



TREASURYLOG

Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von Schwabe, Ley & Greiner

Die Zukunft des Bankings

- S. 4 **Keine Krise, aber tiefgreifende Transformation**
Großbanken über die Zukunft ihres Geschäfts
- S. 10 **„Grundsätzliche Beziehung ist nicht gefährdet“**
Unternehmen und das Verhältnis zu ihren Banken
- S. 26 **Smart Treasury**
Wie revolutionär ist Digitalisierung im Treasury?
- S. 32 **„Meine Treasury-Köpfe“**
Jochen Schwabe über Norbert Mayer, Senior Vice President Finance und Group Treasurer von BMW

2017



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury-Agenda 2020

—

Ist Ihr Treasury strategisch richtig aufgestellt für die Zukunft?

EIN BLICK AUF DIE HERAUSFORDERUNGEN DER KOMMENDEN JAHRE

Ausgehend von Ihrer Unternehmens- und Finanzstrategie, reden wir mit Ihnen über die Zukunft: Ist Ihr Treasury strategisch richtig aufgestellt? Passen die einzelnen Teilbereiche des Treasury zum unternehmensspezifischen Umfeld?

Als Marktführer in der Treasury-Beratung verfügen wir über insgesamt mehr als 400 Jahre Erfahrung – diese fließt in unser neues Beratungsprodukt „Treasury 2020“ ein: Im Rahmen eines Workshops ergründen wir mit Ihnen, was für Sie wirklich wichtig ist und geben Ihnen Empfehlungen für Ihre weitere Treasury-Ausrichtung. Darüber hinaus haben wir einige wesentliche Entwicklungslinien definiert, die wir direkt aus unserer Beratungspraxis ableiten.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Lösungen“: www.slg.co.at

Liebe Leserinnen und Leser!

Das Bankgeschäft hierzulande ist in einer nachhaltigen Krise. Nach aktuellen Analysen verdienen nur fünf Prozent der Banken in Deutschland ihre Eigenkapitalkosten. Im internationalen Vergleich sind die Abhängigkeit vom Zinsgeschäft ebenso wie die Kosten viel zu hoch und die Rentabilität viel zu gering. Dazu kommen neue Anforderungen wie etwa aus der Digitalisierung, die neben enormen technischen Investitionen in vielen Bereichen vollkommen neue Wettbewerber für die klassischen Banken mit sich bringt (Stichwort „Fintechs“), oder aus der zunehmenden Regulierung, die neben mehr Verwaltungsaufwand letztlich auf erhöhte Eigenkapitalerfordernisse hinausläuft. Aber wie Eigenkapital einwerben, wenn man keine zufriedenstellende Rentabilität anzubieten hat? Da beißt sich die Katze in den Schwanz.

Quo vadis Firmenkundengeschäft?

Was das alles „in der Fläche“ – also im Retail-Banking – bedeuten wird, liegt auf der Hand. Die Entwicklung hat ja schon eingesetzt. Tausende Filialen werden geschlossen, viele Bankarbeitsplätze werden verschwinden. Aber was heißt das für das Firmenkundengeschäft – konkret für den Corporate Treasurer? Wir widmen uns in diesem Heft der „Zukunft des Bankings“. Dazu haben wir mit Treasurern, Bankern, Fintechs, Aufsichtsbehörden und anderen gesprochen. Die meisten der Gesprächspartner können Sie persönlich beim Finanzsymposium in Mannheim treffen. Wir haben viele interessante Einsichten und Meinungen gehört, bunte Steinchen gesammelt, wenngleich das Bild insgesamt nicht fertig sein kann. Viele

Fragen sind noch nicht abschließend zu beantworten.

Die „Zukunft des Bankings“ hat schon längst begonnen

Wo finden „Kreditinstitute“ morgen ihren Platz, wenn Unternehmen wie BMW 95 Prozent ihres Finanzierungsvolumens direkt beim Debt Investor und ohne wesentliche Mitwirkung von Banken aufnehmen? Ist der Mittelstand nicht auf demselben Weg? Wo können auskömmliche Erträge erzielt werden, wenn „Brot-und-Butter-Geschäft“ wie FX oder Geldmarkt standardmäßig über Handelsplattformen im Tender-Verfahren durchgeführt wird – ähnlich dem Einkauf von Gas, Strom oder Kfz-Versicherungen über die bekannten Internet-Plattformen? Wohin entwickelt sich die Rolle des Bankers, wenn es ihm schon regulatorisch gar nicht mehr erlaubt ist, Entscheidungen auf Vertrauensbasis zu treffen – selbst, wenn er wollte, und obwohl es die Werbung so darstellt? Was geschieht mit dem Berufsbild des Bankers, wenn er gar nicht mehr individuell beraten kann oder darf, sondern nur noch Zielvorgaben im Produktverkauf nachläuft?

Eine starke Wirtschaft braucht ein vernünftiges Bankwesen. Das steht wohl außer Frage. Wie dieses Bankwesen aber in Zukunft aussehen wird, ist offen. Dieses Heft liefert vielleicht ein paar interessante Ideen dazu.

Wir sehen uns in Mannheim!

Jochen Schwabe

Inhalt

- 4 Keine Krise, aber tiefgreifende Transformation**
Interviews mit Großbanken über die Zukunft ihres Geschäfts.
- 10 „Grundsätzliche Beziehung ist nicht gefährdet“**
Unternehmen im Interview über das Verhältnis zu ihren Banken.
- 14 Fintechs: Partner und Plattformen für Banken**
Wie Fintechs die Banken ergänzen und sogar fördern.
- 18 „Ich sehe keine Blase“**
Helmut Ettl, Chef der österreichischen Finanzmarktaufsicht, über die Herausforderungen für Banken.
- 22 Zwischen „Conversational Banking“ und klassischer Finanzierung**
Wirtschaftsprofessor Stefan Hilbert über die Digitalisierung im Bankgeschäft.
- 26 Smart Treasury: Wie revolutionär ist die Digitalisierung wirklich?**
Vier Thesen über die Auswirkungen von Digitalisierung im Treasury.
- 30 Offenheit und Partnerschaft**
Was Firmenkunden von ihren Banken erwarten. Ergebnisse der SLG-Bankenstudien.
- 32 „Meine Treasury-Köpfe“**
Jochen Schwabe über Norbert Mayer, Senior Vice President Finance und Group Treasurer der BMW AG.

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:** Maex Ament, Andreas Becker, Andreas Bock, Dr. Sigurd Dahrendorf, Georg Ehrhart, Helmut Ettl, Christopher Grätz, Stefan Hilbert, Jörg Hörster, Michael Kotzbauer, Dr. Thomas Leissing, Lothar Meenen, Torsten Murke, Mario Offenhuber, Gerald Schmidt, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny **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 **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

Keine Krise, aber eine tiefg

TreasuryLog hat fünf führende Banken in Deutschland befragt, wie sie die Zukunft ihres Gesch... protektionistische Tendenzen, geopolitische Unsicherheiten und regulatorische Anforderungen



BNP Paribas Deutschland
Torsten Murke

CEO Corporate & Institutional Banking und Deputy Chairman des Group Management Board

Viele sprechen generell von einer Bankenkrise. Wie sehen Sie das heute für das Firmenkundengeschäft: Krise, Umbruch, alles normal?

Der Bankensektor durchläuft eine tiefgreifende Transformation, die auch das Firmenkundengeschäft nicht unberührt lässt. Hinzu kommt die intensive Wettbewerbssituation gerade auf dem deutschen Markt. In dieser außergewöhnlichen Phase hat sich unser integriertes Geschäftsmodell sehr bewährt.

Nullzinsumfeld, Ertragschwäche der Banken, Regulierung, Digitalisierung, politische Umbrüche, EU-Exits oder was sonst sind die besonderen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre?

Digitalisierung und Nachhaltigkeit erfassen immer größere Teile des Wirtschaftsprozesses. Uns auf diese Megatrends entschieden einzulassen und zugleich unsere Kunden darauf einzustellen, wird eine Herausforderung in den kommenden Jahren sein – aber auch eine große Chance. Ansonsten sind wir überzeugt, dass ein ausgewogenes und anpassungsfähiges Geschäftsmodell der beste Garant dafür ist, exogene Einflüsse erfolgreich zu absorbieren.



Auf welche Veränderungen müssen sich Firmenkunden in der nächsten Zukunft konkret einstellen?

Wenn wir über Digitalisierung sprechen, gehören dazu auch neue Partner und Konzepte: Fintechs werden uns Banken natürlich nicht ersetzen, mit ihren spezifischen Lösungen aber verstärkt auch einen Platz am Tisch haben. Diese Entwicklung fördert das Co-Development mit Kunden, wie wir es in anderen Branchen schon länger beobachten – aber eben auch mit neuen Partnern. Für Unternehmen wird außerdem die Ausrichtung ihrer Fremd-

finanzierung an grünen und nachhaltigen Kriterien deutlich an Bedeutung gewinnen.

Was ist Ihre Strategie im Firmenkundengeschäft bis 2020?

Unser Corporate & Institutional Banking ist elementarer Bestandteil der BNP Paribas Gruppe und damit fest verankert in einem integrierten Geschäftsmodell, das unseren Kunden dort Mehrwert bietet, wo dieser benötigt wird. Klassisches Corporate Banking sowie Kapitalmarktfinanzierung spielen dabei eine wichtige Rolle. Es gehören aber durchaus auch ergänzende Dienstleistungen wie Factoring, Leasing oder Flottenfinanzierung dazu. Unsere Nähe zu unseren Kunden und unser globales Netzwerk bleiben ein wichtiger Aspekt unserer Strategie – in Deutschland durch BNP Paribas Houses in allen großen Wirtschaftsregionen und weltweit an mehr als 220 Standorten.



Commerzbank
Michael Kotzbauer

Bereichsvorstand Mittelstandsbank Mitte und Ost der Commerzbank AG

Viele sprechen generell von einer Bankenkrise. Wie sehen Sie das heute für das Firmenkundengeschäft: Krise, Umbruch, alles normal?

Das Firmenkundengeschäft von Banken ist seit einigen Jahren im Umbruch. Wir müssen uns zunehmend neuen Herausforderungen stellen. Die Unternehmen haben aus den Erfahrungen der letzten Jahre gelernt und sich vielfach unabhängiger von Banken gemacht. Zudem treten Finanzdienstleister auf den Markt, die keine klassischen Banken sind, ebenso sehen wir immer wieder ausländische Banken, die ihr Glück im inländischen Firmenkundengeschäft suchen – doch das ist nicht neu.

Wir werden bei den Unternehmen weiterhin eine gewisse Kreditzurückhaltung sehen, denn die Ausweitung von Kapazitäten dürfte angesichts vieler nicht zuletzt geopolitischer Unsicherheiten nicht so sehr auf der Agenda stehen. Doch wir sehen uns gut gerüstet, diesen Herausforderungen angemessen zu begegnen.

reifende Transformation

äfts sehen. Der Tenor: Digitalisierung ist die größte Herausforderung für Banken und Kunden, machen Bankgeschäfte komplizierter und teurer. Und Fintechs werden Banken nicht ersetzen.

Nullzinsumfeld, Ertragsschwäche der Banken, Regulierung, Digitalisierung, politische Umbrüche, EU-Exits oder was sonst sind die besonderen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre?

Neben politischen Veränderungen und den Auswirkungen der Digitalisierung wird auch das Zinsumfeld mittelfristig spannend bleiben, denn wir erwarten auf absehbare Zeit keine nachhaltige Änderung der EZB-Politik. Hier sollte man sich durch die in Deutschland zuletzt auf 1,7 Prozent hochgeschneelte Inflationsrate nicht irritieren lassen. Für die EZB ist die noch deutlich moderatere Preisentwicklung im Euro-Raum relevant. Spannender ist, was am langen Ende passiert. Das ist für die Unternehmen ein großes Thema. Sie müssen und werden sich fragen, ob sie einen ins Rollen kommenden Zug verpassen, wenn sie jetzt nicht refinanzieren. Was Erträge betrifft, so werden Währungsabsicherungen angesichts weiterhin divergierender Zentralbankpolitiken in den USA und im Euro-Raum an Bedeutung gewinnen. Das eröffnet uns Chancen. Auch das Thema Akquisitionen beziehungsweise Marktconsolidierungen könnte eine größere Rolle spielen.



Auf welche Veränderungen müssen sich Firmenkunden in der nächsten Zukunft konkret einstellen?

Digitalisierung bleibt zweifellos eine Mammutaufgabe der Unternehmen – und sie ist langfristig zu sehen. Dem stellen wir uns durch eine Vielzahl von Maßnahmen, das Geschäft mit Firmenkunden effizienter zu machen und unser Angebot nahezu komplett zu digitalisieren. In der Währungsabsicherung sind wir bereits heute sehr weit fortgeschritten. Auf unserem neuen „Digital Campus“ in Frankfurt werden in diesem Jahr mit Blick auf das Firmenkundengeschäft „Digital Journeys“ zu einem digitalen Neukunden- und Kontoprozess sowie einem digitalen Modell für ausgewählte Kreditprodukte bearbeitet. Fazit: „Commerzbank 4.0“ heißt für unser Firmenkundengeschäft das, was es für die ganze Bank heißt: fokussieren, digitalisieren und effizienter werden. Und das ist kein Selbstzweck,

sondern im Interesse unserer Kunden.

Was ist Ihre Strategie im Firmenkundengeschäft bis 2020?

Neben den Aufgaben durch Digitalisierung und Prozessverschlankeung müssen wir unverändert an Wachstum denken. Wir möchten 10.000 neue Kunden gewinnen, insbesondere in der Umsatzgrößenordnung von 15 Mio. bis 100 Mio. Euro. Im Segment von 100 Mio. bis 1 Mrd. Euro sind wir bereits Marktführer in Deutschland. Wir sind zuversichtlich, bei den kleineren Unternehmen mit unserem Branchen-Knowhow und unserer ausgewiesenen Expertise etwa bei Zins-, Währungs- und Rohstoffabsicherungen, aber auch bei Exportfinanzierungen noch stärker als bisher punkten zu können. Außerdem werden wir unsere besondere Sektorexpertise, über die wir in Deutschland verfügen – etwa Automotive, Chemie/Pharma, Retail und Konsumgüter, erneuerbare Energien und Maschinenbau – auch in Europa deutlicher als bisher einsetzen.



Deutsche Bank

Lothar Meenen

Global Head of Corporate Cash Management Sales

Viele sprechen generell von einer Bankenkrise. Wie sehen Sie das heute für das Firmenkundengeschäft: Krise, Umbruch, alles normal?

Das Umfeld, in dem Banken agieren, hat sich nachhaltig geändert. Während früher die Beziehung zwischen Kunde und Bank dominierte, ist dieses Verhältnis auf Regulatoren und neue Marktteilnehmer wie Fintechs ausgeweitet worden. Hieraus ergeben sich für Banken neue Optionen, durch neue Anwendungen und Lösungen dem Kundenbedarf noch individueller zu entsprechen.

Nullzinsumfeld, Ertragsschwäche der Banken, Regulierung, Digitalisierung, politische Umbrüche, EU-Exits oder was sonst sind die besonderen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre?

In einer Welt der politischen Unsicherheit und einem Negativzins-Umfeld gelten neue Regeln. Es geht aus

Sicht eines Firmenkunden nicht so sehr darum, welche Art der Finanzierung zu welchem Preis verfügbar ist, der Kunde stellt sich vielmehr die Frage, wo sich in diesem Umfeld Gelegenheiten für sinnvolle Investitionen ergeben. Die langfristigen Auswirkungen des Zinsumfeldes werden sich erst in den nächsten Jahren zeigen. Kredite werden vermeintlich billiger, gleichzeitig erbringt Liquidität keine oder nur eine sehr geringe Rendite. Daraus ergeben sich bei Firmenkunden zum Beispiel Deckungslücken bei Pensionsverpflichtungen. Regulation bringt auch neue Gelegenheiten im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre. Die regulatorische Aspekt aufgrund von PSD II für den Zahlungsverkehr äußert sich in höherer Transparenz und mehr Sicherheit für Kunden. Vor allem wird PSD II aufgrund der Öffnung der Netze die Innovation von neuen Anwendungen und Lösungen begünstigen.



Auf welche Veränderungen müssen sich Firmenkunden in der nächsten Zukunft konkret einstellen?

Mehr Standardisierung, mehr Automatisierung und mehr Digitalisierung. Darüber hinaus wird aufgrund der Einführung von Instant Payments die Geschwindigkeit in der Verarbeitung deutlich erhöht, die allerdings dazu führt, dass auch die Kunden sich darauf einstellen müssen. Die Beschleunigung ist vergleichbar mit der Umstellung eines Papierbriefes zur E-Mail. Mit der Weiterentwicklung ergeben sich nicht nur Chancen, sondern auch verstärkte Risiken. Cyberkriminalität ist eines der Themen hierbei. Sicherheitskontrollen im Rahmen von Cyber Security werden deshalb kein „nice to have“, sondern ein „must have“ sein.

Was ist Ihre Strategie im Firmenkundengeschäft bis 2020?

