



# TREASURYLOG

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

## Technologie im Dienste von Treasury

- s. 4 **Von der Euphorie zur Investition**  
Künstliche Intelligenz und Lösungen für das Treasury
- s. 8 **Eingriff am offenen Herzen**  
Heikle OP: Den Zahlungsverkehr neu gestalten
- s. 11 **The one and only**  
Auswahl eines Payment-Service-Providers
- s. 29 **Wie sichern bei Unsicherheit?**  
Sicherungsstrategien dynamisch anpassen:  
Monitoring für Planungen und Sicherungen

**2020**

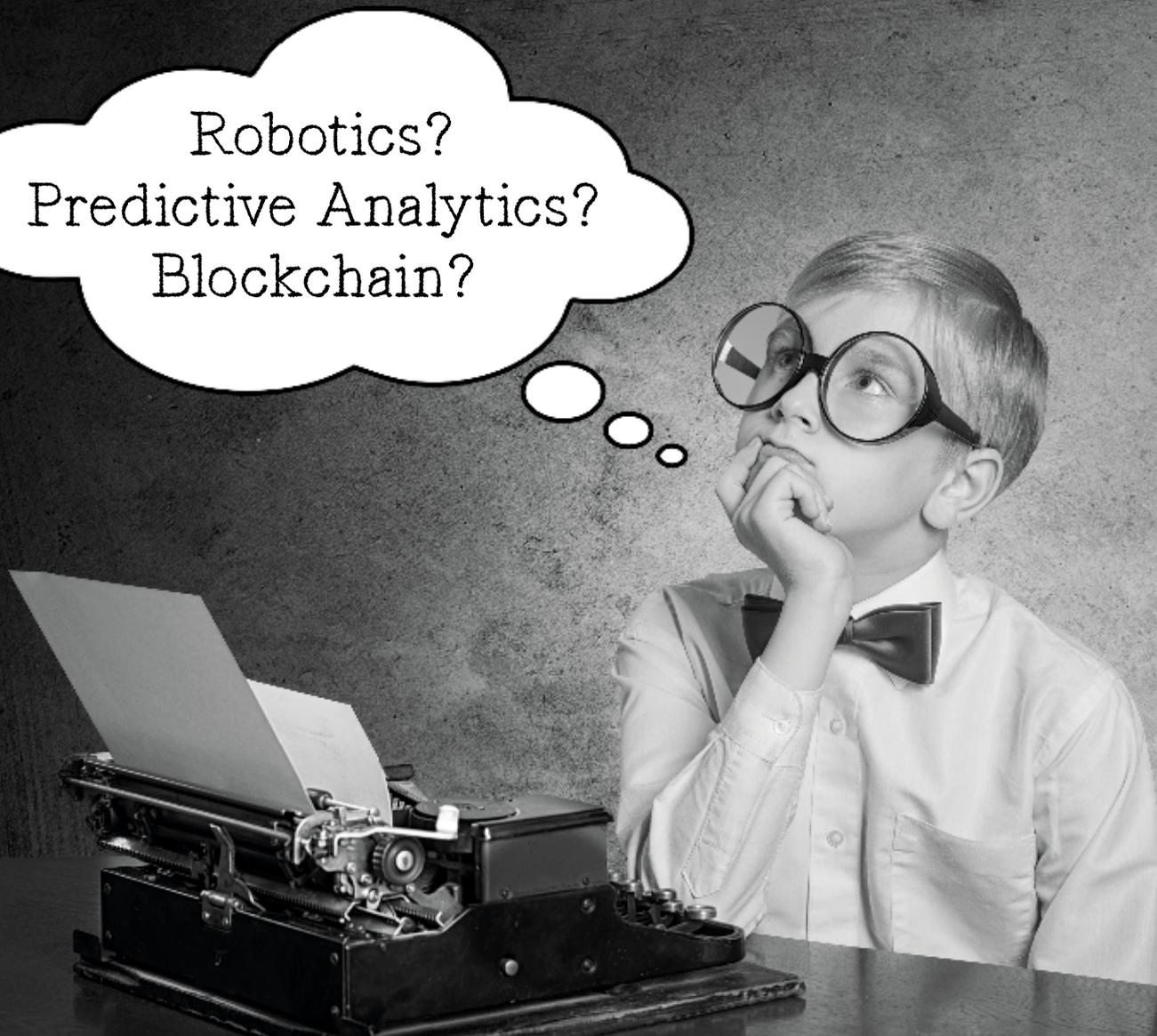


SCHWABE, LEY & GREINER

SLG Digitalisierungs-Check

# Noch in der digitalen Steinzeit?

Mithilfe unseres Digitalisierungs-Checks ermitteln wir Ihren individuellen „Digital Treasury Score“ und bewerten den Status quo der bereits gesetzten Digitalisierungsmaßnahmen. Mehr erfahren Sie auf unserer Website:  
[www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)



Robotics?  
Predictive Analytics?  
Blockchain?

# Liebe Leserinnen und Leser!

**N**ach mehreren Monaten im Krisenmodus wird es Zeit, den Blick wieder in die Zukunft zu richten. An diesem Motto haben wir uns orientiert, als wir den Redaktionsplan für die aktuelle Ausgabe des TreasuryLog erstellten. COVID-19 als Katalysator der Digitalisierung – so titeln viele Medien dieser Tage, aber ist das auch im Treasury der Unternehmen zutreffend? Wenn man unter Digitalisierung mehr versteht als Arbeit im Homeoffice und die Teilnahme an Video-Konferenzen, lässt sich die Frage möglicherweise gar nicht so einfach beantworten. Neben den turbulenten Aktionen der letzten Monate blieb vermutlich für viele wenig Gelegenheit, um die eigentlichen Prozesse oder Methoden im Treasury weiterzuentwickeln.

## Intensivierung der Aktivitäten rund um neue Technologien

Wir selbst haben Verschiebungen in unserem Projektgeschäft genutzt, um unsere eigenen Aktivitäten rund um die Anwendung neuer Technologien im Treasury intensiv voranzutreiben. Wir beobachten inzwischen eine Reihe interessanter Anwendungsgebiete und vielversprechende Testläufe innovativer Lösungen, wie z. B. im Fraud-Management oder im Rahmen der Liquiditätsplanung. Einige Technologien sind nicht zuletzt durch die zunehmend kommerzielle Nutzung entsprechend gereift und wurden häufig durch Open-Source-Tools bzw. -Werkzeuge einer breiteren Anwendergruppe zugänglich gemacht. Eines unserer eigenen Forschungsprojekte im Bereich „Machine Learning“, das wir gemeinsam mit einem Tech-Start-up betreiben, wollen wir Ihnen im Zusammenhang mit einer allgemeinen Heranführung an die Thematik „Künstliche Intelligenz“ in dieser Ausgabe kurz und prägnant vorstellen.

## Risiko-Management am Puls der Zeit

Auch wenn es nicht unbedingt „künstlich“ ist, wollen wir in diesem Heft auch wieder einmal über Ansätze und

Technik im Risiko-Management berichten. Uns fällt in Projekten immer wieder auf, dass Methoden und Vorgehensweisen im Fremdwährungsrisiko-Management nicht den Stand der heutigen Technik widerspiegeln, ja nicht einmal unbedingt dem Risikoprofil des Grundgeschäfts gerecht werden. An dieser Stelle geht es einmal nicht um Automatisierung im Rahmen der Umsetzung der Sicherungsstrategie, sondern vielmehr um die methodisch korrekte Ableitung der Sicherungsstrategie. Dass Sicherungsstrategien dabei auch dynamisch angepasst werden müssen, haben die Marktverwerfungen der letzten Monate gezeigt.

## Finanzkontrahentenrisiko steht bei vielen ganz oben auf der Agenda

Risiko-Management ist übrigens ein gutes Stichwort für die aktuellen Geschehnisse rund um den Zahlungsdienstleister Wirecard oder die Insolvenz einer mittelgroßen österreichischen Regionalbank. Ersteres hat dazu geführt, dass sich viele unserer Kunden wieder intensiv mit den Bezahllösungen ihrer Webshops beschäftigen. Unternehmen, deren Verkaufsprozesse zu wesentlichen Teilen über Zahlungsdienstleister abgewickelt werden, evaluieren ihre Dienstleistungspartner neu und versuchen für diesen Bereich Klumpenrisiken zu vermeiden. Vielleicht bieten diese beiden Ereignisse den Anstoß, die bestehende Finanzkontrahenten-Richtlinie und den gewählten Risikoansatz neu zu bewerten und gegebenenfalls zu aktualisieren.

Egal, ob der Einsatz intelligenter Technologien, Risiko-Management in diversen Ausprägungen oder beides in Kombination bei Ihnen auf der Agenda stehen – für Beschäftigung dürfte auch im Herbst gesorgt sein.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und hoffentlich viele Denkanstöße mit dieser Ausgabe unseres TreasuryLog!

*Philip Tüttö*

## Inhalt

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 4  | <b>Von der Euphorie zur Investition</b><br>Künstliche Intelligenz: Wie sich die Technologie entwickelte und welche Lösungen SLG für das Treasury aufgreift. | 21 | <b>Kräfte freisetzen</b><br>Working-Capital-Management als Dauerübung.  |
| 8  | <b>Eingriff am offenen Herzen</b><br>Heikle OP: Den Zahlungsverkehr neu gestalten.  | 23 | <b>Resilienz ist gefragt</b><br>Interview mit der Supply-Chain-Finance-Plattform Traxpay über die Lieferketten der Zukunft.                         |
| 11 | <b>The one and only</b><br>Auswahl eines Payment-Service-Providers.   | 25 | <b>Das Scoring der Anderen</b><br>Scoring-Tool für Entscheidungen zu Kreditwürdigkeit von Kunden.   |
| 14 | <b>Tiefenintegration</b><br>APM: Payment-Factory-Lösung von SAP.  | 27 | <b>Wenn sich ein Projekt rechnen muss</b><br>Business-Case bei Treasury-Projekten: Systematisches Vorgehen bei der Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung. |
| 17 | <b>„Ein zu würdigendes Ergebnis“</b><br>Transfer-Pricing: OECD-Abschlussbericht zu Verrechnungspreisen.   | 29 | <b>Wie sichern bei Unsicherheit?</b><br>Sicherungsstrategien dynamisch anpassen.  |

**Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber:** Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Sebastian Alfery, Johannes Asamer, Moritz Elser, Andrea Kemetmüller, Christof Kornfeld, Dr. Edith Leitner, Michael Michaelis, Camillo Pachmann, Philip Tüttö, Cornelia Wenny, Peter Zeller **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

TreasuryLog ist auch online zu lesen auf [www.slg.co.at/Publikationen](http://www.slg.co.at/Publikationen)

# Von der Euphorie zur Investition

Künstliche Intelligenz (KI) hat den Durchbruch vom lange gehegten Potenzial zu spektakulären Anwendungen geschafft. Ihr Einsatz im unternehmerischen Alltag ist jedoch – wie überall – eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Wie sich die Technologie entwickelte und welche Lösungen Schwabe, Ley & Greiner für das Treasury aufgreift.

**Die Autoren:**



**Camillo Pachmann**  
ist CEO von MLReef.



**Philip Tüttö**  
ist Partner von Schwabe, Ley & Greiner.

Schon in der griechischen Mythologie hatte ein gewisser „Automaton“ seinen Auftritt: Der Riese Talos, ein bronzener Roboter, schützte Kreta vor Eindringlingen, indem er die Insel täglich mehrfach umkreiste. Mit diesem hat die moderne KI allerdings nur mehr wenig zu tun. Das heutige Konzept von neuronalen Netzwerken, auf denen die moderne KI aufbaut, wurde in den 1950er Jahren als Ergebnis eines Workshops am Dartmouth College in den Vereinigten Staaten hervorgebracht. Dabei formulierten die „Urväter“ der KI, darunter Pioniere wie John McCarthy, Marvin Minsky und Claude Elwood Shannon, deren technische Grundlagen. Demnach basieren diese Systeme auf neuronalen Knoten zur automatisierten Mustererkennung, sei es in Sprache, Bildern oder von numerischen Zeitreihen. Damals wurden die ersten Weichen gelegt, die sich heute in modernen Deep-Learning-Modellen wiederfinden: sich über Lernzyklen adaptierende Gewichtungen von künstlichen Neuronen in einem Netzwerk.

**Ein Durchbruch nach dem anderen**

Wenn schon vor 70 Jahren viele dieser Konzepte und Technologien entstanden sind, warum kam erst in der zweiten Hälfte der 2010er Jahre der heute

greifbare Durchbruch? Die Erwartungen und die damit verbundenen Investitionen konnten nicht früher umgesetzt werden, weil die technische und somit finanzielle Skalierbarkeit fehlte. Erst mit Beginn der 2010er Jahre hat sich die für die Entwicklung von für die KI notwendige Rechenkapazität insbesondere durch leistungsstarke Grafikkarten weitgehend etabliert und konnte kosteneffizient eingesetzt werden. Ein zweiter Faktor war der Boom von Internet und Smartphone, der für die enorme Datenmenge sorgte, mit der Künstliche Intelligenz so gut zurechtkommt.

Erst die Kombination aus diesen beiden Faktoren ermöglicht es automatisierten Systemen, komplett autark und ohne menschliche Einflussnahme korrekte Entscheidungen zu treffen. Programme erschaffen Programme aus Daten mit dem Ziel der automatisierten Datenverarbeitung. Das ist die technische Essenz von Künstlicher Intelligenz.

Seit 2015 – der internationale „ImageNet“-Wettbewerb brachte den Durchbruch im Erkennen von Objekten in Bildern – gibt es in diesem Markt eine alles überdeckende Euphorie, begleitet von enormen Investitionen in KI-Technologien und KI-Anwendun-

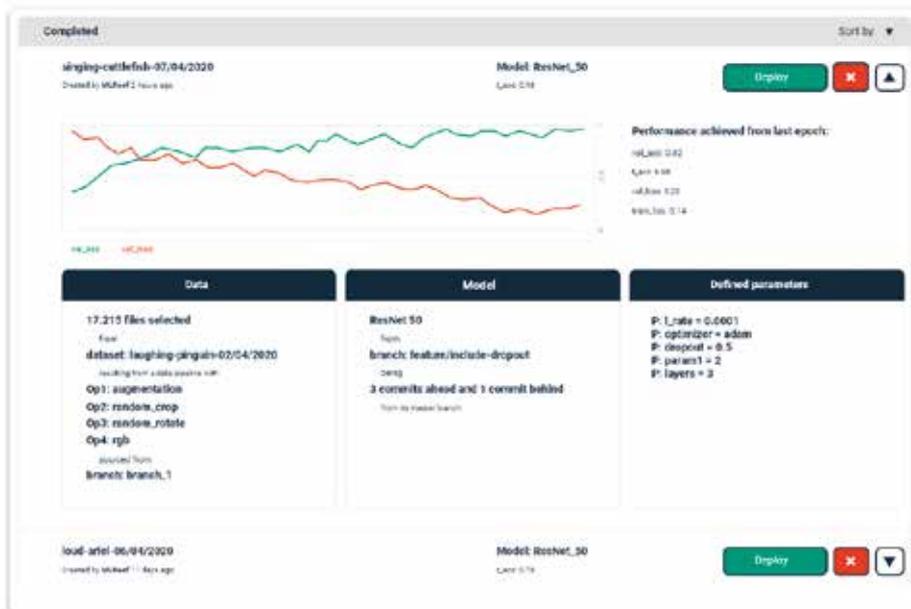


Abb. 1: Übersicht eines trainierten Modells Performance eines Modells und dessen zugrundeliegende Elemente: Version der genutzten Daten, genutzter Quellcode des Algorithmus und eingesetzte „Hyperparameter“. (Quelle: MLReef)

Abb. 2: Gruppen und Projekte

Projekte können einzeln oder innerhalb von Gruppen erstellt und betrieben werden. Hier eine Übersicht aller Gruppen und deren Projekte.

