



# TREASURYLOG

## 31. Finanzsymposium mit Schwabe, Ley & Greiner

- S. 4 Digitalisierung und Arbeit**  
Richard David Precht und Christian Lindner  
als Gastredner beim 31. Finanzsymposium
- S. 12 Bankenbindung in allen Facetten**  
Aufgabenverteilung und neue technologische Angebote
- S. 14 Weniger Hype, mehr Konkretes**  
Neues zu Blockchain & Co.
- S. 26 Hacking, Phishing, Fraud**  
Cyberkriminelle Bedrohungen des Zahlungsverkehrs

**2019**



SCHWABE, LEY & GREINER

# FCM19

Future of Cash Management

**Mannheim, 17. September 2019**

## *Automatisierung, Technologie, Perspektiven*

Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen ist bereits in den Finanz- und Treasury-Abteilungen angekommen. Inzwischen ist fast jedem bewusst, dass sich das Finanzwesen mithilfe moderner Technologien agiler, zukunftsorientierter und erkenntnis-basierter gestalten lässt.

Auf unserer 8. Fachkonferenz können sich die Teilnehmer ein ausgezeichnetes Bild der aktuellen Trends im Cash-Management machen. Themen wie die zukünftige Rolle der Fintech-Unternehmen werden genauso beleuchtet wie neue Möglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Banken.

Neben dem Blick in die Zukunft werden natürlich auch konkrete Projekterfolge im Cash-Management präsentiert. Themen wie die Auswirkungen von Instant Payments auf die zukünftige Zahlungsverkehrswelt und die grenzüberschreitende Liquiditätsoptimierung sind hier u. a. die Schwerpunkte.

Mehr Informationen zum Inhalt des Fachkongresses und zur Teilnahme als Mitveranstalter finden Sie auf unserer Webseite:

**[www.fcm.slg.co.at](http://www.fcm.slg.co.at)**

# Liebe Leserinnen und Leser!

**D**as Finanzsymposium bildet zweifelsohne den jährlichen Höhepunkt im Veranstaltungskalender von Schwabe, Ley & Greiner. Dass dies offenkundig auch die Besucher so sehen, zeigen die Zahlen zur 31. Ausgabe der Veranstaltung Ende Mai: 84 Aussteller und Workshop-Anbieter, das ist neuer Rekord! Sie veranstalteten und begleiteten mehr als 160 Workshops, Foren und Podiumsdiskussionen. In Summe strömten rund 2.300 Teilnehmer an den drei Tagen durch die Hallen des Mannheimer Veranstaltungszentrums Rosengarten. Die Gespräche an den Messeständen und in den Workshops waren intensiv und informativ. Die zwei Gastredner Richard David Precht und Christian Lindner sorgten für teils kontroversielle Denkanstöße hinsichtlich Digitalisierung und neue Arbeitswelten zwischen den dicht gedrängten Programmblocken.

## Innovation – das Schlagwort des Finanzsymposiums

Dass die Entwicklung im Treasury nicht disruptiv ist, aber eben auch nicht Stillstand bedeuten darf, diesem Umstand haben wir in diesem Jahr mit der „Innovation Area“ besondere Bedeutung beigemessen. In einem speziellen Ausstellungsbereich konnten „Newcomer“ in der Finanzbranche ihre Dienstleistungen und Lösungen präsentieren. Zudem fanden auf der großen Bühne im Mozart-Saal die fünfminütigen „Innovation Clips“ wieder großen Anklang. Größtenteils Start-ups stellten in kürzester Zeit, Zweck und Nutzen ihrer Produkte dem breiten Publikum vor.

## Die gesamte Vielfalt im Finanzbereich – in drei Tagen

Auch dieses Jahr hörten wir von den Besuchern, wofür das

Finanzsymposium besonders geschätzt wird und was keine andere Treasury-Veranstaltung leistet: die lückenfreie Abdeckung buchstäblich aller Treasury-Themen. Seien es Themen wie Bankenanbindung, um den Zahlungsverkehr sicherer und optimaler zu gestalten, Neuausrichtung der Finanzierungsstruktur, grenzüberschreitendes Cash-Management, Systemunterstützung im Finanzbereich oder die Optimierung des finanziellen Risiko-Managements.

## Gute Gespräche und direkter Austausch

Bei all der Digitalisierung, Automatisierung und Standardisierung darf natürlich das persönliche Gespräch nicht auf der Strecke bleiben. Konstruktiver und informativer Austausch, nicht nur an den Messeständen und in den Workshops, genau dafür steht das Finanzsymposium. Beim traditionellen Galaabend fanden sich über 1.000 Gäste ein und bestätigten damit einmal mehr unser Motto „Treasury verbindet!“. Das Schöne dabei: Der Informationsfluss geht in beide Richtungen. Besucher aus Unternehmen sehen die neuesten Trends und Entwicklungen der Anbieterseite, und diese wiederum erfahren, welche Punkte an oberster Stelle auf der Wunschliste der Corporates stehen und können sie auf ihre Agenda setzen.

## „Wir sehen uns in Mannheim!“

Wir bedanken uns für die vielen positiven Rückmeldungen, die wir während und nach der Veranstaltung erhalten haben. Sie sind unser Antrieb, unsere Motivation für das Finanzsymposium im kommenden Jahr. Bitte halten Sie sich den 13.–15. Mai 2020 frei. Wir freuen uns darauf, Sie wieder in Mannheim begrüßen zu dürfen.

*Thomas Schörner*

## Inhalt

- |   |   |
|---|---|
| <p><b>4 Digitalisierung und Arbeit</b><br/>Richard David Precht und Christian Lindner als Gastredner beim 31. Finanzsymposium.</p> <p><b>7 Politik betrifft auch Finanzvorstände</b><br/>CFOs in der Diskussionsrunde: Politische Risiken nehmen zu.</p> <p><b>8 Treasury als zentrales Element der Zukunft</b><br/>Die Rolle des Treasurers zwischen Routine und Digitalisierung.</p> <p><b>10 Treasury-Management via SAP</b><br/>Die Treasury-Funktionen von SAP gewinnen an Beliebtheit.</p> <p><b>12 Bankenanbindung in allen Facetten</b><br/>Aufgabenverteilung und neue technologische Angebote.</p> <p><b>14 Weniger Hype, mehr Konkretes</b><br/>Neues zu Blockchain &amp; Co.</p> <p><b>16 Impressionen vom Finanzsymposium</b><br/>Das Event in Bildern</p> | <p><b>18 Evidence-based Risk Management statt Steuerung by Bauchgefühl</b><br/>Risiko-Management mit der SLG RiskEngine.</p> <p><b>20 Werkstätten für Treasurer</b><br/>Workshops der Systemanbieter und Banken.</p> <p><b>22 Was zeichnet erfolgreiche Finanzierungen aus?</b><br/>Unterschiedliche Marktteilnehmer über Bankenpolitik und Transaktionsabwicklung.</p> <p><b>24 Sicher ist nur der Verlust</b><br/>Herausforderungen im Asset-Management.</p> <p><b>26 Hacking, Phishing, Fraud</b><br/>Cyberkriminelle Bedrohungen des Zahlungsverkehrs.</p> <p><b>28 Währungsstrategie – verschiedene Wege führen zum Ziel</b><br/>Lange Risikohorizonte, unerwartete Ergebniseffekte.</p> <p><b>30 Lehrinhalte für den Arbeitsalltag</b><br/>Die besten Absolventen des SLG-Treasury-Lehrgangs.</p> |
|---|---|

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber:** Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 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:** Günther Bauer, Bernhard Kastner, Andrea Kemetmüller, Edith Leitner, Martin Leitner, Gudrun Schmid, Mario Offenhuber, Thomas Schörner, Philip Tüttö, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** WEKA Industrie Medien GmbH, Dresdner Straße 45, 1200 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-97000-411, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@industriemagazin.at **Artdirektion:** WEKA Industrie Medien GmbH (Marlene Suchanek) **Layout:** WEKA Industrie Medien GmbH **Lektorat:** Lea Bastien **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](http://www.slg.co.at/Publikationen)

# Digitalisierung und Arbeit: Gibt es morgen noch welche und wenn ja, wieviel davon?

Zu den Highlights des 31. Finanzsymposiums in Mannheim zählten die beiden Gastvorträge des FDP-Parteivorsitzenden Christian Lindner und des Philosophen und Publizisten Richard David Precht. Beide sprachen über die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeitswelt von morgen – mit durchaus unterschiedlichen Ansichten.

**R**ichard David Precht holte weit aus in seiner Keynote und stellte sich eingangs die Frage, ob unsere bestehende Gesellschaftsordnung angesichts der derzeitigen umwälzenden technologischen Veränderungen bestehen bleiben könne. Aus der Vergangenheit ließe sich die Gesetzmäßigkeit ableiten, dass eine enorme technologische Revolution immer zunächst zu einer ökonomischen Revolution und in weiterer Folge auch zu einer enormen gesellschaftlichen Revolution führen würde. So ist vor knapp 200 Jahren im Zuge der Industriellen Revolution unsere „Arbeits- und Leistungsgesellschaft“ entstanden.

## Mehr Geld für weniger Arbeit?

Precht bezweifelt, dass in Zukunft „noch genug zum Leisten übrig bleibt“. Die Digitalisierung werde den Menschen viel Arbeit abnehmen, was in weiterer Folge zum Ende der Leistungsgesellschaft, zu einem starken Rückgang bei der Anzahl der Arbeitsplätze und zu großen sozialen Verwerfungen führen werde. „Viele werden ihre Arbeit verlieren, ich bin mir erschreckend sicher in dieser Sache“, meinte Precht. „In zwanzig Jahren werden wir deutlich weniger arbeiten als bisher, bei deutlich besserer Bezahlung“, so der Philosoph. Auch hier verwies er auf die Geschichte, wonach die Anzahl der geleisteten Arbeitsstunden seit Jahrhunderten sinkt, während der Wohlstand unserer Gesellschaft kontinuierlich zunimmt.

Ein Befund, dem Christian Lindner mit einer gewissen Entspanntheit zustimmen konnte: „Wir wollen die Digitalisierung als technischen Fortschritt nutzen, um auch einen sozialen Fortschritt zu erreichen. Wenn durch die Digitalisierung langweilige, gesundheitsschädliche, schlecht bezahlte Jobs wegfallen, wer vermisst die denn?“ Wichtig wäre, so der FDP-Parteivorsitzende, dass man die Menschen mit diesem Thema nicht allein lasse und entsprechende



Richard David Precht: „Bedingungsloses Grundeinkommen ist denkbar.“

Bildungsangebote bereitstelle. Im Grunde vertrat er damit die sogenannte „Kompensationstheorie“, wonach der technische Fortschritt dazu führen würde, dass einfache Arbeiten durch höherwertige Jobs ersetzt werden. „Denken Sie mal an den Heizer auf der Dampflokomotive, als diese elektrifiziert worden ist. Der musste nicht mehr Kohlen schaufeln, sondern hat andere Dinge tun können.“

„Da glaube ich nicht entfernt daran“, meinte Precht. „Was sollen all die Leute tun, die heute Routinearbeiten machen?“ In Deutschland seien aktuell 2,7 Millionen Bürokaufleute beschäftigt. „Ich wüsste nicht, was ich mit Bürokaufleuten in zehn, 15 Jahren machen sollte“, so Precht. Seiner Ansicht nach werde es zu großer Arbeitslosigkeit und entsprechenden Verwerfungen kommen. In der Politik sei man sich dessen durchaus bewusst, schweige aber, um den Menschen keine Angst zu machen, die die Digitalisierung nicht mehr gut finden würden.

## Arbeitslosigkeit oder Fachkräftemangel?

„Ich würde gerne über die Verwerfungen sprechen, wenn sie da sind“, so Lindner. „Erstmal haben wir sie ja noch nicht.“ Man solle den Menschen nicht präventiv Angst machen. Der Politiker sieht im Gegenteil einen Nachfrageüberschuss an qualifizierter Arbeit. Einen Fachkräftemangel, der durch den ak-

tuellen demografischen Wandel noch verstärkt würde. „Wenn die Digitalisierung den harten Fachkräftemangel durch Produktivitätswachstum mindert, dann ist das eine gute Botschaft“, erklärte Lindner.

Auch Precht sieht diese Produktivitätszuwächse kommen. Digitalisierte Technik steigert einerseits

## Richard David Precht im Interview

Richard David Precht gehört zweifellos zu den wichtigsten Denkern der Gegenwart. Seine Vision einer digitalisierten Gesellschaft geht einher mit der Erwartung hoher Arbeitslosigkeit. Chancen sieht er dort, wo Empathie statt Routine gefordert ist. Vom Bildungssystem wünscht er sich eine neue Förderkultur und mehr Mut zur Spitzenleistung. Nicht jeder solle nach dem gleichen Lehrplan unterrichtet werden, sondern seinen Begabungen entsprechend. Nach seinem Vortrag beim Finanzsymposium stand er dem TreasuryLog Rede und Antwort.

