DerTreasurer
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG

3 / 2024
14 EURO
22400

Schwerpunkt
Kredite, Schuldscheine und Anleihen in Zeiten trüber Prognosen

Tüv Rheinland
Wie der Prüfdienstleister seine Treasury-Abteilung aufgebaut hat

CSRD-Richtlinie
So fordern die neuen Berichtspflichten Treasurer

Nielsen IQ/GfK
Das sind die Treasury-Herausforderungen nach der Fusion

Gemeinsame Sache

Peter Bauschke und Marc Kagels über den Schaeffler-Vitesco-Deal



Sonderbeilage
Green Finance und nachhaltige Kapitalanlage



BNP PARIBAS

Die Bank für eine Welt im Wandel

Aus zwei mach eins

Wenn zwei Unternehmen sich zusammenschließen, ist eine Sache klar: Für die Treasury-Abteilungen stehen Monate im Ausnahmezustand an. Am Anfang muss die Finanzierung für den Deal gestemmt und später refinanziert werden. Und dann folgt die Detailarbeit, aus zwei Treasury-Abteilungen eine zu machen. Dort stellen sich wichtige Fragen, etwa rund um die personelle Besetzung und die Treasury-Systeme.

Genau diese Themen exerzieren gerade die Treasury-Teams von Schaeffler und Vitesco durch. Vor rund einem Jahr begann nach der Ankündigung des Kaufs von Vitesco, einem Regensburger Antriebsspezialisten, die intensive Arbeit für das Schaeffler-Treasury um Leiter Marc Kagels, ebenso wie für das Team auf der Gegenseite unter Führung von Peter Bauschke. Wie das Führungsduo beim „Verheiraten" der beiden Abteilungen vorging und welche Herausforderungen sie in den vergangenen zwölf Monaten meistern mussten, berichten sie in der Titelgeschichte (ab Seite 10).

Schaeffler musste für die Übernahme milliardenschwere Kredite abschließen und den Bondmarkt anzapfen. Unter anderem darum, wie die Banken sich gerade bei der Kreditvergabe verhalten und wie die Kapitalmärkte derzeit laufen, geht es im Schwerpunkt „Finanzierung & Risikomanagement" dieser Ausgabe (ab Seite 34). Zusammengefasst: Treasurer bewegen sich in einem deutlich volatileren Umfeld, die Konjunktur trübt sich ein und die geopolitischen Krisen lassen nicht nach. Es gilt für Unternehmen also sich noch besser zu wappnen, etwa gegen Forderungsausfälle, Cyberattacken oder vielleicht auch zurückhaltendere Geldgeber. Denn die dürften künftig noch genauer hinschauen, wem sie in diesem Umfeld Kapital zur Verfügung stellen.

Ein Thema, das bei allen aktuellen Herausforderungen leicht ins Hintertreffen geraten kann, ist die nachhaltige Transformation. Doch auch hier wird der Druck nicht sinken: Unternehmen müssen künftig unter anderem deutlich stärker über nichtfinanzielle Kennzahlen berichten. Dafür sorgt die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Auch einige Treasurer nehmen sich der Aufgabe zusätzlich zu ihrem Tagesgeschäft an (mehr dazu ab Seite 32). Alle aktuellen Entwicklungen rund um grüne Finanzierung und nachhaltige Kapitalanlage finden Sie außerdem in der aktuellen Sonderbeilage Green Finance in diesem Heft.

Die Redaktion von DerTreasurer wünscht Ihnen eine gute Lektüre, einen besonnenen Blick auf die Finanzmärkte und einen schönen Herbst.



© F.A.Z. BUSINESS MEDIA

Antonia Kögler

Antonia Kögler
Koegler@derTreasurer.de

Inhalt


© Jens Küsters

— 10 **Gemeinsame Sache**
Schaeffler und Vitesco schließen sich zusammen. Das Treasury-Führungsduo Peter Bauschke und Marc Kagels gewährt einen Einblick in den Deal.



© Björn Wylezich - stock.adobe.com

— 18 **Neues Treasury Set-up**
Als Treasury-Chef Julien Muet bei Tüv Rheinland anfing, musste er erstmal das Treasury aufbauen. Vier Jahre später steht das neue Set-up.

Titelthema

— 10 **Gemeinsame Sache**
Die Autobranche steckt mitten in der größten Transformation ihrer Geschichte. Schaeffler und Vitesco wollen sie künftig gemeinsam meistern.

Geldanlage

— 16 **Das bieten Hybridanleihen**
Sie können eine Diversifikationsmöglichkeit sein – und dies bei anlagewürdigen Bonitäten.

Cash Management & Zahlungsverkehr

— 18 **Neues Treasury Set-up**
Treasury-Chef Julien Muet musste bei Tüv Rheinland erstmal das Treasury aufbauen und Strukturen schaffen.

— 22 **Großer Wandel im internationalen Zahlungsverkehr**
Neue Technologien halten Einzug in die Zahlungswelt. Doch der Wandel wird vor allem durch den ISO-20022-Standard getrieben.

— 24 **Die Digitalisierung treibt das Cash Management voran**
Das Top-Thema beim „12. Cash Management Campus“ war in diesem Jahr die Digitalisierung.

Karriere & Organisation

— 30 **Deutschlands Top-Treasurer**
Bei ihnen laufen die Fäden zusammem: Vom täglichen Cash Management bis zur milliardenschweren Finanzierung. Entdecken Sie unsere Serie über Deutschlands Top-Treasurer.

— 32 **Grüne Sonderaufgabe**
Die Vorbereitungen für die CSRD gehen in die heiße Phase. Auch einige Treasurer haben die Verantwortung für die Umsetzung übernommen.

Schwerpunkt Finanzierung & Risikomanagement

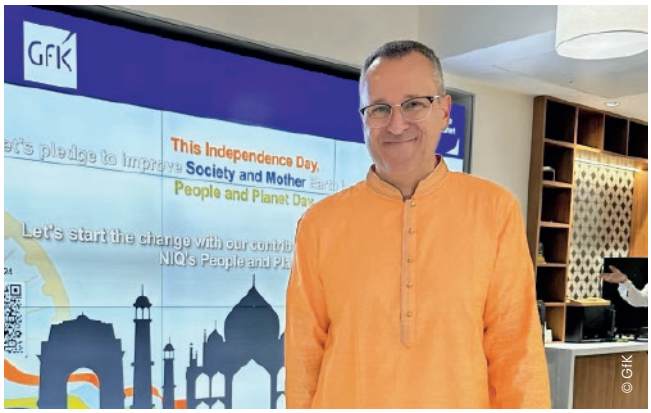
— 34 **Risiken managen**
Das Risiko eines Forderungsausfalls ist in Deutschland zuletzt deutlich gestiegen. Höchste Zeit, Risiken strukturiert zu managen.

— 35 **Lieber präventiv als reaktiv**
Die Gefahr durch Cyberkriminalität wächst und wächst. Unternehmen täten gut daran, das nicht ignorieren.

— 36 **Assets in Liquidität umwandeln**
Liquidität wird ein wertvolles Gut. Mit Asset-basierten Lösungen stehen zusätzliche Finanzierungsbausteine zur Verfügung.



— 38 **Kreditklemme im Anmarsch?**
Konjunktur, Inflation, Zinsentwicklung. Vieles verkompliziert die Finanzierung gerade. Wie die Märkte laufen und Banken reagieren.



— 44 **„Immer mit 180 km/h unterwegs“**
GfK und sein US-Konkurrent Nielsen IQ haben fusioniert. Peter Schädelbauer berichtet über die neueste Refinanzierung.

— 38 **Kreditklemme im Anmarsch?**
Die deutsche Konjunktur lahmt. Dies verkompliziert die Finanzierung: Wie die Märkte laufen und wie Banken und Investoren reagieren.

— 42 **Hybridkapital – sinnvoll oder zu teuer?**
Hybridkapital ist vielschichtig. Ob es für die richtige Wahl ist, hängt von diversen Faktoren ab.

— 44 **„Wir waren quasi immer mit 180 km/h unterwegs“**
GfK und Nielsen IQ haben fusioniert. Peter Schädelbauer hat die Treasury-Leitung inne und berichtet über die neueste Refinanzierung.

— 46 **Versicherungen im Risk Management integrieren**
Versicherungen können sich als Segen erweisen. Bei ihrer Einbindung ins Risikomanagement ist Weitsicht geboten.

— 48 **Wie Banken auf ESG-Risiken schauen**
ESG-Risiken gewinnen zunehmend an Bedeutung. Doch worauf achten Banken bei der Kreditvergabe?

Rubriken

— 3 **Editorial**

— 6 **Treasury Kompakt**
Unicredit greift nach Commerzbank; Treasury-Beratung SLG hat neuen Eigentümer

— 20 **Kommentare**
Coba: Achtung, Übernahme!; ESG-Links: Vorsicht, unbeliebt

— 26 **Personalien**
Mercedes-Benz ernennt Christina Schenck zur Treasury-Chefin; Thomas Hafner wird neuer Treasury-Chef der Diehl Group.

— 41 **Impressum**

— 50 **3 Zahlen im Leben von ... Philipp Lotz**
Philipp Lotz hat die Zahlen gut im Blick – beim Sport ebenso wie im Treasury von Traton.

Tagesaktuelle News rund ums Treasury finden Sie auf unserer Website: www.derTreasurer.de

Banken

Italiener greifen nach Commerzbank

Paukenschlag im Bankensektor: Unicredit hat sich im September 9 Prozent an der Commerzbank gesichert. 4,5 Prozent hat das italienische Institut aus dem Besitz der Bundesrepublik Deutschland gekauft, die Anfang September angekündigt hatte, sich nach 16 Jahren bei der Commerzbank zurückzuziehen. Dafür bezahlen die Italiener rund 702 Millionen Euro, so die Finanzagentur des Bundes. Die restlichen Anteile hat Unicredit am freien Markt erworben. In einem späteren Schritt sicherte sich Unicredit über Finanzinstrumente weitere Anteile an der Commerzbank und hielt zum Redaktionsschluss Mitte September 21 Prozent der Commerzbank-Aktien. Käme es zur vollständigen Übernahme der Commerzbank durch Unicredit, wäre es nach der Hypovereinsbank die zweite große Bankenübernahme der Italiener in Deutschland. Eine feindliche Übernahme plant das Institut nicht, wie CEO Andrea Orcel gegenüber der F.A.Z. angab. Schon die erste Meldung zu dem Anteilserwerb hatte für Furore gesorgt. Einerseits wusste die Bundesfinanzagentur, die JP Morgan Chase mit dem Aktienverkauf mandatiert hatte, dem Vernehmen nach nichts von dem Vorgehen von Unicredit. Andererseits machten schnell Gerüchte die Runde, die Deutsche Bank könnte ebenfalls Anteile erwerben, um auf diese Weise eine gelb-rote Fusion zu erschweren. Zumindest seitens des Bundes, der noch 12 Prozent der Commerzbank-Aktien hält, wird es vorerst keine Anteilsverkäufe mehr geben. „Die Bundesregierung wird die entstandene Lage gründlich analysieren und zu gegebener Zeit Entscheidungen über das weitere Vorgehen treffen“, teilte das Finanzministerium auf Nachfrage mit.



Wird die Commerzbank eine Unicredit-Tochter?

Für Firmenkunden wäre ein Zusammenschluss von Unicredit und Commerzbank ein Einschnitt: Laut dem aktuellen FINANCE Banken-Survey schlössen sich Nummer 2 und Nummer 3 im Markt zusammen. Deutsche Treasury-Experten zeigen sich eher nicht begeistert, sondern überwiegend kritisch-abwartend. In einer Kurzumfrage in der Linkedin-Gruppe von DerTreasurer bewerten 58 Prozent der Befragten die potentielle Fusion als „schlecht“ oder gar „sehr schlecht“. 42 Prozent halten sie hingegen für „gut“ oder „sehr gut“. An der Umfrage beteiligten sich 316 Nutzer – darunter viele Treasurer, aber auch Banker und Berater.

jae

Cash Management & Zahlungsverkehr

Unternehmen, die sich noch nicht mit elektronischen Rechnungen beschäftigt haben, sollten das dringend tun. Denn auf sie kommen neue Pflichten zu, wie das Europäische Parlament beschlossen hat. Ab 2025 müssen alle Unternehmen in der Lage sein, E-Rechnungen empfangen zu können. Als Formate in Frage kommen etwa Zugferd, X-Rechnung sowie die XML-Formate Cross Industry Invoice (CII) und Universal Business Language (UBL). Für das gesamte Jahr 2025 sieht die Gesetzgebung noch eine Übergangsfrist vor, währenddessen können Unternehmen weiterhin noch Papierdokumente scannen und diese in ihr digitales Rechnungsmanagement integrieren. Ab 2028 dürfen Rechnungen dann nur noch elektronisch versendet werden.

Finanzierung und Geldanlage

Warum setzen Unternehmen auf Supply Chain Finance (SCF)? Das



haben F.A.Z. Business Media | research und der Supply-Chain-Finance-Anbieter Cflox im Frühjahr 2024 in einer Umfrage unter rund 100 Treasurern und Finanzverantwortlichen untersucht. Dabei zeigt sich, dass 50 Prozent der Befragten bislang kein Supply Chain Finance nutzen. 11 Prozent der Finanzverantwortlichen haben es zumindest geplant. Damit könnte sich die Verteilung zwischen Nutzern und Nichtnutzern mittelfristig die Waage halten. Bislang geben 37 Prozent an, SCF zu nutzen. Gefragt nach Anbietern für Supply Chain Fi-

nance, kristallisieren sich vier Häuser als die bekanntesten heraus: CRX, Taulia, Cflox und Traxpay. Weniger häufig werden zudem noch C2FO und Orbian sowie vereinzelt Banken genannt.

Über 4 Milliarden Euro an Zinseinnahmen entgehen dem Mittelstand derzeit. Das liege daran, dass Banken



die Zinserhöhungen der Europäischen Zentralbank (EZB) nicht oder nur teilweise an ihre Firmenkunden weiterreichen, hat ein neuer Tagesgeld-Index ergeben, den das Beratungshaus Barkow Consulting für das Fintech Unit Plus entwickelt hat. Der Index zeigt die durchschnittliche Verzinsung von Tagesgeldern für Unternehmen. Im vergangenen Zinserhöhungszyklus der EZB sei der Index von minus 0,3 Prozent auf einen Höchststand von 1,91 Prozent im Mai angestiegen. „Das Ergebnis ist ernüchternd. Die Zinserhöhungen der EZB wurden nicht einmal zur Hälfte an die Unternehmen weitergegeben", kommentiert Fabian Mohr, Mitgründer von Unit Plus, das Ergebnis. Mitte August lag der Index bei 1,78 Prozent – die Zinssenkung der EZB im Juni um 25 Basispunkte sei also bereits teilweise durch die Banken weitergegeben worden.

Wie erwartet hat die EZB den Satz für Bankeinlagen um 25 Basispunkte auf 3,5 Prozent gesenkt. Es ist der zweite Zinsschritt der Zentralbank in diesem Jahr. Im Juni hatte sie die Zinsen zum ersten Mal seit Jahren gesenkt. Der Hauptrefinanzierungssatz wurde zudem auf 3,65 Prozent von 4,25 Prozent gesenkt. Der Spitzenrefinanzierungssatz liegt nun bei 3,9 Prozent nach 4,5 Prozent. „Der EZB-Rat ist entschlossen, für eine zeitnahe Rückkehr der Inflation zum mittelfristigen Ziel von 2 Prozent zu sorgen. Er wird die Leitzinsen so lange wie erforderlich ausreichend restriktiv halten, um dieses Ziel zu erreichen", heißt es unter anderem von der Zentralbank.

Risikomanagement

Der Kreditversicherungsmarkt in Deutschland hat einen neuen Platzhirsch. Die R+V Versicherung konnte sich in der kombinierten Kreditbetrachtung des Gesamtverbandes Deutscher Versicherungsunternehmen (GDV) für 2023 erstmals den →

ANZEIGE





Spitzenplatz sichern. Das Ranking, das auf den Marktanteilen im inländischen Direktgeschäft für die drei Sparten Kredit-, Kautions- und Vertrauensschadensversicherung basiert, wird vom GDV offiziell nur für interne Zwecke erstellt. „Wir monitoren unsere Mitglieder nicht nach Marktanteilen", lässt der Verband auf Anfrage von DerTreasurer wissen. Die Redaktion hat allerdings Zugriff auf die im Juli erschienene und in der Branche viel beachtete Statistik erhalten. Daraus geht hervor, dass sich R+V den Spitzenplatz dank eines kombinierten Marktanteils von 26,4 Prozent zum ersten Mal sichern konnte. Knapp dahinter landet Allianz Trade (25,9 Prozent), die das Ranking über viele Jahrzehnte angeführt hat.

Die Erholung währte nur kurz: Im zweiten Quartal 2024 sind die Prämien für Neuverträge von Kautionsversicherungen wieder gestiegen und lagen durchschnittlich auf dem Niveau von Ende 2023. Das zeigt der Gracher Kautionspreisindex. Insbesondere die Preise für Individualverträge erreichten den höchsten Wert seit Erhebung des Gracher Kautionspreisindex (Gracher KPI) Anfang 2020. Individualverträge basieren – anders als das Standardgeschäft – auf einer eingehenden individuellen Bonitätsprüfung des jeweiligen Unternehmens. Auch die Prämien für Standardverträge sind laut dem Index gestiegen, erreichten aber kein neues Rekordniveau. Allerdings sind auch die Bonitäten teils deutlich abgestürzt – die Preise entsprechen den schlechteren Ratings. Im zweiten Quartal 2024 sind 65 Verträge mit einem Volumen zwischen 100.000 Euro und 10 Millionen Euro in die Auswertung eingeflossen. ←

Treasury-Beratung

SLG hat neuen Eigentümer

Zeitenwende bei Schwabe, Ley & Greiner (SLG): Die Gründer und Eigentümer Jochen Schwabe, Christof Ley und Utz Greiner ziehen sich jetzt auch als Eigner zurück. Mit X1F, die ihren Hauptsitz in Hamburg haben, greift ein neuer Investor nach SLG. Das gaben die beiden Unternehmen am Montag, dem 23. September, bekannt.

Die in der breiten Öffentlichkeit weniger bekannte X1F-Gruppe bietet Digitalisierungsleistungen für Banken, Versicherungen, Industrie und den öffentlichen Bereich an. Das Beratungshaus, an dem der Schweizer Investor Ufenau Capital Partners mehrheitlich beteiligt ist, erwirtschaftete zuletzt mit seinen 14 Unternehmenstöchtern und rund 1.350 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von mehr als 200 Millionen Euro. X1F ist an über 40 Standorten in Europa, den USA, Kanada und Australien tätig. Seit 2021 ist X1F auch am Treasury-Beratungshaus Compiricus beteiligt.

„Mit der Übernahme von SLG erweitern wir unser Portfolio in Österreich um ein renommiertes Beratungsunternehmen im Bereich des Finanz- und Treasury-Managements", sagt Thomas Steiner, CEO von X1F, über den Deal. Gemeinsam mit unseren Tochtergesellschaften Ikor und Fink entstehe „ein attraktives Serviceangebot" für den österreichischen Markt. SLG erhofft sich, durch die Übernahme das Beratungsgeschäft in der DACH-Region auszubauen und die „technologischen Potentiale" zu erweitern. „Zudem werden wir uns u. a. mit IT-Dienstleistungen für den Finanzbereich aus dem Portfolio von X1F breiter weiterentwickeln", ergänzt Philip Tüttö, Managing Director bei SLG.



