



TREASURYLOG

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

Liquidität planen und sichern

2020

- s. 4 **Von der Stange zum Maßanzug**
ista: Milliarden schwerer ESG-linked Loan im
Covid-19-Finanzierungsumfeld
- s. 8 **Zwischen Sicherheit und Chaos
mit Dominoeffekt**
Cash-Pooling auf dem Prüfstand
- s. 19 **To SAP or not to SAP**
Umstellung auf S/4HANA und Auswirkung
aufs Treasury
- s. 22 **Endlich präzise Ist-Cashflows**
Evonik: Optimierung der Ist-Rechnung mithilfe
des SAP Liquidity Planner



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury leben. Ziele erreichen.

Besuchen Sie unsere Seminare vor Ort oder seien Sie online „live“ dabei!

Über 30 Jahre Erfahrung in der Treasury-Beratung und mehr als 1.000 veranstaltete Seminare und Lehrgänge machen Schwabe, Ley & Greiner zu Ihrem kompetenten Partner in der Treasury-Ausbildung.

Weiterbildung auch online im Homeoffice

Seminare

Cash-Management

- ▲ Cash- und Liquiditäts-Management
- ▲ Die neue Welt des Zahlungsverkehrs
- ▲ Sicherheit im Zahlungsverkehr: Prozesse und Technik sicher gestalten
- ▲ Cash-Pooling aus rechtlicher Perspektive
- ▲ Payments im Point-of-Sale und E-Commerce als Erfolgsfaktoren

Corporate Finance

- ▲ Finanzstrategie, Rating und Kreditverträge
- ▲ Liquiditätsplanung: einfach, systemgestützt, zukunftsfähig
- ▲ Kreditverträge aus finanzwirtschaftlicher Perspektive
- ▲ Financial Modeling für die Finanzabteilung
- ▲ Financial Modeling Vertiefung: M&A und Akquisitionsfinanzierung

Risiko-Management

- ▲ Währungs- und Zinsrisiko-Management
- ▲ Finanzmathematik und Zinsrechnung
- ▲ Portfolio-Management für Anleger und Schuldner
- ▲ Hedge Accounting und Bilanzierung für Treasurer
- ▲ Risiko-Management für Fortgeschrittene

Systeme

- ▲ Digitalisierung im Treasury: Technologien und Systemfunktionalitäten
- ▲ Treasury-Management-Systeme: Nutzen, Funktion und Integration
- ▲ SAP: S/4HANA – was Sie im Treasury wissen müssen
- ▲ SAP: Cash-Management und Zahlungsverkehr
- ▲ SAP: Risiko- und Liquiditäts-Management

Lehrgänge

- ▲ Einsteiger-Lehrgang: Treasury-Kick-Off
- ▲ Grundlagen-Lehrgang: Treasury-Management
- ▲ Führungskräfte-Lehrgang: Treasury-Express



Termine und Anmeldung unter:
www.slg.co.at/ausbildung

Liebe Leserinnen und Leser!

So manchen von uns kommt es vor, als hätten wir uns gerade noch damit beschäftigt, die Vorhaben und Projekte für das Jahr 2020 auf Schiene zu bringen. Doch plötzlich tauchen die ersten Jahresabschlusstermine und sogar Weihnachtsfeiern, die routinemäßig zum letzten Jahreswechsel geplant wurden, im Kalender auf. Ein untrügliches Zeichen dafür, dass das Kalenderjahr beinahe vorüber ist. Im Fall von 2020 ein Jahr, das gefühlt noch schneller vergangen ist als sonst. Ein Jahr voller unerwarteter Ereignisse und ein Jahr abseits der Normalität, wie wir es bisher nicht kannten. Bei den allermeisten unserer Kunden mussten die Pläne für 2020 dadurch auch völlig neu erstellt und gereiht werden.

Rückstau bei Weiterentwicklung und Investitionen

Als Reaktion auf die unberechenbaren Marktentwicklungen und aufgrund anderer Blitzeinsätze wurden viele Investitionen und Entwicklungsprojekte im März gestoppt oder unterbrochen – so auch im Treasury. Obwohl sich die Lage noch immer nicht normalisiert hat (und sich auf absehbare Zeit vermutlich auch nicht normalisieren wird), haben sich die meisten Risikoszenarien Gott sei Dank nicht bewahrheitet – gewisse Branchen ausgenommen. Wir nehmen daher ein Aufatmen bei vielen Unternehmen wahr, das mit der Wiederaufnahme der aktualisierten Projekt-Pipeline von 2020 einhergeht. Schließlich geht es auch darum, den Rückstau nicht zu groß werden zu lassen. Es scheint noch eine rasante Jahresend-Rally zu werden.

Digitale Workflows als Erfolgsfaktor für flexibles Arbeiten

Für viele Treasurer haben sich in dieser Zeit der Krise die Arbeiten und insbesondere Digitalisierungsbemühungen der letzten Jahre übrigens so richtig bezahlt gemacht. Die Aussage eines Kunden brachte es unlängst auf den Punkt:

„Wir haben in den letzten Jahren sämtliche unserer Workflows im System abgebildet. Der Umstieg auf Arbeiten im Homeoffice lief daher unbemerkt und reibungslos. Treasury war ständig und uneingeschränkt handlungsfähig.“ Unter der Perspektive, dass wir vermutlich noch längere Zeit mit zu- und abnehmenden Infektionswellen leben werden müssen, scheint die professionelle und zeitgemäße Aufstellung im Treasury umso wichtiger.

Systemschwerpunkte auch im Jahr 2021 zu erwarten

Wir beobachten daher laufend, wie Optimierung und Ausbau der Systemunterstützung und in weiterer Folge auch die organisatorische Aufstellung im Treasury wieder in den Fokus geraten. Nicht zu vergessen ist dabei eine ganz andere Welle – nämlich der großangelegte Wechsel der älteren SAP-Versionen R/3 auf die neue SAP S/4HANA-Umgebung. Die allermeisten SAP-Unternehmen beschäftigen sich bereits intensiv mit den Umstiegs-szenarien, bereiten die Einführung vor oder sind mitten in der Implementierung. Für Treasurer ist es ein Muss, sich rechtzeitig zu informieren und positionieren – egal, ob im Treasury SAP verwendet wird oder nicht. Details haben wir in einem Artikel für Sie aufbereitet.

Wir haben uns intern für das kommende Jahr thematisch ebenfalls „eingenordet“ und haben mit unserer Beratungsmannschaft im September einen Tag mit Machine-Learning-Modellen und „Convolutional Neural Networks“ und deren Anwendungsfelder bei unseren Kunden verbracht. Mehr dazu in einem kleinen Beitrag an späterer Stelle.

Für Ihre persönliche Agenda des Jahres 2021 haben wir einige Denkanstöße in dieser Ausgabe zusammengestellt und wünschen eine interessante Lektüre!

Philip Tüttö

Inhalt

- | | | | |
|----|--|----|---|
| 4 | Von der Stange zum Maßanzug
Ista: Milliarden schwerer ESG-linked Loan im COVID-19-Finanzierungsumfeld. | 19 | To SAP or not to SAP
Umstellung auf S/4HANA und Auswirkung aufs Treasury. |
| 8 | Zwischen Sicherheit und Chaos mit Dominoeffekt
Cash-Pooling auf dem Prüfstand. | 22 | Endlich präzise Ist-Cashflows
Evonik: Optimierung der Ist-Rechnung mithilfe des SAP Liquidity Planner |
| 13 | Wenn sich Treasury-Systeme „rechnen“ sollen
Business-Case-Überlegungen zur Anschaffung eines Treasury-Management-Systems. | 26 | Machine-Learning im Treasury
Wie SLG die Weiterbildung in Sachen Digitalisierung vorantreibt. |
| 16 | „Eine neue Dimension der Entscheidungsqualität“
Automatisiertes FX-Risiko-Management bei Dräger: Exposure-Ermittlung straffen, Sicherungsportfolio optimieren. | | |

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:** Frank Freitag, Georg Glöckner, Andreas Göttlicher, Heike Hofmann, Bernhard Kastner, Michael Kappeler, Andrea Kemetmüller, Kevin Klement, Christof Kornfeld, Dr. Edith Leitner, Florian Maak, Benedikt Millauer, Dr. Eva Reudelhuber, Gudrun Schmid, Philip Tüttö, Emanuel Welten **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezaal: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



©KrischerFotografie

ista-Zentrale in Essen.

Von der Stange zum Maßanzug

Der Energiedienstleister ista trotz dem herausfordernden COVID-19-Finanzierungsumfeld und sichert sich einen milliarden schweren ESG-linked Loan. ista hat sich mit der Transaktion optimal für die Zukunft aufgestellt. Bei der Strukturierung der Finanzierung wurde nichts dem Zufall überlassen. Mithilfe eines Finanzmodells nach internationalen Standards wurden diverse Szenarien über sämtliche Holding-Ebenen durchgespielt und Ratingimplikationen sorgfältig abgewogen. Resultat war ein auf ista maßgeschneidertes Finanzierungskonzept mit Fingerzeig auf „Investment-Grade“. Mithilfe akribischer Vorbereitung, einer strukturierten Bankenausschreibung und eines professionellen Teams konnte ista das Konzept unter höchst volatilen Marktgegebenheiten erfolgreich umsetzen.

Der Autor:



Benedikt Millauer ist Head of Structured Finance & Risk Management bei Schwabe, Ley & Greiner.

Es ist Oktober 2019. Der Finanzbereich von ista hält mit einem interdisziplinären Team aus Controlling, Accounting, Treasury und Tax einen Finanzierungsworkshop ab. Das Thema: die Refinanzierung des in einem Jahr auslaufenden syndizierten Kredits in Höhe von knapp 2 Mrd. Euro. Die Botschaft des CFOs Thomas Lemper ist klar. Es soll keine „gewöhnliche“ Refinanzierung werden, sondern eine signifikante Weichenstellung in Richtung einer nachhaltigen Finanzierungsstruktur – inklusive Sustainability-Komponente. Als oberste Priorität gilt die mittel- bis langfristige Sicherung von Liquidität. Die Finanzierung soll auf das ista-Geschäftsmodell maßgeschneidert sein und die erforderliche operative und finanzielle Flexibilität für

zukünftiges Wachstum bieten. Im Ergebnis beinhaltet die Finanzierung einen Term Loan und eine Revolving Credit Facility. Die Marge ist an den Leverage sowie der Zielerreichung von Sustainability-Zielen angelehnt.

Die Finanzstrategie als Leitplanke

Basierend auf der historischen operativen Geschäftsentwicklung erstellte ista gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner ein integriertes Finanzmodell zur Simulation der avisierten (Re-)Finanzierungsstruktur.

Diverse Szenarien und Finanzierungsmaßnahmen können im Finanzmodell auf Knopfdruck simuliert werden. Auswirkungen auf das Unternehmensrating,

Financial Covenants, Liquidität und weitere KPIs werden transparent. Das Modell bildet die gesamte Holding-Struktur ab. Nur so können finanzierende Maßnahmen unter rechtlichen, steuerlichen und vertraglichen Gesichtspunkten solide bewertet und verglichen werden. Qualitative und quantitative Bonitätstreiber werden sowohl aus Banken- als auch aus Kapitalmarktperspektive sorgfältig analysiert. Über den „Leverage“, eine der Finanzkennzahlen, die ista aus Expertensicht kommerziell gut beschreibt, wird das Modell gesteuert. Der Leverage ergibt sich aus der Division der Nettofinanzverbindlichkeiten durch die operative Ergebnisgröße EBITDA.

Nach der umfassenden Analyse des Status quo und der zukünftigen Finanzierungs- und Unternehmensausrichtung wird eine Finanzstrategie mit einer definierten Bonitätsvorgabe abgeleitet. Die Marschrichtung steht fest: Nachhaltige Liquiditätssicherung durch erhöhte finanzielle Flexibilität – sprich, Unternehmensausrichtung auf Investment-Grade, um einen attraktiven Zugang an diversen Finanzmärkten zu sichern. Der nächste Zwischenschritt wird festgelegt. Die Refinanzierung erfolgt über einen syndizierten Kredit, dessen Vertragsbausteine stark an den Investment-Grade angelehnt sind. Der neue Kredit ist unbesichert und dient als geeignete Ausgangsbasis, die bestehende Finanzierungsstruktur bspw. am Kapital-, Schuldschein oder Private-Placement-Markt weiter zu diversifizieren – sowohl aus Instrumenten- als auch aus Laufzeiten-Perspektive. Die eingangs skizzierte Ratinganalyse unterstreicht die Entscheidung durch das ista-Management.

