

Treasurer-Panel

Ergebnisse einer Umfrage unter leitenden Treasurern

26. September | 2012

Die Bedeutung des Treasury wächst

Die Ergebnisse des neunten Treasurer-Panels

Leitende Treasurer arbeiten im Durchschnitt 45 bis 55 Stunden in der Woche und verdienen mehrheitlich zwischen 100.000 und 150.000 Euro im Jahr. Das ist ein Ergebnis des Treasurer-Panels, in dem deutsche Treasurer in Führungspositionen zur Organisation und den Prozessen in ihren Abteilungen befragt wurden.

Der Einfluss der Treasury-Abteilung auf die Unternehmenssteuerung nimmt zu. Knapp zwei Drittel der befragten Treasurer registrieren inzwischen einen stärkeren Einfluss ihrer Abteilung auf die strategischen Entscheidungen im Unternehmen, als das noch vor einigen Jahren der Fall war. In Anbetracht der veränderten Rahmenbedingungen kommt diese Einschätzung nicht völlig überraschend: Vier Jahre Krisenmodus haben das vorher oftmals kaum wahrgenommene Corporate Treasury in vielen Unternehmen ins Scheinwerferlicht gerückt. Inzwischen weiß das Topmanagement sehr genau, was es an einer guten Treasury-Abteilung hat.

Um den komplexen Herausforderungen durch interne und externe Einflussfaktoren zu begegnen, versuchen die Unternehmen, ihre Treasury-Aktivitäten zu

zentralisieren. Dieser Trend ist nicht neu und spiegelt sich auch in den Antworten der Panelteilnehmer wider. So gaben 85 Prozent der Befragten an, dass im Treasury ihrer Unternehmen ein zentraler Managementansatz verfolgt wird. Vor allem strategisch wichtige Teilbereiche des Treasury wie beispielsweise das Cash- oder das Finanzrisikomanagement werden zunehmend zentral durch Spezialisten gesteuert.

>>

In 85 Prozent der befragten Unternehmen ist das Treasury zentral organisiert.

<<

Gleichwohl macht die Globalisierung auch vor dem Treasury nicht halt. Vor allem in Großkonzernen wird die Treasu-

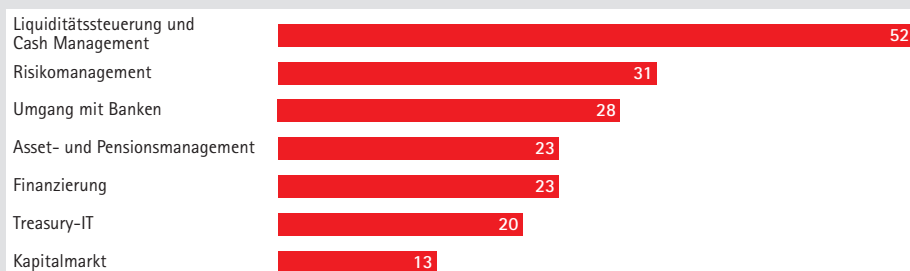
ry-Abteilung in der Zentrale von dezentralen Sub-Treasury-Centers unterstützt. 35 der befragten Panelteilnehmer gaben an, dass dies für ihr Unternehmen zutrifft – allesamt Firmen mit Jahresumsätzen von mehr als 1 Milliarde Euro. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Art und Weise, wie Treasurer mit ihren ausländischen Tochtergesellschaften kommunizieren. Die möglichen Kommunikationskanäle werden zwar von Telefonkonferenzen und E-Mail-Verkehr dominiert. Doch schon an zweiter Stelle steht der persönliche Kontakt. Neue Technologien wie beispielsweise virtuelle Teams spielen in der Praxis (noch) eine untergeordnete Rolle.

Treasury als Service Center

Bei der Ausrichtung des Treasury innerhalb der Unternehmensorganisation dominiert das Modell des Service Centers. In mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen ist das der Fall. Für die Organisationsstruktur als Servicecenter spricht die Tatsache, dass wegen der zentralen Richtlinienkompetenz für alle Finanzprozesse ein Mehrwert für das Unternehmen generiert werden kann. Dieser kann sich in günstigeren Refinanzierungs- oder Personalkosten oder einer effektiveren Risikosteuerung äußern. 18 Prozent der Antwortenden gaben an, dass ihr Bereich als Cost Center geführt wird, bei dem die Treasury-Leistungen anderen Abteilungen in Rechnung gestellt werden. Die Führung des Treasu- >>

In welchem Bereich sehen Sie zurzeit die größten Herausforderungen?

