

Thomas K. Birrer  
Markus Rupp  
Martin Spillmann *Hrsg.*

# Corporate Treasury Management

Konzepte für die Unternehmenspraxis

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ



Neue Helvetische Bank



SCHWABE, LEY & GREINER



Zürcher  
Kantonalbank



Springer Gabler

---

## Corporate Treasury Management

---

Thomas K. Birrer · Markus Rupp · Martin Spillmann  
(Hrsg.)

# Corporate Treasury Management

Konzepte für die Unternehmenspraxis



Springer Gabler

*Herausgeber*

Thomas K. Birrer  
Zug, Schweiz

Martin Spillmann  
Zug, Schweiz

Markus Rupp  
Zug, Schweiz

ISBN 978-3-658-18566-4

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18567-1>

ISBN 978-3-658-18567-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

# Geleitwort

«Was macht eigentlich ein Treasurer?» Einige von Ihnen waren vermutlich schon mit dieser Frage konfrontiert. Für mich ist nicht unbedingt die Frage selbst besonders interessant (das sollte ich doch zumindest in groben Zügen wissen), sondern, warum unser Beruf nicht besser bekannt ist. Unser Job ist nämlich extrem spannend und hat sich in den letzten Jahren enorm entwickelt. Früher haben sich die Treasury-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mehrheitlich um die Ausführung von Transaktionen gekümmert. Mit den besseren Systemen und der Einsicht, dass mit Spekulationen wenig Geld zu verdienen ist (zumindest im Verhältnis zum eingegangenen Risiko), wurden aus «Handelsabteilungen» Corporate Treasuries. Heute sind wir involviert in strategische wie auch operative Aspekte der Unternehmung, die weit über unser Tagesgeschäft hinausgehen. Die Verantwortlichen der Treasury-Abteilung sind bereits im frühen Stadium von M&A-Transaktionen involviert, sie beraten den Verwaltungsrat und die Konzernleitung in Finanzierungsthemen, sie müssen Accounting-Vorschriften kennen und neue Regularien, die Prozesse in der Zahlungsabwicklung, das Geschäftsmodell der Einheiten und deren Finanzströme im Detail verstehen. Die Abteilung ist zu einem Business Partner geworden, zum Spezialisten im Konzern, der mit Rat und Tat zur Seite steht, wenn eine Konzerngesellschaft, eine andere Fachabteilung oder ein Mitglied eines Gremiums eine Fragestellung zu einem Treasury-Thema hat.

Die Beiträge dieses Werkes zeigen die Vielfalt unseres Berufes. Gerade regulatorische Themen, Fragen zur Sicherheit im Zahlungsverkehr, steuerliche Problemstellungen, den Drang zur Automatisierung, neue IT-Möglichkeiten und neue Zahlungsverkehrslösungen, aber auch die Erfahrungen aus der Finanzkrise haben unsere Jobprofile verändert. In diesem Umfeld ist es auch für uns Treasurer unerlässlich, ständig am Ball zu bleiben. Wir müssen uns informieren über neue Finanzierungsformen, Systementwicklungen, neue Vorschriften, digitale Trends und vieles mehr. Es ist keine einfache Aufgabe, dabei den Überblick zu behalten. Ich begrüsse es daher sehr, dass

sich das IFZ entschieden hat, einen Sammelband mit Praxisbeiträgen von erfahrenen Spezialisten zu veröffentlichen, mit dem Ziel, die wichtigsten Trends und neuesten Entwicklungen im Corporate Treasury Management aus Sicht von verschiedenen erfahrenen Schatzmeistern, Beratern, Bankern und anderen Spezialisten zu beleuchten. Ich danke – auch im Namen des Vorstandes der SwissACT – den Initianten des Buches, Prof. Dr. Martin Spillmann, Prof. Markus Rupp und Dr. Thomas Birrer, die von der Idee über die Planung bis zum kritischen Durchlesen der Berichte alles organisiert und umgesetzt haben. Das IFZ hat mit der Lancierung dieses Werkes einmal mehr bewiesen, dass es in der Lehre und Forschung im Treasury-Bereich Akzente setzen will und kann. Es ist naheliegend, dass dies auch dem jahrelangen Institutsleiter Prof. Dr. Christoph Lengwiler zu verdanken ist, der mit der Einführung des Lehrganges zum Swiss Certified Treasurer schon vor vielen Jahren gemeinsam mit SwissACT einen wichtigen Schritt in der Ausbildung von Schweizer Treasury-Nachwuchskräften initiiert und seither immer wieder Treasury-Projekte in seinem Institut unterstützt hat. Besonderer Dank gilt auch den Autoren der zahlreichen Beiträge, die eine tiefe Einsicht in «best practice» Prozesse gewähren.

Trotz der geschilderten Attraktivität unseres Berufes, sind auch wir auf guten Nachwuchs und Förderung der Diversität angewiesen. Es liegt in unserem Interesse, wenn möglichst viele Talente von unserem interessanten Aufgabengebiet angezogen werden und Teil der Schweizer Treasury-Gemeinschaft werden wollen, die in der Tat etwas Besonderes ist. Ich hoffe, dieses Buch stösst sowohl bei Newcomern als auch bei erfahrenen Experten auf Anklang und Interesse. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

23. August 2017

Adrian Boutellier

Präsident SwissACT (Swiss Association of Corporate Treasurers),  
Head Corporate Treasury, Schindler

# Vorwort der Herausgeber

Corporate Treasury Management ist ein überaus facettenreiches Thema. Wir Herausgeber beschäftigen uns schon seit Jahren damit. Es existiert zwar keine einheitliche Definition. Treasury Management wird definiert als finanzielle Unternehmensführung, welche innerhalb gewisser Grenzen die Zahlungsmittelbestände und Zahlungsströme eines Unternehmens steuert.<sup>1</sup> Gute Treasury Manager gestalten zu diesem Zweck sämtliche Unternehmensprozesse mit, welche einen Einfluss auf die Zahlungsmittel haben. Hauptziele des Corporate Treasury Managements sind die Sicherung der Liquidität, die Förderung der operativen Tätigkeit, ein Beitrag an die Rentabilität, die Steuerung von Risiken und die Bewahrung unternehmerischer Freiheit.<sup>2</sup> Die Rahmenbedingungen für das Corporate Treasury Management verändern sich fortlaufend. Aufgaben und Umfeld der «Schatzmeister» müssen somit stetig angepasst werden. Beispielsweise gilt es, Antworten auf neue regulatorische Gegebenheiten zu finden und mit volatilen Märkten umzugehen.

Das Ziel des vorliegenden Sammelbandes ist es, die wichtigsten Herausforderungen in den Bereichen Cash- und Liquiditätssteuerung, Risikomanagement, Finanzierung sowie Technik zu thematisieren. Der Sammelband beantwortet damit letztlich die Frage: **Wie bleibt ein Corporate Treasury effizient strukturiert und welche Handlungsoptionen gibt es?** Die genauen Antworten sehen in jedem Unternehmen anders aus. Dennoch vermitteln die Beiträge dem Zielpublikum ein umfassendes Bild über Trends. Die vielen Praxisbeispiele liefern konkrete Anhaltspunkte für mögliche Veränderungen und Optimierungen. Das Buch gliedert sich gemäss der zentralen Tätigkeitsgebiete eines Corporate Treasury:

- Cash and Liquidity Management
- Funding
- Financial Risk Management
- Treasury und Technik

<sup>1</sup> Vgl. hierzu Edling, 2015, S. 126-140 sowie Kaiser, 2008, S. 351.

