



SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURYLOG

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

Cash-Management

- s. 4 Moderne Regeln für einen Markt im Umbruch**
Neue EU-Richtlinie für Zahlungsdienstleistungen
- s. 8 Zügig ans Ziel**
Zahlungsverkehr zentralisieren, Einsparungen erzielen
- s. 14 Blockchain: Hoffnungsträger oder Hype?**
Die Technologie hinter Bitcoin
- s. 28 Bankgebührenkontrolle – mehr als reines „Pfennigfuchsen“**
Kosten sparen, Treasury-Prozesse verbessern: die elektronische Analyse von Bankgebühren

2016



SCHWABE, LEY & GREINER

Cash-Management

—

Optimieren Sie Ihre Zahlungsströme



Zahlungsverkehr zentralisieren, Kosten senken, Durchblick gewinnen: Wir zeigen Ihnen, wie Sie Zahlungsströme bündeln und Ihre Kontenlandschaft effizient strukturieren. Wir begleiten Sie auch bei der Auswahl geeigneter Systeme. Mit dem Knowhow aus hunderten Projekten.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Cash-Management“: www.slg.co.at/CM

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir leben in schnelllebigsten Zeiten. Das gilt im Rahmen unserer Profession besonders für den Bereich Cash-Management. Neue Zahlungsformen, neue Prozesse, neue Standards für die Bankenkommunikation kommen, gehen aber auch wieder. Wer weiß, welche Entwicklungen wirklich „disruptiv“ sind, wie man das heute nennt, und langfristig relevant bleiben?

Was bleibt, was geht?

Nehmen wir das Beispiel Zahlungsdienste – im Internet oder an der Kasse! Vor kurzem erst haben höchst potente Anbieter wie die Telekom oder Otto ihre Produkte ClickandBuy und Yapital auf den Markt gebracht. Beide konnten sich nicht durchsetzen und verschwinden wieder. Hätten Sie es gewusst? Wir nicht. Wir können Ihnen nur helfen, weiter am Ball zu bleiben und neue Entwicklungen auf ihre Relevanz hin zu untersuchen. Das versuchen wir mit diesem Heft, das Ihnen wieder die ganze Bandbreite an Themen bietet, von elektronischen Bankabrechnungen über Instant Payments bis hin zur – zumindest derzeit angesagten – Zukunftstechnologie Blockchain.

Wenn Sie darüber hinaus im Cash-Management immer aktuell und vollständig informiert sein müssen, tragen Sie unbedingt folgende Termine in Ihren Kalender ein:

- ▲ 20.–22. April 2016:
28. Finanzsymposium
in Mannheim

- ▲ 15. September 2016:
The Future of Cash
Management in Frankfurt
Beide Veranstaltungen sind ideale Gelegenheiten für Ihr flächendeckendes „Scouting“ zu Cash-Management-Themen.

Produkte in der Glaskugel

Welche Produkte, Standards oder Anbieter morgen die Gewinner sein werden, ist schwierig einzuschätzen. Etwas einfacher scheint das auf der Ebene der grundlegenden Funktionalitäten bzw. Dienstleistungen. Wir erinnern uns an eine Zeit, als einzelne Banken den Standpunkt vertraten, Cash-Pooling grundsätzlich nicht anbieten zu wollen, weil es ihnen die Butter vom Brot nehmen würde. Heute wäre das im Firmenkundengeschäft undenkbar. Pooling ist selbstverständlich der allgemeine Standard.

Wir haben keine zuverlässige Glaskugel, aber bei Dienstleistungen wie elektronischen Bankgebührenabrechnungen wird das wohl ähnlich sein. In zehn Jahren wird das Standard sein. Ähnliches kann man für die Zentralisierung des Zahlungsverkehrs innerhalb von Firmengruppen erwarten (Stichwort „Payment Factory“) oder auch für irgendeine Form von Zahlungen in Echtzeit – aber welche? Oder sind Sie anderer Meinung?

Wir wünschen Ihnen inhaltlichen Gewinn und Spaß bei der Lektüre!

Jochen Schwabe

Inhalt

- 4 Moderne Regeln für einen Markt im Umbruch**
Neue EU-Richtlinie für Zahlungsdienstleistungen.
- 8 Zügig ans Ziel**
Wie HAVI Logistics in einem Jahr den Zahlungsverkehr zentralisierte und erhebliche Einsparungen erzielte.
- 12 „Schritt für Schritt unabhängig“**
Der Sensorhersteller SICK über die Neuordnung der internationalen Banken- und Systemlandschaft im Cash-Management.
- 14 Blockchain: Hoffnungsträger oder Hype?**
Die Technologie hinter der Kryptowährung Bitcoin und ihre Anwendung.
- 16 Falsche Präsidenten als Massenplage**
„The Future of Cash Management 2015“ im Rückblick.
- 18 „Speed kills“: Haben Echtzeitzahlungen das Potenzial, den Zahlungsverkehr zu revolutionieren?**
„The Future of Cash Management“: ein Expertenpodium über mögliche Vor- und Nachteile sekundenschneller Zahlungen.
- 20 „Meine Treasury-Köpfe“**
Jochen Schwabe über Eberhard Köbe, Bereichsleiter Konzernfinanzen der maxingvest ag.
- 22 Was Schweizer Finanzchefs wissen wollen**
SLG-Studie: CFOs und ihre Wünsche an das Treasury-Berichtswesen.
- 26 Risiko und Transparenz**
SLG-Studie: Was Unternehmen in den Geschäftsberichten über ihr Risiko-Management preisgeben.
- 28 Bankgebührenkontrolle – mehr als reines „Pfennigfuchsen“**
Die elektronische Analyse von Bankgebühren spart nicht nur Kosten, sondern hilft, Treasury-Prozesse nachhaltig zu verbessern.
- 29 Elektronische Bankgebührenabrechnung: Sechs Fragen an den VDT**
Der Verband Deutscher Treasurer arbeitet mit daran, dass Bankgebühren nicht nur elektronisch abgerechnet, sondern auch vielfältiger auswertbar gestaltet werden.



© Fotolia

Zahlungsverkehr im Umbruch: neue Technologien, neue Anbieter.

Moderne Regeln für einen Markt im Umbruch

Die neue EU-Richtlinie für Zahlungsdienste bringt Konsumenten mehr Sicherheit in einem Zahlungsverkehr, dessen Dienstleistungen zunehmend von Nichtbanken erbracht werden. Banken stellt sie vor große Herausforderungen.

Im Jahr 2007 beschloss die EU ihre Payment Services Directive (PSD) und begründete damit einen einheitlichen Markt für Zahlungsdienste auf Basis einheitlicher Regeln. Seit damals haben sich die Rahmenbedingungen im Zahlungsverkehr drastisch gewandelt; viele Entwicklungen waren damals nicht absehbar, auch nicht zwei Jahre später, als die PSD in nationale Gesetze wie ZAG in Deutschland oder ZaDiG in Österreich umgesetzt wurde. Zum einen haben seither zahlreiche innovative IT-Unternehmen – sogenannte Fintechs – das Spielfeld betreten, die neue Dienstleistungen und Anwendungen rund um den Zahlungsverkehr anbieten. Zum anderen sind große Technologieunternehmen wie Apple drauf und dran, den bisherigen Platzhirschen Marktanteile streitig zu machen. Kurzum: Manche mittlerweile weit verbreitete Zahlungsdienste sind von den Regeln der in die Jahre gekommenen PSD schlicht und einfach nicht erfasst. Dazu zählt beispielsweise die „Sofortüberweisung“ des Münchner Online-Zahlungsanbieters Sofort GmbH. Der Service erlaubt es Konsumenten, Zahlungen im E-Commerce über die gewohnte E-Banking-Plattform der eigenen Hausbank auszulösen; das System ist nahtlos integriert in den Web-

shop des Händlers, funktioniert auf Basis der gewohnten E-Banking-Autorisierung und ohne Notwendigkeit für ein gesondertes, virtuelles Zahlungskonto, wie man es beispielsweise bei PayPal einrichten muss.

Mit der Verabschiedung der PSD2 versucht der europäische Gesetzgeber, diese und weitere Regelungslücken zu schließen. Dabei zielt er hauptsächlich auf besseren Konsumentenschutz und freien Zugang zu Zahlungskonto samt Kontoinformationen des Bankkunden.

Verbraucherschutz als Kernthema

Eine wesentliche Säule der neuen Richtlinie bildet das Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr (siehe Kasten S. 6) und dabei vor allem die sogenannte „starke Kundenauthentifizierung“. Spätestens nach Inkrafttreten der Gesetze zur Umsetzung der PSD2 im Jahr 2018 reicht für Online-Zahlungen eine Identifikation mittels Passwort und Benutzername nicht mehr aus. Dann muss die Identität des Kunden durch zwei verschiedene Merkmale überprüft werden, die aus drei möglichen Kategorien stammen können: Wissen (wie Passwort oder Geburtsdatum), Besitz (z. B. in Form einer Hardware-Komponente

wie Token oder Smartcard) oder Inhärenz (biometrische Merkmale), was so futuristisch anmutende Optionen wie Fingerabdruck oder Iris-Scan umfassen kann.

Diese und weitere Anforderungen an Zahlungsdienstleister im Dienste der Sicherheit werden mittelbar auch Auswirkungen auf Webshops haben, weshalb Unternehmen, die Produkte über das Internet vertreiben, mit teils beträchtlichen IT-Investitionen zu rechnen haben.

Sollte trotz verbesserter Sicherheitsmaßnahmen doch einmal etwas schiefgehen, sieht die PSD2 im Falle nicht autorisierter Zahlungen einen Selbstbehalt des Kunden von nur mehr 50 Euro statt zuvor 150 Euro vor.

Nach einiger Diskussion im Vorfeld ist in der verabschiedeten Version der Richtlinie nun auch das europaweit einheitliche, uneingeschränkte Widerrufsrecht bei Lastschriften eindeutig festgeschrieben worden. Nicht gerechtfertigte Abbuchungen sollen umstandslos rückgängig gemacht werden können, womit die PSD2 in diesem Punkt den bisherigen Regeln zur Rückabwicklung von SEPA-Lastschriften entspricht.

Neue „Dritte Zahlungsdienstleister“: von PISPs und AISPs

Als Zahlungsdienstleister waren im Rahmen der ursprünglichen PSD vor allem Geschäftsbanken als kon-
toführende „Account Servicing Payment Service Pro-

viders“ definiert, neben Institutionen wie Nationalbanken, Bund, Ländern und Gemeinden oder sogenannten E-Geld-Instituten. Um aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen, führt die PSD2 zwei neue Drittparteien ein: „Payment Initiation Service Providers“ (PISPs) lösen Zahlungen analog zur oben beschriebenen „Sofortüberweisung“ direkt vom Bankkonto aus, was in Zukunft etwa großen Online-Shops ermöglichen könnte, ohne Kreditkartenunternehmen als „Mittler“ günstiger als bisher zu ihrem Geld zu kommen. Als „Account Information Service Providers“ (AISPs) hingegen werden Unternehmen bezeichnet, die ihren Kunden bankenunabhängige und -übergreifende Leistungen anbieten, im Zuge derer sie beispielsweise persönliche Finanzstatistiken erstellen oder Alarmmeldungen im Falle von Kontoüberziehungen oder ungewöhnlichen Abbuchungen absetzen.

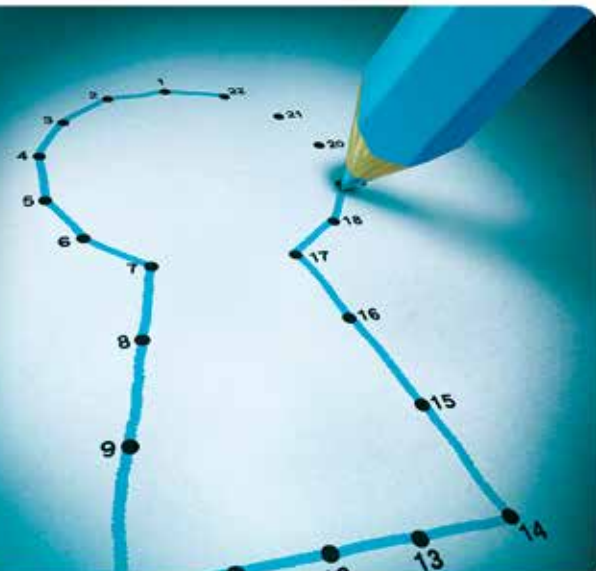


EU-Kommissar Jonathan Hill: PSD2 trägt neuen Entwicklungen am Zahlungsdienstemarkt Rechnung.

Offener Kontozugang sorgt für Unruhe

Das unscheinbare Kürzel XS2A – für „Access to account“ – sorgt derzeit wohl für allerhand Kopfbrechen auf Bankenseite. Damit nämlich die neuen Drittparteien ihre Dienste anbieten können, müssen

Wenn nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis



- Electronic Banking
- Cash Management
- Treasury Management
- Risiko Management
- Finanzplanung

- Automatische Buchung
- Asset Management
- IAS / IFRS
- EMIR
- Datenversorgung

TECHNOSIS
finance software

www.technosis.de

ihnen zuvor die Banken Zugang zu den Kontodaten gewähren.

Das heißt nicht weniger, als dass die Banken die Informationshoheit über die Konten ihrer Kunden verlieren werden und sich eine digitale Banking-Zukunft abzeichnet, in der Bankkunden über schicke Apps ihre Geldangelegenheiten regeln und die Finanzinstitute lediglich die technische Infrastruktur im Hintergrund zur Verfügung stellen.

Zu allem Überfluss sollen die Banken laut PSD2 als



Europäische Bankenaufsichtsbehörde in London: Die EU-Agentur soll die Details der Umsetzung von PSD2 ausarbeiten. © EBA

Erstanlaufstelle im Falle von Problemen herhalten: Geht bei einer Zahlung über einen Drittanbieter etwas schief, wird es Aufgabe der Banken sein, gemeinsam mit dem Dritten Ursachenforschung zu betreiben, um dem Kunden zu seinem Recht zu verhelfen. Für ihre Aufwände können die Geldinstitute zwar eine „angemessene“ Gebühr verlangen, was angesichts des beschriebenen Kontrollverlusts aber nur ein schwacher Trost sein dürfte. Wurde das Girokonto bislang als zentrales Produkt in der Kunde-Bank-Beziehung gesehen und ermöglichte der exklusive und detaillierte Einblick in die finanzielle Lage des Kunden, Cross-Selling-Potenziale zu erkennen und zu nutzen, so droht dieser wertvolle Informationsvorsprung nun verloren zu gehen. XS2A fordert die Banken, bisherige Geschäftsmodelle zu hinterfragen, um die auf dem Spiel stehenden Erträge im Wettbewerb mit innovativen Nicht-Banken zu verteidigen. Banken können diese Entwicklung jedoch als Chance begreifen, die eigene Servicepalette zu erweitern, um selbst als „PISP“ oder „AISP“ eigene wie auch derzeit noch fremde Kunden mittels innovativer Apps und neuer Zahlungsdienste an sich zu binden. Zwar scharren unzählige Fintechs in den Startlöchern, um den lukrativen Zahlungsmarkt für sich zu erobern, doch haben auch sie sich vermehrt einschlägigen Regeln wie der PSD2 zu unterwerfen.