Unsere neue Aufstellung in der Corporate & Investment Bank (CIB) und Private & Commercial Bank (PCB) unterstreicht nochmal nachdrücklich die Bedeutung unseres Heimatmarktes Deutschland und des europäischen Marktes mit der Anbindung zum umfangreichen globalen Netzwerk. Indem wir eine integrierte Unternehmens- und Investmentbank schaffen, stärken wir das Geschäft mit international agierenden Unternehmen. Das ist es, was die Deutsche Bank seit ihrer Gründung ausmacht. So werden wir weiterhin unsere Firmenkunden mit unserem Fokus auf hervorragenden Service, ausgezeichneter Lösungskompetenz und unserem internationalen Netzwerk bei ihrem Wachstum begleiten.



HSBC Deutschland

Andreas Bock

Head of Global Liquidity & Cash Management

Viele sprechen generell von einer Bankenkrise. Wie sehen Sie das heute für das Firmenkundengeschäft: Krise, Umbruch, alles normal?

Die Banken befinden sich sicherlich in einer Umbruchphase. Die Anpassung an das veränderte Umfeld erfordert Stärke. Von Vorteil sind zudem Alleinstellungsmerkmale, die die Bank zukunftsfähig machen – und für die Kunden relevant sind. Wir fühlen uns mit unserem Profil gut aufgestellt: Wir bieten als „Leading International Bank“ schon heute ein großes globales Netzwerk und darüber hinaus Kapitalstärke, hohe Platzierungskraft, ein gutes Rating sowie ein ausgeprägtes Beratungsgeschäft.



Nullzinsumfeld, Ertragsschwäche der Banken, Regulierung, Digitalisierung, politische Umbrüche, EU-Exits oder was sonst sind die besonderen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre?

Zusätzlich zu diesen Aspekten ist das Wichtigste für uns, welche Herausforderungen sich für unsere Kunden ergeben. Mit den Veränderungen in der Weltwirtschaft, den geopolitischen Umschwüngen und dem resultierenden Wandel der Handels- und Kapitalströme ändern sich auch die Bedürfnisse unserer Kunden. Darauf gilt es zu reagieren – mit Produkten und guter Beratung. Wir verstehen uns als Lotse. Um dies leisten zu können, muss das Miteinander, die Partnerschaft von Kunde und Bank noch enger werden.

Auf welche Veränderungen müssen sich Firmenkunden in der nächsten Zukunft konkret einstellen?

Die Unsicherheit wird uns weiterhin begleiten. Gut möglich, dass aufgrund der protektionistischen Tendenzen auch die Zahl der Handelsbarrieren weiter steigt. Das hat dann natürlich auch Auswirkungen auf Zahlungsverkehr, Finanzierungsmöglichkeiten und Fremdwährungs-Management. Eine Begleiterscheinung der Digitalisierung ist die

Mehr Leistungen bei deutlich geringeren TCOs

Fuhrparkkosten um bis zu 20% senken.

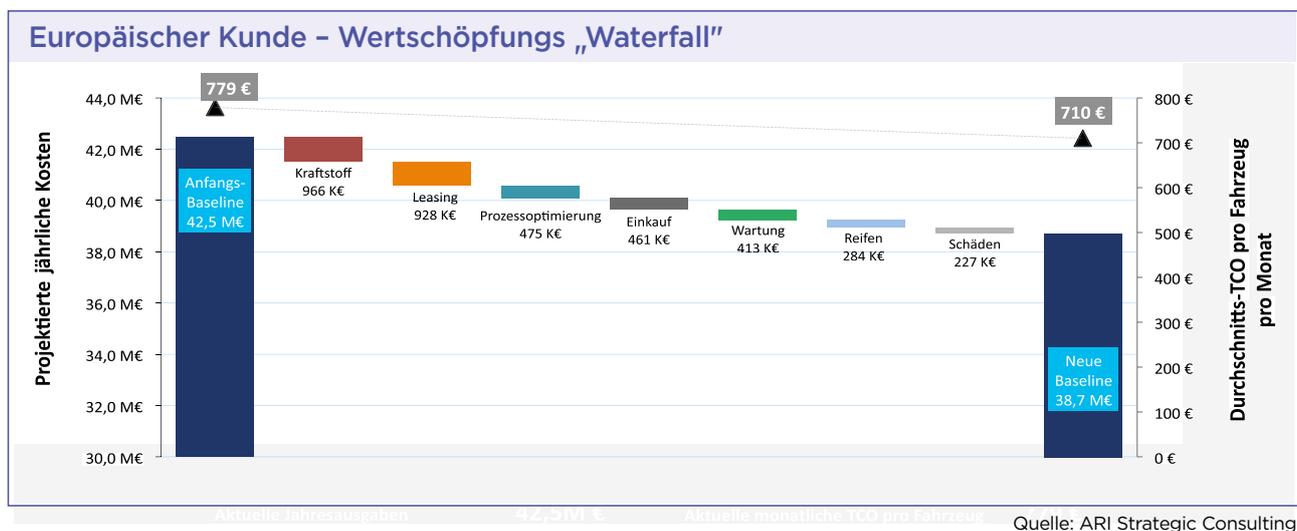
Angesichts Lean Production und Just-in-Time-Lieferketten steht und fällt der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens mit der Mobilität seines Fuhrparks. Dessen oft explodierende Kosten machen das Flottenmanagement mehr und mehr zur Chefsache.

Schon anhand eigener Reportings beginnen die Verantwortlichen zu erkennen, dass das bislang übliche Outsourcing vermeintlicher Risiken in geschlossenen Verträgen teilweise teuer und mit hohen Aufschlägen erkaufte ist. Daher geht der Trend eindeutig weg von klassischen geschlossenen Full-Service-Leasing-Verträgen in Richtung Finanzleasing/Kauf mit Services auf Ist-Kosten-Basis pro Monat und Fahrzeug („pay-per-use“). Erst recht, wenn ein innovativer Dienstleister wie ARI Fleet fähig ist, seine Kunden nicht bloß reaktiv, sondern auch proaktiv zu unterstützen.

hinaus werden Entscheider in die Lage versetzt, Risiken zu minimieren und ihre Budgets durch Analysen und KPIs zu kontrollieren und weiter zu entlasten. Über innovative Reporting-Systeme, deren Aussagekraft weit über das hinausgeht, was am Markt bislang noch üblich ist, lassen sich z. B. Fahrzeuge punktuell zu Serviceaufenthalten koordinieren, Fahrverhalten und Energieverbrauch steuern, Unfälle vermeiden oder Schadensregulierungen und die Bereitstellung von Ersatzfahrzeugen beschleunigen. Und auch die Restwerte, die in Full-Service-Leasing-Verträgen oftmals künst-

Bei uns ist Big Data längst schon Realität

Und wie lassen sich diese Ergebnisse nachhaltig sichern? ARI Fleet stellt dafür userfreundliche Softwaretools und eine leistungsfähige IT-Infrastruktur im Hintergrund zur Verfügung, die sämtliche Faktoren aus diversen Quellen in einer sehr schnellen Geschwindigkeit konsolidiert zusammenführen. Dadurch besitzen Flottenbetreiber z. B. die Möglichkeit, Zusammenhänge zwischen entstandenen Kosten und der Art und Weise der Fahrzeugnutzung abzuleiten. Allein im Bereich Reifen und War-



Volle Kostentransparenz statt überhöhter Pauschalen

Während herkömmliche Leasingverträge über intransparente, geschlossene Abrechnungen sehr hohe Margen erzielen, drückt schon das Entkoppeln von Leistungen die TCOs im Durchschnitt um 10 bis 20 Prozent. Darüber

lich niedrig gehalten werden, basieren bei ARI Fleet auf realistischen Summen. Mehr noch: Gewinne, die ARI Fleet beim Remarketing von Fahrzeugen erzielt, werden weitestgehend an die Unternehmen weitergeleitet.

tung kann ein Unternehmen so erfahrungsgemäß 20 bis 30 EUR pro Monat und Fahrzeug einsparen. Bei einem Fuhrpark von 1.000 Fahrzeugen und einer Laufzeit von 3 Jahren kommen dadurch rein rechnerisch schon 1,5 Mio. EUR zusammen.

Mehr Infos unter www.arifleet.de

Erfahren Sie mehr bei unseren Workshops im Rahmen des Finanzsymposiums
Do, 18.05. um 15:35-16:25 oder 16:55-17:45
Wir freuen uns auf Sie!

Cyber-Kriminalität. Unternehmen sollten auch diesen Aspekt bedenken und handeln. Im Zahlungsverkehr stehen überdies Änderungen durch „Instant Payments“ und PSD II ins Haus.

Was ist Ihre Strategie im Firmenkundengeschäft bis 2020?

Unser Wachstum fortzusetzen. Wir möchten für unsere Kunden noch relevanter werden. Durch die sich weiter verschärfende Regulierung weltweit wird der Faktor „Mensch“ noch stärker in den Vordergrund rücken. Das heißt für unsere Kunden, dass wir uns als Sparringspartner anbieten, der mit ihnen Lösungen für ihre Fragestellungen entwickelt und umsetzt – im In- und Ausland. Ergibt sich ein Problem in Europa, Asien, dem Mittleren Osten oder Amerika? Wir haben die Kompetenz vor Ort, wie man es löst.



**ING Bank,
Branch of ING-DiBa AG**
Andreas Becker

Head of Clients & Products,
ING Wholesale Banking

Viele sprechen generell von einer Bankenkrise. Wie sehen Sie das heute für das Firmenkundengeschäft: Krise, Umbruch, alles normal?

Ich würde sicherlich nicht von einer Krise sprechen – zumindest nicht für die Bankenlandschaft in Deutschland. Ich würde eher von einem Umbruch sprechen, ausgelöst durch das aufgrund der Digitalisierung veränderte Kundenverhalten oder durch komplexere, makroökonomische Rahmenbedingungen. Es ist allerdings auch unbenommen, dass sich einige Wettbewerber in Umstrukturierungsprozessen befinden und ihr bisheriges Geschäftsmodell überdenken. Die ING-Gruppe und auch die ING in Deutschland wissen um die anstehenden Veränderungen und sind gut aufgestellt.

Nullzinsumfeld, Ertragschwäche der Banken, Regulierung, Digitalisierung, politische Umbrüche, EU-Exits oder was sonst sind die besonderen Herausforderungen im Firmenkundengeschäft der nächsten Jahre?

Niedrige Zinsen, politische Umbrüche, eine immer schärfere Regulierung und vor allem die rasch fortschreitende Digitalisierung stellen unsere Branche, aber auch die Unternehmen weiterhin vor gewaltige Herausforderungen. Banken müssen mehr denn je schlank und effizient aufgestellt sein, um dem Wettbewerbsdruck im Firmenkundengeschäft gewachsen zu sein. Ich persönlich glaube, dass insbesondere die

Digitalisierung die größte Herausforderung für Banken und für Unternehmenskunden darstellt – vielleicht auch deshalb, weil ihre Auswirkungen von vielen Marktteilnehmern oftmals noch unterschätzt werden. Für Finanzinstitute ebenso wie für Firmenkunden muss der jeweilige Kundennutzen im Vordergrund stehen, um gleichzeitig mit einer hohen Prozesseffizienz die eigenen Kosten zu optimieren. Wenn man es dann noch schafft, auch die eigenen Mitarbeiter dabei mitzunehmen und auf die Veränderungen vorzubereiten und sie dabei zu begleiten, wird man im Wettbewerb bestehen.



Auf welche Veränderungen müssen sich Firmenkunden in der nächsten Zukunft konkret einstellen?

Neben Digitalisierung möchte ich gerne noch zwei weitere Herausforderungen ansprechen, die ebenfalls sowohl die Firmenkunden, aber auch die Banken gleichermaßen betreffen. Da sind sicherlich die regulatorischen Anforderungen zu nennen, die eben nicht nur durch den administrativen Mehraufwand (KYC, FATCA etc.) bei Banken und bei Firmenkunden Auswirkungen auf die Kostenstruktur haben, sondern es sind auch die Basel-3,5/4-Konsultationen zu berücksichtigen, da sich bestimmte Finanzierungsformen durch einen Mehraufwand an Eigenkapitalunterlegung bei den Banken und letztlich auch für Firmenkunden verteuern. Ich bin davon überzeugt, dass sich daraus dann auch veränderte Finanzierungsquellen und -formen entwickeln werden, bis hin zu alternativen Investorenstrukturen.

Was ist Ihre Strategie im Firmenkundengeschäft bis 2020?

Wir bestehen in einem umkämpften Markt und stellen uns gerne dem Wettbewerb. Dabei haben wir weder eine Marktanteilsstrategie noch streben wir eine Preisführerschaft an. Wir fokussieren uns auf Kunden (Jahresumsatz > 250 Mio. Euro), denen wir mit unserer vielfältigen Industrieexpertise und unserem internationalen Netzwerk einen Mehrwert bringen. Unsere heutigen und zukünftigen Kunden gehören zu den nationalen und internationalen Marktführern in ihrem Industriesegment. Neben unserer Industrieexpertise und unserer Fähigkeit, unsere Kunden auch international in ca. 40 Ländern zu betreuen, verstehen wir uns als Dienstleister für unsere Kunden: Service-Excellence, ein lösungsorientierter Ansatz und die Qualität unserer Mitarbeiter sind für uns selbstverständlich.

Quo vadis – betriebliche Altersversorgung?

Neue Betriebsrentenmodelle als Ausweg?

Die betriebliche Altersversorgung (bAV) in Deutschland gilt nicht zu Unrecht als sehr komplex und höchst erklärungsbedürftig. Es gibt fünf Durchführungswege in der bAV, um eine Risikoabsicherung gegen Altersarmut für die Mitarbeiter zu erreichen. Kommt mit dem Betriebsrentenstärkungsgesetz noch ein sechster Durchführungsweg hinzu? Dies ist klar zu verneinen, aber die bAV wird durch das sogenannte Sozialpartnermodell wesentlich komplexer. Im Sozialpartnermodell wird nämlich die neue Zusageart „reine Beitragszusage“ (Zielrente) möglich sein. Dieses „pay and forget“-Modell kann zwar zu einer Haftungserleichterung der Arbeitgeber führen, heißt aber auch, dass dies nur über tarifvertragliche Lösungen möglich ist. Für alle nicht tarifgebundenen Arbeitgeber werden derzeit Lösungsszenarien diskutiert. Aufgrund des Tarifvorbehalts wird es wohl zu keiner schnellen Umsetzungslösung kommen. Auch die Entscheidung, welcher Versorgungsträger für die jeweiligen Tarifvertragsparteien die „Sozialpartnerrente“ administrieren wird, ist noch offen. Hier werden sich erfahrungsgemäß größere Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände mit bereits bestehenden Versorgungswerklösungen leichter

aufgrund des Niedrigzinsumfelds und der demografischen Herausforderungen in die Versorgungsregelungen eingreifen können.

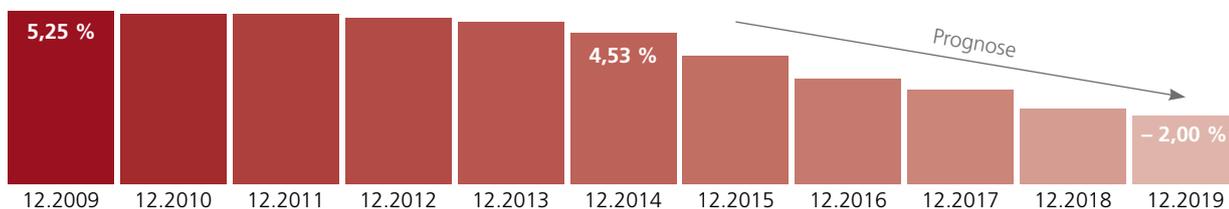
Die Firmen mit leistungsbezogenen Direktzusagen stehen im Tiefzinsumfeld vor besonderen Herausforderungen, um die den Versorgungsberechtigten in Aussicht gestellten Leistungen dauerhaft erbringen zu können. Wie in der Grafik gezeigt, wird die handelsrechtliche Belastung der Unternehmen aus ihren bestehenden Pensionsverpflichtungen allein aus dem Zinsänderungseffekt durch länger andauernde Niedrigzinsphase deutlich zunehmen.



Alexander Klein, SLPM Schweizer
Leben PensionsManagement GmbH

Zusammenfassung

Die Zeit des Handels ist jetzt da, Lösungen für die Kalkulierbarkeit der bestehenden Pensionsverpflichtungen zu erarbeiten. Dies setzt voraus, dass die Verpflichtungsstruk-



Seit einigen Jahren sinkt der Zins stetig. Nach heutigen Prognosen wird er noch drastischer sinken und in fünf Jahren nur noch knapp unter 2 % liegen.

Grafik: SLPM

tun. Festzuhalten ist, dass der Komplexitätsgrad durch die Neuerungen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes zu- und nicht abnehmen wird.

Herausforderungen für die bestehenden Pensionseinrichtungen

Die skizzierten gesetzlichen Neuerungen gelten selbstverständlich nur für neu einzurichtende Versorgungslösungen. Was passiert aber mit den bestehenden „alten“ Versorgungswerken?

