

# Vom Cash Pool zur Payment Factory

Mit einem professionellen Cash Management können Unternehmen nicht nur ihre Zinslast senken, sondern ihre gesamte Finanzierung und Steuerung optimieren

🔊 **Artikel als Audiodatei**

📺 **und als ergänzender Videobeitrag**

[www.deutsche-bank.de/results](http://www.deutsche-bank.de/results)





Videobeitrag



Audiodatei

## Thesen

- ▶ **Ausgleich:** Nur wer Überblick über die Liquidität im Unternehmen hat, kann mit den bei einem Konto erzielten Überschüssen eventuelle Überziehungen von anderen Konten ausgleichen.
- ▶ **Cash ohne Grenzen:** Intelligente Cash-Management-Lösungen ermöglichen die Liquiditätssteuerung auch über Währungsgrenzen hinweg. Zukunftsziel ist die Payment Factory, die alle Zahlungen per Knopfdruck steuert.
- ▶ **Vorteile:** Die Lenkung der Liquiditätsströme senkt nicht nur Zinszahlungen, sondern spart Zeit und kann wichtige Rating-Kennzahlen verbessern.

Es war für die aufstrebende Designerin Susie Russell eine der besten Entscheidungen ihres Lebens, 1963 auf einer einsamen Landstraße in Kalifornien einen gut aussehenden Anhalter mitzunehmen. Zuerst wurde Doug Tompkins ihr Ehemann. Dann gründeten die beiden ein Modelabel, das schon bald zu den bekanntesten Marken der Welt gehören sollte.

Im Flower-Power-Jahr 1968 verkauften sie ihre erste Kollektion aus dem Kofferraum ihres Kombis heraus an die Blumenkinder von San Francisco. Schicke, flippige, gleichzeitig preisgünstige Mode mit amerikanischer Lässigkeit und europäischem Stilbewusstsein – das kam bald in immer mehr Ländern an.

Und das Label „Esprit“ erlebte ein Wachstum, das bis heute anhält. Fast ein halbes Jahrhundert nach den ersten Anfängen betreibt die Esprit-Gruppe, die inzwischen in Hongkong börsennotiert ist und ihr Global Business Headquarter in Ratingen bei Düsseldorf unterhält, weltweit mehr als 1100 selbstverwaltete Stores und vertreibt ihre Produkte über gut 13 000 Läden. Allein in den vergangenen 15 Jahren hat sich der Umsatz von 180 Millionen Euro auf rund 3,2 Milliarden Euro verachtzehnfacht.

So viel Erfolg will erst einmal bewältigt werden – die Finanzexperten der Gruppe stellte das starke Wachstum seit Mitte der 90er Jahre vor immense Herausforderungen.

Knapp 200 Konten in Europa mussten von einem kleinen Treasury-Team in der Konzernzentrale verwaltet werden: „Die Liquidität lag auf verschiedensten Konten – und leider nicht immer da, wo sie am besten gebraucht werden konnte“, erinnert sich Ernst-Peter Vogel, Geschäftsführer von Esprit.

Nach Zwischenlösungen entschloss sich Esprit zum Befreiungsschlag: Ab 2008 wurde das Konten- und Cash-Management-System komplett umgestellt. Durch eine klare Strukturierung der Konten- und Bankenverbindungen mit den Lead-Banken Deutsche Bank und HSBC wird die Liquidität in der Zentrale gebündelt und gesteuert. Das europäische Cash Pooling stand dabei im Vordergrund, weil auf den alten Kontinent fast 85 Prozent des Esprit-Umsatzes entfallen, davon knapp die Hälfte in Deutschland. Im Cash Pooling haben Ernst-Peter Vogel und sein Team Zugriff auf 90 Prozent der Liquidität. In Europa bündeln sie die Salden auf Master Accounts und können dann täglich die Konten so ausgleichen, dass nur noch selten

ein geringer Finanzierungsbedarf von außen besteht. Allein Skandinavien ist noch nicht vollautomatisch an das System angebunden.

„Entscheidend war für uns, dass das System zukunftssicher und auf neue Geschäftsaktivitäten anwendbar ist“, erklärt Vogel. **So reduzieren die klaren Linien und Steuerungsvorgaben den Aufwand für das Treasury erheblich. Durch die Arbeit mit einheitlichen ERP-Plattformen und Channels können sowohl die Finance-Manager in den einzelnen Ländern als auch die Zentrale in Hongkong zeitnah auf die Daten zugreifen.** Die Zahl der Konten und Banken konnte deutlich reduziert werden. Für die künftige Einführung einer Payment Factory wären die notwendigen Instrumente vorhanden. Die generalstabmäßige Reorganisation fand nicht nur im Unternehmen Gefallen: Für das Jahr 2009 erhielt Esprit den Adam Smith Award in der Kategorie „Mid Market Treasury“ des angesehenen Fachmagazins „Treasury Today“.