Neuer Besitzer für die Wiener Beratung SLG

Für die meisten Treasurer ist SLG eine Hausnummer. Das seit 1988 am DACH-Markt etablierte Wiener Unternehmen beschäftigt derzeit rund 60 Mitarbeiter. Gemessen an der Teamgröße in der DACH-Region im Jahr 2024 kommt SLG laut DerTreasurer-Beraterumfrage direkt hinter den Big-Four-Beratungen, die dort aber auch Treasury-Audit-Dienstleistungen abbilden, also nicht reines Consulting. Die Kräfteverhältnisse am Treasury-Beratungsmarkt dürften sich nun verschieben. Mit den Treasury-Beratungen Compiricus und Schwabe, Ley & Greiner kommt X1F nun auf über 100 Berater. sab



Unternehmensbank

Wenn sich globaler Handel wie lokales Business anfühlt.

Das Navigieren in dynamischen Export- und Handelsmärkten kann herausfordernd sein. Als Globale Hausbank bringen wir unsere Expertise in 140 Märkten weltweit ein, damit das mehr Früchte tragen kann. Wir entwickeln Lösungen für Handels-, Export- und Projektfinanzierungen, die Ihnen helfen, Ihr Geschäft erfolgreich zu steuern.
deutsche-bank.de/ub

Deutsche Bank



Peter Bauschke (links) und Marc Kagels in der Herzogenauracher Zentrale von Schaeffler

© Jens Küsters

Gemeinsame Sache

Die Autobranche steckt mitten in der größten Transformation ihrer Geschichte. Schaeffler und Vitesco wollen diese künftig gemeinsam meistern. Das Treasury-Führungsduo Peter Bauschke und Marc Kagels gewährt einen Einblick in den Mega-Deal. Von Philipp Hafner

Elegant schlängelt sich die Mittlere Aurach durch das Gewerbegebiet im Süden von Herzogenaurach. Direkt vor den Toren der Schaeffler-Konzernzentrale bietet der Fluss den rund 8.000 Mitarbeitern ein kleines Naherholungsgebiet. Einige „Schaefflerianer" verbringen hier ihre tägliche Kaffee- oder Mittagspause. An diesem Mittwoch Ende August ist es dafür aber schlicht zu heiß. Bereits morgens um 9:30 Uhr knallt die Sonne unbarmherzig vom wolkenfreien Himmel, auf knapp 32 Grad wird das Thermometer in dem knapp 25.000 Einwohner zählenden Städtchen an diesem Tag steigen.

Angenehm kühl ist es dagegen in den Gebäuden auf dem weitläufigen Schaeffler-Campus, zu dem ein großes Werk, diverse Verwaltungsgebäude sowie ein F&E- und Ausbildungszentrum zählen. Die beiden Letzteren werden derzeit für rund 100 Millionen Euro erweitert und modernisiert, um die Wettbewerbsfähigkeit des Autozulieferers zu sichern – nicht zuletzt in dem bis dato als Achillesferse von Schaeffler geltenden Bereich Elektromobilität.

Ein neues Schwergewicht

Auf das Ziel, in der E-Mobilität voranzukommen, zahlt zweifellos auch die von Schaeffler vor ziemlich genau einem Jahr angestoßene Fusion mit dem Regensburger Antriebsspezialisten und Continental-Spin-off Vitesco ein. „Durch den Zusammenschluss von Schaeffler und Vitesco wollen wir eine führende Motion Technology Company schaffen", erklärte Schaeffler-CEO Klaus Rosenfeld seinerzeit. Gemeinsam kommen die beiden auf weltweit 120.000 Mitarbeiter und mehr als 25 Milliarden Euro Jahresumsatz – ein neues Schwergewicht in der Zuliefererbranche.

Dass Schaeffler und Vitesco fusionieren könnten, war seit der Vitesco-Abspaltung von Continental im Jahr 2021 immer wieder einmal Gegenstand von Spekulationen. Das lag primär an der speziellen Konstellation im Firmenimperium der Schaeffler-Familie: Über die Beteiligungsholding IHO hält sie neben der gut 75-prozentigen Beteiligung an der Schaeffler AG auch 46 Prozent der Aktien von Continental sowie 49,9 Prozent der Vitesco-Anteilsscheine. Die enge Verflechtung der drei Unternehmen resultiert aus dem missglückten Versuch von Schaeffler im Jahr 2009, den deutlich größeren Reifenhersteller Continental zu schlucken.

Im vergangenen Jahr sollten sich die Spekulationen dann bewahrheiten. Am 9. Oktober 2023 kündigte die Schaeffler AG ein öffentliches Erwerbsangebot für alle ausstehenden Aktien von Vitesco zu einem Angebotspreis von 91 Euro je Aktie an, der noch leicht auf 94 Euro angehoben wurde. Das Unterfangen war erfolgreich: Bis zum Ende der Annahmefrist am 15. Dezember 2023 wurden Schaeffler rund 12 Millionen Vitesco-Aktien angedient, was knapp 30 Prozent des Grundkapitals und der Stimmrechte entspricht. →



Marc Kagels hat mit seinem Treasury-Team die milliardenschwere Brückenfinanzierung eingefädelt.

Gemeinsam mit den bereits über die IHO-Holding gehaltenen Anteilen wurde so die Schwelle von 75 Prozent überschritten und eine Verschmelzung der Schaeffler AG mit Vitesco möglich. Dafür werden Anfang Oktober alle verbleibenden Vitesco- in neue Schaeffler-Aktien mit Stimmrecht gemäß des festgelegten Umtauschverhältnisses getauscht. Ebenso werden die bisherigen Vorzugsaktien der Schaeffler AG im Verhältnis 1:1 in Aktien mit Stimmrecht eingetauscht.

»Es war eine komplexe Transaktion mit vielen ineinandergreifenden Teilschritten.«
Marc Kagels

Das Schaeffler-Treasury um Leiter Marc Kagels gehörte zu den Protagonisten des Deals. Monatelang arbeitete es intensiv auf den „Day One" hin: Dienstag, der 1. Oktober 2024 soll der erste Tag für das fusionierte Unternehmen sein. Kagels und seine Mitarbeiter waren zudem Teil eines kleinen Kreises an Eingeweihten, die bereits früh von den Fusionsplänen erfuhren. Ihr Spezialauftrag: die Finanzierungssicherheit des Deals zu gewährleisten. „Es war eine komplexe Transaktion mit vielen Teilschritten, die ineinandergreifen mussten", erinnert sich Kagels.

Erster Schritt war das Aufsetzen einer Brückenfinanzierung: „Gemeinsam mit den vier Lead-Banken Bank of America, BNP Paribas, Citibank und Deutsche Bank haben wir diese innerhalb von sieben Wochen nach Ankündigung der Übernahmepläne auf die Beine gestellt und anschließend an insgesamt 19 Banken aussyndiziert", so Kagels.

Mit einem Volumen von 3,45 Milliarden Euro wirkt die Bridge auf den ersten Blick überdimensioniert. Bei einem Angebotspreis von 94 Euro je Aktie hätten die Kosten bei Andienung sämtlicher 20 Millionen ausstehenden Vitesco-Anteilsscheine maximal 1,88 Milliarden Euro betragen. Wozu also die hohe Summe? „Neben der Finanzierung des Erwerbsangebots haben wir noch zwei Back-up-Fazilitäten über 1,45 Milliarden Euro integriert", erklärt Kagels. Diese zusätzlichen Mittel dienten einem Szenario, das letztlich nicht eintrat: „Falls Kredite von Vitesco im Zuge des Mergers weggefallen wären, hätte Vitesco sich über die Back-up-Fazilitäten refinanzieren können."

„Day One" im Visier

Die gemeinsame Zukunft unter einem Dach habe das Schaeffler-Treasury dabei bereits fest im Blick gehabt: „Wir haben das Konsortium bewusst so ausgewählt, dass es für die zukünftige Syndizierung unserer Revolving Credit Facility (RCF) für das verschmolzene Unternehmen idealerweise 1:1 übernommen werden konnte", sagt Kagels. Soll heißen: Neben den Schaeffler-Kernbanken wurde auch ein Großteil der Kernbanken von Vitesco für die Brückenfinanzierung angesprochen. „Zum Glück war es einer der weniger aufwendigen Teilschritte, denn die Schnittmenge unserer Kernbanken war ziemlich groß", so Kagels. Letztlich seien alle eingeladenen Finanzinstitute an Bord gekommen, wodurch sich der neue Kernbankenkreis von 14 auf 19 Institute erhöht habe: „Das war für uns natürlich ein ermutigendes Zeichen, dass die Banken den Zusammenschluss begrüßen und unterstützen."

In diesem frühen Stadium sei es direkt zum ersten Austausch und Kennenlernen mit den künftigen Kollegen aus Regensburg gekommen. Kagels und sein „Gegenüber" auf Seiten

von Vitesco, Peter Bauschke, hätten sich zu diesem Zeitpunkt nur oberflächlich gekannt. Das Eis sei aber schnell gebrochen gewesen: „Es war vom Start weg ein sehr gutes und zielorientiertes Miteinander. Die Frage, was das Beste für die künftige gemeinsame Schaeffler-Welt ist, stand und steht immer im Fokus“, berichtet Bauschke.

Für keinen der beiden habe sich die Frage gestellt, ob der Merger ein Anlass für einen Abschied von dem Unternehmen sein könnte – obwohl am Ende nur einer den Posten an der Spitze der neuen integrierten Treasury-Abteilung übernehmen kann: „Unabhängig von der genauen Konstellation und Aufgabenverteilung war für Peter und mich von vorneherein eines klar: Diese Integration wird nur dann ein Erfolg, wenn wir beide als Führungsteam an einem Strang ziehen“, betont Kagels, der künftig als stellvertretender Leiter Treasury fungieren und für den Bereich Finanzierungen und Kapitalmarkt verantwortlich zeichnen wird. Peter Bauschke übernimmt die Leitung des Schaeffler-Treasury, vor allem aufgrund seiner vielfältigen Erfahrungen in ähnlich gelagerten Projekten. Im Gespräch mit den beiden stimmt die Chemie jedenfalls.

Erste Schaeffler-Bonds seit 2021

Nach dem Abschluss der Brückenfinanzierung ging es direkt mit den Vorbereitungen für die Take-out-Finanzierung über den Anleihemarkt weiter. „Wir mussten dafür zunächst unser European Medium Term Notes (EMTN) Programme aktualisieren, was durchaus zeitintensiv war“, erinnert sich Kagels. Insgesamt rund sechs Wochen sei die Transaktion vorbereitet worden. Dabei stand vor allem der direkte Austausch mit Banken und Investoren im Fokus. „Wir waren zu diesem Zeitpunkt seit über drei Jahren nicht mehr am Bondmarkt aktiv gewesen. Insofern war es wichtig, vorab möglichst viele Gespräche zu führen“, so Kagels. Einen Tag vor der Emission Anfang Januar absolvierte Schaeffler deshalb noch eine virtuelle Roadshow: „Es war eine gute Sache, um noch einmal fokussiert alle offenen Fragen zu adressieren, sei es bezüglich des Mergers oder der konkreten Anleihebedingungen.“

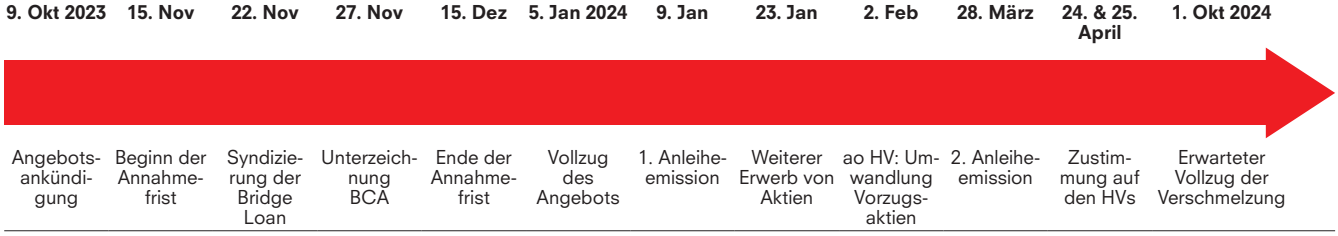
Schaeffler platzierte letztlich zwei Tranchen über 500 Millionen Euro und 600 Millionen Euro. Während die etwas kleinere Tranche Mitte August 2026 fällig wird und einen Kupon von 4,5 Prozent hat, läuft die größere bis August 2029 und wird mit 4,75 Prozent verzinst. „Wir haben ein sehr gutes Zeitfenster für die Transaktion erwischt, der Markt war extrem aufnahmefähig für unsere Anleihen“, so Kagels’ Fazit. Das Orderbuch sei mehr als fünffach überzeichnet gewesen, selbst nachdem die Neuemissionsprämie infolge der hohen Nachfrage noch signifikant eingeengt worden sei.

Marc Kagels

Seit gut 20 Jahren ist Marc Kagels bereits bei Schaeffler tätig. Zum Treasury-Chef stieg er 2022 nach dem Weggang von Dirk Schreiber auf. 2018 und 2019 hatte er das Amt schon einmal interimistisch inne. Vor seiner Zeit bei den Herzogenaurachern war er für die Unicredit/Hypovereinsbank tätig.

Ermutigt von der positiven Resonanz zapfte Schaeffler den Anleihemarkt gut drei Monate später gleich nochmal an. Das Treasury sammelte weitere 850 Millionen Euro ein. Die bis 2030 laufende Tranche wird zu 4,5 Prozent verzinst, das Orderbuch war etwa 3,5fach überzeichnet. Rund die Hälfte der eingeworbenen Mittel nutzte Schaeffler zur Refinanzierung eines weiteren, rund 340 Millionen Euro schweren Vitesco-Aktienpakets: „Die Bofa Securities Europe S.A. hatte via Total Return Swaps rund 9 Prozent beziehungsweise 3,6 Millionen Vitesco-Aktien erworben. Wir haben uns dann letztlich entschieden, diese Ende Januar zu übernehmen.“ Die restlichen rund 500 Millionen Euro dienen der teilweisen Vorfinanzierung künftiger Fälligkeiten. Mit Blick auf Letztere sieht Kagels Schaeffler derzeit optimal aufgestellt. „Mit den Laufzeiten haben wir passgenau Lücken in unserem Fälligkeitenprofil geschlossen.“ →

Meilensteine der Fusion von Schaeffler und Vitesco



Quelle: Schaeffler AG



Peter Bauschke will viele Vitesco-Ansätze in die Schaeffler-Welt übertragen.

Nun ging es nahtlos weiter mit dem „Verheiraten“ der beiden Abteilungen, wie Bauschke es bezeichnet. Zunächst mussten dafür die Bestandsfinanzierungen „merger ready“ gemacht werden. Aufwendig gestaltete sich dies vor allem für die Vitesco-Finanzierungen, die es aufgrund eines Schuldnerwechsels auf die Schaeffler AG neu zu verhandeln galt. Und davon gab es einige: „Neben einer syndizierten Kreditlinie, die das erste Mal 2021 in Höhe von 1 Milliarde Euro platziert und 2022 zu verbesserten Konditionen erneuert worden war, konnten wir 2022 einen Schuldschein über 200 Millionen Euro abschließen. Im selben Jahr vereinbarten wir einen Kredit über 250 Millionen Euro mit der Europäischen Investitionsbank. Darüber hinaus schlossen wir Kredite mit der KfW ab“, zählt Bauschke auf.

Peter Bauschke

Im April 2020 kam Peter Bauschke zu Vitesco, um den Treasury-Aufbau im Zuge der Abspaltung von Continental zu orchestrieren. Dieselbe Mission hatte Bauschke zuvor bereits dreimal: 1999 beim Siemens-Spin-off TDK Electronics, 2009 beim Daimler-Spin-off Rolls-Royce Power Systems und 2016 beim Osram-Spin-off Ledvance.

Der Zeitplan sei in diesem Kontext besonders anspruchsvoll gewesen: „Die gemeinsame Strategie für die Kernfinanzierungen wollten wir bis zu den Hauptversammlungen beider Unternehmen im April angepasst haben. Da war schon Druck drauf, aber alle Kollegen haben super mitgezogen, so dass wir auch unter dieses Projekt einen Haken setzen konnten“, lobt Kagels.

Im Anschluss an die Hauptversammlungen, die jeweils grünes Licht gaben, machten sich Bauschke und Kagels umgehend an die künftige Organisationsstruktur für das gemeinsame Treasury. „Wir haben uns entschieden, vier Säulen aufzusetzen plus eine fünfte übergreifende Klammer, in der das Thema Digitalisierung und weitere strategische Projekte angesiedelt werden“, verrät Bauschke. Trotz künftiger Synergien sollen alle Treasurer aus beiden Teams an Bord bleiben. „Wir werden damit eine schlagkräftige Truppe von rund 40 Treasurern sein“, sagt Bauschke, der zehn Mitarbeiter mitbringt. Geografisch werde die Musik im Treasury künftig im Wesentlichen in Herzogenaurach spielen. Bauschke selbst wird seinen Zweitwohnsitz von Regensburg nach Herzogenaurach verlagern.

Best of both worlds

Aus zwei Treasury-Abteilungen eine zu machen sei mit sehr viel Arbeit verbunden – da sind sich beide Treasurer einig. Gleichzeitig bringe es auch Chancen mit: „Bei Schaeffler sind viele Strukturen historisch gewachsen, nicht zuletzt infolge zahlreicher Übernahmen. Peter hingegen hat das Vitesco-Treasury quasi auf der grünen Wiese ‚state of the art‘ neu aufgesetzt. Davon wollen wir jetzt unbedingt profitieren“, betont Kagels.

»Wir werden eine schlagkräftige Truppe von rund 40 Treasurern sein.«

Peter Bauschke

Als Beispiel nennt Bauschke die Liquiditätsplanung, für die eine Vitesco-Lösung von Trinity in die neue Schaeffler-Welt übertragen werde: „Das Modul wird uns gerade zu Beginn, wenn es darum geht, die Cash-Situation des fusionierten Konzerns eng zu monitoren, helfen.“ Auch ein bereits 2018 im Schaeffler-Treasury gestartetes Projekt zur Optimierung des Cash Management habe durch den Merger nochmal einen „ordentlichen Push“ bekommen, so Kagels. Beim TMS wird die neue Abteilung derweil der Schaeffler-Variante SAP treu bleiben. Der bereits laufende Roll-out von SAP S4 Hana hat hohe Priorität, wobei die Integration von Vitesco wiederum zweischneidig sei: „Es bringt schon zusätzliche Komplexität mit sich, proprietäre Vitesco-Lösungen wie Trinity in SAP einzubinden“, erklärt Kagels. „Am Ende soll alles in S4 laufen, das ist natürlich das Ziel. Bis dahin wollen wir aber das Optimum aus den Möglichkeiten, die Trinity bietet, herausholen und so einen bestmöglichen Übergang zu S4 sicherstellen“, so Bauschke.

