

GEFIU

**TÄTIGKEITSBERICHT
2017**

10. November 2017

Inhaltsverzeichnis

	Seite
I. Vorwort	3
II. Mitglieder des Vorstands, Geschäftsführung und Anschrift	7
III. Verzeichnis der Arbeitskreise	9
IV. Tätigkeitsberichte der Arbeitskreise	10
V. Sonderveranstaltung: CFO Night – Presentations and Networking	26
VI. Mitgliedschaften in internationalen Organisationen	28
VII. Internationale Zusammenarbeit	29
VIII. 34. Seminar für Führungskräfte aus dem Finanzbereich	35
IX. Europa in der Triade - Weltwirtschaftliche Zusammenhänge Schaubilder, Langfrist-Charts	38
X. Veranstaltungen und Stellungnahmen	39

I. Vorwort

Wir informieren Sie mit diesem Tätigkeitsbericht 2017 über die Aktivitäten und Veranstaltungen der GEFIU.

Kernaktivität unserer Vereinigung sind die GEFIU-Arbeitskreise. Mit ihnen bieten wir einem breiten Kreis unserer Mitglieder eine neutrale und sachbezogene Plattform für den fachlichen Erfahrungsaustausch.

Auch im 48. Jahr unseres Bestehens haben unsere Mitglieder diese Plattform intensiv genutzt.

Unser herzlicher Dank gilt allen unseren Mitgliedern, die daran mitwirken, ebenso wie den vielen gastgebenden Unternehmen.

Im Berichtszeitraum haben 4 unserer 5 Arbeitskreise getagt, teilweise mehrfach. Wir berichten an anderer Stelle dieses Tätigkeitsberichtes über wesentliche Inhalte dieser Arbeitskreissitzungen, um so auch unseren nicht daran teilnehmenden Mitgliedern einen Teil-Eindruck zu vermitteln.

Unser in 2016 reaktivierter Arbeitskreis „Mittelstand“, der mehrere Jahre inaktiv war, hat unter seiner neuen Leitung auch in 2017 wieder eine hervorragende Sitzung veranstaltet.

Wie im Vorjahr konnten wir auch in 2017 unseren Mitgliedern eine Sonderveranstaltung anbieten, und zwar zum Thema „Die Siltronic AG, Spin off von Wacker Chemie AG: Strategie, Finanzierung, Kapitalmarktkommunikation“ und zum Thema „Tax Compliance mit inländischen Steuerbehörden“. Zu beiden Themen entwickelte sich eine lebhaftige Diskussion.

Seit 1984 betreibt die GEFIU einmal im Jahr, jeweils im September, ein Seminar für Nachwuchsführungskräfte aus dem Finanzbereich. So auch wieder im September 2017. Dieses Seminar ist eine Kernmarke der GEFIU.

Wie in den Vorjahren waren auch die diesjährigen Teilnehmer hochzufrieden mit den bewährten Referenten und den präsentierten aktuellen Fachthemen, siehe dazu das entsprechende Kapitel dieses Tätigkeitsberichts.

Wir werden auch vom 9. bis 12. September 2018 wieder dieses bewährte und beliebte Seminar durchführen. Schon jetzt bitten wir deshalb unsere Mitglieder, dies vorzumerken und förderungswillige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für eine Teilnahme vorzusehen.

Im Berichtszeitraum hat unsere internationale Dachvereinigung IAFEI, die International Association of Financial Executives Institutes, ihren Neuausrichtungs- und Wachstumskurs fortgesetzt. Die Anzahl der Mitgliedsvereinigungen ist weiter angestiegen auf jetzt insgesamt 22 Mitgliedsvereinigungen. Damit ist die IAFEI in allen Kontinenten mit Mitgliedsvereinigungen vertreten, ausgenommen in Australien. Verhandlungen mit der australischen Finanzvorständevereinigung sind im Gange.

Das elektronische Fachjournal IAFEI-Quarterly wurde in 2017 fortgeführt. Die elektronische Version ist seit Mitte 2015 deutlich benutzerfreundlicher gestaltet. Die Software dazu wird kostenfrei von dem britischen Fachjournal „Treasury Management International“ zur Verfügung gestellt.

Seit 2016 hat die ANDAF, die italienische GEFIU-Schwestervereinigung, die graphische und Layout-Gestaltung des IAFEI Quarterly übernommen. ANDAF hat dafür die finanziellen und personellen Ressourcen. Eine Minderheit von IAFEI Mitgliedsinstituten liefert fortlaufend Artikel für das IAFEI Quarterly.

IAFEI hat in 2017 eine neue Aktivität begonnen. Sie beteiligt sich an der vierteljährlichen weltweiten Umfrage Global Business Outlook Survey for CFOs, die seit vielen Jahren durchgeführt wird von Duke University, Durham, N.C., USA, Duke The Fuqua School of Business, und Grenoble École de Management, France.

Seit dem 2. Quartal wurden die GEFIU Mitglieder gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Seitdem beteiligen sich GEFIU Mitglieder an dieser Umfrage. Die Umfrage für das dritte Quartal 2017 lief vom 22. August bis zum 7. September 2017. Alle GEFIU-Mitglieder haben mittlerweile diese Ergebnisse, 6 Seiten, zugesendet bekommen. Mehr dazu siehe Kapitel Internationale Zusammenarbeit.

Im Jahr 9 nach der weltweiten Finanzkrise liefert das Spektrum der Überwindung derselben in der Europäischen Union weiterhin ein differenziertes Bild. In Deutschland führt das insgesamt disziplinierte Finanzverhalten von Bund, Ländern und Gemeinden bei gleichzeitig moderatem Wirtschaftswachstum Jahr für Jahr zu einer wieder sinkenden Staatsverschuldung.

Nicht so in Griechenland, Italien, Belgien, wo sie leicht weiter steigt und sich weit oberhalb von hundert Prozent des Bruttoinlandsprodukts befindet. Erstmals seit vielen Jahren strebt Frankreich wieder ein staatliches Budgetdefizit von unter 3 Prozent an.

Nicht performende Kreditaußenstände der Banken in der EU im Volumen von knapp 1.000 Mrd. EU warten weiterhin auf eine Bereinigung, wobei der überwiegende Teil davon sich in den süd-europäischen Ländern befindet. Gerade deshalb kommt dort die Neukreditvergabe durch die Banken nur wenig in Schwung.

Und so haben die Auguren recht behalten, die vorausgesagt haben, dass das quantitative Easing der Draghischen EZB länger als gedacht weiter betrieben werden wird, und, wie jetzt bekannt wurde, noch weit bis in das Jahr 2018 hinein.

Die unwillkommenen Nebenwirkungen dauern weiter an: Die finanzielle Repression. Die Niedrig- bis Nullverzinsung für die Sparer und Kapitalsammelstellen wie Versicherer und Pensionskassen. Die Nicht Mehr Orientierungsfunktion eines jetzt Tiefstzinses für die Kapitalallokation von Unternehmen und Volkswirtschaften. Und schließlich die Gefahr der Bildung neuer Bewertungsblasen bei Immobilien und Aktien. Wobei die größte Blasenbildung, die am Rentenmarkt, weiter weggeschwiegen wird.

Mit dem politischen Paradigmenwechsel in Frankreich bewegt sich das Land in Richtung moderater marktwirtschaftlicher Reformen, was in der Tendenz die EU stabilisiert. Nicht stabilisierend wirken die zähen Brexit-Verhandlungen und die Ungewissheit darüber, wie hart oder weich der Bruch zwischen EU und Großbritannien werden wird.

Neue Ungewissheiten kommen unerwartet aus USA. Eine neue Regierung sucht ihr Heil in weniger freiem Handel und mehr protektionistischen Aktivitäten, sucht damit kurzfristige Vorteile, und schwächt damit langfristig doch nur wirtschaftliches Wachstum und Fortschritt ab. Im schlimmsten Fall verlangsamt diese neue Ungewissheit das Wachstum des Welthandels und verunsichert die Investitionstätigkeit der Unternehmen. Eine neue Herausforderung für die nationalen Volkswirtschaften.

Die Herausforderungen und Ungewissheiten haben nicht verhindern können, dass die Volkswirtschaften in Europa, Amerika, Asien, und auch in den Entwicklungsländern in 2017

stärker wachsen als in den Vorjahren, und vor allem in einem Gleichklang und einer Parallelität, die äußerst selten ist. Der Optimismus in den europäischen Wirtschaften bewegt sich auf einem seit vielen Jahren nicht erreichten Höchststand und lässt florierendes Wirtschaften auch für die kommenden Jahre erwarten. Und dies vor dem Hintergrund zahlreicher ungelöster politischer und kriegerischer Konfliktherde rund um den Globus. In diese Gemengelage eingewoben sind vielfältige Risiken, die es zu beachten und zu managen gilt.

Während das Finanzieren weiterhin billig zu bleiben scheint, wie es seit vielen Jahrzehnten nicht war, treten Risiken vielfältiger Art in den Vordergrund. Die Liste ist lang: Risiken bei Devisenkursen, Rohstoffversorgung, Energieversorgung, Klima, Nachhaltigkeit, geistigem Eigentum, Handel, Regulierung, politischen Entwicklungen, und anderen. Der Stellenwert von Risikomanagement steigt unentwegt an. Risiken erkennen, bewusst machen und managen ist das tägliche Brot der Unternehmen und ihrer Führungskräfte.

