



# TREASURYLOG

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

## Cash-Management

- s. 4 **Welche Banken brauchen wir?**  
Zukunftssichere Aufstellung der Bankenlandschaft
- s. 8 **Schnittstellen reduzieren,  
Sicherheit erhöhen**  
Zahlungsverkehr mit SAP
- s. 13 **Den Zahlungsverkehr  
neu gestalten**  
Entscheidungen zu Bankenauswahl, Zahlungsformaten,  
Bankenkommunikation und Bankenbindung
- s. 18 **„In einer Stunde Kontrolle über  
die gesamte Unternehmens-IT“**  
Profihacker im Interview: Schwachstellen im  
Zahlungsverkehr von Unternehmen

# 2018



Reach Further.  
Connect Faster.

Grösste  
Reichweite

Nahtlose  
Kommunikation

Zentrale  
Prozess- und  
Systemsteuerung

Smarte  
Transaktions-  
abwicklung

## Wir zentralisieren und vereinfachen die Anbindung und Kommunikation mit Banken auf der ganzen Welt.

Mit mehr als 10'000 Banken in über 170 Ländern bietet Fides das grösste Banken-Netzwerk weltweit. Egal welches Format Sie benötigen – von allen SWIFT MT und ISO 20022 Formaten über ACH, EDI, AFB, DTA, ABA und viele mehr – wir bieten 100% Konnektivität.

Sie profitieren nicht nur von der Reichweite unseres Multibanking-Netzwerkes, sondern auch von unseren durchgehenden Verarbeitungsdiensten, welche eine nahtlose Anbindung an jedes ERP- und Treasury Management System sicherstellen.

Wie auch immer Sie sich zu all Ihren Banken weltweit verbinden möchten, die einzige Verbindung die Sie benötigen ist FIDES.

Um zu erfahren wie, besuchen Sie uns unter [www.fides.ch](http://www.fides.ch) oder schreiben Sie uns eine E-Mail an [hello@fides.ch](mailto:hello@fides.ch)



Reach Further. Connect Faster.

# Liebe Leserinnen und Leser!

**M**it der Aussage „Unseren weltweiten Finanzstatus erstellen wir per Robotics“ verblüffte uns zuletzt ein Kunde recht ordentlich. Waren wir als Berater vielleicht nicht mehr auf dem letzten Stand, hatten wir etwas verpasst? Noch verblüffender war anschließend nur die Auflösung des Rätsels. Mit Robotics war gemeint, dass MT940s automatisch eingelesen werden. Nun gut, das Verfahren ist also altbekannt, nur das Schlagwort ist neu.

## Finanzstatus per Robotics?

Aber bei altem Wein in neuen Schläuchen bleibt es natürlich nicht. Jenseits des Schlagwort-Bingos finden im Cash-Management tatsächlich tiefgreifende Veränderungen statt – speziell für die vorgelagerten Prozesse und deren Abbildung im System, für die Bankanbindung und für den Zahlungsverkehr selbst. Ob diese Veränderungen von der Technik getrieben sind, von der Regulatorik (PSD2) oder durch die immer stärkere kriminelle Bedrohung (Cybercrime), alle haben sie ein Grundthema gemeinsam: Digitalisierung. Das klingt natürlich wieder nach einem Schlagwort, ist es auch, birgt aber trotzdem einen wahren Kern. Man muss nicht jeden Plan-Ist-Vergleich als „Analytics“ und nicht jeden einfachen Algorithmus als „Artificial Intelligence“ bezeichnen, um doch zu erkennen, dass diese Entwicklung, die man nun landläufig „Digitalisierung“ nennt, unser Leben wesentlich verändert hat und das noch weiter tun wird.

Wie alle Entwicklungen der

Menschheit hat auch diese ihre zwei Seiten: ohne Digitalisierung keine nahtlos optimierten Prozesse im Zahlungsverkehr, keine konzernweite Transparenz auf Knopfdruck – aber eben auch kein Cybercrime. Stellt sich die Frage, ob man jeder Entwicklung bis zum Ende folgen muss. Nein, das muss man sicher nicht, aber man sollte die Möglichkeiten und Potenziale abgewogen und die Entscheidung bewusst getroffen haben, wie weit man gehen will. Nicht Unkenntnis oder Ignoranz sollten darüber entscheiden.

## Sind wir digital genug?

Oft werden wir von unseren Kunden heute gefragt, ob sie denn schon weit genug digitalisiert seien, ob es noch nennenswerte Digitalisierungspotenziale in ihrem Treasury-Bereich gebe. „Fomo“ scheint manchmal dahinterzustecken: Fear of missing out – die Angst, irgend etwas Wichtiges zu verpassen. Wir haben dafür einen systematischen Digitalisierungs-Check entwickelt, der ein „Digital Treasury Score“ und Hinweise auf verbleibende Potenziale liefert. Letztere sind natürlich von der Unternehmensstruktur und – vor allem – dem Geschäftsmodell abhängig, sodass es die eine, allgemeingültige Antwort für alle nicht gibt. Was bei einem Unternehmen zwingend neugestaltet werden muss, ist bei dem anderen irrelevant. So sind wir nicht immer nur Be-, sondern gar nicht so selten auch „Abrater“, wenn die „digitale Fantasie“ zu weit galoppiert. Wichtig aber ist, dass die Frage an sich immer wieder gestellt und solide beurteilt werden muss. „Die

## Inhalt

- 4 Welche Banken brauchen wir?**  
Zukunftssichere Aufstellung der Bankenlandschaft aus Sicht des Cash-Managements.
- 8 Schnittstellen reduzieren, Sicherheit erhöhen**  
Zahlungsverkehr mit SAP.
- 10 Professionelles Cash-Management, Aufholbedarf bei Bankkonditionen**  
Treasury-Abteilungen im Treasury-Summit-Vergleich: Wie die Bereiche Cash-Management, Bankenpolitik und Treasury-Systeme aufgestellt sind.
- 13 Den Zahlungsverkehr neu gestalten**  
Neues Setup im Zahlungsverkehr: Entscheidungen zu Bankenauswahl, Zahlungsformaten, Bankenkommunikation und Bankenanbindung.
- 16 Heute schau ich in die Zukunft**  
Über die SLG-Veranstaltung „Future of Cash Management“.
- 18 „In einer Stunde Kontrolle über die gesamte Unternehmens-IT“**  
Profihacker Thomas Hackner über Schwachstellen im Zahlungsverkehr von Unternehmen und den Wissensstau zwischen Treasury und IT.
- 21 Dürfen wir Ihnen behilflich sein?**  
OMV und ZF Friedrichshafen über ihre Shared Service Center.
- 24 Kontenstrukturen bei Cash-Pooling-Angeboten**  
Cash-Pooling: Wie kommt man zur passenden Variante?
- 26 Den Betrügern einen Schritt voraus**  
Cybercrime: SLG sammelt Informationen über aktuelle Betrugsfälle und hält Sie auf dem Laufenden.

nächsten zehn Jahre weiter so wie bisher“ wird in einer sich digital und mit atemberaubender Geschwindigkeit verändernden Welt nicht mehr reichen.

Anregungen dazu liefert Ihnen hoffentlich diese Ausgabe unseres TreasuryLog. Wir wünschen viel Spaß und inhaltlichen Gewinn!

Jochen Schwabe



# Welche Banken brauchen wir?

Zukunftssichere Aufstellung der Bankenlandschaft aus der Sicht des Cash-Managements: Spezifizierung in einer Richtlinie, Auswahl der Hauptbanken (Ausschreibung), Verhandlung der Konditionen, Service Level Agreements.

## Die Autorin:



**Michaela Feischl**  
ist Managerin bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner

**U**nter dem Schlagwort „Treasury 2.0“ stehen viele Unternehmen gerade davor, ihre Bankenlandschaft neu bzw. übersichtlicher aufzustellen. Das hehre Ziel dabei: eine zentral festgelegte und gesteuerte Bankenlandschaft. Ein Öffnen von Bankkonten durch Tochtergesellschaften ohne die vorherige Genehmigung durch das zentrale Treasury? Unmöglich! Konten, auf denen es kaum mehr Bewegungen gibt? Werden geschlossen! Dezentrale Kreditaufnahme und Bankenkommunikation? Gibt es nicht mehr!

Ganz so trivial ist es jedoch nicht, eine für das Cash-Management optimierte Bankenlandschaft zu realisieren. Überdies müssen natürlich Bankenunabhängigkeit und finanzielle Stabilität gewahrt bleiben. Auf dem Weg dorthin sind diverse Schritte notwendig, die Zeit und Ressourcen von unterschiedlichsten Stellen innerhalb und außerhalb des Unternehmens in Anspruch nehmen. In diesem Artikel gehen wir auf jeden einzelnen dieser Schritte im Detail ein und zeigen die unterschiedlichen Entscheidungen auf, die zu treffen sind.

## Richtlinie definiert Bankbeziehungen

Nachdem man sich Gedanken über die zukünftige Ausgestaltung der Bankbeziehung des Unternehmens gemacht und diese in einem ersten Konzept festgehalten hat, sind die geplanten Vorgehensweisen in einer Richtlinie auszuformulieren. Darin gilt es, genau zu definieren, welche Stellen im Unternehmen – zentral oder de-

zentral – die Aufgaben wahrnehmen sollen, die die Banken betreffen. Die „Bankenpolitik“ definiert verbindliche Prozesse und Bestimmungen in Bezug auf die Auswahl (Bankensteuerung) und das Management der Beziehung (Bankenkommunikation) zu allen Finanzkontrahenten sowie die Vorgehensweise bei der Steuerung des Kontrahentenrisikos.

Kernbanken bilden die Basis für alle weltweit zu erledigenden Bankgeschäfte; hinzu kommen bei Bedarf zusätzliche Spezialbanken. Diese bieten in einzelnen Ländern bestimmte Services an, die von den definierten Hauptbanken nicht übernommen werden können. Ihre Aufnahme in die Bankenlandschaft ist aus diesem Grund für einige Tochtergesellschaften im Unternehmen unbedingt notwendig.

Für jede dieser beiden Gruppen werden in der Richtlinie Qualitätskriterien festgehalten, die bei der späteren Auswahl zu berücksichtigen sind. Dazu gehören:

- ▲ maximaler Finanzierungsanteil pro Bank
- ▲ finanzielle Stabilität und Marktstellung, gemessen über das Rating
- ▲ transparente, wettbewerbsfähige Konditionen
- ▲ Produktpalette Fachkompetenz
- ▲ Dienstleistungs- und Servicequalität

Weiters gibt die Richtlinie vor, in welchen Zyklen alle Gesellschaften im Unternehmen diese Kriterien für jede

**Abb 1: Was in der Geschäftsverbindung mit einer Bank wirklich zählt**

Es sind nicht die Kosten: Partnerschaftliches Verhalten ist für Unternehmenskunden wichtiger als das Preis-Leistungsverhältnis.



Quelle: SLG-Bankenstudie 2016

ausgewählte Bank bewerten und welche Maßnahmen bei Nichterfüllung der Kriterien zu treffen sind. Unternehmen, die im Bereich E-Commerce tätig sind, müssen in der Richtlinie auch das im Treasury noch etwas stiefmütterlich behandelte Thema der alternativen Zahlungsformen (wie z. B. sogenannte E-Wallet- und Kreditkarten-Konten) aufgreifen. Wie bei den herkömmlichen Zahlungsformen geht es auch hier darum, Transparenz (Gebührenkontrolle und -analyse), Sicherheit (Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips) und einen regelmäßigen Informationsfluss (Eingliederung in den Finanzstatus) zu schaffen.

**Auswahl der Banken: Die guten ins Töpfchen ...**

Nachdem die Eckpfeiler festgelegt wurden, gilt es, die aktuellen konzernweiten Bankbeziehungen zu analysieren. Anstatt der „gefühlten“ zehn Banken sind es dann doch in vielen Fällen 40 Institute oder mehr, mit denen Geschäfte abgeschlossen bzw. von denen Leistungen erbracht werden. Hat man sich ein klares Bild von der Ist-Situation gemacht, steht die Vorauswahl an: Welche Banken kommen grundsätzlich in Frage und sind geeignet, global (bei Bedarf auch regional) den unternehmensspezifischen Bedarf abzudecken? Wobei eine solche Grundüberlegung nicht unbedingt bedeutet, den Status quo ganz obsolet zu machen: Es müssen nicht zwingend alle Banken gekündigt und neue Banken aufgenommen werden. Wichtig ist, die bestehende Struktur auf Vordermann zu bringen.