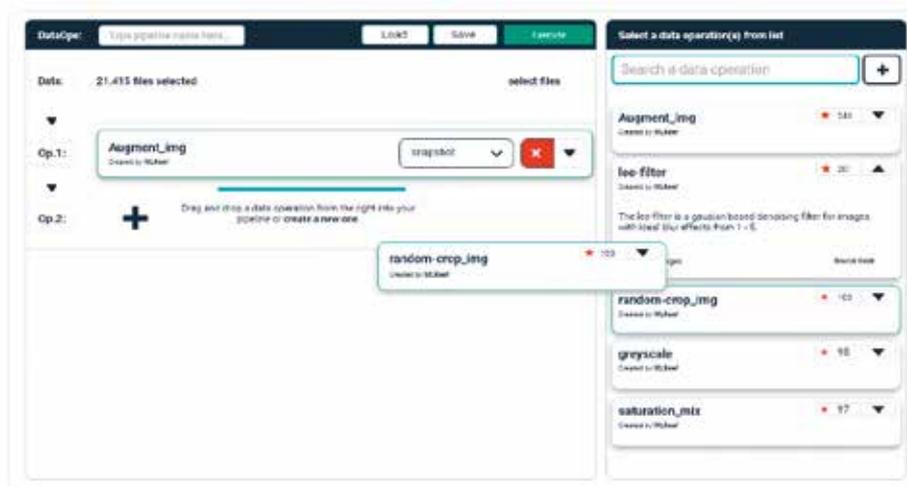
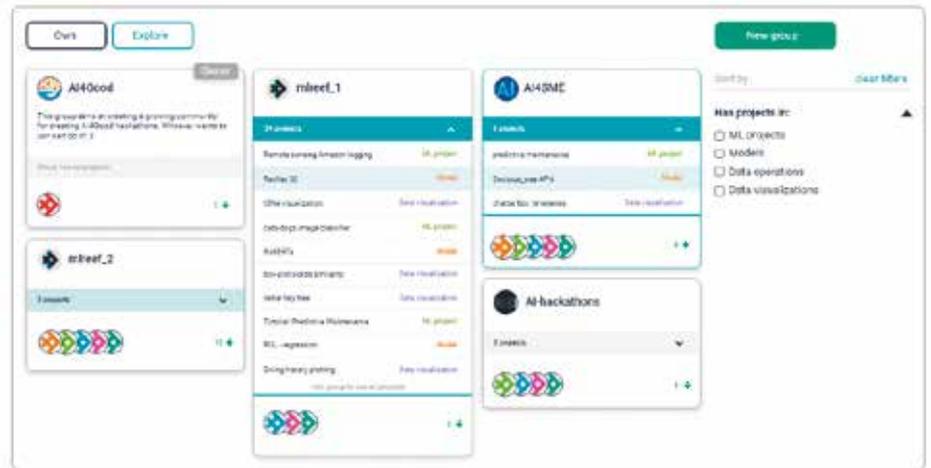


Abb. 3: „Drag and Drop“ einer Datenaufbereitungs-pipeline

Daten müssen aufbereitet werden, um gute Ergebnisse für das Modelltraining zu erzielen. In MLReef kann dies ohne Programmierkenntnisse, einfach und insbesondere skalierbar über wiederverwendbare Skriptmodule geschehen.

gen. 2019 wurden weltweit Investitionen von 37 Milliarden US-Dollar in KI-Systeme und die jährliche Wachstumsrate auf über 28 Prozent geschätzt. Das Resultat daraus soll sich bis 2030 sehen lassen, denn die Prognosen deuten auf knappe 16 Billionen (!) US-Dollar hin, die der Einsatz von KI zur Weltwirtschaft ökonomisch beitragen wird. Dies setzt sich aus einer Produktivitätssteigerung von knapp 7 Billionen und einer direkten und indirekten Konsumsteigerung von weiteren 9 Billionen US-Dollar zusammen.

### KI muss sich rechnen

Die Teilnahme an dieser technologischen Wende ist somit unumgänglich und findet ohnehin schon alltäglich auf jedem privaten Smartphone statt. Die wesentliche Frage heute ist daher nicht mehr, wann der unmittelbare Einsatz geschieht, sondern wo. KI findet in vielen Bereichen Anwendung und sollte vor allem dort zum Einsatz kommen, wo Menschen entlastet werden sollen. Der effiziente Einsatz von angewandter KI, unabhängig ob in Form von Prozess- oder Produktinnovation oder von erhöhter Informationsqualität, sollte im Vordergrund stehen. Denn die technische Machbarkeit hängt insbesondere bei

der KI davon ab, ob sich eine Entwicklung ökonomisch rechnet.

Die Anwendungsmöglichkeiten von KI sind mittlerweile sehr breit gefächert. Sie reichen von der automatisierten Bilderkennung über Anomalie-Detektion bis hin zu Vorhersagemodellen für Zeitreihen. Darunter steht Natural Language Processing, kurz NLP, mit ca. 35 Prozent Anteil an Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an erster Stelle. Dieser Komplex umfasst das automatisierte Erkennen und Deuten von menschlicher Sprache in Schrift und in Wort. Sprache ist die Basis für den menschlichen Informationsaustausch. Die automatisierte Erkennung und Verarbeitung der Sprache eröffnet daher unzählige Möglichkeiten und kann Erhebliches bewirken. Aber was genau?

### Sprachenmeisterung über Deep Learning

NLP beschreibt die Fähigkeit, Muster in der menschlichen Sprache zu erkennen. Sprache ist eine der komplexesten Erfindungen der Menschheit. In der einfachen Aneinanderreihung von Wörtern steckt weitaus mehr Information als nur der direkte Sinn der einge-

setzten Wörter. Ein Satz, ein Absatz oder ein ganzes Dokument beinhalten nicht nur inhaltliche Informationen, sondern auch Informationen über die kulturellen und individuellen Eigenschaften der Sender und der Empfänger; darüber hinaus verrät Sprache die abstrakte Intention und Wichtigkeit der Nachricht bis hin zu Informationen zum Gemütszustand oder Beruf des Autors. Diese erweiterte Informationsebene wird als „Cognitive Linguistics“ bezeichnet.

Was wir Menschen über Jahre schwer erlernen, soll ein NLP-Programm über das Studieren von tausenden Textpassagen automatisiert in wenigen Stunden meistern. So zumindest die (auch sehr realistische) Zielsetzung moderner Deep-Learning-Modelle, also rein datenbasierter intelligenter Systeme. So schafft es ein gut trainiertes Modell, tausende Texte oder Textpassagen zu durchkämmen, um Muster zu finden, sie zu deuten oder, in einer Anreihung mehrerer Modelle, dann weiterzuverarbeiten und z. B. eine eigene Zusammenfassung zu schreiben.

#### Beziehung von Wörtern im Text

Ein wesentlicher Durchbruch in NLP gelang Google mit der Entwicklung von BERT („Bidirectional Encoder Representations from Transformers“). Durch

BERT wurden damals wesentliche Probleme im NLP auf einmal gelöst, was eine kleine Revolution in der Spracherkennung darstellte.

BERT wurde ursprünglich zur automatisierten Fragenbeantwortung konzipiert. Das Potenzial für mehr wurde jedoch sehr schnell erkannt. So kann BERT u. a. Texte klassifizieren, Stimmungen analysieren und Namenseinheiten erkennen. Der Schlüssel zu dieser Lösung ist die Verwendung von vortrainierten „Sprachrepräsentationen“ bzw. des impliziten Sinns („Er muss immer die erste Geige spielen“ als Ausdruck für Wichtigkeit statt für Orchesterarbeit). Dies ist der Ausgangspunkt für die Lösung anderer kontextueller Spracherkennungsprobleme, die als Embeddings bezeichnet werden.

Die Machine-Learning-Gemeinschaft war von dieser neuen Technik sehr begeistert, und sie hatte sehr gute Gründe dafür: Erstens reduziert die Verwendung von vortrainierten Modellen die Datenmenge, die zur Lösung einer Vielzahl von NLP-Problemen benötigt wird. Zweitens können die Modelle mit geringfügigen Änderungen wiederverwendet werden. Und drittens waren die Ergebnisse, die mit diesem



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury-Ausbildung

## TREASURY KICK-OFF

In zwei Tagen rund um die Welt des Treasury-Managements

### ÜBERSICHT

#### TERMINE

20.-21.10.2020 in Wien und ONLINE  
09.-10.03.2021 in Mannheim und ONLINE  
03.-04.11.2021 in Wien und ONLINE

#### SEMINARZEITEN

Tag 1 – 10:00 bis 18:00 Uhr  
Tag 2 – 09:00 bis 17:00 Uhr

#### TEILNAHMEGEBÜHR

EUR 1.950,- zzgl. USt.

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

### Inhalt

Treasury-Management hat in den vergangenen 25 Jahren massiv an Bedeutung in den Unternehmen gewonnen. Die Aufgaben, die früher mehr schlecht als recht vom Rechnungswesen „mitgemacht“ wurden, werden heute in eigenen Treasury-Abteilungen mit hohen und professionellen Standards in Bezug auf Knowhow und IT umgesetzt. Dieses Seminar zeigt genau diese Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen den Einzeldisziplinen des Treasury-Managements auf.

### Themenschwerpunkte

- ▲ Bausteine des Finanzberichtswesens
- ▲ Liquiditäts- und Finanzierungs-Management
- ▲ Cash-Management
- ▲ Finanzielles Risiko-Management

### Teilnehmerkreis

Das zweitägige Seminar richtet sich an Junior Treasurer, die sich in kurzer Zeit einen praxisrelevanten und pragmatischen Überblick über die wichtigsten Themengebiete im Treasury- und Finanz-Management verschaffen wollen.

neuen Ansatz erzielt wurden, weitaus besser als seine Alternativen.

Diese Methode ist das Ergebnis der Arbeit des Google-Forschungsteams an Transformatoren: Modelle, die Sätze verarbeiten, während ihre Vorgänger nur einzelne Wörter verwendeten. Dadurch ist BERT in der Lage, die Beziehung zwischen Wörtern innerhalb eines Textes zu lernen. Das Sprachmodell von BERT wird bidirektional trainiert, wodurch ein tieferer Sinn für den Sprachkontext entsteht als bei einem Modell mit nur einer Richtung, wo jedes Wort nur mit dem rechts oder links benachbarten Wort kontextualisiert wird.

### Kreditverträge automatisiert auswerten

Diese technische Innovation will SLG in Zusammenarbeit mit der Open-Source-Plattform MLReef zu einer nützlichen Treasury-Anwendung entwickeln. SLG analysiert im Zuge von Finanzierungsprojekten oftmals hunderte Seiten an Bestandskreditverträgen. Das können bis zu hunderte einzelne bilaterale Verträge sein, die jeweils zwar nur wenige Seiten umfassen – insgesamt sich aber auf mehrere hundert Seiten Vertragstext summieren. Vor allem bei größeren Unternehmen können es aber auch umfangreichere

Vertragswerke, wie z. B. Konsortialverträge, sein. In diesem Fall geht es um deutlich geringere Stückzahlen, aber ebenfalls um umfassenden Vertragstext.

MLReef und SLG erforschen derzeit, wie treffsicher ein Modell trainiert werden kann, um Kreditverträge weitgehend automatisiert aus finanztechnischer Perspektive auszuwerten. So kann mit überschaubarem Aufwand der Überblick über Finanzierungsbedingungen gewahrt bleiben und das Risiko von Vertragsverstößen minimiert werden. Die Herausforderung liegt dabei darin, dem Modell den Sinn einer speziellen Klausel beizubringen (z. B. Cross Default), sodass relevante Vertragstexte aus dem Zusammenhang erkannt werden können, ohne von spezifischen Stichworten (z. B. Cross Default, Drittverzug) abzuhängen.

MLReef stellt einerseits die notwendigen Werkzeuge und die Serverinfrastruktur als Open Source zur Verfügung und andererseits das technische Spezial-Know-how im Rahmen der Umsetzung. Das Ziel der Partnerschaft liegt aber nicht nur in der Realisierung der zuvor beschriebenen Anwendung, sondern im nachhaltigen Aufbau von KI-Kompetenzen bei SLG und der Identifikation weiterer innovativer Lösungen. Wir halten Sie über die Entwicklungen informiert. ▲



# MLReef

## Maschinelles Lernen nicht nur für Spezialisten

MLReef ist eine Open-Source-Plattform für effiziente, kollaborative und reproduzierbare Arbeit an Projekten zum maschinellen Lernen (ML). Das Potenzial der Künstlichen Intelligenz wird derzeit mit atemberaubender Geschwindigkeit erschlossen. McKinsey schätzt, dass etwa 30 Prozent der datengesteuerten Organisationen bereits irgendeine Art von KI eingeführt haben oder zumindest KI-Strategien umsetzen.

Trotz dieser Erfolge gibt es bei der Einführung serioreifer KI-Modelle noch große Herausforderungen zu bewältigen. Deren gibt es viele, aber wenn man sie auf die wesentlichsten reduziert, sticht eine wirtschaftliche Herausforderung hervor (die Entwicklung ist immer noch viel zu teuer) und zweitens sind die wissensbasierten Eintrittsbarrieren immer noch zu hoch. Somit werden Unternehmen entweder einfach ausgeschlossen oder müssen solche Projekte auf wenige reduzieren.

Der MLReef-Ansatz zur Lösung dieser Herausforderungen besteht darin, „ganz normale“ Software-

Ingenieure in den Lebenszyklus des maschinellen Lernens zu integrieren. Diese verfügen mit ihrem technischen Hintergrund über alle Voraussetzungen, um große Teile der Arbeit von Datenwissenschaftlern abzudecken, während sich diese darauf konzentrieren können, das Projekt richtig aufzusetzen und die konzeptionellen Arbeiten durchzuführen. Dafür brauchen sie das richtige Werkzeug, das ihnen MLReef zur Verfügung stellt.

MLReef ist als Open Source auf drei wesentlichen Säulen aufgebaut:

1. Auf der technischen Seite ist MLReef eine ganzheitliche, sehr einfache, aber dennoch flexible KI-Entwicklungsumgebung.
2. Auf der inhaltlichen Seite schafft MLReef eine sofortige Wiederverwendbarkeit gemeinschaftlich erstellter Inhalte wie Modelle, Datenprozessoren oder Datenvisualisierungen.
3. MLReef setzt auf volle Kollaboration in jedem Schritt und Bestandteil der KI-Wertschöpfungskette.



## Ein Eingriff am offenen Herzen

Die Neugestaltung des Zahlungsverkehrs ist immer noch die Kür in einem Treasury-Evolutionsprozess: Hier wird am Lebensnerv des Unternehmens gearbeitet. Und genau wie ein guter Chirurg auch den Herzeingriff sorgfältigst planen und vorbereiten muss, heißt es auch bei der Umstellung von Zahlungsverkehrsprozessen: Die „Vorerkrankungen“ kennen, Erfahrung bündeln, auf Unwägbarkeiten und Risiken vorbereitet sein und natürlich Teamarbeit: Nur das richtige Operationsteam ist der Garant für ein gutes Gelingen.

### Die Autorin:



**Andrea Kemetmüller**  
ist Partner bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner.

**D**er Ausgangspunkt und Beweggrund in vielen Projekten, die wir in der Praxis begleiten, ist die Erhöhung von Transparenz und Sicherheit im Zahlungsverkehr. In den lokalen Tochtergesellschaften sind oft noch diverse Electronic-Banking-Systeme im Einsatz, die Zahlungsfiles werden im besten Fall vom ERP-System erstellt und auf ungesicherten Laufwerken zwischengespeichert. Das Hochladen in die Elektronik-Banking-Systeme erfolgt ohne eine Hash-Wert-Überprüfung, die für Konsistenz sorgen sollte. Die Transparenz über die lokal vergebenen Zeichnungsberechtigungen ist nicht vorhanden. Alles eben nicht mehr zeitgemäß – kennen wir doch alle die Einfallstore, über die Betrüger sich im Zahlungsverkehr unrechtmäßig Zutritt verschaffen.

### Transaktionsbank – Treasury – IT

Um zu einem sicheren und State-of-the-Art-Zahlungsverkehrsprozess zu kommen, gilt es zuerst, das Operationsteam mit Bedacht zusammenzustellen: Das Team muss aus den ausgewählten Transaktionsbanken bestehen, die sorgfältig und unter Berücksichtigung ihrer Leistungsfähigkeit in den jeweiligen Ländern ausgewählt werden müssen. Ein strukturierter RFP-Prozess auf Basis eines Mengengerüsts der Zahlungen und ein genau definierter Anforderungskatalog stellen die Transparenz über die Leistungsfähigkeit her. Aber es gilt in der Auswahl hier auch kri-

tisch die Angebote zu hinterfragen und die konkrete Umsetzungserfahrung der diversen Länderspezifika abzufragen und zu bewerten. Besonders bei der Bankanbindung ist nur ein bereits implementierter Kommunikationsweg zumindest für die wesentlichen Banken und Länder der Garant, dass die Umsetzung rasch und im gesetzten Zeitplan erfolgen kann.

Die Antwort auf die Frage: „Mit welchen Transaktionsbanken werde ich zukünftig zusammenarbeiten?“ verlangt oft eine deutliche Bereinigung der Banken- und Kontenlandschaft. Dies ist aber ein unabdingbares Muss, will man in angemessener Zeit zum Ziel kommen.

