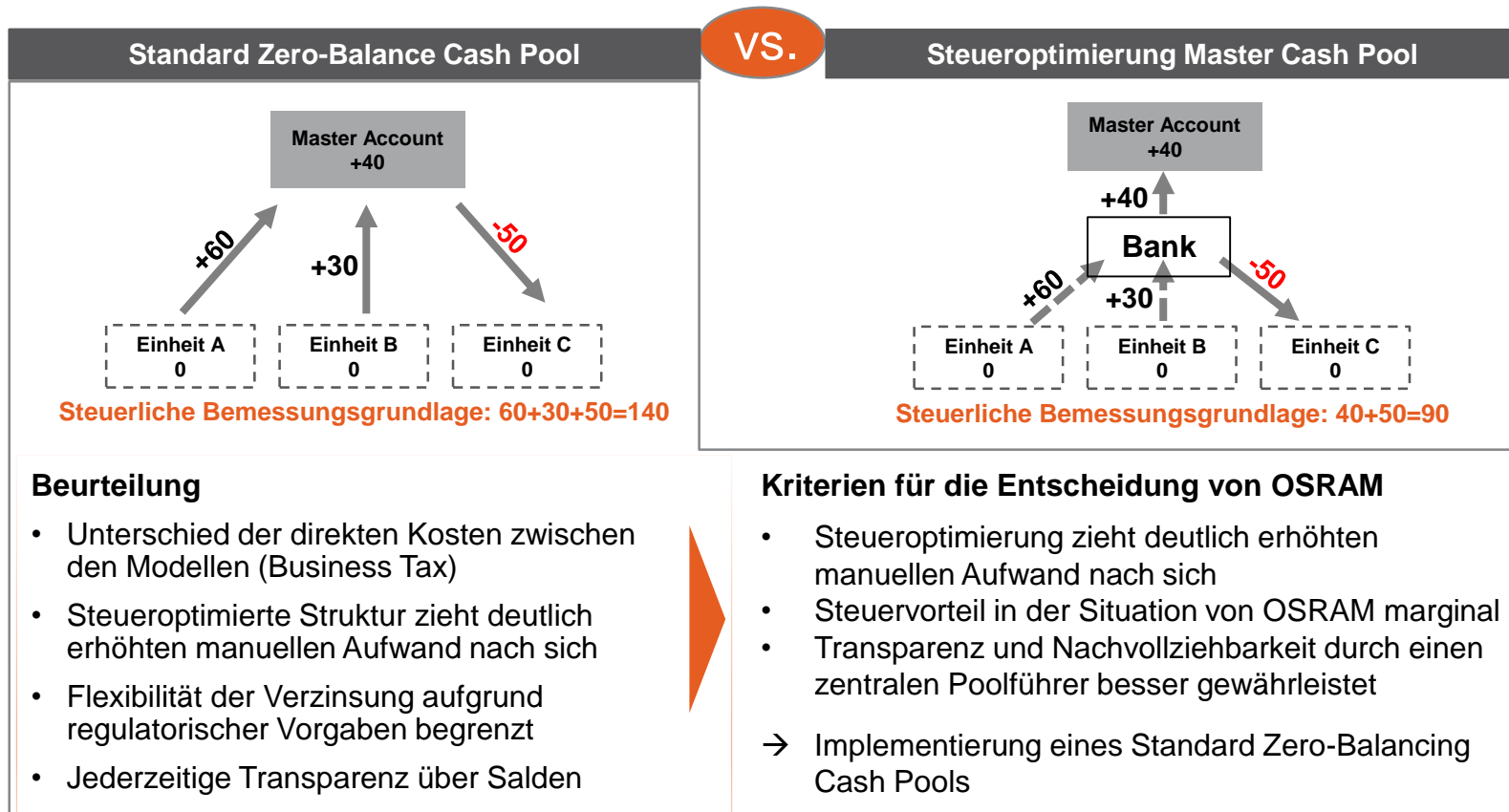
Rahmenvertrag für einen „Domestic Cash Pool“ auf Basis von Entrustment Loans

Vorteile:

- Flexibilität (Salden können jederzeit angepasst werden)
- Dokumentation ist nur einmal für die Gesamtstruktur aufzusetzen

OSRAM wählt die Implementierung eines sog. Standard Zero-Balancing Cash Pools in China