Hier muss sich die Willensbildung in den Unternehmen beschleunigen, die „alten“ reinen Leistungszusagemodelle zu schließen und auf moderne Versorgungskonzepte umzustellen. Dies ist aus arbeitsrechtlicher Sicht herausfordernd (Stichwort: „drei-Stufen-Theorie“), aber die neueren Entscheidungen des Bundesarbeitsgerichts zeigen Möglichkeiten auf, wie eine Harmonisierung erfolgreich sein kann. Es darf nämlich zu keiner „Versteinerung“ der Versorgungslandschaft führen, die Unternehmen müssen korrigierend

im Verhältnis zur Anlagestruktur gesetzt wird. Dieses Asset Liability Management (ALM) führt zu einer besseren Beherrschbarkeit bei der Steuerung der Pensionsverpflichtungen. Um im Durchführungsweg der Direktzusage zu bleiben, bietet sich die Kombination mit einer kapitalmarkt-basierten CTA-Lösung an.

SLPM

SLPM Schweizer Leben PensionsManagement GmbH

Rechtsanwalt Alexander Klein
Abteilungsleiter bAV Dienstleistungen
Zeppelinstraße 1, 85748 Garching b. München
Tel.: +49 89 38109-2527, Fax: +49 89 38109-4696
alexander.klein@swisslife.de

www.slp.de

„Grundsätzliche Beziehung

Wie sehen Firmenkunden das Verhältnis zur Bank und welche Erwartungen haben sie? Vor allem Kunden versteht, ganzheitlich unterstützt und über längere Zeit betreut. Unternehmensspezi



Knorr-Bremse AG
Dr. Sigurd Dahrendorf
Leiter Konzernfinanzierung

Viele sehen die Beziehung Banken-Firmenkunden in der Krise. Was ist Ihre Diagnose?

Viele Banken befinden sich derzeit in einem tiefgreifenden Umbruchprozess, der nicht ohne Turbulenzen abläuft. Die Beziehungen zu den Firmenkunden bleiben davon natürlich nicht unberührt. Deshalb müssen wir diesen Prozess aufmerksam verfolgen, eine erhöhte Wachsamkeit walten lassen und ggf. reagieren. Die grundsätzliche Beziehung sehe ich aber nicht gefährdet. Wir erwarten, dass Banken in schwierigen Zeiten zu uns halten, gleiches muss umgekehrt auch gelten.



© Knorr-Bremse

Knorr-Bremse: Zugprüfstand in München.

Kann eine Bankbeziehung für Sie heute noch echten Mehrwert haben – oder werden Banken austauschbar wie Strom- und Gasanbieter?

Der Kernbankengedanke ist heute, in erweiterter Form, wichtiger denn je. Banken müssen das Geschäft des Kunden gut kennen, um richtig und effizient zu beraten. Das geht nur, wenn der Banker das Unternehmen über einen längeren Zeitraum betreut. Häufige Wechsel des Personals auf Seiten der Bank sind schädlich. Was Kernbanken wert sind, haben wir zuletzt 2008 in der Finanzkrise gesehen, als bestimmte knappe Bankprodukte selektiv an die Kunden verteilt wurden.

In welchen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichen müssen Banken in den nächsten Jahren mehr tun?

Banken müssen grundsätzlich davon wegkommen, dem Kunden vorrangig einzelne Produkte mit besonders hoher Profitabilität verkaufen zu wollen. Stattdessen ist ein gesamtheitlicher Ansatz, basie-

rend auf der Kenntnis und dem Verständnis des wirklichen Bedarfs des Kunden, erforderlich. Nur dann bringt die Bankbeziehung einen wirklichen Mehrwert insbesondere für kleinere Unternehmen. Dazu bedarf es aber einer längerfristigen Kontinuität in der Zusammenarbeit, auch bezogen auf die handelnden Personen.

Welche Punkte hätten Sie auf Ihrer „Agenda 2020“, wenn Sie für das Firmenkundengeschäft einer Ihrer Banken zuständig wären?

- ▲ Genauere Analyse des Kundenbedarfs und darauf abgestimmte Angebote
- ▲ Keine Angebote, die offensichtlich hauptsächlich der Margenoptimierung der Bank dienen
- ▲ Ganzheitlicher Ansatz in der Beziehung, auch wenn nur partielles Geschäft möglich ist
- ▲ Hohe Kontinuität in der Beziehung



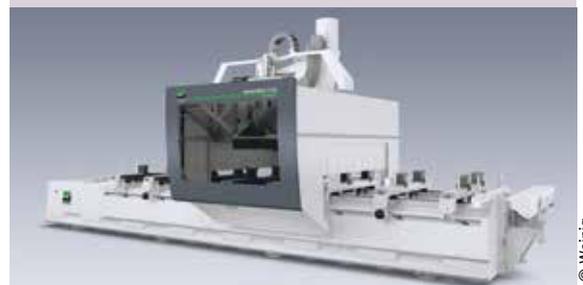
Michael Weinig AG
Gerald Schmidt
Vorstand Finanzen (CFO)

Viele sehen die Beziehung Banken-Firmenkunden in der Krise. Was ist Ihre Diagnose?

Die Einschätzung teilen wir nicht, wir arbeiten unverändert jahrelang sehr gut mit den Banken zusammen und sehen die Beziehung nicht belastet.

Kann eine Bankbeziehung für Sie heute noch echten Mehrwert haben – oder werden Banken austauschbar wie Strom- und Gasanbieter?

Die Basisprodukte sind sicherlich zunehmend austauschbar, jedoch differenzieren sich die Banken bei maßgeschneiderten Lösungen.



© Weinig

Holzbearbeitungsmaschine von Weinig.

nicht gefährdet“

eine: eine robuste, entwicklungsfähige Kernbankenbeziehung, die das Geschäftsmodell des fische Lösungen sind gefragt, nicht die Vermarktung einzelner Produkte.

In welchen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichen müssen Banken in den nächsten Jahren mehr tun?

Verstärkte Aktivitäten wären bei integrierten Lösungen für alle Produktnutzungen des Bankenportfolios und beim Schwerpunkt IT-Sicherheit gefordert. Ferner sollten die Treasury-Lösungen mittelstandstauglicher gemacht werden.

Welche Punkte hätten Sie auf Ihrer „Agenda 2020“, wenn Sie für das Firmenkundengeschäft einer Ihrer Banken zuständig wären?

Mögliche Punkte für die Agenda 2020 wäre die Schaffung von Kundenmehrwerten durch:

- ▲ Globale Betreuung des Kunden
- ▲ Produktvermarktung vs. Lösungsanbietung
- ▲ Verschlinkung der Prozesse, um diese kundenfreundlicher zu machen.



Egger GmbH & Co. KG

Dr. Thomas Leissing

Sprecher der EGGER-Gruppenleitung, verantwortlich für die Bereiche CFO, Logistik und HR

Viele sehen die Beziehung Banken-Firmenkunden in der Krise. Was ist Ihre Diagnose?

Die Beziehung zwischen Bank und Kunde ist dann nachhaltig und krisenresistent, wenn die Strategie der Bank mit der Strategie des Kunden zusammenpasst. Strategieänderungen auf beiden Seiten können die Beziehung nachhaltig verändern bzw. sogar beenden. Durch die aktuellen Finanzmarktthemen sehen wir bei vielen Banken Strategieänderungen und damit Auswirkungen auf die Bankenbeziehung. So wie sich dadurch langjährige Bankbeziehungen auflösen können, ist es aber auch möglich, dass neue Bankbeziehungen entstehen, welche auch neue Ansätze und Chancen ermöglichen.

Kann eine Bankbeziehung für Sie heute noch echten Mehrwert haben – oder werden Banken austauschbar wie Strom- und Gasanbieter?

Trotz der Standardisierung, Digitalisierung und Internationalisierung des Bankgeschäfts muss die Beziehung zu den relevanten Kernbanken Mehrwert bringen. Eine relevante Kernbank muss das Geschäftsmodell und die Strategie ihres Kunden



© EGGER

EGGER OSB-Platten für anspruchsvollen Holzbau.

nachhaltig verfolgen und begleiten. Nur so wird die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Kernbank sich mit den relevanten Produkten und deren individuellen Ausprägungen (Laufzeiten, Covenants, Systemlösungen, Informationspflichten, Transparenz, ...) langfristig entwickeln können.

In welchen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereichen müssen Banken in den nächsten Jahren mehr tun?

Banken müssen wieder in die Lage versetzt werden, für das jeweilige Unternehmen in Bezug auf Laufzeiten, Volumen, Berichtspflichten und Systeme Finanzierungen anbieten zu können. Regulatorische Entwicklungen machen es heute vielfach unmöglich, vor allem mittelgroßen Unternehmen die passenden Finanzierungslösungen zu gewähren. In Bezug auf europäische und globale Vernetzung sind die Möglichkeiten selbst internationaler Banken noch sehr beschränkt. Gerade im Bereich der internationalen, vernetzten Dienstleistungen und standardisierter digitaler Lösungen müssen die Banken ihr Angebot noch deutlich verbessern.

Welche Punkte hätten Sie auf Ihrer „Agenda 2020“, wenn Sie für das Firmenkundengeschäft einer Ihrer Banken zuständig wären?

Eine Agenda 2020 müsste in jedem Fall enthalten: Entwicklung von alternativen Finanzierungsinstrumenten für mittelständische Unternehmen; Aufbau von Branchen- und Kunden-Knowhow, um den Bankkunden keine Instrumente, sondern Lösungen zu verkaufen; Beratung im Bereich von Prozessen, Risiko-Management und Finanzierung, um über die Wissensvermittlung und Schulung Instrumente zu verkaufen; Digitalisierung und Standardisierung sämtlicher formalrechtlicher Verwaltungsvorschriften zwischen Bank und Kunde (z. B. KYC).

Kapitalanlagebasiertes Gruppen CTA als moderne Antwort auf die bAV Herausforderungen

Christoph Jäger und Dr. Peter Kaste, Swiss Life Asset Managers



Grafik: Quelle Swiss Life Asset Managers, Deutsche Bundesbank, Heubeck

Die Herausforderungen der bAV sind nochmals gestiegen

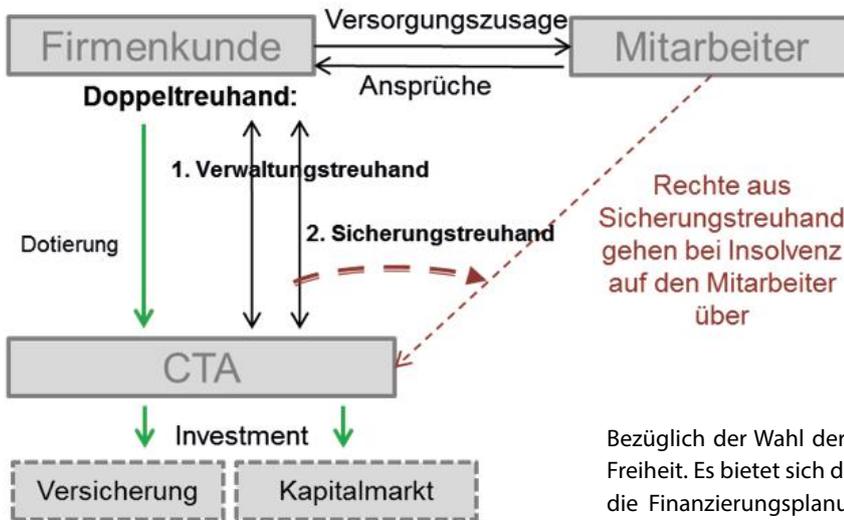
Mit der betrieblichen Altersversorgung (bAV) leisten Unternehmen einen gewichtigen Beitrag zum finanziellen Wohlergehen ihrer Beschäftigten und deren Angehöriger über die Pensionierung hinaus. Als Unternehmen stellt sie dies jedoch vor wachsende Herausforderungen. Nach einem Jahrzehnt fallender Zinsen befindet sich auch der HGB Diskontzins im Sinkflug und wird dies, sofern kein rasanter Zinsanstieg einsetzt, noch einige Jahre fortsetzen.

Im Gegenzug steigen die Pensionsrückstellungen der HGB Bilanz markant an, was das Eigenkapital sowie Finanzkennzahlen unter Druck setzt. Im Niedrigzinsumfeld sind Versicherungsrückdeckungen nur noch schwer zu finden oder zu finanzieren. Durch die erforderliche Umstrukturierung von Versorgungsordnungen sind deren Landschaft und Administration komplex geworden.

Gruppen CTA bietet einen Lösungsweg

Eine zukunftsfähige Lösung muss diese Herausforderungen adressieren. Ein Gruppen CTA bietet sich hierfür an. Ein Contractual Trust Arrangement (CTA) ist ein Treuhand-Modell für die Deckung von Pensionsverpflichtungen in der Direktzusage. Der rechtlich und wirtschaftlich eigenständige CTA verwaltet Kapitalanlagen treuhänderisch im Auftrag des Unternehmens (Verwaltungstreuhand) zugunsten der Arbeitnehmer (Sicherungstreuhand).

Das Unternehmen kann frei entscheiden, in welchem Umfang oder wann es das CTA-Vermögen dotiert oder aufstockt. Das verwaltete Vermögen kann durch die Sicherungstreuhand ausschließlich zur Begleichung von bAV-Leistungen verwendet werden und ist somit vor Insolvenz geschützt. Im Gegenzug kann die Unternehmung das CTA-Vermögen in der Bilanz gegen Pensions-



Grafik: Quelle Swiss Life Asset Managers Doppelte Treuehand

Bezüglich der Wahl der Anlagestrategie herrscht große Freiheit. Es bietet sich daher an, die Anlagestrategie und die Finanzierungsplanung mittels einer Asset Liability Management (ALM) Analyse auf die Bedürfnisse der Unternehmung abzustimmen.

rückstellungen saldieren. Hierdurch wird die Bilanz verkürzt und Finanzkennzahlen verbessern sich.

In einem Gruppen CTA teilen sich mehrere Unternehmen denselben Treuhänder, wobei die Vermögen jedoch segregiert sind. Durch die überbetriebliche Nutzung wird die CTA-Lösung auch für kleine und mittlere Unternehmen umsetzbar.

Da ein Gruppen CTA die begünstigten Arbeitnehmer kennt, kann er in die Lage versetzt werden, administrative Aufgaben der bAV zu übernehmen. Durch die überbetriebliche Nutzung entstehen auch hier Synergien und Kostenersparnisse.

Das vom Gruppen CTA für die Unternehmung treuhänderisch verwaltete Vermögen dient der Deckung von Pensionsverbindlichkeiten und kann daher langfristig angelegt werden. Neben Rentenpapieren und Aktien kommen daher auch illiquide Anlagen wie Immobilien oder Infrastrukturanlagen in Betracht, welche höhere Erträge generieren. Ein Gruppen CTA kann einen kostengünstigen Zugang zu diesen Anlageklassen ermöglichen.



Christoph Jäger,
Swiss Life Asset Managers



Dr. Peter Kaste,
Swiss Life Asset Managers

Ergebnis vor der Auslagerung			Ergebnis nach der Auslagerung		
Aktiva	XY-AG	Passiva	Aktiva	XY-AG	Passiva
Vermögenswerte zur Deckung der Pensionsverpflichtung 200		Pensionsrückstellung 200			
Sonstige Aktiva 800		Sonstige Verbindlichkeiten 400	Sonstige Aktiva 800		Sonstige Verbindlichkeiten 400
		Eigenkapital 400			Eigenkapital 400
Bilanzsumme 1.000		1.000	Bilanzsumme 800		800
Fremdkapitalquote: $(200+400)/1.000 = 60\%$ Eigenkapitalquote: 40%			Fremdkapitalquote: $400/800 = 50\%$ Eigenkapitalquote: 50%		

Quelle BVI Grafik: Saldierung der Bilanz



Swiss Life Invest GmbH
 Christoph Jäger
 Director Institutional Clients Germany
 Third-Party Asset Management
 Zeppelinstraße 1 | 85748 Garching b. München
 T: +49 89 38109-1117, F: +49 89 38109-4603
 christoph.jaeger@swisslife.de
www.swisslife-am.com

Fintechs: Partner und Plattformen für Banken

Mehr als nur eine Charme-Offensive: Im Interview mit TreasuryLog erklären drei Vertreter etablierter Fintechs, wie sie das Geschäft der Banken ergänzen und teilweise sogar befördern. Als technologische Antreiber zeigen sie den Weg zu Digitalisierung und Automatisierung und wie bisher „bankagnostische“ Finanzbereiche bedient werden können.



kapilendo AG
Christopher Grätz
CEO und Mitgründer

Die Kapilendo AG ist ein Full-Service-Anbieter im Bereich Unternehmensfinanzierung. Etablierte Wachstumsunternehmen und kleine und mittelständische Unternehmen erhalten Zugang zu Nachrangkapital und klassischen Krediten durch private Anleger und Investoren. Das Fintech-Start-up hat seinen Sitz in Berlin und wurde im Januar 2015 gegründet. Hauptgesellschafter der Kapilendo AG sind die Comvest Holding, die FinLab AG, Engel & Völkers Capital, das Versorgungswerk der Zahnärztekammer Berlin und mehrere renommierte Business-Angels.



Macht Ihr Geschäftsmodell Banken überflüssig?
Nein, in keinem Fall. Wir sehen uns vielmehr als



So wurde Kapilendo bekannt: 2016 sammelte Hertha BSC über die Crowd-Plattform eine Million Euro.