Babylonische Sprachverwirrung vermeiden

Jedenfalls spannend wird die Formulierung der Umsetzungsdetails zu XS2A. Nach Veröffentlichung der PSD2 im Amtsblatt der EU hat die Europäische Bankenaufsichtsbehörde (EBA) zwölf Monate Zeit, sogenannte „Regulatory Technical Standards“ zu erarbeiten. Diese sollen sicherstellen, dass die Schnittstellen für das „Andocken“ eines Drittanbieters am Bankkonto des Kunden möglichst einheitlich gestaltet werden – ganz im Sinne von reibungslosem Wettbewerb und Innovation. Zwar mögen manche Parteien ein Interesse daran haben, der neuen Fintech-Konkurrenz durch Uneinheitlichkeit den Markteintritt zu erschweren, doch wird es mittel- bis langfristig nicht im Interesse der Banken sein, sich durch das Aufziehen technologischer Mauern vor Kooperation, Innovation und Diversifikation zu verschließen. Man darf gespannt sein, wie dieses Match endet, hat eine derartige Abschottung im Zeitalter der Digitalisierung doch langsam, aber sicher ausgedient.

Mario Offenhuber

Mehr Sicherheit bei Internetzahlungen

In Bezug auf Sicherheitsaspekte im Online-Zahlungsverkehr trägt die derzeit gültige PSD den heutigen Anforderungen nicht genügend Rechnung. Bis die PSD2 mit ihren umfassenden Neuerungen in Kraft tritt, behelfen sich die Aufseher mit Übergangslösungen:

Die Deutsche Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat im Mai 2015 ein Rundschreiben veröffentlicht, das eine Reihe von Mindestanforderungen an die Sicherheit von Internetzahlungen (MaSi) enthält. Diese basieren auf den von der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde EBA bereits Ende 2014 veröffentlichten Leitlinien zur Sicherheit von Internetzahlungen. Zeitgleich informierte die Österreichische Finanzmarktaufsicht (FMA) darüber, dass auch sie bei ihren Prüfungen die EBA-Leitlinien anwenden wird. In Deutschland müssen betroffene Zahlungsdienstleister nach einer Übergangsfrist von sechs Monaten seit Anfang November 2015 mit einschlägigen Prüfungen der BaFin rechnen. Da die EBA-Leitlinien jedoch auf Zahlungsdienstleister gemäß PSD1 abstellen, sind die in der PSD2 neu definierten „dritten Zahlungsdienstleister“ von den Anforderungen noch nicht umfasst.

Zahlungsverkehrsstandards für Firmenkunden – wie in Deutschland beispielsweise das EBICS-Verfahren – sind laut BaFin nur dann von den Regulierungen betroffen, wenn sie über ein Web-Portal genutzt werden. Besteht aus einem Electronic-Banking-System heraus direkt eine Schnittstelle zum Bank-Server, ist dieser Kanal von der Regulierung ausgenommen. Ebenso wenig betreffen die Regulierungen Zahlungen über dezidierte Netzwerke, wie beispielsweise das SWIFT-Netz.

In aktueller Sache: Grenzüberschreitendes Cash-Pooling aus China

An dieser Stelle wollten wir uns eigentlich in einem umfangreichen Artikel, samt Praxisbericht eines Kunden, den aktuellen Möglichkeiten im grenzüberschreitenden Renminbi-Cash-Pooling widmen. Denn im Laufe der letzten Monate hatten die chinesischen Regulatoren die Beschränkungen für die Teilnahme an derartigen Pooling-Strukturen weiter gelockert: Erst im Herbst 2015 beschloss die People's Bank of China weitere Erleichterungen, die es auch vermehrt mittelständischen Unternehmen ermöglichen sollten, ihre im Reich der Mitte erwirtschaftete Liquidität nach Hause zu holen. Renminbi-Bestände konnten in internationale Cash-Management-Strukturen eingebunden und weitestgehend automatisiert beispielsweise in Richtung Deutschland transferiert werden. Umfangreiche Kapitalverkehrsbeschränkungen, die es in der Vergangenheit erschwerten, Liquidität aus

China effizient für die Innenfinanzierung zu nutzen, schienen passé. Doch seit Mitte Januar ist alles anders: Im Rahmen einer kurzfristig einberufenen Videokonferenz wurde den Geschäftsbanken vom chinesischen Regulator mitgeteilt, dass über Cash-Pooling-Strukturen bis auf weiteres kein Nettoliquiditätsabfluss aus China mehr gestattet sei. Wie lange diese Maßnahme aufrechterhalten werden soll, ist derzeit noch nicht abzusehen. Eines ist sicher: Die abrupte Kehrtwende, die nur über inoffizielle Kanäle kommuniziert wurde, ist ein Rückschlag für das Ansehen der chinesischen Währungshüter als verlässliche Partner. Wir bleiben selbstverständlich am Ball und liefern einen aktualisierten Beitrag nach, sobald sich die Wogen geglättet haben und mehr Klarheit darüber herrscht, wie es mit dem Cross-Border-Renminbi-Pooling weitergeht.



SCHWABE, LEY & GREINER

Lehrgang Grundlagen Treasury-Management – Modul A

Termine 2016:

11. bis 15. April
Frankfurt

10. bis 14. Oktober
Wien

Inhalt:

Der mehrwöchige Lehrgang „Grundlagen Treasury-Management“ bietet seit 1992 eine umfassende Ausbildung im Bereich Finanz- und Treasury-Management. Anstelle einer Vielzahl von Spezialseminaren werden sämtliche Treasury-Themen geblockt abgehandelt. Dies ermöglicht eine bessere Übersicht und lässt Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen leichter erkennen.

Schwerpunkte im Modul A:

- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| ▲ Treasury-Organisation | ▲ Working-Capital-Management |
| ▲ Cash-Management | ▲ Makroökonomie / Finanzmärkte |
| ▲ Zahlungsverkehr | ▲ Finanzmathematik |

Zielgruppe:

Mitarbeiter aus dem Finanz- und Treasury-Bereich, Firmenkundenbetreuer aus Banken.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung“:
www.slg.co.at



© Havi Logistics

Kühle Transporte für Systemgastronomie und Caterer: HAVI Logistics als zentraler Teil der Supply-Chain der Food-Service-Industrie.

Zügig ans Ziel

Wie HAVI Logistics mit Unterstützung von Schwabe, Ley & Greiner in einem Jahr den Zahlungsverkehr zentralisierte und nebenbei noch erhebliche Einsparungen erzielte. Eine Erfolgsgeschichte.

Der Autor:



Paul Pichler
ist Senior Berater
bei Schwabe, Ley &
Greiner.

Die interne Revision gab den Anlass, bei HAVI Logistics die Prozesse im Zahlungsverkehr neu aufzurollen: Zum einen war die Handhabung der Zahlungsdateien nicht ausreichend vor manuellen Eingriffen geschützt, zum anderen existierte eine Vielfalt von EB-Systemen bei einer Vielzahl von Banken. Auch in puncto einheitlichen Freigabeverfahrens bestand also Potenzial nach oben. Umfassende Supply-Chain-Lösungen in Verbindung mit temperaturgeführter Logistik mit höchsten Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit für Systemgastronomie und Caterer sind das Kerngeschäft des Duisburger Logistikdienstleisters. Der Blick auf den Kern des HAVI-Geschäftsmodells – Stichwort „One stop shopping“ – macht schnell klar, warum der Zahlungsverkehr eine Schlüsselrolle spielt: Die Wertschöpfung erfolgt in der Logistik, vor allem durch Planung, Lagerung und Transport. Als Zwischenhändler jedoch kauft HAVI zunächst die Ware bei der Übernahme und erhält das Geld erst zurück, wenn sie an den Kunden ausgeliefert wird. Bedeutet: Egal, ob die Kunden aus der Systemgastronomie beispielsweise Fleisch, Fisch oder Pasta bei HAVI bestellen, das abgewinkelte Zahlungsvolumen betrifft zu großen Teilen den „Durchlaufposten“ der ausgelieferten Ware und ist damit um ein Vielfaches höher, als es das Kerngeschäft vermuten ließe.

Auf der „Auszahlungsseite“ hat es HAVI mit großen Lieferanten zu tun. Dazu gehören u. a. der Großbä-

cker für Burger-Brötchen oder auch der Hamburger-Fleischpatties-Lieferant. Praktischerweise arbeiten beide in Europa in verschiedenen Niederlassungen direkt am HAVI-Betriebsgelände – kurze Wege und optimale Logistik garantiert. Die eingehenden Zahlungen sind kleinteiliger und kommen von den einzelnen Restaurants.

Bei den Banken einsparen

Die Interne Revision hatte gesprochen und so nahm sich der Bereich „Treasury & Risk Management“ des Themas „Wie erhöhe ich die Sicherheit und Transparenz unseres Zahlungsverkehrs in Europa?“ an. Ein neues, einheitliches Bankenkommunikations-Tool sollte eventuelle Sicherheitslücken schließen.

Wie geht man die Thematik jedoch an, wenn man mit einer Vielzahl teils lokaler Banken zusammenarbeitet? Mithilfe von Schwabe, Ley & Greiner setzte man den Hebel zunächst bei der „historisch gewachsenen“ Bankenlandschaft an: In mehr als zwei Dutzend europäischen Ländern unterhielt der Konzern jeweils mehrere Bankbeziehungen und eine Vielzahl an Konten. Franz Rouenhoff, Leiter des Bereichs Treasury & Risk Management der HAVI Logistics in Europa und Asien, meint zu der damaligen Entscheidung: „Eins wurde schnell klar: Es lässt sich eine Menge Geld einsparen, wenn wir die Zahlungsverkehrskonditionen vereinheitlichen und uns dabei die unterschiedlichen Preise für SEPA-Zahlungen in Europa zunutze machen.“



SCHWABE, LEY & GREINER

SLG System Guide

—
Verschaffen Sie sich den Überblick

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick. Vergleichen Sie über 100 Systeme nach den Kategorien, die für Sie wichtig sind!

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Systeme“: www.slg.co.at

Der SLG System Guide
wird gesponsert von:



Dieser Erkenntnis folgte eine Bankenausschreibung. Unterstützt durch einen Fragenkatalog von SLG, erhob man Zahlungsarten und Stückzahlen je Land, dazu Ist-Stückkosten und Zahlungsvolumina. Dieses Mengengerüst, das noch durch HAVI-spezifische Leistungsanforderungen ergänzt wurde, bildete die Basis dafür, den europäischen Zahlungsverkehr unter ausgewählten Banken neu auszuschreiben.



Franz Rouenhoff ist Senior Director Treasury & Risk Management der HAVI Global Logistics GmbH.

Bank-Cluster: Was kann die Bank wo?

SLG brachte Ordnung in die einlangenden Angebote und wertete diese nicht nur nach quantitativen Kriterien (etwa Transaktionskosten) aus, sondern bereitete auch die qualitativen Aspekte auf: Welche Bank, insbesondere welche der bisherigen Hauptbanken, ist in welchem Land präsent? Wird neben dem elektronischen Zahlungsverkehr auch das Bargeldgeschäft unterstützt? Wie ist es im jeweiligen Land um persönliche Beratung und Zahlungsverkehrsformate bestellt?

Die Preisangebote, kombiniert mit geografischer Potenz und Zahlungsverkehrsvolumen, führten zu Verhandlungen mit jenen Banken, die in je einem von vier (für HAVI relevanten) „Länder-Clustern“

stark vertreten sind, beispielsweise in Skandinavien samt Baltikum. Neben den bisherigen Hauptbanken wurde noch mit zwei weiteren Banken verhandelt, die aufgrund ihrer Positionen in je einer der Regionen potenziell Verbesserungen hätten bringen können.

Payment Center als Freigabe-Kontrollleur

Das von HAVI angestrebte Bank-Cluster-Modell ermöglicht zentrales Cash-Pooling, lokalen Zahlungsverkehr und die Einbindung lokaler Spezialbanken – wo erforderlich. HAVI entschied sich jedoch dafür, eine Zentralisierungsstufe höher zu gehen und ein „Payment Center“ (s. Abb.) einzurichten. Hier geben die Tochtergesellschaften ihre Überweisungen in einem ersten Schritt zwar auch lokal frei, tun dies zunächst jedoch gegenüber der Zentrale, die ihrerseits die Zahlungen gegenüber den Banken final freigibt. Die Zentrale kann damit sicherstellen, dass interne Freigabeprozesse eingehalten werden.

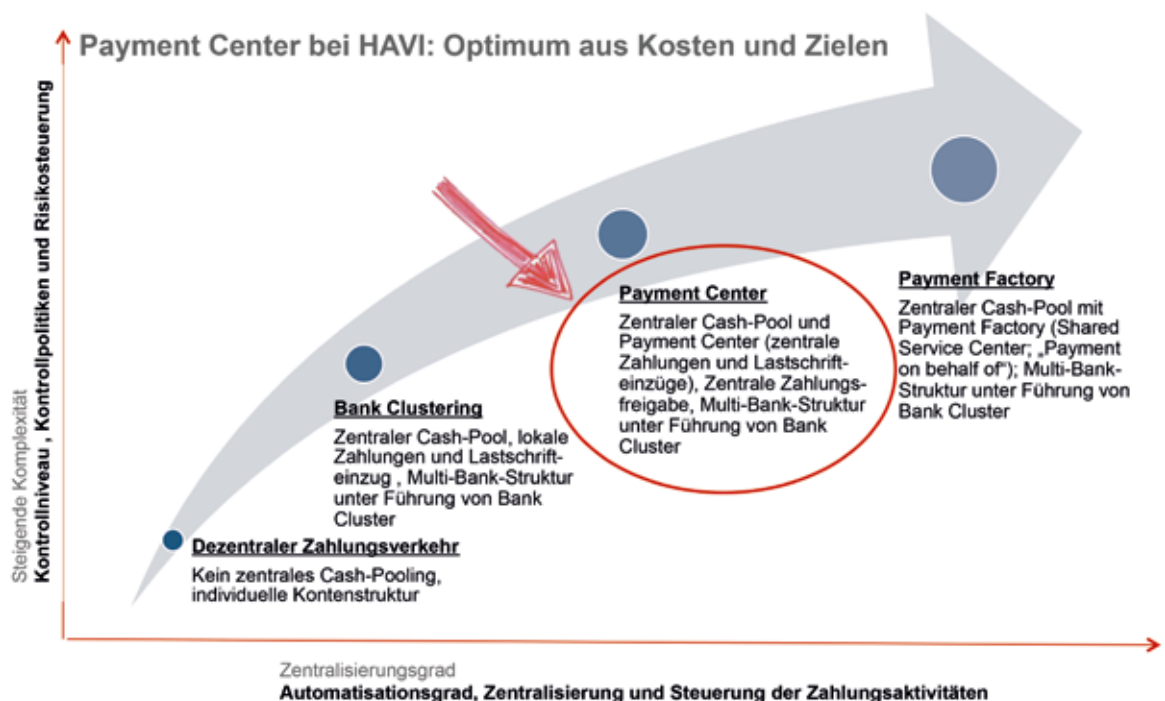
Voraussetzung für dieses Setup: eine einheitliche Systemlösung für Zahlungsfreigabe und Bankenkommunikation, auf die Konzernmutter wie Tochtergesellschaften zugreifen können. Da darüber hinaus Funktionalitäten gewünscht waren, welche die Transparenz über abgewinkelte Zahlungsvolumina erhöhen sollten, kam es zur nächsten Ausschreibung – diesmal zur Auswahl einer Payment-Management-Software.

