



TREASURYLOG

30. Finanzsymposium und 30 Jahre Schwabe, Ley & Greiner

s. 6 **Asset-Management ist mehr
als aktiv versus passiv**
Trends aus der Welt des Anlagen-Managements

s. 14 **Finanzsymposium, zum 30!**
Eindrücke von einem gelungenen Jubiläum

s. 18 **Themen im Treasury**
Wie sich die Schwerpunkte geändert haben

s. 24 **Bin ich digital genug?**
Überprüfen Sie Ihren Digitalisierungsgrad

2018



SCHWABE, LEY & GREINER

FCM18

Future of Cash Management

Düsseldorf, 25. September 2018

Automatisierung, Technologie, Perspektiven

Die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen ist bereits in den Finanz- und Treasury-Abteilungen angekommen. Inzwischen ist fast jedem bewusst, dass sich das Finanzwesen mithilfe moderner Technologien agiler, zukunftsorientierter und erkenntnis-basierter gestalten lässt.

Auf unserer 7. Fachkonferenz können sich die Teilnehmer ein ausgezeichnetes Bild der aktuellen Trends im Cash-Management machen. Themen wie die zukünftige Rolle der Fintech-Unternehmen werden genauso beleuchtet wie neue Möglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Banken.

Neben dem Blick in die Zukunft werden natürlich auch konkrete Projekterfolge im Cash-Management präsentiert. Themen wie die Auswirkungen von Instant Payments auf die zukünftige Zahlungsverkehrswelt und die grenzüberschreitende Liquiditätsoptimierung sind hier u. a. die Schwerpunkte.

Mehr Informationen zum Inhalt des Fachkongresses und zur Teilnahme als Mitveranstalter finden Sie auf unserer Webseite:

www.fcm.slg.co.at

Liebe Leserinnen und Leser!

2.357 Besucher aus 19 Ländern, 83 Messeaussteller, über 150 Vorträge, Foren und Workshops – es war ein absolut würdiges Doppeljubiläum – 30 Jahre Finanzsymposium und 30 Jahre Schwabe, Ley & Greiner. In den 80er Jahren begann die Emanzipation des Treasury von der Finanzbuchhaltung. Es entwickelte sich ein eigenständiges Berufsbild, das seither zunehmende weltweite Verantwortung wahrnimmt und eine maß- und sinnvolle Zentralisierung innerhalb von Konzernstrukturen etabliert. Das Finanzsymposium war in all diesen Jahren die zentrale Plattform für Austausch und Weiterentwicklung.

Trotzdem in den letzten drei Jahrzehnten viel erreicht wurde, war die Veranstaltung keineswegs an der Vergangenheit orientiert. Das Treasury sieht sich mit so vielen aktuellen und künftigen Herausforderungen konfrontiert, dass der Blick auch weiterhin fokussiert in die Zukunft gerichtet sein muss – ohne dabei auf die bisherigen Erfahrungen zu verzichten. Diese sind etwa beim Hype um das Thema Digitalisierung sehr hilfreich. Für versierte Treasurer ist der Begriff der Disruption eher Irritation als hilfreiche Beschreibung des aktuellen Zustands. Warum? Weil das im Treasury kein plötzlich auftauchendes Thema ist, sondern eine viele Jahre andauernde Entwicklung – Evolution statt Disruption. Eine kontinuierliche Aufgabe, bei der es darum geht, wertvolle Humanressourcen sinnvoll einzusetzen und Prozesse zu optimieren. Die Notwendigkeit zur Veränderung ist daher eine der Konstanten der letzten drei Jahrzehnte. Eine andere ist der Faktor

Mensch, denn Treasury ist am Ende ein People's Business. Trotz aller Automatisierung und Datenunterstützung steht am Ende ein Mensch, der daraus Schlüsse zieht und Entscheidungen fällt. Diese hochqualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszubilden und zu binden wird eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft. Der sprichwörtliche „War for Talents“ macht auch vor dem Treasury nicht Halt.

Das liegt auch daran, dass die zu erwartende Entwicklung den Anspruch an die Qualifikation des Treasury Personals weiter erhöhen wird. Es sind Kompetenzen, die über das bisherige Berufsbild hinausreichen, die die neuen Anforderungen mitdefinieren: System- und IT-Themen, Projektmanagement, Fragen aus dem Rechts- und Regulierungsbereich und Verständnis für unternehmensweite Zusammenhänge. Vor allem die Regulatorik sorgte in den letzten Jahren für allerhand Aufwände – nicht nur, aber auch im Treasury. Das hat zum einen zwar ein allzu freies Laissez-faire aus der Vergangenheit beendet, auf der anderen Seite aber auch zu Auswüchsen geführt. Hier wurde auch am diesjährigen Symposium der Wunsch geäußert, das möge sich wieder auf ein normales Maß einpendeln.

Ob sich diese Hoffnung erfüllt, wird die Zukunft weisen. Die nächste Gelegenheit einer profunden Einschätzung und Standortbestimmung bietet das 31. Finanzsymposium vom 22. bis 24. Mai 2019. Viel Vergnügen beim Lesen dieser Ausgabe des TreasuryLog wünscht Ihnen

Thomas Schörner

Inhalt

- | | | | |
|----|--|----|--|
| 4 | Eine Guidance, die Vertrauen schafft
Bericht vom Forum Finanzstrategie | 18 | Themen im Treasury
Wie sich die Schwerpunkte geändert haben |
| 6 | Asset-Management ist mehr als aktiv versus passiv
Trends und Strategien im Anlagen-Management | 20 | Drei Jahrzehnte People's Business
Rück- und Ausblick der „alten Hasen“ |
| 9 | Von Analysen, Kennzahlen und Scheingenauigkeit
Forum Risiko-Management beim 30. Finanzsymposium | 22 | Familienunternehmen auf Wachstumskurs
Was es bedeutet, plötzlich zum internationalen Konzern zu werden |
| 11 | Ausnahmen von der Regel gibt es immer
Cash-Management zwischen Zentralisierung und technologischen Neuerungen | 24 | Bin ich digital genug?
Was bringen die neuen Technologien und wie sind Sie darauf vorbereitet? |
| 14 | Finanzsymposium, zum 30!
Bilder zum Event | 26 | Wie viel muss ein Treasurer von der Blockchain verstehen?
Inklusive Entscheidungsbaum, ob der Einsatz der Technologie Sinn macht |
| 16 | 30 Jahre Treasury: Highlights und Tiefschläge
Ein Rückblick in Stichworten und ohne Garantie auf Vollständigkeit | 29 | Schöne neue Treasury-Welt in SAP
SAP Fiori als Quantensprung |

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Georg Ehrhart, Martin Leitner, Michael Michaelis, Mario Offenhuber, Johannes Rauch, Peter Schmid, Thomas Schörner, Cornelia Wenny **Produktion und Anzeigenverwaltung:** WEKA Industrie Medien GmbH, Dresdner Straße 45, 1200 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-97000-411, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@industriemagazin.at **Artdirektion:** WEKA Industrie Medien GmbH (Marlene Suchanek) **Layout:** WEKA Industrie Medien GmbH **Lektorat:** Ulrike Ganglberger **Druck:** Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn, Österreich **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at/Publikationen

Eine Guidance, die Vertrauen schafft

Eine Finanzstrategie steckt einen definierten Handlungsspielraum ab und ist wesentlicher Bestandteil einer langfristigen Unternehmensplanung. Letztendlich ist entscheidend, dass das geschriebene Wort auch in die Tat umgesetzt wird. Diskutiert wurde dieses Spannungsverhältnis anlässlich der 30. Finanzsymposiums in Mannheim.



Edith Leitner (SLG) moderierte das Forum Finanzstrategie. Es diskutierten Martin Ziegenbalg (Deutsche Post DHL Group), Sascha Malsy (ING), Udo Giegerich (uniper) und Christian Maier (MzH-Beteiligungen) (von links).

Aus der Sicht von Martin Ziegenbalg, Head of Investor Relations bei der Deutsche Post DHL Group, soll eine Finanzstrategie leicht verständlich sein, sodass sie für externe Adressaten aussagekräftig ist. Jene seines Unternehmens wurde bereits vor neun Jahren abgesteckt und hat sich seither nicht verändert: „Es haben die Analysten und Investoren draußen eine klare Guideline, was die Regelausschüttung angeht. Wir arbeiten mit einer Ausschüttungsquotenspanne von 40 bis 60 Prozent. Und ein klares Bekenntnis zur Dividendenkontinuität.“ Ebenso adressiert die Finanzstrategie die Handlungsoptionen bei überschüssiger Liquidität und die damit zusammenhängende Frage eines Zielratings.

Dass es eine eigene Finanzstrategie braucht, steht für Ziegenbalg außer Zweifel. In der Deutsche Post DHL Group hat man am eigenen Leib erlebt, wie sich das Fehlen einer Richtschnur auswirken kann: „Der Auslöser war ein relativ dornenreicher Moment. Und zwar war das in 2008, 2009, als wir noch ohne eine klar definierte Finanzstrategie plötzlich erlebten, wie aus dem Aufsichtsrat heraus eine Dividendenkürzung betrieben wurde. Das ist etwas, was Sie nicht haben wollen und den Markt nicht damit überraschen wollen.“

Finanzstrategie abhängig von der Positionierung

Christian Maier, Geschäftsführer der MzH-Beteiligungen GmbH, sieht in einer vernünftigen Finanzstrategie einen enormen Wettbewerbsvorteil. „Aber es hängt aus meiner Sicht sehr stark davon ab, wie das Unternehmen positioniert ist“, so Maier. „Ein börsennotiertes Unternehmen hat natürlich eine ganz andere Ausrichtung als ein Unternehmen, das Private Equity orientiert ist.“ Kurzfristig orientierte Finanzstrategien führen beispielsweise dazu, dass man Working-Capital optimiert und die Eigenkapitalquote eher nach unten fährt, um den Wert des Unternehmens zu steigern. Während für die Bank eher die langfristige Perspektive entscheidend ist. Hier kann es durchaus zu Zielkonflikten kommen.

„Wir haben versucht, Richtung Banken eine eher konservative Linie zu fahren und Richtung Investoren einen eher dynamischen Ansatz zu wählen“, so Maier. „Banken schauen halt sehr gerne in den Rückspiegel, währenddessen Investoren gerne ein, zwei Jahre nach vorne schauen.“ Ein Dilemma, mit dem man in der Außenwirkung sehr vorsichtig umgehen muss. Edith Leitner von SLG betonte in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer dualen Kommunikationsstrategie: „Im Zweifelsfall muss man den einen Gläubigerkreis oder den Kreis der Ei-

gentümer von der Betonung der Information etwas anders versorgen, ohne die Geschichte, die dahintersteckt, zu ändern.“

Für Sascha Malsy, Head of Capital Structuring & Advisory bei ING Wholesale Banking, gibt es zwei Aspekte, die für Banken als Guidance immer relevanter werden. „Also einmal ist ein Ziel, ein Rating zu bekommen, sodass die Banken einfach einen besseren Eindruck haben hinsichtlich der strategischen Ausrichtung.“ Der zweite Punkt ist die Frage der Zukunftsfähigkeit, der auch für Banken immer wichtiger wird. Das schlägt sich etwa in den Rating-Tools nieder, die nicht mehr ausschließlich einen zurückblickenden Ansatz verfolgten, sondern auch den Outlook miteinbeziehen.

Geschriebene und gelebte Nachhaltigkeit

Darüber hinaus ist für Malsy die Frage der Nachhaltigkeit ein ganz wesentliches Thema. „Viele Unternehmen haben das auch schon abgedeckt. Gerade im DAX- und MDAX-Bereich. Aber auch für den Mittelstand wird das immer wichtiger“, so Malsy. Ein Aspekt, der am Podium dann durchaus kontrovers diskutiert wurde. Udo Giegerich, Executive Vice President Group Finance & Investor Relations bei Uniper, vertrat etwa die Meinung, dass das Element der Nachhaltigkeitsberichterstattung einer effizienten Gestaltung des Geschäftsberichts entgegenwirkt,

gemeinsam mit den verschiedenen Governance Themen. Gleichzeitig wird vonseiten der Investoren der Thematik zunehmend mehr Bedeutung zugemessen: „Wenn ich an unsere letzten Finanzierungsgespräche denke, gerade mit Banken aus Ländern wie Holland und Skandinavien, waren die intensiveren Gespräche eigentlich mit den Nachhaltigkeits-Officern, nicht mit den Credit-Officern.“

Auch Christian Maier ist der Ansicht, dass Geschäftsberichte in den letzten Jahren vom Umfang her explodiert sind: „Vor allem all diese Notes, die einfach so umfangreich sind, dass jemand, der sich nicht intensivst damit beschäftigt, überhaupt keine Möglichkeit hat, sie vernünftig zu lesen. Insofern plädiere ich dafür, dass man wieder simplifiziert und auf das Wesentliche zurückgeht.“

Das betrifft auch den Aspekt der Nachhaltigkeit. Hier wird teilweise mehr Aufwand in die formal richtige Berichterstattung gesteckt, anstatt sich dem Thema tatsächlich zu widmen. Das kann dazu führen, dass ein Missverhältnis besteht, zwischen dem, was geschrieben und jenem, was gelebt wird.

Am Ende, so Ziegenbalg, sollte man das Wesentliche einer Finanzstrategie nicht aus den Augen verlieren, und das ist das Angebot einer klaren und langfristigen Guidance, um Vertrauen bei Investoren zu schaffen. „Jeder, der noch keine hat, sollte sich schnell eine zulegen.“

TRUSTED USER ODER CYBER THREAT?

Durch den stetigen Anstieg von Online-Vertragsabschlüssen und Transaktionen treten vermehrt Fälle von Identitätsdiebstahl und vorsätzlichem Betrug auf. Mit dem **Fraud Prevention Kit** überprüft und analysiert CRIF anhand ausgewählter Kriterien in Echtzeit den Antrag Ihres Kunden auf bekannte Betrugsmuster. Damit erhalten Sie sofort die Information, ob es sich um einen möglichen Betrugsversuch handelt oder nicht.

- Frühzeitige Erkennung von Betrugsversuchen
- Vermeidung von Forderungsausfällen
- Eindeutige und sichere Identifikation
- Umfassende Device Erkennung und Identifizierung
- Verifizierung von Antragsdaten in Echtzeit



Zu Fragen der Anlagestrategie diskutierten Christian Heger (HSBC), Thomas Vaitl (ADAC), Utz Greiner (SLG) und Andreas Oppold (TTS) (von links).