### Treasury als Chefchirurg der Operation Zahlungsverkehr

Der Chefchirurg aus dem Treasury, als weiteres Mitglied im erfolgreichen Operationsteam, muss die grundsätzlichen Weichen stellen: „Ist nur ein Stent ausreichend oder ist eine Transplantation erforderlich?“ Die operativen Abwicklungserfahrungen des Accounting-Zahlungsteams sind dabei ein wesentlicher Input-Geber, auch wenn es dann um die konkrete Umsetzung und die Tests geht.

Auf Basis eines gruppenweiten Mengengerüsts gilt es abzuschätzen, welcher Ansatz für den Zahlungsverkehr gewählt werden soll. Ist eine Payment-

Factory mit Zahlungen „on-behalf-of“ sinnvoll, da die Einsparungen deutlich über den Mehrkosten einer solchen Payment-Factory liegen? Die wesentlichen Kosteneinsparungen sind auf Basis eines gut strukturierten Mengengerüstes rasch berechnet:

- ▲ Können Auslandszahlungen vermieden und als günstigere Inlandszahlungen abgewickelt werden?
- ▲ Können Währungskonvertierungen durch eine Zentralisierung des Zahlungsverkehrs vermieden werden?
- ▲ Welche Fremdwährungskonten können dadurch eingespart werden?

Diese drei Einsparungen bilden erfahrungsgemäß das wesentliche Gewicht auf der Waagschale, die dem Gegengewicht Implementierungsaufwand und laufende System- und Betriebskosten gegenüberstehen.

### IT – knappe Ressource mit Bedacht einsetzen

Was wäre ein chirurgischer Eingriff ohne die erfahrenen OP-Schwester! Bei der Umstellung des Zahlungsverkehrs weiß das eingebundene IT-Team, wie die Formatanpassungen am besten durchgeführt werden, wo die für die Bank erforderlichen Zahlungsformate erstellt werden sollen, wie die in SAP verfügbaren Formatbäume am effizientesten genutzt werden

oder wie unsichere, dateibasierte Schnittstellen durch Datenbankdirektzugriffe vermieden werden können. Und auch die Wahl des Kommunikationskanals hängt wesentlich auch an der Erfahrung im IT-Team.

IT-Ressourcen sind gleich wie erfahrenes OP-Personal ein knappes Gut. Hier gilt es daher auch vom Projektteam die Entscheidung zu treffen: Inhouse durchführen oder auslagern? Diverse Dienstleister oder Service-Bureaus bieten die finale Formatkonvertierung in das jeweilige landesspezifische Bankformat sowie die Herstellung und den Betrieb der Bankkommunikation an. Die Bereitstellung an diese Dienstleister erfolgt dabei entweder über eine direkte Host-to-Host-Verbindung oder immer häufiger auch über Cloud-Services.

Bei der Auswahl des Bankkommunikationsanbieters ist es ratsam, ins Detail zu gehen. „Plug & Pay“ gibt es meist nur im Prospekt. Auch wenn ein „automatischer Abzug“ der Zahlungsdaten aus z. B. SAP mittels bereitgestellter Systembausteine angeboten wird, sind länderspezifische Informationen, wie Transaktionsnummern, Zentralbankcodes, bestimmte Weisungsschlüssel und Purpose Codes etc. zuzusteuern. Spätestens hier ist wieder ein kleiner OP-Eingriff der IT erforderlich. Frankreich, China oder VAE, aber

# corima

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



Front office



Back office

- ✓ Management von Finanzierungsgeschäften (Darlehen und Eventualverbindlichkeiten)
- ✓ mit Berücksichtigung flexibler Zins-, Kapitalzahlungs- und Gebührenstrukturen
- ✓ sowie Covenant-Vorgaben und Hinterlegung von Sicherheiten
- ✓ eingebunden in die unterliegenden Kreditlinien
- ✓ zur Verwaltung und Verbuchung der unternehmensweiten Finanzierungsposition

...in einem integrierten System

**COPS**

COPS GmbH  
Wien - Wetzlar - Hamburg - Prag  
info@corima.solutions  
www.corima.solutions

corima

corima



risk management

back office



cash management

liquidity planning



front office

accounting



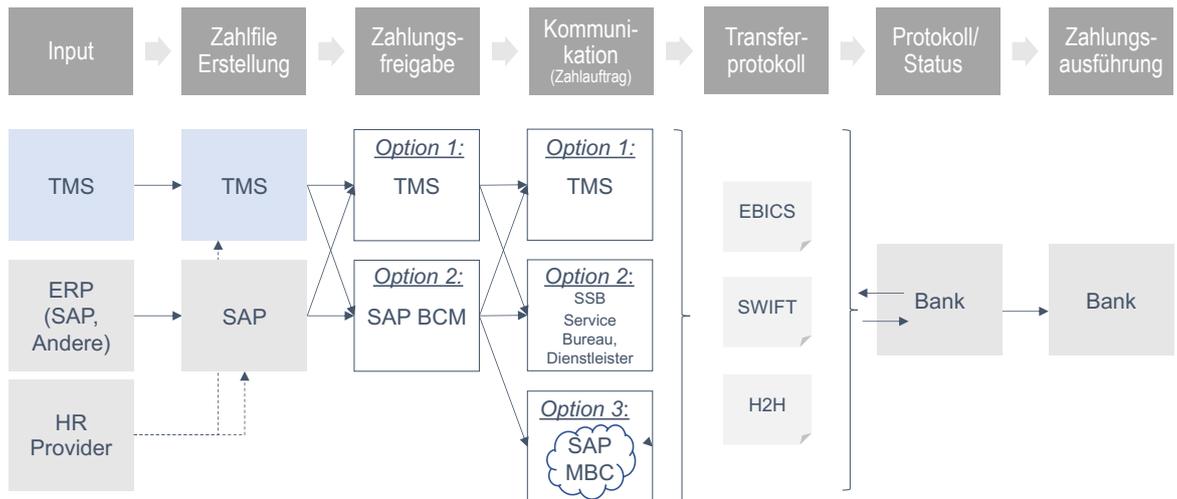


Abb.: Schritte im Zahlungsprozess – verschiedene Kombinationen stehen zur Wahl

Verschiedene Kombinationsmöglichkeiten von TMS-Funktionen, Kommunikationsanbietern und Transferprotokollen sind möglich; im Projekt ist für jeden Schritt die Auswahl zu treffen.

auch Tschechien und Türkei sind erfahrungsgemäß Länder, bei denen man gut beraten ist, das von Beginn an zu berücksichtigen, will man ein paar Extrarunden bei den Tests vermeiden.

**Länderspezifika – gleich von Anfang an mit einplanen**

Auch sind in einigen Ländern, wie China oder Indien, neben den zu verwendenden genauen Transfer-Codes für manche Transaktionen auch „Supporting Documents“ zusätzlich zu den Zahlungen einzurei-

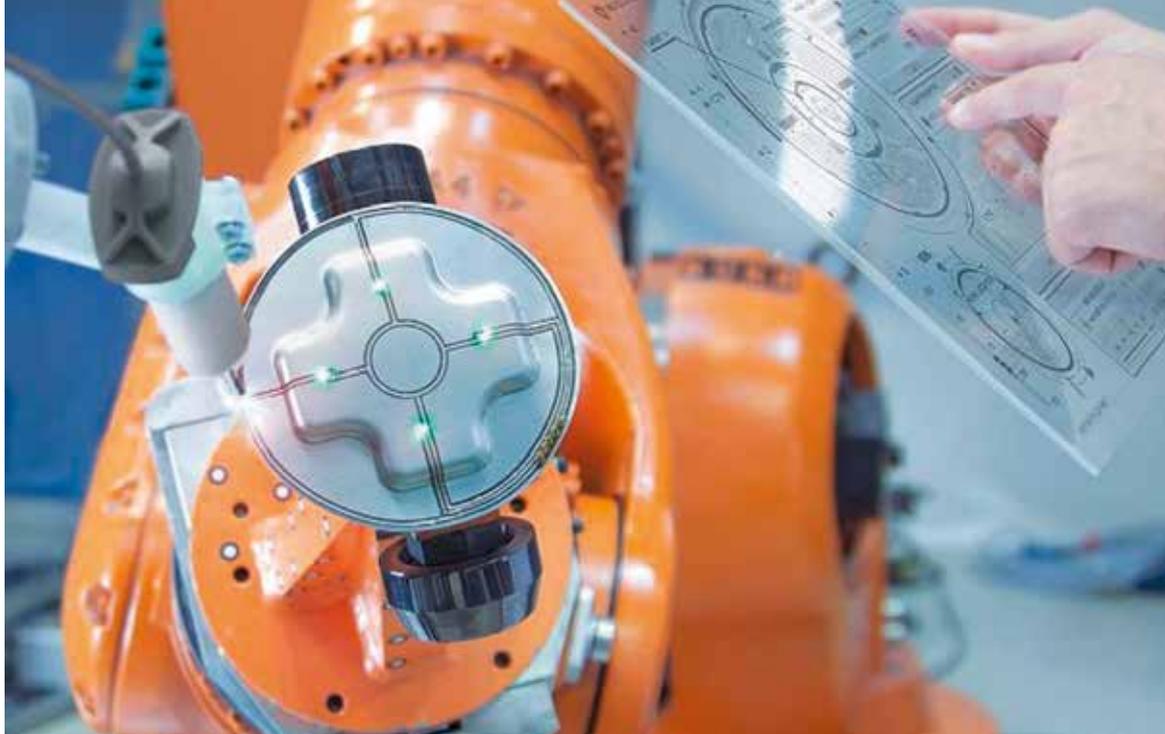
chen. Das muss von der internen IT auch bereitgestellt und von den Systemen bearbeitet werden können, will man nicht dann doch wieder diese Dokumente über ein Electronic-Banking-Portal zusätzlich an die Bank übermitteln.

Man kann sich das Leben jedoch auch wesentlich erleichtern, wenn man gleich zu Beginn eine sehr selektive Transaktionsbanken-Auswahl trifft. Ein einheitliches CGI-Format, das die länderspezifischen Erweiterungen enthält, an den Single-Point-of-Entry (SPE) der Transaktionsbank per EBICS-Kanal übermittelt, erleichtert die immer noch herausfordernde Umsetzung, zumindest was die Anzahl der einzu-richtenden Anbindungen betrifft. Die SPE-Bank verteilt hausintern die zentral angelieferten Zahlungsdaten und führt sie in den jeweiligen Ländern als lokale Zahlungen durch. Ob die Transaktionsbank dann schlussendlich auch alle Länder für die im CGI-Format per EBICS eingereichten Zahlungsaufträge erreichen kann oder ob dann doch wieder Länderausnahmen bestehen, gilt es bereits im RFP genau abzuklären. Dann ist man vor Überraschungen in der Implementierung sicher.

Hat man darüber hinaus noch die unvermeidbaren Ausnahmen lokaler Banken, kann man bei geringen Stückzahlen mit dem guten alten „MT101 Forwarding Service“ der Transaktionsbank auch solche exotischere Banken anbinden, ohne einen eigenen Kommunikationskanal einrichten zu müssen. Dabei leitet die Transaktionsbank den Zahlungsauftrag über das SWIFT-Netz an die ausführende Zahlungsbank weiter. Ein Service nicht für Massenzahlungen, aber für eine geringe Anzahl eine deutliche Erleichterung auf dem Weg zum gruppenweit einheitlichen Zahlungsverkehr.

**Die wesentlichen Entscheidungen auf dem Weg zum Zahlungsverkehr neu**

- ▲ Wenige, bewusst nach Leistungskriterien ausgewählte Transaktionsbanken
- ▲ SPE (Single-Point-of-Entry) – Abdeckungsgrad vs. einzubindende lokale Banken
- ▲ Nutzung von MT101-Forwarding abhängig vom Mengengerüst
- ▲ Zahlungsverkehrssystem zur Steuerung und Autorisierung
- ▲ Wahl des Anlieferungsformats (lokale Formate, CGI)
- ▲ Zahlungsoptimierung, -routing (PoBo) sinnvoll
- ▲ Formaterstellung inhouse oder ausgelagert (auf Basis eines einheitlichen Anlieferungsformats)
- ▲ Bankenkommunikation inhouse oder ausgelagert
- ▲ Wahl des Kommunikationsprotokolls (EBICS, Host-to-Host, SWIFT)
- ▲ Verarbeitung der Status-Meldungen



© Fraunhofer IWU / Steve Leisner

Digitale Drucktechnologie, eines von zahlreichen Forschungsgebieten der Fraunhofer-Gesellschaft.

## The one and only

Durch die zunehmende Bedeutung von Online-Handel sehen sich immer mehr Unternehmen mit der Abwicklung von Omni-Channel-Zahlungen konfrontiert. Bei der Auswahl eines Payment-Service-Providers müssen viele Aspekte genau beleuchtet und die eigenen Anforderungen klar dargelegt werden. Die Fraunhofer-Gesellschaft hat diesen Prozess zügig durchlaufen. SLG unterstützte beim Auswahlprozess.

Jeder kennt es aus eigener Erfahrung: Als Online-Shopper will man den Einkauf so zügig wie möglich erledigen und nicht mit Zahlungsmodalitäten behelligt werden. Erwartet wird die ganze Palette an Zahlarten – von Kreditkarte über Lastschrift bis E-Wallets. Was sich für den Kunden in der Regel als ein schneller und unkomplizierter Kaufvorgang darstellt, ist für den Händler jedoch um einiges komplexer, sowohl in der Vorbereitung als auch in der laufenden Abwicklung.

Wollen Unternehmen die Prozessschritte im Online-Handel selbst organisieren, benötigen sie sowohl organisatorisches Know-how als auch kostspielige, weil zertifizierungspflichtige Serverstandards. Deshalb lagern sie solche Aufgaben zunehmend an Payment-Service-Provider (PSP) aus. Beispielsweise die „Checkout-Formulare“, also die Eingabemasken für Bezahlinformationen: PSP gestalten diese so, dass sich der einkaufende Kunde gefühlt nicht von der Händler-Site „entfernt“, während der Provider die Zahlung abwickelt (und dem Händler dadurch erspart bleibt, seine Server gemäß internationalen Standards zertifizieren zu lassen). Andere Aufgaben, die PSP ihren Kunden abnehmen, sind das Einsammeln und

Auszahlen von Umsätzen oder die Vertragsverhandlungen mit den Zahlungsdienstleistern.

Die Anforderungen an einen PSP unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen stark und müssen vor der Auswahl eines Anbieters im Detail abgesteckt werden. Nur durch einen sorgfältigen Auswahlprozess kann eine PSP-Implementierung zu einer langjährigen und reibungslosen Partnerschaft führen.

### **PSP-Auswahl: Vereinheitlichung samt Freiraum**

So war es auch bei unserem Kunden Fraunhofer-Gesellschaft. Die spezielle Anforderung war, dass der zukünftige Anbieter die dezentral aufgestellte, gemeinnützige Organisation Fraunhofer-Gesellschaft mit ihren 74 Instituten und Forschungseinrichtungen möglichst gut abbilden kann.

Die Fraunhofer-Gesellschaft mit Sitz in Deutschland ist eine weltweit führende Organisation für anwendungsorientierte Forschung. Mit ihrer Fokussierung auf zukunftsrelevante Schlüsseltechnologien sowie auf die Verwertung der Ergebnisse in Wirtschaft und Industrie spielt sie eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. Rund 28.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwirtschaften das jährliche Forschungsvolumen

### Der Autor:



**Moritz Elser**

ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

## „Wichtig, den tatsächlichen Bedarf zu kennen“

Björn Bechtold, Sachgebietsleiter Finanzmanagement der Fraunhofer-Gesellschaft, über die Auswahl und Implementierung eines Payment-Service-Providers.

**TreasuryLog:** Sie haben sich in der Fraunhofer-Gesellschaft dazu entschlossen, die Abwicklung Ihrer Online-Zahlungen auf einen neuen, institutsübergreifenden PSP umzustellen bzw. ein entsprechendes Systemauswahlprojekt zu starten. Was waren Ihre Beweggründe und warum war die Zeit dafür reif?

**Björn Bechtold:** Aufgrund des Aufwands bei der vertraglichen, prozessualen und technischen Implementierung eines PSPs wollten wir als Zentralabteilung unseren Instituten eine attraktive Möglichkeit für die Abwicklung ihrer Online-Kundenzahlungen anbieten, bei der sich der dezentrale Aufwand in Grenzen hält. Wir erwarten uns eine Verschlanung der Prozesslandschaft und einen positiven Effekt auf die Kostenstruktur durch Skaleneffekte. Da wir im Rahmen eines ERP-Projekts bestehende Prozesse und Strukturen einer kritischen Prüfung unterzogen haben, ist der Zeitpunkt passend.

**TreasuryLog:** Welche internen Ressourcen mussten Sie für die Auswahl binden und wie konnten Sie die dezentral organisierten Institute an einen Tisch bringen, von der Notwendigkeit überzeugen und in den Prozess involvieren?