**TreasuryLog:** Sie sprachen davon, dass wir uns mitten in einer enormen technischen Revolution befinden. Eine solche würde immer zu einer ökonomischen und später zu einer gesellschaftlichen Umwälzung führen. Was genau dürfen wir für die nächste Zukunft erwarten?

**Richard David Precht:** Die Zukunft ist ungewiss. In jedem Fall diskutieren wir gegenwärtig neu über entscheidende Grundwerte. Denken Sie an den Grundwert der „Freiheit“, etwa in Form der „informationellen Selbstbestimmung“, den viele nicht mehr für wichtig halten. Denken Sie an die „Menschenwürde“, die fundamental verletzt würde, wenn man selbstfahrende Fahrzeuge „ethisch“ programmiert. Denken Sie daran, wie viele CEOs gegenwärtig neidisch nach China gucken, weil dort wirtschaftlich alles viel schneller geht, weil keine demokratischen Verfahren Entscheidungen verlangsamten. Das sind gravierende Anzeichen. Unsere Gesellschaft kann leicht undemokratischer werden, aber vielleicht auch demokratischer.

**TreasuryLog:** In Ihrem Vortrag haben Sie der Aussage der Kompensationstheorie, wonach die Digitalisierung zwar Arbeitsplätze zerstört, dafür aber andere neu schafft, widersprochen. Rechnen Sie mit hoher Arbeitslosigkeit als Folge der Digitalisierung und müssen wir mit Verelendung oder sozialen Unruhen rechnen?

**Precht:** Die Arbeitslosigkeit wird stark steigen. Daran ändert auch der gegenwärtige Fachkräftemangel nichts. Das eine hat mit dem anderen ja wenig zu tun. Wer als Busfahrer, Versicherungsangestellter, Bankangestellter, Bürokaufmann usw. seine Arbeit verliert, wird kaum Big-Data-Analyst oder Virtual-Reality-Designer werden. Das kann er nicht. Und Altenpfleger möchte er wahrscheinlich auch nicht werden. Ob es zu „Verelendung“ kommt, ist



Richard David Precht bei seinem Vortrag am Finanzsymposium 2019.

eine Frage der politischen Gestaltung. Ich halte das für vermeidbar.

**TreasuryLog:** Wie könnte man einem Szenario, in dem das Angebot an Arbeitsplätzen viel niedriger ist als die Nachfrage, begegnen?

**Precht:** Auf sehr unterschiedliche Weise. Einmal durch unser Bildungssystem, das mehr auf Eigeninitiative und Kreativität setzen muss als auf Dienst nach Vorschrift. Zum anderen durch ein Umdenken, was unsere Definition von „Arbeit“ anbelangt. Wenn wir nur den für tüchtig halten, dessen Arbeit mit Geldverdienst einhergeht, sind wir für die Zukunft schlecht gerüstet. Leistung und Lohnarbeit dürfen nicht weiter in einem Atemzug genannt werden. Seine alten Eltern zu pflegen, Kinder zu erziehen, eine Jugendmannschaft zu trainieren sind auch wertvolle Arbeit – und die geht uns nicht aus.

**TreasuryLog:** Ist unser Bildungssystem für diese Herausforderung gewappnet und braucht es mehr Angebot im Bereich der sogenannten „MINT“-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik)?

**Precht:** Die größte Herausforderung unseres Bildungssystems besteht darin, Eigeninitiative, Selbstvertrauen, Kreativität und Beharrlichkeit zu trainieren oder zumindest nicht abzutrainieren. Was die MINT-Fächer anbelangt, so müssen wir sie nicht quantitativ aufrüsten, sondern qualitativ. Begabte und Hochbegabte sollten nicht denselben Stoff durchmachen wie Unbegabte und Uninteressierte. Wir brauchen nicht unendlich viel mehr Informatiker, sondern bessere. Und dann sollten wir auch nicht vergessen, dass der größte Arbeitsmarkt der Zukunft in die „Empathie-Berufe“ betrifft und nicht den MINT-Bereich.



Christian Lindner: „Grundeinkommen wäre Stilllegungsprämie.“

die Produktivität und senkt andererseits die Sozialkosten. „Wenn die Produktivität steigt, steigen die Gewinne, allerdings nur dann, wenn das Konsumverhalten nachwächst“, so Precht. Das heißt, man müsse die Menschen gut bezahlen, auch diejenigen, für die es in der Zukunft keine Beschäftigung mehr gebe. „Wir werden in einer Gesellschaft leben, wo

diese Leute dasselbe Geld in der Tasche haben, ohne diese Arbeit zu machen.“ Die Arbeitswelt werde sich laut Precht komplett umwälzen und die Basis der gesellschaftlichen Absicherung ein bedingungsloses Grundeinkommen bilden, schon allein daher, weil unser aktuelles Sozialsystem in absehbarer Zeit nicht mehr finanzierbar sei.

Für Lindner wäre das bedingungslose Grundeinkommen keine Lösung. Er bezeichnete sie als „Stilllegungsprämie“. „Man sagt dem Menschen: Du bist nicht mehr integrierbar, also bist du raus. Das ist ein grundlegendes Missverständnis der Bedeutung von Arbeit.“ Es ginge ja nicht nur um Einkommen, sondern auch um soziale Teilhabe und Alltagsstrukturierung.

Precht kennt diese Argumente, auch die Zweifel hinsichtlich Finanzierbarkeit, aber: „Wenn die Arbeitslosigkeit steigt, leben wir hier in einem anderen Land. Dann werden wir andere politische Diskussionen haben.“ In so einer Situation, meinte er, wäre vieles möglich, das bislang undenkbar sei, auch das Grundeinkommen. Man wird sehen, wer recht behält. In jedem Fall gehen wir spannenden Zeiten entgegen. ▲

 **TECHNOSIS**  
finance software

Software made in Germany  
[www.technosis.de](http://www.technosis.de)



## Liquidität sichert Überleben.

Mit dem integrierten Treasury Management System **ATAQ** von Technosis lässt sich die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens unter Einbezug aller Gesellschaften zentral steuern und optimieren.

Cash Management · eBAM · Liquiditätsplanung · Zahlungsverkehr · Treasury Management · Asset Management · Risk Management



In der CFO-Runde: Jochen Schwabe (SLG), Martin Hörstel (HSBC), Barbara Potisk-Eibensteiner (Heinzel Holding), Ute Wolf (Evonik), Markus Brock (Moderator).

## Politik betrifft auch Finanzvorstände

Erstaunlich politisch gab sich in diesem Jahr die Diskussionsrunde der CFOs. Nicht weil die eigentlichen Finanzthemen an Bedeutung verlieren, sondern weil politische Risiken zunehmen und daher berücksichtigt werden müssen.

„Investitionsentscheidungen in der Vergangenheit waren einfacher. Heute muss das politische Risiko berücksichtigt werden und die Planbarkeit ist gesunken“, so beschrieb Barbara Potisk-Eibensteiner, CFO der Heinzel Holding, den Einfluss der aktuell recht turbulenten politischen Agenda auf das Management von Unternehmen. Nationale Egoisten sind in den letzten Jahren zum bestimmenden Faktor geworden und die Europäische Union als relevantester supranationaler Zusammenschluss kämpft um Einigkeit und Einfluss.

Vor allem zwei Ereignisse markieren den „National Backlash“ auf der internationalen politischen Bühne und waren daher die zentralen Themen der Diskussion: der Brexit und die Wahl von Donald Trump zum Präsidenten der USA und mit ihm seine Politik des „America First“. Ute Wolf, Finanzvorstand von Evonik Industries, widersprach der oftmals geäußerten Ansicht, die Politik Trumps wäre von irrationaler Natur: „Er vertritt ganz klar die US-Interessen, das ist logisches Verhalten.“ Jochen Schwabe pflichtete ihr in diesem Punkt bei: „Trump agiert nicht unberechenbar. Er folgt dem, was er angekündigt hat.“

### Negative Spuren

Die Unternehmen müssen sich zwangsläufig mit der Politik des US-Präsidenten beschäftigen, weil die diversen Handelskriege die bisherigen ökonomischen Gefüge durcheinanderbringen. Die Experten waren wenig optimistisch, dass sich beispielsweise die Situation im Verhältnis zwischen China und den USA rasch normalisiert. „Am Ende des Tages werden sich beide Seiten so weit schaden, dass sie wieder einlenken müssen“, meinte Martin Hörstel, Bereichsvorstand Corporate and Institutional Banking bei der HSBC. Die Befürchtung bleibt, dass an diesem Punkt

auch die gesamte Weltwirtschaft bereits deutlich in Mitleidenschaft gezogen sein wird. Auch der Brexit wird negative Spuren in der britischen Ökonomie hinterlassen. Schon allein daher, weil viele Arbeitsplätze von der Insel auf den Kontinent wandern werden. Eine Prognose über den Ausgang des Austrittsprozesses traute sich am Podium niemand zu. „Von hard bis gar nicht ist alles möglich“, meinte etwa Martin Hörstel. Entsprechend schwierig wären die Planungen der Unternehmen, die in der Regel aber vom Szenario eines „Hard Brexit“ ausgehen, um auf den Worst Case vorbereitet zu sein.

### EU-Auftritt stärken

Weshalb aber stechen aktuell emotional geprägte Nationalismen logisches Denken und internationale Kooperation zumeist aus? „Wirtschaftswachstum wird immer schwieriger“, meinte dazu Barbara Potisk-Eibensteiner. „Die Geschichte, es würde alles immer besser, kann so nicht mehr erzählt werden.“ Die Teilnehmer der Diskussion waren sich einig, dass in dieser Situation ein selbstbewusstes und einiges Europa wichtiger denn je ist. „Wir sind ja wer, aber nur zusammen“, so Ute Wolf, die sich wünscht, dass die EU stärker und gemeinsam nach außen hin auftritt. Natürlich ist das Erzielen von einstimmigen Beschlüssen mühsam, aber am Ende führen sie zu gemeinsamem Commitment.

Jochen Schwabe vertrat die Ansicht, dass viele Erregenschaften der EU – wie Frieden oder Freizügigkeit – zur Selbstverständlichkeit würden. Gleichzeitig setzt er große Hoffnungen in die junge Generation, die sich das alles nicht mehr nehmen lassen werde. Europa sei nicht defekt, sondern ein Erfolgsmodell. „Das ist das einzige Reich der Geschichte, dem seine Nachbarn freiwillig beitreten wollen. Also so schlecht kann das nicht sein.“



Moderator Markus Brock begrüßt die Runde: Georg Ehrhart (SLG), Frank-Oliver Wolf (Commerzbank), David Freidl (Zepelin), Rando Bruns (Merck).

## Treasury als zentrales Element erfolgreicher Unternehmen der Zukunft

Ist die Rolle des Treasurers durch Automatisierung und Digitalisierung gefährdet, weil ein Großteil immer wiederkehrender Routineaufgaben in Zukunft durch Algorithmen zu bewerkstelligen ist? Ganz sicher nicht, denn was sich aktuell in den IT-Landschaften der Finanz- und Treasury-Abteilungen tut, hat nichts mit Bedeutungsverlust zu tun, sondern ist eine notwendige Reaktion auf steigende Anforderungen.

Die Fragestellung – da herrschte bei den Teilnehmern des Podiumsgesprächs weitgehend Einigkeit – müsste eigentlich umgedreht werden. „Die Frage ist nicht, welche Bedrohung die Digitalisierung darstellt“, erklärte Frank-Oliver Wolf, Global Head Trade Finance & Cash Management Vertrieb bei der Commerzbank, „sondern was bedroht mich eigentlich noch analog.“ Das heißt, der Treasurer sollte sich nicht vor einem zu hohen Maß an Automatisierung hüten, sondern vor langsamen, manuellen und damit fehleranfälligen Prozessen. Im Grunde geht es dabei um eine notwendige Rationalisierung und Steigerung der Produktivität, um mit zunehmenden Anforderungen Schritt halten zu können. „Der Druck im Kessel steigt“, meinte dazu Georg Ehrhart, Partner bei Schwabe, Ley und Greiner. Ohne Automatisierung und Digitalisierung seien viele neu hinzukommende Aufwände im Treasury nicht zu bewerkstelligen. Gleichzeitig relativierte Ehrhart aber auch: Einerseits würden nur 28 Prozent der Unternehmen neue Technologien wie Artificial Intelligence oder Instant Payments tatsächlich auch einsetzen. Andererseits

sei oftmals eine Art „Etikettenschwindel“ bei dem Thema zu bemerken. Nicht überall, wo Digitalisierung draufstehe, sei tatsächlich auch welche enthalten. „Vieles wurde in der Vergangenheit nicht anders gemacht“, sagte Ehrhart. „Dass Unternehmen auf Prozesseffizienzen setzen, ist nichts Neues.“

### IT-Systeme: Pflicht und Kür

Allerdings müssten Projekte mit IT-Relevanz häufig mit dem Siegel „Digitalisierung“ versehen werden, um an das notwendige Budget zu gelangen. In Summe, so Ehrhart, müssten diese Mittel allerdings noch deutlich aufgestockt werden, um den vielfältigen Herausforderungen an die IT-Systeme der Unternehmen zu entsprechen. Ehrharts Einschätzung zufolge führe der Weg dabei in folgende Richtung: Zunächst gehe es in einer „Pflicht“ darum, aus vielen Systemen eines zu machen, eine zentrale Datenbank zu etablieren. Die „Kür“ sei dann eine Situation, in der man mit wenig Aufwand viele Daten auswerten könne – ein schlankes und effizientes Berichtswesen. Der Bedeutungszuwachs der IT in Unternehmen gehe einher mit steigenden Anforderungen an die IT-



Sicherheit. Da, so meinte Frank-Oliver Wolf, würden so manche Player noch größeren Nachholbedarf haben. Aus seiner Sicht sei es absolut erforderlich, dass sich Unternehmen Notfallpläne zurechtlegen, mit denen geregelt werde, was in „IT-Ausnahmesituationen“ zu passieren habe, wenn etwa das System komplett lahmgelegt sei. Für den Banker ist die Frage der IT-Sicherheit „absolute Chefsache“.

