

TREASURYLOG

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

Cash-Management

- Sicherheit im Zahlungsverkehr
- 5. 8 Berührungspunkte zwischen "Online" und "Real"
 Online-Handel und Treasury-relevante Themen
- 5. 12 Schritt für Schritt zur optimalen Struktur im Cash-Management Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Kunden, ihr Cash-Management neu aufzustellen
- 5. 18 "Big Bang" im Zahlungsverkehr Heidelberg: Alle Zahlungsvorgänge auf einen Schlag umgestellt.

2017



Cash-Management

Optimieren Sie Ihre Zahlungsströme



Liebe Leserinnen und Leser!

aben Sie Ihr Cash-Management unternehmensweit bereits "fertigoptimiert"? Kaum zu glauben! Wie die Beiträge in diesem Heft wieder zeigen, ist und bleibt Cash-Management die unendliche Optimierungsgeschichte auf der Aufgabenliste der Treasurer. Fertig ist man damit nie. Es geht immer noch effizienter, kostengünstiger, transparenter, schneller, zentraler und eben rundum besser. Das gilt jedenfalls im "klassischen" Cash-Management der Unternehmen bei Stichworten wie Bankanbindung, Zahlungsverkehr, Payment Factory, Pooling, virtuelle Konten und vielen anderen mehr bis neuerdings hin zu Predictive Analytics und Robotics.

Dazugekommen sind in den letzten Jahren zwei große Themenbereiche, die einerseits enorme Gefahren und andererseits ebenso beachtliche Optimierungspotenziale bergen und damit Treasurer in Atem halten: Zahlungsverkehrssicherheit (Stichwort: Cybercrime) und "alternative" Zahlungsformen (Stichwort: Online-Zahlungen).

Enormes Gefahrenpotenzial einerseits

Wenn Treasurer die Hüter des Geldes im gesamten Unternehmen sind, dann müssen sie sich auch damit auseinandersetzen, wie unternehmensweit damit umgegangen wird. Hier sind noch viele Hausaufgaben zu machen - besonders vor dem Hintergrund einer Kriminalität, die im Cyber-Bereich schon industrielle Ausmaße annimmt. In unseren Projekten finden wir auch bei besten und größten Namen unternehmensweit uneinheitliche Sicherheitsstandards, unterschiedlichste Sicherheitsgrade

elektronischer Bankanbindungen in den verschiedenen Ländern, unverschlüsselte Zahlungsdateien, die für jeden ambitionierten Hacker zugänglich auf irgendwelchen Festplatten liegen, veraltete Zeichnungsberechtigungen, Einzelvollmachten und vieles mehr. Das ist so einfach nicht mehr akzeptabel. Jetzt ist es höchste Zeit für einen unternehmensweiten Sicherheits-Check. Sprechen Sie uns an!

Beachtliches Optimierungspotenzial andererseits

"Alternative" Zahlungsformen werden für viele Unternehmen immer wichtiger. Damit sind Online-, Direkt- und mobile Zahlungsformen ebenso gemeint wie die gute alte Kreditkarte – alle Zahlungsformen also, die zum Beispiel im Online-Handel angeboten werden müssen. In vielen Bereichen sind sie nicht nur Notwendigkeit, sondern stellen einen wesentlichen Produktbestandteil und Wettbewerbsvorteil dar, wenn man etwa an das "One-Click-Payment" denkt oder die monatliche Abrechnung, wie sie Taxi-Apps anbieten.

Bei unseren Projekten finden wir hier oft noch Zustände wie im "Wilden Westen" vor. In vielen Fällen ist das Treasury nicht einmal in die Vereinbarung der Bedingungen mit den Providern eingebunden und kennt diese im Detail gar nicht, obwohl die Gebühren oft ein Vielfaches der im normalen Bankzahlungsverkehr üblichen Tarife betragen. Prozesse sind häufig intransparent, ineffizient und höchst unsicher. Bei manchen Anbietern sammeln sich beispielsweise stattliche Beträge auf Konten, für die nicht einmal ein Vier-Augen-Prinzip vorgesehen ist. Auch hier müssen Treasurer

Inhalt

4 Einfallstore schließen

Angesichts zunehmender Betrugsfälle: Wo beginnt und endet der "Zahlungsverkehr"?

6 "Es war ein Schock"

ZF Friedrichshafen: komplette Neuaufstellung des Zahlungsverkehrs.

- 8 Berührungspunkte zwischen "Online" und "Real"
 Online-Handel: Treasury-relevante Themen und Prozesse
 unter zentrale Kontrolle bringen
- 10 "Knowhow-Unterschiede zwischen Treasurer und Payments-Experten"

Würth-Gruppe: Optimierung der Online-Payments nach Treasury-Vorgaben.

12 Schritt für Schritt zur optimalen Struktur im Cash-Management

Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Kunden, ihr Cash-Management neu aufzustellen.

14 Optimierung im Cash-Management

Cash-Management-Projektbericht 1: Deutsche Leasing Gruppe.

- **16 Zahlungsverkehr "Straight through Europe"**Cash-Management-Projektbericht 2: MAHLE Gruppe.
- "Big Bang" im Zahlungsverkehr Heidelberger Druckmaschinen AG: Alle Zahlungsvorgänge auf einen Schlag umgestellt.
- **Ab wann werden Fintechs auch für Corporates interessant?**Beobachtungen zu Startups, die für Unternehmens-Treasurys relevant werden könnten.

23 Treasury-Profis mit Ambitionen

Resümee zum Treasury Summit 2016, dem SLG-Benchmarking-Projekt mit 17 Großkonzernen.

26 Risiko und Transparenz in GeschäftsberichtenDie SLG-Studie "Geschäftsberichte 2015/16": Wie Unternehmen über ihr Finanzrisiko-Management berichten.

28 "Meine Treasury-Köpfe"

Jochen Schwabe über Kathrin Dahnke, CFO der Wilh. Werhahn KG.

jetzt handeln. Die Zuständigkeit für das Geld im Unternehmen muss grundsätzlich für jede Art von Geld und Zahlungsverkehr gelten. Dazu ha-ben wir einen systematischen Quick-Check entwickelt und erprobt, über den wir Ihnen gerne mehr erzählen.

Hoffentlich liefert Ihnen dieses Heft ein paar interessante Anregungen! Wir wünschen Ihnen inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe



Einfallstore schließen

Berichtspflichtige Vorfälle haben es in den letzten Monaten wieder in Erinnerung gerufen: Betrug im Zahlungsverkehr ist ein lukratives Geschäft, auch weil die Aufklärungsquoten geringer sind. Aber: Wo beginnt und endet eigentlich "Zahlungsverkehr" im Unternehmen?

Der Autor:



Georg Ehrhart,
Partner, ist neben
der Leitung des Bereichs MarktrisikoManagement & Research auf das Thema Treasury-Revision bei SLG
spezialisiert.

ie Kartenzahlung als Eintrittskarte: Ein offensichtliches Sicherheitsrisiko im Zahlungsverkehr stellt zweifellos "Cybercrime" dar. Allerdings gibt es unternehmensseitig dazu keine Statistiken, sondern nur von Banken und Zahlungsdienstleistern, die entsprechende Daten an die Aufsichtsbehörden liefern müssen.

"The volume, scope and material cost of cybercrime all remain on an upward trend and have reached very high levels. Some EU Member States now report that the recording of cybercrime offences may have surpassed those associated with traditional crimes", zitiert Europol¹.

Zahlungstransaktionen mittels Karten (seien es Kreditkarten, Karten für Geldausgabeautomaten oder solche für Point-of-Sale-Geräte) sind wie geschaffen für betrügerische Aktivitäten und versprechen bei Gelingen rasche Skaleneffekte. Von dem gesamten kartenbasierten Zahlungsvolumen im SEPA-Raum zwischen 2009 und 2013 konnten Betrüger etwa 1,44 Milliarden Euro "abzweigen" bzw. fast 0,04 % des gesamten Zahlungsvolumens². CNP-Zahlungen³ neh-

men dabei einen immer größeren Anteil ein: Mittlerweile entfällt auf sie ein Schaden von 958 Millionen Euro bzw. 66 %, was einem Anstieg von 21 % gegenüber 2012 entspricht bzw. von sogar 40 % gegenüber 2009!

Die betrügerische Ausspähung von Details zu Kartenangaben betrifft zwar eher den "B2C-Bereich"; ein Endkunde kann naturgemäß einfacher um sein Geld erleichtert werden als ein Unternehmen mit seinen IT-Schutzmechanismen. Aber B2C-Kunden sind auch in Unternehmen anzutreffen, wo sie als Mitarbeiter "idealerweise" in Prozesse eingebunden sind, die bei gelungener Manipulation zu Zahlungsauslösungen bei gleichzeitig falschen Zahlwegen führen. Das Aufspüren solcher Mitarbeiter wird mittlerweile als "Crime-as-a-service" an professionelle (im wahrsten Sinn des Wortes) Aushorcher und Datenfischer ausgelagert.

Wo beginnt und endet der "Zahlungsverkehr" im Unternehmen?

Betrugsversuche im Zahlungsverkehr zielen nicht

¹ Anlässlich der Pressemitteilung vom 27.09.2016 zum Cybercrime-Bedrohungsreport "The 2016 Internet Organised Crime Threat Assessment (IOCTA)"

² Der Bericht "Fourth report on card fraud" der EZB analysiert Trends und Muster bei Betrugshandlungen mit Karten innerhalb des SEPA-Raums von 2009 bis 2013.

³ CNP = "card-not-present", d. h. Zahlungen via Internet, Fax oder Telefon, bei denen der Betrüger die nötigen Kartendaten hat (wie Kartennummer, Name, Ablaufdatum, Code), sei es durch Diebstahl oder elektronische "Abschöpfung" (skimming, phishing).

nur auf technische Schwachstellen der IT-Infrastruktur in Unternehmen ab, sondern grundsätzlich auf alle, auch menschliche oder organisatorische. Ein großer Teil der Betrugsprobleme erwachse, so Europol, dabei nicht nur aus Unvorsichtigkeit der Betroffenen, sondern auch aus unzureichenden digitalen Sicherheitsstandards bei Unternehmen und individuellen Nutzern.

Damit stellt sich zwingend die Frage, was im Unternehmen zum "Zahlungsverkehr" gehört: Beginnt dieser im Falle von Ausgangszahlungen mit der internen Erstellung einer Zahlungsdatei? Oder mit der Ausstellung einer Firmenkreditkarte für Mitarbeiter? Oder der Erteilung einer Berechtigung, das Bankkonto eines Begünstigten im ERP-System ändern zu dürfen? Endet der Zahlungsverkehr bei Eingangszahlungen mit der Zuweisung eines Kontos auf der Rechnung, auf das gezahlt werden soll? Oder mit einer Gutschrift auf einem Konto? Oder mit dem Transfer des Eingangs auf ein anderes Hauptkonto im Unternehmen, das disponiert wird? Oder mit der Auszifferung der Zahlung auf dem Girokonto?

"Building walls"

Der Zahlungsverkehr durchdringt mehrere Bereiche im Unternehmen: Einkauf, Finanzen und Verkauf. Demzufolge ist eine nur IT-technische "Firewall" zu wenig. Es braucht weitere Schutzvorrichtungen in mehrerer Hinsicht:

Zahlungsverkehr bedarf der klaren Organisation von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten bei der Durchführung des Zahlungsverkehrs und den vorgelagerten Prozessen. Das fängt bei der Bankenpolitik an und endet bei Regelungen zum Zentralisierungsgrad des Zahlungsverkehrs im Unternehmen

Keine Chance für Fake Presidents

Mit dem SLG-Sicherheits-Check den Zahlungsverkehr überprüfen

Zunehmende Automatisierung und Vernetzung begünstigen Betrug im Zahlungsverkehr. Weder große Unternehmen noch gestandene Treasury-Organisationen sind davor gefeit. Wie sieht die richtige Balance aus Sicherheit, Effizienz und Technik im Zahlungsverkehr aus?

Mit dem **SLG-Sicherheits-Check** nehmen wir Ihre Zahlungsabläufe unter die Lupe: Im Rahmen eines eintägigen Workshops überprüfen wir, wo Einfallstore für Betrugsattacken bestehen, sei es aufgrund einer unzureichenden Zentralisierung und Automatisierung des Zahlungsverkehrs, von unkoordinierten Zeichnungsberechtigungen oder Zugriffsrechten auf Zahlungssysteme. Ein besonderes Augenmerk gilt manuellen Bezahlverfahren und zahlungsauslösenden Vorgängen, die (noch) nicht vom zentralen Treasury aus gesteuert werden können.

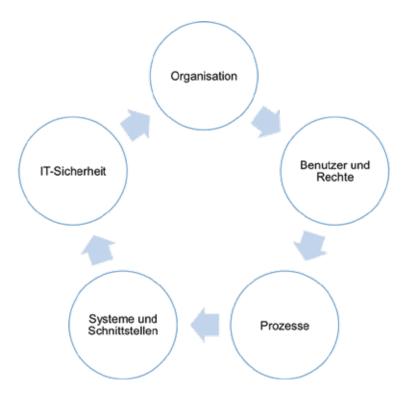


Abb: Ineinander verwoben

Von der Organisation zur IT: Bei der Prüfung des Zahlungsverkehrs muss sich der Kreis schließen.

sowie zum Recht, Bankkonten zu öffnen und zu schließen oder Vereinbarungen mit Zahlungsdienstleistern einzugehen. Daran schließt sich die Gestaltung der Ablauforganisation zu allen relevanten Prozessen je nach Zahlungsart und -instrument. Organigramme und Prozessdiagramme sind aber letztlich immer nur "passiv" bzw. dokumentierend, real wird es hingegen beim Thema Berechtigungen: seien es formale Zeichnungsberechtigungen gegenüber Dritten (für Bankkonten, Zahlungen), interne Berechtigungen zur Anlage oder Änderung von wichtigen Zahlungsstammdaten und vergebene Administratorrechte in Zahlungssystemen oder -modulen. Wenn hier Interessenskonflikte nicht durchgehend vermieden werden, bietet sich häufig ein Einfallstor, sofern man es als Betrüger darauf anlegt und einen wissentlich oder unwissentlich "Willigen" findet.