Asset-Management ist mehr als aktiv versus passiv

Die Trends im Anlagen-Management nahmen Experten von HSBC, TTS Tooltechnik Systems und ADAC anlässlich des SLG-Asset-Management-Forums unter die Lupe. Natürlich wurde auch aus dem Nähkästchen geplaudert und über die verschiedenen Strategien im Asset-Management diskutiert.

Ob man weiterhin mit steigenden Zinsen rechnen muss, dazu äußerte man sich beim Asset-Management-Forum sehr vorsichtig. Dass einiges in Bewegung geraten ist, steht außer Zweifel. „Aber man sollte im Hinterkopf behalten, dass die Zinsen sehr unterschiedlich vorankommen“, warnte Christian Heger, Chief Investment Officer bei HSBC, vor allzu großer Euphorie. „Es gibt im Moment nur ein größeres Land, das freiwillig die Zinsen erhöht, und das ist die USA.“ In der Eurozone sei diese Entwicklung noch nicht zu beobachten. Christian Heger befürchtet, dass die EZB hier zu lange gewartet hat. Für ihn ist klar, dass man erst am Anfang des Zyklus steht. „Wir haben nicht die Hoffnung, dass 2018 oder 2019 viel passieren wird. Taktisch bedeutet das für uns: US Treasuries sind wieder interessanter, Euro und Zinsanlagen eher nicht“, sagt der Investmentexperte von der HSBC.

Auch beim ADAC geht man nicht davon aus, dass sich aus Zinnsicht in der Euro-Zone rasch große Ver-

änderungen ergeben werden. Wie geht der ADAC damit um? „Wir sind strategisch ein langfristiger Investor, das heißt wir hantieren nicht laufend taktisch in unseren Portfolien, das überlassen wir den Multi-Asset-Mandanten“, erklärte Thomas Vaitl, Leiter der Abteilung Treasury, Finanz- und Investitionsmanagement bei ADAC, die Strategie. „Im Wesentlichen stellen wir uns von der Duration zwischen vier und fünf Jahren auf. Wichtig ist für uns ein sehr breites, global ausgerichtetes Portfolio.“ Das heißt, der ADAC setzt nicht nur auf Euro oder Dollar, sondern nimmt auch Emerging Markets mit in den Mix. Als Anleger sei man eher konservativ, so Vaitl, und wolle keine zu hohen Risiken eingehen. Im Schnitt wird das Portfolio darauf ausgelegt, im AA oder mindestens A+ zu sein, aber auch im Yield-Bereich werde eingekauft.

Freude mit einer Erhöhung der Zinsen am europäischen Markt hätte man bei TTS Tooltechnic Systems auf jeden Fall. Im Gegensatz zum ADAC legt das

schwäbische Familienunternehmen mit 600 Millionen Euro Umsatz im Asset-Management nur im Bereich von bis zu zwei Jahren an, daher ist TTS auch stark auf den Euro-Bereich fokussiert. „Wir bewegen uns im Ratingbereich, wo die EZB den Markt eigentlich leergekauft hat“, sagte Andreas Oppold, Referent für Treasury bei TTS. „Wenn sich da auf Zinsseite etwas drehen würde, könnten wir auch sicher im kurzfristigen Bereich wieder mehr Spaß auf der Anlagenseite haben.“

Trend: High-Yields als Liquiditätsreserve

High-Yields findet man zunehmend auch in Anlage-Portfolios strategischer Liquiditätsreserven, ebenso Emerging-Markets-Anleihen und US Treasuries – alles ohne Währungssicherung. Kalkuliertes Risiko oder Himmelfahrtskommando? „Währungsprognosen sind undankbar, weil sich Währungen sehr schnell bewegen. Sie sind in der Tat für die meisten Anleger ein sehr schwer kalkulierbares Risiko“, lautete Christian Hegers Einschätzung und stellt in Frage, ob Liquiditätsanlagen Währungsrisiken berücksichtigen müssen, wenn die Verpflichtungsseite und die Ausgabenseite in Euro sind.

Auch bei der mittelständischen TTS wurde überlegt, „die Währungsseite mit hinein zu packen“, wie Treasury-Experte Oppold es ausdrückte, um von den Zinsniveaus außerhalb der Eurozone zu profitieren. Aber da TTS bedingt durch das Grundgeschäft ein Währungsportfolio mit einer Exportquote von 75 Prozent hat, würden sich so Negativtrends doppelt niederschlagen. „Das Asset-Management ist bei uns eine Ergänzung und dazu da, um Gelder, die wir am Tagesende verdient haben, zu sichern. Wichtig ist, im Grundgeschäft sauber dazustehen. Es geht im Wesentlichen um einen Minimum-Kapitalerhalt“, so Oppold. High-Yields kommen daher im Portfolio für die Liquiditätsreserve nicht vor.

„Wird in High-Yields investiert, dann besteht genau in schwierigen Situationen das Problem. Sie müssen in der Stressphase Liquidität schaffen, können dann gegebenenfalls die Bonds am Markt aber gar nicht platzieren“, so Thomas Vaitl vom ADAC. Das Cash-Liquiditätsmanagement des ADAC hat mit besonderen Herausforderungen umzugehen: In den Sommermonaten bestehen hohe Cash-Inflows durch die Mitgliederbeiträge. Es gilt, viel Geld kurzfristig anzulegen, denn im Winter, wenn es tendenziell mehr Pannen gibt, wird dieses wieder benötigt. „Da ist es gar nicht so leicht, überhaupt eine schwarze Null zu erhalten“, berichtet Vaitl. Kurzfristige Spitzen werden durch Termingeldaufnahme ausgeglichen, ansonsten wird in geldmarktnahe Fonds investiert und man nutzt den Guthabenrahmen bei den Hausbanken.

Nachhaltigkeit im Vormarsch

Nachhaltigkeitsfaktoren ins Asset-Management zu inkludieren, ist nicht nur eine Frage der Corporate



Social Responsibility. „Es ist einfach ein präventives Risiko-Management“, sagt Thomas Vaitl. Nachhaltigkeit sollte in der Anlagestrategie ebenso festgeschrieben werden wie Rendite, Liquidität und Risiko. Aber auch beim ADAC weiß man um die Schwierigkeiten der Umsetzung. „Wie werden Nachhaltigkeitsfilter definiert – das ist die zentrale Frage“, berichtet Vaitl von seinen Erfahrungen. „Letztlich ist es wichtig, die Filter nicht so eng zu setzen, dass der Portfoliomanager eingeschränkt wird in der Portfoliokonstruktion.“ Denn das könne wiederum zu erhöhtem Risiko bei geringerer Rendite führen. Als Beispiel führte Andreas Oppold von der TTS den Euro Stocks 600 an: „Nimmt man nur die schweren Verstöße, dann fallen von den 600 Unternehmen an die 40 raus. Wenn das Level hochgelegt wird, dann ist schon ein Drittel der Unternehmen weg.“

Im Asset-Management läuft es mit der Nachhaltigkeit genauso wie in vielen anderen Bereichen: Der Wille ist da, die Sinnhaftigkeit wird nicht bestritten, aber die Umsetzung ist nicht so stringent. „Es ist nicht so, dass sie völlig unmöglich zu implementieren wäre. Es ist komplex, aber möglich“, gibt sich Thomas Vaitl vom ADAC überzeugt.

Politische Risiken

In einer Anlagestrategie müssen auch politische Risiken berücksichtigt werden. Beim ADAC löst man das Problem mit einer sehr globalen, aber auch granulareren Aufteilung über verschiedene Sektoren, verschiedene Länder und Asset-Klassen. „Wir versuchen, unsere Eier in verschiedene Körbe zu legen“, sagte Finanzmanager Vaitl. Er vertraut dabei auf eine strategische Asset Allocation und eine Asset-Liability-Management-Studie.

Am Markt würden politische Krisen meist nur einen kurzen Ausschlag bedeuten, meinte Christian Heger von der HSBC, entscheidend sei, wie politische Krisen die Ertragsstärke von Unternehmen beeinflussen. Grundsätzlich bieten Demokratien eine gewisse Investitionssicherheit, die bei Diktaturen nicht immer gegeben ist. Allerdings sieht Heger einen Unterschied zwischen nicht-demokratischen Systemen mit definierten Rechtsrahmen oder Oligarchien mit großen Eigeninteressen. „China beispielsweise ist eindeutig darauf ausgerichtet, Wachstum zu erzielen, um seine Bevölkerung am Wohlstand teilhaben zu lassen“, sagt Heger.

Aktiv versus Passiv

Ein weiteres Thema beim Asset-Management Forum war die Gretchenfrage „Wie hältst du es mit dem aktiven Asset-Management“? Ausschließlich für ein passives Asset-Management sprach sich keiner der Experten aus, auch wenn die Forschung immer wieder zu dem Ergebnis kommt, dass aktives Management nach Kosten dem passiven nicht überlegen ist,

wie Utz Greiner, Partner bei SLG, feststellte. Für Thomas Vaitl vom ADAC ergibt passiver Stil bei allen Anlagen Sinn, die hochliquide sind und aktives Management bei illiquiden Asset-Klassen. Oder wenn eine Allokationsstrategie vorliegt, die eine Veranlagung in verschiedensten Klassen erlaubt. Dass die Kosten eines aktiven Asset-Managements nicht zu unterschätzen sind, betonte auch Christian Heger von der HSBC: „Wenn die Benchmark erreicht ist, muss man eigentlich berücksichtigen, dass der Fondsmanager 1,5 Prozent mehr gebracht hat.“ Aber viel wichtiger als aktives oder passives Management ist für Heger die gute, für das eigene Unternehmen richtige Zusammensetzung des Portfolios mit einer adäquaten Streuung in den verschiedenen Asset-Klassen und einem entsprechenden Risiko-Management.

Ja, und was im Leben generell gilt, das gilt auch im Anlagenmanagement oder wie Thomas Vaitl meinte: „Am Ende des Tages muss man einfach die Zeit haben und langfristig denken.“ ▲

EINE
DIGITALISIERUNGS-
PLATTFORM
ALLE PROZESSE,
DATEN &
DOKUMENTE
ZENTRAL VERNETZT
LOW-CODE. SCHNELL. INDIVIDUELL.

JobRouter®

“ Mit der JobRouter®-Plattform haben wir sehr schnell 90% unserer Prozesse papierlos bekommen. Damit gehen eindeutige und spürbare Effizienzgewinne einher. Einfache Tätigkeiten wie Ablage kennen wir nicht mehr, Liegezeiten von Vorgängen sind quasi nicht existent, da Vorgänge zeitnah bearbeitet werden. Und nicht zu vergessen: Durch unsere standardisierten Prozesse tendiert die Fehlerquote gegen Null. Und das sind Veränderungen, die unumstritten positiv auf den Unternehmenserfolg einzahlen.

Matthias Brändle, Vorstandsmitglied der
PSD Bank RheinNeckarSaar eG



Fragen des FX-Risikomanagements besprachen Bernhard Kastner (SLG), Sandra Leutenegger (Kardex Group), Gerald Jobst (Egger), Thomas Hafner (Diehl), Volker Anhäuser (BNP Paribas) und Gudrun Schmid (SLG) (von links).

Von Analysen, Kennzahlen und Scheingenauigkeit

Digitalisierung, Automatisierung, Effizienz sind Schlagworte, die das ideale Währungsrisiko-Management beschreiben. Klingt banal, ist es aber nicht.

Das Fundament des Währungsrisiko-Managements sind das Verständnis für das Grundgeschäft und die Kenntnis der Risikopositionen. Was einfach klingt, ist es oftmals nicht. Die Erfahrung zeigt, dass nicht überall, wo „FX“ draufsteht, auch tatsächlich Fremdwährungsrisiko drinnen steckt. Mit dieser Ansage stimmte SLG-Partnerin Gudrun Schmid, die gemeinsam mit ihrem Kollegen Bernhard Kastner das Treasurer-Forum „Wie viel Zentralisierung verträgt das Risiko-Management?“ leitete, ihre Diskussionspartner ein.

„Wenn der Risiko-Manager in der Zentrale nicht am Radar hat, dass die Töchter Währungsschwankungen sehr frühzeitig wieder in Preisanpassungen unterbringen und mit Blick auf das Jahresbudget ein viel zu hohes Exposure sichert, hat man ganz rasch Risiko erhöht“, beschrieb Gudrun Schmid eine der klassischen Fallen. Umgekehrt gilt das für Zahlungen in Heimwährung, die nicht immer risikofrei sein müssen. Etwa für Commodities, in denen ja häufig ein US-Dollar-Exposure steckt, auf das auch mal gern vergessen wird.

Bei der Kardex Group hat man einen genauen Blick auf die Währungsrisiken geworfen. Für Sandra Leutenegger, Head of Group Treasury, war das ein Mittel, um Transparenz zu schaffen und einen Überblick herzustellen: „Bis dahin wussten wir nicht, wie hoch die Risiken sind, wie lange und wo wir im Risiko sind.“ Außerdem sollte sichergestellt werden, dass die Margen des operativen Geschäfts nicht durch die Exposures untergraben werden.

Absichern oder nicht

Kardex produziert rein im Euro-Raum, verkauft die Produkte aber weltweit. Das heißt, die Vertriebsorganisationen werden von den Produktionsgesellschaften in Euro fakturiert und die Vertriebsgesellschaften wiederum verkaufen in den jeweiligen Ländern in der Lokalwährung. In einigen Märkten wird mit Großhändlern gearbeitet. Dort, so stellte die Analyse überraschend fest, liegt ein höheres FX-Risiko als erwartet: Die Preise werden über einen viel längeren Horizont festgeschrieben als üblich. Entsprechend gibt es keine Flexibilität, die Preise an den aktuellen Wechselkurs anzupassen. Das hatte man zuvor nicht am Radar.

Auch bei Egger macht man Risikoanalyse, so Gerald Jobst, Head of Group Treasury & Insurances, dennoch werden FX- und Zins-Exposures nicht abgesichert: „Wir sind gefühlt das einzige Unternehmen, das keine Absicherungen vornimmt.“ Egger berechnet die Risiken und leitet daraus eine Risikokapazität ab. „Wir gehen ganz bewusst Risiken ein, das ist ein gewisser Teil des EBITDA, und berechnen dann mit systemischer Unterstützung unsere zwei wichtigsten Kennzahlen mit allen Risiken und mit Korrelationen. Wir achten darauf, dass wir gewisse Schwellwerte nicht über- bzw. unterschreiten“, so Jobst. Bewegt man sich innerhalb dieser Kapazität, wird nicht abgesichert.