Der künftige Schaeffler-Treasury-Chef hofft, darüber hinaus von den Vitesco-Erfahrungen beim Thema Inhouse-Bank profitieren zu können. „Wir haben von Anfang an die In-

house-Bank über das TMS abgebildet, inklusive der Intercompany-Konten. Das hat uns viel Arbeit erleichtert. Wir werden sehen, wie sich das in der S4-Landschaft abbilden lässt“, so Bauschke. Dasselbe gelte mit Blick auf die Payment Factory, die sich bei Vitesco aber noch in einer frühen Einsatzphase befunden habe: „Wir haben hier eine leistungsstarke Drehscheibe für sämtliche konzernweiten Zahlungen implementiert. Das wäre für Schaeffler ebenfalls eine elegante Lösung.“

Das künftige Schaeffler-Treasury

1. Capital Markets & Funding (Marc Kagels, Schaeffler)
2. Risk & Cash Management (Julian Schink, Vitesco)
3. Liquidity & Working Capital (Mark Szameitat, Schaeffler)
4. Treasury Controlling & Operations (Gabriele Raun, Vitesco)

Der Gedanke, dass seine Aufbauarbeit bei Vitesco am Ende größtenteils „für die Katz” gewesen sein könnte, sei Bauschke übrigens nie gekommen: „Wir können viel aus der stark automatisierten Vitesco-Welt in den neuen Konzern einbringen.“ Grundsätzlich machten Veränderungen, von denen Bauschke viele miterlebt hat, für ihn den Reiz des Treasury-Jobs aus: „Es bereitet mir wirklich Freude, die besten Lösungen im Sinne des Unternehmenserfolgs zu erarbeiten.“

Fernziel Investmentgrade

Klar ist: Bauschke und Kagels wird es auch mit Erreichen von „Day One“ nicht an Arbeit mangeln. Für Kagels geht es nicht zuletzt darum, die im Zuge der Übernahme stark gestiegene Verschuldung (von 2,2 Milliarden Euro per Ende 2022 auf 4,9 Milliarden Euro per Mitte 2024) zurückzuführen. Schnellschüsse werde es dabei nicht geben, betont er: „Wir sind solide finanziert, das haben uns auch alle drei Ratingagenturen nach Bekanntwerden der Merger-Pläne bestätigt. Dennoch wollen wir den Verschuldungsgrad natürlich sukzessive reduzieren.“

Nicht aus den Augen verlieren will er auch, bei Fitch und S&P wieder in den Investmentgrade-Bereich zu kommen. Die beiden Agenturen hatten Schaeffler 2021 (Fitch) und 2020 (S&P) den Non-Investmentgrade-Status verpasst. „Das ist definitiv eine mittelfristige Ambition von uns.“ Es wäre zugleich der Ritterschlag für das Treasury-Duo Bauschke und Kagels. ←

ANZEIGE

convista: 25 JAHRE

ISO 20022: Jetzt aktiv werden für eine sichere Zukunft im Zahlungsverkehr



Die Umstellung auf ISO 20022 läuft, und viele Finanzinstitute haben die neuen Standards implementiert. Treasurer müssen jetzt handeln, um Zahlungsunfähigkeit und regulatorische Risiken zu vermeiden. MT940/MT942 sind nur bis November 2025 gültig, DTAZV bis November 2026. Wer die Umstellung verzögert, riskiert Zahlungsunfähigkeit, regulatorische Verstöße, Verarbeitungsprobleme und zusätzliche Kosten.

Unser Leistungsangebot umfasst die Analyse Ihrer Systeme, die Optimierung und Implementierung der neuen Formate sowie das Testen und die Unterstützung nach dem Go-Live. **Convista – Ihr Partner für eine erfolgreiche ISO-20022-Umstellung.**

KONTAKTIEREN SIE UNS:

Christian Million
Managing Partner
christian.million@convista.com

M +49 151 582 566 63
W www.convista.com

Das bieten Hybridanleihen

Sie können eine attraktive Diversifikationsmöglichkeit sein – und dies bei anlagewürdigen Bonitäten. Von Sara Elster und Felix Steuer

Mit Rentenpapieren, die eine gute Bonitätseinstufung haben, eine überdurchschnittliche Rendite vereinnahmen und dies in Euro. Ist das möglich? Institutionelle Anleger, die nicht in Aktien investieren wollen, aber eine gewisse Risikotoleranz haben, finden in Hybridanleihen von Unternehmen eine interessante Alternative. Es handelt sich um eine Anlageklasse, die für Emittenten wie Investoren besondere Vorzüge mitbringt – wichtig ist dabei die gezielte Auswahl und sorgfältige Analyse der Fundamentaldaten und die Dokumentation der Anleihe.

Ende Juli lagen die Renditen von Corporate Hybrids bei über 6 Prozent. Ein Grund für den Renditeaufschlag liegt darin, dass die Titel in einem möglichen Insolvenzfall nach den erstrangigen Papieren (Senior) bedient werden, also „nachrangig" sind. Andererseits liegen Hybridpapiere in der Kapitalstruktur vor Wandelanleihen und Aktien. Damit die Anrechnung als Eigenkapital von den Ratingagenturen anerkannt wird, müssen Hybridanleihen standardisierte Vorgaben erfüllen. Meist handelt es sich um Anleihen mit langer bis endloser Laufzeit, die jedoch vorzeitig gekündigt werden können (called). Ferner können Zinszahlungen ausgesetzt werden, wenn bestimmte Unternehmenskennzahlen verfehlt oder Dividendenzahlungen eingestellt werden. Diese Zinszahlungen müssen aber spätestens zum Call-Termin nachgeholt werden. Die Berechnung der Duration (Kapitalbindungsdauer) einer Hybridanleihe bezieht sich üblicherweise auf den erstmöglichen Call-Termin durch das Unternehmen.

Akribische Prüfung

In der Titelauswahl spielen die fundamentale Analyse des Emittenten sowie eine profunde Sektor-Expertise eine große Rolle. Genauso erforderlich ist die akribische Prüfung der Anleihe-Dokumentation, die erfolgsentscheidend ist. Der Emittent sollte engmaschig verfolgt werden, um als Investor frühzeitig im Bild zu sein, ob der Call-Termin vom Unternehmen wirklich beansprucht wird oder ob das Unternehmen die Anleihe weiter laufen lässt. Tritt Letzteres ein, wäre dies mit Risiken für den Emittenten verbunden. Er könnte einen Reputationsschaden erleiden, wenn er die Nachranganleihe nicht beim ersten Kündigungstermin auslaufen lässt.

Die Erfahrung zeigt, dass bei Corporate Hybrids die Ausfallrisiken gut gemanagt werden können. Denn viele Emittenten von Hybridanleihen weisen ein gutes bis sehr gutes Kreditrating auf, was im Vergleich mit Hochzinsanleihen zu einer geringeren Sensibilität gegenüber Konjunkturschwankungen führt. Zudem sind über die vergangenen Jahre die Diversifikationsmöglichkeiten für Anleger gestiegen. Seit dem Jahr 2013 stieg die Anzahl der Emittenten für auf Euro lautende Anleihen von 29 auf über 90. Vor einer Dekade dominierten noch Emittenten aus dem Versorger- und Grundstoffsektor den Markt. Heute ist er wesentlich gleichmäßiger auf verschiedene Branchen verteilt (Automobil, Kapitalgüter etc.).

Gerade bei Hybridanleihen von Nicht-Finanzunternehmen ist das Investmentuniversum, das Investmentgrade und High-Yield-Bonitäten sowie verschiedene Währungen beinhaltet, rapide auf inzwischen rund 160 Milliarden Volumen gewachsen. Da das Neuemissionsvolumen in den vergangenen zwei Jahren zurückgegangen ist, wächst der Refinanzierungsbedarf in den nächsten Jahren. Mit einem guten Markzugang lassen sich dabei auch mögliche Neuemissionsprämien vereinnahmen.

Mit den hohen Kupons bieten Hybridanleihen von Unternehmen aktuell auch einen guten Puffer gegen etwaige Zinssteigerungen, die – Stand Anfang September – aber nicht zu erwarten sind. Stattdessen gehen unsere geldpolitischen Experten von Zinssenkungen im Euro-Raum mit einem „Landeniveau" von rund 2 bis 2,5 Prozent im Jahr 2025 aus. Anleger können sich mit Corporate Hybrids somit attraktive Renditen in einem Umfeld tendenziell eher rückläufiger Renditen sichern.



Sara Elster
ist Portfoliomanagerin Fixed Income bei Union Investment Institutional.

sara.elster@union-investment.de



Felix Steuer
ist Head of Corporates & Family Offices bei Union Investment Institutional.

felix.steuer@union-investment.de


Reduzieren Sie Ihre FX-Risiken im Handumdrehen
Als führende nordische FX-Bank bieten wir erstklassige Automatisierungslösungen, die Ihr Devisenrisikomanagement optimieren und Ihre Prozesse vereinfachen. Mit einem engagierten Team an Ihrer Seite stellen wir sicher, dass sich unsere Lösungen nahtlos in Ihre digitalen Arbeitsabläufe integrieren. So können Sie sich auf das Wesentliche konzentrieren.
Wir freuen uns darauf, Ihr FX-Partner zu sein.
Erfahren Sie mehr auf: sebgroup.com/FX
SEB

Neues Treasury Set-up

Als Treasury-Chef Julien Muet bei Tüv Rheinland anfing, musste er erstmal das Treasury aufbauen und Strukturen schaffen. Vier Jahre später steht das neue Treasury Set-up. Von Sarah Backhaus

Seit April 2019 ist Julien Muet Leiter Corporate Treasury bei Tüv Rheinland. Anfangs hatte er eine lange Aufgabenliste vor sich. Der gebürtige Franzose kam in einer Phase zu den Kölnern, in der viele Prozesse im Finanzbereich umgestellt und zentralisiert werden sollten. Dazu gehörte auch der Treasury-Bereich. Gerade vor dem Hintergrund des Unternehmenswachstums stiegen die Anforderungen an das Treasury – von 2020 bis 2023 wuchs der Umsatz um 25 Prozent auf 2,4 Milliarden Euro.

Insgesamt ist der Konzern mit über 22.000 Mitarbeitern auf allen Kontinenten vertreten. Das Unternehmen hat seine Dienstleistungen in vier Geschäftsbereichen gebündelt: Industrie-Service & Cybersecurity, Mobilität, Produkte sowie People & Business Assurance. Tüv Rheinland prüft rund um den Globus technische Anlagen und Produkte, begleitet Innnovationen in Technik und Wirtschaft, trainiert Menschen in zahlreichen Berufen und zertifiziert Managementsysteme nach internationalen Standards. Dabei ist Tüv Rheinland die am stärksten international ausgerichtete der im Wettbewerb stehenden Tüv-Unternehmensgruppen in Deutschland.



Julien Muet

Muet hatte bereits viel Treasury-Erfahrung. Davor war er als Director Corporate Treasury bei dem US-Konzern Johnson Controls tätig. Vorher arbeitete er im Treasury von DHL.

Wie hatte Muet das Treasury bei Tüv Rheinland damals vorgefunden? „Das Liquiditäts-, Cash- und FX-Management wurde dezentral verwaltet. Wir hatten zu viele Bankbeziehungen mit rund 120 Bankpartnern und rund 800 Konten weltweit. Der Überblick und die Kontrolle über das Cash waren unzureichend.“ Zudem habe der Konzern eine Vielzahl lokaler Zahlungsformate und zahlreiche Host-to-Host-Bank-Kommunikationskanäle genutzt. Die Prozesse seien ineffizient gewesen und die lokalen Bankgebühren und Margen für die Währungsumrechnung zu hoch, erinnert er sich.

Julien Muet
Er leitet seit April 2019 das Treasury von Tüv Rheinland in Köln. Davor war er Director Corporate Treasury bei Johnson Controls und arbeitete im Treasury von DHL.

Strategie aufgesetzt

Um dem verworrenen Treasury-Aufbau Herr zu werden, entwickelten Muet und sein Team, das mittlerweile aus fünf Treasurern besteht, eine vierjährige Strategie. Die ersten konkreten Maßnahmen setzten sie im Frühjahr 2020 um. Einer der ersten Schritte war die Reduzierung der Bankbeziehungen. „Wir haben uns für sechs globale Hausbanken entschieden“, sagt der Treasury-Chef. Zu ihnen gehören die Deutsche Bank, HSBC, BNP Paribas, Commerzbank, Helaba und Bank of China. Bei der Auswahl waren Muet vor



Das Treasury von Tüv Rheinland hat sich weiterentwickelt.

allem die Bonität und die geographische Abdeckung wichtig. Die Bankbeziehungen bestärkte eine neue Kreditfazilität: Das Konsortium stellte dem Konzern eine syndizierte revolvierende Kreditlinie über 155 Millionen Euro zur Verfügung, mit einer Laufzeit von 5+1+1 Jahren.

Zudem harmonisierte das Treasury-Team die globalen Zahlungsprozesse durch die Implementierung eines Swift-Gateway. Die bestehenden Host-to-Host-Kanäle wurden durch eine zentrale Swift-Verbindung ersetzt. Mit dem Swift-Gateway können alle Swift-Nachrichtenflüsse über eine einzige Instanz ausgetauscht werden. Neben Cash-Management-Aktivitäten könne das Treasury das Swift-Gateway auch für das Dealmatching im FX-Bereich und Garantieaufträge nutzen, erläutert Muet.

Ein weiterer Vorteil des neuen Hauptkommunikationskanals ist für Muet das integrierte Sanctions Screening. Dabei prüft Swift automatisiert die Zahlungsströme und ob gegen den Empfänger beziehungsweise die Empfängerbank Sanktionen vorliegen. „In der Vergangenheit gingen Treasurer oft davon aus, dass die Banken für einen alles überprüfen. Tatsächlich liegt die Verantwortung aber beim Corporate“, weiß Muet. Gerade weil Tüv Rheinland bis Anfang 2022 noch in Russland tätig war, spielte Sanctions Screening eine große Rolle. Das Unternehmen prüfte damals für große Kunden Produkte im Labor. Laut eigenen Aussagen ist Tüv Rheinland der erste Swift-Kunde, der die Sanktions-Lösung für Corporates in dieser Form etabliert hat. „Durch die Einführung des Swift-Gateway und des integrierten Sanctions Screening konnten wir die Prozesseffizienz, Kontrolle und IT-Sicherheit im Cash-Management deutlich verbessern“, erläutert Muet.

In einem nächsten Schritt erweiterte das Team die Inhouse-Bank und führte sie global ein. Vorher seien darüber nur Zahlungen zwischen Tochtergesellschaften sowie Cash-Pool-Transaktionen in Deutschland und in Ungarn durchgeführt worden. Zum neuen Set-up gehörte auch, dass weltweit virtuelle Konten für In- und Auslandsgesellschaften eingeführt wurden. „Das heißt, wir führen Fremdwährungszahlungen über virtuelle Konten aus und wickeln sie bei der Inhouse-Bank in Deutschland ab“, so Muet. Durch diese zentrale Ausführung und Konvertierung von Fremdwährungstransaktionen spart das Unternehmen erhebliche Gebühren. Das Projekt wurde zusammen mit der Bank BNP Paribas umgesetzt.

Einsatz von KI wird geprüft

Im Jahr 2023 haben Muet und sein Team ein neues Treasury Management System (TMS) implementiert. Dabei entschieden sich die Kölner für das TMS von Trinity. Wie der Treasurer berichtet, lassen sich über das TMS der Cashflow Forecast sowie das Liquiditäts-, FX-, Garantie- und Facility Management regeln. „Wir haben eine elegante Lösung, die sehr stark in alle Treasury-Prozesse integriert ist.“

Vier Jahre nach dem Start der neuen Treasury-Strategie ist Muet zufrieden: Das Set-up steht. „Wir haben konzernweit automatisierte und standardisierte Prozesse geschaffen.“ Herausfordernd war für ihn dabei besonders das Change Management. „Wir haben viele Treasury-Themen auf den Kopf gestellt.“ Das habe erstmal viel Vorarbeit bedeutet – alle Stakeholder hätten abgeholt werden müssen. „Man unterschätzt bei solchen Projekten den Faktor Mensch.“

Tüv Rheinland

Der Prüfdienstleister zählt weltweit 22.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2023 2,4 Milliarden Euro. Das Ebit lag bei 104 Millionen Euro.

Als Nächstes steht für das Treasury von Tüv Rheinland das Thema Künstliche Intelligenz auf der Agenda, „um noch effizienter zu werden“. Gerade in Bezug auf den Cashflow Forecast und das Handeln im FX-Bereich will sich Treasury-Leiter Muet den Nutzen genauer anschauen. „Noch sind wir in der Evaluierungsphase“, sagt er. Doch er ist sich sicher: „KI kann für das Treasury zum Gamechanger werden. Wir müssen sie aber da einsetzen, wo sie wirklich Mehrwert bringt.“ ←

Coba: Achtung, Übernahme!



Markus Dentz

Richtig überraschend kommt es nicht, dass eine andere Bank nach der Commerzbank greift. In den vergangenen Jahren fanden konkrete Gespräche mit der Deutschen Bank statt, die dann scheiterten. Auch BNP Paribas und Unicredit wurde immer wieder Interesse nachgesagt. Als der deutsche Staat nun erste Commerzbank-Anteile verkauft hat, hat Unicredit zugegriffen. Das könnte bedeuten, dass mit der Commerzbank und der Unicredit-Tochter Hypovereinsbank zwei Schwergewichte im deutschen Firmenkundengeschäft zusammenwachsen.

Wie das genau aussehen könnte, wann eine Fusion kommt – und ob überhaupt –, dafür wird noch einige Zeit ins Land gehen. Aber natürlich machen sich die Kunden der Banken heute schon Gedanken über die Folgen einer Fusion. Nicht jeder reagiert begeistert. In einer Linkedin-Umfrage in der Community von DerTreasurer gaben 58 Prozent von 316 Teilnehmern an, dass sie die Übernahme „schlecht" oder gar „sehr schlecht" finden. 42 Prozent wiederum sehen sie als „gut" oder „sehr gut".

Was befürchtet die Mehrheit der Befragten? Treasurer nennen gegenüber dieser Publikation die Sorge, dass das Gesamtengagement des fusionierten Hauses bei den eigenen Krediten wohl sinken würde. Manch einer hält auch das schwächere Rating von Unicredit für ein Problem wegen der größeren Kontrahentenrisiken. Und auch die Aussicht, dass eine für Deutschland so zentrale Bank einen italienischen Eigentümer hat, begeistert nicht jeden.

Einen harten Einschnitt dürfte eine Fusion für die Mitarbeiter bedeuten. Denn damit wäre sicher Personalabbau verbunden. Speziell bei der HVB hat sich Unicredit-Chef Andrea Orcel nicht so viele Freunde gemacht, heißt es. Allerdings steht die HVB bei vielen relevanten Kennzahlen, etwa der Cost-Income-Ratio, deutlich besser da als die gelbe Bank.

Andere Treasurer wollen sehen, ob sich durch eine Fusion ein wettbewerbsfähigeres Institut entwickelt. Außerdem glauben befragte Finanzverantwortliche, dass genug andere Banken da sind, die fusionsbedingte Finanzierungslücken zu stopfen. mad

ESG-Links: Vorsicht, unbeliebt!