Georg Ehrhart verwies in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Berechtigungsvergabe und der IT-Prozesse. Er selbst habe bei Kunden bereits viele Sicherheitschecks durchgeführt und in der Regel sei es dabei tatsächlich gelungen, Zahlungsfiles zu manipulieren. Auch die Zeppelin GmbH lasse sich jedes Jahr von einem externen Unternehmen „hacken“, um die Sicherheit der eigenen IT-Systeme zu testen, wie David Freidl, Leiter Konzern-Treasury bei Zeppelin, erklärte. „Kleinere Dinge finden wir dabei immer“, so Freidl. „Das ist ein Thema, mit dem man sich permanent beschäftigen muss.“

#### War for Talents

Die Verschiebung der Know-how-Schwerpunkte im Treasury von Finanz in Richtung IT hat auch zur Folge, dass sich das Anforderungsprofil an die Mitarbeiter verändert und zunehmend in interdisziplinären, agilen Teams gearbeitet wird. „Da brauchen wir ein Stück weit neue Leute“, meinte Rando Bruns, Head of Group Treasury bei der Merck KGaA. Da-

mit schlittert das Treasury auch in die Problematik des „War for Talents“. Gut ausgebildete Mitarbeiter, die Fach- und IT-Know-how vereinen, sind eine rare Ressource, und so verknüpfte Rando Bruns kurzerhand seinen Auftritt am Podium mit einem Aufruf an das Auditorium, sich bei ihm bezüglich offener Positionen zu melden. Ein Moment, der bei den Zuhörern für Heiterkeit sorgte, aber jedenfalls ein ernstes Thema transportierte.

Unterm Strich sahen die Teilnehmer der Diskussionsrunde keine echte Gefahr, dass Automatisierung und Digitalisierung die Bedeutung des Treasurers schmälern würden. Im Gegenteil: „Das ist eine Chance für den Treasurer, sich neu zu positionieren“, so Freidl. Man könne zukünftig vorausschauende Analysen produzieren und solide Grundlagen für Entscheidungsfindungen bereitstellen. Damit würde die Rolle als Berater des Managements an Bedeutung gewinnen.

Eine Meinung, die auch Rando Bruns teilt: In Zukunft werden Daten viel stärker vernetzt seine. Das Treasury – als Bereitsteller vieler Daten – werde daher an Bedeutung in Unternehmen gewinnen. Und auch Frank-Oliver Wolf von der Commerzbank kam zum gleichen Resümee: „Wenn man sich die wertvollsten Unternehmen heute ansieht, dann haben die nichts als Daten. Das ist der Weg für erfolgreiche Unternehmen der Zukunft.“



**26  
SEP  
'19**

# MULTICASH COMMUNICATION DAY

Vom Electronic Banking zum Digital  
Banking mit MultiCash 4.0.

Besuchen Sie unser Forum für Corporates  
Lindner Hotel City Plaza Köln, 26. September 2019

© RossHelen/shutterstock



Gudrun Schmid (SLG, links) und ihre SAP-Runde: Christian Mnich (SAP), Gudrun Rosenkranz (Pöttinger), Katrin Häußler (Wieland-Werke), Elzbieta Dziemsza (LEG), Michael Michaelis (SLG).

## Treasury-Management via SAP

Abseits seiner Rolle als führendes ERP-System gewinnt SAP auch mit seinen Treasury-Funktionen zunehmend an Beliebtheit. Beim System-Forum „Cash-Management und Zahlungsverkehr mit SAP“ berichteten drei Treasury-Expertinnen von ihren Projekterfahrungen in diesem Umfeld.

**G**udrun Rosenkranz von Pöttinger Landtechnik, Elzbieta Dziemsza, im Treasury der LEG Management, und Katrin Häußler von den Wieland-Werken plauderten aus dem Nähkästchen und erläuterten Gudrun Schmid von Schwabe, Ley und Greiner und dem Head of Solution Management Treasury und Working Capital Management von SAP, Christian Mnich, warum sie die entsprechenden SAP-Module implementierten, welches Resümee sie am Ende ziehen und was sie sich für die Zukunft erwarten würden.

Was die Voraussetzung bzw. Entscheidungsgrundlagen pro SAP im Treasury betrifft, so geht es immer auch um die Vermeidung von Schnittstellen oder Systembrüchen. Sowohl bei Pöttinger als auch bei LEG Management war bereits SAP ECC 6.0 im Einsatz. „Von daher war SAP auch im Treasury von Anfang an klar gesetzt“, wie Gudrun Rosenkranz erklärte. Elzbieta Dziemsza ergänzte, dass der große Wunsch bestanden habe, die Prozesse im Hinblick auf die Finanzdisposition zu optimieren. Die vorherigen Systeme waren weder vollständig integriert noch effizient. „Im Summe war das verbunden mit viel manuellem Aufwand“, so Dziemsza.

### SAP für die EBICS-Kommunikation

Bei den Wieland-Werken setzt man im Treasury bereits seit 2013 auf SAP. Zunächst startete man mit dem Modul Treasury und Risk Management (TRM) und setzte in weiterer Folge Liquiditätsplanung und Cash Management ein. „Der Auslöser für die Auswahl des Zahlungsverkehrs-Tools war die Ablöse der bisher verwendeten Lösung der Deutschen Bank per

Ende 2018“, sagte Katrin Häußler. Die Entscheidung für das Modul „Bank Communication Management“ (BCM) von SAP fiel, nachdem man sich auch Konkurrenzprodukte angesehen hatte. Den Ausschlag gab letztlich die Flexibilität von SAP bei der Anbindung aus MBC (Multi-Bank Connectivity) über die bei der Wieland-Werke AG verwendete EBICS-Bankenbindung. Das Unternehmen ist übrigens das erste, das eine EBICS-Anbindung über MBC umgesetzt hat und dient seither als Referenzkunde. Auch bei Pöttinger und der LEG Management läuft die Bankenbindung via EBICS. Dort allerdings unter Verwendung eines EBICS-Adapters von Virtusa. Michael Michaelis, als Ko-Leiter des SLG-Teams „Treasury mit SAP“ mit verschiedensten Systemkonstellationen vertraut, führte aus, dass von vielen Kunden eine EBICS-Anbindung präferiert werde, da diese einfach zu implementieren und kostengünstig sei. Vorteil des EBICS-Clients von Virtusa ist, dass er keine Middleware benötigt und keine Transaktionskosten verursacht. Diese Lösung kann deshalb schnell und kostengünstig implementiert werden. Der EBICS-Adapter der SAP Consulting benötigt dagegen die Middleware Process Integration (PI) / Process Orchestration (PO), vor deren Einsatz zahlreiche Kunden zurückschrecken. Das SAP MBC ist, wie der Virtusa EBICS-Client, einfach zu implementieren, das Pricing ist auf der SAP-Seite jedoch transaktionsbasiert.

Die Fachleute waren sich einig, dass ein zentraler Aspekt einer erfolgreichen Projektdurchführung die Erledigung der eigenen Hausaufgaben ist. Da geht es darum, die internen Voraussetzungen zur sinnvollen

Nutzung der relevanten SAP-Module zu schaffen, wie etwa die Implementierung von Standardprozessen. Dziemsza: „Nutzung der Treasury-Management-Funktionalitäten in SAP – und damit Integration – heißt auch, dass man darauf angewiesen ist, dass in FI alles sauber abgebildet ist. Das ist zwar ein Aufwand, bringt insgesamt aber eine Verbesserung, wenn vorgelagerte Prozesse effizient aufgesetzt sind.“ Bei Pöttinger etwa hatte man Schwierigkeiten mit dem Formatthema. „Mit Ausnahme von ‚SEPA‘ und ‚SEPA Eilf‘ waren bei Pöttinger keine Formate in der DMEE gepflegt“, sagte Rosenkranz. Diese mussten in Abstimmung mit den Banken erst neu aufgesetzt werden.

Als besonders aufwendig bezeichneten die Treasury-Expertinnen die erforderlichen Tests mit den jeweiligen Banken, vor allem wegen der bankspezifischen Formatausprägungen. Katrin Häußler von Wieland-Werke rät daher dazu, in so einem Projekt für jede Bank eine konkrete und zentrale Ansprechperson genannt zu bekommen. Ansonsten werde die Koordination mühsam und zeitraubend.

### Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Trotz des Aufwands war das Resümee der drei Diskutantinnen nach getaner Implementierungsarbeit durchwegs positiv. „Die Resonanz ist sehr gut. Sowohl die lokalen Tochtergesellschaften als auch die Sachbearbeiter in der Zentrale arbeiten sehr gerne

mit BCM“, meinte Katrin Häußler. Auch aus der Sicht der Treasurer ergeben sich viele Vorteile: keine Schnittstellen, alle Informationen stets im Zugriff – etwa für den Jahresabschluss oder die Revision – und außerdem volle Transparenz und Nachvollziehbarkeit durch die Verbindung von Zahlung mit Kontoauszug.

Ebenso Anklang fand die gute Skalierbarkeit. Das betrifft die Ausrollung von Konzerngesellschaften genauso wie die Anbindung von neuen Banken. „Inklusive Austausch der Schlüssel ist eine neue Bank in einer Stunde aufgesetzt und angebunden“, sagte Gudrun Rosenkranz. „Simpel, komfortabel und praktikabel“, war das Fazit von Elzbieta Dziemsza. Mit einer Anbindungsart können alle für LEG Management relevanten Banken erreicht werden. „Das hat unsere tägliche Arbeit sehr vereinfacht und deutlich beschleunigt.“

Gefragt nach Optimierungsvorschlägen, hatten die drei Fachfrauen zwei Wünsche, die sie Christian Mních von SAP in den Notizblock diktieren. Das wäre zum einen eine nutzerfreundlichere Gestaltung des Freigabe-Workflows, der für Gudrun Rosenkranz derzeit „nicht glücklich“ gelöst ist, und zum anderen die Bitte, funktionsfähige Fiori-Apps im Standard verfügbar zu machen. Katrin Häußler: „SAP geht mit den Fiori Apps den Schritt in die richtige Richtung, besonders aus Sicht der User-Freundlichkeit.“

## corima.cfs - Die TMS-Lösung für komplexe Anforderungen

Das modulare Software-System für die Umsetzung von Lösungen in sämtlichen Bereichen von Treasury und Corporate Finance

corima

corima.cfs - deckt den gesamten Corporate Treasury-Prozess ab

corima

### Aktuelle Highlights

- ✓ Dashboard-Reporting – flexible Analyse von Finanzkennzahlen
- ✓ Abbildung heterogener Finanzierungsprozesse
- ✓ Management von Finanzanlagen (inkl. automatischem Order- und Abwicklungsprozess)
- ✓ Abdeckung der aktuellen IFRS-Vorgaben (IFRS9/16)
- ✓ Automatischer Währungssicherungsprozess

... in einem integrierten System.



risk management

back office



cash management

liquidity planning



front office

accounting



# Bankenanbindung in allen Facetten

Status quo im Bereich Zahlungsverkehr: Warum dezentrale Aufgabenverteilung sinnvoll sein kann und neue technologische Angebote nicht sofort angenommen werden müssen.



Welche Systeme, welche Kanäle? Moderator Günther Bauer (SLG), Thomas Stosberg (DB), Stefan Benkenhof (Serrala), Franz Haslinger (Traton), Michael Mattig (Nordex), Andreja Weber (Endress+Hauser).

**T**ransparenz und Sicherheit – das sind jene zwei Argumente, die am häufigsten den Ausschlag geben, wenn die Bankenanbindung zentralisiert werden soll. Zwar ergeben sich auch Kosteneinsparungen durch die Bündelung von Volumen, einfachere Systemadministration und leichtere Umsetzbarkeit von Innovationen, doch meist sind nicht die Kosten der primäre Treiber für die Zentralisierung der Bankenanbindung; in vielen Fällen zeigt der Business Case sogar höhere Kosten bei eingeschränktem Einsparungspotenzial.

Also Transparenz und Sicherheit. Wie handhaben Zahlungsverkehr-Spezialisten die Bankenanbindung in der Praxis? Welche Rolle spielen geografische Präsenz, Bankenlandschaft, Kanäle und Formate? Drei Unternehmensvertreter schilderten ihre systemseitige Aufstellung, die Bankenlandschaft und ihre Anbindungen.