Thomas Hafner, Deputy Head of Treasury bei Diehl, kämpft häufig mit dem „Sachverstand“ in den Tochtergesellschaften und sieht daher viel Notwendigkeit

für Kommunikation und Aufklärung: „Da hören wir Aussagen wie: Ja, wir haben Fremdwährungen, aber wir zahlen das doch vom Euro-Konto. Wo ist mein Risiko?“ Für eine Zentrale sei es wichtig, dass auch in Töchtern die Problematik verstanden wird, weil die Risikoposition Ergebnisauswirkungen hat, die den Leuten bisher nicht bewusst war.

Auch Volker Anhäuser, Head of Corporate Sales, Global Markets Germany & Austria bei BNP Paribas, bespricht viel mit seinen Kunden, „was wir bei anderen Unternehmen gesehen haben.“ Das kann seiner Erfahrung nach sehr dazu beitragen, zu erkennen, wo Schwachstellen in der Datenbasis und wo Probleme in einzelnen Tochtergesellschaften liegen können. „Dadurch können wir Unternehmen in die Lage versetzen, eigene Zahlen kritisch zu hinterfragen, ob sie als Grundlage für den Einsatz von irgendwelchen Derivaten oder anderen Hedging-Instrumenten in Frage kommen.“

Was machen mit Kennzahlen?

Ganz zentral ist am Ende das Thema, wie man mit Erkenntnissen aus der Risikoanalyse umgeht. Das Berechnen einer „At-Risk“-Kennzahl ist ja nicht das Problem, sondern das Ableiten von Maßnahmen. Bei Diehl hat man etwa vor wenigen Monaten den Cashflow-at-Risk als Indikator implementiert. Laut Thomas Hafner war man mit der bisherigen Strategie ganz gut gefahren und „jetzt steht da plötzlich

dieser Millionenbetrag als Risiko. Da stellt sich die Frage, müssen wir die Strategie ändern? Diesen Prozess haben wir noch nicht durchlaufen.“

Er warnte in diesem Zusammenhang vor einer „Scheingenauigkeit“. Im Zweifel müsse man Risiken offenlassen, „sonst rechnet man sich kaputt“. Mit der neuen Kennzahl ist jetzt Transparenz hergestellt; ob man bei Diehl auch danach steuern möchte, jedoch noch nicht entschieden.

Bei der Kardex Group, so Sandra Leutenegger, habe man diesen Prozess bereits hinter sich. Dort gibt es dezentrale Exposure-Pläne, die durch die Tochtergesellschaften mitdefiniert werden. Den weiteren Prozess definiert die Treasury Policy. Darin sind Sicherungsquoten festgelegt, aus denen sich Maßnahmen ableiten.

Für Gerald Jobst spielt neben den relevanten Kenngrößen das persönliche Gespräch eine wesentliche Rolle. „Ganz wichtig ist es, die Schleife zurückziehen zu den Leuten, die für diese Zahl verantwortlich sind.“ Das sind beispielsweise die Verkäufer, mit denen man noch einmal plausibilisieren sollte, ob überhaupt ein Risiko besteht.

„Die sind ja viel näher am Markt“, so Jobst. Die Verkäufer wissen, wie sich der Preis entwickelt und was die Kunden sagen. Das zu berücksichtigen gehört bei Egger mit zur Entscheidung und nicht nur das abschließliche Reagieren auf eine berechnete Kennzahl. ▲

Große Verantwortung braucht verlässliche Lösungen. Wir nehmen Ihren Erfolg persönlich.

Wer mit profitablen Aussichten anlegen möchte, braucht echte Kompetenz. Wir sind jederzeit mit passenden Lösungen und Anlagestrategien für Sie da.

Erfolg beginnt mit Respekt.

„Deka
Institutionell



Diskutierten über sinnvolle Automatisierungsbemühungen im Cash-Management (von links): Günther Bauer (SLG), Wilhelm Remler (Immofinanz), Adrian Baja (Bayer), Andreas Nestele (Deutsche Bank).

Ausnahmen von der Regel gibt es immer

Das Cash-Management großer Konzerne pendelt zwischen Zentralisierungsbestrebungen und lokalen Anforderungen. Technologische Neuerungen sollten künftig für mehr Übersichtlichkeit und einfachere Prozesse sorgen.

In einer idealen Welt ist das Cash-Management weitgehend zentral organisiert und wird möglichst automatisiert abgewickelt. Dass diese Absicht nicht überall vollständig erreicht wird, beschrieb Günther Bauer, Manager bei Schwabe, Ley & Greiner, in seiner Eingangsbemerkung zum gleichnamigen Treasurer Forum. Bei Finanzierung, Risiko- und Asset-Management werden Zentralisierungsraten von über 95 Prozent erreicht, aber nur 14 Prozent der Unternehmen führen Zahlungen vollständig zentral durch, während 36 Prozent die eine oder andere Mischform wählen und rund die Hälfte überhaupt auf einen vollständig dezentralen Zahlungsverkehr setzen.

Warum das auch bei einem weltweit tätigen Konzern wie Bayer nicht vollständig funktioniert, erläuterte Adrian Baja, GPO Payments & Bank Accounting beim Mischkonzern: „Wir haben in zwei Ländern in Mittel- und Südamerika den Zahlungs-

verkehr lokal gelassen, weil es keine international tätige Bank gab, die die technische Anforderungen erfüllen konnte. Wir haben auch in einigen weiteren Ländern Banken im Einsatz, die lokal sehr stark sind. Ausnahmen gibt es immer, wie überall.“

Grundsätzlich aber arbeitet Bayer weltweit mit sechs Shared Service Centern, von denen sich zwei auf den operativen Zahlungsverkehr konzentrieren. Außerdem existiert eine Payment Factory, die weite Teile Europas abdeckt und in Kürze auch die USA. In Summe 25 Länder, die im Wesentlichen durch acht Hausbanken bedient werden. „Aus dem Rest der Welt haben wir in den Service Centern rund 60 Länder insgesamt zentralisiert. Bezüglich der Hausbanken dort haben wir uns auf das Bayer-Portfolio zurückgezogen und versucht, möglichst wenig Banken auszuwählen. Das war ein entscheidendes Kriterium.“



Kein Wildwuchs bei Banken

Etwas anders sieht das bei der Immofinanz aus, einer Immobiliengesellschaft mit Fokus auf die Märkte Zentral- und Osteuropas (CEE). „Unsere Bankenlandschaft ist sehr heterogen“, erklärte dazu Wilhelm Remler, Head of Cash Management. „Die einzelnen Immobilienobjekte werden von unterschiedlichen Banken finanziert.“ In den meisten Fällen bestehen Finanzierungsverträge, bei denen die entsprechenden Banken auch den Zahlungsverkehr abdecken. In Summe arbeitet die Immofinanz mit etwa 20 Banken zusammen. „Aber wir lassen alles zentral in Wien durchführen und kümmern uns zentral um die Bankkontenadministration, Einrichtung von Zeichnungsberechtigungen, Löschungen und die Bankkommunikation.“

Aber, so Remler, einen Wildwuchs bei der Auswahl von Partnerbanken kann es nicht geben: „Sie kennen dieses Schaubild von Systemforen, wo man alle Tokens und TANs gruppiert auf einem Tisch sieht.“ Das kann schnell unübersichtlich und schwer administrierbar werden.

Die Vorteile der Zentralisierung liegen für Remler vor allem in den Bereichen Sicherheit und IT. „Alle Transaktionen müssen über die Zentrale ablaufen, speziell bei Immobilientransaktionen, wo es um größere Summen geht. Es ist wichtig, dass die Personen, die in die Zahlungen involviert sind, genau Bescheid wissen.“ Es geht vor allem um die Abwehr von Fraud-Versuchen wie etwa den „CFO-Betrug“. Hat hingegen die zentrale Einheit Kenntnis von notwendigen Transaktionen, kann niemand überrascht werden. Die IT ist durch die heterogene Bankenlandschaft gefordert.

Vereinzelte Zahlungen lokal zu belassen, kann zum Teil sinnvoll und auch notwendig sein, etwa aufgrund rechtlicher Anforderungen, wenn gewisse Steuerzahlungen in manchen Ländern von lokalen Bankkonten erfolgen müssen. „Es gibt andere Fälle, in denen lokale Tools eingesetzt werden müssen“, so

Adrian Baja. „entweder reine Bankentools oder kombinierte Tools, die zum Beispiel die Verbindung zwischen Steuerbehörden und Banken herstellen, womit man sowohl die Steuererklärung abgeben und die Zahlung auslösen kann. Solche Tools haben wir nicht zentralisiert, weil das den Rahmen sprengen würde.“ Seiner Erfahrung nach hat man irgendwann die kritische Masse an Bankentools erreicht; dann ist es weder effektiv noch effizient, alles zentral zu administrieren. Ebenso verbleibt bei Bayer alles Papierbasierte in der lokalen Verantwortung, weil es zu umständlich wäre, physische Dokumente per Post zu versenden.

Pay late and collect fast

Andreas Nestele, Leiter Cash Management Multinational Corporates & Non Bank Financial Institutions bei der Deutschen Bank, empfiehlt grundsätzlich den zentralen Ansatz; ein Single-Access-System, bei dem Dateien in einem definierten Format an einen zentralen Eingangspunkt bei einer Bank gehen und dort in das jeweilige Länderformat transformiert werden. Anschließend erfolgt die Verteilung an die Filialen und die Verarbeitung im lokalen Clearing. Nestele führte folgende Argumente für die Zentralisierung an: Fraud Prevention, Kontrolle, auch intern, Compliance-Regelungen, das Filtern nach Embargo- und Sperrlisten. Und natürlich geht es auch darum, den Cash-Bestand möglichst effektiv einzusetzen. Bei Bayer wird für jene Länder und Gesellschaften, die in der Service-Center-Organisation zentralisiert sind, für den Massenzahlungsverkehr flächendeckend der SWIFT-Zugang der Bayer AG verwendet. An Zahlungsformaten wird in Europa SEPA verwendet und im Rest der Welt Global XML. „Wobei wir festgestellt haben, dass Global XML noch nicht so global ist, wie es auf dem Papier steht und es tatsächlich in jedem Land noch kleine lokale Anpassungen gibt“, so Baja.

Bei der Immofinanz steht man noch am Anfang des

Weges in Richtung Vereinheitlichung der Systeme. Wilhelm Remler: „Wir haben schon in der Vergangenheit verschiedene Kanäle ausprobiert, auch SWIFT im Einsatz gehabt, aber die Erfahrung gemacht, dass speziell in Osteuropa die Standards, die in Westeuropa verwendet werden, eher exotisch sind und nicht von den lokalen Banken unterstützt werden.“

PSD II als Schlüssel zum Open Banking

In Zukunft möchte man einen Ansatz über Gruppenbanken fahren, mit dem über eine Routing-Lösung die Zahlungen über die Bankzentrale geleitet und dann innerhalb der Bankengruppe lokal verteilt werden. Remler verspricht sich viel von der zweiten Payment Service Directive (PSD II). Er sieht diese europäische Richtlinie als Treiber in Richtung Vereinheitlichung und Harmonisierung von Standards. Das sieht auch Andreas Nestele so: „PSD II erschafft die Möglichkeit des Open Banking.“ Ein Szenario in dem man alle Banken zentral über eine API Schnittstelle ansprechen kann. Ebenso glaubt er an den Einzug von Echtzeitzahlung innerhalb der nächsten fünf Jahre.

Potenzial für technologische Weiterentwicklung sieht Remler auch im Bereich der internen Kontrollen, wenn es um die Überprüfung und Freigabe von

Zahlungen geht. „Ich sehe Anwendungsgebiete für Computerintelligenz, im Bereich von Plausibilitätsprüfungen. Das fängt damit an, dass auf einer Rechnung der Adressat eine Konzerngesellschaft ist, die Rechnung aber bei einer anderen Konzerngesellschaft erfasst und freigegeben wird. Eine solche Prüfung schafft ein Computer auch. Es sollte nicht sein, dass 2018 noch ein Mitarbeiter davorsitzt und manuell abgleicht.“

Im Bereich der Betrugsvermeidung unterstützen auch intelligente Banksysteme, indem sie verdächtige Muster erkennen, etwa Beträge, Währungen oder Zielkonten, die nicht ins Schema passen. Wenn etwa plötzlich – was sonst im Tagesgeschäft des Unternehmens nie passiert – zehn Millionen Euro in ein eher dubioses Land überwiesen werden sollen, kann das erkannt und gestoppt werden. „Es muss natürlich vorher abgestimmt werden, was mit solch einer Zahlung passiert. Soll diese angehalten werden, sollen Sie informiert werden? Was macht man, wenn man die Cut-off-Zeit verpasst? Solche Dinge müssen diskutiert werden“, beschreibt Andreas Nestele. Jedenfalls halten Algorithmen und künstliche Intelligenz Einzug im Cash-Management - einige Dinge sind zu einfach und gleichzeitig zu komplex für das althergebrachte Vier-Augen-Prinzip. ▀

DEBT COMPLIANCE MANAGEMENT

HABEN SIE IHRE FINANZIERUNGSVERTRÄGE IM GRIFF?


SCHWABE, LEY & GREINER

ABSICHERUNG DER LIQUIDITÄT DURCH VERMEIDUNG VON VERTRAGSBRÜCHEN

Komplexe Finanzierungen bergen naturgemäß das Risiko von unbeabsichtigten Vertragsbrüchen, gefolgt von erheblichen Kosten bis hin zur Kündigung. Typischerweise treten solche „Defaults“ wie z. B. Nichteinhaltung der Negativerklärung, Reißen von „Financial Covenants“, Überschreitung bilateraler „Baskets“ oder sonstiger vertraglicher Verpflichtungen auf, wenn zu wenig Transparenz bei den Finanzierungsverträgen besteht, sowohl inhaltlich als auch auf allen Konzernebenen. Wir helfen Ihnen, Übersicht und Struktur im Debt-Compliance-Prozess zu schaffen und die aktive Kommunikation mit den Kapitalgebern zu fördern:

- ▀ **Compliance Matrix:** Verpflichtungen aus Finanzierungen werden transparent, strukturiert und filterbar in einer dynamischen Matrix aufbereitet.
- ▀ **Compliance Kalender:** Aus Finanzierungsverträgen abgeleitete „To-dos“ scheinen als Kalendereintrag von Verantwortlichen auf.
- ▀ **Compliance Reporting:** Über einen maßgeschneiderten Management-Bericht bleiben Sie am Puls Ihrer Debt Compliance.