**Bechtold:** Den Auswahlprozess konnten wir letztlich recht schlank gestalten: Neben einer Mitarbeiterin, die den Prozess intern betreute, beschränkte sich der Aufwand auf die Workshop-Teilnahme der involvierten Fachabteilungen und interessierten Institute. Weitere Aspekte wurden durch SLG betreut. Durch teils zeitaufwendige Erfahrungen mit lokalen PSP-Integrationen und den im Projektbeginn aufgezeigten Vorteilen war bereits ein großes Interesse an einer institutsübergreifenden Lösung gegeben.

**TreasuryLog:** Was empfinden Sie rückblickend als entscheidende Erfolgsfaktoren für eine gelungene PSP-Auswahl bzw. was möchten Sie Treasury-Kollegen empfehlen, die vor einem ähnlichen Projekt stehen?

**Bechtold:** Aufgrund des am Markt verfügbaren breiten Dienstleistungsangebots ist es vor allem wichtig, den tatsächlichen Bedarf im eigenen Unternehmen und bei seinen Kunden zu kennen und hierfür entsprechend Zeit zu investieren, beispielsweise in einem Vorprojekt.

von 2,8 Milliarden Euro. Davon fallen 2,3 Milliarden Euro auf den Leistungsbereich Vertragsforschung.

Darüber hinaus gehören Angebote aus dem Bereichen IP, Weiterbildung und Ausgründungen zu ihrem Portfolio. Diese werden teilweise über die Webshops einzelner Institute abgewickelt, die im Laufe der Jahre dafür unterschiedliche Lösungen entwickelt haben. Darüber hinaus bestehen bei vereinzelt Angeboten auch Point-of-Sale-Bezahlungsmöglichkeiten, die einen organisatorischen Mehraufwand bedeuten und ebenfalls in reinen E-Commerce übergeführt werden sollen. Über die dezentrale und heterogene Webshop-Landschaft der verschiedenen Institute galt es, eine einheitliche PSP-Lösung zu spannen. Voraussetzung war jedoch, den Instituten genügend Freiraum für Individualisierungen zu lassen, etwa wenn es um den optischen Auftritt geht.

Diese und einige weitere Anforderungen stellte Fraunhofer gemeinsam mit SLG in einem Anforderungskatalog zusammen, um den PSP-Anbietern ein genaues Bild der Erwartungen von Fraunhofer zu kommunizieren.

### Workshops als Stahlbad

In der ersten Phase des Auswahlprozesses galt es, die Anbieter der Longlist, die grundsätzlich in Frage kamen, auf die am besten geeigneten einzugrenzen.

Dafür wurden sowohl die technische Eignung als auch das zugehörige Preisschild unter die Lupe genommen. Die SLG-Berater formulierten einen Katalog aus, der die zuvor im Anforderungsprofil definierten Kriterien einzeln abfragte. Hierbei ist es wichtig, festzulegen, wie einzelne Kriterien zu gewichten sind, um nicht alle Anforderungen über einen Kamm zu scheren. So wurden einzelne Fragen als Knock-out-Kriterien festgelegt, die zum kompromisslosen Ausschluss eines Anbieters aus dem Auswahlprozess führten, wenn er sie nicht einhalten konnte. Dadurch reduzierte sich das Bewerberfeld auf drei Anbieter, die die Anforderungen der Fraunhofer Gesellschaft erfüllten.

Die zweite Phase war bestimmt durch Workshops, in denen die Payment-Service-Provider ihre Eignung anhand konkreter Beispiele unter Beweis stellen mussten. Die Workshops fanden online statt; mit von der Partie waren die Finanzabteilung von Fraunhofer in München, die SLG-Berater und auch zahlreiche Vertreter von Instituten, die von der Umstellung betroffen sind.

Ziel dieser mehrstündigen Veranstaltungen war einerseits, die Funktionen der Anbieter im Detail zu verstehen und miteinander zu vergleichen. Andererseits aber auch, den Anbietern ein genaueres Bild von den Anforderungen der Fraunhofer-Gesellschaft zu

vermitteln. Um die Workshops so vergleichbar wie möglich zu machen und einer reinen Marketing-Präsentation vorzubeugen, definierten die SLG-Berater gemeinsam mit Fraunhofer detaillierte Frage- und Aufgabenstellungen, die während der Workshops abgearbeitet wurden. Dadurch konnten die Anbieter erste Einblicke in ihr Webportal und in beispielhafte Checkout-Prozesse liefern. Auf Basis der konkreten, objektiv bewerteten Leistungen konnte die Fraunhofer Gesellschaft schließlich den am besten geeigneten PSP auswählen und befindet sich derzeit mit dem Zahlungsdienstleister in der Scoping-Phase.

### Vorsicht beim Preisvergleich

Generell gilt: Jeder Anbieter definiert und benennt Kostenblöcke ein wenig anders. Um die Preisangebote der Anbieter dennoch vergleichbar zu machen und mögliche versteckte Kosten offenzulegen, fragen wir bei solchen Auswahlprojekten die Kostenstruktur im Detail ab. Im Grunde lassen sich die Kosten bei allen Anbietern auf transaktionsbezogene und transaktionsunabhängige Kosten (Implementierung, laufende Grundgebühr etc.) zusammenfassen. In der Regel verrechnen Anbieter transaktionsbezogene Kosten sowohl in Euro je Transaktion als auch in

Prozent des Transaktionsvolumens. Die Verteilung auf diese Kostenblöcke unterscheidet sich von Anbieter zu Anbieter stark. In vergangenen Projekten stellten wir fest, dass Anbieter auch von Ausschreibung zu Ausschreibung sehr unterschiedliche Preismodelle anbieten. Das tatsächliche Preisschild zeigt sich erst, wenn die Transaktionskosten gemeinsam mit dem geplanten Transaktionsvolumen und insbesondere mit dem durchschnittlichen Warenkorbwert eines Endkunden betrachtet werden. So sind bei hohem Warenkorbwert absolute Kosten je Transaktion meist unwesentlich und die Gesamtkosten werden vorwiegend durch prozentuelle Kosten vom Transaktionsvolumen getrieben. Bei niedrigem Warenkorbwert sind vice versa die absoluten Kosten je Transaktion die Haupttreiber.

Es gilt daher, sowohl aus technischer Sicht als auch in Bezug auf die Kostenstruktur einen Anbieter auszuwählen, der zum eigenen Unternehmen passt. Zugegeben, ein zweistufiges Auswahlverfahren mit hieb- und stichfest definierten Anforderungen mag aufwendig sein. Angesichts des Risikos, einen nicht geeigneten Anbieter auszuwählen, ist der Aufwand jedoch definitiv gerechtfertigt. ▲

# ELECTRONIC BANK ACCOUNT MANAGEMENT

## Mit EBAM beginnt die Zukunft Ihrer Kontenverwaltung schon heute



Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

# Tiefenintegration

SAP Advanced Payment Management schließt Lücken zwischen den bisherigen Zahlungsverkehrsmulden und empfiehlt sich als komplette Funktionalität für den Zahlungsverkehr. Was an der Payment-Factory-Lösung von SAP neu ist und wo sie am besten eingesetzt werden kann.

Der Autor:



**Michael Michaelis** ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

Die zunehmende Anzahl von Betrugsversuchen im Bereich des Zahlungsverkehrs haben das Thema der Sicherheit bei vielen Unternehmen in das Blickfeld gerückt. Entsprechend entscheiden sich immer mehr Unternehmen für eine integrierte Lösung im Bereich der Bankkommunikation, bei der physisch keine Zahldatei in einer ungesicherten Umgebung erzeugt und gespeichert wird. Die Erzeugung der Zahldateien erfolgt erst auf dem Server der Bank und sowohl der Übertragungskanal als auch die Zahlungsdaten selbst sind verschlüsselt.

## Weiterentwicklung im Bereich Zahlungsverkehr

Da die Mehrheit der Unternehmen SAP als IT-System zur Unterstützung der logistischen und der kaufmännischen Prozesse einsetzt, liegt der Einsatz von SAP auch im Bereich des Zahlungsverkehrs und der Bankkommunikation nahe. Der Bedeutung eines integrierten und flexiblen Zahlungsverkehrs ist sich auch SAP bewusst und hat in den letzten Jahren massiv in die Weiterentwicklung dieses Bereichs investiert.

SAP bietet für den Zahlungsverkehr und die Bankkommunikation bereits mehrere Lösungen an, deren Funktionen sich modular ergänzen:

- ▲ Bank Communication Management (BCM): Revisionssichere Organisation der internen

und der externen Zahlungsfreigabe nach dem Mehraugen- und Mehrfaktoren-Prinzip

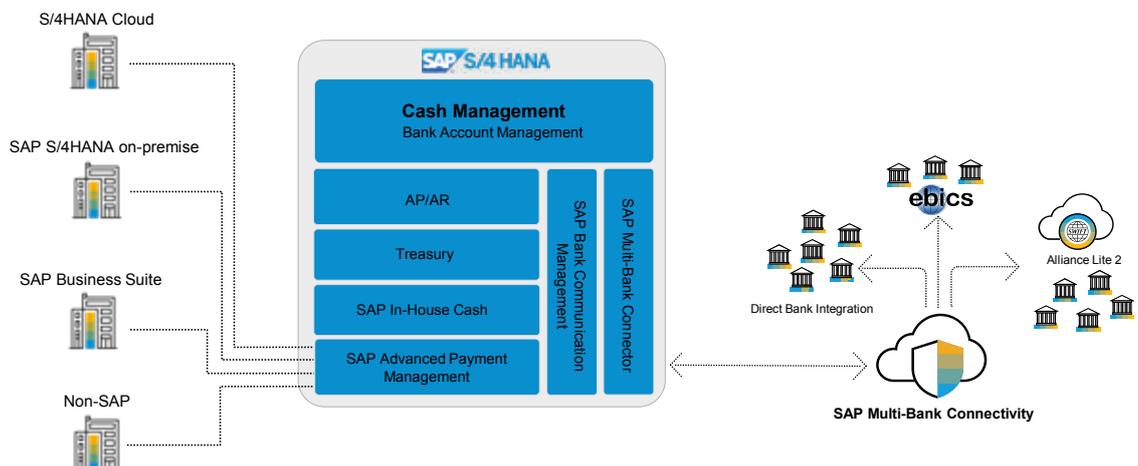
- ▲ In-House Cash (IHC): Aufbau einer Payment-Factory zur Abwicklung von Payments on behalf of und zur Organisation eines Intercompany-Nettings
- ▲ Multi-Bank Connectivity (MBC): Ausgehende und eingehende Bankanbindung über EBICS-, SWIFT und Host-to-Host-Verbindungen

Obwohl diese Module bereits ein sehr breites Spektrum an Funktionen abdecken, verblieben im Bereich des Zahlungsverkehrs bisher einige Aufgaben, die von SAP noch nicht optimal unterstützt wurden:

- ▲ Integration von Zahlungen unterschiedlicher SAP- und Non-SAP-Systeme in eine zentrale Zahlungsverkehrslösung
- ▲ Flexibles Routing von Zahlungen über unterschiedliche Banken zur Optimierung von Laufzeiten und Transaktionskosten oder zur Verteilung des Zahlungsverkehrsvolumens auf die Partnerbanken
- ▲ Flexible Prüf- und Validierungsregeln, die fehlerhafte Zahlungen aufdecken und die manuelle oder automatisierte Reparatur von Zahlungen ermöglichen

Abb. 1: SAP Advanced Payment Management

SAP-Module im Zahlungsverkehr: Zu den bisherigen Modulen gesellt sich nun auch Advanced Payment Management (APM) und komplettiert die SAP-Funktionalität im Bereich des Zahlungsverkehrs.



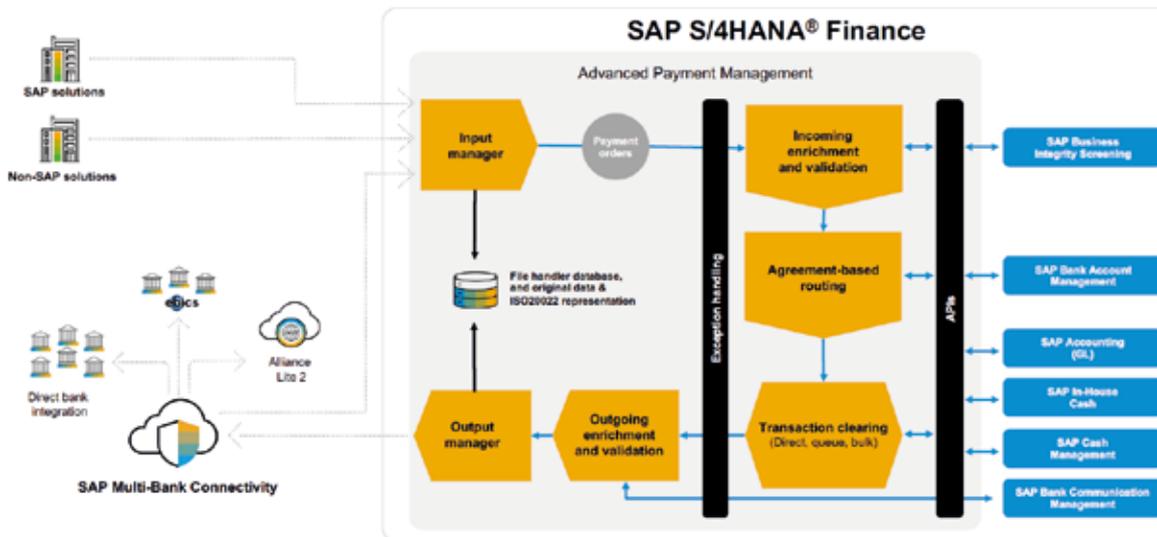


Abb. 2: Unterschiedliche Prozesse für die Weiterverarbeitung  
SAP Advanced Payment Management: Abläufe in der erweiterten Zahlungsverwaltung.

- ▲ Komplexe Regelwerke zur Betrugsprävention, die aufgrund stochastischer oder inhaltlicher Kriterien Zahlungen aussortieren oder zusätzlichen Prüfschritten zuführen
- ▲ Zentrale Umwandlung angelieferter Zahldateien in gewünschte Zielformate

### Zentrales strategisches Tool

Das Modul Advanced Payment Management (APM), zu Deutsch Erweiterte Zahlungsverwaltung, schließt nun diese Lücke und komplettiert die SAP-Funktionalität im Bereich des Zahlungsverkehrs. Aus dem Blickwinkel von SAP ist das APM das zentrale strategische Tool für den Zahlungsverkehr und die Bankkommunikation. Auch wenn das APM eine neue Lösung darstellt, sind wesentliche Teile des APM schon seit Jahren in der Bankenlösung von SAP im Einsatz und haben sich dort bewährt.

### Für wen ist das Advanced Payment Management interessant?

Das APM eignet sich besonders für komplexe und heterogene Systemlandschaften, da im ersten Schritt alle Zahlungsquellen über den Input-Manager im zentralen APM gebündelt werden, sodass ein „Single Point of Truth“ für die Steuerung des Zahlungsverkehrs entsteht. Für diese Aufgabe der Konsolidierung der Zahlungen an zentraler Stelle waren in der Vergangenheit bereits unterschiedliche SAP- und Non-SAP-Lösungen verfügbar (u. a. das „SAP Bank Communication Management, option for multisystem payment consolidation“ – kurz BCON). Das APM ist den bisherigen Lösungen hinsichtlich des Funktionsumfangs und der Anwenderfreundlichkeit jedoch weit überlegen.

Die Architektur des APM ist auch für hohe Zahlungsvolumina ausgelegt, was es insbesondere für Kunden aus dem Energiesektor, der Telekommunikation und generell allen Nutzern des Vertragskontokorrents SAP FI-CA interessant macht.

Auch Unternehmen, die einen besonderen Wert auf komplexere Regeln für die Validierung und Prüfung von Zahlungen legen oder das Routing von Zahlungen flexibel gestalten wollen, werden vom APM profitieren.

### Prozessablauf im APM

Im APM können Zahlungen sowohl aus SAP- als auch aus Non-SAP-Systemen verarbeitet und gebündelt werden. Unabhängig davon, ob die Zahlungen als fertige Zahldateien, als IDoc oder in einem sonstigen Format angeliefert werden, im Input-Manager werden sie in einzelne Zahlungen aufgesplittet und in ein internes „Metaformat“ umgewandelt. Es findet jedoch (noch) keine physische Umwandlung der Originalfiles statt, das Metaformat dient lediglich der internen Repräsentation der Zahlungen.

Sobald die Zahlungen im APM aufbereitet wurden, können unterschiedliche Prozesse für die Weiterverarbeitung angestoßen werden.