Ergänzung zu der klassischen Bankfinanzierung. Mit Kapilendo erweitern Unternehmer ihren Finanzierungsmix, machen sich dadurch unabhängiger und gewinnen Geldgeber, die an ihr Geschäftsmodell glauben. Insbesondere im Bereich des „Mezzanin-Kapitals“, also Nachrangkapitals, geht Kapilendo mit der Bankenfinanzierung Hand in Hand.

Statt ausschließlich auf Eigenkapital zurückzugreifen, bietet Kapilendo dem Unternehmer eine Möglichkeit, die Finanzierungslücke zwischen Bankfinanzierung und eigenen Mitteln zu schließen.

Wie greift das, was Sie tun, in die traditionelle Geschäftsbeziehung von Firmenkunden mit Banken ein?

Die Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmern und Banken sind teilweise sehr angespannt. Insbesondere Kreditbeträge unter 1 Million Euro sind für Banken aufgrund ihrer Kostenstrukturen häufig unattraktiv und werden daher nur sehr restriktiv vergeben. Dies schränkt den Handlungsspielraum für den Unternehmer ein. Kapilendo kann mit seinen digitalen Prozessen hier deutlich kostengünstiger arbeiten und den Unternehmern Handlungsspielraum zurückgeben. Die verbesserte finanzielle Situation des Unternehmens führt so auch zu einer Verbesserung der Bankbeziehung – insbesondere bei der Vergabe von Mezzanin-Kapital, durch die sich die Bonität des Unternehmens bei der klassischen Kreditvergabe verbessert.

Wo möchten Sie mit Ihrer Dienstleistung 2020 stehen?

In anderen Märkten wie den USA, UK und China hat die alternative Kreditvergabe über die Crowd bereits einen Marktanteil von bis zu 20 % erreicht. Von diesem Marktpotenzial sind wir auch in Deutschland überzeugt und werden unseren Teil dazu beitragen, den Unternehmern neue Möglichkeiten der Finanzierung zu eröffnen.

Alle 7 Tage verschenken Sie risikofreie Rendite!

Es ist eine paradoxe Situation: Auf der einen Seite stehen erfolgreiche, einkaufende Unternehmen mit Rekordsummen an verfügbarer Liquidität – und die Treasury-Abteilung erzielt darauf keine Verzinsung. Auf der anderen Seite stehen Lieferanten mit strukturbedingten Liquiditätsschwankungen und teilweise hohen Finanzierungskosten. Gleichzeitig wurden in der Vergangenheit durch den Einkauf lange Zahlungsziele verhandelt – meist mehr als 30 und bis zu 90 Tage. Während dieser Zeit wird also Liquidität auf der einen Seite für unter 0,0 % p.a. Zins kurzfristig angelegt (aktueller Geldmarkt-Zinssatz) und auf der anderen Seite für zum Teil immer noch 4–10+ % p.a. (Kreditlinien, Factoringkosten) finanziert.

Für den Treasurer lautet eine entscheidende Frage in dieser Situation: Wie kann ich kurzfristige Liquidität gewinnbringend anlegen und gleichzeitig dauerhaft bessere Einkaufspreise unterstützen?



Die Lösung lautet: Marktbasiertes Discounting

In Deutschland nutzen Unternehmen diese neue digitale Möglichkeit zunehmend und bieten ihren Lieferanten die marktbasierende, vorzeitige Zahlung von freigegebenen Rechnungen gegen zusätzliche Discounts; sie erzielen damit Renditen von über 10 %. Diese Lösungen werden IT-gestützt direkt zwischen einkaufenden Unternehmen und ihren eigenen Lieferanten etabliert und vermeiden dadurch externe Banken und Kreditrisiken. Das Prinzip des direkten Marktes funktioniert in Form von Auktionsverfahren. Bei diesen definiert das einkaufende Unternehmen, wie viel freie Liquidität es seinen Lieferanten zur vorzeitigen Zahlung von Rechnungen zur Verfügung stellt und Lieferanten nehmen aktiv Gebote in Form von Abschlägen vor, um vorzeitige Zahlungen zu erhalten. Der gesamte Markt wird in Echtzeit abgewickelt und ist weltweit zugänglich. Die Nut-

zung ist einfach wie modernes Online-Banking und bedeutet sowohl für das einkaufende Unternehmen als auch für die Lieferanten nur wenigen Minuten Aufwand pro Woche.

Die Vorteile: Sofortige Liquidität und zusätzliche Rendite

Lieferanten erhalten sofortigen Zugang zu Liquidität – ohne komplexes Vertragswerk und langfristige Bindung. Die flexible Option der vorzeitigen Zahlung ist nicht immer für alle Lieferanten interessant, denn ein Teil der Lieferanten verfügt selbst über Liquiditätsreserven und eine günstige Finanzierung. Jedoch können 20 % bis 40 % der Lieferanten zusätzliche Liquidität gut nutzen: um saisonale Schwankungen auszugleichen, teure Kreditlinien zurückzufahren oder Skonto-Vereinbarungen bei eigenen Lieferanten auszunutzen.

„Wie kann ich kurzfristige Liquidität gewinnbringend anlegen und gleichzeitig dauerhaft bessere Einkaufspreise unterstützen?“

Der Treasury-Bereich des einkaufenden Unternehmens erzielt attraktive, wiederkehrende Renditen bei geringer Komplexität im Setup und fortlaufender Kontrolle über die eingesetzte Liquidität. Das ist besonders wichtig, um auch die Finanzabteilung und den Einkauf zu überzeugen. Die eingesetzte Liquidität kann kurzfristig gesteuert werden. Im Risikomanagement punktet ein direkter Markt durch die Eliminierung von Kreditrisiken. Denn faktisch wird kein Kredit vergeben und keine Forderung verkauft, sondern lediglich Rechnungen, die bereits zur Zahlung freigegeben wurden, vorzeitig gezahlt. Die gesamte Abwicklung erfolgt für die Buchhaltung über Standardprozesse bei Rechnungseingang und -verarbeitung. Und nicht zuletzt reduzieren sich Einkaufskosten und die Lieferkette wird gestärkt.

So entsteht ein Markt, von dem beide Seiten profitieren.

cflox GmbH

Thomas Krings
Managing Partner
Virchowstraße 74, 22767 Hamburg
T: +49 40 2286 9785,
t.krings@cflox.com
www.cflix.com



Taulia GmbH
Maex Ament
Chief Strategy Officer
und Mitgründer

Taulia treibt Innovationen in der Financial Supply Chain voran. Taulia ermöglicht, mit jeder Rechnung Umsatz zu generieren. Damit erlaubt die Lösung von Taulia Unternehmen, Lieferantenbeziehungen zu stärken und Millionen zu sparen. Einige der innovativsten Marken der Welt und Fortune-500-Unternehmen aus verschiedenen Branchen vertrauen auf Taulia. Die Unternehmenszentrale von Taulia befindet sich in San Francisco. Niederlassungen sind in London, Düsseldorf, Sofia, Austin und Park City angesiedelt.



Macht Ihr Geschäftsmodell Banken überflüssig?

Banken betreiben eine Vielzahl von Dienstleistungen außerhalb des Financial-Supply-Chain-Angebotes. Daher können wir die Frage ganz klar mit einem Nein beantworten.

Es gibt eine fantastische und reale Koexistenz zwischen Banken und Enterprise-Fintechs wie Taulia. Banken treten in unserem Netzwerk als Partner, Re-Seller und auch Geldgeber auf.

Banken sind für die Geschäftswelt essentiell und viele Unternehmen konnten durch das zusätzliche Kapital ihr Wachstum fördern. Allerdings wollen Banken keine technologische Plattform zur unternehmensübergreifenden Konnektivität entwickeln, verkaufen und betreiben. Also machen hier beide Seiten, was sie am besten können. Wir bauen eine innovative technologische Lösung, und Banken stellen das Kapital zur Verfügung.

Wie greift das, was Sie tun, in die traditionelle Geschäftsbeziehung von Firmenkunden mit Banken ein?

Da unsere Lösung einen holistischen Ansatz bei der Lieferantenfinanzierung bietet und die gesamte Lieferkette einer einkaufenden Organisation adressiert, erweitern wir die Möglichkeiten und Umsatzchancen der Banken mit ihren Kunden. So kann aus den auf wenige große Lieferanten begrenzten Finanzierungsprogrammen ein hoch skalierbares Lieferantenfinanzierungsangebot für die gesamte Lieferkette entstehen. Das bringt beiden Seiten nicht nur finanzielle Vorteile, sondern greift auch Aspekte der Corporate Social Responsibility auf und stärkt nachhaltig Lieferanten- sowie Ge-

schäftsbeziehungen innerhalb der Supply Chain. Natürlich können unsere Kunden dafür auch ihr eigenes Kapital nutzen, was oft als Dynamic Discounting bezeichnet wird.

Die Möglichkeit, Supply Chain Finance und Dynamic Discounting innerhalb eines simplen Produkts zu nutzen, ermöglicht auch weiterhin die Einbindung von Banken.

Wo möchten Sie mit Ihrer Dienstleistung 2020 stehen?

Natürlich wollen wir uns nicht auf den aktuellen Innovationen, die wir in den letzten sieben Jahren geschaffen haben, ausruhen. Wir werden weitere Lösungen bauen, die insbesondere von unserer Netzwerkgröße und unseren gesammelten anonymisierten Daten gespeist werden.

Mit diesem Ansatz und weiteren Produkten und Dienstleistungen rund um die Financial Supply Chain wollen wir unsere führende Stellung in genau diesem Sektor festigen und ausbauen. Allerdings nicht exklusiv im bankagnostischen Supply-Chain-Finance-Bereich.



TrustBills GmbH
Jörg Hörster
Gründer und Geschäftsführer
von TrustBills

TrustBills ist eine Internet-Auktionsplattform nach deutschem Datenschutz, über die Unternehmen und Investoren Zugang zu einem schnellen, fairen und bequem bedienbaren Marktplatz für Handelsforderungen erlangen. Schnelligkeit wird durch den Einsatz von Verfahren der künstlichen Intelligenz und Echtzeit-Auktionsmechanismen sowie automatisierten Zahlungs- und Administrationsprozessen gewährleistet. TrustBills ist fair, da die Forderungsverkäufer den Mindestpreis, den Umfang und den Zeitpunkt für den Verkauf ihrer nationalen und internationalen Handelsforderungen selbst bestimmen. Es gibt keine Andienungspflicht. Mit TrustBills können institutionelle Investoren, Asset-Manager, Banken, Factoring-Häuser und Unternehmen auch ohne den Umweg der Verbriefung in Handelsforderungen investieren. Das Fintech-Unternehmen wurde im Jahr 2015 gegründet und hat seinen Sitz in Hamburg.



Macht Ihr Geschäftsmodell Banken überflüssig?

Im Gegenteil, TrustBills arbeitet eng mit Banken zusammen. Wir führen hierbei eine Reihe von ausgesuchten Bankpartnern zu einem Konsortium zusammen, um eine internationale Abdeckung von Kundenforderungen zu erzielen. Namhafte Institute wie die Deutsche Bank und die DZ Bank sind bereits an TrustBills beteiligt. Bei TrustBills können Partnerbanken nicht nur als Vermittler, sondern auch als Investoren in Handelsforderungen auftreten. Zusammen mit unseren Partnerbanken bieten wir Kunden somit Lösungen, die Finanzinstitute selbst nicht oder zumindest nicht so schnell realisieren können.

Wie greift das, was Sie tun, in die traditionelle Geschäftsbeziehung von Firmenkunden mit Banken ein?

TrustBills ist kein Finanzprodukt, sondern ein Marktplatz. Insofern vermitteln Firmenkundenberater nicht eine Finanzierung, sondern einen Zugang zu einem digitalen Finanzmarkt, über den der Kunde dann selbständig Handelsforderungen verkaufen und kaufen kann. Auf TrustBills wird nur denjenigen Unternehmen der Handel mit

Forderungen eröffnet, die mindestens drei Jahre operativ am Markt agieren sowie bei einer unserer Partnerbanken ein Konto unterhalten und somit für das Onboarding einen vollständigen KYC-Prozess bereits durchlaufen haben. Die Geschäftsbeziehung zur Partnerbank bleibt in jedem Fall erhalten und wird durch TrustBills um eine interessante digitale Alternative erweitert.

Wo möchten Sie mit Ihrer Dienstleistung 2020 stehen?

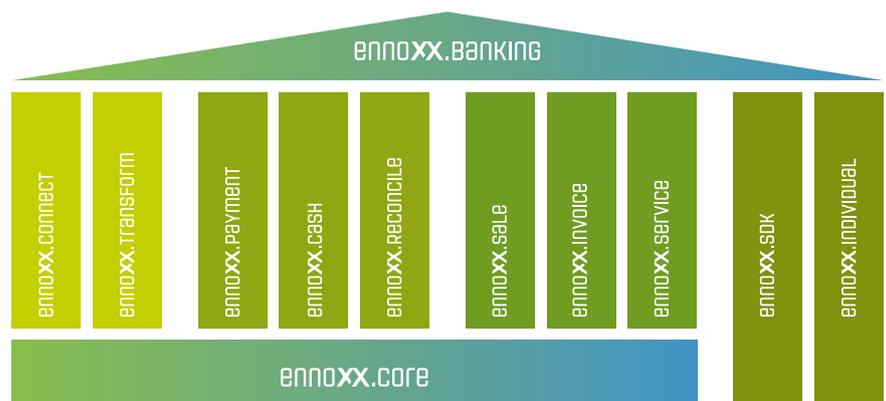
TrustBills ist als Internet-Auktionsplattform grundsätzlich ideal aufgestellt, um den Marktplatz für Handelsforderungen weltweit bereitzustellen. Wir werden unsere Erfahrungen in der Vorbereitung des zunächst auf Deutschland beschränkten Marktstarts dazu verwenden, um zeitgerecht weitere Länder für unseren Service aufzunehmen. Bis 2020 ist daher unser Ziel, wesentliche internationale Länder für den inländischen und grenzüberschreitenden Handel mit Forderungen als Zwischenetappe zur Etablierung einer globalen Forderungsplattform abgedeckt zu haben. Das ist ambitioniert, aber machbar.

ennoxx.BANKING

MIT ennoxx.BANKING OPTIMIEREN WIR IHRE BANKING-PROZESSE

CLOUD ODER
ON-PREMISE

ennoxx.BANKING ist die universelle, vollautomatisierbare Banking- und Kommunikationsplattform zum Austausch von Zahlungen, Bestätigungen, Kontoinformationen und sonstigen Informationen zwischen Unternehmen und Banken. Alle Module sind auf größte Flexibilität hin konzipiert und können problemlos in bestehende Systemumgebungen integriert und an vorhandene Unternehmensanwendungen angepasst werden. Für mehr Informationen besuchen Sie unsere Webseite www.ementex.de/ennoxx oder unseren Stand auf dem Finanzsymposium.



„Ich sehe keine Blase“

Helmut Ettl, Vorstandsdirektor der österreichischen Finanzmarktaufsicht, über die Belastungen, mit denen Banken fertig werden müssen: Regulierung, Kostendruck, Automatisierung und Fintech-Konkurrenz.

TreasuryLog: *Der Bankensektor scheint in einer tiefen Krise: Er leidet unter den Nachwirkungen der Finanzkrise und Ertragsschwäche. Digitalisierung und Kostendruck führen zu Filialschließungen, und im Firmenkundengeschäft sind weder risikoadäquate Margen noch ausreichende Cross-Selling-Potenziale zu realisieren. Daneben formieren sich Fintechs, die zum Teil im regulatorischen Graubereich agieren, während die Banken unter strenger Regulierung ächzen. Dramatisch gefragt: Geht der Bankensektor dem Untergang entgegen?*

Helmut Ettl: Nein. Die Finanzmarktkrise aber hat Themen aufgezeigt, die unterreguliert waren, und hier wurde gegengesteuert. Ob alle Regulierungen in der Form richtig sind, wie sie in den letzten drei, vier Jahren implementiert wurden, muss man in der praktischen Anwendung kritisch hinterfragen. Thematisch sind sie richtig: Es wurde mehr Kapital ins Bankensystem gehievt, es gibt neue Re-



Helmut Ettl ist seit 2008 Vorstandsdirektor der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde (FMA). Er ist Mitglied im Aufsichtsgremium der Bankenaufsicht (SSM) der Europäischen Zentralbank und Mitglied des Lenkungsausschusses des Aufsichtsgremiums der EZB-Bankenaufsicht in Frankfurt.

geln für Incentive-Systeme und die Eignung von Aufsichtsorganen, es wurden die Derivate-Märkte stärker reguliert durch zentrales Clearing von OTC-Derivaten, es gibt Instrumente, um Banken geregelt abwickeln zu können.

TreasuryLog: *Aber es klingt leichte Kritik durch, dass das Regelwerk zu kompliziert ist.*

Ettl: Dass es komplexer geworden ist, als man es sich ursprünglich vorgestellt hat, hängt damit zusammen, dass es nicht von oben dekretiert wurde, sondern über einen interaktiven Prozess entstand. In der Diskussion wird das, was man sich einfach vorstellt, immer komplexer, gerade in der EU, wo sich dann auch noch 28 nationale Vorschläge dazugesellen. Aber insgesamt haben wir heute ein sichereres System.