Esprit ist kein Einzelfall. Gerade erfolgreiche Unternehmen setzen oft vor allem auf Wachstum im Vertrieb und vernachlässigen das Cash Management. Die Folge: Auf manchen Konten türmen sich die Überschüsse, bei anderen müssen mit teuren Kurzfrist-Krediten Löcher gestopft werden. Dabei gehört die Steuerung der Liquiditätsströme aus Zahlungseingängen und -ausgängen zu den täglichen Aufgaben →

## Fallstudie Voith

# Durchblick bei 400 Gesellschaften

Die Voith-Gruppe hat ihr konzerneigenes Cash Management mit einer internationalen Cash-Pooling-Lösung optimiert

**Voith ist ein weltweit agierender Anbieter für Spitzentechnologie und Industriedienstleistungen. Das breite Portfolio aus Anlagen, Produkten und Services bedient mit Energie, Öl & Gas, Papier, Rohstoffen und Transport & Automotive fünf essenzielle Märkte in allen Regionen der Welt. Gegründet 1867, ist Voith heute mit knapp 40 000 Mitarbeitern, 5,2 Milliarden Euro Umsatz und Standorten in rund 50 Ländern in allen Regionen der Welt eines der großen Familienunternehmen Europas.**

Gerade in den vergangenen Jahrzehnten ist Voith stark gewachsen, aus eigener Kraft sowie durch Zukäufe in Europa und weltweit. In der ersten Phase stand natürlich die unternehmerische Integration der neuen Tochtergesellschaften im Vordergrund.

Doch als Michael Hannig, Geschäftsführer der Voith Finance GmbH, 2004 in die Verantwortung trat, fand er Optimierungspotenzial im Treasury vor: „Viel zu viele verschiedene Banken- und Kontenverbindungen gab es bei den heute insgesamt nahezu 400 Konzerngesellschaften“, erklärt Hannig: „Die tagesaktuelle Liquidität war nicht ausreichend, das Zinsergebnis durch fragmentierte Liquiditätshaltung suboptimal. Und die dadurch bedingte unnötig hohe externe

Bruttoverschuldung belastete wichtige Rating-Kennzahlen.“

Zur Optimierung des Cash Managements wurde das Projekt „Global Cash Pooling@Voith“ aufgesetzt. In einem ersten Schritt wurden aus dem Kernbankenkreis sogenannte Lead-Banken festgelegt, die für definierte Währungen und Regionen künftig die Verantwortung tragen. In einem zweiten Schritt konnte die Zahl der Banken und Kontoverbindungen signifikant reduziert werden. Und die verbleibenden Banken wurden schließlich zum dritten technisch so an die Voith Finance angebunden, dass täglich sämtliche Kontoauszüge zur Identifizierung der weltweiten Liquidität elektronisch verfügbar sind und die tägliche Bündelung dieser erfassten weltweiten Liquidität auf Voith-Finance-Konten ermöglicht wird.

Voith entschied sich, mit der Deutschen Bank sowie weiteren Lead-Banken und der konzern-eigenen IT ein System aufzubauen, das das SWIFTNet als Kommunikationskanal nutzt. Die SWIFTNet-Nachrichten wurden so adaptiert, dass sie im Treasury Management System (TMS) der Voith Finance täglich eingelesen werden und den betreffenden Konzerngesellschaften weltweit verfügbar gemacht werden können. Wann immer möglich, wurden für die jeweiligen

Regionen und Währungen lokale Cash Pools eingerichtet. Sämtliche regionalen Cash Pools arbeiten nach dem Prinzip des Zerobalancings: Die Bankkonten der Tochtergesellschaften werden täglich auf null gestellt und die Liquiditätssalden auf einen Master Account transferiert. Die regional gebündelte Liquidität wird sodann zentral auf Konten der Voith Finance in London konzentriert und im Wege des Cross-Currency Notional Pooling in einen Gesamtsaldo in Euro umgerechnet. Ungleichgewichte in den verschiedenen Währungen werden dabei gegeneinander ausgeglichen. „Nach drei Jahren wissen wir jetzt tagesgenau, wo unsere Liquidität liegt“, erklärt Michael Hannig: Die Zahl der am Cash Pooling teilnehmenden Tochterfirmen konnte auf 346 mehr als verdoppelt werden. 98 Prozent der möglichen freien Liquidität wird erfasst, 2007 waren es nur 30 Prozent. Schwierig ist allein noch die Einbindung von Ländern, die von Devisenverkehrskontrollen betroffen sind wie etwa Brasilien, China oder Indien.