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



N=91

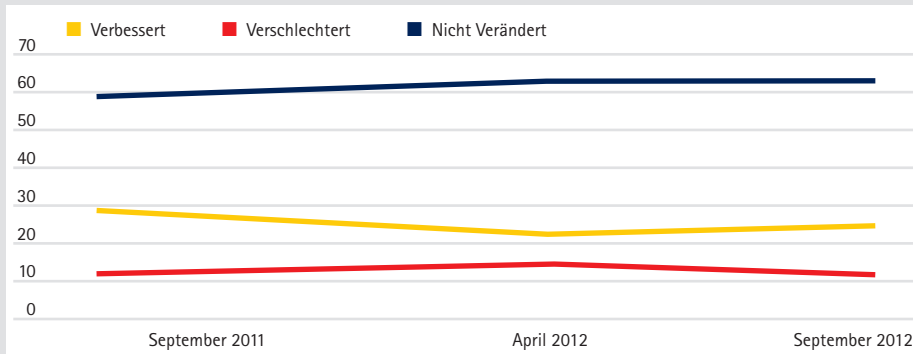
Quelle: Treasurer-Panel

Sponsored by

**Bank of America
Merrill Lynch**



Haben sich die Finanzierungsbedingungen für Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Monaten ... (Angaben in Prozent)



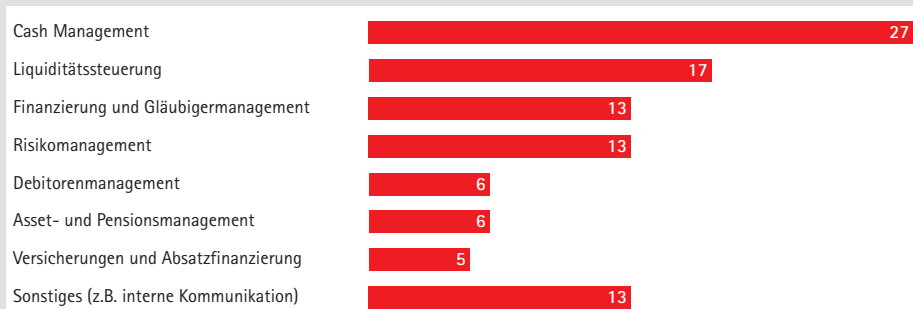
September 2011: N=75

April 2012: N=78

September 2012: N=91

Quelle: Treasurer-Panel

Wie viel Arbeitszeit entfällt in Ihrer Abteilung durchschnittlich anteilig auf die unterschiedlichen Bereiche? (Angabe in Prozent der Gesamtarbeitszeit)

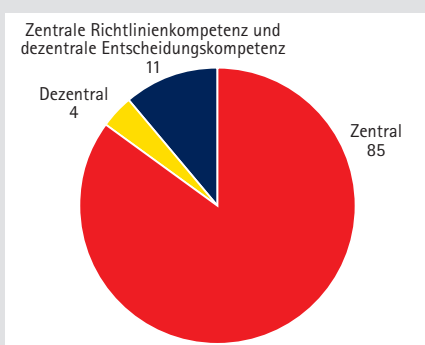


N=91

Quelle: Treasurer-Panel

Wie ist die Treasury-Abteilung in Ihrem Unternehmen organisiert?

(Angaben in Prozent)



N=91

Quelle: Treasurer-Panel

surey-Bereichs als Profit Center hat in der Praxis dagegen keine größere Relevanz.

Die Frage, ob der Wertbeitrag des Treasury-Bereichs in ihren Unternehmen gemessen werde, verneinten 58 Prozent der Befragten. Das ist insofern erstaun-

lich, als ein wesentliches Merkmal des Treasury-Modells Service Center die Operationalisierung durch eindeutige Kriterien erfordert. Ein Grund mag sein, dass mit Einzelindikatoren wie den Kosten für das Cash Management oder den Netto-Kurssicherungskosten der entsprechende Teilbereich zwar relativ gut abgebildet werden kann. Ein Indikator, der sämtliche Treasury-Aktivitäten zusammenfasst, ist allerdings schwierig zu bestimmen. Ebenfalls erstaunlich ist, dass es in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen kein Treasury-Komitee gibt, in dem etwa Entscheidungen über die Risiko- oder Anlagestrategie getroffen werden.