So können Prüfungen auf Vollständigkeit und Richtigkeit der Zahlungsinformationen durchgeführt werden. Für unterschiedliche Arten von Fehlern wird festgelegt, ob Zahlungen korrigiert, gestoppt oder trotzdem durchgeführt werden sollen und ob ggf. zusätzliche Prüfschritte oder ein gesonderter Workflow erforderlich sind. Durch manuelle Kor-

rekturen lernt das APM mit und kann diese im Wiederholungsfall auch automatisch reparieren.

Das APM bietet jedoch weit mehr als lediglich eine umfangreichere Prüfung der Zahlungen. So besteht z. B. die Möglichkeit, Zahlungen unter Berücksichtigung von Volumenanteilen auf verschiedene Hausbanken aufzuteilen. Das APM erzeugt bei einer solchen Änderung des Routings die Umbuchung für die Finanzbuchhaltung, die aus einer Änderung der ausführenden Bank resultiert. Des Weiteren können Sanktionslisten angebunden werden. Für den Fall eines „Treffers“ auf einer Sanktionsliste kann das Systemverhalten wiederum flexibel eingestellt werden.

Hervorzuheben ist die tiefe Integration des APM mit den bewährten Treasury-Modulen, die bei zahlreichen Kunden bereits im Einsatz befindlich sind: Cash Management (CM), Bank Communication Management (BCM) und In-House-Cash (IHC). Das APM ersetzt keines dieser Module, sondern ergänzt sie um bisher fehlende Funktionen und trägt durch eine noch engere Integration dazu bei, dass Flexibilität und Sicherheit erhöht werden. So werden aus dem APM die Cashflows im Cash Flow Analyzer

aktualisiert, können bestehende Freigabeworkflows aus dem Bank Communication Management genutzt und über das IHC-Nebenbuch Netting-Prozesse und Payments-on-behalf of unterstützt werden.

Nach Abschluss der APM-internen Prozesse wird der Output-Manager durchlaufen, der das Pendant zum Input-Manager darstellt. Hierbei werden die Zahlungen vom Metaformat wiederum in die finalen Zahlungsdateien umgewandelt, die an die Banken versandt werden. Zahlungen können hierbei sowohl unverändert durchgeleitet als auch ergänzt oder in abweichende Zielformate umgewandelt werden.

Die Systemarchitektur von SAP sieht vor, dass die Zahlungsdateien über die Multi-Bank Connectivity (MBC) an die Banken übermittelt werden. Andere Lösungen für die technische Bankkommunikation (z. B. EBICS-Adapter, SWIFT-Service-Bureaus etc.) können alternativ problemlos genutzt werden.

SLG hat umfangreiche Erfahrung bei der Auswahl, Konzeption und Implementierung sicherer Zahlungsverkehrslösungen im SAP-Umfeld und unterstützt bereits erste Kunden erfolgreich bei der Implementierung des APM. ▲

## SLG SICHERHEITS-CHECK

Cybercrime: Wie sicher ist Ihr  
Zahlungsverkehr?

### FACHLICHE ANALYSE & PRAXIS-CHECK

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

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

Weitere Informationen finden Sie auf  
unserer Website:

[www.slg.co.at/beratung/cash-management](http://www.slg.co.at/beratung/cash-management)



SCHWABE, LEY & GREINER



# „Ein zu würdigendes Ergebnis“

Die OECD hat im Februar 2020 ihren lang erwarteten Abschlussbericht mit Leitlinien für Verrechnungspreise bei Finanztransaktionen veröffentlicht. Der Bericht wurde als Folgeanleitung in Bezug auf die BEPS Actions 4 sowie 8-10 veröffentlicht. Er befasst sich auch mit spezifischen Fragen im Zusammenhang mit der Preisgestaltung unter anderem von Treasury-Funktionen, gruppeninternen Darlehen, Cash-Pooling, Hedging oder Garantien. Damit werden zum ersten Mal Anforderungen für Finanztransaktionen in die OECD-Transferpreis-Richtlinien aufgenommen, was zu einer einheitlichen Anwendung der Verrechnungspreise und zur Reduktion von Transferpreis-Streitigkeiten bzw. Doppelbesteuerungsfällen beitragen soll. Über die Bedeutung dieses Abschlussberichts und die Auswirkungen in der Praxis sprechen wir mit dem Verrechnungspreisexperten Dr. Raffaele Petruzzi, Managing Director des WU Transfer Pricing Center.

**TreasuryLog:** Die neuesten Leitlinien zur Preisgestaltung von Finanztransaktionen werden in die OECD-Transferpreis-Richtlinien übernommen.

Könnten wir kurz den „typischen“ Mechanismus bzw. Ihre Erwartung diskutieren, wie diese Leitlinien weiter in die EU-Richtlinie zur Bekämpfung der Steuerumgehung (ATAD) und schließlich in die nationale Gesetzgebung integriert werden.

**Raffaele Petruzzi:** Die Vorgehensweise der OECD unterscheidet sich zu jener der EU. OECD-Leitlinien werden in der Regel von einer Arbeitsgruppe („Working Party 6“) herausgegeben und vom OECD-Rat genehmigt. Sobald diese Genehmigung vorliegt, werden diese zu offiziellen Leitlinien. Nach einigen Monaten veröffentlicht die OECD üblicherweise die überarbeiteten Richtlinien. Die Leitlinien waren aber bereits seit der Genehmigung durch den Rat in gewisser Form genehmigt und wirksam. Um ein Beispiel anhand der BEPS Actions (Base Erosion and Profit Shifting) aufzuzeigen: Diese wurden Ende 2015 entworfen und im Mai 2016 vom Rat genehmigt. Die OECD veröffentlichte 2017 das neue Handbuch, tatsächlich wirksam waren die BEPS Actions aber bereits seit Mai 2016.

Der Gesamtprozess ist nicht wie ein Gesetzgebungsprozess zu verstehen. Es handelt sich hierbei nur um Leitlinien, die durchaus vor der Genehmigung bzw. Veröffentlichung angewendet werden können. Einige Steuerverwaltungen verfolgen zwar einen formalistischeren Ansatz und wenden die Leitlinien tatsächlich erst ab dem Zeitpunkt ihrer Genehmigung an, ich gehe aber davon aus, dass dies nur wenige sein werden.

**TreasuryLog:** Auch die UN arbeitet derzeit an neuen Leitlinien. Gibt es ein gewisses Maß an Koordination zwischen den Verrechnungspreisaktivitäten der UN und der OECD?

**Petruzzi:** Der UN-Unterausschuss für Transferpreise hat im Oktober 2019 einen Kapitelentwurf für



© WU Wien

Dr. Raffaele Petruzzi, LL.M.

Transferpreis-Leitlinien veröffentlicht (Anm. der Redaktion: Mit Herrn Petruzzi als einem der Hauptverfasser), der auf der Sitzung des UN-Steuerausschusses in Genf diskutiert und genehmigt wurde. Im Anschluss wurde an Praxisbeispielen gearbeitet, um diese Leitlinien zu untermauern. Der Unterausschuss hat 18 dieser Praxisbeispiele genehmigt. Was ich jedenfalls vorwegnehmen kann, ist, dass die UN-Leitlinien nicht im Gegensatz zu den veröffentlichten OECD-Leitlinien stehen, die UN sich meiner Meinung nach aber auf eine einfachere Sprache sowie klarere Ansätze und Beispiele stützt, wie es auch von Entwicklungsländern gefordert wurde.

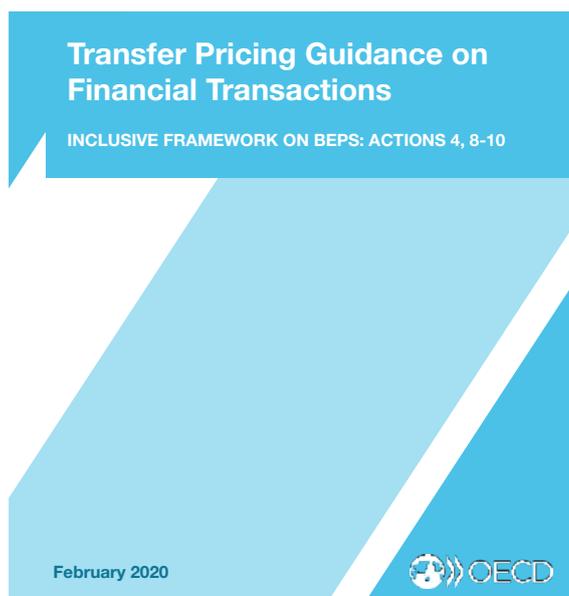


Abb.: OECD-Leitlinie zur Bepreisung von Finanztransaktionen

Unter dem Oberbegriff „Finanztransaktionen“ subsumiert die OECD konzerninterne Finanzierungen, Sicherungsgeschäfte, Versicherungs- und Cash-Pooling-Transaktionen sowie Garantien.

**TreasuryLog:** Wieder zurück zur OECD. Was sind die Vorzüge der jüngsten OECD-Publikation? Enthält das Dokument Ihrer Meinung nach überraschende Aspekte?

**Petruzzi:** Lassen Sie mich zunächst sagen, dass es sich nicht um die ersten Leitlinien der OECD zu Transferpreisen und Finanztransaktionen handelt. Im Jahr 1979 wurde bereits ein Bericht von der OECD mit einem Kapitel zu Finanztransaktionen veröffentlicht. In den Folgejahren gab die OECD einige Berichte über z. B. „Thin Capitalization Rules“ heraus, wobei im Jahr 1986 u. a. verschiedene Ansätze zur Abzugsfähigkeit von Zinsen und der Drittvergleichs-Ansatz als geeignetster Ansatz erwähnt wurden. Im Jahr 1995 verschwand dieser Abschnitt aber wieder aus den Leitlinien. Erstmals im Jahr 2013 kündigte dann die OECD unter BEPS Action 4 an, sich auf Abzugsregeln für Zinsen sowie Verrechnungspreise bei Finanztransaktionen konzentrieren zu wollen. Dies wurde aber im Bericht von 2015 nicht umgesetzt, und erst im Jahr 2018 wurden Leitlinienentwürfe veröffentlicht und Kommentare gesammelt. Die kritischsten Themen waren die Unterscheidung von Fremdkapital und Eigenkapital sowie die Diskussionen bezüglich der verschiedenen Ansätze der Ratingermittlung. Während einige Länder aus Vereinfachungsgründen gerne auf das Gruppenrating abzielen wollten, sahen andere das Heranziehen eines „Stand-alone“-Ratings als den richtigeren Ansatz. Ich denke, diese beiden Themen wurden in den OECD-Leitlinien nun weitestgehend gelöst.

**TreasuryLog:** Sind diese kritischen Fragen wirklich gelöst, wenn man an die Struktur von Fremdfinanzie-

rungen denkt, an Thin Capitalization Rules oder Regeln zur Abzugsfähigkeit von Zinsen? Für uns scheint es hier immer noch zwei Welten zu geben.

**Petruzzi:** Es gibt einige positive Aspekte, aber natürlich auch noch Verbesserungspotenzial in dem einen oder anderen Punkt. Positiv ist jedenfalls, dass wir, abgesehen von dem Bericht von 1979, erstmals Leitlinien haben und diese auch nicht im Widerspruch zu dem stehen, was wir in der Praxis tun. Einige andere Aspekte, da gebe ich Ihnen recht, sind weiterhin nur sehr allgemein gehalten, wie die Diskussion über die Kapitalstruktur. Ich gehe davon aus, dass es sich bei diesen Punkten sehr wahrscheinlich um Kompromisslösungen vieler Länder handelt. Ähnliches haben wir auch in den Diskussionen bei der UN erlebt.

Zu Ihrer Frage bezüglich der Abzugsfähigkeit von Zinsen: Diese Regeln sind in den Rechtsvorschriften der einzelnen Länder definiert und dadurch unterscheiden sie sich von Verrechnungspreisregeln auch in deren Konsequenzen. Weder die OECD noch die UN können dieses Thema in den Leitlinien behandeln, da diese keinen legislativen Charakter haben. Wenn die Abzugsfähigkeit eines Zinsaufwands dann noch zusätzlich mit Verrechnungspreisregeln eingeschränkt wird, kommt es möglicherweise zu einer doppelten „Bestrafung“. Es ist daher wichtig, dass die einzelnen Länder Verrechnungspreisregelungen, abgestimmt in der jeweiligen Gesetzgebung, berücksichtigen.

**TreasuryLog:** Für die Abgrenzung von Finanztransaktionen verlangt die OECD eine Analyse der Faktoren, die den Geschäftsverlauf im Industriesektor beeinflussen. Beispielsweise, wenn es darum geht, zu reflektieren, welche Art von Finanzierungspolitik ein Unternehmen im Vergleich zur jeweiligen Branche hat. Generell scheinen die Anforderungen sehr umfangreich und könnten für viele Unternehmen zu einem unverhältnismäßigen Arbeitsaufwand führen.

**Petruzzi:** Ich glaube, dass die Leitlinien Anhaltspunkt für eine idealtypische Vorgehensweise sein sollen. Wenn man in der Praxis all die Anforderungen erfüllt, kann das vor allem für kleinere Unternehmen belastend sein. In der Praxis kann man beim Thema Verrechnungspreise vermutlich nie zu 100 Prozent präzise sein und alle Möglichkeiten abdecken. Schlussendlich ist es eine Frage, zum Teil dann natürlich auch subjektiv, ob eine Transaktion vernünftig ist oder nicht.

**TreasuryLog:** Das ist unser Hauptkritikpunkt: Einzelne Abschnitte enthalten Best-Practice-Ansätze, aber andere Themen können nur mit Bauchgefühl angegangen werden.

**Petruzzi:** Das ist ein generelles Problem der OECD. Es kann aber von der OECD nicht erwartet werden, dass jeder Fall durchexerziert und geregelt wird, sonst hätten wir keine Leitlinien, sondern eine Enzy-

klopädie. Da die Leitlinien jedoch nicht im Widerspruch zu gängigen Herangehensweisen stehen, bin ich wenig über deren Akzeptanz besorgt. Besorgt bin ich nur, wenn Methoden inkonsistent angewendet werden.

**TreasuryLog:** Woran denken Sie konkret?

**Petruzzi:** Kritisch zu sehen ist die Diskussion rund um das Thema, ob eine Anrechnung als Fremdkapital oder Eigenkapital zu erfolgen hat. Zwar spricht die OECD einzelne spezifische Aspekte an, viele davon befassen sich meiner Meinung nach aber nicht zwingend damit, ob eine Transaktion dem Fremdkapital oder dem Eigenkapital zuzurechnen ist. Ein konkretes Beispiel: Das Fehlen eines fixen Rückzahlungstermins würde suggerieren, dass es sich um Eigenkapital handelt, in der Praxis würde man aber zuerst die Transaktion abgrenzen und weitere Aspekte prüfen. Diese Ausführungen in den Leitlinien könnten ein heikles Thema für weitere Diskussionen zwischen Steuerzahlern und Steuerverwaltungen sein.

Auch hinsichtlich der Verwendung eines Gruppenratings für die Bepreisung von internen Finanztransaktionen sehe ich noch Klärungsbedarf. Das Heranziehen eines Gruppenratings sehen viele Unternehmensvertreter als vereinfachten Ansatz, wobei die



OECD-Hauptsitz in Paris.

OECD in ihren Leitlinien diese Methode nicht als präskriptive Maßnahme vorsieht. Was ich dabei nur schwer verstehen kann: Wenn einmal das Gruppenrating verwendet wurde, soll dieses konsequent in der Analyse für die Abgrenzung, Anerkennung und Bepreisung oder lediglich für die Bepreisung herangezogen werden? Die OECD behandelt dieses Thema im Preisgestaltungskontext, wobei für mich nun unklar ist, ob das „Stand-alone“-Rating einer Gesellschaft dann bei der Abgrenzung und Anerkennung einer Transaktion relevant ist.

 **TECHNOSIS**  
finance software

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



## Liquidität sichert Überleben.

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

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

**TreasuryLog:** *Besonderes Gewicht scheint man auf die Bewertung „der realistisch verfügbaren Optionen“ zu legen. Was ist, wenn es keine anderen Optionen gibt, z. B. bei Anwendung eines zentralisierten Finanzierungsansatzes? Könnte die zusätzliche Finanzverschuldung auf Ebene der Konzerngesellschaften eingeschränkt werden?*

**Petruzzi:** Ich fand dieses Konzept schon immer schwierig, vor allem, wenn es um Darlehen geht. Entweder es gibt keine anderen realistisch verfügbaren Optionen, um zu einer alternativen Finanzierungsquelle zu kommen, oder es gibt unzählige. Das Konzept ist meiner Meinung nach zwar theoretisch, aber es ist eine Möglichkeit, die Beweislast, ob es eine alternative Finanzierungsquelle gibt, umzukehren hin zu den Steuerverwaltungen.