Mehr denn je ist daher beruflicher Erfahrungsaustausch von Nutzen und Vorteil. Die GEFIU steht ihren Mitgliedern dafür weiterhin zur Verfügung. Sie ist für Anregungen aus ihrem Mitgliederkreis und für eine Fortsetzung und Verbesserung ihrer Aktivitäten unverändert offen.

Helmut Schnabel, Vorsitzender der GEFIU

II. Mitglieder des Vorstands, Geschäftsstelle

Vorstand

Helmut Schnabel,
Vorsitzender

Asecuris Asset Management
Advisory GmbH,
Frankfurt am Main

lic. oec. HSG Ralph Dihlmann

WEPA Industrieholding SE,
Arnsberg

Prof. Dr. Michael Heise

Allianz SE,
München

Thomas Kölbl

Südzucker AG,
Mannheim

Dr. Michael Schneider

NORMA GROUP SE,
Maintal

Dr. Matthias Zieschang

Fraport AG,
Frankfurt am Main

Der Vorstand wurde von der Mitgliederversammlung am 11. November 2016 gewählt.
Seine Amtszeit endet mit dem Tage der Mitgliederversammlung am 17. November 2017.

Geschäftsstelle

GEFIU
Christiane Ditthardt
Dahlienweg 11
61381 Friedrichsdorf/Ts.

Telefon: (0) 61 72 59 87 09

Telefax: (0) 61 72 59 87 10

E-Mail: info@gefiu.com

www.gefiu.com

Bankverbindung

Commerzbank AG Frankfurt am Main
IBAN DE 76 5004 0000 0633 4114 00
BIC COBADEFFXXX

III. Verzeichnis der Arbeitskreise

Arbeitskreise	Leitung
"Externe Rechnungslegung"	Dr. Martin Schloemer, Bayer AG martin.schloemer@bayer.com
"Leasing und Asset Finance"	Andrea Heinen Swiss International Air Lines Ltd. andrea.heinen@swiss.com
"Kapitalmarkt"	Prof. Dr. Michael Heise Allianz SE michael.heise@allianz.com
"Erfahrungsaustausch über Funktion und Organisation des Finanzwesens (Treasury) in mehrdivisionalen Unternehmen"	Helmut Schnabel, Asecuris Asset Management Advisory GmbH Helmut.Schnabel@asecuris-asset.com
„Mittelstand“	lic.oec. HSG Ralph Dihlmann WEPA Industrieholding SE ralph.dihlmann@wepa.de

IV. Tätigkeitsberichte der Arbeitskreise

Arbeitskreis „Externe Rechnungslegung“

Der Arbeitskreis befasst sich schwerpunktmäßig mit Fragen der internationalen und nationalen Rechnungslegung sowie deren Umsetzung in der Bilanzierungspraxis der Unternehmen. Darüber hinaus begleitet der Arbeitskreis im konstruktiven Dialog unter anderem mit Vertretern der Standardsetter und Verbände die Diskussion über die relevanten Gesetzgebungs- und Standardsetzungsprozesse. Das interne Netzwerk und der vertrauensvolle Erfahrungsaustausch in den Arbeitskreissitzungen sind für die praktische Arbeit im externen Rechnungswesen der Mitgliedsunternehmen eine wertvolle Unterstützung. Die im Arbeitskreis durchgeführten ad hoc Umfragen zu aktuellen Themen der Rechnungslegung mit anschließender Diskussion der Ergebnisse in den Arbeitskreissitzungen stellen wertvolle Entscheidungshilfen für die Unternehmen dar und unterstützen die Entwicklung von Best Practices.

Der Arbeitskreis umfasst zum Jahresende 2017 insgesamt 27 Mitgliedsunternehmen (davon 7 DAX-Unternehmen). In 2017 trafen bzw. treffen sich jeweils rund 25 Teilnehmer in zwei Arbeitskreissitzungen: Am 13. Januar bei der Bayer AG in Leverkusen sowie am 10. November 2017 bei der Evonik Industries AG in Essen. Über die Arbeitskreissitzung im November kann hier kein Bericht erstattet werden, da diese nach dem Redaktionsschluss für den Jahresbericht stattfand.

Im Fokus der Diskussion im Januar stand insbesondere die Anwendung des neuen Bilanzierungsstandards IFRS 15, die in diesem Zusammenhang von der ESMA angekündigten Überprüfungen der Änderungskommunikation, wie auch die mit Ende des Jahres 2017 neu anzuwendende CSR-Berichterstattung.

IFRS 15 – Qualitative und Quantitative Auswirkungen in der Berichterstattung

Eine frühzeitige Kommunikation der Auswirkungen einer Erstanwendung neuer Standards ist ein wichtiger Bestandteil der Kommunikation mit den Kapitalmarktteilnehmern, um ein Verständnis der neuen Regeln und deren Bedeutung für die Darstellung der Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens zu entwickeln. IAS 8.30 sieht vor, dass über bereits verabschiedete Standards oder Interpretationen zu berichten ist, sofern diese im Berichtszeitraum noch nicht verpflichtend anzuwenden sind.

Sowohl die Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e. V. (DPR) als auch die European Securities and Markets Authority (ESMA) haben die Angaben nach IAS 8.30 zu den neuen Standards, darunter IFRS 15, als einen Prüfungsschwerpunkt für 2017 bekannt gegeben. Hintergrund ist, dass die Auswirkungen des Standards von der Art der Geschäftstätigkeit und der Transaktionen eines Unternehmens abhängen und die unternehmensindividuelle Vertragsgestaltung im Rahmen der Umsatztätigkeit entscheidend für die Beurteilung der Auswirkungen von IFRS 15 ist. Die Auswirkungen sind daher nicht pauschal abschätzbar. Aufgrund der Erwartung, dass der neue Standard für einige Unternehmen zu wesentlichen Veränderungen bei Ansatz, Bewertung und Ausweis von Vermögenswerten und Schulden sowie Aufwendungen und Erträgen führen kann, erwartet die ESMA eine strikte Einhaltung der Anforderungen des IAS 8.30 durch qualitative und quantitative Informationen.

Zum Zeitpunkt der Arbeitskreissitzung, das heißt 11 Monate vor der erstmaligen Anwendung, hat die Mehrzahl der Konzerne die Analyse der Auswirkungen des IFRS 15 insbesondere in Bezug auf die Operationalisierung in den IT-Systemen noch nicht abgeschlossen bzw. teilweise noch nicht wirklich begonnen. Nicht zuletzt liegt das auch an den Möglichkeiten / Funktionalitäten der ERP Systemlösungen. Eine erkennbare Ausnahme bildet der Telekommunikationsbereich.

Auch haben sich viele Unternehmen noch nicht eindeutig positioniert, welche der beiden Methoden des Übergangs auf die neuen Regelungen gewählt werden soll. Entweder kann der neue Standard retrospektive angewendet werden, das heißt die Darstellung erfolgt so, als wäre IFRS 15 schon immer angewendet worden. Diese Methode erleichtert dem externen Adressaten das Verständnis der Geschäftsentwicklung, ist aber sehr arbeitsaufwändig. Sofern die Effekte aus der Umstellung als nicht sehr groß angesehen werden, überlegen viele Unternehmen, alternativ die kumulative Methode zu wählen. Hiernach sind die Effekte aus der erstmaligen Anwendung kumulativ zum Erstanwendungszeitpunkt, das heißt im Regelfall dem 1. Januar 2018, im Eigenkapital zu erfassen. Es sind in diesem Fall jedoch zusätzliche Angaben in den Abschluss aufzunehmen, die den Periodenvergleich ermöglichen sollen.

Je nach Branche und Business-Modellen können die Auswirkungen sich stark unterscheiden. Neben der Telekommunikationsbranche erwartet beispielsweise auch die Automobilbranche signifikante Effekte. Auswirkungen für die Pharmabranche werden beispielsweise als eher geringer eingeschätzt. Die wenigsten Unternehmen können in Ihren Jahresabschluss 2016 schon quantitative Angaben für ausgewählte Änderungen machen, da die Analysen zwar begonnen, jedoch noch keine hinreichende Zahl der globalen Geschäftsmodelle im Detail analysiert worden sind. Die Mehrheit der Unternehmen erwartet jedoch keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) des Konzerns.

Ein einmaliger wesentlicher Eigenkapitaleffekt durch die Umstellung kann jedoch nicht ausgeschlossen werden. Auch bei nicht signifikanten Auswirkungen auf die Vermögens- Finanz- und Ertragslage gehen die Unternehmen von deutlich erweiterten und komplexeren Anhangangaben aus, deren Aufarbeitung ressourcenintensiv ist.

CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz

Bestimmte Unternehmen sind zukünftig verpflichtet, eine nichtfinanzielle Erklärung abzugeben. Für Jahresabschlüsse zum 31.12.2017, müssen im Sinne von § 267 HGB große kapitalmarktorientierte Unternehmen, die mehr als 500 Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt beschäftigen, eine nichtfinanzielle Erklärung abgeben. Diese Erklärung kann entweder als Teil des Lageberichts oder ausgelagert in einem gesonderten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht werden. Unabhängig gilt diese Verpflichtung auch für Jahres- und Konzernabschlüsse von Kreditinstituten und Versicherungen (§ 340a Abs. 1a, § 341a Abs. 1a HGB).

Falls die nichtfinanzielle Erklärung als Teil des Lageberichts abgegeben ist, wird diese lediglich einer formalen Prüfung unterzogen werden – womit die Prüfung verbunden ist, ob die Erklärung tatsächlich abgegeben worden ist. Eine darüber hinaus inhaltliche Prüfung ist freiwillig. Wird eine nichtfinanzielle Erklärung inhaltlich geprüft, so ist das Ergebnis der Prüfung ebenfalls offenzulegen.

