



TREASURYLOG

Systeme im Treasury

- S. 4 Lust aufs Menü**
Wie Sie sich die bestpassende Systemlandschaft zusammenstellen
- S. 16 Wo Treasury-Daten strömen**
Eigenständiges TMS oder die Treasury-Module des ERP-Systems nutzen?
- S. 26 Vermittler im Reich des Online-Handels**
Der hohe technische und finanzielle Aufwand im Online-Handel sollte auch Treasury interessieren
- S. 30 Alles andere als 08/15**
Rohstoffrisiken als Herausforderung bei der TMS-Auswahl
- S. 32 Fünf Schritte zur belastbaren Liquiditätsplanung**
Wie Sie die Liquiditätsplanung qualitativ verbessern und die Gesellschaften einbinden

2016



Treasury-Systeme

—

Der Weg zur richtigen Systemausstattung

Sie suchen ein System, das Ihre Treasury-Funktionen zuverlässig unterstützt, aber auch zukünftige Anforderungen vorwegnimmt? Von der Auswahl über das Scoping bis hin zur Implementierung – wir unterstützen Sie mit unabhängiger TMS-Expertise und straffem Projektmanagement.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Systeme“: www.slg.co.at

Liebe Leserinnen und Leser!

Im Internet kursiert das verblüffende Video des derzeit weltweit schnellsten Rubiks Zauberwürfelloser. Es handelt sich um einen Roboter, der das zuverlässig in 1,047 Sekunden mit Hilfe von Kameras, einem Bilderkennungssystem und dem sogenannten Kociemba-Algorithmus schafft. Kaum vorstellbar und von keinem Menschen annähernd erreichbar – daher auch ein wenig beängstigend. Erkenntnis einerseits: Technik kann heute (fast) alles, wenn sie vom Menschen richtig eingesetzt wird.

Technik kann (fast) alles ...

Andererseits: Der Treasurer eines sehr großen Unternehmens berichtet über die Einführung seines neuen Treasury-Management-Systems (TMS): „Wir haben einen pragmatischen Weg und eine Implementierung nahe am Standard des Herstellers gewählt. Nach nur sechs Monaten kann das System praktisch alles, was wir wirklich brauchen.“ Wenig später erzählt er etwas kleinlauter: „Die Bewertung der Derivate erfolgt noch in Excel, das funktioniert im TMS nicht richtig.“ Und noch ein paar Minuten später: „Liquiditätsplanung machen wir jetzt weiter mit Excel, das geht im System nicht so gut.“ Und so weiter. Leider gar kein Einzelfall! Erkenntnis andererseits also: Technik kann (fast) nichts, wenn der Mensch die falsche Technik auswählt oder ihren Einsatz nicht richtig organisiert.

... wenn sie richtig ausgewählt oder eingesetzt wird.

Von der Auswahl und dem Einsatz geeigneter Systeme im Treasury handelt dieses Heft. Welche Funktionalitäten sollen überhaupt systemtechnisch unterstützt werden und in welcher Weise: Konzept und Anforderungen? Was bringt das und was kostet es: Business Case? Welche Produkte, Module, Anbieter kommen wofür in Frage: Auswahl? Wie geht man bei der Implementierung vor: Projektorganisation?

Bei allen diesen Themen unterstützen wir unsere Kunden in der täglichen Praxis mit der Erfahrung aus mittlerweile buchstäblich Hunderten Systemprojekten. Dazu erzählen wir Ihnen natürlich persönlich gerne mehr. Rufen Sie uns an, werfen Sie einen Blick in unseren System-Guide, laden Sie unsere ausführliche Präsentation zum Thema herunter (www.slg.co.at/Treasury-Systeme/SLGSystemGuide) oder treffen Sie uns beim Finanzsymposium in Mannheim! Dort erhalten Sie auch den besten und vollständigsten Überblick über alle relevanten Produkte und Anbieter zum Thema „Systemunterstützung im Treasury“.

Wir wünschen Ihnen inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre sowie allzeit funktionierende Systeme!

Jochen Schwabe

Inhalt

- 4 Zukunft der Treasury-Systeme: Lust aufs Menü**
Vielfalt bei der Treasury-Systemausstattung – es gibt nicht das beste System, sondern die bestpassende Systemlandschaft.
- 8 Wenn sich ein TMS „rechnen“ muss**
Business Case für ein Systemauswahlprojekt
- 12 Der große Steuermann**
Projektmanagement ist mehr, als nur Aufgaben zuzuweisen und Termine zu überwachen. Der Projektmanager als Antreiber, Prellbock und Garant für das Gelingen einer Systemimplementierung.
- 16 Wo Treasury-Daten strömen**
Eigenständiges TMS oder ERP-System? Überlegungen zu Optionen in der Treasury-Systemlandschaft.
- 18 Konzentration auf den Mehrwert**
Umfrage unter TMS-Anbietern: Welche Entwicklungen sie in den nächsten Jahren vorantreiben.
- 22 Der schnelle Draht zum Sicherungsgeschäft**
Elektronische Handelsplattformen rechnen sich auch für kleinere Unternehmen.
- 26 Vermittler im Reich des Online-Handels**
Online-Handel erfordert einen hohen technischen und finanziellen Aufwand. So hoch, dass sich auch Treasury dafür interessieren sollte.
- 30 Alles anderes als o8/15**
Systemanforderungen bei der delfortgroup: Neben den üblichen Treasury-Aufgaben soll auch das Rohstoffrisiko-Management unterstützt werden. Ein Projektbericht.
- 32 Fünf Schritte zur belastbaren Liquiditätsplanung**
Wenn die Liquiditätsplanung nicht so richtig akzeptiert wird und die Meldedisziplin der Gesellschaften zu wünschen übrig lässt.

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at Geschäftsführer: Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler Grundlegende Richtung: Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe: Sebastian Alfery, Günther Bauer, Ivelina Gantcheva, Andrea Kemetmüller, Martin Kretzenbacher, Jürgen Kuttenberger, Florian Maak, Hubert Rappold, Gudrun Schmid, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny, Martin Winter Produktion und Anzeigenverwaltung: INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH, Lindengasse 56, 1070 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-585 9000-13, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@industriemagazin.at Artdirektion: INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH (Marlene Mikes) Layout: INDUSTRIEMAGAZIN Verlag GmbH Lektorat: Mag. Irene Bregenzer Druck: Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn, Österreich Auflage: 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at/Publikationen



Jedem das seine: Wie eine Systemlandschaft zusammengesetzt ist, hängt von den Bedürfnissen des Unternehmens ab.

Zukunft der Treasury-Systeme: Lust aufs Menü

Die Autorin:



Andrea Kemetmüller
ist Partner bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

Bei der Treasury-Systemausstattung regiert Vielfalt – es gibt nicht das beste System, sondern die bestpassende Systemlandschaft. Eine neue Systemgeneration am Markt, neue Technologien wie SaaS oder weiterentwickelte Business-Intelligence-Funktionalitäten sind die Treiber, die eigene Systemunterstützung zu überprüfen.

Wenn sogar das World Economic Forum in Davos in diesem Januar die vierte Industrielle Revolution als Globalthema behandelt, müssen sich wohl auch CFO und Treasurer die Frage stellen, ob ihr Unternehmen mit der richtigen Systemunterstützung für die Zukunft gerüstet ist.

Weiterentwicklung: Wann, wenn nicht jetzt?

Die Konsolidierung der Anbieter scheint die größte Welle hinter sich zu haben. Die neuen Systemgenerationen sind vorgestellt und in Auslieferung oder zumindest knapp vor der Fertigstellung. Neue Technologien wie SaaS oder Cloud-basierte Lösungen werden immer mehr zum Standard. Im Finanzbereich werden wieder Budgets für System-Weiterentwicklungen freigegeben.

Es sind primär zwei Gruppen von Unternehmen, die den TMS-Markt und die sich entwickelnden System-Features sondieren: Unternehmen, die mit den mitgewachsenen „Bordmittel“-Systemen oder „Ein-

stiegssystemen“ nicht mehr ihr Auslangen finden und langjährige TMS-Nutzer. Letztere müssen sich ebenfalls alle vier bis fünf Jahre die Frage stellen, ob ihre Systemlandschaft noch „state of the art“ ist. Dies muss nicht gleich zum Neukauf führen: In einigen Projekten ergab unsere Überprüfung, dass nur zusätzliche Module oder Funktionen des bestehenden Systems eingerichtet und die eine oder andere Anpassung an das Setup gemacht werden mussten. Oft waren die Module sogar schon gekauft, aber sind während der Implementierung den fehlenden Ressourcen zum Opfer gefallen.

Es gibt kein „bestes“ System

Wir werden in unseren Beratungsprojekten immer wieder gefragt, welches System das beste sei. Unsere Antwort lautet simpel: „Das beste System ist das am besten passende“. Aus der Vielzahl an TMS-Auswahl- und Implementierungsprojekten in den letzten Jahren machten wir die Erfahrung, dass es auf

die Ausgangslage, die Schwerpunkte, die Banken- und Finanzierungsstruktur ankommt, aber auch auf die IT-Affinität und -ressourcen sowie die Detailprozesse, die es abzubilden gibt (s. Kasten S. 6).

Gibt es eine typische Treasury-Systemlandschaft?

Ja: Sie besteht typischerweise aus mehr als einem System. Neben einem ERP-System (sehr häufig SAP, das zunehmend auch Treasury-Funktionen unterstützt und zumindest über Schnittstellen angebunden ist) sind Handelsplattformen (s. Artikel S. 22) im Einsatz. Kleinere und mittlere Unternehmen beziehen Marktinformationen zunehmend direkt über den Systemanbieter. Matching-Systeme wie Misys oder SWIFT ergänzen die Systemlandschaft. Daneben finden wir sehr oft noch diverse „Tools“ für Sonderaufgaben, die für komplexere Risiko-Bewertungen, Hedge-Accounting-Darstellungen oder für die Erstellung eines Reporting-Packages einen Mehrwert liefern.

Die Stand-alone-EB-Systeme werden zunehmend abgebaut und durch einheitliche Systemmodule für Kontoinformationsabrufe und Zahlungsverkehr ersetzt. Dadurch will man sicherheitskritische Schnittstellen eliminieren. Sicherheit, Vereinheitlichung und Transparenz über Zahlungsströme und Zeichnungsberechtigte sind oft ausschlaggebende Kriterien für die Neugestaltung des Zahlungsverkehrs und nicht zuletzt die Möglichkeit, Liquidität zentral zu steuern. Solche Ansprüche erfordern, die in Frage kommenden Systeme systematisch zu evaluieren. Denn zwischen den Anbietern gibt es deutliche Leistungsunterschiede: Instrumentenbewertungen, CVA/DVA-Berechnungen, VaR und CfaR nach marktüblichen Methoden sind keine Selbstverständlichkeit, ebenso wenig wie das Limitsystem und die Hedge-Effektivitätsberechnung. Die Aufgabe bei der Bewertung der Anbieter ist es, die kritischen Anforderungen und die Priorität für das Unternehmen herauszuarbeiten.

Mut zur Lücke ...

Wir erleben bei Systemauswahlverfahren immer wieder die Sorge, dass der Anforderungskatalog nicht alle zukünftigen Eventualitäten abdeckt: Vergessen wir etwa das Kennzahlenset für den CFO über die mobile App? Lassen Sie sich durch solche Fragen nicht aufhalten und warten Sie nicht immer auf die neueste Entwicklung – besser jetzt anfangen! In der Implementierung ist es ohnehin ratsam, stufenweise vorzugehen. Für ein mittelständisches Unternehmen ist es vielleicht schon ein wesentlicher Vorteil, alle Instrumente einheitlich verwalten zu können und den Tagesfinanzstatus auf Knopfdruck zu kennen. Die Schnittstelle für die automatische Buchung der Transaktionen und den Management- und Risikobericht realisiert es dann in einem zweiten Implementierungsschritt.

Der Lohn für den Implementierungsaufwand:

Transparenz- und Effizienzgewinne durch eine solide Datenbasis, belastbare Auswertungen ohne mühsame Konsolidierung und Zahlenplausibilisierung, Akzeptanz bei den Nutzern und Anerkennung bei den Informationsempfängern.

Das Berichtswesen als Kür

Unsere Ansprüche an das Berichtswesen sind mit den Möglichkeiten der Berichtsgeneratoren gestiegen: Dashboards sind ein Muss, ebenso interaktive Berichte mit Drill-down-Möglichkeit, um z. B. den Verursachern von Plan-Ist-Abweichungen sehr rasch auf die Schliche zu kommen.

Performante, flexible und aussagekräftige Berichte stellen häufig die offene Flanke der TMS-Anbieter dar. Eine Umsetzung in zwei Phasen kann helfen, das Gewünschte zu erreichen und beiderseitigen Frust zu vermeiden: Zuerst gilt es, Berichte zur Unterstützung der operativen Handlungsfähigkeit zu erzeugen: alle Transaktionen und Exposures in einer einheitlichen Finanzdatenbank verfügbar machen, zu bewerten und die offenen Positionen und den Liquiditätsspielraum zu kennen.

Danach geht es an die Berichte, die das Management bei Entscheidungen unterstützen, KPIs verfolgen und Handlungsalternativen aufbereiten.

Häufig bedarf es in den beiden Phasen unterschiedlicher Berichtsfunktionen: in Phase 1 möglichst flexible Auswertungs- und Filterfunktionen auf Detailtransaktionen und Positionen sowie diverse „Alerts“ bei Unregelmäßigkeiten. Dies sind Standardfunktionen, die TMS-Anbieter, wenn auch mit unterschiedlicher Herangehensweise, leisten.

Für das Management-Reporting in Phase 2 benötigt man wenige hoch aggregierte Kennzahlen, möglichst flexibel, auch über App abrufbar, jedoch verbunden mit der Möglichkeit, bei Bedarf den „Verursacher“ per Drill-down aufzuspüren und grafische Auswer-

Zeit für ein neues System?

Wenn Sie eine der folgenden Fragen mit „ja“ beantworten, dann ist offensichtlich die Zeit für eine Überprüfung der Systemausstattung gekommen:

- ▲ Können Sie die Zielprozesse nicht oder nur mit Einschränkungen abbilden?
- ▲ Können Sie nicht alle Instrumente abbilden und vollständig unter Berücksichtigung aller Marktparameter bewerten?
- ▲ Sind Workarounds und Eingriffe notwendig, um die Prozesse abzubilden?
- ▲ Müssen regelmäßig „Schattendaten“ außerhalb des Systems gehalten werden?
- ▲ Sind Brüche im Straight-through-Processing vorhanden?

tungen nach neuesten Berichtsstandards wie IBCS darzustellen.