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Webseite unter der Rubrik „Beratung“: www.slg.co.at



Ohrwürmer von Bach bis Beethoven samt massentauglichem Beat: Symphoniacs als Boygroup der anderen Art.

Finanzsymposium, zum 30!

30 Jahre Finanzsymposium und 30 Jahre Schwabe, Ley & Greiner: Das Jubiläum hatte sich den Besucherrekord verdient – bisher unerreichte 2.350 Teilnehmer waren an den drei Veranstaltungstagen vor Ort in Mannheim. Und am Galaabend meisterte das Catering mehr als 1.100 Essen bravourös. Auf der Bühne wurde Wienerisches geboten, als Hommage an den SLG-Firmenstandort.



Verteidigt die Demokratie! Joachim Gauck.



Eingangsbereich der Aussteller.



Galaabend mit 1.100 Gästen.



Der Galasponsor.



Volle Workshops.



Vor dem SLG-Stand.



Norbert Lammert über EU und Türkei.



Netzwerken am Symposium.



Die anwesende SLG-Truppe auf der Bühne.

30 Jahre Treasury: Highlights und Tiefschläge

Während auf den Finanzmärkten das Pendel zwischen ruhigen und stürmischen Phasen ausschlug, musste der Corporate Treasurer mit ruhiger Hand die finanziellen Rahmenbedingungen des Unternehmens gestalten: Im Unternehmen selbst galt es, Technik und Organisation auf den neuesten Stand zu bringen, außerhalb der Unternehmen sorgten Finanzkrisen und Regularien dafür, dass Treasury in drei Jahrzehnten komplett neu definiert wurde.

▲ Mutter aller Treasury-Tools

1987 wurde die erste Version von MS Excel ausgeliefert, der Beginn einer bis heute dauernden Freundschaft zwischen dem Kalkulationsprogramm und Treasury-Abteilungen. Wenn auch keiner ungetrübten, und das liegt in der Natur von Excel: Weil es keine Datensicherheit bietet und unvorsichtige Nutzer mühsam programmierte VBA-Makros zerschießen können, wird es zunehmend von Treasury-Management-Systemen (TMS) abgelöst.



gab nämlich kaum Berichtsanforderungen. Das hat sich massiv geändert, IFRS (seit 2001), MiFID (2007), EMIR (2012) und KYC (2017) sei Dank. Mit den Anforderungen an die Berichte stieg auch der Anspruch an die IT-Unterstützung, um aus einer Flut von Excel-Sheets ein konzernweit integriertes Berichtswesen zu formen. Damit mussten auch die Systemanbieter aufrüsten, sodass heute die meisten Software-Häuser über entsprechende Anwendungen verfügen.

▲ Papierloses Bankgeschäft

Electronic Banking machte früher mal lustige Geräusche: Duddüldüü war zu hören, wenn die Verbindung zur Bank via Telefonleitung aufgebaut wurde. In Deutschland einigten sich die Banken schon Ende der Achtziger auf einen einheitlichen Standard zum Datenaustausch, Österreich zog erst Jahre später nach.

▲ IT-Systeme fürs Treasury

Von der schlichten Bankenbindung zur automatischen Datenverarbeitung im eigenen Unternehmen: Schritt für Schritt wurden die Arbeitsprozesse im Treasury digitalisiert. Als Schwabe, Ley & Greiner 1988 zum ersten Mal das Finanzsymposium ausrichtete, war die gerade beginnende Automatisierung im Treasury der Aufhänger der Veranstaltung: „Computertechnik und Telekommunikation in der Arbeitswelt des Finanz-Managers“ lautete das Motto. Das Treasury hat bereits 30 Jahre Digitalisierung hinter sich. Entsprechend irritiert reagieren Treasurer wenn aktuell von einer plötzlichen digitalen Disruption gesprochen wird.

▲ Treasurer, berichte

Vor 30 Jahren schien es niemand zu interessieren, was die Treasury-Abteilung zu berichten hatte – es

▲ Die Entfessler

Seit Mitte der achtziger Jahre liberalisierten Ronald Reagan und Margaret Thatcher die Finanzmärkte, entzogen sie der staatlichen Aufsicht und ermöglichten neue riskante Finanzprodukte. Spekulative Finanzinstrumente wie Derivate wurden später von Mathematikern in einer Weise weiterentwickelt, die außer ihnen niemand verstand. Spätestens seit der Finanzkrise 2008 gilt in Treasury-Kreisen: Wir legen uns nur jene Dinge ins Depot, die wir von Anfang bis Ende verstehen.



© Fotolia (2)

▲ Mauer fällt, Zins schnell

Nach der deutschen Wiedervereinigung 1989 folgte die Währungsunion, D-Mark wurde gegen Ost-

Mark eingetauscht. Die Bundesbank erhöhte den Zinssatz, um einer drohenden Inflation und Wirtschaftsüberhitzung entgegenzusteuern. Das Ergebnis war eine inverse Zinskurve, wodurch sich kurzfristige Liquidität verteuerte. So manche Kreditabteilung von Unternehmen musste daraufhin die Zinsbindung ihrer Finanzierungen überdenken. Corporate Asset-Liability-Management war geboren.

▲ Euro, Öhröh, E-urro

Anfang des Jahrtausends ging es in den Treasurys besonders emsig zu. Es galt, die Finanz- und Buchhaltungssysteme für den D-Day 1.1.2002 Euro-fit zu machen. Kaum zehn Jahre nach der Einführung stellte der Euro ein mächtiges Risiko für Treasury-Abteilungen dar; über Jahre hinweg war das Auseinanderbrechen des Währungsraums ein reelles Szenario: Wer wickelt den Zahlungsverkehr ab, wer versorgt die Unternehmen mit Liquidität, welche Banken überleben? 2015 realisierte sich auch eines der Szenarien, als die Schweizer Notenbank, bedrängt durch die Flucht in den Franken, diesen um mehr als 20 Prozent aufwertete.



▲ Schicksalsjahr 2008

Gelernte Treasurer wussten es schon im Herbst 2007, als die Margen auf den Interbankenzinssatz in ungewöhnliche Höhen schnellten. Ein Jahr später fiel Lehman. Nun zeigte sich, welches Treasury solide aufgestellt war. Auf Liquidität zugreifen können und über ausreichende Reserven verfügen war alles. Nach Jahren des billigen Geldes musste in der Kreditklemme der Kapitalmarkt angezapft werden. Nicht in jedem Unternehmen war das entsprechende Know-how vorhanden. „Nach Lehman“ ist im Treasury der Überbegriff für Liquiditätsvorsorge, Kontrahentenrisiko-Management und konservative Finanzierung (um nur einige zu nennen).

▲ Single Euro Payments Area

Nach einiger Verzögerung ist im August 2014 die Se-

pa-Umstellung über die Bühne gegangen. Ein ganz zentraler Schritt auf dem Weg zu einem einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraum. Ganz so einheitlich war dieser Raum dann leider doch nicht. Vor allem nationale und bankspezifischen Unterschiede in den Formaten machten den Treasury-Abteilungen das Leben schwer. Bei allen Schwierigkeiten muss man dennoch sagen, dass Sepa als wesentlicher Katalysator für den Zahlungsverkehr gewirkt hat – siehe etwa Global XML-Format oder Instant Payments – und sicherlich auch in nächster Zukunft noch wirken wird. Beim Verhältnis Kosten zu Nutzen scheiden sich die Geister. Vorsichtige Schätzungen gehen davon aus, dass die Umstellung der europäischen Kreditwirtschaft rund zehn Milliarden Euro gekostet hat.



© Fotolia (2)

▲ Zinsen gingen in den Keller – und dort blieben sie auch

Als in den USA 2007/08 der Markt für Subprime Kredite zusammenbrach, folgte ein jahrelanges, globales Wirtschaftstief. In die Tiefe ging es in diesem Zusammenhang auch mit den Zinsen; soweit, dass sich diverse Leitsätze die Null von unten ansehen konnten. Auf eine Normalisierung warten wir bis heute, denn trotz Aufschwung blieb der Inflationsdruck aus.

Treasurer kamen somit bei der Geldanlage unter Druck, weil positive Renditen zu erzielen eine echte Herausforderung wurde. In der Folge wurden die Rahmenbedingungen von Anlagerichtlinien hinterfragt, etwa im Bereich der erforderlichen Bonitäten, Laufzeiten oder möglicher Assetklassen. Und wie sieht die Zinsprognose aktuell aus? Eher nicht so rosig. Die Konjunkturdynamik nimmt wieder ab, die Inflation bleibt unter dem EZB-Zielniveau. Die Zinswende bleibt eine Hoffnung am weit entfernten Horizont. ▲

Themen im Treasury: „Wie sich die Schwerpunkte geändert haben“

Graben wir in unserem umfangreichen Datenfundus zum Thema Treasury-Management im Unternehmen und entdecken wir, was war, ist und vielleicht sein wird. Die Treasury-Funktion dürfte komplexer, aufwendiger und teurer werden.

„**N**ur wer die Vergangenheit kennt, hat eine Zukunft“, sagte der weise Forscher Wilhelm von Humboldt. Ob sich das auch auf die Treasury-Zunft übertragen lässt, wird sich am Ende des Artikels herausstellen. Konzentrieren wir uns dabei auf Unternehmen mit einem Umsatz ab ca. EUR 250 Mio., bei denen sich üblicherweise eine eigene Treasury-Funktion zu etablieren beginnt.

Die „Finanzabteilung“ versus „Group Treasury“

Vor 20 bis 30 Jahren war das Finanz- und Treasury-Management häufig angesiedelt als Teil des Rechnungswesens. Das Anforderungsprofil für Finanzleiter umfasste vor allem Kenntnisse über Bankprodukte und Finanzmärkte, etwas Rechnungswesen und noch nicht zwingend Englisch. Ein Mitarbeiter des Finanz-/Treasury-Bereichs betreute im Durchschnitt etwa 10 bis 15 Konzerngesellschaften.

Heute heißt ein solcher Leiter Finanzen häufig „Head of Group Treasury“ und verhandlungssicheres Englisch ist zwingend für die interne Kommunikation sowie jene mit Kreditgebern, Kapitalmärkten und Rating-Agenturen. Ein Mitarbeiter des Treasury-Bereichs kann heute durchaus auch 20 bis 25 Konzerngesellschaften betreuen, dank internationaler Expansion der Firmen verbunden mit technologischem Fortschritt.

Erstaunlich bleibt weiterhin, dass es in den meisten Treasury-Abteilungen noch immer zu wenig Mitarbeiter gibt: Bedenkt man die hohen Summen, die täglich bewegt werden, die Risiken, die laufend zu steuern sind, und die Auswirkung aller finanziellen Maßnahmen (auch der unterlassenen) auf die G&V und die Liquidität des Unternehmens, dann sollte eigentlich eine Funktionstrennung selbstverständlich sein; Sie ist es aber bei weitem nicht. Wir kennen bereits 14 Varianten der Gestaltung der Treasury-Aufbauorganisation, wovon 13 „pragmatische Lösungen“ darstellen, weil eine wirklich revisionssichere Umsetzung im klassischen Sinn mangels Personal nicht möglich ist. Die künftige Entwicklung wird den Anspruch an die Qualifikation des Treasury-Personals weiter erhöhen. Wer heute im Treasury Mitarbeiter sucht, wartet oft mindestens ein halbes Jahr für die Besetzung einer Junior-Stelle, und bis zu einem Jahr für einen Leiter Treasury.

Neben den bisherigen Anforderungen werden auch eine hohe Kompetenz bei Systemthemen sowie Projektmanagement verstärkt gesucht, was durch „Digitalisierungsinitiativen“ noch verstärkt wird. Außerdem werden zunehmend auch Kenntnisse von (oder zumindest ausgeprägteres Interesse an) Rechtsthemen gefragt sein wegen internationaler Regulierungs- und Embargothemen.

Die Prognose ist: Treasury wird komplexer, aufwendiger und teurer im laufenden Betrieb.

„Zahlungsverkehr“ versus „International Payment Services“

Früher ging es, vereinfacht gesagt, eher darum, den lokalen Zahlungsverkehr möglichst mittels lokaler Electronic Banking-Systeme zu optimieren, beleghafte Zahlungsinstrumente zu vermeiden, interne Zahlungen eventuell zu „netten“ und lokale Cash-Pools zu implementieren.

Heute geht die Entwicklung zu zentralen und auch bankunabhängigen Electronic Banking-Lösungen, der Vermeidung interner Zahlungen durch Zahlungen über Verrechnungskonten, der zumindest ausgangszahlungstechnischen Bündelung des lokalen Zahlungsverkehrs durch eine regionale oder zentrale Treasury-Funktion (oder ein Shared Service Center) sowie internationale Cash Pools in diversen Währungen.

Künftig werden neue Zahlverfahren (Instant Payments, Mobile Payments, Blockchain usw.) eine umso größere Rolle spielen und damit auch die Anbindung neuer Zahlungspartner sowie die Einrichtung neuer Prozesse und Schnittstellen zu diversen Systemen. Die Integration der Zahlungsfunktion in bestehende Systeme wird aus Sicherheitsgründen weiter forciert werden, um das Thema Cybercrime zu adressieren. Die Prognose ist: Cash Management wird systemtechnisch anspruchsvoller, prozesstechnisch komplexer und aufwendiger für den alltäglichen Schutz gegen Cybercrime-Aktivitäten.

„1987“ versus „Systemplattformen“

Früher war neben dem ERP-System im Wesentlichen nur Excel im Einsatz, das 1987 auf den Markt kam. Anbieter von Treasury-Management Systemen bieten mittlerweile zahlreiche Lösungen, wobei die klassi-

Der Autor:



Georg Ehrhart ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner und u. a. zuständig für den Bereich Research.

schen TMS-Anbieter in den letzten Jahren zunehmend fusionierten. Aber während im Nebengebäude des Verwaltungstrakts, wo der Finanzbereich untergebracht ist, die Produktionsstraße oft fast menschenleer sind, weil Roboter die Arbeit übernehmen, erinnert die Arbeitsweise des Finanzbereichs 2018 zuweilen noch an jene von 1987. Viele Analysen, Berichte oder verwaltungstechnische Arbeiten im Treasury sind noch immer undenkbar ohne Excel.