Inhaltlich ist neben einer kurzen Beschreibung des Geschäftsmodells in der nichtfinanziellen Erklärung zumindest auf Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange sowie die Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung einzugehen. Dazu zählt eine Beschreibung der von der Kapitalgesellschaft verfolgten Konzepte (inklusive der Due Diligence Prozesse). Die Ergebnisse dieser Konzepte wie auch die wesentlichen Risiken, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit der Kapitalgesellschaft verknüpft sind, sowie die Handhabung dieser Risiken durch die Kapitalgesellschaft nebst den bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, die für die Geschäftstätigkeit der Kapitalgesellschaft von Bedeutung sind, sind anzugeben.

Sofern ein Unternehmen in Bezug auf einen oder mehrere der genannten Aspekte kein Konzept verfolgt hat, hat es dies zu begründen und zu erläutern (§ 289c Abs. 4 HGB).

Ebenfalls für das Geschäftsjahr 2017 erfolgt eine Ausweitung der Erklärung der Unternehmensführung um weitere Diversitätsangaben (§ 289f Abs. 2 Nr. 6, § 315d, § 340a Abs. 1b, § 341a Abs. 1b HGB). Es handelt sich über die bereits gesetzlich geforderten

Angaben und Erläuterungen zur Frauenquote hinaus um eine Beschreibung des Diversitätskonzepts, das im Hinblick auf die Zusammensetzung des vertretungsberechtigten Organs und des Aufsichtsrats in Bezug auf Aspekte wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Bildungs- oder Berufshintergrund verfolgt wird, sowie der Ziele dieses Diversitätskonzepts, der Art und Weise seiner Umsetzung und der im Geschäftsjahr erreichten Ergebnisse.

Viele Unternehmen haben über die „Verortung“ der nicht-finanziellen Erklärung bzw. der Angaben noch nicht entschieden. Diejenigen Unternehmen, die bereits eine integrierte CSR-Berichterstattung veröffentlichen, begrüßen jedoch die Möglichkeit, die Informationen inklusive der nicht-finanziellen Erklärung gemäß dem Gesetz in den Lagebericht aufnehmen zu können.

Beitrag Dr. Martin Schloemer

Arbeitskreis „Leasing und Asset Finance“

Der Arbeitskreis Leasing und Asset Finance fokussiert sich auf die Entwicklungen bei Investitionsfinanzierungen und Leasing auf nationaler und internationaler Ebene.

Die Arbeitskreisteilnehmer kommen aus der Leasingbranche, der Industrie und den refinanzierenden Banken. Dadurch bietet sich die Möglichkeit, anstehende Fragen und Themen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Zu den Sitzungen wird auch ein Vertreter des Bundesverbandes Deutscher Leasing-Unternehmen (BDL) eingeladen.

Der Arbeitskreis hat sich im Jahr 2017 im September auf Einladung von BASF in Ludwigshafen getroffen. Schwerpunktthema war der Erfahrungsaustausch zum IFRS 16 (neue Leasingbilanzierung). Darüber hinaus gab es einen Überblick über die BASF-Gruppe (Umsatz und Ergebnisse, Segmente, Mitarbeiter, Verbundstandorte und Investitionen) sowie einen Vortrag zum Thema Ausfallrisiko und Risikogewichte: Eigenkapitalanforderungen an Leasingunternehmen, von Universitäts-Professor Dr. Thomas Hartmann-Wendels vom Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln.

1. Erfahrungsaustausch zum IFRS 16 (neue Leasingbilanzierung)

Der neue Leasingstandard IFRS 16 muss zum 1.1.2019 von den Leasingnehmern einheitlich angewendet werden. Damit erfolgt eine Gleichbehandlung aller Miet- und Leasinggeschäfte durch die Erfassung des jeweiligen Nutzungsrechtes sowie der entsprechenden Verbindlichkeit in der Bilanz des Leasingnehmers. Die Leasinggeber hingegen werden weiterhin eine bilanzielle Unterscheidung nach Operating Lease und Finance Lease vornehmen.

Ein Impact Assessment bzgl. IFRS 16 im Auftrag von EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) ergibt: (i) Bilanznutzer profitieren von verbesserter Transparenz, (ii) der Nutzen ist jedoch begrenzt, da Operating Leases schon bisher bei Bilanzanalysen berücksichtigt wurden, (iii) es wird kein signifikanter Rückgang der Leasingnachfrage erwartet und (iv) die Einführung verursacht Kosten (insbesondere in den Bereichen IT und Accounting). Der Hauptanreiz für Leasing ist nicht die Off-balance Finanzierung, sondern die operative Flexibilität.

BDL und FAS AG haben gemeinsam ein Daten-Template entwickelt bezüglich des Datenaustausches zur Anwendung des IFRS 16, wobei der fachliche Input durch die BDL-

Arbeitsgruppe erfolgte (<https://bdl.leasingverband.de/presse-aktuelles/pressemitteilungen/bdl-unterstuetzt-datenaustausch-zur-anwendung-des-ifs-16-2017-07-17/>). In der Diskussion wurden die Themen Betragsdefinition und Clusterung von Low Value Assets, Entlastung des EBIT durch die Umgliederung des Zinsaufwands in das Finanzergebnis sowie ein möglicher Anstieg des Anteils von Serviceverträgen, die die Nutzung wechselnder Wirtschaftsgüter beinhalten, behandelt.

2. Thema „Ausfallrisiko und Risikogewichte: Eigenkapitalanforderungen an Leasingunternehmen“

Es berichtete Universitäts-Professor Dr. Thomas Hartmann-Wendels, Forschungsinstitut für Leasing an der Universität zu Köln, von einem aktuellen Forschungsschwerpunkt. Ziel von Eigenkapitalanforderungen ist die Bildung eines Verlustpuffers zum Auffangen von unerwarteter Verluste. Neben dem Kreditrisiko-standardansatz (KSA) steht Finanzinstituten gemäß Basel II der auf Internen Ratings Basierende Ansatz (IRBA) zur Verfügung. Der KSA sieht außer beim Immobilienleasing keine Anrechnung von physischen Sicherheiten (Sachsicherheiten) vor. Im Gegensatz dazu gestattet der IRBA eine Anrechnung auch von Sachsicherheiten neben finanziellen Sicherheiten; somit können hier Leasingobjekte als Sicherheiten anerkannt werden.

Eine Studie des Forschungsinstitutes für Leasing an der Universität zu Köln ermittelte auf Basis der von 12 europäischen Leasinggesellschaften zur Verfügung gestellten Daten (2007 bis 2011) die Kapitalanforderungen, die sich unter dem KSA und dem IRBA im Vergleich zum Unexpected Loss ergeben hätten. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass sich unter IRBA eine im Vergleich zum Unexpected Loss wesentlich höhere regulatorische Eigenkapitalanforderung ergibt.

Beitrag Andrea Heinen

Arbeitskreis „Kapitalmarkt“

In dem Berichtsjahr konnte wegen Terminschwierigkeiten bei den Ziel-Referenten keine Sitzung stattfinden.

Eine Sitzung für April 2018 ist in Planung.

Arbeitskreis “Erfahrungsaustausch über Funktion und Organisation des Finanzwesens (Treasury) in mehrdivisionalen Unternehmen“

Der Arbeitskreis bietet seinen Mitgliedern eine Plattform für den Erfahrungsaustausch über die Treasury-Funktion in mehrdivisionalen Unternehmen. Das jeweilige gastgebende Unternehmen präsentiert in den Sitzungen Aufgaben, Organisationsstruktur und Abläufe seines Finanzwesens. Die sich anschließende Diskussion im Arbeitskreis-Plenum und mit dem gastgebenden Unternehmen ist wesentlicher Teil der Arbeitskreissitzungen. Es werden Vorteile und Nachteile der jeweils praktizierten Lösungen herausgearbeitet und Quervergleiche mit anderen anwesenden Unternehmen vorgenommen.

Aktuelle Entwicklungen im Gebiet der Treasury-Funktion führen dabei von Sitzung zu Sitzung zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten.

Der Arbeitskreis hat am 3. November 2017 bei der Eckes Granini GmbH, Nieder-Olm bei Mainz, getagt.

Gastgeber waren Herr Frank Kieras, Direktor Treasury, Eckes Granini GmbH, und Herr Sidney Coffeng, Chief Financial Officer Eckes Granini GmbH und Mitglied der GEFIU.

Die Eckes Granini Gruppe hat in 2016 einen Umsatz von 893 Mio. € erwirtschaftet. Über 90 Prozent der Geschäftstätigkeit liegt in Europa. Exportiert wird in 70 Länder. Die Gruppe beschäftigt 1.684 Mitarbeiter. Eckes Granini ist ein unabhängiges Familienunternehmen.

Zu Beginn gibt Herr Sidney Coffeng einen Überblick über die Unternehmensgruppe. Sie wurde gegründet 1857 als Eckes Destillerie.

1958 brachte man die Orangensaftmarke Hohes C heraus.

In 1994 kaufte man die Marke Granini von Melitta. Zusammen mit Hohes C ist diese die Hauptmarke von Eckes Granini. Unter dem Markennamen Granini werden Orangensaft und zahlreiche andere Fruchtsäfte produziert und vertrieben.