TreasuryLog: *Ist angesichts der Menge und Intensität der Regulierungen ein Ende abzusehen?*

Ettl: Die großen Vorhaben sind abgeschlossen oder in der Zielgerade. Das Zukunftsthema ist die Angleichung der Aufsichtspraxis in den einzelnen Destinationen und Jurisdiktionen: Der Kern der Regulierung ist richtig, jetzt geht es darum, da und dort ein paar Reformulierungen vorzunehmen.

TreasuryLog: *Zurück zur wirtschaftlichen Lage der Banken. Wo sehen Sie die konkreten Belastungen?*

Ettl: Im europäischen Bankensektor gibt es sicher noch zu viele Non-performing Loans (NPL) in den Bilanzen. Es ist ein zentraler Moment im SSM (Single Supervisory Mechanism, einheitlicher europäischer Aufsichtsmechanismus, in dem die national zuständigen Behörden unter dem Lead der EZB die Banken der Euro-Zone beaufsichtigen, Anm. d. Red.), diese hohen NPL-Quoten herunterzubringen, um das Bankensystem fitter für Neugeschäft zu machen. Das zweite Problem ist das der Profitabilität und der hohen Kostenstrukturen. Die Cost-Income-Ratios in einigen Ländern sind zu hoch, u. a. auch in Österreich.

TreasuryLog: *Wie wollen die Finanzinstitute dem beikommen?*

Ettl: Die positive Botschaft ist, dass auf der Kostenseite noch Luft nach unten ist. Wir hinken da ein wenig nach, weil die Modernisierung des österrei-

chischen Bankwesens durch Quersubventionierungen und Gewinne in Osteuropa etwas abgebremst wurde. Jetzt kehrt Normalisierung ein. Und zu den geschlossenen Filialen: Die waren vorher schon ziemlich leer, und jetzt kann man sie sich eben nicht mehr leisten.

TreasuryLog: *Der „menschliche Faktor“ im Banking wird zunehmend wegrationalisiert – die persönliche Betreuung wandert ab in zentralisierte und automatisierte Entscheidungsfindung.*

Ettl: Das ist legitim und effizient, um kostengünstiger agieren zu können. In gewissen Bereichen führt es aber auch zu Ineffizienzen. Das heißt, es ist gut, wenn wir keine volle Monopolisierung haben, sondern auch Regionalbanken, die „ein bisschen anders“ funktionieren und auch jene Kunden bedienen, die Gefahr laufen, von den Großstrukturen außer Acht gelassen zu werden. In Ländern mit hoher Bankenzentralisierung, also alle außer Deutschland, Österreich und Italien, ist dies festzustellen: Dort brauchen wir womöglich eine andere Art der Regulierung, nämlich dass Regionen oder kleinere Wirtschaftseinheiten überhaupt noch in den Genuss von Bankdienstleistungen kommen. Der Gesetzgeber musste bereits ein Recht auf ein Basiskonto für jeden Bürger gesetzlich festschreiben und wir mussten dieses Recht auch schon vereinzelt durchsetzen.

TreasuryLog: *Kleinere Unternehmen besorgen sich immer öfter Geld über Crowdfunding, Ein ernstzunehmender Trend?*

Ettl: Ich glaube nicht, dass die Bankenfinanzierung durch solche Plattformen ersetzt wird. Im Fremdkapitalbereich muss immer jemand da sein, der den Kreditrisikoprozess abwickelt und zu einem „Ich glaube das“ oder „Ich glaube das nicht“ kommt. Kreditvergabe ohne Banklizenz ist kaum möglich, und die 28 Millionen Euro, die bei uns 2016 über Crowdfunding bewegt wurden, waren fast alles qualifizierte Nachrangdarlehen, also Eigenkapital. Andernfalls hätten wir lauter unregulierte Banken, und wir wissen ja, was dabei rauskommt.

TreasuryLog: *Birgt der momentane mediale Fokus auf Fintechs eine ähnliche Hype-Gefahr wie die Dot-com-Blase im Jahr 2000?*

Ettl: Ich sehe keine Blase. Wiewohl eine Gefahr der „Fehlallokation von Ressourcen“ schon besteht: Banken und Versicherungen zahlen ihre Fintech-Investments teilweise aus dem Werbebudget heraus, weil man meint, solche Beteiligungen für die eigene Börsenstory zu brauchen. Da ist sehr viel Geld auf der Angebotsseite unterwegs. Es muss sich marktmäßig wieder auspendeln.

TreasuryLog: *Die Technologie ist allgemein eine Schwachstelle der Banken.*



Österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA).

Ettl: Die eigene IT ist eine Überlebensfrage für die Banken: Ist sie zukunftsfähig und flexibel genug? Müssen IT-Kosten abgeschrieben werden? Da gab es in der Vergangenheit echte Fehlinvestitionen. Die Banken sitzen zum Teil auf IT-Systemen, die man komplett austauschen müsste, weil sie keine einheitliche Sichtweise auf das Geschäft repräsentieren. ▀

FINANZSYMPOSIUM

17.-19. Mai 2017 in München

Der größte Fachkongress für Top-Management
im deutschsprachigen Raum

über
2.000
Besucher

170

Workshops &
Foren

28
Bühnen

79

Sponsoren &
Aussteller

1.000 m²
Ausstellungs-
bereich



Peer Steinbrück



John Kornblum

www.finanzsymposium.com

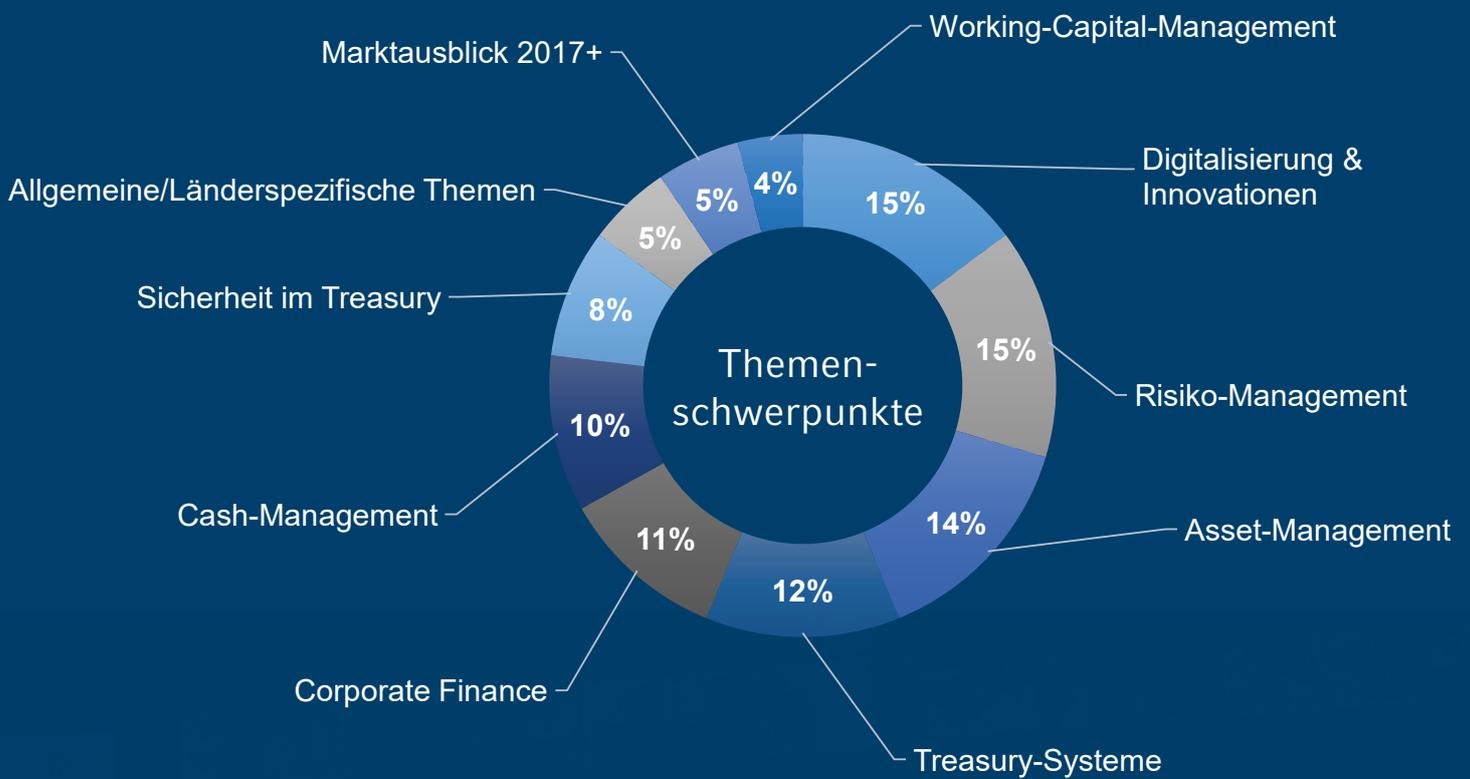




SYMPOSIUM

in Mannheim

für Treasurer und Finanzverantwortliche





© Fotolia

Zwischen „Conversational Banking“ und klassischer Finanzierung

Digitalisierung im Banking: So gut wie alle Bereiche des Bankgeschäfts sind betroffen, neue Konkurrenz bzw. Partner entstehen, und die Grenzen zwischen Produkten und Märkten verwischen sich. Überlegungen zu den Herausforderungen und Perspektiven.

Im Banking und in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche ist derzeit die Diskussion über disruptive Entwicklungen aufgrund einer umfassenden Digitalisierung in vollem Gange. Neue bzw. alternative Geschäftsmodelle entstehen und wirken ein auf Menschen, Märkte, Produkte und Prozesse. Zu den wichtigsten Auslösern und Beschleunigungsfaktoren dieser Entwicklung zählen:

- ▲ Niedrigzinsen: Sinkende Margen zwingen die Finanzdienstleister zu Kostensenkungen. Moderne Technologien sollen helfen, das Geschäftsmodell zu verschlanken oder gar neu zu restrukturieren und wieder attraktive Renditen zu erzielen.
- ▲ Regulierung: Anforderungen an ein flexibles und zeitnahes Reporting erhöhen den Druck auf effektive Berichtssysteme.
- ▲ Kunden und Mitarbeiter: Sie nutzen digitale Angebote aus anderen Branchen und übertragen die Erfahrungen und Erwartungen auf ihre Bank.
- ▲ Die IT selbst: Neues entsteht, weil es technisch möglich ist. Smartphones und das Internet der Dinge durchdringen private Lebenswelten ebenso wie alle Branchen; da muss der Finanzsektor folgen.

Insgesamt wirkt die Digitalisierung auf alle Leistungsbereiche von Universalbanken ein. Aktuell greifen Fintechs dort an, wo sie wegen ihrer Technikkompetenz und Schnelligkeit Vorteile haben. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um einen Verdrängungswettbewerb: Etablierte Finanzdienstleister, die aufgrund ihrer organisatorischen Größe und Komplexität nicht so wendig sind oder wegen des über Jahrzehnte gepflegten Silodenkens in IT-Projekten feststecken, haben das Nachsehen.

Fintechs haben noch weitere Wettbewerbsvorteile: den Start auf der grünen Wiese, schlanke Strukturen und (noch) nicht zu vollziehende Daten-Migrations-

projekte. Entscheidend für sie ist es, schnell zu skalieren und im Internet Bekanntheit aufzubauen. In puncto Bekanntheit haben etablierte Banken noch einen Vorteil, sofern ihnen dies nicht durch Negativschlagzeilen (z. B. Filialschließungen) zum Nachteil gereicht.

Das Geschäftsmodell vieler Fintechs bezieht sich nur auf einen Teil der Wertschöpfungskette des Bankgeschäfts. Aktuell liegt der Schwerpunkt auf Vermittlung und Vertrieb von Kapitalanlagen, Finanzierungen, dem Zahlungsverkehr sowie dem klassischen Vermittlungsgeschäft von Banken. Angebote für das Firmenkundengeschäft ergeben sich insbesondere bei der Optimierung von Prozessen und dem Aufbau alternativer Marktplattformen. So bietet beispielsweise Fintura speziell für KMU eine schnelle und flexible Kreditprüfung und -vermittlung und übernimmt damit einen traditionellen Teilprozess im Firmenkundengeschäft einer Bank.

Vertrauen stärken

Die Digitalisierungsstrategie muss zwingend auf einen Kernbereich des Finanzgeschäfts ausgerichtet werden, der sich als essenziell erwiesen hat: Vertrauen, das speziell bei deutschen Bankkunden massiv gesunken ist. Daneben sind Kosten, vor allem im Firmenkundengeschäft, ein wesentlicher Ergebnistreiber: Dass bedeutet, dass Digitalisierung hierbei einen Mehrwert für die Bank und ihre Kunden erbringen muss.

Die Überwindung des Vertrauensdilemmas kann mit der Digitalisierung verknüpft werden, wenn z. B.

- ▲ Informationen über Erfahrungen auf Bewertungsportalen als soziale Währung verstanden und genutzt werden.
- ▲ Big Data zur besseren Risikosteuerung bei den Kunden und Banken führt und die Verbindung

Der Autor:



Prof. Stefan Hilbert ist Studiengangsleiter und Studiendekan Finanzdienstleistungen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mannheim.

von internen (Unternehmensdaten) mit externen Daten (Bank, Kapitalmärkte) eine Verbesserung der Gesamtrisikosteuerung bewirkt,

- ▲ Risk Profiling zu einem besseren Risikoverständnis von Kunden führt und mittels intelligenter Analysewerkzeuge der Beratungsprozess im Retail, Private und Corporate Banking verbessert wird.

Digitale Lösungen umzusetzen ist im Retail/Private Banking etwas anderes als im Firmenkundengeschäft: Private Kunden bringen eine entscheidende Komponente für die Implementierung digitaler Angebote mit: die Technik in Form von Smartphones oder mobilen Endgeräten. Da ist die Marktbearbeitung wesentlich leichter, weil auf einer vorhandenen Technik aufgesetzt wird und die Kunden technische Weiterentwicklungen nahezu freiwillig auf eigene Kosten mitmachen. Bei Firmenkunden ist die Ausgangslage eine andere: Zwar besteht der Wunsch nach Digitalisierung, die technischen Voraussetzungen müssen aber oft noch geschaffen werden. Die Komplexität von Prozessen, die Vielfältigkeit der Geschäftsmodelle erschweren etwa die Umsetzung von Industrie 4.0, einheitliche Standards lassen auf sich warten. Ferner werden die Anforderungen an die Digitalisierung in Unternehmen von Aufgaben getrieben, die von den jeweiligen Funktionsträgern zu erfüllen sind, im Treasury z. B. die Finanzierung und das Cash-Management.

Die Interaktion zwischen Kunden und Unternehmen zeigt sich besonders durch die Nutzung von Online-Angeboten und sozialen Medien. Banken müssen die Omnichannel-Kommunikation beherrschen, wobei auch hier zwischen den Geschäftsbereichen der Bank Unterschiede bestehen. Im Retail/Private Banking ist die Online-Affinität ausgeprägter als im Corporate Banking; dort ist wegen der starken Individualisierung des Geschäfts vermehrt der persönliche Kontakt erforderlich. Ungeachtet dessen sind im Bankgeschäft neben dem klassischen Vertrieb digitale Kommunikationsangebote unabdingbar. So wird etwa im Rahmen des „Conversational Banking“ mit den Kunden via Chatbots kommuniziert und auf diese Weise die Möglichkeit geschaffen, die Kundenbeziehung zu

stärken. Dank Artificial Intelligence (AI) können aber auch komplexe Anfragen von Kunden zielgerichtet bearbeitet werden und es entsteht der Eindruck, als würde ein realer Austausch mit einem Menschen stattfinden. Zusätzliches Personal, zumal außerhalb üblicher Geschäftszeiten, ist nicht erforderlich; reale und virtuelle Welt verschmelzen weiter.

Wie die Verhaltensökonomie zeigt, treffen Menschen Entscheidungen im Zusammenspiel von Emotion und Ratio. Gerade bei Finanzentscheidungen wird deutlich, dass das archaische Konstrukt Gehirn mit dem modernen Konstrukt Geld immer wieder Probleme hat. Auf Basis großer Kundendaten werden Verhaltensmuster erkannt und es kann abgeleitet werden, wie Entscheidungen besser zu treffen sind: Robo-Advisors haben vorgemacht, wie durch webbasierte Anwendungen etwa die Kapitalanlageberatung auf eine rationalere Ebene geführt werden kann. Immer mehr Menschen sind offen für eine automatisierte Beratung, und dies nicht nur im Standardgeschäft.

