Schwabe, Ley & Greiner

TreasuryLog

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

3/2022

Trends im Treasury:

Leuchtturmprojekte, Studienergebnisse und was wir von einem Orchester lernen können

9 Prioritäten der CFOs im Treasury
Die Ergebnisse der SLG-Studie 2022 zu Themen wie Negativzinsen und steigender Inflation

13 Globaler Zahlungsverkehr mit SAP BCM – Von der Idee zur Umsetzung
Wie es dem Treasury der Charité nach der Tool-Implementierung und vor dem Go-live geht.

29 Das Collaboration City Konzept - wirkungsbasierte Finanzinstrumente als Transformationstreiber gegen den Klimawandel
Wie „Green4Cities" Städte zukünftig klimafit und nachhaltig gestalten möchte.

34 Viele Stimmen – ein Klang: Das Orchester als Erfolgsmodell
Welche Learnings sich für Unternehmen aus dem diesjährigen Thementag ergaben.

Retouren an Schwabe, Ley & Greiner, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Erscheinungsort Wien, P. b. b., EUR 7,– / CHF 11,–
Erscheinungsdatum 9. September 2022, 29. Jahrgang, Zulassungsnummer 02Z034304

Treasury Summit 2023

Vergleichen Sie sich mit den Besten!

Im Treasury Summit von Schwabe, Ley & Greiner stellen Unternehmen ihre Treasury-Funktionen gleich doppelt auf den Prüfstand: Sie messen sich sowohl mit vergleichbaren Unternehmen als auch mit den Best Practices aus unserer Beratungserfahrung.

In dem von uns regelmäßig durchgeführten Benchmarking-Projekt nehmen wir Ihr Unternehmen systematisch unter die Lupe: Wir untersuchen sämtliche Treasury-Funktionen und analysieren, wie effizient und ausgereift die dazu gehörende Organisation ist. Ihren eigenen Aufwand halten wir dabei so gering wie möglich.

Als Ergebnis unserer Analyse kennen Sie die starken und schwachen Seiten Ihres Treasurys. Sie wissen, wo Sie im Vergleich mit den Besten liegen – oder ob Sie sogar selbst dazu gehören.

Weitere Informationen unter:
www.slg.co.at/beratung/treasury-strategie

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser!

Unsere aktuelle TreasuryLog-Ausgabe ist prall gefüllt mit Inhalten. Spiegelbildlich sieht es in den Kalendern der Treasurer aus. Das viel zitierte Sommerloch ist längst Geschichte – es herrscht ganzjährig Hochbetrieb und nicht nur die Temperaturen tragen dazu bei, dass wir gehörig schwitzen. Das wirtschaftliche Umfeld leistet dazu ebenso seinen Beitrag.

Zinsanstieg weckt Erinnerungen an längst vergangene Zeiten

Die Ankündigung mancher Großbank, aufgrund der letzten Leitzinserhöhung Verwahrentgelte in absehbarer Zeit einzustellen, sorgt für Entspannung auf der Aktivseite vieler Bilanzen. Komplexe oder vielmehr zeitintensive Strategien zur Vermeidung von Negativzinsen werden hoffentlich nicht mehr lange dem Alltag angehören. Dafür rücken andere Themen wie etwa das Cash-Pooling wieder in den Vordergrund. Auch mit der Tagesdisposition hat man sich länger nicht im Detail auseinandergesetzt. Eine Treasury-Kollegin meinte dazu neulich mit einem Augenzwinkern: „Nun beginnen wir wieder, unsere vor vielen Jahren erarbeiteten Dispositions-Logiken hervorzukramen." Alles wird schließlich irgendwann wieder „modern".

Fokus wieder stärker auf Liquidität gerichtet

Erste Anzeichen von Anspannung sind jedoch bei manchen Unternehmen auf der Passivseite zu verspüren. Reaktionen lassen erkennen, dass Banken selektiver bei der Beurteilung des Kreditrisikos vorgehen und manche Branchen in den Beobachtungsstatus rutschen. Die CFOs führender österreichischer und Schweizer Unternehmen gaben im Rahmen unserer CFO-Studie Einblick in jene Themen, die sie derzeit besonders umtreiben. Die Zinsentwicklung und die Sicherung von Liquiditätsreserven standen auch hier an prominenter Stelle. Ein bedeutender Teil der befragten CFOs hat inzwischen zusätzliche Liquiditätsreservevorkehrungen getroffen. Dieser Trend scheint sich zu verstärken, so zumindest unsere Erkenntnis aus einigen aktuellen Projekten.

Jedenfalls Hochkonjunktur hat das Thema Sicherheit

Apropos Erkenntnisse: Neben der CFO-Studie haben wir auch die zuletzt 2017 durchgeführte Untersuchung zur Sicherheit im Zahlungsverkehr vor wenigen Wochen wiederholt. Die Ergebnisse sind ernüchternd. Dass die Intensität von Angriffen auf die besonders sensiblen Prozesse im Zahlungsverkehr seither deutlich zugenommen hat, mag weniger überraschen als die Tatsache, dass sich der Anteil an erlittenen finanziellen Schäden seither verdoppelt hat. Entwickeln sich die Angreifer schneller weiter als wir oder ist der Erfolg schlicht auf die hohe Anzahl an Angriffen zurückzuführen? Dieser Frage und anderen aktuellen Trends wollen wir zusammen mit einem Hacking-Spezialisten und weiteren Experten bei unserem neuen Veranstaltungsformat „Treasury on Tour" am 13. September in Köln nachgehen. Ich freue mich, wenn wir uns dort persönlich treffen, um die aktuelle Lage im Detail zu diskutieren.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen mit der Lektüre des TreasuryLog und einen guten Start in einen sicherlich betriebsamen Herbst!

Philip Tüttö

Inhalt

4 **Handfeste Vorteile mit ein paar technischen Hürden und regulatorischen Einschränkungen**
Alles rund um den Status quo bei virtuellen Konten

9 **Prioritäten der CFOs im Treasury**
Die Ergebnisse der SLG-Studie 2022 zu Themen wie Negativzinsen und steigender Inflation

13 **Globaler Zahlungsverkehr mit SAP BCM – Von der Idee zur Umsetzung**
Wie es dem Treasury der Charité nach der Tool-Implementierung und vor dem Go-live geht.

17 **And the DTE Award 2022 goes to … Siemens Healthineers**
Erfahren Sie mehr über die diesjährigen Preisträger und ihr Siegerprojekt.

21 **Zentralisierung von Fremdwährungsrisiken auf natürlichem Weg**
Wie Sie Ihre konzerninterne Fakturawährung erfolgreich umstellen.

23 **Angriffe auf Zahlungsverkehrsprozesse – a never ending story**
So sorgen Sie für mehr Sicherheit im Zahlungsverkehr.

27 **Rechenpower statt Manpower: Automatisierung im Treasury bei CREMER**
Über die Vorteile des neuen Borrowing Base Reportings

29 **Das Collaboration City Konzept - wirkungsbasierte Finanzinstrumente als Transformationstreiber gegen den Klimawandel**
Wie „Green4Cities" Städte zukünftig klimafit und nachhaltig gestalten möchte.

32 **Bitte genau hinsehen beim Kontrahentenrisiko!**
Am Beispiel des Energiesektors werden die Ausfallrisiken beim Börsenhandel beleuchtet.

29 **Viele Stimmen – ein Klang: Das Orchester als Erfolgsmodell**
Welche Learnings sich für Unternehmen aus dem diesjährigen Thementag ergaben.

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:** Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö, Michael Juen **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Thomas Dirnbauer, Marcel Hauburg, Michael Juen, Bernhard Kastner, Benedikt Krebs, Christof Kornfeld, Eva Maltschnig, Mario Offenhuber, Christina Roysky, Peter Schmid, Doris Schnepf, Philipp Wiedner, Elisabeth Winkler, Martin Winkler **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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

Virtuelle Kontenlösungen

Handfeste Vorteile mit ein paar technischen Hürden und regulatorischen Einschränkungen

Virtuelle Kontonummern gibt es – unter unterschiedlichen Bezeichnungen (Subkonten, Unterkonten) – schon seit geraumer Zeit. Sie sind in vielen Branchen ein etabliertes Instrument, um die Straight-Through-Processing Quote bei der Kontoauszifferung zu erhöhen. Doch das Leistungsspektrum von virtuellen Kontenlösungen hat sich in den letzten Jahren sukzessive erweitert. Heute können darüber auch Payments on Behalf of (POBO) und Collections on Behalf of (COBO) durchgeführt werden. Damit werden virtuelle Kontenlösungen vom reinen Forderungs-Management-Tool zur leistungsfähigen Cash-Management-Lösung. Wir geben Ihnen einen Überblick über den Status quo.

Treasurer eröffnen ungern neue Bankkonten. Jedes physische Konto ist mit administrativem Aufwand und Sicherheitsrisiken verbunden. Die Prioritäten im Accounting sind anders gelagert. Dort ist das mitunter zeitraubende manuelle Nachbearbeiten im Rahmen der Kontoauszifferung ein Pain Point. Neben einer Feinjustierung der Zuordnungsregeln liegt die Idee nahe, den Kunden und die Kundin schon bei der Einzahlung selbst über den IBAN die korrekte Zuordnung vornehmen zu lassen.

IBANs sind standardisierte Muss-Felder und damit deutlich weniger fehleranfällig als Zahlungsreferenzen. Virtuelle IBANs erlauben es, diesen Vorteil zu nützen, ohne dass die Nachteile von physischen Konten in Kauf genommen werden müssen. Die Banken erstellen die virtuellen IBANs und ordnen sie einem physischen Konto zu. Erreicht die Zahlung das Banksystem, wird sie dem Hauptkonto gutgeschrieben. Kontoauszüge bzw. rechtsunverbindliche auszugsähnliche Formate transportieren die Information zum Zahlungseingang inklusive virtuellem IBAN an das Unternehmen, das auf dieser Basis dann die Auszifferung automatisiert durchführen kann.

Etwas komplexer sind Ausgestaltungsformen von virtuellen Konten, die auch POBOs und COBOs abwickeln können. In diesen Fällen sind die virtuellen Konten keine reinen Etiketten, die der Klassifizierung von Eingangszahlungen dienen, sondern es können Transaktionen über sie ausgelöst werden. Bei POBOs würde die Zahlung über das spezifische virtuelle Konto, das der entsprechenden Gesellschaft zugeordnet ist, ausgelöst. Ein Geldtransfer findet jedoch nur am Hauptkonto statt.

Nicht alle, aber einige Banken besitzen die Leistungsfähigkeit, virtuelle Kontenlösungen im Konzern-Set-up umzusetzen. So ist es beispielsweise möglich, virtuelle Konten von Tochtergesellschaften einem physischen Konto in einer Holdinggesellschaft zuzuordnen. Im Idealfall können die Strukturen dieser virtuellen Konten Hierarchiebäume von Organisationen imitieren und dabei jede gewünschte Granularität (z.B. Business Units oder Kundengruppen) abbilden. Einige Banken können die virtuellen Konten auch mit länderübergreifenden IBANs umsetzen, also z.B. einen IBAN mit AT-Länderkennung auf ein deutsches Hauptkonto verzweigen. Mitunter werden auch „self-serviced" Lösungen angeboten, in denen Kunden selbstständig die virtuellen Kontenhierarchien pflegen können.

Cash-Zentralisierung entfällt in diesem Set-up, da sich alle virtuellen Konten auf ein einziges physisches Konto beziehen. So können virtuelle Konten als Ersatz für Cash-Pool-Strukturen dienen. Das Leistungsportfolio ausgewählter Banken kann der Übersicht auf Seite 6 entnommen werden.