Antonia Kögler

Am Green-Finance-Markt vollzieht sich ein Wandel. Green Bonds sind weiterhin beliebt, gerade die Energieversorger nutzen die Use-of-Proceeds-Instrumente. Von Unternehmen ist zu hören, dass die grünen Instrumente bei Investoren gefragt sind. Hingegen mussten Sustainability-linked Finanzierungen Federn lassen. Beispielsweise ESG-linked Loans, bei denen die Marge an individuelle Nachhaltigkeitsziele gekoppelt ist, wurden von Unternehmen weniger nachgefragt. Auch bei Sustainability-linked Bonds hat sich die Entwicklung deutlich gezeigt (Mehr dazu lesen Sie ab Seite 6 in der Themenbeilage Green Finance).

Doch woran liegt es, dass die ESG-linked Instrumente nicht mehr so en vogue sind? Ein Grund ist, dass diese Finanzierungen inzwischen deutlich kritischer beäugt werden. Sind die gewählten Ziele wirklich relevant und ambitioniert? Um Greenwashing-Risiken zu vermeiden, ist der leichtestes Weg, die Instrumente gar nicht zu nutzen. Eine andere Schwierigkeit sind unklare regulatorische Vorgaben, die es auch für Investoren nicht leichter machen.

»Gerade jetzt, wo es am Green-Finance-Markt schwieriger und unübersichtlicher wird, dürfte sich die Spreu vom Weizen trennen.«

Gerade jetzt, wo es am Green-Finance-Markt schwieriger und unübersichtlicher wird, dürfte sich die Spreu vom Weizen trennen. Wer sich passende und anspruchsvolle Ziele gesetzt hat, wird auch künftig Sustainability-linked Instrumente sinnvoll nutzen können. Sie dienen dazu, die Nachhaltigkeitsziele in die Finanzierung zu tragen und sichtbar zu machen. Die Höhe des möglichen finanziellen Vorteils ist dabei (noch) zweitrangig, an erster Stelle steht ganz klar die Transparenz. ako

Houlihan Lokey

FINANZIERUNGSSICHERHEIT ZU ATTRAKTIVEN KONDITIONEN

Wir unterstützen Sie als unabhängiger Berater unter anderem bei diesen Herausforderungen:

- Optimierte Refinanzierungen
- Wachstum-/Investitionsfinanzierungen
- Akquisitionsfinanzierungen
- Rating Advisory
- Finanzierung in der Krise/Restrukturierung
- Covenantanpassungen/Laufzeitverlängerungen
- Dividendenfinanzierungen
- Bereinigung der Gesellschafterstruktur

Mit einem Team von über 30 Debt Advisern in Frankfurt, London, Mailand, und Paris begleiteten wir in 2023 mehr als 50 Transaktionen erfolgreich in ganz Europa.

Dr. Johannes E. Schmittat
Johannes.Schmittat@HL.com
+49 (0) 69 204 34 6433

HL.com/Germany

Houlihan Lokey Germany AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in München (Possartstr, 13, 81679 München), eingetragen im Handelsregister des Amtsgerichts München unter HRB 92718. Aufsichtsratsvorsitzender: Alexander Grünwald. Vorstand: Sascha Pfeiffer (Vors.), Moritz Freiherr von Bodman, Frank Merkel, Dr. Johannes Schmittat, Tobias Schultheiss, Dr. Madeleine Weskott. © 2024 Houlihan Lokey. All rights reserved.

Großer Wandel im internationalen Zahlungsverkehr

Neue Technologien wie Blockchain, Stablecoin und Künstliche Intelligenz halten Einzug in die Zahlungswelt. Doch der Wandel wird vor allem durch die Einführung des ISO-20022-Standards getrieben. Von Allan Kissmeyer



Der ISO-20022-Standard bringt große Veränderungen im internationalen Zahlungsverkehr mit sich.

Der neue Weltstandard für den Zahlungsverkehr, ISO 20022, stellt Banken und ihre Stakeholder vor große Herausforderungen. Mehr noch: Es ist nicht weniger als der größte Wandel in der Zahlungslandschaft seit 70 Jahren. Dabei dreht sich alles um Nachrichten – insbesondere um jene, die Banken einander senden, wenn eine grenzüberschreitende Überweisung erfolgt.

Das globale Nachrichtennetzwerk Swift, die Zentralbanken und die lokalen Clearingstellen – alle rüsten auf den neuen Standard um, der eine umfangreichere und besser strukturierte Datenübertragung ermöglicht. Bis November 2025 läuft die ISO-20022-Migrationsfrist. Sollte die Umstellung bis dahin nicht gelingen, drohen Finanzinstituten, wenn sie am internationalen Zahlungsverkehr teilnehmen, gravierende Konsequenzen.

Die Zentralbanken etwa arbeiten weltweit an der Umstellung ihrer Systeme auf das neue Nachrichtenformat. Das bedeutet wiederum, dass sich alle Banken, mit denen die Zentralbanken auf den jeweiligen Märkten interagieren, anpassen und ihre Infrastruktur aufrüsten und modernisieren müssen, um ein funktionierendes Zahlungssystem zu gewährleisten.

Die meisten Veränderungen finden hinter den Kulissen statt, aber um sich an das neue Kommunikationsformat anzupassen, müssen auch alle Unternehmen und Organisationen bestimmte Änderungen an ihren internen Systemen vornehmen. Die Umstellung auf ISO 20022 ist für viele international agierende Unternehmen gleich aus mehreren Gesichtspunkten strategisch wichtig. Zum einen erlangen sie durch eine frühzeitige Migration einen Wettbewerbsvorteil, da ihre Systeme auch zukünftig global kompatibel sind. Zum anderen ermöglicht der neue Standard eine effizientere Abwicklung von grenzüberschreitenden Transaktionen, was sich positiv auf die Zusammenarbeit mit internationalen Partnern auswirkt.

Zu diesen Partnern gehören auch die Banken und Finanzinstitute, für die eine Anpassung ebenfalls mit großen Herausforderungen verbunden ist. Die erforderlichen Systemänderungen sind zeit- und ressourcenaufwendig. Oftmals fehlt es an der notwendigen Kapazität. Die Aktualisierung der Zahlungsinfrastruktur wird die meisten – wenn nicht alle – Ressourcen der Banken in den kommenden Jahren erfordern. Es ist daher kurzfristig keine Revolution in Bezug auf neue Hightech-Zahlungsprodukte zu erwarten. Zugleich ist es für die Banken wichtig, weiterhin gemeinsam mit den Kunden neue, innovative Technologien zu erforschen.

Über allem steht zunächst der reibungslose Übergang zur neuen Zahlungsinfrastruktur. Dabei müssen Störungen vermieden und die Stabilität des gesamten Zahlungssystems gewährleistet werden. Doch die Anstrengungen werden sich ohne Zweifel auszahlen, denn einer der Hauptvorteile des ISO-20022-Standards sind die hochwertigen Daten, die es ermöglichen, jede Zahlung mit mehr Informationen zu versehen – ein entscheidender Mehrwert für alle Akteure in der Zahlungskette.



Allan Kissmeyer
ist Global Head of Cash Management bei der SEB.

allan.kissmeyer@seb.dk

Frankfurter Allgemeine
Konferenzen

Seien Sie mit dabei

22. Power Pricing-Konferenz

Transformation erfolgreich managen

12.11.2024
F.A.Z. Tower, Frankfurt am Main

Erfahren Sie aus erster Hand, wie führende Unternehmen die erforderliche **Transformation zur Stärkung von Marktposition und Ertrag** erfolgreich angehen.

Freuen Sie sich u.a. auf die folgenden Referenten:



Conrad Heider
Partner,
Simon-Kucher



Dr. Markus Mayer
Partner,
Simon-Kuchers



Lorenz Moser
Director Technology Strategy Advice,
Simon-Kucher



Prof. Dr. Hermann Simon
Gründer und Honorary Chairman,
Simon-Kucher

Veranstalter

F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

SIMON KUCHER
Unlocking better growth

Weitere Informationen und Anmeldung auf:
www.faz-konferenzen.de/power-pricing

Die Digitalisierung treibt das Cash Management voran

Das Top-Thema beim „12. Cash Management Campus“ war in diesem Jahr die Digitalisierung. Sowohl bei den Treasurern als auch bei den Banken scheint es noch Nachholbedarf zu geben. Von Eva Brendel



Rund 175 Treasurer besuchten den diesjährigen Campus.

Während am 18. Juni die EM-Touristen in der Kölner Innenstadt feierten, fand unweit davon der „12. Cash Management Campus“ in der Wolkenburg statt. Rund 175 Treasurer und Cash Manager waren gekommen, um Vorträge ihrer Kollegen zu hören und sich auszutauschen.

Den Auftakt der Veranstaltung machte Aurélia Normand, Global Head of Transaction Banking bei BNP Paribas. Sie appellierte an die Treasurer, sich weiterhin auf Krisen vorzubereiten und in Szenarien zu denken. Besonders hob Normand zudem Digitalisierungsprojekte hervor, die ihrer Meinung nach gut in Co-Creation zwischen Banken und Treasurern entwickelt und umgesetzt werden können.

In der ersten Diskussionsrunde sprachen Derk Wetzold (Covestro), Thomas A. Woelk (Douglas Group), Eric Humbert (Boehringer Ingelheim) und Andrej Ankerst (BNP Paribas) über die Herausforderungen des Treasury im Jahr 2024. Zentrale Themen waren Zinsen, Instant Payments, Künstliche Intelligenz und der Fachkräftemangel. Die Unternehmensvertreter blickten sehr unterschiedlich auf die diskutierten Themen.

Woelk von Douglas berichtete von der Finanzierung rund um den Börsengang des hochverschuldeten Unternehmens. Humbert wiederum ist als Treasurer eines solide aufgestellten Familienunternehmens vor allem mit dem Asset und Cash Management betraut, wie er erläuterte. Von diesem klassischen Treasury-Thema ging es auf zu neuen Ufern.

KI im Treasury

Im vergangenen Jahr hat das Thema KI besonders an Fahrt gewonnen – und ist damit auch in den Treasury-Abteilungen angekommen. Die Treasurer der Diskussionsrunde sahen vor allem das Forecasting als Einsatzgebiet für Künstliche Intelligenz. Auch Hedging-Strategien könnten durch KI unterstützt werden.

In Bezug auf den Fachkräftemangel lautete das Fazit, dass Treasurer mehr für den Beruf werben müssten. Jungen Treasurern gab die Runde den Tipp mit auf den Weg, nie aufzuhö-



Rudolf Schlett, David Freidl, Dominik Paschinger und Jakob Eich (v.l.n.r.)







Volker Anhäuser (links) von BNP Paribas wagt im Makro-Vortrag einen Blick in die Zukunft.

Karsten Grewe, Alexandra Peisert, Gregor Opgen-Rhein, Sarah Backhaus (v.l.n.r.)

Michael Schütt (unten)

ren zu lernen, frei nach dem von Thomas Woelk zitierten Motto: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit."

Wie jedes Jahr durfte auch diesmal der makroökonomische Vortrag nicht fehlen. Volker Anhäuser, Leiter Global Market Corporate Sales Deutschland & Österreich bei BNP Paribas, ging der Frage nach, wie Unternehmen zu langfristigen Inflations- und Zinsprognosen kommen, denn der Blick in die Glaskugel ist bekanntlich komplex.

In einer Abstimmung bewerteten die Teilnehmer die Energiekrise, Lieferkettenprobleme und den Fachkräftemangel als die größten Inflationstreiber in Europa.

Künftige Herausforderungen

Einen Blick in die Zukunft wagten auch David Freidl von Vaillant, Dominik Paschinger von Mann+Hummel und Personalberater Rudolf Schlett. Nach einem Rückblick in die Ursprünge des Treasury-Berufs sprachen sie über die Anforderungen an den Treasurer der Zukunft. Kreativität und Kommunikation seien neben den ohnehin erforderlichen Basiskompetenzen besonders wichtig, resümierten sie.

In mehreren Vorträgen erhielten die Teilnehmer des „Cash Management Campus" Einblicke in die Praxis der Treasury-Abteilungen. Gherri D'Innocenzo aus dem Siemens-Treasury berichtete, wie die Münchener das Thema Echtzeit-Treasury angehen. Er erläuterte das komplexe Projekt in vier Schritten: Simplifizierung, Automatisierung, Beschleunigung und Innovation.

Treasurer Josef Huber von der Brückner Group erläuterte, wie das Maschinenbauunternehmen das schon vorhandene Treasury Management System effizienter nutzt. Anschließend berichtete Ruth Leopold von VDM Metals, wie das Unternehmen globale Zahlungen managt. Zusätzlich fanden auch zwei Breakout-Sessions rund um das Management des internationalen Zahlungsverkehrs statt. In einer davon berichtete Paul Kiechle von Grob Aircraft über die Implementierung des Währungsmanagements.

In der Abschlussdiskussion dieses „Cash Management Campus" ging es um das Spannungsfeld zwischen Banken und Treasurern. Michael Schütt von Fraport, Tobias Miarka von Coalition Greenwich und Andrej Ankerst von BNP Paribas sprachen darüber, wie die Zusammenarbeit läuft und wo es Nachholbedarf gibt. Ein wichtiger Punkt der Diskussion war, dass zu viel Kommunikation noch per Post – nicht digitalisiert – abläuft. Außerdem monierte Michael Schütt zu häufige Fehler, die in dem Ausmaß früher nicht vorgekommen seien. Die Diskutanten sprachen zudem über unterschiedliche Anforderungen an die Banken und das, was bei der Kommunikation noch besser laufen könnte.Mit diesen Anregungen im Hinterkopf ging es dann zum letzten Programmpunkt des Tages – dem Ausklang bei einem Kölsch. ←

Mercedes-Benz ernennt Christina Schenck zur Treasury-Chefin

Christina Schenck wird ab Oktober Leiterin Treasury bei Mercedes-Benz. Zudem wird sie die Abteilung Investor Relations verantworten. Das bestätigte der Autohersteller gegenüber DerTreasurer. Mit Schenck hat Mercedes-Benz eine Nachfolgerin für den scheidenden Treasury-Chef Steffen Hoffmann gefunden, der im Oktober als CFO zu dem Kupferhersteller Aurubis wechseln wird.

Schenck kommt aus den eigenen Reihen, seit September 2023 ist sie CFO der Mercedes-Sparte Mobility. Der Bereich ist spezialisiert auf Dienstleistungen für Pkw und Vans im Bereich Finanzierung, Leasing und Versicherung.

Gestartet hat die 44-Jährige ihre Karriere bei dem Automobilkonzern



Christina Schenck ist die neue Treasury-Chefin.

im Jahr 2005. Seitdem hatte sie verschiedene Führungsaufgaben im Finanzbereich inne. Die Managerin war unter anderem Chief Risk Officer der Finanzierungssparte des Automobilkonzerns in Australien und Head of Credit and Operations für Asien und Afrika. Vor ihrer jetzigen Station in der Mobility-Sparte war sie CFO der Mercedes-Benz-Bank.

„Mit Christina Schenck haben wir eine hervorragende Besetzung für die Leitung Investor Relations & Treasury. Ihre Erfahrung im Umgang mit hochrangigen Finanzmarktteilnehmern sowie ihr Netzwerk an Kontakten innerhalb des Konzerns bringen sie in eine hervorragende Position, um die Equity Story des Mercedes-Benz Konzerns mitzugestalten“, wird Mercedes-Finanzchef Harald Wilhelm in einer Pressemitteilung des Stuttgarter Automobilkonzerns zitiert.

CFO-Wechsel bei Volkswagen Financial Services



Ingrun-Ulla Bartölke

Neuaufstellung in der Finanzsparte von VW: Ingrun-Ulla Bartölke ist seit dem 1. Juli CFO bei Volkswagen Financial Services. Zuletzt war sie Generalbevollmächtigte bei der Volkswagen Bank. Bis Ende Oktober 2023 leitete sie das Konzernrechnungswesen und die externe Berichterstattung bei Volkswagen.

Die gebürtige Wolfsburgerin Bartölke ist schon lange Jahre für VW tätig. Sie startete ihre Laufbahn im Jahr 2000 bei Volkswagen im Controlling. Später war sie in verschiedenen Führungsfunktionen im Rechnungswesen im Konzern. Im Jahr 2017 wurde sie in den Aufsichtsrat der Volkswagen Bank berufen, dessen Vorsitz sie 2021 übernahm. Der bisherige Finanzvorstand von VW Financial Services Frank Fiedler wurde zum neuen Vorstand für Risiko, Steuern und Recht ernannt. Fiedler hatte den Posten als CFO seit 2008 inne. Das nun von ihm besetzte Vorstandsressort Risiko wurde aufgrund von regulatorischen Anforderungen der EZB neu geschaffen. Diese waren im Rahmen einer Neustrukturierung von Volkswagen Financial Services und der Volkswagen Bank aufgekommen.

Zwei Neuzugänge für Beratungshaus Convista



Maximilian Köpke

Convista hat Maximilian Köpke in den Vorstand berufen. Seit dem 15. August ist er als Chief Operating Officer (COO) und Chief Financial Officer (CFO) für die Bereiche Finance, Controlling, Legal und Operations verantwortlich. Köpke soll in dieser Rolle die internen Strukturen und Prozesse bei dem Beratungshaus weiterentwickeln. Er kommt von der Boston Consulting Group, wo er gut zwei Jahre als Partner tätig war.

Darüber hinaus hat sich Convista mit Sarah Rentschler-Gerloff verstärkt. Als Senior Expert Consultant soll sie federführend digitale Transformationsprojekte, etwa im Bereich von Blockchain- und DLT-basierten Konzepten, vorantreiben. Sarah Rentschler-Gerloff verfügt über mehr als zwei Jahrzehnte einschlägiger Erfahrung, zuletzt bei der IT-Beratung Think Tank Business Solutions.

Renk-Treasurerin übernimmt CFO-Posten

Der Panzergetriebehersteller Renk bekommt eine neue CFO: Anja Mänz-Siebje, derzeit Leiterin Corporate Finance bei Renk, wird mit Wirkung zum 1. Oktober 2024 auf Konzernebene zur Vorständin für Finanzen und IT berufen. Bevor sie zu Renk kam, war sie unter anderem bei Bayer und Siemens Energy aktiv.

Bei Renk folgt Mänz-Siebje nun auf Noch-CFO Christian Schulz, der den Aufsichtsrat aus persönlichen Gründen um die vorzeitige Auflösung seines eigentlich noch bis zum Jahr 2026 laufenden Vertrags gebeten hat, teilte Renk mit. Christian Schulz wird das Augsburger Unternehmen, hinter dem der Private-Equity-Investor Triton steht, mit Wirkung zum 30. September 2024 verlassen.

Zahl des Monats

26,49%

So groß ist der gemeinsame Marktanteil der drei deutschen Großbanken Deutsche Bank, Commerzbank und Unicredit mit der Marke Hypovereinsbank im Bereich der Unternehmenseinlagen in Deutschland. Das zeigt eine Studie von Barkow Consulting.

Staffelübergabe im Treasury der Deutschen Lufthansa

Die Deutsche Lufthansa hat einen neuen Treasury-Chef: Edwin Koopmans ist seit dem 1. Juli Vice President Treasury bei dem Dax-Konzern. Er kommt vom Online-Versandhändler Zalando, für den er rund dreieinhalb Jahre als Corporate Treasurer tätig war. Davor arbeitete der gebürtige Niederländer rund sieben Jahre im Treasury der Nordamerikasparte des britischen Stahl- und Bergbaukonzerns Evraz, zuletzt als Vice President Finance and Treasury.