**TreasuryLog:** *Einige der Leitlinien scheinen sehr vage oder fragwürdig. Wir würden gerne einige unserer Interpretationen und Gedanken mit Ihnen diskutieren. Warum ist etwa die Verwendung eines „Caps“ für das Gruppenrating nicht mehr Teil der Leitlinien? Unserer Meinung nach ist das der Ansatz in der Praxis.*

**Petruzzi:** Weder die OECD noch die UN sprechen in ihren Leitlinien von Obergrenzen für Länder- oder Gruppenratings. Ich habe versucht, dieses Thema in das Kapitel aufzunehmen, dieser Vorschlag wurde aber nicht von allen gebilligt, aber auch nicht explizit ausgeschlossen. Ich denke daher, dass es ein Konzept ist, das man in der Praxis verwenden kann.

**TreasuryLog:** *Gibt es eine praktikable Möglichkeit für die Preisgestaltung von internen Garantien?*

**Petruzzi:** Die OECD ist streng, wenn es um „Cross Guarantees“, also Haftungsverbünde geht, da hierfür keine Garantiegebühren verrechnet werden sollen. Ich kann zwar verstehen, wenn es im Falle einer

Cross Garantie im Cash-Pool zu Zinsanpassungen kommen kann, aber ich bin mir nicht sicher, ob es für diese Garantien wirklich keine Entschädigung geben soll, da die Vorteile für Unternehmen nicht von der Hand zu weisen sind.

**TreasuryLog:** *In diesem Fall ist besonders beunruhigend, dass in der Praxis auch vertragliche Beschränkungen hinsichtlich Garantien bestehen. Außerdem ist die Frage, wie der Nutzen eines Teils einer Garantie bewertet werden kann, ob überhaupt ein Vorteil erbracht wird und dieser für eine Bepreisung bestimmt genug ist.*

**Petruzzi:** Sie haben recht, diese Thematik wird in den Leitlinien nicht sehr ausführlich behandelt bzw. geregelt. In der Leitlinie der UN versuchen wir, etwas detaillierter auf diese Thematik einzugehen.

**TreasuryLog:** *Noch ein letzter Satz zu den veröffentlichten OECD-Leitlinien?*

**Petruzzi:** Trotz der besprochenen Punkte, wo sicherlich noch Anpassungen oder Schärfungen notwendig sein werden, sehe ich die geleistete Arbeit und das Ergebnis der OECD sehr positiv. Vor allem, wenn man bedenkt, dass bei der Abstimmung der Leitlinien so viele Parteien aus verschiedensten Ländern involviert waren, muss man dieses Ergebnis sicherlich würdigen. ▲

### SLG-Praxisposition zu IC-Finanzierung

Wenn Sie an unserer Stellungnahme zu den OECD-Leitlinien zur Preisgestaltung für konzerninterne Finanzierungen interessiert sind oder Unterstützung bei der Umsetzung der Leitlinien bei Ihnen im Unternehmen brauchen, wenden Sie sich bitte an: [info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)



Institut für Österreichisches und Internationales Steuerrecht: Sitz des WU Transfer Pricing Center. © WU Wien

### Wissenschaft trifft Praxis

Das an der Wirtschaftsuniversität Wien etablierte Transfer Pricing Center engagiert sich seit 2015 in Fragestellungen der Transferpreisgestaltung intensiv für einen Dialog zwischen Theorie und Praxis. Mitglieder des Instituts arbeiten dafür eng mit internationalen Organisationen (wie OECD oder UN) und Steuerexperten zusammen. Derzeit entsteht mit fachlicher Mitarbeit des WU Transfer Pricing Instituts das neue Transferpreishandbuch der UN, dessen Veröffentlichung für April 2021 geplant ist.



# Kräfte freisetzen

Working-Capital-Management: Lästige Pflicht oder kritischer Erfolgsfaktor? Beides, oder besser: Eine Dauerübung an der internen und externen Front. Eine kleine Erinnerung.

**W**orking-Capital-Management ist wieder in aller Munde. Weg war es natürlich nie. Aber auffällig oft sprechen Treasury-Verantwortliche über das Thema, wenn sich die gesamtwirtschaftliche Lage verdüstert. Als Folge werden auch negative Auswirkungen auf die Finanzmärkte befürchtet und damit auf die Kreditvergabe an Unternehmen. Es wird dann höchste Zeit, den eigenen Finanzierungsbedarf auf den Prüfstand zu stellen.

Der Finanzierungsbedarf des laufenden operativen Geschäfts in Form des Working Capitals ist ein häufiger Ansatzpunkt. Gelingt es, das Working Capital zu reduzieren, wird nicht nur Liquidität freigesetzt, auch wichtige Finanzkennzahlen wie die Nettoverschuldung und die Eigenkapitalquote können sich verbessern. Das stärkt die Bonität und erleichtert damit die Kreditaufnahme. Zudem sinken die Finanzierungskosten. Insgesamt hat ein reduziertes Working Capital eine positive Auswirkung auf den Unternehmenswert.

## Existenzielle Bedeutung

Diese Effekte eines schlanken Working Capitals ergeben sich natürlich nicht nur in Krisensituationen. Auch in Zeiten eines Wirtschaftswachstums ist ein möglichst großer Finanzierungsspielraum wichtig, zum Beispiel um strategische Investitionen wie Akquisitionen durchführen zu können. Wenn die Finanzierungssituation angespannt ist, bekommt das Working-Capital-Management aber zusehends eine existenzielle Bedeutung.

Wie können Unternehmen ihr Working-Capital reduzieren? Das Prinzip ist einfach: Zahlungen von Kunden sollten möglichst früh, Zahlungen an Lieferanten möglichst spät erfolgen.

Am einfachsten lassen sich meist die rein internen Strukturen und Prozesse des Working-Capital-Managements (WCM) verbessern. Ein wichtiger Faktor ist – wie in vielen Bereichen – die Automatisierung oder Digitalisierung. Software kann manche Aufgaben nicht nur effizienter, sondern auch verlässlicher erledigen.

Ein Beispiel ist der Versand von Rechnungen. Diese manuell zu erstellen, ist zeitaufwendig. Ein automatisierter Versand macht den Prozess nicht nur schneller, sondern auch personenunabhängig. Werden die Rechnungen als elektronische Rechnungen in Form von strukturierten Dateien (z. B. XML) verschickt, kann die Verarbeitung durch den Rechnungsempfänger und damit potenziell auch der Zahlungseingang beschleunigt werden.

Die Verwendung von Software kann darüber hinaus sicherstellen, dass Entscheidungen systematisch und objektiv gefällt werden. Es sollte zum Beispiel nicht (nur) von der Erfahrung, der subjektiven Einschätzung oder gar dem „Bauchgefühl“ des Lagerdisponenten abhängen, wann und wieviel bestellt wird.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Optimierung der internen Prozesse des WCM ist eine klare

## Der Autor:



**Peter Zeller**  
ist Manager bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner.

und zielgerichtete Zuordnung von Verantwortlichkeiten. Der Vertrieb sollte beispielsweise nicht für die Durchführung des Mahnwesens verantwortlich sein. So kann verhindert werden, dass regelmäßige und konsequente Mahnungen zugunsten einer guten Kundenbeziehung unterbleiben.

Auch eine geeignete Incentivierung unterstützt den Weg zu einem möglichst schlanken Working Capital. Zum Beispiel kann es hilfreich sein, die Entlohnung des Vertriebs nicht nur vom Umsatz, sondern auch von der Schnelligkeit des Geldeingangs und der Einbringlichkeit von Forderungen abhängig zu machen.

### Eine Frage der Marktmacht

Deutlich schwieriger als die Optimierung interner Strukturen und Prozesse fällt in der Regel die möglichst vorteilhafte Gestaltung der vertraglichen Bezie-

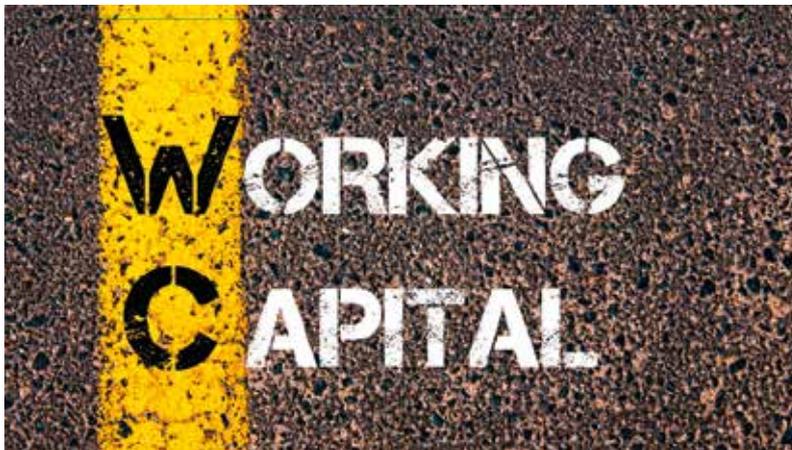
barungen mit Kunden und Lieferanten so zu gestalten, dass diese zur Reduzierung des Working Capitals beitragen.

Neben einer Beschleunigung der Zahlungseingänge und einer Verzögerung der Zahlungsausgänge spielt auch die Sicherheit der Zahlungen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung der Strukturen und Prozesse des WCM. Damit man den Zahlungszeitpunkt optimieren kann, muss erst sichergestellt sein, dass Kunden zahlungsfähig sind und, als Vorsichtsmaßnahme mittlerweile üblich, dass Lieferantenzahlungen nicht von Betrügern umgeleitet werden. Die Voraussetzungen dafür sind ein auf objektiven und nicht rein vertriebsorientierten Kriterien basierendes Kreditrisiko-Management (siehe Artikel Seite 25) und sichere Prozesse beim Umgang mit Lieferantenstammdaten (z. B. systemgestütztes Vier-Augen-Prinzip).

### Treasury als Überwachungsinstanz

Für Treasury nimmt WCM eine Sonderstellung ein: Treasury ist durch die Auswirkungen des Working Capitals auf den Finanzierungsbedarf des Unternehmens direkt betroffen, trägt aber in der Regel keine unmittelbare Verantwortung für die Strukturen und Prozesse. Treasury stößt häufig die Suche nach Optimierungspotenzialen an und führt diese auch durch. Die Umsetzung von Maßnahmen erfolgt meist durch andere (Vertrieb, Einkauf, Logistik). Das ist auch notwendig, weil darauf zu achten ist, dass weder die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten noch der Produktionsprozess beeinträchtigt werden. Insbesondere im Bereich des Vorrats-Managements sind neben quantitativen Analysen auch qualitative Einschätzungen für die Ermittlung von Potenzialen erforderlich. Letztere können nicht aus dem Finanzbereich kommen. Sie setzen (technisches) Detailwissen über die Produktions- und Logistikprozesse im Unternehmen voraus.

Dennoch spielt Treasury häufig eine wesentliche Rolle bei der Reduzierung des Working Capitals. Es sorgt dafür, dass konzernweit gültige Vorgaben für wichtige Prozesse des WCM gemacht werden. Das kann in Form von Richtlinien oder Prozessbeschreibungen erfolgen. Treasury unterstützt den Aufbau oder die Verbesserung des Kreditrisiko-Managements, indem es zum Beispiel seine Expertise bei der Bonitätsbeurteilung oder bei der Festlegung und Überwachung von Limits einbringt. Vor allem aber treibt Treasury die Schaffung eines konzernweiten Working-Capital-Berichtswesens voran. Dieses ist eine Voraussetzung für die Nachhaltigkeit aller erzielten Effekte. Nur wenn die wesentlichen Kennzahlen des Working Capitals, ihre zugrunde liegenden Treiber und die Entwicklung beider Aspekte regelmäßig betrachtet, kritisch hinterfragt und dem Management berichtet werden, ist es möglich, eine langfristige Minimierung des Working Capitals zu erreichen. ▲



hungen zu Kunden und Lieferanten. Sie ist meist von der eigenen Marktmacht abhängig. Kann sich ein Unternehmen nicht über seine Produkte oder andere Eigenschaften (z. B. geografische Nähe) von den Konkurrenten abheben, wird es schwierig, bessere Zahlungsbedingungen zu verhandeln, ohne gleichzeitig Preisreduktionen in Kauf nehmen zu müssen. Ist man einer von vielen kleinen Abnehmern, schafft man es vielleicht nicht, konkrete Wiederbeschaffungszeiten oder Pönalzahlungen im Fall von Lieferverzögerungen zu vereinbaren.

Aber auch eine große Marktmacht bringt Herausforderungen mit sich. Es kann sich dann als sinnvoll erweisen, Kunden und Lieferanten in angespannten Liquiditätssituationen bewusst (z. B. mit großzügigen Zahlungsbedingungen) unter die Arme zu greifen. Der Finanzmarkt stellt dafür eine Reihe von Instrumenten des Supply-Chain-Finance zur Verfügung (siehe auch Interview Seite 23).

Weder eine geringe noch eine große Marktmacht entbinden Unternehmen also von der Aufgabe, Verein-

# Resilienz ist gefragt

Taleb Nassim stellt in seinem Buch „Antifragilität“ die These auf, dass es Systeme gibt, die Krisen nicht nur überstehen, sondern infolge von Krisen besser werden. Dieses Ziel scheint auch der europäische Aufbauplan – „Next Generation EU“ – zu verfolgen, der mit EUR 750 Mrd. dotiert ist und den Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen als Investition in Klimaneutralität und Digitalisierung vorgestellt hat: „Mit dem, was wir heute investieren, sichern wir nicht nur das, was wir in 70 Jahren aufgebaut haben, sondern bahnen auch den Weg für eine klimaneutrale, digitale, gerechte und international starke Union.“ Eine wesentliche und mit dieser Vision sehr eng verknüpfte Frage ist, wie die Lieferketten der Zukunft aussehen können. Die COVID-Pandemie macht die Risikofaktoren in diesem Kontext auf sehr drastische Art deutlich. **TreasuryLog** hat mit Stephan Knauf und Pia Himmelsbach von der Supply-Chain-Finance-Plattform Traxpay über COVID-Auswirkungen und über Marktreaktionen gesprochen, die zu mehr Resilienz verhelfen können.

**TreasuryLog:** Herr Knauf, wir leben nun schon eine Weile im Krisenmodus. Wie nehmen Sie derzeit den Markt wahr?

**Stephan Knauf:** Der Krisenmodus spielt sich für uns in unterschiedlichen Dimensionen ab: Wir sehen Supply-Chain-Finance-Programme, die schon vorher sehr gut gelaufen sind und die durch die Krise jetzt noch einen immensen Schwung dazubekommen haben. In Krisen gilt noch mehr als zuvor: „Cash is king“. Wir sehen auch Lieferanten, die sich bei uns in der Vergangenheit registriert haben, obwohl sie die Liquidität zu der Zeit nicht benötigten und nur den Transparenzvorteil der Plattform nutzen wollten. Diese Lieferanten beschleunigen nun auch sehr regelmäßig ihre Forderungen. Genauso erleben wir, dass die Annahmehquoten der Lieferanten im Onboarding sehr viel höher sind und auch die Prozesse auf ihrer Seite schneller ablaufen.

**TreasuryLog:** Was heißt das konkret?

**Knauf:** Wir sind heute sehr viel schneller beim richtigen Ansprechpartner, der die Entscheidung trifft, ob ein Abschlag auf eine Rechnung gegeben werden soll und im Gegenzug das Geld schneller am Konto eingeht. Hier spielt uns die COVID-Krise mit all ihren Folgen für die Wirtschaft in die Karten, wie auch z. B. die Ankündigung von Kreditversicherern, Limite zu streichen. Der Zugang zu Liquidität mit altbekannten Produkten wird somit schwieriger und Alternativen werden somit schneller adaptiert.

**TreasuryLog:** Wieviel bekommen Sie von Umbauarbeiten in den Lieferketten mit und dem Versuch einer diversifizierteren Aufstellung oder einem regionalem Sourcing?

**Knauf:** Unternehmen tun deutlich mehr, als nur krisenbedingt einzelne Lieferanten auszutauschen. Wir werden in strategische Überlegungen einbezogen, wie man – verknüpft mit Nachhaltigkeitskriterien –



Stephan Knauf ist Supply-Chain-Finance-Experte von Traxpay.



Pia Himmelsbach ist Head of Marketing & Corporate Communications von Traxpay.

Lieferanten vor Ort stärken und Teile der Lieferkette aufs europäische Festland zurückbringen könnte.

Dazu müssen entsprechende Kapazitäten aufgebaut werden, was wiederum den Einsatz von Liquidität

bedeutet. Und dafür sind wir als Finanzierungsplattform zuständig.