Zu guter Letzt gehören natürlich noch die eingesetzten Zahlungssysteme und -module auf den Radar. Die Aufbereitung und der Versand von Zahlungsdateien sowie damit verbundene Schnittstellen mit ERP-Systemen, Uploads, manuelle Einspielung usw. können weitere technische Lücken bieten, um Zahlungen auf falsche Wege zu leiten.

Nur bei Zusammenwirken aller Schutzvorrichtungen darf davon ausgegangen werden, dass es überhaupt einen Schutz gibt. Ansonsten bleibt das Prinzip des "Muts zur Lücke" bestehen, und das kann leider teuer kommen! Wenn Sie Ihre Sicherheitsvorrichtungen rund um den Zahlungsverkehr überprüfen möchten, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



"Es war ein Schock"

Zwei erfolgreiche Betrugsangriffe in kurzer Zeit und der Wunsch nach einer zentralen Liquiditätsübersicht: ZF Friedrichshafen stellte die Sicherheit im Zahlungsverkehr auf völlig neue Beine. Herbert Hertnagel, Director Corporate Finance, IT, M&A und verantwortlich für das Liquiditäts-Management, über die erfolgreiche Neuaufstellung.

reasuryLog: 2013 haben Sie die Arbeitsgruppe "Sicherheit im Zahlungsverkehr" ins Leben gerufen. Was war der Grund?

Herbert Hertnagel: Wir hatten eine heterogene System- und Bankenlandschaft mit unterschiedlichsten Lösungen und Prozessen. Das erschwerte uns die

Übersicht über die aktuelle Liquiditätssituation und führte außerdem zu zwei erfolgreichen und betraglich relevanten Betrugsfällen; das war ein Schock. Konkret waren das ein Hacker-Angriff sowie eine Fake-President-Attacke. Zwar hielt sich am Ende der monetäre Schaden dank Versicherung in Grenzen, wir erkannten aber, dass es Zeit für eine komplette Neuaufstellung war. Die konkreten Maßnahmen wurden dann durch die Bereiche Unternehmenssicherheit, IT, Accounting und Treasury entwickelt und durch den Vorstand freigegeben.



Herbert Hertnagel ist Director Corporate Finance, IT, M&A bei ZF Friedrichshafen.

TreasuryLog: Welche konkreten Maßnahmen waren dies?

Hertnagel: Die Fake-President-Attacke hatte uns gezeigt, dass wir die "Awareness" zu Sicherheitsanforderungen und möglichen Betrugsmustern erhöhen mussten. Dazu wurden Schulungsunterlagen erstellt, die unter anderem über die gängigen Betrugsmanöver aufklärten. Wir entschieden uns, dass alle Mitar-

beiter im Finanzbereich informiert werden sollten. Die verantwortlichen Finanzleiter mussten uns die erfolgte Schulung ihrer Mitarbeiter bestätigen.

TreasuryLog: Und waren die Schulungen erfolgreich? Hertnagel: Ja. Es gab keine erfolgreichen Betrugsversuche mehr, gleichzeitig stieg die Anzahl der gemeldeten Hinweise deutlich. Leider rollt aktuell eine neue Welle auf uns zu. Es handelt sich zwar wieder um die alte Masche, aber die Angriffe erfolgen viel gezielter. Wir informieren in Rund-Mails und planen, die Schulung 2017 zu wiederholen. Für neue Mitarbeiter ist sie verpflichtender Bestandteil der Einarbeitung geworden.

TreasuryLog: Welche organisatorischen Maßnahmen haben Sie gesetzt, außer vor potenziellen Angriffen zu warnen?

Hertnagel: Als das größte Risikofeld bei den zahlungsrelevanten Prozessen haben wir die manuellen Zahlungen identifiziert. Deshalb erarbeiteten wir ein umfangreiches Regelwerk. Dort steht zum Beispiel, dass Belege im ERP-System gebucht werden und die Zahlungsdateien aus dem System heraus generiert werden müssen. Für manuelle Zahlungen, das heißt solche, die direkt in das Electronic-Banking-System eingegeben werden, wurde ein gesonderter Freigabeprozess erarbeitet. Damit erreichten wir einen Rückgang solcher Zahlungen von 1.500 auf unter 100

Stück pro Monat. Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt ist die Zwei-Wege-Authentifizierung bei der Stammdatenänderung im ERP-System. Gibt etwa ein Lieferant schriftlich die Änderung seiner Bankverbindung bekannt, muss durch uns ein anderer Ansprechpartner telefonisch kontaktiert werden, der diese Änderung bestätigt.

TreasuryLog: Sie haben eingangs festgestellt, dass Sie eine heterogene Systemlandschaft hatten. Was haben Sie dagegen unternommen?

Hertnagel: Wir hatten im Zahlungsverkehr weltweit rund 100 verschiedene Anwendungen mit unterschiedlichen Sicherheitslevels im Einsatz. Heute sind es etwa 15 von uns geprüfte EB-Systeme sowie eine zentrale Lösung von Hanse Orga, über die der Zahlungsverkehr abgewickelt wird.

TreasuryLog: Wie sieht die Prüfung von EB-Systemen aus?

Hertnagel: Die EB-Systeme sind Lösungen unserer heute wenigen Kernbanken und werden durch unsere IT geprüft. Dazu wurde ein eigener "Critical Design Review" erarbeitet, der anhand von Fragebögen, Interviews und Systemtests die Sicherheit des Programms genau unter die Lupe nimmt. Es kann schon mal dauern, bis Banken den Prozess erfolgreich durchlaufen, auch eine Bank in Deutschland musste schon nachbessern. Neben den technischen Vorgaben gibt es aber jetzt auch hier eine detaillierte Nutzungsrichtlinie, die zum Beispiel die Passwortlänge regelt.

TreasuryLog: Neben lokalen EB-Systemen haben Sie auch eine zentrale, bankenunabhängige Lösung implementiert. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Hertnagel: Wir haben uns mehrere Anbieter für eine zentrale Zahlungsverkehrslösung angesehen und uns schlussendlich für Hanse Orga entschieden, da sich deren System sehr gut in unsere vorhandene SAP-Landschaft einfügte. Das war uns wichtig, da wir im Haus eigenes SAP-Knowhow haben und eigenständig Programmierungen vornehmen können.

TreasuryLog: Wo stehen Sie bei der Zentralisierung des Zahlungsverkehrs und welche Hürden mussten Sie bis dahin nehmen?

Hertnagel: Implementierungsstart war Anfang 2015. Aktuell wickeln wir 80 % des Zahlungsverkehrs über die zentrale Plattform ab. Auf dem Weg dorthin mussten wir feststellen, dass keine der derzeit fünf angebundenen Banken all das erfüllen konnte, was sie im RfP angegeben hatte. Vieles setzten sie mit uns erstmalig um, natürlich war auch die Dimension des Zahlungsverkehrs von ZF eine Herausforderung. Beim Standardformat "XLM-CGI" mussten wir feststellen, dass dieses außerhalb Europas noch nicht "Standard" ist und teilweise hoher Aufwand für das lokale Zahlen betrieben werden musste.

TreasuryLog: Nach den gravierenden Änderungen, die ZF im Zahlungsverkehr umgesetzt hat: Welche Fragen sollte sich ein Unternehmen stellen, das die Sicherheit im Zahlungsverkehr erhöhen möchte? Hertnagel: Erstens, die Analyse der Zahlungsprozesse: Wird die ERP-Landschaft richtig genutzt, um die bestmögliche Sicherheit im Zahlungsverkehr zu erreichen? Zweitens, gibt es Vorgaben zur Nutzung von EB-Systemen? Und drittens, wie sieht unser Liquiditätssteuerungsansatz aus und sollte dieser nicht durch eine zentrale Plattform unterstützt werden? Zum Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr muss ich betonen, dass Betrugsfälle im Zahlungsverkehr nie vollständig verhindert werden können. Wir haben jedoch mit unseren neuen und geordneten Prozessen sowie der Systemunterstützung einen großen Schritt in die richtige Richtung gemacht.



Innovativ seit mehr als hundert Jahren

ZF ist ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie der aktiven und passiven Sicherheitstechnik. Das Unternehmen ist mit 137.000 Mitarbeitern an rund 230 Standorten in nahezu 40 Ländern vertreten. Im Jahr 2016 hat ZF einen Umsatz von rund 35 Milliarden Euro erzielt (vorläufige Zahlen). Um auch künftig mit innovativen Produkten erfolgreich zu sein, wendet ZF jährlich etwa fünf Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf. ZF zählt zu den weltweit größten Automobilzulieferern. Die "Luftschiffbau Zeppelin GmbH", 1908 gegründet, ist die Keimzelle des Konzerns.

ZF lässt Fahrzeuge sehen, denken und handeln. Das Unternehmen verfolgt mit seinen Produkten eine Vision Zero, das Ziel einer Mobilität ohne Unfälle und Emissionen. Mit seinem umfangreichen Portfolio verbessert ZF Mobilität und Dienstleistungen nicht nur für Pkw, sondern auch für Nutzfahrzeuge und Industrietechnik-Anwendungen.



Berührungspunkte zwischen "Online" und "Real"

Mit dem Boom des Online-Handels wächst auch die Notwendigkeit, Treasury-relevante Themen wie Zahlungsarten in den Online-Shops unter zentrale Kontrolle zu bringen.

Der Autor:



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

er Handel, egal in welcher Größenordnung, hat sich unumkehrbar auf die Online-Schiene begeben. Darauf zu verzichten, kann sich kaum ein Geschäft noch leisten – schließlich ist jener Umsatz am teuersten, der nicht gemacht wird. Und sicher hat der Vertrieb den Vorrang, auch wenn es darum geht, die Zahlungsarten anzubieten, die von den Kunden erwartet werden. Spätestens hier kommt aber auch Treasury ins Spiel: Sind die Zahlungsarten einmal festgelegt, stellen sich unweigerlich die Fragen nach Gebühren und Sicherheit im Zahlungsverkehr, Reporting und Kontrahentenrisiken; kurzum: Kernthemen im Treasury.

Die richtigen Fragen stellen

Immer wieder sehen wir in unserer Beratungstätig-

keit, dass diese E-Commerce-bedingten Aufgaben in den Treasury-Abteilungen vielfach nur als Randthema aufscheinen oder gar keine Beachtung finden. Meistens sind es Marketing und Vertrieb, die den Online-Umsatz vorantreiben, und das womöglich auch noch dezentral und unabgestimmt in ihren einzelnen Märkten. Diese jedoch können meist nicht abschätzen, welcher "Rattenschwanz" an Cash- und sicherheitsrelevanten Überlegungen entsteht, sobald die erste Entscheidung für eine Online-Zahlungsmöglichkeit getroffen ist: Wie bekommen wir das Geld vom PayPal-Account auf unser Bankkonto? Stehen die Kreditkartengebühren in einem vernünftigen Verhältnis zu den Zahlungsverkehrsgebühren der Banken? Wie können wir das Vier-Augen-Prinzip wahren, wenn wir Stammdaten ändern?

Abb. Online-Zahlungen: Sicherheit im Fokus der Unternehmen

Im Vorfeld des kommenden Finanzsymposiums (17.-19. Mai) haben wir erhoben, für welche Aspekte sich Treasurer und Banker im Bereich Online-Zahlungen besonders interessieren.



Gestörtes Verhältnis

Wie sich vom Treasury unbetreute Gebührenstrukturen entwickeln können, kennen wir anhand eines (zugegeben extremen) Beispiels aus unserer Praxis: Hier geriet das Verhältnis von abgerechneten Kreditkartengebühren zu "klassischen" Zahlungsverkehrsgebühren mit 100:1 in deutliche Schieflage. Ein Zustand, der Treasury in Alarm versetzen sollte. Die "klassischen" Gebühren werden von Treasury kontrolliert, überwacht und alle paar Jahre neu ausgeschrieben. Die Online-Zahlungsgebühren hingegen bleiben nach der Erstvereinbarung (etwa durch den Vertrieb) oft unverhandelt, sodass bei steigendem Online-Umsatz beispielsweise Skaleneffekte ungenutzt bleiben. Darüber hinaus gibt es niemanden, der die Konditionen der Konzerngesellschaften und Länder vergleicht und - mangels Kenntnis - schon gar nicht gegen den Markt.

Ein solches nicht abgestimmtes oder dezentrales Management des Online-Handels birgt für das zentrale Treasury zusätzliche Probleme: Zum einen sind die Ressourcen und Aufgaben nicht optimal zugeordnet, was dazu führen kann, dass etwa fünf Länder gleichzeitig mit dem selben Payment Service Provider verhandeln – oder gar keines. Zum anderen werden die Vorteile des zentralisierten Managements (siehe weiter unten) nicht wahrgenommen.

Der Online-Handel in Treasury-Hand

Eine Gleichbehandlung der Online-Umsätze aus Treasury-Sicht ist also gefragt; was nichts anderes bedeutet, als die üblichen Treasury-Rahmenbedingungen und Regeln über das Online-Geschäft zu legen (siehe Kasten "Treasury-Rahmenbedingungen

Schnelltest für Ihre Online-Payments

Schwabe, Ley & Greiner unterstützt Sie dabei, Treasury in den E-Commerce optimal einzubinden

- Wir analysieren Prozesse und Kosten Ihrer Online-Kundenzahlungen und zeigen Ihnen konkrete Maßnahmen auf, um Treasury auf die Herausforderungen im Online-Geschäft auszurichten.
- ✓ Dabei beachten wir Kernthemen wie Zahlungssicherheit, Dokumentation oder die Kontrolle der Zahlungsgebühren.
- ✓ Wir unterstützen Sie dabei, das vorhandene Regelwerk auf E-Commerce auszuweiten: Zuständigkeiten, Berichtspflichten, Aufbau- und Ablauforganisation

Informieren Sie sich näher über unsere Dienstleistungen im Online-Zahlungsverkehr: slg.co.at/beratung/cash-management

für Online-Zahlungen"). Von der Organisation über das Debitoren-Management bis hin zum Berichtswesen sind alle Berührungspunkte zwischen "Online" und "Real" zu identifizieren und in Treasury einzugliedern. Auch wenn der Vertrieb die Richtung vorgibt: Treasury ist verantwortlich für alle zahlungsrelevanten Themen.