**Ausschreibung: Wer bietet das beste Gesamtpaket?**

Steht eine „Wunschliste“ an Banken fest, ist eine Bankenausschreibung vorzubereiten und durchzuführen. Die bereits genannten Qualitätskriterien sind hier ebenfalls zu berücksichtigen, aber auch zukünftige Anforderungen hinsichtlich Technik (Übertragungswege und Formate) und Know-how (Virtuelle Konten, Ins-

**Abb 2: Schritt für Schritt zur optimierten Bankenlandschaft**

Von der Konzeption zur Überwachung des Kontrahentenrisikos: Vorgehensweise aus Cash-Management-Sicht.

| Checkliste „Optimierung der Bankenlandschaft“                     |
|---|
| Konzeption der Bankenpolitik                                      |
| Verfassen einer Richtlinie  |
| Bankenauswahl   |
| Bankenausschreibung   |
| Auswertungen der Ausschreibungen                                  |
| (Nach-)Verhandlung von Konditionen                                |
| Fixierung der Konditionen   |
| Verfassen eines „Service Level Agreements“                        |
| Eröffnen der neuen Bankkonten                                     |
| Einbindung der neuen Bankkonten in die Systemlandschaft           |
| Schließen der alten Bankkonten                                    |
| Verwaltung der Bankkonditionen in einer Datenbank                 |
| Jährliche Beurteilung der Banken auf Basis der Qualitätskriterien |
| Regelmäßige Überwachung des Kontrahentenrisikos                   |

tant Payments) spielen bei der Auswahl eine große Rolle. Das Mengengerüst (Transaktionsvolumina und Stückzahlen) wird aus dem Zahlungsverkehr des letzten Jahres eruiert, die Anzahl der zukünftig notwendigen Konten festgelegt. In einem Fragenkatalog werden die Anforderungen an die Banken definiert, wie z. B. standardisierte Übertragungswege (EBICS, SWIFT, Host-to-Host), ein weltweit verfügbares und sicheres Electronic-Banking-System, global einheitliche Formate (CGI) der Kontoauszüge, Zahlungsverkehrsdateien und Gebührenabrechnungen, spezielle Leistungen in manchen

Ländern. Je detaillierter die Informationen betreffend die zukünftige Zusammenarbeit mit den Banken abgefragt werden, umso genauer können die Banken das Pricing und Serviceangebot vorlegen. Dies erleichtert den anschließenden Konditionen- und Leistungsvergleich der Anbieter.

Nach einer Auswertung der Ausschreibungsunterlagen und der Darstellung der Anbieter in einer vergleichenden Übersicht liegt es am Treasurer, die zukünftigen Banken für das Unternehmen vorzuschlagen und diese im Anschluss gemeinsam mit dem CFO auszuwählen. Oft ist es noch notwendig, die bepreisten Konditionen vor Finalisierung nachzuverhandeln. In diesen Prozess sind je nach Bedarf auch Tochtergesellschaften vor Ort miteinzubeziehen, da es in vielen Ländern spezielle Leistungen gibt, die am besten direkt mit der jeweiligen lokalen Bank besprochen werden können.



© Fotolia

### Leistungskatalog en détail

Sind die Konditionen mit den einzelnen Hauptbanken vereinbart, ist ein „Service Level Agreement“ (SLA) aufzusetzen. In diesem Dokument werden alle Anforderungen an die Banken, das gesamte Leistungsspektrum sowie Details hierzu aufgelistet. Das Dokument bildet die Basis für die zukünftige Zusammenarbeit mit der Bank.

Zu den darin festzulegenden Leistungen zählen unter anderem die Anlieferung der Kontoauszüge sowie die Entgegennahme von Zahlungen. Es wird definiert, welcher Übertragungsweg (EBICS, SWIFT, Host-to-Host) zwischen Unternehmen und Bank zukünftig genutzt wird und in welchen Formaten die Auszüge (MT oder camt), Zahlungsdateien (MT oder pain) sowie Bestätigungen (MT) versendet werden. Zu den wesentlichen Details gehört auch die zeitliche Zurverfügungstellung der Kontoauszüge sowie die Cut-off-Zeiten für Zahlungen pro Land/Region. Außerdem stellt das Unternehmen den zukünftigen Freigabeprozess für Zahlungen intern bzw. gegenüber der Bank (Stichwort „Corporate Seal“) dar. Auch der Prozess der Kontoöffnung/-schließung wird beschrieben. Die vereinbarten Konditionen werden mit der Bank für einen bestimmten Zeitraum (z. B. für zwei Jahre) fixiert und es wird festgelegt, dass die Verhandlungen zukünftiger Konditionen zentral vorgenommen werden. Von der Bank werden regelmäßige elektronische Bankgebührenabrechnungen (camt.086) angefordert, mit deren Hilfe eine Gebührenkontrolle sehr schnell und zielführend durchgeführt werden kann.

Neben den konkreten Leistungen sind in diesem Dokument auch die Kunden-Bankbeziehung und

Wenn die Bankenlandschaft eingerichtet ist, besteht die Gefahr, dass Extrawünsche von Tochtergesellschaften den gesetzten Rahmen wieder auflockern.

die Servicequalität anzusprechen. Das Dokument wird gemeinsam mit der Bank ausgearbeitet und von beiden Seiten unterschrieben. Ziel ist es, die Anforderungen des Unternehmens und die dafür gemeinsam mit der Bank festgelegten Rahmenbedingungen zusammenzufassen.

### Dreieck: Bank-zentrales Treasury-Tochtergesellschaft

Und nun kommt es zum Höhepunkt des Projekts, bei dem eine enge Zusammenarbeit zwischen dem zentralen Treasury, der Tochtergesellschaft und der Bank gefragt ist: Die Konten werden eröffnet und in die Systemlandschaft des Unternehmens eingebunden. Die interne Weiterverarbeitung der eingehenden Kontoauszüge sowie die ausgehenden Zahlungen müssen eingerichtet werden. Für eine solche Einbindung der neuen Banken und Konten ist pro Bank und Land ein Zeitrahmen von mindestens zwei Monaten einzuplanen. Um nicht plötzlich „zahlungsunfähig“ zu werden, dürfen die alten Konten erst nach einem reibungslosen Ablauf des Zahlungsverkehrs über die neuen Konten geschlossen werden.

Wenn das Haus nun schon einmal aufgeräumt ist: Lassen Sie sich nicht beirren und bleiben Sie bei Ihrer Bankenlandschaft. Die Versuchung besteht nämlich, dass die Wünsche der Tochtergesellschaften wieder zu einer wundersamen Bankenvermehrung führen. ▲

# CASH-MANAGEMENT- AUSBILDUNG



SCHWABE, LEY & GREINER

## OPTIMIEREN SIE IHREN ZAHLUNGSVERKEHR!

Durch gezielte Cash-Management-Maßnahmen können sowohl das Ergebnis als auch die Kapitalbindung des Unternehmens optimiert werden. Dies setzt jedoch eine entsprechende „Logistik“ und Organisation voraus. In unseren Seminaren erarbeiten Sie Möglichkeiten, Ihren Zahlungsverkehr professionell aufzusetzen. Gemeinsam mit unseren Referenten diskutieren Sie operative Lösungen sowie konkrete Digitalisierungs- und Sicherheitsaspekte im Cash-Management und informieren sich über geeignete Instrumente und Strategien für Ihr Treasury.

### Unsere nächsten Seminare für Mitarbeiter im Bereichen des Cash-Managements:

- ▲ Cash-Pooling
- ▲ Cash- und Finanz-Management
- ▲ Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP
- ▲ Liquiditätsplanung und -vorsorge

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



# TREASURY SUMMIT 2018

## Vergleichen Sie sich mit den Besten!



SCHWABE, LEY & GREINER

## IHR TREASURY AUF DEM PRÜFSTAND

Nehmen Sie die Gelegenheit wahr, Ihre Treasury-Funktionen auf Herz und Nieren überprüfen zu lassen:

- ▲ Regelungen, Vorgehensweisen, Strukturen, Methoden, Ressourcen, Systeme, Prozesse im Treasury-Management im Vergleich
- ▲ Benchmarking mit Best Practices
- ▲ Detailliert, systematisch und anonymisiert
- ▲ Systematische Aufnahme der Ist-Situation
- ▲ Zweitägiger Workshop mit den anderen Teilnehmern
- ▲ Individuelle Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Anmeldung unter:  
[info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) oder [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at)  
unter der Rubrik „Lösungen“



# Schnittstellen reduzieren, Sicherheit erhöhen

Die Mehrheit der Unternehmen setzt SAP als IT-System zur Unterstützung der logistischen und kaufmännischen Prozesse ein. Entsprechend finden zahlreiche Aktivitäten, die Einfluss auf die Sicherheit im Zahlungsverkehr haben, innerhalb von SAP statt.

Der Autor:



**Michael Michaelis**  
ist Partner bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner und Leiter  
des Teams „Treasury  
mit SAP“

**A**us technischer Sicht sind im Zahlungsverkehr unterschiedliche IT-Systeme involviert, die entweder miteinander integriert sind oder über Schnittstellen verbunden werden müssen:

- ▲ *IT-Systeme, in denen Zahlungen erzeugt werden* Startpunkt des Zahlungsprozesses. Im Regelfall SAP für Lieferanten- und Kundenzahlungen und ggf. weitere Systeme für spezielle Bereiche (z. B. für die Personalabrechnung oder das Treasury).
  - ▲ *IT-System für die Finanzbuchhaltung* Keine Zahlung ohne Buchung. Die überwältigende Mehrzahl der Unternehmen setzt SAP als Buchhaltungssystem ein.
  - ▲ *IT-Systeme für die Zahlungsfreigabe und Bankkommunikation.* Beide Funktionen werden meist vom selben System abgedeckt. Zahlreiche technische Lösungen sind zu diesem Zweck verbreitet:
    - SAP-Modul Bank Communication Management (BCM)
    - E-Banking-Tools der Banken
    - Spezialanbieter mit SAP-Integration oder als SAP-Add-on, z. T. in SAP integriert (Hanse Orga, TIS etc.)
    - Multibankfähige E-Banking-Lösung (z. B. CoCoNet Multiversa, Onikron Multicash Transfer etc.)
    - SWIFT-Service-Bureaus mit eigenen Web-Interfaces
- Bankserver bzw. Integrationsplattform der Bank*
- ▲ Ziel des Übertragungsprozesses und Beginn der bankinternen Verarbeitung

Jede dieser Schnittstellen stellt ein Risiko für Manipulationen dar. Entsprechend ist die Vermeidung von Schnittstellen durch integrierte Lösungen ein wichtiger Beitrag zur Sicherheit im Zahlungsverkehr. Funktional sind folgende Bereiche am Zahlungsverkehr beteiligt:

## Stammdaten

Am Beginn des Prozesses stehen die Debitoren- und die Kreditorenbuchhaltung, wenn Bankverbindungen von Geschäftspartnern in SAP hinterlegt oder aktualisiert werden sollen. Ein Vier-Augen-Prinzip bei der Anlage oder Änderung sensibler Stammdaten in SAP

ist längst gängige Praxis und wird von SAP durch entsprechende Freigabe-Workflows technisch gut unterstützt. Dieses technisch abgesicherte Vier-Augen-Prinzip erschwert die absichtliche Manipulation von Stammdaten im Unternehmen. Es ersetzt aber nicht prozessuale Regelungen, die aufdecken, wenn von Betrügern falsche Informationen über die Bankverbindungen an den Fachbereich übermittelt werden.

## Rechnungsprüfung

Auch hier ermöglicht SAP technisch ein mehrstufiges Freigabeverfahren. Die Korrektheit der Rechnungsdaten inklusive der dort vermerkten Information zum Zahlungsempfänger und zu den Bankverbindungen kann durch den SAP-Prozess allein nicht sichergestellt werden. Die Einbeziehung mehrerer Personen in die Prüfung erschwert die Manipulation durch Mitarbeiter im Unternehmen und hilft Fehler durch Unachtsamkeit zu vermeiden.

## Zahlungsfreigabe

Die Erstellung, Prüfung und Freigabe von Zahlungen ist dagegen ein Prozess, in dem die technische Lösung eine wesentliche Rolle für den Grad der Sicherheit spielt. Finden Prüfung und Freigabe der Zahlungen in einem anderen System statt als die Erzeugung der Zahlungen, ergeben sich naturgemäß Schwachstellen im Prozess, die sich bei einer integrierten Lösung vermeiden lassen:

**Funktionsstrennung** Ob das Vier-Augen-Prinzip für die Zahlungsfreigabe eingehalten wird, lässt sich bei einer Lösung, bei der unterschiedliche Zahlungsverkehrs- und EB-Systeme beteiligt sind, meist nur schwer überprüfen. Innerhalb von SAP dagegen ist eine Prüfung, ob die an der Zahlungsfreigabe beteiligten Personen bereits in frühere Prozessschritte (Stammdatenanlage, Buchung der Rechnungen oder Erstellung der Zahlung) involviert waren, zuverlässig möglich.

**Detailprüfung** Die inhaltliche Prüfung der einzelnen Zahlungen erfolgt in der Regel schon zu einem früheren Zeitpunkt als bei der Zahlungsfreigabe. Trotzdem erhöht sich die Sicherheit erheblich, wenn für Stichproben per Mausklick alle Detailinformation zur Rechnung, zum Geschäftspartner und zu den Bankverbindungen zur Verfügung stehen. Durch den geringeren Zeitaufwand für die Beschaffung der Informationen verbleibt mehr Zeit für die inhaltliche Prüfung.

**Vollständigkeit** In einem Prozess ohne Schnittstellen können Daten auf dem Weg zur Zahlungsfreigabe weder verloren gehen noch verändert werden. Stattdessen kann die Zeit sinnvoller für eine inhaltliche Prüfung genutzt werden. In der heterogenen Systemlandschaft hingegen, bei der Zahldateien zur Freigabe in ein EB-System hochgeladen werden, wird genau in diese Prüfschritte die meiste Zeit investiert: Sind alle Zahlungen auch angekommen und stimmen zumindest die Summen überein?