<sup>2</sup> Vgl. Kaiser, 2008, S. 352-357.

Dieser Sammelband soll nicht im Sinne eines universell gültigen Lehrmittels verstanden werden, welches über Jahrzehnte Gültigkeit besitzt. Vielmehr geht es uns darum, gezielt interessante Fälle aus der Praxis und Entwicklungen aufzuzeigen. Damit schafft das Buch Mehrwerte. Somit richtet es sich an Praktiker und an Studierende in der Aus- und Weiterbildung – insbesondere des Studiengangs zum Swiss Certified Treasurer (SCT)® am Institut für Finanzdienstleistungen IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft.

Unser herzlicher Dank richtet sich an alle Autorinnen und Autoren, welche die Beiträge für diesen Sammelband verfasst haben. Nebst der Bewältigung ihres bereits fordernden Tagesgeschäfts ermöglichen sie es nun, dass die interessierte Leserschaft an ihrer Erfahrungswelt teilhaben kann. Weiter gebührt unser Dank den drei Sponsoren, die mit ihren finanziellen und ideellen Beiträgen diesen Sammelband erst ermöglichten. Es sind dies die Neue Helvetische Bank, Schwabe, Ley & Greiner sowie die Zürcher Kantonalbank. Zusätzlich danken wir Patrick Hummel vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern. Er hat in aufwändiger Detailarbeit die einzelnen Beiträge inklusive den vielen Abbildungen gelayoutet und so dem Sammelband ein einheitliches Gesicht gegeben. Weiter danken wir der Swiss Association of Corporate Treasurers (SwissACT). Bereits seit vielen Jahren dürfen wir – auch zur Durchführung des Studiengangs zum Swiss Certified Treasurer (SCT)® – auf die geschätzte Zusammenarbeit mit der Vereinigung zählen. Die Herausgeber danken zudem dem Springer Verlag für die gute Zusammenarbeit. Hier gebührt Herrn Guido Notthoff ein spezieller Dank.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, viele interessante Erkenntnisse beim Lesen des Sammelbandes Corporate Treasury Management. Über Ihr Feedback und Anregungen aller Art freuen wir uns.

Dr. Thomas K. Birrer  
Prof. Markus Rupp  
Prof. Dr. Martin Spillmann

# Inhalt

<b>Geleitwort</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort der Herausgeber</b>	<b>VII</b>

<b>Teil I</b>	
<b>Cash and Liquidity Management</b>	
<b>Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen</b>	<b>3</b>
von Michael Schall (UBS Switzerland AG)	
<b>Die Herausforderung der Bankenbindung</b>	<b>19</b>
von Margit Kleinhagauer (Schwabe, Ley & Greiner)	
<b>Working Capital Management am Beispiel Emmi</b>	<b>47</b>
von Prof. Markus Rupp (Hochschule Luzern IFZ) und Fabian Egger (Emmi Schweiz AG)	
<b>Steuerliche Fragestellungen zur konzerninternen Finanzierung und zum Cash Pooling</b>	<b>73</b>
von Sarah Pflüger (Pflüger Tax AG)	
<b>Cash Management - ein ganzheitlicher Ansatz</b>	<b>91</b>
von Cerry P. Stember (Zürcher Kantonalbank) und Oliver Führes (Zürcher Kantonalbank)	
<b>Teil II</b>	
<b>Funding</b>	
<b>Trends in der Eigenkapitalfinanzierung</b>	<b>115</b>
von Dr. Andreas Neumann (Zürcher Kantonalbank)	
<b>Kleinere Anleihen als Finanzierungsalternative</b>	<b>143</b>
von Dr. Rolf Weilenmann (Neue Helvetische Bank AG)	
<b>Bonitätsorientierte Finanzierungsstrategie</b>	<b>173</b>
von Dr. Edith Leitner (Schwabe, Ley & Greiner)	
<b>Akquisitionsfinanzierung</b>	<b>201</b>
von Adrian Schmidlin (Zürcher Kantonalbank)	
<b>Vorteile alternativer Formen der Unternehmensfinanzierung</b>	<b>227</b>
von Elmar Diener und Adrian Edelmann (Vicenda Asset Management AG)	
<b>Aktienrückkäufe als Ergänzung zu Dividendenausschüttungen</b>	<b>243</b>
von Prof. Dr. Philipp Lütolf (Hochschule Luzern IFZ)	
<b>Akquisition und Integration von Sanitec aus Sicht des Treasury</b>	<b>263</b>
von Thomas Wenger (Geberit Gruppe)	
<b>Teil III</b>	
<b>Financial Risk Management</b>	
<b>Gesamthaftige Betrachtung von Marktrisiken</b>	<b>279</b>
von Bernhard Kastner (Schwabe, Ley & Greiner)	
<b>Zinsrisiko-Management im Unternehmen</b>	<b>309</b>
von Utz Greiner (Schwabe, Ley & Greiner)	
<b>Der automatisierte Umgang mit Währungsrisiken bei Rieter</b>	<b>333</b>
von Dr. Thomas K. Birrer (Hochschule Luzern IFZ) und Thomas Stäubli (Rieter)	
<b>Trade und Export Finance: Erkennen und reduzieren von Risiken im Außenhandel</b>	<b>349</b>
von Claude Lauper (Zürcher Kantonalbank)	
<b>Die Steuerung der Bankbilanz und deren Einfluss auf das Kundengeschäft</b>	<b>373</b>
von Dr. Marc Schwarz (Thurgauer Kantonalbank) und Prof. Dr. Martin Spillmann (Hochschule Luzern IFZ)	

**Über die Kunst von Finanzmarktvorhersagen** **401**

von Prof. Dr. Roger Rissi (Hochschule Luzern IFZ) und Dr. Stefan Kull  
(Hochschule Luzern IFZ)

**Teil IV**

**Treasury und Technik**

**Das volle Potenzial von Treasury-Management-Systemen nutzen!** **435**

von Günther Bauer (Schwabe, Ley & Greiner)

**Cybersecurity in Schweizer Unternehmen** **457**

von Armand Portmann und Oliver Hirschi (Hochschule Luzern – Informatik)