**TreasuryLog:** *An welchen Kriterien machen Sie Nachhaltigkeit fest?*

**Knauf:** Man muss dafür zwischen den Programmen unterscheiden. Wenn ein Unternehmen im Dynamic Discounting eigene Liquidität einsetzt, um Lieferanten früher zu bezahlen, kann dieses Unternehmen für sich selbst die Nachhaltigkeitskriterien festlegen – zum Beispiel, dass 50 Prozent der für die Produktion gebrauchten Energie aus erneuerbaren Quellen stammen muss. Ein Lieferant oder eine Gruppe von Lieferanten kann diesen Nachweis im Zuge des Onboardings auf unserer Plattform erbringen. Diese Förderung der Nachhaltigkeit von Lieferketten macht unseren Kunden somit auch für den Kapitalmarkt interessanter, denn auch hier gibt es mittlerweile Geldhäuser, die von ihren Kunden nachhaltiges Agieren zwingend fordern, um eine Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten. Es können aber auch ESG-Ratings von entsprechenden Agenturen gefordert sein, wenn externe Finanzierungsmittel zum Einsatz kommen. Dann gelten die Kriterien oder Richtlinien des jeweiligen Kapitalgebers, wie man sie beispielsweise von „grünen“ Schuldscheindarlehen kennt.

**TreasuryLog:** *Wie belastbar sind aus Ihrer Sicht diese Ratings? Zum Teil unterscheiden sich die Ergebnisse unterschiedlicher Agenturen bei demselben Unternehmen doch sehr deutlich voneinander.*

**Pia Himmelsbach:** Solange es keinen politischen Rahmen und Standards gibt, wird die Vergleichbarkeit schwierig bleiben und die Agenturen werden unterschiedliche Schwerpunkte in ihren Beurteilungen setzen. Für unsere Kunden ist üblicherweise ein starker Fokus auf Nachhaltigkeit in der Lieferkette wichtig.

**Knauf:** Das Thema Nachhaltigkeit unterliegt einer Evolution. Man wird nicht von einem auf den anderen Tag nachhaltig; dementsprechend entwickeln sich auch die Nachhaltigkeitsanforderungen von Unternehmen weiter. Die Lieferkette spielt dabei eine zentrale Rolle. Ein Handelsunternehmen produziert – für sich betrachtet – beispielsweise kein CO<sub>2</sub>. Das CO<sub>2</sub> wird bei der dahinterliegenden Produktion und Logistik freigesetzt. Diese breiter gefasste Perspektive wird in Zukunft sicherlich noch größere Relevanz bekommen, wenn es um die eigene Refinanzierung geht. Mittlerweile hat sich auch der Gedanke gefestigt, dass nachhaltig aufgebaute Lieferketten stabiler sind.

**TreasuryLog:** *Wie erklärt sich aus Ihrer Sicht der Konnex zwischen Nachhaltigkeit und der von Ihnen angesprochenen Resilienz?*

**Himmelsbach:** Durch COVID-19 ist nicht mehr „nur“ das Thema CO<sub>2</sub> im Fokus, sondern verstärkt auch Kriterien der Transparenz, Ausfallrisikominimierung und Sicherheit. In den letzten Monaten hat-

ten einige Branchen Lieferschwierigkeiten bzw. gekappte Lieferketten und infolgedessen enorme Produktionsausfälle und Einnahmeeinbußen. Das lag an mangelnder Transparenz in den Lieferketten, dass Lieferanten sehr schnell weggebrochen sind, aber auch an der Verlagerung von vielen Produktionsstätten in Billiglohnländer. Da haben wir alle gemerkt, wie anfällig Lieferketten sein können und wo die Schwachstellen in Krisen sind. Die obengenannten Kriterien werden zukünftig stärker auch in die Nachhaltigkeitsratings von Unternehmen und somit auch Lieferanten einfließen. Das macht langfristig Lieferketten resilienter und an der ein oder anderen Stelle wieder lokaler.

**TreasuryLog:** *Wie gehen Sie mit den krisenbedingten Anpassungen in Bezug auf Insolvenzregelungen und den daraus möglicherweise resultierenden Haftungsrisiken für Geschäftsführer oder Vorstände um?*

**Knauf:** Natürlich haben wir jetzt ein Problem mit Insolvenzen und den entsprechenden COVID-bedingten Neuregelungen. Im Dynamic Discounting und Reverse Factoring finanzieren wir aber bestätigte Rechnungen. Das heißt, eine Warenlieferung und -prüfung hat stattgefunden, also physisch ist tatsächlich etwas in der gewünschten Qualität angekommen und dementsprechend ist die Rechnung freigegeben. Das ist nach unserer Auffassung schon eine relativ sichere Ausgangsbasis. Ähnlich wie bei einem Sicherheiten-Einbehalt im Factoring kann ein Abnehmer beim Discounting zudem Vorkehrungen treffen und beispielsweise nur 90 oder 95 Prozent des bestehenden Rechnungsvolumens tatsächlich zur Beschleunigung freigegeben. Wenn der Lieferant insolvent wird, hat ein Abnehmer mit noch unbezahlten Rechnungen eine Forderung gegenüber der Insolvenzmasse, falls nachträgliche Mängel an der Ware beanstandet wurden. Bei Auftragsfinanzierungen ist die Situation deutlich komplexer, denn es ist schwierig nachzuweisen, dass ein halbfertiges Produkt einem konkreten Abnehmer gehört. Bei kriselnden Lieferanten sollte davon auch Abstand genommen werden. ▲

### Finanzierung in der Lieferantenkette – unter Erfordernissen der Nachhaltigkeit

Traxpay ist eine SaaS-Finanzierungsplattform mit unterschiedlichen Working-Capital-Management-Programmen (Dynamic Discounting, Reverse Factoring, Factoring), die von lokal und global agierenden Banken oder großen Unternehmenskunden direkt finanziert werden. Traxpay unterstützt mit einem Sustainable-Supply-Chain-Finance-Programm Unternehmen auch darin, das nachhaltige Engagement von Lieferanten zu incentivieren.



© HHM / Peter Glaubitt

Warenverkehr im Hamburger Hafen.

## Das Scoring der Anderen

Um Entscheidungen bezüglich der Kreditwürdigkeit von Kunden zu treffen, müssen Unternehmen geeignete Hilfsmittel finden, die zu einem begründbaren Ergebnis führen. Schwabe, Ley und Greiner hat in verschiedenen Kundenprojekten bei der Konzeption und dem Aufbau von geeigneten Lösungen unterstützt.

**D**er Grundgedanke jedes kaufmännischen Handelns ist seit der Frühzeit denkbar einfach: Biete deine Waren und Dienstleistungen zu einem guten Preis an und lass dich von deinen Kunden dafür bezahlen. Dieses simple Prinzip funktionierte heute wie damals, wenn der Austausch von Geld und Waren gleichzeitig erfolgt. Die Einräumung von Zahlungszielen – eine der vielen Innovationen, welche das Finanzwesen in den letzten Jahrhunderten hervorgebracht hat – veränderte jedoch die Situation. Mittels dieser modernen Form des „Anschreibenlassens“ ging der Händler nun in Vorleistung. Wer den Vertrauensvorschuss erhielt, lag dabei in seinem Ermessen: Auf der Grundlage seiner Erfahrungen, des Bekanntheitsgrads des Kunden und nach seinem Bauchgefühl entschied er, wen er vertraglich an sich binden wollte, stets in der Gefahr, bei einer falschen Einschätzung leer auszugehen.

### Zahlungsziele sind Vertrauensvorschüsse

Auch wenn dieser Vergleich bewusst historisch klingt: An der Situation hat sich auch im Jahr 2020 kaum etwas geändert. Nahezu jedes Unternehmen räumt Zahlungsziele ein und verknüpft damit seinen Erfolg mit der Einschätzung der Kreditwürdigkeit der Kunden. Was sich aber gewandelt hat, ist die Datenbasis, auf der diese Entscheidung beruht. Nicht mehr allein die subjektive Einschätzung eines Einzelnen evaluiert die Zuverlässigkeit des Kunden, vielmehr kann heutzutage auf eine breite, objektive Datenbasis zurückgegriffen werden.

Wie umfangreich die Durchleuchtung des Vertragspartners ist, hängt von vielen individuellen Faktoren ab, allen voran der eigenen Risikobereitschaft, dem bereitgestellten Budget und den verfügbaren internen Kapazitäten. Eine Möglichkeit ist die Einbeziehung von Ratingagenturen und Warenkreditversicherungen, auf Basis deren Einschätzung Kundenkreditlimite vergeben werden. Will man aber den eigenen Informationsschatz einbeziehen, also die umfangreichen angehäuften Erfahrungen über Kunden im eigenen Unternehmen, ist eine Umsetzung mit Bordmitteln durchaus von Vorteil.

**Es muss nicht immer nur ein externes Rating sein** Schwabe, Ley und Greiner hat zuletzt gemeinsam mit einem deutschen Maschinenbauer innerhalb weniger Tage ein Scoring-Tool erarbeitet und implementiert, welches alle relevanten Informationen zur Einschätzung der Kundenkreditwürdigkeit in einem einzigen Workflow bündelt. Die Ausgangsbasis bildet dabei ein Excel-gestütztes Formular, welches auf Auswahllisten beruhend als Antrag fungiert. Innerhalb dieses Antrags, den vornehmlich der Vertrieb befüllt, wird neben „harten Fakten“ zu Stammdaten, Warenkreditversicherung und (wenigen) Finanzkennzahlen vornehmlich auf „weiche Fakten“ gesetzt. Mit der Einschätzung der bestehenden Geschäftsbeziehung, der Bewertung des persönlichen Kundenkontakts und der Evaluierung der Kundenbonität werden darin bis zu 50 Kriterien abgefragt. Hinzu kommen persönliche Begründungen und Beschreibungen, um Antrag und Kunden in den vorhandenen Kontext zu setzen.

### Der Autor:



**Sebastian Alfery** ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Das Herzstück des Scoring-Tools bildet eine umfangreiche Scoring-Matrix, die im Hintergrund jede Auswahl, die innerhalb der Antragsfelder getroffen wurde, mit einem Scoringwert versieht. Diese Zuordnung, ob eine Antwort ein guter oder schlechter Indikator für die Kreditwürdigkeit ist, beruht dabei sowohl auf unseren Erfahrungen, die wir in verschiedensten Projekten im Kundenkredit-Management gesammelt haben, als auch auf den Erkenntnissen des Unternehmens in Bezug auf seine Kunden. Die Scoringwerte selbst werden anschließend je Themenbereich aufsummiert, normiert und unter Einbeziehung von Gewichtungsfaktoren in einen Gesamt-Scoringwert überführt. Die Gewichtungsfaktoren orientieren sich dabei an vorhandenen Branchenmethodologien und sind selbst ebenfalls variabel gehalten, um unterschiedliche Ausgangsbedingungen (wie beispielsweise die Unterscheidung zwischen Neukunden und Bestandskunden) abbilden zu können. Abschließend wird das berechnete Ergebnis in Entscheidungsstufen überführt, die sich zwischen „kritisch“ und „sehr gut“ ansiedeln.

Sowohl die Einzel-Scoringwerte als auch der Gesamt-Scoringwert müssen vor der Implementierung eine umfangreiche Testphase durchlaufen. Dabei werden bestehende Kundenverbindungen evaluiert

und das berechnete Ergebnis mit dem erwarteten Resultat abgeglichen, um notwendige Feinjustierungen vornehmen zu können.

### Nach dem Scoring kommt die Freigabe

Neben der Darstellung der Kundeneinschätzung unterstützt das Tool auch bei der Dokumentation der notwendigen Freigabe des benötigten Kundenkreditlimits. Je nach Höhe des Limits, Ausgangssituation und unternehmensspezifischen Verfahrensweisen können individuelle Freigabestufen hinterlegt werden (auch im Vier-Augen-Prinzip), in welchem die Bevollmächtigten ihr Votum und eine Begründung dessen hinterlegen können. Sind alle Freigabestufen positiv durchlaufen, wird dem Kunden systemseitig ein Kreditlimit eingeräumt, welches dieser dann durch Zahlungsziele in Anspruch nehmen kann.

Das Scoring-Tool hat damit einen festen Platz im täglichen Prozess des Kundenkredit-Managements eingenommen und hilft, vormals rein subjektive Entscheidungen in einen objektiv belegbaren Rahmen zu setzen. Die Zielsetzung bleibt dabei genau die gleiche wie zu den Anfängen des Warenhandels: Anschreiben lassen dürfen nur vertrauenswürdige Kunden. Allerdings muss dieses Vertrauen nun nicht mehr allein mit dem Bauchgefühl begründet werden. ▲



SCHWABE, LEY & GREINER

## SCHLUSS MIT SICHERUNGSENTSCHEIDUNGEN IM BLINDFLUG

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

### FINANZRISIKEN AUF KNOPFDRUCK MANAGEN

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

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

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

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter:

[www.slg.co.at/beratung/risiko-management](http://www.slg.co.at/beratung/risiko-management)





# Wenn sich ein Projekt rechnen muss

Kein Projekt kommt heute mehr ohne Business-Case aus. Die Rentabilität einer Investition zu berechnen und die finanziellen und strategischen Auswirkungen eines Projektes darzustellen, ist eine Pflichtübung, bevor ein Projekt zur Genehmigung vorgelegt wird. Wie ist dieser Business-Case aber aufzubauen, um positiv entschieden zu werden?

**F**ür den Projektmanager stellt die Erstellung eines Business-Case bei Treasury-Projekten oft eine Herausforderung dar, fehlt doch meist auf den ersten Blick der reine finanzielle Payback. Im Treasury steht man bei der Investitionsentscheidung oft in Konkurrenz mit diversen operativen Projekten, die Umsatzsteigerung nach sich ziehen oder deutliche Effizienzsteigerungen in der Produktion begründen. Da hat ein Projekt aus dem Finanzbereich, das eigentlich vordergründig nur Geld kostet, vergleichsweise schlechte Karten.

Betrachtet man die Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung jedoch genauer, gelingt es doch immer wieder, die Investition zu rechtfertigen. Systematisches Vorgehen hilft auch hier. Und bei genauerem Hinsehen wird oft dann doch aus dem reinen Kostenprojekt eine Erfolgsstory, womit die erste Hürde der Projektfreigabe überwunden wird.

## Der Projektauslöser

Wie baut man den Business-Case nun aber richtig auf? Die Einleitung bildet zuerst die realistische Darstellung der Gründe für das geplante Projekt:

- ▲ Reicht die Systemfunktionalität nicht mehr aus,
- ▲ Ist die Infrastruktur veraltet und nicht mehr zukunftsfähig,

- ▲ Soll die Transparenz und Informationsqualität verbessert werden,
- ▲ Muss die Sicherheit verbessert werden,
- ▲ Fehlt die Funktionalität im Vergleich zur Benchmark derzeit noch,
- ▲ Hat sich die Unternehmensstruktur geändert (z. B. durch Wachstum, Zukunftsstrategie etc.),
- ▲ Haben sich die rechtlichen Anforderungen geändert?

Sind diese vorstehenden Gründe der Projektauslöser, hat man meist ohnehin wenig Wahl und der Projektgrund ist einfach beschrieben.

Geht es aber um strategische Entscheidungen, wie z. B. eine neue Treasury-Systemlandschaft, die Einrichtung einer Inhouse-Bank mit zentraler Ausrichtung im Risiko-Management oder um die Einrichtung einer weltweiten Payment-Factory, wird diese Darstellung weit komplexer. Stellen Sie die Ausgestaltung dar, zeichnen Sie die zukünftigen Prozesse im Vergleich zum Ist-Prozess. Da wird meist schon offensichtlich, wo der Vorteil der neuen Struktur liegt. Wir sehen in unseren Projekten immer wieder, dass ein zusammengefasster Benchmark-Vergleich, der den Status quo und das Zielbild im Vergleich zu Peer-Group klar aufzeigt, eine gute Argumentationsbasis darstellt.

## Die Autorin:



**Andrea Kemetmüller** ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

## Die Optionen

Zeigen Sie im Business-Case auch die Handlungsalternativen auf. Oft hilft hier schon alleine die Darstellung der „Do nothing“-Option, führt sie doch deutlich vor Augen, dass man hier ein deutliches Sicherheitsrisiko eingehen oder keine fundierten Entscheidungen getroffen werden können, da die Datenbasis z. B. für FX-Exposure oder Liquiditätsentwicklung nicht vollständig ist und man schon daher eigentlich keine Wahl hat.

Bleiben Sie bei den Ausgestaltungsoptionen aber realistisch und verwenden Sie auch hier eine kurze Prozessdarstellung. Wir begleiten unsere Kunden in der detaillierten Vorbereitung. Eine Kurzfassung eines ausgearbeiteten Fach- und Systemkonzeptes mit realistischen Alternativen ist dafür die ideale Basis.