**Manipulation der Zahldaten** Eine Manipulation der Daten in der Zahlungsdatei vor der Zahlungsfreigabe ist bei einer integrierten Lösung nicht möglich, da die Zahlungsfreigabe innerhalb von SAP erfolgt. Werden die Zahlungsdateien vor der Freigabe zwischengespeichert und in ein drittes System zur Freigabe hochgeladen, so können sie grundsätzlich verändert werden, bevor sie zur Freigabe gelangen.

Auch nach der Zahlungsfreigabe können Zahldateien manipuliert werden, falls sie bei der Übermittlung zu den Banken zwischengespeichert werden. Technische

## Bankkommunikation

Die Bankkommunikation dient der eigentlichen Übermittlung der Zahlungsdaten an die Banken. Der wesentliche Unterschied bei den technischen Lösungen liegt darin, dass bei einer integrierten Lösung physisch keine Zahldatei in einer ungesicherten Umgebung erzeugt und gespeichert wird. Die Erzeugung der Zahldateien erfolgt erst auf dem Server der Bank; sowohl der Übertragungskanal als auch die Zahlungsdaten selbst sind verschlüsselt. Der Einsatz von SAP in der Zahlungsfreigabe bedeutet nicht zwingend, dass auch die Kommunikation mit den Banken vollständig integriert erfolgt. Das Modul Bank Communication Management (BCM) ist zunächst nur für die Freigabe zuständig. SAP sieht für die technische Kommunikation mit den Banken die hauseigene Middleware Process Orchestration (PO) bzw. Process Integration (PI) vor. Weil vielen Kunden diese Lösung zu komplex ist, wird BCM oft mit anderen kombiniert: Multibankfähige EB-Lösungen können oft auch nur für die technische Kommunikation genutzt werden. SWIFT Service Bureaus bieten sich für die SWIFT- und EBICS-basierte

Abb. 1: Integrierte Bankkommunikation mit dem SAP BCM mit PO/PI

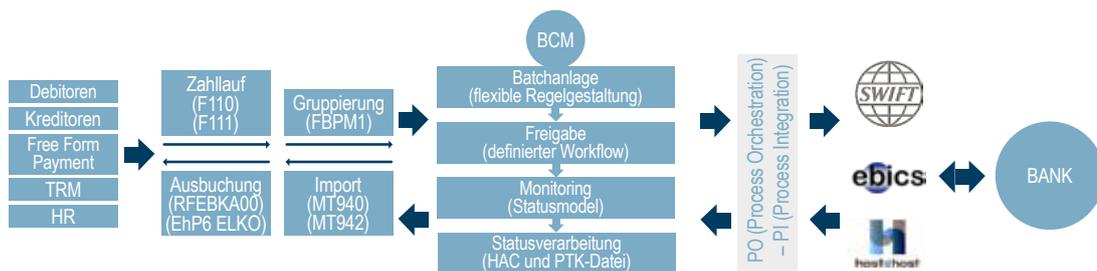
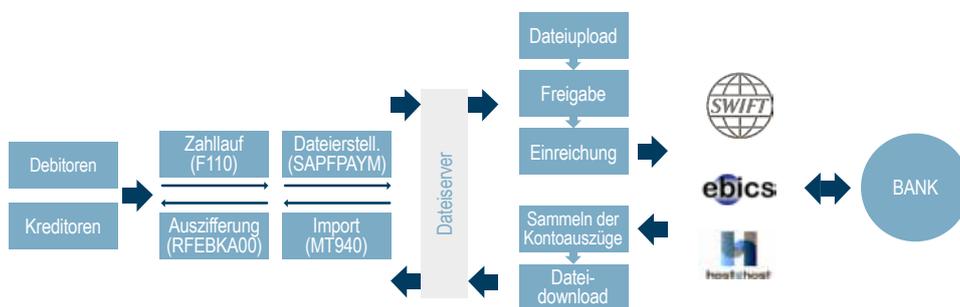


Abb. 2: Bankkommunikation ohne ERP-Integration

Bei einer nicht integrierten Lösung erfolgt eine Zwischenspeicherung der Daten auf einem Dateiserver, bevor die Dateien tatsächlich zur Bank übermittelt werden. Der Zugriff auf die Dateien ist selbstverständlich streng limitiert. Trotzdem stellt eine solche Datei einen möglichen Angriffspunkt für Manipulationen dar.



Maßnahmen reduzieren das Manipulationsrisiko, wie z. B. die Absicherung des Dateiverzeichnisses gegen unbefugten Zugriff und die Übermittlung von Hashwerten und Prüfsummen an die Banken. Da im SEPA-Zahlungsverkehr diese Hashwerte grundsätzlich nicht vorgesehen sind, sind bilaterale Vereinbarungen mit den Banken und technische Zusatzentwicklungen im SAP erforderlich.

Kommunikation an. Add-ons wie der Virtusa EBICS-Client oder die Virtusa Lean SWIFT-integration werden innerhalb des SAP-Systems installiert und benötigen deshalb keine Schnittstellen zu SAP. SLG unterstützt sowohl bei der Auswahl, Konzeption und Implementierung sicherer Zahlungsverkehrslösungen im SAP-Umfeld als auch bei der Gestaltung sicherer Prozesse.



© Fotolia

Treffen für Spitzen-Treasury: In Berlin fand der Treasury Summit 2017 seinen Ausklang.

## Im Cash-Management und bei der Bankenpolitik hochprofessionell, Aufholbedarf bei Bankkonditionen

Treasury-Abteilungen im Vergleich: In der vorjährigen Treasury-Summit-Runde verglichen sich wieder renommierte Unternehmen mit den Besten und ließen ihre sämtlichen Treasury-Funktionen bewerten. Diesmal im Fokus: Wie die Bereiche Cash-Management, Bankenpolitik und Treasury-Systeme aufgestellt sind.

### Die Autoren:



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



**Johannes Asamer** ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

**A**uch im vergangenen Jahr stellten sich acht Unternehmen dem SLG-Benchmarking-Projekt „Treasury Summit“ und maßen sich mit den Treasury-Abteilungen der anderen Teilnehmer. Eines kann man in der Beurteilung vorwegnehmen: Die Aufgaben und Anforderungen im Treasury sind trotz unterschiedlichster Geschäftsbereiche oft ähnlich und durchaus vergleichbar. Egal, ob das Kerngeschäft in der Marktforschung, Herstellung und im Vertrieb von Reinigungstechnik, in der Abfüllung von Injektionssystemen oder im Betrieb eines Flughafens liegt, die wichtigsten Aufgaben im Treasury bleiben die gleichen. Um eine Vergleichsbasis zu schaffen, stellten sich die Unternehmen einer umfangreichen Befragung zu allen Themenbereichen des Treasury-Managements (s. Abb. 1). In dieser Ausgabe widmen wir uns speziell den Ergebnissen aus den Themenbereichen Bankenpolitik und Cash-Management sowie Systeme.

### Hohe Standards bei den Prozessen im Cash-Management

Die Teilnehmergruppe 2017 wies eine hohe Professionalität bei der Berücksichtigung grundlegender Best Practices im Bereich Cash-Management und Bankenpolitik auf. Prozesse rund um die Erhebung aller Konten im Unternehmen, die Tagesdisposition, der konzerninterne Liquiditätsausgleich oder die Optimierung des Zahlungsverkehrs genießen in den meisten Unternehmen einen hohen Stellenwert im Tagesgeschäft. Es

zeigen sich aber auch Themen, bei denen weiterhin noch Aufholbedarf besteht. So ist, auch im Vergleich mit den Treasury-Summit-Runden vergangener Jahre, die zentrale Kenntnis und Kontrolle wesentlicher Bankkonditionen nur bei den wenigsten Unternehmen etabliert (s. Abb. 2). Dies ist insofern verwunderlich, als hier erfahrungsgemäß vor allem international agierende Konzerne oft erhebliche Einsparungen erzielen können, vor allem wenn falsch verrechnete Konditionen aufgespürt und korrigiert werden.

Auch die zentrale Steuerung der Verteilung des Bankgeschäfts unter den Hauptbanken nach objektiven, transparenten Kriterien kann zuweilen noch verbessert werden. Lediglich ein Teilnehmer der vorjährigen Summit-Runde tut dieser Best Practice Genüge, und zwar mithilfe eines „Risk-Adjusted-Return-on-Capital-Modells“ (RAROC-Modell – Steuerung anhand von Bankerlösen nach risikolosem und risikobehaftetem Geschäft).

### Cash-Pooling und Zahlungsverkehr

Alle Teilnehmer bündeln ihre Liquidität durch physisches Cash-Pooling, wobei zwischen ein bis zwölf Cash-Pools im Einsatz sind. Die Hauptwährungen (EUR, USD, CNY und GBP) werden von mindestens der Hälfte der Teilnehmer gepoolt. Durchschnittlich werden etwa zwei Drittel des Umsatzes liquiditätsmäßig konzentriert, Spitzenwerte liegen sogar bei über 80 % des Umsatzes. Bei der Organisation des internen Zahlungsverkehrs zeichnen sich weiterhin noch sehr unterschiedli-

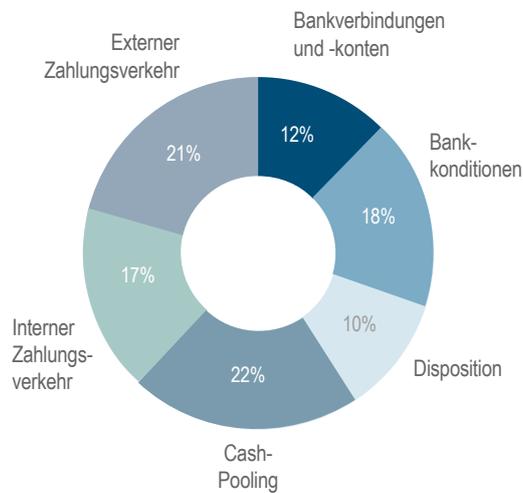
che Varianten ab, weil mittels Brutto- oder Nettzahlungen über Bank- oder Verrechnungskonten gezahlt wird. Hier scheinen noch Effizienzpotenziale auf. Die Konzentration des externen Zahlungsverkehrs nahm weiter zu: Sechs von sieben Teilnehmern haben per Definition eine Payment Factory im Einsatz. Fünf dieser Unternehmen nutzen diese für ein- und ausgehende Zahlungen, ein Unternehmen ausschließlich für ausgehende Zahlungen. Vergleicht man die Anzahl der Konten oder Bankverbindungen je Konzerngesellschaft, so gibt es seit den letzten Jahren keinen weiteren Trend mehr „nach unten“.

### Sicherheit im Zahlungsverkehr in aller Munde

Ein brennender Punkt in der diesjährigen Teilnehmergruppe war auch das Thema „Sicherheit im Zahlungsverkehr“. Auch heuer erzählten während des zweitägigen Abschluss-Workshops in Berlin die Teilnehmer spannende Erfahrungsberichte. Ein Treasurer konnte

### Abb. 1: Alles, was zum Cash-Management gehört

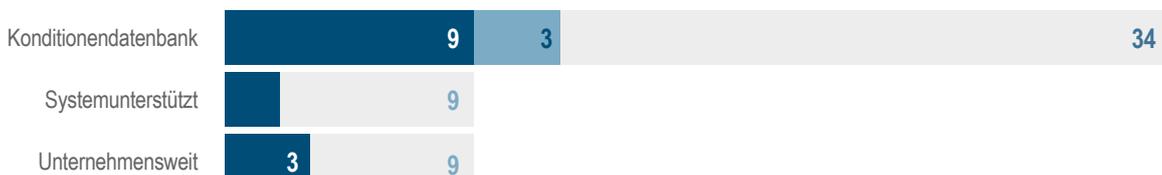
Beim Treasury Summit werden 113 Fragen aus den verschiedenen Bereichen des Cash-Managements mit den einzelnen Teilnehmern durchgearbeitet.



### Abb. 2: Bankkonditionen:

#### Noch nicht nach Best Practices gemanagt

Von 34 Teilnehmern der Treasury-Summit-Runden 2014, 2015 und 2017 haben lediglich neun Unternehmen eine Datenbank für die wesentlichen Konditionen und Gebühren eingerichtet. Drei weitere Unternehmen (hellblauer Balken) haben diese nur für einzelne Gesellschaften eingeführt. Drei Teilnehmer haben diese Datenbank unternehmensweit im Einsatz und zwei weitere Unternehmen unterstützen diese Datenbank auch durch eine Systemlösung.



**Zeit, neue Wege zu gehen.  
Finanzmanagement mit  
Technosis.**

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



[www.technosis.de](http://www.technosis.de)



Diskussionen zum Abschluss des Treasury Summit in Berlin: Die Teilnehmer im Workshop im November 2017.

etwa eine klassische „Fake President“-Zahlung noch in letzter Sekunde verhindern: Eine Kontaktperson bei seiner Hausbank kannte zum Glück den zuständigen Kollegen bei der Partnerbank in China, der wiederum den zuständigen Kollegen bei der örtlichen Filiale kannte – so konnte durch das rasche Handeln der beteiligten Personen die Zahlung im letzten Moment gestoppt werden. Dieser Vorfall wurde im betroffenen Unternehmen nicht stillgeschwiegen, sondern offen diskutiert, um die Mitarbeiter zu sensibilisieren.