Alternativ mögliche Poolstrukturen unter steuerlichen Gesichtspunkten



Lokale Reformen ermöglichen Start eines Cross-Border Poolings ohne Einheit in der Shanghai FTZ (Nov 2014)

Notwendige Dokumente

- jüngster geprüfter Jahresabschluss jedes Teilnehmers
- Cash Pool Vereinbarung inkl. Verantwortlichkeiten eines jeden Teilnehmers zur Abwendung von:
 - Geldwäsche
 - Terrorfinanzierung
 - Steuerhinterziehung

Mittelherkunft

- lediglich selbsterwirtschaftete Mittel aus operativen Betriebstätigkeiten
- keine Gelder des Kapital- oder Fremdmittelkontos sowie externer Finanzierungen
- von der PBOC eingesetzte Quoten sind einzuhalten

Notwenige Voraussetzungen

- Mindestumsatz aller am Pool (onshore) beteiligten Unternehmen 5 Mrd. RMB p.a.
- Existenz jedes beteiligten Unternehmens von min. drei Jahren

Mittelverwendung

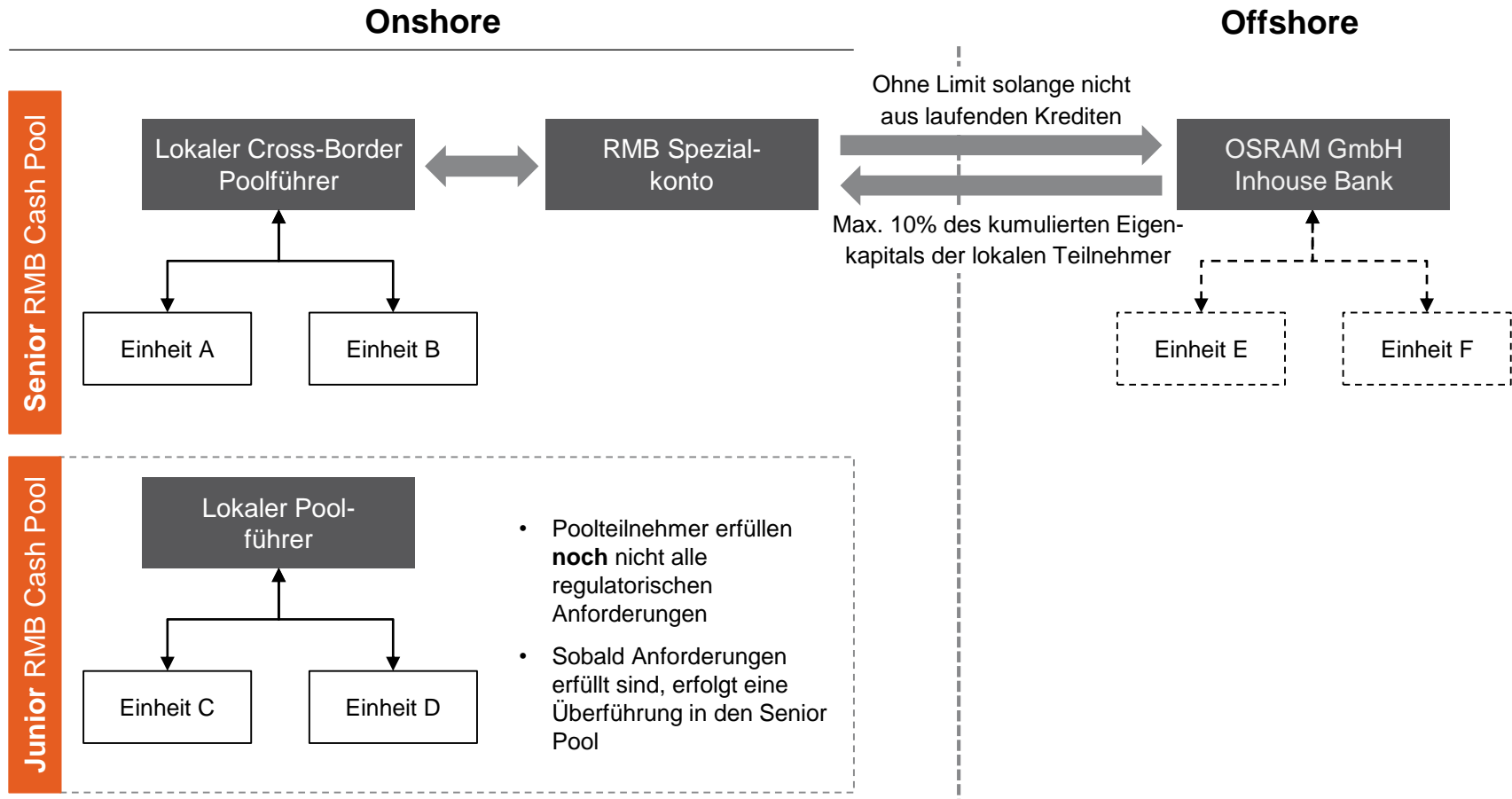
- Ausschließlich Working Capital

Prüfung der Erweiterung des bestehenden lokalen Pools zum Cross-Border Pool:

- nicht alle OSRAM Einheiten erfüllen die Anforderungen für den Cross-Border Pool
- **Aufteilung des lokalen Pools notwendig!**

2-stufiges Poolingkonzept als Lösungsansatz mit Aufteilung des lokalen Cash Pools operativ Nov 14

Regulatorische Anforderungen erzwingen Aufteilung des Pools



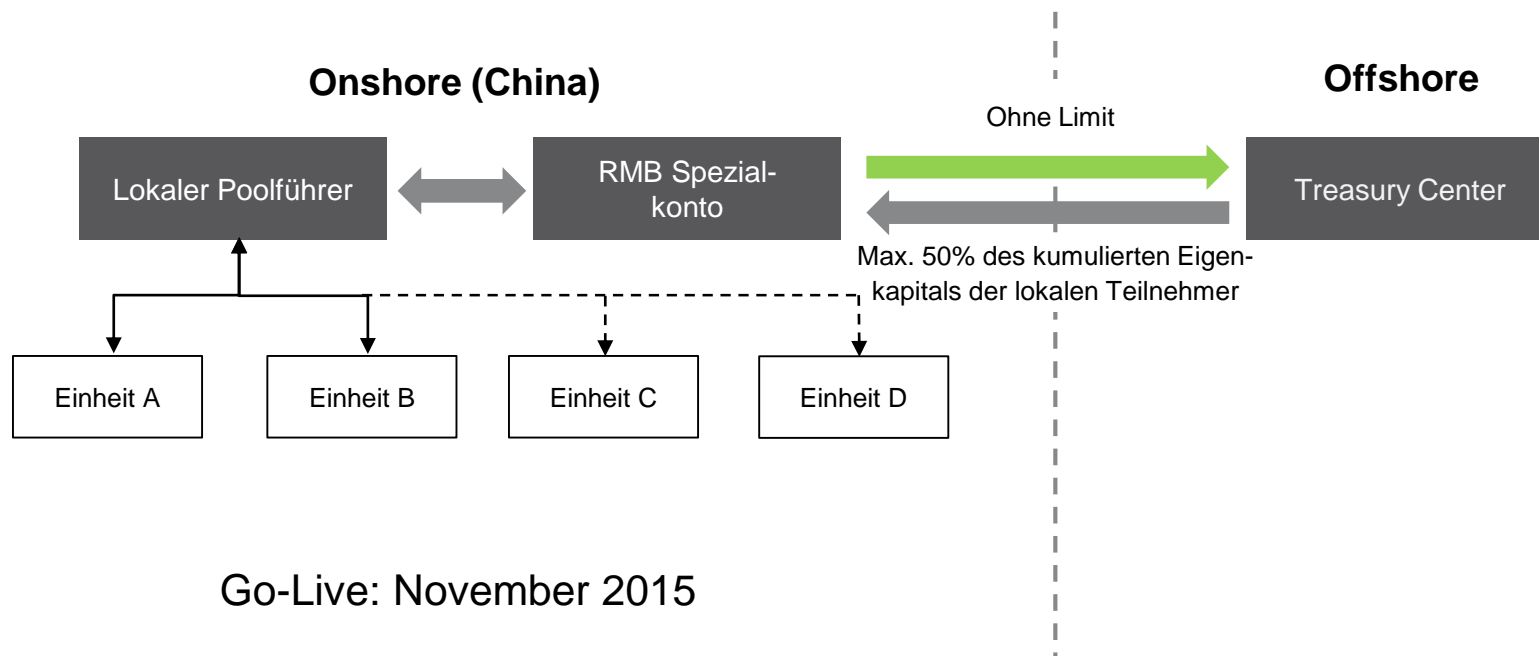
Veränderte Regularien ermöglichen Verschmelzung zu einem Cross-Border Pool (Sep 2015)