Wenn schon in Treasury-Hand, ist eine zentralisierte Abwicklung des Online-Zahlungsverkehrs sinnvoll. Treasury kann Skaleneffekte ausnutzen und Gruppenkonditionen vereinbaren und dadurch auch einheitliche Verträge und Mindestanforderungen durchsetzen und eine zentral verfügbare Dokumentation herstellen. Dank der in der Zentrale zusammengeführten Daten können konsolidierte Auswertungen und ein einheitliches Risiko-Management gewährleistet werden.

Treasury-Rahmenbedingungen für Online-Zahlungen

Was für Zahlungen im realen Handel gilt, das gilt auch für Online-Zahlungen. Eine Übersicht, wie E-Commerce Treasury-tauglich werden kann.

- Natürlich gilt das vorhandene Regelwerk grundsätzlich auch für den Online-Bereich, auch wenn dieser nicht explizit angesprochen wird. Dennoch sollte es auf E-Commerce ausgeweitet werden. Zuständigkeiten, Aufgaben- und Kompetenzverteilung, Abläufe sowie Informations- und Berichtspflichten sind zu definieren.
- Prozesse, Organisation und Abwicklung, sowohl intern (Zentrale und Tochtergesellschaften) als auch extern (Umgang mit Zahlungsdienstleistern), sind zu dokumentieren und laufend zu überprüfen.
- Alle Informationen zu den Kostenkomponenten (Anbieter, Zahlungsarten, sonstige Gebühren und Gebührenstrukturen und -abhängigkeiten) müssen zentral zur Verfügung stehen.
- Alle Entscheidungen (v. a. deren Begründungen) und getroffene Vereinbarungen sind zu dokumentieren. Verträge sollten konzernweit möglichst einheitlich sein – zumindest je Anbieter bzw.

- Zahlungsart. Idealerweise können über alle Gesellschaften hinweg Rahmenverträge verhandelt werden.
- Das Debitoren-Management im E-Commerce ist besonders sorgfältig zu führen: Aufgrund der höheren Anonymität sind die Kunden in Sachen Mahnwesen zumindest gleich, wenn nicht sogar deutlich strenger zu behandeln.
- Die Auswahl von Serviceleistungen und Zahlungsarten im Online-Shop (z. B. Auswahl von Payment Service Providern) ist einer Bankenauswahl gleichzusetzen – besonders, was Vergleichbarkeit, Dokumentation und Entscheidungsfindung betrifft.
- ✓ Neben Berichtswegen und Zuständigkeiten sind v. a. die Berichtsinhalte zu definieren. Besonders hervorzuheben sind hierbei Break-even-Überlegungen (Welche Zahlverfahren kosten mehr, als sie bringen?) und Gebührenkontrolle.
- Sicherheit von Geldern und Daten: Top-Priorität haben die Kundendaten. Nicht minder wichtig: die Sicherheit der Gelder auf den Konten.



Abholshop von Würth: Eingangszahlungen der Kunden optimieren.

"Knowhow-Unterschiede zwischen Treasurer und Payments-Experten"

Die Würth Finance International B.V., das zentrale Treasury-Kompetenzcenter der Würth-Gruppe, baut das Mehrkanalprodukt "Payment Gateway" auf. Damit werden Zahlungseingänge von Terminals in stationären Abholshops sowie aus Online- und Mobile-Zahlungen technisch und prozessual korrekt, einheitlich und auch nach Treasury-Vorgaben abgewickelt. Das Projekt ist strategisch nicht primär im Treasury aufgehängt, hat aber viele Schnittmengen. Ein eigener Payments-Experte unterstützt die Finanzspezialisten, um die elektronischen Zahlungen am Point of Sale (POS) technisch, finanziell und vertragstechnisch zu optimieren. Mit TreasuryLog sprachen Philip Guzinski, Treasurer von Würth Finance, und Tim Kiesewetter, "Omnichannel Payments Expert" und seit März 2016 als Guzinskis Kollege bei Würth Finance im Einsatz.

reasuryLog: Herr Guzinski, war Ihnen bewusst, wie sich das Projekt entwickeln würde, als Ihre Firma beschlossen hat, sich um die "Zahlungseingangsseite" der Kunden zu kümmern?

Philip Guzinski: Nein! Mit der Zahlungseingangsseite sind wir ja schon konfrontiert, etwa über die Auswahl von Banken, Cash-Pool-Systemen, Virtual Accounts und den Austausch von elektronischen Zahlungsverkehrsinformationen. Aber was es technisch bedeutet, auf der Zahlungseingangsseite vollständig an den Endkunden unserer Produkte heranzurücken, das war uns nicht bewusst.

Tim Kiesewetter: Es gibt einen Unterschied zwischen einem Treasurer und einem Payments-Experten. Sie arbeiten in unterschiedlichen Welten, die jedoch nicht unvereinbar sind: Gemeinsames Ziel ist die Kontrolle über Zahlungsströme. Salopp gesagt, ist das Handwerkszeug meiner Treasury-Kollegen das Bloomberg-System, das meine sind eher Programmierung und Datenbanken, mit denen ich versuche, die Datenströme des elektronischen Geldes zu kontrollieren und zu kombinieren. 50 % ist Finanzwissen und 50 % ist IT-Wissen.

TreasuryLog: Wo machte sich das fehlende technische Knowhow bemerkbar bzw. warum ist das Thema

Guzinski: In den Abholshops der verschiedenen Landesgesellschaften stehen Terminals, wo die Kunden mit Debit- und Kreditkarte zahlen. Soweit wir dies aus unserer (dezentralen) Treasury-Einheit überblicken konnten, gab es im Konzern keine zentrale Instanz, welche es als ihre Aufgabe sah, mit den Terminalanbietern, Kreditkartenfirmen und allem, was sonst noch dahinter steht, über Landesgrenzen hinweg ein vorteilhaftes Gesamtpaket auszuhandeln. Für einen Treasurer sind die Kontrolle von Zahlungsströmen und unterliegende Vertragsvereinbarungen (z. B. Cash-Pooling-Verträge) sozusagen Brot und Butter. Da ist die Kontrolle von POS-Zahlungen nur ein weiteres Mosaik dachten wir zumindest. Aber es zahlte sich schnell aus, dass wir für dieses Projekt einen Omnichannel-Payments-Experten rekrutierten.

nicht rein aus Treasury-Sicht bewältigbar?

Herr Kiesewetter erklärte uns, dass zwischen dem Chip des Kunden und dem Zahlungseingang auf dem Empfängerkonto mehr als fünf Parteien involviert sein können, die sich alle ein Scheibchen von der Zahlung abschneiden. Da ging's dann los: Terminals mieten oder kaufen? Gibt es Sicherheitsrisiken? Big Data, Kundenkarte? Mit welcher Bank arbeiten wir zusammen? Wie fließen die Informationen aus den Zahlungseingängen



Philip Guzinski: Treasury-taugliche Zahlungseingänge aus stationären und Online-Shops.

in unsere Systeme? Wie machen wir diese den Landesgesellschaften zugänglich? Wie gehen wir mit bereits bestehenden Einzelverträgen um? Welcher Austausch ist in welcher Projektphase zwischen dem Treasury-Betreuer und der Finanzabteilung der Landesgesellschaft optimal? Die Abgrenzung zwischen Treasury und Technik ist hier fließend, aber dem klassischen Treasurer alleine fehlt es hier – zumindest in unserer Organisation – an technischer Kompetenz.

Kiesewetter: Ich finde es gut, wenn man das Thema Payments in die Nähe des Treasury packt, weil man mehrere Berührungspunkte hat, da beide Themen Kontrolle brauchen. Aber die klassische Kontrollliste mit Vier-Augen-Prinzip, Berechtigungskonzept & Co. des Treasury allein reicht hier nicht. Beispiel E-Wallets: Sie sind für den Endkunden gemacht und müssen diesem das Einkaufen leichter machen, aber nicht den Treasury-Ansprüchen genügen. PayPal beispielsweise mag 150 Mitarbeiter im Marketing haben, wird jedoch wahrscheinlich niemanden beschäftigen, um das Zahlungsmittel den Unternehmens-Treasury-Vorgaben genehm zu machen.

TreasuryLog: Das heißt, Treasurer haben in dieser Hinsicht noch viel Knowhow aufzubauen.

Kiesewetter: Ich plädiere für den "Kampf der Waffen im Verbund" – Treasury & IT & Buchhaltung & Payments zusammen: Manchmal reicht ein Berater für wenige Monate, statt alle Treasurer zu Payments-Experten zu machen. Treasury kann z. B. Zehn Gebote definieren und holt sich jemanden, der sie bestmöglich mit den anderen Abteilungen erfüllt.

TreasuryLog: Der Treasurer also als der Angelpunkt, der Treasury-Themen und die Prozesse davor und danach versteht?

Kiesewetter: Wir leben in einer Welt der integrierten Services: Wer einen Online-Shop aufbaut, muss mehr tun, als nur alle Kreditkartenverträge zentral zu verhandeln. Er muss von verschiedenen Dienstleistern und Zahlungsparteien die Daten- und Geldflüsse verbinden und das Endprodukt im Konzern als integrierten Service anbinden, damit beispielsweise alle Daten in das SAP laufen. Der Erfolg des Treasurers innerhalb der Organisation einer Omnichannel-Welt hängt davon ab, wie integriert er seine Services anbietet und wie realitätsnah und prozessorientiert seine Wünsche sind. Guzinski: Am Ende geht es ja nicht nur um technische Prozesse, sondern auch um das Zusammenspiel von verschiedenen Menschen in einer recht komplexen Konzernorganisation mit all ihren Landesgesellschaften. Wir denken, dass der Treasurer mit seiner langjährigen Erfahrung auf dem "Konzernparkett" hier einen wertvollen Beitrag im "Beziehungsmanagement" leisten kann.

TreasuryLog: Wo stehen Sie derzeit mit dem Projekt "Payment Gateway" bei Würth und wie sehen Sie die Zukunft im Online-Geschäft?

Guzinski: Wir haben erste Würth-Gesellschaften mit unserer Lösung ausgestattet und wollen nach und nach mehr Gesellschaften von unserem Produkt überzeugen. Ziel ist es, auf lange Sicht alle Zahlungsterminals der Gruppe zu verwalten und damit in live-time jedes Terminal zu jeder Zeit voll unter Kontrolle zu haben.



Tim Kiesewetter: Der Omnichannel-Payments-Experte baut für Würth den "Payments Gateway" auf.



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



Schritt für Schritt zur optimalen Struktur im Cash-Management

Schwabe, Ley und Greiner unterstützt Kunden, ihr Cash-Management neu aufzustellen – von der Konzeption bis zur Umsetzung. Um eine nachhaltige Lösung zu erarbeiten, bedarf es einiger Schritte, die wir hier beschreiben.

gilt auch für das Cash-Management. Man darf aber – auch in Anbetracht der seit Jahren anhaltenden Betrugsversuche im Zahlungsverkehr – gewisse Aufstellungen hinterfragen: Ist es noch zeitgemäß, dass in einem Konzern jede Tochtergesellschaft das eigene Electronic-Banking-System ihrer Bank verwendet? Entspricht es einer angemessenen Steuerung, einmal pro Woche oder gar nur einmal pro Monat über die Liquiditätssituation im Konzern Bescheid zu wissen? Und werden bewusst höhere Bankkosten in Kauf genommen, weil man auf die Bündelung von Verhandlungsmacht bzw. Volumen verzich-

tet? Die Antworten auf solche Fragen mögen verein-

zelt "Ja" sein. Allerdings sehen viele unserer Kunden

darin Defizite, die sie im Rahmen einer Neuausrich-

tung des Cash-Managements ausräumen wollen.

nternehmen sind höchst unterschiedlich und

damit auch ihre "optimale Aufstellung". Dies





Sonja Hüther ist Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner und leitet das Kompetenzfeld "Cash-Management". Sie hat das neue SLG-Seminar "Die neue Welt des Zahlungsverkehrs" konzipiert.

Vorarbeit: Datensammlung

Der allererste Schritt eines jeden Projekts ist, sich einen Überblick über die aktuelle Situation zu schaffen. Unsere Abfragen im Cash-Management bestehen üblicherweise aus zwei Teilen: einer qualitativen und einer quantitativen Erhebung. Informationen in einem Konzern zu erheben, bedeutet häufig, Tochtergesellschaften einzubinden, da Angaben über Kontoverbindungen oder Zahlungseingänge nicht zentral oder nur zum Teil zentral vorliegen. Zu diesem frühen Zeitpunkt sollten bereits alle betroffenen Tochtergesellschaften über die anstehenden Abfragen und geplanten Änderungen informiert werden – natürlich auch über deren Vorteile

sowie den Aufwand, der damit verbunden ist. Die quantitative Erhebung führt zu einer Übersicht aller Bank- und Kontoverbindungen sowie der in Anspruch genommenen Dienstleistungen, etwa eingehende Zahlungen, Auslandsüberweisungen oder erstellte Garantien: Volumina, Anzahl und Kosten. Zugegeben, diese Erhebung ist meist mit einigem Arbeitsaufwand verbunden; sie ist aber das Um und Auf, um überhaupt zu definieren, was das notwendige Leistungsspektrum ist und wer bei einer Bankenausschreibung teilnehmen soll.

Die andere, qualitative Abfrage richtet sich auf die aktuellen Prozesse und eingesetzten Systeme sowie lokale Besonderheiten und Erfahrungen. Das bedeutet zum Beispiel, sich den Ablauf eines Zahllaufs erklären zu lassen, die genutzten Electronic-Banking-Systeme zu erheben und die Betreuungsqualität der lokalen Bank abzufragen.

Ergebnis: Konzept

Nach der Erhebung des Ist bzw. der Rahmenbedingungen erstellen wir eine geeignete Lösung, die uns Schritt für Schritt zur optimalen Struktur im Cash-Management führt. Häufig arbeiten wir mit der Treasury-Abteilung an dieser Stelle mehrere Alternativen aus, um sie der Geschäftsführung zur Entscheidung vorzulegen: das kann von punktuellen Verbesserungsmaßnahmen bei der Durchführung von Zahlungen bis hin zur kompletten Neuaufstellung der Banken- und Systemlandschaft führen.