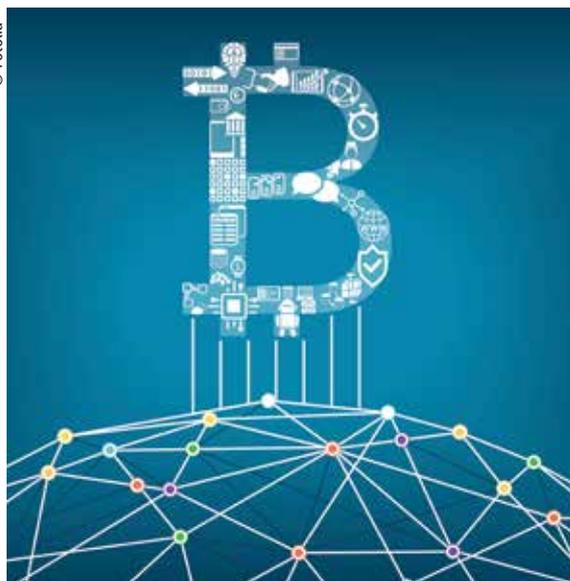
Marktgrenzen lösen sich auf

An den Märkten werden seit einiger Zeit die Karten neu gemischt. Einerseits treibt die Technik Marktprozesse an (Technische Analyse, Backtesting von Anlagestrategien und Algotrading), andererseits verschwimmen die klaren Abgrenzungen zwischen Branchen und Marktteilnehmern. Konkurrenz entsteht nicht nur zwischen den Banken, sondern neue Konkurrenten aus anderen Branchen (z. B. GAFAM-Unternehmen: Google, Apple, Facebook, Amazon) oder Ersatzprodukte (digitale Bezahlssysteme und Währungen) stehen im Wettbewerb zum bisherigen Geschäftsmodell. Speziell die Anlageberatung wird digital und wandert ins Internet.

Märkte werden verstärkt virtuell organisiert, neue Plattformen und Handelsplätze entstehen im Internet und bieten Unternehmen und institutionellen Anlegern innovative, digitale Möglichkeiten, wie den An- und Verkauf nationaler und internationaler Handelsforderungen ohne klassisches Factoring oder Forfaitierung. Geschwindigkeit, Markttransparenz und bessere Konditionen werden durch die Digitalisierung gefördert, bringen den Kunden im Treasury Mehrwerte und bereiten den Weg für ein integriertes Cash-Management.

Ähnlich verhält es sich auch bei Finanzierungen für mittelständische Unternehmen. Plattformen im Netz sorgen für Markttransparenz und verschärfen damit den Wettbewerb unter den Banken. Für das klassische Finanzierungsangebot für Firmenkunden muss es nach wie vor von Banken geben, denn die Banken transformieren Losgrößen, Fristen und Risiken für Firmenkunden. Aber die Marktbearbeitung ändert sich.

Zudem hat die Blockchain-Technologie das Potenzial, den Kern des Bankings, die Organisation des Zah-



lungs- und Wertpapierverkehrs sowie die Depotverwaltung, zu revolutionieren. Die Blockchain kann Chance für Banken sein, interne Prozesse oder externe Prozesse mit Firmenkunden zu verknüpfen und zu optimieren. Durch die Blockchain können Kernfunktionen einer Bank aber auch von IT-Anbietern erbracht werden. An der Marktreife einzelner Anwendungen wird bereits gearbeitet (Deutsche Bank: Simulation im Anleihehandel; SAP: Überweisung von Deutschland nach Kanada innerhalb von 20 Sekunden). Für das Treasury könnten sich völlig neue Möglichkeiten ergeben, wenn über eine Blockchain das Cash-Management abgebildet wird oder im Geschäftsverkehr mit internationalen Kunden die Liquiditäts- und Forderungssteuerung nahezu in Echtzeit erfolgt.

Märkte werden stark von Anforderungen der Regulierung determiniert (MiFID, MiFIR, PRIIP), um insbesondere Transparenz und Fairness zu stärken. Herausfordernd ist die Digitalisierungsentwicklung für die Regulierungsbehörden und die regulierten Banken, da völlig neue Geschäftsmodelle entstehen, die aktuell noch nicht abgebildet sind. Einheitliche IT-Plattformen, die das klassische Silodenken unterschiedlicher Geschäftsbereiche auflösen, sind unbedingt notwendig, um Reporting-Anforderungen in Echtzeit zu erfüllen.

Mehrwert im Firmenkundengeschäft

Kunden haben verstanden: Daten sind Währung und Produktionsfaktor. Privatkunden geben vermehrt Auskunft, legen ihr Konsumverhalten offen und fordern im Gegenzug ein auf sie persönlich angepasstes Produkt, das bei digitalisierten Prozessen bequem über das Smartphone erledigt werden kann. Diese Kunden nehmen die Abgrenzung zwischen den einzelnen Finanzdienstleistungen vor. Für Banken ist es mehr denn je erforderlich, ein Allfinanzkonzept zu verfolgen.

Im Firmenkundengeschäft verhält sich die Sachlage anders. Denn da Industrie 4.0 in vielen Unternehmen noch nicht angekommen ist, ist die Digital-Affinität nicht so stark ausgeprägt wie im Privatkundengeschäft. Damit herrscht auch noch kein starker Druck auf eine Neuausrichtung im Firmenkundengeschäft von Banken. Ferner ist das Firmenkundengeschäft für viele Fintechs nicht so attraktiv, da es eine geringe Standardisierung aufweist und vertieftes Knowhow des Bankgeschäfts erforderlich ist.

Digitale Innovationen sind für Firmenkunden dann aber attraktiv, wenn sie helfen, Kosten zu senken. So hat z. B. Traxpay eine Software entwickelt, mit deren Hilfe der Zahlungsverkehr und andere Bankgeschäfte automatisch mit der internen Buchhaltung und weiteren Systemen verbunden werden können. Diese Verzahnung von Bankgeschäft und Cash-Management von Unternehmen bietet echte Mehrwerte. Knackpunkt wird hier neben der Integration unternehmensübergreifender Prozesse das Thema Daten-



© Fotolia

sicherheit sein. Denn interne und externe Daten und IT-Systeme werden durchlässiger. Damit ist auch diese Digitalisierungsentwicklung eng mit den Themen Vertrauen und Sicherheit verbunden.

Zudem muss aus Big Data „Big Information“ werden: Große Datenbestände bieten erst dann einen Mehrwert, wenn über Analysetools relevante Informationen herausgefiltert werden können, um in Echtzeit zur Verfügung zu stehen.

Mit den Kunden mithalten

Die Datensicherheit, die Banken ihren Kunden bieten, muss als Chance gesehen und zum Kern der Digitalisierungsstrategie werden. In Deutschland vertrauen Kunden den Banken hinsichtlich Datensicherheit sehr, ein echter Pluspunkt für die Bankenszene. Ferner wollen Kunden nicht eine Vielzahl von Apps von unterschiedlichen Anbietern auf den mobilen Endgeräten nutzen, sondern bevorzugen eine Gesamtlösung für Finanzangelegenheiten von ihrer Hausbank. Und obwohl das Vertrauen in die Bankbranche insgesamt kritisch gesehen wird, vertraut jeder zweite Deutsche seiner Hausbank!

Digitalisierung und die damit verbundenen hohen Investitionen in die IT ist für das Banking aber mit Risiken verbunden. So stellen die GAFKA-Unternehmen und künftig auch Alibaba eine akute Bedrohung dar, da etablierte Internetkonzerne das Vertrauen in ihre Online-Kompetenz, Größe und Kapitalkraft nutzen, um Finanzdienstleistungen anzubieten. Selbst der Old-Economy-Einzelhandel wird digital, bietet alternative Bezahlssysteme an und mutiert an der Kasse zum Geldautomaten.

Im Firmenkundengeschäft hingegen steht die Digitalisierung noch am Anfang und das Potenzial ist offensichtlich: Banken müssen im Zeitalter der Einführung von Industrie 4.0 mit ihren Firmenkunden mithalten. Einerseits als Finanzierungsvehikel für Unternehmen, die ihre Investitionen in neue IT-Landschaften bewerkstelligen müssen. Andererseits sind Banken gezwungen, in ihren eigenen Häusern Prozesse zu digitalisieren, um Kosten zu senken. Und schließlich übernehmen jüngere Generationen mit Affinität für digitale Anwendungen und Prozesse Verantwortung in Unternehmen, übertragen dies auch auf ihren Arbeitsalltag und fordern Digitalisierung von ihrer Bank.

Die Herausforderungen für das Bankgeschäft werden Bestand haben: Technik evolviert, Geschäftsmodelle ebenfalls. ▲

Und plötzlich reicht der Zins nicht mehr

Die FERI Gruppe gehört zu den führenden Investmenthäusern für institutionelle Investoren, Familienvermögen und Stiftungen im deutschsprachigen Raum. Eine Kernkompetenz liegt in der Entwicklung und praktischen Umsetzung innovativer Anlagekonzepte für institutionelle Investoren.

Pensionskassen, Versorgungswerke, Unternehmen, Banken und Versicherungen haben hohe Anforderungen an die Kapitalanlage. Dies beruht einerseits auf der teilweise strengen Regulierung, andererseits aber auch auf bilanziellen Anforderungen, die neben dem langfristigen Erhalt des eingesetzten Kapitals einen Wertzuwachs erfordern, um beispielsweise zukünftige Verbindlichkeiten bedienen zu können. In der Vergangenheit wurden diese Ziele überwiegend durch die Anlage in Rentenpapiere erreicht. Die Renditen, die hier erzielt werden können, reichen beim derzeit vorherrschenden Nullzinsumfeld jedoch nicht mehr aus.

Mit Erfahrungswerten aus 20 Jahren Risiko Management im Bereich derivativer Instrumente arbeitet FERI ständig an der Entwicklung alternativer Ertragsquellen für institutionelle Investoren, die eine attraktive Performance bei hoher Flexibilität und möglichst großer Sicherheit bieten.



Hanna Ahrens, Direktorin



Daniel Theilen, Direktor

nierten und variabel verzinslichen Anleihen mit hohem Investment-Grade-Rating sowie Geldmarktinstrumenten.

Sowohl die eingesetzten, börsengehandelten Optionen als auch die Investments in Anleihen und in Geldmarktfonds sind beim OptoFlex höchst liquide. In illiquide Instrumente wird nicht investiert. Der Fonds ist selbstverständlich konform mit den spezifischen Anlagerichtlinien institutioneller Investoren und deren speziellen Vorgaben im Hinblick auf Risikocontrolling und Risikomanagement.

Internationale Anerkennung

Das Volumen des OptoFlex beläuft sich auf mehr als 500 Millionen Euro. Die Rendite des Fonds liegt bei 4,71 Prozent p. a. seit Auflage im Dezember 2012 (Stand: März 2017).

Nachdem der Fonds im deutschsprachigen Raum bereits großen Erfolg verbuchen kann, findet er nun auch internationale Anerkennung. Bei den diesjährigen „UCITS Hedge Awards“ in London gewann der OptoFlex drei erste Preise in der Kategorie Volatilitätsarbitrage im Aktienbereich jeweils als „Best Performing Fund“ über die 2-, 3- und 4-Jahres-Periode.

Optionsprämienstrategie FERI OptoFlex

Jüngstes Erfolgsmodell des „Financial Engineering“ bei FERI ist die Optionsprämienstrategie FERI OptoFlex. Der täglich liquide Fonds im UCITS IV Mantel bietet institutionellen Investoren eine alternative Anlageform, die ein attraktives und stetiges Rendite-Risiko-Profil anstrebt.

Das Kernelement dieser Strategie bildet die systematische Vereinnahmung von Optionsprämien. Diese entstehen, weil sehr risikoaverse Marktteilnehmer bereit sind, für eine Absicherung überdurchschnittlich hohe Prämien zu zahlen. Diese Prämien vereinnahmt der OptoFlex durch den Verkauf von Absicherungs-Optionen auf den S&P 500. Um das Risiko für die OptoFlex-Anleger zu reduzieren, wird ein Teil dieser vereinnahmten Prämien wiederum zur eigenen Risikoabsicherung reinvestiert. Dies sorgt dafür, dass das Gesamtrisiko reduziert wird und eine rasche Wertaufholung möglich ist.

Das Ergebnis ist eine attraktive Rendite, die prognosefrei über einen systematischen Investitionsansatz erwirtschaftet wird. Neben den Options-Positionen besteht das Basisportfolio des Fonds aus kurzlaufenden EUR-denomi-



FERI Trust GmbH

Hanna Ahrens
Direktorin
hanna.ahrens@feri.de

Daniel Theilen
Direktor
daniel.theilen@feri.de

Rathausplatz 8-10
61348 Bad Homburg
www.feri.de

Smart Treasury: Wie revolutionär ist die Digitalisierung wirklich?

Predictive Maintenance, Industrie 4.0, Fintechs, Smart Homes – in allen Arbeits- und Lebensbereichen scheinen Vernetzung und Datenaustausch zu revolutionären Veränderungen zu führen. Welche Auswirkungen hat Digitalisierung im Treasury? Vier Thesen (und eine vorweg: Es wird keine Revolution geben).

These 1: Vorausschauende IT-Strategie wird zum Muss

Digitalisierung umfasst zwar sämtliche Unternehmensteile, die zentrale Spange stellt jedoch die IT dar. Ist diese nicht in der Lage, Datenaufbereitung, Datenaustausch oder nach Algorithmen gesteuerte Regelwerke zu unterstützen, bleibt Digitalisierung Science-Fiction. Tatsächlich ist die Treasury-Systemlandschaft in vielen Unternehmen häufig eine gewachsene Struktur aus schwer kompatiblen Komponenten, verbunden mit Systembrüchen, Fehlerquellen und manuellem Aufwand. Ein Prinzip der Digitalisierung ist jedoch Kooperation, und diese bedeutet umfassenden Datenaustausch über offene Schnittstellen.

„Viele Unternehmen sind davon noch weit weg“, erklärt Martin Fikar, Head of Consulting von TIPCO, dem Experten für Treasury-Berichtswesen. Zwar streben viele Unternehmen eine bessere Vernetzung der Treasury-Systeme an, doch diese erlauben das meist nicht: Offene Schnittstellen, die das leichte Andocken von Drittanbietern ermöglichen und die Mehrfacheingabe von Daten ausschließen, sind bei weitem noch nicht Standard.

Im Grunde geht es bei „Digitalisierung“ um ein Ziel, das Treasurer seit vielen Jahren verfolgen: Automatisierung der Finanzprozesse, egal ob Cash-, Liquiditäts- und Risiko-Management oder Hedge Accounting mit einer Systemlandschaft, die von der Dateneingabe über die verschiedenen Prozessschritte bis zur Datenausgabe möglichst wenig manuelle Eingriffe benötigt.

„Jeder Kunde bestimmt das Tempo der Digitalisierung selbst“, meint Philipp Leitner, Managing Director des Systemanbieters Reval. Ein modernes Treasury-Management-System (TMS) stellt eine unternehmensweite Informationsplattform dar, die durch ihre zentrale Datenbasis Transparenz, Kontrolle und Sicherheit erhöht. Funktionen wie Benutzerberechtigungen, Freigabeprozesse, Limits, Audit-Trails und Sanktionslisten unterstützen zudem bei der Betrugsbekämpfung.

Digitalisierung geht einher mit entsprechenden Investitionskosten in der IT, je nach Evolutionsstand der Systemlandschaft. Erst recht dann, wenn die Bestandsführung von Finanzinstrumenten oder das

Cash-Management nach wie vor in Excel erfolgen. Allerdings relativiert sich dieses Argument durch die zunehmende Akzeptanz von Software-as-a-Service (SaaS)-Lösungen aus der Cloud, die die Implementierung professioneller Lösungen bei weit geringeren Kosten ermöglichen. „Vor zehn Jahren hieß es bei unseren Kunden im deutschsprachigen Raum immer: ‚Die Server müssen bei uns stehen und die ganz sensiblen Daten im Unternehmen bleiben.‘“, sagt Fikar. Mittlerweile leistet TIPCO für rund 30 Prozent ihrer Kunden auch Hosting. „Was den Aspekt der Sicherheit betrifft“, so Fikar, „glaube ich, dass mittlerweile die Cloud beim richtigen Provider sicherer als der eigene Server ist. Vor allem, wenn man nicht eine ganz so starke unternehmensinterne IT hat.“

Was in diesem Kontext zu erwähnen ist: Das Ziel einer langfristigen und nachhaltig integrierten Systemarchitektur wird – zumindest für wachsende Konzerne – in der Praxis nie erreicht werden. Denn regelmäßige Zukäufe bringen auch neue, unbekannte IT-Elemente ins Treasury. Spätestens dann steht man neuerlich vor der Integrationsfrage.

These 2: Digitalisierung braucht mehr Know-how

Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Über intelligente Verknüpfungen und reibungslosen Datenaustausch sollen Abläufe schneller, sicherer und automatisierter werden. Bankauszüge für mehrere Konten von unterschiedlichen Banken abzuholen und die Einträge dann mit komplexen Listen abzugleichen ist ein Anachronismus. Dennoch verbringt laut Reval-Umfrage jeder dritte Treasurer täglich bis zu vier Stunden mit manuellen Tätigkeiten.