Kürzlich hat SLG die Studie „Sicherheit im Zahlungsverkehr“ veröffentlicht, wonach knapp 80 % von 429 teilnehmenden Unternehmen bereits Opfer (mit und ohne finanziellen Schaden) von Cybercrime waren. Dieses Ausmaß bestätigte sich auch in der Treasury-Summit-Runde 2017. Die Unternehmen wirken dieser Gefahr jedoch aktiv entgegen und so schreibt die Mehrheit der Summit-Teilnehmer neben Schulungen der Mitarbei-

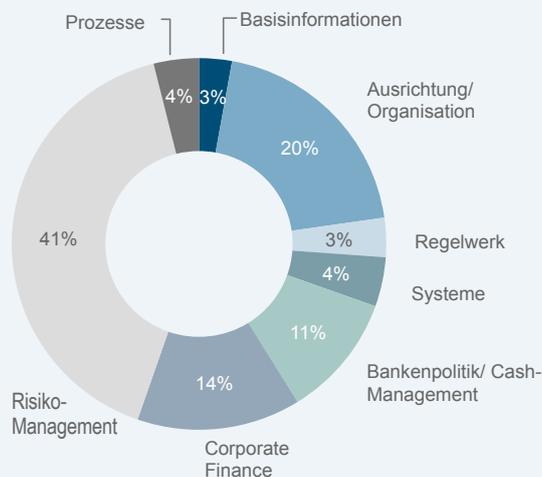
ter konkrete Dos and Don'ts in ihren Richtlinien nieder.

**Systemlösungen im Berichtswesen noch nicht zufriedenstellend**

Beim Thema Systemunterstützung für Treasury-Funktionalitäten sehen wir einen klaren Trend in Richtung automatisierte und vor allem integrierte Prozesse. So ist eine durchgehende, automatische Schnittstellenverarbeitung vergleichsweise häufig ausgeprägt. Dies eliminiert nicht nur weitestgehend manuelle Eingriffe bei der Übernahme von Daten aus z. B. ERP-Systemen in ein TMS-System, sondern verringert gleichzeitig mögliche Angriffspunkte für Cyber-Attacken. Einzig im Bereich Risiko-Management muss noch häufig auf Excel-Lösungen zurückgegriffen werden, um den Auswertungs- und vor allem Berichtserfordernissen nachzukommen. Hier berichten viele Teilnehmer noch immer von nicht zufriedenstellenden Lösungen der Systemanbieter am Markt. ▲

Abb.: 550 Fragen – alle Treasury-Themen und ein systematischer Vergleich

Im Treasury Summit arbeiten wir mit Ihnen alle wesentlichen Themenbereiche durch.



**Treasury Summit 2018 – im Vergleich mit den Besten**

Der Treasury Summit ist ein anonymisierter und systematischer Vergleich von Unternehmen mit vergleichbarer Größenordnung und Struktur sowie Best Practices durch Schwabe, Ley & Greiner. In einer ausführlichen Befragung (s. Abb) nehmen wir Ihr Treasury unter die Lupe und analysieren, wie ausgereift die dazugehörige Organisation ist. Ihren eigenen Aufwand halten wir dabei so gering wie möglich. Als Ergebnis unserer Analyse kennen

Sie die Stärken und Schwächen Ihres Treasurys. Sie wissen, wo Sie im Vergleich mit den Besten liegen – oder ob Sie sogar selbst dazugehören.

Die kommende Summit-Runde formiert sich bereits – kontaktieren Sie uns, wenn auch Sie im ersten Halbjahr 2018 Ihre Treasury-Funktionen auf Herz und Nieren überprüfen lassen wollen:

[info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)



© Fotolia

Zahlungsverkehrs-anbindung: Neuordnung für Sicherheit und Transparenz.

# Den Zahlungsverkehr neu gestalten

Ein neues Setup im Zahlungsverkehr und der Weg dorthin: Welche Entscheidungen zu Bankenauswahl, Zahlungsformaten und Bankenkommunikation zu treffen sind und ob es sich auszahlt, die Banken-anbindung an einen externen Provider auszulagern.

**N**ichts steht bei Unternehmen derzeit weiter oben auf der To-do-Liste, als den Zahlungsverkehr neu zu gestalten. War vor einigen Jahren der Anlass dazu das Bestreben, eine Payment Factory einzurichten, so geht es bei der Neugestaltung des Zahlungsverkehrs heute vor allem darum, Sicherheit und Transparenz zu erhöhen.

## Das Ganze im Blick haben

Auch bei der Konzeption eines Zahlungsverkehrs-Setups und der dazugehörigen Banken-anbindung lautet die Devise, das Mengengerüst und die Ausgangslage zu kennen: In welchen Ländern nutzen die Gesellschaften welche Zahlungsarten mit welchen Volumina? Welche Banken sind daran beteiligt und was sind die Besonderheiten der Gesellschaften? Diese Fragen sind zu beantworten, um profunde Entscheidungen treffen zu können. Vor allem aber gilt es, einen klaren Zielprozess und ein Zielbild hinsichtlich der zukünftigen Bankenlandschaft auszuarbeiten, die Art der Anbindung, die genutzten Formate und die genutzten Systeme; das ist der Startpunkt, um ein so diffiziles Projekt erfolgreich ablaufen zu lassen.

Zum Thema „Zahlungsverkehrs-anbindung“ würde man beim Bullshit-Bingo die relevanten Schlagwörter sehr rasch abhaken können, so verzweigt und techniklastig ist dieser Bereich. Die Technik, so die herrschende Meinung, dominiert die zu lösenden Aufgaben. Klar gilt es viele technische Festlegungen zu treffen und umzusetzen – die schwierigere Aufgabe ist es jedoch, zu

entscheiden, welche Anbindungsart an die Banken und welches System verwendet werden sollen; jedes bietet schließlich Vor- und Nachteile.

## Zielgerichtet vorgehen

Legen Sie zuerst die zukünftige Kernbankstruktur fest – und bei der Auswahl harte Auswahlkriterien an. In welcher Form Sie die Kernbank im Zahlungsverkehrsprozess unterstützen kann, ist ein wesentlicher Entscheidungsfaktor. Ein strukturiert durchgeführter RfP und ein Beauty Contest können nutzbringende Klarheit bringen. Sieht Ihr Zielprozess einen „Single Point of Entry“ vor (wo die Bank die Zahlungsverkehrsdateien in die Länder und zu den einzelnen Auftraggeber-Banken verteilt), dann verlangen Sie von der zukünftigen Kernbank eine Zusicherung, welche Länder und Zahlungsarten erreicht werden können. Sie können von der Kernbank auch eine Anbindung über EBICS erwarten. Dieser Kommunikationskanal kristallisiert sich immer mehr als Alternative auch außerhalb der EBICS-Standard-Länder Deutschland, Österreich, Schweiz und Frankreich heraus.

Aber auch der gute alte „MT101-Service“, mit dem Zahlungsaufträge im SWIFT-MT101-Format an eine Bank eingereicht werden und die Bank diese an die Auftraggeber-Bank weiterleitet, kann eine rasch umzusetzende Alternative sein, wenn es sich bei den zu erreichenden Banken um geringe abzuwickelnde Stückzahlen handelt. Oder vielleicht auch nur um eine Zwischenlösung für ein akutes Problem. Denn sehr wahr-

## Die Autorin:



**Andrea Kemetmüller**  
ist Partnerin bei Schwabe, Ley & Greiner



© Fotolia

Neue Zahlungsläufe und Kommunikationskanäle: Reduktion der EB-Anbindungen ist ein Ziel.

scheinlich werden Sie, zusätzlich zu den nach Regionen ausgewählten Kernbanken, immer noch ein paar wenige Banken außerhalb dieses Kreises haben, die bedient werden wollen. Dieser „Forwarding-Dienst“ erfolgt über das SWIFT-Netz und erreicht somit fast jede Bank. Die dafür erforderlichen Vereinbarungen zwischen der weiterleitenden Bank und der zahlungsausführenden Bank sind schnell abgeschlossen. Allerdings ruft letztere bei der Zahlungsausführung oft einen Auslandszahlungspreis auf. Umso mehr ist für eine Entscheidung zugunsten dieser Variante die Kenntnis des Mengengerüsts unabdingbar.

Electronic-Banking-Anbindungen zu reduzieren und ein unternehmensweit einheitliches System zur Zahlungsverkehrsfreigabe zu nutzen, ist Standard bei der Neugestaltung des Zahlungsverfahrens – gerade aus Sicherheits- und Transparenzgründen. All die Token, die für unterschiedliche Banken in den Schubladen liegen, oder in diversen EB-Systemen verwaltete Zeichnungsberechtigte werden in etlichen Jahren wohl der Vergangenheit angehören.

### Ressourcen: Hand aufs Herz

Bleiben Sie realistisch! Eine Zahlungsverkehrsumstellung erfordert erhebliche Ressourcen, von der Fachseite, aber vor allem von der IT. Zahlungsläufe und Kommunikationskanäle einzurichten, die festgelegten Formate herzustellen sind die wesentlichen Aufgaben, gefolgt vom nicht zu unterschätzenden Aufwand fürs Testen. Jede Bank ist ein „Aufwandsmultiplikator“.

Wem das zu viel Aufwand ist: Eine Option wäre, die komplette Bankenbindung auszulagern. Anbieter wie TIS, FIDES, diverse TMS-Anbieter, SWIFT-Service-Bureaus, aber auch Banken selbst bieten diesen Service an. Bei der Auslagerung an solche Externe gilt es, im Rahmen des Beauty Contests klar herauszuarbeiten, in welchem Format die Anbindung an den „Concentrator“

erfolgen soll. Vergessen Sie dabei nicht, die Personal- und Steuerzahlungen in den Ländern der Tochtergesellschaften zu berücksichtigen: Nicht erst einmal ist aus diesen Zahlungsarten erst bei der Umsetzung ein ungeplanter Aufwand angefallen, weil diese in der Beauty-Contest-Phase nicht am Radar gewesen waren.

Ein „Full Service“, wie z. B. von TIS angeboten (ein SAP Plug-in oder eine „Agent Software“ für Non-SAP-Systeme erzeugt ein Einheitsformat und der Anbieter übernimmt die komplette Konvertierung ins richtige Detailformat der Banken), hat seinen Preis, der dem alternativ anfallenden internen Aufwand gegenüberzustellen ist.

Wollen Sie die Abhängigkeit und Kanalisation von einem Anbieter bewusst nicht eingehen, kommen Sie um die Auswahl einer „Middle Ware“ nicht umhin. Grundvoraussetzungen eines solchen Systems: Die Funktionen zur Verwaltung von Kontenstammdaten und Zeichnungsberechtigungen, diverse Freigabefunktionen unter Berücksichtigung von Freigabestufen oder Betragslimiten und, ebenfalls sehr wesentlich, das Zahlungshandling. Dateien von A nach B zu verschieben, entspricht mittlerweile nicht mehr dem Sicherheitsstan-



### MANN+HUMMEL: „Ein Werkzeug für alle“

Der Filtrations-Weltmarktführer MANN+HUMMEL, auf allen Kontinenten mit Tochtergesellschaften vertreten, hat sich für eine einheitliche Bankenbindung via TIS als Concentrator entschieden. Roland Weidele, als Risiko-Controller wesentlich mitbeteiligt an der Entscheidungsfindung, vertritt den Leitsatz „One tool fits all M+H companies“ und gibt die Gründe für TIS BTM als zentrale, standardisierte, transparente Zahlungsfreigabepattform an:

1. Möglichkeit, die definierten harmonisierten und standardisierten Core-Prozesse umzusetzen und die Non-Core-Prozesse an Dritte auszulagern
2. Mehr Effizienz durch Prozessoptimierung im Zahlungsverkehr und bei der Kontoauszugsverarbeitung
3. Mehr Sicherheit im Zahlungsverkehr, weil Manipulationsmöglichkeiten wegfallen und weltweit ein Vier- oder sogar Sechsaugenprinzip herrscht
4. Verlagerung der zeitintensiven Formatbearbeitung an Service-Provider mit Expertise
5. Das „Look and Feel“ stimmt und hat damit deutlich höhere Anwenderakzeptanz

dard. Direktabholung aus Datenbanktabellen, wie z. B. aus der „Themse“ bei SAP, sind Pflicht.

Bei einer Auswahl unbedingt zu berücksichtigen ist, dass beispielsweise mit SAP bereits Formatbäume und mit SAP BCM Zahlungsfreigabe-Monitore und -Funktionen vorhanden sind. Wichtig ist es oft, auch jene Gesellschaften oder Fälle zu berücksichtigen, bei denen noch keine automatischen Zahlungen möglich sind und es daher erforderlich ist, Zahlungsformate in den unterschiedlichsten Länderformaten aus manuell eingegebenen Daten zu erstellen. Hier unterscheiden sich die derzeit am Markt angebotenen gängigen Lösungen sehr deutlich.

### Die Mischung macht's

Auch wenn ein komplett einheitliches Zahlungsverkehrssystem gewünscht ist – in der Realität wird es meist ein gezielter Mix.

Die Komplettabdeckung über ein einheitliches Zahlungsfreigabe- und Kommunikationssystem ist derzeit – außer bei einer sehr konzentrierten Bankenlandschaft – tatsächlich nur über SWIFT zu haben, entweder über Direktanbindung oder über ein SWIFT-Service-Bureau mit einem davor eingerichteten Freigabe-System. Aber auch eine „Nicht-SWIFT-Concentrator“-Lösung hat oft noch eine „Restbank“-Lösung via SWIFT im Bauch, selbst wenn sich dann der Concentrator darum kümmert.