## Heterogene Bankenlandschaft

Der Schweizer Messtechnikkonzern Endress+Hauser hat das System von TIS für den Zahlungsverkehr im Einsatz, zusätzlich zu einem zentralen TMS von Bellin. Director Corporate Treasury Andreja Weber: „Die dezentrale Unternehmensphilosophie spiegelt die heterogene Bankenlandschaft wider.“ Skaleneffekte werden nur mit einigen globalen Häusern wie HSBC, DB und JPMorgan erzielt. Die Anbindung

läuft über EBICS und Host-to-Host, SWIFT wird gerade implementiert.

Der Windkraftanlagenbauer Nordex hat sich in den letzten Jahren stark über Europa hinaus internationalisiert. Als TMS fungiert ebenfalls Bellin. Die Hälfte der Bankenanbindungen läuft über EBICS mit Forwarding, die andere Hälfte über SWIFT Alliance Lite 2. 90 Prozent des Zahlungsverkehrs werden über das TMS abgewickelt, der Rest über lokale EB-Lösungen – überall dort, wo SWIFT FileAct nicht möglich ist. Michael Mattig, Head of Global Treasury: „Wichtig bei dem internationalen Wachstum war, Banken auszusortieren, die nicht können oder wollen.“

Der Nutzfahrzeughersteller Traton, hervorgegangen aus MAN und einigen eingegliederten Unternehmen, setzt für den Zahlungsverkehr TRAX von FIS ein. Die Anbindung erfolgt weitgehend über das Shared Service Bureau (SSB) Broadridge mit einem Kreis von internationalen Banken. Franz Haslinger, Head of Global Transaction Banking, sieht das pragmatisch: „Unsere Kernbanken setzen wir in den Regionen ein, wo sie für uns passende Services anbieten. Lokale Banken nehmen wir nur dann, wenn es nicht anders geht.“ Die großen Konzerngesellschaften führen den operativen Zahlungsverkehr über die Payment Factory durch, die kleineren über lokale EB-Systeme. HR-Zahlungen werden immer lokal durchgeführt.

## Freigaberechte

Bei der Aufgabenverteilung zwischen Zentrale und lokalen Einheiten zeigten sich bei den Unternehmen einige Unterschiede. Nordex besteht auf der letzten Unterschrift in der Zentrale, bei lokaler Eingabe und Durchführung der Zahlungen. Dieser Prozess wurde durch eine interne Richtlinie geregelt und ist weltweit ausgerollt. Auf diese Weise erfolgt jedoch nur die interne Freigabe im TMS. Gegenüber der Bank gibt es zwei Standardfreigebende – „was die Banken nicht gerne hören“, wie Michael Mattig zugab.

Endress+Hauser, wie gesagt dezentral aufgestellt, handhabt auch die Unterschriften auf lokaler Ebene, aber immerhin auf einer Plattform. „Wir wollen keine zentralen Freigaberechte, auch die Liquidität bleibt lokal“, bekräftigte Andreja Weber. Die Aufgaben in der Zentrale beschränken sich auf Troubleshooting, Berechtigungen und On-Boarding. Die Formate erzeugt TIS, woran sich die IT auch schon gewöhnt hat.

Bei Traton werden alle Formate in der Payment Factory selbst erzeugt: aus Gründen der Dokumentation

und Unabhängigkeit. Broadridge erledigt die Durchführung, die Bank führt sie aus. Man dürfe nicht unterschätzen, warnte Franz Haslinger, wie komplex und zeitaufwendig es sei, die Bankenunterschiede bei den Formaten zu vereinheitlichen.

Stephan Benkendorf, Chief Domestic Officer von Serrala, betonte, wie wichtig es sei, die Bankenlandschaft zu verschlanken, bevor man sich für eine Anbindung entscheide, egal ob On-Premises oder Managed Services. Die Deutsche Bank verwies auf ihre Partnerschaft mit nahezu allen relevanten Anbietern; Thomas Stosberg, Director Cash Management: „Formate sind eine Commodity und CGI-XML ist alternativlos.“

### Technologien der Zukunft

Derzeit bewegen drei aktuelle Entwicklungen die Akteure im Zahlungsverkehr: SWIFT gpi (Global Payments Initiative), die für Transparenz bei den Auslandszahlungen in Bezug auf Kosten, Korrespondenzbanken und Valutastellungen sorgen soll; Instant Payments, also Überweisungen in Echtzeit, und APIs (Application Programming Interface) zu Banken, eine neue Schnittstellentechnologie, die Echtzeitübertragungen und sofortige Rückmeldungen ermöglicht.

Im Forum war dazu gelassenes Vorgehen zu erkennen. Nordex ist Pilotkunde für SWIFT gpi in den USA, weil dort sehr viele „High value, high

priority“-Zahlungen anfallen. Für Traton hat dies nicht oberste Priorität, jedoch interessiert man sich für selektive Rückmeldungen in außerplanmäßigen Fällen. Hingegen verfolgt Franz Haslinger eng das Thema Instant Payments: „Interessant vor allem für Settlement Payments.“ Allerdings verwehne die aktuell vorhandenen Beschränkungen (bspw. der Maximalbetrag von 15.000 Euro) noch die flächendeckende Nutzung. Für das Schweizer Unternehmen Endress+Hauser ist es von untergeordneter Bedeutung. „Wir haben gute Cut-off-Zeiten für Same-Day-Zahlungen, da wollen wir nichts zusätzlich bezahlen“, meinte Andreja Weber. APIs als Ersatz für EBICS oder SWIFT? Wohl kaum für weltweit agierende Konzerne, so die einhellige Meinung, jedoch sehr wohl für kleine Unternehmen und Privatkunden. Grund dafür ist die derzeit noch fehlende Standardisierung und somit eine nur geringe Skalierbarkeit.

Auch dieses Forum hat wieder gezeigt, dass Zentralisierung nicht gleichbedeutend ist mit einer zentralen Durchführung aller Aufgaben. Der allgemeine Tenor war jedoch, dass gruppenweit einheitliche Lösungen Transparenz und Sicherheit erhöhen. Technische Lösungen können diese Anforderungen heute schon weitgehend erfüllen. Welche derzeit noch innovativen Ansätze die Unternehmen in der nächsten Zeit implementieren, das steht derzeit noch auf dem Prüfstand. ▲

## KONZEPT-WORKSHOP BANKENANBINDUNG

Schluss mit verschiedenen  
Electronic-Banking-Tools



SCHWABE, LEY & GREINER

### BANKENANBINDUNG: GRUPPENWEIT, ZENTRALISIERT

Viele Unternehmen nutzen mehrere Electronic-Banking-Tools für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs der Gruppe. Das ist häufig mit heterogenen Prozessen und einer Vielzahl unterschiedlicher Schnittstellen verbunden – beides macht Sicherheitslücken wahrscheinlicher.

Wir analysieren vorab Ihre individuellen Rahmenbedingungen und stellen in einem Konzept-Workshop die Vor- und Nachteile verschiedener Varianten der gruppenweiten, zentralisierten Bankenbindung vor.

Anhand der Ergebnisse des Konzept-Workshops erstellen wir ein Grobkonzept zur gruppenweiten, zentralisierten Bankenbindung.

Weitere Informationen finden Sie auf  
unserer Website unter der Rubrik  
„Lösungen“: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# Weniger Hype, mehr Konkretes

Die Blockchain hat ihren Schrecken als Bankenfresserin verloren, digitale Technologien ihren Ruf als Jobvernichter: Was sich in der Unternehmensrealität in Sachen Digitalisierung abspielt, ist weitaus nüchterner – und praxisgetriebener.



Digitalisierungsexperten: Helmut Springer (ION), Dieter Worf (Schott), Jens Otto (E.ON), Martin Leitner (SLG).

„Digitalisierung in allen Bereichen ist die Basis für zukünftigen Geschäftserfolg. Aber nicht jede Sau, die durchs Dorf getrieben wird, muss digital sein.“ So lautet das Motto von Dieter Worf, der soeben bei Schott eine vollautomatische Bankkontenbestätigung eingeführt hat. Sein Kollege Jens Otto ist ähnlich unterwegs: Er digitalisiert gerade die Bankkonten-Administration inklusive KYC-Prozesse bei E.ON. Martin Leitner, Manager bei SLG, befragte beim Forum „Digitalisierungs-Check“ die beiden Herren nach ihren Beweggründen und Aktivitäten zur Digitalisierung im Treasury. Die Perspektive eines Systemanbieters brachte Helmut Springer, „Sales and Client Relations“-Leiter von ION, mit ein.

**Martin Leitner:** Herr Worf, Sie haben ein eBAM-Projekt durchgeführt. Was war das Ziel und was hatte Sie bei den vorigen Prozessen gestört?

**Dieter Worf:** Wir wollten einen automatisierten Kontenabstimmungsprozess, der die Brücke zwischen Treasury-Abteilung und Bank schlägt. Die Herausforderung bestand darin, die Systeme des Konzerns und der Bank in einer standardisierten Sprache miteinander kommunizieren zu lassen.

**Leitner:** Auch bei E.ON haben Sie ein eBAM-Projekt durchgeführt. Herr Otto, warum dieses Thema? Kontoeröffnungen sind ja sicher nicht Ihre Hauptaufgabe, was den Zeitaufwand betrifft.

**Jens Otto:** Bank Account Management war noch ein Stiefkind, verglichen mit anderen Treasury-Prozessen, die wir zum Großteil schon automatisiert haben. Gerade die damit verbundene Papierflut sowie die ineffiziente Kommunikation mit zahlreichen Rückfragen seitens der Banken waren uns ein Dorn im Auge.

**Leitner:** Wie kam es, dass Sie auch das komplexe Thema KYC mitabgedeckt haben? Davor würden sicher viele zurückschrecken.

**Otto:** Wenn schon Bank Account Management, dann vollständig! Damit umfasste es für uns auch das Thema KYC. Dazu mussten wir eine umfangreiche Datenbank aufbauen, mit allen relevanten Informationen und Dokumenten, von Ausweiskopien über Zeichnungsberechtigungen bis hin zu Eigentümerschaftsnachweisen. Der Clou: Diese Datenbank nützen jetzt auch andere Unternehmensbereiche wie die Rechtsabteilung, und zwar sehr gern.

**Leitner:** Sie haben das Thema KYC bewusst ausgespart, Herr Worf. Liegt das an der internationalen Aufstellung der Schott-Gruppe und den unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen an die Banken weltweit?

**Worf:** International sind nicht nur die regulatorischen KYC-Anforderungen sehr unterschiedlich, auch die Interpretation dieser befindet sich ständig

im Wandel. Pilotprojekte bei der Standardisierung von KYC-Unterlagen in ausgewählten europäischen Ländern wie bei meinem Kollegen von E.ON sind absolut begrüßenswert und könnten den Weg zu einem einheitlichen Standard ebnen.

**Leitner:** Mit welcher Systemunterstützung und welchen Banken konnten Sie so ein ambitioniertes Automatisierungsprojekt realisieren? Ich nehme an, dass dies sehr engagierte Partner erfordert, die auch mal selbst Neuland betreten wollen.

**Worf:** Wir haben mit TIPCO und der Deutschen Bank langjährige Partner, die selbst daran interessiert waren, das Thema zu verfolgen und dafür Ressourcen bereitzustellen. TIPCO erstellte die Flussdiagramme zur Definition der End-to-End-Prozesskette, die DB war gefordert, die internen Systeme auf die Verarbeitung der BAM-Nachrichten vorzubereiten.

**Otto:** Bei uns waren Omikron und ING mit an Bord. Im Zuge eines RFP stellten wir fest, dass keine der marktgängigen Lösungen unsere Anforderungen erfüllen konnte, fanden aber mit Omikron einen Projektpartner, der bereit war, diese Funktionalitäten gemeinsam mit uns zu entwickeln. Nach Abschluss der internen Vorbereitungen, wie z. B. der Erstellung des Datenbankrasters, gingen wir auf unsere Hausbanken zu, wobei die ING das größte Interesse entwi-

ckelte, dieses Pilotprojekt umzusetzen.

**Helmut Springer:** Die US-Banken sind hier den europäischen Instituten sehr weit voraus. Als Systemanbieter verfolgen wir jedoch die Aktivitäten der europäischen Banken sehr genau.

**Leitner:** Thema Blockchain: Was meinen Sie zu der Befürchtung, dass diese Technologie dereinst die gesamte Bankeninfrastruktur ablösen könnte?

**Springer:** Naturgemäß haben die Marktteilnehmer mit dem stärksten Bedrohungsszenario auch das größte Interesse an dieser Technologie. Banken investieren hier sehr stark in die Forschung. Die Innovationen haben wir auf dem Radar, investieren aber derzeit nicht.

**Otto:** Da sollte man die Kirche im Dorf lassen. Ich glaube daran, dass sich die Technologie, die ohne zentralen Intermediär auskommt, durchsetzen wird. Aber ich denke, dass Banken auch weiterhin die Schnittstelle zum Kunden sein werden, allein schon aus Haftungsfragen.