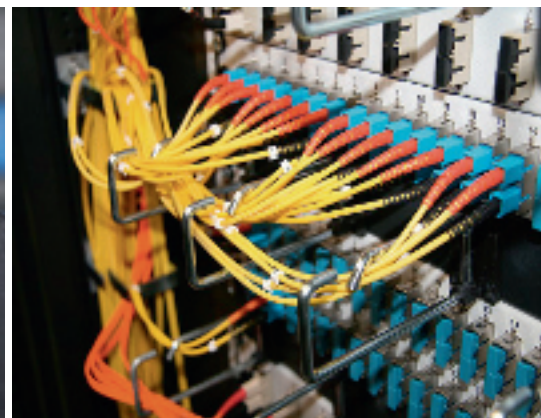
„Die anfängliche Skepsis bei den Konzern-töchtern hat sich gelegt“, freut sich Michael Hannig. Nach Projektende sind Konzernspitze und Tochtergesellschaften mit dem System sehr zufrieden, da die Vorteile auch für die Konzerntöchter deutlich erkennbar sind.



Michael Hannig, Geschäftsführer der Voith Finance GmbH, Getriebeproduktion und Anlagen für ressourcenschonende Papierherstellung von Voith: Beim Projekt „Global Cash Pooling @ Voith“ wurde die Zahl der Banken und Konten deutlich reduziert. Die verbliebenen Hausbanken wurden anschließend je Region und Währung geordnet und technisch eng an das Unternehmen angebunden. Eine erweiterte IT-Infrastruktur, die SWIFTNet-Nachrichten nutzt, sorgt für deutlich schnelleren Informationsfluss im Unternehmen



FOTOS: PR



**Geschäftsführer Alexander Schröder, elektronische Bauelemente von Rutronik: Täglich 2000 Zahlungsvorgänge erfordern hohe technische Unterstützung. Dank Cash Pooling konnte die Mitarbeiterzahl in der Finanzabteilung trotz starkem Umsatzwachstum konstant gehalten werden**

→ des Unternehmens und seines Chef-Treasurers: „Wenn Treasurer auf Anrieb erkennen, wie viel Liquidität in ihrem Unternehmen tatsächlich vorhanden ist, können sie mit den bei einem Konto erzielten Überschüssen eventuelle Überziehungen von anderen Konten ausgleichen“, erklärt Lothar Meenen, Leiter Trade Finance und Cash Management Deutschland Süd bei der Deutschen Bank. Professionelles Cash Management kann die Finanzierungssituation im Unternehmen deutlich verbessern.

Wie wichtig das ist, erwies sich in der Finanzkrise. „Cash ist in unsicheren Zeiten King“, sagt Lothar Meenen. **Und um die Liquiditätslage jederzeit sicher zu bestimmen, gilt vor allem die Maßgabe: Keep it simple.** Informationen sammeln, Vereinfachung suchen, Zahlungsarten zusammenbringen und Zahlungen bündeln: Für die Optimierung des Cash Managements gibt es inzwischen zahlreiche Lösungen – vom nationalen Cash Pooling, das inzwischen in zahlreichen Unternehmen verbreitet ist, über das europäische Cash Pooling, das durch die Einführung von SEPA zunehmend vereinfacht wird, bis zum internationalen Cash Pooling mit mehreren Währungen oder gar Payment Factory, bei der die Zentrale den gesamten Zahlungsverkehr der Tochtergesellschaften steuert und auch die Konten vor Ort im eigenen Namen hält. All diese Maßnahmen zielen auf die Verbesserung des Liquiditätsmanagements ab und machen es schneller, effizienter und transparenter. Die Zinskosten und Zinserträge können optimiert und aufwendige unternehmensinterne Währungstransaktionen reduziert werden. Eine Verbesserung der Bilanzkennzahlen und damit gegebenenfalls auch des Ratings gibt es en passant dazu. „Allerdings muss eine neue Cash-Management-Lösung auch zum Geschäftsmodell des Unternehmens passen, damit sich die technischen und personellen Investitionen lohnen“, erklärt Lothar Meenen: „Eine gewisse Mindestgröße des Unternehmens ist Voraussetzung.“ Ebenso wichtig ist bei europäischen oder gar globalen Lösungen die Auswahl eines geeigneten Bankpartners. Er sollte regional, aber auch international breit vertreten sein.