Dabei können schon heute Abwicklungs- und Kontrolltätigkeiten im gesamten Cash- und Risiko-Management-Prozess weitestgehend systemseitig abgedeckt und automatisiert werden. Dazu ist etwa im Positionspapier „Treasury-Organisation 4.0“ eines Beraters folgendes zu lesen: „Finanzdisposition ist kein manueller Abstimmungsprozess mehr, der vom Disponenten durchgeführt wird, sondern eine systembasierte Aktivität, welche durch ein regelbasiertes TMS – angefangen von der automatisierten Kontoauszugsverarbeitung über den Zugriff auf Liquiditäts- und Zahlungsdaten in Echtzeit bis hin zur Initi-

Swiss Treasury Summit 2017

Mittwoch, 13. September 2017, 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 in einer unsicheren Welt, Sicherheit im Zahlungsverkehr, Asset Management, Supply Chain Finance, Payment Factory, spezifische IT-Projekte

Weitere Auskünfte und Registration

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

Wir danken herzlich für die wertvolle Unterstützung

Hauptponsoren



Sponsoren





Martin Fikar, Head of Consulting von TIPCO.

ierung der Cash-Überträge – nahezu ohne manuelle Eingriffe abläuft.“

Dieses systembasierte End-to-end Processing führt zwangsläufig zu einer Veränderung der Anforderung an Mitarbeiter im Treasury. Statt der Abwicklung von Routinetätigkeiten wird die Lösung anspruchsvoller und komplexer Fragestellungen im Mittelpunkt stehen. Analyse und „Management by Exception“ statt Abtippen und Kontrollieren. Der Treasurer wird vom Abwickler zum unternehmensinternen Berater. „Finanzentscheider können sich auf strategische, erfolgskritische Aufgaben konzentrieren“, so Leitner.



Alexander Fleischmann, Manager International Business von TIPCO.

These 3: Ohne smarten Umgang mit Daten geht es nicht

Daten sind der Treibstoff der Digitalisierung, das gilt auch für das Treasury. Wohldurchdachte und wohlorganisierte Datenbankmodelle müssen sicherstellen, dass quasi auf Knopfdruck jede relevante Frage beantwortet wird. Die Achillesferse ist hier meist das Berichtswesen. Gibt es keinen funktionsübergreifenden Datenaustausch, kann die Erstellung komplexer Auswertungen auch schon mal Stunden dauern. Dazu Alexander Fleischmann, Manager International Business bei TIPCO: „Es gibt Unternehmen mit potenten TMS, die in Sachen Cash- und Risiko-Management alle Stücke spielen. Aber um einen aussagekräftigen Bericht zu erstellen, müssen sie am Vorabend starten, damit dieser am nächsten Morgen verfügbar ist.“

Um dies zu beheben, müssen die in unterschiedlichen Systemen verorteten und aus unterschiedlichen Quellen stammenden Daten in eine zentrale Datenbankstruktur überführt und mit intelligenten Mappings versehen werden. „Anschließend dauert derselbe Bericht im besten Fall nur noch wenige Sekunden. Das sind dann die großen Erfolgserlebnisse

in unseren Projekten“, so Fleischmann.

Doch nicht nur um Zeitersparnis geht es, sondern auch darum, komplexe Szenarien zu verstehen und beherrschen. Die Liquiditätsentwicklung der kommenden Monate, das konzernweite Währungs-Exposure oder einfach nur der Tagesfinanzstatus müssen das Ergebnis von automatisierten Prozessen sein. Das ergibt eine ganz andere Prognosegeschwindigkeit und Aussagekraft, als wenn man diesen Fragen quasi mit Rechenschieber und Bleistift zu Leibe rückt.

These 4: Die Revolution wird ausbleiben

„Beim Schlagwort ‚Digitalisierung‘ wird jede Woche so getan, als komme gleich der große Knall, aber in Wahrheit ist es ein Prozess, den es seit dem ersten PC gibt. Das spielt sich evolutionär ab“, sagt Fleischmann. Probleme und Anforderungen aus dem Treasury zunehmend automatisiert zu lösen, ist mit den heute verfügbaren Systemen und Technologien einfacher, aber „Revolution“ ist es keine.

Das betrifft auch die Bedeutung von Fintechs für das Treasury. Fikar: „Für unsere Kunden ist das kein echtes Thema.“ Vereinzelt bestehen Anwendungsbeispiele im Bereich Zahlungsdienstleister, bei Unternehmen aus dem Retail-Sektor oder im Bereich Supply-Chain-Finance, also der Optimierung des Working Capital im Zusammenhang mit Dynamic Discounting.

„Da ist es sinnvoll, die Kirche im Dorf zu lassen“, meint Fleischmann. Das gilt auch für die derzeit gehypte Blockchain-Technologie – Abwicklung und Dokumentation von Online-Geschäften ohne zentrale Clearingstelle über einen Distributed Ledger.

„Das Thema würde ich eher an den Stammstich verbannen“, erklärt auch Fikar. „Solange ich genug andere Probleme habe, die mich im Tagesgeschäft beschäftigen, und sich nicht wirklich etwas verbessert, würde ich die Frage der Blockchain mangels konkreter Anwendungen nach hinten reißen.“

Philipp Leitner betont, wie wichtig eine zentrale Treasury-Technologie im Umfeld einer zunehmend digitalen und vernetzten Welt sei: „Treasury-Teams benötigen eine gemeinsame technologische Plattform, um globale Niederlassungen und externe Kontrahenten wie Banken, Marktdatenanbieter und Money-Market-Funds-Provider anzubinden.“ Eine zentrale Software bildet das notwendige Fundament für Informationsaustausch in Echtzeit.

Digitalisierung im Treasury bedeutet also nicht die baldige massenhafte Anwendung blinkender Apps oder die großflächige Implementierung von Fintech-Services. Digitalisierung im Treasury bedeutet Systemintegration, eine Zentralisierung der Systeme, Prozessverschlankeung und Automatisierung. Also Evolution statt Revolution. ▲

Mario Offenhuber



Philipp Leitner, Managing Director des Systemanbieters Reval.

Personenauthentifizierung mittels Videokonferenz

Die Personenidentifikation ohne physischen Kontakt sowie die Einbindung von e-Signaturen für Vertragsabschlüsse ist aktuell ein stark wachsender Trend in der DACH-Region. In Österreich wurde am 3. Jänner 2017 die Identifizierung mittels Videokonferenz durch die Finanzmarktaufsicht (FMA) genehmigt. Die entsprechende digitale Lösung liefert die Wirtschaftsauskunftei CRIF in Kooperation mit der deutschen WebID Solutions GmbH.

Orts- und zeitunabhängig per Videokonferenz identifizieren und unterschreiben

Kreditanfragen beispielsweise können mit Hilfe dieser neuen Technologie innerhalb weniger Minuten durchgeführt, entschieden, bewilligt und abgeschlossen werden. Die Identifikation erfolgt dabei orts- und zeitunabhängig via Smartphone, Tablet oder einem anderen internetfähigen Endgerät mit Webcam. Nachdem der Kunde seine persönlichen Daten in eine Eingabemaske eingegeben hat, startet eine Videokonferenz mit einem Servicemitarbeiter. Im weiteren Verlauf hält der Kunde seinen Lichtbildausweis in die Kamera, dessen Sicherheitsmerkmale dabei überprüft werden. Sobald der Servicemitarbeiter Screenshots des Ausweises und ein Foto des Kunden erstellt hat, kann er den User als Nutzer bestätigen. Anschließend erhält der Kunde eine Transaktionsnummer (TAN), mit deren Eingabe er den Vorgang abschließt. Das Ganze dauert also nicht länger als drei bis fünf Minuten. Die Sicherheit der



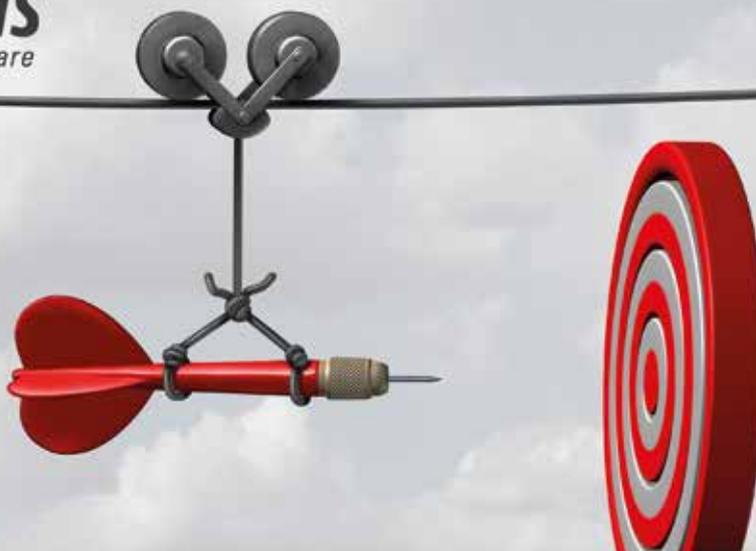
Daten wird durch die verwendeten Verschlüsselungsverfahren gewährleistet. Dank der von WebID in den Prozess integrierten „Qualifizierten Elektronischen Signatur“, kann der Kunde den Vertrag komplett online und ohne Medienbruch abschließen. „Das System von WebID zählt zu den zuverlässigsten und sichersten Methoden“, bestätigt Boris Recsey, Geschäftsführer von CRIF.

Österreichische Erfolgsgeschichten

In Österreich nutzen aktuell unter anderem BAWAG P.S.K. und die Österreichische Post die Angebotskombination von CRIF und WebID Solutions für Video-Identifikation und e-Signatur. Weitere namhafte Kunden aus der DACH-Region, die Video-Identifikation im Einsatz haben, sind beispielsweise die Austrian Anadi Bank und die Deutsche Bank für die Kontoeröffnung, Barclaycard für die Kreditkartenausgabe, Telekom-Unternehmen für SIM Karten, Luxus-Automobilproduzenten für Connected Car Services oder Versicherungsinstitute für Secure Customer Login.

www.crif.at

TECHNOSIS
finance software



Wenn doch nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis.

- Electronic Banking
- Cash Management
- Netting
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung
- Automatische Buchung
- eBAM
- EMIR
- Asset Management
- IAS / IFRS
- Datenversorgung



www.technosis.de

Offenheit und Partnerschaft

Corporate Banking der Zukunft aus Kundensicht bleibt ganz schön altmodisch: Gefragt sind traditionelle Werte. Rückschlüsse aus den SLG-Bankenstudien.

Als langjähriger Verantwortlicher der SLG-Studien wurde ich für diese Ausgabe um einen Beitrag zu Entwicklungslinien gebeten, die sich aus unseren Bankenstudien zum Thema Corporate Banking ableiten lassen.

„Wer Visionen hat, braucht einen Arzt.“ Dieses Zitat von Helmut Schmidt möchte ich zum Anlass nehmen, hier ohne „visionäre“ Schlagworte auszukommen: Ich ziehe nur unsere Erfahrungen sowie die Meinungen und Wünsche der Firmenkunden heran, die diese in den Bankenstudien seit Jahren offen äußern. Kritikpunkte der Kunden verkehre ich in eine Wunschliste; wenn eine Bank besonders erfolgreich sein möchte, dann würde sie genau diese Punkte adressieren und sich durch deren Behebung von vielen anderen Banken abheben können.

„And the winner is ...“

Die wichtigsten Faktoren für die Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmen und Banken sind trotz technischen Fortschritts erstaunlich technikresistent bzw. geradezu „altmodisch“. Das „wichtigste Kriterium für eine Bankverbindung“? Am häufigsten nennen unsere Studienpartner „Offenheit und Partnerschaft“, „Fachkompetenz“ sowie „Entscheidungsfreudigkeit“ (s. Abb).

Der Autor:



Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und verantwortet die SLG-Bankenstudie. Sie wird alle zwei Jahre in Deutschland und Österreich durchgeführt und dieses Jahr auch in der Schweiz.

Abb: **Offenheit wichtiger als Kosten**

Bankkunden wünschen sich eher „untechnische“ Qualitäten im Verhältnis zu ihrer Bank.

	2002	2006	2010	2012	2016
Offenheit / Partnerschaft	1	1	1	1	1
Fachkompetenz	3	2	2	2	2
Entscheidungsfreudigkeit	5	3	3	3	3
Abwicklungsqualität	4	5	5	4	4
Preis-Leistungs-Verhältnis	2	4	4	5	5

Quelle: SLG-Bankenstudien

Weder das Rating noch die Größe der Bank oder innovative Produkte kamen in all den Jahren auch nur annähernd an diese Häufigkeiten heran.

Die 5 „S“

Firmenkunden suchen, sehr vereinfacht gesagt, fünf „S“: Stabilität, Sicherheit, Standards, Schnelligkeit und Service. Natürlich greifen dabei die Technik und

der Faktor Mensch stark ineinander, aber jene Banken, denen es am besten gelingt, beides zu liefern, sollten sich eines langfristig erfolgreichen Geschäftsmodells sowie hoher Kundenloyalität erfreuen:

Stabilität steht für eine stabile Kreditversorgung und eine verlässliche Übernahme von Geschäftsrisiken im klassischen Sinne des Bankgeschäfts. Offenheit und Partnerschaft sind dann gegeben, wenn dem Unternehmen auch in schlechten Zeiten die Kreditlinien weiterhin bereitgestellt werden (auch wenn dies naturgemäß zu anderen Konditionen erfolgen muss). Die Bank selbst muss dabei kein Rating aufweisen, aber sie muss geschäftlich solide sein.

Sicherheit steht für die auch künftige Einlösung des Vertrauensbonus, den Banken derzeit noch im Vergleich zu Fintechs im Bereich der Abwicklungssicherheit genießen. Der Umgang mit Zahlungsdateien und sensiblen Informationen, die technisch zwischen Banken und Firmenkunden ausgetauscht werden, hält auf Seiten von Fintechs oder Zahlungsdienstleistern aus unserer bisherigen Erfahrung oft bei Weitem noch nicht mit den gesuchten oder geliebten Revisionsstandards mit. Regelmäßig in der Öffentlichkeit bekannt werdende „Cybercrime“-Erfolge sind zwar in der Regel durch Lücken bei Kunden zurückzuführen und nicht bei den beteiligten Banken: Aber zur Abwicklung von Großbetragszahlungen oder Massenzahlungen über oft noch junge Zahlungsanbieter fehlt es oft noch am nötigen Vertrauen in deren Sicherheitstechnik, die für Banken sehr aufwändig sind.

Der ständige Druck auf die Effizienz im Treasury-Bereich ruft kundenseitig ein besonderes Bedürfnis nach **Standards** hervor, sei es hinsichtlich organisatorischer Prozesse oder technischer Formate, rechtlicher Standards oder Handelsplattformen: Alles, was einen Abbau von Vielfalt dieser Art ermöglicht, schätzen und suchen die Kunden. Welche Rolle nimmt Ihre Hausbank ein bei der Verfolgung solcher nationaler oder, besser, internationaler Standards? Auf welche Trends wird dabei gesetzt und wie hoch sind die Erfolgsaussichten? Diese Fragen sollten sich Banken vermehrt stellen, denn ohne solche Initiativen gäbe es für Firmenkunden noch heute keine ISDA- oder LMA-Vertragsnormen, keine G30-Empfehlungen für das Marktrisikomanagement, kein EBICS oder kein TWIST-Format für Bankabrechnungen. Irgendwann hat immer jemand damit angefangen und letztlich Standards gesetzt. Pionierarbeit sollte sich auszahlen, wenn

Kunden dadurch besonders auf ihre Hausbank setzen können, dank der letztlich die eigene Effizienz verbessert werden kann.

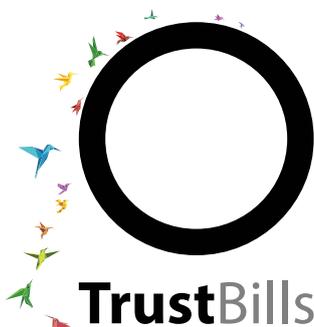
Schnelligkeit zeigt sich bei der Entscheidungsfreudigkeit, ob die Bank ein Geschäft machen oder ein Risiko übernehmen möchte, wie auch bei der technischen Reaktionszeit je nach Bankanbindung auf Produktebene. Ersteres dürfte die größere Herausforderung sein, denn die internen Strukturen von Großbanken und das Nebeneinander von Firmenkundenbetreuern und Fachspezialisten sind aus Kundensicht öfters erschwerend. Komplizierte Matrixorganisationen und lokale Mitspracherechte oder Verantwortungen von Außenstellen der Banken verzögern oft die Umsetzung. (Der KYC-Prozess darf hier nicht immer als Vorwand dienen.)

Und was ist guter **Service** für den Kunden? Seit Jahren unverändert: EIN zentraler Firmenkundenbetreuer, mit dem man weltweit das Engagement besprechen und die Konditionen sowie Anforderungen vereinbaren kann. Dessen Beziehung von Fach- und Länderverantwortlichen sollte nur eine bankinterne Angelegenheit sein, der Kunde möchte nicht je Produkt und Land immer wieder „von vorne“ anfangen müssen. Zentral werden dann Skaleneffekte vereinbart (also abzuwickelnde Volumina), die dezentral umgesetzt und abrechnungstechnisch wieder seitens der Bank für den Kunden zentral und transparent



zusammengeführt werden müssen. Für die meisten Industrieunternehmen ist es eine Selbstverständlichkeit, nach zentralen Einkaufsverhandlungen mit global tätigen Kunden diese weltweit mit der vereinbarten Qualität zu beliefern und dann wieder zentral und transparent abzurechnen. Warum bekommen das Banken so selten hin?