Das Cash-Management-Konzept muss drei interagierende Bereiche beschreiben: 1. Bankenpolitik, 2. Systemlandschaft, 3. Organisation und Prozesse.

Cash-Management-Kompetenz bei Schwabe, Ley & Greiner

Blockchain, Virtual Accounts und Fintechs sind längst im Treasury unserer Kunden (und bei uns) angekommen und beeinflussen die neue Welt des Cash-Managements. In unseren Beratungsprojekten sehen wir aber auch, dass noch genügend Arbeit in der "analogen" Welt zu erledigen ist. Von der (im Artikel beschriebenen) grundsätzlichen Durchleuchtung und Neukonzeption des Cash-Managements über die individuell auszuwählende Systemunterstützung bis hin zur Ausschreibung von Zahlungsverkehrsbanken – in Cash-Management-Projekten können wir auf die Erfahrung aus fast 30 Jahren Beratung zurückgreifen und mit den aktuellen Lösungen zu Ihrem Nutzen zusammenführen.

Unser Beratungs- und Ausbildungsangebot finden Sie auf slg.co.at/beratung/cash-management

Fotolia

Mit wem? Bankenpolitik

Die Bankenpolitik im Cash-Management wird bestimmt von strategischen Überlegungen und den operativen Anforderungen, die in der ersten Projektphase erhoben wurden. Begleitend müssen die Gestalter des "Cash-Management neu" häufig auch die Anlage- und Finanzierungspolitik berücksichtigen. Die strategischen Überlegungen lassen sich als Wünsche an die Bankenpolitik (z. B. Konzentration auf Kernbanken) zusammenfassen; Aspekte wie Rating, Marktstrategie der Banken, Aufrechterhalten einer Konkurrenzsituation und Sicherheitsaspekte kommen hinzu. Bei den operativen Anforderungen lautet die wesentliche Frage: Welche Dienstleistungen benötigt mein Unternehmen in welchem Land?, denn dies bestimmt, welche Banken in Frage kommen. Neben elektronischem Zahlungsverkehr können Dokumentengeschäft, Steuerzahlungen, Bargeldver- und -entsorgung oder die Abwicklung länderspezifischer Geschäfte (z. B. Riba in Italien, Duplikata in Brasilien) notwendig sein.

Das Ergebnis zur Bankenpolitik sollte erstens eine Liste an möglichen Bankpartnern sein, die zur Ausschreibung eingeladen werden. Zweitens muss ein Katalog an Leistungen, die in bestimmten Ländern notwendig sind, feststehen. Dieser Leistungskatalog ist umfangreich: Er umfasst Fragen nach dem Filialnetz bis hin zur Möglichkeit, ein bestimmtes Kontoauszugsformat in einem bestimmten Land zur Verfügung zu stellen.

Womit? Systeme

Systeme im Cash-Management müssen es ermöglichen, die Kontoinformationen, die Kontendisposition sowie den Zahlungsverkehr abzubilden. Das heißt, dass sie die zur Verfügung gestellten Kontoauszugsformate verarbeiten (wie es die Bankenpolitik fordert) und die Kontendisposition unterstützen, indem sie etwa den Benutzer Avise oder Überträge übersichtlich und leicht erfassen lassen. Den Zahlungsverkehr abzubilden bedeutet, die Zahlungen intern bereitzustellen und dann in geeigneten Formaten über den eingerichteten Kommunikationskanal an die Banken weiterzuleiten. Eine besondere Anforderung ergibt sich, wenn nicht nur der "eigene", sondern auch der Zahlungsverkehr von Tochtergesellschaften zentral abgewickelt werden soll. Dies kann

eine reine Durchleitung sein oder auch eine Bearbeitung erfordern (Stichwort: Batching and Routing). Auch die Überprüfung der Bankgebühren sollte systemseitig abgebildet werden.

Was beeinflusst die Konzeption der Systemlandschaft? Technische Anforderungen: von der Abbildung der externen Konten bis hin zur internen Verrechnung beim Einsatz einer Payment Factory, die IT-Strategie und die aktuelle Systemlandschaft, "Non-Functional Requirements" und natürlich auch die Kosten.

Das Ergebnis dieser Überlegungen ist eine Systemlandschaft für das Cash-Management, die beispielsweise aus einem integrierten Treasury-Management-System bestehen kann oder der Kombination von Cash-Management-System und Zahlungsverkehrssystem – sowohl bankenabhängige als auch bankenunabhängige Lösungen sind denkbar.

Wie? Organisation und Prozesse

Organisation und Prozesse betten sich in die Bankenund Systemlandschaft ein und prägen diese natürlich mit. Ein wesentlicher Punkt war und ist das Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr, welches bereits an anderer Stelle in diesem Heft diskutiert wird (s. S. 4 ff.). Entscheidend bei einer Neuausrichtung ist ebenfalls die Definition und Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, insbesondere zwischen Zentrale und dezentralen Einheiten: Wer disponiert ein Konto, wer gibt eine Zahlung frei, wer legt die Bank (oder auch das Land) fest, von wo aus gezahlt wird? Zu guter Letzt sollte an dieser Stelle auch das Berichtswesen definiert sein, das den Erfolg im Cash-Management darstellt, im Sinne der optimalen Nutzung von liquiden Mitteln mit möglichst geringen Kosten bei angemessener Sicherheit.

Und dann? Nächste Schritte

Ergebnis der Konzeptphase ist die Entwicklung von einer oder mehreren alternativen Lösungen zur Neuaufstellung im Cash-Management. Diese werden in ihrer Struktur sowie mit Vor- und Nachteilen und den anfallenden Kosten gegenübergestellt. Je nachdem, für welche Lösung sich ein Unternehmen entscheidet, können die nächsten Projekte geplant werden: Bankenausschreibung, Systemausschreibung sowie Neustrukturierung von Prozessen.



Optimierung im Cash-Management

m zentralen Treasury der Deutsche Leasing Gruppe hatte das erfolgreiche Geschäftswachstum gleichzeitig zu einem "erfolgreichen" Anstieg an Zahlungsverkehrskonten geführt. 2015 entwickelte Group Treasury daher gemeinsam mit Schwabe, Ley und Greiner ein Optimierungskonzept, das sich derzeit in Umsetzung befindet. Erste Potenziale wurden bereits gehoben, bis Ende 2017 soll die technische Anbindung realisiert sein. Helmut Meier-Tanski, Bereichsleiter Group Treasury, über das Projekt:

Ausgangslage, Ziele und abgeleitete Maßnahmen

Auslöser für dieses Projekt war die Tatsache, dass unsere ausländischen Gesellschaften alle mindestens drei bis vier lokale Zahlungsverkehrskonten unterhielten. Damit einher gingen einerseits operative Risiken und technische Einfallstore im Zahlungsverkehr. Andererseits bedeutete dies, dass wir nicht den notwendigen Durchblick hatten, um unsere "Wallets" an Gebühren und Zinsen professionell an unsere Bankpartner zu verteilen. Wir hatten auch kein zeitnahes Reporting über das Kontrahentenrisiko, das aber für unser Unternehmen verpflichtend ist. Transparenz und Kostenoptimierung waren somit die Ziele unseres Projekts.

Wir definierten vier Arbeitsschritte: 1. Konzeptentwicklung, 2. Auswahl von Kernbanken, 3. Realisierung zentraler Vertragsunterlagen, 4. technische Umsetzung. Der erste Schritt erfolgte gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner, die weiteren Punkte führen wir als Group Treasury selbst durch. Im Arbeitsschritt Konzeptentwicklung ging es darum, herauszufinden, wie unsere Tochtergesellschaften zukünftig an ihre Banken angebunden sein soll-

ten. Dazu stellten wir unter anderem die direkte Anbindung an lokale Banken über eine zentrale Electronic-Banking-Lösung einer Anbindung lokaler Banken über Kernbanken gegenüber.

Vorgehensweise

Das Ergebnis dieser Überlegungen war eine Kernbankenlösung: Konkret suchten wir eine für unsere Märkte optimale Kernbank, deren Leistungsangebot über spezialisierte regionale Banken angereichert wird. Skandinavien wurde z. B. nicht weiter bearbeitet, weil dort lokale Banken dominieren und bereits effiziente Lösungen vorhanden sind. Die Entscheidung in der Region Osteuropa ist hingegen noch nicht gefallen. Für die restlichen Länder wählten wir eine Kernbank aus. Mit dem Ausschreibungsgewinner wurde auch schon Projektschritt drei angegan-

gen: Es gibt bereits ein gesamtheitliches Vertragswerk für den Konzern, das uns einheitliche Preise und Dokumentationen sowie zentrale Information garantiert. Alleine durch das zentrale, einheitliche Pricing konnten wir in einigen Ländern Kostensenkungen von 85 % gegenüber bisherigen lokalen Lösungen erreichen.

Der vierte Arbeitsschritt, die technische Umsetzung, erfolgt laut Roll-out-Plan in diesem Jahr. Die Kommunikation mit der Kernbank



Helmut Meier-Tanski ist Bereichsleiter Group Treasury der Deutsche Leasing Gruppe.

läuft über EBICS worldwide. Die Kernbank nimmt alle Konvertierungen in lokale Formate vor, die zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs notwendig sind. Ebenfalls ein Teil dieses Arbeitsschritts wird die Einführung der technischen Plattform sein, über die unsere Tochtergesellschaften an die Kernbank angebunden sind.

Erfahrungen

Trotz der Planung und Durchführung eines stringenten und standardisierten RfP-Prozesses war während der Auswahlphase der Kernbank die größte Herausforderung, die im Detaillierungsgrad höchst unterschiedlich zusammengestellten Angebote als Antworten auf unsere Ausschreibung so darzustellen, dass man sie vergleichen konnte. Dies betraf insbesondere die Produkte und deren Preisgestaltung (z. B. Mindestgebühren, Pauschalen, Währungen, Rabatte) in unterschiedlichen Ländern. Daneben bekamen wir die Instabilität im Bankensystem zu spüren und mussten Ratingverschlechterungen und Strategieänderungen in gewissen Regionen und Märkten bzw. Themen berücksichtigen. Wer ähnliche Projekte durchführen muss, dem kann ich eines empfehlen: eine realistische Zeitplanung! In unserem Fall rechnen wir mit etwa zwei Jahren vom Konzept bis zur technischen Umsetzung. Und zusätzlich: Frühzeitig alle Stakeholder einbinden,

insbesondere die betroffenen Tochtergesellschaften. Wir machen dies, indem wir regelmäßig Berichte schicken und auf unseren "International Finance Meetings" Informationen austauschen und die Vorteile der neuen Lösung vorstellen. Im Kernprojekt-Team mit unseren Treasury-Leuten waren darüber hinaus je ein Vertreter der EDV-Abteilung und einer Auslandsgesellschaft dabei.

Transparenz, geringere Kosten zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs und ein technisch wie organisatorisch einheitlicher Prozess: Das sind die Ergebnisse des Optimierungsprojekts im Cash-Management der Deutsche Leasing Gruppe. Damit sieht Treasury auch einem zukünftigen Wachstum gelassen entgegen – mit der Sicherheit, dass es sich nicht auch um einen Wildwuchs an Konten handeln wird.

Unternehmen: Deutsche Leasing Gruppe

Größte herstellerunabhängige Leasing-Gesellschaft Deutschlands und Verbundpartner von über 400 Sparkassen. Als Vollsortimenter stellt das Unternehmen seinen internationalen Firmenkunden Maschinen, Fahrzeuge, IT, Immobilien und Absatz- und Einkaufsfinanzierung zur Verfügung.

Größe: EUR 33 Mrd. Assets under Management, rund 2.000 Mitarbeiter

Besonderheit: Regulierte Gesellschaft, unterliegt den MaRisk

Projektziel: Mehr Transparenz und niedrigere Kosten im Cash-Management der 22 Auslandsmärkte





- Cash Management
- Treasury Management
- Finance Planning
- Electronic Banking
- Riskmanagement





Zahlungsverkehr "Straight through Europe"

ngesichts des starken Wachstums der MAHLE Gruppe waren die althergebrachten Strukturen im Cash-Management nicht mehr zeitgemäß, es musste das Fundament für einen sichereren Zahlungsverkehr geschaffen werden. Mit Unterstützung von Schwabe, Ley & Greiner wurde eine neue Systemlösung mit Einbindung von zwei Kernbanken gewählt, wodurch MAHLE sowohl kosten- als auch prozessseitig profitiert. Philipp Kuckuck, Vice President Corporate Finance, über das Projekt:

Unternehmen: MAHLE Konzern

Einer der 20 größten Zulieferer der Automobilindustrie weltweit. Die Gruppe mit Hauptsitz in Stuttgart entwickelt und produziert Komponenten und Systeme für Antrieb und Klimatechnik.

Größe: EUR 11,5 Mrd., rund

Eigentum: im Eigentum einer

Projektziel: Weitgehende Automatisierung des Zahlungsverkehrs auf Basis einer zentralen Systemlösung

Ausgangslage, Ziele und abgeleitete Maßnahmen

Nach mehreren Unternehmenszukäufen und tiefgreifenden Umstrukturierungen in der Unternehmensfinanzierung wünschten wir, auch den Zahlungsverkehr auf die nächste Stufe zu heben. Zum Zeitpunkt des Projektstarts wurden die Zahlungen noch weitestgehend mithilfe lokaler Lösungen der Gesellschaften an die Banken geleitet. Dies verursachte nicht nur Compliance-Nachteile, sondern mangels zentral verhandelter Bankkonditionen auch unnötige Kosten. Eine SAP-basierte Zahlungsverkehrslösung war in der Zentrale im Einsatz, jedoch erst von wenigen Gesellschaften genutzt und für einen gruppenweiten Rollout nicht geeignet. Es gab vereinzelte lokale Cash-Pools, in denen aber nur

ein Bruchteil der Eurokonten der mehr als 50 europäischen Konzerngesellschaften eingebunden war. Um den Zahlungsverkehr so weit wie möglich zu automatisieren, peilten wir eine zentrale Systemlösung an, die so sicher und zuverlässig wie möglich sein und über einen bankenunabhängigen Kanal laufen sollte.