Die Zukunft der Systeme

Es ist vielleicht zu viel verlangt, dies alles von einem System und einem Anbieter zu verlangen. Vernetzte, über performante Schnittstellen verbundene Systeme sind die Lösung der Zukunft. Reporting-Spezialsysteme werden über die operativen Datenbanken gelegt. Aus dem TMS kommen Finanzstatus, Liquiditätsplanung und Sicherungstransaktionen. Aus dem ERP bzw. aus Controlling-Datenbanken werden beispielsweise FX-Exposure-Daten aktualisiert. Diese Management-Informationen werden zusammengefasst und nach verschiedenen Dimensionen aggregiert dargestellt. Ein Beispiel aus unserer Praxis ist ein KPI-Report mit freier Liquidität, Eigenkapitalquote sowie Headroom im Zinsdeckungs-Covenant, und das Ganze im Stressszenario.

Auch wenn derzeit laut einer Bloomberg/AFP-Studie in Europa nur weniger als ein Viertel der Unternehmen gehostete oder SaaS-Systeme einsetzen, wird wohl hier auch die Zukunft liegen. In den USA sind es nach der gleichen Studie bereits ein Drittel der Unternehmen. „On-site“-Systeme werden sukzessive durch SaaS und Systeme in der Cloud abgelöst werden. Diese Entwicklung wird sicher dadurch beschleunigt werden, dass die Anbieter neue Instrumente, Features oder die Anpassung an Regularien arbeitsteilig liefern.

Bevor doch Finanzdaten wie selbstverständlich „in der Cloud“ liegen dürfen, werden die Unternehmen und Anbieter noch verschärfte Vertragsdetails zu Datensicherheit, Datenschutzbestimmungen und Server-Standorten ausfechten müssen. Das wird aber nicht von heute auf morgen erfolgen: Die Behaltdauer von TMS-Systemen liegt nicht selten über zehn Jahren. Schon alleine deswegen wird die digitale Revolution der Treasury-Systeme nicht in einem „Big Bang“ erfolgen.

In neuen Bahnen denken

Trotz der laufenden Weiterentwicklung der Treasury-Systeme besitzen in Zukunft neue Technologien wie Blockchain etc. das Potenzial, auch die Treasury-Prozesse grundlegend zu verändern. Ein Abgleich abgeschlossener Transaktionen im Sekundentakt ebenso wie vernetzte Informationen in einheitlich und übergreifend auswertbaren Datensets werden eine neue Systemdimension eröffnen. Die TMS-Anbieter denken sicher schon darüber nach, auch wenn in ihren kommunizierten „Pipelines“ eher die Konsolidierung und der Ausbau bereits vorhandener Funktionen stecken.

Bei aller Zukunftsmusik – die täglichen Abläufe müssen heute schon durchgängig und sicher funktionieren, die wesentlichen Daten automatisiert fließen. Mit einem System verschaffen Sie sich den Freiraum, diese Zukunft in Ihr Unternehmen zu holen! ▲

Gleich ist doch nicht gleich

Bei zwei unterschiedlichen TMS-Auswahlprojekten im Mittelstand fanden wir eine ähnliche Ausgangslage vor: Im Wesentlichen eine zentrale Finanzierung mit Cash-Pool, internen Darlehen, syndizierten Kredit- und Avallinien sowie Intercompany-Darlehen, FX-Exposures aus diversen Exportaktivitäten und eine Reihe von Sicherungsgeschäften sowohl aus Einzelprojekten als auch aus dem Seriengeschäft.

Die Zielsetzung war bei beiden Unternehmen gleich:

- ▲ Liquidität jederzeit kennen
- ▲ Transparenz und einheitliche Datenbank für alle Treasury-Transaktionen
- ▲ Transparenz vorrangig der Währungsrisikoposition
- ▲ Cash-Dispositionentscheidungen automatisieren und nachvollziehbar machen
- ▲ Sicherheit durch einheitliche Plattform im Zahlungsverkehr erhöhen

Der Auswahlprozess führte bei dem einen Unternehmen zu einer Systemlandschaft mit SAP als TMS für die Transaktionsverwaltung, jedoch mit einem zusätzlichen „single point of entry“-System für die Bankenkommunikation von Kontoinformationen und Zahlungen.

Im zweiten Unternehmen war das Ergebnis völlig anders: eine Systemlandschaft mit einem TMS für die Geschäftsabwicklung und mit integriertem EB-Modul, 360T als Handelsplattform und Misys als Confirmation-Matching-System mit Schnittstellen zu SAP für Exposure-Abgleich und Planungsinformationen sowie einer Schnittstelle für die SAP-Buchungen der Treasury-Geschäfte.

Warum dieser Unterschied trotz ähnlicher Ausgangssituation? Weil unterschiedliche Abbildungsdetails in den Transaktionen, den syndizierten Linien und in der Bankenstruktur im Zahlungsverkehr herausgearbeitet wurden. Darüber hinaus konnten beim zweiten Unternehmen schlussendlich alle Banken über EBICS-Kommunikation angesprochen werden. Diese Voraussetzung war in einem Vorprojekt bereits durch eine gezielte Bankenauswahl geschaffen worden. Die erforderlichen Schritte in der Tagesroutine und das Handling wurden durch die Benutzer ebenfalls völlig konträr bewertet.



VIelfACH AUSGEZEICHNET IM TREASURY. UND AUCH SIE KÖNNEN MIT BELLIN NUR GEWINNEN.

Immer wieder dürfen wir uns über zahlreiche Auszeichnungen freuen. Darunter: FinTech Innovation Awards 2015 (bestes „Treasury Management System“), doppelter Preisträger der TMI Awards for Innovation & Excellence 2015 („Best Bank Connectivity Solution“ und „Best Trade Finance Solution“)

oder die CEO Insight Awards 2016 („Best Finance Software Solution Provider“). Wir sagen Danke!

Auch für Sie ist BELLIN ein Gewinn. Rufen Sie jetzt an und überzeugen Sie sich selbst: Telefon +49 7822 44600 – oder E-Mail an welcome@bellin.com

Wenn sich ein TMS „rechnen“ muss

Im Zuge unserer TMS-Auswahlprojekte werden wir oft mit der Erstellung eines Business Case beauftragt. Ein Praxisbericht über die Besonderheiten im Fall eines Treasury-Management-Systems.

Im Kontext der Einführung eines Treasury-Management-Systems stellt sich nicht mehr die Frage, ob ein TMS eingeführt werden soll, sondern welches. Um diese Frage zu beantworten, müssen Kosten und Nutzen des Status quo mit Kosten und Nutzen der in Frage kommenden Alternativen verglichen werden. Diese Aufgabe gestaltet sich schwierig, da die notwendigen Informationen, wie die endgültigen Kosten, zu Beginn des Auswahlprozesses nicht zur Verfügung stehen.

Nehmen wir als Beispiel folgende Situation: Sie sind Treasury-Leiter und haben ein genehmigtes Budget von EUR 500.000 für die Einführung eines neuen TMS. Auf die Short List haben es vier Anbieter geschafft. Sie und Ihr Team haben alle vier eingeladen, im Rahmen eines eintägigen Workshops die Funktionalitäten des jeweiligen Systems zu zeigen. Anschließend hat jeder Anbieter ein verbindliches Angebot unterbreitet. Sie haben zunächst, ohne auf den Preis zu achten, die Performance der vier Kandidaten beurteilt und sind zu folgendem Ergebnis gekommen: Anbieter A hat Sie am meisten beeindruckt, Sie bezweifeln jedoch, dass Sie das System zukünftig in vollem Umfang nutzen können. Anbieter B und C liegen sehr knapp nebeneinander; der Umfang ihrer Systeme entspricht eher Ihrer Größe und Ihrem Komplexitätsgrad. Anbieter D kann eine für Sie sehr wichtige Funktionalität nur über einen Workaround erfüllen und hat außerdem signalisiert, dass die Systemkonfiguration aufwändig sein wird. Somit rangiert er in Ihrer Reihung an letzter Stelle (s. Abb. 1).

Das „Mehr“ an Funktionalität, das Anbieter A bietet, rechtfertigt aus Ihrer Sicht den Preisunterschied nicht. Auch bei Anbieter D wird die Kosten-Nutzen-Rela-

tion als unausgewogen beurteilt. Diese beide scheiden also aus. Vor der Wahl zwischen B und C stehend, entscheiden Sie sich für Anbieter B, weil er in der fachlichen Bewertung vorne liegt und die avisierten Kosten innerhalb des Budgets sind.

Nun fordert Sie der CFO auf, den Business Case zu rechnen. Er ist schließlich nicht so weit in die Treasury-Prozesse involviert, sodass er die Details in den Anforderungen an das TMS und die Unterschiede in den Funktionalitäten der Angebote beurteilen kann. Es gilt, ihn zu überzeugen, warum das etwas teurere System B zum Zug kommen soll. So kommt es (und wir beobachten das laufend in der Praxis), dass der Business Case kein neutrales Instrument zur Entscheidungsunterstützung mehr ist, sondern die Rechtfertigung einer bereits getroffenen Entscheidung.

Wie geht man bei der Erstellung eines solchen Business Case vor?

Mögliche Alternativen vergleichen

Die zwei verbleibenden Alternativen B und C werden gegenübergestellt, um dem Vorstand klarzumachen, warum letztendlich B gewählt werden soll. Auch der Status quo dient immer als ein mögliches Szenario, es sei denn, Ihr aktueller TMS-Anbieter nimmt das System aus dem Markt und Sie sind ohnehin gezwungen, auf ein neues umzusteigen.

Risikominimierung, Transparenz, Effizienz: Nutzen aufzeigen

Es empfiehlt sich, nach der Skizzierung der Alternativen mit der Darstellung des zu erwartenden Nutzens fortzufahren. Die Gründe, ein TMS einzuführen, sind allgemein bekannt und liegen auf der

Die Autorin:



Ivelina Gantcheva ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner. Sie hat regelmäßig Auswahl- und Implementierungen von TMS betreut.

Abb. 1: Preisangebote der vier Anbieter

Anbieter A übererfüllt die Anforderungen, bei D sind Workarounds mit mehreren Schritten zu erwarten. B kostet zwar etwas mehr als C, hat aber die besseren Features und liefert die nötigen Funktionalitäten auf solide Weise mit wenigen Abstrichen.

	Anbieter A	Anbieter B	Anbieter C	Anbieter D
Lizenzkosten	250.000	105.000	110.000	190.000
Implementierungskosten	125.000	119.575	81.150	220.000
Wartungskosten p. a.	50.000	21.000	22.000	38.000
Gesamtkosten für das erste Jahr	425.000	245.575	213.150	448.000



Alle SLG-Veranstaltungen 2016 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management	5.-6.					29.-30.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP			21.-22.		4.-5.		
Derivative Instrumente			7.-8.				
Liquiditätsplanung und -vorsorge			8.-9.		11.-12.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung		10.-12.				22.-24.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken		10.-11.				22.-23.	
Treasury-Assistenz	5.-7: Termin auf Anfrage						
Treasury Kick-off						9.-10.	
Treasury Operations	26.-27.						
Treasury-Revision						8.-9.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management		10.-12.			4.-6.		
Währungsrisiko-Management		10.-11.			4.-5.		
Zinsrisiko-Management		11.-12.			5.-6.		
Zukunft des Cash-Managements			23.			23.	
Lehrgänge Österreich (Wien)							
47. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		C: 30.5.-3.6.					
48. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					A: 10.-14.	B: 14.-18.	
Treasury-Prüfung			24.				

Seminare Deutschland (Frankfurt)	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management			7.-8.	27.-28.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		31.5.-1.6.				16.-17.	
Cash Pooling							
Derivative Instrumente						30.11.-1.12.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge	27.-28: Termin auf Anfrage			20.-21.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung				27.-29.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken				27.-28.			
Treasury-Assistenz						8.-10.	
Treasury Kick-off				21.-22.			
Treasury Operations				28.-29.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management						22.-24.	
Währungsrisiko-Management						22.-23.	
Zinsrisiko-Management						23.-24.	
Lehrgänge Deutschland (Frankfurt)							
35. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	A: 11.-15: ausgebucht		B: 13.-17.			C: 7.-11.	
Treasury-Prüfung						25.	
TreasuryExpress (Spitzingsee)						28.11.-2.12.	
Symposien und Fachkonferenzen							
28. Finanzsymposium (Mannheim)	20.-22.						
The Future of Cash Management				15.			

WebAcademy	Inhalte unter www.slg-academy.com
-------------------	--

Treasury-Roundtables	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables
-----------------------------	--

Bei Interesse kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen.

Bitte faxen an +43 (0)1 585 48 30-15

Firma

Straße

Name

PLZ, Ort

Position/Abteilung

Telefon, Fax

E-Mail

Abb. 2: Gap-Analyse von funktionalen Unterschieden

Wie bewertet man TMS-Eigenschaften, die sich nicht in Zahlen gießen lassen? Am besten mit einer Gegenüberstellung der Alternativen.

Funktionalität	Altes System	Anbieter B	Anbieter C
Zusatzfelder in der Stammdatenverwaltung	✗	✓	✓
Multilaterales Netting	✗	✓	✓
Bewertung von Zinsoptionen	✗	✓	✓
VaR-Berechnung	✗	✓	✗
Verteilungsfunktionen im Liquiditätsplanungsmodul	✗	✓	✓
Abbildung von NDFs	✗	✓	✗
Abbildung von Geldmarktfonds	✗	✗	✗
CVA und DVA werden berücksichtigt	✗	✓	✓

Hand: Risiken minimieren, Transparenz schaffen, Kosten reduzieren und Effizienz steigern. Diese Vorteile sind meist qualitativer Natur. Sie in Zahlen zu gießen, ist keine leichte Aufgabe. Noch dazu, wo eine TMS-Einführung immer mit einmaligen Implementierungskosten verbunden ist.

Eine Möglichkeit, die qualitativen Vorteile zu bewerten, ist eine Gap-Analyse (s. Abb. 2). Sie zeigt die funktionalen Unterschiede zwischen den zur Auswahl stehenden Systemen bzw. unterstreicht die Funktionalitäten des bevorzugten Anbieters.

Eine solche Gap-Analyse kommt oft schon zu Beginn eines Auswahlprozesses zum Einsatz, wenn es darum geht, zu entscheiden, ob man überhaupt ein neues TMS einführen sollte oder nicht. Sie könnte eine Projektfreigabe begründen. Diese Gap-Analyse kann dann zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die Anbieter ihre verbindlichen Angebote abgegeben haben, um die Kalkulation der Projektkosten ergänzt werden.