Die Größe der Treasury-Abteilung und die Verdienstmöglichkeiten hängen – nicht überraschend – von der Größe des Unternehmens ab. Knapp 60 Prozent der Firmen, die einen Jahresumsatz von

mindestens 5 Milliarden Euro erzielen, beschäftigen in ihrer Treasury-Abteilung mindestens zehn Mitarbeiter. Das fixe Jahresgehalt eines Leiters Treasury in Unternehmen dieser Größenklasse liegt mindestens in einer Spanne zwischen 100.000 und 150.000 Euro. Ein Drittel der Panelteilnehmer aus Großkonzernen gab an, jährlich mehr als 150.000 Euro zu verdienen.

Spezialist versus Generalist

Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 und 5 Milliarden Euro kommen dagegen in 94 Prozent der Fälle mit zwei bis fünf Mitarbeitern im Treasury aus. Auch die Verdienstmöglichkeiten sind im Schnitt etwas geringer: 46 Prozent der Treasury-Verantwortlichen beziehen ein fixes Jahresgehalt von 100.000 bis 150.000 Euro, bei den restlichen 54 Prozent der Panelteilnehmer liegt das Fixgehalt unter 100.000 Euro p.a.

In kleinen und mittleren Unternehmen wird von Treasurern Vielseitigkeit verlangt. Mehr als 60 Prozent der Corporate Treasurer aus Unternehmen mit einem Jahresumsatz bis 1 Milliarde Euro gaben an, dass ihre Abteilung lediglich aus einem oder zwei Mitarbeitern besteht, knapp 40 Prozent können im Treasury auf bis zu fünf Mitarbeiter bauen. Gut 70 Prozent der Befragten Treasury-Verantwortlichen in Unternehmen dieser Umsatzgrößenklasse beziehen ein Jahresfixgehalt, das unterhalb der „Schallmauer“ von 100.000 Euro liegt.

Unter dem Strich arbeitet das Gros (60 Prozent) der befragten Corporate Treasurer 45 bis 55 Wochenstunden. Der Anteil derer, die mehr als 55 Wochenstunden arbeiten, ist allerdings deutlich höher als derjenigen, die weniger als 45 Wochenstunden ihrem Beruf nachgehen. Zudem sehen die meisten Treasury-Verantwortlichen ihre Abteilung personell gut ausgestattet. Lediglich ein Drittel der Befragten plant, in den kommen-

26. September | 2012

den zwölf Monaten neue Mitarbeiter einzustellen.

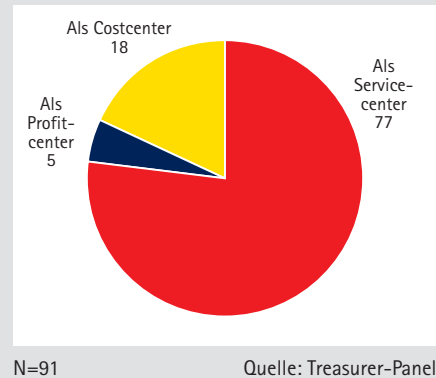
Treasurer gleich Cash Manager

Nicht überraschend sind die Antworten auf die Frage, wie viel Arbeitszeit in der Treasury-Abteilung auf die einzelnen Aktivitäten entfällt. Das Cash Management und die Liquiditätssteuerung dominieren die Arbeitswelt eines Treasurers mit 27 bzw. 17 Prozent der Gesamtarbeitszeit. Das deckt sich auch mit den Antworten auf die Frage nach den Bereichen mit den aktuell größten Herausforderungen, die Treasurer im Cash Management und im Zahlungsverkehr verorten. Themen wie detaillierte Liquiditätsplanungen und -steuerungen, die Optimierung des Cash Pooling oder die Anforderungen im Zahlungsverkehr (Stichwort Sepa) verschlingen fast die Hälfte der Arbeitszeit.

