

Treasurer-Panel

Ergebnisse einer Umfrage unter leitenden Treasurern

5. Oktober | 2010

Herausforderungen im Risikomanagement

Die Ergebnisse des fünften Treasurer-Panels

Der Pulverdampf an den Finanzmärkten hat sich verzogen. Und auch in der Realwirtschaft stehen die Ampeln inzwischen wieder auf Grün. Die Risiken für die Unternehmen sind deswegen jedoch nicht kleiner geworden. Im Gegenteil. Treasurer sehen im Risikomanagement, nach dem Kerngeschäft Liquiditätssteuerung und Cash Management, zurzeit sogar die größten Herausforderungen. Genau dieser Bereich war Schwerpunktthema des fünften Treasurer-Panels.

Risikomanagement ist kein singuläres Treasury-Thema: Mehr als drei Viertel der Befragten gaben an, dass es in ihren Unternehmen ein zentrales Risikomanagement gebe. Das ist in der Regel auf der obersten Hierarchieebene angesiedelt und wird entweder vom CEO selbst oder – in größeren Unternehmen – vom Chief Risk Officer verantwortet. Während das zentrale Risikomanagement also Chefsache ist, ist das Management von Finanzrisiken die Domäne der Treasurer. Das gilt vor allem für Währungs- und Zinsrisiken, mit Abstrichen auch für Forderungen, Rohstoffe und Versicherungen.

Bei der Interaktion zwischen zentralem Risikomanagement und dem Ma-

agement von Finanzrisiken sehen viele Treasurer noch Verbesserungspotential. So gaben knapp 60 Prozent der Panelteilnehmer an, dass das Treasury stärker in das Risikomanagement ihres Unternehmens integriert sein sollte. Auf die Frage danach, wie das geschehen sollte, votierten 46 Prozent der Befragten für mehr Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen in Sachen Risikomanagement. In diesem Punkt scheint es in der Praxis die größten Defizite zu geben. Fast ein Drittel der Treasurer wünscht sich darüber hinaus mehr Kompetenzen in Einzelbereichen.

Raum für individuelle Entscheidungen im Management von Finanzrisiken

wird den wenigsten Treasurern zugestanden. In knapp 85 Unternehmen, die am Panel teilgenommen haben, gibt es ausgeschriebene Richtlinien für das Risikomanagement, deren Einhaltung überwiegend in vierteljährlichen oder noch längeren Abständen – und damit sehr selten – kontrolliert wird. Auch wenn die meisten Treasury-Abteilungen nicht zum Aktionismus neigen, haben viele Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten Änderungen im Management der Finanzrisiken vorgenommen. 40 Prozent der Treasurer gaben an, ihre Richtlinien an die neuen Rahmenbedingungen angepasst zu haben. Eine stärkere Zentralisierung und höhere Absicherungsquoten waren weitere Maßnahmen. Zudem hält fast jedes zweite Unternehmen aus Risikogesichtspunkten mehr Liquidität vor als noch vor der Finanzkrise.

>>

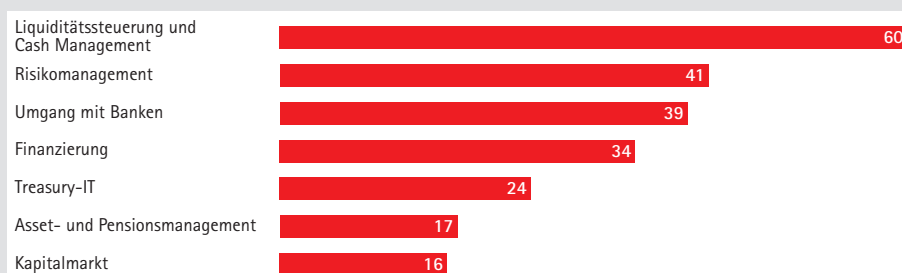
Risikomanagement ist als eigenständige, koordinierende Abteilung sinnvoll.

<<

Für die meisten Panelteilnehmer sind Zins- und Währungsrisiken sowie Forderungen die dominierenden Finanzrisiken. Der Umfang der Absicherung dieser Risiken ist dabei von Unternehmen zu Unternehmen höchst unterschiedlich. Während einige Treasurer auf ein komplettes Hedging ihrer Risikopositionen setzen, verzichten andere ganz auf potentielle Absicherungsgeschäfte. Erstaunlich dabei: Jeder zehnte Treasu- >>

In welchem Bereich sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen?