Ein strukturiertes Auswahlverfahren ergibt häufig eine

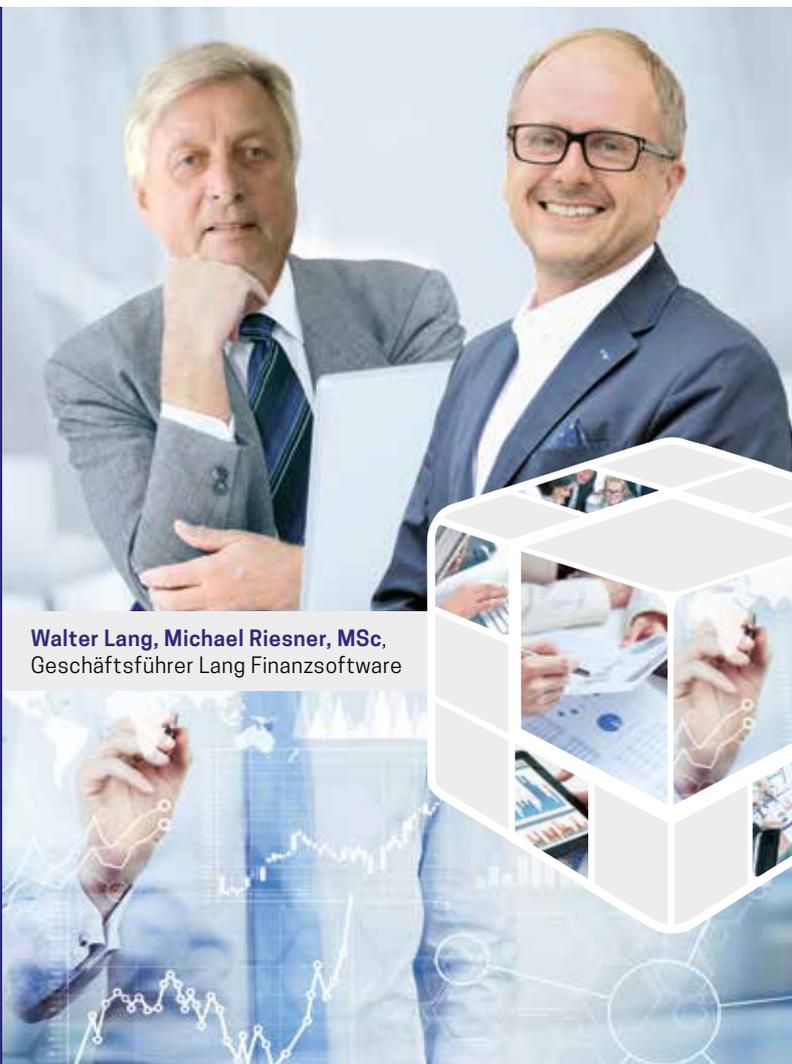
Mischung von verschiedenen Lösungen. Wenn Sie sich bewusst gegen einen Concentrator entscheiden, könnte Ihr zukünftiges Zahlungsverkehrs-Setup auch so aussehen:

- ▲ Anbindung an die Kernbank A via Host-to-Host und Verteilung in die Kernbanken-Länder A bis O
- ▲ Anbindung an ausgewählte Kernbanken für die Region N via EBICS und Verteilung in die Kernbanken-Länder P bis W
- ▲ MT101-Service einer Kernbank für erforderliche Nebenbanken in den Ländern X, Y, und Z

Eine klar definierte Zielstruktur, ein strukturierter Auswahlprozess und ein realistisch gerechneter Business Case sind die Meilensteine auf dem Weg zum neuen Zahlungsverkehrs-Setup; mit ihrer Hilfe können Sie fundierte Entscheidungen treffen und diese anschließend nach Prioritäten schrittweise umsetzen.

### Platz für Dritte

Neues wird sich in den nächsten Jahren bei den Dienstleistungen rund um die Bankenbindung tun: Mit dem Inkrafttreten der PSD2 wurden die Zahlungsdienste oder Zahlungsfreigabemöglichkeiten für Dritte geöffnet; bestehende und sich derzeit neu entwickelnde Zahlungsdienstleister werden sich vernetzen, erste Transaktionen über das Ripple-Netzwerk sind im Test. Es bleibt wieder einmal spannend! ▲



Walter Lang, Michael Riesner, MSc,  
Geschäftsführer Lang Finanzsoftware

## Professional Financial Software Solutions

- ▣ CASH MANAGEMENT
- ▣ LOAN MANAGEMENT
- ▣ FINANCE PLANNING
- ▣ RISKMANAGEMENT
- ▣ ELECTRONIC BANKING



**LANG**  
Finanzsoftware  
GmbH & Co KG

[www.finanz-software.com](http://www.finanz-software.com)



Cash-Management von und für Experten: die Veranstaltung „Future of Cash Management“.

## Heute schau ich in die Zukunft

Die SLG-Veranstaltung „Future of Cash Management“ stand ganz im Zeichen von Innovationstreibern, Fintechs, Cybercrime und neuen Produkten im Cash-Management.

### Die Autorin:



**Sonja Bauer**  
ist Managerin bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner

**A**m 19. September 2017 stand zwar nicht ganz Mannheim im Zeichen der „Zukunft des Cash-Managements“, aber immerhin taten dies 190 Teilnehmer, die sich einen Tag lang damit auseinandersetzten.

Gestartet wurde mit einer beeindruckenden Demonstration zum Thema Cybercrime: Hatte zu Beginn eine kurze Vorstellung der SLG-Studie zum Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr (s. auch TreasuryLog 04/2017) die Relevanz des Themas unterstrichen, ging es danach gleich in medias res. Thomas Hackner von Hackner Security Intelligence und Philip Tüttö von SLG zeigten im Zweigespann, wie einfach es ist, Zugriff auf einen Computer zu bekommen. Begonnen wurde mit einer ausführlichen Recherche zu möglichen Angriffszielen, die mit einem frei verfügbaren Tool durchgeführt wurde. Dabei wurde eine Firmen-Website nach Personen untersucht und alle mit diesen verbundenen Informationen (von Facebook bis Twitter) aufgelistet. Recherche erledigt ... in wenigen Sekunden. Danach erhielt unser Treasury-Kollege auf der Bühne eine „ganz normale“ E-Mail von einem „Kollegen“ mit einer neuen Excel-Auswertung, die kurz kommentiert werden sollte. Geöffnet und Makros aktiviert, danach eine Fehlermeldung und das Dokument schließt sich. Fertig! Eine Verbindung vom Treasury zum Kriminellen baut sich auf und dieser übernimmt den Computer: Screenshots erstellen, Tastatureingaben mitverfolgen, Dateien auf dem Computer oder in zugänglichen Netzwerken herunterladen, ändern und wieder uploaden. Funktioniert alles ganz einfach, wie Thomas Hackner als Bühnen-Hacker zeigte. Am Ende führten die beiden noch eine „fehlgeleitete“ Überweisung durch und ließen die Teilnehmer mit einem mulmigen Gefühl zurück.

Im nächsten Themenblock durften wir uns erfreuliche-

ren, wenn auch nicht weniger herausfordernden Themen zuwenden. Unter der Leitung von ING diskutierten Vertreter von Banken, Unternehmen und Fintechs, was sie insbesondere aus den Regelungen der PSD2 an Marktänderungen erwarten. Als interessanteste Neuerung wurde die Weiterentwicklung der neuen Zahlungsdienstleistungen, also der Kontoinformationsdienste und Zahlungsauslösedienste gesehen. Gemäß PSD2 muss diesen Dienstleistern Zugriff auf das Zahlungskonto gewährt werden. In welcher Form, steht allerdings noch nicht final fest. Dies wird für die Banken eine interessante Neuerung darstellen und natürlich stand die Frage im Raum, inwieweit die Banken dabei partizipieren oder konkurrieren. Für die Corporates war hingegen relevant, wann auch für sie die Verwendung der neuen Fintech-Lösungen marktüblich sein wird. Aktuell liegt deren Fokus klar auf den Konsumenten, während die Banken beim Zahlungsverkehr mit ihrem Netzwerk, ihrer Erfahrung hinsichtlich Compliance und dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen noch klar im Vorsprung gegenüber FinTechs liegen. Aber die Grenze zwischen Bank und Fintech scheint weiter zu verschwimmen.

Nach einer kurzen Pause ging es weiter in vier parallelen Foren, wo Banken und Systemanbieter interessante und innovative Lösungen vorstellten.

Nach einer ausgiebigen Stärkung startete der Nachmittag mit der Zentralisierung des Zahlungsverkehrs beim Fintech Kreditech, gemeinsam mit der BNP Paribas. Damit war dem Nachmittagstief keine Chance gegeben. Das Unternehmen Kreditech, 2012 in Hamburg gegründet, vergibt in ausgewählten Ländern Kredite an Kunden, denen diese normalerweise verwehrt bleiben („the underbanked“). Das Ziel, einen zentralen Zahlungsverkehrspartner auszuwählen, war, weg von einem

Schrank voller Token von unterschiedlichen Banken und kreativen Gebühren hin zu einer schlanken Struktur zu gelangen, bei gleichzeitiger Sicherstellung von Liquidität in den bedienten Märkten. Entscheidend bei der Auswahl des neuen Partners BNP waren vor allem virtuelle Konten für jeden Kunden, um die Kredittilgung stets richtig zuzuordnen.

Als zukünftige Themen adressierte Kreditech erstens das Echtzeit-Tracking von insbesondere internationalen Zahlungen (hier erwähnte BNP die SWIFT gpi) und zweitens einen schlanken Know-Your-Customer-Prozess (beginnend mit einer einheitlichen Datenbank, von Digitalisierung scheint man noch einen größeren Schritt entfernt). Aus Sicht von Kreditech bieten auch Echtzeit-Auszahlungen, vor allem außerhalb der regulären Banköffnungszeiten, eine interessante Weiterentwicklung. Aktuell sieht man sich hier mit einer Vielzahl von Anbietern, geschlossenen Systemen und hohen Kosten konfrontiert. Es bleibt abzuwarten, welche Entwicklung die europäischen Instant-Zahlungen gehen werden.

Spannend ging es am Nachmittag weiter. Craig Ramsay von der HSBC berichtete über die neuesten Innovationen im Cash-Management. Fintechs, so fasste er zusammen, haben die richtigen Lösungen rasch und zielgerichtet auf den Markt gebracht und die Erwartungen der Konsumenten damit verändert. Überschätzt habe man die Wechselbereitschaft hin zu den neuen Anbietern und unterschätzt die Dauer, um neue Infrastrukturen und Netzwerke aufzubauen. Darüber hinaus lieferte Ramsay einen Crashkurs über die Trends im Cash-Management: von Artificial Intelligence, Big Data oder Blockchain bis zur API.

Zum Abschluss kam ein Thema an die Reihe, das schon eine Weile begleitet, jedoch an Aktualität nicht verloren hat: die Forderung der Unternehmen nach einer übersichtlichen Bankgebührenaufstellung und einer möglichst automatisierten Kontrolle. Das Podium unter der Leitung von Hubert Rappold, TIPCO Treasury & Technology, war mit Vertretern aus Banken-, System- und Unternehmenswelt gemischt besetzt. Der Nutzen für Lufthansa war schnell dargelegt: weltweite Kontrolle der zentral verhandelten Gebühren und interne Analysen zu Bankverbindungen und -produkten. Die Banken betonten, dass eine übersichtliche Darstellung ein Differenzierungsmerkmal im Zahlungsverkehr darstellen kann, da die Transparenz für den Kunden klar erhöht wird. Bankintern ist die international einheitliche Gebührenstellung natürlich auch mit entsprechenden Anforderungen an die Back-Office-Systeme verbunden. Wichtige Arbeit haben auch die Treasury-Systemanbieter schon geleistet: Alle großen Häuser können die Daten mittlerweile auswerten. Wo die Reise hingehet, entscheidet natürlich die Nachfrage der Unternehmen mit. Ein Problem, darauf konnte man sich einigen, stellt sicherlich noch die Unterschiedlichkeit der Informationen (Sprache, Produktbezeichnungen, Formate: Excel, camt.086, TWIST-BSB; Kommunikationswege: E-Mail, EBICS etc.) dar. Bereits standardisiert ist die Abrech-

nung nach ISO20022 als camt.086; außerdem wird in der entsprechenden SWIFT-Arbeitsgruppe („Common Global Implementation“) an der Vereinheitlichung der Produktschlüssel („AFP-Codes“) gearbeitet, um die Vergleichbarkeit zwischen Banken zu erhöhen.

Ein spannender Tag mit vielen neuen Informationen und interessanten Beiträgen am und vor dem Podium. Die Vorträge und Diskussionen finden Sie auf unserer Homepage auch als Videos. Wir würden uns außerdem freuen, Sie am 25. September 2018 in Düsseldorf zur 7. Auflage von „The Future of Cash Management“ begrüßen zu dürfen.

[info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at) ▲



In eigenen Foren präsentieren Banken und Systemanbieter ihre Lösungen.



Sprödes Thema, launige Zuhörer: Erheiterung dank hervorragender Vorträge.



Einigkeit herrschte zum Thema „Bankgebührenkontrolle“.



Thomas Hackner bei der SLG-Veranstaltung „The Future of Cash Management“ im September 2017.