Jeweils 13 Prozent der durchschnittlichen Arbeitszeit einer Treasury-Abteilung erfordern die Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung und das Gläubigermanagement sowie das Management von Finanzrisiken – Bereiche, die angesichts der Entwicklungen in den vergangenen Jahren immer mehr Manpower erfordern. Für drei Viertel der befragten Finanzprofis sind denn auch die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise die gravierendste Änderung im Treasury-Bereich. So beklagen viele Treasurer einen immer schwierigeren Umgang mit Banken. Vor allem die Bonität der Kreditinstitute und die damit zusammenhängenden Kontrahentenrisiken sind ein großes Thema. Der Mangel an verlässlichen Bewertungskriterien und immer schwerer zu durchschauende Bankbilanzen haben zur Folge, dass der persönliche Bezug zur Bank oder zum

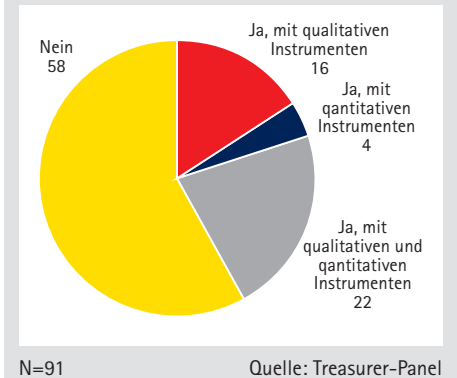
Wie wird der Treasury-Bereich in Ihrem Unternehmen geführt?

(Angaben in Prozent)



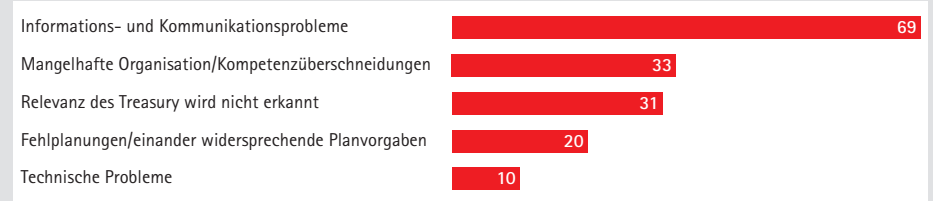
Messen Sie den Wertbeitrag des Treasury-Bereichs in Ihrem Unternehmen?

(Angaben in Prozent)



Welche Schwierigkeiten gibt es in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



Bankbetreuer wieder wichtiger wird, was einer objektiven Risikopolitik jedoch zuwider läuft.

Die Finanzierungsbedingungen selbst haben sich in den vergangenen drei Monaten unter dem Strich jedoch weiter verbessert. Ein Viertel der Befragten gab an, zuletzt wieder besser an Kredite gekommen zu sein. Der Anteil derer, die schwierigere Finanzierungsbedingungen ausgemacht haben, ist gegenüber der letzten Befragung im April 2012 leicht zurückgegangen. Für knapp die Hälfte der Panelteilnehmer hatte allerdings die Staatsschuldenkrise in Europa Einfluss auf das Investitions- und Finanzierungsverhalten: Ein Teil der Corporate Treasurer hat das günstige Finanzierungsumfeld für gute Bonitäten – insbesondere

am Anleihemarkt – für Prefunding und für die Verbesserung des Fristenprofils ausgenutzt.

Nach wie vor schwierig bleibt das Asset Management für Corporate Treasurer. Viele Unternehmen haben zuletzt gut verdient und sitzen auf hohen Cashbeständen. Anlagen mit einem ausgewogenen Rendite/Risikoprofil zu finden gleicht angesichts niedriger Zinsen, einer abnehmenden Anzahl an Kontrahenten mit erstklassigem Rating und einer in der Regel restriktiven Anlagepolitik der Corporates der Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Die Asset Allokation dominieren Festgelder und Sichteinlagen bei Banken sowie Geldmarkt- und geldmarktnahe Produkte mit einem Anteil von 65 bzw. 17 Prozent. ||

IMPRESSUM

Verlag FINANCIAL GATES GmbH • Redaktion Der Treasurer, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-32 24, E-Mail: redaktion@derTreasurer.de, Internet: www.derTreasurer.de • Layout Daniela Seidel, FINANCIAL GATES • Druck & Verarbeitung Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main, www.boschendruck.de • Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von Der Treasurer übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

INTERVIEW

„Treasurer treten heute selbstbewusster auf“

Thomas Feiler, Senior Product Manager EMEA Northern Europe bei der Bank of America Merrill Lynch, über Selbstverständnis und Stellenwert des Treasury.



>> Mehr als die Hälfte der befragten Treasurer registriert eine steigende Bedeutung ihrer Arbeit im Unternehmen. Teilen Sie diese Einschätzung?