Seine Karriere begann Koopmans auf der Banking-Seite: Ab dem Jahr 1998 arbeitete er zunächst drei Jahre als Client Account Manager für ABN Amro in den Niederlanden, gefolgt von vier Jahren als Account Manager Foreign Exchange & Interest Rate Products bei der ING. Den Wechsel auf die Corporate-Seite wagte Koopmans im Jahr 2005: Für den Konsumgüterhersteller Sara Lee war er insgesamt sechs Jahre aktiv, erst als Senior Treasury Manager in Utrecht, dann als Director Treasury. Danach war Koopmans ab 2011 zwei Jahre als U.S. Head of Investment Program Management für den Finanzdienstleister Aon tätig. Bei der Lufthansa folgt Koopmans auf Torsten Kohrs, der bereits im Januar 2023 zum Senior Vice President Corporate Finance befördert wurde, die Position als Treasury-Leiter bis Anfang Juli aber noch interimistisch bekleidete. Kohrs stand dem Lufthansa-Treasury fast zehn Jahre vor. Er hatte das Amt im August 2014 von Roland Kern übernommen, der damals in die Geschäftsführung von Airplus, der Business-Travel-Tochter der Lufthansa, wechselte.

Neue Rolle bei SAP für Christian Mnich



Christian Mnich

Christian Mnich hat eine neue Rolle bei SAP übernommen. Seit dem 1. Juli agiert er als Vice President und Global Go-To Market Lead in dem neuen Bereich „Office of the CFO“. Damit stieg Mnich in der Hierarchie auf und wechselte gleichzeitig den Arbeitsbereich. Zuvor war er über 15 Jahre in der Treasury-Community aktiv. Mnich bleibt dem Themenfeld Finanzen aber erhalten. Mit „Office of the CFO“ will SAP eine Einheit schaffen, die die Finanzfunktion ganzheitlicher anspricht als in der Vergangenheit, in der oft die IT-Abteilungen erster Gesprächspartner waren. Arif Esa übernahm Mnichs Amt im SAP-Treasury.

Wechsel an der Spitze des DHL-Treasury



Carola Schmitz-Becker

Carola Schmitz-Becker hat ihr Amt als Treasury-Chefin bei der DHL Group zum 1. Juli aus persönlichen Gründen niedergelegt. „Der Posten braucht extrem viel Energie, die ich aufgrund einer Erkrankung nicht mehr aufbringen kann“, erklärte sie Anfang Juni im Gespräch mit DerTreasurer, als sie ihren Abschied als DHL-Chef-Treasurerin bereits ankündigte.

Komplett auf das Know-how von Schmitz-Becker verzichten muss das DHL-Treasury damit aber noch nicht: Für etwa zwei Jahre wird die erfahrene Treasurerin „in ausgewählten Lieblingsprojekten“ für den Bonner Logistikkonzern weiterarbeiten. Insgesamt ist Schmitz-Becker seit rund 24 Jahren im DHL-Treasury aktiv. Bevor sie Mitte 2021 zur Corporate-Treasury-Chefin aufstieg, war sie 20 Jahre für die Bereiche Cash Management und Banking zuständig.

Ihren Treasury-Chefposten bei DHL hat zum 1. Juli der US-Amerikaner Robert Whitaker übernommen. Whitaker arbeitet bereits seit über 20 Jahren für den Dax-Konzern, unter anderem als Senior Vice President Corporate Finance.

Treasurer Steven Williams steigt zum CFO auf



Steven Williams

Steven Williams hat einen neuen Job: Seit dem 1. September ist er als CFO für Inheco tätig. Bei dem Labortechnikhersteller aus Martinsried bei München ist er für die Finanzfunktionen Treasury, Controlling und Accounting zuständig und verantwortet auch die Bereiche Legal, Einkauf und Human Resources. Für Williams ist es die erste CFO-Station.

Die vergangenen sechs Jahre war er als Treasurer & Investor Relations Manager in der Telekommunikationsbranche tätig, zunächst vier Jahre als Director Treasury & Investor Relations beim Münchener Glasfaserspezialisten Adva und im Anschluss noch zwei Jahre als Vice President Treasury & Investor Relations für den US-Konzern Adtran, mit dem Adva im Juli 2022 fusionierte. Davor war Williams Manager im Restructuring & Debt Advisory von PwC. Seine Karriere startete er 2011 bei der BayernLB.

TMS-Anbieter FIS holt Matthias Hund an Bord

Der Treasury-System-Experte Matthias Hund hat einen neuen Job. Er wechselte im Juli von dem Softwarekonzern Coupa zu dem Treasury-Management-System-Anbieter FIS. Dort hat er die Position eines Senior Sales Executive eingenommen und berichtet an Martin Bechtold.

Hund ist seit mehr als zehn Jahren in der TMS-Branche unterwegs. Ursprünglich im Bereich Wirtschaftsprüfung bei PwC gestartet, ging es für ihn 2012 als Treasury Consultant zu dem TMS-Anbieter Bellin. Dort war er im Bereich Beratung und Implementierung tätig und arbeitete sich 2018 zum Consulting Director hoch. Auch nach der Übernahme von Bellin durch den US-Konzern Coupa blieb Hund an Bord. Der Treasury-Experte war bei Coupa ab 2021 für den Bereich Services Sales im Treasury Management verantwortlich. Im März 2022 beförderte Coupa ihn in diesem Segment zum Principal. Ab März 2023 war er als Director global für Services Sales im Bereich Treasury verantwortlich.

Thomas Hafner neuer Treasury-Chef der Diehl Group



Beförderung für Thomas Hafner

Thomas Hafner ist der neue Treasury-Chef der Diehl Group. Seit Anfang Juli arbeitet Hafner als Vice President Group Treasury für den Nürnberger Technologiekonzern. Das Unternehmen ist unter anderem auf die Bereiche Rüstung, Luftfahrt und Metall spezialisiert und erwirtschaftete im vergangenen Jahr einen Umsatz von knapp 3,9 Milliarden Euro. Seine Ernennung gab Hafner via Linkedin bekannt. Er folgte auf Hans-Jürgen Gerlach, der dem Diehl-Treasury rund vierzehn Jahre vorstand. Insgesamt arbeitet Hafner seit rund elf Jahren für Diehl, zunächst ab Juli 2013 als Referent Treasury Front Office, dann von Oktober 2015 an als Deputy Head of Group Treasury.

Vor seiner Zeit bei Diehl war Hafner von April 2002 bis Juni 2013 gut elf Jahre im Treasury des Holzproduzenten Pfleiderer im Einsatz. Seine berufliche Laufbahn startete Hafner im Jahr 1997 allerdings als Bankkaufmann bei der Hypovereinsbank.

HVB-Banker Germann wechselt zu Fintech



Michael Germann

Ab dem nächsten Jahr übernimmt Michael Germann die Rolle des Chief Commercial Officer (CCO) bei dem Supply-Chain-Finance-Anbieter CRX Markets. In dieser Funktion soll die Verantwortung für alle Vertriebsaktivitäten, sowohl gegenüber Unternehmenskunden als auch gegenüber Finanzierungspartnern, zusammengefasst werden. Der Vorstand von CRX-Markets wird damit um ein Mitglied erweitert.

Germann ist seit rund 20 Jahren für Unicredit an den Standorten München und New York in den Bereichen Project Finance, International Client Coverage und Global Transaction Banking tätig. Seit 2022 ist er Head of Transactions & Payments Sales Germany.

SEB holt Ex-Deutschbanker Rainer Wagner ins DCM-Team

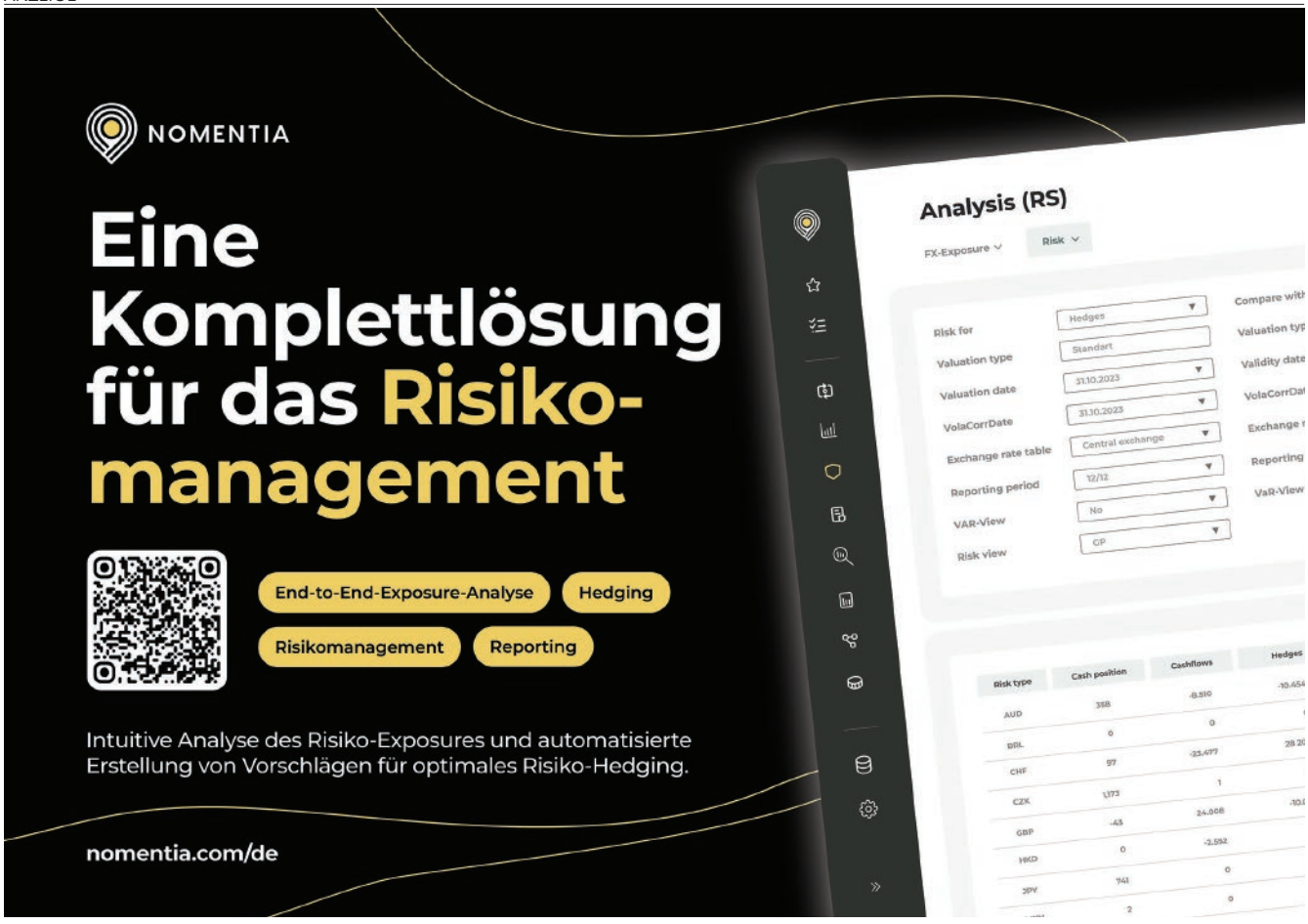


Neue Aufgabe für Rainer Wagner

SEB in Deutschland hat sich die Dienste von Rainer Wagner gesichert. Der erfahrene Kapitalmarktbanker hat mit Wirkung zum 19. August die Position als Head of Debt Capital Market (DCM) Bonds in der DACH-Region übernommen. Er folgte auf Björn Uhlin, der nach drei Jahren in Frankfurt am Main zum SEB-Hauptsitz nach Stockholm zurückgegangen ist.

Wagner rückt an die Seite von Christoph Plattenteich, der den DCM-Bereich ABS bei SEB in Deutschland verantwortet. Gemeinsam werden sie als Co-Heads dem DCM-Team in Frankfurt vorstehen und an Thilo L. Zimmermann, Head of Investment Banking DACH, berichten. Wagner kommt von dem Londoner Fintech Origin, für das er die vergangenen dreieinhalb Jahre tätig war. Gestartet hat er seine Karriere Ende der 1990er Jahre bei der Deutschen Bank, bei der er bis zum Director Capital Markets & Treasury Solutions aufstieg.

ANZEIGE



Deutschlands Top-Treasurer

Bei ihnen laufen die Fäden zusammen: vom täglichen Cash Management bis zur milliardenschweren Finanzierung. Entdecken Sie unsere Serie über die Treasurer aus Deutschlands Top-Unternehmen. Jetzt online weiterlesen. Von Antonia Kögler

Jürgen Drebes, Adidas

Den Weg ins Treasury fand Drebes geradezu idealtypisch über ein Praktikum. „Schon zu Schulzeiten hatte


© Adidas

ich eine große Zahlenaffinität; ich war eigentlich überall immer der Kassenwart." Nach der Schulzeit folgten deshalb eine Bankausbildung und ein BWL-Studium, fokussiert auf Finanzwirtschaft und Banken. „Während des Studiums habe ich in einem Praktikum bei Claas das Treasury kennengelernt." Es sei spannend gewesen, von der Banken- auf die Kundenseite zu wechseln. Dass er im Laufe seiner Karriere in die unterschiedlichsten Finanzbereiche schauen konnte, davon habe er rückblickend enorm profitiert. „Alles, was im Treasury relevant ist, habe ich mal gemacht: Risikomanagement, Finanzierung, Cash Management, Asset Management, Reporting." Auf eine bestimmte Branche war er dabei nicht fokussiert.

Frank Wächter, Puma


© Puma

In der Zeit bei der Beratung fand Wächter immer mehr Gefallen an den Treasury-Themen. „Man lernt sehr schnell, was für ein wahnsinnig fungibles Gut Geld ist. Es ist sehr leicht von A nach B zu bewegen, was den Treasury-Job sehr international macht." Zudem gehe es sehr schnell um große Werte, weshalb die Abteilung nah am CFO dran sei. „Die Bedeutung im eigenen Haus und die Internationalität, das hat mich angezogen."

Dirk Schreiber, Biontech


© Jonas Ratermann

„Eigentlich bin ich Förster", sagt Dirk Schreiber gleich zu Beginn auf die Frage nach seinem Berufseinstieg. Der Treasury-Chef von Biontech hat einen ungewöhnlichen Karriereweg beschritten. Er studierte Forstwissenschaft in Göttingen, machte anschließend sein Referendariat in der Landesforstverwaltung und wurde so Assessor des höheren Forstdienstes in Hessen – so heißt die Qualifikation zum Forstamtsleiter. Dann folgte jedoch die Ernüchterung. „Es gab damals einen Einstellungsstopp in der hessischen Forstverwaltung. Deshalb musste eine Alternative her und da habe ich mich entschlossen, es in der freien Wirtschaft zu versuchen."

Britta Döttger, Roche



„Von klein auf haben mich wirtschaftliche Zusammenhänge und die Geschichte des Geldes interessiert“, sagt Britta Döttger. „Für Finanzen schlägt bis heute mein Herz.“ Das passt gut, denn seit 2015 ist die 51-Jährige für Hoffmann-La Roche tätig. Nach einem ungewöhnlichen Zwischenschritt im Controlling leitet sie seit 2018 die Treasury-Abteilung des Schweizer Pharmakonzerns, der rund 60 Milliarden Euro umsetzt bei einem Gewinn von über 12 Milliarden Euro. Dort arbeitet sie eng zusammen mit CFO Alan Hippe, mit dem sich ihr Karrierepfad zufälligerweise schon zu einem früheren Zeitpunkt kreuzte.

Carola Schmitz-Becker, DHL

In den richtigen Momenten die Initiative zu ergreifen, sei eine wichtige Eigenschaft guter Treasurer. Jungen Kollegen, die eine Karriere im Treasury anstreben, empfiehlt Schmitz-Becker, die gerade die Treasury-Leitung bei DHL abgegeben hat (mehr auf Seite 28), sich möglichst breit innerhalb der Abteilung aufzustellen: „Ich würde nicht zu lange auf einer Treasury-Position verharren.“



Olaf Weber, Vonovia



Sein Interesse an den großen Zahlen aus der Finanz- und Wirtschaftswelt reiche weit zurück: „In der Oberstufe hatten wir gute Lehrerinnen und Lehrer im Fach Wirtschaftswissenschaften, die mich begeistern konnten.“ Plan sei es daher gewesen, Volkswirtschaftslehre zu studieren. Parallel bewarb sich Weber aber auch noch für eine Lehrstelle bei der Deutschen Bank. Als die Zusage kam, griff er zu: „Mitte der 90er waren das sehr begehrte Jobs.“

Peter Radtke, Kuka

Radtkes Karriere umfasste ganz unterschiedliche Positionen. Was hat er daraus mitgenommen? „Es gab viele Meilensteine, vor allem, weil ich vieles eben zum ersten Mal miterlebt habe: erstes Rating, erste Bond-Emission, erste Vorstands- und Aufsichtsratspräsentation, erste Aufsichtsratsfunktion – auch wenn sie konzernintern war.“ Er sagt aber auch, dass das Thema Personalführung prägend und mit erheblichen Lerneffekten verbunden war. „Man muss auch lernen, mit fachlichen und persönlichen Misserfolgen umzugehen.“ Den Job als Treasurer sieht er als vielschichtig an: „Ich muss glaubwürdiger, aber auch konsequenter fachlicher Berater des Managements in Finanzdingen sein.“ Nach außen und innen, gegenüber Investoren und Eigentümern, Banken und Versicherungen, sei Vertrauen ein wesentlicher Faktor.



Die vollständigen Portraits unserer Top-Treasurer und die künftigen Teile der neuen Serie finden Sie hier.

Grüne Sonderaufgabe

Die Vorbereitungen für die CSRD-Berichtspflichten gehen bei vielen Unternehmen in die heiße Phase. Auch einige Treasury-Chefs deutscher Mittelständler haben die Verantwortung dafür übernommen. Es ist kein einfacher Job. Von Philipp Hafner

Daniel Tolle ist Treasury-Chef des Rohstoffförderers Neptune Energy. Er hat kürzlich eine spannende Zusatzaufgabe bei den Hannoveranern übernommen. Als Head of ESG verantwortet er die Implementierung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Der Mittelständler muss den neuen ESG-Reporting-Standard erstmals für das Geschäftsjahr 2025 erfüllen, hat also noch etwas mehr Zeit als die Großkonzerne, die schon 2024 nach dem neuen Standard berichten müssen.

Über 1.000 Datenpunkte

Tolle hat sich selbst für diese Aufgabe ins Rennen gebracht, berichtet er. Denn Neptune Energy stand vor der Frage, wer zukünftig für das Thema verantwortlich sein sollte. „Es gab bereits detaillierte Rückfragen von Finanzpartnern. In unserer Branche ist eine Überprüfung der Nachhaltigkeitsstrategie gleichzusetzen mit dem KYC-Prozess und der Bewertung der Bonität“, sagt Tolle. Obwohl er erst kurz zuvor zu dem Unternehmen gewechselt war, wurde ihm und seinem Team diese Aufgabe anvertraut. Seit März 2024 arbeitet Tolle für Neptune Energy, zwei Monate später kam der ESG-Bereich hinzu.