Die technische Einbindung von virtuellen Konten sollte mit Bedacht auf die bestehende TMS-Struktur konzipiert werden. Viele Banken bieten selbst entwickelte Applikationen an. Wird eine Einbindung in ein bestehendes TMS angestrebt, muss diese bei der Implementierung entsprechender Projekte von Anfang an mit den involvierten Partnern diskutiert werden. Möglichkeiten dafür gibt es: Sie reichen von der Einbeziehung von weiteren Software-Häusern, die spezielle Virtual Account Lösungen anbieten, bis zu – EU und PSD2 sei Dank – API-basierten Lösungen.

Auch aus rechtlicher Sicht sind virtuelle Konten kein „Selbstläufer". Einige regulatorische Einschränkungen beschränken nach wie vor die Use-Cases. Mitunter sind Gesellschaften z. B. dazu verpflichtet, physische Bankkonten im Inland zu führen. Ein vollständiger Verzicht auf „echte" Konten bei Konzerngesellschaften ist in diesen Fällen nicht umzusetzen.

Darüber hinaus ist das gesetzliche Umfeld nach wie vor in Bewegung. Im Zuge der Auszahlung von Corona-Hilfen gab es in Deutschland Betrugsfälle, bei denen die Verwendung von virtuellen Konten durch Zahlungsdienstleister eine Rolle spielten. Die deutsche BaFin reagierte mit einer Allgemeinverfügung, die Kreditinstitute, welche virtuelle IBANs an Zahlungsdienstleister ausgeben, seit 8. Dezember 2020 zur Verspeicherung der Nummer inklusive Kontoinhaber und Verfügungsberechtigten der virtuellen IBANs verpflichtet[1].

Zu den etablierten Vorteilen der virtuellen Kontonummern im Forderungsmanagement bietet das erweiterte Leistungsspektrum virtueller Kontenlösungen vor allem für jene Unternehmen Vorteile, die in homogenen regulatorischen Umfeldern ihren Zahlungsverkehr zentral abwickeln oder stärker zentralisieren möchten. Die Vorteile von verbesserter Übersicht und Kontrollmöglichkeiten, die virtuelle Konten schaffen, können ohne die Nachteile einer großen Anzahl an physischen Konten umgesetzt werden. Die Liquidität ist auf diese Weise in Echtzeit zentral verfügbar und steuerbar, während die virtuellen Konten flexibel dem Bedarf angepasst werden können.

Die Autorin:

Eva Maltschnig
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

[1] https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Aufsichtsrecht/Verfuegung/vf_201204_virtuelle_iban_gw.html

EBAM | EBICS 3.0 | XML-Migration | Cash Management | Business Intelligence

MULTICASH
COMMUNICATION DAY
20. September 2022 in Köln

MULTICASH
ANWENDER WORKSHOPS
21. September 2022 in Köln

Besuchen Sie unsere Foren für Corporates

© boggy22/iStock

www.multicasch.de

omikron
e-banking solutions

Virtuelle Konten: Was ausgewählte Banken dazu heute schon bieten können

Kann der Inhaber eines virtuellen Kontos von jenem des Hauptkontos abweichen (on-behalf-Struktur)?

BNP PARIBAS

Ja, das virtuelle Konto kann einer anderen rechtlichen Einheit zugeordnet werden

J.P.Morgan

Ja. Der Inhaber des Hauptkontos ist der rechtliche Inhaber und Begünstigte aller virtuellen Konten. „Multi-Entity" Strukturen ermöglichen es, weitere Konzerngesellschaften im Mehrheitsbesitz in die Struktur mitaufzunehmen.

ING

Ja, die Strukturen einer virtuellen Konto-Lösung bei der ING können sowohl für eine rechtliche Einheit als auch für mehrere aufgebaut werden. Wir bieten sowohl Strukturen innerhalb eines Landes als auch grenzüberschreitend (Haupt- und virtuelles Konto befindet sich in verschiedenen Ländern) an.

HSBC

Ja

Deutsche Bank

Ja, in Verbindung mit „on behalf of" Strukturen können virtuelle Kontonummern flexibel einzelnen Gesellschaften zugewiesen werden.

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Nein, wird aktuell nur für eine juristische Person angeboten. Erweiterung ist geplant.

ERSTE Group

Ja, wir bieten eine spezielle Kautionskonstellation mit virtuellen IBANs an.

Welche speziellen KYC-Prozesse müssen Kunden, die virtuelle Konten nutzen möchten, beachten?

J.P.Morgan

Für den Inhaber des physischen Master Accounts ist kein zusätzliches KYC notwendig.
Im Falle von virtuellen Konten innerhalb einer Multi-Entity Struktur werden verknüpfte Konzerngesellschaften, welche sich im Mehrheitsbesitz befinden, einem Customer Identification Programme (CIP) unterzogen, bei welchem nur in Hoch-Risiko Industrien und -Jurisdiktionen eine zusätzliche KYC Prüfung notwendig ist, oder wenn die Strukturen in Ländern gebucht werden, in denen ein volles KYC erforderlich ist.

BNP PARIBAS

Es gibt keinen KYC-Prozess bei der Nutzung von virtuellen Konten an sich, dieser ergibt sich allerdings bei einem „on-behalf" Setup. Dann ist eine Vereinbarung notwendig die diese Struktur wiedergibt.

ERSTE Group

Wenn der Inhaber der virtuellen IBANs mit dem Kontoinhaber des dahinter liegenden Sammelkontos ident ist, dann ist kein zusätzlicher KYC-Prozess notwendig. Für unsere Kautionskonstellation haben wir einen eigenen KYC-Prozess definiert und in Verwendung.

HSBC

Sind mehrere Entitäten involviert, gibt es ein vereinfachtes Onboarding durch einen erleichterten KYC-Prozess im Rahmen eines umfassenden KYC für den physischen Kontoinhaber.

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Inhaber der physischen Konten (= Inhaber der virtuellen Konten) unterliegen dem Standard KYC-Prozess der RBI. Der KYC-Prozess für Inhaber virtueller Konten weicht davon nicht ab.

ING

Für laufende reguläre Konten und für VBAs gilt der gleiche KYC-Prozess.
KYC ist dagegen nicht erforderlich für ein neues VBA einer bereits aufgenommenen Einheit.

Deutsche Bank

Bei „on behalf of" Strukturen können für verbundene Konzerngesellschaften vereinfachte KYC-Prozesse angewendet werden, sofern bestimmte Faktoren erfüllt sind (z.B. Eigentumsverhältnisse, Gesellschafterkreis, Land des Firmensitzes der einzubindenden Gesellschaft).

Können IBANs grenzüberschreitend vergeben werden?

ING

Ja, ein französisches VBA kann zum Beispiel an ein deutsches laufendes (Haupt-)Konto angebunden werden.

BNP PARIBAS

Nein, der „country code identifier" der IBAN folgt dem Ländercode des physischen Kontos.

Deutsche Bank

Grenzüberschreitende Nutzung lokaler IBANs (z.B. französische IBAN, die auf ein deutsches Konto verzweigt) ist in Arbeit. Dies wird initial für ausgewählte Länderkorridore innerhalb der SEPA Zone pilotiert werden.

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Nein, RBI HO AT vergibt IBANs ausschließlich in Österreich.

ERSTE Group

Nein, ausschließlich AT IBANS werden vergeben.

J.P.Morgan

Der IBAN weist das Land des jeweiligen physischen Master Accounts aus, wobei alle IBANs innerhalb einer Struktur denselben Ländercode aufweisen müssen. Die Verknüpfung von Konzerngesellschaften innerhalb von Multi-Entity Strukturen auf Cross-Border Basis ist jedoch möglich.

HSBC

Je nach Zugehörigkeit können virtuelle Kontenlösungen auch länderübergreifende IBANs aufweisen.

Können die virtuellen Konten für Ein- und Auszahlungen verwendet werden?

ING

Ja, Virtual Bank Accounts der ING können sowohl für eingehende als auch ausgehende Zahlungen genutzt werden. SEPA Lastschriften können derzeit noch nicht über VBAs abgewickelt werden, ein entsprechender Ausbau des Angebots ist geplant.

ERSTE Group

Momentan können virtuelle IBANs nur für Einzahlungen verwendet werden, allerdings bieten wir zusätzlich eine Funktion an, mit welcher unsere Kund:innen Bargeld zugunsten eines virtuellen IBANs und Benutzung einer speziellen Karte nur für diesen Zweck, einzahlen können.

HSBC

Ja, die erweiterte virtuelle Kontenlösung.

Deutsche Bank

Ja

BNP PARIBAS

Ja, virtuelle Konten können für Zahlungsverkehr im Ein- und Ausgang benutzt werden.

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

VBANs sind nur für Zahlungseingänge, VAs für alle Zahlungsverkehrstransaktionen möglich.

J.P.Morgan

Ja, ein virtuelles Konto kann auch für ausgehende Zahlungen genutzt werden.

Liefern Sie Kontoauszüge der virtuellen Konten in Standardformaten? (camt.052/camt.053, MT940)

J.P.Morgan

Auszüge sind möglich in den Formaten Standard BAI2, SWIFT MT, ISO XML und API .

BNP PARIBAS

Ja

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Kontoinformationen für VAs (VA-MT940) entsprechen im Aufbau dem Standardformat MT940, sind aber nicht rechtsverbindlich. Camt.053 für VAs sind auf der Roadmap für 2023. Für virtuelle IBANs gibt es keine Kontoinformationen im VA-MT940 Format. Dem Kunden werden Kontosaldo und Zahlungsvorgänge auf den VBANs in der Internetapplikation VAM@Web zur Verfügung gestellt.

ERSTE Group

Momentan können wir keine Kontoauszüge von virtuellen Konten liefern, da wir virtuelle Konten noch nicht anbieten.

ING

Ja, Guthaben und Transaktionsinformationen sind in den erwähnten Formaten verfügbar, ebenso als MT942.

Deutsche Bank

Ja, wir unterstützen Kontoauszüge und Reports auf Ebene der virtuellen Konten in den Standardformaten CAMT und MT oder alternativ PDF und XLSX. Die Administration von Format und Frequenz kann selbstständig online vorgenommen werden.

HSBC

Ja

In welchen Ländern können virtuelle Konten umgesetzt werden?

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Virtual IBAN/Virtual Account Management wird aktuell vom RBI Head Office (HO) in Österreich angeboten.
Einige RBI-Netzwerkbanken arbeiten an VBAN/VA Lösungen, beispielsweise wird die Raiffeisenbank in Ungarn noch 2022 mit einer lokalen VBAN Lösung live gehen. Virtual Account Strukturen mit Einbindung von Drittbanken werden derzeit nicht angeboten.

Deutsche Bank

Aktuell in 26 Ländern

ING

ING bietet die Virtual Bank Account (VBA) Lösung derzeit in Österreich, Belgien, Frankreich, Deutschland, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Portugal, Spanien, der Schweiz und Großbritannien an. Länder in Zentral- und Osteuropa sowie Irland werden für die weiteren Ausbauphasen anvisiert.

BNP PARIBAS

VIBANs sind in 26 Ländern verfügbar. Virtuelles Account Management (VAM) ist aktuell in 4 Ländern, bald in 6 Ländern in Europa verfügbar.