Es folgten weitere Fruchtsaft Markenartikel-Erwerbe: 2000 in Finnland, Marli, 2001 in Frankreich, Joker, 2007 in Schweden, BRÄMHULTS, 2012 in Österreich, Pago, 2016 in Dänemark, Rynkeby, um nur die wichtigsten zu nennen.

Westeuropa und Mitteleuropa sind das Kerngeschäft der Unternehmensgruppe. 60 Prozent des Gruppenumsatzes entfallen auf Deutschland, Frankreich, Spanien. In 10 europäischen Ländern hat man Tochterunternehmen. Die Eckes Granini Gruppe ist durch und durch ein Markenartikler von Fruchtsäften aller Art. Eckes Granini ist der führende Anbieter von Marken-Fruchtsäften. Die größten Wettbewerber sind Coke (Innocent, Minute Maid) und Pepsi (Punica, Tropicana). Daneben gibt es viele kleine Wettbewerber.

In 2007 verabschiedete sich Eckes Granini vom Geschäftsfeld Spirituosen (Chantré, Mariacron, etc.).

Wegen schwankender Erntemengen unterliegt der Rohstoffeinsatz an Fruchtsäften teilweise hohen Preisschwankungen. Zu den Kunden von Eckes Granini zählen auch die großen Handelsketten, ebenso wie die Gastronomie.

Die Präsentation wird fortgesetzt durch Herrn Kieras, Treasurer der Eckes Granini GmbH.

Eckes Granini hat für den Konzern eine zentrale Treasury am Hauptsitz in Nieder-Olm. Eckes Granini als großer Mittelständler ist kein kapitalmarktorientiertes Unternehmen. Es muss deshalb nicht nach IFRS bilanzieren, sondern es bilanziert nach HGB.

Die Eckes Granini Gruppe hat eine hohe Eigenkapitalausstattung von 51 Prozent der Bilanzsumme. Die Netto-Finanzschulden liegen bei null. Die Gruppe hat keine Anleihen und keine Schuldscheindarlehen emittiert.

In 2005 emittierte die Gruppe ein 4 ½ Prozent Private Placement über 100 Mio. US Dollar bei einem einzigen Investor, Pricoa Capital in Frankfurt am Main, mit Endfälligkeiten in 2013, 2015, 2017. Mit den Kernbanken unterhält man bilaterale Kreditlinien. Diese Banken haben der Eckes Granini Gruppe ein internes Investment Grade Rating gegeben. Ein externes Rating von den großen internationalen Rating Agenturen hat Eckes Granini nicht.

Es gibt ein tägliches, automatisches Zero Balance, Cash Pooling System über 6 Kernbanken und Konzentrierung der Cash Mittel bei den 6 Banken in Deutschland. Für die Tochterunternehmen in den Nicht-Euro-Ländern gibt es kein tägliches Cash Pooling.

Die Tochterunternehmen der Gruppe werden über konzerninterne Darlehen finanziert.

Eckes Granini betreibt das Devisenmanagement zentral. Der ganz überwiegende Teil des Fremdwährungsrisikos liegt auf der Einkaufsseite, wo die Fruchtsaftimporte überwiegend auf US Dollar Basis fakturiert sind. Dem stehen keine US Dollar Verkaufsumsätze gegenüber, so dass es kein natürliches Hedging gibt.

Die Absicherungsquotierungen werden über die Plattform 360 T eingeholt, die heute der Deutsche Börse AG gehört.

Mit der Währungskurs-Sicherungspolitik werden folgende Unternehmensziele angestrebt:

- Planungssicherheit für das Budget des kommenden Jahres und für die Mittelfristplanung.
- Kursglättung.

Arbeitskreis „Mittelstand“

Am 06.04.2017 traf sich der Arbeitskreis Mittelstand im Werk der WEPA Hygiene GmbH in Mainz. Neben zwei spannenden Vorträgen zu den Themen Nachhaltigkeit im Familienunternehmen und Management von Volatilität, konnte im Anschluss an die Vorträge das Werk des Hygienepapierherstellers besichtigt werden. Die Tagesveranstaltung gab den Teilnehmern zudem die Möglichkeit, Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen.

Im Vorfeld der Veranstaltung wurden durch Befragung über Email drei relevante Themenkreise für den AK Mittelstand definiert:

1. Nachhaltigkeit und Familienmanagement
2. Beschleunigung von Management und Volatilität
3. Compliance bei zunehmender staatlicher Regulierung

Mit der Auftaktveranstaltung am 6. April 2017 wurden Impulsvorträge zu den ersten beiden Themen angeboten.

Zuerst gaben die Familienunternehmer Martin Krenzel (CEO der WEPA Hygienepapier GmbH und Beiratsvorsitzender des Gesellschafterkreises der WEPA Gruppe) und Andreas Krenzel (Gesellschafter und Geschäftsführer der Eigentümergesellschaft der WEPA Gruppe) einen Einblick in die Struktur und das Management ihres Familienunternehmens.

Vorbereitend wurde das Thema mit theoretischen Konzepten zum Management von Familienunternehmen, welches die Herren Krenzel gemeinsam mit der Universität Witten/Herdecke für ihr Unternehmen adaptieren, unterlegt. Familienunternehmen stellen mit 90% aller aktiven Unternehmen und über 50% aller Arbeitsplätze einen bedeutenden volkswirtschaftlichen Faktor in Deutschland dar. Neben dem breiten regionalen Arbeitsplatzangebot wurde dabei insbesondere der Beitrag dieser Unternehmen zur wirtschaftlichen Stabilität durch ihre langfristige Ausrichtung, zur Nachhaltigkeit von Produkt- und Kundenentwicklungen, sowie deren Innovationskraft, herausgestellt.

Familienunternehmen sind im Grundsatz auf „die Ewigkeit“ ausgerichtet, was ihre spezifischen Stärken und Schwächen kennzeichnet. Als Analogie für die Langfristigkeit und Nachhaltigkeit wurde die Struktur eines Baumes herangezogen: die Wurzeln als die Familie, der Stamm als das Eigentum, die Äste als die Führung und die Blätter als die Interaktion mit allen Stakeholdern. Um die spezifischen Risiken aus dieser strukturellen Aufstellung zu minimieren, gilt es, analog der folgenden Formel zu optimieren, um somit nachhaltig zu stabilisieren:

(Komplexität Familie + Komplexität Unternehmen) – vorhandene Strukturen = strukturelles Risiko

Nach der theoretischen Einführung stellt Herr Martin Krenzel als nächstes das Unternehmen vor. Im Segment der Hygienepapiere (Toilettenpapier, Küchenrollen, Taschentücher, Servietten, Handtuchpapier etc.) ist WEPA die Nr. 3 im Europäischen Markt. Das Unternehmen ist fokussiert auf den Private Label Bereich und stellt damit fast ausschließlich die Marken ihrer großen Kunden wie Aldi, Lidl, Carrefour oder Biedronka her. Der Markt zeichnet sich durch ein nachhaltiges, stabiles Wachstum von 1 - 2% p.a. aus. Die Herausforderungen in dem schnelllebigen Konsumgütergeschäft liegen vor allem in der Logistik, der starken Konzentration der Kunden, laufenden Schwankungen der Rohstoffpreise und in der Energieintensität. WEPA produziert an 12 Produktionsstandorten in West- und Osteuropa, an welchen insgesamt 3.500 Mitarbeiter beschäftigt sind, rund 800.000 Tonnen Papier und Fertigwaren pro Jahr und erreicht damit einen Umsatz von über 1 Mrd. Euro.

Aus der historischen Entwicklung hebt Herr Krenzel die für sein Unternehmen typische Charakteristik hervor. WEPA ist kapitalintensiv, so dass jede Investition in den ersten 50 Jahren auch eine Existenzfrage war. Bis heute ist das Unternehmen aufgrund der Kapitalanforderungen trotz konservativen Finanzmanagements relativ hoch verschuldet. Gerade vor diesem Hintergrund ist die Einigkeit im Gesellschafterkreis von besonders hoher Bedeutung, ebenso wie die Besetzung der Aufsichts- und Führungsgremien, welche die familienspezifischen Anforderungen mittragen und in diesem Sinne positiv beeinflussen müssen. Um langfristig als werte- und renditeorientiertes Mehrgenerationen-Familienunternehmen erhalten zu bleiben, ist eine der Schlüsselfragen, den Spirit der Unternehmerfamilie im Rahmen professioneller Managementsysteme aufrecht zu erhalten.

Hierfür wird auf den dritten Themenkreis, das Unternehmens- und Familienmanagement, übergeleitet. Die Familie Krenzel umfasst inklusive der Ehepartner inzwischen 17 Mitglieder, welche alle die Familien Verfassung unterschrieben haben. Die Übertragung der Anteile in die

dritte Generation ist bereits erfolgt. Durch die erlangte Unternehmensgröße wurden damit nicht unerhebliche Vermögenswerte übertragen, die von der dritten Generation nicht selbst erarbeitet wurden. Wichtige Fragestellungen bei der Übertragung waren somit neben der Erbschaftssteuer, welche ja auch beim Versterben des Übernehmenden relevant ist, Entnahmesperren, Nießbrauchrechte sowie weitere steuerliche Herausforderungen. Im Vorfeld der Übertragung wurden auch viele weitere Aspekte inklusive einer möglichen Aufspaltung abgewogen.