**Personenprofile** **475**

**Sponsoren** **491**

# Abbildungen

Abbildung 1: Stark vereinfachte Bankbilanz .....	7
Abbildung 2: Abflusswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Qualität der Cash-Einlage.....	10
Abbildung 3: Abstraktion einer Liquiditätsplanung .....	14
Abbildung 4: Klassischer Weg einer unbaren Zahlung.....	20
Abbildung 5: Begrifflichkeiten.....	21
Abbildung 6: Dezentrale vs. zentrale Bankenbindung .....	22
Abbildung 7: EB-System.....	22
Abbildung 8: Länder und Banken in der Ausgangslage.....	31
Abbildung 9: Schaubild Konvertierung im Vorsystem vs. EB-System .....	33
Abbildung 10: Anzahl lokale Formate .....	34
Abbildung 11: Konvertierung EB-System vs. Banken .....	35
Abbildung 12: Indirekte Anbindung lokaler Kernbanken.....	37
Abbildung 13: Ergebnis Bankenausschreibung: Mögliche Länderabdeckung durch Kernbanken .....	41
Abbildung 14: Ergebnis Systemausschreibung: Bankenbindungen durch Systemanbieter	42
Abbildung 15: Zielbild des Zahlungsverkehrs.....	43
Abbildung 16: Konsolidierte Erfolgs- und Geldflussrechnung Emmi Gruppe 2012 - 2016 ....	48
Abbildung 17: Konsolidierte Bilanz Emmi Gruppe 2012 - 2016 .....	49
Abbildung 18: Definitionen Working Capital .....	54
Abbildung 19: Kennzahlen Working Capital Management Emmi Gruppe .....	56
Abbildung 20: Cash-to-Cash Cycle .....	58
Abbildung 21: Prozesse, Bilanzpositionen, Ziele und Kennzahlen Working Capital Management .....	59
Abbildung 22: Regelkreis konstantes Working Capital Management .....	59
Abbildung 23: Sub-Prozesse des Debitorenmanagements .....	62
Abbildung 24: Prozessanweisung Kreditorenbuchhaltung Wahrnehmung Skonto .....	65
Abbildung 25: RONOA – Working Capital und Kapitalrendite.....	69
Abbildung 26: Konzernexterne vs. konzerninterne Finanzierung .....	74
Abbildung 27: Beispiel „Ermittlung verdecktes Eigenkapital und maximal zulässige Verzinsung“ .....	77
Abbildung 28: 10, 20, 100 Nicht-Banken-Regelung .....	79
Abbildung 29: Schematische Darstellung Verrechnungssteuern auf konzerninterne Guthaben.....	82
Abbildung 30: Cash Conversion Cycle .....	92
Abbildung 31: Liquiditätsarten .....	93
Abbildung 32: Eisberg-Diagramm der Cash Management Kosten .....	96
Abbildung 33: Vier Hauptpfeiler des Cash Managements .....	97
Abbildung 34: Cash Management Prozesse.....	106
Abbildung 35: Kapitalerhöhungsarten unter geltendem Aktienrecht .....	115
Abbildung 36: Kapitalerhöhungsarten unter revidiertem Aktienrecht .....	116
Abbildung 37: Platzierungsformen .....	119
Abbildung 38: Verpflichtungen von Investoren zur partiellen Festübernahme neuer Aktien .....	121
Abbildung 39: Motive für Kapitalerhöhungen von Publikumsgesellschaften .....	122
Abbildung 40: Zeitlicher Ablauf einer Kapitalerhöhung „at market“ .....	124
Abbildung 41: Kapitalerhöhungen ohne Bezugsrecht von SIX-kotierten Schweizer Unternehmen.....	127

Abbildung 42: Charakteristiken von hybriden Anleihen im Vergleich zu Aktien und Obligationen .....	136
Abbildung 43: Eigenkapital und eigenkapitalähnliche Instrumente .....	137
Abbildung 44: Neuere Trends bei Eigenmittelbeschaffungen am Schweizer Kapitalmarkt ..	139
Abbildung 45: Entwicklung CDS-Spread und Ratinganpassungen vor Insolvenz von Lehman Brothers .....	177
Abbildung 46: Ratingskalen, Schadenserwartung und exemplarische Kreditrisikoaufschläge .....	179
Abbildung 47: Vergleich externer und indikativer Bonitätsnoten im Zeitverlauf.....	184
Abbildung 48: Ratingkriterien/-gewichtung gemäss branchenspezifischer Methodologie ..	185
Abbildung 49: Ableitung indikativer Gesamtonität gem. branchenspezifischer Methodologie .....	186
Abbildung 50: Ratingkriterien/-gewichtung .....	187
Abbildung 51: Zusammenhänge zwischen Kennzahlen und Ausfallwahrscheinlichkeit .....	188
Abbildung 52: Schematische Darstellung der Ratingkalibrierung.....	190
Abbildung 53: Simulation exemplarischer Ratingszenarien.....	192
Abbildung 54: Auszug aus S&P-Kriterienkatalog zur Bewertung betrieblicher Liquiditätsreserven .....	194
Abbildung 55: Beispiel Mittelherkunfts-/Mittelverwendungs-Tabelle.....	204
Abbildung 56: Übersicht Finanzierungsinstrumente .....	204
Abbildung 57: Eckwerte der Transaktion .....	208
Abbildung 58: Beispiel Debt-Capacity-Berechnung .....	209
Abbildung 59: Finanzierungsstruktur und Kennzahlen Bossard-Gruppe .....	211
Abbildung 60: Klassischer Auktionsprozess .....	213
Abbildung 61: Eingliederung Finanzierungsprozess in den M&A Prozess .....	214
Abbildung 62: Beispiel einer Luxemburger Verbriefungsplattform .....	230
Abbildung 63: Finanzierung von Gasvorräten.....	236
Abbildung 64: Vergleich der Varianten True Sale versus Verpfändung .....	238
Abbildung 65: Bilanzwirkung unterschiedlicher Ausschüttungsinstrumente .....	245
Abbildung 66: Besteuerung von Aktienrückkäufen beim Privatanleger .....	247
Abbildung 67: Informationen zum Rückkauf über eine zweite Handelslinie .....	251
Abbildung 68: Funktionsweise Rückkauf mit Put-Optionen .....	252
Abbildung 69: Rückkauf mit Put Optionen Castle Private Equity AG .....	254
Abbildung 70: Informationen zum Rückkauf zum Festpreis (am Beispiel der Forbo Holding AG) .....	256
Abbildung 71: Komplementäre Geschäftsmodelle .....	264
Abbildung 72: Unternehmensportraits vor der Akquisition .....	265
Abbildung 73: Treasury Modelle .....	266
Abbildung 74: Zeitablauf der Transaktion .....	267
Abbildung 75: Rechtliche Integration .....	272
Abbildung 76: Risiko-Regelkreis.....	280
Abbildung 77: Ermittlung der FX-Konzernrisikoposition .....	285
Abbildung 78: Skalierung der Volatilität .....	288
Abbildung 79: Empirische Häufigkeitsverteilung täglicher Kursveränderungen CHF/USD von Jan. 1977 bis Feb. 2017 und Dichtefunktion der Normalverteilung .....	288
Abbildung 80: Korrelationskoeffizienten .....	290
Abbildung 81: Value at Risk .....	291
Abbildung 82: Cashflow at Risk.....	292