Zügig zur Implementierung

Diese ging – nicht zuletzt aufgrund des identifizierten Einsparungspotenzials – zügig vonstatten, weil Auswahlprozedere, Entscheidungen und Umsetzungsschritte sich teilweise überlappten. SLG traf die Vorselektion möglicher Anbieter, die sogleich über die hauseigene „SLG Systemplattform“ einen Fragebogen zum Abarbeiten vorgelegt bekamen. Zwei ausgewählte Anbieter konnten ihre Lösungen anhand

Abb.: Der Weg zum zentralisierten Zahlungsverkehr

Von einem komplett dezentralen Zahlungsverkehr zum Payment Center: HAVI Logistics sorgte für mehr Transparenz und weniger Kosten.



konkreter Fallbeispiele zu Kernfunktionalitäten in einem gemeinsamen Workshop präsentieren. Währenddessen wurden ebenso rasch die richtungsweisenden Entscheidungen getroffen und die finalen Preisverhandlungen mit den Banken und den Systemanbietern geführt. Das Banken-Clustering und die Eröffnung neuer Bankkonten wurden schon vor den Workshops mit den Systemanbietern angestoßen, sodass die Bankenseite „Gewehr bei Fuß“ stand, als es an die Systemimplementierung ging. Vom grundsätzlichen Entschluss, den Zahlungsverkehr sicherer zu machen bis zum konkreten Implementierungsstart dauerte es nicht länger als ein Jahr. Mittlerweile sind die ersten Gesellschaften live gegangen. Die Zentralisierung des Zahlungsverkehrs schuf mehr Effizienz, Transparenz und Kosteneinsparungen: Effizienz, weil es nur mehr einen einheitlichen Weg in Richtung Banken gibt. Transparenz, weil die Zahlungsflüsse in einem Cash-Management-System abgebildet werden. Kosteneinsparungen, weil die zentral verhandelten Bankpartner und -gebühren günstiger sind. Franz Rouenhoff schätzt, die gesamten Projektkosten innerhalb von weniger als zwei Jahren zurückholen zu können, von den zukünftigen jährlichen Einsparungen ganz zu schweigen.

Über HAVI Logistics

HAVI Logistics bietet wegweisende Logistikdienstleistungen für bekannte Kunden aus der Systemgastronomie wie McDonald's, IKEA, Nordsee, KFC, Vapiano sowie BP, OMV und Statoil.

In den letzten drei Jahrzehnten hat das Unternehmen ein internationales Netzwerk mit 60 Distributionszentren in 27 europäischen Ländern geschaffen. Über 7.700 Mitarbeiter sind verantwortlich für mehr als 1,2 Mio. Lieferungen an derzeit fast 8.800 Kundenstandorte. HAVI Logistics bietet innovative Supply-Chain-Lösungen. Diese erfordern nicht nur eine perfekte Logistik und genaue Kalkulationen, sondern vor allem die Bereitschaft, maßgeschneiderte Logistikdienstleistungen und absolute Kundenorientierung zu bieten.

Die Kunden von HAVI Logistics profitieren vom „One stop shopping“ und einer ausgezeichneten logistischen Infrastruktur, die optimale Bedingungen während der Lagerung und beim Transport gewährleistet.

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



Cashflow und Zahlungsverkehrssteuerung...

- ✓ Kontendisposition & -abgleich
- ✓ Kurzfristige Liquiditätsvorschau
- ✓ Cash Pooling & Inhouse Bank
- ✓ Payment Netting

...in einem integrierten Systemkonzept



risk management

back office



cash management

liquidity planning



front office

accounting



„Schritt für Schritt unabhängig von den proprietären Systemen“

Der Sensorhersteller SICK nahm 2007 mithilfe von SLG die internen Prozesse und systemseitigen Sicherheitsmerkmale im elektronischen Zahlungsverkehr konzernweit unter die Lupe. Es folgte eine Bankenausschreibung als „Kick-off“ für ein mehrjähriges Projekt zur Neuordnung der internationalen Banken- und Systemlandschaft im Cash-Management. Jochen Becker, Leiter Group Treasury der SICK AG, über seine Erfahrungen.

TreasuryLog: Herr Becker, was war 2007 der Hauptanlass für die doch sehr umfangreiche Bestandsaufnahme in Sachen Electronic Banking bei Ihren Tochtergesellschaften?

Jochen Becker: Ein Thema, bei dem uns besonders der Schuh drückte, war die Sicherheit der Zahlungsprozesse, genauer die Feststellung, dass wir vereinzelt gar nicht sagen konnten, über welche Systeme im Konzern Zahlungsverkehr durchgeführt wurde und wie beispielsweise Unterschriftenregelungen und Freigabeverfahren ausgestaltet waren. Einerseits hatten wir es mit einem bunten Strauß an Electronic-Banking-Systemen zu tun, andererseits nutzten einzelne Gesellschaften gar kein System, sondern wickelten viele Transaktionen noch überwiegend papierhaft ab, zum Beispiel über Schecks.

TreasuryLog: Der Fokus lag zu Beginn also auf dem Thema Standardisierung. Im nächsten Schritt haben Sie jedoch eine Ebene höher angesetzt und die Bankenlandschaft auf den Prüfstand gestellt. Mit welchem Ziel?

Jochen Becker: Uns wurde schnell klar, dass eine Bereinigung des Bankenportfolios der erste logische Schritt sein musste, noch bevor wir die Vereinheitlichung der Systemlandschaft im Zahlungsverkehr in Angriff nehmen konnten. Darum führten wir 2008 gemeinsam mit SLG zunächst eine Bankenausschreibung durch, in deren Rahmen wir auch den bestehenden Cash-Pool neu ausschrieben. Unser Ziel war es, mittelfristig die Anzahl der Cash-Management-Banken drastisch zu reduzieren. Dabei war es uns besonders wichtig, dass die für das jeweilige Land ausgewählte Bank möglichst die gesamte Bandbreite abbilden konnte: vom lokalen Zahlungsverkehr über Avale bis hin zum Zugang zu einer global einheitlichen Electronic-Banking-Plattform.

TreasuryLog: Was war das Ergebnis der Ausschreibung?

Jochen Becker: Wir entschieden uns für die Zusammenarbeit mit drei Banken: Für Europa legten wir fest, unsere deutsche Hausbank – gleichzeitig eine

der beiden Cash-Pooling-Banken – in weiteren Ländern und Gesellschaften einzusetzen. Mit ein Grund für diese Entscheidung war die Übernahmeschlacht um unsere zweite Pool-Bank, die in der Folge unter drei Banken aufgeteilt wurde. Wir begannen nach Ende der Ausschreibung also damit, für die betroffenen Gesellschaften neue Konten bei unserem deutschen Bankpartner zu eröffnen. Parallel dazu machten wir uns daran, mit der Bank, die wir für den Asien-Pazifikraum ausgewählt hatten, Cash-Pools aufzusetzen – den ersten davon in Hongkong. In Amerika nutzten wir zunächst eine Bank, die sich kurz zuvor die US-Tochter unserer zweiten Pool-Bank einverleibt hatte und mit deren Leistungen die lokalen Kollegen zufrieden waren.

TreasuryLog: Seitdem sind mehrere Jahre vergangen. Wie ist der Stand der Umsetzung?

Jochen Becker: Mit Blick auf unser ursprüngliches Vorhaben war das Projekt bereits ein voller Erfolg. Zum einen gelang es uns, die Zahl der lokal im Zahlungsverkehr genutzten Banken maßgeblich zu reduzieren. Zum anderen haben wir – neben dem Ausbau des Euro-Poolings in Europa – große Fortschritte beim Pooling im asiatischen Raum gemacht. So bündeln wir heute die Liquidität in



Jochen Becker, Head of Group Treasury der SICK AG: „Arbeiten an der Vereinheitlichung der Zahlungsformate.“

Hongkong, Singapur, Japan und Australien mithilfe automatischer Pools.

Von unserem ursprünglichen Bankpartner in den USA haben wir uns in der Zwischenzeit getrennt und fahren seitdem im globalen Cash-Management einen Zweibanken-Ansatz, da unser Partner in „Asia Pacific“ uns mittlerweile auch in Regionen wie Afrika und den Vereinigten Arabischen Emiraten unterstützt.

TreasuryLog: Kehren wir kurz zum Thema Standardisierung zurück: Welche Fortschritte konnten Sie hier erzielen?

Jochen Becker: Der größte Fortschritt seit dem Start im Jahr 2008 ist sicherlich, dass es uns gelang, rund ein Dutzend Electronic-Banking-Systeme unterschiedlichster Banken abzuschalten und, wo immer möglich durch die zentralen Tools der ausgewählten Cash-Management-Banken zu ersetzen. Zusätzlich haben wir in enger Zusammenarbeit mit unserem Datenschutzbeauftragten und der IT-Sicherheitsabteilung eine Electronic-Banking-Richtlinie aufgesetzt. Darin ist beispielsweise geregelt, dass Zahlungsverkehr nur innerhalb definierter und besonders geschützter Bereiche ausgeführt werden darf. Auch das bereits existierende Vieraugenprinzip wurde nochmals als Mindestanforderung festgeschrieben.

TreasuryLog: Cash-Management-Projekte bedeuten in aller Regel viel Mehrarbeit neben dem Tagesgeschäft. Gab es während der Umsetzung besondere Aha-Erlebnisse? Was lief überraschend gut oder unerwartet problematisch ab?

Jochen Becker: Wir hatten das Projekt mit der Zielsetzung begonnen, je Land und Tochtergesellschaft nach Möglichkeit mit nur einer Bank auszukommen. Tenor der Banken im Auswahlprozess war auch: „No problem, wir können alles überall.“ Als es dann aber in die Umsetzung ging, sah das Ganze ein bisschen anders aus. Da hieß es dann plötzlich, für Steuerzahlungen in Japan, China und Taiwan bräuchten wir lokale Banken, das sei dort Vorschrift. Wir mussten also einsehen, dass wir in manchen Ländern ohne lokale Banken nicht auskommen würden. So nutzen wir heute unter anderem noch in Japan und Taiwan eine lokale Bank, ebenso in Skandinavien und Rumänien. Gefühlt konnten wir unseren ursprünglich geplanten Ansatz jedoch zu 95 % umsetzen.

TreasuryLog: „Payments on behalf“ und damit die klassische Payment Factory spielen für SICK nach dem soeben Gehörten noch keine Rolle. Was steht auf Sicht der nächsten Jahre auf Ihrer Agenda für den Zahlungsverkehr?

Jochen Becker: In der umfangreichen Nutzung von „On behalf“-Zahlungen sehen wir für uns derzeit tatsächlich keinen Mehrwert. Wir arbeiten aktuell

jedoch kräftig an der Vereinheitlichung der Zahlungsformate auf Basis von CGI-XML. Von unseren rund 50 Gesellschaften haben wir bis dato sieben umgestellt, da liegt also noch viel Arbeit vor uns. Leider hat sich bewahrheitet, was uns Treasury-Kollegen anderer Unternehmen bereits prophezeit hatten: ein einheitliches CGI-Format aufsetzen und an die Banken schicken ist nicht. Jedes Land muss einzeln auf lokale Spezialitäten hin geprüft werden, was zu landesspezifischen CGI-Varianten führt.

TreasuryLog: Ziehen Sie in Betracht, die bankeigenen Electronic-Banking-Tools irgendwann durch eine bankenunabhängige Lösung zu ersetzen?

Jochen Becker: In der Tat ist unser Ziel, Schritt für Schritt unabhängig von den proprietären Systemen unserer Banken zu werden. Darum prüfen wir gerade, inwieweit eine Zahlungsverkehrslösung mit direkter SAP-Integration unsere Anforderungen erfüllen könnte. Das bietet sich auch deshalb an, da wir SAP nach und nach weltweit auf alle Tochtergesellschaften ausrollen werden. Außerdem erhoffen wir uns durch die Integration eine weitere Erhöhung der Sicherheit, da Systembrüche bei der Übergabe der Zahlungsdateien dann vermieden werden können.



Sensoren für Industrie und Umwelt

SICK ist einer der weltweit führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen von der Fabrik- über die Logistikautomation bis zur Prozessautomation. Als Technologie- und Marktführer schafft SICK die perfekte Basis für sicheres und effizientes Steuern von Prozessen, für den Schutz von Menschen vor Unfällen und für die Vermeidung von Umweltschäden.

Das 1946 gegründete Unternehmen mit Stammsitz in Waldkirch im Breisgau zählt zu den Technologie- und Marktführern und ist mit mehr als 50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen sowie zahlreichen Vertretungen rund um den Globus präsent. Im Geschäftsjahr 2014 beschäftigte SICK rund 7.000 Mitarbeiter weltweit und erzielte einen Konzernumsatz von EUR 1,1 Mrd.

„Blockchain“: Hoffnungsträger oder Hype?

Die Technologie hinter der Kryptowährung Bitcoin erfreut sich einer immer größeren Anhängerschaft. Die Anwendungsfälle scheinen vielfältig, weswegen sich neben großen Technologiekonzernen auch die Finanzwirtschaft immer mehr des Themas annimmt.

„Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt.“ Die grundlegende Bedeutung des Vertrauens für menschliche Interaktion veranlasste schon den österreichischen Schriftsteller Franz Kafka zu diesem Zitat. Vertrauen zu schaffen, das war auch eine der großen Herausforderungen für den bis heute unenttarnten Programmierer hinter dem Pseudonym Satoshi Nakamoto, als er sich 2008 an die Schaffung der virtuellen Währung Bitcoin machte. Dabei galt es, die Internetgemeinschaft von der Werthaltigkeit einer Währung zu überzeugen, deren elektronische Münzen weder glänzen noch klirren und für deren Stabilität weder US-Fed noch EZB in die Bresche springen würden. Nakamotos Lösung: eine „Vertrauensmaschine“ in Form einer Datenbank, die – auf einem weltweiten Netzwerk tausender Rechner verteilt – Status und vollständige Transaktionshistorie jeder einzelnen Einheit der Kryptowährung verzeichnet. Auf eine Zehn-Euro-Banknote umgelegt würde das bedeuten, dass auf dem Schein jeder Vorbesitzer samt allen bisherigen Bezahlvorgängen notiert wäre – allerdings verschlüsselt, tausendfach repliziert und somit fälschungssicher. Die Blockchain war geschaffen.