**Worf:** Das sehe ich auch so. Den Hype um z. B. den „Blockchain-Schuldschein“ kann ich nicht nachvollziehen. Für unsere letzte Schuldscheintransaktion nutzen wir die Plattform Debt Vision, was ein äußerst schlankes Verfahren ermöglichte und ganz ohne Blockchain reibungslos funktionierte. ▲

## Ihr neuer Komplettanbieter für eine vollintegrierte Treasury Software Lösung

Bank Account Management

Payment Factory

Zins- und Währungsmanagement

Working Capital Solutions



WOLFGANG KÖESTER, Kyriba Chief Evangelist

kyriba® +



FIREaPPS®  
A KYRIBA COMPANY

Kyriba Germany

Palais Kronberg  
Westerbachstr. 28  
61476 Kronberg, Germany

Tel: +49 (0) 69 400500 440  
Email: info-de@kyriba.com



Galaabend: Dancer in the dark ...

## Größter Treasury-Treffpunkt

Das war das 31. Finanzsymposium: drei Tage Fachprogramm, 84 Aussteller und Workshop-Anbieter (ein neuer Rekord!) und rund 2.300 bestens gelaunte Teilnehmer. Wir freuen uns über eine äußerst gelungene Veranstaltung und die vielen positiven Rückmeldungen!



... und Dinnergäste im Blaulicht.



Christian Lindner als einer der Gastredner beim 31. Finanzsymposium.



24/7 Kundenfreundlichkeit: Das bringt nur Robi.





Beschrieb ein überzeugendes Szenario zur Ära der Digitalisierung: Richard David Precht.



Nach dem Vortrag: Signierstunde mit Richard David Precht.



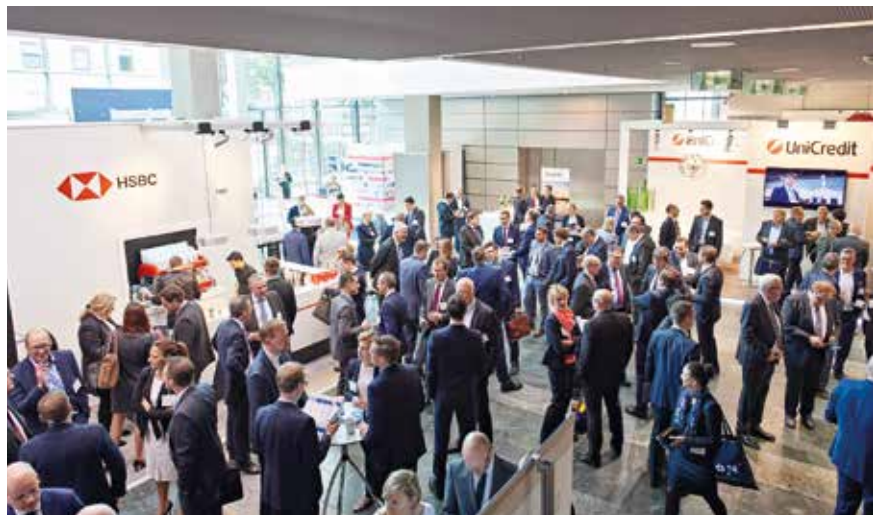
Diskussionsrunden am Podium ....



... und in kleinen Runden.



Neues Format „Innovation Clips“ im 5-Minuten-Takt.



Im Foyer der Aussteller.



Bedienen bereits das Cockpit der SLG RiskEngine (am Bildschirm): Thomas Wenger (Geberit), Roland Weidele (Mann+Hummel), Jochen Becker (Sick), mit Moderator Bernhard Kastner (SLG, ganz links).

## Evidence-based Risk Management statt Steuerung by Bauchgefühl

Der Umgang mit Komplexität gehört zu den großen Herausforderungen im Management. Wo keine quantifizierbaren Fakten vorliegen, ist man bei der Entscheidung auf eigene Erfahrungswerte, Bauchgefühl und Glück angewiesen. Dass man Letzteres im Risiko-Management nicht überstrapaziert, stellt die SLG RiskEngine sicher: Es fasst große Mengen an Daten zusammen, interpretiert diese und generiert Sicherungsvorschläge. Im System-Forum „Von der Analyse bis Robotics im Risiko-Management“ berichteten drei Nutzer über ihre Erfahrungen.

**A**uch für schwierige Problemstellungen gibt es eine Lösung, selbst wenn sie manchmal auf den ersten Blick nicht ersichtlich ist.“ So wurde Thomas Wenger, Group Treasurer der Geberit-Gruppe, in seinem „Referenten-Steckbrief“ für das Finanzsymposium 2019 zitiert. Die Erfassung des konzernweiten Risikos und die Berechnung von Optimierungsvorschlägen gehören ganz sicherlich zu den herausforderndsten Aufgaben im Risiko-Management. An diese sei man, so Wenger, in der Vergangenheit „mit viel Bauchgefühl“ herangegangen.

Eine Erfahrung, die auch die anderen beiden Diskutanten des Forums gemacht haben. Jochen Becker, Senior Vice President Treasury, Credit and Collection bei der Sick AG, erklärte, dass die Begrenzung des Risikos immer schon zentrales Element seiner Arbeit gewesen sei. „Vor dem Einsatz der SLG RiskEngine geschah das aber eher aus dem Bauch heraus, ohne es tatsächlich quantifizieren zu können.“ Für Roland Weidele, Konzern-Treasurer und Projektmanager bei Mann+Hummel, ist das Tool ganz einfach

die Basis, um sich inhaltlich mit Zahlen und Cash-flows auseinandersetzen zu können. Eine Basis, die er in der Vergangenheit nicht hatte. „Das schafft ein Mindset, welche Risikothemen wir überhaupt in unserem Unternehmen haben“, sagt Weidele.

### Nicht mehr im Blindflug

Mit nur wenigen Klicks kann die SLG RiskEngine das Risiko aus Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisveränderungen berechnen, die Konzernrisikoposition ermitteln und das Gesamtrisiko für den Konzern und für die Töchter darstellen. Ganz ohne Excel-Akrobatik und das manuelle Durchrechnen unzähliger Optionen kann auf Knopfdruck ein effizienter Sicherungsvorschlag ermittelt werden. Damit sei laut Bernhard Kastner, Manager bei Schwabe, Ley und Greiner, sichergestellt, dass „Sicherungsentscheidungen nicht mehr im Blindflug“ getroffen werden.

Im Cockpit des Tools sieht der Nutzer auf einen Blick das Risiko je Währung und kann mittels Schieberegler auf einfache Weise Sicherungsquoten ein-

stellen. „Ich habe selbst ein paar Spielereien mit den Schiebern angestellt, schon sehr spannend“, erzählte Thomas Wenger. „So kann man das Risiko dem CFO sehr bildhaft zeigen. Das ist ein großer Vorteil.“

Als Datengrundlage für die Risikoberechnung dienen geplante Cashflows, Finanzpositionen und Derivate – entweder aus anderen Systemen oder manuell erfasst. Bei der Sick AG werden beispielsweise Daten aus SAP, aus dem Netting-System und dem Treasury-Management-System eingespielt. Eine ergänzende manuelle Dateneingabe benötigte laut Jochen Becker weniger als eine Stunde Arbeit je Quartal.

Warum die Geberit-Gruppe die Kennzahl Value-at-Risk durch den Cashflow-at-Risk für das Währungsrisiko ersetzt hat, erläuterte Thomas Wenger: „Für uns ist es weniger wichtig zu wissen, welche Auswirkungen kurzfristige Schwankungen auf den Barwert eines Portfolios haben. Wichtiger ist: Welchen Einfluss hätten Schwankungen im Cashflow auf die GuV?“

#### Vorbereitung für den CFO

Roland Weidele von Mann+Hummel arbeitet auf Basis der SLG RiskEngine mit definierten Verlustlimiten. „Wird eine Grenze überschritten, muss ich Vorschläge machen, wie wir wieder unter diesen Wert kommen.“ Entsprechende Entscheidungen

werden dann im Risikokomitee mit dem CFO getroffen. Vorab checkt Weidele die Daten in der SLG RiskEngine, um sich genau vorzubereiten, denn Zeit ist Geld, wenn das Top-Management involviert ist: „Wir haben immer eine Stunde, aber dann doch nicht, weil uns der Kalender des CFO häufig einen Strich durch die Rechnung macht.“

Bei der Sick AG liefert das Reporting der SLG RiskEngine die Grundlage für Management-Entscheidungen im quartalsweisen Risikokomitee. Es werden die größten Risikopositionen betrachtet und mit dem EBIT in Bezug gebracht. „Wir hängen nicht sklavisch an einer bestimmten Prozentzahl des EBIT“, wie Jochen Becker betonte, aber „jetzt haben wir eine systematisierte Zahl, die wir Monat für Monat vergleichen können“.

Die sich daraus ableitende Sicherung erfolge laut Becker auf Basis einer monatlichen Rollierung. Für FX-Kurse gebe es definierte Limite, ab denen die Strategie angepasst werde. „Wenn starke Veränderungen passieren, wie letztes Jahr in der Türkei, dann wird ein Treffen zwischengeschoben“, ergänzte Becker. „Da werden die Regler geölt und die Strategie angepasst“. Dass das jetzt auf der Basis von Fakten und nicht mehr durch „Steuerung by Bauchgefühl“ passiert, dafür sorgt die SLG RiskEngine. ▲



SCHWABE, LEY & GREINER

## SCHLUSS MIT SICHERUNGSENTSCHEIDUNGEN IM BLINDFLUG

Die SLG RiskEngine befreit Sie von mühsamer Excel-Akrobatik und ermittelt das optimale Sicherungsportfolio auf Knopfdruck.

### FINANZRISIKEN AUF KNOPFDRUCK MANAGEN

Risiko-Management in einer völlig neuen Dimension! Mit wenigen Klicks können Sie

- ▲ das Risiko aus Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisveränderungen berechnen,
- ▲ die Konzernrisikoposition ermitteln,
- ▲ das Gesamtrisiko für Konzern und Tochtergesellschaften darstellen.

Darüber hinaus können Sie mittels automatischer Optimierungsfunktion einen effizienten Sicherungsvorschlag für Ihr Wechselkursrisiko erstellen.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Lösungen“:

[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# Werkstätten für Treasurer

In den Workshops beim Finanzsymposium stellten Systemanbieter und Banken ihre Lösungen und konkrete Projektbeispiele vor. Bei mehr als 140 solcher Klein-Events konnten die Besucher sehr spezifische Themen auswählen. Einige Beispiele.

Nach dem Betrugsfall im Zahlungsverkehr der FACC AG brachten ein neues Management, die Etablierung sicherer Prozesse und die Einführung eines TMS das Unternehmen wieder auf Kurs. Florian Heindl, Director Treasury & Risk Management, erläuterte die Gründe für die Wahl von tm5, die Einführung des Systems und die Veränderungen im Unternehmen. Er kam nach dem Anlassfall ins Unternehmen und beschrieb die Ausgangssituation folgendermaßen: „Was wir vorgefunden haben, ist typisch für Unternehmen, die so eine Wachstumsstory hinter sich haben wie FACC.“ Weder Strukturen noch Instrumente waren adäquat

mitgewachsen. Viele Excel-Lösungen trafen auf eine fehleranfällige Datenstruktur samt manueller Erfassung und Wartung. Nach einer zwölfmonatigen Analysephase entschied man sich, das Treasury-Management-Tool tm5 von Bellin zu implementieren. Dieses erfüllte die Anforderungen von FACC im Auswahlprozess am besten: eine bankenunabhängige Zahlungsverkehrsplattform, größtmögliche Automatisierung, effizientes Berichtswesen, Vier-Augen-Prinzip, Revisionsicherheit und die Möglichkeit, weitere externe Systeme anzubinden. Heindls „Lessons Learned“ am Ende der einjährigen Implementierungsphase: Das Um und Auf ist ein sorgfältiges Scoping zu Beginn des Projekts, dennoch waren die Arbeiten sehr zeit- und ressourcenintensiv. „Die Einführung eines Treasury-Management-Tools zwingt dazu, sämtliche etablierte Prozesse zu hinterfragen. Das war unglaublich wertvoll“, so Heindl. Aber: Die Ablöse aller Excel-Lösungen in dem Bereich gelang nicht vollständig, weil manches für standardisierte Tools eben doch zu individuell ist.