© Neptune Energy

Neptune-Treasurer Daniel Tolle

„Als ich bei Neptune startete, befand sich das Unternehmen am Ende eines mehrmonatigen Carve-out-Prozesses. Da wurden viele Dinge neu sortiert, und das Thema CSRD-Einführung war noch nicht eindeutig verortet. Ich habe nicht lange überlegen müssen“, so Tolle, den ESG-Themen seit seinem Karrierebeginn bei der Immobilienbank Münchener Hyp begleiten. „Die Bank hat 2014 als Erste weltweit einen grünen Pfandbrief emittiert. Das mitzuerleben, hat mich geprägt. Auch bei meinem vorherigen Arbeitgeber, dem Laserspezialisten LPKF, habe ich neben dem Treasury daher gern den Aufbau des ESG-Reportings übernommen.“

Die Umsetzung der neuen Berichtspflichten dürfte keine leichte Aufgabe werden: „Aufgrund unseres Geschäftsmodells als Rohstoffunternehmen verlangt uns die CSRD sehr viel ab“, sagt Neptune-Treasurer Tolle. Noch laufe die doppelte Wesentlichkeitsanalyse, doch er gebe sich keinen Illusionen hin: „Am Ende werden sich wohl alle zwölf von der Europäischen Kommission definierten Standards für uns als wesentlich erweisen und somit künftig auch berichtspflichtig sein.“ Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass das Team bei Neptune Energy in den kommenden Monaten weit über 1.000 Datenpunkte aufbereiten muss. Besonders schwierig sei dies etwa beim Thema Scope-3-Emissionen: „Aufgrund der heutigen Datenverfügbarkeit ist es schwer, sie in Gänze zu ermitteln und abzugrenzen.“ Angesichts der tiefen Verzahnung mit dem Geschäftsmodell sei das ESG-Team stark auf die Zusammenarbeit mit nahezu allen Unternehmensbereichen angewiesen. „Teamwork ist das A und O, ansonsten kommen wir nicht voran.“

Tolle ist bei weitem nicht der einzige Treasurer, der den ESG-Hut in seinem Unternehmen

CSRD

Die CSRD ersetzt die bisherige Non-Financial-Reporting Directive (NFRD), von der hierzulande etwa 500 Unternehmen betroffen waren. Sie verpflichtet eine deutlich größere Anzahl – etwa 15.000 – deutscher Unternehmen, umfassend über Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Geschäftstätigkeit zu berichten.

nun aufhat. Weitere Beispiele sind Britta Baier (Cartonplast) und Markus Nowak (Vetter Pharma), die diese Zusatzaufgabe übernommen haben. Das ist keinesfalls selbstverständlich, dürften doch die wenigsten Treasury-Chefs in ihrem Studium Nachhaltigkeitsthemen vertieft haben.

Finanzabteilung im Lead

So involviert in die Mammutaufgabe CSRD wie die drei oben genannten sind jedoch die wenigsten Treasurer. Eva Maltschnig, Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner, sagt klar: „Treasurern ohne dezidierte ESG-Vorerfahrung würde ich davon abraten, diese Aufgabe zu übernehmen. Dafür ist der Aufwand neben den täglichen Treasury-To-dos schlicht zu hoch."

Lea Edelmann, Senior Managerin Audit und CSRD-Expertin bei KPMG, sieht im Lead häufiger die Reporting-Bereiche, Teams aus Controlling und Accounting sowie mitunter auch Investor Relations, dank ihrer Verbindung zu fast allen operativen Bereichen, deren Input für die ESG-Berichterstattung notwendig sei. „Insbesondere mit der CSRD-Implementierung scheinen viele Unternehmen das ESG-Reporting in der Finanzabteilung beziehungsweise beim CFO aufzuhängen. Das macht angesichts der zunehmenden Bedeutung der nichtfinanziellen Berichterstattung absolut Sinn. Zudem ist die Nachhaltigkeitserklärung am Ende eben Teil des Lageberichts und somit auch der finanziellen Berichterstattung", so Edelmann. „Ich sehe Treasurer bei dem Thema eher als Zulieferer von Informationen und Daten."

»Eine gründliche CSRD-Einführung eröffnet ganz neue strategische Perspektiven.«
Clémence Blenck, BNP Paribas

Eine wichtige Rolle spiele bei der Einführung auch die Sicht von internen und externen Stakeholdern der berichtspflichtigen Unternehmen, darunter Mitarbeitende, Banken, Zulieferer, Kunden, umliegende Gemeinden und NGOs. „Die frühzeitige und enge Einbindung der Perspektive von Stakeholdern, also Nutzer der Berichterstattung und betroffene Interessenträger, ist essentiell – die doppelte Wesentlichkeitsanalyse verlangt dies auch", erklärt sie.

Die CSRD bringe zwar eine Reportingpflicht mit sich, sei aber, wenn richtig angewendet, auch ein Instrument zur strategischen



Die CSRD-Implementierung gleicht einer Mammutaufgabe.

Entscheidungsfindung, findet Clémence Blenck, Senior Advisor Sustainable Business CIB von BNP Paribas: „Eine gründliche CSRD-Einführung eröffnet einer Finanzabteilung ganz neue Perspektiven. Sie kann vor allem Sprungbrett für nachhaltige Finanzierungsinstrumente sein." Ihr Kollege Ralf Lütz pflichtet bei: „Treasurer sind in vielen Fällen unsere Hauptansprechpartner im Firmenkundengeschäft. Auch bei der CSRD nehmen wir sie als sehr aktiv wahr, insbesondere bei Aspekten der finanziellen Wesentlichkeit im Rahmen der doppelten Wesentlichkeitsanalyse", so der Senior Advisor Sustainable Business CIB bei BNP Paribas.

Doppelte Wesentlichkeitsanalyse
Das Prinzip fordert von Unternehmen, ihr Handeln aus zwei Perspektiven zu betrachten. Mit Hilfe der Inside-out-Perspektive werden die Auswirkungen des Geschäfts auf ESG-Themen beleuchtet, die Outside-in-Perspektive zeigt Chancen und Risiken von ESG-Themen auf die finanzielle Lage und das Geschäftsmodell des Unternehmens.

Corporate Treasurer Tolle hofft in jedem Fall, dass seine Arbeit über die CSRD hinaus von Nutzen sein wird. Frederic Sager, CFO von Neptune, ergänzt: „Neptune Energy will in den nächsten Jahren sein Geschäftsmodell transformieren. Neben der Förderung von Öl- und Gas in Deutschland wollen wir uns verstärkt auf die Bereiche Geothermie und die Gewinnung von Lithium aus Tiefenwässern mittels der umweltfreundlichen Methode Direct Lithium Extraction fokussieren", erklärt er. Umso wichtiger sei es, den Transformationsprozess transparent zu gestalten und so verschiedene Stakeholder mitzunehmen.

Die nun zu sammelnden Informationen sollen laut Tolle als Basis für ein späteres Nachhaltigkeitsrating dienen: „Wir sind noch nicht ganz so weit. Es ist aber ein toller Ansporn, um weiter voranzukommen." ←

Risiken managen

Das Risiko eines Forderungsausfalls ist in Deutschland zuletzt deutlich gestiegen und kann die Unternehmensexistenz bedrohen. Höchste Zeit, Risiken strukturiert zu managen. Von Viktor Margaritopoulos

In Zeiten guter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen spielt das Risiko von Forderungsausfällen oft eine untergeordnete Rolle. Das Vertrauen ist groß, dass der Kunde zeitig und vollumfänglich zahlen wird. Doch nach vielen Jahren bemerkenswert geringer Insolvenzzahlen – trotz Corona und Ukraine-Krieg – haben diese nun ein Acht-Jahres-Hoch erreicht. Jede zweite Forderung, meldet Creditreform, ist derzeit überfällig. Das Risiko eines Forderungsausfalls ist wieder sehr real geworden. Das sorgt für Unruhe in den Finanzabteilungen – oder sollte es zumindest.

Denn je höher die ausstehenden Forderungen sind, desto weniger Liquidität steht dem Unternehmen zur Verfügung. Das kann eine Kettenreaktion in Gang setzen: Um neue Umsätze zu realisieren, braucht es dann oft mehr externe Finanzmittel. Doch eine höhere Fremdverschuldung verschlechtert die Eigenkapitalquote und in der Folge oft die eigene Bonität. Das verteuert die Kredite, Banken werden restriktiver. Daraus kann schneller als erwartet eine Abwärtsspirale entstehen.

Es muss nicht allein der Forderungsausfall sein, der Schwierigkeiten bereitet. Plötzliche Kostensteigerungen, ein Cyberangriff, Brüche in der Lieferkette oder der jüngst durch ein fehlerhaftes Software-Update ausgelöste Ausfall von Infrastruktur sind weitere typische Risiken. Kommt es dann zum Betriebsausfall, zahlt der Kunde später (und fordert gegebenenfalls noch Schadenersatz).

Das Problem ist, so zeigen Studien immer wieder, dass das Problem



Treasurer müssen sich auf Risiken vorbereiten.

erkannt ist – aber die Unternehmen nicht ausreichend darauf vorbereitet sind. Dagegen hilft ein konsequentes Kreditmanagement, das aus mehreren Elementen besteht: Risikobewertung und Bonitätsprüfung, Forderungsmanagement (Debitorenmanagement), Prozessoptimierung (zum Beispiel effizientes Mahnverfahren), strategischen Aufgaben wie Kreditrichtlinien sowie Absicherungen von Forderungen, beispielsweise durch Warenkreditversicherungen (WKV), sowie Reporting und Controlling (Überwachung der Einhaltung von Kreditvereinbarungen).

Systematisches Vorgehen

Ein systematisches Debitorenmanagement beispielsweise würde mit einer Risikobestandsanalyse zur Erfassung des Gesamtrisikos beginnen. Im nächsten Schritt sollte definiert werden, welche Maßnahmen und Strategien ergriffen werden können, um Risiken zu verringern und damit negative Folgen zu minimieren. Im dritten Schritt sollten die Restrisiken auf Versicherungsfähigkeit – beispielsweise mittels einer Warenkreditversicherung – geprüft werden. Am Ende kennt das Unternehmen seine Risiken und hat diese bestmöglich eingegrenzt.

Externe Unterstützung von Versicherungs- und Finanzierungsspezialisten mit umfassendem Risikoverständnis kann wertvoll sein. Diese können unter anderem mit einem Audit der Kreditmanagementprozesse und -systeme im ersten Schritt und einer Konzeption und Umsetzung einer Credit Policy/Credit Guideline im zweiten Schritt weiterhelfen. Im dritten Schritt können sie regelmäßige Kontrollaudits der Restrisiken durchführen. Außerdem kennen sie die relevanten Versicherungen und ihre Anforderungen. Die Erfahrung zeigt, dass Versicherungen häufig reduzierte Prämien anbieten, wenn externe Spezialisten wie ein spezialisierter Versicherungsmakler das Debitorenmanagement begleiten. Unternehmen sollten diese Aufgaben nicht länger aufschieben und sich bei Bedarf professionelle Unterstützung suchen. Denn die Risiken können wechseln, aber sie werden nicht kleiner.



Viktor Margaritopoulos
ist Leiter Kreditversicherung DACH bei Gracher Kredit- und Kautionsmakler.

viktor.margaritopoulos@gracher.de

Lieber präventiv als reaktiv

Die Gefahr durch Cyberkriminalität wächst und wächst. Unternehmen und ihre Treasurer täten gut daran, das Problem nicht zu ignorieren. Von Sandro Süchting

Cybercrime stellt eine wachsende Bedrohung für Unternehmen weltweit dar. Laut einer Erhebung des Branchenverbands Bitkom sehen sich zwei Drittel aller Unternehmen aufgrund von Cyberattacken in ihrer Existenz bedroht. Die Abwehr solcher Angriffe gleicht einem ständigen Katz-und-Maus-Spiel: Während beispielsweise gestern noch Buchhaltungen durch die Manipulation von Bankverbindungen (Payment Diversion) ins Visier genommen wurden, sind es heute die Personalabteilungen. Zugleich werden die Angriffe zunehmend raffinierter, und Kriminelle nutzen mittlerweile modernste Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI). So werden die einfachen CEO-Fraud-Mails inzwischen durch KI-generierte Deepfake-Videos vom Manager des potentiellen Opfers ersetzt.

Neben obligatorischen technischen Abwehrmaßnahmen ist für Unternehmen ein Notfallplan unerlässlich. Im Falle eines Cyberangriffs und/oder einer Nichtverfügbarkeit der IT stellen sich für Treasurer schnell entscheidende Fragen: Wo kann das Treasury ohne Systemzugriff den Überblick über die Liquidität erhalten? Woran erkennt ein Unternehmen verdächtige Buchungen? Und wie nimmt man Kontakt zur Bank auf? Ohne Zugriff auf die IT-Systeme ist es essentiell, alternative Wege zu kennen, um finanzielle Transparenz zu bewahren. Eine schnelle Identifikation und Reaktion auf unautorisierte Transaktionen sind letztlich entscheidend, um finanziellen Schaden zu minimieren. Sind die firmeneigenen E-Mail-Systeme nicht verfügbar oder besteht der Verdacht der Kompromittierung, ist eine direkte und gesicherte Kommunikationsmöglichkeit zur Bank notwendig, um sofortige Maßnahmen ergreifen zu können und Dokumente sowie Informationen gesichert austauschen zu können.

Klarer Kommunikationsplan

Speziell bezüglich der Informationen ist die interne wie externe Kommunikation von ungemeiner Bedeutung. Es muss alternative Kommunikationskanäle geben, um den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens sicherzustellen, auch mit Mitarbeitern im Homeoffice. Ein klarer Kommunikationsplan hilft, das Vertrauen der Kunden, Partner und Stakeholder zu bewahren und Missverständnisse zu vermeiden.

Darüber hinaus tauchen im Zuge eines Cyberangriffs oft dringende operative Fragen auf, beispielsweise wenn es um Zahlungen von Gehältern oder die Stornierung von Zahlungen geht. Unternehmen müssen alternative Zahlungsprozesse vorab etablieren und testen, um die dringendsten Überweisungen auch ohne IT-Systeme abwickeln zu können. Eine enge Zusammenarbeit mit den Banken und die Kenntnis der Ansprechpartner sind hier entscheidend, um Zahlungen rechtzeitig zu stoppen.

Auch wichtig: Neben einem detaillierten Notfallplan sollten unabhängige Back-up-Systeme bei den Banken zur Verfügung stehen. Diese müssen den Zugriff auf die wichtigsten Konten ermöglichen und eine gesicherte Kommunikation mit den Kreditinstituten erlauben. Doch auch hier gilt die alte IT-Weisheit: „Ein Back-up, das nicht getestet wurde, ist kein Back-up." Es ist daher unerlässlich, Zeit und Ressourcen zu investieren, um das Szenario eines Angriffs durchzuspielen.

»Ein ungetestetes Back-up ist kein Back-up.«

Neben all den technischen Aspekten dürfen Treasury-Abteilungen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht außer Acht lassen. Regelmäßige Awareness-Schulungen sollten im Alltag fest verankert und verpflichtend sein. Mitarbeiter müssen die neuesten Angriffstechniken kennen und wissen, wie sie darauf reagieren. Mit diesen Maßnahmen lassen sich die Auswirkungen eines Cybercrime-Angriffs im Bereich Treasury abmildern. Die Implementierung eines robusten Notfallplans und regelmäßige Tests sind der Schlüssel, um die Kontinuität der Geschäftsprozesse sicherzustellen. Treasurer, die präventiv handeln, erhöhen die Resilienz ihrer Unternehmen gegenüber Cybercrime signifikant und sichern die Kontinuität geschäftlicher Abläufe.



Sandro Süchting
ist Head of Technical Sales & Support Payments Solutions bei der Hypovereinsbank/Unicredit.

sandro.suechting@unicredit.de

Assets in Liquidität umwandeln

Liquidität wird ein wertvolleres Gut. Mit Asset-basierten Lösungen stehen Treasurern zusätzliche Finanzierungsbausteine zur Verfügung. Von Christina Gnad

Die Kernaufgabe des Treasury ist die Sicherstellung der Liquidität. Das war lange eine gut zu bewältigende Aufgabe, so dass sich die Treasurer auf die Optimierung der Finanzierungskosten konzentrieren konnten. Die multiplen Krisen der vergangenen Jahre haben das Spiel aber verändert: Die Finanziers – von den Banken bis zum Kapitalmarkt – sind vorsichtiger und wählerischer als früher, gleichzeitig ist der Liquiditätszufluss aus dem operativen Geschäft bei vielen Unternehmen erratischer und schwerer prognostizierbar geworden. Damit steigen die Anforderungen an eine belastbare Finanzierung.

»Inventory und Payables Finance sind zusätzliche Finanzierungsbausteine.«

Der klassische Weg zu einer sicheren, auf mehreren breiten Schultern verteilten Finanzierungsstruktur ist der Konsortialkredit, je nach Bonität und Größe mitunter ergänzt um einen Schuldschein oder eine Anleihe. Das ist auch weiterhin sinnvoll – doch nicht nur die ökonomische Großwetterlage, auch regulatorische Anforderungen sprechen für ergänzende Finanzierungsbausteine. Banken müssen tendenziell immer mehr Eigenkapital für Finanzierungen unterlegen, dadurch können insbesondere Langfristkredite teurer werden. Kunden suchen dann gern nach günstigen Angeboten – oftmals lautet die richtige Frage aber, ob die Finanzierung denn noch die richtige ist. Die Antwort finden Bank und Kunde idealerweise gemeinsam.

Wertvolle Waren

Aber auch die Kunden sind von der Regulierung betroffen. Ein Beispiel ist die Late Payment Directive, die das Ziel verfolgt, kleine Unternehmen zu schützen, die von übermächtigen Großkunden systematisch sehr spät bezahlt werden. Eine solche Regelung ist zwar sinnvoll, doch sollten Unternehmen generell gezwungen werden, innerhalb von 30 Tagen zu bezahlen, wäre das ein veritabler Schock für die Treasury-Abteilungen: Der auch deutlich über 30 Tage hinausgehende Lieferantenkredit ist ein elementarer Bestandteil der Finanzierung.

Die gute Nachricht lautet, dass mit Asset-basierten Finanzierungen Lösungen zur Verfügung stehen, die bedarfsgerechte, hervorragend besicherte und damit prinzipiell günstige Liquidität ermöglichen. Während Factoring bereits vielfältig genutzt wird, finden Inventory und Payables Finance deutlich weniger Anwendung. Dabei sind beide Ansätze als zusätzliche Finanzierungsbausteine oft sinnvoll.

Verfügt ein Kunde über ein hochwertiges Warenlager, berücksichtigen Banken diese Werte selten als Sicherheit. Über Inventory-Lösungen können Warenlager nicht nur beliehen, sondern sogar bilanziell ausgelagert werden, indem Dritte die Waren ankaufen und bedarfsgerecht zur Verfügung stellen. Für Treasurer mögen die Zinskosten und der Aufwand im Fokus stehen, der CFO dagegen sieht neben der Liquidität auch eine durch die Bilanzverkürzung deutlich verbesserte Eigenkapitalrendite.