Der Autor:



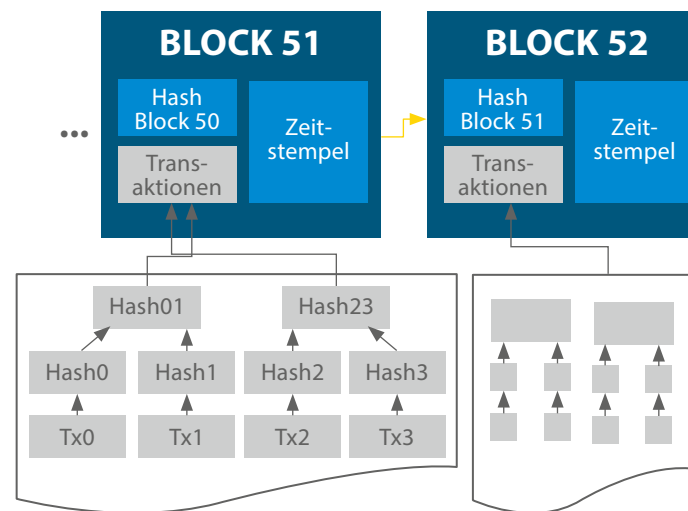
Alexander Fleischmann
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Keine zentrale Autorität

Blockchain, Blockchain, Blockchain. Egal ob Fachpublikation oder Boulevard: Kaum ein Druckwerk hatte jüngst nicht einen Bericht zum Thema parat, das bis vor kurzem neben eingefleischten Kryptografieexperten und ehrgeizigen Start-ups wohl kaum jemand auf dem Radar hatte. Möchte man jedoch wissen, was sich hinter der ominösen „Blockkette“ versteckt, stößt man schnell an seine Grenzen. Ohne einschlägiges Hochschulstudium findet man sich mit Begriffen wie „Hash-Bäumen“, „Nonce“, „Proof of work“ und dergleichen schnell mitten in spanischen Dörfern. Die Grundidee abseits dieser Fachbegriffe ist jedoch nachvollziehbar: ein unkorruptibles Register („Distributed ledger“), in dem die Teilnehmer einander weder kennen noch vertrauen müssen, um untereinander Werte auf sicherem Wege auszutauschen. Neue Transaktionen werden gesammelt und in ein Paket („Block“) geschnürt. Ein Block enthält dabei auch die Informationen des vorhergehenden Blocks in Form einer Prüfziffer (siehe Abbildung).

Einmal in dieser Kette aufgenommen, ist es praktisch unmöglich, Daten in den Blocks in betrügerischer Absicht zu ändern; jeder Eingriff würde das Gebilde aus Transaktionsdaten und Prüfsummen durcheinanderbringen. Da das Register auf allen an der Blockchain teilnehmenden Clients als identische und sich laufend aktualisierende Kopie verteilt liegt, würden Manipulationen nicht unbemerkt bleiben. Im Ergebnis erzeugt nicht eine zentrale Autorität das Vertrauen, sondern ein Programmiercode. Nicht eine Zentralbank garantiert die Integrität der Teilnehmer, son-

Abb.: Das Funktionsprinzip am Beispiel der Bitcoin-Blockchain
Gesammelte Transaktionsdaten gehen als Hash-Werte in einen Block ein. Form eines weiteren Hash-Werts eine Referenz auf den vorherigen Block. Aufgrund der gegenseitigen Referenzierung untereinander nur sehr schwer



dern das dezentrale Register. Dieses hat die Kontrolle darüber, ob ein Zahler über ausreichende Mittel verfügt, die Zahlung echt ist und Geld den Besitzer wechselt. Richtig denkt, wer sich dabei an File-Sharing-Plattformen wie „Napster“ oder „eMule“ erinnert fühlt.

Große Hoffnungen, klingende Namen

Soweit zur Theorie. Die potenziellen Anwendungen scheinen vielversprechend: Könnten die Finanzmärk-

te künftig auf dezentral vorgehaltene Transaktionsdaten zugreifen, die – Code sei Dank – korrekt und fälschungssicher sind, würde der aufwändige Informationsaustausch über Vermittler wie Clearing-Stellen entfallen. Erhoffte Konsequenzen: ein Zuwachs an Geschwindigkeit, Transparenz und Sicherheit und niedrigere Aufwände für die IT-Infrastruktur. Durch das Niedrigzinsumfeld, gesteigerten Wettbewerb und neue Kundenanforderungen unter Druck investieren aktuell immer mehr Banken in einschlägige Projekte und liefern sich ein Rennen um die Anwendung der neuen Technologie. So beispielsweise die Großbank Santander, die für ihre Zunft Einsparungspotenziale von bis zu USD 20 Mrd. sieht – per annum, wohlge-merkt. Im nach eigenen Angaben „größten Banken-konsortium der Welt“ forschen die Spanier, unter Federführung eines Start-ups mit dem kryptischen Namen „R3 CEV“, gemeinsam mit gut drei Dutzend anderen Geldhäusern daran, wie sich die Blockchain auf den globalen Finanzmärkten anwenden lässt. Doch nicht nur die Finanzwelt, auch große Technologiekonzerne forschen an Anwendungsszenarien. Der Elektronikriese Samsung arbeitete in der Vergangenheit bereits gemeinsam mit IBM daran, die Block-

tion bekannt, mit R3 CEV gemeinsame Sache zum Thema „distributed ledgers“ und Blockchain machen zu wollen – weitere große Namen inklusive. Neben dem „who is who“ der IT-Branche (Cisco, Fujitsu, IBM, Intel, VMware) finden sich Unternehmen wie die Deutsche Börse, London Stock Exchange oder SWIFT darunter, über deren Netze tagtäglich Millionen von Transaktionen und Milliarden an Werten laufen.

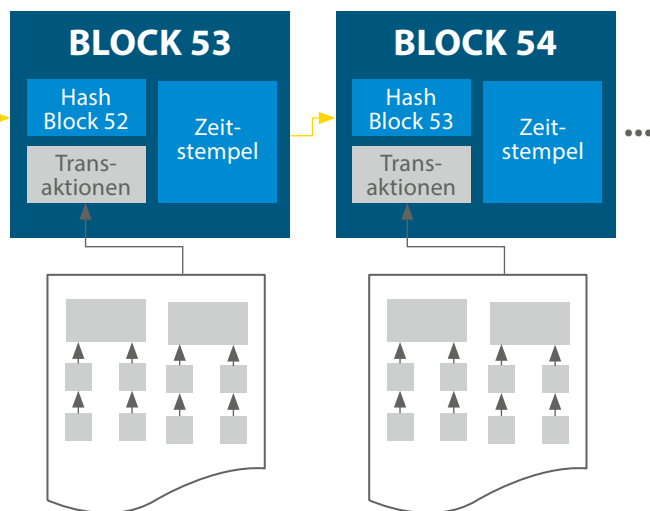
Erste Praxisfälle für die Wunderkette

Ihre Feuertaufe abseits der Bitcoin hat die Wunderkette schon bestanden. Die Münchner Internetdirektbank Fidor – seit dem Start 2010 mit Innovationspreisen geradezu überhäuft – führt über die Blockchain ihres Technologiepartners Ripple Labs bereits erste grenzüberschreitende Überweisungen durch, die nur wenige Sekunden dauern sollen. Die US-Technologie-börse Nasdaq gab Ende 2015 bekannt, die erste Aktien-emission über die eigene Blockchain-Plattform „Linq“ abgewickelt zu haben. Die Ausgabe von Anteilsschei-nen eines nicht börsennotierten Unternehmens an ei-nen privaten Investor war der erste in einer Reihe von Tests im sogenannten „Private Market“-Segment der Börse. Die Amerikaner erhoffen sich durch eine Ver-ringerung fehleranfälliger manueller Arbeitsschritte Einsparungspotenziale und Zeitgewinne in der Ab-wicklung von Wertpapiertransaktionen.

Viele offene Fragen

Neben all der Euphorie bleiben einige offene Fragen. Während das Ökosystem der Bitcoins überwiegend auf vernetzten Desktop-PCs technikaffiner Endan-wender basiert, wird eine vergleichbare Architektur globale Finanzströme mit ihren gigantischen Volu-mina schwer schultern können. Und so sind in Fach-kreisen bereits heftige Diskussionen über die opti-male Infrastruktur für die Blockchains der Zukunft entbrannt. Ein weiterer Diskussionspunkt: Die „Bit-coin-Prägewerkstatt“ verschlingt trotz ihrer über-schaubaren Größe bereits enorme Mengen an Re-chenleistung und Energie. Experten werden zu klä-ren haben, wie man diesem Ressourcen hunger bei künftigen Blockchains einen Riegel verschieben kann, ohne ihren größten Vorzug, die Sicherheit, aufs Spiel zu setzen. Denn eines ist klar: Sicherheit steht an oberster Stelle, sollen Wertpapierinvestoren und Sparer künftig ihr Vermögen oder wir alle unsre Waschmaschinen der Blockchain anvertrauen. Die Technologie muss beweisen, dass sie sicher ist und dabei vor allem diverse Regulierungsbehörden von sich überzeugen. Erste gewichtige Stimmen äu-ßern sich jedoch wohlwollend. So folgte die Bank of England vor kurzem in einem einschlägigen Be-richt, dass es künftig möglich sein sollte – zumin-dest theoretisch –, „die existierende Infrastruktur des Finanzsystems allmählich durch verschiedene verteilte Systeme zu ersetzen.“ Wir dürfen gespannt sein.

Jeder Block enthält dabei – neben einer Reihe weiterer Merkmale – in Auf diese Weise sind die Blöcke zu einer Kette verbunden, deren Daten zu manipulieren sind.



chain für das Internet der Dinge zu nutzen. Die Zu-kunfts-vision: Netzwerke von Geräten, die imstande sind, sich selbst autonom zu betreiben und zu war-ten. Zum Beispiel: eine smarte Waschmaschine, die selbstständig den sinkenden Waschmittelpegel er-kennt, den günstigsten Lieferanten findet, nachbe-stellt und auch bezahlt. Bestellbestätigung aufs iPad inklusive. Und pünktlich zum Jahresende 2015 gab die auf Open-Source-Projekte spezialisierte Linux-Founda-



Antonia, wo bist du? Erwin Markowsky hackt so gut wie jedes Smartphone.

Falsche Präsidenten als Massenplage

Kritischer Faktor Mensch: Trotz aller technischen Vorsichtsmaßnahmen bleibt er die Schwachstelle. Was die Sicherheit im Zahlungsverkehr bedroht und welche Prozesse sie gewährleisten, zeigte „The Future of Cash Management“ im vergangenen November in Frankfurt.

Internetkriminalität gilt als Wachstumsbranche des 21. Jahrhunderts. Neue Betrugsformen und höhere Schadenssummen werden bald auch massiv in der Bundesrepublik vorkommen, die verglichen etwa mit den USA oder Frankreich noch als Insel der Seligen gilt, was Cyberbetrug im Cash-Management betrifft. „Alle Unternehmen sind ein potenzielles Ziel, gleich ob groß oder klein“, sagte Andrej Ankerst, der als Vertreter von BNP Deutschland auf der SLG-Veranstaltung „The Future of Cash Management“ im November vor diversen Betrugsarten warnte. So gehe von der Identitätsfälschung die größte Gefahr aus, noch vor Schadsoftware, Phishing oder Datendiebstahl. Stichwort „Fake President“: Auf sehr überzeugende Weise ordnet mithilfe von Stimmenrekorder, E-Mail-Manipulation oder Ausnutzung ausspionierter Unternehmensabläufe ein fingierter CEO einem Mitarbeiter persönlich eine Überweisung an. Zu plump? Mitnichten. In Frankreich erwiesen sich von 40 Versuchen 24 als erfolgreich. Dahinter steckt das

Werk ganzer Banden, die in einem Monat zigtausende Unternehmen anrufen mit dem Ziel, Betrug zu initiieren. Ist das Unheil einmal geschehen, sei es „praktisch unmöglich“, das Geld zurückzuholen. Ankerst: „Es wird zuerst in ein anderes SEPA-Land verschoben, weil das sehr schnell geht, danach geht es häufig nach Osteuropa oder China.“ Wichtig in diesem Zusammenhang: Im SEPA-Raum gibt es keinen Namensabgleich der Kontonummern. Das heißt, wenn eine Nummer stimmig ist, überweist die Bank, ganz gleich, wer hinter dieser Nummer steckt. Selbst wenn einem schwant, dass gerade Unregelmäßigkeiten passieren und die Polizei schon eingeschaltet ist – die Betrüger sind derart professionell maskiert, dass ihnen kaum auf die Schliche zu kommen ist. Ein Einfallstor für Kriminelle bieten aber auch Unternehmen, die gerade ihren Zahlungsverkehr umstrukturieren, also Konten ändern, zentralisieren, etwa ihre Tochtergesellschaften mit Konten in Deutschland ausstatten. Ankerst rät zu schriftlichen



Eine Rekordanzahl von 200 Teilnehmern im Frankfurter „Kap Europa“.

Rückbestätigungen bei allen Änderungen, auch von den Geschäftspartnern. Und nicht zuletzt dazu, die Mitarbeiter zu sensibilisieren: „Das größte Risiko ist immer der Mensch.“

Neues vom Zahlungsverkehr gab es aus der Unternehmenspraxis der JF Hillebrand Group AG, Weltmarktführer bei der Überseelogistik von Wein und Spirituosen. Dort war das Treasury mit der Aufgabe konfrontiert, im Rahmen einer betriebsbedingt dezentralen Struktur das Zahlungsverkehrs-Management in der Zentrale zu etablieren. Ralf-Jörg Weigold, Vice President Global Treasury and Financing, schilderte, wie die Struktur verschlankt wurde; statt einer Vielzahl von Bankenanbindungen – bei 300 Konten in 35 Währungen war es praktisch nicht möglich, die Konteninformationen zentral zur Verfügung zu haben – gibt es nun je eine Plattform für den Zahlungsverkehr und eine für die Bankenanbindung. Als technische Lösungen wählte Weigold tm5 von Bellin bzw. SWIFT: „Damit haben wir die volle Transparenz von Zahlungen, Prozessen, Planungen und Finanzstatus.“

Guido Tewes, Head of Group Treasury der M+W Group, stellte vor, wie er seit fünf Jahren das Treasury bei dem Stuttgarter High-tech-Konzern aufbaut – zu Anfang „getrieben“ von der SEPA-Einführung, heute in der Rolle eines weithin akzeptierten Dienstleisters in der Kostenreduzierung und Prozesssteuerung. „Wir arbeiten an der Wahrnehmung des Treasury“, formulierte Tewes, „nur ‘Spezialist‘ zu sein ohne fachlichen Mehrwert reicht mir nicht.“ So käme es darauf an, in Sachen Liquidität flexibler zu werden – auch auf Zuruf, bei einem Anlagenbauer sehr anspruchsvoll –, operativ einen Beitrag zum Working-Capital-Management zu leisten oder Projekte im Team unter kostensensiblen Einsatz von Beratern voranzubringen.