Loanbox, eine Fremdkapitalmarkt-Plattform aus der Schweiz, präsentierte sich beim Workshop „Digitalisierung der Unternehmensfinanzierung“. Die cloudbasierte Lösung bietet kapitalsuchenden Unternehmen eine einfache Möglichkeit, Finanzierungsanfragen an eine Schar von potenziellen Investoren zu richten. Derzeit werden über die Plattform Bilateral Loans und Schuldscheindarlehen für Kommunen und Corporates vermittelt. Für die Zukunft geplant sind Bond Issuings, wofür für die Schweiz bereits eine Genehmigung vorliegt und für Deutschland die entsprechende Bafin-Lizenz beantragt wurde. 2.300 Benutzer verwenden mittlerweile die im September 2016 live gegangene Plattform, davon 350 Kapitalgeber – Banken, Versicherungen und Pensionsfonds. Die vermittelten Volumina liegen zwischen ein paar Hunderttausend Euro und dreistelligen Millionenbeträgen. Ebenso divers sind die vereinbarten Laufzeiten: von wenigen Tagen bis zu über zwanzig Jahren. Für Banken hat sich Loanbox zu einem weiteren Vertriebskanal entwickelt und wissen es laut Loanbox zu schätzen, dass die Anfragen über die Plattform sehr standardisiert eintreffen. Kapitalnehmer erreichen via Loanbox sehr einfach eine große Zahl an potenziellen Geld-



geben. Eine Fee zahlt nur der Kapitalnehmer. Diese liegt, je nach Produkt, bei ein oder zwei Basispunkten je Laufzeit. Seit Gründung vermittelte Loanbox ein Finanzierungsvolumen von rund 20 Mrd. Euro.

Einen gut besuchten Workshop gab es zum Thema „Instant Payments“. Zwar nehmen aktuell bereits 47 Banken aus 15 Ländern im EBA-Clearing am Instant-Payment-Verfahren teil, allerdings sind Wissen und Nachfrage danach unter den Unternehmen noch recht spärlich gesät. Das zumindest ergaben die diversen Ad-hoc-Umfragen unter den rund 100 Teilnehmern des Workshops. 58 Prozent gaben an, dass sie bislang keine Erfahrungen mit dieser Form der Transaktion hätten. Und das, obwohl sich Firmenkunden – zu ihren Gunsten gehen etwa zwei Drittel der Instant Payments – gegen eingehende Transaktionen gar nicht wehren können, sobald ihre Bank auf diesen Zug aufgesprungen ist. 88 Prozent der anwesenden Firmenvertreter gaben an, ihre Prozesskette noch nicht derart angepasst zu haben, dass sie die Informationen in Echtzeit überhaupt verarbeiten könnten. Etwas, was sich ein Telekom-Unternehmen nicht mehr leisten könnte, wie es im Vortrag von Telefónica Germany lautete. Gibt ein Endkunde eine Instant-Payment-Transaktion auf, so erwartet dieser eine entsprechende Widerspiegelung im Frontend – etwa die Freischaltung eines Vertrages – innerhalb von wenigen Minuten. Telefónica liest daher die Avise über das camt052-Format alle 15 Minuten aus. Passiert das nicht, melden sich die betroffenen Kunden sehr rasch in der Telefon-Hotline und verursachen zusätzlichen Aufwand. Die Conclusio des Workshops war, dass sich durch das neue Verfahren Kundenverhalten und -erwartungen entsprechend verändern. Unternehmen im C2B-Bereich werden sich daher anpassen müssen.

SWIFT gpi und die neuen Möglichkeiten im grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr: Das Tracking von Auslandsüberweisungen wurde vor zwei Jahren gestartet. Mittlerweile sind 130 Banken live, das Volumen betrug 2018 an die 40 Milliarden US-Dollar. 95 Prozent aller Zahlungen gehen innerhalb von 24 Stunden ein, davon wiederum 40 Prozent in fünf Minuten. So gut wie alle Verzögerungen, die über diese Zeit hinausgehen, so hieß es im SWIFT-Workshop, seien der Compliance geschuldet. Ein Grund für die Gründung von gpi waren übrigens chinesische Banken, die ihr internationales Geschäft gegenüber dem „hauseigenen“ Technologietreiber Alipay retten wollten. Heute selbstverständlich für gpi-Kunden ist: Visibilität über die Anbindung des Unternehmens an den Tracker, sodass der Weg der Zahlung jederzeit bei den Banken abrufbar ist, die Integration ins Electronic Banking und ins ERP bzw. TMS. ▲





Was macht Finanzierungstransaktionen erfolgreich: Edith Leitner (SLG), Robert Koller (epf), Hanns-Carl Riethmüller (Putzmeister), Martin Ebner (Schönherr Rechtsanwälte), Andreas Becker (ING).

## Was zeichnet erfolgreiche Finanzierungstransaktionen aus?

Eine Diskussion unterschiedlicher Marktteilnehmer über Bankenpolitik, die kreditmaterielle Gestaltung von Finanzierungsverträgen und eine bestmögliche Transaktionsvorbereitung/-abwicklung.

**D**ie Putzmeister-Gruppe hat Ende 2018 über 200 Millionen Euro refinanziert – zu „signifikant besseren Konditionen“, wie Hanns-Carl Riethmüller, Group Treasurer des Baumaschinenherstellers, betonte. Die neue Konsortialfinanzierung bietet größere operative Freiräume – beispielsweise mit mehr Flexibilität in der Kunden- und Absatzfinanzierung – und zeichnet sich durch eine vereinfachte Abwicklung mit einem deutlich schlankeren Reporting aus. Riethmüller, durch langjährige Work-out-Erfahrung im Bankenbereich gestählt, berichtete im Corporate-Finance-Forum von seinen „persönlichen“ Erfolgsfaktoren. „Die verbesserte Bonität der Gruppe war für dieses Ergebnis eine gute Basis; aber auch das Sparring mit Schwabe, Ley & Greiner.“ Im Sinne eines guten Marktüberblicks, rät Riethmüller, sei auch die Auswahl des begleitenden Anwalts wichtig. Und nicht zuletzt war es sinnvoll, den Ausschreibungsprozess für neue Banken zu öffnen, da die bestehenden Banken teilweise nicht in der Lage waren, bonitätsadäquate „Lockerungen“ umzusetzen.

### Schutzmechanismen

Lässt das den Schluss zu, dass sich Bestandsbanken mit der Umsetzung von kreditnehmerfreundlicheren

Verträgen oft schwertun? Andreas Becker, Head of Clients & Products bei ING Wholesale Banking, sah darin keinen Einzelfall: „Nehmen Sie einem Kind eines von zwei Spielsachen weg, und es wird nicht begeistert sein.“ Anders gesagt: Auch wenn sich die Bonität eines Bankkunden verbessert hat, fällt es einer Bank tendenziell schwer, vertraglich verankerte „Schutzmechanismen“ aufzugeben. Daher könne es durchaus die bessere Lösung sein, andere Wege zu gehen, so Becker.

Ziel von Putzmeister war es auch, mit Bestandsbanken – so weit wie möglich – weiterzuarbeiten. „Wir hegen Vertrauen gegenüber den Banken, die in der Krise zu uns gestanden haben“, sagte Riethmüller. Der Wunsch war aber auch, eine bedarfsgerechte Mischung aus globalen und regionalen Playern zusammenzustellen, ohne zu kleine Tickets zu vergeben. Das Ergebnis war dann ein Mix aus Großbanken und kleineren Instituten aus unterschiedlichen Sektoren – durchaus mit neuen Teilnehmern.

### Relationship-Banking oder digitale Lösung?

Und wie hält er es mit Finanzierungsplattformen? „Ist mir zu anonym. Mir ist der persönliche Kontakt

wichtig“, so Riethmüller. Dagegen unterstrich Robert Koller, CEO der Finanzierungsplattform eppf, was Transaktionen der „digitalen Art“ erfolgreich macht: „Wir bieten eine modulare Dokumentation bei gleichzeitiger Standardisierung und einen skalierbaren Marktzugang zu alternativen Instrumenten.“ In diesem Kontext ist für ihn eine über Fragen zur IT-Sicherheit hinausgehende Due Diligence ein besonders wichtiges Thema. Kein Emittent möchte durch operative, technische oder regulatorische Probleme einer Plattform in eine – zumindest „optische – Schiefelage geraten. Deshalb muss adressiert werden, wie zukunftsfähig eine Plattform ist, wem sie gehört, ob sie – lizenztechnisch – so aufgestellt ist, dass sie auch bei fortschreitender Regulierung ihr Geschäftsmodell weiterhin ausüben darf.

### Prozesseffizienz

Für Martin Ebner, Partner bei Schönherr Rechtsanwälte und Banking-/Finance-Spezialist, gehört zu einer erfolgreichen Transaktion, dass alle beteiligten Partner einen Mehrwert erkennen. „Dabei spielt natürlich die Chemie eine Rolle, aber auch ein sehr klares Erwartungsmanagement.“ In der Prozesskomponente – Stichwort „Legal Services“ – ergeben sich Hebel durch technologische Möglichkeiten, die diesen Eindruck verstärken können. Schönherr nutzt beispielsweise für den CP-Prozess (Anmerkung d. Redaktion: die Sicherstellung der Erfüllung der Aus-

zahlungsvoraussetzungen) eine webbasierte Lösung mit einem transparenten und nachvollziehbaren Autorisierungskonzept. „In der Endphase einer Transaktion spart das etwa 20 bis 30 E-Mails pro Tag“, so Ebner.

### Die richtige Passform

Wie von Hanns-Carl Riethmüller eingangs erwähnt, ist auch die operative Passform bei der Vertragsgestaltung letztlich wichtig für den „gefühlten“ Erfolg. Martin Ebner: „Auch wenn Vertragsmuster scheinbar standardisiert sind, sollten in den Verhandlungen alle Punkte adressiert werden, die einem Unternehmen aus operativen Gesichtspunkten ‚wehtun‘ könnten, z. B. die Frage, ob eine russische Tochter in einen Cash-Pool integriert werden kann oder ob man damit in Konflikt mit Sanktionsbestimmungen gerät.“ Auch die Frage, wie gut ein neues Finanzierungsinstrument in das Bestandsportfolio passt, um mögliche Kündigungsrisiken zu vermeiden – Stichwort „Debt Compliance“. Hier sieht Andreas Becker aber auch die Banken in der Pflicht: „Es ist immer eine Sache, was im Vertrag geregelt ist und wie man mit Problemen umgeht. Banken wollen keine ‚Hiobsbotschaften‘, die aus dem Nichts kommen. Die Gestaltung der Bankbeziehung ist nicht einseitig zu sehen, sondern es ist durchaus auch Aufgabe der Bank, beispielsweise zeitnah vor einem Covenant-Test nachzufragen, ob alles in Ordnung ist.“

## DEBT COMPLIANCE MANAGEMENT

### HABEN SIE IHRE FINANZIERUNGSVERTRÄGE IM GRIFF?



SCHWABE, LEY & GREINER

#### ABSICHERUNG DER LIQUIDITÄT DURCH VERMEIDUNG VON VERTRAGSBRÜCHEN

Finanzierungen bergen naturgemäß das Risiko von unbeabsichtigten Vertragsbrüchen, wie z. B. Nichteinhaltung der Negativklärung, Überschreitung bilateraler „Baskets“ oder Verstoß gegen sonstige vertragliche Verpflichtungen, gefolgt von erheblichen Kosten bis hin zur Kündigung. Typischerweise treten solche „Technical Defaults“ auf, wenn zu wenig Transparenz über die Finanzierungsverträge besteht, sowohl inhaltlich als auch über alle Konzernebenen. Wir helfen Ihnen, Übersicht und Struktur im Debt-Compliance-Prozess zu schaffen und die aktive Kommunikation mit Ihren Kapitalgebern zu fördern:

- ▲ **Compliance Matrix:** Verpflichtungen aus Finanzierungen werden transparent, strukturiert und filterbar aufbereitet.
- ▲ **Compliance Kalender:** Aus Finanzierungsverträgen abgeleitete „To-dos“ scheinen als Kalendereintrag bei Verantwortlichen auf.
- ▲ **Compliance Reporting:** Über einen maßgeschneiderten Management-Bericht bleiben Sie am Puls Ihrer Debt Compliance.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Lösungen“: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

# Sicher ist nur der Verlust

Das anhaltende Niedrigzinsumfeld, negative Renditen und ein Mangel an Alternativen machen die Anlage überschüssiger Liquidität zu einer Herausforderung. Das führt aber auch zu einer zunehmenden Professionalisierung.



Immer anspruchsvolleres Asset-Management: Jochen Mathee (BNP Paribas Asset Management), Michael Schnell (IVG Immobilien), Utz Greiner (SLG).

**M**ichael Schnell ist bei IVG Immobilien für Finance und Asset-Management verantwortlich, und wie andere Führungskräfte in ähnlichen Positionen hat er in den letzten Jahren festgestellt, dass es tatsächlich Geld kostet, wenn man über zu viel Liquidität verfügt. „Wir beschäftigen uns mehr mit der Frage, ‚Wohin mit dem Geld?‘, statt wie früher: ‚Woher kriegen wir Geld?‘“, beschrieb Schnell zu Beginn des Forums „Investment-Perspektiven“ die Ausgangssituation. Liquidität, am Girokonto geparkt, kostet IVG Immobilien etwa 40 Basispunkte und auch andere risikolose, kurzfristige Anlageformen liegen da nicht viel besser. „Wenn ich minus 30 Basispunkte beim Geldmarktfonds habe und minus 40 am Girokonto, dann lass ich das Geld lieber am Konto“, so Schnell.

Hoffnung auf Besserung konnte auch Jochen Mathee von BNP Paribas Asset Management nicht machen. Er rechnet damit, dass zumindest bis Mitte nächsten Jahres die EZB nicht an der Zinsschraube nach oben drehen werde. Das betreffe vor allem Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum, die Mathee als „sehr einlagenlastig“ bezeichnet. Anderswo seien alternative Kapitalanlagen dominanter.