## Der erwartete Nutzen

Einfacher wird die Projektgenehmigung, kann man einen positiven Barwert über die Investitionslaufzeit darstellen. Der üblicherweise gewählte Zeitraum liegt bei fünf bis maximal acht Jahren. Aber wie bewertet man den Wert von Sicherheit und Informationstransparenz?

Wir empfehlen, zuerst den quantifizierbaren Nutzen aufzuzeigen und die qualitativen Faktoren anzuschließen. Bei Inhouse-Bank- oder Payment-Factory-Projekten resultiert der quantifizierbare Nutzen meist aus den folgenden wesentlichen Bausteinen. Ein klares Mengengerüst und ein strukturierter Fragebogen, der die relevanten Informationen von den Tochtergesellschaften einholt, ist für eine belastbare Berechnung die erforderliche Voraussetzung:

- ▲ An-/Entfallende Zahlungsverkehrskosten
- ▲ Günstigere Inlandszahlungsspesen anstelle von Auslandsspesen für identifizierte PoBo-Zahlungen
- ▲ Wegfall von Konvertierungen
- ▲ Margeneinsparung durch verhandelte Konvertierungsspannen
- ▲ (entfallende) Systemkosten
- ▲ Betreuungs- und Wartungsaufwand diverser lokaler (dann entfallender) Systeme (wie z. B. Electronic-Banking-Systeme)
- ▲ Effizienzeinsparung durch Wegfall identifizierter Prozessschritte (z. B. manueller Prüf- oder Buchungsaufwand, Mehrfacherfassung)
- ▲ Entfallender Betreuungs- und Anpassungsaufwand in Formaten, Schnittstellen
- ▲ Kosteneinsparung je reduziertem Konto

Ein nicht zu unterschätzender Nutzenfaktor ist die Systematisierung und Vereinheitlichung der Banken- und Kontenlandschaft. Rechnet man nur alle Manipulations- und Abstimmungsaufwände (aus regelmäßiger Abstimmung, WP-Bestätigung, Buchungsaufwand) sowie die anfallenden Gebühren eines einzelnen Bankkontos, kommt man rasch auf eine Einspa-

rung von 1.000 Euro p. a., die für jedes geschlossene Konto anzusetzen ist.

Bei den qualitativen Faktoren stehen Erhöhung der Sicherheit, bessere Informationstransparenz, gruppenweite Einheitlichkeit von Systemen und Prozessen, rascher und klarer zu treffende Entscheidungen sowie Konformität zur Unternehmensstrategie ganz oben auf der Nutzenliste und sind nicht selten höher bewertet als reine monetäre Einsparungen.

## Der Aufwand

Die Kostenseite ist meist einfacher darzustellen. Aber auch hier gilt es, systematisch und vollständig zu bleiben. Die folgende Checkliste mit den wesentlichen Kostenbestandteilen sollte man systematisch abzuarbeiten:

- ▲ Lizenzen (für alle erforderlichen Systembestandteile)
- ▲ Implementierungsaufwand extern
- ▲ Erforderlicher Beratungsaufwand
- ▲ Laufende Kosten oder Wartung oder laufende Mietkosten – eventuell im Stufenmodell bis zum ausgebauten Zustand
- ▲ Interne Aufwände für die laufende Betreuung (Datenbanken, Schnittstellen etc.)
- ▲ Nebenaufwände (erforderliche Bankspesen für zusätzliche Leistungen)
- ▲ Zusätzliche Ressourcen und daher Personalkosten für neue Aufgaben

Die Abschätzung des internen Implementierungsaufwandes erfolgt am besten entlang des vorgesehenen neuen Prozessablaufs. Wir sehen hier aus unserer Erfahrung, dass oft die Nebenaufwände, wie z.B. die Harmonisierung von Stammdaten als Voraussetzung für eine Automatisierung der Zahlungen bei den lokalen Gesellschaften oder die Anpassungen in den diversen Zahlungsformaten nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Wir kennen die Aufwände und auch die Risiken, die es zusätzlich darzustellen gilt, aus unserer Beratungspraxis. Holen Sie sich Hilfe und nutzen Sie die Blaupausen und vor allem die Erfahrungswerte aus diversen Vergleichsprojekten. Ein positiv beschiedener Projektantrag auf Basis eines gut strukturierten Business-Case ist der Lohn für den Einsatz. ▲



# Wie sichern bei Unsicherheit?

Die Marktverwerfungen der letzten Monate haben aufgezeigt, dass Sicherungsstrategien dynamisch angepasst werden müssen. Doch nicht nur aufgrund von COVID-19 ist ein kontinuierliches Monitoring für Planungen und Sicherungen nötig. Die Rahmenbedingungen für das Risiko-Management können sich jederzeit ändern, sowohl bei Geschäften in Emerging Markets als auch in den etablierten Ökonomien. Die Vorbereitung und Reaktion auf unerwartete Ereignisse stellen eine große Herausforderung an das Corporate Risk Management dar.

**D**ie Steuerung von Risiken im Unternehmen, die aus Veränderung von Wechselkursen oder Rohstoffpreisen entstehen, setzt eine Planung zukünftiger Zahlungsströme voraus. Dabei stellt sich jedoch die Frage, welche zukünftigen Zahlungsströme denn überhaupt risikobehaftet sind.

## Der Risikohorizont – eine große Unbekannte?

Bei der Herleitung der Risikoposition sind die sogenannten „Risikohorizonte“ maßgeblich. Diese definieren, innerhalb welchen Zeitraumes geplante Zahlungsströme im Risiko sind. Dabei gilt: Nur jene geplanten Cashflows sind risikobehaftet, deren zugrunde liegenden kalkulierten Preise fixiert sind und daher nicht mehr – aufgrund von veränderten Wechselkurs- oder Rohstoffpreisen – angepasst werden können. Das Risiko aus Wechselkurs- oder Rohstoffpreisänderungen entsteht daher schon bei Kalkulation der Preise und erlischt erst bei Erhalt der Zahlung durch den Kunden (s. Abb.1).

## Auf das Geschäft kommt es an

Risikohorizonte können sich von Unternehmen zu Unternehmen, aber auch zwischen Produktgruppen oder Ländern innerhalb eines Unternehmens unterscheiden. Ein Unterscheidungsmerkmal ist dabei die Art der Preiskalkulation: Serien-

geschäft und Projektgeschäft führen aufgrund ihrer unterschiedlichen Charakteristika zu unterschiedlichen Risikohorizonten.

Im Seriengeschäft beginnt das Risiko mit der Kalkulation von Preislisten, die für einen bestimmten Zeitraum in der Zukunft gelten und nicht geändert werden können. Im Projektgeschäft beginnt das Risiko mit der Kalkulation jedes Projekts und Festsetzen eines verbindlichen Preises. Oft ergibt sich für jedes Unternehmen ein breites Spektrum an Risikohorizonten, abhängig von Produktparte, regionalem Markt und Geschäftsart.

Nach der Planung der zukünftigen Zahlungsströme und Ableitung der daraus resultierenden Risikohorizonte kann abhängig von Risikoappetit und -tragfähigkeit eine Sicherungsstrategie festgelegt werden. Dabei ist nur eine Sicherung jener Cashflows sinnvoll, die innerhalb der definierten Risikohorizonte liegen. Eine Sicherung über den Risikohorizont hinaus, das heißt ohne entsprechende Grundposition, wirkt risikoerhöhend.

## Planung in unsicherem Umfeld

Im operativen Geschäft werden zukünftige Zahlungsströme geplant, wobei Zeitpunkt und Höhe mit

## Der Autor:



**Christof Kornfeld** ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

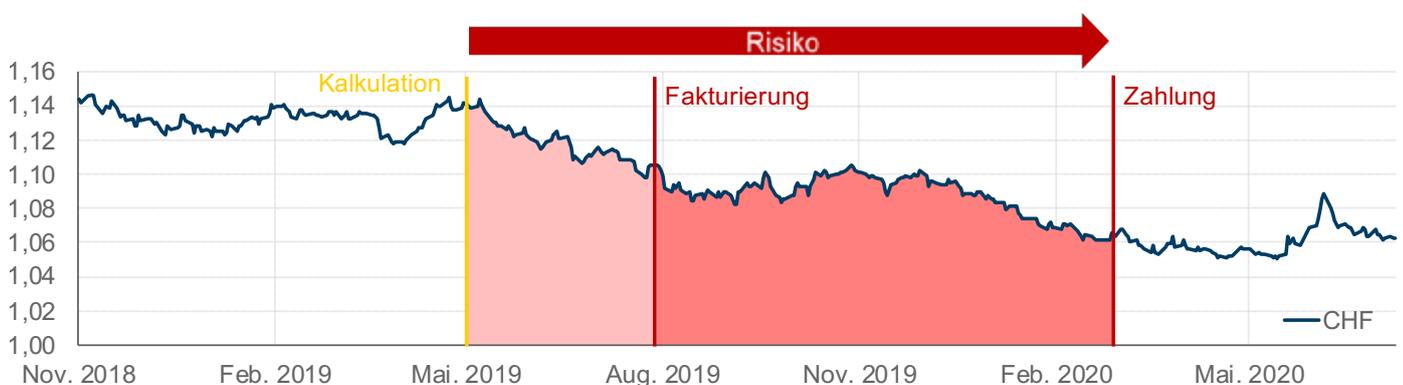


Abb. 1: Was ist der Risikohorizont?

Definition des Risikohorizonts eines einzelnen Verkaufs am Beispiel der historischen EUR/CHF-Wechselkurse. Per Ende Mai wird ein Preis kalkuliert, der im August an den Kunden fakturiert wird. Im März erfolgt der Zahlungseingang des Kunden, womit das Risiko erlischt. Der Risikohorizont beträgt also 10 Monate.

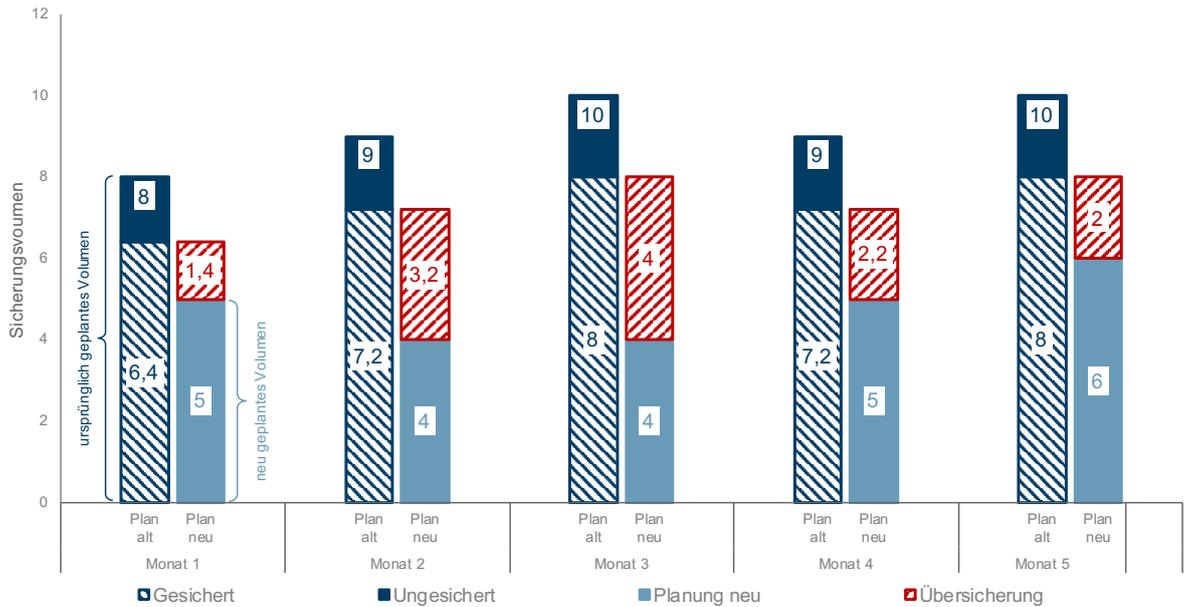


Abb. 2: Auswirkungen einer geänderten Planung auf bestehende Sicherungen

Die dunkelblauen Säulen repräsentieren die ursprüngliche Planung, wobei der schraffierte Bereich die Höhe der Sicherungen zeigt (80 % vom Volumen). Die mittelblauen Säulen zeigen die revidierte Planung. Die daraus entstehende risikoe erhöhende Übersicherung ist durch rote Balken gekennzeichnet. Die ursprüngliche Planung ging von einem Zahlungseingang von 8 Mio. aus, wobei davon 6,4 Mio. mittels Termingeschäften gesichert wurden. Die neue Planung geht jetzt nur noch von einem Zahlungseingang von 5 Mio. aus. Selbst bei einer 100%igen Sicherung der neuen Planung ist man aktuell immer noch um 1,4 Mio. übersichert.

Planungsfehlern verbunden sein können. Doch das messbare Risiko, das von finanziellen Faktoren wie Wechselkursen oder Rohstoffpreisen ausgeht, wird um den Faktor Unsicherheit ergänzt, welcher sich nicht vorhersagen oder berechnen lässt. Gerade die COVID-19-Krise – oder die Finanzkrise, wenn man etwas weiter in die Vergangenheit blickt – zeigt, dass die Sicherung von geplanten Cashflows zu erheblichen Problemen führen kann, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld plötzlich ändert.

Auch in Märkten mit hoher Unsicherheit müssen Planungen oft revidiert werden. Beispielsweise stehen in der Türkei tätige Unternehmen derzeit vor zahlreichen Problemen: von Risiken wie dem Verfall der türkischen Lira und damit einhergehender hoher Wechselkursvolatilität, eine hohe Zinsdifferenz zur Eurozone mit entsprechender Auswirkung auf Sicherungsgeschäfte sowie konjunkturelle Probleme bis hin zu Unsicherheit im Zuge von politischen Spannungen. Planung und Sicherung von geplanten Cashflows werden dadurch stark erschwert. Dieses Beispiel zeigt, dass geplante Zahlungsströme und Risikohorizonte nicht nur durch COVID-19 auf dem Prüfstand stehen.

In oben beschriebenen Extremsituationen müssen die aufgestellten Planungen oft verworfen werden. Bereits abgeschlossene Hedges reflektieren nicht länger die Höhe der geplanten Zahlungsströme, da teils mit drastischen Umsatzrückgängen gerechnet wer-

den muss. Doch wie soll man mit dieser neuen Situation umgehen?

Eine pragmatische und scheinbar wirkungsvolle Lösung stellt das Weiterswappen der überschüssigen Hedges dar. Tatsächlich führt diese Maßnahme jedoch zu einer signifikanten Erhöhung des Risikos, da infolgedessen Sicherungsgeschäfte für Cashflows bestehen, die nicht Teil der Risikoposition sind. Eine paradoxe Situation entsteht: Um das Risiko aus Sicherungsgeschäften über den Risikohorizont hinaus zu neutralisieren, müssen die absatzzeitigen Preise für diesen Zeitraum bereits jetzt fixiert werden. Dies kann zu erheblichen Wettbewerbsnachteilen gegenüber Konkurrenten führen, sollte der spätere Marktkurs günstiger sein als der zu berücksichtigende Sicherungskurs.

Ratsam ist eine Erhebung der neuen Risikohorizonte und das Aufstellen einer korrigierten Planung. In der Folge wird das finanzielle Risiko aus geplanten Zahlungsströmen erneut quantifiziert. Gegebenenfalls – oder jedenfalls bei Überschreiten von Limits – sind risikoe erhöhende Sicherungsgeschäfte glattzustellen, wodurch bislang unrealisierte Gewinne und Verluste realisiert werden. In diesem Fall kann sich ein Blick auf die abgeschlossenen Sicherungsgeschäfte lohnen: Jenen Hedges, die den höchsten Gewinn (bzw. den geringsten Verlust) aufweisen, kann bei einer angespannten Liquiditätslage der Vorzug gegeben werden. ▲



# Und wie reagieren Sie auf Zirkelbezüge?

Hier geht's zur Liquiditätsplanung ohne  
Nervenzusammenbruch: +43 1 581 05 19

planung@tipco.at  
www.tipco.at

**TIPCO**



SCHWABE, LEY & GREINER

## SLG SYSTEM GUIDE

### — Die Online-Suchmaschine für Treasurer

#### IST IHR SYSTEM FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick.

Mit nur wenigen Mausklicks filtern und durchsuchen Sie das Verzeichnis der Systemanbieter nach den spezifischen Kriterien Ihres Unternehmens, bis hin zur Ebene der operativen Treasury-Aufgaben.

Kostenloser Überblick unter  
[www.systemguide.slg.co.at](http://www.systemguide.slg.co.at)