Die Revolution der „Digitalisierung“ beruht im Wesentlichen auf Systemplattformen, die „Lösungen gegen Daten“ anbieten. Es bestehen hohe Skaleneffekte verbunden mit effizienten, leistungsfähigen Datenbanken, aus denen in Echtzeit neue Trends sofort abgeleitet werden können und bei denen neue Produkte oder Dienstleistungen mit geringen Grenzkosten und rasch geschaffen werden können. Es entwickelt sich nun ein neues „Biotop“ von Anbietern und Lösungen, die bei zunehmender Reife auch in die Prozesse des Unternehmens und des Treasury-Managements integriert werden müssen.

Die Prognose ist: Während Kernprozesse im Treasury-Management zunehmend zentral verwaltet werden, bedeutet das nicht gleichzeitig, dass sich damit auch die Anzahl der Systemanbieter reduzieren wird. Rund um eine zentrale Treasury-Systemlandschaft entwickeln sich Lösungen neuer Spezialanbieter und Plattformen, mit denen künftig kommuniziert und kontrahiert wird.

Risiko von „+/- 10 %“ versus „VaR“

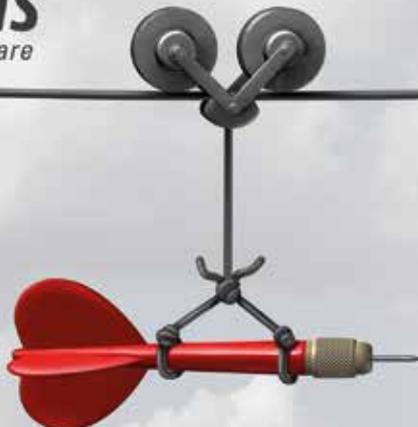
Die systemtechnischen Unzulänglichkeiten sind früher wie auch heute noch häufig der Grund, warum

der Weg zur Nettoposition aufwendig ist. Die Gründe sind mannigfaltig, weil relevante Informationen nicht in Systemen erfasst und aggregiert werden können, verschiedensten Systemversionen vorliegen, mangelnde Währungsübersichten gegeben sind usw. Kennt man jedoch einmal die Nettoposition, bleibt die Frage nach der Höhe des Risikos daraus. Früher gab man sich mit einer Berechnung zufrieden, was passiert, „wenn sich Kurse um +/- 10 % bewegen“. Das ist erstaunlicherweise allerdings noch heute sehr häufig der Fall: Nur 8 % der börsennotierten Firmen der DACH-Region mit Umsatz unter EUR 10 Mrd. nutzen das Value-at-Risk-(VaR)-Konzept (bzw. 43 % der Firmen mit Umsatz darüber) gemäß deren Angaben im Geschäftsbericht.

Eines der Kernprinzipien des VaR ist die Gauß'sche Glockenkurve, die es seit 1809 gibt. Das VaR-Konzept für die Abbildung von Finanzrisiken wurde 1999 kostenlos von JP Morgan zur Verfügung gestellt. 2019 feiern wir somit zwei Jubiläen zur richtigen Messung von Risiken, 210 Jahre und 20 Jahre.

Die Hoffnung: Es wäre nun höchst an der Zeit, auf Ebene der Geschäftsführungen, Vorstände, Aufsichtsräte, Familienbeiräte sowie letztlich auch des Treasury das mittlerweile langjährig etablierte VaR-Konzept einzufordern – mit derselben Selbstverständlichkeit, wie die Ingenieure der Unternehmen „die Glockenkurve“ bei der Berechnung neuer Produkte, Fertigungsprozesse oder Qualitätskontrollen im Alltag einsetzen.

Wenn auch Sie an strategischen Treasury-Themen arbeiten, unterstützen wir Sie gerne und bieten Ihnen dazu unsere umfangreichen Studien und Daten an. ▀



Wenn doch nur alles so einfach wäre wie Finanzmanagement mit Technosis.

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



www.technosis.de



Auf drei Jahrzehnte Treasury blickten zurück (von links): Hans-Peter Rupprecht (Siemens), Jochen Stich (Porsche Holding), Eberhard Köbe (maxingvest), Constantin Schreiber, Jochen Schwabe und Frank-Oliver Wolf (Commerzbank).

Drei Jahrzehnte People's Business

Ende der 1980er Jahre revolutionierte eine Software namens Excel die Tabellenkalkulation, ISDN, E-Mail und Internet waren noch ferne Zukunftsmusik, und gearbeitet wurde zumeist auf PCs von „Big Blue“ IBM. Es war die Zeit, in der sich das Treasury von der Buchhaltung emanzipierte und sich zu einem eigenständigen Berufsbild entwickelte.

Zu einer Zeit, in der sich ein Umbruch in der Arbeitswelt des Treasurers abzeichnete, wurde das Finanzsymposium von Schwabe, Ley und Greiner 1988 zum ersten Mal abgehalten. Damals noch in kleinerem Rahmen, aber genauso, wie die Bedeutung des Treasurys seither zugenommen hat, hat sich auch die Konferenz zu einem jährlichen Fixpunkt für Finanzverantwortliche im deutschsprachigen Raum entwickelt. Grund genug, um zum runden Jubiläum Rückschau zu halten über 30 Jahre Treasury. Entsprechend waren es die „alten Hasen“ ihrer Zunft, die am Podium „30 Jahre Treasury“ die Entwicklungen bis ins Heute Revue passieren ließen. Etwa Eberhard Köbe, Bereichsleiter Konzernfinanzen bei der maxingvest AG, der seinerzeit den Verband deutscher Treasurer mitgründete. Getan hat er das, eigenen Worten zufolge, hauptsächlich, weil es Spaß gemacht hat, „vor allem in der Zusammenarbeit mit Christof Ley von SLG, der damals die Ressourcen zur Verfügung gestellt hat“, so Köbe. Aber Spaß war nicht der alleinige Grund, das zu tun – auch wenn er eine gute Voraussetzung ist, erfolgreich zu sein. Damals waren alle anderen kaufmännischen Bereiche in Unternehmen schon in Institutionen verfestigt, wie beispielsweise im Controllerverband. Die Treasurer waren selbstbewusster geworden und wurden in Unternehmen zunehmend ernst genommen. Das war der ideale Zeitpunkt, einen eigenen Verband auf die Beine zu stellen.

Das empfand auch Jochen Schwabe von SLG so, als das Finanzsymposium ins Leben gerufen wurde: „Die Idee damals war: Es gibt einen Bedarf, ein neues Berufsbild, und die Notwendigkeit, sich zusammenzufinden, miteinander zu reden, eine Plattform zu schaffen. Das hat, wenn man sich so umschaut, ganz gut funktioniert.“

Zwischen Globalisierung und Regulierung

Hans-Peter Rupprecht, Group Treasurer bei Siemens, ist der Ansicht, dass es diese Funktion immer schon in Unternehmen gegeben hat, „allerdings hat das früher niemand so genannt. Der Unterschied war wahrscheinlich auch der, dass der Firmengründer oder Inhaber sich persönlich um die Kassa gekümmert hat. Das hat sich heute ein bisschen geändert.“ Rupprecht sieht die Frage der Zentralisierung innerhalb von Konzernstrukturen als das dominierende Thema der letzten Jahrzehnte und die damit einhergehende zunehmende weltweite Verantwortung. Dementsprechend ist die größer werdende Bedeutung des Treasury auch eine Folge der Globalisierung.

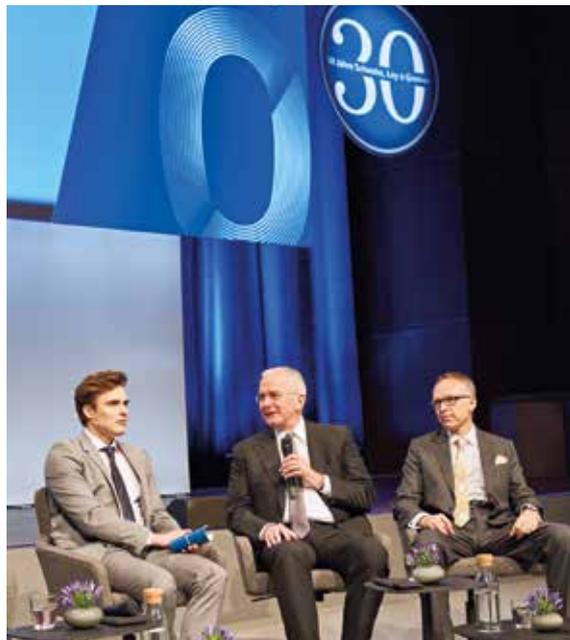
Mit der Globalisierung waren allerdings auch ganz neue Risiken zu managen, denen mit zunehmender Regulierung begegnet wurde und – da war sich das Podium einig – mittlerweile auch zu regulatorischen Auswüchsen führt. Eberhard Köbe meinte sogar, dass die Überregulierung, die wir derzeit erleben,

gefährlich für die weitere wirtschaftliche Entwicklung ist. „Wir strangulieren am Ende das, was unseren Wohlstand ausmacht“, so Köbe. Seiner Ansicht nach sollte mittlerweile dem Markt und den Marktteilnehmern wieder mehr Vertrauen entgegengebracht werden.

Eine Kerbe, in die auch Frank-Oliver Wolf, Leiter Trade Finance & Cash Management Vertrieb Deutschland bei der Commerzbank, schlägt: „Über viele Jahre haben wir gedacht, wenn wir nichts regulieren, wird es der Markt regulieren. Dann gab es Auswüchse. Jetzt denkt man: Wenn man alles reguliert, wird's dann auch wieder funktionieren.“ Er ist allerdings der Ansicht, dass sich die Situation wieder auf ein normales Maß von Regulierung reduzieren wird. „Alle Dinge, die überzogen sind, kommen wieder in ein normales Pendel. Im Moment ist es aber durchaus sehr anspruchsvoll, sowohl für die Kunden als auch für die Bank.“

Auch Jochen Schwabe bestätigte, dass man sich aktuell häufig mehr mit Regulatorik als mit Inhalten beschäftigt. Er kann dem zunehmenden Problembewusstsein aber auch gute Seiten abgewinnen: „Wenn ich zurückdenke an die Jahre meiner Bank-Zeit – was damals so an kleinen oder größeren Geschenken verteilt wurde, von Bank an Kunde, von Kunde an Bank, Provisionen, die bezahlt wurden ... , das gibt es heute nicht mehr. Da hat sich einiges zum Besseren gewandt.“

Dennoch sieht auch er das gute Maß überschritten und ist keineswegs davon überzeugt, dass sich die Situation von selber wieder normalisiert. „Man muss eine Initiative starten. Die Wirtschaftsverbände sollen unsere Regierungen dazu aufrufen, uns auch zu verteidigen. Ich bin ein Europa-Fan, aber man kann nicht jedes Problem mit einer Richtlinie, einer Regelung und einem Formular bekämpfen. Irgendwann muss auch Schluss sein.“



Für Jochen Stich, Innovation & Portfoliomanagement bei der Porsche Holding, sind viele der Themen, die regulatorisch eingedämmt werden sollen, dafür eigentlich ungeeignet. Für ihn sind das „Erziehungsfragen“. „Sie kriegen das nicht reguliert, weder intern noch extern“, so Stich. „Kohorten von intelligenten Menschen machen halt nur ihren Job. Sie werden mit Dingen beschäftigt, die nichts mit dem Geschäft zu tun haben und nichts mit dem eigenen Business-Modell.“

Digital ist die Zukunft – und der Mensch nicht zu ersetzen

Einig waren sich die Experten, dass das Mega-Thema Digitalisierung keinen plötzlich auftauchenden Hype, sondern eine viele Jahre andauernde Entwicklung darstellt. Hans-Peter Rupprecht: „Wann hat die Digitalisierung begonnen? Das kann ich Ihnen so nicht sagen, aus dem ganz einfachen Grund, weil man das damals noch nicht als Digitalisierung bezeichnet hat.“ Digitalisierung gehört seit langer Zeit einfach dazu, es ist eine kontinuierliche Aufgabe, die man immer weiter vorantreiben muss, damit die Ressourcen qualifizierter Mitarbeiter besser eingesetzt werden können als mit einfachen Routinetätigkeiten.

In einem nächsten Schritt wird es darum gehen, wozu die Unmengen an Daten, die die Digitalisierung mit sich bringt, genützt werden können. Für Frank-Oliver Wolf ist das eines der Themen, die auch das Treasury in Zukunft beschäftigen wird. „Wir haben als Commerzbank 2.000 Führungskräfte befragt mit folgendem Ergebnis: Alle sammeln Daten, aber nur acht Prozent werten diese Daten aus. Ich glaube, da liegt noch ein riesen Schatz und ich will jetzt gar nicht auf Facebook und Co eingehen, aber das ist für mich eines der Megathemen der nächsten Jahrzehnte.“

Auch Jochen Stich sieht die Frage der Digitalisierung differenziert und warnte vor Hypes: „Digitalisierung gab es schon immer, Innovation gab es schon immer. Künstliche Intelligenz ist ein Humbug.“ Für ihn gehöre zur Intelligenz immer auch Bewusstsein, etwas, wozu eine Maschine nicht in der Lage ist, weshalb aus seiner Sicht künstliche Intelligenz immer schwache Intelligenz sein werde. „Wenn jemand behauptet, dass uns humanoide Roboter dereinst ablösen werden, halte ich das für sehr weit gegriffen“, so Stich.

Am Ende, so Frank-Oliver Wolf, hat sich in den letzten drei Jahrzehnten natürlich viel getan, aber man sollte sich auch fragen, was konstant geblieben sei. Letzten Endes ist das der Mensch. „Bei all den technischen Unterstützungen und Möglichkeiten, die es heute gibt, um zu automatisieren und Daten verlässlicher zu haben, am Ende muss irgendjemand das noch übersetzen. Ich glaube, es hat sich nicht geändert: Es ist People's Business, und das wird es auch bleiben.“



Martin Winkler (SLG), Ludwig Foidl (Binderholz), Constantin Schreiber (Moderator), Christian Aue (Mann+Hummel) und Andrea Kemetmüller (SLG) diskutierten, wie M&A-Wachstum auch für Familienbetriebe zu stemmen ist (von links).