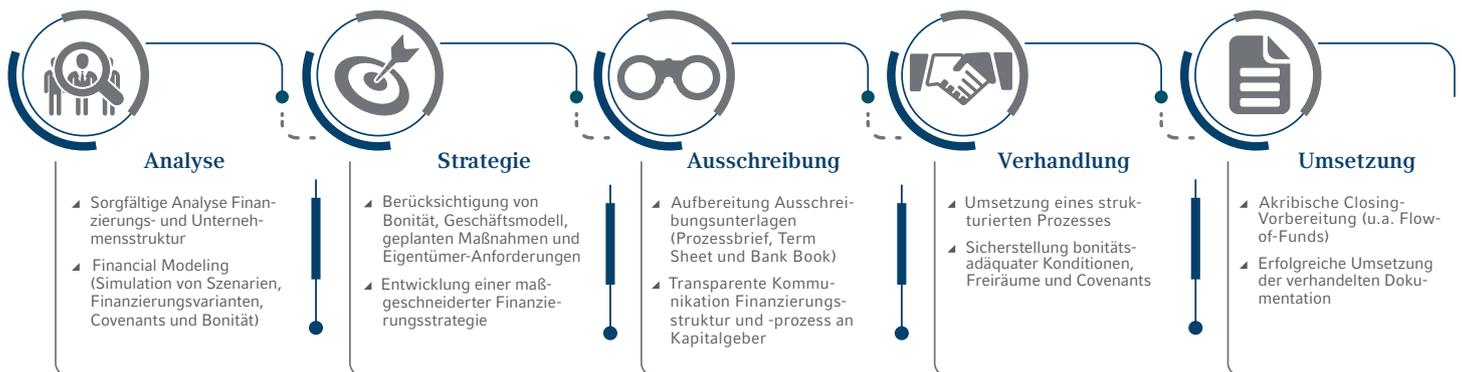
Ein strukturierter Prozess als Schlüssel zum Erfolg
ista verfolgte einen strukturierten Finanzierungsprozess – dieser erhöhte nicht nur die Transparenz, sondern signalisierte Professionalität und schuf Vertrauen, zu Beginn und während des Prozesses. Vertrauen im aktuellen Marktumfeld stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Im Jänner 2020 war die Vorbereitung abgeschlossen und ista ging in die Verhandlung mit den Finanzierungspartnern. Dank der detailliert

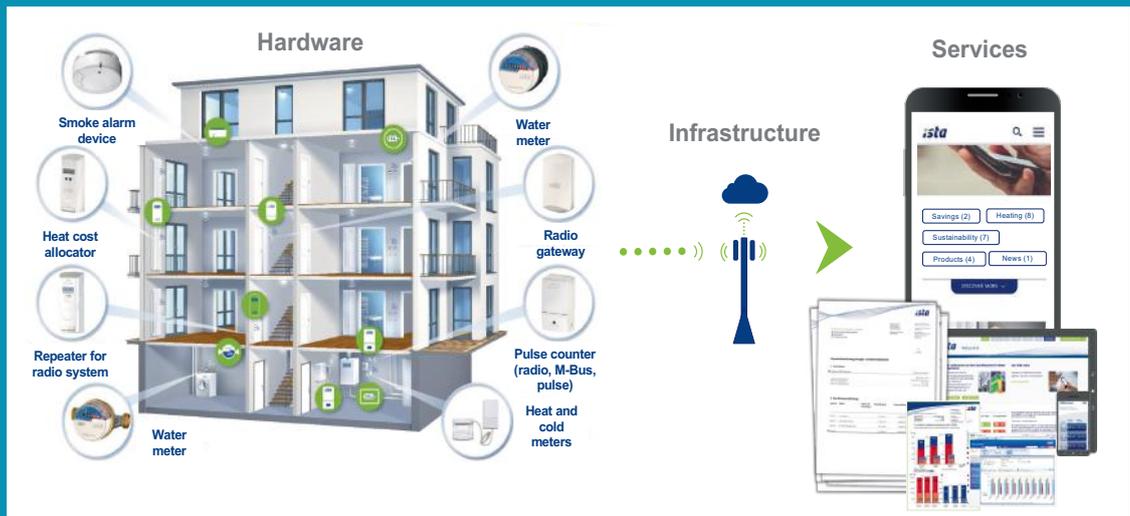
ausformulierten Finanzierungsstrategie war die inhaltliche Vorarbeit so gut wie erledigt. istas Ausschreibungsprozess richtete sich an Bestandsbanken und neue Banken und erreichte das erklärte Ziel, die Bankenpolitik in Richtung Relationship-Banken auszurichten.

Die Kommunikation des Finanzierungsvorhabens an Kapitalgeber war mindestens so wichtig wie die Finanzierungsstrategie und wurde von ista nicht unterschätzt: Um Bestandsbanken und neue Banken im Finanzierungsprozess auf den gleichen Informationsstand zu bringen, verteilte ista ein detailliertes Bank-Book. Das Bank-Book zeigt das operative Geschäftsmodell und die geplante Finanzierungsstruktur. Letztere wurde zusätzlich in einem detaillierten Term-Sheet transparent aufbereitet. Eine frühzeitige Einbindung der Rechtsberatung vor dem Term-Sheet-Versand an den Bankenkreis ist empfehlenswert – in diesem Fall verantwortete Hengeler Müller die rechtliche Begleitung mit den Anwälten Johannes Tieves und Tom Shingler. Der Prozessbrief, der Meilensteine transparent dokumentiert, rundete das Informationspaket an den Bankenkreis ab. Nach einigen Q&A-Sessions stand dem Verhandlungsstart nichts mehr im Weg.

Das war im März 2020, und dann ereilte COVID-19 den Refinanzierungsprozess. Es herrschten hohe Marktunsicherheit, erratische Pricing-Bewegungen und Engpässe bei Banken, sowohl was Liquidität als auch Personal betraf (wir befinden uns in außergewöhnlichen Zeiten). Rückmeldungen im Prozess bewegten sich zwischen „Fünffährige Finanzierungen gibt es aktuell nicht am Markt“ und „Verlängern Sie Ihren Altkredit, es gibt momentan kein belastbares Pricing“.

Das ista-Refinanzierungs-Team ist, mit Rückendeckung durch CFO Thomas Lemper, der ursprünglich avisierten Linie bis zum Schluss treu geblieben. Das Ergebnis ist, in diesen Zeiten, bemerkenswert: eine langjährige nachhaltige ESG-Finanzierung mit Erfolgen auf verschiedensten Ebenen. ▲





ista ist ein führender Anbieter für Energiedienstleistungen mit Fokus auf Energiemanagement-Services wie z. B. die Lieferung und Installation von Geräten über die Verbrauchserfassung und deren verbrauchsgerechte Abrechnung von Wasser, Wärme, Gas, Strom und Kälte. Die ista-Gruppe macht Gebäude für Bewohner und Besitzer nachhaltig wertvoll. Dazu managen wir Daten und Prozesse, durch die Immobilien klimafreundlich, sicher und komfortabel werden. Bewohner und Besitzer können mit unseren Produkten und Services Energie sparen und gemeinsam zum Klimaschutz beitragen. Die Basis für unsere Produkt-

und Service-Welt ist digital. Als Innovationstreiber richten wir unsere Infrastruktur konsequent auf das Internet of Things aus. Wir haben bereits heute weltweit über 28 Millionen Connected Devices im Einsatz und entwickeln Lösungen für das intelligente und energieeffiziente Gebäude von morgen. Wir beschäftigen über 5.800 Menschen in 22 Ländern, unsere Produkte und Services werden weltweit in über 13 Millionen Nutzeinheiten (Wohnungen und Gewerbeimmobilien) eingesetzt. 2019 erwirtschaftete die ista Gruppe einen Umsatz von 909 Millionen Euro. Mehr Informationen unter www.ista.de.

corima

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

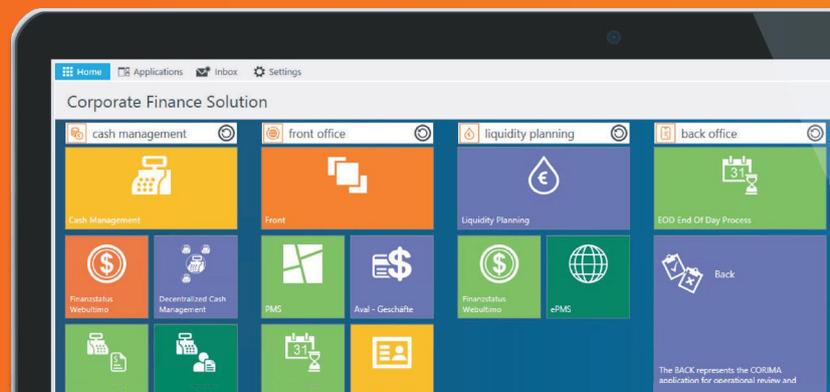
...in einem integrierten System

corima

-  risk management
-  back office
-  cash management
-  liquidity planning
-  front office
-  accounting



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



The BACK represents the CORIMA certification for operational review and

„Refinanzierung zu 100 Prozent remote durchgeführt“

Kevin Klement und Andreas Göttlicher, beide Senior Treasury Manager bei ista, über eine Finanztransaktion, die mit einem normalen Verlauf begann und in größtmöglicher Flexibilität endete.

TreasuryLog: Sie haben bereits einige Finanzierungen begleitet – was war dieses Mal anders?



Kevin Klement: Grundsätzlich war es eine gewöhnliche Finanzierung, die in einem normalen Umfeld recht schlank im üblichen Rahmen von drei bis sechs Monaten hätte verlaufen sollen: Kick-off, Bankenauswahl und Vorgespräche, Verhandlungsrunden, Closing. Durch COVID-19 und den damit verbundenen Lockdown mussten wir kurzfristig unseren avisierten Zeitplan in hohem Maße flexibilisieren. Letztlich haben wir die Refinanzierung zu 100 Prozent remote durchgeführt, was definitiv eine neue Erfahrung im „digitalen“ zwischenmenschlichen Bereich war, aber auch gleichzeitig mit enormen Herausforderungen verknüpft ist.

TreasuryLog: Was waren für Sie die größten Herausforderungen im COVID-19-Umfeld?



Andreas Göttlicher: Das Projektmanagement war definitiv eine Herkulesaufgabe: Wir mussten alle Beteiligten intern und extern auf denselben Informationsstand bringen und dort auch halten. Insbesondere das frühzeitige Erkennen von weiterem Informationsbedarf der einzelnen Beteiligten war eine der größten Herausforderungen. Hier wurde deutlich, dass Videokonferenzen zwar eine gute Lösung darstellen, indes den zwischenmenschlichen Bereich in Präsenzmeetings nicht ersetzen können. Gefühlt stellt der digitale Kommunikationskanal dann doch noch eine größere Hürde dar als angenommen. Oftmals kam es im Anschluss noch zu weiteren individuellen Gesprächen, um auch die letzten offenen Punkte oder Fragen zu beantworten. Rückblickend würde ich sagen, dass eindeutig die bilateralen Gespräche während der (Kaffee-)Pause sowie ein simples Flipchart schwer zu ersetzen sind.

TreasuryLog: Sei es die Laufzeit, die Struktur oder die Investment-Grade-Dokumentation – die Finanzierung war auf vielen Ebenen ein Erfolg. Was freut Sie am meisten?

Klement: Wie Sie bereits sagten, es gibt sehr viele positive Ergebnisse. Was mich am meisten beein-

druckt hat, war die herausragende Teamarbeit trotz COVID-19-bedingter Distanz. Ohne den außergewöhnlichen Einsatz aller Beteiligten wären weder die Implementierung einer Nachhaltigkeitskomponente noch ein erfolgreiches Closing möglich gewesen.

TreasuryLog: Sie haben in der Refinanzierung erfolgreich eine Nachhaltigkeitskomponente umgesetzt. War dies Eigeninitiative oder kommt man um das Thema ESG einfach nicht mehr herum?

Göttlicher: Wie unser CFO Thomas Lemper bereits sagte, ist die Nachhaltigkeit ein Teil der DNA von ista. Vor etwa zehn Jahren waren wir in unserer Branche das erste Unternehmen, das einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht hat. In meinem ersten Jahr bei ista habe ich direkt die Begeisterung wahrgenommen, mit der das Thema intern unterstützt und gelebt wird. Daher war es keine Frage des „Ob“, sondern letztlich nur des „Wann“, dass wir auf eine nachhaltige Finanzierungsstruktur setzen. Daher stand bereits sehr früh im Finanzierungsprozess das Thema Nachhaltigkeit als Mindestanforderung an die neue Finanzierung auf der Agenda.

TreasuryLog: Nach der Finanzierung ist vor der Finanzierung – was haben Sie als nächstes vor?

Klement: Zunächst werden wir – wie üblich nach größeren Finanzierungen – die neue Struktur der Finanzierung intern ausrollen, sprich alle Abteilungen und die benötigten Reports updaten. Wir sind zwar für die kommenden fünf Jahre durchfinanziert, beobachten indes den Markt mit der nötigen Sorgfalt. Bei entsprechenden Opportunitäten werden wir sicherlich auch nicht still sitzen bleiben. Im Fokus steht definitiv die Weiterentwicklung unserer nachhaltigen Finanzierungsstrategie.

TreasuryLog: Sie haben die Finanzierung mit einem sehr internationalen Konsortium umgesetzt – wie sehr hat die Zeitverschiebung Ihren Schlaf geraubt?

Klement: Ich muss zugeben, dass Aktivitäten zu später Stunde, wenn auch nicht ungewöhnlich bei Transaktionen dieser Größe, begrenzt waren. Durch die Zeitverschiebung in Asien begann der Arbeitstag oftmals morgens in der Früh, was jedoch mit meiner Eigenschaft als Frühaufsteher gut harmonisierte. Ferner konnten wir so auch gleichzeitig potenzielle Peak-Phasen entzerren und abends den Tag virtuell in London ausklingen lassen.



Zwischen Sicherheit und Chaos mit Dominoeffekt

In Krisenzeiten steht das beliebte Konstrukt „Cash-Pool“ auf dem Prüfstand. Während normalerweise der Fokus auf den daraus genutzten Potenzialen liegt, wirft seine Existenz plötzlich viele Fragen auf. Worauf Sie in Ihrem Cash-Pool-Vertrag achten sollten, um sich für schwierige zukünftige Zeiten zu wappnen.