## „In einer Stunde Kontrolle über die gesamte Unternehmens-IT“

Thomas Hackner ist Geschäftsführer und Gesellschafter von „HACKNER Security Intelligence GmbH“, eines IT-Security-Unternehmens, das er 2010 gegründet hat. Der studierte IT-Sicherheits-Experte und – nomen est omen – Profi-Hacker Hackner berät Unternehmen in ganz Mitteleuropa mit dem Anspruch, Qualitätsführer in Sachen „Penetration-Tests“ zu werden. Im Rahmen des „SLG Security-Check“ kooperiert Hackner mit Schwabe, Ley & Greiner: Mittels Penetration-Tests prüft er auf der technischen Seite, wie einbruchsicher die Systemlandschaft im Zahlungsverkehr ist.

**TreasuryLog:** Sie sind professioneller Hacker, allerdings auf der Seite der „Guten“. Wann haben Sie das erste Mal ein Unternehmen gehackt und wie wird man professioneller Hacker?

**Thomas Hackner:** Den ersten offiziellen Auftrag habe ich während meiner Schulzeit erhalten. Da wurde ich teils vom Unterricht freigestellt, um Zugriff auf vergessene Administrationskonten alter Server der Lehrer wiederherzustellen. Als Schüler war das damals eine Win-win-Situation ... (lacht). Studiert habe ich Secure Information Systems an der FH Hagenberg und mich mittels Zusatzfächern und privat viel mit den Themen Informationskriegsführung, menschliche Aspekte, physische Sicherheit und der praktischen Umsetzung von IT-Angriffen beschäftigt. Direkt nach dem Studium kam der Sprung in die Selbständigkeit, da ich keine Firma in Europa finden konnte, die in ihren Sicherheitsüberprüfungen alle Bereiche von IT über Menschen bis hin zur physischen Sicherheit in einem Assessment abdecken konnte.

**TreasuryLog:** Damit wir uns vorstellen können, welche Erfahrungen Sie mit unzureichender IT-Sicher-

heit in Unternehmen gemacht haben: Schildern Sie uns doch mal eine Geschichte, die Ihnen in Ihrer Hacker-Tätigkeit untergekommen ist.

**Hackner:** Geschichten gäbe es in der Tat genug zu erzählen. Ein Beispiel war ein Assessment, bei dem wir angeheuert wurden, um zu überprüfen, ob wir ohne Ausweise Zutritt zum Unternehmen und anschließend Zugriff auf wichtige Daten erlangen könnten. Wir waren am Vortag bereits einmal vor Ort, um uns den Standort von außen anzusehen. Das Unternehmen hatte keine Vereinzlung (Einzelpersonenkontrolle im Zutrittsbereich, Anm.) und die Rezeptionistin war zugleich für den Zutrittsschutz verantwortlich. Wir warteten ab, bis sich eine größere Gruppe anmeldete, und schlichen uns mit einem Mitarbeiter in das Gebäude. Dort suchten wir uns einen freien Arbeitsplatz. Aufgrund schwacher Passwörter gelang es uns in wenigen Minuten, administrativen Zugriff auf den Drucker zu erlangen und fanden dort ein Windows-Benutzer-Konto zur Ablage von gescannten Dokumenten. Es stellte sich heraus, dass dieser Benutzer administrative Berechtigungen im Netzwerk hatte, und so konnten wir innerhalb einer Stunde Kont-

rolle über die gesamte IT des Unternehmens erlangen. Alles zusammen waren es also Fehler in der physischen Struktur, den Prozessen zur Gästeregistrierung und technische Probleme, wie schwache Passwörter und Konfigurationsschwächen, die einem Angreifer innerhalb kürzester Zeit Kontrolle über das Unternehmen ermöglicht hätten.

**TreasuryLog:** Wenn wir von IT-Sicherheit im Treasury reden, betrifft dies meist die Prozesse und Technik rund um den Zahlungsverkehr. Gibt es klassische Schwachstellen, die Sie hier beobachten?

**Hackner:** Bisher haben wir aus IT-Sicht in vielen Fällen den fehlenden Einsatz von Verschlüsselung, den Einsatz schwacher Passwörter, die fehlende Härtung von Anwendungen und Server sowie zu weitreichende Berechtigungen gesehen. Interessanterweise sind auch Medien- und Systembrüche ein Thema – die Erfassung und zweifache Unterzeichnung einer Rechnung in dem einen Programm und anschließend der inhaltliche Übertrag der Rechnungsdaten in ein anderes Programm, in welchem der zuvor gesetzte Schutz durch Signatur nicht mehr gegeben ist.

**TreasuryLog:** Unternehmen betreiben einen Riesenaufwand, um für Geheimhaltung und Datensicherheit zu sorgen. Auf der anderen Seite scheint jedoch das Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr geradezu ein blinder Fleck zu sein. Wie kommt das?

**Hackner:** Auf Basis der Interviews, die wir in unseren Projekten geführt haben, würde ich dies auf den schwierigen interdisziplinären Wissensaustausch zwischen Treasury und IT zurückführen. Im Treasury ist man gewöhnt, mit komplexen Zahlen und Risiken zu arbeiten, hat aber wenig Einblick in den IT-Hintergrund und kann die Gefahren über diese nur schwer einschätzen. Die IT verwaltet die IT-Systeme nach bestem Wissen und Gewissen, hat aber selten Einblick in den Prozess und die genauen Anforderungen aus dem Treasury, sodass hier wichtige Absicherungsschritte unwissentlich nicht unternommen werden.

**TreasuryLog:** Zurück zu den oben erwähnten Medien- bzw. Systembrüchen: Sehen Sie das Heil im stringenten Straight-Through-Processing innerhalb eines Systems oder ist es auch eine Option, mehrere Inselösungen sicher miteinander zu verbinden?

**Hackner:** Abgesehen von der Einfachheit eines einheitlichen Systems lassen sich natürlich auch mehrere Lösungen zu einer Gesamtlösung verbinden. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, dass die Kommunikation zwischen den Systemen entsprechend abgesichert erfolgt und Manipulationen ausgeschlossen werden. Jede involvierte Anwendung und jeder beteiligte Server sollte dem gleichen Sicherheitsstandard entsprechen und somit auch untersucht werden. Auch in Software von bekannten



Gemeinsam mit SLG führt Hackner Security Intelligence im Rahmen des „SLG Sicherheits-Check“ Penetration-Tests durch.

Herstellern findet man in diesem Zuge regelmäßig Angriffspunkte.

**TreasuryLog:** Wenn Sie bei Ihren Kunden im Rahmen der Überprüfung Schwachstellen in den System-Setups entdecken – sind dann die Systemanbieter beweglich genug, um eine Weiterentwicklung in



Podiumsdiskussion beim Finanzsymposium.

### Sicherheits-Diskussion am Finanzsymposium

Der Sicherheitsexperte Thomas Hackner wird auch beim kommenden Finanzsymposium über Schwachstellen im Zahlungsverkehr diskutieren, die bei Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Banken auftreten können. Gemeinsam mit Treasury-Managern renommierter Unternehmen beleuchtet er die Prozess- und Systembausteine, die besonders anfällig für Cybercrime-Attaken sind und stellt konkrete Verbesserungsmaßnahmen vor.

Mannheim, 25. April 2018

den konkreten Fällen anzustoßen?

**Hackner:** Ja, hier haben wir durchaus sehr positive Erfahrungen gemacht. In einem Beispiel hat der Systemanbieter auf Basis der Empfehlungen aus dem Assessment eine Web-Service-Schnittstelle implementiert, um die Kommunikation zwischen zwei unterschiedlichen Systemen abzusichern. Ich denke und hoffe, dass er diese Lösung auch in Zukunft für andere Kunden anbieten kann.

**TreasuryLog:** Angesichts Blockchain-Technologien und Kryptowährungen: Wird sich die Treasury-Landschaft sehr bald und massiv ändern? Werden diese Technologien die derzeitigen Sicherheitsprobleme lösen oder neue verursachen?

**Hackner:** Ich denke nicht, dass Blockchain-Technologien die Treasury-Landschaft sofort ändern, dass sie aber einen großen Einfluss in Zukunft haben werden, ist nicht unwahrscheinlich. Allerdings stehen wir gerade noch am Anfang der Entwicklung und somit ist es auch ein guter Zeitpunkt, um sich mit der Technologie vertraut zu machen. Ich habe nicht das Gefühl, dass wir mit dieser Technologie tatsächlich Sicherheitsprobleme lösen, vielmehr stehen bei Public Blockchains Transparenz, Vertrauen, Nachvollziehbarkeit und ein verteiltes System im Vordergrund. Mit dem Einsatz von Blockchain-Technologien müssen wir uns auf eine Reihe anderer Angriffsmöglichkeiten bezogen auf diese Technologie einstellen: Angriffsziele können hier beispielsweise die kryptografischen Mechanismen, die Verwaltung von Schlüsseln, die Software für Cold Wallets, die Software oder Server-Infrastruktur von Hot Wallets oder die Anwendung und Ausführung von Smart Contracts sein. Wenn Sie vor der Umsetzung eines solchen Projektes stehen, sollte deshalb, wie auch bei herkömmlichen Systemen, Sicherheit bereits von Beginn an integriert und die jeweiligen Implementierungen auch überprüft werden. Nur so kann eine vermeintlich sichere Blockchain auch ihre Versprechen erfüllen.

**TreasuryLog:** Und wie handhaben Sie es selbst mit der Sicherheit in Ihrer Firma? Überprüfen Sie Ihre IT-Infrastruktur ebenfalls nach dem gleichen Vorgehen?

**Hackner:** Wir sind uns bewusst, dass wir aufgrund unserer Arbeit auch ein interessantes Angriffsziel darstellen und bereiten uns dementsprechend darauf vor. Regelmäßige Überprüfungen gehören bei uns zum Standard, allerdings führen wir diese intern mit abwechselnden Personen durch. Aber auch ein IT-Sicherheitsmanagement, Risikomanagement, intern gelebte Sicherheitsrichtlinien und ein aktives Monitoring sind notwendig, um die Kontrolle und Übersicht zu behalten. Eine Blockchain haben wir intern nicht im Einsatz (lacht).

## Wie sicher ist Ihr Zahlungsverkehr?

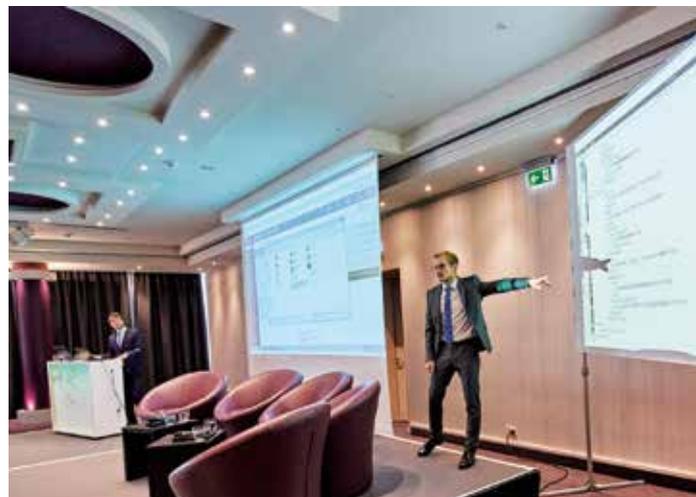
Die SLG-Studie „Sicherheit um Zahlungsverkehr 2017“ brachte zutage, in welchem erschreckendem Ausmaß Betrugsversuche und Cybercrime-Attacks auf Prozesse im Zahlungsverkehr zugenommen haben. Von knapp 430 Unternehmen, die an der Umfrage teilnahmen, berichteten 80 Prozent, dass sie in den letzten zwei bis drei Jahren Ziel eines Betrugsversuchs durch Cybercrime gewesen waren. Ein Grund mehr, uns verstärkt diesem Thema zu widmen!

Mit dem „SLG Sicherheits-Check“ prüfen wir die Prozesse und Systeme in Ihrem Zahlungsverkehr auf Herz und Nieren. Saubere und revisionsfähige Prozesse sind die Grundvoraussetzung für einen sicheren Zahlungsverkehr. Daneben durchsuchen wir die technische Infrastruktur nach möglichen Betrugs-Einfallstoren. Somit beleuchten wir beide Aspekte – Prozesse und IT – aus Sicht eines erfahrenen Treasury-Beraters und eines IT-Sicherheitsexperten:

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

Anhand der Testresultate dokumentieren wir die Schwachstellen in einem Ergebnisbericht und liefern konkrete Ansätze für Verbesserungsmaßnahmen.

[info@slg.co.at](mailto:info@slg.co.at)



Frisch gehackt: Thomas Hackner und SLG-Manager Philip Tüttö demonstrieren einen Live-Hack.

# Dürfen wir Ihnen behilflich sein?

Die tägliche Wiederholung ähnlicher Prozesse in jeder einzelnen Gesellschaft muss nicht sein. Wann und bei welchen Arbeitsschritten entscheiden sich Unternehmen für eine Bündelung?