Familienunternehmen auf Wachstumskurs

Zwei Familienunternehmen wagen sich in die M&A-Arena, wachsen zum Goliath und stehen vor völlig neuen Herausforderungen. SLG begleitete die innovativen Unternehmen bei ihrer Metamorphose.

Der Maschinenbauer Mann+Hummel produziert Filtrationsanlagen. Das Unternehmen gehört zu den sogenannten „Hidden Champions“, denn auf seinem Gebiet ist das international tätige Unternehmen mit Stammsitz in Ludwigsburg Weltmarktführer. Es beschäftigt 20.000 Mitarbeiter auf allen Kontinenten und erwirtschaftet einen Umsatz von 4 Mrd. jährlich.

Im Jahr 2015 wurde eine Akquisition getätigt, mit der rund ein Drittel zusätzlicher Umsatz erworben wurde. Die neuen Größenverhältnisse zeigten im Unternehmen rasch auf, dass sowohl im Cash-Management als auch im Treasury große Veränderungen nötig waren.

Tagebuch einer Reise

Zu Beginn stand die Freude am Firmenzuwachs. Rasch wurde aber auch klar, dass der Kauf weitreichende Veränderungen mit sich bringen würde: Das

Cash-Management musste neu ausgerichtet werden, neue Kennzahlen und Prozesse waren gefordert, das Mehr an Umsatz brachte auch ein Drittel mehr Umsatz in Fremdwährung mit sich, Zinsrisiken durch die Finanzierung der Akquisition galt es zu berücksichtigen. „All diese Themen zeigten uns: Wir müssen das Treasury komplett auf den Prüfstand stellen und bereit sein, keinen Stein auf dem anderen zu lassen“, so Christian Aue, Vice President Group Treasury bei Mann+Hummel.

In der Ist-Analyse mit SLG wurden unterschiedliche Handlungsfelder identifiziert. „Das Treasury bedurfte einer Metamorphose von einer europäisch-deutschen Orientierung auf ein Treasury, das international die Agenden, den erweiterten Firmenkreis und die operative Umsetzung ausrichtete“, erläutert Andrea Kemetmüller, die das Projekt seitens SLG begleitete. Ein weiteres Handlungsfeld stellte die Visibilität

im Treasury dar. Die neuen Firmen und Informationen hier miteinzubinden und vor allem auch die Risiken darzustellen, war das Ziel. Drittens mussten konzernweit die Prozesse vereinheitlicht, definiert und ausformuliert werden.

Kein kleiner Spaziergang, den sich die Akteure auf ihrer M&A-Reise vorgenommen haben, und so wurde die Strecke in Etappen eingeteilt, oder wie Andrea Kemetmüller es ausdrückte: „Wir haben den Bären in Scheiben zerlegt. Sprich: in unterschiedliche Konzepte.“ So entstanden im Rahmen des Organisationskonzepts zwei zusätzliche, dislozierte Treasury-Hubs in Asien und in Amerika. Das Systemkonzept beinhaltet die technische Unterstützung und Umsetzung.

Als Herzstück aber gilt das Treasury-Fachkonzept. Das bestehende Treasury konnte einige wichtige Elemente, wie ein Direct-Cash-Flow-Reporting oder Value-at-Risk-Konzept, vorweisen. „Aber es zeigte sich: Am Ende des Tages müssen wir doch alles anfassen. Prozesse, Systeme, Organisationen, Tools, Reports, alles“, so Aue, „aber wenn wir das machen, dann sollte das auch in einen Steuerungskreislauf eingebettet werden. Wir wollen wissen, was rechts passiert, wenn links gezogen wird.“

Die Lösung für Mann+Hummel war, ein firmenweites Rating einzuführen und ein Rating-Impact-Modell in den Mittelpunkt der Steuerung zu stellen. „Wir sehen nun, was passiert mit unserem Rating, mit unseren Bilanzkennzahlen, wenn wir ein Limit erreichen. Oder was passiert, wenn wir alle Limite erreichen oder wenn uns die Welt auf den Kopf fällt und wir alle Limite erreichen und gleichzeitig eine Wirtschaftskrise ausbricht.“ Christian Aue ist begeistert, diversen Szenarien nun proaktiv Maßnahmen entgegensetzen zu können.

Mit dem Projekt wurde im Unternehmen klar, welche Bedeutung das Treasury für das operative Geschäft hat. Oder wie Christian Aue es formuliert: „Inzwischen weiß jeder, wenn wir einen Planungsworkshop haben: Die letzte Folie ist die Ratingfolie. Und wenn die Ampel dort auf rot steht, fangen wir vorne wieder an.“

Hidden Champion aus Tirol

Binderholz ist ein in Fügen im Zillertal ansässiger Familienbetrieb, der 60 Jahre Erfahrung in der Holzbranche vorweisen kann. Als Produzent von Massivholzprodukten und innovativer Baulösungen ist er europaweit Marktführer. Das Unternehmen hat zwölf Standorte mit 2.530 Mitarbeitern und produziert im Sinne der Nachhaltigkeit nach dem No-Waste-Prinzip.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch die Holzindustrie stark getroffen. Binderholz nahm die Krise zum Anlass, sein Geschäftsmodell neu auszurichten

und ganz auf Wachstum zu setzen. Mit der Unterstützung von SLG begab man sich in der Folge aufs internationale M&A-Parkett. Zunächst wurde ein Unternehmen in Finnland übernommen, und mit dem Zukauf der Klenk Holz AG wurde der eigene Umsatz von 500 Millionen auf eine Milliarde Euro verdoppelt.

Für Ludwig Foidl, CFO der Binder Gruppe, war klar: „Wenn man als Familienunternehmen diese Wachstumsstrategie fahren will, braucht es auch den finanziellen Background.“ Eine Finanzierungsstrategie war notwendig; dazu wurde Martin Winkler von SLG ins Team geholt.

Offene Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg

Das Familienunternehmen war bis dahin klassisch finanziert. „Wir haben die Finanzierung nach oben gedreht, eine Finanzholding etabliert und die Strukturen völlig verändert“, berichtete Foidl. Das benötigte viel Überzeugungsarbeit bei den Banken. „Die Bedeutung dieser Strukturveränderung kann man erst ermessen, wenn man eine wirklich große Akquisition durchführt“, bestätigt SLG-Berater Winkler. Zu Beginn ist ja nicht klar, ob man einen willigen Bankpartner findet. Dass dies gelungen ist, schreibt Ludwig Foidl auch der intensiven und offenen Kommunikation des Unternehmens mit seinen Hausbanken zu. „Obwohl es als Familienunternehmen nicht immer leichtfällt, offen über bestimmte Dinge zu sprechen“, räumte er ein.

Die M&A-Abteilung bei Binderholz nimmt sich dennoch „sehr klein“ aus, sie umfasst exakt null Mitarbeiter. „Wir haben einen etwas unorthodoxen Ansatz gewählt: Für uns ist die Treasury-Abteilung nicht nur Treasury im klassischen Sinn, sondern sie übernehmen auch Funktionen des M&A-Geschäfts gemeinsam mit meiner Person“, erläuterte Ludwig Foidl. Man stellte ein kleines, feines Team in-house zusammen und holte sich dazu sorgfältig ausgewählte Berater für die Umsetzung des Projektes. Martin Winkler und Ludwig Foidl übernahmen die Projektleitung.

Wesentlich für den Erfolg war die schnelle Finanzierung, die Binderholz bieten konnte: zuerst mittels einer Bridge-Finanzierung über die Hausbanken und nach dem Closing durch eine Ausfinanzierung innerhalb von zwei Monaten. „Es ist schon ein Erlebnis der besonderen Art, wenn man so etwas in dieser Größenordnung noch nie gemacht hat und dann in London sitzt und über so eine Transaktion verhandelt“, schilderte Foidl seine Eindrücke. „Aber am Ende des Tages war für uns die klare Ausrichtung: Was wollen wir? Was ist der Kaufpreis? Was sind wir bereit zu tun? Von der ersten bis zur letzten Minute haben wir versucht, das wirklich stark und stringent durchzuziehen, und das ist uns am Ende des Tages auch ganz gut gelungen.“

Bin ich digital genug?

Ist der Einsatz neuer Technologien wie Big-Data, Predictive-Analytics oder Robotics bereits Pflicht für moderne Treasury-Abteilungen oder steckt dieser noch in den Kinderschuhen? Wo liegen die Grenzen des Vertrauens in künstliche Intelligenz und wie sieht das digitale Treasury der Zukunft aus?



Besprachen den Stand der Dinge hinsichtlich Digitalisierung im Treasury (von links): Thorsten Lambertz (innogy SE), Herbert Hertenagel (ZF Friedrichshafen AG), Daniel Kohn (BASF SE) und Martin Leitner (SLG).

Mit diesen Fragen beschäftigten sich anlässlich des 30. Finanzsymposiums Herbert Hertenagel (ZF Friedrichshafen AG), Daniel Kohn (BASF SE) und Thorsten Lambertz (innogy SE) im Rahmen der Podiumsdiskussion „Digitalisierungs-Check: Welche Maßnahmen werden von Unternehmen gesetzt?“ die von Martin Leitner (Schwabe, Ley & Greiner) moderiert wurde.

Steigenden „Digitalisierungs-Druck“ gibt es auch im Treasury

Viele Unternehmen sind durch den Megatrend Digitalisierung von fundamentalen Umwälzungen betroffen. Sie müssen mit dem technologischen Fortschritt mithalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen sind die Prozesse im Treasury allerdings bereits relativ weit digitalisiert. So ist beispielsweise ein automatisiertes FX-Management – von der Exposure-Ermittlung über Deal-Vorschläge bis hin zu Matching- und Reporting-Prozessen – in vielen Unternehmen bereits umgesetzt oder in Planung.

Dieses Bild wird auch durch das Umfrageergebnis zu Beginn der Podiumsdiskussion bestätigt: Die Mehrheit des Publikums glaubt, dass in den nächsten zehn Jahren „nur“ bis zu ein Drittel der Beschäftigten im Treasury durch Computertechnologien ersetzt werden könnten. Dennoch gibt es laufend

Schlagzeilen zu digitalen Neuerungen und auch die Treasury-Community verspürt steigenden „Digitalisierungs-Druck“. Bei genauerer Betrachtung sogenannter digitaler Innovationen im Treasury entpuppen sich jedoch viele davon als „alter Wein in neuen Schläuchen“. Aber es gibt durchaus Technologien, die tatsächlich neue Anwendungsmöglichkeiten bieten.

Funktionsübergreifender Diskurs

Viele der neuen Technologien im Kontext von Big-Data, Predictive-Analytics und Robotics bieten nicht nur für das Treasury Anwendungsfelder. So setzen sich Großunternehmen wie innogy, ZF Friedrichshafen und BASF funktionsübergreifend in Arbeitsgruppen mit diesen Themen auseinander. Da das Ziel dieser Initiativen stets die Steigerung der Prozesseffizienz – und nicht die technologische Selbstverwirklichung – ist, müssen Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern entwickelt werden, die selbst aktiv in den jeweiligen Prozessen involviert sind. Durch die Ausstattung dieser Arbeitsgruppen mit IT-Know-how und entsprechenden Ressourcen können Ideen rasch umgesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist das Finance Dashboard – eine selbst programmierte App – mit der innogy das gesamte Finanzberichtswesen abgelöst hat, welches binnen drei Monaten umgesetzt wurde.

Pflichtprogramm vor Kür

Die Podiumsteilnehmer waren sich einig, dass für die Digitalisierung des Treasurys die richtige Basis geschaffen werden muss: Prozesse müssen sauber mit aufeinanderfolgenden Zuständigkeiten definiert sein und sämtliche Daten müssen digital vorliegen. Was logisch klingt, ist aber noch nicht in allen Bereichen gelebte Praxis. So hat eine der führenden europäischen Banken im Bereich eBAM („electronic Bank Account Management“) vor kurzem den Zeithorizont für ein Implementierungsprojekt zur Ablösung papierhafter Kontoeröffnungsunterlagen mit drei Jahren skizziert.

Erste Versuche mit neuen Technologien

Auch wenn die perfekte Basis noch nicht überall aufbereitet ist, gibt es dennoch bereits erste Erfolge durch den Einsatz neuer Technologien: So konnte ZF Friedrichshafen mit einem regelbasierten Tool

namens „Avis-Work-Bench“ die Prozesseffizienz im Bereich der Kontoauszifferung deutlich verbessern. Mit Hilfe dieses Tools konnte eine Auszifferungsquote von 99,9 Prozent erreicht werden. Es wurde gemeinsam mit einem externen Dienstleister entwickelt, um Sammelüberweisungen von Kunden aufzuteilen und den jeweiligen Tochterunternehmen zuzuteilen. Noch im Experimentierstadium befinden sich die Versuche von innogy, Predictive-Analytics für die Liquiditätsplanung zu nutzen. Man erhofft sich hierbei, von wiederkehrenden Mustern der Cashflows profitieren zu können. BASF testet die Blockchain-Technologie anhand eines einfachen Use-Cases: So soll der Austausch neuer Bankverbindungsdaten mit anderen Unternehmen über eine Blockchain sicher und – in weiterer Folge – automatisiert erfolgen, was Betrugsversuche erheblich erschweren soll. Um eine kritische Masse an Teilnehmern zu erreichen – also den für dieses Vorhaben so wichtigen Netzwerkeffekt zu nutzen – wird das Projekt mit einem ERP-Anbieter als Technologiepartner umgesetzt.

Grenzen intelligenter Technologien

Kritisch sehen die Unternehmen die Anwendung von Technologien, deren Ergebnisse nicht mehr vollständig nachvollziehbar sind. So ergaben Gespräche von BASF mit führenden Technologieunternehmen wie Google oder Amazon, dass für die Entwicklung eines intelligenten Algorithmus sehr viel mehr Daten und Zeit benötigt werden als angenommen. So wäre hierfür eine Lernphase (auf Basis der Ergebnisse eines regelbasierten Systems) von 2-3 Jahren nötig. Durch die Berücksichtigung einer Vielzahl von Parametern könnten die Ergebnisse eines solchen intelligenten Algorithmus jedoch nicht mehr einfach nachvollzogen werden. Das wäre nicht nur ein Problem im Fall von – unvermeidbaren – Planabweichungen, sondern auch bei unerfreulichen Prognosen, wenn es etwa um die Argumentation gegenüber der Geschäftsführung geht. Es stellt sich die Frage, welcher CFO sich – ohne die zugrundeliegenden Parameter im Detail zu kennen – auf die Prognose eines intelligenten Algorithmus verlassen würde, wenn dieser beispielsweise eine Insolvenz in 1,87 Jahren prognostizieren würde.