Vorgehensweise

Nachdem SLG in einem ersten Workshop den Status quo des Zahlungsverkehrs in der Gruppe erhoben hatten, folgten Interviews mit den Prozessverantwortlichen der Teilkonzerne. Schnell war klar, wie systemseitig vorzugehen war: SAP als zentrale Zahlungsverkehrslösung und Ablösung des bestehenden SWIFT Gateway durch eine SWIFT-Drittanbieterlösung. In der ersten Projektphase wurden die Einsparungspotenziale durch das Euro-Pooling berechnet und die neue Kontenstruktur mit Euro-Pooling in Deutschland konzipiert. Zahlungen über lokale Formate und Konten sollten ebenfalls zentral über SWIFT als "Single Point of Entry" angeliefert und lokal ausgeführt werden. Noch während der SWIFT-Provider-Auswahl sprachen wir die Banken an, mit Fokus auf Formatkompetenz und SWIFT-Expertise; zusätzlich wurden noch die Gebühren für die einzelnen Zahlungsarten, Pooling- und SWIFT-Leistungen erhoben. Unser Projekt-Steuerungskomitee gab dann das "Go" zur Migration der SWIFT-Anbindung mit einem deutschen Service Bureau und zur Implementierung der neuen Kontenund Pooling-Struktur mit zwei Kernbanken.

Erfahrungen

Die europäischen Gesellschaften profitieren von deutlich günstigeren Gebühren, v. a. bei der Masse der SEPA-Zahlungen. Durch das SWIFT Service Bureau realisiert MAHLE auch in puncto Bankkommunikation signifikante Einsparungen. Mit dem Rollout der SAP-Lösung auf immer mehr Gesellschaften haben wir transparente und sichere Prozesse rund um Zahlungsfreigabe und Bankkommunikation. Und die Anbindung über ein SWIFT Service Bureau bedeutet nicht zuletzt, dass im Ernstfall binnen Minuten auf das Zweitrechenzentrum des Anbieters umgeschaltet werden kann – im Vergleich zum Eigenhosting ohne Sicherheitsnetz ein deutlicher Zugewinn an Sicherheit.



Sicherheit im Zahlungsverkehr

Sicherheits-Check: "Zahlungsverkehr von A bis Z"





Druckwerkmontage in der Heidelberg-Zentrale Walldorf-Wiesloch: Größte und modernste Druckmaschinenfabrik der Welt.

"Big Bang" im Zahlungsverkehr

Erfahrungen aus der Vereinheitlichung der Bankenkommunikation bei der Heidelberger Druckmaschinen AG: Wie auf einen Schlag alle Zahlungsvorgänge samt Payment Factory auf ein neues System umgestellt wurden.

Die Autorin:



Katja Zimmermann ist Head of Corporate Treasury der Heidelberger Druckmaschinen AG.

er Auslöser für die Einführung einer neuen Bankenkommunikations-Software war zunächst nicht etwa der Wunsch nach einer neuen Lösung. Wir standen vielmehr vor der Notwendigkeit, eine neue In-house-Bank (inklusive Zahlungsverkehrs-/Payment-Factory-Plattform/Tagesdisposition, im Folgenden nur "In-house-Bank") zu implementieren und damit einhergehend auch die Bankenanbindung entsprechend neu aufzusetzen. Dies ging darauf zurück, dass die zuvor genutzte Lösung "Finavigate" vom Anbieter Siemens nach Ankündigung nicht länger für Drittkunden zur Verfügung gestellt wurde. Somit war klar, dass sich die Heidelberger Druckmaschinen AG (im Folgenden "Heidelberg") nach einer anderen In-house-Bank-Lösung und entsprechenden Bankenkommunikations-Software umsehen musste.

Aus Erfahrungen klüger

Nach einem ausführlichen Auswahlprozess anhand eines detaillierten, 250 Punkte umfassenden Fragenkatalogs grenzten wir die Anbieterzahl zunächst auf fünf ein, dann auf drei. Deren Software-Angebot wurde eingehend analysiert und anhand der gewünschten Prozesse genauestens beurteilt. Durch die Bildung eines funktionenübergreifenden Teams, bestehend aus Mitarbeitern der Bereiche Treasury, IT, Shared Services und Accounting, konnten wir alle Stufen der Prozesskette im Vorfeld genau auf die Praxistauglichkeit überprüfen. Da wir ja bereits eine be-

stehende In-house-Bank-Lösung in Betrieb hatten, wussten alle Beteiligten genau, worauf es ankommt. Besonderes Augenmerk legten wir auf die Bankenkommunikation, denn unsere bisherigen Erfahrungen waren geprägt durch erhebliche Abstimmprozesse, ein ewiges Vor und Zurück mit diversen Banken und Instabilität im Hinblick auf die Implementierung laufender Änderungen in den Zahlungsformaten. Mit anderen Worten: Wir wollten hier am besten ein "Rundum-sorglos-Paket", das unsere Organisation weitestgehend frei von etwaigen Anpassungs- sowie Testprozessen halten sollte und vor allem schnell umsetzbar war. Das Prinzip Host-to-host in Verbindung mit Trial-and-error-Testzahlungen, das wir von unserer vorherigen In-house-Bank kannten, wollten wir unbedingt vermeiden - insbesondere auch, weil wir uns dies im straffen Projektzeitplan gar nicht leisten konnten.

Neue Banken schneller anbinden

Da wir von einer bestehenden In-house-Bank-Landschaft mit Payment Factory kamen, musste das neue System samt aller relevanten Bankanbindungen in einem "Big Bang" live gehen. Das Projektziel war so definiert, dass wir mindestens den Status quo erhalten wollten, und zwar sowohl im Hinblick auf die Inhouse-Bank-Funktionalitäten als auch bezüglich der Bankenanbindung. Außerdem: Wenn wir schon den Aufwand einer neuen Implementierung auf uns nahmen, wollten wir uns dahingehend verbessern, dass



Treasury-Ausbildung

DIE NEUE WELT DES ZAHLUNGSVERKEHRS Organisation und Trends rund um den Zahlungsverkehr

ÜBERSICHT

TERMINE

13.-14. Juni 2017 (Wien) 29.-30. November 2017 (Wien)

SEMINARZEITEN

Tag 1 - 13:00 bis 18:00 Uhr Tag 2 - 09:00 bis 17:00 Uhr

TEILNAHMEGEBÜHR

EUR 1.700,- zzgl. USt.

Unser Angebot finden Sie unter www.slg.co.at

Inhalt

Das Seminar vermittelt Klarheit über die relevanten Formate und technischen Standards im Zahlungsverkehr sowie die Gestaltung von externen und internen Zahlungen (z. B. Payment Factorys). Das Thema Sicherheit wird dabei detailliert erläutert; auch auf Online-Zahlungen gehen wir ein. Sie erhalten wichtige Informationen über den Auswahlprozess von Zahlungsverkehrssystemen und die Suche nach geeigneten Bankpartnern. Wir betrachten beispielhaft Zahlungsverkehrsspezifika in unterschiedlichen Regionen und gehen auf aktuelle Trends, wie etwa Blockchain und virtuelle Konten, ein.

Themenschwerpunkte

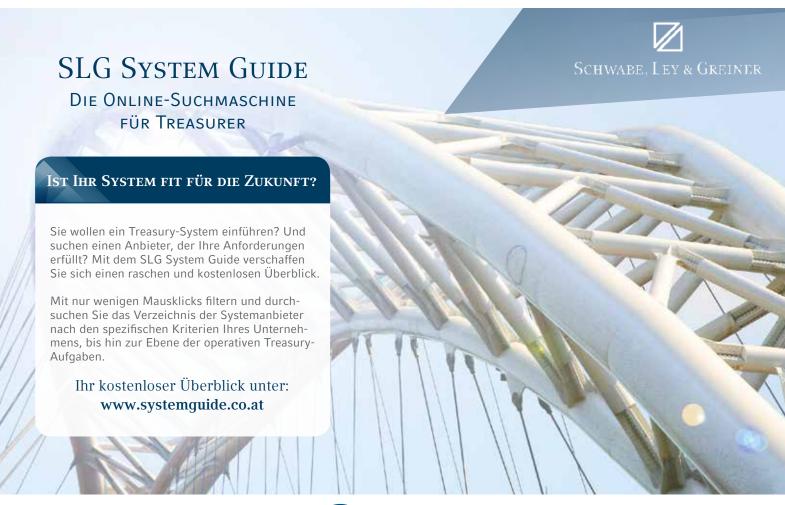
- ▲ Rechtsvorschriften im deutschen und österreichischen Zahlungsverkehr, Formate und technische Standards
- ▲ Kommunikationskanäle ("Bank Connectivity") und Funktionen von Zahlungsverkehrssystemen inkl. Erläuterungen zur Systemauswahl
- ▲ Sicherheit im Zahlungsverkehr und gängige Verfahren bei Online-Payments
- ▲ Bankenausschreibungen und elektronische Gebührenabrechnung

Teilnehmerkreis

Dieses Seminar richtet sich an Mitarbeiter im Cash-Management sowie an alle Personen, die an Projekten zu diesem Thema beteiligt sind (Neugestaltung des Zahlungsverkehrs, Sicherheit im Zahlungsverkehr, Electronic-Banking-Systeme, Bankenkommunikation und -steuerung).

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

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









wir zukünftig neue Banken schneller anbinden konnten. Im Zuge des weiteren Ausbaus unserer Shared-Services-Struktur beim Kreditoren- und Debitoren-Management stellte dies einen entscheidenden Punkt dar.

Hintergrund war, dass wir bislang nur AG-Konten direkt über Host-to-host-Verbindungen angebunden hatten. Aufgrund der Payment Factory und des generell gewählten Setups war durch die "On behalf of"-Zahlungen, welche die AG für die anderen Gesellschaften ausführt, schon die Mehrheit der Mengenund insbesondere Volumen-bedeutsamen Zahlungen erfasst. Die neue Lösung mit TIS sollte erstmals auch eine einheitliche Plattform für die Heidelberg-Tochtergesellschaften schaffen und somit auch die noch verbleibenden lokalen Zahlungen abdecken.

Status quo auch nach der Einführung verfügbar

Die Auswahl der Software für die In-house-Bank fiel uns nicht schwer: Heidelbergs ERP-Systemlandschaft basiert weitestgehend auf standardisierten SAP-System-Ausprägungen, wir hatten aus der Zeit vor der Einführung von Finavigate bereits Erfahrungen mit dem Live-Betrieb des "SAP Cash Management"-Moduls, und zudem passten die Funktionalitäten des "SAP In-House Cash" gut zu unseren vordefinierten Prozessen. Das Thema Bankenkommunikation hatten wir im Vorhinein für den Fall, dass unsere Wahl auf SAP fallen sollte, aus den zuvor beschriebenen Gründen mit TIS verknüpft. Die SAP-eigene Lösung kam für uns nicht in Betracht; dafür hätten wir zu viel Aufwand erbringen müssen.

Projektziele

- Einheitliche und automatisierte Finanzprozesse beibehalten und ausbauen
- Straight Through Processing durch Vermeidung von Systembrüchen / möglichst vollständige ERP-Integration
- Ausbau der automatisierten Abwicklung des globalen Zahlungsverkehr als Voraussetzung für eine konsequente Umsetzung des Shared-Services-Gedankens
- Verbesserung der Bankenkonnektivität und Erhöhung der Flexibilität, ohne ein vertieftes technisches Knowhow für Bankenschnittstellen vorhalten zu müssen

TIS ist durch ein Plug-in, also eine zertifizierte Schnittstelle, direkt mit SAP verbunden. Die per Zahllauf im SAP-System erzeugten IDocs beinhalten alle zahlungsrelevanten Parameter und werden von TIS in ein mit der Bank abgestimmtes Format konvertiert, um es dann an die ausführende Bank weiterzuleiten. Bei der Einführung von TIS fanden jegliche Formatabstimmungen direkt zwischen TIS und

der jeweiligen Bank statt. Unser Part war die Durchführung von Penny-Tests, also Zahlungen mit kleinen Beträgen zu Testzwecken. TIS konnte dann an der einen oder anderen Stelle noch adjustieren, sodass bei der Einführung der vorherige Status quo an Bankenanbindungen verfügbar war.

Neben dem eigentlichen Projekt "Neu-Implementierung der In-house-Bank in SAP" arbeiteten wir parallel ca. vier Wochen an der TIS-Einführung mit. Darunter fällt auch die Erstellung eines Berechtigungskonzepts für die Freigabe von Zahlungen. Natürlich ist der elektronische Zahlungsverkehr, auch wenn er über eine Multi-Bank-Schnittstelle wie die TIS-Plattform administriert wird, eine kostenpflichtige Dienstleistung der Banken. Schließlich wird deren Infrastruktur dadurch beansprucht. Hier mussten wir mit jeder beteiligten Bank die vertraglichen Voraussetzungen schaffen. Es handelt sich hierbei um Standardverträge, bei denen in der Regel eine Monatsgebühr und eine einmalige Einrichtungsgebühr verlangt werden. Die Preisgestaltung ist Verhandlungssache.

Nach dieser ersten Projektphase, bei der es im Wesentlichen um den Ersatz der alten In-house-Bank-Lösung und den Status quo bei der Bankenanbindung (insbesondere der AG) ging, haben wir TIS bei weiteren Tochtergesellschaften ausgerollt. Wie bereits erwähnt, konnten wir auf einer weitgehend homogenen Systemlandschaft auf SAP-Basis im ERP-Umfeld aufbauen. Dies ermöglichte eine effiziente Einrichtung der Bankenschnittstelle (Plug-in) zu TIS. Hierdurch konnten und werden wir noch weitere Optimierungen im Bereich Shared Services verwirklichen. Der Prozess läuft und ist in ständiger Weiterentwicklung.

Projektergebnisse

- Standardisierte Schnittstelle zu SAP ("SAP Plug-in"): Straight Through Processing sowohl bei Zahlungen als auch bei der Verarbeitung von externen Kontoauszügen
- "Rundum-sorglos-Paket": Abstimmung Feldbefüllung erfolgt zwischen Bank und TIS:
- Kein tieferes In-house-Knowhow zur Einrichtung der Bankenschnittstelle notwendig
- Geringer Testaufwand beim Kunden ("Penny-Teste")
- Standardisierte, zentrale Bankkontenanbindung für alle Heidelberg-Gesellschaften möglich
- Tagesaktuelles Tracking der Konzernliquidität sowie Transparenz und Kontrolle bei Zahlungen
- Geringe Wartungskosten aufgrund webbasierter Technologie
- Partner mit hoher Treasury-Expertise

Ein paar Ausnahmen bestehen bei der lokalen Bankenanbindung weiterhin, etwa das Scheck-Tracking und das Lock-Box-System in den USA. Hier nutzen wir aus rein praktischen Gründen ein bankeigenes System.