In diesem Zusammenhang kann Mathee aber auch eine positive Entwicklung feststellen: Die Zinssitua-

tion führe zu einer Professionalisierung im Asset-Management, weil die Beschäftigung mit Alternativen erforderlich sei. „Wir sehen sehr deutlich, dass Unternehmen im Asset-Management Risiko-Manager einstellen“, so Mathee. Investment Guidelines würden verfasst und dem traditionellen „Parken von Liquidität“ werde gegengesteuert. Das führe im Ergebnis zu einer spürbaren Re-Allokation der Assets.

Für Unternehmen sind vor allem drei Kriterien bei der Anlage entscheidend: einfaches Handling, hohe Liquidität und wenig Risiko. Diese Voraussetzung erfüllen auch die sogenannten Commercial Papers, Wertpapiere, die in erster Linie von großen Unternehmen mit guter Bonität begeben werden und dort kurzfristigen Kreditbedarf decken sollen. IVG Immobilien hat gute Erfahrungen mit dieser Anlageform, mit der bei Laufzeiten von wenigen Monaten auch positive Renditen erzielt werden können. Michael Schnell fühlt sich damit wohl, vor allem, wenn er das Gefühl hat, die Bonitäten der Emittenten einschätzen zu können: „Niemand wird annehmen, dass eine TUI oder Thyssenkrupp innerhalb von drei Monaten nicht ein paar Millionen zurückzahlen kann.“

Allerdings ist die Nachfrage nach Commercial Papers höher als das Angebot. Jochen Mathee: „Der Commercial-Paper-Markt ist zurzeit nicht so liquide wie noch vor wenigen Jahren.“ Ein Problem, das sich bei Michael Schnell in der Praxis so darstellt: „Bei unserem ersten Investment konnten wir unter sieben Emittenten wählen, jetzt bei der Folgeveranlagung sind es nur mehr zwei.“ Als Konsequenz denkt man bei IVG Immobilien darüber nach, ob man nicht doch eine etwas längere Laufzeit akzeptieren sollte, weil nicht klar ist, ob in drei Monaten überhaupt noch investierbare Commercial Papers verfügbar sind.

Am Ende waren sich die beiden Diskutanten und Moderator Utz Greiner einig, dass aufgrund der momentanen Situation ein stärkeres Augenmerk auf die Investment-Politik zu legen sei. „Aktuell ist eine sehr viel ziselertere Herangehensweise an die Anlage nötig als früher“, so Greiner, denn „sicher ist nur der Verlust“, und das sei wohl keine erstrebenswerte Alternative. ▲



## Das TMS für Zusammenarbeit und Strategie

Katapultieren Sie Ihr Treasury in die Zukunft mit einem webbasierten modularen TMS, das für weltweite Transparenz und strategischen Weitblick sorgt.



Vertrauen Sie dem #1-TMS-Anbieter, der seit 20+ Jahren und auch in Zukunft Ihr bester Partner ist: BELLIN. Setzen Sie auf einen Partner für alle Anliegen:

- Treasury-Lösungen, die Sie nach vorne bringen
- BELLIN-Consultants, die Sie prozessorientiert beraten
- Implementierung mit Projektmanagement für termingerechte Umsetzung
- Deutsch- und englischsprachiger technischer Support

Erfahren Sie mehr: [bellin.com/no1](https://bellin.com/no1)

Treasury that Moves You.

# Hacking, Phishing, Fraud – cyberkriminelle Bedrohungen des Zahlungsverkehrs

Um an das Geld von Unternehmen oder Banken zu gelangen, benötigen Kriminelle längst keinen Schneidbrenner für dicke Tresortüren mehr. Im Zeitalter der allgemeinen Vernetzung reichen ein paar „Cybertricks“, um an viel mehr Geld zu gelangen, als jemals in einem üblichen Tresor Platz hätte.



Besprachen Angriffe aus dem Netz: Reinhard Schramm (SOS Kinderdorf), Dennis Arnold (Schörghuber), Andreas Nestele (DB), Philip Tüttö (SLG), Thomas Hackner (Hackner Security).

**W**er den Schaden hat, braucht für den Spott nicht zu sorgen. Als dem Nürnberger Konzern Leoni 2016 40 Millionen Euro mittels CEO-Fraud abhandenkamen, schrieb das Manager Magazin von „Deutschlands dümmstem Autozulieferer“, der zwar bei der KFZ-Verkabelung zu den weltweiten Champions zähle, in den Bereichen IT-Sicherheit und Controlling aber in der Kreisliga spiele. Der Fall von Leoni, bei dem der Finanzchef der rumänischen Tochter mit gefälschten Zahlungsanfragen aus der Konzernzentrale getäuscht wurde, war einer der Betrugsfälle aus den letzten Jahren, die im Treasurer-Forum „Was kommt nach dem CEO-Fraud und wo liegen die neuen Hacking-Ziele?“ angesprochen wurden.

Thomas Hackner, geschäftsführender Gesellschafter von Hackner Security Intelligence, hat sich gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner auf Sicherheitsüberprüfungen im Zusammenhang mit Zahlungsverkehrsprozessen spezialisiert. Gerade in diesem Bereich werden die Angriffe sowohl auf Banken als auch auf Unternehmen in den letzten Jahren immer professioneller. Ein gutes Beispiel dafür ist der sogenannte Carbanak-Betrug, bei dem sich Kriminelle mithilfe

von Schadsoftware in Banken bzw. deren Netzwerke einschlichen und Geldautomaten so umprogrammierten, dass sie auf Wunsch Geldscheine ausgaben. Bis zu einer Milliarde US-Dollar sollen so geraubt worden sein. Betroffen waren 100 Banken in über 30 Ländern.

## Unternehmen im Fokus

Laut dem von Europol jährlich veröffentlichten „Internet Organised Crime Threat Assessment“ würden sich Cyber-Angriffe in der jüngsten Vergangenheit verstärkt auf Unternehmen anstatt auf Banken fokussieren. Treiber für viele Angriffe ist dabei das Phänomen des „Social Engineering“, wo Identitäten vorgefälscht oder Verhaltensweisen wie Autoritätshörigkeit ausgenutzt werden, um geheime Informationen wie Nutzerdaten oder Passwörter zu erlangen. Der CEO-Fraud sei laut Hackner da nur eine Spielart, andere bekannte Formen seien Phishing, wo man zumeist über gefälschte Webseiten versuche, geheime Daten auszuspionieren, oder Vishing, bei dem per Telefonanrufe Empfänger in die Irre geführt würden, um sie zur Herausgabe von Zugangsdaten oder Passwörtern zu bewegen.

Für die Zukunft prognostizierte Hackner eine weitere Zunahme und zielgerichteterer Ausrichtung von Ransomware-Angriffen sowie Angriffe über immer komplexer werdende Financial Malware. „Als neuer Trend entwickelt sich aktuell auch das sogenannte Cryptojacking“, fügte der Experte hinzu. Darunter versteht man die unautorisierte Nutzung fremder Computer zum „Schürfen“ von Kryptowährungen wie Bitcoin. Das bewerkstelligen kriminelle Hacker, indem sie ihre Opfer etwa dazu bringen, auf schadhafte Links in einer E-Mail zu klicken. Die Opfer merken häufig nichts von der Attacke. Dass im Hintergrund Rechnerleistung abgezapft wird, kann man nur an sinkender Performance des Computers und wiederholten Abstürzen erahnen.

## Angriffe auf komplizierten Zahlungsverkehr

Selbst um karitative Einrichtungen würden Betrüger

keinen Bogen machen, wie Diskussionsleiter Philip Tüttö, SLG-Partner, erwähnte. Er nannte einen Betrugsfall bei der Organisation „Save the Children“: Mittels E-Mail-Scam habe man sich dort Zugang zum E-Mail-Postfach eines Mitarbeiters verschafft. Anschließend seien von dort aus gefälschte Rechnungen und Zahlungsanweisungen an andere Mitarbeiter geschickt worden. Bilanz des Angriffs: ein Schaden von einer Million US-Dollar.

Für Reinhard Schramm, Deputy Head Shared Treasury Services bei SOS-Kinderdorf International, war der Angriff keine große Überraschung, da speziell international agierende karitative Einrichtungen über entsprechende Einfallstore verfügen würden. „Der internationale Zahlungsverkehr von SOS-Kinderdorf ist sehr anspruchsvoll – 115 Länder, 100 Währungen –, wobei die Sicherheit im Zahlungsverkehr gerade für eine Hilfsorganisation von großer Bedeutung ist.“ Entsprechend überprüft die Organisation regelmäßig die Zahlungsverkehrssicherheit; vor einigen Jahren erfolgte die Zentralisierung des Geldflusses. „Im Design investieren wir viel Energie in sichere Prozesse. Diese haben wir nach zweijährigem Betrieb mit einem Penetration-Test überprüft“, erklärte Schramm. Dabei wurde etwa eine gefälschte Rechnung über einen Fake-E-Mail-Account eingeschleust. Im Ergebnis stellte SOS-Kinderdorf fest, dass der Hauptgeldfluss der Organisation sehr gut abgesichert ist. Es wurden allerdings kleinere Schwachstellen in administrativen

Bereichen entdeckt, die inzwischen behoben wurden.

### Tests und Aufklärung

Auch die Schörghuber-Gruppe legt einen sehr großen Fokus auf Sicherheit im Zahlungsverkehr. Dort würden zusätzlich zu den üblichen Tests das zentrale Zahlungsverkehrssystem und deren Konfigurationen auf Herz und Nieren getestet, so Dennis Arnold, Referent Finanzcontrolling bei der Schörghuber Corporate Finance GmbH. Flexible Konfigurationsmöglichkeiten waren Schörghuber bei der Auswahl des Systems sehr wichtig. Dafür muss sichergestellt sein, dass sich diese Flexibilität kein Betrüger zunutze machen kann.

Aus seiner Bankensicht empfahl Andreas Nestele, Leiter Cash Management Multinational Corporates & Non Bank Financial Institutions bei der Deutschen Bank, vor allem beim CEO-Fraud wachsam zu sein. „Für Kriminelle ist das nach wie vor die vielversprechendste Variante, an das Geld von Unternehmen zu kommen“, so Nestele. Als wirksamstes Mittel dagegen sieht er Aufklärung und Schulung der eigenen Mitarbeiter.

Thomas Hackner sprach sich für eine ganzheitliche Überprüfung der Sicherheitsmaßnahmen in Unternehmen aus. Dazu gehöre für ihn das Testen der sowohl physischen und elektronischen (IT) als auch der menschlichen Komponente. So ist es möglich, ein realistisches Bild zu zeichnen, wie effektiv die implementierten Abwehrmaßnahmen sind. ▲

## SLG SICHERHEITS-CHECK

Cybercrime: Wie sicher ist Ihr Zahlungsverkehr?

### FACHLICHE ANALYSE & PRAXIS-CHECK

Betrugsfälle im Zahlungsverkehr häufen sich, dank – und nicht trotz – zunehmender Automatisierung und digitaler Vernetzung. Wir analysieren Ihre Prozesse rund um Zahlungen und testen deren Sicherheit im simulierten Ernstfall.

- ▲ Sind Prozesse durchgängig revisionssicher aufgebaut?
- ▲ Bieten die derzeitigen Prozesse Manipulationsmöglichkeiten für Mitarbeiter oder externe Personen?
- ▲ Wie gut sind Systemschnittstellen gegen Angriffe von außen geschützt?
- ▲ Wie anfällig ist die Unternehmensstruktur hinsichtlich Phishing- oder Social-Engineering-Attacken?

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Lösungen“: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



SCHWABE, LEY & GREINER



# Währungsrisikostategie – verschiedene Wege führen zum Ziel

Gegen Aktionismus im Währungsrisiko-Management: drei Strategien, ein Ziel. Von langen Risikohorizonten über Risikokapazitäten zu unerwarteten Ergebniseffekten.



Andrea Kemetmüller (SLG) mit ihrer „Risikorunde“: Dominic Walch (Egger Holzwerkstoffe), Philipp Kuckuck (Mahle), Christian Anzinger (Dräxlmaier).

**W**as sind die Stellschrauben einer klaren Währungsrisikostategie? Im Forum „Risiko-Management-Perspektiven“ diskutierte Andrea Kemetmüller, Partnerin bei SLG, drei sehr unterschiedliche Ansätze mit Christian Anzinger von Dräxlmaier-Group, Philipp Kuckuck von Mahle Group und Dominic Walch von Egger Holzwerkstoffe. Das Ziel ist jedoch dasselbe: wissen, wie lange welche Positionen im Risiko sind und darauf basierend die Auswirkung auf das Unternehmensergebnis kennen und steuern. Der Weg ist jedoch bei allen drei Podiumsteilnehmern unterschiedlich.