J.P.Morgan

Aktuell in 12 Ländern verfügbar: Australien, Kanada, China, Deutschland, Hong Kong, Irland, Luxemburg, Mexiko, Niederlande, Singapur, Vereinigtes Königreich, USA

HSBC

Unsere virtuelle Kontenlösung für das Forderungsmanagement ist in mehr als 25 Ländern verfügbar. Unsere erweiterte virtuelle Kontenlösung ist in mehr als zehn Ländern weltweit verfügbar.

ERSTE Group

Österreich, Rumänien

In welchem System bilden Sie virtuelle Konten ab?

HSBC

Durch die Benutzeroberfläche „Virtual Account Management Plattform", die mithilfe des HSBCnet (HSBC's globales Electronic Banking System) erreicht werden kann, bekommen unsere Kunden einen Überblick über die virtuelle Kontenstruktur. So können diese entscheiden, welche Informationen sie anderen zugänglich machen, eine eigene Struktur für ihre virtuellen Konten erstellen oder modifizieren und profitieren gleichzeitig von einer Reihe von Berichten und Tools, die den Kontenabgleich erleichtern.

ING

Zahlungen können durch alle von ING angebotenen Anbindungen - online oder host-to-host - initiiert werden (inklusive sogenannter bankunabhängiger Lösungen wie EBICS and SWIFT).

Deutsche Bank

Wir bieten eine Softwarelösung an, über die virtuelle Konten flexibel administriert und verwaltet werden können. Weiterhin steht Nutzern eine Vielzahl an zusätzlichen Inhouse Bank Funktionen zur Verfügung, die auf virtuelle Konten angewendet werden können (z. B. fixe und variable Zinsberechnung, virtuelles Sweeping, Limitmanagement, Verbuchung konzerninterner Forderungen und Verbindlichkeiten). Diese Funktionen können hinzu- oder abgewählt werden. Künftig werden wir eine tiefere Integration dieser Funktionalitäten in die Systeme unserer Kunden via API unterstützen.

J.P.Morgan

Es wird eine hausintern entwickelte Lösung verwendet.

Raiffeisen Bank International
Member of RBI Group

Die Internetapplikation VAM@Web bietet sowohl Zugriff auf Kontosaldo und Zahlungsvorgänge am physischen Konto als auch auf den VBANs bzw. den virtuellen Konten. Weiters stehen dort VA-MT940 sowie Zinsabrechnungen für die virtuellen Konten zur Verfügung. Die Beauftragung von Zahlungsausgängen von virtuellen Konten kann über alle gängigen Beauftragungsschienen bzw. Electronic Banking Applikationen erfolgen.

ERSTE Group

Momentan bieten wir keine virtuellen Konten an, die virtuellen IBANs sind nur in unserem Bankensystem abgebildet.

BNP PARIBAS

In der globalen Electronic Banking Anwendung Connexis Cash verwaltet der Kunde die Konten.

CFO-Studie

Prioritäten der CFOs im Treasury

Das Jahr 2022 ist gespickt mit Herausforderungen – ganz allgemein und im Speziellen für den Treasury-Bereich und somit auch die CFOs. Negativzinsen, steigende Inflation, geopolitische Verwerfungen, die zunehmende Bedeutung von Sustainable Finance und Non-Financial Reporting oder die Anforderungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, um nur einige zu nennen. Wir sind der Frage nachgegangen, wie CFOs diese Themen beurteilen und welche Schlüsse sie daraus für die Arbeit im Treasury ziehen.

Dazu haben wir Interviews mit 37 Finanzvorständen aus Österreich und der Schweiz geführt. Das Sample ist im engen statistischen Sinne zwar nicht repräsentativ, aber die Umfrage deckt doch eine Gruppe renommierter Unternehmen in beiden Ländern ab, die Trends im Corporate Treasury setzen.

Zusätzliche Asset-Klassen, um Negativzinsen zu vermeiden

Bereits seit dem Jahr 2020 ist das Thema Verwahrentgelte in Österreich relevant. Die Banken in der Schweiz folgten ihren deutschen und österreichischen Kollegen Mitte 2021. Es wäre vorstellbar gewesen, dass jene Unternehmen, die hohe Cash-Bestände führen, seit dieser Zeit das „Anlage-Universum" sukzessive erweitern, um Negativzinsen bzw. Verwahrentgelte zu vermeiden.

Die aktuelle Umfrage zeigte jedoch, dass eine Mehrheit der Unternehmen sowohl in Österreich als auch in der Schweiz keine zusätzlichen Asset-Klassen eingesetzt hat, um Negativzinsen zu reduzieren bzw. zu vermeiden. Bemerkenswert dabei ist, dass prozentual mehr Schweizer Unternehmen neue Asset-Klassen als Maßnahme gegen Negativzinsen genutzt haben als ihre österreichischen Kollegen.

Aufgrund der steigenden EUR-Zinsen in den letzten Wochen sind jedoch speziell in Österreich die Tage von Verwahrentgelten und Negativzinsen gezählt. Die weitaus niedrigere Inflation in der Schweiz könnte dafür sorgen, dass Zinserhöhungen und somit auch die Abschaffung der Verwahrentgelte noch etwas länger auf sich warten lassen. So ist auch der erhöhte Einsatz von neuen Asset-Klassen in der Schweiz im Vergleich zu Österreich nachvollziehbar.

Einsatz von Zinsabsicherungsinstrumenten (Swaps, Optionen)

Auch wenn allgemein erwartet wird, dass die EUR-Zinsen weiter steigen, ist das keineswegs sicher. Während der Euro über eine stark steigende Zinskurve verfügt, ist dies z. B. im USD nicht mehr so. Dort sind kurz- und langfristige Zinsen bereits etwa gleich hoch. Daraus kann die Prognose abgeleitet werden, dass die kurzfristigen USD-Zinsen nicht mehr steigen werden.

Für eine Zins-Sicherungsstrategie sind aber generell andere Überlegungen relevant. Wichtiger als die Frage, wie sich die Zinsen entwickeln werden, ist jene, wie viel Zinsrisiko sich das Unternehmen tatsächlich leisten kann. Ab welchem Zinssatz leidet die Bonität oder werden Financial Covenants verletzt? Welche Zinsbindung passt zum Grundgeschäft? Dies sind nur ein paar beispielhafte Fragen, die bei den Überlegungen zum Thema Zinsrisikomanagement im Mittelpunkt stehen müssen. Bei der großen Mehrheit der Unternehmen der CFO-Studie gab es in den letzten zwölf Monaten keinen erhöhten Einsatz von Absicherungsinstrumenten. Interessant dabei ist die unterschiedliche Beantwortung dieser Frage in Österreich und der Schweiz, was durch die jeweilige Zinsentwicklung erklärbar ist.

Auch angesichts der aktuellen Situation von steigenden kurzfristigen Zinsen und einer steilen Zinskurve stellt sich im Zinsrisikomanagement jedoch immer die Frage, was man an Risiken weitergeben möchte und wie viele man tragen kann. Darauf basierend können Entscheidungen für Sicherungsinstrumente getroffen werden, die nicht spekulativer Natur sind.

Auswirkungen von Währungsschwankungen

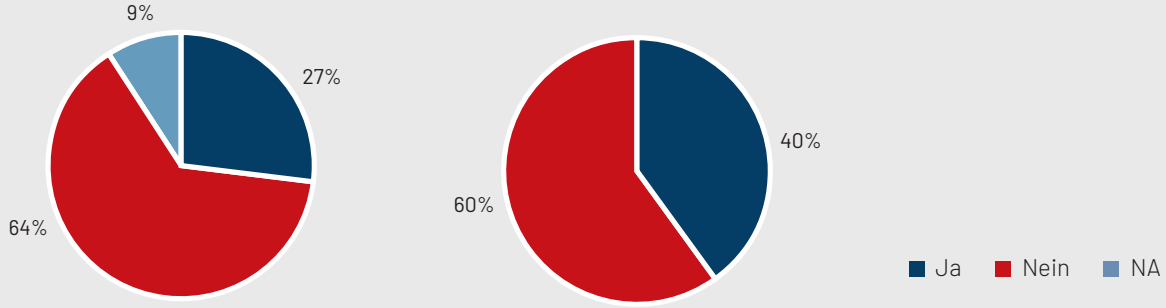
Einige Unternehmen in der Studie – speziell in Österreich – sind von Währungsschwankungen nicht oder nur geringfügig betroffen, da sich der Großteil des Grundgeschäfts dieser Unternehmen in der Eurozone befindet.

Dennoch gibt es sowohl in Österreich als auch in der Schweiz den klaren Trend, dass das Währungsrisikomanagement in den letzten zwölf Monaten verstärkt an Priorität gewonnen hat, da die Wechselkursschwankungen nur teilweise oder zeitversetzt an Kunden weitergegeben werden konnten.

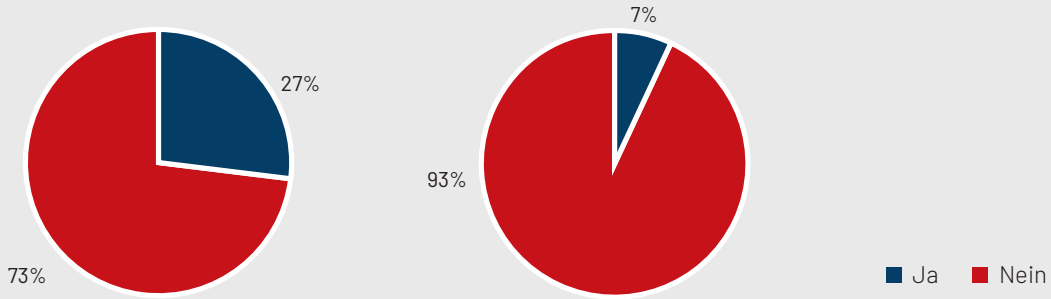
Österreich

Schweiz

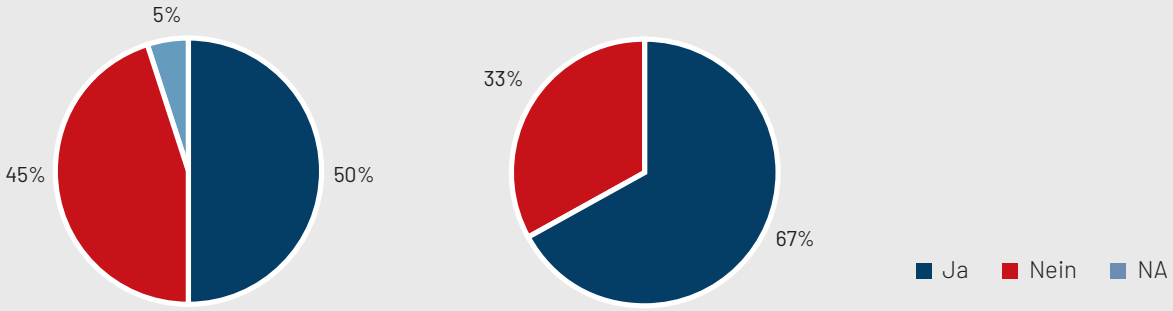
Haben Sie vermehrt bzw. umfangreicher alternative Asset-Klassen eingesetzt, um Negativzinsen zu vermeiden?