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



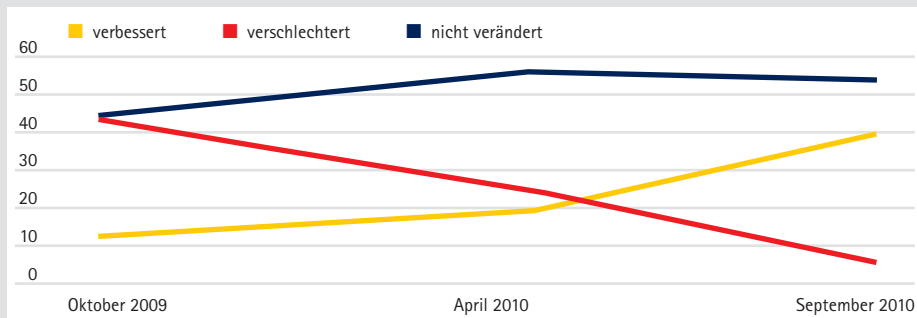
N=70

Quelle: Treasurer-Panel.

Sponsored by

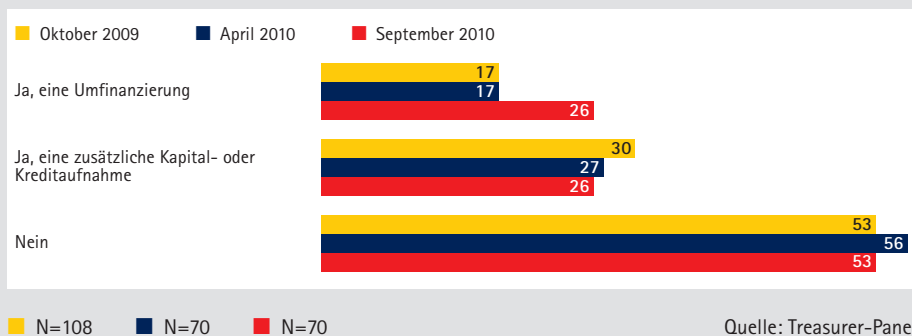
**Bank of America
Merrill Lynch**

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

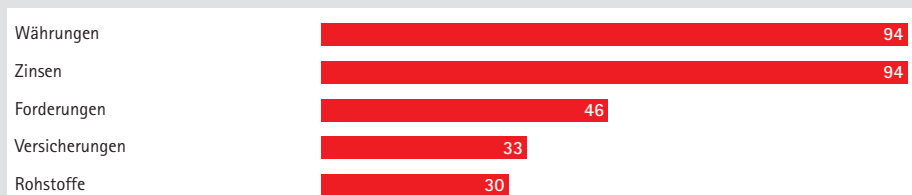


Oktober 2009 = 107 April 2010 = 73 September 2010 = 70 Quelle: Treasurer-Panel.

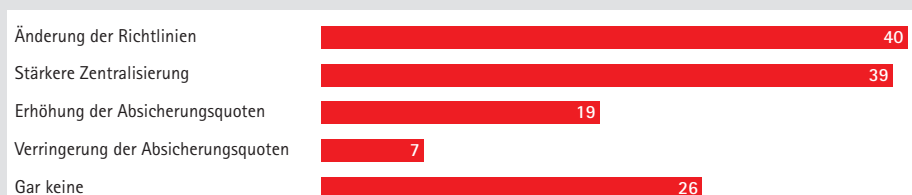
Planen Sie in den nächsten zwölf Monaten eine größere mittel- oder langfristige Finanzierung? (Angaben in Prozent)



Welche Teile des Finanzrisikomanagements sind bei Ihnen in der Treasury-Abteilung aufgehängt? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



Welche Änderungen im Management der Finanzrisiken haben Sie in den vergangenen zwölf Monaten vorgenommen? (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen)



rer ist bereit, auch gewinnorientierte Sicherungsgeschäfte einzugehen. Diese können auch zu herben Verlusten führen, wie die Finanzmarktkrise gezeigt hat.