Neue Voraussetzungen

- Mindestumsatz aller am Pool (onshore) beteiligten Unternehmen 1 Mrd. RMB p.a.
- Existenz jedes beteiligten Unternehmens von *mind. einem Jahr*

Alle OSRAM Einheiten erfüllen diese Kriterien:

- Erweiterung des Offshore-Teilnehmerkreises
- Neue Dokumentation für die Einheiten, die in den Cross-Border Pool umgehängt werden.
- Neuer Antragsprozess bei PBOC



Agenda

	Seite
1. Überblick OSRAM / Ausgangssituation in China	4
2. Lösungsansatz:	9
Lokales RMB Pooling	
Grenzüberschreitendes RMB Pooling	
3. Implementierung	15
4. Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung	18

Erfolgreiche Umsetzung durch strukturierte Implementierungsmethodik

1. Eröffnung

- Team zusammenstellen
- Projektumfang festlegen
- Projektplan aufstellen

2. Planung & Entwicklung

- Dokumentation für Kunden
- Setup und Prüfung

Bank Ansatz

- Dezidierte Implementierungsmanager
- Regelmäßige Status-Calls
- Aktive Verfolgung von Meilensteinen

4. Debriefing

Post Implementierungs-
Review

3. Durchführung

- Implementierung
- Training
- Go live

Kontinuierliche Entwicklung der individuellen Kundenlösung für OSRAM

Die aktuelle Cross-Border Poolstruktur erfüllt die Anforderungen von OSRAM



Transparenz

- Einheitliche Systemlandschaft
- Automatisiertes Reporting der Salden (Kontoauszüge)
- Automatische Buchung und Settlement der Zinsen (im lokalen Pool)



Effizienz

- Einbindung aller Gesellschaften
- Reduzierter Finanzierungsaufwand durch Pooling
- Operativer Aufwand in China minimiert
- *Kein automatisiertes Pooling in beide Richtungen (Cross-Border Pool)*



Service

- Dezidiertes transnationales Implementierungsteam
- Unterstützung bei allen Fragen (z.B. Verzinsung)
- Unterstützung in der Zusammenarbeit mit chinesischem Regulator