Mit Cyberverbrechen endete die Veranstaltung: Erwin Markowsky vom Münchner Sicherheitsspezialisten 8com Information Security sorgte für einen launigen Ausklang, indem er anhand der frisch geordneten Daten von „Antonias Handy“ oder dem „I-Phone von Dani“ demonstrierte, wie leicht es ist, die Spuren jedes Smartphone-Verwenders und sonst irgendwie Vernetzten zu verfolgen – und zu missbrauchen: „Sie verbinden sich mit einem freien WLAN und landen auf dem Server eines Kriminellen. Was wird der damit machen?“ Mittels teils sehr simpler Programme

ist es möglich, Gespräche via Handy im Stand-by-Modus abzuhören; zwei Besucher, die Markowsky „zum Flirten“ nach draußen schickte, machten es vor. Von einem Freund, der sich von einer alten Telefonnummer, aber nicht von WhatsApp abgemeldet hatte, konnte er im Nachhinein anzügliche Unterhaltungen nachlesen, so der Berufshacker schadenfreudig, und seinem leichtsinnigen Bruder drehte er übers Mobiltelefon die ferngesteuerte Heizung einmal auf 36 Grad. Auch zwei getürkte Online-Bestellungen gingen sich während des Vortrags aus: Einmal bestellte der IT-Sicherheitsexperte auf fremdem Namen 500 iPads auf eBay, um sie zu einem Niedrigpreis unter eigenem Namen zu verkaufen. „Was glauben Sie, wie schnell die weg sind? In zwei Minuten.“ Das andere Opfer war der BOLS-Shop, wo er eine um 82 Euro angebotene Bartasche um zwei Euro in den Warenkorb schupfte. Markowsky betonte jedoch, dass die meisten Hackerangriffe nicht zielgerichtet, sondern zufällig seien, und warnte ebenfalls vor der Masche mit dem „Fake President“, die auf die Fehleranfälligkeit von Menschen setze. Im übrigen seien Hacker hochspezialisierte Dienstleister, und „wenn einer rein möchte, kommt er auch rein.“

Die nächste Veranstaltung „The Future of Cash Management“ findet am 15. September 2016 statt: www.slg.co.at/FutureofCashManagement



Informationsaustausch in den Pausen.



Das VDT-Podium bei „The Future of Cash Management“ (von links nach rechts): Hartmut Bremer (Deutsche Bank), Dr. Mario Reichel (EFIS EDI Finance Service), Florian Pfennig (E-Plus Mobilfunk), Thomas Feiler (Equens).

„Speed kills“: Haben Echtzeitzahlungen das Potenzial, den Zahlungsverkehr zu revolutionieren?

Auf der SLG-Fachkonferenz „The Future of Cash Management“ diskutierte ein Expertenpodium über mögliche Vor- und Nachteile sekundenschneller Zahlungen.

Während Banken, Zahlungsdienstleister und ihre Kunden noch dabei sind, sich von den Mühen der SEPA-Umstellung zu erholen, plant die europäische Kreditwirtschaft, angetrieben von der Europäischen Zentralbank, bereits den nächsten Coup: „Instant Payments“ – zu Deutsch „Echtzeitzahlungen“ – stehen derzeit ganz oben auf der Agenda der Währungshüter und der von ihnen mit Zahlungsverkehrsfragen betrauten Gremien. So arbeitet das Euro Retail Payments Board – das Ende 2013 noch unter „SEPA-Rat“ firmierte – gemeinsam mit dem European Payments Council (EPC) als oberstem Repräsentanten der europäischen Zahlungsdienstleister bereits an einem „Design-Dokument“ für Echtzeitzahlungen. Parallel werden erste Nachrichtentypen auf Basis des ISO20022-XML-Standards entwickelt. Außerdem macht sich eine Arbeitsgruppe der europäischen Vereinigung automatischer Clearing-Häuser (EACHA) Gedanken über Implikationen für Clearing und Settlement der neuen, sekundenschnellen Zahlungen.

Zu viele Köche verderben den Zahlungsverkehr

Die Frage nach dem Grund für die große Geschäftigkeit in und um Brüssel ist leicht beantwortet: In

manchen Ländern Europas (beispielsweise Dänemark, Großbritannien oder Schweden) existieren bereits Systeme zur Abwicklung von Echtzeitzahlungen. Nun handelt es sich bei diesen drei Ländern jeweils um Nicht-Euro-Länder. Da jedoch auch mehrere Euro-Länder (u. a. Belgien, Frankreich, Irland und Spanien) dabei sind, die Einführung vergleichbarer Systeme zu prüfen, möchte man vermeiden, dass sich bei Echtzeitzahlungen erneut jener Fleckenteppich aus unterschiedlichen Regeln, Systemen und Formaten ausbreitet, den man für die breite Masse der Euro-Zahlungen durch die Umsetzung der SEPA-Regularien gerade erst mühsam beiseite gerollt hat.

Die Sicht der Treasurer: auf der Suche nach Anwendungsfällen

Jeder spricht also über Instant Payments, teilweise ist in den Gremien bereits von Instant Payments als künftigen Standard die Rede. Wie aber sehen die Anwendungsmöglichkeiten von Echtzeitzahlungen aus und welche Vor- und Nachteile sehen Unternehmen als Sender und Empfänger von solchen Zahlungen? Auch seitens der Banken fehlt es noch an einer konkreten Vorstellung, wie und ob Corporate Trea-

surer das Angebot nutzen werden. Gingen Echtzeitzahlungen rund um die Uhr, sieben Tage die Woche im Unternehmen ein, wäre eine der Konsequenzen, für die einlangenden Gelder eine Art „Echtzeitdisposition“ durchführen zu müssen. Für den Online-Handel berge „Just-in-Time-Cash-Management“ einen klaren Vorteil, so ein Argument am Podium des Verbands Deutscher Treasurer (VDT): Auf der einen Seite erwarte der Kunde eine schnelle Lieferung der Ware, auf der anderen Seite möchte der Händler die Ware erst versenden, wenn er sicher sein kann, dass das Geld schon eingelangt ist. Die Kombination aus schneller Zahlung und sicherem Zahlungseingang mache Instant Payments zu einem interessanten Zahlungsmittel. Allerdings sei die Infrastruktur in 75 % der Fälle noch nicht auf Echtzeitverarbeitung ausgelegt.

Instant Payments – mit welchen Mitarbeitern?

Während also Handelsunternehmen aufgrund ihrer Ausrichtung auf den Endkunden bereits erste Vorteile und Anwendungsszenarien identifiziert haben, stellt sich für Industrieunternehmen mit stärkerem Fokus auf B2B-Zahlungen die Frage nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis, ist doch mit großen Änderungen im Zahlungsverkehr stets maßgeblicher Änderungsbedarf in vor- und nachgelagerten Prozessen und Systemen verbunden – sowohl auf Seiten des Zahlers als auch des Zahlungsempfängers. Und es

stellt sich die Frage nach den Ressourcen, denn Treasury-Abteilungen sind bislang in aller Regel nicht „24/7“ besetzt. Die VDT-Runde gab auch zu bedenken, dass Zahlungen, die nach den Cut-off-Zeiten einlangen, für unnötig herumliegende Liquidität sorgen könnten, sofern nicht nochmal Zahlläufe gestartet würden.

Auf der Suche nach einer einheitlichen Sprache

Nicht zuletzt stellt sich für die Experten die Frage nach einheitlichen Zahlungsformaten auch für Instant Payments, denn es sei sicherzustellen, dass diese im gleichen Format ankommen wie andere Zahlungen auch. Banken wiederum müssen sichergehen, dass für ausreichend Liquidität gesorgt ist, sobald sie einen Zahlungsauftrag losschicken. Wenn die Art und Weise des Umgangs mit diesem Settlement-Risiko bei Echtzeitzahlungen in Euro nicht einheitlich sei, werden auch die Systeme nicht interoperabel sein. Für die Banken würde das bedeuten, dass sie national wie übernational tätig werden und überall Liquidität bereitstellen müssten – viel Kosten und Aufwand.

Auch an der Clearing-Front gebe es noch Abstimmungsbedarf. In Großbritannien werde im Zuge des dortigen „Faster Payments Service“ derzeit dreimal am Tag verrechnet, das EBA-Clearing erfolge fünfmal, während es die Schweden 28 Mal am Tag machen.



Wir begleiten Sie auf dem Weg vom klassischen E-Banking zur Internationalen Payment Factory

Profitieren Sie mit MultiCash von den neuen Möglichkeiten im Zahlungsverkehr

Sprechen Sie mit unseren Zahlungsverkehrsexperten

www.multicash.com

omikron
e-banking solutions

„Meine Treasury-Köpfe“: Eberhard Köbe

In fast 40 Berufsjahren mit, im und rund um das Corporate Treasury habe ich viele interessante Menschen kennenlernen dürfen. Meine besonderen „Treasury-Köpfe“ stelle ich Ihnen in loser Folge im TreasuryLog vor. Menschen, die für das Corporate Treasury im deutschsprachigen Raum in irgendeiner Weise besonders wichtig waren oder Besonderes geleistet haben – meine ganz persönliche und durchaus subjektive „Treasury Hall of Fame“. Diesmal: Eberhard Köbe, Bereichsleiter Konzernfinanzen der maxingvest ag.

Eberhard Köbe kenne ich seit 25 Jahren. In seiner Funktion als Leiter Finanzen der Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck in Stuttgart war er damals unser erster Beratungskunde in Deutschland. Was heute als vollkommen normal gilt, Cash-Pooling zum Beispiel, mussten er und ich als neuartiges Konzept gegen heftigen Widerstand so mancher Gesellschaft mühsam durchsetzen. Daraus ist ein langer gemeinsamer Weg geworden. Heute kann ich ihn nicht nur als Kunden, sondern auch als Freund bezeichnen.

Kurz vor seinem 60. Geburtstag steht er mittlerweile seit 35 Jahren im Beruf, aber mit Kassenhaltung und Liquiditätsplanung beschäftigt er sich seit 45 Jahren: „Im Vergleich zu meinen Kumpels hatte ich nie das meiste Geld, aber ich hatte immer welches“, sagt er augenzwinkernd. Liquiditätssicherung und -optimierung in ihren unterschiedlichen Dimensionen war und ist seine Priorität. Er sieht das als feinste Aufgabe eines Finanzverantwortlichen.

Nachdem ihn das Thema Finanzen mehr oder weniger seit Kindesbeinen begleitet, überraschen die weiteren Ausbildungsschritte wenig: in Köln Studium der Bankbetriebslehre und betrieblichen Finanzierungslehre, prägende Eindrücke zur Portfolio-Theorie bei Prof. Herbert Hax (einer der „fünf Wirt-

schaftsweisen“ von 1989 bis 2000) und schließlich der Schritt in die Deutsche Bank, was damals als bestmöglicher Startpunkt für eine Karriere im Finanzbereich galt. Nach fünf Jahren folgte der Wechsel auf die Unternehmensseite „nicht zuletzt aus pekuniären Gründen.“

Die vergangenen 25 Jahre seiner beruflichen Laufbahn verbrachte er zuerst bei Holtzbrinck, dann als Bereichsleiter Konzernfinanzen bei der maxingvest ag, die als Management-Holding vor allem die Mehrheitsbeteiligung an Tchibo und Beiersdorf steuert: „Ich bin gerne bei Unternehmen, deren Produkte viele Menschen kennen und positiv wahrnehmen.“ Beide sind inhabergeführte Unternehmen: „Man ist nah dran an den Eigentümern und agiert in einem Umfeld, das besonders von persönlichem Vertrauen geprägt ist.“ Hätte es ihn nicht gereizt, irgendwo CFO zu werden? „Irgendwo sowieso nicht. Ich fühle mich wohl dabei, in meinem Fachgebiet rundum zu Hause zu sein und mich nicht zu verzetteln. Auch in dieser Funktion bleibt es einem überlassen, immer auch über den fachlichen Tellerrand hinauszuschauen und Einfluss zu nehmen.“

Ein besseres Verständnis zwischen CFO und Treasurer für die Perspektive des jeweils anderen zu vermitteln

Der Autor:



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

Starke Marken

Die maxingvest ag ist die Muttergesellschaft des maxingvest-Konzerns. Unter ihrem Dach befinden sich neben vermögensverwaltenden Beteiligungen die beiden Unternehmen Tchibo und Beiersdorf. Als Management-Holding steuert die maxingvest ag ihre Beteiligungen auf strategischer Ebene. Mit den Bereichen Finanzen, Konzerncontrolling, Recht, Revision und Steuern übernimmt sie im Rahmen guter Corporate Governance zentrale Management-Funktionen für den Konzern.

Die **Tchibo GmbH** ist eines der größten deutschen, international tätigen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen. Tchibo ist weltweit der viertgrößte Kaffeeproduzent und führend im europäischen Außer-Haus-Markt für Kaffee. Die **Beiersdorf AG** ist ein international führendes Markenartikelunternehmen für Haut- und Körperpflege. Basis des Erfolgs sind starke international führende Marken wie Nivea, Eucerin und la prairie, mehr als 125 Jahre Erfahrung in Forschung und Entwicklung und eine weltweit hohe Präsenz.

teln, ist Köbe ein Anliegen. Viele Jahre lang hat er gemeinsam mit uns für den Verband Deutscher Treasurierer (VDT), neben vielen anderen, die sehr erfolgreiche Veranstaltungsreihe „Finanzielle Unternehmenssteuerung“ gestaltet: „Das war mir wichtig. Weil CFOs ja mehrheitlich nicht aus dem Treasury kommen.“

Dem VDT hat er als Gründungsmitglied insgesamt 15 Jahre mit großem Einsatz und Herzblut gedient und dessen Entwicklung an vorderster Front wesentlich mitgestaltet. Wichtig war ihm dabei: „Was ich im Treasury im Unternehmen angestoßen habe, konnte ich im Verband weiterführen und umgekehrt.“ Seine Vorstandsfunktion legte er 2012 nieder.

Seine Hoffnung ist, „dass mein Engagement im VDT dazu beigetragen hat, den Status des Treasury als eine in der heutigen Zeit wesentlichen klassischen kaufmännischen Funktionen zu festigen.“ Wobei er bezüglich der Stellung der kaufmännischen Funktionen in Unternehmen realistisch bleibt: „Über Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheiden die Marke und das Produkt. Auch Treasury ist wichtig, aber es ist nicht der Kern des Unternehmens. Ein schlechtes Treasury kann ein kerngesundes Unternehmen nicht ruinieren, das beste Treasury kann ein schlechtes Unternehmen nicht retten.“

Losgelöst davon hat er es immer geschafft, in seinem Verantwortungsbereich Maßstäbe im Treasury zu setzen. Stillstand gibt es bei Eberhard Köbe nicht: „Effizienzsteigerungen sind immer möglich – ob über die Möglichkeiten der Digitalisierung oder im Rahmen des permanenten Ausbalancierens zwischen In- und Outsourcing. Beides soll Zeit zum Denken schaffen, es uns aber nicht abnehmen.“ Systemprojekte geht er dabei aus vielfältiger Erfahrung mit dem notwendigen Respekt an: „IT-Projekte haben immer das größte Überraschungspotenzial.“

Neben allem Inhaltlichen sieht er einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der personellen Zusammensetzung des Bereichs: „Die Mischung macht's. In unserem Team haben wir neben klassischem Treasury langjährige Berufserfahrung aus Beratung, Controlling und Revision vereint. Natürlich schadet auch Bankausbildung nicht, ist aber nicht mehr so wichtig wie früher.“ Trotz „State of the art“-Anspruch predigt er eine bodenständige, im positiven Sinne konservative Herangehensweise: „Nicht spekulieren, sondern planen, nicht in die Glaskugel schauen, sondern am Grundgeschäft orientieren. Der Einsatz von strukturierten Derivaten darf nicht die Analyse der Risikotragfähigkeit ersetzen.“

Als Ex-Banker sieht er sich durchaus auch als Vermittler zwischen Bank und Unternehmen, wenngleich er als Unternehmens-Treasurer immer bewusst Partei bleibt. Dabei weiß jeder, der ihn kennt, dass er nicht

Zur Person Eberhard Köbe

Was interessiert Sie noch – außer Finanzen?