Die Autorin:



Heike Hofmann
ist Beraterin bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

Viele international agierende Unternehmen haben ihre Liquiditätssteuerung durch Einführung eines Cash-Pools optimiert. Dabei wird die Liquidität der Teilnehmer zentral zusammengeführt und an jene mit Liquiditätsbedarf verborgt. Folglich können der externe Finanzierungsbedarf auf das Minimum beschränkt und Geldbeschaffungskosten reduziert werden.

Den vielen Vorteilen zum Trotz führt uns die Krise vor, wie ein derartiger Liquiditätsverbund eine Gefahr für die gesamte Gruppe darstellen kann (oder auch nicht). Ziehen Cash-hungrige Teilnehmer mehr der stark gefragten Liquidität als sie zurückzahlen können, dann ist womöglich nicht nur die eigene Existenz gefährdet, sondern auch die der gesamten Gruppe. Mit dem Cash-Pool-Vertrag setzen Sie den ersten Baustein im Hinblick auf die Krisenresistenz Ihres Cash-Pools. Wie gestalten Sie diesen aber „sicher“?

Was, wenn ein Cash-Pool-Teilnehmer in finanzielle Schwierigkeiten kommt?

Die wirtschaftliche Situation eines Cash-Pool-Teilnehmers zu kennen ist Voraussetzung, um die Zulässigkeit eines Cash-Pools zu beurteilen. Ein wesentliches Kriterium dafür ist die Werthaltigkeit der geborgten Gelder. Dafür muss die finanzielle Situation eines jeden Teilnehmers ermöglichen, gezogene Cash-Pool-Linien zurückzuzahlen. Besteht mit

überwiegender Mehrheit die Gefahr, dass im Cash-Pool angelegte Gelder nicht mehr zurückgezahlt werden können, dann ist die Werthaltigkeit fraglich und eine weitere Geschäftsbeziehung wäre im Drittvergleich unüblich. Also wäre in diesem Fall die Teilnahme am Cash-Pool nicht zulässig. Ein anderes Kriterium ist, dass die Vertragsinhalte interner Geschäfte über den Cash-Pool einem Drittvergleich standhalten können, also zum Beispiel die Vertragsinhalte marktüblich und die Margen bonitätsabhängig sind. Ein guter Cash-Pool-Vertrag legt diese Voraussetzungen dar und sichert ihre Beständigkeit.

Pflicht zur Information

Zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage der Cash-Pool-Teilnehmer werden im Vertrag beiderseitige Einsichtsrechte und Informationspflichten verankert. Dazu zählen einerseits Finanzinformationen zur aktuellen Lage und vorausschauende Liquiditätsplanung. Letztere sollte den Liquiditätsbedarf aus dem Cash-Pool deutlich machen. Andererseits umfasst ein guter Cash-Pool-Vertrag auch Informationspflichten hinsichtlich qualitativer Aspekte. Beispielsweise zu vorherrschenden Geschäftsverläufen, drohenden Geschäftsrisiken und geplanten Veränderungen. Wichtig ist, dass jeder Cash-Pool-Teilnehmer das Recht hat, jederzeit entsprechende Informationen zu erhalten, um die wirtschaftliche Situation der anderen Parteien zu evaluieren und das dadurch für ihn entstehende Risiko einzuschätzen. Umgekehrt

gilt klarerweise auch die Pflicht, Informationen zu liefern.

Es gilt die Geschäftsführerhaftung

Wenn man das Vertragswerk einhält, dann passt doch alles, oder? Nein, nicht unbedingt. Es obliegt der Geschäftsführung der teilnehmenden Gesellschaft, abzuwägen, ob das Geld in den Cash-Pool fließen darf oder für den eigenen Bedarf zurückgehalten werden muss. Wer diese Verpflichtung nicht beachtet, muss im Insolvenzfall aufgrund seiner Geschäftsführerhaftung mit dem Vorwurf des „existenzvernichtenden Eingriffs“ rechnen und möglicherweise schwerwiegende Konsequenzen sowie Schadensersatzpflichten akzeptieren. In diesem Fall schützen weder unrechte Weisung eines Cash-Pool-Führers noch unrechte Inhalte im Cash-Pool-Vertrag vor der eigenen Verantwortung. Dieser Sachverhalt ist der Klarheit halber im Cash-Pool-Vertrag ebenso anzuführen.

Wie kann man das finanzielle Risiko der Gruppe eingrenzen?

Ein guter Cash-Pool-Vertrag umfasst auch teilnehmerspezifische Inhalte. Darunter zählt unter anderem, dass je Teilnehmer ein Cash-Pool-Limit definiert wird: ein maximaler Betrag, bis zu welchem dieser Teilnehmer Liquidität aus dem Cash-Pool ziehen darf. Es empfiehlt sich, vorausschauend nicht nur ein Gesamtbetragslimit, sondern auch ein Tageslimit zu definieren. Diese Limite sollten von der individuellen Kreditwürdigkeit des Teilnehmers abhängen und regelmäßig (zumindest jährlich) überprüft werden. Die Methode zur Berechnung der Kreditwürdigkeit ist ebenso Teil eines kompletten Vertragswerkes. Ob auch die Bank die definierten Cash-Pool-Limite berücksichtigt, ist nicht selbstverständlich. In der Auswahl von Cash-Pool-Banken und im Vertrag mit diesen sollte darauf geachtet werden. Eine entsprechende Software-Unterstützung hilft im weiteren Verlauf, die Einhaltung dieser Limite zu überwachen.

Suspendierung statt Rauswurf

Wenn die schlechte finanzielle Situation bei einem CP-Teilnehmer vorangeschritten ist, muss ein Rauswurf nicht die einzige Konsequenz sein. Es gibt Alternativen. Entschärft werden kann eine derartige Notwendigkeit, wenn im Cash-Pool-Vertrag auch die Möglichkeit einer einstweiligen Suspendierung von Teilnehmern eingeräumt wird. Die betroffene Einheit wird in diesem Fall vorerst ohne Kündigung vom weiteren Cash-Pool-Verlauf ausgeschlossen. Dies dient dem Schutz der restlichen Teilnehmer vor potenziell weiteren, daraus resultierenden Problemen. Wie ein etwaiger Anspruch auf liquide Mittel gehandhabt wird, kann auch im Vertrag geregelt sein. Entweder wird er sofort fällig, oder er wird in ein langfristiges Darlehen umgewandelt. Die voraus-

schauende Klärung dieses Sachverhalts im Cash-Pool-Vertrag und die durch eine Suspendierung verschaffte Zeit können für Betroffene existenziell sein.

Wenn an der Kündigung kein Weg vorbeiführt

Im schlechtesten Fall bestehen reale Kündigungsgründe, die es aber laut Vertrag nicht gibt. Sieht der Vertrag nebst dem ordentlichen Kündigungsrecht kein „sofortiges Kündigungsrecht“ vor, ist die Zulässigkeit des Cash-Pools nämlich von vornherein wieder nicht gegeben. Darüber hinaus sollten diese außerordentlichen Kündigungsrechte möglichst flexibel gestaltet werden, um auf ein etwaiges Risiko-Exposure sofort reagieren zu können. Diese sollten sich beispielsweise auch auf die Kreditwürdigkeit beziehen. Selbstredend, dass eine entsprechend kurze Kündigungsfrist für solche Fälle vorteilhaft ist.

Kontrollieren Sie also, dass Ihr Cash-Pool-Vertrag alle wesentlichen Kriterien beinhaltet, um für Krisenzeiten gewappnet zu sein. Das umfasst zumindest:

- ▲ Umfassende Informationspflichten und Einsichtsrechte
- ▲ Gesamt- und Tageslimite je Gesellschaft
- ▲ Regelungen zur Suspendierung
- ▲ Flexible Kündigungsgründe

Darüber hinaus sollten der Vollständigkeit halber auch Hinweise zu den folgenden Kriterien enthalten sein:

- ▲ Werthaltigkeit
- ▲ Drittvergleich
- ▲ Geschäftsführerhaftung

Die sorgfältige Arbeit oder doppelte Kontrolle der Vertragsinhalte kann sich im Fall der Fälle wortwörtlich „auszahlen“.



Deutsches Recht

Der physische Cash-Pool in der Krise



Dr. Eva Reudelhuber ist Partner bei Gleiss Lutz und Leiterin der Branchengruppe „Financial Institutions“.

Im Rahmen eines physischen Cash-Pools werden eine Vielzahl von Darlehen zwischen Tochtergesellschaften und der Muttergesellschaft als Poolführer gewährt und zurückerstattet. Ziel ist es, die Liquidität im Unternehmen zu verteilen und zugunsten der Gruppe zu nutzen. Derartige auf Dauer angelegte Beziehungen werfen gerade in

der Krise, wenn die Liquidität unternehmensweit knapp ist, Probleme auf. In der Praxis wird die Krise oftmals dadurch verstärkt, dass die beteiligten Gesellschaften regelmäßig unmittelbar vor oder in der Krise ihre Teilnahme am Cash-Pool suspendieren oder kündigen. Die in Deutschland teilnehmenden Unternehmen sind häufig als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) (diese seien hier als Beispiel genannt) organisiert und unterliegen somit strikten Kapitalerhaltungsvorschriften, die auch den Geschäftsführern strenge Pflichten auferlegen.

Zentrales Instrument ist das verpflichtende Informations- und Frühwarnsystem innerhalb des Unternehmens. Die genaue Ausgestaltung wurde von der Rechtsprechung bisher nicht präzisiert. Es gilt aber, dass die Anforderungen an die einzuholenden Informationen und deren Aktualität umso strenger sind, je eher sich die Krise auf die finanzielle Situation der am Cash-Pool teilnehmenden Unternehmen auswirkt.

Die beteiligten Gesellschaften dürfen ihre Teilnahme dann fortsetzen, wenn ihr Rückzahlungsanspruch gegenüber dem Poolführer werthaltig ist. Zwar wird die Kapitalbindung im Fall des Vorliegens von werthaltigen Sicherheiten oder bei Bestehen eines Beherrschungs- oder Gewinnabführungsvertrags aufgehoben, jedoch ist nur teilweise höchstrichterlich entschieden, ob die Werthaltigkeit nicht weiterhin ein beachtliches Kriterium darstellt. So ist zu empfehlen, die Werthaltigkeit des Rückzahlungsanspruchs auch weiterhin zu überwachen. Der Rückzahlungsanspruch ist werthaltig, wenn kein konkretes Ausfallrisiko des Poolführers besteht.

Gleichzeitig ist der Geschäftsführer verpflichtet, regelmäßig zu überprüfen, ob er die Darlehensvergabe

im Rahmen des Cash-Pools fortsetzen darf. Benötigt die Gesellschaft die Mittel selbst, ohne dass sichergestellt ist, dass der Bedarf auch aus dem Cash-Pool befriedigt werden kann, kann der Geschäftsführer persönlich gegenüber der Gesellschaft auf Schadensersatz haften.

Deshalb ist zu empfehlen, Kündigungsrechte so zu vereinbaren, dass diese schnell und flexibel ausgeübt werden können und keine langen Kündigungsfristen eingehalten werden müssen. Sinnvoll ist, sich von Anfang an auch ein Recht zur Suspendierung der Teilnahme einräumen zu lassen. Mit einem solchen Recht kann sich die Gesellschaft Zeit verschaffen, um die Teilnahme am Cash-Pool zu überprüfen.

Übersicht über die Kontostände

Ziehen alle Teilnehmer Liquidität aus dem Cash-Pool und ist ein Kreditlimit vereinbart, kann dieses schnell ausgereizt sein. Hierfür könnten die Teilnehmer ggf. gesamtschuldnerisch in Haftung genommen werden. Der Poolführer sollte einen Überblick hinsichtlich der Kontostände der Teilnehmer haben. Es empfiehlt sich, die Gesellschaften zu verpflichten, im Rahmen des Informations- und Frühwarnsystems regelmäßig ihre Liquiditätsplanung an den Poolführer zu übermitteln. Im Übrigen muss eine gesamtschuldnerische Haftung auf das freie Gesellschaftsvermögen begrenzt sein, wenn die haftende Gesellschaft nicht anderweitige werthaltige Sicherheiten erhält oder ein Beherrschungs- und/oder Gewinnabführungsvertrag besteht.

Haben Gesellschaften höhere Darlehensbeträge gewährt, als sie an Beträgen aus dem Cash-Pool erhalten, sollte die Darlehensrückzahlung sichergestellt sein. Andernfalls besteht für die Gesellschafter im Falle einer Insolvenz der Tochtergesellschaft das Risiko, dass ihnen der Vorwurf eines sog. existenzvernichtenden Eingriffs entgegengebracht wird, der mit Schadensersatzansprüchen verbunden ist.

Weitet sich bei den Tochtergesellschaften die Krise zur Insolvenz aus, sind Darlehensrückzahlungsansprüche der Muttergesellschaft als Poolführer nachrangig. Sind Rückzahlungen an den Poolführer bereits erfolgt, sind diese ggf. anfechtbar.

Schlussendlich ist die Teilnahme an einem Cash-Pool – insbesondere in Krisenzeiten – entscheidend mit Informations- und Überwachungspflichten für die Teilnehmer, aber auch den Poolführer verbunden. Es gilt zu beobachten, wie die höchstrichterliche Rechtsprechung die Anforderungen konkretisiert.

Österreichisches Recht

Effektives Cash-Pooling bei Liquiditätsengpass und -überschuss

Emanuel Welten ist Partner im Banking & Finance Team bei Binder Grösswang.