Höhere Länderrisiken, insbesondere in den Peripheriestaaten der Europäischen Union, haben die Sicherungsstrategie von fast jedem fünften Panelteilnehmer in diesem Jahr beeinflusst. Die dabei getroffenen Maßnahmen reichen vom „konsequenteren Forderungsmanagement“ und der „Vermeidung von Kontrahenten in Ländern mit höheren Ausfallrisiken“ bis hin zum „Ausschluss einzelner Länder“. Gleichwohl glaubt die Mehrzahl der Treasurer nicht an ein Auseinanderfallen der Währungsunion. Nur jeder zehnte Treasurer kann sich dieses Szenario vorstellen.

Damoklesschwert Regulierung

In der Praxis haben außerbörslich gehandelte Sicherungsinstrumente, die bilateral zwischen Unternehmen und Bank abgeschlossen werden, die mit Abstand größte Bedeutung. Knapp 86 Prozent der Befragten gaben an, zum Management von Devisen-, Zins- und Rohstoffrisiken OTC-Derivate einzusetzen. Bei rund einem Viertel der Panelteilnehmer spielen darüber hinaus auch börslich gehandelte Derivate eine Rolle. Sehr aufmerksam verfolgen Treasurer deshalb die augenblickliche Debatte über die Regulierung von OTC-Derivaten. Geht es nach den Plänen der EU, soll ein möglichst großer Teil dieser Geschäfte künftig über Clearinghäuser verrechnet werden. Das wiederum würde eine Standardisierung notwendig machen. Für bilateral vereinbarte Derivate müssen nach den Brüsseler Plänen Sicherheiten und Eigenkapital vorgehalten werden.

Jeder zweite Panelteilnehmer fürchtet deshalb, dass die oft maßgeschneiderten Derivate künftig teurer werden. Jeder Dritte geht zudem davon aus, dass Banken OTC-Derivate in Zukunft nicht oder

nur noch eingeschränkt anbieten werden und damit die Produktvielfalt leidet. Allerdings glaubt auch ein knappes Viertel der Befragten, dass sich am Status quo gar nichts ändern wird. In Anbetracht der massiven Lobbyarbeit der großen Industrieunternehmen und der bislang erreichten Erfolge ist das nicht einmal so unwahrscheinlich.

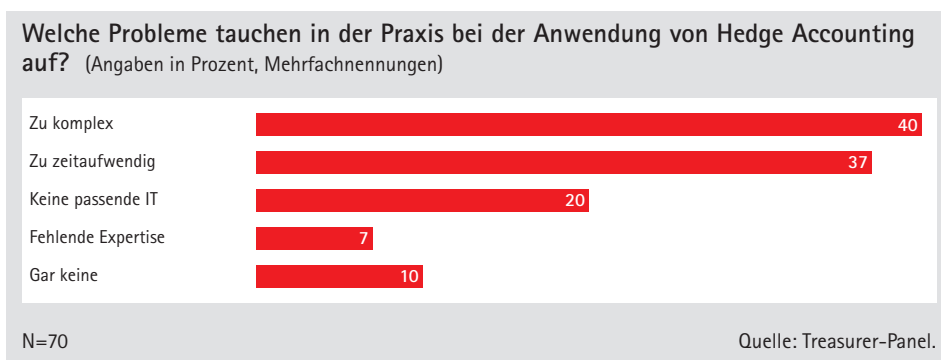
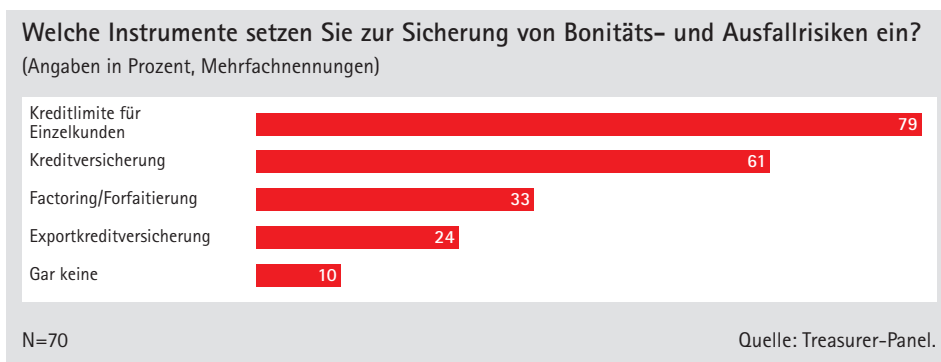
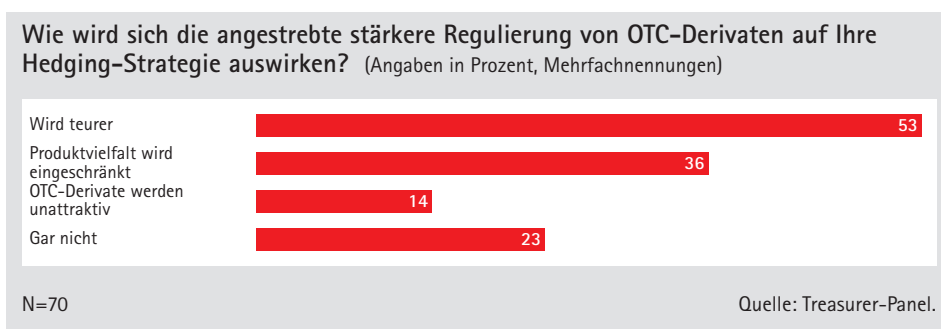
IT-Unterstützung selten