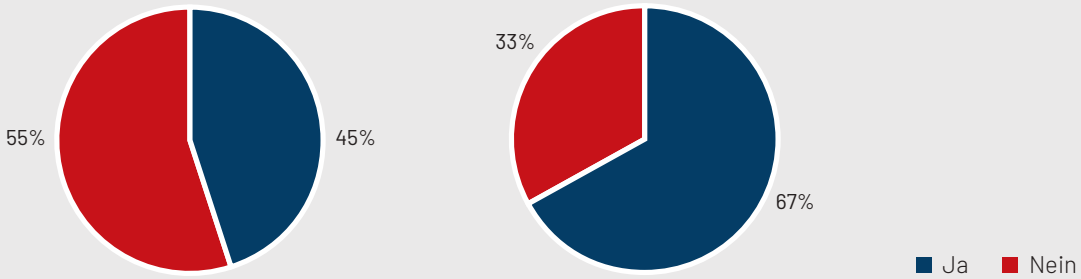
Haben Sie vermehrt bzw. umfangreicher Zinsabsicherungsinstrumente (Swaps, Optionen) eingesetzt?



Sind Sie aufgrund der veränderten geopolitischen Situation von Währungsschwankungen betroffen?



Haben Sie zusätzliche Liquiditätsreservevorkehrungen getroffen?



Bei den betroffenen Unternehmen, sowohl in Österreich als auch in der Schweiz werden Währungsschwankungen durch klassisches FX-Hedging (primär Termingeschäfte) abgesichert. FX-Optionen spielen als Hedging-Instrument keine oder eine vernachlässigbare Rolle.

Liquiditätsreservevorkehrungen

Die Studie zeigt, dass es markante Unterschiede bei den Liquiditätsreservevorkehrungen zwischen den Unternehmen beider Länder gibt. In Österreich wurden deutlich weniger zusätzliche Vorkehrungen getroffen als in der Schweiz. Bei den Instrumenten zur erweiterten Liquiditätsvorsorge gleichen sich jedoch die Unternehmen in beiden Ländern sehr.

Die große Mehrheit hat als Maßnahme ihre Rahmenlinien erhöht, um so gestiegenen Liquiditätsanforderungen vorzubeugen. Vereinzelte andere Initiativen sind zusätzliche Konsortialfinanzierungen, die Nutzung von Leasing, zusätzliche Inanspruchnahme von SCF-Instrumenten und die Erhöhung von Verbriefungen.

Nutzung neuer „Sustainable Finance"-Instrumente

Die Nutzung neuer „Sustainable Finance"-Instrumente ist das Top-Thema bei nahezu allen befragten Unternehmen. Die Studie zeigt, dass diese von einer großen Mehrheit schon in Umsetzung oder bereits in Vorbereitung sind.

In Österreich ist der Umsetzungsgrad für solche Instrumente tendenziell höher als bei den Unternehmen in der Schweiz (hier fehlen teilweise noch regulatorische Anpassungen). Betrachtet man die beiden Kategorien „in Umsetzung" und „in Vorbereitung" jedoch gemeinsam, ergibt sich für beide Länder ein sehr ähnliches Bild.

Bei jenen Unternehmen, in denen Sustainable Finance Instrumente in Vorbereitung sind, werden mehrheitlich ESG-Linked Bonds angeführt. Diese sind auch bei jenen, die solche Instrumente benutzen, zu einem großen Teil das Mittel der Wahl. Weiters in Umsetzung sind u.a. ESG-Fonds und ESG-Linked Kreditlinien.

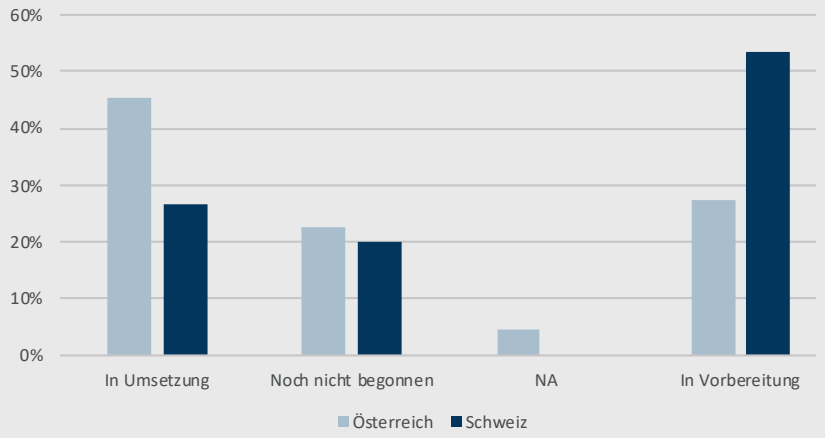
Bei der Frage, ob ein ESG-Rating eingeführt wurde bzw. die Einführung bis Ende des Jahres geplant ist, haben ca. 55 Prozent der Unternehmen in beiden Ländern mit „Ja" geantwortet.

Digitalisierungsziele im Treasury

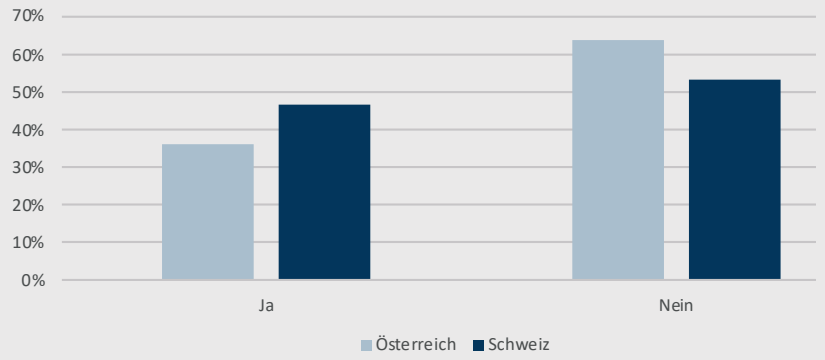
Das Thema Digitalisierung ist seit Jahren auf der Agenda der CFOs. In den letzten zwölf Monaten hat es jedoch richtig an Fahrt aufgenommen. Primärer Treiber für diesen verstärkten Trend war das Thema Sicherheit, das den Digitalisierungsbestrebungen einen zusätzlichen Schub verliehen hat.

Diese Entwicklung lässt sich auch klar daran ablesen, dass die Digitalisierung von den CFOs als ein zentraler Aspekt im Treasury gesehen wird und daher rund 75 Prozent der Befragten in beiden Ländern ihrer Treasury-Abteilung konkrete Digitalisierungsziele vorgegeben haben. Die zentralen Treiber sind hierbei – neben dem Aspekt der Sicherheit – Effizienzsteigerungen aufgrund eines höheren Automatisierungsgrads sowie Datenkonsistenz, -verfügbarkeit und -transparenz.

Wie sieht es mit der Nutzung neuer „Sustainable Finance"-Instrumente aus?



Sehen Sie einen Nutzen von KI (Predictive Analytics) oder ähnlichen Ansätzen bei der Liquiditätsplanung?



Unser Dankeschön für das Mitwirken an der Studie gilt den CFOs von Alpiq, Arbonia, Autoneum, Binder Holz, Bucher, Dätwyler, Egger Holzwerkstoffe, Endress+Hauser, Energie AG OÖ, Gebauer & Griller, Georg Fischer, Greiner, KTM, Lasselsberger, Loacker, Mayr-Melnhof Karton, ÖBB, OC Oerlikon, OMV, Palfinger, Porr, Porsche, Post CH AG, Prinzhorn, Rauch Fruchtsäfte, Red Bull, Rieter, SBB, Schindler, Sonova, Strabag, Swietelsky, Swisscom, voestalpine, Wiener Stadtwerke, Wietersdorfer und Würth Finance.

Die Autoren:

Martin Winkler
ist Managing Director & Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

Michael Juen
ist Managing Director & Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

In diesem Kontext ist zu erkennen, dass immer mehr Unternehmen auch einen Nutzen bei der Verwendung von Predictive Analytics (Artificial Intelligence) im Bereich Liquiditätsplanung sehen, auch wenn diese Ansätze bei der Umsetzung meist noch in den Kinderschuhen stecken.

Fazit

Obwohl ein Großteil der Unternehmen in den letzten zwölf Monaten mit Negativzinsen und Verwahrentgelten konfrontiert war, hat aufgrund von Risikoaversion weit weniger als die Hälfte der Unternehmen neue Asset-Klassen genutzt, um zu versuchen, diese zusätzlichen Kosten zu reduzieren. Die hohe Inflation sowie die Veränderungen der Zinslandschaft haben bisher noch nicht dazu geführt, dass vermehrt Zinssicherungsinstrumente eingesetzt wurden. Das Thema „zusätzliche Liquiditätsvorsorge" hat massiv an Priorität gewonnen, wobei es große Unterschiede zwischen Österreich und der Schweiz gibt. Sustainable Finance ist eines der Top-Themen, die bereits vielfach in Umsetzung oder zumindest in konkreter Planung sind. Und schließlich hat der Digitalisierungszug richtig Schwung aufgenommen und das Thema Sicherheit ist einer der wichtigsten Treiber dafür.

Zahlungsverkehr

Globaler Zahlungsverkehr mit SAP BCM – Von der Idee zur Umsetzung

In vielen Treasury-Abteilungen beschäftigt man sich aktuell mit SAP BCM und der Frage, ob dieses Modul eine gute Lösung für die Abwicklung des globalen Zahlungsverkehrs darstellt. Der Anlass darüber nachzudenken, kann eine anstehende S/4HANA-Einführung oder der Wunsch nach einer stärker integrierten Lösung sein. Das haben wir als Anlass genommen, um einen tiefer gehenden Einblick in diesen Lösungsweg zu bieten.

SAP bietet mit dem Bank Communication Management (BCM) eine Kommunikationslösung, die das SAP FI direkt mit Kanälen zur Außenkommunikation verbindet. Darüber hinaus ist mit Zusatzlösungen eine zentrale Bündelung von Zahlungen aus unterschiedlichen Quellen möglich. Während das BCM in R/3 noch separat zu erwerben ist, fügt die S/4HANA Finance for Cash Management-Lizenz sowohl erweiterte CM-Funktionalitäten als auch alle BCM-Funktionen in einem Modul zusammen.

„Die Lösung von SAP punktet mit einer tiefen Integration in FI"

Im Vergleich zu anderen Anbietern mit ähnlichem Funktionsumfang punktet die SAP integrierte Lösung vor allem durch eine starke Verzahnung mit vorgelagerten Prozessen. Schutz vor Manipulation ist im Zahlungsverkehrsprozess das kostbarste Gut. Bei Nutzung von SAP BCM kommt es zwischen Zahlungserstellung in FI und Zahlungsfreigabe im BCM nicht zu einer Zwischenablage von Zahlungsdateien. Im Idealfall werden diese – abhängig von der gewählten Bankenkommunikationslösung – überhaupt erst am Server der Bank erstellt.