Zu den Kriterien für die Zulässigkeit von (effektivem) Cash-Pooling im Konzern zählt u. a. das Erfordernis für jeden Teilnehmer, die Vermögens- und Ertragslage der Cash Pool Master Company sowie der übrigen Teilnehmer laufend zu überwachen. Dazu ist es erforderlich, jedem Teilnehmer die dafür notwendigen Einsichts- und Kontrollrechte vertraglich zu gewähren. Diese Rechte sollen jeden Cash-Pool-Teilnehmer in die Lage versetzen, rechtzeitig zu erkennen, falls sich die Bonität der Master Company oder anderer Teilnehmer verschlechtert. Sollte dies der Fall sein, muss jeder Teilnehmer das Recht haben, die Teilnahme am Cash-Pooling mit sofortiger Wirkung zu beenden.

Im Lichte von COVID-19 und den damit oftmals verbundenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten erscheint es besonders wichtig, laufend Liquidität sowie Bonität der einzelnen Teilnehmer – auf Stand-alone-Basis – und der Master Company zu überwachen. Sofern sich dabei herausstellen sollte, dass sich die Bonität eines oder mehrerer Teilnehmer oder der Master Company verschlechtert hat, sollten diese Teilnehmer rasch aus dem Cash-Pooling herausgelöst (oder die Master Company ersetzt) werden, um zu vermeiden, dass andere Teilnehmer ihre Teilnahme am Cash-Pooling kündigen und dadurch den Fortbestand des Cash-Pools gefährden. Der Liquiditätsengpass des herausgelösten Teilnehmers könnte anschließend beispielsweise durch einen Zuschuss oder längerfristigen Kredit einer Obergesellschaft behoben werden. Unabhängig von solchen Überlegungen muss sichergestellt sein, dass der Anspruch auf Rückführung von Liquidität, die im Rahmen eines Cash-Poolings zur Verfügung gestellt wurde, zu jeder Zeit vollwertig ist. D. h. dass kein Ausfall der Forderung zu befürchten ist.

Statt Negativzinsen

In jüngerer Vergangenheit gingen Banken häufig dazu über, von ihren Kunden Negativzinsen („Verwahrtgelt“) auf bestehende Einlagen zu verlangen. Dieses Phänomen kann auch im Rahmen eines bestehenden Cash-Pools auftreten, sofern auf dem Master-Konto ein Guthaben zur Verfügung steht, das im Cash Pool – zumindest kurzfristig – nicht benötigt wird.

Um Negativzinsen zu vermeiden, könnte überlegt werden, überschüssige Liquidität auf dem Master-Konto – unter Beachtung allfälliger Einschränkungen



in der Cash-Pooling-Dokumentation – aus dem Cash-Pool herauszulösen und beispielsweise auf einem Festgeldkonto zu „parken“.

Auch wenn es keine Stellungnahmen zu solchen Anlagen durch den Cash Pool Master gibt, sollten diese vor dem Hintergrund folgender Erwägung grundsätzlich zulässig sein: Der Transfer von Liquidität im Cash-Pool stellt nach österreichischem Recht einen Kredit an den Cash Pool Master dar. Grundsätzlich wird der Kreditnehmer Eigentümer der Kreditvaluta und kann daher über diesen Betrag frei verfügen (es sei denn, der interne Cash-Pooling-Vertrag oder konzerninterne Regelungen sehen Gegenteiliges vor). Die Übertragung auf ein Festgeldkonto (oder eine anderweitige Anlage) ist daher möglich. Zu beachten ist allerdings, dass der Anspruch jedes Cash-Pool-Teilnehmers gegenüber dem Cash Pool Master auf Rückzahlung der im Rahmen des Cash-Poolings gewährten Kredite auch nach Veranlagung stets vollwertig bleibt.

Insbesondere sollte die Bonität des Kreditinstituts, bei dem etwa ein Festgeldkonto geführt wird, sorgfältig überwacht werden und der Cash Pool Master sollte jederzeit in der Lage sein, eine vollständige Rückzahlung der vom jeweiligen Cash-Pool-Teilnehmer gewährten Kredite zu gewährleisten, allenfalls unter Verwendung der auf einem Festgeldkonto vorhandenen Liquidität. Daher erscheinen illiquide Anlagen nur eingeschränkt zulässig.



SCHWABE, LEY & GREINER



SCHLUSS MIT SICHERUNGS- ENTSCHEIDUNGEN 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:

www.slg.co.at/beratung/risiko-management



Wenn sich Treasury-Systeme „auszahlen“ sollen

Solange sich ein Buchhalter im Nebenamt um den Zahlungsverkehr und das Fremdwährungsrisiko kümmert, wird dieser dafür kaum eine eigene Systemlösung einsetzen. Bei wachsenden mittelständischen Unternehmen erreicht die Komplexität der Treasury-Aktivitäten jedoch irgendwann einen Punkt, an dem nicht nur spezifisches Fachwissen unabdingbar wird, sondern auch die selbst aufgesetzten Excel-Arbeitsmappen zur Konsolidierung der Liquiditätsplanung oder der Verwaltung der Devisentermingeschäfte an die Grenzen kommen. Spätestens dann stellt sich die Frage, ob ein Treasury-Management-System (TMS) eingeführt werden soll. Doch lassen sich die nicht unerheblichen Kosten eines umfassenden TMS oder einer zentralen Zahlungsverkehrslösung rechtfertigen?

Die Einführung eines neuen Treasury-Systems ist mit internen und externen Kosten verbunden und muss sich wie jedes andere Investitionsprojekt über den relevanten Betrachtungszeitraum auszahlen.

Auf den ersten Blick scheint der Business-Case für ein TMS einfach: Ein System hilft die Prozesse zu automatisieren, steigert dadurch die Effizienz und spart Kosten. Doch in den meisten Fällen werden durch die Einführung eines neuen Systems keine Stellen abgebaut und somit auch keine direkten Personalkosten eingespart. Nur deshalb die Einführung eines neuen Systems abzulehnen, würde jedoch zu kurz greifen.

In unserer Beratungstätigkeit unterstützen wir unsere Kunden auch immer wieder dabei, Business-Cases für neue Treasury-Systeme zu erstellen. Um den Entscheidungsträgern den potenziellen Mehrwert eines neuen Treasury-Systems in strukturierter Form aufzuzeigen, unterteilen wir den Nutzen von Treasury-Systemen in quantifizierbare, harte und nicht unmittelbar quantifizierbare, weiche Faktoren.

Zu den harten Faktoren zählen alle direkten Kosteneinsparungen sowie auch allfällige zusätzliche Einnahmen:

- ▲ Direkte Einsparungen durch Reduktion von Vollbeschäftigteinheiten wird die Einführung eines neuen Systems erfahrungsgemäß nur selten bringen.
- ▲ Unter Umständen können die Kosten für Überstunden gesenkt werden, wenn z. B. die Mitarbeiter dank eines neuen TMS nicht mehr länger im Büro bleiben müssen, um die Monatsberichte manuell aus unzähligen Quellen zusammenzustellen.
- ▲ Offensichtlich und einfach quantifizierbar sind wegfallende Kosten für abgelöste Systeme. Ein typisches Beispiel dafür sind laufende Kosten für E-Banking-Tools verschiedener Banken oder das alte TMS.
- ▲ Sofern ein neues System eine historisch gewachsene, heterogene Systemlandschaft ablösen soll, können laufende Kosten für den Unterhalt der zahlreichen Schnittstellen wegfallen. Durch das Treffen einiger Annahmen las-

Der Autor:



Michael Kappeler
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Kosten	Nutzen
Externe Kosten	„Harte Faktoren“
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Unmittelbare Kostensenkungen ▲ Zusatzerträge
Interne Kosten	„Weiche Faktoren“
	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Indirekte Kostenvermeidung ▲ Qualitätsverbesserungen ▲ Risikominimierung

© Michael Kappeler

sen sich diese Einsparungen nachvollziehbar schätzen.

- ▲ Weitere Kostensenkungen können sich z. B. auch beim Zinsaufwand ergeben, wenn sich dank einer optimierten, systemgestützten Liquiditätssteuerung gleichzeitige Soll- und Haben-Salden vermeiden lassen. Dieses Einsparungspotenzial lässt sich ebenfalls mittels einiger Annahmen abschätzen.
- ▲ Möglichkeiten, mit einem neuen Treasury-System zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften, gibt es kaum. Denkbar wären unter Umständen zusätzliche Zinserträge durch eine optimierte, systemgestützte Liquiditätsteuerung.

Um ein umfassendes Bild des potenziellen Mehrwerts eines Treasury-Systems zu bekommen, sollten aber neben diesen harten Faktoren auch die weichen Faktoren berücksichtigt werden. Wir unterteilen diese in die drei Kategorien Kostenvermeidung, Qualitätsverbesserung und Risikominimierung.

Vermeiden lassen sich durch die Einführung eines neuen Treasury-Systems allenfalls Kosten für ausgelagerte Aufgaben, die dank Produktivitätssteigerung internalisiert werden können. Nicht zu unterschätzen sind zudem auch Kosten aus Fehlern in manuellen Prozessen, die dank einer Systemunterstützung vermieden werden können. So ist es nicht nur einigesimal schneller, die Fremdwährungsrisiken im TMS per Knopfdruck zu aggregieren, sondern auch viel weniger fehleranfällig im Vergleich zu einer selbst aufgesetzten Berechnung im Excel.

Ein Treasury-System kann aber auch qualitative Verbesserungen bringen, die sich nicht direkt in Kosteneinsparungen niederschlagen. Die Einführung eines Systems ist stets auch eine ideale Gelegenheit, gewachsene Prozesse kritisch zu hinterfragen, zu standardisieren und besser zu integrieren. Dank einer zentralen und aktuellen Datenbank wird die Transparenz erhöht und Entscheidungen können auf Basis von aktuelleren

Daten getroffen werden. Ein vollständiger, tagesaktueller Überblick über die Liquiditätssituation des gesamten Unternehmens kann im Extremfall für ein Unternehmen überlebenswichtig werden.

Die Einführung eines Treasury-Systems leistet zudem einen wertvollen Beitrag zur Reduktion der operativen Risiken. Insbesondere in kleineren Unternehmen ist eine funktionale Trennung von Front-, Middle- und Back-Office mit den vorhandenen personellen Ressourcen schlicht und einfach nicht umsetzbar. In solchen Fällen kann ein TMS eine konsequente Funktionstrennung trotzdem gewährleisten, indem z. B. sichergestellt wird, dass der Mitarbeiter, der das Devisentermingeschäft abgeschlossen hat, dieses nicht auch selbst beständigen kann. Damit verbunden ist ein weiterer entscheidender Vorteil: die Revisionssicherheit. Wenn Sie mit Excel-Arbeitsmappen arbeiten, können Sie in der Regel nicht nachvollziehen, welche Person zu welchem Zeitpunkt was geändert hatte. In einem modernen System werden sämtliche kritische Prozesse revisionssicher dokumentiert. Dadurch können Sie auch noch Jahre später nachvollziehen, welcher Mitarbeiter welche Zahlungen oder Devisentermingeschäfte erfasst und freigegeben hat.

Ob Sie ein neues Treasury-System einführen oder nicht, sollten Sie unbedingt auf Basis einer nüchternen Kosten-Nutzen-Abschätzung entscheiden. Wichtig ist jedoch, neben den externen und internen Kosten immer auch sowohl den quantifizierbaren Nutzen als auch die qualitativen Mehrwerte eines Systems in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Wir können Sie auf Basis unserer langjährigen Erfahrung bei der Erstellung eines detaillierten Business-Cases für Ihr neues TMS oder Ihre neue zentrale Zahlungsverkehrslösung unterstützen und begleiten Sie auch gerne darüber hinaus bei der Auswahl und der Implementierung des für Ihr Unternehmen am besten geeigneten Systems. ▲

EU-US Privacy Shield und Treasury

Im Treasury befassen wir uns mit Themen wie Liquiditätssteuerung, Zahlungsverkehr oder Risiko-Management, aber in der Regel nicht mit Datenschutz. Ignorieren darf man das Thema als Treasurer aber dennoch nicht. Relevant kann das Thema vor allem bei Treasury-Systemen werden.

Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) im Fall „Schrems II“ betrifft eine Klage des österreichischen Datenschutzaktivisten Maximilian Schrems gegen die Übermittlung seiner Personendaten durch Facebook Ireland in die USA und hat auf den ersten Blick nichts mit Treasury zu tun. Nichtsdestotrotz hat das Urteil auch potenzielle Auswirkungen auf Ihre Treasury-Systeme.

Der EuGH hat in seinem am 16. Juli 2020 veröffentlichten Urteil entschieden, dass Personendaten nicht mehr länger gestützt auf das EU-US Privacy Shield aus der EU in die USA übermittelt werden dürfen. Die von der EU-Kommission publizierten Standardvertragsklauseln für die Übermittlung personenbezogener Daten in ein unsicheres Drittland bleiben grundsätzlich weiterhin gültig. Allerdings muss deren Einhaltung im Zielland durch den Datenexporteur im Einzelfall geprüft werden.

Aber was hat das mit Treasury-Systemen zu tun? Werden in Treasury-Systemen personenbezogene Daten verarbeitet? Ja, neben den Daten der als Benutzer angelegten Mitarbeiter werden vor allem im Zahlungsverkehr personenbezogene Daten verarbeitet. Es geht um Gehaltszahlungen, Zahlungen an Freelancer, Anwälte usw. Exportiert ein Unternehmen solche Daten in ein unsicheres Drittland, zu denen nach dem Schrems-II-Urteil auch wieder die

USA gehören, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, damit sich das Unternehmen nicht strafbar macht.