Wenn möglich, Vorteile quantifizieren

Diese Vorteile durch Zahlen belegen zu können, ist klarerweise ein gewichtiges Argument. Eine Möglichkeit ist zum Beispiel, die erhoffte Automatisierung der Prozesse in Zeiteinheiten zu benennen. Die eingesparte Zeit, mit einem internen Personalsatz multipliziert, ergibt die Ersparnis in Geldeinheiten, die dann für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen würde. Eine solche Zeitersparnis ist natürlich nur eine Schätzung, die jedenfalls mit den Mitarbeitern abgestimmt werden soll. Oft begegnen die Treasury-Mitarbeiter diesen Angaben mit einer gewissen Zurückhaltung – die Angst, sich überflüssig zu machen, schwebt in der Luft. Aus unserer Erfahrung ist diese Angst jedoch immer unbegründet: Treasury-Abteilungen sind in der Regel unterbesetzt. Wenn umständliche manuelle Arbeiten wegfallen, bleibt Zeit für die richtig „spannenden“ Aufgaben, wie tiefere Analysen und Prozessoptimierungen oder die Unterstützung der Wachstumspläne des Vorstands.

Abb. 3: Beispiel einer Risikobewertung

Wie wahrscheinlich sind die Risiken, dass ein TMS-Projekt nicht so erfolgreich läuft wie geplant? Wie wirken sie sich aus? Und was kann man dagegen tun?

Projekt-risiko	Beschreibung	Wahrscheinlichkeit	Auswirkung	Gegenmaßnahmen
R1	Verfügbarkeit interner Ressourcen	↑	↗	Ausreichend Zeit für das Projekt einplanen; Go-live-Datum sollte nicht mit etwaigen kritischen Prozessen zusammenfallen; zusätzliche Ressourcen (Praktikanten, Berater) bereitstellen
R2	Akzeptanz bei Tochtergesellschaften und Management	↘	↗	Tochtergesellschaften und Management frühzeitig informieren und ins Projekt einbinden
R3	Überschreitung der Budgetkosten	↘	↑	Vereinbarung einer Obergrenze für die Implementierungskosten
R4	Umstellung vieler Prozesse zur selben Zeit	↘	↗	Projekt in Phasen planen
R5	Engagement und Verlässlichkeit des Anbieters	↓	↘	Erfolgsprämie, Meilensteinzahlungen, Pönale vereinbaren



© Fotolia

Auch auf die Risiken eingehen

Wenn man etwas Neues wagt, kann auch einiges schief gehen. Zeigen Sie, dass Sie auf Unwägbarkeiten vorbereitet sind. Machen Sie die Risiken, die auftreten können, transparent und stellen Sie dar, wie Sie ihnen begegnen wollen. Eine Klassifizierung nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung hat sich in der Praxis bewährt (s. Abb. 3).

Zu guter Letzt: Signalisieren Sie, dass Sie startbereit sind!

Zeigen Sie einen groben, aber realistischen Plan der Umsetzung. Eine grobe Einschätzung der notwendigen internen Ressourcen (speziell IT und Accounting) und ihre Auslastung für das Projekt im Zeitverlauf erleichtern die Planung ungemein. Möglicherweise müssen zusätzliche Mitarbeiter angestellt werden oder es wird kurzfristig mehr Unterstützung im Projekt benötigt? Je früher man diese Themen identifiziert, umso mehr Zeit hat man, um sich auf absehbare personelle Engpässe vorzubereiten. ▲

Systemprojekte mit Schwabe, Ley & Greiner

Schwabe, Ley & Greiner ist DER Spezialist für Auswahlprojekte bei Treasury-Management-Systemen: Wir haben allein innerhalb der letzten Jahre mehr als 200 Auswahl- und Implementierungsprojekte begleitet, sowohl als Partner im Projektmanagement als auch bei der fachlichen Beratung für die passenden Systeme. Unsere völlige Unabhängigkeit von Systemanbietern gewährleistet, dass wir für unsere Kunden die am besten geeignete Systemlandschaft auswählen. Unsere hauseigene „SLG Systemplattform“, eine webbasierte, allen relevanten Systemanbietern zugängliche Datenbank, sorgt dafür, dass wir Systemausschreibungen standardisiert und zügig durchführen können. Unsere Kunden fordern uns laufend mit anspruchsvollen Sonderaufgaben, wie die Entwicklung von Prozessalternativen, Einrichtung von Payment Factorys oder Risikosteuerungscockpits. Unsere Expertise, wie im Bereich „TMS Business Case“, entwickeln wir mit unseren Kunden ständig weiter.

slg.co.at/Systeme



„The TRINITY TMS is fast to set up and easy to work with. We appreciate the service-minded support of TRINITY and their regional partners.“

Vinoj Ramautar, Head of Treasury Epson Europe BV

Besuchen Sie uns auf dem
Finanzsymposium 2016
Stand 39

www.trinitytms.com



© Fotolia

Der große Steuermann

Bei einer System Einführung das Projektmanagement zu übernehmen ist mehr, als nur Aufgaben zuzuweisen und Termine zu überwachen. Der Projektmanager ist Antreiber, Prellbock und Garant für das Gelingen einer Implementierung,

Nun ist also genau das passiert, was jeder vermeiden wollte. Man sitzt zum vierten Mal in großer Runde zusammen: hier der Projektleiter mit dem Treasury-Team, dort das Implementierungsteam des Systemanbieters. Die Köpfe rauchen, während schon wieder besprochen wird, welche Berechnungsgrundlagen für einen Risikobericht notwendig sind: Grundpositionen auf der einen Seite, zugehörige Sicherungen auf der anderen, je Währung eine Summe. Ein scheinbar simples Konstrukt, doch es fallen erneut die gleichen Sätze wie schon vor zwei Monaten. Bekannte Argumente werden ausgetauscht, warum manches geht, anderes wiederum so keinesfalls möglich ist. Irgendwann kramt der Anbieter das altbekannte und inzwischen zerknitterte Scoping-Dokument heraus und zeigt, dass alles so wieso ganz anders besprochen wurde. Zu einer Entscheidung, wohin die Reise gehen soll, ist auch heute keiner fähig. Jeder hat seinen Standpunkt, alle anderen Meinungen sind schlichtweg falsch. Warum denn nachgeben, wenn man in einem Monat sehr wahrscheinlich alles nochmal von Grund auf diskutieren muss?

Der Autor:



Sebastian Alfery ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Er verantwortet das Kompetenzfeld „Treasury-Systeme“.

Zentrale Informationsstelle und Antreiber

Ist ein Projekt im Verlauf der Implementierung einmal an diesem toten Punkt angekommen, dann muss man sich die bittere Frage stellen, was eigentlich schiefgelaufen ist. Was hat gefehlt, obwohl man doch eigentlich alles durchdacht hatte? Der Schuldige ist meist schnell gefunden, oftmals in Form des Projektleiters. Er hat seine Rolle nicht erfüllt, das Projekt nicht weitergetrieben, Entscheidungen nicht herbeigeführt.

Oder er war sich einfach nicht im Klaren darüber, dass Projektmanagement weit mehr ist als nur die schlichte Leitung und Organisation von Projekten. Denn hinter dieser Definition versteckt sich eine ungeahnte Anzahl von Aufgabengebieten, die je nach Projektgröße viele zeitliche und personelle Ressourcen für sich beanspruchen. Der Projektmanager muss stets im Zentrum der Aktivitäten stehen und alle Informationen in seiner Person bündeln: Wer ist wofür zuständig? Woran wird gearbeitet? Wo gibt es Probleme? All dies verlangt nach Überblick und Struktur, nach Koordination und Planung, nach Dokumentation und Kontrolle. Entgleitet ihm einer dieser Punkte, sind die Folgen im gesamten Projektverlauf spürbar.

Aber gehen wir zeitlich einen Schritt zurück. Kunde und Systemanbieter sind sich nach viel Arbeit in Ausschreibung und Workshops handelseinig geworden. Der Vertrag ist inhaltlich abgestimmt, alle Anforderungen wurden im Scoping konkreten Lösungsansätzen zugeführt. Eigentlich sollte man meinen, es wäre alles gesagt – dass den Worten nun Taten folgen können. Bevor aber die Implementierung wirklich starten kann, gilt es zuerst, die anstehenden Aufgaben zu verteilen. Wie bei einem Bauplan folgen verschiedene Schritte aufeinander, beeinflussen sich gegenseitig und verlangen nach einer klar definierten Abfolge. Je komplizierter der Plan wird, je mehr Parteien und Personen involviert sind und je dichter der Zeitplan gepackt ist, desto größer wird die Gefahr, sich in dem Gewirr aus Aufgaben und Kompetenzen zu verlieren. Um alle Fäden weiter in den Händen zu halten, muss eine Stelle geschaffen werden, die beides zugleich ist: zentraler Knotenpunkt und äußerer Rahmen.



Kirsten Schnieders-Schrewe
Direktorin Mittelstandsbank

Mittelstandsbank

Die ganze Welt mit einer Bank.

Nutzen Sie unsere weltweite Präsenz für Ihren unternehmerischen Erfolg.

Ob Sie von Deutschland aus mit den weltweiten Märkten handeln oder dort auch selbst vor Ort sind: Als Marktführer im deutschen Außenhandel und mit über 70 Standorten in mehr als 50 Ländern sind wir der kompetente Partner für jedes internationale Geschäft.
www.commerzbank.de/mittelstandsbank

COMMERZBANK

Die Bank an Ihrer Seite





SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP

Termine 2016:

31. Mai bis 1. Juni
Frankfurt

21. bis 22. Juni
Wien

4. bis 5. Oktober
Wien

16. bis 17. November
Frankfurt

Inhalt:

SAP ist die umfassende Software zur Abbildung der Prozesse in Buchhaltung und Finanz-Management. Darüber sind sich die meisten großen Unternehmen und Konzerne in Europa einig. Und doch kennen die Anwender das SAP-System und dessen Möglichkeiten vielfach zu wenig.

In dem Seminar erfahren Sie, wie Sie Ihre SAP-Standardfunktionen optimal für Ihr Cash- und Liquiditäts-Management einsetzen können. Sie erhalten Tipps und Tricks zur effizienten SAP-Nutzung.

Zielgruppe:

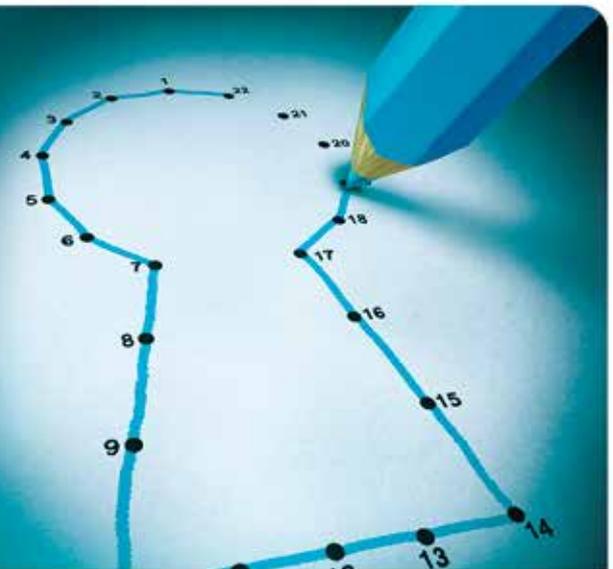
Dieses zweitägige Seminar richtet sich an Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Treasury, Cash- und Liquiditäts-Management, Risiko-Management, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, IT und SAP-Anwendungen.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung“:
www.slg.co.at

Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H.

Margaretenstraße 70, 1050 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, www.slg.co.at

Wenn nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis



- Electronic Banking
- Cash Management
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung

- Automatische Buchung
- Asset Management
- IAS / IFRS
- EMIR
- Datenversorgung

 **TECHNOSIS**
finance software

www.technosis.de



Flusssystem des Amazonas.

© Fotolia

Wo Treasury-Daten strömen

Ist es sinnvoll, ein eigenständiges Treasury-Management-System zu verwenden? Oder sollte man besser die Treasury-Module des bestehenden ERP-Systems nutzen? Einige Überlegungen zu Optionen in der Treasury-Systemlandschaft.

Spezialsysteme, zu denen auch Treasury-Management-Systeme (TMS) gehören, sind bei ihren Anwendern sehr beliebt: Nur zu einem bestimmten Zweck oder für einen bestimmten Anwenderkreis „gebaut“, setzen diese Systeme den Fokus genau darauf, was ein Fachbereich will. So sind Funktionalität und Bedienbarkeit speziell auf eine Zielgruppe ausgerichtet.

Allerdings dienen IT-Systeme nicht nur den Zwecken der unmittelbaren Anwender, sondern müssen auch aus gesamtunternehmerischer Sicht den größtmöglichen Nutzen zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Der Vorteil eines Systems gegenüber einer unstrukturierten dezentralen Datenhaltung (wie z. B. Excel) liegt eben darin, dass Daten strukturiert und zentral abgespeichert sind und jeder (sofern erwünscht und mit entsprechenden Berechtigungen ausgestattet) jederzeit auf diese Daten zugreifen kann.

Wenn nun im Unternehmen jede Abteilung ein eigenes Spezialsystem verwendet, setzt dies allerdings Grenzen zwischen den Anwendern. So sieht jeder Anwender immer nur einen Teil des Ganzen: die Daten des eigenen Systems. Das errichtet Hürden bei der Verfügbarkeit von Informationen und dem Reporting. Sprich, solche voneinander isolierten Systeme können weder automatisch Daten konsolidieren, Daten weiterverarbeiten noch Gesamtberechnungen anstellen.

Das Ideal: ungehinderter Datenfluss

Doch genau dies ist der Grund, weshalb wir – das gilt für Treasury so gut wie für das Gesamtunternehmen – IT-Systeme einsetzen: damit Daten zentral abge-

speichert und automatisch errechnet werden, Informationen automatisch von A nach B fließen, Berichte automatisch erstellt werden, ohne dass im Vorfeld die benötigten Daten für diese Rechenprozesse aufwändig zusammengesucht und aufbereitet werden müssen. Eine einheitliche Systemlandschaft, in der all dies besser und einfacher möglich ist, agiert damit für das Unternehmen als Werttreiber. Informationen sind überall und jederzeit verfügbar und helfen, schnelle und richtige Entscheidungen zu treffen. Daten können leicht von einer zur anderen Abteilung gelangen, von unten nach oben gereicht und für Zwecke der Geschäftsführung verdichtet werden.

Die Realität: manipulierter Datenfluss

Aber was geschieht tatsächlich in einer Welt der Spezialsysteme, um diese Informationsflüsse quer über deren Grenzen zu gewährleisten? Man fordert Informationen per E-Mail an und versendet diese in Excel-Files. Und schon sind wir wieder in der Welt von dezentralen, unstrukturiert abgelegten Informationen und könnten gleich von vornherein Excel benutzen. Oder man baut Schnittstellen zwischen den Spezialsystemen. Diese kosten allerdings viel Geld, sind fehleranfällig, unflexibel und schwer zu warten. Alles Argumente, die weder in der Geschäftsführung noch in der IT-Abteilung Begeisterung hervorrufen.