Bei der Auswahl von Hedging-Instrumenten wurde von den Panelteilnehmern als wichtigstes Kriterium neben den Kosten und der Komplexität die bilanzielle Abbildbarkeit genannt. Immerhin nutzen zwei Drittel der Befragten Hedge Accounting ganz oder teilweise. Das Thema ist dennoch problemgeladen: Vor allem die Komplexität und der notwendige Zeitaufwand werden von vielen Treasurern kritisch angemerkt. Jeder Fünfte klagt in diesem Zusammenhang zudem über fehlende IT-Unterstützung.

>> **Mehr als doppelt so viele Treasurer wie im Frühjahr 2010 haben zuletzt bessere Finanzierungsbedingungen registriert.**

<<

Überhaupt scheint die IT-Unterstützung im Risikomanagement in vielen Unternehmen noch unterrepräsentiert zu sein. Nur jeder zweite der befragten Treasurer kann für das Management von Finanzrisiken auf IT-Unterstützung bauen. Vor dem Hintergrund einer substantiell unsichereren Umwelt und gestiegener Informationspflichten, sowohl gegenüber dem eigenen Management als auch gegenüber den Banken, wird es ohne IT-



Unterstützung künftig wohl kaum mehr gehen.

Während das Risikomanagement die Treasurer zurzeit umtreibt, scheint sich in Sachen Finanzierung die Entspannung fortzusetzen. Auf die Frage nach den zurzeit größten Herausforderungen wurde dieses Thema von den Panelteilnehmern erst an vierter Stelle genannt. Vor einem halben Jahr stand der Zugang zu Kapital noch auf Rang 2 der größten Herausforderungen. Diesen Trend stützt auch die Frage nach den Finanzierungsbedingungen in den vergangenen drei

Monaten. Immerhin 40 Prozent der befragten Treasurer – mehr als doppelt so viele wie im Frühjahr 2010 – haben zuletzt bessere Finanzierungsbedingungen registriert. Der Anteil derjenigen, die zuletzt schlechtere Finanzierungsbedingungen ausgemacht haben, ist auf 6 von zuvor 25 Prozent geschrumpft. Deutlich wichtiger geworden ist hingegen der Umgang mit Banken: Das bestätigen auch andere Untersuchungen, wonach die Betreuung der Banken deutlich intensiver geworden ist als vor der Finanzkrise. ||

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

„Risikomanagement kann das operative Geschäft verbessern“

Carole L. Berndt ist Head of Global Treasury Solutions für Europa, den Mittleren Osten und Afrika (EMEA) bei der Bank of America Merrill Lynch in London.



>> Basierend auf Ihren langjährigen Erfahrungen in der Branche, welche Rolle spielt Risikomanagement in der Unternehmenspraxis heute?