## ■ Abbildungen

Abbildung 83: Taggeld, Zinsen und Kurs .....	310
Abbildung 84: Konnex Zins- und Barwertänderung .....	311
Abbildung 85: Taggeld, Zinsen und Kurs .....	313
Abbildung 86: Thyssenkrupp Zinsanalyse, Geschäftsbericht 2015/2016 .....	316
Abbildung 87: Kandidaten für die Zinsposition .....	317
Abbildung 88: Thyssenkrupp AG Finanzportefeuille per 30.9.2016 .....	318
Abbildung 89: Zinsbindungsbilanz .....	319
Abbildung 90: Zinsbindungsbilanz fein .....	319
Abbildung 91: Zusammenhang Laufzeit und Barwertsensitivität .....	320
Abbildung 92: Laufzeit, Duration und modified Duration .....	321
Abbildung 93: Duration-Bilanz .....	323
Abbildung 94: Kombinierte Zinsbindungs- und Duration-Bilanz .....	323
Abbildung 95: Standard & Poor's Rating-Kennziffern .....	324
Abbildung 96: EBITDA / Zinsergebnis als Limit-Instrument .....	325
Abbildung 97: Zinsen und BIP Schweiz; Datenquelle Thomson Reuters .....	328
Abbildung 98: Zusammenhang zwischen Zinsen und BIP .....	328
Abbildung 99: Absicherungskonzept für die einzelnen Geschäftsbereiche .....	337
Abbildung 100: Mögliche Absicherungszeitpunkte bei Projekten .....	339
Abbildung 101: Absicherungszeitraum bei weiteren Cashflows .....	340
Abbildung 102: Risikomanagementprozess und Systemumgebung .....	343
Abbildung 103: Entwicklung des Schweizer Aussenhandelsvolumens .....	349
Abbildung 104: Risiken im Aussenhandel .....	351
Abbildung 105: Risikopyramide .....	353
Abbildung 106: Risikoaufteilung Trade Finance Produkte .....	354
Abbildung 107: Export Inkasso .....	355
Abbildung 108: Eröffnung Akkreditiv .....	357
Abbildung 109: Benutzung und Bezahlung des Akkreditivs .....	357
Abbildung 110: Zahlungsgarantien .....	360
Abbildung 111: Performancegarantien .....	362
Abbildung 112: Garantien zugunsten des Käufers .....	364
Abbildung 113: SERV gedeckter Lieferantenkredit .....	366
Abbildung 114: SERV gedeckter Käuferkredit .....	367
Abbildung 115: Differenzen zwischen Zinssätzen für besicherte und unbesicherte Interbanken-Ausleihungen .....	380
Abbildung 116: Renditedifferenzen zwischen Obligationen der Zürcher Kantonalbank und Raiffeisen .....	381
Abbildung 117: Sinkende Eigenkapitalquoten der Banken im Zeitablauf .....	382
Abbildung 118: Rahmenkonzept Bank-ALM .....	383
Abbildung 119: Kalkulation für Kredite und Einlagen (schematisch) .....	395
Abbildung 120: Prognosemethoden nach Wissenschaftlichkeit .....	402
Abbildung 121: Aktienkurs Deutsche Telekom .....	406
Abbildung 122: Überblick über wissenschaftlich fundierte Prognosemethoden .....	409
Abbildung 123: Vorhersagefehler von Finanzanalysten .....	412
Abbildung 124: Gewinnveränderungsschätzungen von Analysten und Ökonomen .....	413
Abbildung 125: Sensitivität des Aktienkurses von Nestlé .....	414
Abbildung 126: Tagesrenditen für den August 1998 .....	415
Abbildung 127: Wirkung von Wissen auf die durchschnittliche jährliche Rendite (CAGR) .....	418
Abbildung 128: Wissen und Überschussrenditen (Excess-CAGR, Alphas) .....	418

Abbildung 129: Wirkung von Wissen auf die Rendite der Halteperiode (Holding Period Returns, HPRs).....	418
Abbildung 130: Wissen und Überschussrenditen (Excess-HPRs).....	418
Abbildung 131: Übersicht gängiger marktimpliziter Größen auf den Finanzmärkten .....	421
Abbildung 132: Marktimplizite Vorhersagen für den SMI, per 17.03.2017 .....	428
Abbildung 133: Marktimplizite Vorhersagen für den DAX, per 17.03.2017.....	429
Abbildung 134: Marktimplizite Vorhersagen für den S&P500, per 17.03.2017.....	429
Abbildung 135: Marktimplizite Vorhersagen für den SMI, per 15.01.2016 .....	431
Abbildung 136: Schnittstellen eines umfassenden Treasury-Management-Systems.....	438
Abbildung 137: Phishing als Man-in-the-Middle-Angriff .....	459
Abbildung 138: ISO-Standards der Informationssicherheit .....	466

# Teil 1

## Cash and Liquidity Management



## Inhalt

1	Einleitung .....	3
2	Situation vor 2008 .....	4
3	Anforderungen mit Basel III .....	4
3.1	Banken müssen High Quality Liquid Assets (HQLA) zur Sicherstellung ihrer Liquidität halten.....	4
3.2	Net Stable Funding Ratio (NSFR) – strukturelle Liquiditätsquote .....	5
3.3	Banken müssen ein Mindestmass an Eigenmitteln halten.....	5
3.4	Regulatorische Anforderungen im Überblick anhand einer einfachen Bankbilanz.....	6
4	Attraktivität und Werthaltigkeit von Cash Einlagen .....	8
4.1	Gegenparteien .....	8
4.2	Verwendung und Zweck der Cash-Einlagen .....	9
4.3	Angenommene Abflusswahrscheinlichkeit, abhängig von der Qualität....	9
5	Beispiele .....	10
6	Auswirkungen der neuen Regulation .....	12
6.1	Aus Sicht der Bank.....	12
6.2	Aus der Sicht kommerzieller Kunden .....	14
7	Fazit .....	15

# Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

von Michael Schall (UBS Switzerland AG)

Die nachfolgende Dokumentation basiert auf einem internen Dokument der UBS Switzerland AG, welches von Daniel Lehner, Lukas Rosinus und Michael Schall (alle UBS Switzerland AG, Stabsfunktion Unternehmensbereich Corporate & Institutional Clients) zu den veränderten regulatorischen Anforderungen 2015 (2016 überarbeitet) erstellt worden ist.

## 1 Einleitung

Die regulatorischen Massnahmen als Folge der Finanzkrise nach 2007 veränderten die Attraktivität von Cash-Einlagen bei Finanzinstituten. Dies schlägt sich vor allem im Angebot (welches Produkt wird für welche Kunden angeboten?) und in der Preisfestlegung (welcher Preis wird von welchen Kunden verlangt bzw. welcher Preis wird für welches Produkt gefordert?) nieder. Mit Einführung der Negativzinsen in der Schweiz im Januar 2015 hat sich die Situation insofern verschärft, als dass die Kosten dieser regulatorischen Massnahmen selbst bei einem Zinssatz von 0% nicht mehr gedeckt werden können. Diese Kosten hängen aufgrund regulatorischer Vorgaben sowohl von der Art des Kunden (Privatperson, KMU, Bank, Pensionskasse) wie auch vom Verwendungszweck der bei der Bank gehaltenen Gelder (operativ benötigt oder reiner Anlagezweck) ab. Viele Banken haben daher in der Folge begonnen, auf einzelnen Positionen Guthabengebühren («negative Zinsen») zu belasten. Dieser Beitrag knüpft zunächst an den bankseitigen Voraussetzungen für ein unternehmenseitiges Cash Management vor 2008 an. Anschliessend werden die regulatorischen Anforderungen aus Basel III erläutert und die Unterscheidung nach Kundenart und Verwendungszweck erklärt. Abschliessend wird aufgezeigt, wie die Banken auf die regulatorischen Vorgaben reagiert haben und welche Auswirkungen dies auf das Produktangebot und deren Preise hat. Weitreichende Kon-

sequenzen auf das unternehmenseitige Cash Management werden dabei deutlich.