Systemlandschaft versus Funktionalität des Systems

Ein einheitliches System hat also für das Gesamtunternehmen weitreichende Vorteile. Nicht aber aus Sicht des Treasurers, wenn das bestehende ERP-Sys-

Der Autor:



Florian Maak
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner und spezialisiert auf Treasury-Funktionalitäten in SAP.

Mehrwert von integrierten Systemlandschaften

- Menschen verstehen sich über Systemgrenzen hinweg
- Man spart Arbeit im täglichen Ablauf
- Informationen werden stimmiger, weil Datenquellen konsistent und integriert sind
- Weniger Fehleranfälligkeit durch weniger manuelle Tätigkeiten
- Kein Wartungsbedarf von Schnittstellen

tem keine oder eine sehr schlechte Treasury-Funktionalität hat. Denn dort, wo der Treasurer keine guten Daten produzieren kann, hat auch die Weiterverarbeitung nur begrenzten Mehrwert. Eine Entscheidung zwischen einem TMS und der Nutzung des ERP-Systems sollte also auf einem Abwägen zwischen der Funktionalität und der Systemintegration beruhen (s. Abb.).

Funktionalitäten klären

In folgenden Schritten kann ein Funktionsvergleich zwischen TMS und ERP-System erfolgen:

1. Treasury-Funktionalität des ERP-Systems sichten und bewerten
2. Definieren, welche Punkte aus dem Anforderungskatalog das ERP-System nicht abdecken kann
3. Sichtung eines State-of-the-Art-TMS (oder mehrerer im Rahmen einer Systemauswahl)
4. Grundlegender Vergleich des TMS (oder der TMS) mit den Funktionen des ERP-Systems

Die Frage, was das ERP-System im Bereich Treasury leistet und was ein TMS ggf. besser kann, lässt sich allerdings nicht pauschal beantworten. Das muss konkret mit jedem einzelnen TMS-Anbieter unter Berücksichtigung der kundenindividuellen Anforderungen geprüft werden. Wir von Schwabe, Ley & Greiner gehen dabei strikt methodisch vor; als Werkzeug dient uns u. a. unsere „Systemplattform“, eine webbasierte Datenbank, die von den Anbietern selbst gewartet wird und die aufgrund ihrer Vollständigkeit die Systemauswahl enorm beschleunigt.

Fällt die Wahl dann doch auf das bestehende ERP-System, kann dort, falls die Treasury-Funktionalität

nicht 100-prozentig zufriedenstellend ist, durch Zusatzprogrammierungen und Add-ons nachgebessert werden. Gerade in SAP gibt es sehr viele Möglichkeiten, das System durch Zusatzlösungen zu erweitern. Das kostet natürlich etwas mehr – aber Schnittstellen zu einem TMS zu erstellen und zu warten, kostet auch.

Integration in die Systemlandschaft

Anhand folgender Fragen kann geprüft werden, wie gut sich das TMS in die Systemlandschaft einbetten lässt (Systemintegration):

1. Welche Datenflüsse bestehen?
2. Welche Schnittstellen brauche ich?
3. Wie ähnlich sind die Datenstrukturen der beiden Systeme?
4. Wie gut lassen sich die Datenstrukturen des liefernden Systems interpretieren?

Finales Abwägen

Nachdem der Funktionsvergleich und die Einbettung des TMS in die Systemlandschaft geprüft wurden, kann anhand folgender drei Aspekte eine Entscheidung gefällt werden:

1. Wie groß ist der Funktionsunterschied im „besten“ TMS gegenüber den Treasury-Modulen meines ERP-Systems?
2. Kann ich das Funktionsdefizit meines ERP-Systems durch Add-ons oder Zusatzprogrammierungen „heilen“?
3. Ist der Funktionsvorteil des TMS so gravierend, dass es sich lohnt, hierfür die Mängel in der Systemlandschaft in Kauf zu nehmen?

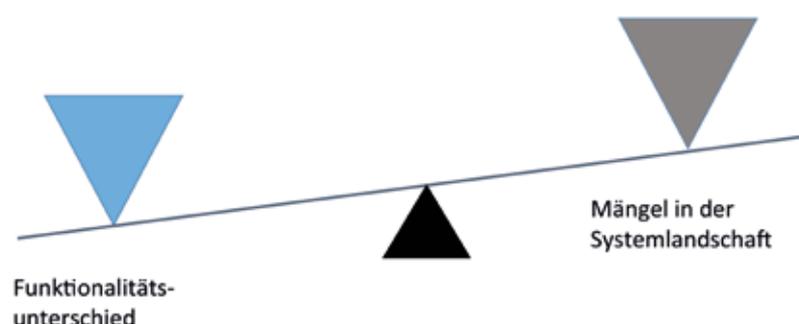
Wenn die letzte Frage entschieden mit „Ja“ beantwortet werden kann, dann ist es sinnvoll, ein eigenes TMS anzuschaffen. Ist der Funktionsunterschied aber nur marginal, so ist die bessere Wahl, ein integriertes System zu nutzen, in dem die Treasury-Prozesse im ERP-System abgebildet werden.

Schwabe, Ley & Greiner hat die Erfahrung aus Hunderten von Systemauswahlprojekten. Ein eigenes Team unterstützt SAP-Anwender, die Treasury-Funktionalitäten von SAP bestmöglich zu nutzen.

www.slg.co.at/TreasurymitSAP

Abb.: Was wiegt schwerer?

Ein eigenes TMS oder das bestehende ERP-System für das Treasury nutzen – eine Entscheidung zwischen der Funktionalität und der Integration in die Systemlandschaft.



Konzentration auf den Mehrwert

Der Service wird umfassender, die Treasury-Abteilungen werden durch Automatisierung und Auslagerung zunehmend von Routineaufgaben freigespielt. Wir haben den führenden TMS-Anbietern die Frage nach dem System der Zukunft gestellt.

▲ **Welche Themen haben Sie für die nächsten drei bis fünf Jahre in der „Pipeline“? Oder anders gefragt: Was an Ihrem System wird dann ganz anders sein?**



Michael Juen
Managing Director
der Bellin GmbH

Es ist noch nicht so lange her, dass die Einführung von Excel für das Corporate Treasury einen Meilenstein in Sachen Arbeitserleichterung und Automatisierung darstellte. Es folgten On-site-Treasury-Management-Systeme, dann kam SaaS. Aber haben wir damit bereits ein Optimum an Effizienzsteigerung erreicht? Nein! Der nächste Schritt: Outsourcing und damit Treasury-as-a-Service (TaaS).

Es gibt im Treasury viele repetitive Prozesse, die auch extern übernommen werden können. Das reicht von der Verantwortung für Stammdaten, die Betriebsbereitschaft bis hin zum Cash-Pooling oder Netting. Dort, wo der Kunde zwingend selbst aktiv sein muss (z. B. bei der Zahlungsfreigabe), bleibt er dies auch. Alles andere kann abgegeben werden.

So können sich Treasurer auf das konzentrieren, was ihren Unternehmen Mehrwert liefert: Ergebnisanalyse und strategische Entscheidungen. Als Beratungsunternehmen und Softwareanbieter können wir das Know-how ideal bündeln, während unsere Kunden durch TaaS profitieren und ihre Rolle optimal ausfüllen können.



BELLIN am Finanzsymposium:
Ebene 2, Stand 65



Christopher Lapp
Geschäftsführer der
COPS Deutschland GmbH

Mit der corima.cfs hat COPS im Jahr 2015 eine TMS-Lösung auf den Markt gebracht, welche die jahrzehntelange Erfahrung von COPS im Bereich Corporate Treasury mit dem modernsten Stand der Technik und der Usability verbindet. Aktueller Entwicklungs-

schwerpunkt ist die vollständige Bereitstellung sämtlicher Systemfunktionalitäten im Web. Darüber hinaus ist die vollumfängliche Abbildung und Vereinfachung der verschiedenen Abläufe innerhalb des unternehmensweiten Finanzmanagements ein wesentliches Ziel der Systementwicklung. Folgende Funktionen stehen hierbei im Fokus:

- ▲ Erweiterung der bestehenden Inhouse-Bank-Funktionalitäten (z. B. in den Bereichen Netting, on behalf etc.)
- ▲ Systeminternes Quoting-Modul zur Organisation konzerninterner Handelsaktivitäten in sämtlichen Finanzinstrumenten mit bidirektionaler Anbindung an die relevanten Trading-Plattformen
- ▲ Automatisierter Sicherungsgeschäftsabschluss direkt in der währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung
- ▲ Volle Integration der Treasury-relevanten Informationen aus dem Operativgeschäft (inkl. zeitnahe Verarbeitung und Bereitstellung kumulierter Ergebnisinformationen)
- ▲ Aufbau eines einheitlichen Workflows für sämtliche Systemaktivitäten (inkl. Einbindung von Risiko- und Asset-Management-Funktionalitäten)



COPS am Finanzsymposium:
Ebene 2, Stand 67



Martin Bechtold
Vice President Sales DACH,
Corporate Liquidity von FIS Global

Um unsere Kunden fit für die Themen der Zukunft zu machen, sorgen wir bei FIS dafür, dass sie sich um künftige Anforderungen sowie um ihre Systeme einfach keine Gedanken mehr machen müssen. Das gilt für Großkonzerne und ganz besonders auch für mittelständische Unternehmen. Wir befreien unsere Kunden auf Wunsch vom zeit- und kostenintensiven Inhouse-Systembetrieb und bieten stattdessen effiziente

Software as a Service (SaaS) und Private-Cloud-Lösungen. Mithilfe dieser können neue Funktionalitäten ohne aufwändige Umsetzungsprojekte und Einspierroutinen schnell und sicher zur Verfügung stehen – seien sie regulatorisch erforderlich oder zur Prozessoptimierung gewünscht. Ob nun die Bankenkommunikation von H2H auf EBICS oder SWIFT wechseln soll, ob ein Update zu eBAM ansteht, oder ob im Bereich Compliance und Risikomanagement erweiterte Formeln und Reports erforderlich sind – die Bereitstellung der passenden Funktionen ist für die Nutzer der FIS SaaS / Cloudlösungen kein Thema mehr. Stattdessen gewinnen sie neuen Freiraum für die Zukunftsthemen ihres eigentlichen Kerngeschäfts.



FIS am Finanzsymposium:
Ebene 1, Stand 21



Stephan Benkendorf
Vorstand der Hanse Orga Group

Die Finanzwelt wird mobiler und flexibler. Mit unseren zwei Produktgruppen bieten wir deshalb unseren Kunden schon heute zukunftsweisende Finanzsoftware an, mit denen Unternehmen weltweit ihre Finanzprozesse optimal steuern können.

FS2 ist die nächste Generation von SAP-integrierter Software, die Kunden eine moderne Benutzererfahrung mit Fiori Apps und eine mobile Nutzung ermöglicht. CFOs, Treasurer und Finanzleiter profitieren von einem besonders flexiblen und übersichtlichen Business Intelligence Reporting. Mit unseren cogon Finance Solutions dagegen unterstützen wir Unternehmen, die auf Cloud-Technologie setzen. Auch hier setzen wir auf größtmögliche Flexibilität im Zusammenspiel mit einer modernen Standardlösung.

So unterschiedlich Unternehmen sind, so unterschiedlich werden die Einsatzmöglichkeiten unserer Lösungen sein: ob „on premise“, in der Cloud, als Hybridlösung, als Software as a Service. Mit unserer modernen Technologie werden Unternehmen ihr Financial Supply Chain Management optimieren, B2B-Portale nutzen oder neue Payment Gateways anschließen können.



Hanse Orga am Finanzsymposium: Ebene 1, Stand 7



Gregor Opgen-Rhein
Senior Sales Consultant
Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG

E-Banking und Payment-Factory-Lösungen der Zukunft werden stark durch den neuen CGI-XML-Standard geprägt sein. Die Erstellung und Prüfung der lokalen CGI-Ausprägungen wird die neue MultiCash-Generation übernehmen. Das reduziert den Implementierungsaufwand bei den ERP-Systemen enorm. Neue MultiCash-Module für das internationale Cash-Management und die Liquiditätssteuerung reduzieren zudem Kosten und setzen Innenfinanzierungspotenziale frei.

MultiCash ist bereits heute ein System für das Payment-Management, Cash-Management und Bank-Relationship-Management. Die Unterstützung neuer digitalisierter Bankdienstleistungen wie das elektronische Bank-Account-Management (eBAM) und Bank Service Billing (BSB) ermöglicht zukünftig einen prozessorientierten Ansatz sowie umfassende Analyse-möglichkeiten. Firmen werden in den kommenden Jahren immer häufiger ein zentrales MultiCash-System weltweit einsetzen, entweder „on-site“ beim Kunden mit direkter Integration in die ERP-Systeme oder als „Managed Service“ in einer Omikron-Cloud. Vor dem Hintergrund steigender regulatorischer Anforderungen erlauben neue Features und Module internen und externen Berechtigten, die geforderten Prüfungen vorzunehmen.



Omikron am Finanzsymposium:
Ebene 1, Stand 40



Helmut Springer
Vice President Sales & Client Relations Corporates der Reval Austria GmbH

Reval entwickelt Treasury-Software am Puls des Marktes. Da DAX-Konzerne und mittelständische Unternehmen unterschiedliche Anforderungen haben, bringen wir unsere Software in maßgeschneiderten Paketen auf den Markt. Diese Strategie werden wir auch in den nächsten drei bis fünf Jahren weiter verfolgen.

Alle Anbieter auf einem Platz

Treffen Sie alle namhaften TMS-Anbieter beim **Finanzsymposium vom 20. bis 22. April in Mannheim!** Mittwoch, 20. April, ist „System-Tag“: In 3 Foren und 48 Workshops erfahren Sie, wie Sie Ihre Treasury-Prozesse mithilfe von Systemunterstützung effizienter gestalten können. www.finanzsymposium.com

Traditionell investiert Reval 30 Prozent seines Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Heute bietet unsere Plattform für Treasury- und Risiko-Management mehr Funktionalitäten als jedes andere System. Entwicklungsschwerpunkte setzen wir bei IFRS 9, Mobile Treasury und Commodities.

Reval übernimmt immer mehr Aufgaben. Treasurer wollen einen Ansprechpartner, egal ob es um Finanz- oder IT-Themen geht. Zu unseren Marktdaten-Feeds und Cloud-Services werden in Zukunft viele neue Dienstleistungen und Systemanbindungen kommen. Auch Migrationsservices von Altsystemen auf unsere moderne Plattform sind gefragt.

Ob funktionale Erweiterungen oder neue Services, wir wollen Treasurer mit unserer einzigartigen User-Experience überzeugen: mobile Nutzung, intuitive Bedienung, tiefe Integration, jederzeitige Erreichbarkeit. Im Prinzip soll ein Treasurer, der unser System nicht kennt, sofort damit arbeiten können.