Das digitale Treasury der Zukunft: Keine eierlegende Wollmilchsau in Sicht aber das Ende der Schnittstellen?

Das digitale Treasury der Zukunft kann nicht auf einer einzigen, heilsbringenden Technologie basieren. Vielmehr wird es darum gehen, schnell einsetzbare, externe Tools („off the shelf“) mit internen Systemen und Eigenprogrammierungen zu integrierten Prozessen zu verzahnen. Waren hierfür bisher aufwendig zu programmierende Schnittstellen nötig, könnten künftig Software-Roboter („Robotic Process Automation“ bzw. „RPA“) die menschliche Interaktion mit den regulären Benutzeroberflächen von Soft-

waresystemen nachahmen und somit die traditionelle Integration von Systemen ablösen.

Die automatisierte Analyse der (umfangreich vorhandenen) Daten bietet definitiv großes Potenzial. Blindes Vertrauen in moderne Technik ist derzeit jedoch nicht vorstellbar – zu groß sind die Bedenken bezüglich der Verwendung von Technologien, deren Logiken und Regeln für den menschlichen Verstand nicht mehr verständlich und damit auch nicht mehr überprüf- und argumentierbar sind. ▲

Der SLG Digitalisierungs-Check

Sind Sie ausreichend digitalisiert?

Die disruptive Kraft der Digitalisierung macht auch vor dem Treasury nicht halt. Wir analysieren Ihren Handlungsbedarf und zeigen Digitalisierungspotenziale auf.

Im Rahmen strukturierter Interviews mit den verantwortlichen Mitarbeitern der Bereiche Cash-Management, Risiko-Management und Corporate Finance untersuchen wir sämtliche Abläufe sowie die Systemunterstützung im Hinblick auf Digitalisierungspotenziale. Dabei werden folgende Aspekte beleuchtet:

▲ Workflows

Die konsequente Definition von Prozessen mit aufeinanderfolgenden Zuständigkeiten bildet die Basis für jegliche Digitalisierungsmaßnahmen. Workflow-Strukturen sorgen dafür, dass Prozesse nicht unbemerkt unterbrochen werden.

▲ Straight Through Processing

Durchgängige Systemunterstützung ermöglicht die sichere und effiziente Gestaltung von Arbeitsabläufen. Ziel ist eine möglichst homogene IT-Landschaft mit wenigen Systembrüchen (End-to-End-Prozesse).

▲ Real Time

Durch die Übermittlung von Workflow-Responses in Echtzeit werden wartezeitbedingte Prozessunterbrechungen vermieden und effiziente Abläufe unterstützt.

▲ Visualisierung

Effiziente Datenanalyse erfordert die optische Aufbereitung der Informationen. Individuelle Dashboards ermöglichen einen Überblick in Sekundenschnelle.

▲ Entscheidungshilfe

Weitreichende Entscheidungen werden meist persönlich getroffen. Neue Technologien wie Big Data oder Artificial Intelligence können für bessere Entscheidungsgrundlagen genutzt werden.

▲ Automatisierung

Robotics ist ein Synonym für automatisierte Prozesse. Die verbleibenden manuellen Arbeitsschritte sollten Entscheidungen betreffen – nicht Datenpflege oder Abwicklung.

Das Ergebnis des Digitalisierungs-Checks ist Ihr individueller Digital Treasury Score. Dieser bewertet den Status quo der bereits gesetzten Digitalisierungsmaßnahmen. Darüber hinaus werden verbleibende Digitalisierungspotenziale definiert und anhand realisierter Beispiele anderer Unternehmen – anonymisiert – illustriert.

Wie viel muss ein Treasurer von der Blockchain verstehen?

Immer mehr Unternehmen stellen konkrete Konzepte und Lösungen im Bereich Blockchain vor. Der Umfang der Einsatzgebiete wird beständig größer. Die Technologie-Branche beginnt, typisch unternehmensrelevante Anliegen ernsthaft aufzugreifen. Damit stellt sich für einen Treasurer jetzt die Frage: Inwieweit wird das Thema relevant für mich und was muss ich über Blockchains wirklich wissen?

Der Hype um das Thema Kryptowährungen und Blockchains fand in den letzten Jahren in weiten Teilen auf einer sehr abstrakten und theoretischen Ebene statt. In vielen Medien wurden Artikel zu den Grundlagen der Blockchain-Technologie, über mögliche Auswirkungen auf bestehende Geschäftsfelder und allerlei Sensationsgeschichten bezüglich Scams, Hacks und Irreführungen publiziert. Auch das TreasuryLog widmete sich bereits Anfang 2016 dieser Thematik.

Der Schwerpunkt der Berichterstattung verlagert sich aber zunehmend von „Was ist das?“ zu „Was kann man damit konkret anstellen?“. Neue Anbieter und Anwendungsfälle – sogenannte „Use Cases“ – stehen nun im Vordergrund.

So kommt es, dass man sich auch im Treasury immer häufiger die Frage stellt: „Was muss ich als Treasurer über Blockchain wirklich wissen und brauchen wir eine?“. Wir haben dazu einen Entscheidungsbaum erstellt (siehe Grafik); sich an seinen „Ästen“ entlang zu bewegen, bedeutet, systematisch die Kriterien pro und contra Blockchain abzufragen. Sofern man für sich zum Ergebnis gelangt, dass im Unternehmen ein mögliches Einsatzgebiet für eine Public oder Private Blockchain besteht, stellt sich die Frage, wer dies umsetzen soll. Grundsätzlich kann man davon ausgehen: Selbst konzipieren und pro-

grammieren wird ein Unternehmen die Blockchain nur dann, wenn es bereits die notwendige Erfahrung im Haus hat oder die Lösung anschließend weiter vertreiben will.

Unsere Erfahrung zeigt: Schon jetzt ist das Treasury meist nur Anwender von Softwarelösungen. In einigen Fällen unterstützt die Abteilung, als inhaltlicher Experte, die Entwicklung bei einzelnen Modulen, tritt aber nur äußerst selten selbst als Entwickler und Anbieter von Datenbank- bzw. Softwarelösungen auf. An dieser Rollenverteilung wird sich voraussichtlich kaum etwas ändern, wenn nun die Blockchain ins Spiel kommt. Ebenso wie bei IT-Projekten mit konventionellen, zentralisierten Datenbanken richtet sich der Bedarf an Wissen und technischen Fähigkeiten somit nach der Rolle des Treasurers im jeweiligen Projekt.

Treasury als Anwender und Teilhaber

Auch für die Zukunft gehen wir davon aus, dass im Treasury die wesentlichen EDV-Lösungen von externen Anbietern zugekauft und implementiert werden. Der Treasurer bleibt hier also, wie bisher, in erster Linie Anwender. In dieser Aussage, so beruhigend sie klingen mag, liegt auch schon das große Aber: Denn sie bedeutet nicht weniger, als dass das Treasury, damit es weiterhin eine solche begleitende Rolle

Die Autoren:



Peter Schmid
ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.



Johannes Rauch
ist Senior Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

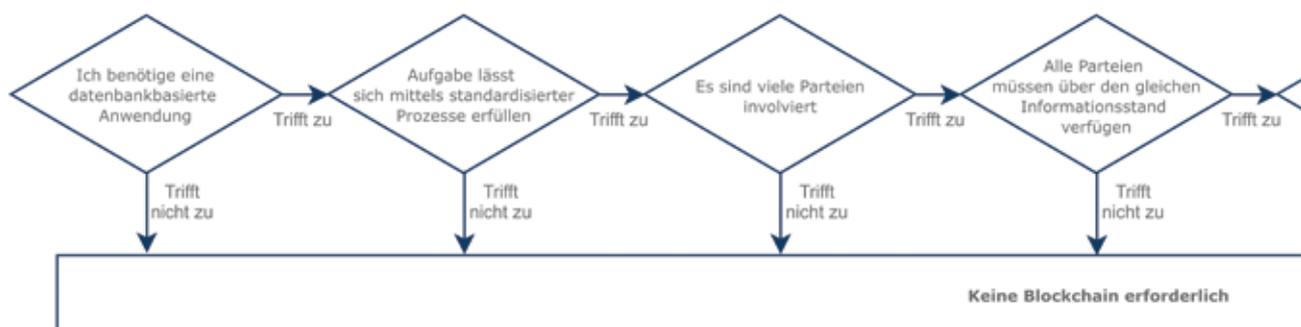


Abb.: Wann ist eine Blockchain sinnvoll?

Lässt sich eine Aufgabe prinzipiell besser über eine Blockchain abbilden als über übliche zentralisierte Datenbanklösungen? So fragen Sie sich zur Entscheidung durch.

spielen kann, sich gehörig mit der Materie Blockchain auseinandersetzen muss, und zwar in drei Bereichen: **Konzeptuell** sollte ein Grundverständnis darüber bestehen, wie distribuierte Systeme funktionieren, welche wesentlichen Konsensus-Mechanismen derzeit Anwendung finden und wieso damit die komplexen Strukturen von Intermediären abgelöst werden. Darüber hinaus muss sich das Treasury bewusst sein, was eine unveränderliche Transaktionshistorie bedeutet und in welchem Ausmaß es diese öffentlich zur Verfügung stellen will.

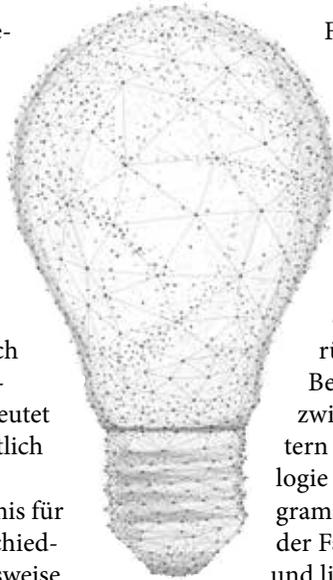
Technisch wird man ein Basisverständnis für Kryptografie, die Eigenschaften unterschiedlicher Blockchains, sowie die Funktionsweise der Hashwert-Erstellung entwickeln müssen.

Praxisbezogen gilt es, über aktuelle Fachtagungen, Zeitschriften oder diverse Online-Publikationen, Use Cases, im Überblick zu behalten. Was tut sich im Bereich von Transaktionen, Smart Contracts, Trade Finance oder Digital Identity und was kann davon im eigenen Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden? Insbesondere muss auch genügend Wissen bestehen, um professionelle und seriöse Lösungen von irreführenden, zweckentfremdeten oder gar betrügerischen Produkten zu unterscheiden.

Treasury als inhaltlicher Experte

Mit diesem Wissen lassen sich die großen Auswahlverfahren für die jeweiligen Technologieanbieter von Treasury begleiten. Es befähigt dazu, spezifische Themen inhaltlich zuzuordnen und innerhalb des Unternehmens jene Bereiche zu identifizieren, für die es mittels Blockchain deutliches Optimierungspotenzial gibt.

Darüber hinaus wird es notwendig sein, Umsetzungsansätze auch intern zu vertreten. Angesichts der dynamischen technologischen Entwicklung, der umherschwirrenden Ideen und der nicht geklärten



© Fotolia

Frage von sinnhaften Einsatzgebieten, darf der Aspekt von korrekter Argumentation in unausweichlichen Diskussionsprozessen nicht unterschätzt werden.

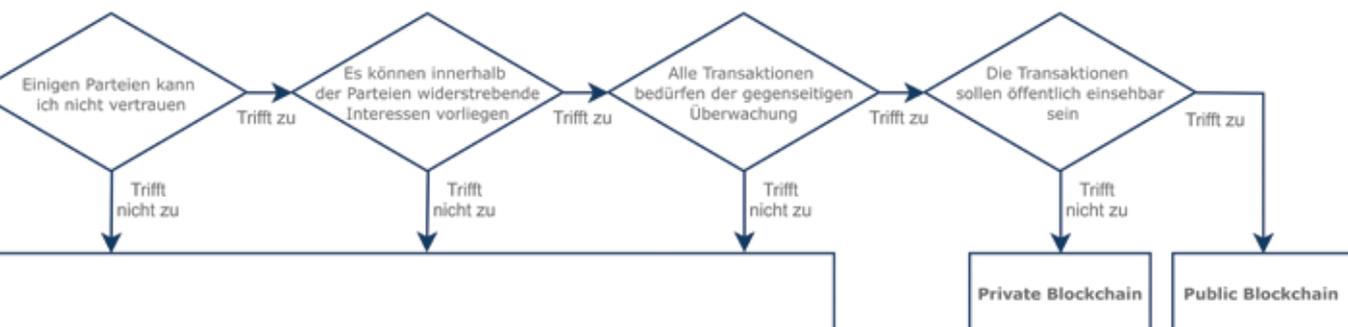
Für die Gegenüberstellung der Lösungen und die Integration in bestehende Systeme sind hingegen wieder andere zuständig. Dafür werden sich Berater und Softwareanbieter rüsten müssen, um sie zu unterstützen. Bereits jetzt sehen wir Kooperationen zwischen Unternehmen und Dienstleistern mit dem Ziel, die Blockchain-Technologie für Treasury zu gestalten. Die Programmierung übernimmt der Dienstleister, der Fachbereich definiert die Workflows und liefert das nötige Expertenwissen. Für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung

wird in den meisten Fällen das gleiche Grundverständnis wie bei der Rolle des Anwenders reichen.

Treasury als Entwickler und Anbieter

Nur im Fall, dass das Treasury selbst eine Blockchain erstellen möchte, müssen die Mitarbeiter über hochdetailliertes Wissen verfügen. Hierzu bedarf es jedoch einer längerfristigen Entwicklung, das Wissen ist nicht ad hoc erlernbar. Die Rolle des Entwicklers wird vermutlich in einer Stabsstelle oder einem Projektteam angesiedelt werden. Insgesamt entspricht dies eher Anforderungen an IT-Mitarbeiter.