Zum Ende wurde im Zuge dessen herausgearbeitet, dass Stammeslogiken kein geeigneter Weg für eine Familienstrategie sein können. Im Gegenteil wurde es als wichtig erachtet, dass man durch regelmäßige Familientage und eine gemeinsame Familienstrategie gemeinsam die weitere Entwicklung des Unternehmens stärken kann. Zentraler Punkt der Familienstrategie ist damit die Rolle der Gesellschafter in einer verantwortungsvollen Ausübung der Eigentümerrolle. Inhalte wie Familien-Verfassung, mindestens zwei Treffen pro Jahr, Kommunikations- und Diskussionsplattformen sowie nicht zuletzt eine Familienpost, um alle Gesellschafter thematisch auf Augenhöhe zu halten.

Nach außen wird auf eine einheitliche Kommunikation Wert gelegt. So entsteht im Familienmanagement neben der Unternehmensstruktur eine weitere Komplexitätsstufe, welche es zu führen gilt. Hier ist neben dem Wertemanagement eine Balance zwischen Investoreninteressen und Familieninteressen zu suchen, die Gesellschafterkompetenz zu entwickeln und die steuerlichen Themen zu beobachten. Insofern hat die Führungsgesellschaft drei Schwerpunktthemen: das Familienmanagement, welches durch die Familienmitglieder erfüllt wird, das Unternehmensmanagement, welches durch eine Geschäftsführung sichergestellt wird, und das Vermögensmanagement, welches durch einen externen Dienstleister unterstützt wird.

In einer regen Diskussion, im Anschluss an den Vortrag, wurden zunächst Vergleiche zu den weiteren in der Sitzung repräsentierten Familienunternehmen gezogen. In den Grundthemen ähneln sich die Familienunternehmen stark. Aspekte wie Unabhängigkeit, Gleichbehandlung von Gesellschaftsmitgliedern, Dividende nur als ein zusätzliches Einkommen der Gesellschafter, Emotionalität, Stolz und die Übernahme von Verantwortung für das Familieneigentum seien beispielhaft als gemeinsame Punkte aufgeführt. Das Familienmanagement kann als eine Plattform für die Kommunikation, den Zusammenhalt und den Rückhalt für das gemeinsame Unternehmen verstanden werden, an der jeden Tag gearbeitet

werden muss. Kontrollgremien, wie der Aufsichtsrat bei WEPA, unterstützen dies und eröffnen die Chance für einen weitergehenden Austausch.

Die Diskussionen zu dem Thema wurden im Anschluss bei einem kurzen Mittagsimbiss lebhaft weitergeführt.

Daran schloss sich sodann der zweite Vortrag des Tages zum Thema Management von Volatilität mit dem Titel „Erfahrungen mit dem Latest Estimate“ an. Vortragender war Herr Andreas Hahn, Bereichsleiter Finanzen und Controlling der Aesculap AG, Tuttlingen. Die Aesculap AG ist Tochter von Braun Melsungen, einem der führenden deutschen Anbieter von medizinischen Produkten und Services für Kliniken, die Praxis und Zuhause. Braun Melsungen erwirtschaftet mit über 30.000 Mitarbeitern rund 6,5 Mrd. € Umsatz pro Jahr. Dabei werden rund 120.000 verschiedene Artikel hergestellt, welche in 5.000 Produktgruppen und 18 Therapiefeldern untergegliedert sind. Der erwirtschaftete EBITDA wird zu großen Teilen reinvestiert, so dass über die vergangenen fünf Jahre rund 4,1 Mrd. € investiert wurden.

Aus der Komplexität des Produktionsprogramms zeichnete sich Mitte des letzten Jahrzehnts eine zunehmende Unplanbarkeit des Geschäftsverlaufes ab. Der Planungsprozess wurde deutlich zu lang und gewann trotz höherem Aufwand nicht weiter an Genauigkeit. Neben der Ineffizienz des Planungsprozesses und der daraus generierten Scheingenauigkeit, wurde als wesentlicher Kritikpunkt insbesondere auch die reine Kostenfokussierung herausgestellt. So wurde durch einen Vorstandsbeschluss im Jahr 2007 entschieden, die Planung weitgehend abzuschaffen, mehr auf Ist-Ist Vergleiche abzustellen und sich nur noch auf wenige Planungskennzahlen zu konzentrieren, womit der Planungsaufwand drastisch reduziert wurde.

Vier wesentliche Voraussetzungen mussten für diese Entscheidung erfüllt sein. Die Qualität des monatlichen Abschlusses war hoch und die bestehenden Controllingsysteme lieferten damit eine gute Transparenz im Ist-Ist Vergleich. Als Leitplanke für die weitere Kostenentwicklung wurde die 50 % Regel eingeführt. Diese besagt, dass die Kostensteigerung in Vertrieb und Verwaltung maximal 50 % der Steigerung des Bruttoergebnisses (Umsatz minus Herstellkosten) betragen darf. Innerhalb der 50 % Regel liegt die Verantwortung beim lokalen Management, wie mit dem Geld umgegangen wird. Als dritter Punkt wurden flexible Genehmigungsprozesse für wichtige Kostentreiber wie Personal-oder Projektkosten eingeführt. Die Genehmigungen erfolgen laufend in den Geschäftsleitungsrunden. Zuletzt wurde auch die variable Vergütung des Managements auf Basis Ist-Ist Vergleiche im Rahmen strategischer Zielvorgaben umgestellt.

Die Steuerung des Unternehmens erfolgt nun nach dem Latest Estimate. Dieser umfasst den Review der abgelaufenen Periode, 12-15 Monats-Prognosen zur weiteren Entwicklung und daraus abgeleitete Maßnahmen. Die Performance wird auf Basis von Ist-Ist Vergleichen gemessen. Zielwerte werden auf einen Horizont von fünf Jahren aus der Konzernstrategie abgeleitet. Der flexible Kostenrahmen ergibt sich aus der 50 % Regel. Die regelmäßigen Reviewgespräche werden in einer Kaskade über die Unternehmenssparten, Regionen und auf Konzernebene geführt. Als Standardkosten für die Kalkulation werden die letzten zwölf Monate herangezogen und einmal im Jahr angepasst. Auch dies unterliegt einer flexiblen Regel. Bei hohem Materialkostenanteil kann eine Anpassung auch bis zu viermal im Jahr erfolgen. Der Latest Estimate bildet keine Basis für die Incentivierung des Managements. Der Latest Estimate ist nur GuV basiert, mit ergänzenden Informationen aus dem Investitionscontrolling wird zentral eine Cashflow Planung erstellt.

Nach nun fast zehn Jahren Erfahrungen mit dem Latest Estimate ergänzt Herr Hahn aufgrund der zahlreichen Nachfragen aus dem Zuhörerkreis zum Schluss seine persönlichen Erfahrungen zu diesem Konzept. Da Planung für die Beteiligten Sicherheit vermittelt, ist die Abschaffung der selbigen keine Garantie dafür, dass nicht weiter geplant wird. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, regelmäßig zu entschlacken und die Vorgehensweisen zu hinterfragen. Der zeitliche Aufwand des Latest Estimate liegt insbesondere in den Reviewgesprächen und den daraus abzuleitenden Maßnahmen, so dass alle Vierteljahre mit einem Aufwand von rund zwei Wochen für die Gespräche gerechnet werden muss. Dabei spielt der lokale Controller eine zentrale Rolle für die koordinierte Erstellung der Prognosedaten. Eine große Herausforderung sind dabei die Inter-Company Beziehungen. Eine strategische Planung erfolgt nur auf Konzernebene mit einem Fünf-Jahres-Horizont. Zuletzt ist es auch wichtig, auf die Dispositionsabläufe zu achten, welche aufgrund der fehlenden Budgetziele auf Verbrauchssteuerung umgestellt werden müssen.

Bevor die Teilnehmer für die Werksbesichtigung aufbrechen, werden noch die Themen der nächsten Veranstaltung diskutiert. Das Thema zunehmende Volatilität soll mit den Aspekten Währungen, Rohstoffe und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Kalkulation, das Risikomanagement und die Prognosen, weiter verfolgt werden. Hierfür könnte WEPA einen Einblick in seine Steuerungsmethoden mit der Intramonthly Estimation und dem Budgettracking geben.

Als weiteres Thema soll die Digitalisierung der Geschäftsabläufe aufgenommen werden.

Hier stehen Themen wie Business Intelligence, betriebliche Datenerfassung und der pyramidale Aufbau von Informationen im Vordergrund. Neben Vortragsveranstaltungen werden insbesondere auch Workshops gewünscht.

Die abschließende Werksbesichtigung führt durch das auf Altpapierverarbeitung spezialisierte Hygienepapierwerk der WEPA Gruppe in Mainz. Beginnend im Altpapierlager wird die Stoffaufbereitung nach verschiedenen Rezepturen, die Qualitäten des Altpapiers und die weitere Verwendung des erzeugten Rohstoffs DIP (De-inked Pulp) eingehend von der technischen Leitung des Werkes erläutert. Dem Wertstrom folgend, wird die Papiermaschine mit einer jährlichen Erzeugungskapazität von ca. 60.000 Tonnen Tissue besichtigt. Auf rund 5,4m Breite der Papiermaschine wird in diesem Produktionsschritt die gut 5 Tonnen schwere Papier-Mutterrolle mit in der Regel zwischen 17 und 24 Gramm pro Quadratmeter schwerem Tissuepapier erzeugt. Diese Halbfertigware wird zur Weiterverarbeitung halbiert und entweder in ein Zwischenlager gebracht, oder sofort auf Rewindern zur mehrlagigen Fertigware weiterverarbeitet.