REVAL Reval am Finanzsymposium:
Ebene 1, Stand 30



Christian Mnich
Senior Director für
Solution Management im Bereich
Treasury-Anwendungen bei der SAP SE

Digitalisierung ist allgegenwärtig und wird auch den Bereich Treasury in den nächsten Jahren nachhaltig prägen. Gleichzeitig wird die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens weiterhin von Volatilitäten in den Bereichen Fremdwährungen, Zinsen oder Rohstoffpreisen beeinflusst werden. Es wird daher primär im Treasury auch in fünf Jahren darum gehen, Exposures frühzeitig und präzise erkennen zu können. Bei SAP investieren wir bereits heute in die Zukunft und schaffen Voraussetzungen, dass Technologietrends auch den Fachbereich positiv beeinflussen. Konkrete Anwendungen dieser Innovationen sehen wir beispielsweise im Bereich der Echtzeitanalyse von Finanzdaten und die Nutzung intelligenter Simulationen. Hierbei werden Systeme kritische Abweichungen von Planungen und Trends selbst erkennen und diese durch Frühwarnsysteme auf mobilen Endgeräten den Anwendern mitteilen. Diese können dann Daten in Echtzeit sehr granular über Systemgrenzen analysieren und entsprechende Maßnahmen einleiten. In einem nächsten Schritt werden Systeme dann auch Vorschläge zur Risikoabsicherung automatisch erstellen können. Dabei sehen wir es als selbstverständlich an, dass Treasury-Richtlinien und Sicherheitsstandards eingehalten werden.



Tobias Dittmar
Vorstand der Technosis AG

Unser Thema für die nächsten Jahre ist die ständige Optimierung unserer Software und die Anpassung an die wachsenden Bedürfnisse des Treasury und gesetzlichen Auflagen. Der Bereich Treasury wird immer strategischer und wünscht, u. a. über Ampelanalysen und Dashboards die Finanzkennzahlen des Unternehmens zu steuern. Die Abbildung aller Treasury-Erfordernisse aus einer Hand, und dieses möglichst einfach, ist ein zentrales Element unserer Entwicklungsarbeit. Aktuell sehen wir eine starke Nachfrage nach

- ▲ einem elektronischen Bank-Account-Management; hier haben wir ein neues Modul im Frühjahr dieses Jahres erstellt
- ▲ zentral gesteuerten Zahlungsverkehrsmöglichkeiten
- ▲ Lösungen sowohl als Client-Server-Installation, ASP-/SaaS-Lösung oder „Private Cloud“-Lösung

Unsere modulare Software, die mit neuester Technologie und langjähriger Erfahrung entstanden ist, deckt bereits seit Jahren den gesamten Treasury-Prozess und alle oben genannten Punkte ab, beginnend bei der Lieferung von Finanzdaten, der Planung, dem Cash-Management über Transaktions- und Risikomanagement bis zur Buchung der Positionen.



Technosis am Finanzsymposium:
Ebene 2, Stand 61



Henning von Tresckow
Geschäftsführer der TRINITY
Management Systems GmbH

Wir erwarten grundsätzlich, dass die Funktion Treasury international und insbesondere im Mittelstand weiter an Bedeutung gewinnen wird. Treasury-Management-Systeme werden als zentrale Informationsplattform zur Abbildung aller Kernprozesse und im Treasury genutzt. Kompakte, standardisierte Lösungen mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis und kurzer Implementierungsdauer werden zunehmend nachgefragt. Funktionen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit verbessern, werden im Vordergrund stehen. Globale Verfügbarkeit der Treasury-Informationen via Internet oder in der Cloud werden zum Standard. Anwender werden nur die Funktionen lizenzieren, die sie im Moment benötigen. TRINITY hat bereits jetzt diese Entwicklungen in das bestehende Produktportfolio integriert; wir werden diese Schwerpunkte in den nächsten Jahren weiter ausbauen und verfeinern.



Trinity am Finanzsymposium:
Ebene 1, Stand 39

TOP 5 FEATURES EINER INHOUSE BANK

REVAL®

1 CASHMANAGEMENT & INTERCOMPANY FINANZIERUNG



+



+



+



+



2 INHOUSE CLEARING

5 PAYMENT & COLLECTION FACTORY

Erfahren Sie auf www.reval.com, wie Sie mit Revals Treasurysystem Ihre Inhouse Bank Schritt für Schritt aufbauen können.

Erhöhen Sie die Effizienz Ihres Treasury mit Danske In-House Bank

Führen Ihre Tochtergesellschaften regelmäßig Zahlungen in Fremdwährung durch und basiert Ihre derzeitige Treasury-Struktur auf einer Vielzahl von Konten, welche die Komplexität und die Kosten in die Höhe treibt? Dann verschlanken Sie Ihr Setup mit Danske In-House Bank!

Informieren Sie uns einfach über die FX-Referenzkurse und Margen, die für Ihre internen Devisengeschäfte genutzt werden sollen. Für alle Zahlungseingänge und -ausgänge Ihrer Tochtergesellschaften in Fremdwährung wird Danske In-House Bank auf Basis dieser Instruktionen einen konzerninternen Währungsumtausch gegen das Konto der Muttergesellschaft durchführen. Mit Danske In-House Bank braucht Ihre Tochtergesellschaft nur noch ein Konto in lokaler Währung.

Durch Danske In-House Bank erreichen Sie

- Vollständige Kontrolle der Währungsgeschäfte Ihrer Tochtergesellschaften

- Verschlankte Strukturen und einheitliche Prozesse, da die Tochtergesellschaften nur noch ein Bankkonto benötigen
- Automatische Konvertierungen von Auslandszahlungen in Inlandszahlungen
- Eine Automatisierung interner Devisengeschäfte für die einzelnen Zahlungsein- und Ausgänge
- Eine STP-fähige Lösung sowohl für Treasury als auch für die Tochtergesellschaften
- Eine von ERP- und TMS-Systemen unabhängige Lösung

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir sind für Sie da!

Danske Bank Deutschland
Senior Client Executive Allan Knudsen
+49 40 32 81 16 28

Danske Bank



Der schnelle Draht zum Sicherungsgeschäft

Elektronische Handelsplattformen sind selbstverständlicher Bestandteil der Systemlandschaft von Unternehmen, die regelmäßig größere FX-Transaktionen abschließen. Doch auch für kleinere Unternehmen rechnen sich die nützlichen Helfer.

Das mittelständische Unternehmen hat soeben die Lieferung von Sensoren im Wert von USD 20 Mio. vertraglich fixiert. Nun sollen 50 % des Volumens per Termingeschäft gesichert werden. Bei drei Banken holt der Treasurer die Quotierungen ein – Ohren und Telefonhörer laufen heiß. Während er die Transaktion abschließt und mitsamt Eckdaten und Vergleichsangeboten erfasst, verrinnt (zumindest gefühlt) der Vormittag.

Die Arbeitsbelastung im Treasury steigt, doch die Mitarbeiterzahl in den Treasury-Abteilungen bleibt gleich. Ein Spagat, der nur dann zu schaffen ist, wenn Abläufe im Tagesgeschäft vereinfacht und effizienter gestaltet werden. Der Einsatz von professioneller Treasury-IT wird quasi zur Pflicht. FX- oder Geldmarktgeschäfte, sofern sie immer noch telefonisch getätigt werden, sind ein besonders lohnender Ansatzpunkt: Bis alle Bankpartner angesprochen, Vergleichsangebote eingeholt und Transaktionsdaten erfasst, abgestimmt und bestätigt sind, vergeht Zeit.

Mehr Druck auf die Margen

Multibankfähige elektronische Handelsplattformen setzen genau an dieser Stelle an und bieten vor allem eines: Automatisierung der einzelnen manuellen Arbeitsschritte. Das spart nicht nur Zeit, sondern reduziert auch die Fehleranfälligkeit und damit das operative Risiko. Nebenbei lassen sich noch Revisionsicherheit und Nachvollziehbarkeit erhöhen.

Ein zusätzlicher Bonus: Es werden auch noch die Kosten gesenkt. Die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten zeigen, dass sich die Nutzung einer elektronischen Handelsplattform für Corporates rasch bezahlt macht. Margen werden durch die erhöhte Ver-

gleichbarkeit spürbar gedrückt und reduzieren sich gut und gerne um 75 %. Werden wie bei unserem eingangs erwähnten Derivat von USD 10 Mio. im Durchschnitt beispielsweise nur noch 0,025 % anstatt 0,1 % aufgeschlagen, ergeben sich daraus Einsparungen von rund EUR 7.000. Damit amortisieren sich die durchwegs überschaubaren Anschaffungskosten von wenigen Tausend Euro in den meisten Fällen sehr rasch. Sowohl was die Anzahl der auswählbaren Market-Maker als auch die verfügbaren Instrumente betrifft, decken die elektronischen Handelsplattformen die Märkte immer besser ab: Zunehmend werden auch regionale (und mitunter regulierte) Märkte bedient. E-Trading ermöglicht einen ortsunabhängigen Zugriff auf Kontrahenten rund um den Globus. Geografische Ein- und Beschränkungen fallen weg und Transaktionen können über unterschiedliche Zeitzonen hinweg „on behalf of“ für Tochtergesellschaften im Ausland mit lokalen Kontrahenten abgeschlossen werden. Schließlich wirkt es beruhigend, die dortigen Absicherungsgeschäfte durch die Profis in der Zentrale vornehmen lassen zu können und damit die lokalen Geschäftsführer zu entlasten.

Die Autorin:



Gudrun Schmid
ist Managerin bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

SAP und der Zugang zu Handelsplattformen

Bei Schwabe, Ley & Greiner ist ein eigenes Team darauf spezialisiert, Treasury-Funktionalitäten von SAP bestmöglich zum Einsatz zu bringen. Dazu gehört auch die Anbindung, Programmierung und das Testen von Schnittstellen zu Handelsplattformen. Gerne unterstützen wir Sie bei der optimalen Nutzung Ihres SAP-Systems im Treasury.

www.slg.co.at/TreasurymitSAP

Danske In-House Bank bedeutet vollständige Kontrolle und Transparenz

- Reduzieren Sie die Anzahl der Bankkonten und die Kosten für externe Währungsgeschäfte.

Eine In-House Bank zu etablieren ist aufwendig, insbesondere wenn auch Fremdwährungen im Spiel sind, und stellt in der Regel große Anforderungen an alle Beteiligte. Zusätzlich ist ein harmonisiertes IT-System eine Grundvoraussetzung.

Eine optimale Lösung müsste folgende Anforderungen erfüllen:

- Vollautomatisch und systemunabhängig
- Arbeitet grenzüberschreitend und in Echtzeit
- Umfasst sämtliche ein- und ausgehende Zahlungen, auch in Fremdwährung
- Wickelt alle Währungstransaktionen der Tochtergesellschaften mit dem Konzern-Treasury ab
- Führt Zahlungen, wenn möglich, zu günstigen Inlandsbedingungen aus
- Die Tochtergesellschaft benötigt nur noch ein Bankkonto
- Erhöht die Transparenz und die Kontrolle durch die Muttergesellschaft
- Vereinheitlicht Prozesse
- Reduziert die Gesamtkosten

Dadurch würden viele Ziele eines Treasurers erreicht!
Wie schafft man das?

Danske Bank verfolgt einen innovativen Ansatz, um diese Herausforderungen für Sie zu lösen. Bei Danske In-House Bank unterhält das Group Treasury Bankkonten in sämtlichen Währungen, die im Konzern vorkommen. Gleichzeitig legt das Group Treasury für diese Währungen Referenzkurse und Margen fest, welche die Danske Bank für die internen FX-Geschäfte des Konzerns nutzen soll.

Die Tochtergesellschaft benötigt lediglich ein Konto in ihrer Landeswährung. Ein- und ausgehende Zahlungen in Fremdwährung werden wie gewohnt diesem Konto in Landeswährung belastet bzw. gutgeschrieben. Der Währungstausch jedoch wird nicht mit der Bank durchgeführt sondern automatisch konzernintern gegenüber dem jeweiligen Fremdwährungskonto des Group Treasury zu den festgelegten internen Referenzkursen und Margen abgewickelt.

Danske In-House Bank ist als eine eigenständige Lösung für Unternehmen einsetzbar, die noch keine In-House-Bank-Struktur realisiert haben. Es kann aber auch mit bereits bestehenden Systemen kombiniert werden, um beispielsweise auch die eingehenden Währungszahlungen zu steuern. Oder nutzen Sie Danske In-House-Bank als Zwischenlösung bei Akquisitionen neuer Unternehmen, die noch nicht in die vorhandene Payment Factory bzw. In-House-Bank integriert werden können. Wenn die neue Tochtergesellschaft ein Bankkonto in ihrer Landeswährung bei der Danske Bank einrichtet, erhält die Muttergesellschaft automatisch die vollständige Kontrolle über alle Devisentransaktionen.

Danske In-House-Bank ist eine flexible und skalierbare Lösung für alle Unternehmensstrukturen und eine einfache Art und Weise, die erwähnten Ziele im Treasury-Bereich zu erreichen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir sind für Sie da!

Danske Bank Deutschland
Senior Client Executive Allan Knudsen
+49 40 32 81 16 28

Abb.: **Elektronische Handelsplattformen – eine Auswahl**

Bei deutschen Corporates ist 360T der Marktführer. Doch es lohnt sich auch der Blick auf andere Anbieter.

Multibankfähige elektronische Handelsplattformen - eine Auswahl						
						
Produkt	360T	FXall	FX Connect	Currenex	FX Go	EBSTreasury
Eigentümer	Frankfurter Börse	Thomson Reuters	State Street	State Street	Bloomberg	ICAP
Sitz	Frankfurt	New York	New York	New York	New York	London
Gründung	2000	2000	1999	1999	2010	2016
Anzahl Market maker	>150	>140	>60	>60	>300	n.a.
FX spot	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FX forward	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FX swap	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FX NDF	✓	✓			✓	✓
FX option	✓	✓			✓	
Precious metals	✓	✓		✓	✓	✓
Money market	✓	✓		✓	✓	✓
IRS	✓					
CapriFloor	✓					

FX-Management als zentrale Aufgabe

Dies ist umso wichtiger, als gerade das FX-Management immer stärker als eine zentrale Aufgabe erkannt wird. Der Weg über eine elektronische Handelsplattform drückt auch hier auf die Kostenbremse – in Form von verringerten Transaktionskosten und reduzierten operativen Kosten. Dazu kommt, dass die verstärkte Zentralisierung sowohl Kontrolle als auch Transparenz verbessert und neben den finanziellen Risiken auch Compliance-Themen besser im Blick sind.