**EINEN OPTIMALEN ÜBERBLICK** der eigenen Cash-Position wollte auch die SICK AG bekommen. Das 1946 gegründete Unternehmen aus dem süddeutschen Waldkirch gehört zu den weltweit führenden Herstellern von intelligenten Sensoren und Sensorlösungen für die Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation. Mit mehr als 40 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie zahlreichen Vertretungen ist SICK rund um den Globus präsent und beschäftigt rund 5000 Mitarbeiter. Als Lösungsanbieter stellt Sick komplexe Systeme her – etwa zur Messung von Staubkonzentration

und Gasen in Müllverbrennungsanlagen oder Kraftwerken.

SICK produziert und verkauft weltweit – „deshalb brauchten wir eine Vielzahl von Konten und Bankverbindungen“, erklärt Jochen Becker, Leiter Treasury, Credit & Collection, Insurance: Die Verwaltung dieser Konten wurde zunehmend kompliziert und erforderte einen zu hohen Personalaufwand. SICK entschied sich daher im Jahr 2009, das bestehende grenzüberschreitende Cash Pooling zu optimieren. Jeweils eine Bank ist als Lead-Bank für eine Region zuständig, die Deutsche Bank kümmert sich dabei um Zentraleuropa. Aus der Waldkircher Zentrale hat Jochen Becker mit seinem Treasury-Team jederzeit Zugriffsberechtigung auf alle Konten. Im gesamtem Cash Pool werden alle Konten im Rahmen des Zerobalancings täglich gegeneinander ausgeglichen.

Jochen Becker ist mit dem neuen System, dessen Projektphase im Frühjahr 2010 abgeschlossen wurde, sehr zufrieden. Nur zwei der 24 europäischen Töchter sind noch nicht im Cash Pool vertreten. **Mit dem gleichen Arbeitsaufwand in der Treasury-Abteilung können jetzt mehr Tochtergesellschaften betreut werden. Und das dürfte sich in den kommenden Jahren richtig auszahlen, wenn zunehmendes Geschäft bewältigt werden muss.** Denn bereits im Jahr 2010 hat der Umsatz im konjunktursensitiven Geschäft mit →

## Interview

# „Ein ganzes Bündel von Vorteilen“

### Herr Schürenkrämer, warum ist Cash Management für den Unternehmenserfolg so wichtig?

Eine schlankere Bilanz, höhere Liquidität und weniger Finanzierungsbedarf, aber auch ein besserer Überblick: Wer die Liquiditätsströme in seinem Unternehmen systematisch bündelt und koordiniert, erschließt damit ein ganzes Bündel von Vorteilen. Das eigentliche Kernziel, nämlich die Senkung der Zinslast durch den unternehmensinternen Ausgleich von Überschüssen und

Überziehungen auf Konten, ist nur ein Aspekt unter mehreren.

### Wie können Unternehmen ihr Cash Management verbessern?

Für die Optimierung des Cash Managements gibt es zahlreiche Lösungen. Das nationale Cash Pooling gehört inzwischen schon für mittelgroße Unternehmen mit einigen Tochtergesellschaften zum State of the Art. Europäische Cash-Pooling-Lösungen mit einer Lead-Bank werden nicht zuletzt durch die stufenweise Komplettierung von SEPA vereinfacht.

### Und auf internationaler Ebene?

Ein internationales Cash Pooling ist sinnvoll und kann mit vertretbarem Aufwand eingeführt werden – wenn das Unternehmen viele internationale Verbindungen hat und ein passender Bankpartner gewählt wird, der flächendeckend vertreten ist. Auch Währungssalden können über die Kontinente auf einem zentralen Konto gebündelt werden. So ist jederzeit der Überblick über die internationale Liquidität des Unternehmens gewährleistet.

### Ist es sinnvoll, das Cash Management in einer Payment Factory gipfeln zu lassen?

Das hängt wesentlich von der Unternehmensstruktur und Unternehmenskultur ab. Gerade in einem stark zentralisierten, organisch gewachsenen Unternehmen gibt es in der Regel ein größeres Einsparpotenzial, wenn die Konzernmutter den gesamten Zahlungsverkehr der Tochtergesellschaften zentral initiiert und aus der Konzernzentrale steuert.