Die personenbezogenen Daten können aus unterschiedlichen Gründen in die USA (oder ein anderes unsicheres Drittland) exportiert werden. Der offensichtlichste Fall ist, wenn das System auf einem Server in den USA gehostet wird und daher ein regelmäßiger Datenaustausch stattfindet. Aufgrund verschiedener US-amerikanischer Gesetze ist es allerdings auch möglich, dass US-Unternehmen ihre europäischen Tochtergesellschaften zwingen können, außerhalb der USA gespeicherte Daten an amerikanische Untersuchungsbehörden zu liefern. In einem solchen Fall könnte ein europäisches Unternehmen unfreiwillig gegen die Regeln der europäischen Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) verstoßen und dafür belangt werden.

Das heißt nicht, dass man als Unternehmen kein Treasury-System eines Anbieters mit einer US-amerikanischen Muttergesellschaft mehr nutzen darf oder kein solches System auswählen bzw. implementieren sollte. Sie sollten sich als Treasurer aber der Problematik bewusst sein und den Austausch mit Ihrem Datenschutzbeauftragten suchen. Es gilt eine sorgfältige, datenschutzrechtliche Abwägung zu treffen. Dabei sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen wie der Standort der Server, die Verfügbarkeit vergleichbarer Alternativen, der Bestandsschutz bzw. die Kosten eines Systemwechsels oder verbindliche Zusicherungen des Systemanbieters wie z. B. eine Verpflichtung, sämtliche Rechtsmittel gegen eine verfügte Datenherausgabe auszuschöpfen.



TECHNOSIS
finance software

Software made in Germany
www.technosis.de

Liquidität gut angelegt.

Mit **ATAQ Treasury** legen Sie überschüssige Liquidität gewinnbringend an. Ob Sie kurzfristig am Geldmarkt anlegen oder Aktien, Anleihen und Fonds verwalten und benchmarken wollen: Wir haben die passende Lösung – auch für Family Offices.

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

„Eine neue Dimension der Entscheidungsqualität“

Der Medizin- und Sicherheitstechnikkonzern Dräger hat einen automatisierten FX-Risiko-Management-Prozess auf die Beine gestellt. Senior Controller Frank Freitag berichtet im Interview mit **TreasuryLog**, wie das Unternehmen die Exposure-Ermittlung gestrafft hat und dank der Optimierung des Sicherungsportfolios Kosten einspart.

TreasuryLog: Dräger wurde kürzlich mit dem „AFP Pinnacle Award for Excellence in Treasury and Finance“ ausgezeichnet und hat sich damit unter anderem gegen den Internetgiganten Alphabet (Google) durchgesetzt. Wie kam es dazu und was macht das Treasury bei Dräger so „exzellent“?

Frank Freitag: Wir waren auch vor dem Award davon überzeugt, dass wir mit unserem Projekt im vergangenen Jahr das FX-Risiko-Management bei Dräger einen großen Schritt nach vorne gebracht haben. Nur gehen wir als Finanzmensen nicht unbedingt mit unseren Leistungen hausieren. Die Bewerbung für die Auszeichnung ist ursprünglich auf Anregung von TIPCO entstanden, des Treasury-Software-Spezialisten, mit dem wir das Projekt gemeinsam durchgeführt haben. Dass wir diesen Award in den USA letztendlich sogar gewinnen konnten, zeigt, dass das Thema und die Umsetzung auch für andere Unternehmen offensichtlich eine hohe Relevanz haben.

TreasuryLog: Und was macht der Exzellenz-Award für Sie aus?

Freitag: Dieser Exzellenz-Award ist für uns eine sehr wertvolle und wichtige Bestätigung für das, was wir tun. Gerade im Finanzbereich kommt es nicht oft vor, dass wir Auszeichnungen für die Weiterentwicklung unserer Prozesse gewinnen. Damit stellen wir jedoch unter Beweis, dass auch die Finanzfunktion erfolgreich nach Prozess-Exzellenz strebt und wir bei Dräger in der Lage sind, „State-of-the-Art“ Prozesse auf die Beine zu stellen.

TreasuryLog: Welche Prozesse haben Sie gestaltet, so dass sie State-of-the-Art sind und einen Award verdienen? Vor welchem Hintergrund mussten Sie diese neu überdenken?

Freitag: In dem Projekt ging es darum, den operativen Währungsrisiko-Management Prozess weiterzuentwickeln und in eine stabile Systemumgebung zu überführen. Die Währungs-Exposures im Konzern sollten zukünftig „auf Knopfdruck“ ermittelt und geplant werden können. Darauf basierend sollte eine Risikoquantifizierung mittels der „Cashflow-at-Risk“-Kennzahl erfolgen, und schließlich wollten wir für ein gegebenes Zielrisiko ein effizientes bzw. kostenminimierendes Hedging-Portfolio ermitteln.

In der Vergangenheit lief der gesamte FX-Risiko-Management-Prozess ausschließlich Excel-gestützt.



Frank Freitag: „Kosteneffiziente Absicherung im Rahmen unserer Risikotoleranz“

Die Verarbeitung von sehr großen Datenmengen für die Exposure-Ermittlung führte das Werkzeug Excel jedoch schnell an seine Grenzen. Wenn wir dieses Datenvolumen flexibel analysieren und darauf basierend eine Planung und Hedging-Portfolio-Ermittlung durchführen wollten, wurden mangelnde Stabilität und Fehleranfälligkeit zu einem ernstzunehmenden Prozessrisiko. Zudem hatten wir uns zum Ziel gesetzt, zur Risikoquantifizierung eine „At-Risk“-Kennzahl zu berechnen und darauf basierend eine Portfolio-Optimierungsrechnung durchzuführen. Alles in allem ein Prozess mit sehr hoher inhaltlicher und technischer Komplexität, für die Excel keine zukunftsweisende Lösung darstellt.

TreasuryLog: Wie sind Sie diese unbefriedigende Situation angegangen? Haben Sie Excel gegen eine Software getauscht?

Freitag: Wir starteten nicht gleich mit dem Ziel, eine Software einzuführen, sondern entwickelten zunächst gemeinsam mit TIPCO als Berater einen Blueprint unseres zukünftigen FX-Risiko-Modells in Excel. Damit testeten wir vorab die Praktikabilität unseres Modells und ob die Ergebnisse Akzeptanz bei unserem Management finden. In einem zweiten Schritt befassten wir uns damit, in welcher Software-

Umgebung wir das Ganze realisieren. Hier stand zunächst die Frage „Make or buy“ im Vordergrund. Sollten wir im SAP Business Warehouse-Umfeld eine eigene Lösung entwickeln oder auf das Know-how eines externen Partners zurückgreifen, der schon über eine spezialisierte Lösung verfügt? Aufgrund des Projektrisikos bei der Eigenentwicklung einerseits und der guten Erfahrung mit TIPCO bei der Blueprint-Gestaltung andererseits entschieden wir uns für die TIP-RisikoSuite mit dem von SLG entwickelten Rechenkern für die Risikoberechnung.

TreasuryLog: *Vom Excel-Dilemma zur Datenbanklösung: Wie würden Sie Ihren jetzigen Status quo bezeichnen?*

Freitag: Wir haben einen automatisierten FX-Risiko-Management-Prozess auf die Beine gestellt. Wir haben in der Software-Umgebung von TIP die Transparenz über unsere bestehenden Währungs-Exposures erhöht und erhalten die benötigten Informationen für den Konzern auf Knopfdruck. Und das alles ist über einen automatisierten Daten-Upload von SAP zu TIP und dann aus TIP heraus über die bestehenden Berichts-Tools sofort verfügbar in der Frequenz, in der wir es benötigen.

TreasuryLog: *In welcher Frequenz geschieht das?*

Freitag: Das Berichtswesen und die Absicherung des Bilanz-Exposure erfolgt monatlich. Daher reicht uns die Exposure-Transparenz in dieser Frequenz derzeit aus. Die Flexibilität für kürzere Intervalle ist aber jederzeit da.

TreasuryLog: *Was ist bei Ihnen die Risikoposition und woraus setzt sie sich zusammen?*

Freitag: Im Kern zielt unser FX-Risiko-Management darauf ab, das operative ökonomische Währungsrisiko und damit die Ergebnisvolatilität zu begrenzen. Auf Basis ausgeglichener Rechnungen der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung ermitteln und planen wir das konzernweite Cashflow-Exposure je Fremdwährung.

Obwohl wir durch unsere SAP-Landschaft nur circa 75 Prozent des externen Umsatzvolumens abdecken, sind wir nach Analyse der üblichen Lieferverflechtungen der Konzerngesellschaften in der Lage, insgesamt über 90 Prozent der konzernweiten Exposures zu erfassen. Für die Planung der Exposures liefern die Daten somit eine hinreichende Genauigkeit.

TreasuryLog: *Wird nicht auch das zukünftige Exposure geschätzt, also zukünftige Cashflows, auch wenn sie noch nicht als Forderungen oder Verbindlichkeiten gebucht sind?*

Freitag: Genau. Unser Hedging-Prozess konzentriert sich nicht ausschließlich auf die Absicherung von Bilanz-Exposures, sondern wir beziehen explizit das ökonomische Exposure mit ein, d. h. auf Ba-

sis historischer Cashflows werden zukünftige Cashflows prognostiziert und die bilden dann die Risikoposition, für die das Sicherungsportfolio ermittelt wird. Das Ziel ist, die EBIT-Volatilität aufgrund von Kurseffekten gegenüber der Planung zu minimieren.

TreasuryLog: *Zum Prozess: Womit beginnt er und wie werden die Exposures prognostiziert?*

Freitag: Der Prozess basiert auf Ist-Cashflow-Daten der Vergangenheit. Die Ausgangsbasis für die Planung ist dabei immer ein volles abgeschlossenes Kalenderjahr. Die Ist-Cashflows werden innerhalb des Planungsprozesses analysiert und bei Bedarf manuell um bekannte Sondereffekte bereinigt. Automatisch erfolgt eine Korrektur von Cashflows, die nicht dieser Periode zuzurechnen wären, etwa Spätzahlungen oder eigene Zahlungsverzögerungen in einem Folgejahr. Das daraus resultierende „standardisierte“ Cashflow-Exposure wird dann mit den Länderwachstumsraten aus der Planung hochgerechnet, sodass wir ein neues Jahres-Exposure-Volumen für die Planperiode erhalten. Das Plan-Exposure wird abschließend auf Basis der historischen Verteilung auf der Monatebene heruntergebrochen und ergibt die geplanten Cashflows auf Monatebene. Das Ganze erfolgt weitgehend automatisch in TIP. Verteilungen, Wachstumsraten und andere planungsrelevante Daten können über Schnittstellen in TIP importiert werden.

TreasuryLog: *Was passiert im Prozess weiter, wenn Sie diese Cashflows haben?*

Freitag: Im nächsten Schritt erfolgt die Risikoberechnung für das neu ermittelte Plan-Exposure und die Optimierung des Hedging-Portfolios. In diesem Prozessschritt kann TIP in Verbindung mit dem Rechenkern von SLG seine Leistungsfähigkeit voll auspielen und berechnet aus einer Vielzahl von Simulationen eine Kurve von kostenoptimalen Hedging-Portfolios für eine definierte Risikobandbreite. D. h. für eine definierte Anzahl von Zielrisiken (Cashflow-at-Risk nach Sicherung) ermittelt TIP automatisch das jeweilige kostenminimale Sicherungsportfolio. Je nach Risikotoleranz finden wir auf diese Weise das Sicherungsportfolio mit den geringsten Kosten der Absicherung bzw. können eine faktenbasierte Entscheidung über die Abwägung von Risiko und Kosten unterstützen.

TreasuryLog: *Wie ist Ihre Risikotoleranz definiert?*

Freitag: Wir versuchen, das verbleibende Risiko bezogen auf den Umsatz bei kleiner ein Prozent zu lassen. In diesem Rahmen streben wir den effizientesten Sicherungsgrad für die eingesetzte Cost-of-Carry an. Das kann tatsächlich ein globales Minimum ergeben, wie im Vorjahr, hängt aber von der Konstellation der Exposures und der Cost-of-Carry ab. In diesem Jahr hatten wir in den Optimierungsläufen einen nahezu



Dräger produziert und vertreibt weltweit „Technik für das Leben“.

linearen Verlauf der optimalen Sicherungsportfolios. Da ging es um die Entscheidung der Risikopräferenz: Wieviel Risiko wollen wir rausnehmen und wieviel Geld sind wir bereit, im Sinne von Cost-of-Carry für die Risikominimierung aufzuwenden?

TreasuryLog: *Wie oft führen Sie diese Überlegung zur Optimierung des Sicherungsportfolios durch?*

Freitag: Das Sicherungsportfolio optimieren wir im Rahmen eines jährlichen Planungsprozesses und designieren die Sicherungsgeschäfte anschließend für das Hedge-Accounting nach IFRS. Die Einsicherung erfolgt im Rahmen eines Rolling-layered-Ansatzes mit einem maximalen Sicherungshorizont von 18 Monaten. In einem rollierenden Zeitfenster zwischen 12 und 18 Monaten wird die Zielsicherungsquote von 75 Prozent quartalsweise aufgeschichtet. Das ist mit einer der Gründe, warum wir keine geringere Frequenz für die Neudefinition des Portfolios vorsehen. Es würde ein zu großer Aufwand erzeugt, gegebenenfalls viele Sicherungsgeschäfte auflösen und buchhalterisch wieder de-designieren zu müssen. Die Auflösung periodenfremder Sicherungsgeschäfte würde zudem zu einer ungeplanten Ergebnisvolatilität führen.