In Summe sind wir sehr zufrieden mit der Bankenkommunikation durch TIS. Wir konnten in kürzester Zeit auf einen Schlag, in einem "Big Bang" alle Zahlungsvorgänge der AG auf TIS umstellen, damit auch die komplette Payment Factory und alle am Shared Service teilnehmenden Tochtergesellschaften. Es gab nach der Einführung keine Probleme und das System war bislang immer so verfügbar, dass niemals Deadlines im Zahlungsverkehr in Gefahr waren. Ein zusätzlicher Bonus ist für uns die automatisierte Schnittstelle zu TIP der Firma TIPCO, das wir seit mehr als 15 Jahren als Liquiditätsplanungstool im Einsatz haben. Hier konnten wir mithilfe der direkten Übernahme der Kontosalden aus TIS die Datenqualität durch einen fehlerfreien Ist-Aufsatzpunkt weiter erhöhen.

Fazit: Wir würden es wieder so machen!



Produkte und Dienstleistungen aus einer Hand

Die Heidelberger Druckmaschinen Aktiengesellschaft (Heidelberg) ist ein wichtiger Anbieter und zuverlässiger Partner für die globale Druckindustrie. Heidelberg bietet alle Komponenten für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit und treibt die Digitalisierung der Branche voran.

Insgesamt arbeiten rund 11.500 Mitarbeiter weltweit für Heidelberg, davon rund ein Drittel im globalen Vertriebs- und Servicenetz. Mit eigenen Vertriebsniederlassungen oder über Partner versorgt Heidelberg die Kunden mit Produkten, Servicedienstleistungen und Verbrauchsmaterialien und erzielte im Berichtsjahr 2015/2016 einen Konzernumsatz von rund EUR 2,5 Mrd.



Schnell, Sicher, Einfach,

Ab wann werden Fintechs auch für Corporates interessant?

Immer mehr Technologie-Startups bieten Lösungen im Bereich Finanzen an. Die Anzahl der sogenannten "Fintechs" wirkt mittlerweile unüberschaubar, ihre Tätigkeitsbereiche werden immer breiter. Die Branche beginnt jetzt auch, typisch unternehmensspezifische Anliegen ernsthaft aufzugreifen.

er Trend zur Digitalisierung und technologischen Innovation verändert gerade die Finanzbranche, wie wir sie kennen. Für diesen Umbruch steht der Begriff "Fintech". In Deutschland spricht man von einer Fintech-Neugründung alle zwei Tage. Die Anzahl bestehender Unternehmen dürfte sich weltweit auf eine Zahl im hohen vierstelligen Bereich belaufen, wenn auch viele genauso schnell wieder verschwinden, wie sie entstanden sind.

Die Entwicklungsgebiete sind breit gestreut. Gut ein Viertel der in Deutschland ansässigen Fintechs operiert im Bereich Immobilien ("Proptech"). In etwa der gleichen Größenordnung widmen sie sich alternativen Investment- und Finanzierungsformen (typisch: Crowdinvesting). Bereits an dritter Stelle liegt ein Thema, das bisher von Banken und Finanzdienstleistungs-Platzhirschen beherrscht wurde und daher gleich an mehreren Fronten hart umkämpft wird: Payment Solutions. Doch nicht nur die Bankenwelt, auch große Technologiekonzerne mit weltmarktbeherrschenden Produkten wie PayPal oder Alipay müssen nun jungen Fintechs die Stirn bieten. Der Innovationsdruck, den Fintechs für Zahlungsverkehrslösungen auf den Finanzsektor ausüben, ist eine treibende Kraft für viele Entwicklungen: Auf Algorithmen basierende Währungen, neue Transaktionsarten, ganze Geschäftsfelder wurden erfunden, und das in einer Umgebung, in der viele Marktteilnehmen mit strengen Regulierungen und Vorschriften kämpfen. Wer hier nicht den Anschluss verlieren will, muss die Entwicklungen aufmerksam verfolgen!



Momentan scheinen die Fintechs als Zielgruppe noch den Endkunden im Visier zu haben: Ein paar Klicks in einer App, und man kann sich über verschiedene Anlageformen einen Überblick verschaffen, einen Mikrokredit aufnehmen oder vergeben oder Girokonten wechseln. Wer im privaten Umfeld schon auf solche Tools zurückgreift, wird sich bei Routinearbeiten im Büro vielleicht die Frage stellen: Warum geht das hier nicht auch so einfach, warum muss ich bei der Arbeit auf Bequemlichkeiten verzichten, die im Privaten schon längst möglich sind?



PayPal & Co. machen es vor, aber B2B ist dann doch anspruchsvoller.

Der Firmenkunde stellt höhere Ansprüche als ein Privater. Eine "Fintech-Lösung" muss eben nicht nur benutzerfreundlich und sicher sein, sondern auch internen IT-Standards genügen, stabil funktionieren und sich leicht an bestehende Systeme im Unternehmen andocken lassen. Als vergangenen Dezember eines der wenigen Fintechs Deutschlands mit Bankenlizenz bei einem Fachkongress live "gehackt" wurde, offenbarte dies inakzeptable Blößen. Sicher dürfte sein, dass Fintechs in Zukunft sowohl weiterhin hohe Aufmerksamkeit als auch Finanzmittel erhalten und damit den Wettbewerb zu "klassischen" Lösungen von Banken beleben werden. Seitens SLG haben wir dieses Segment sowohl inhaltlich als auch technisch auf unserem "SLG-Fintech-Radar", um jene Anbieter und Lösungen herauszufiltern, die für Ihr Unternehmens-Treasury von Bedeutung sein könnten.

Nehmen Sie die Gelegenheit wahr und lernen Sie einige Firmen und Lösungen persönlich kennen: Auf unserem kommenden Finanzsymposium in Mannheim (17.-19. Mai) werden sich Fintechs mit ihren Treasury-Angeboten präsentieren!

Der Autor:



Peter Schmid ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.



Der den Treasury Summit abschließende Workshop fand vergangenen November in Berlin statt.

Treasury-Profis mit Ambitionen

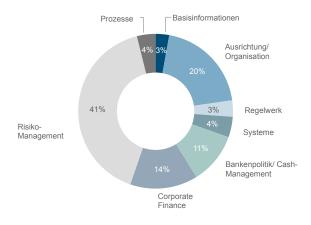
Wann ist ein Treasury wirklich gut und was muss man tun, um auch morgen zu den Besten zu gehören? Beim Treasury Summit wollen führende Unternehmen wissen, wie sie sich strategisch ausrichten müssen, um auch in einigen Jahren an der Spitze zu stehen.

er "SLG Treasury Summit" konnte sich 2016 wieder sehen lassen: 17 Großunternehmen, darunter zehn DAX-Werte, nahmen an dem Benchmarking-Projekt teil. Der Summit als "Vergleich unter den Besten" findet zwar so gut wie jedes Jahr statt, in dieser Konstellation jedoch nur im Abstand von vier Jahren.

Insgesamt brachten die Teilnehmer im letzten Geschäftsjahr etwa 800 Mrd. Euro Umsatz, 1 Billion Bilanzsumme sowie 7.000 Konzerngesellschaften auf die Waage. Sie stellten sich einer umfangreichen Befragung zu allen Themenbereichen des Treasury-Managements (s. Abb. 1).

Abb. 1: Alles, was zum Treasury gehört

Beim Treasury Summit werden aus einem Katalog von rund 550 Fragen alle wesentlichen Themenbereiche mit den einzelnen Teilnehmern durchgearbeitet.



Hohe Standards in den Kernbereichen

Schon im Vorfeld war klar, dass diese Unternehmen in den "Kernthemen" hohe oder höchste Standards einhalten: Abwickelnde, bewertende und kontrahierende Aufgaben erfüllen sie getrennt, sie halten sich an ein umfassendes Regelwerk und aktualisieren es regelmäßig, bei ihren Banken und Finanzierungsinstrumenten legen sie Wert auf Diversifizierung.

State-of-the-Art in führenden Unternehmen

Treasury ist als zentrale und umfassende Konzernfunktion etabliert und nutzt professionelle, datenbankbasierte Treasury-Systeme. (Allerdings: Wenn es um das Berichtswesen geht, greifen selbst in diesen großen Unternehmen die Mitarbeiter immer noch gerne auf das "Lieblingssystem" Microsoft-Excel zurück.) Im Zahlungsverkehr lässt sich ein Trend erkennen: Dezentrale Electronic-Banking-Systeme werden größtenteils durch zentrale, bankenunabhängige Systeme abgelöst und die zentrale Ausführung von Kreditorenzahlungen für Konzerngesellschaften wird immer häufiger.

Zu den Kernkompetenzen der Treasury-Abteilungen zählen die strategische Bankenpolitik, die Disposition der Cash-Pools, der interne Liquiditätsausgleich und die Zahlungsverkehrssteuerung sowie natürlich das finanzielle Risiko-Management. Das wird auch dadurch verdeutlicht, dass durchschnittlich 82 % des Konzernumsatzes gepoolt werden, 100 % der weltweiten Finanzierungen sowie das Marktrisiko-Management weitestgehend zentral gesteuert werden, sei es direkt vom Standort der Zentrale aus oder un-

Die Autoren:

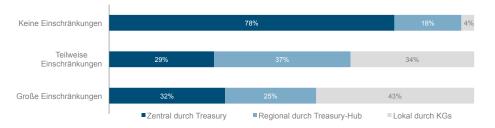


Isabel Mokrejs ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley & Greiner und für die Ausarbeitung des Treasury Summit 2016 verantwortlich.



Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und verantwortlich für Konzeption und Leitung des Treasury Summit.

ter Einbindung regionaler Treasury Center.
Die Professionalität der Treasury-Bereiche zeigt sich auch in festgelegten Finanzierungs- bzw. Anlagegrundsätzen, definierten Liquiditätsreserven sowie einem aussa-



gekräftigen Finanzberichtswesen.

Bei solch hohen Standards stellt sich die Frage: Warum unterziehen sich diese Unternehmen überhaupt einer umfangreichen "Nabelbeschau"? Einen guten Status quo mag man sich gerne attestieren lassen, aber besonders wichtig ist auch immer ein Vergleich und Austausch mit ähnlichen Unternehmen zu komplexen Themen. Dies betrifft, wie sich schon im Vorfeld zeigte, unter anderem die Personalausstattung sowie den Durchgriff in bzw. den Umgang mit "schwierigen" Ländern oder künftige, strategische Themen.

Personalausstattung und konzernweiter Durchgriff

Angesichts der multinationalen bzw. global aufgestellten Teilnehmer lag eine Untersuchung der Strukturen, Prozesse und Ressourcen nahe. Die Anzahl der Treasury-Mitarbeiter steht dabei in keinem direkten Verhältnis zur Umsatzhöhe oder zur Anzahl der vollkonsolidierten Konzerngesellschaften (s. Abb. 2). Die Gründe dafür sind, dass zum einen die Aufgaben der Treasury-Abteilungen über die Kernbereiche Front-, Middle- und Back-Office hinausgehen können und zum anderen, dass die Komplexität der Unternehmensstrukturen wie auch die Treasury-Reichweiten sehr unterschiedlich ausgeprägt sind.

Eine weitere wesentliche Erkenntnis war, dass es trotz regulatorischer Einschränkungen in manchen

Abb. 2: Mehr Konzerngesellschaften bedeuten nicht mehr Treasury-Mitarbeiter

Egal, ob zahlreiche oder wenige Konzerngesellschaften (x-Achse): Die Anzahl der Mitarbeiter (y-Achse) ist eher abhängig von der Komplexität des Unternehmens, dem Aufgabenumfang und den Durchgriffsmöglichkeiten in den Konzerngesellschaften. (Die Daten stammen aus mehreren Summit-Runden.)

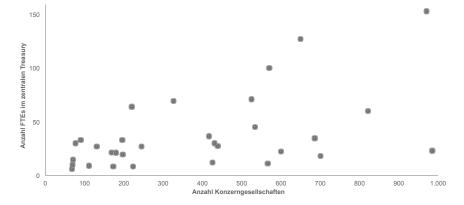


Abb. 3: Wer macht was wo?

Egal, ob Konzerngesellschaften in Ländern mit oder ohne Einschränkungen im Kapitalverkehr operieren: Die Zentrale führt Treasury-Aufgaben zum Großteil direkt oder über Hubs aus (dunkelund hellblaue Balken).

Ländern möglich ist, Treasury-Aufgaben zentral durchzuführen (s. Abb. 3). Für die Erhebung baten wir die Teilnehmer, die Länder, in denen sie Tochtergesellschaften angesiedelt haben, in drei Bereiche zu unterteilen:

- ▲ Länder ohne Einschränkungen, d. h. freier Kapital- und Devisenverkehr
- ▲ Länder mit teilweisen Einschränkungen, d. h. grenzüberschreitende Einschränkungen bei entweder Cash-Pooling, Intercompany-Finanzierungen oder Währungssicherungsgeschäften mit Treasury
- ▲ Länder mit großen Einschränkungen, d. h. weder Cash-Pooling, Intercompany-Finanzierungen noch Währungssicherungsgeschäfte mit Treasury sind grenzüberschreitend möglich

Wie erwartet zeigen die Ergebnisse, dass Treasury in Ländern ohne Einschränkungen im Durchschnitt für 78 % der Konzerngesellschaften Aufgaben zentral erfüllt. Für weitere 18 % der Gesellschaften führen geografisch ausgelagerte Mitarbeiter ("Treasury-Hubs") die Aufgaben aus.

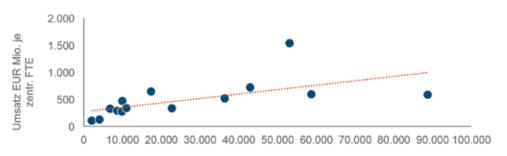
Interessant ist jedoch, dass auch in Ländern mit Einschränkungen ein recht hoher "Zentralisierungsgrad" vorliegt; das bedeutet, dass Treasury selbst oder dessen verlängerter Arm über Hubs involviert ist, vor allem was die Kreditaufnahme oder die Absicherung von Währungsrisiken betrifft.