Weitere Vorteile kommen in Verbindung mit einem Treasury-Management-System (TMS) zum Tragen: Anstatt die abgeschlossenen Geschäfte dort manuell zu erfassen, kann eine direkte Schnittstelle zwischen den beiden Systemen eingerichtet werden. Bei den meisten TMS ist der automatische Zugriff auf die elektronisch abgeschlossenen Geschäfte bereits Standard, die bestehenden Schnittstellen unterliegen einer regelmäßigen Wartung und werden bei Änderungen zügig angepasst. Der Aufwand rechnet sich meist rasch. Die Crux liegt aber im Detail, besonders was die Systematik der Datenübernahme betrifft: Ein im TMS akribisch umgesetztes Vieraugenprinzip wird schnell ad absurdum geführt, wenn z. B. mit dem Datenimport aus der Handelsplattform ein Standarduser und nicht der tatsächliche Händler im TMS aufscheint. Außerdem ist es sinnvoll, kundenindividuellen Bedarf immer genau zu spezifizieren: Ein konkretes Beispiel sind unternehmensinterne Geschäfts-IDs, die in der Handelsplattform erfasst und via Standardschnittstelle an das TMS übergeben werden sollen. Hier muss unbedingt vorab geklärt werden, ob die gewünschte Zahlen- und/oder Textkombination in den verfügbaren Feldern von Handelsplattform, TMS und Standardschnittstelle auch erfasst werden kann.

It's a deal!

Zurecht gelten elektronische Handelsplattformen für den Abschluss von sowohl externen als auch internen Sicherungsgeschäften mittlerweile als Standard. Der vom Branchenmagazin Euromoney zuletzt im Vorjahr durchgeführte „FX Survey 2015“ ergab, dass im FX-Bereich weltweit mittlerweile mehr als die Hälfte des Volumens auf elektronischem Weg abgeschlossen

wird. Und dieser Trend hält weiter an – der klassische Handel verlagert sich immer stärker vom Telefongespräch zwischen Bankberater und Kunde hin zur vollautomatisierten Internet-Plattformen. ▲

Was Handelsplattformen können

One-Stop-Shop: Ein breites Angebot an OTC-Produkten kann über eine einheitliche Plattform abgewickelt werden.

Bankenunabhängigkeit: Multi-Bank-Plattformen ermöglichen es dem Kunden, gleichzeitig beliebig ausgewählte Banken zur Abgabe von Geboten aufzufordern. Das erhöht die Transparenz und lässt die Margen schmelzen.

Schnelligkeit: Vergleichsangebote stehen sofort zur Verfügung, Geschäfte lassen sich in wenigen Sekunden einleiten, abschließen und abwickeln.

Automatisierung von Prozessen: Effizienz im Middle- und Back-Office erhöht sich, das Fehlerpotenzial wird wesentlich verringert. Auch das drückt, gerade bei kleineren Geschäften, die Kosten.

Straight-Through-Processing: Abgeschlossene Geschäfte werden nahtlos in das TMS integriert.

Audit Trail: Die Plattformen bieten Zugriff auf die gesamte Historie der angefragten und abgeschlossenen Geschäfte. Die Nachverfolgbarkeit der Handelsaktivitäten ermöglicht es, die Einhaltung von internen Vorgaben bzw. Best Practices zu prüfen. Händler können belegen, dass sie tatsächlich mehrere Gebote eingeholt haben und der Bestbieter zum Zug gekommen ist. Das räumt den allfälligen Verdacht aus, bevorzugten Partnern Geschäft zuzuschieben. Für den Fall, dass nicht mit dem Bestbieter abgeschlossen wurde, werden standardmäßig auch die entstandenen Opportunitätskosten ermittelt.

Reporting-Funktionalitäten: Die inkludierten Kontrahentanalysen (z. B. Reaktionszeiten, abgegebene Gebote und getätigte Abschlüsse) ermöglichen es, die Bankpartner zu bewerten.

Rasche Implementierung: Die browserbasierten Systeme lassen sich einfach und schnell installieren.

Niedrige Kosten: Die Anschaffungskosten sind überschaubar, es fallen keine laufenden Gebühren für die Verwendung oder pro Geschäftsabschluss an. Bei den meisten Plattformen zahlen nicht die Kunden, sondern die Banken die Kommissionen für die Nutzung der elektronischen Systeme.

DynamicPay

- Neue Lösung führt zu Win-Win-Situation

Bei fairen Lieferantenbeziehungen im Bereich Finanzierung gewinnen alle

Liquiditätsgpässe sind einer der häufigsten Gründe für die Insolvenz von kleinen und mittelständischen Unternehmen und der Grund, weshalb Lieferanten um vorzeitige Zahlung bitten. Was wäre, wenn Sie als Käufer mithilfe von DynamicPay Ihre Zahlungsprozesse automatisieren und gleichzeitig Ihre Lieferanten unterstützen könnten?

Reverse Factoring eignet sich für große und strategische Lieferanten. Während DynamicPay vom Konzept her dem Reverse Factoring ähnlich ist, besteht der wichtigste Unterschied jedoch darin, dass der Ausgangspunkt für DynamicPay die Zahlungsinstruktion des Käufers ist.

Mithilfe von DynamicPay haben Sie die Möglichkeit, Ihren Lieferanten die Zahlung einer Rechnung vor Fälligkeit gegen einen Dynamic Discount anzubieten.

Wie funktioniert das?

Der Käufer informiert seine Lieferanten über die Möglichkeit, sich bei DynamicPay online anzumelden. Danach schickt er wie gewohnt seine Zahlungsdateien in XML-Format an die Danske Bank. Auf Basis dieser Dateien

- erstellt DynamicPay pro Lieferant eine Übersicht der vom Käufer genehmigten Rechnungen unter Angabe des Betrages und der Fälligkeit,
- berechnet das System im Auftrag des Käufers einen Dynamic Discount,

- und bietet dem Lieferanten die Zahlung vor Fälligkeit zu diesen Konditionen an.

Der Lieferant kann dann entscheiden, welche Zahlungsmodalität am besten passt – sofort oder bei Fälligkeit.

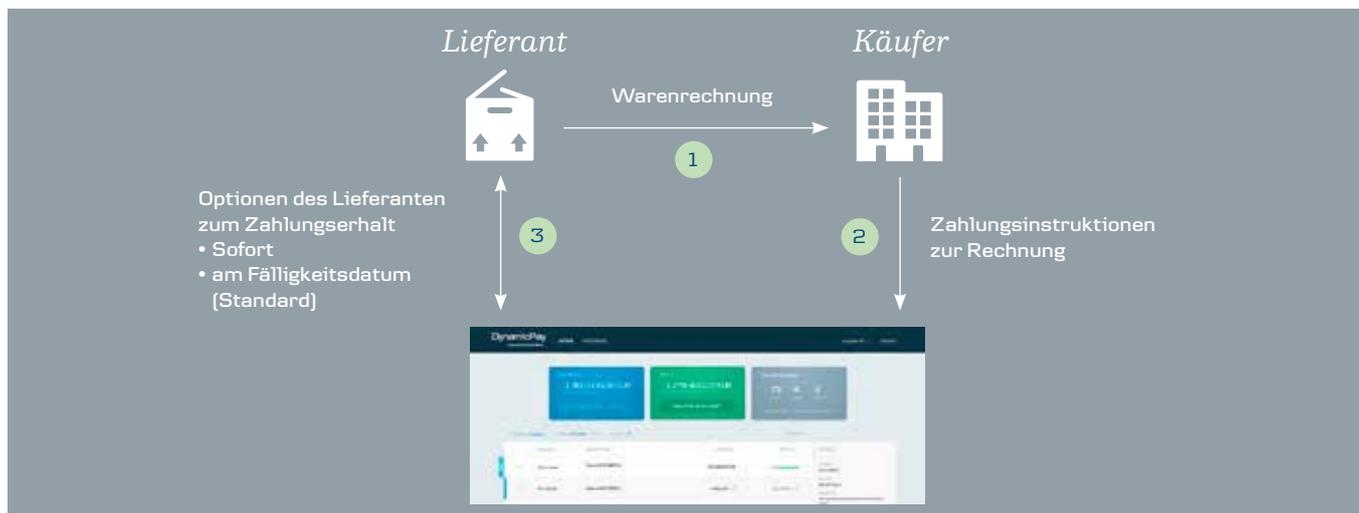
Von DynamicPay profitieren beide Seiten:

- DynamicPay ist systemunabhängig
- Bequeme und einfache Online-Registrierung für Lieferant und Käufer, da webbasiert
- Automatisierte Zahlungsprozesse und geringerer administrativer Aufwand auf Seiten des Käufers
- Der Lieferant erhält sofort Zugang zu Liquidität
- Universell und international einsetzbar, da die Zahlungsdateien In- und Auslandszahlungen beinhalten können
- Der Käufer entscheidet, ob er die Vorfälligkeitszahlungen selber finanziert oder über die Danske Bank finanzieren lässt; in beiden Fällen kann der Käufer eine hohe und risikofreie Rendite erzielen

DynamicPay ist eine neue Lösung und basiert auf den preisgekrönten Cash Management- und Trade Finance-Systemen der Danske Bank.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Wir sind für Sie da!

Danske Bank Deutschland
Senior Client Executive Allan Knudsen
+49 40 32 81 16 28



Vermittler im Reich des Online-Handels

Der Online-Handel lebt vom Bequemlichkeitsfaktor für den Konsumenten, erfordert aber einen hohen technischen und finanziellen Aufwand hinter den Kulissen. Mittlerweile ist dieser so hoch, dass sich auch Treasury dafür interessieren sollte.

Zur Ware durchklicken, Lieferdaten eingeben, Kreditkartennummer tippen, „kaufen“ – schwupp, ist das Teil bestellt und wenig später unterwegs zum Käufer: Als Konsumenten finden wir selbstverständlich, was millionenfach tagtäglich im Online-Handel abläuft. Vor allem setzen wir voraus, dass es möglichst einfach und schnell funktioniert ... für uns zumindest.

Auf Seiten des Verkäufers sieht es hingegen um einiges komplexer aus. Vor allem, wenn es um die Anbindung der verschiedenen Zahlarten geht, muss ein Online-Händler eine Menge Vorarbeit leisten.

Er muss entscheiden, welche Zahlarten im Online-Shop angeboten werden sollen: Kreditkarte, E-Wallet, Rechnung oder doch nur Vorkasse mittels Online-Überweisung? Sind zusätzlich auch noch länderspezifische Zahlarten zu berücksichtigen? Hier hat selbstverständlich der Vertrieb den Vorrang, wenn es darum geht, jene Zahlungsarten anzubieten, die von den Kunden gewünscht werden. Am teuersten wäre sicher ein Umsatz, der nicht gemacht wird.

Sind die Zahlarten einmal ausgewählt, so ist zu überlegen, wie diese an den Shop angebunden werden können. Hier kommen häufig Payment Service Provider (kurz PSP) zum Einsatz. Sie bieten den Unternehmen das Service, verschiedene Zahlungsverfahren über eine einzige Anlaufstelle an den Online-Shop anzuschließen. Neben den einfacheren Verfahren (z. B. Rechnungs- oder Ratenkauf) können die PSP auch komplexere Verfahren (z. B. Kreditkarten oder E-Wallets wie PayPal) anbinden. Ein PSP übernimmt die Kommunikation und Abwicklung der Zahlungen (z. B. Verarbeitung und Weiterleitung von Kreditkartendaten); auch Zusatzleistungen wie Bonitätsprüfung, Fakturierung, Forderungsmanagement oder Inkasso sind möglich. Während manche PSP lediglich die „wichtigsten“ Zahlarten in Deutschland anbieten, können andere eine breite und auch internationale Palette an Zahlarten an die Online-Shops anbinden.

Eine Frage der Integration

Wo die Zahlung stattfindet, hängt davon ab, wie weit der PSP in die Infrastruktur des E-Shop-Betreibers integriert ist (und von den damit verbundenen Kosten natürlich):

- ▲ Auf der Website des PSP: Der Kunde wird – und



© Otto Group

Komfortable Abläufe für den Kunden.

das bekommt er auch mit – für den Bezahlvorgang vom Online-Shop auf eine externe Seite des PSP weitergeleitet und gibt dort seine Zahlungsdaten ein.

- ▲ Im Shop mit „versteckter“ Weiterleitung auf die Seite des PSP. Der Kunde wird zwar auf eine externe Seite geleitet, diese ist aber dem Layout des Online-Shops angepasst, sodass er die Weiterleitung nicht bemerkt.

- ▲ Im eigenen Shop ohne Weiterleitung auf externe Seiten und Abwicklung über die eigenen Server. Die Involvierung des PSP bei der Abrechnung ist ebenfalls eine Sache der Integration:

- ▲ Der PSP als Distributor: Er bindet nur die Zahlarten an, sammelt aber nicht die Kundenzahlungen via Visa, PayPal & Co. ein. Der Shopbetreiber muss mit den Anbietern Einzelverträge abschließen, weil es keine zentrale Vereinbarung über die Einbindung der Zahlarten gibt.
- ▲ Der PSP als Kollektor: Der PSP schließt die Zahlarten an den Shop an und sammelt die Gelder für das anschließende zentrale Settlement mit dem Händler. Die Verträge werden mit den einzelnen Zahlartenanbietern geschlossen.
- ▲ Der PSP als Aggregator: Der PSP kümmert sich um den Anschluss der Zahlarten, die Sammlung der Gelder sowie das zentrale Settlement und fungiert darüber hinaus als umfassender und einziger Vertragspartner. Es gibt somit keine Einzelverträge mehr.

Der Autor:



Jürgen Kuttenberger ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Er leitet das Kompetenzfeld „Online-Zahlungen“.

WIR ERÖFFNEN NEUE PERSPEKTIVEN.



Leitung (m/w) der Geschäftsstelle

Der Verband Deutscher Treasurers e.V. ist der führende nationale Fachverband für Unternehmenstresury. Er wurde 1997 gegründet und hat derzeit über 1300 Finanzverantwortliche aus fast 600 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum als Mitglieder.

Unsere Mitglieder repräsentieren Großkonzerne als auch den Mittelstand sowie Banken, Beratungsunternehmen, Softwareanbieter und WP-Gesellschaften. Diese Größe und Vielfalt unserer Mitglieder aus allen Branchen sichert dem Verband seine führende Position in der deutschsprachigen Wirtschaft.