In einem logistisch sehr aufwendigen Prozess, werden die einzelnen Produkte, in diesem Werk vor allem Toilettenpapierrollen, verpackt, gebündelt und palletiert. Der Versand der Ware an die Logistiklager der großen Einzelhandelskunden erfolgt laufend, so dass täglich mehrere LKW das Werk verlassen.

Der Arbeitskreis Mittelstand bedankt sich bei allen Vortragenden und dem Gastgeber für den gelungenen Tag. Gerne würden wir in der Zukunft mehr Teilnehmer an der Veranstaltung begrüßen dürfen!

Beitrag Ralph Dihlmann

V. Sonderversammlung

„CFO Night - Presentations and Networking“

am 12. September 2017 im Hause der Commerzbank AG, 49. Obergeschoss,
Kaiserplatz, 60311 Frankfurt am Main, 17.00 bis 22.00 Uhr

Die Sonderversammlung fand in einem für die GEFIU neuen Format statt, nämlich als Abendveranstaltung, und nicht wie in früheren Jahren während des Arbeitstages. Dadurch sollte den Mitgliedern die Teilnahme erleichtert werden und auch ausreichend Zeit für das Networking gewährt werden, vor Beginn der Vorträge und während des anschließenden Stehbuffet – Abendessens.

Gastgeber der Veranstaltung war das GEFIU-Mitglied Herr Michael Kotzbauer, Bereichsvorstand Mitte/ Ost der Commerzbank AG.

Zeitgleich fand in der Nähe von Frankfurt am Main das traditionelle GEFIU Seminar für Führungskräfte aus dem Finanzbereich statt. Die Seminarteilnehmer wurden im Rahmen ihres Programms zu dieser Abend GEFIU Sonderversammlung eingeladen und nahmen an ihr teil. Der Mehrwert des Seminars wurde damit für die Seminarteilnehmer deutlich gesteigert.

Herr **Rainer Irle**, Mitglied des Vorstands CFO, Siltronic AG, München, gab eine sehr eindrucksvolle Präsentation zum Thema „**Die Siltronic AG, Spin off von Wacker Chemie AG: Strategie, Finanzierung, Kapitalmarktkommunikation**“. Präzise beschrieb er die Hauptproduktgruppe des Unternehmens, und zwar Wafer aus Reinstsilizium für die Halbleiterindustrie. Weitere Themen waren der rasante technische Fortschritt bei diesem Produkt. Die technisch erzielbare chemische Reinheit des Siliziumprodukts ist inzwischen höher als, vergleichbar gesprochen, wie die Verunreinigung des Bodensees durch ein Stück Würfelzucker. Beschrieben wurde des Weiteren die weltweite Angebots- und Nachfragesituation. Die Wafer Produktion der Siltronic in Singapur hat 15 Prozent niedrigere Produktionskosten als in Deutschland.

Siltronic gehört weltweit zu den Top 5 Produzenten. Die anderen 4 kommen aus Japan, Korea, Taiwan. Alle großen Kunden kommen heute ausschließlich aus Asien. Alle Top 20 Kunden sind Kunden von Siltronic.

Seit 2008 gab es in der Wafer Industrie große Überkapazitäten. Die Preise fielen um 50 Prozent. Durch nachhaltiges Wachstum sind mittlerweile Angebot und Nachfrage im Gleichgewicht. Neue Kapazitäten sind nicht hinzugekommen. In 2017 allein stiegen die Preise um 30 Prozent. Auch 2018 kommen keine neuen Kapazitäten hinzu. Erst wieder in 2019. Offenbar hat sich die Wafer Industrie diszipliniert und vermeidet Überkapazitäten. Der Markt honoriert dies mit der spektakulären Aktienkurssteigerung der Siltronic seit 2016 bis in den November 2017 hinein.

Es folgt eine lebhafte Diskussion der Teilnehmer mit dem Referenten.

Details der Rainer Irle Präsentation finden sich unter www.siltronic.de, dort unter Investor Relations, dort unter Capital Markets Day 21. September 2017. Hier finden sich zwei weitere Präsentationen zu „Siltronic – Committed to sustainable growth“ und zu „What drives silicon demand?“. Aktuellste Zahlen enthält ebenda die Investor Relations Präsentation vom 26. Oktober 2017.

Anschließend gab **Georg Schleithoff**, Partner und Steuerberater, Wirtschaftskanzlei audalis, Dortmund, und ehemaliger Leiter Konzernsteuern, Wepa Gruppe, Arnsberg, eine Präsentation zum Thema „**Tax Compliance mit inländischen Steuerbehörden**“.

Es wird berichtet über Veränderungen der Steuergesetze und -ausführungsverordnungen der vergangenen Jahre, und die sich daraus ergebenden Konsequenzen in der Praxis der Steuerprüfungen. Daraus abgeleitet die wichtigen Punkte in einem Tax Compliance System, um den Anforderungen praxisingerecht und pragmatisch zu begegnen.

Auch hier folgt eine intensive Diskussion der Teilnehmer mit dem Referenten.

Nachfolgend die Präsentations-Charts von Herrn Schleithoff.

Beitrag Helmut Schnabel

VI. Mitgliedschaften in internationalen Organisationen

Die GEFIU ist Mitglied in folgenden internationalen Organisationen:

- **„International Association of Financial Executives Institutes“ (IAFEI)**
- **“European Association of Corporate Treasurers” (EACT)**
- **„International Group of Treasury Associations“ (IGTA)**

VII. Internationale Zusammenarbeit

International Association of Financial Executives Institutes (IAFEI)

Die International Association of Financial Executives Institutes (IAFEI) ist die Dachvereinigung der nationalen Vereinigungen von Finanzvorständen/Financial Executives (www.iafei.org).

„The purposes of the association is to promote networking opportunities for Member Institutes, to build a wider understanding of financial practices throughout the world and the furtherance of their international compatibility and evolution, and the promotion of ethical and best practices of financial management throughout the world. As such, the association will carry out activities considered necessary and appropriate to fulfil this purpose” (IAFEI By-Laws, Article 3 – Purposes).

Die IAFEI wurde 1969 gegründet. Zu ihren elf Gründungsmitgliedern zählt auch die GEFIU. Heute gehören ihr 22 aktive Mitgliedsinstitute rund um den Globus an. Zusammen haben die aktiven IAFEI Mitgliedsinstitute mittlerweile über 20.000 Finanzvorstände als Mitglieder. Die zahlenmäßig größten Mitgliedsinstitute sind aus China, Frankreich und Japan. Die meisten Mitgliedsinstitute der IAFEI befinden sich in Asien und in Europa.

Weitere Informationen siehe unter www.iafei.org.

Neuausrichtung in 2017 fortgesetzt

Die IAFEI hat in 2017 ihre Neuausrichtung fortgesetzt und sich weiter konsolidiert.

Als neues Mitglied der IAFEI hinzugekommen ist die Finanzvorständevereinigung aus Kambodscha.

Die fünf IAFEI Working Committees haben ihre Arbeit in 2017 fortgesetzt. Die Aktivsten sind das International Tax IAFEI Working Committee und das International Observatory of Management Control IAFEI Working Committee.

Die vollständige Liste aller Mitglieder der IAFEI Working Committees findet sich unter www.iafei.org.

Die internationale Umfrage und Studie „**International Observatory of Management Control 2016**“ ist verfügbar als „IAFEI Quarterly Special Issue Management Control International Observatory 2016“, auf den Webseiten von GEFIU und IAFEI. Die Studie 2017 wird voraussichtlich im Dezember 2017 verfügbar sein.

Die seit 2007 herausgegebene elektronische Fachzeitschrift „**IAFEI Quarterly**“ wurde im Berichtszeitraum und damit in ihrem 10. Jahr weiter verbessert. Ihre Akzeptanz innerhalb der IAFEI ist weiter gestiegen. Das IAFEI Quarterly findet sich unter anderem auf den Webseiten von GEFIU und IAFEI.

Es finden routinemäßig Gespräche der IAFEI mit Finanzvorstände-Vereinigungen in Afrika, Asien, Europa, Lateinamerika statt, mit dem Ziel eines eventuellen Beitritts zur IAFEI.

IAFEI hat in 2017 eine neue Aktivität begonnen. Sie beteiligt sich an der vierteljährlichen weltweiten Umfrage **Global Business Outlook Survey for CFOs**, die seit vielen Jahren durchgeführt wird von **Duke University**, Durham, N.C., USA, **Duke The Fuqua School of Business**, und **Grenoble École de Management**, France.

Seit dem 2. Quartal wurden die GEFIU Mitglieder gebeten, an der Umfrage teilzunehmen. Seitdem beteiligen sich GEFIU Mitglieder an dieser Umfrage. Die Umfrage für das dritte Quartal 2017 lief vom 22. August bis zum 7. September 2017. Alle GEFIU-Mitglieder haben mittlerweile diese Ergebnisse, 6 Seiten, zugesendet bekommen. Der Ergebnisse erscheinen auch in der Ausgabe IAFEI Quarterly November 2017.

Die Kernaussagen des Survey für das dritte Quartal 2017 sind sehr optimistisch:

“Strong Optimism in the World Tightens the Labour Market,
Optimism Remains Strong All over the World.”

Vom 27. bis 28. September fand in Sao Paulo der **47. IAFEI World Congress** statt. Im kommenden IAFEI Quarterly November 2017 wird darüber berichtet werden. Zeitgleich fand das jährliche IAFEI Board of Directors Meeting statt. Alle Amtsinhaber der IAFEI wurden für ein weiteres Jahr wieder gewählt.