Ein Treasurer sollte sich somit ein grundsätzliches Verständnis der Blockchain und ihrer Vorteile bzw. Nachteile gegenüber zentralisierten Datenbanksystemen aneignen. Er kann dahingehende Angebote richtig einstufen und einen etwaigen Auswahlprozess hinreichend qualifiziert begleiten. Wie bei anderen IT-Projekten wird jedoch die technische Entwicklung sowie Implementierung von Blockchain-Lösungen wohl an Berater und Software-Anbieter ausgelagert werden. ▴



Seminare Österreich	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management			13.-14.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP		09.-10.		
Derivative Instrumente		23.-24.		
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs			28.-29.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge	19.-20.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung	11.-13.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken	11.-12.			
Treasury Kick-off			27.-28.	
Treasury Operations				
Währungs- und Zinsrisiko-Management			6.-8.	
Währungsrisiko-Management			6.-7.	
Zinsrisiko-Management			7.-8.	
Lehrgänge Österreich	September	Oktober	November	Dezember
50. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	C: 17.-21.			
51. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		A: 15.-19.		
Treasury-Zertifizierung			23.	
Seminare Deutschland	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management		23.-24.		
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP				
Cash-Pooling		17.		
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs				
Liquiditätsplanung und -vorsorge		16.-17.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung				
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken				
Treasury Kick-off	19.-20.			
Treasury Operations			13.-15.	
Treasury-Revision				
Währungs- und Zinsrisiko-Management				
Währungsrisiko-Management				
Zinsrisiko-Management				
Lehrgänge Deutschland	September	Oktober	November	Dezember
37. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management			C: 19.-23.	
Treasury-Zertifizierung				7.
Treasury-Express			26.-30.	
Symposien und Fachkonferenzen	September	Oktober	November	Dezember
30. Finanzsymposium (Mannheim)				
7. The Future of Cash Management (Düsseldorf)	25.			
WebAcademy	Inhalte unter www.slg-academy.com			
Treasury-Roundtables	Inhalte, Termine und Veranstaltungsorte unter www.slg.co.at/roundtables			

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite www.slg.co.at unter der Rubrik „Ausbildung“ oder senden Sie uns ein Fax an +43-1-5854830-15.

Firma

Straße

Name

PLZ, Ort

Position/Abteilung

Telefon, Fax

E-Mail



© Fotolia

Schöne neue Treasury-Welt in SAP

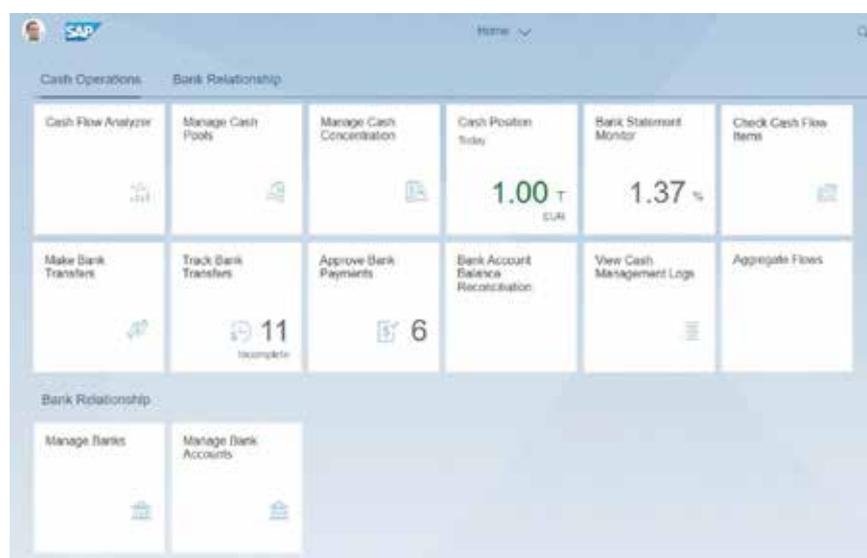
Für SAP S/4HANA Finance wurde das Cash-Management von SAP komplett überarbeitet und eine völlig neue Benutzeroberfläche zur Verfügung gestellt. SAP Fiori stellt im Erscheinungsbild und im Handling einen Quantensprung gegenüber den klassischen SAP-GUI-Transaktionen dar.

Die Anwendungen im neuen Cash-Management wurden durchgängig mit Fiori-Apps umgesetzt. Andere Funktionen im Bereich SAP Treasury werden nach und nach folgen. Neben den Änderungen im Erscheinungsbild sind aber auch zahlreiche neue Funktionen hinzugekommen.

Bank Account Management (BAM)

Mit BAM stellt SAP erstmals eine vollwertige Verwaltung von Bankkonten zur Verfügung. Die Beantragung und Prüfung der Konten erfolgt Workflow-basiert. Cash-Pool-Strukturen, Konditionen, Unterschriftsvollmachten, Linien, Ansprechpartner und zahlreiche weitere Informationen können hinterlegt und verwaltet werden.

Über die Bank Fee Analysis können elektronische Bankgebührenabrechnungen (camt.086 Message -



SAP Fiori-Apps im Cash-Management



SAP Bank Fee Analysis

BSB / Bank Services Billing) geladen und ausgewertet werden.

Cash Operations

Im Bereich Cash Operations finden sich sämtliche Funktionen zur Ermittlung und Disposition der Unternehmensliquidität.

Die Cash-Position-App liefert die valutarischen Bankkontensalden basierend auf Auszügen, Vormerkposten, geplanten Zahlungen und Zahlungen im Genehmigungsprozess. Für den Forecast von zukünftigen Cash Flows werden Informationen aus der Logistik, der Buchhaltung und dem Treasury-Management herangezogen.

Der „Bank Statement Monitor“ gibt einen Überblick über den Status der Bankkontoauszüge. Der Stand der Verarbeitung ist ebenso erkennbar, wie die Vollständigkeit und eventuelle Abweichungen zwischen den Salden der Bank und denen in der Finanzbuchhaltung.

Bankkontenüberträge können per Mausklick manuell erzeugt werden oder auch automatisiert auf Basis von vorgegebenen Pooling-Strukturen. Weitere Apps dienen dem Monitoring von Zahlungen und der Zahlungsfreigabe.

SAP in der Cloud?

SAP-Kunden sind gewohnt, das System im eigenen Rechenzentrum zu betreiben und über das Customizing stark an die individuellen Bedürfnisse und Prozesse anzupassen. Diese Individualisierung bringt einen entsprechenden Aufwand bei der Implementierung mit sich.

Für Kunden, die auf Anpassungen verzichten können, bietet SAP, alternativ zur Installation des Systems beim Kunden („On-Premise“ Version), eine Cloud-basierte Variante an. Das System wird von SAP betrieben und bietet deutlich weniger Spielraum für die Individualisierung. Im Gegenzug reduziert sich der Aufwand für die Implementierung erheblich und neue Funktionen stehen im Vierteljahresrhythmus automatisch zur Verfügung.

Künstliche Intelligenz im Treasury

Nutzer der „On-Premise“-Variante können dennoch ergänzend Cloud-Lösungen nutzen. Die SAP Leonardo Machine Learning Foundation beispielsweise, bietet über die Cloud eine Plattform für selbstlernende Anwendungen. Die derzeit einzige Anwendung mit Bezug zum Treasury ist die SAP Cash Application. Hier werden über komplexe Algorithmen zahlreiche Kriterien für das Zuordnen und Ausgleichen von Kontoauszugsbewegungen herangezogen. Die künstliche Intelligenz wird für jeden Kunden individuell auf Basis historischer Kontoauszugsbuchungen angelernt und erreicht nach kurzer Zeit sehr hohe Trefferquoten.

Blockchain sorgt für mehr Sicherheit im Zahlungsverkehr

Daneben setzt SAP auch auf den Einsatz der Blockchain-Technologie. Ein erster konkreter Einsatzbereich ist die Bestätigung von Zahlungsverbindungen durch den Lieferanten. Kommen solche neu hinzu, werden diese in die Blockchain übernommen und dort vom Lieferanten bestätigt. Dieses Verfahren bringt einen signifikanten Sicherheitsgewinn und ist für beide Seiten mit wenig Aufwand verbunden. ▲

„Der Gewinn liegt im Einkauf“ – gilt das auch für die Kapitalanlage?

Der Nettoertrag eines Investments hängt nicht nur von der Anlagestrategie ab. Auch die Gebühren spielen eine wesentliche Rolle. Erfahrene Berater optimieren neben der Investmentstrategie auch die Kostenstruktur, etwa bei Spezialfonds.

Vielen Anlegern ist nicht bewusst, wie viele einzelne Kostenpositionen z. B. für einen Spezialfonds anfallen. Neben den „großen“ Beträgen wie Verwaltungsvergütung und Verwahrstellengebühren gibt es eine Vielzahl weiterer Kostenblöcke, die nicht direkt ersichtlich sind.

So bestehen etwa die „Handelskosten“ aus diversen Kostenbestandteilen. Zusätzlich zur bekannten Geld-Brief-Spanne fällt meist auch ein absoluter Betrag („Ticketfee“) je Order an, der typischerweise unabhängig vom Handelsvolumen ist. Neben dem Broker berechnet meist auch die Depotbank eine Gebühr je Transaktion. Die Preisgestaltung hat unmittelbare Auswirkungen auf den Nettoertrag der gewählten Anlagestrategie. So kann ein lukratives Anlagekonzept allein durch eine hohe Umschlagshäufigkeit schnell unattraktiv werden. Deshalb sollte eine Kostenbetrachtung auch nicht nur auf die Verwaltungsvergütung abzielen.

Diese ist wiederum ein vielschichtiges Thema. Die Frage, ob die Verwaltungsvergütung fair für beide Seiten ist, kann nur nach detaillierter Prüfung beantwortet werden. Neben der Größe eines Mandats spielt auch die Komplexität und dessen Umsetzung eine Rolle. Dabei ist zu beobachten, dass die durchschnittliche Management Fee für viele Assetklassen in den letzten Jahren unter Druck geraten ist. Das bedeutet, dass bei älteren Mandaten tendenziell höhere Gebühren verinnahmt werden als bei vergleichbaren Neumandaten.

Für viele Anleger ist es daher schwierig zu beurteilen, ob die Kostenstruktur ihres Mandates marktgerecht ist und zur gewählten Anlagestrategie passt. Für eine objektive Beurteilung ist neben einer guten Marktkenntnis auch der Quervergleich zwischen Anlagestrategien und Managern notwendig. Eine explizite Betrachtung der Kosten eines extern vergebenen



Hanna Ahrens, Direktorin



Ahmet Peker, Direktor

Mandates stand in Zeiten attraktiver Renditen – beispielsweise in der Anlageklasse Fixed Income – nicht im Fokus, dies hat sich bekanntlich grundlegend geändert.

Sicherer Einfluss auf das Nettoergebnis

Die Kostenthematik ist aber nur ein Beispiel dafür, welche Fragestellungen Anleger in ihren regelmäßigen (z. B. jährlichen) Reviews der Kapitalanlage beantworten sollten. Die Analyse der Anlagestrategie bleibt natürlich ein wichtiger Bestandteil des proaktiven Portfolioreviews, mit mittel- bis langfristigen Auswirkungen auf die Gesamrendite. Doch während sich aus der Optimierung der strategischen Kapitalanlage zunächst nur die „Chance“ auf eine bessere Performance ergibt, hat die Verbesserung der Kostenstruktur einen „sicheren“ Einfluss auf das Nettoergebnis.

Die Unterstützung durch einen erfahrenen Experten ist nicht nur bei der strategischen Optimierung der Kapitalanlage notwendig. Auch für Nachverhandlungen mit Dienstleistern, die schnell zu spürbaren Kosteneinsparungen führen können, bedarf es einer tiefen Marktkenntnis und Erfahrung mit unterschiedlichen Gebührenmodellen. FERI verfügt über eine langjährige Expertise in der Beratung von institutionellen Anlegern und unterstützt sie in vielfältigen Fragen der Kapitalanlage. Im aktuellen Renditeumfeld liegt insbesondere der FERI-Kostencheck im Fokus unserer Kunden.



FERI Trust GmbH

Hanna Ahrens • Direktorin • +49 (0) 6172 916 3623 • hanna.ahrens@feri.de
Ahmet Peker • Direktor • +49 (0) 6172 916 3062 • ahmet.peker@feri.de
Rathausplatz 8-10 • 61348 Bad Homburg • www.feri.de

Über die FERI Gruppe

Die FERI Gruppe mit Hauptsitz in Bad Homburg wurde 1987 gegründet und hat sich zu einem der führenden Investmenthäuser im deutschsprachigen Raum entwickelt. Für institutionelle Investoren, Familienvermögen und Stiftungen bietet FERI maßgeschneiderte Lösungen in den Geschäftsfeldern:

- Investment Research: Volkswirtschaftliche Prognosen & Asset Allocation-Analysen
- Investment Management: Institutionelles Asset Management & Private Vermögensverwaltung
- Investment Consulting: Beratung von institutionellen Investoren & Family Office Dienstleistungen

Das 2016 gegründete FERI Cognitive Finance Institute agiert innerhalb der FERI Gruppe als strategisches Forschungszentrum und kreative Denkfabrik, mit klarem Fokus auf innovative Analysen und Methodenentwicklung für langfristige Aspekte von Wirtschafts- und Kapitalmarktforschung. Derzeit betreut FERI zusammen mit MLP ein Vermögen von 34 Mrd. Euro, darunter rund 7 Mrd. Euro Alternative Investments. Die FERI Gruppe unterhält neben dem Hauptsitz in Bad Homburg weitere Büros in Düsseldorf, München, Luxemburg, Wien und Zürich.

Immer mehr Geschäfte laufen digital. Kann Ihr Cash Management damit Schritt halten?

Die Art, wie Unternehmen Geschäfte abwickeln, ändert sich dramatisch. Nie war eine effiziente und strategische Steuerung der Zahlungsströme so wichtig wie heute. Unsere Berater unterstützen Sie individuell mit weltweitem Zugang zu innovativen Technologien. Nutzen Sie unsere Expertise als führende Bank im Cash Management für Ihre Wachstumsziele.

Was können wir für Sie tun?
[hsbc.de](https://www.hsbc.de)

Düsseldorf · Baden-Baden · Berlin · Dortmund · Frankfurt · Hamburg
Hannover · Köln · Mannheim · München · Nürnberg · Stuttgart



Together we thrive