„Ich bin ein politisch denkender Mensch. Und der BVB natürlich.“

Wie entspannen Sie sich?

„Vor allem mit der Familie und ein wenig beim Ausgleichssport am Rad, beim Wandern und Schifahren.“

Haben Sie ein Lebensmotto?

„Maßhalten“ (Ludwig Erhard) ... und einen guten Berater braucht man an seiner Seite, wie Jochen Schwabe.“

Welche Lehren aus Ihrem Werdegang würden Sie weitergeben?

„Es ist schön, wenn jemand seine Erfüllung in einem Themenbereich sieht – beispielsweise im Finanzbereich. Aber auch wenn man in seinem Lieblingsbereich bleibt: Man muss immer über den Tellerrand schauen.“



nach Harmonie dürstet. Ein offenes Wort darf immer sein. Das soll aber nicht missverstanden werden. Dieser Vermittlerrolle folgend, hat er auch die VDT-Veranstaltung „Die Zukunft der Banken – die Bank der Zukunft“ initiiert: „Generelles Banken-Bashing greift viel zu kurz und ist falsch. Außerdem gibt es gravierende Fehlentwicklungen auch in anderen Industrien.“ Bedenklich sind in diesem Zusammenhang aus seiner Sicht auch das Überhandnehmen von Regulierungen, unternehmensintern wie -extern: „Das ufert aus. Wir dürfen über Regelungen und Regulierungen das wirtschaftlich Vernünftige und Notwendige nicht vergessen. Und wenn am Ende auch noch alles und jedes zertifiziert ist, sind Zertifikate auch wieder vollkommen aussagelos.“ Köbe plädiert für Vernunft: „Sollte anständiges Benehmen nicht meistens ausreichend sein? Hat man mit den Zehn Geboten und dem Grundgesetz nicht Rahmenbedingungen genug, die man für anständiges Handeln bei Beachtung der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmen braucht?“ Gute Frage.

Für die Zukunft sieht er neben vielem Neuen auch eine Rückkehr zu Bewährtem: „Nichts ist heute unvorstellbar. Aber es wird zum Beispiel neben innovativen FinTechs auch wieder ganz normale und reinrassige Kreditinstitute geben.“ Hoffnung oder Prognose?

Auf Phrasen wie „In jeder Krise steckt auch eine Chance“ reagiert er allergisch: „Was soll das heißen? Krise bedeutet in der Regel erst einmal auch, dass Vermögen vernichtet wurde. Manchmal ist es einfach auch gut, seinen Job zu beherrschen.“ Eberhard Köbe geht seinen Weg. Er macht seine Arbeit dort, wo ihn das Leben hinstellt. Und dazu hat er für die Positionierung des Treasury in Deutschland Entscheidendes bewirkt. Dafür gilt ihm unser Dank.

Was Schweizer Finanzchefs wissen wollen

Erfüllt das Treasury-Berichtswesen die Informationswünsche der CFOs? Auf welche Informationen legen sie Wert? Eine Umfrage unter Finanzvorständen in der Schweiz.

Wie ein Treasury-Berichtswesen aussieht, bestimmt naturgemäß die Leitung des Treasury bzw. des Finanzbereichs. Der CFO selbst ist im Regelfall kaum involviert. Die Frage, ob das Treasury-Berichtswesen seine Informationswünsche auch erfüllt, ist daher berechtigt.

Wir wollten der Sache auf den Grund gehen und haben 20 Finanzvorstände renommierter Schweizer Unternehmen (s. Kasten S. 25) zu ausführlichen Interviews gebeten. Das Sample ist im engen statistischen Sinne nicht repräsentativ, aber die Umfrage deckt eine Gruppe relevanter Unternehmen in der Schweiz ab, die Trends im Corporate Treasury setzen.

Finanzstatus

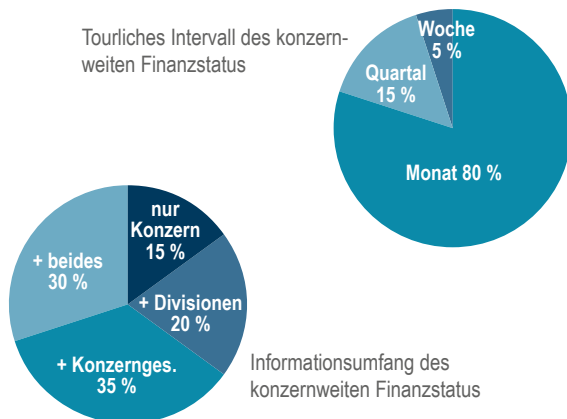
Nur 15 % der befragten CFOs begnügen sich beim – zu 80 % monatlichen – Blick auf den Finanzstatus mit Informationen auf Konzernebene, denn in fast jedem Unternehmen gibt es einen Sorgenfall, der die besondere Aufmerksamkeit des CFO nach sich zieht.

Die Autoren:



Martin Winkler
ist Partner und Geschäftsführer von Schwabe, Ley & Greiner.

Abb. 1: **Monatlicher Finanzstatus und nicht nur auf Konzernebene**



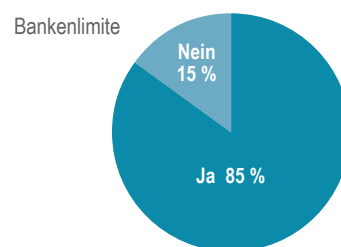
Martin Leitner
ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

Bankenstatus

85 % der CFOs möchten im Bankenstatusbericht Informationen zur Ausnutzung der Bankenlimite sehen. Während das Einräumen von Bankenlimiten (erhaltene und selbst eingeräumte Limite) vor der Finanzkrise 2009 als ziemlich exotisch galt, gehören diese heute zum Standardwerkzeug eines CFO. Bei

der Bestimmung der Limithöhe gibt es durchaus Verbesserungsbedarf: Meist orientieren sich die Bankenlimite noch zu wenig an den Ausfallwahrscheinlichkeiten. Jene 15 % der CFOs, die noch keine Bankenlimite haben, gehören jedenfalls zu einer schrumpfenden Minderheit.

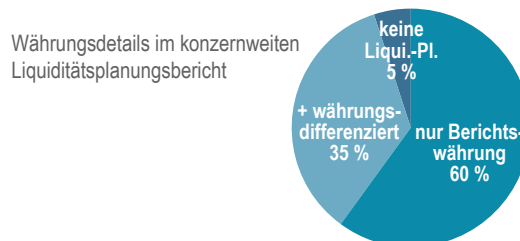
Abb. 2: **Bankenlimite setzen sich durch**



Liquiditätsplanung

Beim Liquiditätsplanungsbericht überrascht der geringe Anteil der CFOs (35 %), die einen währungsdifferenzierten Bericht präferieren. Hier verlassen sich die CFOs offenbar auf ihre Group Treasurer. Sie selbst sehen sich mehrheitlich als verantwortlich für die Gesamtsteuerung, aber nicht für die Beobachtung der währungsdifferenzierten Entwicklung.

Abb. 3: **Meist nur Berichtswährung**



Portfoliobericht

Während der Bericht zum Finanzierungsportfolio (Passiva) für 19 von 20 CFOs relevant ist, interessieren sich nur 10 von 20 CFOs für einen Bericht zum Anlageportfolio (Aktiva).



Alle SLG-Veranstaltungen 2016 im Überblick

SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare Österreich (Wien)	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management			5.-6.					29.-30.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP					21.-22.		4.-5.		
Derivative Instrumente					7.-8.				
Liquiditätsplanung und -vorsorge					8.-9.		11.-12.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken				10.-11.				22.-23.	
Treasury-Assistenz			5.-7.						
Treasury Operations			26.-27.						
Treasury-Revision								8.-9.	
Währungs- und Zinsrisiko-Management				10.-12.			4.-6.		
Währungsrisiko-Management				10.-11.			4.-5.		
Zinsrisiko-Management				11.-12.			5.-6.		
Zukunft des Cash-Managements					23.			23.	
Lehrgänge Österreich (Wien)									
47. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		B: 14.-18.		C: 30.5.-3.6.					
48. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management							A: 10.-14.	B: 14.-18.	
Treasury-Prüfung					24.				

Seminare Deutschland (Frankfurt)	Februar	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management					7.-8.	27.-28.			
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP				31.5.-1.6.				16.-17.	
Cash Pooling		8.							
Derivative Instrumente								30.11.-1.12.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge			27.-28.			20.-21.			
Treasury-Assistenz								8.-10.	
Treasury Operations						28.-29.			
Währungs- und Zinsrisiko-Management		8.-10.						22.-24.	
Währungsrisiko-Management		8.-9.						22.-23.	
Zinsrisiko-Management		9.-10.						23.-24.	
Lehrgänge Deutschland (Frankfurt)									
35. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			A: 11.-15.		B: 13.-17.			C: 7.-11.	
Treasury-Prüfung								25.	
TreasuryExpress (Spitzingsee)	29.2.-4.3.							28.11.-2.12.	
Symposien und Fachkonferenzen									
28. Finanzsymposium (Mannheim)			20.-22.						
The Future of Cash Management						15.			

WebAcademy	Inhalte unter www.slg-academy.com
------------	--

Treasury-Roundtables	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables
----------------------	--

Bei Interesse kreuzen Sie bitte die jeweiligen Seminare oder Lehrgänge an. Gerne senden wir Ihnen dazu nähere Informationen.

Bitte faxen an +43 (0)1 585 48 30-15

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

Name

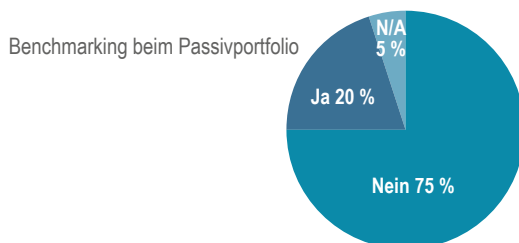
Position/Abteilung

E-Mail

Die Bedeutung der Aktivseite ist für viele Schweizer Unternehmen sehr hoch, aber ein eigener Bericht erscheint nicht mehr sinnvoll, da die zulässigen Anlageinstrumente sehr eingeschränkt wurden: Fast alle Unternehmen legen ihr Geld nur mehr auf Festgeldkonten bei Banken an. CFOs sind offenbar stärker risikoavers geworden. Es gibt kein Lob für zusätzliche Finanzerträge, aber massive Kritik, wenn es zu Kursverlusten kommt. Diese Kritik möchte man sich ersparen.

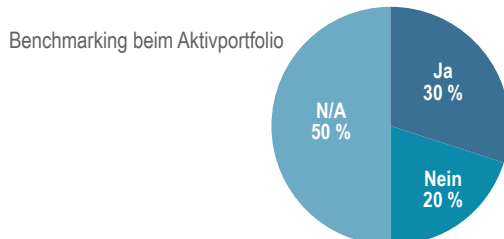
Lediglich ein Fünftel der CFOs interessiert sich für ein Benchmarking der Finanzierungs-Performance. Während auf der Aktivseite das Benchmarking des Portfolios mit einer Benchmark als üblich und sinnvoll erachtet wird, zweifeln die meisten CFOs (75 %) am Nutzen einer Benchmark für die Finanzierungsseite. Widerspricht das nicht dem Stand der finanzwissenschaftlichen Erkenntnis? Das zu finanzierende Anlage- und Umlaufvermögen entspricht letztlich einer gewissen Duration, die das Finanzierungsportfolio nachbilden sollte. Jede Abweichung von diesem „Normportfolio“ sollte eigentlich hinsichtlich der damit verbundenen Auswirkungen (nachhaltige Kosten, Risiko von Kostenschwankungen) überprüft werden. Das Thema der Finanzierungs-Benchmark kann heute als „blinder Fleck“ im Finanzberichtsweisen bezeichnet werden.

Abb. 4: **Benchmarking beim Passivportfolio noch Neuland**



Im Gegensatz zum Passivportfoliobericht interessieren sich immerhin 30 % der CFOs für ein Benchmarking der Anlage-Performance. Obwohl die Passivseite für die meisten Unternehmen eine deutlich größere Bedeutung hat als die Anlageseite, verharren CFOs offenbar in etablierten Berichtsstrukturen, wo

Abb. 5: **Benchmarking beim Anlageportfolio etabliert**

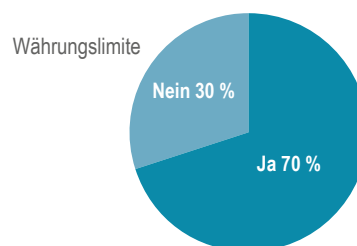


man Benchmarking eben nur vom Asset-Management kennt.

Währungsrisikobericht

Über die Einhaltung der Währungslimite wollen 70 % der CFOs informiert werden. Damit sind wir bei einem Schwachpunkt in den Unternehmen angelangt: Es gibt bei 30 % keine echten Währungslimite. Damit gibt es auch keine verbindlichen Vorgaben für das Währungsrisiko-Management, wodurch die Strategie zum „geduldigen Papier“ werden kann.

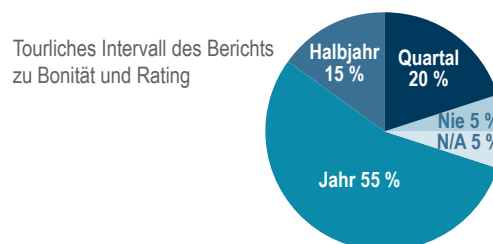
Abb. 6: **Währungslimite nicht durchgehend**



Alle Jahre wieder: bonitätsrelevante Kennzahlen und indikatives Rating

Das Thema Bonität hat für alle CFOs eine sehr hohe Bedeutung. Es wird sowohl intern umfassend analysiert als auch in Gesprächen mit Bankpartnern und, wenn vorhanden, auch mit externen Rating-Agenturen. CFOs wissen heute, dass die Möglichkeiten auf dem Banken- und Kapitalmarkt wesentlich von der Bonität des eigenen Unternehmens bestimmt werden. Hier entsprechen praktisch alle Unternehmen der Best Practice.