Im Gegensatz dazu ist insbesondere mit bankenproprietären Electronic Banking Systemen meist nur eine dateibasierte Übernahme von Zahlungen möglich, was Angriffsmöglichkeiten eröffnet. Inzwischen haben auch alternative Anbieter von spezialisierten Zahlungsverkehrslösungen diese Lücke erkannt und bieten teilweise eine integrierte Übernahme von Zahlungen aus SAP ohne Zwischenspeicherung an. Die Lösung von SAP punktet aber zusätzlich mit einer tiefen Integration in FI und ermöglicht damit einerseits einen Drilldown bis auf Belegebene direkt im Freigabemonitor und andererseits auch einen teil- oder vollautomati-

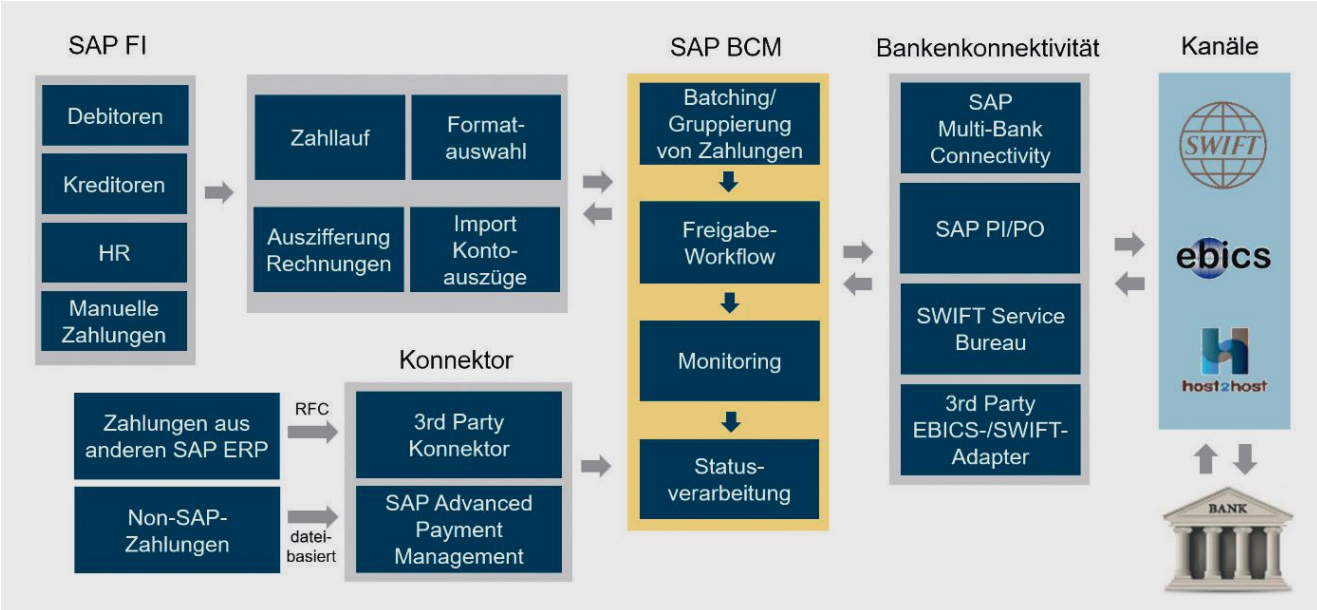


Abb. 1: Einbettung des BCM in die Systemlandschaft

sierten Storno bei Ablehnung einzelner Zahlungen (oder auch der gesamten Zahldatei) durch den Freigeber oder die Bank.

Hier sind die Möglichkeiten bei SAP-unabhängigen Lösungen naturgemäß oft weniger weitreichend. Deren Stärken liegen unter anderem in Zusatzservices wie Formatkonvertierung und damit einer einfacheren Integration von Zahlungen aus unterschiedlichen Systemen.

Grundsätzlich ist die Entscheidung, welche Lösung implementiert werden soll, von vielen Faktoren abhängig – nicht zuletzt von der IT-Strategie, der unternehmensindividuellen Systemlandschaft, aber auch von der organisatorischen Aufstellung im Zahlungsverkehr.

Sofern bereits viele Prozesse über ein einheitliches SAP-Hauptsystem laufen und lokale Einheiten direkt in den Freigabeprozess einbezogen werden sollen, bietet eine direkte SAP-Integration des Zahlungsverkehrs deutliche Vorteile.

Viele Möglichkeiten führen zum Ziel

„One size fits all" trifft nicht auf die Umsetzung einer einheitlichen konzernweiten Zahlungsplattform zu. Gerade mit SAP BCM sind die Gestaltungsmöglichkeiten mannigfaltig. Nicht zuletzt deswegen, weil das Tool selbst zuerst einmal nicht sehr viel mehr als anpassungsfähige, workflowunterstützte Freigabemöglichkeiten und Zahlungsstatusmonitoring bietet. Alles weitere – insbesondere Bankenkonnektivität und eine Unterstützung für die Integration von „extern" (also außerhalb des zentralen SAP FI) erzeugten Zahlungen – muss bzw. kann flexibel dazu kombiniert werden.

Um den Gestaltungspielraum für das Unternehmen bestmöglich auszuschöpfen und Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg zu räumen, ist es ratsam, sich bei der Konzeptionierung externe Unterstützung an Bord zu holen.

Welche Entscheidungen sind zu treffen?

Bei der Wahl der technischen Lösung zur Bankenkonnektivität sind Faktoren wie die Anzahl der Zahlungsverkehrsbanken, deren technische Erreichbarkeit (EBICS: ja oder nein?) oder der Bedarf an Formatkonvertierungsservices ausschlaggebend. Je nachdem kann ein vergleichsweise preisgünstiger EBICS-Adapter eines Drittanbieters ausreichen oder es müssen umfassendere Lösungen wie ein Swift Service Bureau oder SAP MBC in Betracht gezogen werden.

Ähnliches gilt bei der Anbindung von Zahlungen aus externen Quellen. Sind diese ein Thema, muss über passende Konnektoren nachgedacht werden. Dabei stellt sich die Frage, welche Systeme (SAP, TMS, HR, sonstige ERP?) und wie viele in welcher Form („Old School" dateibasiert – oder doch soweit möglich ohne Zwischenspeicherung von Dateien?) angebunden werden sollen.

Auch Sicherheitsaspekte spielen bei der Auswahl des Konnektors eine Rolle (z. B. Duplikate Prüfung, Ablage der Zahlungen in der TEMSE). Abhängig davon, ob noch ECC 6.0 im Einsatz ist oder bereits auf S/4 gearbeitet wird, stehen State-of-the-Art Drittanbieter-Tools oder auch schon das SAP S/4HANA Advanced Payment Management zur Auswahl.

Freigaben, Statusnachrichten und Stornos

Besondere Sorgfalt gilt es auch dem Thema Freigaben zu widmen. Freigabeberechtigungen und -stufen können in SAP BCM (in S/4 bereits direkt im Bank Account Management) flexibel hinterlegt werden. Für jede Zahlungsart bzw. -quelle (Kreditorenzahlungen, HR-Zahlungen, manuelle Zahlungen etc.) ist ein klarer Freigabeprozess zu definieren, der alle Anforderungen hinsichtlich Sicherheit, aber auch Effizienz erfüllt.

Im nächsten Schritt ist festzulegen, wie mit eingehenden Statusnachrichten umgegangen werden soll. Banken liefern mit HAC (über EBICS) und pain.002 zwar strukturierte Formate – insbesondere im pain.002 sind aber die darin angelieferten Informationen nicht standardisiert. Dies kann sich in einem höheren Implementierungsaufwand niederschlagen, wenn Rückmeldungen auf Basis von Einzelpositionen verarbeitet werden sollen. Ob das tatsächlich notwendig ist, hängt nicht zuletzt vom Grundgeschäft eines Unternehmens ab.

Schließlich muss auch überlegt werden, wie mit abgelehnten Zahlungen – entweder durch einen Freigeber oder die Bank – umgegangen werden soll. Die Möglichkeiten reichen von einer E-Mail-Benachrichtigung an die Zahlungsersteller mit Angabe des Ablehnungsgrundes bis hin zu einem automatischen Storno in FI. In der Konzeptionsphase muss überlegt werden, welcher Schritt bzw. welche Schritte jeweils am zielführendsten sind, um diese empfangene Statusnachricht richtig verarbeiten zu können.

Dies sind nur einige Beispiele für Überlegungen, die man vor einer BCM-Implementierung oder vor der Auswahl eines Implementierungspartners anstellen sollte. Insgesamt ist eine Vielzahl an Fragen zu klären, um frühzeitig ein möglichst detailliertes Zielbild vor Augen zu haben. Sämtliche definierten Anforderungen sollten dann in einem Lastenheft zusammengetragen werden. Dieses bildet die Basis für die Auswahl des Implementierungspartners.

Idealerweise differenziert man dabei auch in „SAP Standard" und „Zusatzprogrammierungen/-aufwände", damit man im Zuge der Ausschreibung die einzelnen Anbieter besser vergleichen und – gerade was die „Extras" betrifft – Kosten/Nutzen gut einschätzen kann. Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, dient das Lastenheft später auch als Leitlinie für die Implementierung durch das beauftragte Unternehmen.

Der Autor:

Philipp Wiedner
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Charité erwartet Effizienzgewinn beim Verwaltungsaufwand

Die Berliner Charité hat den Schritt in Richtung Effizienz und Sicherheit im SAP-integrierten Zahlungsverkehr bereits gesetzt. Nach sorgfältiger Vorbereitung und einer intensiven Implementierungsphase steht die BCM-Zahlungsplattform kurz vor dem Go-Live.

Wir haben Billy-Joe Schirmacher, den Teamleiter im Treasury der Charité, um einen kurzen Einblick in die Zielsetzung und die größten Herausforderungen bei der Umsetzung gebeten.

TreasuryLog: *Was waren die ausschlaggebenden Punkte für eine BCM Implementierung?*
Billy-Joe Schirmacher: Ausgangspunkt für die Wahl des BCM war das Schaffen von einheitlichen Systemlandschaften. In der Charité wird zum Großteil mit SAP gearbeitet, weshalb die Benutzeroberflächen und die Funktionsweise allen Projektbeteiligten grundsätzlich bekannt waren.

TreasuryLog: *Was war bei der Wahl des Implementierers für Sie ausschlaggebend? Preis, Erfahrung, fachliche Expertise oder ganz etwas anderes?*
Billy-Joe Schirmacher: Dadurch, dass wir eine Vergabe durchlaufen haben, war der Preis natürlich nicht irrelevant für uns. Im Fokus stand daneben jedoch definitiv die fachliche Expertise. Wir konnten im Zuge der Vorbereitung der Ausschreibung feststellen, dass es von Vorteil ist, auf Implementierer zurückzugreifen, die einen hohen Erfahrungsschatz im Bereich der Treasury-Implementierung haben.

TreasuryLog: *Gab es während der Umsetzungsphase Komplikationen, mit denen nicht zu rechnen war?*
Billy-Joe Schirmacher: Es kam während der Umsetzungsphase auf jeden Fall zu vereinzelten Komplikationen. So fiel im Rahmen der Konzeptionierung auf, dass eine Business Function für das Einlesen und Weiterleiten der Kontoauszüge nicht aktiviert war. Hier konnten wir jedoch schnell eine für alle Seiten zufriedenstellende Lösung finden.
TreasuryLog: *Welche Ziele hatten Sie sich für die Konzeption gesetzt? Was wollten Sie erreichen?*
Billy-Joe Schirmacher: Ziel war es vor allem, durch die Konzeptionierung Rahmenbedingungen zu schaffen. Auch wollten wir erreichen, dass man im Nachgang nachvollziehen kann, weshalb Entscheidungen getroffen wurden. Es sollte also auch ein Stück weit als Dokumentationsgrundlage dienen.

TreasuryLog: *Wo erwarten Sie nach der Einführung den größten Effizienzgewinn?*
Billy-Joe Schirmacher: Den größten Effizienzgewinn erwarten wir uns vor allem beim Verwaltungsaufwand. Im Vorfeld gab es dann doch den einen oder anderen manuellen Schritt, der mitunter viel Zeit in Anspruch genommen hat. Das werden wir hoffentlich durch die Implementierung verbessern können.