In der Treasury-Arbeit stehen seit Jahren Zentralisierung und Standardisierung sehr weit oben auf der Liste. Dies drückt sich bei vielen Unternehmen in einem zentralen Regelwerk, einer zentralen Finanzierung oder einem zentralen Risiko-Management aus. Ein Bereich, der häufig als „lokale Bastion“ gesehen wird, ist das Cash-Management, insbesondere der Zahlungsverkehr. Auf der anderen Seite sehen wir bei vielen Unternehmen Shared Service Center (SSC), die Cash-Management-nahe Aufgaben übernehmen. In unseren Treasury-Summit-Runden der letzten drei Jahre zeigte sich, dass 60 bis 90 Prozent der Teilnehmer ein internes

SSC betreiben (zum Treasury Summit siehe auch Seite 10 ff.). Als Aufgaben wurden Buchhaltung, Zahlungsverkehr sowie das Debitoren- und Kreditoren-Management genannt. Wir möchten dies näher beleuchten und haben zwei Unternehmen gebeten, uns ihre Lösung vorzustellen. Dabei haben wir uns explizit zum Kreditorenprozess und dem Zahlungsverkehr erkundigt. Wir bedanken uns bei OMV und ZF, die uns für Interviews zur Verfügung gestanden sind und uns schildern, für welche Aufgaben ihre SSCs heute und zukünftig verantwortlich sind.

## Operatives in guten Händen

Das Shared Service Center in Bukarest betreut die OMV Gruppe umfangreich – in fachlicher und geografischer Hinsicht.

Die OMV betreibt mit etwa 1.100 Mitarbeitern ein internes Shared Service Center, das in den Bereichen Finance, IT, Personal und Verwaltung (z. B. Immobilien, Fuhrpark) Services für die gesamte OMV Gruppe zur Verfügung stellt. Mit Alina-Gabriela Popa, General Manager Global Solutions Bukarest, haben wir uns darüber unterhalten, welche Treasury-Prozesse bei ihr in Rumänien zentralisiert sind.

**TreasuryLog:** Sind in Ihrem Shared Service Center sowohl Kreditoren- als auch Debitorenprozesse ausgelagert?

**Alina-Gabriela Popa:** Ja, an das SSC in Bukarest sind auch Kreditoren- und Debitorenprozesse für die OMV Gruppe ausgelagert. Im „Finanzbereich“ ist das SSC auch noch für zahlreiche Buchungsaufgaben, wie etwa Hauptbuch-, Anlagen- oder Lagerbuchhaltung zuständig. Zusätzlich auch Jahresabschlüsse, Steuer- und Treasury-Themen. Diese Treasury-Themen umfassen zahlreiche Back-Office-Aufgaben, wie die Betreuung der Cash-Pools, die Pflege von Bankbeziehungen, Umsetzung des Fremdwährungs-Managements oder auch Meldepflichten in verschiedensten Ländern.

**TreasuryLog:** Welche Prozessschritte sind bei den Kreditoren ausgelagert?



Alina-Gabriela Popa ist General Manager Global Solutions in Bukarest.

**Popa:** Das SSC deckt einen wichtigen Teil des Kreditorenprozesses ab. Das bedeutet bei uns, dass wir die Rechnungen erhalten, erfassen, buchen und die Zahlungen ausführen. Die Entgegennahme der Waren und/oder Services erfolgt beim entsprechenden Empfänger.

**TreasuryLog:** Zahlt das SSC „on behalf of“ der jeweiligen Gesellschaft?

**Popa:** Rechnungen werden vom lokalen Konto der jeweiligen Gesellschaft bezahlt. Am Ende des Tages wird die Liquidität aber über Cash-Pools zentralisiert.

**TreasuryLog:** Welches Treasury-System/Zahlungssystem nutzt Ihr SSC?

**Popa:** Aktuell gibt es kein Treasury-Management-System, das wir im SSC nutzen. Wir verwenden SAP und verschiedene Electronic-Banking-Systeme für die Durchführung der Zahlungen. Allerdings loten wir für den Bereich Treasury gerade unterschiedliche Möglichkeiten aus, um eine neue integrierte Systemlösung zu finden.

## Über die OMV



OMV Petrom  
in Bukarest/  
Rumänien.

Die OMV fördert und vermarktet Öl und Gas, innovative Energielösungen und hochwertige petrochemische Produkte – in verantwortlicher Weise. Mit einem Konzernumsatz von EUR 19 Mrd. und einem Mitarbeiterstand von rund 22.500 im Jahr 2016 ist die OMV Aktiengesellschaft eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs. Die OMV leistet einen wesentlichen Beitrag zur Energieversorgung Österreichs und ihrer Kernmärkte mit rund 200 Millionen Kunden in Mitteleuropa, Südosteuropa sowie der Türkei.

**TreasuryLog:** *Wie viele Personen arbeiten im SSC an den vom Treasury ausgelagerten Prozessen?*

**Popa:** Aktuell sind ca. 17 Personen im SSC mit Treasury-Prozessen betraut.

**TreasuryLog:** *Wie viele von Ihren Gesellschaften arbeiten mit dem SSC zusammen? Sollen zukünftig noch weitere hinzukommen?*

**Popa:** Zurzeit sind für 25 Gesellschaften die oben genannten Prozesse in unserem SSC ausgelagert. Wobei die Anzahl der Gesellschaften keine Maßzahl ist. Im Bereich Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen decken wir damit vermutlich mehr als 80 Prozent des Volumens ab. Das SSC nahm 2005 seine Tätigkeit auf und wuchs seitdem stetig. Wir wollen die Anzahl der Gesellschaften, die vom SSC Tätigkeiten in Anspruch nehmen, auch in Zukunft weiter steigern.

**TreasuryLog:** *Welche Vorteile bringt das SSC für das Treasury / den gesamten Konzern?*

**Popa:** Das SSC kann hochwertige Services zur Verfügung stellen, und das auf eine sehr effiziente Art und Weise. Skaleneffekte werden dabei genutzt. Unsere Arbeit im SSC ist auf Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen ausgerichtet bzw. in anderen Worten: Optimierung vom Anfang bis zum Ende. Damit können wir auch den Umfang unserer Aufgaben verlässlich erweitern oder verringern.

**TreasuryLog:** *Was waren die Herausforderungen bei der Auslagerung der genannten Prozesse?*

**Popa:** Auslagerung muss immer von einem sehr guten

„Change-Management Prozess“ begleitet werden. Nur dann können alle Beteiligten die Vorteile einer solchen Lösung verstehen und werden sich auch in der neuen Situation zurechtfinden.

Outsourcing ist ein komplexer Prozess, der eine sorgfältige Organisation von Ressourcen erfordert sowie ein gutes Verständnis der auszulagernden Prozesse. Im Kreditoren-Management wurden beispielsweise Workflows inklusive Freigabebefugnisse oder Ausnahmen-Management detailliert beschrieben und schriftlich vereinbart. Weiters wurden Service Level Agreements und KPIs definiert, laufend gemessen sowie mit den Kunden des SSC diskutiert.

Eine zusätzliche Herausforderung ist das Identifizieren und Anheuern von talentierten Mitarbeitern und natürlich auch, diese möglichst zu behalten. Bei der Schulung der Mitarbeiter im SSC sind insbesondere die Themen Fernarbeit und rasche Reaktionszeiten auf Kundenanliegen relevant.

## Das zugekaufte Shared Service Center

Wie ZF das SSC bei einer Übernahme „erbt“ und was nun damit passieren soll.



Matthias Messerschmidt ist Director Liquidity Management, Corporate Finance, IT, M&A bei ZF Friedrichshafen.

**D**as SSC in Czestochowa in Polen wurde bereits 2006 für die ehemaligen TRW-Gesellschaften gegründet (TRW ist ein US-amerikanischer Automobilzulieferkonzern, der 2015 von ZF übernommen wurde) und nach der Übernahme durch ZF weiter ausgebaut. Heute wird dort fast der gesamte Kreditorenprozess vom Rechnungseingang bis zur Zahlung zentralisiert abgewickelt. Weitere Center unterstützen die zentralisierten Aktivitäten auf den anderen Konti-

nen. Daneben gibt es noch eine zentrale Zahlungsverkehrslösung für den „ursprünglichen“ ZF-Bereich. Für einen raschen Überblick stand uns Matthias Messerschmidt, Director Liquidity Management, Corporate Finance, IT, M&A bei ZF Friedrichshafen, zur Verfügung.

**TreasuryLog:** Sind in Ihrem Shared Service Center sowohl Kreditoren- als auch Debitorenprozesse ausgelagert?

**Matthias Messerschmidt:** In unserem SSC in Polen sind sowohl Kreditoren- als auch Debitorenprozesse für Europa ausgelagert. Darüber hinaus übernimmt dieses noch Aufgaben wie Gehalts- und Reisekostenzahlungen, Administration von Aufträgen, Lastschriften und Haupt-, Bank- und Anlagenbuchungen. Die weiteren Shared Service Center in den USA, Mexiko und Shanghai in China sind ebenso für Kreditoren- und Debitorenprozesse zuständig.

**TreasuryLog:** Welche Prozessschritte sind bei den Kreditoren ausgelagert?

**Messerschmidt:** Für Europa bzw. das polnische SSC sind das konkret: Rechnungseingang (Scannen, Vorfassung, Buchung), Festlegung des Zahlweges (von welchem Konto wird gezahlt), Autorisierung (Freigabe der Zahlung), Formatkonvertierung (für den lokalen Zahlungsverkehr), Erstellung finaler Datenträger und Bankkommunikation.

**TreasuryLog:** Zahlt das SSC „on behalf of“ der jeweiligen Gesellschaft?

**Messerschmidt:** Für sehr viele Gesellschaften, vor allem bei einer Abwicklung über die Payment Factory, wird „on behalf of“ bezahlt. Es gibt aber auch noch Zahlungen, die direkt über das Konto der jeweiligen Tochtergesellschaften hinausgehen.

**TreasuryLog:** Welches ERP/Zahlungssystem nutzt Ihr SSC?

**Messerschmidt:** ZF nutzt in Europa SAP/GIFCO, Navision und QAD und setzt für den Zahlungsverkehr Kyriba und HanseOrga sowie diverse Electronic-Banking-Tools ein.

**TreasuryLog:** Sollen noch weitere Gesellschaften hinzukommen?

**Messerschmidt:** Das SSC in Polen betreut heute mit rund 400 Mitarbeitern insgesamt über 150 Gesellschaften in zwölf europäischen Ländern. Mit reinen Treasury-Aufgaben sind etwa 20 bis 30 Personen betraut. Weitere rund 130 Gesellschaften werden über die drei anderen SSC abgewickelt.

Außerdem haben wir noch die Besonderheit, dass weltweit etwa 75 Prozent der ursprünglichen ZF-Gesellschaften an die In-house-Bank bzw. Payment Factory (HanseOrga) in Deutschland angebunden sind. Diese werden bisher nur zum Teil durch den SSC betreut. Eine Migration zu einer zentralen Zahlungsabwicklung über den SSC ist aber auch vorge-

sehen und soll in den nächsten Jahren schrittweise erfolgen.

**TreasuryLog:** Welche Vorteile bringt das SSC für das Treasury / den gesamten Konzern?

**Messerschmidt:** Das SSC bringt sehr viele Skaleneffekte. Die Prozesse werden standardisiert, die Umsetzung der Richtlinien kann optimal kontrolliert werden, Ressourcen werden besser genutzt und einheitliche Systeme eingesetzt.

Neue Anforderungen werden von einem Team weltweit standardisiert umgesetzt. Die Mitarbeiter sind übergreifend geschult und können sich untereinander vertreten. Reaktionszeiten etwa bei Nachfragen werden aufgrund der Zentralisierung der Themen massiv verkürzt.

**TreasuryLog:** Was waren die Herausforderungen bei der Auslagerung der genannten Prozesse?

**Messerschmidt:** Herausfordernd ist es, die Änderungen detailliert zu planen und vorzubereiten und auch die richtigen Leute mit den notwendigen Voraussetzungen auf die einzelnen Positionen zu setzen. Das Projekt muss unbedingt vom Top-Management unterstützt werden. Sehr wichtig ist eine adäquate und zeitgerechte Kommunikation unter allen Beteiligten. Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei jenen Mitarbeitern, deren bisherige Arbeitsaufgabe ins SSC wandert und für die wir daher Alternativen finden müssen. Und natürlich spielt die IT-Infrastruktur eine wichtige Rolle, passende Systeme müssen gefunden und eingerichtet, Workflows erarbeitet werden. ▀

## Über ZF



Das europäische Shared Service Center von ZF im südpolnischen Tschestochau.

ZF ist ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sowie der aktiven und passiven Sicherheitstechnik. Das Unternehmen ist mit 140.000 Mitarbeitern an rund 230 Standorten in nahezu 40 Ländern vertreten. Im Jahr 2017 hat ZF einen Umsatz von rund EUR 36 Mrd. erzielt. Um auch künftig mit innovativen Produkten erfolgreich zu sein, wendet ZF jährlich etwa sechs Prozent des Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf. ZF zählt zu den weltweit größten Automobilzulieferern.

# Kontenstrukturen bei Cash-Pooling-Angeboten

Cash-Pooling erlaubt es Unternehmen, Liquidität effizient zu bündeln und gleichzeitig das Zinsergebnis zu optimieren. Je nach Bankangebot, Land und Währung ergeben sich aber verschiedene Varianten. Wie kommt man zur passenden Kontenstruktur?