## 2 Situation vor 2008

Aus regulatorischer Sicht gab es vor 2008 keinen Anreiz, die Bilanzgrösse einer Bank zu beschränken. Die Anforderungen nach einer Unterscheidung, von welcher Gegenpartei die Cash Positionen gehalten wurden bzw. mit welcher Fristigkeit die Gelder angelegt sind, waren gering. Es war für Banken sehr attraktiv, hohe Cash Positionen von Kunden auf Kontokorrentkonten zu halten und diese als Finanzierungsquelle für das Kreditgeschäft zu verwenden. Auf der anderen Seite waren Geld-Bestände auf Kontokorrentkonten für Corporate Kunden attraktiv, da damit jederzeit Liquidität in ausreichender Menge zur Verfügung stand, während dies bei Anlage in Festgeldprodukte nicht der Fall gewesen wäre. Die Bereitschaft, grosse Geld-Bestände auf Kontokorrentkonten zu halten, war somit bei professionellen Firmenkunden jederzeit vorhanden.

## 3 Anforderungen mit Basel III

Die Finanzkrise im Jahre 2007 zeigte auf, wie wichtig die Liquidität für die Funktionsfähigkeit der Finanzmärkte und des Bankensektors ist. Viele Banken waren trotz angemessener Eigenkapitalausstattung mit Zahlungsschwierigkeiten konfrontiert. Diese waren darauf zurückzuführen, dass elementare Grundsätze der Steuerung des Liquiditätsrisikos missachtet wurden.

### 3.1 Banken müssen High Quality Liquid Assets (HQLA) zur Sicherstellung ihrer Liquidität halten

Banken müssen als Gegenposition zu den Kundengeldern hoch liquide Aktiven (HQLA) halten, damit Abflüsse von Kundengeldern in einer Krisenzeit gedeckt sind. Der Regulator misst und kontrolliert dies mit der Liquidity Coverage Ratio (LCR):

$$\text{Liquidity Coverage Ratio} = \frac{\text{HQLA}}{\text{erwartete Nettoabflüsse}} > 100 \%$$

- Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

HQLA bestehen aus qualitativ hochwertigen, liquiden Aktiven, die an privaten Märkten ohne oder mit nur geringem Verlust sofort flüssig gemacht werden können. Darunter fallen z.B. Guthaben bei der Schweizer Nationalbank (SNB) und marktgängige Wertpapiere von Staaten oder Zentralbanken. Die abschliessende Aufzählung ist in der Verordnung über die Liquidität der Banken (Liquiditätsverordnung, LiqV) aufgeführt. Aufgrund ihrer hohen Sicherheit werden HQLA-Papiere tief verzinst, d.h. Banken können damit keine Erträge erwirtschaften, die über dem sogenannt risikolosen Zinssatz liegen. Die LCR oder Mindestliquiditätsquote misst, ob eine Bank über einen angemessenen Bestand an lastenfreien HQLA verfügt. Dieser Bestand soll mindestens so gross sein, dass damit ein Stresszenario von 30 Tagen überstanden werden kann. Die LCR setzt daher den Bestand an HQLA ins Verhältnis zum gesamten möglichen Nettoabfluss von Barmitteln in den nächsten 30 Tagen. Dieser Quotient muss grösser gleich eins sein. Anders ausgedrückt, muss der HQLA-Bestand grösser sein als die möglichen Nettoabflüsse von Barmitteln in den nächsten 30 Tagen. Auf die Schätzung der erwarteten Nettoabflüsse wird im Abschnitt 4 näher eingegangen.

### 3.2 Net Stable Funding Ratio (NSFR) – strukturelle Liquiditätsquote

Auch die Verhältniszahl NSFR ist Teil der neuen Regulation. Diese Kennzahl hat einen Zeithorizont von einem Jahr und ist der Quotient aus: Verfügbarer Betrag stabiler Refinanzierung versus erforderlicher Betrag stabiler Refinanzierung. Das Verhältnis muss grösser gleich eins sein. Anders ausgedrückt, das Erfordernis muss überfinanziert sein. Die detaillierte Beschreibung ist im „Consultative Document, Basel III: Strukturelle Liquiditätsquote“ des Basel Committee on Banking Supervision aufgeführt und wird nachfolgend nicht weiter erläutert.

### 3.3 Banken müssen ein Mindestmass an Eigenmitteln halten

Um das Mindestmass an Eigenmitteln zu bestimmen, schreibt der Regulator zwei Kontrollgrössen vor:

Die **risikogewichteten Aktiva (RWA)** sind seit den Anfängen von Basel I im Jahre 1988 integraler Bestandteil der Bankenregulierung. RWA bilden Kreditrisiko, Marktrisiko sowie operationelle Risiken ab. Es gibt verschiedene Methoden, RWA zu berechnen. Viele Banken verwenden den sogenannten Standardansatz, bei dem sämtliche Parameter zentral vorgegeben sind. Die meisten grossen Banken verwenden eigene Modelle zur Schätzung der Parameter, wobei sowohl Modell als auch Parameter vom Regulator geprüft werden. Zweite Kontrollgrösse ist die **Leverage Ratio (LR)**. Die LR<sup>1</sup> ist eine einfache, transparente, nicht risikobasierte Verschuldungsquote. Die LR ergänzt die risikobasierten Eigenkapitalanforderungen, basierend auf den RWA. Sie wird definiert als Eigenmittel in Prozent des Gesamtengagements. Sie drückt aus, wie viel Kapital dem bilanzierten Engagement gegenübersteht. In der Grösse Engagement sind nebst Geldkrediten auch gewisse Ausserbilanzpositionen wie Garantien, Akkreditive oder unbenutzte Limiten mit vorgegebenen Umrechnungsfaktoren enthalten. Die LR begrenzt das Bilanzwachstum einer Bank. Bei vorgegebenem Eigenkapital kann die Bank nicht beliebig weiter wachsen, ohne die LR zu verletzen.

### 3.4 Regulatorische Anforderungen im Überblick anhand einer einfachen Bankbilanz

Abbildung 1 fasst die wichtigsten regulatorischen Anforderungen und Kenngrössen zusammen.

Erläuterungen:

- Banken müssen liquide Aktiva hoher Qualität als Gegenposition zu den Kundengeldern halten, damit Abflüsse von Kundengeldern in einer Krisenzeit während mindestens 30 Tagen gedeckt sind. Der Regulator misst und kontrolliert das mit der Liquidity Coverage Ratio (LCR).