Flexibilität

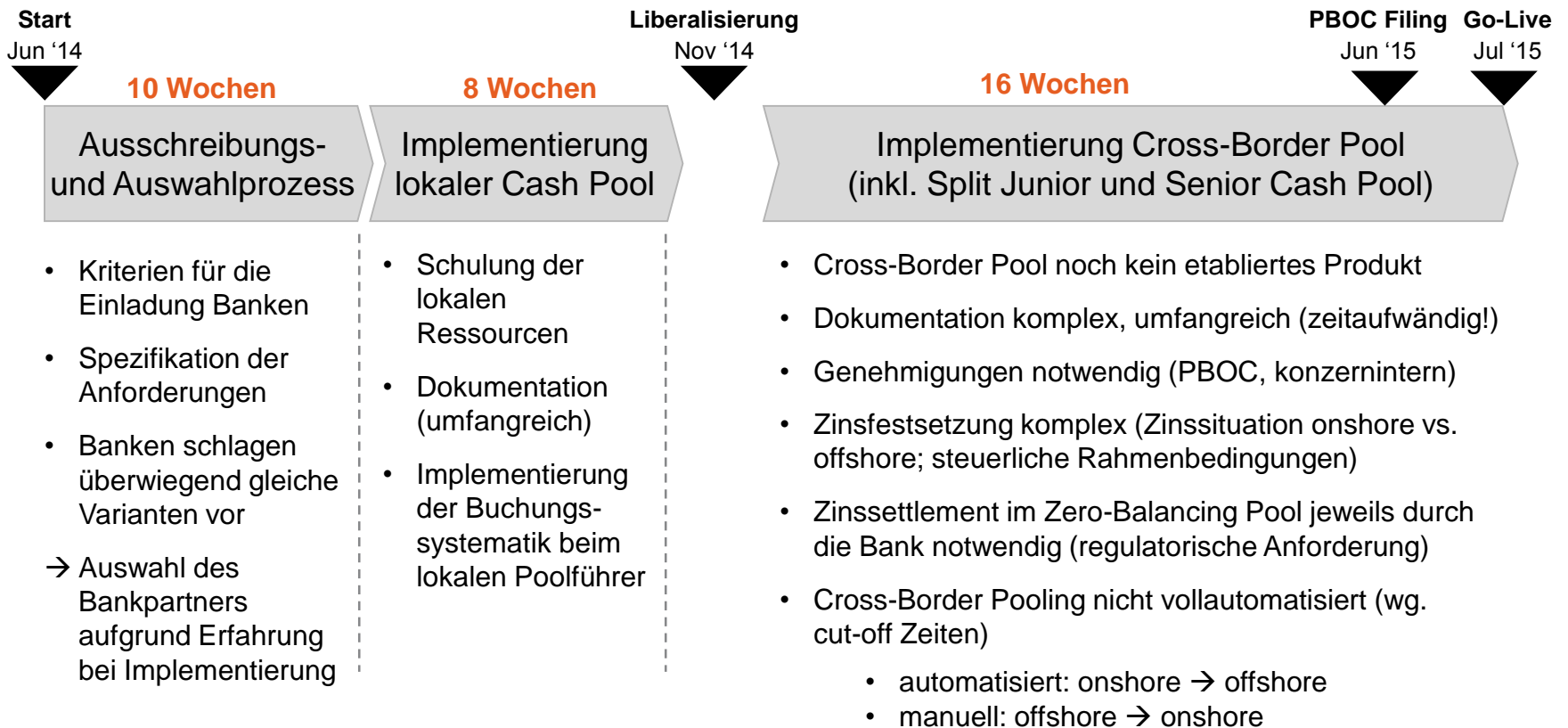
- Zahlungsströme in beide Richtungen möglich
- Umsetzung von Target-Balancing nach Vorgabe des Kunden
- Möglichkeit von Standing Orders zur Vermeidung manuellen Aufwands

Agenda

	Seite
1. Überblick OSRAM / Ausgangssituation in China	4
2. Lösungsansatz:	9
Lokales RMB Pooling	
Grenzüberschreitendes RMB Pooling	
3. Implementierung	15
4. Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung	18

Das OSRAM Pooling-Konzept im Wandel der De-Regulierung

OSRAM Zeitplan



Die Unsicherheit hinsichtlich der Stabilität der Lösung sowie der Regularien bleibt ...

OSRAM Zeitplan

Formal keine Änderung der bestehenden Pooling-Struktur

Liberalisierung

Sep '15

8 Wochen

Implementierung der Verschmelzung

- Reduzierte Anforderungen an Teilnehmer
- Dokumentation für neue Teilnehmer erstellen
- Neue PBOC Genehmigung für Gesamtstruktur einholen

Go-Live

Nov '15

Window Guidance

Jan '16

16 Wochen

Regulator reduziert die Möglichkeiten für On-to-Offshore Pooling

- PBOC instruiert Banken (mündlich), b.a.W. ergänzende Nebenbedingungen bei Transfers von Onshore nach Offshore zu beachten (Nettotransfersaldo)
- Derzeit keine Indikation, ob diese Guidance temporär oder dauerhaft gilt
- Damit ist es im Rahmen des genehmigten Pools derzeit für uns nicht möglich, lokale Überschussliquidität aus China ergänzend in die Konzernliquidität einzubinden
- Einfluss auf Alternative von „cross border lending“-Strukturen (einzervertragliche Geldanlage einer chin. Tochter bei der Offshore-Mutter) sowie Eigenkapitalmaßnahmen obliegen der Einzelfallprüfung

?

Die normative Kraft des Marktes ?



Vielen Dank.

Fragen?

Kontakte

Roland Mittenhuber
SVP Global Finance & Treasury
OSRAM Licht AG
+49 89 6213-4750
r.mittenhuber@osram

Dr. Andreas Neeb
Corporate Finance
OSRAM GmbH
+49 89 6213-4760
a.neeb@osram.com