## Die Autoren:



**Georg Ehrhart**  
ist Partner bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner.



**Felix Stegmüller**  
ist Berater bei  
Schwabe, Ley &  
Greiner.

**D**ie Treasury-Benchmarking-Runden von SLG (bzw. „SLG-Treasury-Summit“-Projekte) zeigen regelmäßig, dass viele Unternehmen Cash-Pooling einsetzen. Durchschnittlich werden dabei etwa die Hälfte der Gesellschaften und damit fast 70 Prozent des Konzernumsatzes gepoolt. Neben Deutschland wird die Liquidität naturgemäß am häufigsten im restlichen Euro-Raum automatisch konzentriert. Aber neben den bereits bestehenden Strukturen planen 50 Prozent der Unternehmen weitere Cash-Pool-Implementierungen außerhalb Europas, vor allem in den USA oder dem Fernen Osten.

Vor der Implementierung sehen sich Unternehmen allerdings vielfältigen Fragestellungen hinsichtlich der optimalen Struktur von Cash-Pools gegenüber: Können Resident und Non-Resident Accounts gleichermaßen eingebunden werden? Soll vorhandene Liquidität über Domestic oder Cross-Border-Cash-Pools gepoolt werden? Gelingt die Einbindung von Drittbanken in zukünftige Strukturen? Diese sowie weitere Fragen gilt es, vorab im Unternehmen und dann auf Basis eingeholter Bankangebote abzuklären, um die passende Struktur zu implementieren.

## Welche Varianten gibt es je nach Land und Währung?

Cash-Management-Projekte zeigen wiederholt, dass Bankangebote oftmals abweichende Cash-Pooling-Strukturen je nach Land oder Währung aufweisen. Die angebotene Struktur von Bank A beispielsweise beinhaltet ...

- Domestic Cash-Pooling in Deutschland,
- unter Einbindung von Resident-Konten und Non-Resident-Konten gleichermaßen,
- sowie Cross-Border-Cash-Pooling unter Einbindung von Resident-Konten in weiteren westeuropäischen Ländern.
- Ebenfalls eingebunden in die vorgeschlagene Struktur werden Resident-Konten in Fernost.
- Die gesamte vorhandene EUR-Liquidität wird in diesem Fall über ein Resident-Master-Konto in Deutschland gepoolt.

Das Angebot von Bank B hingegen sieht ...

- ein Cross-Border-Cash-Pooling der EUR-Liquidität lediglich unter Einbindung von

## Resident-Konten

- sowie die parallele Implementierung von separaten und nur lokalen Cash-Pools für die Währungen in den anderen, nicht eingebundenen Ländern vor.

Ebenfalls deutliche Unterschiede zeigen sich in der Ausgestaltung von USD-Cash-Pools dieser beiden Banken. Die vorgeschlagene Struktur von Bank A sieht vor, ...

- die auf Resident-Konten sowie die auf Non-Resident-Konten vorhandene USD-Liquidität der Gesellschaften
- über ein Non-Resident-Master-Konto in den USA zu poolen
- und dann via Cross-Border-Cash-Pooling auf ein Resident-Master-Konto in Deutschland zu konzentrieren.

Die angebotene Struktur von Bank B beinhaltet wiederum das direkte Pooling der Liquidität von Resident-Konten sowie von Non-Resident-Konten über ein einziges Resident-Master-Konto in Deutschland.

Die Wahl von Resident- und Non-Resident-Konten setzt dann auch die Klärung voraus, ob und durch wen Meldeverpflichtungen für grenzüberschreitende Pooling-Transfers entstehen bzw. ob diese auch die Bank übernehmen kann.

## Wie gelingt die Einbindung von Drittbanken in Cash-Pooling-Strukturen?

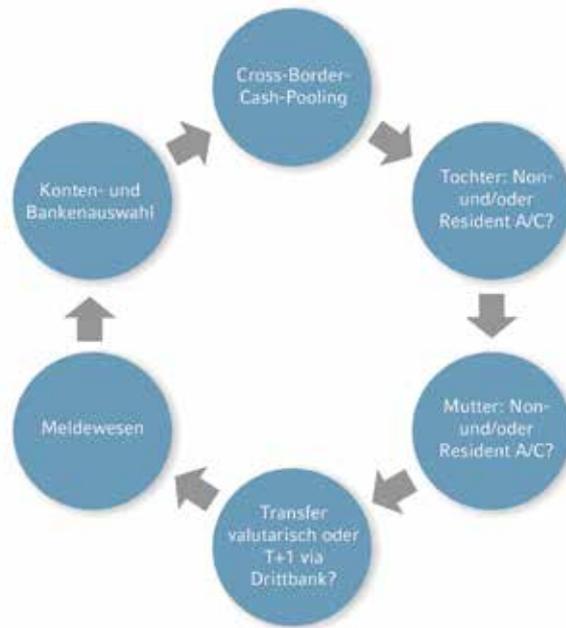
Bei der Implementierung von Cash-Pools ist die Schließung von bestehenden Konten bei lokalen Banken für Unternehmen oftmals keine Option. Dies kann vielfältige Gründe haben. So gibt es Länder, in denen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen Konten bei lokalen Banken gehalten werden müssen, über die bisher auch zugleich operativer Zahlungsverkehr geleitet wurde. Oder Unternehmen wollen nicht auf die Expertise ihrer lokalen Bankpartner in schwierigen Märkten verzichten und unterhalten daher auch lokalen Zahlungsverkehr. Vor diesem Hintergrund beinhalten Cash-Pooling-Strukturen oftmals die Einbindung von Konten bei Drittbanken. Hierbei werden automatische Zahlungsaufträge auf Basis der Salden der Drittbankkonten generiert. Voraussetzung hierfür sind der

Austausch von Kontoauszügen (MT940) und Zahlungsaufträgen (MT101) zwischen Pooling-Bank und kontoführender Drittbank. Auch wenn sich hier ein automatisierter Transfer zwischen den beiden Banken ergeben kann, findet er allerdings kaum valutagleich statt und die Drittbank kann empfindlich hohe Gebühren für den Saldentransfer zur Pooling-Bank verrechnen.

### Welche Struktur passt zu meinem Unternehmen?

Erst wenn man die bestehende Geschäftsstruktur, die vorhandene und angestrebte Konten- und Bankenlandschaft sowie gesetzliche Bestimmungen für lokales oder grenzüberschreitendes Pooling berücksichtigt, ergibt sich die individuell passende Lösung für das Unternehmen. Zusammen mit Überlegungen zur Organisation des Zahlungsverkehrs wird ein Cash-Pool integraler Bestandteil eines unternehmensweiten Cash-Management-Konzepts. Daran schließen sich weitere Fragen zu Finanzierung und Fremdwährung an sowie zu rechtlichen und steuerlichen Themen. Gerne unterstützen wir Sie auf diesem Weg, sei es über unsere Spezialseminare, im Rahmen eines internen Workshops oder der umfassenden Begleitung bis zur Auswahl und Verhandlung der Bankangebote. ▲

Abb.: Welche Struktur soll mein Cash-Pooling haben? Überlegungen zu diversen Varianten und Anforderungen der Liquiditätsbündelung.



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

corima

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

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

 cash management

 risk management

back office 

 Dispositions- und Cashflowanalysen

 cash management

liquidity planning 

 kurzfristige Planung der liquiden Mittel

 front office

accounting 

 Konzernweiter Finanzstatus

 Inhouse Banking

 Cash Pooling

 Intercompany Clearing

... in einem integrierten System



# Den Betrügern einen Schritt voraus

Erfreulicherweise steigt das Bewusstsein für das hohe Gefahrenpotenzial betrügerischer Angriffe, die in Zusammenhang mit Zahlungsverkehr stattfinden. Damit verbunden erhöht sich auch die Bereitschaft, Gegenmaßnahmen einzuleiten. Doch auch Betrüger entwickeln sich weiter und wenden immer ausgeklügeltere Methoden an. Dies können wir in Projekten feststellen, so schildern es unsere Kunden. SLG sammelt Informationen über Betrugsmaschinen und teilt diese mit Ihnen.

**W**er fällt da noch rein: Eine E-Mail flattert in den Posteingang des Treasurers, in welcher dieser, vielleicht in gebrochenem Deutsch oder Englisch, von einem vermeintlichen Vorgesetzten aufgefordert wird, dringend eine Überweisung zu tätigen. Selbstverständlich wird um absolute Verschwiegenheit gebeten, da es sich um eine „Top Secret“-Angelegenheit handle. Die altbackene Form des „CEO Fraud“ ist hinlänglich bekannt und lockt niemanden mehr hinterm Ofen hervor. Das verführt so manchen Treasurer zum Glauben, vor Betrugsfällen gefeit zu sein. Doch wie reagiert er, wenn der angeblich eigene IT-Betreuer anruft, ein demnächst einlangendes Fake-Mail avisiert und trotzdem zur Zahlung auffordert, „um den Betrüger überführen zu können“? Oder was machen Sie, wenn Ihnen ein Kollege einen USB-Stick, beschriftet mit Ihrem Namen, aushändigt? Würden Sie das mit Ihrem Profil in sozialen Medien in Verbindung bringen?

## Wir dokumentieren Betrugsformen

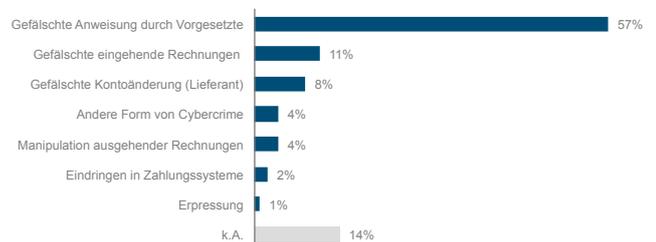
Mit einem einmaligen Informationsschreiben an alle Personen mit Zahlungsverkehrsbezug im Unternehmen ist es daher nicht getan – es gilt, sich regelmäßig zu informieren, an welcher Front und in welchen Erscheinungsformen Betrüger auftreten. Daher hat SLG eine Sammlung an häufig beobachteten Betrugsfällen angelegt. Detailbeschreibungen zu den einzelnen Fällen können Sie gerne kostenlos auf unserer Homepage anfordern: [www.slg.co.at/loesungen/sicherheit-zahlungsverkehr/fraud/](http://www.slg.co.at/loesungen/sicherheit-zahlungsverkehr/fraud/)

## Nur die Betrugsmaschinen zu kennen, ist zu wenig

Das Wissen um die neueste Phishing-Methode ist das eine – saubere und revisionsfähige Prozesse aber das andere: Diese sind immer noch die Grundvoraussetzung für einen sicheren Zahlungsverkehr. Im Zuge unseres „SLG Sicherheits-Check“ überprüfen wir gemeinsam mit Ihnen relevante Prozesse, durchsuchen diese nach Manipulationsmöglichkeiten und lassen auf Wunsch unseren IT-Sicherheitsexperten Ihr System „knacken“. Jahrzehntelange Erfahrung im Cash-Management, verbunden mit IT-Expertise: [www.slg.co.at/loesungen/sicherheit-zahlungsverkehr/](http://www.slg.co.at/loesungen/sicherheit-zahlungsverkehr/)

## Abb.: Immer diese falschen Bosse

Häufigkeitsverteilung der Angriffsarten aus unserer Studie „Sicherheit im Zahlungsverkehr“.



**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](mailto:info@slg.co.at), URL: [www.slg.co.at](http://www.slg.co.at) **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Johannes Asamer, Sonja Bauer, Thomas Dirnbauer, Georg Ehrhart, Michaela Feischl, Thomas Hackner, Andrea Kemetmüller, Matthias Messerschmidt, Michael Michaelis, Alina-Gabriela Popa, Jochen Schwabe, Felix Stegmüller, Philip Tüttö, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** WEKA Industrie Medien GmbH, Dresdner Straße 45, 1200 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-97000-411, Fax: DW-5200, E-Mail: [harry.leitner@industriemagazin.at](mailto:harry.leitner@industriemagazin.at) **Artdirektion:** WEKA Industrie Medien GmbH **Layout:** Sarah Güttinger **Druck:** Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn, Österreich **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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



SCHWABE, LEY & GREINER

## SLG SICHERHEITS-CHECK

### Fachliche Analyse & Praxis-Check



#### WIE SICHER IST IHR ZAHLUNGSVERKEHR?

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

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

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



SCHWABE, LEY & GREINER

Der größte Fachkongress für Treasurer und  
Finanzverantwortliche im deutschsprachigen Raum

# 30. FINANZSYMPOSIUM

25.-27. April 2018 in Mannheim

Gastvorträge und Podiumsdiskussionen:

▲ **Beziehung EU-Türkei: Rolle der Türkei und die Flüchtlingskrise**  
Norbert Lammert, Präsident des Deutschen Bundestages a. D.

▲ **30 Jahre Treasury – Meilensteine, Wendepunkte, Erfahrungen**  
Eberhard Köbe, maxingvest  
Hans-Peter Rupprecht, Siemens  
Jochen Schwabe, Schwabe, Ley & Greiner  
Jochen Stich, Porsche Holding

▲ **Der CFO-Blickwinkel – welche Herausforderungen gilt es  
2018 zu meistern?**  
Andrea Bauer, VDM Metals Group  
Eva Schinkinger, Gebauer & Griller  
Emese Weissenbacher, MANN+HUMMEL

▲ **Bleibt unsere Demokratie ein Modell der Zukunft?**  
Joachim Gauck, Bundespräsident a. D.

Mehr Informationen und die  
Möglichkeit zur Anmeldung  
finden Sie unter:

[www.finanzsymposium.com](http://www.finanzsymposium.com)