<sup>1</sup> Die detaillierte Definition zu LR sind in der Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (Eigenmittelverordnung, ERV), 1.6.2012 und der Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (Eigenmittelverordnung, ERV), Änderungen vom 11.5.2016 des Schweizer Bundesrates bzw. im Erläuterungsbericht zu Änderungen der Eigenmittelverordnung und der Bankenverordnung (Eigenmittelanforderungen Banken – Rekalibrierung TBT und Kategorisierung), 22.12.2015 des Eidgenössisches Finanzdepartement EFD zu finden.

■ Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

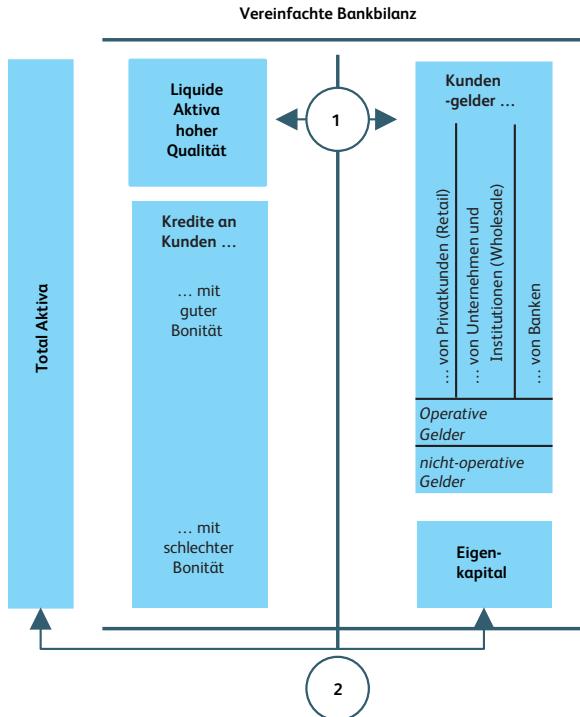


Abbildung 1: Stark vereinfachte Bankbilanz

- Banken müssen ein Mindestmass an Eigenmitteln halten. Der Regulator kennt dabei zwei Kontrollgrössen: Risk Weighted Assets (RWA, risikogewichtete Aktiven) und Leverage Ratio (LR). Während RWA die substanzielien Risiken differenziert gewichtetet (Ausleihungen an Kunden mit schlechterer Bonität oder ohne Deckung verursachen höhere RWA als solche an Kunden mit guter Bonität oder mit Deckung), ist die LR nicht risikogewichtet und hängt im Wesentlichen nur von der Bilanzgrösse ab.

Die Liquiditätsanforderung und die Eigenmittelanforderung wirken kumulativ. Je nach Geldaufnahme müssen mehr oder weniger HQLA gehalten werden, wofür dann aufgrund der LR wiederum Eigenkapital gehalten werden muss. Damit werden für Kunden-Geldanlagen Eigenmittel gebunden, welche die Bank nicht mehr in andere Produkte investieren kann (Opportunitätskosten). Das schränkt die Bank entsprechend ein.

## 4 Attraktivität und Werthaltigkeit von Cash Einlagen

Für die Berechnung der erforderlichen HQLA sind die erwarteten Nettoabflüsse in einem Stressszenario entscheidend. Die Annahmen über Nettoabflüsse werden wiederum anhand der Qualität der Cash-Einlagen beurteilt. Neu ist zu unterscheiden

- von welcher Gegenpartei,
- mit welcher Verfügbarkeit bzw.
- zu welchem Zweck

Cash-Einlagen bei einer Bank platziert werden. Die FINMA führt in ihrem Rundschreiben 2015/2 – «Liquiditätsrisiken Banken – Qualitative Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement und quantitative Anforderungen an die Liquiditätshaltung» aus, welche Gegenparteien zu unterscheiden sind und wie die Verwendung von Cash-Einlagen unterschieden werden darf. Es obliegt den Banken, diese Vorgaben basierend auf den verfügbaren Kundeninformationen umzusetzen. Die jeweiligen Modelle können sich von Bank zu Bank unterscheiden, werden jedoch extern revidiert bzw. von der FINMA validiert.

### 4.1 Gegenparteien

Vereinfacht kann grundsätzlich zwischen natürlichen und juristischen Personen unterschieden werden. Nachfolgend werden die wichtigsten Definitionen für juristische Personen aufgeführt:

- Kleinfirmen mit Einlagen oder Kreditvolumen < CHF 1.5 Mio. werden als «small business customers» bezeichnet
- Firmenkunden im Nicht-Finanzsektor, werden als «wholesale non-financial clients» bezeichnet.
- Firmenkunden im Finanzsektor, z.B. Versicherungen, Pensionskassen, Finanzholdings, werden als «wholesale financial clients» bezeichnet.
- Banken

Diese Kundenklassifizierung basiert auf den Kundendaten, welche der jeweiligen Bank zur Verfügung stehen bzw. bei dieser geführt werden. Sie kann sich von Bank zu Bank unterscheiden.

- Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

## 4.2 Verwendung und Zweck der Cash-Einlagen

Cash-Einlagen bei Banken dienen unterschiedlichen Zwecken. Der Regulator unterscheidet u.a. nach Verwendung und Verfügbarkeit. Die wichtigsten Kategorien sind:

- Operative Cash-Einlagen auf Transaktionskonten
- Nicht operative Cash-Einlagen auf Transaktionskonten
- Cash-Anlagen mit einer Restlaufzeit <30 Tage
- Cash-Anlagen mit einer Restlaufzeit >30 Tage

Die operative Liquidität eines Kunden berechnen Banken anhand von internen Modellen, welche sich von Bank zu Bank unterscheiden können. Die Grundlagen für diese Modelle sind im FINMA Rundschreiben «2015/2 Liquiditätsrisiken Banken» festgelegt und basieren i.d.R. auf den Transaktionen, sprich Umsätzen des Kunden. Falls eine (kleine) Bank die operative Liquidität nicht anhand von einem eigenen internen Modell quantifizieren kann, ist im Rundschreiben definiert, welche Anteile der Kundeneinlagen abhängig von der Gegenpartei als operativ bzw. nicht operativ anzunehmen sind.

## 4.3 Angenommene Abflusswahrscheinlichkeit, abhängig von der Qualität

Abhängig von der Qualität der Cash-Einlage müssen definierte Anteile mit HQLA unterlegt werden. D.h. die Bank kann

- einerseits nur mit einem Anteil der Cash-Einlagen arbeiten resp. diese als Finanzierungsquelle anrechnen und
- andererseits ist über den HQLA-Anteil der Cash-Einlagen Eigenkapital gebunden (siehe auch Abbildung 1).