<< Risikomanagement war historisch eine reine Backoffice-Funktion. Das hat sich in den vergangenen Jahren geändert, und Risikomanagement ist heute integrativer Bestandteil aller Entscheidungsprozesse im Front Office. Viele Unternehmen erkennen, dass ein gutes Risikomanagement die finanzielle Grundlage verbessern kann. Mithin hat sich die Einstellung zur Rolle des Risikomanagements in den Unternehmen geändert: von einem „müssen wir haben“ hin zu einem „wollen wir haben“ und „ist notwendig zu haben“. Tatsache ist jedoch auch, dass viele Unternehmen zwar die technischen Voraussetzungen haben, Risikomanagementfunktionen vorzuhalten, aber nur die wenigsten diese auch effizient in der Praxis einsetzen. Sehr oft fehlt es schon an umfassenden, ausgearbeiteten Richtlinien für das Risikomanagement.

>> Hat Sie das ein oder andere Ergebnis des Treasurer-Panels überrascht?

<< Die Ergebnisse spiegeln die Praxis in den Unternehmen wider und decken sich dementsprechend auch mit den Diskussionen, die wir im Bereich Treasury Services bei Bank of America Merrill Lynch mit unseren Kunden tagtäglich führen. Interessant ist, dass nur rund 60 Prozent der Panelteilnehmer für eine stärkere Integration des Treasurys in das Risikomanagement ihres Unternehmens votierten. Vor dem Hintergrund der immens wichtigen Rolle, die Treasurer oder CFOs im

Unternehmen spielen, hätte ich mit einem höheren Prozentsatz gerechnet. Diese Rolle ist nun eine Schlüsselfunktion innerhalb des Business Managements, nicht nur um Geschäftswachstum zu generieren, sondern auch um sich gegen Risiken abzusichern. Zu den gravierendsten Veränderungen in der Industrie gehören heute die regulatorischen Veränderungen, wobei es die Aufgabe der Banken ist, die Kunden durch die Vielzahl der Vorschriften zu leiten.

>> Erstaunlich ist die relativ seltene Kontrolle der Risikomanagementrichtlinien ...

<< Die Unternehmen neigen nicht zum Aktionismus. Bei den hohen Volatilitäten, beispielsweise auf den Zins-, Devisen- und Rohstoffmärkten, wäre Aktionismus auch der falsche Ansatz.

>> Auf was müssen sich Unternehmen bei der Absicherung von Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken künftig einstellen?

<< Unternehmen werden auch künftig ihre Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken über Derivate absichern können. Allerdings wird das teurer werden, da Banken Marginzahlungen leisten müssen, wenn Derivate primär über zentrale Kontrahenten abgewickelt werden sollen.

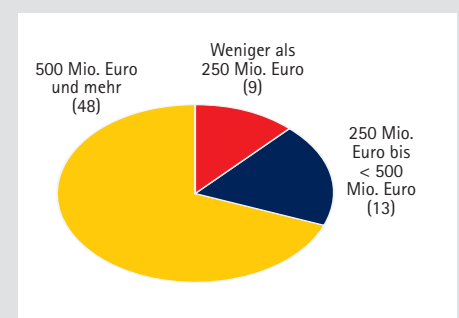
>> Was hat sich in Sachen Risikomanagement im Zuge der Krise geändert?

<< Man kann das vielleicht am besten mit „zurück zu den Wurzeln des Geschäfts“ beschreiben. Die Jagd nach Rendite, die verbunden war mit dem Eingehen von größeren Risiken, ist vorbei. Auch wenn die Krise für viele Unternehmen im Großen und Ganzen ausgestanden scheint, ist im Treasury „Cash nach wie vor King“. Wir beobachten zudem eine stärkere Zentralisierung. Viele Unternehmen setzen auf Shared Service Center und Payment Factories, um Cashflows und Konzernrisiken zentral steuern und kontrollieren zu können. ||

Das Treasurer-Panel ...

... ist eine Onlineumfrage unter leitenden Treasurern in Deutschland. Sie wird von der Redaktion Der Treasurer alle sechs Monate durchgeführt. 70 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 Ende August bis Anfang September 2010 durchgeführt.

Umsatzgröße der Panelteilnehmer – Jahresumsatz (Angaben in Prozent)



N=70

Quelle: Treasurer-Panel.