Setzt man den Umsatz der Unternehmen in "Län-

dern ohne Einschränkungen" in Relation zum durchschnittlichen Umsatz, der jeweils auf einen zentralen Treasury-Mitarbeiter entfällt, kann man einen Skaleneffekt erkennen: "Unproblematische" Länder lassen sich somit organisatorisch auch "hebeln" (Abb. 4).

Wohin muss sich Treasury entwickeln?

"Digitalisierung" und "Robotics" sind aktuelle Schlagworte, die Vorhaben der nächsten Jahre umschreiben – wenn



Umsatz in EUR Mio. in Ländern ohne Einschränkungen

Abb. 4: Effizient in Ländern "mit Durchgriffsmöglichkeiten"

Im Gegensatz zu Abb. 2 zeigt sich, dass in Ländern ohne regulatorische Einschränkungen die Unternehmensgröße (Umsatz, x-Achse) durchaus mit der Anzahl der Treasury-Mitarbeiter (y-Achse) zusammenhängt: Die Entwicklung ist mehr oder weniger linear.

auch in der jeweils eigenen Interpretation der Teilnehmer. Einen Eindruck von den heutigen technischen Möglichkeiten bekamen sie mit einem Video, in dem ein Roboter, der einen Rubiks Würfel inner-



Diskussion beim Summit-Workshop in Berlin im November 2016.

halb von 0,637 Sekunden optisch erkennt und mechanisch in Form bringt: Wie, so fragte Jochen Schwabe in die Runde, kann es angesichts solcher Leistungen sein, dass in zahlreichen Treasury-Abteilungen noch immer manuelle Erfassungen und Schnittstellenbrüche geduldet werden, nur weil es "gute Treasury-Tradition" ist?

Ähnliche Zukunftsfragen werden wir auch bei der kommenden Summit-Runde in diesem Jahr adressieren. Wenn Sie sich dafür interessieren, wie gut gewappnet Ihre Treasury-Abteilung für die Herausforderungen der Zukunft ist, können Sie an der nächsten Runde teilnehmen:

info@slg.co.at oder slg.co.at unter "Lösungen"





Risiko und Transparenz in Geschäftsberichten

Zwischen Vorschriftserfüllung und Fleißaufgabe: In der aktuellen Geschäftsberichtstudie 2015/16 wurde erhoben und analysiert, was Unternehmen der DACH-Region in den Geschäftsberichten über ihr Finanzrisiko-Management preisgeben.

eit 2002 analysiert SLG in der Geschäftsberichtsstudie, wie und was 102 börsengelistete Unternehmen (exklusive Banken und Versicherungen) über ihr Finanzrisiko-Management berichten. Basis der vorliegenden Studie sind die Geschäftsberichte für das Jahr 2015/16. Um Größenunterschieden Rechnung zu tragen, werden zwei Umsatzgruppen gebildet: "Mittelunternehmen" mit einem Jahresumsatz bis zu EUR 10 Mrd. (64 Unternehmen) sowie "Großunternehmen" mit Umsatz darüber.

Die Autoren:



Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner. Er verantwortet den Bereich Marktrisiko-Management & Research.



Christof Kornfeld ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner im Bereich Marktrisiko-Management & Research.

Bonität und Liquiditätsreserven

Bei der Bewertung der wirtschaftlichen Situation der betrachteten Unternehmen zeigt sich eine strukturelle Verbesserung der **Ratings**: Der Anteil der Firmen mit Rating zwischen AA (als Bestnote 2015) und A- hat sich seit 2010 um 20 % erhöht, jener der Firmen mit einem Rating von BB oder schlechter hat sich halbiert (von 19 % auf 10 %, zugunsten von Firmen der Ratingklasse BBB).

Die **Liquiditätsreserven** (liquide Mittel und freie Kreditrahmen) sind mit ø 3,3 Monatsumsätzen auf Rekordniveau; auch in absoluten Zahlen ist der Anstieg beeindruckend: Von EUR 256 Mrd. im Jahr 2014 stiegen sie auf EUR 418 Mrd. im Jahr 2015 und erreichen somit fast wieder das Niveau von 2010 mit EUR 452 Mrd. (Abb. 1).

Darüber hinaus geben mittlerweile 80 % der Mittelund 95 % der Großunternehmen Auskunft über die Höhe der **Gesamtkreditlinien** sowie deren Ausnutzung und Qualität (fest zugesagt, nicht fest zugesagt). Dabei ist ein deutlicher Trend zu vermehrter Auskunft in beiden Gruppen feststellbar (Abb. 2).

Management von Marktrisiken

Für viele Unternehmen stellt das Währungsrisiko

Abb. 1: Liquiditätsreserven auf Rekordniveau

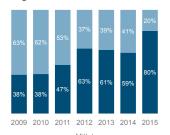
Durchschnittlich 3,3 Monatsumsätze betragen die liquiden Mittel und freien Kreditrahmen; in absoluten Zahlen sind sie fast wieder auf dem Niveau von 2010.

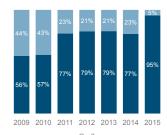


das zentrale Marktrisiko dar. Eine Sicherungsquote von zumindest 75 % wird bei 73 % der Mittelunternehmen bzw. 44 % der Großunternehmen angewendet. Bei Mittelunternehmen hat sich der Anteil jener, die 90 % bis 100 % sichern, seit 2013 halbiert (von 41 % auf 20 %). Vielleicht ist ihre größere Risikobereitschaft eine Folge der auch im selben Zeitraum gestiegenen Bonität bzw. Risikotragfähigkeit der Firmen. Es werden zwar Translationsrisiken zunehmend in den

Abb. 2: Wer sagt was zu seinen Krediten?

Deutlich gestiegen ist die Auskunftswilligkeit über Höhe und Qualität der Kreditlinien (dunkelblau), sowohl bei mittleren als auch großen Unternehmen.





- Unvollständige Information oder keine Angaben
- Vollständige Information (Höhe, Ausnutzung und Qualität der Kreditlinien)

Geschäftsberichten erwähnt, allerdings nur selten gesichert (9 % der Mittel- und 18 % der Großunternehmen). Zur Messung des Währungsrisikos wird bei den Mittelunternehmen hauptsächlich die Sensitivitätsanalyse verwendet (70 %), bei den Großunternehmen findet auch der Value-at-Risk breite Anwendung (46 % VaR vs. 46 % Sensitivitätsanalyse). Bei der Betrachtung des **Zinsrisikos** dominiert der Portfolio-Ansatz, der von rund zwei Drittel der Unternehmen eingesetzt wird. Auch das Zinsrisiko wird hauptsächlich mittels der Sensitivitätsanalyse gemessen, nur 20 % der Großunternehmen verwenden hier den VaR. Auffallend ist der zunehmende Einsatz von asymmetrischen Zinssensitivitätsmaßen, welcher dem aktuell niedrigen oder negativen Zinsniveau geschuldet sein dürfte. Dieses dürfte auch für die zuletzt beobachtbare Zunahme fix verzinster Finanzverbindlichkeiten sowohl bei Groß- als auch Mittelunternehmen verantwortlich sein.

Das Rohstoffpreisrisiko wird von rund der Hälfte der Mittelunternehmen (mit leicht abnehmender Tendenz seit 2010) beachtet, bei den Großunternehmen ist der Anteil mit 82 % deutlich höher und im Zeitverlauf relativ stabil. Auffallend ist, dass die Erwähnung des Wertpapierrisikos in den Geschäftsberichten im Betrachtungszeitraum deutlich zurückgegangen ist – bei den Mittelunternehmen von 49 % im Jahr 2011 auf 17 % und bei den Großunternehmen von 66 % im Jahr 2011 auf 34 %. Dies könnte auf die Hausse auf den Aktienmärkten zurückzuführen sein, parallel zu den gestiegenen Kursgewinnen in festverzinsten Anleiheportfolios aufgrund der Niedrigzinspolitik.

Value-at-Risk, Stresstests und Einsatz von Derivaten

Der Value-at-Risk wird von den Mittelunternehmen kaum angewendet, bei den Großunternehmen schwankt der Anteil zwischen 40 % und 50 %. Die Risikomessung der Großunternehmen wurde seit 2010 konservativer, mit vermehrtem Einsatz von Konfidenzniveaus über 95 %. Entgegen aller Erwartungen finden Stresstests noch immer kaum Anwendung. Kein einziges Mittelunternehmen und nur 8 % der Großunternehmen setzen diese wichtige ergänzende Methode zur Risikomessung ein. Derivate werden hauptsächlich für Sicherungszwecke eingesetzt. Der Anteil der Unternehmen mit Spekulationsverbot steigt seit 2013 wieder an und liegt bei Mittelunternehmen bei 81 % und bei Großunternehmen bei 68 % (Abb. 3). Eingesetzt werden fast ausschließlich Plain-Vanilla-Derivate.

Hedge Accounting

Die Bilanzierung nach **Hedge Accounting** unterscheidet sich sehr stark nach Risikoart und Unternehmensgröße. Während fast alle Großunternehmen bei FX-Sicherungen Hedge Accounting anwenden (92 %), ist der Anteil bei Mittelunternehmen deutlich geringer (50 %) und sogar rückläufig. Die Großunternehmen wenden auch bei Zinssicherungen Hedge Accounting

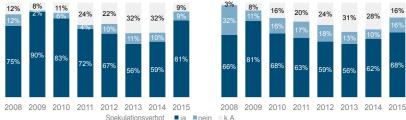


Abb. 3: Bitte keine strukturierten Derivate

Derivate setzen die Unternehmen vor allem für Sicherungen ein, und hier fast nur Plain Vanilla. Es herrscht wieder zunehmend Spekulationsverbot (dunkelblau).

vermehrt an, auch wenn der Anteil auf 76 % zurückgegangen ist. Bei den Mittelunternehmen ist der Anteil seit 2012 bei rund der Hälfte der Firmen stabil.

Pensionsvermögen

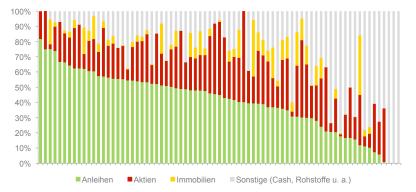
Betrachtet man zuletzt noch die Angaben zum **Pensions-deckungsvermögen**, zeigen sich markante Unterschiede beim Thema "Asset Allocation". Während der Medianwert des Asset-Mix von 2008 bis 2015 relativ konstant geblieben ist (ca. 45 % Anleihen, 25 % Aktien, 15 % Cash u. a. sowie 5 % Immobilien), unterscheidet er sich jedoch signifikant bei individueller Betrachtung der Firmen (Abb. 4): Allein der Anteil an Anleihen reicht von ca. 80 % bis nahezu 0 % je nach Firma.

Die Angaben in den Geschäftsberichten sind ein Spiegel der Zeit, geprägt von den Entwicklungen auf den Finanzmärkten sowie Trends im Bereich Corporate Governance und in der Kommunikation mit Banken, Gläubigern und Investoren. Manche Trends sind leicht erklärbar, manche aber überraschen, vor allem wenn es um das Thema Marktrisiko-Management und dabei angewendete Methoden der Risikomessung geht. Solange die Sensitivitätsanalyse ein bevorzugtes Mittel ist oder ein VaR ohne Stresstests angewendet wird, ist der finanzmathematische Nachlass von Carl Friedrich Gauß, geboren vor 240 Jahren, im Treasury-Bereich noch nicht ausreichend gewürdigt!

Auch in diesem Jahr werden wir wieder den Angaben in den Geschäftsberichten 2016/17 nachspüren und unsere Leser in späteren Ausgaben des TreasuryLog darüber informieren.

Wenn Sie die Studie lesen möchten, fordern Sie sie bitte einfach bei uns an: info@slg.co.at

Abb. 4: Unterschiedlicher Hang zum Anleihen-/Aktien-Mix Zusammensetzung des Pensionsvermögens: Die Bandbreite, in der Unternehmen in Anleihen investieren, variiert von 80 % bis nahezu 0 %.



"Meine Treasury-Köpfe": Kathrin Dahnke

In fast 40 Berufsjahren mit, im und rund um das Corporate Treasury habe ich viele interessante Menschen kennenlernen dürfen. Meine besonderen "Treasury-Köpfe" will ich Ihnen in loser Folge im TreasuryLog vorstellen. Menschen, die für das Corporate Treasury im deutschsprachigen Raum in irgendeiner Weise besonders wichtig waren oder Besonderes geleistet haben – meine ganz persönliche und durchaus subjektive "Treasury Hall of Fame" sozusagen. Diesmal: Kathrin Dahnke, CFO der Wilh. Werhahn KG.

ersönlichkeit oder Kompetenz? Am besten natürlich beides – wie bei Kathrin Dahnke. Ihre Karriere ist bemerkenswert – auch, weil sie an einigen Punkten Wendungen genommen hat, die von einer unkonventionellen Abwägung dieser Komponenten geprägt waren.

Nach dem Studium (BWL und Wirtschaftsdolmetscherin für Englisch und Französisch) startete sie die berufliche Laufbahn noch ganz konventionell im Beteiligungscontrolling bei Beiersdorf. Dahnke hatte nicht den Plan, in Richtung Finanzen zu gehen, wurde aber schon bald vom Leiter Finanz- und Rechnungswesen "für den Finanzbereich herausgepickt", um die Finanzabteilung zu leiten. "Mein Vorgesetzter hatte eine ungewöhnliche Herangehensweise an die Mitarbeiterentwicklung." Persönlichkeit und grundsätzliche Kompetenz hatten Vorrang gegenüber detaillierten Fachkenntnissen. "Er meinte, die Details von Finanzierung und Steuerung von Finanzrisiken könnte ich lernen. Die Derivate sollte ich mir von den Banken erklären lassen und einfach die Finger von alledem lassen, was nicht vollständig nachvollziehbar ist."