Vor Payables Finance wiederum scheuen viele wegen des Aufwands zurück und weil sie Sorge tragen, dass die Verbindlichkeiten am Ende in der Bilanz wieder als Schulden erscheinen. Doch wenn der Wettbewerb durchweg 60 Tage später bezahlt, werden relevante Ersparnisse offensichtlich. Mit einem überzeugten CFO entsteht oft der notwendige Impuls für alle involvierten Abteilungen, das Projekt gemeinsam anzupacken.

Idealerweise werden Asset-basierte Finanzierungen gleich mitgedacht. Oft haben Unternehmen aber bereits Konsortialkredite mit einer umfassenden Besicherung abgeschlossen. In diesen Fällen lässt sich bei der Refinanzierung eine neue Struktur finden, die die ohnehin kaum berücksichtigten Posten wie Umlaufvermögen oder Forderungen ausklammert. Damit stehen diese als zusätzliche Liquiditätsquelle zur Verfügung.



Christina Gnad
ist Global Head of Working Capital bei der Deutschen Bank.

christina.gnad@db.com

Bezahlen Sie jetzt.
Zahlen Sie später.

Lieferanten pünktlich bezahlen – **erst 60 Tage später belastet werden.** So einfach optimieren Sie Ihr Working Capital. **Sprechen Sie mit uns.**



cfloxpay.com

cfloxpay



Die Konjunktur ist im Sinkflug.

© m.mphoto - stock.adobe.com

Kreditklemme im Anmarsch?

Die deutsche Konjunktur lahmt, die Inflation ist nicht gebannt und die Zinsentwicklung volatil. Dies verkompliziert die Finanzierung: Wie die Märkte laufen und wie Banken und Investoren reagieren. Von Philipp Hafner und Lea Teckentrup

Sinkende Inflation, maue Wirtschaft – die Zeichen für die erste EZB-Ratssitzung nach der Sommerpause am 11. September standen klar auf Zinssenkung. Und genau so kam es auch: Die Euro-Währungshüter um Präsidentin Christine Lagarde kappten den Hauptrefinanzierungssatz, zu dem sich Banken Zentralbankgeld leihen können, um 0,6 Prozentpunkte auf 3,65 Prozent. Zudem wurde der Einlagenzins für Banken um 25 Basispunkte auf 3,5 Prozent reduziert. Es ist der zweite Zinsschritt der EZB in diesem Jahr: Anfang Juni hatte sie die Zinsen erstmals seit fast fünf Jahren gesenkt.

Für Treasurer, die finanzieren müssen, sind das grundsätzlich gute Nachrichten. Könnte es sich gar lohnen, mit der nächsten Finanzierung abzuwarten und auf weitere Zinssenkungen zu spekulieren? Rainer Wagner, Head of DCM Bonds DACH bei der SEB in Deutschland, hält dies für keine gute Idee: „Es sind sehr volatile Zeiten. Wer konkreten Finanzierungsbedarf hat, sollte sich lieber früher als später darum kümmern. Die Zinspolitik der EZB ist dafür nicht entscheidend."

Viele Unternehmen sind vorsichtig

Insgesamt habe sich die Kreditnachfrage zuletzt etwas abgeschwächt, sagt Hauke Schinkel. „Bei Investitionen halten sich viele Unternehmen aufgrund der anhaltenden konjunkturellen Unsicherheiten zurück", beobachtet der Head of Investmentgrade Financing Solutions Germany bei Unicredit. Wie Zahlen der Bundesbank belegen, bewegt sich das Kreditwachstum bei Unternehmen in Deutschland seit rund einem Jahr nahe null. Immerhin: Im zweiten Quartal 2024 ist das Volumen ausstehender Kredite um 0,2 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal auf 1,135 Billionen Euro gestiegen. Es war das erste Mal seit dem dritten Quartal 2023, dass die Wachstumsrate wieder im positiven Bereich lag.

»Wer konkreten Finanzierungsbedarf hat, sollte sich lieber früher als später darum kümmern.«

Hauke Schinkel, Unicredit

Nach Einschätzung von Hauke Burkhardt, Leiter Unternehmensfinanzierung bei der Deutschen Bank, muss die zuletzt schwache Entwicklung des Kreditmarktes jedoch im historischen Kontext gesehen werden: „Zwischen 2016 und 2023 ist das Kreditvolumen an Unternehmen in Deutschland massiv um 40 Prozent gestiegen, nicht zuletzt infolge der vielen aus Corona und Ukraine-Krieg resultierenden Sondereffekte. Insofern ist das, was wir nun beobachten, eher eine Rückkehr zur Normalität." →



Wie stark wird die EZB um Christine Lagarde ihre Geldpolitik lockern?

Für die Treasurer, die Kapitalbedarf haben und frische Mittel aufnehmen wollen – oder müssen – ist die Stimmung unter den kreditgebenden Banken und Investoren entscheidend. Und wenn die Forschungsinstitute Ifo, IW, ZEW oder IfW aktuell unisono ein düsteres Bild von Zustand und Ausblick der wirtschaftlichen Lage in der Bundesrepublik zeichnen, dann ist die Frage berechtigt, ob das Geld künftig noch so leicht fließen wird wie in den vergangenen Jahren.

Die steigende Zahl der Firmenpleiten könnte dem ein oder anderen Geldhaus und Anleger jedenfalls Sorgenfalten ins Gesicht treiben. Mit insgesamt 87 Großinsolvenzen (Umsatz ab 20 Millionen Euro) in den ersten sechs Monaten wurde der Durchschnitt der vergangenen fünf Jahre um 32 Prozent übertroffen. Dies geht aus dem Insolvenz-Report hervor, den die Restrukturierungsberatung Falkensteg für die DerTreasurer-Schwesterpublikation FINANCE aufbereitet. Prominente Pleitefälle 2024 waren etwa FTI Touristik, Weltbild und Esprit Europe.

»Im Mittel sind Bondemissionen derzeit etwa 20 Basispunkte günstiger als Schuldscheine.«

Rainer Wagner, SEB Deutschland

Und der Negativtrend scheint sich noch zu verschärfen: „Das zweite Halbjahr verspricht einen Sturm von Firmenpleiten. Zumal die zweite Jahreshälfte immer deutlich höhere Fallzahlen aufweist“, warnt der Falkensteg-Restrukturierungsexperte Jonas Eckhardt. Nach Beobachtung von Arno Fuchs, Gründer und CEO des Finanzierungsdienstleisters FCF, hat dies bereits heute konkrete Auswirkungen auf den Kreditmarkt. Er schätzt, dass Unternehmen mit einem Rating von Investmentgrade bis hin zu BB– noch gut an Refinanzierungen kämen. „Für Unternehmen, die mit B oder darunter bewertet werden, wird der Markt aber dünner“, so Fuchs. Mit Argusaugen würden Banken derzeit insbesondere die Branchen Automotive, Maschinenbau sowie Bauindustrie betrachten. Für Letztere könnte es laut Fuchs gar zur einer Kreditklemme kommen. Deutschbanker Burkhardt sieht die Lage differenziert: „Es ist sehr unwahrscheinlich, dass Banken einen kompletten Industriezweig pauschal als nicht mehr finanzierbar abstempeln. Richtig ist aber, dass die Frage, wer sich im aktuellen Marktumfeld behaupten kann, wichtiger denn je ist.“ Die Fundamentalanalyse habe angesichts der gestiegenen Risiken über die vergangenen zwei Jahre nochmals an Stellenwert gewonnen, so Burkhardt.

Welche Risiken bei Corporates schlummern können, zeigten jüngst die Krisenfälle bei dem Batteriehersteller Varta und dem Agrarhändler Baywa. Varta flüchtete sich in das StaRUG-Verfahren; Baywa arbeitet derzeit an einem umfassenden Refinanzierungskonzept mit noch offenem Ausgang (zum Redaktionsschluss am 20. September). Unicredit-Banker Schinkel sieht auch durch solche akuten Krisenfälle keine grundsätzlichen Schwierigkeiten bei der Kreditversorgung von Unternehmen. „Einzelne Risikofälle führen nicht zu irrationalem Verhalten des Bankenmarktes insgesamt.“

Unruhe am Schuldscheinmarkt

Varta und insbesondere Baywa gehörten in den vergangenen Jahren zu den aktivsten Playern am Schuldscheinmarkt. Der Markt für die bei deutschen Corporates beliebte Kreditalternative leide darunter bislang kaum, sagt Frank Teuber, Senior Originator/Syndicate Debt Capital Markets bei der SEB: „Die Fälle schlagen nicht durch auf den Markt, auch wenn der ein oder andere Investor darunter leiden dürfte.“ Dafür spreche auch die „Lawine“ an Neuplatzierungen im Anschluss an die Sommerpause: Etwa 15 Unternehmen hätten sich im August an den Markt gewandt, das Investoreninteresse sei intakt gewesen. Beim Pricing habe es jedoch geringe Veränderungen gegeben: „Die Spreads lagen circa 10 Basispunkte höher als vor den Ferien“, so Teuber. Dies könnte ein Zeichen für die leicht gestiegene Risikoaversion auf der Anlegerseite, aber auch der Flut an Neuemissionen geschuldet sein.

Das Marktvolumen war im ersten Halbjahr 2024 jedenfalls stark rückläufig. Laut dem Beratungshaus Capmarcon belief sich das Minus auf 23 Prozent, insgesamt wurden demnach rund 9,7 Milliarden Euro in den ersten sechs Monaten des laufenden Jahres platziert. Die Experten führen dies auch auf die relative Attraktivität des Anleihemarkts zurück: „Im Mittel sind Bondemissionen derzeit etwa 20 Basispunkte günstiger als ihre Schuldschein-Pendants bepreist, dafür ist aber natürlich ein externes Rating die Voraussetzung“, erklärt SEB-Banker Wagner.

Die guten Rahmenbedingungen für Anleihen schlagen sich deutlich am Primärmarkt nieder: Per Ende August lag das Neuemissionsvolumen am europäischen Corporate-Bondmarkt laut SEB bereits bei knapp 247 Milliarden Euro. Im gesamten Vorjahr 2023 waren es 295 Milliarden Euro. Getrieben werde der Bondmarkt nicht zuletzt von den hohen Zuflüssen in institutionelle Investmentfonds, sagt Wagner: „Das sorgt für enorme Liquidität, die Neuemissionen sind oft drei- bis vierfach überzeichnet.“

Worauf sollten Treasurer bei Finanzierungen inmitten dieser anspruchsvollen Gemengelage also besonders achten? „Liquiditätssicherung ist das A und O“, bringt es Hauke Burkhardt auf den Punkt. Dazu gehöre, den eigenen Finanzierungsmix eng zu kontrollieren und immer wieder auf Verbesserungspotentiale hin abzuklopfen, etwa mit Blick auf die Laufzeitenprofile. Unicredit-Banker Schinkel empfiehlt, das Thema Zinssicherung noch stärker zu priorisieren: „Durch einen Zins-Swap lassen sich erhebliche Benefits gegenüber dem aktuellen Euribor-Niveau für einen längeren Zeitraum sichern.“

Flexibel denken

Angesichts der Unsicherheiten sollten Treasurer zudem bei den benötigten Kreditvolumina eher flexibel denken: „Man muss nicht zwingend den ‚Blue-sky Business Case‘ mit hohem Finanzierungsbedarf für die nächsten fünf Jahre durchfinanzieren. Oft macht es mehr Sinn, zunächst das Basisszenario finanziell abzustecken und in der Dokumentation eine Increase Option vorzusehen, die eine Erhöhung des Kreditbetrags während der Laufzeit erlaubt“, so Schinkel.

Bewusst machen sollten sich Treasurer auch die Perspektive der Finanzierungspartner: „Banken betrachten die gesamte Kundenbeziehung, die in der Regel über das reine Kreditgeschäft hinausgeht“, erklärt Schinkel. ←

Impressum

Verlag:
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH –
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
E-Mail: verlag@faz-bm.de

HRB Nr. 53454,
Amtsgericht Frankfurt am Main

Geschäftsführer:
Dominik Heyer, Hannes Ludwig

Chefredaktion:
Markus Dentz (mad, V.i.S.d.P.)

Redaktionsleitung:
Antonia Kögler (ako)

Redaktion:
Sarah Backhaus (sab), Jakob Eich (jae), Philipp Hafner (phh), Lea Teckentrup (let)
Telefon: (069) 75 91-32 52
E-Mail: redaktion@dertreasurer.de

Verantwortlich für Anzeigen:
Dorothee Groove
Telefon: (069) 75 91-32 17
E-Mail: dorothee.groove@faz-bm.de

Mitherausgeber: BNP Paribas, Deutsche Bank AG, HypoVereinsbank, ING, Union Investment Institutional GmbH

Partner: Convista; Gracher Kredit- & Kautionsmakler GmbH & Co. KG; Hamburg Commercial Bank; Houlihan Lokey, Inc; Litreca AG; Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG; SEB; StoneX Financial GmbH; Swiss Life Asset Managers Deutschland GmbH

Jahresabonnement:
für Finanzverantwortliche kostenlos

ISSN: 2568-9959

Erscheinungsweise: vier Ausgaben im Jahr

Titelfoto: Jens Küsters

Druck: Westdeutsche Verlags- und Druckerei GmbH, Kurhessenstraße 4-6, 64546 Mörfelden

Gestaltung: Daniela Lenz, F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH

Konzept: Arndt Benedikt, Multidisciplinary Design, Frankfurt am Main

© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2024.

Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar.

Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt.

Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken.

Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden.

Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 86 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von „DerTreasurer“ übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

Eine Publikation von: F.A.Z. BUSINESS MEDIA – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

Hybridkapital – sinnvoll oder zu teuer?

Hybridkapital ist vielschichtig. Ob es für ein Unternehmen die richtige Wahl ist, hängt von diversen Faktoren ab. Von Johannes Schmittat und Nicole Leder

Hybridkapital kombiniert Eigenschaften von Eigen- und Fremdkapital und stellt somit eine Mischform dar. Es reicht von eigenkapitalähnlichem „Preferred Equity" ohne feste Laufzeit und fixe Vergütung bis hin zu speziellen Fremdkapitalinstrumenten wie Holdco-Payment-in-Kind(PIK)-Strukturen (dabei handelt es sich um Finanzierungen auf Holdingebene im strukturellen Nachrang und ohne laufende Cash-Verzinsung). Je nach Ausgestaltung werden diese Finanzierungen als Eigen- oder Fremdkapital bilanziert.

Von Expansion bis Krise

In der Akquisitionsfinanzierung ist Hybridkapital in Form von strukturell nachrangigen Holdco-PIK-Strukturen seit Jahren bekannt und wird dort genutzt, um den notwendigen Eigenkapitaleinsatz zu minimieren. Daneben geht aktuell eine verstärkte Nachfrage von expandierenden Unternehmen aus: Übersteigt der Kapitalbedarf das Volumen, das klassische Bankfinanzierungen bereitstellen können, steht Hybridkapital im Wettbewerb mit Kapitalerhöhungen und der Aufnahme von weiteren Gesellschaftern.

Des Weiteren suchen auch Unternehmen, die etwa als Folge einer Krise ihre vorrangige (Bank-) Verschuldung bereits maximiert haben, finanzielle Entlastung in diesem Marktsegment. In der Krise kann eine (drohende) Liquiditätslücke den Einschuss weiterer Mittel erfordern. Sind die Banken aufgrund einer vollständigen Ausnutzung der Verschuldungskapazität zu keiner weiteren Kreditgewährung bereit und verfügen auch die Eigentümer über keine ausreichenden Mittel, kann Hybridkapital eine Alternative zur Hinzunahme eines Minderheitsgesellschafters sein.

Auf Hybridkapital sind in der Regel keine liquiditätswirksamen Zinsen zu zahlen; diese werden vielmehr kapitalisiert und am Ende der Laufzeit ausgezahlt. Daher belastet es die Liquidität nicht. Positiver Nebeneffekt: Durch die Umschuldung von vorrangigem Kapital in Hybridkapital wird für die verbleibende Bankfinanzierung das „Equity Cushion" erhöht. In Verbindung mit der absoluten Risikoreduzierung hilft dies regelmäßig, die Banken von einer Fortführung des Engagements zu überzeugen. Hybridkapital kann von zwei Arten von Kreditgebergruppen bereitgestellt werden. Zum einen sind die Fremdkapitalanbieter zu nennen, die gegen eine höhere Vergütung in den Nachrang gehen und keine laufenden Zinszahlungen benötigen. Zum anderen wird Hybridkapital auch von Eigenkapitalinvestoren angeboten, die über Strukturelemente eine Besserstellung und damit auch eine geringere Vergütung erhalten.

Hohe Renditeerwartungen

Die Renditeerwartungen von Hybridkapitalinvestoren liegen im unteren zweistelligen Bereich (gegebenenfalls zuzüglich Beteiligung am Upside). Im Vergleich zu Eigenkapitalinvestoren ist dies günstig und verwässert die bestehenden Eigenkapitalstrukturen nicht. Die Gesellschafter behalten die volle Kontrolle. Verglichen mit Fremdkapital ist Hybridkapital teurer, in der Ausgestaltung aber flexibler. Zu den Vorteilen zählen keine oder nur sehr eingeschränkte Covenants, keine laufende Cash-Verzinsung und eine endfällige Tilgungsstruktur sowie eine gestärkte Kapitalbasis.

Ob Hybridkapital die richtige Wahl ist, hängt stark vom Einzelfall und den zukünftigen Geschäftserwartungen ab. In einem Umfeld, in dem traditionelle Finanzierungen begrenzt sind oder Eigenkapital unerwünscht ist, bietet es eine flexible und oft notwendige Finanzierungslösung. Unternehmen sollten jedoch die höheren Kosten und die komplexe Strukturierung im Vergleich zu traditionellen Finanzierungsformen berücksichtigen.



Dr. Johannes Schmittat
ist Managing Director Capital Markets und Head of Corporate Clients and Liability Management, EMEA bei Houlihan Lokey.

johannes.schmittat@hl.com



Dr. Nicole Leder
ist Senior Vice President Capital Markets bei Houlihan Lokey.

nicole.leder@hl.com



Risiken smart ausbalancieren

Gerade in turbulenten Zeiten des Umbruchs müssen Risiken vorausschauend umschifft werden. Es geht darum, Risiken zu erkennen und in smarter Analyse abzuwägen, wo darin Chancen liegen – und diese kontrolliert für die Kapitalanlage zu nutzen. Wir wissen, dass selbst kleinste Turbulenzen große Wellen schlagen können und balancieren sie souverän aus, für ein maximal effizientes Risikomanagement.

Erfahren Sie mehr unter ui-link.de/risikomanagement

Wir arbeiten für Ihr Investment

Kontakt: Union Investment Institutional GmbH, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, Telefon 069 2567-7652. Bei dieser Anzeige handelt es sich um Werbung, der Hintergrund wurde mithilfe von Künstlicher Intelligenz erstellt.