Folgender Weltkongress steht auf der Agenda der IAFEI:

48. IAFEI World Congress **2018**. Er wird stattfinden in Marokko und vom marokkanischen IAFEI Mitgliedsinstitut ausgerichtet werden. Genauer Ort und Zeitpunkt stehen noch nicht fest. Im Gespräch sind Casablanca und Marrakesch, sowie der Zeitraum September bis November 2018.

European Association of Corporate Treasurers (EACT)

Die Vereinigung wurde im Mai 2002 gegründet, um in der gemeinsamen Sacharbeit die besonderen regionalen Interessen der Mitgliedsinstitute in den europäischen Ländern zu verfolgen, um die berufliche Entwicklung der Treasurer zu unterstützen, und um beruflichen Erfahrungsaustausch zu betreiben (www.eact.eu). Die GEFIU ist Mitglied der Vereinigung. Die EACT hat 21 Mitgliedsvereinigungen. Zusammen haben die EACT Mitgliedsvereinigungen rund 13.000 Mitglieder, die rund 6.500 Unternehmensgruppen repräsentieren. Chairman der EACT ist seit Oktober 2015 der Franzose Jean-Marc Servat.

In 2017 hat die EACT ihre Aktivität fortgesetzt, als Repräsentant der Realwirtschaft ihre Lobby Arbeit in Brüssel weiter zu betreiben, und hierbei gelegentlich mit anderen Vereinigungen aus der Realwirtschaft gemeinsam vorzugehen. Die EACT ist zurzeit mit einem Vollzeit-Professional, Frau Anny Mykkänen, vor Ort in Brüssel vertreten. Hinzu kommt die gelegentliche Präsenz des EACT-Chairman in Brüssel zwecks Gesprächen mit den EU-Regulatoren.

Die GEFIU-Mitglieder erhielten im Berichtszeitraum die **Monatsberichte der EACT an ihre Mitgliedsinstitute** über Regulierungsvorhaben der Europäischen Union und diesbezügliche Einschätzungen der EACT. Seit dem 1. Quartal 2017 erscheint dieser Bericht nur noch als Quartalsbericht.

Die EACT richtet von Zeit zu Zeit Stellungnahmen an die europäischen Regulatoren. Siehe diese unter www.eact.eu.

Im Januar 2017 erhielten die GEFIU Mitglieder den neu erschienenen ersten Newsletter der EACT zugeschickt. Er sollte auch den bis dahin erschienenen Monatsbericht der EACT an ihre Mitgliedsinstitute über Regulierungsvorhaben der Europäischen Union ersetzen. Dazu regte sich Widerstand in der EACT, und es wurde in der Folge beschlossen, den EACT Report on Regulatory Issues der EU separat und quartalsweise weiter fortzusetzen.

Auch die mit der EACT in freundschaftlichem Kontakt stehende US amerikanische **Coalition for Derivative End-Users** hat ihre Lobbyarbeit in 2017 fortgesetzt durch Besuche bei den Brüsseler Behörden sowie in den europäischen Hauptstädten Berlin, London und Paris. Der US amerikanischen Coalition of Derivative End-Users gehören von deutscher Seite an die Unternehmen Bayer, Daimler und Siemens.

Die EACT hat im März 2017 mit dem „ EACT Summit Brussels 2017“ einen neuen Veranstaltungstyp durchgeführt. Darüber wurde ein 29 Seiten Ergebnisbericht erstellt, der als Teil des Juni 2017 Newsletter der EACT an alle GEFIU Mitglieder verteilt wurde.

Die EACT hat im Oktober 2017 zum zweiten Mal den Bericht “JOURNEY TO TREASURY” herausgegeben, gemeinsam mit BNP Paribas, PwC, und SAP. Der 31 Seiten Bericht intendiert, den Unternehmens-Treasurern zu helfen auf ihrem Weg in die Zukunft der Treasury. Dieser Bericht wurde an die GEFIU Mitglieder verteilt als Teil des sehr umfangreichen vierteljährlichen Oktober 2017 Newsletter der EACT.

Die GEFIU-Mitglieder erhielten auch im Berichtszeitraum unentgeltlich die britische monatliche **Fachzeitschrift „The Treasurer“**, herausgegeben von der britischen ACT, Association of Corporate Treasurers. Allerdings gibt die ACT diese Zeitschrift nicht mehr in gedruckter Form heraus. Die GEFIU Mitglieder erhalten fortan die Möglichkeit, unentgeltlich die Zeitschrift für ihre persönlichen Zwecke von einer ACT Internetseite herunter zu laden. Ein Versand der pdf-Datei per email scheitert an dem großen MB Volumen dieser Zeitschrift.

Im Dezember 2016 erhielten die GEFIU Mitglieder die gemeinsame Stellungnahme zum Review Report EMIR, European Markets Infrastructure Regulation, der Europäischen Union, bestehend aus zwei Teilen:

- Anschreiben an Valdis Dombrowskis, Vice President European Commission
- Corporate End-User Comments on EC EMIR Review Report

Diese gemeinsame Stellungnahme ist abgegeben von mehreren Wirtschaft- und Berufsvereinigungen, darunter EACT, und IGTA, International Group of Treasury Associations.

Im Dezember 2016 erhielten die GEFIU Mitglieder umfangreiche Unterlagen zum weltweiten Projekt: FX Global Code of Conduct, einem Projekt und einer Initiative von 16 Zentralbanken von rund um den Globus. Anfang Februar 2017 erhielten die GEFIU Mitglieder dazu das umfangreiche „Fatal Flaw Draft of FX Global Code and Adherence Materials for Comment by February 13, 2017“.

Im Januar 2017 erhielten die GEFIU Mitglieder eine Einladung zu Vorzugskonditionen zum FX Risk Training für CFOs und Controller, Brüssel Airport, 7. Februar 2017, veranstaltet von Herrn Patrick Verspecht, Vorstandsmitglied der belgischen und luxemburgischen Mitgliedsvereinigung der EACT.

Im März 2017 erhielten die GEFIU Mitglieder eine Einladung zur Teilnahme an der „Voice of Global Treasury Study 2017“ der renommierten britischen Treasury Today Group.

Die GEFIU Mitglieder erhielten eine Einladung zur kostenlosen Teilnahme an der ACT Europe Conference 2017, Düsseldorf, 29. März 2017.

Die GEFIU Mitglieder erhielten eine Einladung zur kostenlosen Teilnahme an der Euromoney The Germany Conference, Berlin, 26. April 2017.

Die GEFIU – Mitglieder wurden in 2017 zu Vorzugs-Teilnahmegebühren eingeladen zur Eurofinance Conference International Treasury and Cash Management, Barcelona, Spanien, 4. bis 6. Oktober 2017. Die GEFIU fungierte im Konferenz-Programm als Unterstützer/Endorser der Konferenz.

International Group of Treasury Associations (IGTA)

Die IGTA ist ein internationaler Dachverband von Treasury Vereinigungen aus 26 Ländern aus Afrika, Amerika, Asien und Europa (www.igta.org). Die GEFIU ist Mitgliedsvereinigung der IGTA.

Zwei Drittel der Mitgliedsvereinigungen kommen aus Europa. Zusätzlich gibt es drei sogenannte Observer Member. Die gemeinsame Thematik dieser Vereinigungen ist konzentriert auf die Weiterentwicklung der Treasury-Aufgaben im Unternehmen. Mitglieder der Mitgliedsinstitute sind Treasurer, teilweise auch Chief Financial Officer.

Die IGTA ist kein schlagkräftiger Verband oder Vereinigung, sondern ein lockeres Netzwerk von nationalen Treasury-Vereinigungen rund um den Globus. Die aktivsten Netzwerk-Mitglieder befinden sich in Europa und in den USA. Die IGTA verfügt über keine Beitragseinnahmen. Sie unterhält auch keinen Personalapparat. Es gibt lediglich einen punktuellen fachlichen Informationsaustausch.

Die neue verbesserte Website wird von der britischen ACT, Association of Corporate Treasurers, gemanagt und gehostet.

Mitte 2015 hat die IGTA das interne vierteljährliche IGTA e-Journal aus der Taufe gehoben. Es enthält fortlaufend Fachartikel aus aller Welt. Die benutzerfreundliche e-Version-Technik wird von der britischen Fachzeitschrift Treasury Management International, TMI, zur Verfügung gestellt. Das IGTA e-Journal findet sich unter www.igta.org.

IGTA hat sich in 2016 und 2017 an mehreren gemeinsamen Stellungnahmen zusammen mit anderen Wirtschaftsvereinigungen, darunter der EACT, gegenüber der Europäischen Union beteiligt.

Einmal pro Jahr treffen sich Vertreter der Mitgliedsvereinigungen zur jährlichen IGTA Generalversammlung und zum persönlichen Erfahrungsaustausch, in 2017 am 16. September in Berlin, Deutschland. Gastgeber war die deutsche Mitgliedsvereinigung VdT, Verband deutscher Treasurer. Schwerpunkt-Präsentationen betrafen regulatorische Entwicklungen in Europa und in den USA, sowie die Situation in Hongkong 20 Jahre nach dem Auslaufen des britischen Kolonialvertrags. Es wurde beschlossen, auch künftige jährliche Generalversammlungen durch eine gastgebende Mitgliedsvereinigung und eventuell zusätzlich externe Sponsoren organisieren zu lassen.