Fühlen Sie sich angesprochen? Dann senden Sie uns bitte Ihre aussagefähigen und vollständigen Bewerbungsunterlagen sowie Ihre Gehaltsvorstellungen auf elektronischem Wege an service@vdtev.de
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Was erwartet Sie:

Leitung und Organisation unserer Geschäftsstelle:

- Verantwortung für die Definition und Umsetzung der Prozesse in der GS sowie Sicherstellung und Optimierung der internen Abläufe
- Planung, Steuerung und Überwachung der Finanzen des Verbandes in enger Abstimmung mit dem Vorstand
- Führung und Anleitung eines Teams von 3 Teilzeitkräften und aktive Mitarbeit im Tagesgeschäft
- Überwachung der Kreditoren-/Debitorenbuchhaltung und des Zahlungsverkehrs sowie Administration der Personalverwaltung
- Ansprechpartner für StB und öffentliche Institutionen sowie Lieferanten
- Organisation von und Teilnahme an Verbandsveranstaltungen sowie Messen und Fach-Events
- Unterstützung des Vorstands bei der Repräsentation des Verbandes gegenüber internen und externen Zielgruppen
- Serviceorientierte Kommunikation mit unseren Mitgliedern
- Kommunikation und Zusammenarbeit mit Partner-/Kooperationsverbänden gemeinsam mit den zuständigen Vorstandsmitgliedern
- Gestaltung des Internetauftritts des Verbandes in Zusammenarbeit mit dem IT Dienstleister und laufende Pflege des Contents unterstützt durch Fachressorts und Gremien
- Vorbereitung und Begleitung von Gremiensitzungen sowie Aufbereitung von Entscheidungsvorlagen und Beschlüssen unter Berücksichtigung von Satzung und Geschäftsordnungen des Verbandes

Ihr Profil/Was bringen Sie mit:

- Sie verfügen über eine akademische Ausbildung mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen und haben idealerweise eine hohe Affinität zu Corporate Treasury
- Sie verfügen über mehrjährige Berufserfahrung und haben bereits Führungserfahrung möglichst in einem (Finanz)verband
- Sie arbeiten gerne selbstständig und strukturiert
- Sie haben ein hohes Dienstleistungsbewusstsein gegenüber Mitgliedern
- Sie verfügen über eine Hands-on Mentalität, können unternehmerisch denken, sind durchsetzungsfähig und verfügen über Verhandlungs- und Organisationsgeschick, eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit
- Sie haben innovative Ideen, die Sie mit Engagement und Motivation gemeinsam mit Ihrem Team umsetzen
- Sie sind sicher im Umgang mit modernen Kommunikations- und Arbeitsmitteln (MS Office, webbasiert); Lexware- sowie Datev-Kenntnisse sind von Vorteil
- Sie sind im Hinblick auf Veranstaltungen und Gremiensitzungen zeitlich und örtlich flexibel
- Sie haben ausgezeichnete Deutschkenntnisse und sichere Englischkenntnisse

Wir bieten Ihnen:

- Ein vielfältiges, herausforderndes Tätigkeitsspektrum mit umfangreichen Gestaltungsmöglichkeiten
- Eine eigenverantwortliche und abwechslungsreiche Tätigkeit
- Eine unbefristete Vollzeitstelle
- Die Unterstützung durch ein motiviertes Team
- Eine offene und kollegiale Zusammenarbeit mit unseren Gremien
- Neue Büroräume direkt am ICE-Bahnhof Limburg Süd



Hinter den Kulissen des Online-Handels. © DHL

Ob und wie auch immer man einen PSP einsetzt, hat wesentliche Auswirkungen auf Prozesse und Verantwortlichkeiten. Drei Beispiele: Wird die Zahlung über die eigenen Server abgebildet, so ist aus Datenschutzgründen eine aufwändige PCI-Zertifizierung (s. Kasten) des eigenen Unternehmens notwendig. Fungiert der PSP als Aggregator, gibt es keine Kundenbeziehung mehr zwischen Händler und Anbieter der einzelnen Zahlart, der Händler hat weniger Optionen im Kundenservice und in der Konfliktlösung.

In erster Linie ist der Händler dann selbst für die Fehleranalyse und -behebung zuständig, sollte eine Zahlart nicht ordnungsgemäß funktionieren. Auch ist der Händler selbst dafür verantwortlich, dass der ausgewählte PSP alle im jeweiligen Land gültigen Regelungen (z. B. Datenschutz) einhält. Achtung ist also geboten bei der Auswahl von PSP aus Ländern mit anderen Vorgaben. Wichtig ist zu vereinbaren, dass es automatische Updates der PSP-Software gibt, sobald Sicherheitslücken identifiziert sind. Eines ist jedenfalls sicher: Je mehr Service der PSP leistet, desto praktischer ist das für den Händler, aber umso teurer wird es auch!

Vom Neben- zum Hauptthema im Treasury

Vielleicht merken Sie es selbst bereits in Ihrem Unternehmen: E-Commerce hat eine Dimension und Komplexität erreicht, die das Treasury auf den Plan rufen sollten. Spätestens bei der Entscheidung über die Zahlarten geht es um typische Treasury-Fragen: Und was sind konzernweit die Zahlungsverkehrsgebühren der Zahlarten in den einzelnen Währungen? Welche Zahlungen kommen wann, über welche Quelle, in welcher Währung? Wer darf ein PayPal-Konto eröffnen und wie viel Geld darf in dieser E-Wallet liegen bleiben? Welche Kunden dürfen auf Rechnung einkaufen? Stimmen die Abrechnungen des PSP? Diese Themen sind weder im Marketing noch im Vertrieb im Fokus.

Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Sie dabei, die richtigen Fragen zu Ihrem Online-Geschäft zu stellen und die Themen strukturiert abzuarbeiten. Gemeinsam mit Ihnen etablieren wir eine passende Treasury-Routine für Ihr aufstrebendes Online-Geschäft.

info@slg.co.at

Hartes Regime der Kreditkartenindustrie

Wer als Online-Händler Zahlungsdaten der Kunden verarbeitet, der muss den strengen Kriterien des Payment Card Industry Data Security Standard (PCI DSS) genügen. Eine Zertifizierung zu folgenden Themen ist Pflicht:

Sicheres Netzwerk	Installation und Wartung einer Firewall-Konfiguration zum Schutz von Karteninhaberdaten Keine vom Anbieter gelieferten Standardeinstellungen für Systemkennwörter und andere Sicherheitsparameter verwenden
Schutz von Karteninhaberdaten	Schutz gespeicherter Karteninhaberdaten Verschlüsselung bei der Übertragung von Karteninhaberdaten über offene, öffentliche Netze
Anfälligkeits-Managementprogramm	Verwendung und Aktualisierung von Antiviren-Software Entwicklung und Wartung sicherer Systeme und Anwendungen
Starke Zugriffskontrollmaßnahmen	Beschränkung des Zugriffs auf Karteninhaberdaten je nach Geschäftsinformationsbedarf Zuweisung einer eindeutigen ID für jede Person mit Computerzugriff
Überwachung und Testen von Netzwerken	Verfolgung und Überwachung des gesamten Zugriffs auf Netzwerkressourcen und Karteninhaberdaten Regelmäßiges Testen der Sicherheitssysteme und -prozesse
Informationssicherheits-Richtlinie	Befolgung einer Informationssicherheits-Richtlinie für das gesamte Personal

Swiss Treasury Summit 2016

Mittwoch, 7. September 2016, 09:00 – 17:15 Uhr
Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Grafenauweg 10, Zug, Schweiz

Das Jahrestreffen der Schweizer Treasury Spezialisten

Dieser Anlass verleiht Einsichten in die Tätigkeiten von Treasurer in strategischen Unternehmenstransaktionen. Wie in den Vorjahren bieten eine Reihe von Präsentationen zu Praxisfällen, Workshops und Paneldiskussionen über eine Vielzahl von Themen eine exzellente Gelegenheit für Weiterbildung, Inspiration und Kontaktpflege.

Workshops

Treasury-Integration in einem Merger of equals, FX-Management, Regulierung und Compliance, Bankenbeziehungen, Projektmanagement, Liquidität und Finanzierung grosser Projekte.

Weitere Auskünfte und Registration

ifz@hslu.ch, www.hslu.ch/ifz-konferenzen

Wir danken herzlich für die wertvolle Unterstützung

Hauptponsoren



Sponsoren



COMMERZBANK



HANSE ORGA GROUP
FINANCE SOLUTIONS

HSBC

ING

LB BW
Landesbank Baden Württemberg

monetas
free to prosper

THOMSON REUTERS



Zürcher
Kantonalbank



Alles andere als 08/15

Systemanforderungen bei der delfortgroup: Neben den üblichen Treasury-Aufgaben soll auch das Rohstoffrisiko-Management unterstützt werden. Hier trennt sich unter den Systemanbietern die Spreu vom Weizen. Ein Projektbericht.

Unsere aktuelle „Systemlandschaft“ im Treasury ist historisch gewachsen heterogen und somit von mehreren Systembrüchen und manuellen Arbeitsschritten geprägt. Dies bindet einerseits Ressourcen und birgt andererseits Fehlerpotenzial bei der Übernahme der Daten. So haben wir etwa ein probates Reporting-Tool im Einsatz, um den Finanzstatus abzubilden und die Intercompany-Veranlagungen und -Finanzierungen zu verwalten; die Daten in dieser – mittlerweile recht alten – Version müssen allerdings manuell gepflegt werden, und mangels automatisierter Schnittstellen zur Bank und zum ERP-System stellt dieses Tool in unserer Systemlandschaft eine „Insellösung“ dar. Daneben gibt es einige weitere Tools, die zwar in ihrer Funktionalität einen gewissen Mehrwert bieten, deren Stand der Technik und Kompatibilität mit anderen Systemen aber kritisch hinterfragt werden darf.

Sowohl das Wachstum der delfortgroup als auch externe Einflüsse, denen Treasurer und Unternehmen ausgesetzt sind, bringen ständig steigende Anforderungen an das Treasury- und Risikomanagement mit sich. Um hier auch für die Zukunft gerüstet zu sein, wollten wir Prozesse automatisieren und die Systemunterstützung ausbauen, damit ausreichend Ressourcen für die inhaltlichen Aufgabenstellungen zur Verfügung stehen.

Analyse des Status quo

Um verschiedene Möglichkeiten für eine erhöhte Automatisierung auszuloten, führten wir einen kompakten System-Workshop mit Schwabe, Ley & Greiner durch. Das Ergebnis war eine Auflistung unserer Grobanforderungen und die Evaluierung unterschiedlicher Alternativen für deren Lösung:

- ▲ Ausbau der aktuell verwendeten Systeme (mit Einschränkungen bei der Automatisierung)
- ▲ Erweiterung der SAP-Nutzung mit dem Reporting-Tool (ohne die Funktionen anderer Systeme im Detail analysiert zu haben)
- ▲ Auswahl eines Treasury-Management-Systems (mit Verzögerung durch den Auswahlprozess)

Zusätzlich wurden Optimierungspotenziale in den einzelnen Fachbereichen dargestellt, die – quasi als „Nebenprodukt“ – Einsparungen bzw. Effizienzgewinne erwarten lassen.

Da vor allem die Automatisierung im Vordergrund stand und die beste Alternative für die bestehenden



Zentrale in Traun.

Anforderungen (unter Berücksichtigung der Kosten) gefunden werden sollte, wurde als Folgeprojekt eine Systemauswahl gestartet. SLG unterstützte uns dabei ebenfalls.

Rohstoffderivate und „konzerninterne Geschäftsverteilung“ als Knackpunkte

Insgesamt wurden neun Anbieter eingeladen, an der Ausschreibung teilzunehmen. In einem umfangreichen Anschreiben wurden unser Konzern und die angestrebte Systemlandschaft vorgestellt. Zusätzlich wurden im RFP insgesamt 477 Fragen gestellt. Nach dem Rücklauf wurden mit drei Anbietern Workshops abgehalten (nachdem ein vierter vor den Anforderungen an das Commodity-Modul zurückgeschreckt war).

In den Workshops sollten die Systemanbieter anhand detaillierter Fallbeispiele zeigen, wie ihre TMS unsere täglichen Abläufe umsetzen können. Bereits in der Workshop-Performance offenbarten sich gravierende Unterschiede. Inhaltlich lagen die großen Differenzen zwischen den Systemen vor allem in der Abbildung von Rohstoffderivaten und der automatisierten internen Weiterverteilung (teilweise auf mehrere Counterparts) von extern abgeschlossenen Derivaten.

Im Rohstoffbereich war die Anforderung an das System, dass Derivate nicht nur erfasst und bewertet werden; sie sollen auch intern gespiegelt, und eventu-

Der Autor:



Martin Kretzenbacher
ist Corporate Treasurer der delfortgroup AG.



© delfortgroup AG (2)

Papierproduktion bei der delfortgroup.

ell an mehrere Counterparts verteilt, abgerechnet und bis hin zur automatisierten Buchung in SAP gesetzt werden können. Aber: Rohstoff ist nicht gleich Rohstoff. Während Swaps zur Absicherung unseres wichtigsten Rohstoffs – Zellstoff – in der aktuellen Version der Software problemlos abgebildet werden können, ist dies bei Energie-Derivaten nicht möglich. Der Grund dafür liegt im Wesentlichen in der unterschiedlichen Verteilung der Deal-Nominale über die Laufzeit. Auch die EMIR-Meldung für Rohstoffderivate funktioniert nicht wie bei FX- und MM-Deals vollautomatisch via Direktanbindung an das Register, sondern erfordert einen manuellen Zwischenschritt, um alle relevanten Daten zu erfassen. Deshalb gab es einen intensiven Austausch zwischen unseren Energieexperten und dem Software-Entwicklerteam, sodass unsere Anforderungen auch eins zu eins im nächsten Software-Release berücksichtigt werden und somit künftig allen TMS-Kunden zu Verfügung stehen. Das verzögert zwar leider den Implementierungszeitplan, stellt aber sicher, dass durch die Softwareunterstützung alle gewünschten Optimierungen im Workflow realisiert werden können.

Scoping: in mehreren Schleifen zu den Details

In der Scoping-Phase zeigte sich, wie wichtig eine detaillierte Besprechung der Implementierung mit dem präferierten Anbieter ist: Obwohl alle wichtigen Funktionen bereits über das Anschreiben, den RfP und die Fallbeispiele kommuniziert worden waren, mussten wir in einem zweitägigen Scoping-Workshop viele Punkte nochmals detailliert ausführen. Trotzdem fanden wir im ersten Entwurf des Scoping-Dokuments nicht die Qualität an Festlegungen, die wir uns erwartet hatten. Somit bedurfte es noch einiger intensiver Abstimmungsrunden, bis wir einen Stand erreicht hatten, der als Basis sowohl für die Implementierung als auch die Vertragsverhandlungen herangezogen werden konnte.

Implementierung der Hauptmodule in neun Monaten

Im März 2016 haben wir die Implementierung gestartet. Die wichtigsten Module sollen innerhalb von neun Monaten in den Echtbetrieb übernommen werden. Lediglich mit den Anpassungen im Commodity-Modul müssen wir auf das nächste Software-Release warten. Mit dieser ambitionierten Zeitschiene sind die Projektteams beider Vertragspartner gefordert, sicherzustellen, dass die mit der Systemeinführung einhergehenden Anpassungen der Rahmenbedingungen fristgerecht umgesetzt werden. So wird beispielsweise eine Bankenkonsolidierung erforderlich, um die Bankenkommunikation zu vereinheitlichen.