Union Investment

„Wir waren quasi immer mit 180 km/h unterwegs“

Das Marktforschungsinstitut GfK und sein US-Konkurrent Nielsen IQ haben fusioniert. Peter Schädelbauer hat die Treasury-Leitung inne und berichtet über die neueste Refinanzierung. Gleichzeitig nimmt er einen potentiellen Börsengang in den Blick. Von Markus Dentz

Die Erhebung der Fernseh-Einschaltquoten ist wohl das, wofür die Gesellschaft für Konsumforschung, kurz GfK, am bekanntesten ist. Schon 1934 war das Marktforschungsinstitut in Nürnberg als Verein aktiv. In den 1980er Jahren wurde das Geschäft in eine GmbH ausgegründet. 1999 ging das Unternehmen an die Frankfurter Börse und stieg schnell in den MDax auf. Ein größerer Einschnitt in jüngerer Zeit war der Einstieg des Finanzinvestors KKR im Jahr 2016. Unter dem neuen Eigentümer ging GfK von der Börse und stellte sich schlanker auf. Es folgten Verkäufe von Unternehmensteilen und des Firmenhauptsitzes.

Vor rund zwei Jahren wurde die nächste Veränderung bekannt: Der Private-Equity-Investor Advent International wollte GfK von KKR übernehmen und mit dem US-Konkurrenten Nielsen IQ verschmelzen, den Advent zu diesem Zeitpunkt ebenfalls gerade übernahm. Der Deal erfolgte allerdings nur unter der Voraussetzung der EU-Kartellbehörden, dass das fusionierte Unternehmen das Geschäft mit Verbraucherbefragungen und -analyse („Consumer Panel“) verkaufen sollte.



GfK in Nürnberg: durch eine Fusion deutlich gewachsen

GfK-Treasurer rückt auf

Entstanden ist ein Konzern mit rund 4 Milliarden US-Dollar Umsatz und mehr als 30.000 Kunden in über 100 Ländern. Mittendrin in dem Unternehmensumbau ist Peter Schädelbauer. Der Treasurer war 2019 als Treasurer bei GfK eingestiegen, nachdem er eine Zeit lang als Consultant gearbeitet hatte. Im Sommer 2023 übernahm er dann die Gesamtverantwortung für das Treasury von Nielsen IQ/GfK – obwohl er als GfK-Treasurer für die aufgekaufte Einheit tätig war. Die Hauptsitze des fusionierten Unternehmens in Chicago, Nürnberg und Genf sollen erhalten bleiben. Schädelbauer ist von Nürnberg aus tätig und berichtet an CFO Mike Burwell. „Wir mussten aus zwei Treasury-Teams eines machen, und dann kam auch noch direkt der Carve-out des Konsum-Panel-Geschäfts hinzu“, erinnert sich Schädelbauer. „Wir waren quasi immer mit 180 km/h unterwegs.“

Nach dem Closing im vergangenen Jahr umfasste das anschließende Carve-out-Projekt der GfK Consumer Panels (CP) 18 Länder und rechtliche Einheiten. „Innerhalb von sechs Monaten mussten neue Konten eröffnet und zwei Treasury-Teams zu einem zusammengeführt werden – eine ziemliche Herausforderung“, sagt Schädelbauer. Das Team sei weltweit verteilt –

neben Nürnberg auch in Chicago und Indien. „Wir können Cash Management quasi 24/7 im Treasury betreiben“, sagt er. Indien sei besonders auf die Bereiche Factoring und Intercompany-Finanzierungen spezialisiert.

Und auch die für die Fusion wichtige Abspaltung klappte: Das britische Markt- und Meinungsforschungsinstitut You Gov hat Anfang 2024 mit sofortiger Wirkung das CP übernommen. Mit der neu erworbenen Sparte wolle You Gov sein Angebot im Bereich Konsumgüter- und Einzelhandel deutlich ausbauen, berichtete die Deutsche Presseagentur damals.

In Schädelbauers neuen Aufgabenbereich fallen jetzt neben Capital Markets und Finanzierung auch Versicherungen und Pensionsmanagement. Dort arbeitet er beispielsweise eng mit WTW zusammen, um vierteljährlich Fondsverwaltungsentscheidungen zu treffen und Assetklassen für Investments freizugeben.

Verschuldung gewachsen

Ein kritischer Punkt für Nielsen IQ/GfK ist die hohe Verschuldung nach dem Merger der beiden Gesellschaften. Mit einer entsprechend hohen jährlichen Zinslast steht Schädelbauer vor der Herausforderung, den Cashflow zu optimieren und gleichzeitig die Anforderungen der Ratingagenturen zu erfüllen. Das Rating von Fitch liegt bei B+, also im spekulativen Bereich.

»Im Frühjahr standen bei uns einige Themen mit unseren Banken im Fokus.«

Peter Schädelbauer, Nielsen IQ/GfK

„Im Frühjahr standen bei uns einige Themen mit unseren Banken im Fokus“, erklärt Schädelbauer. Man habe den Verkauf des Panelgeschäfts abgewartet – und zudem den ersten Jahresabschluss im April/Mai. Es sei um die „Optimierung der Rahmenbedingungen sowie der Laufzeiten“ gegangen, um Stabilität zu schaffen und Zinsmargen sowie Hedging anzupassen. Eine der Hauptbanken von Nielsen IQ/GfK, eine US-Bank, hat Schädelbauer in dem Prozess als „sehr unterstützend“ empfunden.

Mittelfristziel IPO

Die Banken werden auch bei einem anderen Thema eine wichtige Rolle spielen, und zwar bei einem möglichen Exit des Private Equity-Investors. Dieser kann durch den Verkauf des Unternehmens an einen anderen Investor, durch einen Börsengang des Unternehmens oder durch den Rückkauf der Anteile durch das Unternehmen selbst erfolgen. Schädelbauer wird mit seinem Team auch einen möglichen Exit der Investoren unterstützen, damit diese ihre Rendite realisieren können. Das schreckt den 54-Jährigen nicht. „Ich fühle mich besonders wohl, wenn ich komplexe Projekte auf- und umbauen kann.“ Das Unternehmen sei gut aufgestellt, Wachstum und Umsatz entwickelten sich nach Plan. „Der Fokus liegt weiterhin darauf die strategischen Ziele des Private-Equity-Investors zu unterstützen und innovative Lösungen für die Finanz- und Treasury-Herausforderungen der Zukunft zu entwickeln“, sagt Schädelbauer. ←



Peter Schädelbauer trägt im indischen Pune eine traditionelle Kurta.

Der Treasurer

Peter Schädelbauer hat in seiner Karriere diverse Stationen durchlaufen, sowohl im Corporate Treasury bei der Lindner Group als auch im Softwarebereich, wie beim Anbieter Serrala.

Versicherungen im Risk Management integrieren

Ob Cyberangriff oder Fehlentscheidung einer Führungskraft – Versicherungen können sich als Segen erweisen. Bei ihrer Einbindung ins Risikomanagement ist Weitsicht geboten. Von Martin Dietz

In der heutigen dynamischen Geschäftswelt sind Unternehmen zahlreichen Risiken ausgesetzt, die ihre Stabilität und ihren Ruf beeinträchtigen können. Der CFO und die Treasury-Abteilung spielen eine zentrale Rolle bei der Risikobewältigung, um den langfristigen Erfolg zu sichern.

Versicherungen sind in diesem Kontext ein probates Mittel: Sie bieten Schutz vor finanziellen Verlusten und ermöglichen es Unternehmen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Zudem tragen sie zur wirtschaftlichen Stabilität bei, indem sie Risiken verteilen und das Vertrauen in wirtschaftliche Aktivitäten stärken. Mit Blick auf das Treasury sind Versicherungen insbesondere wertvoll, um ungeplante Liquiditätsabflüsse zu vermeiden.

Vielfältige Einsatzgebiete

Im Unternehmensalltag werden Versicherungen in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, darunter Sach-, Haftpflicht-, Betriebsunterbrechungs-, Cyber-, Arbeitsunfall- und Umweltversicherungen. Ähnlich wie Finanzgeschäfte im Treasury sind die Finanzströme der Verträge notwendige und wichtige Inputparameter für Buchhaltung und Liquiditätsrechnung.

Damit eine effektive Kontrolle von Risiken erfolgen kann, nutzen viele Unternehmen Risk Information Management Systems (RIMS). Die Risiken sollen hiermit systematisch identifiziert, bewertet und überwacht werden. Entscheidend für ein effektives Risikomanagement sind ein umfassender Risikomanagementrahmen, regelmäßige Risikobewertungen, wirksame Risikominderungsstrategien, eine Überprüfung des Versicherungsschutzes, die Zusammenarbeit mit Versicherern, Mitarbeiterschulungen und der Einsatz von Technologie.



So integriert man Versicherungen mit System.

Automatisierte Prozesse

In der Verwaltung der Verträge ist eine ganze Reihe von Gesichtspunkten relevant, die von vielen Unternehmen in semi-automatisierten oder gar manuellen Prozessen bearbeitet werden. In einem dynamischen Unternehmensumfeld wird es jedoch immer wichtiger, solche Prozesse zu automatisieren. Die Verwaltung der Stammdaten, die Überwachung von Fälligkeiten, Prämienzahlungen, Schadensprozessabwicklungen sowie Erneuerungen von Verträgen sind nur einige der relevanten Beispiele.

»Versicherungen helfen, ungeplante Liquiditätsabflüsse zu vermeiden.«

Einige Unternehmen haben Systeme implementiert, die die Risiken erfassen und die Versicherungspolicen in das Risikomanagement, die Buchhaltung und auch in die Liquiditätsplanung integrieren. Diese Systeme erlauben eine durchgängige Behandlung der Verträge und zudem eine automatische Berücksichtigung in den relevanten Bereichen und Prozessen. Der Markt bietet hier bereits innovative Lösungen. Diese zu eruieren ist Aufgabe des Finanzvorstands. Ein wirksames Risikomanagement erfordert einen umfassenden Ansatz, der Strategien zur Risikobewertung, -minderung, -übertragung und -erhaltung umfasst.

Versicherungen spielen eine wichtige Rolle beim Management von Unternehmensrisiken und helfen, ungeplante Liquiditätsabflüsse zu vermeiden. Durch den Einsatz von professionellen Applikationen kann der Verwaltungsaufwand im Rahmen gehalten werden.



Martin Dietz
ist Business Area Lead International bei Convista.

martin.dietz@convista.com



In Nachhaltigkeit investieren. #DasIstMirWichtig

Hier geht es energiegeladen in die Zukunft. Die MENNEKES Gruppe aus dem Sauerland leistet mit innovativen Ladelösungen und cleveren Steckverbindungen einen entscheidenden Beitrag für eine klimaneutrale und nachhaltige Welt. Mit ebenso viel Energie mit dabei: die Expert:innen der HypoVereinsbank, die dem Familienunternehmen mit Tools, wie dem ESG Branchenbarometer, beratend zur Seite stehen. Eine Verbindung, die passt.

hvb.de/mennekes

HypoVereinsbank
Member of UniCredit

Wie Banken auf ESG-Risiken schauen

ESG-Risiken gewinnen zunehmend an Bedeutung. Doch worauf achten Banken bei der Kreditvergabe? Von Finn Pauckstadt

Das geopolitische und makroökonomische Umfeld ist nach wie vor volatil. Umfragen zum Kreditgeschäft in Deutschland zeigen, dass Banken derzeit nach wie vor eher vorsichtig als optimistisch bei der Kreditvergabe sind. Faktoren sind neben dem wirtschaftlichen Umfeld auch die Regulatorik und die Eigenkapitalanforderungen sowie zunehmend auch ESG-Risiken, die mit der Aktivität von Unternehmen verbunden sind. ESG-Kriterien bergen jedoch große Chancen für Banken sowie Unternehmen, um ihre Geschäftsbeziehung zu vertiefen und sich von der Konkurrenz abzusetzen. Treasurer und Banken sollten ESG-Risiken daher proaktiv adressieren. Doch worum geht es bei diesen ESG-Risiken im Kern?

Zum einen geht es um den Einfluss oder neudeutsch „Impact", den ein Unternehmen durch seine Geschäftstätigkeit auf das sozioökologische Umfeld hat. Man spricht hier vom „Inside-out"-Risiko des Geschäftsmodells. Welche positiven oder negativen Auswirkungen haben die Geschäftspraktiken auf das Klima, die Umwelt oder die Gesellschaft? Für Banken ist die Antwort auf diese Frage enorm wichtig, denn negative Praktiken von Unternehmen färben gleichermaßen auf sie selbst ab, mit Folgen für ihre eigene öffentliche Wahrnehmung. Wurde dann noch mit einer vermeintlich nachhaltigen Finanzierung des Unternehmens geworben, ist auch die Gefahr eines Greenwashing-Vorwurfs groß.

Zum anderen besteht für viele Unternehmen ein Transformationsrisiko ihres Geschäftsmodells. Produktions- und Lieferketten sind durch sich ändernde Klima- und Umwelteinflüsse bedroht und nicht alle Produkte und Dienstleistungen werden in der Zukunft noch relevant sein. Diese sogenannten physischen und transitorischen Risiken wirken sich direkt auf das Geschäftsmodell und somit letztlich auch auf das Kreditrisikoprofil eines Unternehmens aus. Man spricht hier vom „Outside-in"-Risiko.

Oftmals werden Impact- und Transformationsrisiko jedoch getrennt betrachtet. Aber nur wer beides im Blick behält, wird langfristig im Wettbewerb bestehen können. Die gute Nachricht: Viele Unternehmen in Deutschland und Europa haben sich des Themas bereits angenommen.

Qualität und Konsistenz

Banken stehen vor ähnlich großen Herausforderungen. Sie müssen eine ESG-Risikoeinschätzung aller ihrer Firmenkunden im Kreditbuch vornehmen, doch die Anforderungen an diese Bewertung steigen. Gegenwärtig fokussieren sich Banken im Kreditprozess dabei auf ausgewählte Fragestellungen. Untersucht wird von ihnen beispielsweise, ob Unternehmen geeignete Maßnahmen treffen, um relevante Nachhaltigkeitsrisiken zu identifizieren und glaubwürdig offenzulegen oder zu kommunizieren. Zudem wird der Umgang eines Unternehmens mit diesen Risiken bewertet: Finden sich die Risiken in seiner finanziellen und operativen Strategie wieder? Und kann das Unternehmen dieses Vorgehen mit Daten und Kennzahlen untermauern?

Entscheidend für die Risikobewertung ist zudem, ob ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsziele einmalig oder über mehrere Perioden erreichen kann. Und auch der Vergleich mit Wettbewerbern spielt eine Rolle. Schlussendlich kann bewertet werden, ob sich Risiken der finanziellen Tragfähigkeit ergeben.

»Treasurer und Banken sollten ESG-Risiken proaktiv adressieren.«

Die Qualität und die Konsistenz der zur Verfügung gestellten Informationen sind für die Banken bei der ESG-Risikoeinschätzung entscheidend und sollten sich stark an den Unternehmenszielen orientieren. Banken wollen ihre Kunden bei der Transformation unterstützen und schauen deshalb auf eine langfristig ausgerichtete Strategie. Unternehmen brauchen Banken, um eben diese Transformation zu finanzieren. Bei der Kreditvergabe sind Transparenz und eine offene Kommunikation daher der Schlüssel für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Banken.



Finn Pauckstadt
ist Kreditrisikomanager bei der ING Deutschland.

finn.pauckstadt@ing.de

Green FINANCE

Die Digitalkonferenz für grüne Finanzierung

18. März 2025

SAVE THE DATE

Alles, was Sie über Green Finance wissen müssen – kompakt an einem Tag!

Melden Sie sich bereits jetzt kostenfrei an
und gestalten Sie gemeinsam die Zukunft der Finanzbranche! >>

VERANSTALTER

FINANCE

MITVERANSTALTER

LB BW

PARTNER

IKB Deutsche Industriebank

Weitere Informationen und Anmeldung unter: www.finance-magazin.de/events/green-finance

3 Zahlen im Leben von … Philipp Lotz



Philipp Lotz startete seine Karriere 2010 als Analyst im Firmenkundengeschäft der Deutschen Bank.

Philipp Lotz hat die Zahlen gut im Blick – beim Sport ebenso wie im Treasury von Traton. Dort ist der ehemalige Banker seit Ende 2021 Head of Corporate Funding. Aufgezeichnet von Philipp Hafner

12 Mrd.

Das ist das Volumen des EMTN-Programms, das wir als Treasury- und IR-Team von Traton 2021 aufgestellt haben. Ein ziemlich dickes Brett, aber es hat wirklich Spaß gemacht. Zumal der Erfolg deutlich sichtbar ist: Das Programm ist heute mit rund 10 Milliarden Euro gut ausgenutzt und aus unserem Finanzierungsbaukasten nicht mehr wegzudenken. Es war ein Meilenstein, um große Volumen am Kapitalmarkt zu realisieren. 2021 war Traton die Verschmelzung mit dem US-Nutzfahrzeughersteller Navistar gelungen. Damit konnte sich das Unternehmen deutlich breiter aufstellen. Auch wir im Treasury verfolgen dieses Ziel und arbeiten daher weiter an der Diversifizierung unserer Investorengruppen.

5

So viele Stunden verbrachte ich bei einer ausgedehnten Session beim Kitesurfen vor einigen Jahren im Meer der Kapverdischen Inseln. Daran denke ich noch heute gerne zurück und schöpfe aus dieser schönen Erinnerung Kraft. Kein Auf und Ab der Indizes beobachten, nur die feinen Wellen und ein paar Wasserschildkröten, die hier und da ihren Kopf aus dem Meer recken. Mittlerweile bin ich Vater von zwei tollen Kindern. Da bleibt oft nur wenig Zeit für den Sport. Aber ich habe die Hoffnung nicht aufgegeben, dass es ein Wiedersehen geben wird. Dann wird auch meine Familie dabei sein.

59

Genau 59 Minuten und 59 Sekunden ist meine Bestzeit für die Besteigung des Hahnenkamms in den Kitzbüheler Alpen beim Amateurwettbewerb „Vertical up“. In der Dunkelheit geht es mit Stirnlampe und Spikes durch den Schnee die Skipiste nach oben. Dabei müssen teils Steigungen von bis zu 85 Prozent bewältigt werden. Nach zwei Anläufen mit Zeiten von gut einer Stunde wollte ich beim dritten Anlauf unter einer Stunde bleiben, um die 3,312 Kilometer lange Strecke und 860 Höhenmeter durch Sulzschnee und Glatteis zu bewältigen. Dies gelang auf die Sekunde. „Just in time“ am Hahnenkamm.

20 JAHRE SF

20. Structured FINANCE

Die Kongressmesse für Unternehmensfinanzierung

27.–28. November 2024

PROGRAMM ONLINE!

ON STAGE INTERVIEW

Welt in Bewegung

mit **Gregor Gysi**
Rechtsanwalt und Mitglied der Partei Die Linke



Weitere Informationen

MITVERANSTALTER

A&O SHEARMAN · BayernLB · BNP PARIBAS Die Bank für eine Welt im Wandel · COMMERZBANK · Deloitte. · Deutsche Leasing · DZ BANK Die Initiativbank · LBBW · NOMENTIA

VERANSTALTER

FINANCE

HAUPTMEDIENPARTNER

Frankfurter Allgemeine

MEDIENPARTNER

DerTreasurer – Nachrichten für die Finanzabteilung

VERANSTALTUNGSPARTNER

ICS Messe Stuttgart



Die Gesellschaft ist auf dem Weg zu einer CO2-neutralen Wirtschaft. Das gilt auch für unsere Firmenkunden und für die ING. Wir finanzieren jede Menge nachhaltiger Aktivitäten, aber die nicht nachhaltigen überwiegen noch. Unseren Fortschritt sehen Sie auf ing.com/climate.

do your thing