Abb. 7: **Die Bonität stets im Auge**

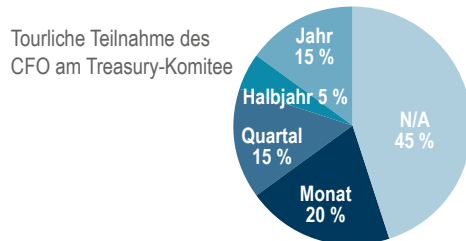


Laufend in die Treasury-Arbeit involviert

Nur 11 von 20 Unternehmen haben bislang ein formalisiertes Treasury-Komitee eingerichtet. Das bedeutet nicht, dass es bei den anderen keine laufende Kommunikation mit dem Treasury gibt. Ganz im Gegenteil: Die meisten CFOs haben ihre Büros in unmittelbarer Nähe zum Group Treasurer und sind mit ihm fast täglich in Kontakt. Die Bedeutung eines formalisierten Treasury-Komitees liegt aber in der

Dokumentation und damit der Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Ein Treasury-Komitee ist in diesem Kontext praktisch gelebte Compliance.

Abb. 8: CFOs regelmäßig im Treasury-Komitee



Interviewpartner für die CFO-Studie

Für unsere Studie haben sich 20 CFOs für ausführliche Interviews zur Verfügung gestellt. Unser Dankeschön gilt den Finanzchefs von Alpiq, Autoneum, Axpo, Bucher, Bühler, Dätwyler, Emmi, Endress+Hauser, Georg Fischer, Kuoni, Liebherr, Lonza, Oerlikon, Schweizerische Post, Rieter, Ringier, RUAG, Schindler, SRG und Swisscom für das Mitwirken an der Studie. Sie waren bereit, umfangreiche Angaben zu ihrem Informationsbedarf und Kenntnisstand im Bereich Corporate Treasury zu machen.

Die Langfassung der „CFO-Studie Schweiz“ von Schwabe, Ley & Greiner können Sie unter info@slg.co.at bestellen oder auf unserer Homepage (gegen Anmeldung) herunterladen: www.slg.co.at/CFO-Studie

TOP 5 FEATURES EINER INHOUSE BANK

REVAL[®]

1

CASH- & LIQUIDITÄTS-MANAGEMENT

3

RISIKOMANAGEMENT

4

MULTILATERALES NETTING

2

INHOUSE CLEARING

5

PAYMENT & COLLECTION FACTORY

Erfahren Sie auf www.reval.com, wie Sie mit Revals Treasurysystem Ihre Inhouse Bank Schritt für Schritt aufbauen können.



Risiko und Transparenz

Zwischen Vorschriftserfüllung und Fleißaufgabe: Was Unternehmen in den Geschäftsberichten über ihr Risiko-Management preisgeben. Trends und Methoden bei Translationsrisiken, Derivaten und Risikomessungsmethodik.

Die Autorin:



Mina Javidara
ist Senior Beraterin bei Schwabe, Ley und Greiner und für die Geschäftsberichtsstudie zuständig.

Was berichten Unternehmen über ihren Umgang mit Marktpreisrisiken und wie transparent tun sie das? Alljährlich analysiert Schwabe, Ley und Greiner hierfür die Geschäftsberichte börsennotierter Unternehmen in der DACH-Region. Die untersuchten Unternehmen notieren im DAX, MDAX, ATX und SMI; reine Finanzunternehmen wie Banken und Versicherungen sind von der Studie ausgeschlossen. Der Fragebogen deckt die gesamte Palette des Risiko-Managements ab: Liquiditäts-, Währungs-, Zins-, Rohstoff- und Wertpapierrisiken, Einsatz und Bilanzierung von Derivaten und die Deckung der betrieblichen Pensionsvermögen. Die aktuelle Geschäftsberichte-Studie durchleuchtet die Jahresabschlüsse von 102 Unternehmen aus dem Geschäftsjahr 2014. Um dem Größenunterschied gerecht zu werden, werden die Unternehmen in zwei Gruppen unterteilt: Gruppe „Mittel“ (weniger als EUR 10 Mrd. Umsatz) und Gruppe „Groß“ (mehr als EUR 10 Mrd. Umsatz). Im Folgenden stellen wir Ihnen die wichtigsten Aspekte vor.

Liquiditätsreserven leicht gestiegen

Die Geschäftsberichte geben generell einen guten Einblick in die Liquiditätslage der Unternehmen wieder. Die Mehrheit der Unternehmen publiziert Informationen zu ihren Kreditlinien bezüglich der Höhe, der Ausnutzung und der Qualität der Linien (baw-Linie bzw. feste Zusagen).

Wir untersuchten die Höhe der Liquiditätsreserve der Unternehmen, also „Liquide Mittel“ + „unausgenutzter Rahmen“, und setzten diese in Relation zum Umsatz. Im Geschäftsjahr 2014 lag die durchschnittliche Liquiditätsreserve bei 2,6 Monatsumsätzen und damit leicht über dem Wert des Vorjahres. Obwohl der Mittelwert je Branche unterschiedlich war, zeigt die Ana-

lyse im Zeitverlauf seit 2006, dass im Durchschnitt eine historische Norm zwischen zwei bis drei Monatsumsätzen als Liquiditätsreserve zu erkennen ist.

Marktrisiken umfassender beurteilt

In den Geschäftsberichten werden neben Transaktionsrisiken zunehmend auch Translationsrisiken thematisiert. Doch nur ein kleiner Anteil der Großunternehmen (23 %) und ein noch kleinerer Anteil der Mittelunternehmen (8 %) erwähnen, das Translationsrisiko auch abzusichern. Angaben zu den Sicherungsquoten (die laut IFRS nicht zwingend sind) macht nur eine Minderheit von rund 33 %; wenn dies geschieht, publizieren die Unternehmen Bandbreiten als Sicherungsquote. Strukturierte Derivate für Sicherungszwecke, aber auch für spekulative Zwecke, verlieren seit der Wirtschaftskrise 2008 immer mehr an Bedeutung.

Hinsichtlich des Zinsrisikos zeigt sich ein Trend zur Portfolio-Betrachtung mit Berücksichtigung der Finanzaktiva und -passiva. Dennoch betrachten weiterhin rund 40 % der untersuchten Unternehmen isoliert die Passivseite im Zinsrisiko-Management. Dies führt dazu, dass mögliche aufhebende Effekte der verzinsten Anlagen nicht in die Betrachtung mit einfließen.

Mehr als die Hälfte der Mittelunternehmen und rund zwei Drittel der Großunternehmen thematisieren das Rohstoffrisiko. Auskünfte über die Risikoquantifizierungsmethode geben vor allem die Unternehmen der Gruppe „Groß“: Rund ein Drittel weist eine Value-at-Risk-Zahl aus und führt eine Sensitivitätsanalyse durch. Ein Großteil der Unternehmen gab an, dass die Verantwortung für das Rohstoffrisiko im Einkauf liegt und das Risiko durch Preisgleitklauseln bzw. langfristige Verträge gesteuert wird.

Sensitivitätsanalyse versus Value-at-Risk

Der gesetzlichen Vorgabe (IFRS 7) folgend, publizieren beinahe alle Unternehmen die Messmethoden in Bezug auf die Marktrisiken. IFRS 7 schreibt Unternehmen vor, die für sie relevanten Marktpreisrisiken mittels Sensitivitätsanalyse zu quantifizieren. Ein Value-at-Risk-Ansatz kann ersatzweise eingesetzt werden. Die Unternehmen sind verpflichtet, die Effekte aus den derivativen Instrumenten in der Sensitivitätsanalyse darzustellen; die Auswirkungen aus Grundgeschäften müssen nicht ausgewiesen werden. Dies hat zur Folge, dass die Sensitivitätsanalyse nur eine Seite der Medaille darstellt. Fazit für uns als Bilanzleser: Wenn die Ergebnisse der Sensitivitätsanalyse losgelöst von anderen Angaben des Geschäftsberichts sind, liefern sie möglicherweise kein wahres Bild über die Risikolage des Unternehmens.

In der aktuellen Studie ist die Sensitivitätsanalyse bei den Mittelunternehmen die gängigste Methode. Nur ein geringer Anteil der Mittelunternehmen publizierte eine VaR-Anzahl und nur sehr wenige machten Angaben über beide Risikomethoden. Im Gegensatz dazu publizierte ein deutlicher Anteil der Großunternehmen beide Methoden, sogar deutlich mehr als in der Studie im Jahr davor.

Der VaR-Ansatz kam vor allem im Währungs- und Rohstoffrisiko-Management bei Großunternehmen

Vergleich mit den Branchengrößen

Die Studie „Geschäftsberichte 2015“ von Schwabe, Ley & Greiner analysiert die aktuellen Jahrespublikationen börsennotierter Unternehmen, wie diese mit Marktpreisrisiken umgehen und wie transparent sie darüber berichten. Dies lässt Schlüsse auf generelle Ziele und Methoden im Risikomanagement zu. Gerne lassen wir Ihnen die Ergebnisse auf Anfrage zukommen.

Bestellen Sie sie unter info@slg.co.at oder laden Sie sie auf unserer Homepage herunter: www.slg.co.at/Geschaeftsberichte2015

zum Einsatz. Für Zinsrisiken führten die Unternehmen im Umsatzsegment „Groß“ hauptsächlich eine Sensitivitätsanalyse durch.

Die Durchführung von Stress-Tests für Marktpreisrisiken ist keine Anforderung seitens IFRS. Daher ist nur in einer Minderheit der Geschäftsberichte davon zu lesen.

Bei der Sensitivitätsanalyse fürs Währungsrisiko wird nach wie vor eine Veränderung des Wechselkurses von +/-10 % als Sensitivitätsmaß herangezogen. Das bevorzugte Maß für Zinsänderung bleibt zwar weiterhin 1 %, jedoch gewinnen differenzierte oder asymmetrische Ansätze im Vergleich zur vorherigen Studie an Bedeutung, was das jetzige Marktumfeld besser widerspiegelt.



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminare und Lehrgänge Cash-Management-Ausbildung 2016

Veranstaltungsorte:

- ▲ Frankfurt/Main
- ▲ Großraum München
- ▲ Wien

Optimieren Sie Ihren Zahlungsverkehr!

Durch gezielte Cash-Management-Maßnahmen können sowohl das Ergebnis als auch die Kapitalbindung im Unternehmen 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 Cash-Management-Lösungen und informieren Sie sich über geeignete Instrumente und Strategien für Ihr Treasury.

Unsere Seminare und Lehrgänge für Mitarbeiter in allen Bereichen des Cash-Managements:

- | | |
|-------------------------------|--|
| ▲ Cash- und Finanz-Management | ▲ Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP |
| ▲ Treasury-Assistenz | ▲ Liquiditätsplanung und -vorsorge |
| ▲ Treasury Operations | ▲ Zukunft des Cash-Managements |
| ▲ TreasuryExpress | ▲ Grundlagen Treasury-Management |

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Homepage unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung“: www.slg.co.at



© Fotolia

Nanu, was sind denn das für Kosten?

Bankgebührenkontrolle – mehr als reines „Pfennigfuchsen“

Die elektronische Analyse von Bankgebühren spart nicht nur Kosten, sondern hilft, Treasury-Prozesse nachhaltig zu verbessern.

Der Autor:



Hubert Rappold
ist Geschäftsführer
der TIPCO Treasury
& Technology GmbH

Bankgebühren zu kontrollieren erfreut sich in Treasury-Abteilungen nicht gerade allergrößter Beliebtheit. Der Gedanke, sich durch Stöße an Papier zu arbeiten, um zu versuchen, aus nichts-sagenden Gebührenbezeichnungen schlau zu werden, löst in der Regel keine Begeisterungstürme aus. Allzu leicht wird die Aufgabe delegiert oder die Abrechnungen werden von der Buchhaltung einfach durchgewunken. Das ist schade, kann die systematische Prüfung nicht nur richtig Geld sparen, sondern auch zu echten Verbesserungen in Treasury-Prozessen führen.

Es muss nicht immer böse Absicht hinter falsch abgerechneten Posten stecken. Banken berichten, dass teilweise Aktualisierungen in ihren Abrechnungssystemen dafür verantwortlich sind, wenn statt individuell verhandelter Gebühren erneut die Standardpreise zur Anwendung kommen. Gerade weil Irren so menschlich ist, sollte regelmäßig überprüft werden, ob der vereinbarte Preis auch dauerhaft seinen Weg in die Tiefen der Bankensoftware gefunden hat.

Was brauchen Sie, um den Durchblick zu erlangen?

Zunächst einmal eine Bank, die in der Lage ist, Ihnen die Abrechnungen in den elektronischen Formaten TWIST BSB oder camt.086 zur Verfügung zu stellen. Der sanfte Druck, den namhafte Großunternehmen in den letzten Jahren auf ihre Banken ausgeübt haben, hat gefruchtet. Banken reagieren zu-

nehmend entgegenkommender auf einschlägige Kundenwünsche. Eine Liste jener Banken, die diese Abrechnungen bereits liefern können, stellen wir Ihnen samt Informationen zum Länderumfang auf Anfrage gerne bereit. Zum anderen müssen Ihre Systeme in der Lage sein, diese Formate zu lesen und zu verarbeiten. Während Sie die Dateien relativ problemlos am PC öffnen können, ist für umfangreiche Analysen spezielle Systemunterstützung erforderlich. Am besten fragen Sie Ihren TMS-Anbieter oder Ihr ERP-Team nach bestehenden Möglichkeiten und geplanten Erweiterungen.

Die größte Herausforderung ist es jedoch, die vereinbarten Gebühren je Land, Gesellschaft und Bank zusammenzustellen, in das System einzugeben und damit die Grundlage für Soll-Ist-Vergleiche zu schaffen.

Besteht erst einmal Transparenz über die abgerechneten Dienstleistungen und Gebühren, lassen sich schnell auch Rückschlüsse auf suboptimale Prozesse im Zahlungsverkehr ziehen. Stechen Ihnen bei der Analyse beispielsweise häufig teure „Non-STP“- oder „Repair“-Gebühren ins Auge, sollten Sie Ihre Zahlungsprozesse einer kritischen Prüfung unterziehen. Im einfachsten Fall müssen nur falsche Stammdaten korrigiert werden. Möglicherweise ist es aber erforderlich, die Mitarbeiter in Sachen korrekter Zahlungsabwicklung zu „briefen“. Ein weiteres Bei-

Fortsetzung auf Seite 30

Sechs Fragen an den VDT

Der Verband Deutscher Treasurer (VDT) arbeitet mit daran, dass Bankgebühren nicht nur elektronisch abgerechnet, sondern auch vielfältiger auswertbar gestaltet werden.

TreasuryLog: Seit wann beschäftigt sich der VDT mit dem Thema elektronische Bankgebührenkontrolle?

VDT: Seit 2013 wird dies im Arbeitskreis „Cash and Liquidity“ wahrgenommen und die Mitglieder nehmen an diversen Aktivitäten wie Roundtables zwischen Corporates und Banken teil. Nach SEPA beobachten wir, dass das Thema, das die internationale Initiative TWIST (Transaction Workflow Innovation Standards, Anm. d. Red.) in Schwung gebracht hat, eine höhere Priorität gewinnt. Am 17. Februar greift der VDT das Thema auf und lädt zu der Veranstaltung „TrE³asury with camt.086: Electronic, Efficient, Easy“ in Frankfurt ein.