Im Falle, wie in diesem Jahr, wo außergewöhnliche, ungeplante Exposures vermehrt auftreten, werden diese über einen gesonderten Prozess einzeln abgesichert. Das Sicherungsportfolio an sich stellt aber unverändert das Grundgerüst unseres Währungs-Managements dar und wir passen nur in den Randbereichen an, wenn es zwingend notwendig ist.

TreasuryLog: *Sie haben ein gewisses Zielrisiko. Was tun Sie, wenn Monate nach Ihren Sicherungen der Markt volatiler wird, sich die Korrelationen verändern und Sie über Ihrem Zielrisiko landen?*

Freitag: Das kann durchaus passieren. Allerdings fehlen uns da noch die Erfahrungswerte. Wir sehen das Problem aber eher in der Prognostizierbarkeit des Exposure-Volumens als in der Entwicklung der Volatilität am Markt. COVID hat uns gelehrt, dass unsere Gesellschaften unterschiedliche Erfahrungen machen: Bei der einen brechen Exposures weg, bei der anderen kommen vielleicht deutliche Exposures dazu. Das stellt bei uns den deutlich größeren Treiber dar.

TreasuryLog: *Hat die Verwendung der Software, aber auch schon vorher das Durchexerzieren Ihres Risiko-Management-Prozesses im Excel-Blueprint Ihren Entscheidungsprozess verändert?*

Freitag: Ja, signifikant. Mit der Portfolio-Optimierung haben wir einfach eine neue Dimension der Entscheidungsqualität. Wir hatten zuvor statische Kriterien für die Auswahl von Währungen, die zu sichern infrage kommen, z. B. eine maximale tolerierte Cost-of-Carry pro Jahr. Das heißt, wenn wir dort einen festgelegten Wert überschritten hatten, wurde diese Währung nicht gesichert. Mit der Portfolio-Optimierung auf Basis eines Cashflow-at-Risk, wie wir sie jetzt in TIP realisiert haben, haben wir mittlerweile Währungen im Portfolio, die wir zu den Kriterien der damaligen Zeit nicht gesichert hätten. Gerade in diesem Jahr, in dem die Kurse verschiedener Emerging-Market-Währungen deutlich abgerutscht sind, hat sich das aktuelle Sicherungsportfolio als sehr wirksam erwiesen. ▲



To SAP or not to SAP

Spätestens wenn die hausinterne IT anfängt, laut über die „S/4HANA Roadmap“ nachzudenken, müssen sich Treasurer die Frage stellen, wie sie sich diesbezüglich positionieren möchten. Wollen sie sich in diesen Prozess einklinken? Und wenn ja, wie schnell und wie intensiv?

Dabei ist die Ausgangssituation von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Dort, wo bereits seit längerem etablierte Treasury-Management-Systeme im Einsatz sind, reagieren die einen auf den (oft gar nicht allzu) sanften Druck der IT in Richtung „Single Platform“ skeptisch, während die anderen die Gelegenheit aktiv nutzen möchten, mit dabei zu sein, um möglicherweise bestehende Schwächen im jetzigen Prozess auszumerzen und ein höheres Maß an Integration zu erreichen. Auch jene, die SAP im Treasury bereits mehr oder weniger intensiv einsetzen, wollen sich rechtzeitig in Position bringen, um nicht nur den Status quo gesichert zu wissen. Wieder andere, die sich bislang mit Excel oder einer bereits in die Jahre gekommenen Systemlösung begnügen mussten, nehmen es als einmalige Chance wahr, auf den anstehenden Zug aufzuspringen, um ihr Treasury endlich auch systemseitig auf fundierte Beine zu stellen.

Die Fragen, die sie sich stellen, sind vielfältig: Inwieweit passt (mehr) SAP überhaupt für die gegebenen Bedürfnisse in der Finanzabteilung? Was ist tatsächlich neu für Treasury in S/4? Welche Module sind relevant, was können sie leisten – und was nicht? Und nicht zuletzt: Welche Kosten sind damit potenziell verbunden?

Es kommt darauf an ...

Die Beantwortung der Frage, ob und, wenn ja, wieviel SAP im Treasury zukünftig zum Einsatz kommen kann und soll, bedarf eines fundierten Verständnisses darüber, was dieses System unter den konkreten Gegebenheiten im Unternehmen für Treasury leisten kann. Dabei müssen die Überlegungen die aktuelle und die zukünftige geplante ERP-

Landschaft samt Übergangszeit genauso berücksichtigen wie die konkreten inhaltlichen und fachlichen Ansprüche, die sich aus den unternehmensindividuellen Treasury-Aufgaben ergeben. Es sind viele Details, die klar auf dem Tisch liegen müssen, um zu einer soliden Entscheidungsbasis zu kommen. Eine solche muss genau darlegen, welche Prozesse mit S/4HANA Treasury sinnvoll und integrierter und effizienter als bislang abbildbar sind – und zu welchen Kosten, intern wie extern.

S/4HANA im Treasury: Großes Interesse am Einsatzpotenzial

SLG hat in verschiedenen Workshops zum Einsatzpotenzial von S/4HANA im Treasury zuletzt einige Kunden darin unterstützt, die Möglichkeiten von S/4HANA für ihren Fachbereich besser kennenzulernen und für ihr Unternehmen sinnvolle Einsatzbereiche abzustecken.

In einem ersten Vorgespräch nehmen wir dazu die wesentlichen fachlichen Anforderungen aus Treasury-Sicht und die generellen Rahmenbedingungen und Vorstellungen der IT auf.

Danach steht einem mit Blick auf die bestehenden Rahmenbedingungen vorbereiteten und damit effizienten Workshop-Tag nichts mehr im Wege: Die konkreten Einsatzpotenziale können kompakt anhand der unternehmensindividuellen Gegebenheiten und Prozesse durchgegangen und, wo immer sinnvoll, direkt in unserem S/4HANA-Demosystem anhand von praktischen Show-Cases demonstriert werden. Darüber hinaus geht es darum, den derzeitigen Ist-Zustand zu hinterfragen und auch, ganz abseits der Systemthematik, inhaltliche Optimierungs-

Die Autorin:



Gudrun Schmid
ist Partner bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

möglichkeiten in den gewohnten Treasury-Abläufen aufzuzeigen.

Auf Basis sämtlicher gewonnener Informationen und der detaillierten S/4HANA-Kenntnisse unserer Spezialisten können wir im Anschluss den Implementierungsaufwand, den Zeitbedarf und den konkreten Nutzen der einzelnen Funktionen bzw. Module für unsere Kunden abschätzen und bewerten. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass Treasury selbst ein sehr gutes Verständnis dafür entwickelt, welche Funktionalitäten in S/4HANA überhaupt zur Verfügung stehen, wie sich diese grob mit dem aktuell genutzten Systemumfeld vergleichen und was das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis bietet. Der unvoreingenommene Blick von außen trägt außerdem

dazu bei, gefestigte Herangehensweisen zu reflektieren und alternative Ansätze abseits der ausgetretenen Pfade in die eigenen Überlegungen mit einzu beziehen.

Zeit ist Geld

Nach unserer Erfahrung können bestimmte Maßnahmen oder Vorkehrungen schon sehr früh in einem generellen Implementierungsprojekt nützlich sein, um später Zeit und Geld bei der Implementierung oder auch nur der Nutzung von Teilfunktionen zu sparen. Gerade auch im Hinblick auf die Integrationsphilosophie ist es daher erwiesenermaßen sinnvoll, bereits möglichst frühzeitig zu einer konkreten Einschätzung des Einsatzpotenzials von S/4HANA zu kommen. ▲

SAP S/4HANA: Module und Komponenten zur Unterstützung von Treasury

Geschäftsverwaltung (SAP TRM)

Die gesamte Verwaltung und das Management von Finanzinstrumenten (Geldmarktgeschäfte, Kredite und Darlehen, Derivate, Wertpapiere etc.) ist in der Komponente Transaction Manager des Moduls Treasury and Risk Management (TRM) angesiedelt. Diese ermöglicht den Versand von Bestätigungen, die Erzeugung von Zahlungen sowie die Buchung parallel nach mehreren Rechnungslegungsvorschriften. Die Komponente Market Risk Analyzer ermöglicht die Marktwert-Berechnung von Finanzinstrumenten sowie die Gestaltung von Simulationen und die Ermittlung von Risikokennzahlen für das Zins- und Währungsrisiko-Management. Darüber hinaus kann im Submodul Credit Risk Analyzer die Ermittlung und die Steuerung von Ausfallrisiken der Finanzkontrahenten, Kunden oder Handelspartner erfolgen.

Tagesdisposition und kurzfristige Vorschau (SAP CM)

Das SAP Cash Management (CM) dient der täglichen Kontenabstimmung und -disposition. Der Tagesfinanzstatus und die Liquiditätsvorschau bieten eine valutarische Sicht auf die Bankkontensalden und ermöglichen die Einbeziehung von Informationen aus der Bankbuchhaltung, der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sowie der Logistik. Darüber hinaus können mit der Komponente Bank Account Management Konten und Zeichnungsberechtigte verwaltet und Freigabeworkflows aufgesetzt werden.

Liquiditätsplanung und -management (SAP CM + SAP SAC / SAP BPC)

Eine übersichtliche Liquiditätsplanung sowie ein aussagekräftiger Plan-Ist-Abgleich zählen heute zum Standard-Repertoire eines Unternehmens-Treasury. Die Ist-Rechnung des SAP Cashflow Analyzer ermöglicht die

Analyse der Cashflows auf der Basis von Kontoauszugsinformationen oder FI-Buchungsinformationen nach deren Mittelherkunft und -verwendung. Für die Planung stehen die Cloud-basierte Lösung SAP Analytics Cloud (SAC) und als On-Premises-Lösung BPC (Business Planning & Consolidation) zur Verfügung.

Zahlungsverkehr (SAP CM)

Die in CM enthaltene Komponente Bank Communication Management (BCM) ermöglicht einen sicheren Workflow der Zahlungsaufträge aus dem FI zur Bank ohne problematische Systembrüche. Für die Anbindung an die Banken stehen unterschiedliche, direkt in SAP integrierte Lösungen zur Verfügung (z. B. EBICS-Konnektoren von Drittanbietern oder die SAP-eigene Multi-Bank-Connectivity). Sicherheitsrisiken wie die Ablage von Zahlungsdateien – ein Standardvorgehen bei der Verwendung von Electronic-Banking-Systemen der Banken – können mit SAP BCM vermieden oder zumindest wesentlich reduziert werden.

In-House Banking (SAP IHC)

SAP In-House-Cash (IHC) unterstützt ein zentrales Management von externen und internen Zahlungsströmen. Es umfasst die Abbildung von Cash-Pooling genauso wie Intercompany-Verrechnungen, Netting und eine Zentralisierung des Zahlungsverkehrs in einer Payment-Factory.

Erweitertes Zahlungsmanagement (SAP APM)

Mit dem Advanced Payment Management (SAP APM) können alle Zahlungsaktivitäten einer Unternehmensgruppe zentralisiert werden. APM unterstützt als „Single Source of Truth“ unter anderem die Verwaltung aller extern verwendeten Zahlungsformate und die Prüfung sämtlicher ausgehenden Zahlungen inklusive Exception Handling an einer Stelle.

Verbund

VERBUND ist Österreichs führendes Stromunternehmen und einer der größten Stromerzeuger aus Wasserkraft in Europa. Rund 96 Prozent seines Stroms erzeugt das Unternehmen aus Wasserkraft. VERBUND handelt in 12 Ländern mit Strom und erzielte 2019 mit rund 2.770 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Jahresumsatz von rund 3,9 Mrd. Euro. Mit Tochterunternehmen und Partnern ist VERBUND von der Stromerzeugung über den Transport bis zum internationalen Handel und Vertrieb aktiv.

Jörg Höhn, Finanzmanagement und Investor Relations bei der Verbund AG:

Im Jahr 2019 wurde im VERBUND-Konzern die Grundsatzentscheidung getroffen, die SAP-Systemlandschaft mittelfristig auf die neue In-Memory-Technologie S/4HANA umzustellen. Das VERBUND-Finanzmanagement nutzt seit vielen Jahren die Komponenten der SAP-Treasury-Lösung in einer integrierten Systemumgebung. Die Entscheidung bot die Möglichkeit, den aktuellen Status quo komplett zu überprüfen und zu hinterfragen. Hierbei kamen auch viele Themen rund um die eigentliche Softwarelösung an die Oberfläche. Um all diese Aspekte gesamthaft zu erörtern und zu bewerten, wurde im Vorfeld ein Workshop mit Schwabe, Ley & Greiner organisiert. VERBUND-intern nahmen daran abteilungsübergreifend alle relevanten Kolle-

gnInnen teil, die in Prozesse des Finanzmanagements involviert sind.

Die Ziele des Workshops waren

- ▲ die Potenziale zu analysieren, welche die S/4HANA-Software für das Finanzmanagement im Rahmen von neuen Produkten und Komponenten bietet
- ▲ die aktuellen Prozesse im Finanzmanagement kritisch und unvoreingenommen auf Optimierungspotenziale zu hinterfragen
- ▲ die Sicherheit von Systemen und Prozessen im Finanzmanagement zu evaluieren und die Erkenntnisse daraus in die Umstellung auf S/4HANA mit einfließen zu lassen

Im Ergebnis konnten viele wichtige Erkenntnisse gewonnen werden, die wesentlich für das Design der zukünftigen Lösungslandschaft, des Projektumfangs und der Erhöhung der Sicherheitsstandards in einer zunehmend digitalisierten Finanzwelt waren. Die Fachabteilung hat sich in der Folge für einen weiteren Ausbau der SAP-Lösungslandschaft entschieden. Ein besonderer Schwerpunkt lag dabei auf der Sicherheit der Zahlungsverkehrsprozesse.