Wiedergewählt für ein weiteres Jahr als Chairman IGTA wurde Helmut Schnabel. Als Vice Chairman gewählt wurde der Franzose Richard Cordero. Beide bilden zusammen mit dem Vorgänger-Chairman, dem US Amerikaner Tom Deas, satzungsgemäß den dreiköpfigen Board of Directors der IGTA.

Am Vortag des 15. September 2017 hielt ebenfalls die EACT, European Association of Corporate Treasurers, ihr Board Meeting in Berlin, Deutschland, ab. Am Vormittag des 17. September gab es gemeinsame fachliche Präsentationen von IGTA und EACT.

Die jährliche IGTA Generalversammlung 2018 wird voraussichtlich in Übersee stattfinden. Ort und Zeitpunkt stehen noch nicht fest.

Beiträge Helmut Schnabel

VIII. 34. Seminar für Führungskräfte aus dem Finanzbereich vom 10. bis 13. September 2017 in Glashütten-Oberems

Unser 34. GEFIU-Seminar für Führungskräfte aus dem Finanzbereich fand auch in diesem Jahr wieder im COLLEGIUM GLASHÜTTEN am Fuße des Feldbergs im Taunus statt. Wir konnten 16 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus dem Kreis der Unternehmen unserer Mitglieder begrüßen.

Schon traditionell wurde der erste Seminartag mit einem Überblick über die aktuelle weltwirtschaftliche Entwicklung begonnen. Der Chef-Volkswirt der FERI Gruppe, Herr Axel Angermann, erläuterte anhand von Langfristcharts die wirtschaftliche Situation des Euroraumes sowie der USA und Chinas.

Detlef Konter, President Finance and Accounting der Robert Bosch GmbH, erläuterte die Finanzpolitik der Bosch Gruppe und stellte ebenfalls die Anlagestrategie des Bosch Pensionsfonds dar.

Dr. Moritz Gomm, Lead Business Innovator der Zühlke Engineering GmbH, sprach zum Thema „Was große Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung von Startups lernen können“ und beschrieb an Beispielen die Entwicklung von Ideen und Geschäftsmodellen.

Karen Ferdinand, Partnerin Deal Advisory, Valuation der KPMG AG, erläuterte anhand einer umfangreichen Dokumentation die Methodik der Unternehmensbewertung und Unternehmensanalyse. Thilo Hoppe von der KPMG ergänzte die Ausführungen mit einem Exkurs „Bewertung von Startups“.

Der Abend des ersten Seminartages wurde wieder zum gegenseitigen Kennenlernen und zum Gedankenaustausch im Kaminzimmer des Seminarhotels genutzt.

Den zweiten Seminartag eröffnete Christian Garz, Director der KPMG, zu dem nach wie vor aktuellen Thema „Bankbilanzanalyse“ vor dem Hintergrund der Notwendigkeit neuer oder veränderter Geschäftsmodelle der Banken.

Das strategische operative Risikomanagement aufgezeigt am Beispiel der BASF Gruppe gehört mittlerweile zu unseren Klassikern der Seminarthemen und wurde auch in diesem Jahr von Dr. Thomas Meyer, dem Leiter Strategisches Controlling der BASF SE, in eindrucksvoller Weise präsentiert.

Dr. Markus Schmall, Vice President IT Security & Pentesting der Deutsche Telekom AG in Bonn, gab eine beeindruckende Präsentation zum Thema “Cybersecurity im Unternehmen – Bedrohungen durch Botnetze” und unterlegte seinen Vortrag mit zahlreichen aktuellen Beispielen.

Auf einen Vorschlag des GEFIU-Vorstandes hin, wurden die Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmer am späten Nachmittag zu einer GEFIU-internen Abendveranstaltung für GEFIU-Mitglieder im attraktiven 49. Stockwerk der Commerzbank Zentrale in Frankfurt am Main eingeladen. Aus logistischen Gründen musste der Vortrag von Herrn Schnabel entfallen, der allerdings seine umfangreiche und aktualisierte Dokumentation zum Thema „Vergütungssysteme mit Anreizwirkung“ den Teilnehmern zur Verfügung stellte.

Am Morgen des dritten Seminartages war wiederum Dr. Lutz Raettig, der Vorsitzende des Aufsichtsrats der Morgan Stanley Bank AG, unser Gast. Er ist schon seit vielen Jahren ein gern gesehener Gast im Kreise unserer Referenten, der uns die aktuellen Entwicklungen an den Finanzmärkten nahebrachte.

Michael Schütt, der Leiter Finanzierung der Fraport AG, erläuterte die Finanzierungsstrategie der Fraport AG im Ausland, insbesondere vor dem Hintergrund deren spezifischen Projektfinanzierungen bei den ausländischen Airportbeteiligungen.

Finanzierungsmodelle in Transformations- und Schwellenländern sind herausfordernde und aktuelle Themen in der Zukunft. Wir haben uns daher sehr gefreut, dass wir zu diesem Thema Herrn Carsten Müller, Regional Head Manufacturing, Agribusiness and Services in Europe,

Middle East and North Africa Region vom Regional Headquarter des IFC (International Finance Corporation) gewinnen konnten.

„Red-Flag Due Diligence“ war das Thema von Dr. Godehard Puckler, der mit seiner Präsentation und Diskussion mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unsere diesjährige Seminarveranstaltung abschloss.

Auch in diesem Jahr wurde unser Seminar von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern in den obligatorischen Bewertungsbögen wiederum als erfolgreich bewertet. Ein besonderer Dank gilt wiederum unseren Referenten, die sich nicht nur viel Mühe in der Ausarbeitung der Dokumentationen gemacht haben, sondern mit Ihren Vorträgen und Präsentationen auch in einen aktiven Dialog mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern getreten sind.

Die Themen unserer Seminare für Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus dem Finanzbereich sind bewusst breit gewählt. Finanzmanagement umfasst heute eine noch breitere Palette des Risikomanagements, betont erfreulicherweise wieder in verstärktem Maß den Aspekt der Nachhaltigkeit und erfordert entsprechende Führung im Denken und Handeln.

Gerade unter diesem Aspekt zielt unser Seminarangebot auch auf die Teilnahme von Damen und Herren, die in den Unternehmen unserer GEFIU-Mitglieder in angrenzenden operativen Bereichen tätig sind. Die Erfahrung mit Teilnehmern aus solchen angrenzenden Bereichen hat gezeigt, dass sie Inhalte und Erfahrungen aus dem Finanzbereich als wertvoll und gewinnbringend für die eigene Arbeit und die Zusammenarbeit mit dem Finanzbereich eingeschätzt haben.

Ein besonderer Dank geht an die Unternehmen, die nun schon seit Jahren immer wieder Führungs- und Nachwuchsführungskräfte für eine Teilnahme benennen.

Wir bitten unsere GEFIU-Mitglieder und unsere Mitglieder der Arbeitskreise, ihren Führungs- und Nachwuchsführungskräften auch im kommenden Jahr eine Teilnahme zu ermöglichen.

Zum Seminar im September 2018, welches bereits terminlich auf den Zeitraum vom 09.09.2018 bis 12.09.2018 wiederum im COLLEGIUM GLASHÜTTEN festgelegt wurde, ergeht wieder eine gesonderte Einladung, die spätestens Ende Mai an unsere Mitglieder verschickt wird.

Beitrag Dr. Horst Laubscher

IX. Schaubilder/Langfrist-Charts zum Thema „Europa in der Triade – Weltwirtschaftliche Zusammenhänge“

Nachfolgend erhalten Sie die Schaubilder/Langfrist-Charts der FERl Trust GmbH aus der Präsentation von Axel D. Angermann, Feri Trust GmbH, im Rahmen des 34. GEFIU - Seminars für Führungskräfte aus dem Finanzbereich, vom 10. bis 13. September 2017 in Glashütten-Oberems.

X. Veranstaltungen und Stellungnahmen

Veranstaltungen

- **11. November 2016**

48. Ordentliche GEFIU-Mitgliederversammlung, Frankfurt am Main

Redner:

Thomas Kölbl, Mitglied des Vorstands, Südzucker AG, Mannheim

„Die Südzucker Gruppe: Strategie, Finanzierung, Kapitalmarktkommunikation, vor dem Hintergrund fundamentaler Marktveränderungen“

sowie

Torsten Hinrichs, Chief Executive Officer, Scope Ratings, Berlin

„Scope Ratings AG – Das Unternehmen“

Olaf Tölke, Managing Director, Head of Corporate Ratings, Scope Ratings, Berlin

„Die europäische Ratingmethode von Scope“

- **11. November 2016**

GEFIU-Vorstandssitzung, Frankfurt am Main

- **13. Januar 2017**

Arbeitskreis „Externe Rechnungslegung“, Leverkusen

- **6. April 2017**

Arbeitskreis „Mittelstand“, Mainz

- **10. - 13. September 2017**

34. Seminar für Führungskräfte aus dem Finanzbereich, Glashütten-Oberems

- **12. September 2017**
Sonderveranstaltung „CFO Night – Presentations and Networking“, Frankfurt am Main
- **27. – 29. September 2017**
27. IAFEI World Congress, São Paulo, Brasilien
- **29. September 2017**
Arbeitskreis „Leasing und Asset Finance“, Ludwigshafen
- **3. November 2017**
Arbeitskreis „Treasury“, Nieder-Olm
- **10. November 2017**
Arbeitskreis „Externe Rechnungslegung“, Essen
- **17. November 2017**
49. Ordentliche GEFIU-Mitgliederversammlung, Frankfurt am Main
- **17. November 2017**
GEFIU-Vorstandssitzung, Frankfurt am Main