TreasuryLog: Warum kann laut Ihren Mitgliedern eine elektronische Bankgebührenkontrolle von großem Nutzen sein?

VDT: Das Hauptaugenmerk bei größeren Unternehmen mag zunächst auf der Richtigkeit und der Überprüfung der Einzelabrechnung liegen. Eine Vielzahl von Bankverbindungen und Konten verlangt eine elektronische STP-Verarbeitung, um effizient arbeiten zu können. Auch in Shared Service Centers großer Konzerne mit weitestgehend automatisierten Prozessen ist es nicht mehr vertretbar, Bankgebührenabrechnungen manuell mit Preistabellen abzugleichen. Bei mittelständischen Unternehmen liegt der Fokus eher auf der Prozessoptimierung. So lässt sich anhand der Bankabrechnung etwa feststellen, dass Konzerngesellschaften ineffiziente und teure Zahlungsarten in Anspruch nehmen oder vermeintlich geschlossene Konten immer noch Kontoführungsggebühren verursachen.

TreasuryLog: Wie reagieren Banken auf den Wunsch der Unternehmen, eine XML-basierte Gebührenabrechnung zu erhalten?

VDT: Manchmal berichten unsere Mitglieder von Schwierigkeiten, den Banken zu vermitteln, warum sie den camt.086 nachfragen – teilweise wird das „Vertrauen in die Geschäftsbeziehung“ in Frage gestellt. In solchen Fällen ist die Argumentationswahl von Bedeutung; denn auch Banken zeigen Verständnis, wenn man die Auswertungen für die Optimierung von internen Prozessen nutzt. Es sollte auch im gegenseitigen Interesse der Vertragsparteien liegen, dass Rechnungen automatisiert verarbeitet und überprüft werden können.

TreasuryLog: Welche Chancen und Herausforderungen sehen Sie auf Seiten der Banken?

VDT: Banken haben die Chance, sich eine größere Vertrauensbasis in der Bankbeziehung zu erarbeiten, die sich durch die Transparenz in den Abrechnungen ergibt. Dies kann ggf. auch Wettbewerbsvorteile gegenüber jenen Banken bedeuten, die die Bereitstellung noch nicht anbieten. Unsere Mitglieder berichten, dass sie die Möglichkeit des Erhaltes von Gebührenabrechnungen in elektronischer Form auch als Kriterium für die Auswahl als Kernbank heranziehen. Banken sind im hohen Maße gefordert, dies auch bei der Organisation ihrer Systeme zu berücksichtigen. Sie investieren viel in den Aufbau und Erhalt der Kundenbeziehung; die systemseitige Unterstützung passt dann ja auch hierzu.

TreasuryLog: Was lässt sich mit dem camt.086 sonst noch bewerkstelligen?

VDT: Die umsatzsteuerlich anerkannte elektronische Rechnung für Bankgebühren. Sofern eine Bank die Umsatzsteuer ausweist, sind die Unternehmen bei jeglicher Rechnungsstellung zum Vorsteuerabzug berechtigt. Mit dem Steuerausweis im camt.086-Format können die dafür nötigen Daten elektronisch erfasst werden und gehen nicht in den Papierunterlagen „verloren“.

TreasuryLog: Wie sehen Sie die Entwicklungen bei der Automatisierung der jährlichen Saldenbestätigung?

VDT: Auf Basis des zur umsatzsteuerlich anerkannten elektronischen Rechnung weiterentwickelten camt.086-Formates haben Unternehmen nun die Möglichkeit, alle Informationen, die eine Saldenbestätigung beinhalten, über ihre elektronischen Systeme zu beziehen, sofern die Bank diese zur Verfügung stellt. Dies ist ein großartiger Schritt in die richtige Richtung und eine „Win-win-Situation“ für alle Beteiligten: Banken, Unternehmen und Wirtschaftsprüfer. Die Abläufe im Zusammenspiel Bank-Unternehmen und Unternehmen-Wirtschaftsprüfer können erheblich verbessert werden und man kann auf den Papierberg rund um die Saldenbestätigungen verzichten. Eine Automatisierung des Prozesses sollte sich mittelfristig auch positiv auf die Kosten der Saldenbestätigungen auswirken. Voraussetzung für eine Umstellung ist neben der Lieferfähigkeit der Banken jedoch auch die passende Systemunterstützung. Darüber hinaus müssen geänderte Abläufe im Internen Kontrollsystem (IKS) der Unternehmen berücksichtigt werden. Bevor also auf die papierhafte Erstellung verzichtet wird, sollte der Wirtschaftsprüfer mit ins Boot geholt werden.

spiel: beleghafte Zahlungsmethoden. Wenn Ihre kanadische Tochtergesellschaft monatlich 800 Überweisungen als Faxe auftrag durchführt, ist das nicht nur der internen Revision ein Dorn im Auge, sondern im Regelfall auch extrem teuer. Noch ein Fall mit Compliance-Relevanz, der über die Gebührenanalyse sichtbar werden kann: Bargeldbehebungen von Geschäftskonten in der Filiale können im Einzelfall gerechtfertigt sein, sollten aber jedenfalls kritisch hinterfragt werden.

Unbotmäßigkeiten ausmerzen, „Bank Wallet“ strukturieren

Ein weiterer erfreulicher Nebeneffekt der transparenten Gebührenübersicht ist der Quervergleich zwischen Tochtergesellschaften: Zahlen alle Gesellschaften im gleichen Land auch die gleiche Gebühr für die gleichen Dienstleistungen und wenn nein, warum nicht? Eine andere Situation: Bereits vor drei Monaten haben Sie den Geschäftsführer Ihrer spanischen Gesellschaft dazu aufgefordert, zwei überflüssige Euro-Konten zu schließen, doch immer noch taucht die Kontoführungsgebühr in den Abrechnungen auf. Die elektronische Bankabrechnung hilft Ihnen also dabei, die Einhaltung Ihres Cash-Management-Regelwerks einzumachen. Doch das Thema ist nicht nur dazu geeignet, Banken und internen Störenfriede auf die Finger zu klopfen. Durch die systematische Aufbereitung der Bankabrechnungen erhalten Sie ganz nebenbei genau jenes Datenmaterial, das Sie für die nächste Zahlungsverkehrsausschreibung benötigen: Genutzte Produkte und Mengengerüste werden quasi auf dem Silbertablett serviert; Sie ersparen sich damit, diese Daten bei den Tochtergesellschaften zeitraubend einzusammeln. Abseits der quantitativen Faktoren gewinnen Sie durch die Gebührenanalyse einen besseren Eindruck von der Dienstleistungsqualität Ihrer Banken. Derart vorbereitet, gehen Sie in Zukunft noch selbstbewusster in Bankengespräche.

Von der Bank direkt ins ERP

Was heute noch wie Zukunftsmusik klingt, könnte bald Realität werden: In ersten Pilotprojekten wird bereits daran gearbeitet, Gebühreninformationen aus elektronischen Bankabrechnungen direkt im ERP-System zu buchen. Hierzu dienen Abrechnungen auf Basis des ZUGFeRD-Formats – eines vom

Forum elektronische Rechnung Deutschland (FeRD) entwickelten Standards, der es erlaubt, Rechnungen in strukturierter Weise in PDF-Form zu übermitteln und diese automatisiert auszulesen und zu verarbeiten. Gleichzeitig wird in einem Arbeitskreis des Verbands Deutscher Treasurer (siehe Interview auf Seite 29) an einem XML-Formatvorschlag gearbeitet, der jene notwendigen Mindestangaben enthält, die für den Vorsteuerabzug bei Bankgebühren notwendig sind. Und in naher Zukunft könnten die elektronischen Bankabrechnungen auch alle wesentlichen Bestandteile der Jahresendbestätigung der Banken enthalten.

Auch international werden die Bemühungen um elektronische Bankgebührenabrechnungen intensiviert: Unter dem Dach der Common Global Implementation (CGI)-Initiative, die sich mit der Standardisierung von Zahlungsformaten befasst, wurde im Vorjahr eine Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung von camt.086 gegründet – dem ISO-Standard für Cash-Management-Abrechnungen. Zahlreiche andere Initiativen in Deutschland, Österreich und Frankreich bringen regelmäßig Banken, Unternehmen und Systemanbieter an einen Tisch. Immer mehr mittelständische und große Unternehmen starten einschlägige Projekte und berichten auf Messen wie jener der Association of Financial Professionals (AFP) in Denver oder dem Finanzsymposium von SLG von ihren Erfahrungen. Auch auf akademischer Ebene wird das Thema behandelt, wie zahlreiche Abschlussarbeiten zum Thema zeigen, in deren Rahmen Theorie mit Praxis verbunden werden soll. Zu guter Letzt nehmen immer mehr Systemanbieter Funktionen zur Gebührenkontrolle in ihre Lösungen auf.

„Every little bit helps“: Was Treasurer tun können

Anhaltend große und wachsende Nachfrage von Unternehmensseite stellt sicher, dass das Thema auch weiterhin ganz oben auf der Agenda der Kreditinstitute bleibt. Während Banken naturgemäß ein Interesse daran haben, die notwendigen Investitionen in Abrechnungssysteme in zusätzliche Kosten für ihre Kunden umzumünzen, sollten Sie sich auf entsprechende Diskussionen nicht einlassen. Schließlich bezahlen Sie andere Lieferanten auch nicht dafür, dass diese Ihnen nachvollziehbare, elektronische Rechnungen zusenden.

Automatisierung im zentralen Treasury Management bei der Schüco International KG

Schüco ist einer der führenden Anbieter von hochwertigen Fenster-, Türen- und Fassadensystemen aus Aluminium, Kunststoff und Stahl. Produkte von Schüco kommen weltweit millionenfach zum Einsatz und erfüllen höchste Ansprüche an Design, Komfort, Sicherheit und Energieeffizienz. Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs mit den ausländischen Tochtergesellschaften war in der Vergangenheit komplex und unübersichtlich. Durch automatisierte Integrationslösungen konnte Schüco seine Treasury-Prozesse standardisieren und optimieren.

Die Herausforderung

Als global operierendes Unternehmen mit über 40 Tochtergesellschaften agierte der Konzern mit einer Vielzahl von lokalen Electronic Banking-Lösungen inklusive manueller Bearbeitungsprozesse. Jede Tochtergesellschaft wickelte den Zahlungsverkehr unterschiedlich ab. Dieses führte zu einer Intransparenz der Cash-Positionen, erheblichen Mehrkosten für die Wartung der einzelnen Lösungen und erhöhten Risikoquellen durch manuelle Arbeitsabläufe.

Um den globalen Zahlungsverkehr effizient auszuführen und die Prozesse weltweit zu optimieren, benötigte die Schüco-Gruppe eine Lösung, welche direkt in die IT-Landschaft integriert werden konnte. Zusätzlich strebte Schüco ein einheitliches Treasury Management-System an, mit dem Ziel, verschiedene Finanzbereiche zu zentralisieren.

Die Lösung

Mit der Einrichtung einer automatisierten Integrationslösung unterstützt die Deutsche Bank Schüco dabei, den Zahlungsverkehr zu harmonisieren. Diese Lösung umfasst die Verwendung des globalen ISO 20022 CGI-MP XML-Formates (Common Global Implementation-Market Practice Initiative) im Zahlungsverkehr, welches über eine Host-to-Host (H2H) Anbindung ausgetauscht wird. Über automatisierte gesicherte Prozesse werden alle Daten übertragen und empfangen. Zusätzlich setzt Schüco auf tm5 – das Treasury Management-System von BELLIN.

Schüco kann mit dieser Lösung seine Treasury-Prozesse effizient steuern und die Transparenz über die Liquidität des Gesamtkonzerns erhöhen.

Ablauf

Die Integrationslösung für die ein- und ausgehenden Zahlungsströme zwischen Schüco und Deutsche Bank wird sukzessive in 17 Ländern umgesetzt.

Innerhalb des ERP-Systems von Schüco wird das XML-Format (pain.001.001.03 und pain.008.001.02) für die jeweilige Gesellschaft generiert und zur Automatisierung im Vier-Augen-Prinzip an tm5 übergeben. Nach der personalisierten Autorisierung der Zahlungsdatei im tm5-System, wird diese mittels des Firmenstempels «Corporate Seal» vom zentralen Treasury

über die H2H-Anbindung an die Deutsche Bank zur Ausführung weitergeleitet. Durch den automatisierten Ablauf ohne jegliche Medienbrüche können die operationellen Risiken minimiert werden.

Das XML-Format wird von den Systemen der Deutschen Bank entgegengenommen, validiert und entsprechend weitergeleitet. Das Ergebnis der Zahlungsdatei wird in einem XML Payment Status Report – der sogenannten pain.002.001.03-Nachricht – übermittelt. BELLIN empfängt und verarbeitet die pain.002-Nachricht im tm5-System und spiegelt das Ergebnis benutzerfreundlich in der Software wider.

Dedizierte Referenzfelder und einheitliche ISO-Codes schaffen die Voraussetzung für eine schnelle und transparente Zuordnung der Posten. Um den Gesamtprozess abzurunden und den Abgleich aller Transaktionen zu ermöglichen, erhält Schüco die elektronischen Kontoauszüge im SWIFT MT940-Format.

Durch die enge Kooperation zwischen BELLIN und der Deutschen Bank wurde eine effektive und schnelle Umsetzung der Lösung ermöglicht, sodass Schüco seine Ziele im Treasury-Prozess erfolgreich realisieren konnte.

Der Autor



Martin Küsterameling
Produktspezialist GTB
Deutsche Bank AG

Global Transaction Banking (GTB) der Deutschen Bank bietet in Zusammenarbeit mit verschiedenen ERP-/TMS-Anbietern standardisierte Integrationslösungen an, die direkt in die IT-Systeme der Kunden eingebunden werden können. Die gemeinsame Lösung von BELLIN und der Deutschen Bank trägt zur Prozessoptimierung und -automatisierung auf der Kundenseite bei.

Kontakt

gtb.marketing@db.com
www.deutsche-bank.de/firmenkunden



SCHWABE, LEY & GREINER

Das Finanzforum für die Wirtschaft

28. FINANZSYMPOSIUM

20.-22. April 2016 in Mannheim

Gastvorträge und Podiumsdiskussionen:

▲ **Eine europäische Stimme im Auftreten**

Guido Westerwelle, Bundesaußenminister a. D. (2009-2013)

▲ **Der CFO-Blickwinkel – Finanzstrategie 2016**

Frank Gumbinger, Progroup AG
Walter Riess, Lasselsberger GmbH

▲ **Treasurer Summit – Herausforderungen für Treasurer in einem global aufgestellten Konzern**

Hans-Peter Rupprecht, Siemens AG
Norbert Mayer, BMW AG

▲ **Die Grenzen des Staatseinfluss in einer global aufgestellten Wirtschaftsgesellschaft**

Gregor Gysi, Vorsitzender der Bundestagsfraktion Die Linke (2005-2015)

Mehr Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie unter: www.finanzsymposium.com

Hauptsponsoren



BNP PARIBAS

COMMERZBANK 

Deutsche Bank 

HSBC 

Sponsor des Galaabends

ING 