Die nachfolgende Tabelle (Abbildung 2) führt die von der FINMA definierten Abflusswahrscheinlichkeiten der wichtigsten Kategorien / Kundenarten auf:

Qualität der Cash-Einlage	Abflusswahrscheinlichkeit bzw. Anteil der mit HQLA unterlegt werden muss
Cash-Einlagen, mit einer <b>Restlaufzeit &gt;30 Tage</b>	0 %
Cash-Einlagen von <b>Kleinfirmen</b> (small business customers)	10 %
<b>Operative Cash-Einlagen</b> auf Transaktionskonten von - Firmenkunden (wholesale non-financial clients), nicht Finanz-Sektor und - Finanziellen Firmenkunden (wholesale financial clients), Finanzsektor	25 %
<b>Nicht operative Cash-Einlagen</b> bzw. Cash-Einlagen mit einer Restlaufzeit <30 Tage von Firmenkunden (wholesale non-financial clients), <b>nicht Finanz-Sektor</b>	40 %
<b>Nicht operative Cash-Einlagen</b> bzw. Cash-Einlagen mit einer Restlaufzeit <30 Tage von Finanziellen Firmenkunden (wholesale <b>financial</b> clients), <b>Finanzsektor</b>	100 %
<b>Banken</b> (unabhängig vom Zweck)	100 %

*Abbildung 2: Abflusswahrscheinlichkeit in Abhängigkeit der Qualität der Cash-Einlage*

## 5 Beispiele

Die folgenden Fallbeispiele erläutern am besten die Wirkungsweise:

- Ein KMU mit fünf Mitarbeitenden, Baubranche, unterhält
  - ein Transaktionskonto (Guthaben CHF 500k, davon CHF 380k operativ) und
  - ein Sparkonto mit CHF 600k
  - Dieser Kunde kann als Kleinfirma (small business customer) klassifiziert werden. D.h. die Bank muss lediglich 10% der Cash Einlagen (10% aus (CHF 500k + CHF 600k) = CHF 110k) mit HQLA unterlegen und kann mit 90% der Cash-Einlagen arbeiten. Lediglich 10% der Cash-Einlagen von Kleinfirmen müssen auch durch Eigenkapital unterlegt werden.
- Eine Produktionsfirma für chemische Grundstoffe (200 Mitarbeitende) unterhält
  - verschiedene Transaktionskonten (Guthaben total im Gegenwert von CHF 23 Mio., davon CHF 17 Mio. operativ),
  - ein 6-Monatsfestgeld CHF 5 Mio. mit einer Restlaufzeit von 28 Tagen und

## ■ Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

- ein 3-Monatsfestgeld CHF 8 Mio. mit einer Restlaufzeit von 62 Tagen
- Dieser Kunde kann als Firmenkunde (wholesale non-financial client, nicht Finanz-Sektor) klassifiziert werden. D.h. die Bank muss

- 25% aus CHF 17 Mio.,
- 40% aus CHF 11 Mio. (= CHF 6 Mio. nicht operativ auf Transaktionskonten + CHF 5 Mio. Festgeld mit Restlaufzeit < 30 Tage) und
- 0% aus CHF 8 Mio. (Festgeld mit Restlaufzeit > 30 Tage),

also total CHF 8.625 Mio. der Cash-Einlage von CHF 36 Mio. mit HQLA unterlegen. Gleichzeitig binden CHF 8.625 Mio. entsprechend Eigenkapital.

- Die Pensionskasse der Firma ABC AG (gleiches Zahlenbeispiel wie im vorherigen Fall) unterhält

- verschiedene Transaktionskonten (Guthaben CHF 23 Mio., davon CHF 17 Mio. operativ),
- ein 6-Monatsfestgeld CHF 5 Mio. mit einer Restlaufzeit von 28 Tagen und
- ein 3-Monatsfestgeld CHF 8 Mio. mit einer Restlaufzeit von 62 Tagen

- Dieser Kunde muss als finanzieller Firmenkunden (wholesale financial client), Finanzsektor, klassifiziert werden. D.h. die Bank muss

- 25% aus CHF 17 Mio.,
- 100% aus CHF 11 Mio. (= CHF 6 Mio. nicht operativ auf Transaktionskonten + CHF 5 Mio. Festgeld mit Restlaufzeit < 30 Tage) und
- 0% aus CHF 8 Mio. (Festgeld mit Restlaufzeit > 30 Tage),

also total CHF 15.25 Mio. der Cash-Einlage von CHF 36 Mio. mit HQLA unterlegen. Gleichzeitig binden CHF 15.25 Mio. entsprechend Eigenkapital.

- Die Bank XYZ Schweiz AG (gleiches Zahlenbeispiel wie in den vorherigen Fällen) unterhält

- verschiedene Transaktionskonten (Guthaben CHF 23 Mio.,

- davon CHF 17 Mio. operativ),
- ein 6-Monatsfestgeld CHF 5 Mio. mit einer Restlaufzeit von 28 Tagen und
  - ein 3-Monatsfestgeld CHF 8 Mio. mit einer Restlaufzeit von 62 Tagen
  - Dieser Kunde muss als Bank klassifiziert werden. D.h. die Bank muss
    - 100% aus CHF 17 Mio.,
    - 100% aus CHF 11 Mio. (= CHF 6 Mio. nicht operativ auf Transaktionskonten + CHF 5 Mio. Festgeld mit Restlaufzeit < 30 Tage) und
    - 0% aus CHF 8 Mio. (Festgeld mit Restlaufzeit > 30 Tage),
- also total CHF 28 Mio. der Cash-Einlage von CHF 36 Mio. mit HQLA unterlegen. Gleichzeitig binden die CHF 28 Mio. entsprechend Eigenkapital.

## 6 Auswirkungen der neuen Regulation

### 6.1 Aus Sicht der Bank

Die Limitierung der Bilanz verändert die Attraktivität einzelner Geschäfte. Eine Bank wird nun abwägen,

- welche Geschäfte sie
- unter Berücksichtigung der limitierten Ressourcen
- mit welcher Gegenpartei
- zu welchem Preis

machen möchte. Die Veränderungen wirken sich somit auf das Produkt-Angebot und auf das Produkt-Management aus:

Vor 2007

- waren hohe Cash Bestände auf Transaktionskonten, unabhängig vom Verwendungszweck oder der Kundenart bei Banken willkommen. Aktuell generieren derartige Cash-Einlagen verschieden hohe HQLA-Kosten und binden mehr oder weniger Eigenkapital.
- waren monatliche (oder kürzer) gerollte Festgelder ein Standard-Produkt, welche eine Vielzahl kommerzieller Kunden mit grossen Volumina nutzten. Aktuell unterschreiten derartige Anla-

## ■ Einfluss der Bankregulation auf das Cash Management in Firmen

gen die notwendige Restlaufzeit von 30 Tagen schon kurz nach bzw. bei Laufzeitbeginn der Anlage, generieren hohe HQLA-Kosten und binden Eigenkapital. Alternativ bieten Banken neue Produkte mit einer rollenden Restlaufzeit von > 30 Tagen an oder bevorzugen Festgelder mit deutlich längeren Laufzeiten, um möglichst lange von einer Restlaufzeit > 30 Tage zu profitieren.

- waren Call-Geldanlagen (48h Rückzugsfrist) eine häufig genutzte verzinsten Alternative zum nicht verzinsten Transaktionskonto. Aktuell ist die Restlaufzeit per Definition < 30 Tage und die betroffenen Volumina generieren hohe HQLA-Kosten und binden Eigenkapital.
- waren sogenannte Off-Balancesheet-Lösungen (z.B. Money Market Funds) eher «exotische» Lösungen. Aktuell erfreuen sich diese Alternativen, wachsender Beliebtheit – die Bankbilanz wird nicht belastet (weder HQLA-Kosten noch Eigenkapitalbindung).