- ▲ Transaction Manager
- ▲ Market Risk- und Limit Analyzer
- ▲ Cash Management
- ▲ Liquidity Planner
- ▲ Bank Communication Management & Advanced Payment Management



Pfeifer Group ist ein familiengeführtes Unternehmen mit Hauptsitz in Imst in Tirol/Österreich und zählt zu den führenden Unternehmen der europäischen Holzindustrie. Kerngeschäft ist die industrielle Weiterverarbeitung von Nadel-Rundholz. Mit rund 2.000 Mitarbeitern praktiziert die Pfeifer Group an acht Standorten in Österreich, Deutschland und Tschechien ihre Philosophie: Passion for timber. Der Konzern exportiert in 90 Länder und erwirtschaftete zuletzt einen Umsatz von über 700 Mio. Euro.

Thomas Dengg, Leiter Finanz- und Rechnungswesen bei der Pfeifer Holding GmbH:

Die Pfeifer Group arbeitet seit knapp zwei Jahren mit S/4HANA auf einem einheitlichen SAP-ERP-System. FI/CO, HR und MM sind bereits im Live-Betrieb, die Implementierung des Vertriebsmoduls (SD) ist im Laufen.

Für uns als junge Treasury-Abteilung und noch ohne spezialisierte Systemausstattung war dies der richti-

ge Zeitpunkt, um uns in Stellung zu bringen: Auch unsere Treasury-Prozesse sollten in die neue, homogene Systemlandschaft integriert werden. In diesem Zuge war und ist uns auch sehr wichtig, unser Treasury inhaltlich verstärkt auf einen Best-Practice-Ansatz zu bringen. Mit Schwabe, Ley & Greiner haben wir einen Partner gefunden, der uns sowohl bei den fachlichen Fragestellungen als auch beim Systemthemen optimal unterstützt.

Im Zuge unseres Workshops zur Einsatzanalyse von S/4HANA Treasury haben sich für uns nicht nur die Potenziale der einzelnen SAP-Treasury-Module für den konkreten Bedarf unserer Finanzabteilung herauskristallisiert. Wir haben darüber hinaus wertvolle Anregungen zur optimierten Ausgestaltung unserer Treasury-Funktion in Hinblick auf klar festgelegte, effiziente und sichere Strukturen erhalten. Dementsprechend haben wir uns auch dazu entschlossen, nun die nächsten Aufgaben direkt anzugehen: Zunächst die Umsetzung der fachlichen Themen und darauf aufbauend die Konzeption und Implementierung der systemseitigen Abbildung mit SAP.

Endlich präzise Ist-Cashflows

Es sind Projekte wie diese, die uns besonders Spaß machen. Bringen Sie einen engagierten Kunden, eine herausfordernde Aufgabe, ein gutes Produkt und viele Jahre Beratererfahrung zusammen. Genau in dieser Projektkonstellation durften wir bei Evonik die Ist-Rechnung mithilfe des SAP Liquidity Planner optimieren. Das Ergebnis ist ein spannendes und zum Glück auch sehr erfolgreiches Projekt – aber lesen Sie selbst.

Die Autoren:



Florian Maak
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



Georg Glöckner
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

In der Spezialchemie führt weltweit kein Weg am Namen Evonik vorbei. Das Essener Unternehmen hat über die Jahre ein wahres Imperium aufgebaut und erwirtschaftet mit mehr als 32.000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von mehr als 13 Mrd. Euro. Es braucht nicht viel Fantasie, um zu erkennen, dass das Thema Liquiditätsmanagement bei einem Konzern wie Evonik kein ganz leichtes ist.

Evonik setzt im Treasury-Bereich auf die Treasury-Module von SAP. Bereits Anfang 2018 nahm Evonik ein SAP-S/4HANA-System zur Abbildung der Treasury-Prozesse in Betrieb und löste damit das vorherige Treasury-Management-System ab. Es handelt sich hierbei um ein „Stand-alone S/4-Treasury-System“, das parallel zum globalen ERP-System (SAP ECC 6.0) besteht. In S/4HANA erfolgt seitdem die konzernweite Verwaltung der Finanzgeschäfte und die Durchführung der Cash-Management-Prozesse. Hierfür werden die Module „Treasury and

Risk Management“ (TRM) und „Cash Management“ (CM) eingesetzt. Die Liquiditätsplanung erfolgt in SAP Business Planning and Consolidation (BPC).

Liquidity Planner 2.0

Die Liquiditäts-Ist-Rechnung mit dem SAP Liquidity Planner (LP) wurde bei Evonik schon vor einigen Jahren auf dem globalen SAP-ERP-System aufgesetzt und dabei in einigen wenigen Konzerngesellschaften eingeführt. Mangels Bedarfs wurde der Liquidity Planner aber nicht mit höchster Priorität behandelt, sodass die Funktionalität aufgrund fehlender Wartung etwas „eingestaubt“ war und das Vertrauen in die „Zahlen“ gelitten hatte.

Das musste sich nun dringend ändern, denn Liquiditäts-Management wurde zu einem wichtigen Thema. Damit rückte die detaillierte und verlässliche Ermittlung von Ist-Cashflows wieder in den Fokus.

Abb. 1: Belegketten im Liquidity Planner

Bis ins kleinste Detail nachvollziehbar: Jeder einzelne Cashflow wird mit dazugehöriger Belegkette samt angesprochenen Sachkonten dargestellt. Per Doppelklick lassen sich die dazugehörigen FI-Belege unmittelbar aufrufen.

The screenshot displays the SAP Liquidity Planner interface. At the top, there are two panels for document details, including document number, date, and currency. Below these are two tables showing account movements. The main part of the screen is a table titled 'Liquiditätsrechnung: Zuordnung mit gerichteten Belegketten'. This table lists various cash flow items with columns for document number, amount, currency, liquidity position, and document chain. Blue arrows point from specific rows in this table to the document detail panels above. At the bottom, three boxes provide context: 'Information zum Cashflow', 'Liquiditätsposition', and '2. Beleg in Belegkette (D/K oder GuV)'. A third box, '3. Beleg in Belegkette (GuV)', is partially visible.

Bankkonto				Debitor "Müller GmbH"				Umsatz ggü. Dritten			
Beleg	Betrag	Betrag	Beleg	Beleg	Betrag	Betrag	Beleg	Beleg	Betrag	Betrag	Beleg
5874	100.000			4521	100.000	100.000	5874			100.000	4521

in tEUR			
Liquiditätsplanung			
31.12.2019			
	Plan	Actual	Diff.
Sales/projects 3rd party (+)	85.000	82.089	-3,5%
Sales/projects intercompany (+)	9.500	9.604	1,1%
Other operating inflows (+)	350	387	9,5%
Interest (+)	7	6	-16,7%
Operating cash inflows	94.857	92.086	-3,0%
Costs of material 3rd party (-)	44.000	43.702	-0,7%

Abb. 2: Vom unbekanntem Cashflow zur genauen Zuordnung in der Liquiditäts-Ist-Rechnung

Beispielhafte und vereinfachte Belegkette: Der Sprung von T-Konto zu T-Konto erfolgt über FI-Ausgleichsbelege (1), die letztendliche Zuordnung in der Regel über ein Mapping (3) von Sachkonto- zu Liquiditätsplanungsposition.

Aufgrund der hohen Komplexität des Themas, gerade in einem so großen Unternehmen wie Evonik mit vielen Bankkonten, Cashflows und komplexen Buchungsketten, wurde schnell klar, dass das Unterfangen ohne externe Spezialisten äußerst schwierig sein würde. Evonik holte sich daher die Unterstützung von SLG an Bord und startete ein gemeinsames Projekt. In diesem Projekt wurden die Ist-Situation untersucht, die Ziele und Erwartungen besprochen und mit den Best Practices und möglichen Funktionen des Liquidity Planner verglichen. Schließlich wurde beschlossen, dass es sich durchaus lohnt, den Liquidity Planner im Rahmen eines „Relaunches“ zu optimieren und wieder auf Schiene zu bringen.

Wie das Projekt durchgeführt wurde und wie aus einer nichtfunktionierenden Ist-Rechnung eine funktionierende, konzernweit ausgerollte Ist-Rechnung wurde, darauf gehen wir in den folgenden Abschnitten ein. Zunächst beschreiben wir kurz die Funktionalität des Liquidity Planner.

Detektiv der Belegkette

Für die Ermittlung der Ist-Cashflows in SAP benötigen Sie den SAP Liquidity Planner (in S/4HANA: Cash Flow Analyzer).

Nehmen Sie an, dass Firma X einen Zahlungseingang über EUR 100.000 der Firma Müller GmbH erhält. Der automatische Kontoauszug (oder ein Buchhalter) erkennen den Zahlungseingang und gleichen einen „offenen Posten“ aus. Wie ein Detektiv geht der Liquidity Planner nun die in SAP FI erzeugte Belegkette ab.

Er startet beim Zahlungseingang auf dem Bankensachkonto und findet den Ausgleichsbeleg, der auf den Debitor „Müller GmbH“ verweist. Die Recherche geht weiter und er stößt schließlich auf eine Rechnung, die gegen das Sachkonto „Umsatz gegenüber Dritten“ gebucht wurde. So stellt der Liquidity Planner

fest: Der Zahlungseingang der Firma Müller GmbH war scheinbar ein „Umsatz gegenüber Dritten“.

Theoretisch könnten Sie diese Analyse auch ohne den Liquidity Planner vornehmen, indem Sie sich die Buchungsbelege in SAP FI ansehen. Bei tausenden von Cashflows, zahlreichen involvierten Sachkonten und Sammelbuchungen würden Sie allerdings schnell an Ihre Grenzen kommen. Der Liquidity Planner kann diese „retrograde“ Ermittlung auf Knopfdruck erledigen, für einen Cashflow benötigt er Bruchteile von Sekunden, für die Cashflows eines gesamten Monats wenige Sekunden bis Minuten.

Am Ende steht eine vollständige Ist-Rechnung auf Basis der Positionen Ihrer Liquiditätsplanung. Diese lässt sich detailliert aufgliedern, sodass Sie bspw. auf täglicher Basis präzise nachvollziehen können, wofür Sie Geld erhalten haben und wofür Geld geflossen ist.

Ist-Analyse als erster Eindruck

Auch bei Evonik führten wir einen gemeinsamen Workshop zur Ist-Analyse durch, wie üblich, wenn es um die Optimierung einer bestehenden SAP-Funktionalität geht. Dabei wurde das vorhandene Setup auf Herz und Nieren geprüft. Darüber hinaus wurden die bisher von Evonik identifizierten Probleme sowie die Anforderungen und Zielsetzungen der Ist-Rechnung besprochen.

Vorgehensweise: Zunächst einmal auf die jüngste Software-Version „upgraden“ ...

Bei der Analyse wurde schnell klar, dass aufgrund der großen Datenmengen, Vielzahl von Cashflows und Komplexität der Buchungsketten eine Fehleranalyse und Optimierung mit der damals genutzten „alten“ Liquidity-Planner-Version („FLQAD“) sehr aufwendig werden würde.

So wurde als erster Schritt ein Update auf die neueste Funktion des Liquidity Planner in ECC 6.0 („FLQAF“)

vorgenommen. Diese Version bietet generell zwei große Vorteile, die gerade bei Evonik sehr entscheidend waren:

1. Schnellere Performance: Sekunden und Minuten statt Stunden, für Evonik besonders wichtig aufgrund der großen Datenmengen.
2. Verbesserte Analysemöglichkeit: Belegketten und Kontozuordnungen auf einen Blick. Bei einem Optimierungsprojekt noch wichtiger als bei einer Neueinführung, da Änderungen an bereits aufgesetzten Systemen sehr viel feinfühlicher vorgenommen werden müssen als bei Neueinführungen.

Nach dem Upgrade auf die neue Version wurde im ersten Schritt die Funktionsfähigkeit getestet und anschließend mittels einer Schulung gezeigt, wie die Analyse der Daten mit der neuen Version funktioniert.

... dann den Fokus auf wenige Pilotgesellschaften legen ...

Anschließend ging es an die Plausibilisierung der Daten. Es wurde beschlossen, zunächst fünf Buchungskreise vollständig zu analysieren und dabei Kontenmappings und Abfragerregeln so anzupassen, dass sämtliche Cashflows eines Jahres vollständig und korrekt den Liquiditätspositionen zugeordnet werden.

Als Pilot-Buchungskreise wurden die wichtigsten Konzerngesellschaften gewählt. Dies war aufgrund der Komplexität sicherlich alles andere als ein „Quick Win“, stellte aber sicher, dass mit dem Piloten dann auch wirklich ein Großteil der Buchungsvorfälle abgedeckt werden konnte. So kann bei einer erfolgreichen Implementierung der Ist-Rechnung bei den komplexesten Gesellschaften auch mit guter Zuversicht auf den Rest der Konzerngesellschaften geschaut werden. Und so gelang es auch: Nachdem das Team von Evonik und SLG gemeinsam mit passenden Methodiken und Analysewerkzeugen die Daten analysiert hatte, konnte nach kurzer Zeit grünes Licht gegeben werden und ein Go-live des Piloten erfolgen.