So einfach war es dann vielleicht doch nicht, aber es funktionierte: "Ich musste viel lernen. Das hat aber Spaß gemacht." Die Lehre für Dahnkes folgende Führungsaufgaben: "Fachkompetenz ist eine Voraussetzung, aber Persönlichkeit ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal. Man muss nicht alle Facetten einer Aufgabe schon kennen, wenn der Wille zu lernen und Aufgeschlossenheit für Neues vorhanden sind. Ob Persönlichkeit und Lernfähigkeit stimmen, kann eine Führungskraft natürlich bei einem internen Kandidaten viel besser beurteilen als bei einem externen."

Gerne hätte sie bei Beiersdorf auch eine Auslandserfahrung gemacht. Das war für Karrieren im Marketing vorgesehen, für Finanzen aber nicht. Da schien das Angebot, bei der WestLB in die M&A-Beratung zu gehen, schon weitaus spannender. So wechselte sie 1989 nach fünf Jahren bei Beiersdorf – und kurz vor der Wende – auf die Bankseite. Es war ein ungewöhnlicher Schritt. Allerdings war die Aufgabe dort auch eine besondere: "M&A war in der Bank recht exotisch und ich noch mehr, weil ich aus einem Unternehmen kam."

Für Spannung war die nächsten Jahre jedenfalls gesorgt. Die Mischung von Produktverantwortung, Akquisition, Analyse, Bewertung und Verhandlungen hatte es Dahnke angetan. Dazu kam die Wende: "Wir haben in der Wendezeit die Treuhandanstalt beraten. Das war mit vielen Reisen verbunden. Man musste die Firmen vor Ort aufsuchen, denn die Archivlage war nicht aussagekräftig genug. Die Frage war immer: Was haben wir da eigentlich?" Es erinnerte an Start-up-Situationen: "Wie bewerte ich ein Unternehmen, dessen Geschäftsmodell noch nicht einmal – oder nicht mehr – ganz klar ist?"



Werhahn KG: familiengeführte Unternehmensgruppe mit Aktivitäten in den Unternehmensbereichen Baustoffe, Konsumgüter und Finanzdienstleistungen.

Der Autor:



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

Sie zog auch privat nach Berlin – in der Wendezeit einer der spannendsten Orte. 1993 wurde ihr Sohn geboren. Die Bank zeigte sich aufgeschlossen und bemüht, ihr den Wunsch, gleich weiterzuarbeiten, auch zu ermöglichen. "Ich hatte ein Home Office, was damals noch äußerst ungewöhnlich und technisch herausfordernd war."

Dennoch waren die eher starren Grenzen einer Landesbank bald erreicht, eine berufliche Neuorientierung notwendig. Der mutige Schritt, M&A-Beratung selbständig zu betreiben, führte schon bei einem der ersten Kundenkontakte mit einem innovativen und global aufgestellten Unternehmen für orthopädische Hilfsmittel zu einem ganz anderen Ergebnis: "Es stellte sich heraus, dass es bei Otto Bock eigentlich um die vollständige Neustrukturierung des Finanzbereichs ging – von Finanzierung und Bankenpolitik über Risikoabsicherung und Neugestaltung des Reportings bis hin zur Mitwirkung an einer neuen Konzernstruktur." Dahnke hatte Beratung anbieten wollen und wurde stattdessen Geschäftsführerin für Finanzen. Mehr noch: "Ich traf auf einen sehr modern eingestellten Inhaber, der mir - Mutter mit Kind – einen Geschäftsführungsvertrag auf 25-Stunden-Basis anbot." Das war genau das, was sie brauchte. Es folgte zwar eine anstrengende Zeit, aber es funktionierte. "Eine solche Vereinbarung setzt voraus, dass man einer Person vertraut. So etwas ist natürlich kaum zu erwarten oder planbar, aber es war machbar. Für mich als Managerin mit Familie war es eine wunderbare Konstellation."

Die Aufgabe bot alles, was Kathrin Dahnke sich wünschen konnte: "Internationalität, Weltmarkt, Wachstum, alle Voraussetzungen, um viel gestalten zu können. Es war eine grandiose Zeit und eine große Chance." Solche Flexibilität des Arbeitgebers zahlt sich für beide Seiten aus, meint Dahnke: "Ein wenig eingeschränkt war ich natürlich hinsichtlich internationaler Reisen. Aber umgekehrt ist man bei einem so vorteilhaften Paket natürlich auch besonders loyal und einsatzbereit." Logisch, dass sie sich heute weiterhin für derart flexible Modelle einsetzt. "Man muss viele individuelle Vereinbarungen treffen. Standardisierungen werden den individuellen Situationen nicht oder kaum gerecht."

Fast zehn Jahre wurden es bei Otto Bock, bis die Entwicklungsmöglichkeiten fehlten. Dahnke wechselte als Finanzdirektorin zu Gildemeister. Herausfordernd waren hier das Thema "Kapitalmarktorientierung" und die hohe Priorität, die der Finanzbereich aufgrund der Verschuldung des Unternehmens hatte. Das war mit sehr viel Arbeit verbunden. "Dass der vollständige Umbau der Passivseite gelungen ist, kann man in den Geschäftsberichten nachlesen. Über die Jahre haben wir viele Finanzierungstransaktionen unterschiedlichster Art umgesetzt – von



Zur Person Kathrin Dahnke

Was wäre Ihr beruflicher Plan B gewesen?

"Geschäftsführerin in einem kleineren mittelständischen Unternehmen mit generalistischer Gesamtverantwortung. Ich komme familiär aus einem solchen Unternehmen. Deshalb hat mich die damit verbundene Gestaltungsmöglichkeit immer fasziniert."

Welche Lehren aus Ihrem Werdegang würden Sie weitergeben?

"Nicht die Abschlüsse von irgendwelchen Unis zählen, sondern die Breite der Persönlichkeit. Die CVs werden sich ohnehin alle immer ähnlicher. Man muss Erfahrungen machen, neugierig bleiben. Wenn man wirklich will, kann man sich überall einarbeiten. Ja, natürlich braucht man auf der anderen Seite jemanden, der bereit ist, nicht nur die Zeugnisse, sondern auch die Persönlichkeit zu betrachten – wie bei den letzten zehn Minuten meines Einstellungsgesprächs bei Beiersdorf, die mit dem damaligen CFO stattfanden, der sehr ungewöhnliche Fragen zu meiner Persönlichkeit stellte."

Was macht Ihnen in der Freizeit Spaß?

"Die Familie steht immer an der ersten Stelle. Wenn Zeit für Hobbys bleibt, dann verbringe ich sie mit Laufen, Golf oder Musik (Oper, Jazz)."

EK über syndizierte Finanzierungen und Schuldscheine bis ABS."

Die Aufgaben reichten bald über Finanzen im engeren Sinne hinaus: "Ich fand es interessant, wie selbstverständlich sich in so einer Situation die Anforderung ergibt, dass der Bereich Finanzen auch das Working Capital zu steuern hat. Wir wurden mehr und mehr operativ verantwortlich dafür. Das war vor allem bei den Kundenforderungen der Fall, aber auch bei den Beständen waren wir im Sinne einer geteilten Verantwortung ganz nahe dran am Produktionsressort." Bei den Forderungen ist sie Vertreterin einer Null-Toleranz-Politik: "Das gibt natürlich Konfliktpotenzial mit dem Vertrieb und ist nur dann wirklich durchsetzbar, wenn das Unternehmen eingeschränkten Zugang zu Liquidität hat. Außerdem war das eine Zeit schmerzender Finanzierungskosten. Jede Million zählte."

Niedrige Zinsen sollen nicht blenden, rät Dahnke: "Man verliert das alles leicht aus den Augen, wenn Geld nichts kostet. Aber es läuft einem dann vielleicht auch das Risiko davon." Die komplizierten branchenüblichen Zahlungsvereinbarungen im Maschinenbau waren für sie diesbezüglich besonders lehrreich. Auf exzellente Prozesse legt sie deshalb viel Wert. Finanzen dürfen dabei nicht zum Geschäftsverhinderer werden - im Gegenteil: "Wir wollten Absatzfinanzierung für unsere Kunden möglich machen." Der japanische Partner von Gildemeister, Mori Seiki, hatte ein Captive-Vehikel mitgebracht. Wird dadurch mehr Umsatz finanzierbar? "Nein, mehr Risiko darf es bei einem Captive auf keinen Fall sein, das halte ich für einen Fehler. Der Vorteil liegt im engen Draht des Vertriebs zu den Absatzfinanzierern, in der Service-Bereitschaft und in der Kenntnis der Assets."

Auch bei Gildemeister, später DMG Mori Seiki, landete Dahnke schließlich wieder als Vorstandsmitglied auf der obersten Führungsebene: "Das war eine großartige Firma." Sie konnte die strategische Entwicklung nicht weiter mittragen und verließ Gildemeister, um 2014 als Finanzvorstand bei Werhahn eine neue Herausforderung zu suchen. Beim Familienunternehmen Werhahn kann sie vie-

les aus ihrem Erfahrungsschatz einbringen. Das Unternehmen ist äußerst diversifiziert, die Aktivitäten reichen von der Finanzdienstleistung bis zur Industrie. "Diese Gruppe zu steuern ist komplex, denn die Themen für Finanzdienstleister und Industrie sind oft unterschiedlich gelagert." Dabei hat Werhahn den Anspruch, soweit sinnvoll, wie ein kapitalmarktorientiertes Unternehmen zu agieren.



Baustoff aus dem Werhahn-Unternehmen Rathscheck Schiefer.



Traditionsmarke seit bald 300 Jahren: Zwillling mit Premiumprodukten für die Küche.

Nachdem sie schon alles gesehen hat, drängt sich die Frage auf: lieber Familien- oder Kapitalmarkteigentümer? "Es gibt keine grundsätzlich idealere Eigentümerstruktur", erklärt sie und kehrt zu unserem Ausgangspunkt Persönlichkeit zurück: "Wichtig ist die Unternehmenskultur. Bei einem Familienunternehmen prägen die Familienwerte die Kultur. Aber Beiersdorf war börsennotiert und trotzdem mit solchen Werten ausgestattet. Die richtigen Werte sind für mich das Erfolgsmodell, und die werden durch Personen - ob angestellte Manager oder Familienmitglieder - getragen und geprägt."

Kathrin Dahnke weiß, dass sie an einigen Stationen ihres Werdeganges das Glück hatte, die richtigen Menschen zu treffen, die auch bereit waren, einmal über die üblichen Grenzen hinauszudenken und die Persönlichkeit in den Mittelpunkt zu stellen. Sie hat aber auch dafür gesorgt, dass diese Situationen überhaupt erst eintreten konnten: "Das war an einigen Stellen so gar nicht geplant. Man muss dann aber auch zugreifen. Und man darf nicht einfach warten, ob so etwas irgendwann eintritt. Deshalb muss man auch selber tätig werden und Verantwortung auch dann übernehmen, wenn es einmal nicht so läuft." Das hat sie mit ihrem Karriereweg bewiesen: Bereitschaft zur Veränderung, Mut zuzugreifen und Beharrlichkeit bei der Verfolgung ihrer Ziele und Aufgaben.

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 Grein Martin Winkler Grundlegende Richtung: Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe: Georg Ehrhart, Philip Guzinski, Herbert Hertnagel, Sonja Hüther, Tim Kiesewetter, Christof Kornfeld, Philipp Kuckuck, Jürgen Kuttenberger, Helmut Meier-Tanski, Isabel Mokrejs, Peter Schmid, Jochen Schwabe, Cornelia Wenny, Katja Zimmermann Produktion und Anzeigen-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

Alle SLG-Veranstaltung	en 2017 im Überblick						Schwabe, Ley & Greiner	
Seminare Österreich	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezembe
Cash- und Finanz-Management	78.						1415.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP				2021.		1011.		
Derivative Instrumente	2829.							
Liquiditätsplanung und -vorsorge		2526.			2021.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung			911.		1214.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken			910.		1213.			
Treasury-Assistenz	2123.							
Treasury Kick-off		45.					2829.	
Treasury Operations		1213.						
Währungs- und Zinsrisiko-Management			24.				79.	
Währungsrisiko-Management			23.				78.	
Zinsrisiko-Management			34.				89.	
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs				1314.			2930.	
Lehrgänge Österreich	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
48. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 1317.							
49. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			A: 812.		B: 2529.	C: 1620.		
Treasury-Zertifizierung		7.					24.	
Seminare Deutschland	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
Cash- und Finanz-Management	2829.					2425.		
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP			3031.				2930.	
Cash Pooling	15.							
Liquiditätsplanung und -vorsorge				2021.		1718.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung		1921.					2123.	
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken		1920.					2122.	
Treasury-Assistenz							79.	
Treasury Kick-off		1112.			2627.			
Treasury Operations							1415.	
Treasury-Revision		2627.				1112.		
Währungs- und Zinsrisiko-Management	2123.							57.
Währungsrisiko-Management	2122.							56.
Zinsrisiko-Management	2223.							67.
Lehrgänge Deutschland	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
36. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		A: 2428.		B: 1923.			C: 2024.	
Treasury-Zertifizierung								7.
Treasury-Express		37.					27.11	1.12.
Symposien und Fachkonferenzen	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezemb
29. Finanzsymposium			1719.					
The Future of Cash Management	Inhalte, Termin und Veranstaltungsort unter https://www.slg.co.at/events/the-future-of-cash-management/							
-	Inhalte unter www.slg-academy.com							
WebAcademy Treasury-Roundtables				unter www.slg.	co.at/roundtable	·s		

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



Der größte Fachkongress für Treasurer und Finanzverantwortliche im deutschsprachigen Raum

29. FINANZSYMPOSIUM

www.finanzsymposium.com

17.-19.5.

Mannheim

Update oder Neustart: Der Weg zum neuen TMS

Konzernweite

Finanzrisiken – wie

bekommt man sie in

Peer Steinbrück

Erfolgsfaktoren bei Finanzierungsverhandlungen

John Kornblum

Liquiditätsplanung:

Jetzt aber richtig

72 Sponsoren & Aussteller

Treasury von 0

auf 100: Aufbau

einer neuen

Treasury-Abteilung

150 Workshops & Foren

Berichtswesen aus?

den Griff? Was macht ein wirklich gutes

Cash-Management:

2.000

Und wieder neue Herausforderungen

Ausstellungsbereich

Besucher

1.000 m²