TreasuryLog: *Wie war das Aufwandsverhältnis? Sowohl zwischen interner IT und Fachabteilung als auch gegenüber externen Implementierern/Beratern.*
Billy-Joe Schirmacher: Ich behaupte, wir haben relativ schnell einen guten Modus gefunden, um uns sowohl in- als auch extern abzustimmen. Wir legten bereits in der Planungsphase Jour fixes fest, welche für alle von zentraler Bedeutung waren. Da es jedoch für uns das erste Projekt in diesem Bereich war, war der Aufwand meiner Einschätzung nach naturgemäß etwas höher.

Das Gespräch führte Philipp Wiedner, Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

corima

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

cash management

front office

back office

liquidity planning

risk management

accounting

corima

Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

COPS GmbH
Wien–Wetzlar–Hamburg–Prag
www.corima.solutions
www.copsgmbh.com

Digital Treasury Excellence

And the DTE Award 2022 goes to... Siemens Healthineers

Zu den Zielen von Schwabe, Ley & Greiner gehört, herausragende Leistungen im Bereich Treasury auszuzeichnen und damit einem breiten Publikum zu präsentieren. Zu diesem Zweck wurde der Digital Treasury Excellence (DTE) Award ins Leben gerufen. Dieser wurde heuer zum zweiten Mal verliehen.

Die Sieger (von links): Lisa Köbrich, Project Lead Treasury IT, Tim Bachinger, Project Lead Trade Finance, Martin Jungbauer, Project Lead Trade Finance SWIFT for Corporates, gemeinsam mit Markus Rupprecht, CEO Traxpay.

Im Rahmen des 33. Finanzsymposiums wurde die Auszeichnung für besondere Innovationen im Feld der Digitalisierung von Treasury-Prozessen an die Gewinner überreicht. Zur Teilnahme eingeladen waren alle Unternehmen, insbesondere deren Treasury-Abteilungen, die nennenswerte Projekte der digitalen Transformation vorweisen können.

Entschieden wird der Wettbewerb in einem zweistufigen Verfahren. Zunächst wählen Praktiker aus der Wirtschaft aus allen einlangenden Projekten drei Finalisten aus. Anschließend können alle Teilnehmer des Finanzsymposiums ihre Stimme für den jeweiligen Favoriten abgeben. Auf das Gewinnerteam wartete neben dem Award ein Scheck in Höhe von 5.000 Euro für eine Spende an einen wohltätigen Zweck ihrer Wahl.

Das Gewinnerprojekt

Durchsetzen konnte sich in diesem Jahr letzten Endes das Team von Siemens Healthineers. Sie überzeugten mit ihrem Projekt „Die digitale Drehscheibe – eine zentrale, bankenunabhängige Trade Finance Plattform". Die Implementierung wurde fachlich vom Trade Finance Team (Tim Bachinger, Milan Kalajdzic, Martin Jungbauer) geführt in enger Zusammenarbeit mit dem internen Treasury IT-Team (Sven Eckert und Lisa Köbrich).

Die Siemens Healthineers AG, deren Hauptsitz in Erlangen liegt, nimmt als einer der führenden Player in der Medizintechnik eine Vorreiterrolle im Gesundheitswesen ein. Besonders durch den Einsatz von KI-gestützten Anwendungen und digitalen Angeboten trägt das Unternehmen beispielsweise zu Fortschritten in der innovativen Krebsbehandlung bei. Ziel des Projekts war die Implementierung einer eigenständi-

Wem wird der Award zugesprochen werden? Im Saal war die Spannung zu spüren.

Philip Tüttö, Geschäftsführer SLG, eröffnete die Preisverleihung gemeinsam mit Moderator Markus Brock.

gen Trade-Finance-Abwicklungs-Plattform, die im Jahr 2020 beschlossen wurde. Die Plattform integriert alle Prozesse rund um Garantien (Bürgschaften) und Export-Akkreditiven.

Seit ihrem Börsengang 2018 setzt die im DAX gelistete Siemens Healthineers AG auf den Aufbau einer von Siemens eigenständigen Treasury Funktion, die bankenunabhängige Systeme und Prozesse implementiert.

Zudem sollten die Produktivität mithilfe von Digitalisierung gesteigert, eine automatisierte Bankenkommunikation ermöglicht und angrenzende Bereiche optimiert werden. Die neue Plattform musste somit all diesen Herausforderungen gerecht werden.

Von den Anforderungen bis zum Ergebnis

Die Business Anforderungen für das Projekt waren folgende:

- eine zentral gesteuerte, aber globale und bankenunabhängige technische Lösung (Anbindung von weltweit mehr als 120 Tochtergesellschaften).
- Fokussierung auf die höchstmögliche End-to-End Digitalisierung und Automatisierung von Prozessabläufen
- standardisierte digitale Kommunikation mit angeschlossenen Banken über SWIFT for Corporates
- audit-konforme Abwicklung von aktuell ca. 5.000 Neuausstellungen von Garantien/Akkreditiven/Patronatserklärungen p.a. sowie angestrebtes weiteres Wachstum
- integrativer Prozessansatz mit Einbindung sämtlicher Stakeholder (Vertrieb/Antragsteller, Genehmiger, Treasury-Abteilung, angrenzende Siemens Healthineers Abteilungen, Finanzinstitute) und aller Geschäftsvorfälle (Produktgeschäft bis hin zum komplexen Projektgeschäft)
- kurze Prozesslaufzeiten bei Ausstellung, um den Ausschreibungsanforderungen bzw. vertraglich vereinbarten Lieferungen/Leistungen im internationalen Wettbewerb nachzukommen
- Jederzeit volle Transparenz zur Auslastung der Aval-Kreditlinien und des Garantie- bzw. Aval-Kreditportfolios („single source of truth")

Startschuss für das Projekt war im März 2020 und obwohl dieser mit dem Ausbruch der Corona-Pandemie zusammenfiel und die Arbeit durch die vielen Lockdowns und erzwungene Remote-Work nicht einfacher wurde, konnte bereits Ende 2021 der Roll-out mit mehr als 65 angebundenen Ländern und 25 über den SWIFT-Kanal angeschlossenen Banken erfolgreich abgeschlossen werden.

Die Projektdurchführung erfolgte zu 100 Prozent digital und remote. Der kanadische Systemanbieter, das Projektteam von Siemens Healthineers und die User haben sich während des Projekts nie persönlich getroffen. Trotz Umstellung aller Meetings und Workshops auf digitale Kanäle konnten die Arbeiten sehr erfolgreich und termingerecht vorangetrieben und umgesetzt werden.

Die Ergebnisse des Projekts können sich sehen lassen: Da das System Konsistenz- und Logikprüfungen durchführt, kann die manuelle Arbeit und Kontrolle zusätzlich zum Ergebnis einer erhöhten Qualität reduziert werden. Dies führt zu einer schnelleren Abwicklung von Standard-Transaktionen, was dem Treasury Team mehr Ressourcen für die Beratung und Abwicklung komplexer und risikobehafteter Trade Finance Vorgänge gibt.

Neben der Multibankfähigkeit überzeugt die Plattform auch durch standardisierte und digitalisierte Kommunikation. So werden SWIFT-Nachrichten ohne die zusätzliche Notwendigkeit von Papierform oder Unterschriften sicher an Banken übermittelt. Zusätzlich werden die eingegangenen Benachrichtigungen geprüft, zugeordnet und prozessiert. Hieraus ergeben sich Produktivitätsgewinne im Trade Finance Team, da wertvolle Zeit für Verwaltungstätigkeiten eingespart wird. Weiters lassen sich in dem Tool relevante Unterlagen hochladen, sodass alle wichtigen Informationen zentral und verfügbar abgelegt werden.

Specials der Plattform

Das global eingesetzte Tool des Siemens Healthineers-Teams wartet auch mit einigen interessanten Besonderheiten auf:

- Innovative Pionierrolle in Bezug auf die Nutzung, automatische Versendung und Prozessierung von „SWIFT for Corporates"-Nachrichtentypen (Role Model und Pilotkunde bei den meisten ihrer Geschäftsbanken).
- Umsetzung einer digitalen End-to-End-Plattform für die Abwicklung der Trade Finance-Geschäfte eines internationalen Konzerns in mehr als 65 Ländern mit über 1.000 Usern (Start mit ca. 9.000 aktiven Garantien und 3.000 Akkreditiven), wodurch erhebliche Kosten- und Zeiteinsparungen realisiert wurden.
- Schnittstellen zu ERP-Systemen, dem Siemens Healthineers-Datalake, interaktiven Dashboards zur Visualisierung, Stammdatenbanken sowie Usermanagement- bzw. Authentifizierungssystemen ermöglichen die Optimierung angrenzender Bereiche bzw. das Straight-through Processing
- Definierte Workflows steuern automatisiert und risikoabhängig die jeweiligen Bearbeitungs- und Genehmigungsprozesse für Garantien und Export-Akkreditive.
- Systemgesteuerte Benachrichtigungen informieren verantwortliche Nutzer und lösen manuelle Überwachungstätigkeiten ab.
- Die Audit-Konformität des Systems wurde im September 2021 bereits durch ein globales IT-Audit erfolgreich bestätigt.
- Aufgrund des gewählten Software as a Service-Ansatzes profitiert Siemens Healthineers von zukünftigen Trends und Innovationen sowie von Peers angestoßenen Systemerweiterungen und -verbesserungen (z. B.: Anbindung von Versicherungen und Endkunden, Ausstellung digitaler Garantien, Mobile App-Anwendung).

„Die Einführung der Trade Finance IT Plattform unterstützt uns ideal bei der Umsetzung des neu definierten Target Operating Models für Trade Finance. Es bildet damit auch den Abschluss unserer Transformation in diesem Bereich, die das Projekt-Team in einem sehr anspruchsvollen Zeitraum unter Einhaltung aller Parameter erreicht hat", so Milan Kalajdzic, Head of Trade Finance bei Siemens Healthineers.

„Wir profitieren bereits von der Skalierbarkeit unserer neuen Struktur und Prozesse bei der Integration von Varian Medical Systems, die wir im August 2022 auf die neu geschaffene Plattform umziehen werden", fasst Milan Kalajdzic die Ergebnisse zusammen.

SLG gratuliert recht herzlich

Die erzielten Erfolge haben die Abstimmenden beim Finanzsymposium von dem Projekt überzeugt. Das Preisgeld von 5.000 Euro wurden vom Siemens Healthineers-Team an den Verein „Siemens Caring Hands e.V." gespendet, der sich seit 2001 für die Unterstützung von Betroffenen in Katastrophenfällen einsetzt. Neben der schnellen und unbürokratischen Hilfe für Opfer leistet die gemeinnützige Organisation auch wertvolle Dienste für den Feuer-, Katastrophen- und Zivilschutz sowie die Förderung des öffentlichen Gesundheitswesens.

Wir möchten dem gesamten Team, natürlich auch stellvertretend für alle Projektmitwirkenden, an dieser Stelle nochmals herzlich zu ihrer innovativen Trade-Finance-Plattform gratulieren!