Selbst wenn es den meisten Großbanken gelänge, aus Schwächen künftig Stärken zu machen, wird der Kunde an einem Prinzip festhalten: Die Vermeidung einer Abhängigkeit von einigen wenigen Banken aus Gründen der Risikostreuung. „Die Besten mögen gewinnen“; die Firmenkunden werden auf den Ausgang dieses Marathonlaufs gespannt sein. ▲



So schließt sich der Forderungskreis

1. Rechnungen hochladen
2. Handelsforderungen verauktionieren und bilanzentlastend still oder offen abtreten
3. Auktionspreis zu 100% sofort einnehmen

Ihre Vorteile

- kürzere DSO
- weniger Working Capital-Bedarf
- geringere Kapitalkosten
- verkürzte Bilanz, bessere Kapitalkennzahlen

Schnell. Sicher. Einfach.

„Meine Treasury-Köpfe“: Norbert Mayer

In fast 40 Berufsjahren habe ich viele interessante Menschen kennenlernen dürfen. Meine besonderen „Treasury-Köpfe“ stelle ich in loser Folge im TreasuryLog vor – meine ganz persönliche und durchaus subjektive „Treasury Hall of Fame“ sozusagen.

Seit 33 Jahren arbeitet Norbert Mayer für die BMW AG. Als Senior Vice President Finance und Group Treasurer verantwortet er heute ein Derivate-Buch von rund 150 Milliarden Euro, eine FX-Exposure von 35 Milliarden und ein Finanzierungsvolumen von knapp 100 Milliarden. Letzteres dient natürlich weniger der Finanzierung des Industrieunternehmens BMW im engeren Sinne, sondern zum größten Teil dessen Absatzfinanzierung. Damit ist er der ideale Gesprächspartner für diese Ausgabe des TreasuryLog, die sich der „Zukunft des Bankings“ widmet. Er ist nicht nur einer der prominentesten Corporate Treasurer im Lande, sondern trägt gleichzeitig auch noch einen „Banker-Hut“.

Auffällig ist, dass die BMW Group ihr beträchtliches Finanzierungsvolumen zu mehr als 90 Prozent direkt bei Fremdkapital-Investoren und nicht über Banken darstellt. Ist dieses Verhältnis nicht überraschend, wenn man selbst zumindest zum Teil Banker ist? „Banken als wertvolle Geschäftspartner brauchen wir natürlich. Aber mich prägen die Erfahrungen aus der Finanzkrise 2008.“ Diese Zeit sieht er als Kulminationspunkt: „Verlässliche Bankbeziehungen verloren plötzlich an Wert. Mit einem Mal war es unmöglich, von langjährigen Partnern, die viel Geld

an uns verdient hatten, auch nur ein paar Hundert Millionen an Kredit zu bekommen.“

Grundsätzlich habe sich die Geschäftspolitik vieler Banken für den Kunden ungünstig entwickelt – schon vor der Krise: „Früher hat der Kunde seine Bedürfnisse geschildert. Die Bank hat nachgedacht, etwas angeboten, man hat darüber gesprochen und ist irgendwie zusammgekommen. Das hat sich leider immer mehr von einer Lösungs- zu einer Produktorientierung verschoben. Wir wurden immer öfter mit Produktangeboten konfrontiert, die nicht passend waren.“

Neben den Streuverlusten dieser Vorgehensweise beobachtet Mayer einen damit einhergehenden Kompetenzverlust: „Weniger Lösungsorientierung bedeutet auch weniger kompetente Gesprächspartner. Produktkompetenz ist vorhanden, aber Kompetenz hinsichtlich der gesamten Kundenbeziehung geht verloren.“

Daraus resultiert der große Anteil der Fremdkapital-Investoren an der Finanzierung. Und ein so großes Portfolio bankenunabhängig zu finanzieren, ist aufwändig: „Investoren und Agenturen müssen gepflegt und gut informiert werden. Ich bin viel unterwegs

Der Autor:



Jochen Schwabe ist Mitbegründer und Partner von Schwabe, Ley & Greiner.



BMW Group: Finanzierungsvolumen von 100 Milliarden Euro.

und erkläre unsere Bonität und Finanzierungsstrukturen.“ Das Ergebnis spricht für sich.

Was Mayers Banker-Rolle angeht, relativiert er: „Die Finanzierungsangebote von BMW sind klassische Bankprodukte. Wir betreiben das aber nicht als Bankgeschäft per se, sondern wollen den Vertrieb unterstützen. Wir betreiben das Bankgeschäft professionell. Eine Rendite erzielen wir aus dem Risiko-Management heraus sowie aus der Effizienz der Organisation des Portfolios und der Prozesse.“ Entscheidend sei aber die klare Trennung der Verantwortungsbereiche zum Vertrieb, um Interessenskonflikte zu vermeiden, erklärt Mayer. Die Unabhängigkeit des Financial-Services-Segments sei eine der zentralen Säulen für ein erfolgreiches System von „Checks and Balances“.

Es gab schon andere Beispiele in der Industrie, wie man weiß. „Wenn das Kerngeschäft kein Geld verdient und nur noch der Finanzierungsarm Gewinn macht, ist das nicht gesund und kann böse enden.“ Bei der BMW Group hat man 2009 strategisch entschieden, Financial Services eben nicht ganz separat als eigenständige Bank zu führen: „Die Aktiva dort sind Absatzfinanzierung, die Passiva steuert der Group Treasurer aus Konzernsicht.“ Im Unterschied zu einem reinen Bankgeschäft kann man an der Aktivseite nicht beliebig drehen: „Wir können das Geschäft nicht einfach einstellen. Fast jedes zweite Auto ist durch uns finanziert. Aber es gelingt uns trotzdem, das so professionell zu tun, dass beispielsweise die Kreditausfallquote gerade einmal bei 0,3 Prozent liegt.“

Zurück zu den externen Bankpartnern: Geht die Regulierung heute zu weit? „Sie geht sicher sehr weit und vor allem auch in Bereiche hinein, die die Krise gar nicht verursacht haben. Aber an der heutigen Situation der Banken ist nicht allein die Regulierung schuld.“ Diese Entwicklung bedauert Mayer bis zu einem gewissen Grad: „Das Produkt-Marketing war zwar oft anstrengend, es hat uns aber auch Impulse gegeben. Wir Treasurer sind immer eine periphere Funktion. Wir sind ein Cost-Center und haben nicht die Mittel, um selbst Finanzinnovation zu betreiben. Das kann ein Problem sein: Wenn man zu schlank und effizient wird, bleibt eher wenig Raum für Kreativität.“ Fehlen ihm die Banken als Gesprächspartner? „Als Impulsgeber schon. Über Finanzierungsplattformen im Internet kommen keine Impulse. Wir fragen uns, wer diese Rolle einnehmen kann, wenn es die Banken nicht mehr sind – so jemand wie SLG vielleicht.“

Wie geht es mit den Banken weiter? „Die Antwort gibt es noch nicht. Es ist jedenfalls ein großer Umbruch mit ungewissem Ausgang im Gange – ähnlich groß wie in der Automobilindustrie. Der Unter-

Zur Person Norbert Mayer

Welche Lehren aus Ihrem Werdegang würden Sie weitergeben?

„Schau in dich rein, erspüre deine Talente und mache keine Dinge, die dir widerstreben. Das ist natürlich nicht immer möglich – klar. Der Lebensweg verläuft nicht geradlinig. Er ist gepflastert mit Niederlagen, auch mit schmerzvollen. Man muss immer wieder aufstehen und weitermachen, auch wenn man sich dazu zusammenreißen muss. Das moderne Wort dafür ist Resilienz.“ Lieblingsmotto: Alles menschliche Tun und Denken geht den Weg vom Primitiven über das Komplizierte zum Einfachen.

Ein prägender Einschnitt in Ihrem Leben?

„Die sechs Jahre in den USA. Meine Frau und ich haben damals entschieden, so richtig ins Ausland zu gehen. Wir haben alles gepackt und sind umgezogen, haben auch Urlaube dort gemacht, ein amerikanisches Leben geführt – soweit man das als Ausländer kann. Ein anderes Land, eine andere Kultur, ein anderes Denken und damit auch einen anderen Blick auf das eigene Land kennenzulernen, finde ich unglaublich erweiternd für die eigene Persönlichkeit. Ich glaube überhaupt an die Globalisierung. Was wir jetzt an Rückschlägen erleben, wird hoffentlich ein Intermezzo bleiben.“

Was macht Ihnen in der Freizeit Spaß?

„Literatur, bildende Kunst und Kochen – gerne auch für Gäste. Da koche ich nicht nur Rezepte nach, sondern mache auch eigene Sachen. Das finde ich sehr reizvoll und kreativ.“



schied ist vielleicht, dass wir die bestimmenden Faktoren schon viel klarer erkennen: Antriebsstrang, Autonomisierung, Kundenkonnektivität usw.“ Aber zeigt nicht gerade das Beispiel BMW Group, dass auch im Bankgeschäft die Zukunft schon angefangen hat und die wesentlichen Treiber deutlich werden? Die großen Investoren, „die BlackRocks dieser Welt“, sind dem „Frequent Issuer“ BMW Group direkt zugänglich bzw. sprechen ihn selbst aktiv an. Und für kleinere Investoren sind, wenn es um einen „Household Name“ mit anerkannt ausgezeichneten Bonität geht, direkte Finanzierungsplattformen mit bonitätsgetriebenen Preisfindungsalgorithmen nicht nur denkbar, sondern sogar schon getestet. „Vor allem die Darstellung der Bonität im Sinne eines echten Finanz-Marketings bekommt zusätzliche Bedeutung. Debt-Investoren müssen ähnlich intensiv gepflegt werden wie Equity schon immer. Die Investoren übernehmen Risiko direkt, und für die Größen- und Fristentransformation sind wir mit unserem Portfolio selbst groß genug. Aber was diese Digitalisierung für das Bankgeschäft am Ende wirklich bedeutet, ist noch nicht klar. Eine Bankfiliale wie zu



Produziert die X-Reihe und ist größtes BMW-Werk: Spartanburg in South Carolina.

meiner Lehrzeit wird es jedenfalls nicht mehr überall geben.“

Womit wir bei Norbert Mayers Karriereweg gelandet wären. „Ich hatte Glück, weil die Berufswahl für mich kein Problem war. Das wusste ich schon im Alter von sechs Jahren. Ich bin in Bayern auf dem Land aufgewachsen. Mit meiner Mutter bin ich zur Sparkasse gegangen. Da roch alles nach Papier, es war so sauber, die Leute liefen im Anzug herum – werktags! Da war für mich klar. Ich möchte der Bieneck werden! Das war der Filialleiter.“ Die Leidenschaft sollte nachhaltig bleiben, die weiteren Schritte waren logisch: Banklehre, Studium, Trainee-Programm bei Dresdner, Wechsel zur Vereinsbank. „Als Devisenhändler war ich aber nicht besonders erfolgreich. Ich habe immer nachgedacht, um Erklärungen für Kursbewegungen zu finden. Und während ich noch nachgedacht hatte, haben andere schon die Gewinne realisiert. Kundenberater bei der Vereinsbank war dann besser.“

Aber auch das währte nicht lange. Der Kunde BMW AG wollte den Berater verpflichten. „Seit 1.4.1984 bin ich bei BMW. 33 Jahre und habe doch eine ungewöhnliche Karriere gemacht, weil ich trotz der herrschenden Rotationskultur immer im Finanzbereich geblieben und aufgestiegen bin. Ich bin sozusagen der Gegenentwurf zur Rotation.“ Das bedauert er nicht: „Bei zu viel Rotation kann auch die Leidenschaft für das eigene Fach verloren gehen. Wenn man den eigenen Job wirklich versteht und mit offenen Augen herumgeht, kann man sich den Rest gut erklären.“ Außerdem findet er die sechs Jahre, die er

bei BMW in den USA verbrachte, mehr als bereichernd: „Da war ich ganz nah am Kerngeschäft. Werksleiter in Spartanburg war damals übrigens ein gewisser Norbert Reithofer.“

Wir sprechen scheinbar trocken über Banken, Finanzen und Digitalisierung, aber die Worte „Leidenschaft“ und „Herz“ kommen bei Norbert Mayer am häufigsten: „Am wichtigsten ist die Leidenschaft für das eigene Fach. Man muss die Dinge im Leben mit dem Herzen machen. Das war bei mir immer so, wobei ich gestehe, dass diese Emotionalität für meine Umwelt vielleicht nicht immer leicht zu ertragen war.“ Und so lautet sein Rat für Junge am Anfang des Berufswegs: „Hören Sie in sich hinein! Wofür schlägt Ihr Herz? Dort werden Sie auch gut sein.“ Und Mayer ist selbst ein lebendiges Beispiel dafür, dass es bei der BMW Group nicht in erster Linie auf optimierte Lebensläufe mit Elite-Abschlüssen ankommt – sondern auf Kopf und Charakter, der auch bereit ist, Entscheidungen zu treffen und eigene Wege zu gehen.

Provokante Frage zum Schluss: Warum ist er mit 62 eigentlich immer noch da, wo die BMW Group doch eine recht strikte Policy hat, wonach im Top-Management mit 60 Schluss ist? „Dr. Friedrich Eichiner, der CFO, wurde gebeten, ausnahmsweise noch zu verlängern. Er hat mich gefragt, ob ich auch bleibe. Damit wir nicht genau gleichzeitig gehen, haben wir vereinbart, dass ich noch etwas länger bleibe, aber Ende des Jahres ist Schluss.“ Und was dann? „Ich weiß ehrlich gesagt noch nicht, was dann passiert. Das Erwerbsleben geht zu Ende, aber nicht notwendigerweise das Arbeitsleben. Ich bin im Beirat eines Start-ups im Investment-Bereich. Das macht mir Spaß – aber der Gedanke an weniger Fremdbestimmtheit schon auch.“ Mayer selbst ist in die Nachfolgefrage eingebunden, wenngleich er betont, dass andere die Entscheidung treffen: „Mein Nachfolger sollte die Industrie kennen und den Kapitalmarkt, aber insgesamt ist vielleicht ein anderes Denken als meines nach 33 Jahren auch wünschenswert.“

„Wir stehen heute im Treasury der BMW Group mit gutem Ruf, skandalfrei und robust da. Und das hängt nicht von Einzelpersonen ab. Das würde ich als meinen beruflichen Erfolg beschreiben.“ Was man mit Leidenschaft und dem Herzen tut, das wird man auch gut machen. Dafür ist Norbert Mayer mein Beispiel. ▀



Seminare Österreich	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management					14.-15.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		20.-21.		10.-11.		
Derivative Instrumente				24.-25.		
Liquiditätsplanung und -vorsorge			20.-21.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung	9.-11.		12.-14.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken	9.-10.		12.-13.			
Treasury-Assistenz						
Treasury Kick-off					28.-29.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management	2.-4.				7.-9.	
Währungsrisiko-Management	2.-3.				7.-8.	
Zinsrisiko-Management	3.-4.				8.-9.	
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs		13.-14.			29.-30.	
Lehrgänge Österreich	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
48. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management						
49. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	A: 8.-12.		B: 25.-29.	C: 16.-20.		
Treasury-Zertifizierung					24.	
Seminare Deutschland	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management				24.-25.		
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP	30.-31.				29.-30.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge		20.-21.		17.-18.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung					21.-23.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken					21.-22.	
Treasury-Assistenz					7.-9.	
Treasury Kick-off			26.-27.			
Treasury Operations					14.-16.	
Treasury-Revision				11.-12.		
Währungs- und Zinsrisiko-Management						5.-7.
Währungsrisiko-Management						5.-6.
Zinsrisiko-Management						6.-7.
Lehrgänge Deutschland	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
36. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		B: 19.-23.			C: 20.-24.	
Treasury-Zertifizierung	17.					7.
Treasury-Express					27.11.-1.12.	
Symposien und Fachkonferenzen	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
29. Finanzsymposium	17.-19.					
The Future of Cash Management			19.			
WebAcademy	Inhalte unter www.slg-academy.com					
Treasury-Roundtables	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables					

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Website www.slg.co.at unter der Rubrik „Ausbildung“ oder senden Sie uns ein Fax an +43-1-5854830-15.

Firma _____

Straße _____

Name _____

PLZ, Ort _____

Position/Abteilung _____

Telefon, Fax _____

E-Mail _____



SCHWABE, LEY & GREINER

The **FUTURE of** **CASH MANAGEMENT**

*Digitalisierung, Innovationen
und Optimierungspotenziale im
Finanz-Management*

—
Mannheim, 19. September 2017

▲ **Für Sie als Besucher:**

Neue Zahlungsformen, neue Prozesse, neue Standards für die Bankenkommunikation: Welche Entwicklungen sind „disruptiv“ und bleiben langfristig relevant? Die Antworten auf diese und weitere Fragen erhalten Sie beim 6. Fachkongress „The Future of Cash Management“.

▲ **Für Sie als Mitveranstalter:**

Nutzen Sie einen unserer Speaker-Slots und profitieren Sie von hoher Fokussierung durch unmittelbare Ansprache Ihrer Ziel- und Bestandskunden und individuelle Positionierung in einem fachkundigen Umfeld.

Mehr Informationen zum Inhalt des Fachkongresses und zur Teilnahme als Mitveranstalter finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Events“: www.slg.co.at