Christian Anzinger hat im Treasury der Dräxlmaier Group die Herausforderung langer Risikohorizonte von bis zu zehn Jahren zu bewältigen, die aus langfristigen Verträgen resultieren. Darüber hinaus müssen in einem global agierenden Unternehmen wie der Dräxlmaier Group Produktionsverlagerungen flexibel gehandhabt werden können; die Risikopositionen daraus stellen sich damit als „Moving Target“ dar. Auch bei der Mahle Group würden lange Vertragslaufzeiten von sechs und mehr Jahren, jedoch auch verschieden strukturierte Preisanpassungsklauseln die Analyse der richtigen Risikoposition nicht

immer einfach machen, wie Philipp Kuckuck ausführte. Mahle setzt auf das stark ausgeprägte Unternehmertum der lokalen Einheiten. Die Entscheidung über die Risikostategie, die Absicherungsquote und auch die tatsächliche Ausführung von Absicherungen werden den dezentralen Einheiten aufgetragen. Eine seltene Ausnahme, ist doch das Währungsrisiko-Management in den meisten anderen Unternehmen zentral organisiert. Zentral verantwortlich werden die Absicherungsentscheidungen, so auch bei Egger Holzwerkstoffe und bei Dräxlmaier, wie Dominic Walch und Christian Anzinger darstellten.

## Handlungsspielraum fürs Management

Philipp Kuckuck formulierte sehr klar, dass er die Aufgabe einer guten Risikostategie darin sehe, dem Management Handlungsspielraum zu verschaffen, Nachverhandlungen, Preisanpassungen oder Produktionsverlagerungen in die Wege zu leiten.

Eine ganz klar nach Risikotragfähigkeit ausgerichtete Risikostategie fährt Walch bei Egger: Der Treasurer hat aus dem operativen Geschäft, den unterschiedlichen Standorten, dem Leim- und Papiereinkauf und aus den Absatzmärkten ein stark diversifiziertes

Portfolio, in welchem auch kritische Währungen wie Türkische Lira, Argentinische Pesos oder Russische Rubel etc. enthalten sind. Walch agiert innerhalb einer definierten Risikokapazität, die als ein fixer Prozentsatz des EBITDA vom Vorstand freigegeben wird. Bis zu diesem Limit, dessen Erreichen auch unter verschiedenen Szenarien im internen Modell getestet wird, kann sich Treasury frei bewegen und Hedge-Entscheidungen treffen. Egger fährt diesen Portfolio-Ansatz und das Modell bereits seit sieben Jahren. Die Erfahrungen sind gut, der Diversifikationseffekt wirkt. Aktuell bestehen keine Sicherungsgeschäfte, da die Risikokapazität ausreicht, das Risiko selbst zu tragen. Wenn Sicherungen notwendig werden, um das Limit nicht zu reißen, dann werden diese anhand des Component-Value-at-Risk entsprechend ihrem Risikobeitrag ausgesucht: Welche Währung und welcher Betrag bringt die höchste Risikoreduktion?

### Einfache Sicherungsgeschäfte genügen

Bei Dräxlmaier wird die Risikostrategie zentral entwickelt, auch die Absicherungen erfolgen zentral. Als Kennzahl wird „Ear-



nings-at-Risk“ gerechnet, eine Maßzahl der Veränderung des operativen Ergebnisses durch Währungskursänderungen. Die Absicherungsstrategie sieht für das laufende Jahr eine Sicherungsquote von 80 Prozent des erwarteten Exposures vor. Für die Folgejahre sinkt diese Quote dann auf 50 und weiter auf 20 Prozent.

Einig sind sich die Forumsdiskutanten darin, dass Sicherungen mit „einfachen“ Termingeschäften oder maximal mit einfachen Optionen erfolgen. Die nicht immer leicht zu erfüllenden Hedge-Accounting-Vorschriften, speziell bei Optionen, haben bei Dräxlmaier auch schon unerwartete Ergebniseffekte verursacht, was den „Rückzug“ auf Forwards wieder erleichtert hat.

Zusammenfassend resümierten die Diskutanten, dass eine klar formulierte und gelebte Strategie, die auf einer fundierten Analyse der zugrundeliegenden Risikopositionen beruhe, vor Aktionismus auch bei den sich aktuell manchmal überschlagenden politischen und weltwirtschaftlichen Ereignisse schütze. ▲



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury-Ausbildung

## SAP S/4HANA – WAS TREASURER WISSEN MÜSSEN

Wir helfen Ihnen, die richtige Strategie zu finden

### ÜBERSICHT

#### TERMINE

24. September 2019 (Frankfurt)  
30. April 2020 (Wien)

#### SEMINARZEITEN

10:00 bis 18:00 Uhr

#### TEILNAHMEGEBÜHR

EUR 1.500,- zzgl. USt.

Unser Angebot finden Sie unter  
[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)

### Inhalt

Viele Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit der Umstellung auf SAP S/4HANA. Kaum ein Thema bewegt derzeit die IT-Bereiche mehr. Auch Treasury-Abteilungen sind von der Umstellung des ERP-Systems tangiert, unabhängig davon, wie stark sie bisher auf SAP setzen. Denn: Änderungen ergeben sich für alle. Wer ein Stand-alone-TMS benutzt, muss mit geänderten Schnittstellen und Datenquellen rechnen. Wer die Treasury-Prozesse mit den Modulen von SAP abbildet, ist natürlich besonders betroffen, weil die eigenen Systeme von der Umstellung betroffen sind.

### Themenschwerpunkte

- ▲ SAP S/4HANA im Überblick – was verändert sich im Vergleich zur alten Version?
- ▲ Wie soll Ihre zukünftige Systemlandschaft aussehen?
- ▲ Welche Möglichkeiten gibt es und worauf ist zu achten?
- ▲ IT-Ansätze bei der S/4HANA-Einführung verstehen
- ▲ Was tun bei einer Systemauswahl in der Übergangszeit? – mögliche Strategien
- ▲ Ein kurzer Einblick ins System: SAP S/4HANA
- ▲ Ein kurzer Einblick ins System: SAP Analytics Cloud (SAC)

### Teilnehmerkreis

Führungskräfte und Mitarbeiter aus den Bereichen Treasury, Cash- und Liquiditäts-Management, Risiko-Management, Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, IT und SAP-Anwendungen.

# „Finde Lehrgangsinhalte in der Alltagsarbeit wieder“

Schwabe, Ley & Greiner ist mit seinem Treasury-Ausbildungsprogramm führend im deutschsprachigen Raum. Wir bieten ein- bis zweitägige Seminare zu einzelnen Fachthemen wie umfassende Lehrgänge. Die „Königsdisziplin“ stellt zweifellos unser Lehrgang „Grundlagen Treasury-Management“ dar: In drei einwöchigen Modulen befassen sich die Teilnehmer mit sämtlichen Treasury-Themen und Wirtschaftsfaktoren, die auf Treasury-Entscheidungen Einfluss nehmen. Am Ende der Ausbildung steht eine (freiwillige) schriftliche Prüfung. Die besten drei werden alljährlich am Finanzsymposium öffentlich ausgezeichnet. TreasuryLog befragte zwei Absolventen, die dieses Jahr den ersten bzw. dritten Platz errungen haben, was ihnen am Lehrgang gefallen hat, welche Themen sie wichtig finden und was vom Gelernten sie in der Praxis anwenden möchten.



Bühne frei für hervorragendes Treasury-Wissen: Lehrgangsführer Thomas Schörner mit den drei besten Abgängern des SLG-Lehrgangs „Grundlagen Treasury-Management“: Sophie Blumreich, Günther Murtinger, Franz Stocker (gemeinsam mit Gastredner Christian Lindner und Moderator Markus Brock).

## Günther Murtinger, Treasury Controller bei Red Bull:

Als ich mit dem Lehrgang begonnen habe, war ich erst ein halbes Jahr im Bereich Treasury tätig. Aus diesem Grund waren meine Vorkenntnisse gering. Der Lehrgang ermöglichte es mir, einen Überblick über sämtliche Themenbereiche im Treasury zu bekommen. Dabei konnte ich von den Grundlagen über ein geeignetes Regelwerk bis hin zu den einzelnen Regelkreisen (wie Cash- oder Risiko-Management) einen guten Einblick in die einzelnen Aufgabengebiete gewinnen. Vor allem der praxisnahe Aufbau des Kurses hat mir ausgezeichnet gefallen. Damit meine ich einerseits die Relevanz der Inhalte, die ich im Arbeitsalltag genauso wiederfinden konnte, andererseits möchte ich die langjährige Praxiserfahrung der Vortragenden hervorheben. Spannende Beispiele aus dem Geschäftsleben haben es für mich als Kursteilnehmer oft wesentlich einfacher gemacht, ein gutes Verständnis für die theoretischen Modelle und Grundlagen zu bekommen.

Da der Lehrgang einen umfassenden Einblick in die verschiedenen Bausteine des Treasury bietet, war es für mich wesentlich, auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen zu erkennen. In diesem Zusammenhang finde ich es sehr gut, anschließend an den Kurs auch die Prüfung zu absolvieren, da man beim genaueren Durcharbeiten der Unterlagen die Verbindungen zwischen den unterschiedlichen Themengebieten gut erkennen kann. Außerdem wird im Kurs deutlich, wie wichtig eine effiziente Organisation (Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung, Personenunabhängigkeit) ist, um Betrugsfällen, Fehlern oder nicht autorisierten Spekulationen rechtzeitig vorzubeugen. Ich beschäftige mich im Rahmen meiner Tätigkeit vor allem mit den Themen Risiko- und Liquiditäts-Management. Hier konnte ich im Lehrgang für mich neue theoretische Grundlagen und Konzepte kennenlernen, die mir helfen, da und dort Verbesserungen in der täglichen Arbeit umzusetzen.

## Franz Stocker, Treasurer bei Uniqia:

Besonders hervorheben möchte ich die gute Mischung aus Theorie und Praxis. Durch die große Erfahrung der Vortragenden wurden die teilweise abstrakten Theorietheemen schnell durch passende Praxisbeispiele in Greifbares umgemünzt. Weiters hatte man die Möglichkeit, verschiedene Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen kennen zu lernen und Einblicke in deren Treasury-Bereiche zu erhalten. Wichtige Themen für mich waren konzernweite Liquiditätsplanung in Verbindung mit Cash-Pooling und die Unternehmensfinanzierung durch den Kapitalmarkt, da es zurzeit relevante Themen in meinem Unternehmen sind.

Ich werde zukünftig verstärkt versuchen, Liquiditäts-Management mit Asset-Management zu vereinen. Ziel soll es sein, die temporären Liquiditätsüberschüsse, die sich durch das operative Geschäft ergeben, vermehrt in gewinnbringende Instrumente anzulegen. ▲

Seminare in Österreich	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management					31.3.-1.4.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		8.-9.						
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs			19.-20.					2.-3.
Kreditverträge aus finanzwirtschaftlicher Perspektive								17.
Liquiditätsplanung und -vorsorge					10.-11.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung		15.-17.						
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken		15.-16.						
SAP S/4HANA – Was Treasurer wissen müssen!						30.		
Treasury Blockchain		10.						
Treasury Kick-off		22.-23.				28.-29.		
Treasury Operations					17.-19.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management		29.-31.			24.-26.			
Währungsrisiko-Management		29.-30.			24.-25.			
Zinsrisiko-Management		30.-31.			25.-26.			
Lehrgänge in Österreich	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
52. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 16.-20.							
53. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	A: 30.9.-4.10.		B: 11.-15.		2.-6.			
54. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management						A: 20.-24.	B: 25.-29.	
Treasury-Zertifizierung		25.			27.			
Seminare in Deutschland	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
Cash- und Finanz-Management			5.-6.					
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP					25.-26.			
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs								16.-17.
Cash-Pooling								
Kreditverträge aus finanzwirtschaftlicher Perspektive			11.					
Liquiditätsplanung und -vorsorge	10.-11.							
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung					31.3.-2.4.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken					31.3.-1.4.			
SAP S/4HANA – Was Treasurer wissen müssen!	24.							
Treasury Blockchain	19.							
Treasury Kick-off	25.-26.				11.-12.			
Treasury Operations			19.-21.					
Währungs- und Zinsrisiko-Management				3.-5.				23.-25.
Währungsrisiko-Management				3.-4.				23.-24.
Zinsrisiko-Management				4.-5.				24.-25.
Lehrgänge in Deutschland	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
38. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 23.-27.							
39. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					A: 16.-20.		B: 4.-8.	
Treasury-Zertifizierung			8.					
Treasury-Express			25.-29.					15.-19.
Seminare in der Schweiz	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken I Risikoberechnung		23.-25.						
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken		23.-24.						
Treasury Kick-off		2.-3.						
Symposien und Fachkonferenzen	September	Oktober	November	Dezember	März	April	Mai	Juni
8. The Future of Cash Management (Mannheim)	17.							
32. Finanzsymposium							13.-15.	

\*Änderungen vorbehalten

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) unter der Rubrik „Ausbildung“.

# Wissen, was möglich ist.

Sie möchten optimale Voraussetzungen für Ihre globale Wachstumsstrategie schaffen? Entdecken Sie mit unseren International Business Guides die Erfolgsfaktoren in Ihren Zielmärkten.

[business.hsbc.com/business-guides](https://business.hsbc.com/business-guides)



Together we thrive