Um steuernd auf die Cash-Einlagen, vor allem auf Transaktionskonten, einzuwirken, versuchen die Banken, alternative Produkte attraktiver zu gestalten bzw. die Transaktionskonten weniger attraktiv zu gestalten. Aus diesem Grund haben viele Banken Grenzen definiert, bis zu welchen Cash-Einlagen kostenlos auf Transaktionskonten gehalten werden dürfen. Übersteigende Cash-Einlagen werden mit einer tieferen Verzinsung versehen – im momentanen negativen Zinsumfeld sogar mit einer Guthabengebühr belastet. Dieser Steuerungsmechanismus wird auch im «normalen» Zinsumfeld erhalten bleiben, da die regulatorischen Limitierungen, unabhängig vom Zinsumfeld, weiterbestehen oder sogar verschärft werden. Wichtig wird sein, dass Kunden vor allem operative Cash-Einlagen auf Bankkonten halten, d.h. Umsätze über diese genutzten Konten generieren. Diese operativen Einlagen generieren geringere HQLA-Kosten und binden weniger Eigenkapital. Als attraktivere Alternativen für überschüssige Cash-Einlagen gibt es folgende Möglichkeiten

- On-Balancesheet (zur Reduktion der HQLA-Kosten und der Eigenkapitalbindung): Zu Marktkonditionen in Produkte mit Restlaufzeiten >30 Tage,

- Off-Balancesheet (zur Verringerung der Cash-Einlagen auf der Bilanz, zur Reduktion der HQLA-Kosten und der Eigenkapitalbindung): In kurzfristige Treuhandanlagen bei Drittbanken oder Money Market Funds oder längerfristig in Obligationen oder Aktien.

## 6.2 Aus der Sicht kommerzieller Kunden

Die Anforderung an ein Corporate Treasury im Zusammenhang mit der Liquiditätssteuerung steigen. Die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit bleibt weiterhin oberstes Ziel. Um dieses zu gewährleisten, müssten alle Cash-Einlagen auf Transaktionskonten (sofort verfügbar) gehalten werden. Es ist jedoch davon auszugehen, dass Kunden ab bestimmten Kontosalden für die Guthaben-Positionen eine tiefere Verzinsung in Kauf nehmen oder sogar – wie momentan – eine Guthabengebühr bezahlen müssen. Um diesen Kostenfaktor zu optimieren und eine sinnvolle Liquiditätsplanung aufzubauen, ist es notwendig, dass das Corporate Treasury möglichst genau weiß, welche Zahlungsströme wann anfallen. Insbesondere wird die Sicht auf die Geldbestände, welche in den nächsten 30 Tagen nicht gebraucht werden, immer wichtiger, siehe dazu Abbildung 3.

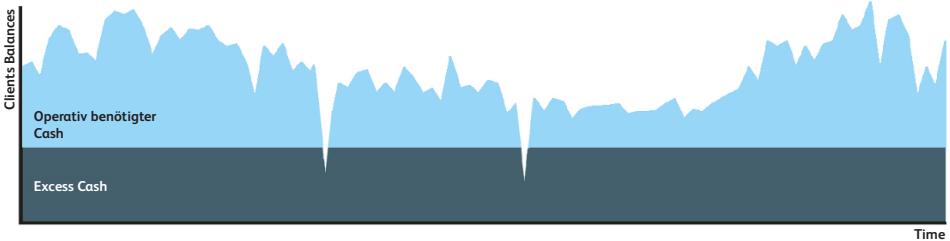


Abbildung 3: Abstraktion einer Liquiditätsplanung

Eine solche Liquiditätsplanung ermöglicht es, Cash-Einlagen auf die verschiedenen Bankprodukte optimal zu verteilen (welche Volumen sind operativ zur Abwicklung der Zahlungen in den nächsten Tagen notwendig / ... / welche Cash-Einlagen kann ich für strategische Zwecke längerfristig zur Seite legen?). Gleichzeitig wird die Zahlungsfähigkeit sichergestellt. Zudem müssen vermehrt Anlagerichtlinien im Treasury (z.B. in der Treasury Policy) überprüft und eventuell

ell angepasst werden. Die Anlagerichtlinien müssen die Möglichkeit schaffen, überschüssige Liquidität auch in Produkte zu investieren, welche ausserhalb der Bankbilanz geführt werden. Dazu gehören auch Fondsprodukte (z.B. «Short Term Money Market Funds»), welche nur in Anlagen hoher Bonität und grosser Liquidität investieren, kurzfristige Rücknahmemöglichkeiten bieten und in der buchhalterischen Betrachtung in Firmen als «Cash äquivalent» gelten. Diese Anlageflexibilität wird in Zukunft wichtig sein, um auch kurzfristig nicht benötigte Gelder optimal im Markt platzieren zu können.

## 7 Fazit

Die Tatsache, dass nicht nur das Kreditbuch einer Bank, sondern die HQLA-Erfordernisse Kosten generieren und Eigenkapital auf einer Bankbilanz binden, hat die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit kommerzieller Kunden mit Banken nachhaltig verändert. Künftige Regulierungen dürften die beschriebenen Mechanismen weiter verschärfen. In der Folge werden neue Geschäftsmodelle im Cash-Bereich entstehen, die allen Bedürfnissen gerecht werden. Corporate Treasury Abteilungen sollten sich dieser verändernden Umstände bewusst sein und ihr Cash Management und ihre Liquiditätsplanung anpassen.

## Referenzen

- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. (2013). Basel III: Mindestliquiditätsquote und Instrumente zur Überwachung des Liquiditätsrisikos. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. (2014). Konsultationspapier Basel III: Strukturelle Liquiditätsquote. Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich.
- Basel: Bank für Internationalen Zahlungsausgleich. (2012). Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (Eigenmittelverordnung, ERV). Bern: Bundeskanzlei.
- Der Schweizerische Bundesrat. (2012). Der Schweizerische Bundesrat. (2012).

- Verordnung über die Liquidität der Banken. (Liquiditätsverordnung, LiqV). Bern: Bundeskanzlei.
- Der Schweizerische Bundesrat. (2016). Verordnung über die Eigenmittel und Risikoverteilung für Banken und Effektenhändler (Eigenmittelverordnung, ERV). Änderung vom 11. Mai 2016. Bern: Bundeskanzlei.
- EFD. (2015). Erläuterungsbericht zu Änderungen der Eigenmittelverordnung und der Bankenverordnung (Eigenmittelanforderungen Banken – Rekalibrierung TBTF und Kategorisierung). Bern: Eidgenössisches Finanzdepartement.
- FINMA. (2015). Rundschreiben 2015/2 Liquiditätsrisiken Banken, Qualitative Anforderungen an das Liquiditätsrisikomanagement und quantitative Anforderungen an die Liquiditätshaltung. Bern: Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA.
- Lehner, D., Rosinus, L., & Schall, M. (2015, überarbeitet 2016). Interne Dokumentation. UBS Switzerland.