Gerade wegen der großen Komplexität, insbesondere im Zusammenwirken mit angrenzenden Bereichen und Systemen, sind wir zuversichtlich, dass sich die erhofften Potenziale rasch materialisieren und die Abläufe entsprechend vereinfacht werden. ▲

Über delfortgroup AG

Mit über 2.300 Mitarbeitern in Produktionsstandorten in Österreich, Ungarn, Tschechien, Finnland, USA, Mexiko und Vietnam sowie weltweiten Vertriebstöchtern entwickelt, produziert und vertreibt delfortgroup innovative, maßgeschneiderte und umweltfreundliche Spezialpapier- und Verpackungslösungen. Das Unternehmen mit Sitz im oberösterreichischen Traun beliefert nicht nur die Tabak-, Pharma- und Lebensmittelindustrie, sondern stellt auch Verpackungspapiere für Fastfood-Restaurants, Dünndruckpapiere für Beipackzettel, Bibel- und Katalogdruck sowie wissenschaftliche Publikationen und Etikettenbasispapier her. delfortgroup erzielte 2015 einen konsolidierten Umsatz von EUR 744 Mio. Das Familienunternehmen zählt in seinen Geschäftsbereichen zu den Markt- und Technologieführern.

www.delfortgroup.com



© Fotolia (2)

Fünf Schritte zur belastbaren Liquiditätsplanung

Haben Sie das Gefühl, Ihre Liquiditätsplanung werde nicht so richtig akzeptiert? Lässt die Meldedisziplin der Gesellschaften zu wünschen übrig? Sind die Plan-Ist-Abweichungen regelmäßig sehr hoch und schwer erklärbar und ist das Vertrauen in die Daten verbesserungswürdig?

Die Autoren:



Hubert Rappold
ist Geschäftsführer
der TIPCO Treasury
& Technology
GmbH.



Martin Winter
ist Geschäftsführer
der TIPCO Treasury
& Technology
GmbH.

Wie kommen Sie zu einer Liquiditätsplanung, die Ihre Qualitätsansprüche erfüllt und die sich trotzdem in akzeptabler Zeit und mit vertretbarem Aufwand erstellen lässt? Wir meinen: Mit Hausverstand, umgesetzt in fünf Schritten. Diese entscheiden über Erfolg oder Misserfolg einer Liquiditätsplanung.

- 1** **Holen Sie Ihre Gesellschaften inhaltlich ab**
Es ist immer verlockend, eine Planungsstruktur zu definieren, die für alle teilnehmenden Gesellschaften gleich ist. Immerhin erleichtert eine einheitliche Planungsstruktur die zentrale Konsolidierung der Daten enorm. Diese Vorgehensweise ignoriert leider, dass bei dezentralen Gesellschaften oft eine völlig unterschiedliche Ausgangsbasis vorliegt: unterschiedliche Geschäftsmodelle, Regionen, Unternehmensgrößen oder Anforderungen an den Zeithorizont der Liquiditätsplanung. Diese Fakten zu ignorieren, wäre ein sicheres Rezept für eine qualitativ schlechte und wenig akzeptierte Planung. Was können Sie stattdessen tun? Investieren Sie vor einer technischen Umsetzung Zeit in Gespräche mit Ihren Gesellschaften. Finden Sie heraus, welche Kategorien und welchen Horizont diese überhaupt sinnvoll planen können und woher die Daten dafür kommen. Die so gewonnenen Erkenntnisse stellen die Ak-

zeptanz durch die Gesellschaften sicher und damit auch die Qualität und Nutzbarkeit der Planung. Dennoch ist bei allem Entgegenkommen an die Bedürfnisse und Restriktionen dezentraler Einheiten eines wichtig: Das Resultat aus der Konzeptionsphase darf nicht sein, dass die Planungsstruktur jeder Gesellschaft völlig unterschiedlich ist. Finden Sie Gemeinsamkeiten heraus und lassen Sie drei bis maximal sechs unterschiedliche Pläne zu, die jedoch in eine Gesamtplanung einfließen und die Liquiditätsentwicklung auf Konzernebene strukturiert darstellen.

- 2** **Erlauben Sie Excel, verbieten Sie E-Mails**
In Gesprächen mit den Gesellschaften werden Sie schnell feststellen, dass diese bereits unterschiedlichste Planungen auf Excel-Basis durchführen und sich inhaltlich mit Plandaten beschäftigen. Das ist gut, denn es zeigt, dass bereits ein „Cash-Denken“ etabliert ist und die Gesellschaften inhaltlich bereits die Notwendigkeit einer Liquiditätsplanung erkannt haben. Die Daten in diesen Excel-Blättern sind auch genau jene Daten, die Sie in der konzernweiten Planung haben möchten. Allerdings möchten Sie keine E-Mails mit angehängten Excel-Wüsten bekommen, um diese dann manuell in die zentrale Planung übertragen zu müssen. Stellen Sie stattdessen sicher, dass Ihre Planungslösung es erlaubt, diese Daten per copy

& paste oder über Importe aus Vorsystemen zu übernehmen. Damit ersparen Sie den Kollegen in den Niederlassungen unnötige Mehrfacherfassungen, Eingabefehler fallen weg und Sie erhöhen die Akzeptanz der Planung weiter. Nebenbei ersparen auch Sie sich zentral viel Arbeit, weil keine manuelle Konsolidierung notwendig ist.

3 Kommentieren, kommentieren, kommentieren

Abweichungen zwischen den einzelnen Planungsrunden sind normal. Für den Erfolg einer Liquiditätsplanung ist es essentiell, an welcher Stelle im Planungsprozess diese Abweichungen erkannt und kommentiert werden. Das zentrale Treasury sollte nicht die erste Stelle sein, die sich mit Abweichungen beschäftigt. Effizient ist es, wenn das Planungswerkzeug Abweichungen zwischen Planungsrunden erkennt und eine Erklärung bzw. Kommentierung erzwingt, sofern die Abweichung relevant ist. So erfolgt eine erste Abweichungsanalyse bereits, bevor die Planung durch die Gesellschaft fertiggestellt wird, was die nachfolgende zentrale Analyse der Plandaten erleichtert.

Das hat zwei Vorteile: Wenn ein Eingabefehler vorliegt (z. B. HUF-Werte in der EUR-Zeile, Einerwerte statt Tausenderwerte etc.), der zu einer hohen Abwei-

chung führt, kann die Gesellschaft selbst diese Fehleingabe korrigieren. Liegt eine inhaltlich zu begründende Abweichung vor (z. B. Projektabnahme verschoben, Kunde zahlt nicht etc.), kann/muss die Gesellschaft diese Abweichung gleich kommentieren. Dadurch landen letztlich weniger Fehleingaben auf Ihrem Tisch, und die fachlich bedingten Abweichungen werden umgehend kommentiert. Diese einfache Maßnahme erspart sowohl Zeit auf Gesellschafts- als auch auf zentraler Ebene und erhöht damit weiter die Akzeptanz der Liquiditätsplanung. Alle weiteren Erkenntnisse aus zentral durchgeführten Abweichungsanalysen sollten den Gesellschaften vor der Finalisierung der Zahlen bereitgestellt werden, damit sie noch einmal die Möglichkeit zum Korrigieren und Kommentieren haben.

4 Nützen Sie bestehende Daten

Ausnahmslos jede Planung enthält Daten, die bereits in anderen Systemen vorhanden sind. Beispiele dafür sind die Startposition der Planung (d. h. die Banksalden bzw. der Finanzstatus), Zahlungsströme aus Treasury-Geschäften (Darlehen, Anlagen, FX-



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Liquiditätsplanung und -vorsorge

Termine 2016:

8. bis 9. Juni
Wien

20. bis 21. September
Frankfurt

11. bis 12. Oktober
Wien

Inhalt:

Die nachhaltige Sicherung der Liquidität gilt als das wesentliche Ziel für das Finanz-Management von Unternehmen. In der Praxis sorgen jedoch immer wieder überraschend auftauchende Liquiditätsprobleme für Schwierigkeiten. Den Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis schließlich zur kurzfristigen Disposition im Cash-Management zu spannen, ist eine Herausforderung für jede Finanzabteilung.

Themenschwerpunkte:

- ▲ Liquiditätsrisiko
- ▲ Liquidität planen
- ▲ Liquidität absichern

Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, die mit Budgetierungs-, Planungs- und Cash-Management-Aufgaben befasst sind.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung“:
www.slg.co.at

Transaktionen) oder ganz einfach die Ein- und Auszahlungen aus bereits gebuchten Belegen im ERP-System für die kurzfristige Planung.

Bevor Sie Ihre Gesellschaften bitten, eine Planung abzugeben, analysieren Sie, welche Daten Sie automatisch bereitstellen können und welche von den Gesellschaften ermittelt werden müssen. Die planenden Einheiten werden regelmäßig von zentraler Stelle damit „gequält“, unterschiedlichste Daten bereitstellen zu müssen. Wenn Sie zeigen, dass Sie alle Anstrengungen unternehmen, bereits vorliegende Daten zu verwenden, respektieren Sie nicht nur die Zeit Ihrer Kollegen, Sie stellen auch eine bessere Qualität der Planung sicher. Sie zeigen, dass Sie Ihren Teil dazu beitragen, eine hochwertige und belastbare Planung zu etablieren. Aus dieser Position können Sie im Gegenzug auch Ihre Tochtergesellschaften in die Pflicht nehmen, ihren Teil dazu beizutragen.

5 Fordern Sie Verantwortung ein, geben Sie Feedback

Bei aller Automatisierung und Integration vorhandener Daten – die Liquiditätsplanung sollte in ihrer Gesamtheit von den einzelnen Planungsverantwortlichen vertreten werden. Eine „Bestätigung“ der Planung und somit die Übernahme der Verantwortung für das Planungswerk sollte integraler Bestandteil im Planungsprozess sein.

Wenn eine Planungsrunde abgeschlossen und bestätigt ist, werden die Daten in der Regel analysiert und daraus Maßnahmen abgeleitet (z. B. Anpassung von IC-Linien, Finanzierungen, Anlagen, FX-Sicherungen etc.). Eine der Maßnahmen sollte sein, dass Sie eine Rückmeldung zur Planungsqualität an die planenden Einheiten geben. Liegt ein neuer oder erhöhter Liquiditätsbedarf bei der Tochtergesellschaft vor, wird das zentrale Treasury üblicherweise schneller aktiv als im umgekehrten Fall. Feedback ist aber in jedem Fall

notwendig. Teilweise können Sie dies automatisieren: So könnten Sie zum Beispiel ein Berichtspaket versenden, in dem jede Gesellschaft ihre Planung und allfällige Planungsabweichungen sieht.

Wenn es um große Abweichungen geht, sollten Sie aber das persönliche Gespräch suchen und diese gemeinsam besprechen. Das Ergebnis dieses Gesprächs kann sein, dass aufgrund des schwer planbaren Geschäfts der Einheit tatsächlich keine bessere Planung möglich ist. Das Ergebnis kann aber auch einfach sein, dass für diesen Mitarbeiter weitere Trainings oder ein leichter Zugriff auf ERP-Daten notwendig sind.

Der genaue Grund und die notwendigen Maßnahmen sollten aber nicht die Hauptmotivation für ein regelmäßiges Feedback sein. Diese liegt darin, den Gesellschaften die Gewissheit zu geben, dass diese nicht in eine „Black Box“ berichten, sondern dass jemand „irgendwo da draußen“ mit diesen Daten arbeitet, dass Maßnahmen daraus abgeleitet werden und ihre Arbeit sinnstiftend ist. Das zentrale Treasury sollte somit seiner Kontroll- und Supportfunktion nachkommen und mit den kommunizierten Maßnahmen dafür sorgen, dass die Liquiditätsplanung besser akzeptiert wird und sich ihre Qualität weiter steigert. Jeder dieser fünf Schritte ist relativ schnell und kostengünstig umzusetzen. Die meisten der am Markt etablierten Planungssysteme unterstützen diese Schritte auch. Allerdings erfordert jeder Schritt Zeit, die man in die Beziehung zu den Tochtergesellschaften investieren muss. Im Idealfall wählen Sie eine Planungslösung aus, die so einfach und flexibel ist, dass Sie die dadurch ersparte Zeit in den Aufbau der Beziehung zu den Gesellschaften investieren können. ▲

TIP: das Planungswerkzeug für große und kleine Konzerne

TIP ist ein Tool für Treasury-Berichtswesen sowie für eine währungsdifferenzierte und rollierende Liquiditätsplanung, das sich einfach und schnell in jede bestehende Systemlandschaft integrieren lässt. Mit TIP übernehmen Sie vorhandene Plandaten aus TMS- und ERP-Systemen automatisch und tauschen diese mit den Tochtergesellschaften ohne fehleranfällige Excel-Umwege aus. Automatisierte Plausibilisierungen kontrollieren jede Eingabe direkt auf Abweichungen, sodass erste Korrekturen bereits von den meldenden Gesellschaften vorgenommen werden können. TIP passt sich flexibel an unterschiedliche Planungserfordernisse an und erlaubt die rasche Analyse der Planung nach Firmen, Zeiträumen oder anderer Kriterien.

tipco.at/liquiditatsplanung/

NEHMEN SIE IHREM CASH-MANAGEMENT DIE GRENZEN. GLOBAL UND EFFEKTIV.

Der Erfolg Ihrer weltweiten Handelsaktivitäten basiert auf einer effizienten Steuerung der Zahlungsströme und einer verlässlichen Planung. Steuern Sie Ihre Liquidität zentral und transparent über ein globales Cash-Pooling. Mit dem weltweiten Netzwerk der HSBC-Gruppe und der Erfahrung als einer der führenden Banken im Zahlungsverkehr bieten wir Ihnen innovative, effiziente und nachhaltige Finanzlösungen. Persönliche und individuelle Betreuung macht uns zu einem verlässlichen Partner für Ihre langfristigen Unternehmensziele.

Was können wir für Sie tun?

www.hsbc.de

Düsseldorf · Baden-Baden · Berlin · Dortmund · Frankfurt · Hamburg
Hannover · Köln · Mannheim · München · Nürnberg · Stuttgart

Heute Risiken verstehen und bewirtschaften – um auch in Zukunft Mehrwert zu schaffen.

Seit 150 Jahren agieren wir erfolgreich als europäische Vermögensverwalterin in den Anlageklassen Fixed Income, Immobilien, Aktien, Infrastruktur und Multi Assets. Dank unserer risikobewussten Anlagephilosophie bieten wir professionellen Anlegern vorausschauende Anlagestrategien. Mehr über uns erfahren Sie auf: www.swisslife-am.com

Besuchen Sie
uns auf dem
Finanzsymposium
Mannheim
Stand 47



SwissLife
Asset Managers

So fängt Zukunft an.