Siemens Healthineers AG (gelistet in Frankfurt a.M. unter SHL) leistet Pionierarbeit im Gesundheitswesen. Für jeden Menschen. Überall. Als eines der führenden Unternehmen der Medizintechnik mit Hauptsitz in Erlangen entwickelt Siemens Healthineers mit seinen Regionalgesellschaften sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio kontinuierlich weiter, mit KI-gestützten Anwendungen und digitalen Angeboten, die in der nächsten Generation der Medizintechnik eine immer wichtigere Rolle spielen. Diese neuen Anwendungen werden das Unternehmen in der In-vitro-Diagnostik, der bildgestützten Therapie, der In-vivo-Diagnostik und der innovativen Krebsbehandlung weiter stärken. Siemens Healthineers bietet auch eine Reihe von Dienstleistungen und Lösungen an, um die Fähigkeit der Gesundheitsdienstleister zu verbessern, eine qualitativ hochwertige und effiziente Versorgung zu bieten. Im Geschäftsjahr 2021, das am 30. September 2021 endete, erzielte Siemens Healthineers mit seinen rund 66.000 Beschäftigten weltweit ein Umsatzvolumen von 18,0 Milliarden Euro und ein bereinigtes EBIT von 3,1 Milliarden Euro. Weitere Informationen finden Sie unter **www.siemens-healthineers.com**

FX-Risiko

Zentralisierung von Fremdwährungsrisiken auf natürlichem Weg

Die Umstellung der konzerninternen Fakturawährung hat nicht nur Auswirkungen auf das Fremdwährungsrisikomanagement, sondern auch auf viele vor- und nachgelagerte Prozesse. Diese werden häufig unterschätzt. Wir geben Einblick in Praxiserfahrungen und zeigen die Vorteile eines durchdachten Konzepts auf.

Wenn zwei Konzerngesellschaften untereinander Geschäftsbeziehungen pflegen, ist es sinnvoll, eine Fakturawährung für die interne Leistungsverrechnung zu definieren. Der Einfachheit halber wird manchmal die Währung der rechnungsstellenden Gesellschaft verwendet.

Wie die Wahl der internen Fakturawährung das Fremdwährungsrisiko beeinflusst

Bei Einheiten mit derselben operativen Währung ist das unproblematisch. Agieren diese jedoch in unterschiedlichen Währungsräumen, ergibt sich bei der Rechnungslegung für eine der beiden Gesellschaften ein Fremdwährungsrisiko. Für ein optimiertes Fremdwährungsrisikomanagement sollte man der Frage nachgehen, welche der beiden Gesellschaften das Risiko tragen sollte.

Ein Fremdwährungsrisiko entsteht immer dann, wenn sich die Verkaufs- oder die Einkaufswährung von der Bilanzwährung unterscheidet. Bei konzerninternen Geschäftsbeziehungen sieht man das Risiko immer von zwei Seiten. Einerseits von der zahlenden Gesellschaft (Vertriebsgesellschaft) und andererseits von der fakturierenden Gesellschaft (Produktionsgesellschaft). Bei der internen Faktura entsteht dabei eine Long-Position (Forderung) bei einer und eine Short-Position (Verbindlichkeit) bei der anderen Partei.

Je nachdem in welcher Währung intern fakturiert wird, entspricht entweder die Forderung oder die Verbindlichkeit nicht der Währung der jeweiligen Gesellschaft und führt damit zu einem Fremdwährungsrisiko in deren Bilanz. Wichtig dabei zu erwähnen ist, dass die externe konzernweite Risikoposition unabhängig von der Wahl der internen Fakturawährung ist. Ob die Produktions- oder die Vertriebsgesellschaft das Risiko übernimmt, ist für die Konzernbetrachtung irrelevant, denn das externe Risiko bleibt gleich. Es ist somit nur eine interne Steuerungsgröße zur Risikoverteilung, jedoch eine wichtige.

Kurze Veranschaulichung anhand eines Praxisbeispiels: Eine kleine US-Vertriebsgesellschaft bezieht ihre Waren von einer deutschen Produktionsgesellschaft. Die Vertriebsgesellschaft bezahlt die Produktionsgesellschaft somit intern in EUR, verkauft jedoch die Waren im eigenen Land in USD. Somit entsteht ein EUR/USD-Risiko aufseiten des US-Unternehmens. Wenn intern nicht nur von einer Produktionsgesellschaft bezogen wird, entsteht rasch eine Vielfalt komplexer Fremdwährungspositionen auf Ebene der kleinen Vertriebsgesellschaft. Jede von ihnen muss für sich das FX-Risiko managen, das heißt, der gruppenweite Aufwand im FX-Risikomanagement ist entsprechend hoch.

Das Risiko bündeln mit der Umstellung der Fakturawährung

Um die konzernweite Effizienz zu steigern und die Streuung des FX-Risikos zu reduzieren, soll dieses bei den Produktionsgesellschaften gebündelt werden. Das heißt, die deutsche Produktionsgesellschaft fakturiert nun immer in der Heimwährung der Vertriebsgesellschaften. Die vielen verschiedenen Fremdwährungen werden somit bei den Produktionsgesellschaften zentralisiert und Aufwände für Konvertierungen, Bewertungen und Abwicklungen reduziert. Mittels der internen Fakturawährung hat der Treasurer das Werkzeug in der Hand, die kleinen Gesellschaften vom Thema Fremdwährungsrisiko zu entlasten. Damit die Umstellung der Fakturawährung ein Erfolg wird, ist gute Analysearbeit vorab zwingend erforderlich.

Aktuelle Situation erheben

Die Umstellung der Fakturawährung klingt zwar einfach, bedarf aber tatsächlich weitreichender Überlegungen. Wir erläutern eine mögliche Vorgehensweise.

Im ersten Schritt gilt es, einen Überblick über die konkreten Volumina und Fakturawährungen zwischen den Gesellschaften zu erlangen. Eine währungsdifferenzierte Liquiditätsplanung ist ein guter Ansatzpunkt dafür. Alternativ kann eine Auswertung der SAP-Tabellen „REGUH" bzw. „REGUP" vorgenommen werden oder mittels Fragebogen bei den einzelnen Gesellschaftern erfragt werden.

Auf Basis der analysierten Ist-Situation werden die Gesellschaften definiert, die das Fremdwährungsrisiko zukünftig tragen sollen. Zentraler Faktor dafür ist die Position innerhalb des Konzerns, sprich Produktionsgesellschaften sollen das Risiko erhalten, um Vertriebsgesellschaften zu entlasten. Zusätzliche Entscheidungsfaktoren sind hierfür z.B.:

- länderspezifische Rahmenbedingungen,
- die vorhandene fachliche Expertise betreffend FX-Risikomanagement und
- die Relevanz der Gesellschaft abhängig von der Größe.

Länderspezifische Rahmenbedingungen berücksichtigen

Länderspezifische Eigenheiten beeinflussen die Wahl der Fakturawährung. Darunter fallen Devisenmarktbeschränkungen (Money Transfer Obligations), wonach eine Währung außerhalb des Landes möglicherweise nicht frei handelbar ist. Zum Beispiel ist die Faktura aus einem anderen Land an eine indische Gesellschaft in INR faktisch nicht möglich, da INR-Zahlungen ins Ausland nicht erlaubt sind. Zahlungen an Dritt-

parteien (z.B. ein Netting-Center) können ebenso eine Hürde darstellen. Für jede Gesellschaft in einem Land mit Devisenmarktbeschränkungen muss eine individuelle und passende Lösung gefunden werden. Das kann allerdings dazu führen, dass die Vertriebsgesellschaft schlussendlich einen Teil ihres Fremdwährungsrisikos dennoch selbst tragen muss.

Daneben müssen die steuerliche Behandlung (Stichwort Transfer-Pricing) sowie die bilanzielle Auswirkung von Fremdwährungsgewinnen /-verlusten auf Ebene der Gesellschaften im Detail analysiert werden.

Nach unserer Erfahrung lässt sich die Frage nach den lokalen Besonderheiten am besten durch das bereits vorhandene länderspezifische Wissen der lokalen Finanzverantwortlichen klären. Ein Fragebogen ist hier das Mittel der Wahl, wobei die Erhebung so zu gestalten ist, dass die Antworten einheitlich konsolidiert und ausgewertet werden können. Zusätzliche Informationsquellen sind ebenso die lokalen Banken und nationalen Aufsichtsbehörden. Auf Basis der zusammengetragenen Informationen kann dann ein Vorschlag für die zukünftige interne Fakturawährung erstellt werden und folglich mit den internen Fachbereichen (Steuer, Recht, Accounting etc.) sowie mit dem Wirtschaftsprüfer abgestimmt werden.

Auf die externen Rahmenbedingungen folgt die Analyse von Auswirkungen auf die internen Prozesse – diese müssen an die neue Fakturawährung angepasst und mit ihr abgestimmt werden.

Implikationen auf interne Prozesse analysieren

Die Auswirkungen auf die bestehenden internen OTC (Order-to-Cash) Prozesse – von der Bestellung bis zur Zahlung – sind aus technischer und prozessualer Sicht mit den lokalen Gesellschaften und den Fachabteilungen zu evaluieren. Zum Beispiel wird die Umstellung signifikante Auswirkungen auf die Kontenstruktur der Gesellschaften haben. Teilweise werden neue Fremdwährungskonten notwendig sein, aber großteils können diese lokalen Konten bei den Vertriebsgesellschaften reduziert oder vollständig aufgelöst werden.

Ein zentraler Punkt bei der Umstellung ist die damit einhergehende Anpassung der internen Preislisten. Wenn Produktionsgesellschaften bisher nur interne Preislisten in der eigenen Heimwährung benötigt haben, sind solche zukünftig in allen Währungen der Vertriebsgesellschaften erforderlich. Das bedeutet jedoch auch, dass Fragen wie diese beantwortet werden müssen: Kann das System Preislisten in unterschiedlichen Währungen verwalten? Wie sollen diese zukünftig auf Basis von Wechselkurseffekten angepasst werden? Wie kann der entsprechende Verwaltungsaufwand möglichst minimiert werden?

Controlling negativer Kurseffekte

Sind alle konzeptionellen, systemtechnischen und rechtlichen Fragen geklärt, gilt es eine wichtige Auswirkung der Umstellung zu überdenken: die Sichtbarkeit von Fremdwährungseffekten bei den einzelnen Gesellschaften. Im Beispiel der US-Vertriebsgesellschaft mit internem Einkauf in EUR und Verkauf an Endkunden in USD ist eine Abwertung des USD gegenüber dem Euro für die Vertriebsgesellschaft sofort ersichtlich. Sie muss nämlich mehr USD aufwenden, um die interne EUR-Verbindlichkeit zu bedienen. Dieser Effekt muss entweder über reduzierte interne Einkaufspreise oder eine Erhöhung der externen Verkaufspreise kompensiert werden. Falls Erstere konstant bleiben, muss die Vertriebsgesellschaft sofort reagieren und versuchen, die externen Preise für die Kunden anzupassen – wie auch vielleicht ein Teil der Konkurrenz, der ebenfalls von Importen aus dem Ausland abhängig ist.

Bei Umstellung der Fakturawährung (Einkauf der Gesellschaft in USD) sind die Kurseffekte in der Erfolgsmessung der Produktionsgesellschaft sichtbar – dennoch müssen langfristige Kurseffekte, die sich direkt auf die Marge auswirken, schlussendlich an den Endkunden der Vertriebsgesellschaft weitergereicht werden. Um sicherzustellen, dass die Vertriebsgesellschaft auch die Informationen über die Auswirkungen von Wechselkurseffekten transparent erhält, ist die Umsetzung eines Rentabilitätscontrollings auf Gesellschaftsebene zu etablieren. Die Margen zwischen Produktions- und Vertriebsgesellschaft mit und ohne Kurseffekte werden im Rentabilitätscontrolling aufgezeigt. Damit kann sichergestellt werden, dass langfristige Margeneffekte laufend überwacht werden.

Die vermeintlich triviale Umstellung der Fakturawährung erweist sich in der Praxis oft als umfangreicher Eingriff in das operative Geschäft. Vor- und Nachteile dieser Veränderung sind daher unbedingt im Vorfeld detailliert zu beleuchten und externe sowie interne Auswirkungen auf bestehende und zukünftige Prozesse sollten allen Stakeholdern transparent dargelegt werden. Ein Schnellschuss mit der Aussicht auf den sprichwörtlichen „Quick Win" kann mehr neue Probleme schaffen als er alte beseitigt.