Ulrich Schürenkrämer ist Mitglied der Geschäftsleitung Firmenkunden Deutschland der Deutschen Bank



FOTO: GABY GERSTER

→ Sensorlösungen deutlich angezogen und wird das Rekordjahr 2008 geringfügig überschreiten. „Insbesondere in den USA geht es auf der Unternehmensseite wieder deutlich aufwärts“, hat Jochen Becker bemerkt. Das schlägt sich bei SICK parallel zum kontinuierlich wachsenden Asiengeschäft in vollen Auftragsbüchern aus Übersee nieder.

**CASH-POOLING-LÖSUNGEN** oder Payment Factories stoßen mitunter bei Tochtergesellschaften zunächst auf wenig Gegenliebe. Denn oft finden sich gewachsene Strukturen vor, die die einzelnen Tochtergesellschaften zu schätzen gelernt haben. Was für die einzelne Tochter gut erscheint, ist jedoch für das Konzernganze suboptimal. „Eine Entscheidung für die Einführung eines Cash-Pooling-Systems muss deshalb gut vorbereitet und intensiv kommuniziert werden“, erklärt Michael Hannig, Geschäftsführer der Voith Finance GmbH: „Insbesondere die oberste Führungsebene des Unternehmens sollte dem Projekt Cash Pooling die entsprechende Priorität einräumen.“ Bei der Voith GmbH, einem der großen Familienunternehmen Europas, war die Unterstützung für das globale Projekt vorhanden. Über drei Jahre wurde es zum Erfolg geführt (siehe Fallstudie Seite 14).

Investitionen in Cash Management lohnen sich vor allem da, wo viele Tochtergesellschaften

in einem Gesamtkonzern aktiv sind oder viele Rechnungen geschrieben und verwaltet werden, zum Beispiel in Handelsunternehmen. Dabei gilt: **Je kleiner die Einzelaufträge, desto kleiner die Margen – und desto effizienter muss gearbeitet und abgerechnet werden.**

Das beherzigt die Rutronik GmbH aus dem Nordschwarzwald. Das Handelsunternehmen beliefert Industrieunternehmen aus allen Branchen (Automotive, Telekommunikation, Unterhaltungselektronik etc.) mit elektronischen Bauelementen. Mehr als 100 000 verschiedene Artikel wie Widerstände, Kondensatoren, Mikrocontroller, Displays werden ständig im Zentrallager bevorratet. Mehr als 60 Milliarden einzelne Bauelemente werden jährlich geliefert. Gesamtwert zuletzt: rund 750 Millionen Euro.

„Im Handelsgeschäft ist Effizienz im Cash Management extrem wichtig“, sagt Alexander Schröder, kaufmännischer Geschäftsführer von Rutronik. Deshalb hat das Unternehmen schon in den Jahren 2003/04 mit der Deutschen Bank eine Cash-Pooling-Lösung eingeführt. Zuvor war der gesamte Zahlungsverkehr in Europa noch manuell erledigt worden, die Saldenermittlung und der Saldenausgleich auf den Konten wurden per Hand ausgeglichen. „Dieses Verfahren erforderte viel Zeit bei gleichzeitig geringer Transparenz“, erklärt Alexander Schröder: „Inzwischen ist das Unternehmen stark gewachsen – mit täglich 2000 Zahlungsvorgängen, über

100 Bankkonten und 20 operativen Landesgesellschaften. Die zwingend erforderliche tagesaktuelle Transparenz ist nur mit einer solchen IT-gestützten Lösung möglich.“

Rutronik ist schlank organisiert. Mit einem einheitlichen IT-System wird das europäische Geschäft von der Zentrale nahe Pforzheim gesteuert. Die Teile werden von der Zentrale weltweit beschafft, für das wichtigste Europageschäft bei Pforzheim gelagert und an die Tochtergesellschaften ausgeliefert. Mit diesen Strukturen hat sich Rutronik in den 36 Jahren seit der Geschäftsgründung einen Platz in der Top-3 der Elektronikzuliefererbranche in Europa erkämpft. Und die Strukturen sollen dabei helfen, den internationalen Markt zu erschließen. In Amerika und Asien wurden inzwischen die ersten Dependancen eröffnet. ←

HEINZ-PETER ARNDT



## Weitere Informationen

### Kontakt

Erwin Henssler, Deutsche Bank AG, Trade Finance & Cash Management Corporates  
E-Mail [erwin.henssler@db.com](mailto:erwin.henssler@db.com)

### Links

[www.gtb.db.com](http://www.gtb.db.com)