... und dann Erfolge erzielen

Beim Aufbau des Piloten – mit fünf Buchungskreisen, die dann in einem nächsten Schritt auf 20 ausgeweitet wurden – galt es zunächst sicherzustellen, dass die Summe der Cashflows insgesamt richtig ermittelt wird. Dazu sind die Ergebnisse des Liquidity Planner mit unabhängigen Vergleichsquellen zu verifizieren; bei Evonik waren dies der Finanzstatus und die Liquiditätsplanung aus SAP BPC. Eine besondere Rolle kommt dabei der richtigen Behandlung der IHC-Konten (interne Konten des SAP-Moduls In-House Cash) zu, die je nach Ausprägung entweder dezidiert zu berücksichtigen oder wegzulassen sind.

Nach einigen Eingriffen in das bestehende Bankkonto-Setup konnten die Cash-Veränderungen im Liquidity Planner erfolgreich mit den Cash-Veränderungen

im Finanzstatus nachvollzogen werden. Das zuvor verlorengegangene Vertrauen in die Ergebnisse des Liquidity Planner kehrte so wieder zurück. Nun stimmte immerhin der ermittelte Gesamt-Cashflow und es galt „nur“ noch, die Zuordnung von Cashflows auf einzelne Planungskategorien zu optimieren.

Da aufgrund des sehr umfangreichen Kontenplans und der zahlreichen Buchungsbelege viel Prüfungsarbeit auf Evonik zukam, unterstützte SLG hier mithilfe von Massendatenauswertungen über die Belege von einem ganzen Jahr und entwickelte entsprechende Auswertungen, um die Sachkonten zu ermitteln, die tatsächlich für das Mapping zu Planungskategorien ausschlaggebend waren und diese anhand von Beträgen und Anzahl nach ihrer Wichtigkeit zu sortieren.

Rollout und mehr Effizienz im Accounting

Nachdem erfolgreichem Go-live erfolgte der Rollout auf 20 weitere Pilotgesellschaften. Hier zeigte sich ein interessantes Bild, was Evonik zum Teil überraschte, aber durchaus bei vielen anderen Konzernen zu beobachten ist.

Die in Deutschland einst sehr sauber aufgesetzten Accounting-Prozesse entwickeln nach einigen Jahren in manchen Auslandsgesellschaften ein beträchtliches „Eigenleben“. So fehlten bei vielen Gesellschaften auf einigen Bankverrechnungskonten die für den Liquidity Planner zur Verfolgung der Belegketten so wichtigen Ausgleichsbelege.

Glücklicherweise betreibt Evonik neben dem Liquidity Planner auch andere Projekte, die sich um die Aufräumung der Altdaten und die Standardisierung der Accounting-Prozesse bemühen. Treasury übermittelte die problematischen Bankverrechnungskonten an das dafür zuständige Shared-Service-Center (SSC), welches es sich zur Aufgabe machte, den automatischen Ausgleichsprozess bei diesen Bankverrechnungskonten einzuführen. Bis dahin pausierte Treasury mit der weiteren Analyse in den problematischen Buchungskreisen. Stattdessen wurde der Rollout auf alle verbliebenen Konzerngesellschaften (ca. 90) vorgenommen, um direkt sehen zu können, in welchen davon ebenfalls Prozessänderungen im Accounting vorgenommen werden müssen. Auch hier waren einige Fälle dabei, die ebenfalls an das SSC gemeldet wurden. Heute hat Evonik auf fast allen Bankverrechnungskonten automatische Ausgleichsprozesse und damit mehr Effizienz im Accounting. Ein netter Nebeneffekt, der sich aus dem Liquidity Planner ergab.

Über ein Swift Service Bureau werden konzernweit Bankkontoauszüge in elektronischer Form eingelesen und automatisch ausgeziffert. Zusammen mit der Einführung der fehlenden internen Bankverrechnungskonten gelang es so, die Datenqualität erheblich zu steigern. Dies hat erhebliche Auswirkung auf den

Liquidity Planner, da erst damit der Anteil der nicht zugeordneten Posten, also derjenigen Posten, bei denen es nicht gelingt, die Buchungskette zurückzuführen, auf ca. ein Prozent sinkt. Erst damit können die Ergebnisse des Liquidity Planner als valide gelten.

Dank der Umsetzung der automatischen Ausgleichsprozesse und einer sehr motivierten und akribischen Arbeit aller Projektbeteiligter hat Evonik heute automatisch ermittelte Ist-Cashflows in allen 110 Konzerngesellschaften. Ein wichtiger Baustein in einem modernen Liquiditäts-Management.

Liquiditätsvorschau und andere Projekte

Evonik steuert wie viele anderen Unternehmen funktional und plant deshalb nicht auf Basis der Legaleinheit, sondern auf Ebene von Business Units. Der Liquidity Planner schafft die Verbindung zwischen Bankkonto (Legaleinheit) und Funktion (Business Unit) und ermöglicht auf diese Weise einen Plan-Ist-Abgleich auf Ebene einer oder mehrerer Business Units, auch wenn diese nicht mit den Legaleinheiten identisch sind.

Neben der konzernweiten Einführung des Liquidity Planner tut sich bei Evonik noch einiges im Liquiditäts-Management. Das übergreifende Ziel ist, möglichst viele Informationen aus den vorhandenen SAP-Daten zu gewinnen. So werden z. B. für die kurzfristige Liquiditäts-

vorschau ausgehende FI-Rechnungen (debitorische Rechnungen) in eine auf Python-Basis programmierte KI übergeleitet und dort ein Predictive-Modell aufgesetzt, um die Prognosegenauigkeit zu verbessern.

Ähnliches soll nun auch für einen längerfristigen Horizont auf Basis von SAP MM und SD-Daten erfolgen. Bevor dies starten kann, müssen diese Daten allerdings noch in SAP vernünftig analysiert und aufbereitet werden. ▲

Vor der Einführung von S/4HANA

Übrigens, wenn Sie derzeit noch SAP R/3 nutzen und in naher Zukunft auf S/4HANA wechseln wollen: Gerade in diesen Fällen ist die Einführung des Liquidity Planner auf R/3-Basis sinnvoll. Die Optimierung der Zuordnungsregeln ist im Liquidity Planner in R/3 um ein Vielfaches leichter als im (Liquidity Planner-Nachfolger) Cash Flow Analyzer in S/4. Und: Die Migration von R/3 auf S/4 ist vergleichsweise einfach!

Ganz gleich, welches Setup von SAP-Modulen Sie gerade nutzen: Unserer Erfahrung nach gibt es häufig Optimierungspotenzial – ein „Quick Check“ durch das SAP-Team von SLG bringt Ihnen Klarheit.

ELECTRONIC BANK ACCOUNT MANAGEMENT

Mit EBAM beginnt die Zukunft Ihrer Kontenverwaltung schon heute



Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

Machine-Learning im Treasury

Schwabe, Ley & Greiner stärkt konsequent seine Kompetenzen, um Digitalisierungspotenziale im Treasury zu erkennen und umzusetzen. Eine Rückschau zur Weiterbildungsinitiative in Sachen Machine-Learning und ein kleiner Ausblick auf dessen Anwendung.

Einmal im Quartal widmen wir uns extrem konzentriert unserer eigenen Weiterbildung und -entwicklung. Dazu holen wir unsere gesamte Beratungsmannschaft zusammen und verbringen einen Tag mit geballtem Programm miteinander. An diesem Tag werden Themen beleuchtet, die uns und unsere Kunden beschäftigen oder zunehmend beschäftigen werden. Die Themen werden aus verschiedenen Blickwinkeln diskutiert, es werden Erfolge oder Misserfolge analysiert und neue Ansätze bzw. Herangehensweisen entwickelt. Jedenfalls entstehen bis zum Ende des Tages immer neue Erkenntnisse und nicht selten auch neue Beratungsfelder.



Virtuelle Meetings und Workshops bei SLG: Vom Konferenzzimmer zum professionellen „TV-Studio“.

Die ersten beiden Thementage des Jahres 2020 sind leider Corona zum Opfer gefallen. Da uns die Investition in Weiterentwicklung zu wichtig ist, haben wir uns nun trotz der aktuellen Situation im September für eine hybride Zusammenkunft (teilweise virtuell und teilweise räumlich) entschieden. Dieser erste hybride SLG-Thementag stand unter dem Motto „Machine-Learning im Treasury“. Und damit wir nicht immer im eigenen Sud köcheln, haben wir als externe Gesprächspartner die Spezialisten des TechQuartier in Frankfurt eingeladen. Im Rahmen einer „TechInfusion“ sind wir in die Hintergründe von Machine-Learning eingestiegen und haben uns mit den Funktionsweisen von Deep Neural Nets und Convolutional Nets tiefergehend beschäftigt. Für unsere eigenen Entwicklungsbereiche haben wir wertvollen Input mitgenommen und dadurch auch neue Anwendungsmöglichkeiten identifiziert. Es ist derzeit wohl eine der vielversprechendsten Technologien für Anwendungen im Treasury-Umfeld und wir werden daher mit Sicherheit auch 2021 wieder darüber berichten.

Die Möglichkeiten, die Machine-Learning bietet und dessen Grundlage 1943 mit der mathematischen Formulierung eines biologischen Neurons durch Walter Pitts und Warren McCulloch geschaffen wurde, werden auch das Treasury verändern. Ein möglicher Anwendungsfall ist die Liquiditätsplanung im Unternehmen. Eine Ableitung zukünftiger Zahlungsströme auf Basis von Einzelbelegen durch Anwendung eines Machine-Learning-Algorithmus ist eine Vision, die uns dabei vorschwebt.

Doch dabei gilt es, zunächst zahlreiche Probleme zu meistern: Allein die Abfrage und Strukturierung der relevanten Daten, die teilweise noch dazu über mehrere Systeme verteilt sind, gestalten sich oft als Herausforderung. Hinzu kommt, dass Belege manchmal fehlerhaft sind, das Zahlungsverhalten von den Zahlungszielen abweicht oder Zahlungen ohne vorherige Rechnungsstellung ergehen. Eine genaue Sichtung und Bereinigung des Datensatzes sind also notwendig. Zusätzlich stellt sich die Frage, durch welche unternehmensexternen und -internen Daten das Modell angereicht werden kann. Welchen Erklärungsgehalt haben Konjunktur-Frühindikatoren? Wie sollen Investitionen oder Desinvestitionen abgebildet werden?

Sobald eine adäquate Datengrundlage geschaffen ist, kann mit dem „Experimentieren“ mit verschiedenen Methoden begonnen werden. Bis eine Maschine intelligentes menschliches Verhalten imitieren kann, ist jedoch viel Entwicklungsaufwand und auch das Beschreiten zahlreicher Sackgassen nötig. ▲

SLG-Studie „Die Bankverbindungen in Deutschland 2020“

COVID-19 sorgt allerorts für außergewöhnliche Umstände und Herausforderungen. Daher mussten wir unsere in diesem Frühjahr angelaufene Studie „Die Bankverbindungen in Deutschland 2020“ auf das Frühjahr 2021 verschieben. Wir möchten uns an dieser Stelle bei allen Teilnehmern bedanken, die Fragebögen schon in diesem Jahr an uns verschickt haben. Selbstverständlich sind alle Seminargutscheine trotzdem gültig (das Seminarangebot finden Sie unter www.slg.co.at/seminare). Wir würden uns sehr über eine erneute Teilnahme nächstes Jahr freuen. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an mrm@slg.co.at.

“This FX management tool shows the foresight of the team at Dräger and is a **clear example of a **solution worthy** of the **AFP Pinnacle Awards.**”**

Jim Kaitz

President and chief executive of AFP



**Hier geht's zum
Webinar mit Dräger**

tipco.at/fx-risiko

info@tipco.at
www.tipco.at

TIPCO

PHYSISCH. VIRTUELL. AKTUELL.

32. FINANZSYMPOSIUM

21. bis 23. April 2021 in Mannheim & virtuell

Das Finanzsymposium ist und bleibt der wichtigste Branchentreff für Treasurer und Finanzverantwortliche im deutschsprachigen Raum. Gerade jetzt ist es besonders wichtig, Lösungen, Ideen & Trends für eine erfolgreiche Zukunft aufzuzeigen. Aus diesem Grund haben wir eine spannende Hybridveranstaltung entworfen, die neben der physischen Präsenz auch die virtuelle Teilnahme ermöglicht – ein Finanzsymposium 4.0 sozusagen. Das virtuelle Finanzsymposium soll all jenen, die aus verschiedensten Gründen nicht teilnehmen können oder dürfen, eine Teilnahme ermöglichen. Die interessierte Treasury-Gemeinde darf sich auf ein spannendes 32. Finanzsymposium vollgepackt mit aktuellen Themen und Herausforderungen freuen.



Sigmar Gabriel

Bundesaußenminister a. D.

Das europäisch-amerikanische Verhältnis – von der Luftbrücke zur Zugbrücke?

Uli Hoeneß

Ehrenpräsident FC Bayern München eV

Auf ein Wort mit Uli Hoeneß – Strategie und Führung im Profisport und Unternehmertum



Werden Sie Aussteller!

Profitieren Sie von unserem starken Besuchernetzwerk und dem direkten Kontakt mit Entscheidungsträgern. Vernetzen Sie sich mit Führungskräften aus dem DACH-Raum und präsentieren Sie Ihre Produkte und Lösungen.



www.finanzsymposium.com