<< Ja, denn über die vergangenen Jahre wurde die Funktion des Corporate Treasurers immer breiter, globaler und bedeutender. Diese Entwicklungen haben Corporate Treasurer tatsächlich zu einem neuen Selbstverständnis verholfen. Noch vor fünf Jahren musste die Treasury-Abteilung in vielen Unternehmen quasi täglich um ihre positive Wahrnehmung kämpfen. Inzwischen weiß das Topmanagement meistens sehr genau um die Bedeutung der Abteilung. Treasurer treten heute innerhalb ihrer Unternehmen selbstbewusster auf. Es gibt allerdings immer noch Ausnahmen, wie die Befragung zeigt.

>> Macht sich der höhere Stellenwert auch im Kontakt mit den Banken bemerkbar?

Natürlich macht sich die gestiegene Bedeutung des Treasury auch im Außenverhältnis bemerkbar. Treasurer erwarten heute nachhaltige Partnerschaften und Lösungen von ihren Geschäftsbanken und haben oftmals mehr Kompetenzen und größere Budgets als früher.

>> Der überwiegende Teil der Treasury-Abteilungen ist heute als Servicecenter aufgestellt. Das scheint ein folgerichtiges Ergebnis dieser Entwicklung zu sein.

<< Das kann man so interpretieren. Das Treasury in deutschen Unternehmen hat sich in den vergangenen Jahren immer mehr von einer abwicklungsorientierten hin zu einer wertbeitragsliefernden Ein-

heit entwickelt. Heute suchen andere Abteilungen vermehrt die Zusammenarbeit mit dem Corporate Treasury, um die Gesamtperformance des Unternehmens zu steigern. Vor diesem Hintergrund überrascht, dass in mehr als der Hälfte der Unternehmen der Wertbeitrag des Treasury Centers nicht gemessen wird, etwa durch Service-Level-Agreements. Schließlich dürfte die Wahrnehmung des Corporate Treasury auf Topmanagementebene entscheidend von der Darstellung der Wertbeiträge beeinflusst werden.

>> Ungebrochen scheint auch der Trend, Treasury-Aktivitäten weitgehend zu zentralisieren ...

<< Das ist definitiv der Fall. In der Praxis kommt es aber auch immer auf den Blickwinkel an. Ein Treasury-Mitarbeiter in einer Auslandsniederlassung wird die Organisation wahrscheinlich weniger zentral einschätzen als der Kollege im Headquarter. Die technische Entwick-

lung in den vergangenen Jahren hat zudem dazu geführt, dass auch bei einer dezentralen Unternehmensführung Treasury-Aufgaben vermehrt zentral erfüllt werden können. So haben viele Unternehmen heute neben einem ERP-System in der Regel noch spezielle Treasury-Management-Systeme im Einsatz. Das stellt auch an die Banken neue Herausforderungen. Diese müssen ihre Produktpalette so anpassen, dass sie auf allen Systemen laufen.

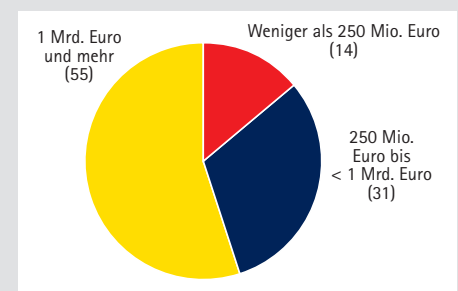
>> Gibt es noch Potential?

<< Unter dem Strich: ja. Die ultimative Integration ist eher die Ausnahme – auch weil oftmals die Ressourcen für den großen Wurf fehlen. Das beste Beispiel dafür ist die Sepa-Umstellung. Nur die wenigsten Unternehmen nehmen Sepa als Anlass, den gesamten Zahlungsverkehr auf den Prüfstand zu stellen und zu vereinheitlichen. In diesem Zusammenhang sind auch die Banken als Dienstleister gefragt. ||

Das Treasurer-Panel ...

... ist eine Onlineumfrage unter leitenden Treasurern in Deutschland. Sie wird von der Redaktion Der Treasurer alle sechs Monate durchgeführt. 91 Panelteilnehmer haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Ziel des Panels ist es, eine gleichbleibende Gruppe regelmäßig zu befragen, um Entwicklungen und aktuelle Trends aufzuzeigen. Die Umfrage wurde von Anfang bis Mitte September 2012 durchgeführt.

Umsatzgröße der Panelteilnehmer – Jahresumsatz (Angaben in Prozent)



N=91

Quelle: Treasurer-Panel.