Die Autoren:

Benedikt Krebs
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Peter Schmid
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Sicherheit im Zahlungsverkehr

Angriffe auf Zahlungsverkehrsprozesse – a never ending story

2017 führte Schwabe, Ley & Greiner eine Studie zum Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr durch. Das Ergebnis damals: Fast alle Unternehmen waren bereits Ziel von Attacken und haben dadurch vereinzelt auch finanziellen Schaden erlitten. In den vergangenen fünf Jahren hat die Sensibilisierung deutlich zugenommen. Sowohl in prozessualer als auch in technischer Hinsicht gab es erhebliche Verbesserungen. Die Gefahrenlage hat sich dadurch jedoch nicht substanziell reduziert. Unsere aktuelle Studie zum Thema zeigt deutlich, dass Angriffe auf den Zahlungsverkehr von Unternehmen leider nach wie vor gang und gäbe sind.

Während sich nämlich die Maßnahmen zur Abwehr solcher Attacken verbessert haben, ist zu beobachten, dass sich auch die Qualität der Angriffe weiter professionalisiert hat. Unsere Studie zeigt sehr klar, dass in diesem Bereich keineswegs Entwarnung gegeben werden kann.

Nach wie vor sind fast alle Unternehmen Ziel von Angriffen

Demnach waren 70 Prozent der befragten Unternehmen in den letzten zwei Jahren Ziel eines Angriffsversuches im Bereich Zahlungsverkehr. Davon 18 Prozent, die einmal angegriffen wurden und 52 Prozent, die gleich mehrfach Ziel von Attacken waren. Bei Einbezug der Unternehmensgröße wird deutlich, dass Unternehmen ab einem Umsatz von EUR 500 Mio. besonders betroffen sind. Über 80 Prozent der Gruppe von EUR 500 Mio. bis EUR 10 Mrd. waren in den letzten zwei Jahren Ziel eines Angriffes im Bereich Zahlungsverkehr. Übertroffen wird dies nur von Unternehmen mit einem Umsatz von über EUR 10 Mrd.

Ein deutlicher Zuwachs ist bei Phishing-Attacken beobachtbar, anhand derer versucht wird, sensible Daten (z. B. personenbezogene Informationen, Passwörter) abzugreifen oder Zugriff auf geschützte Infrastruktur zu erlangen, um anschließend gezielte Angriffe setzen zu können. 65 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass Fälle von Phishing in den letzten zwei Jahren zugenommen haben. Circa ein Fünftel meldete, dass diese unverändert geblieben sind und lediglich zwei Prozent haben einen Rückgang wahrgenommen.

Angreifer scheinen bei ihren Aktionen keine Präferenz dahingehend zu haben, ob sie die Zentrale oder lokale Einheiten angreifen. Bei 29 Prozent der Unternehmen, die betroffen waren, wurden die Zentrale oder die lokalen Einheiten angegriffen. Bei 38 Prozent waren es sowohl die Zentrale als auch die lokalen Einheiten.

Diese Ergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit eines gesamthaften Ansatzes: Nicht nur zentrale, sondern auch lokale Prozesse müssen sicher gestaltet werden. Für Unternehmen, die bereits einen hohen Grad an Zentralisierung und vor allem Standardisierung erreicht haben, ist das natürlich leichter zu bewerkstelligen.

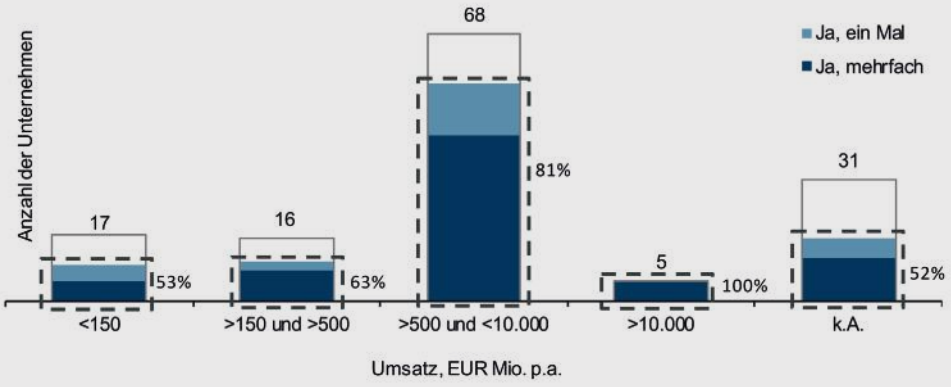


Abb. 1: Anteil der betroffenen Unternehmen (nach Umsatzgröße)

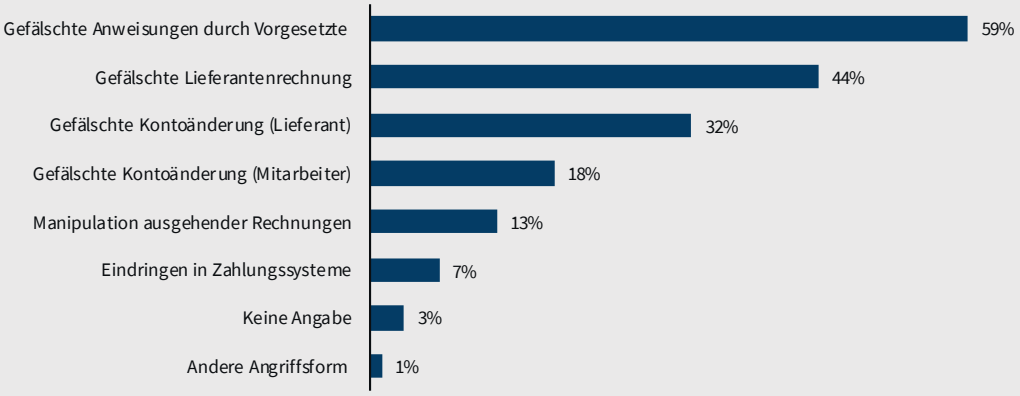


Abb. 2: Die häufigsten Betrugsmaschen der Angreifer

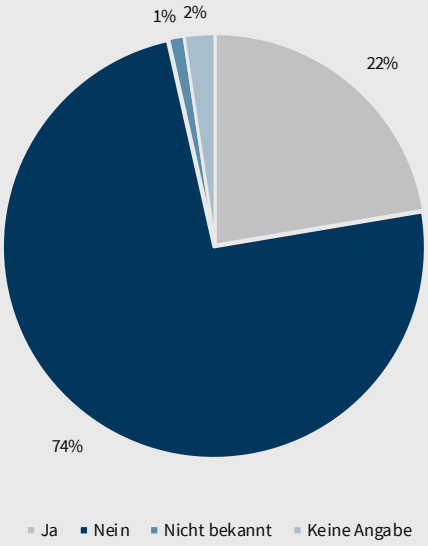


Abb. 3: Antworten auf die Frage, ob die verzeichneten Attacken zu finanziellen Schäden geführt haben

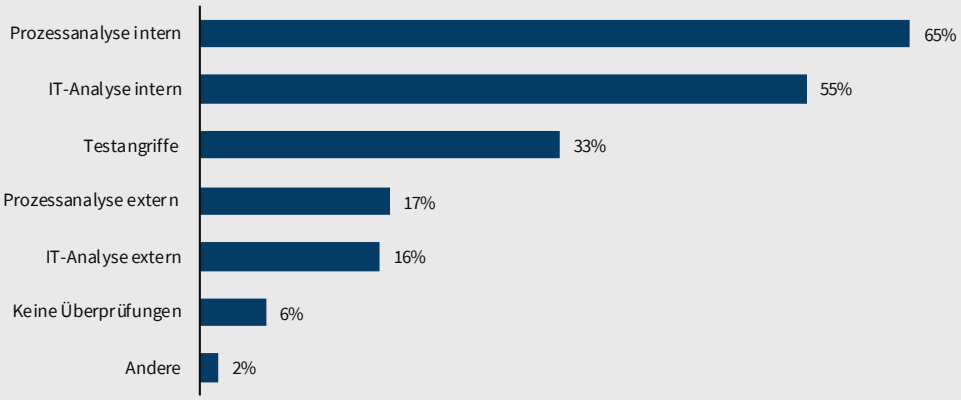


Abb. 4: Gesetzte Maßnahmen zur Optimierung von Prozessen und Technik

Der „CEO-Fraud" rangiert weiterhin auf Platz 1

Nach wie vor sind gefälschte Anweisungen von Vorgesetzten, bekannt als „CEO-Fraud", die am häufigsten auftretende Angriffsart. Diese Betrugsmasche begegnet uns inzwischen in unterschiedlichsten Ausprägungsarten und wird teilweise mit sehr hohem Aufwand betrieben. Zum Teil wird hier sogar mit „Deep Fakes" agiert.

Gefälschte eingehende Lieferantenrechnungen sind die zweithäufigste Betrugsvariante. An dritter Stelle landen manipulative Meldungen, die zu einer Änderung von Lieferantenstammdaten und dadurch zur Umleitung von Zahlungen führen. Bei der Erhebung 2017 noch nicht am Schirm waren gefälschte Kontoänderungen von Mitarbeitern, die zu einer gezielten Falschüberweisung von Gehaltszahlungen führen sollen. Diese Angriffsart kommt aktuell immerhin auf 18 Prozent.

Die Gefahr eines Reputationsschadens besteht, wenn zahlungsrelevante Stammdaten auf ausgehenden Rechnungen manipuliert werden. Besonders kritisch, aber zahlenmäßig gering, da für Betrüger damit ein hoher Aufwand verbunden ist, erscheint das Eindringen in Zahlungssysteme.

Finanzielle Auswirkungen nehmen zu

22 Prozent der attackierten Unternehmen erlitten tatsächlich auch einen finanziellen Schaden durch Angriffe im Bereich Zahlungsverkehr. Bei drei Viertel der Betroffenen konnten diese abgewehrt werden. Im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2017 stieg die Anzahl der finanziellen Schäden. Vor fünf Jahren gaben weniger als zehn Prozent der befragten Unternehmen an, geschädigt worden zu sein. Diese Zahl hat sich in den letzten zwei Jahren mehr als verdoppelt und liegt bei 22 Prozent. Diese Werte mögen auf der einen Seite verwundern, da sich die Sensibilisierung für das Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr erhöht hat, auf der anderen Seite hat jedoch auch die Professionalität der Angreifer und Intensität der Attacken zugenommen.

Unterschiedliche Maßnahmen werden zur Erhöhung der Sicherheit durchgeführt

82 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, in die Erhöhung der Sicherheit durch Schulungs- bzw. Sensibilisierungsmaßnahmen zu investieren. Am häufigsten wird hierbei die Erstellung und Verteilung von Schulungsunterlagen für Mitarbeiter genannt. Eine weitere Methode zur Sensibilisierung sind gezielte Testangriffe. Auch e-Learning-Initiativen, eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern über einzelne Angriffe sowie kontinuierliche Erinnerungen werden in diesem Zusammenhang genannt.

Daneben dient auch die Optimierung von Prozessen bzw. der IT-Struktur im Zahlungsverkehr der Abwehr von Attacken. Hierbei setzen Unternehmen insbesondere auf interne Analysen, wobei knapp ein Fünftel auch auf externe Unterstützung zurückgreift, wenn es darum geht, Sicherheitsstandards zu

prüfen. Anhand der Studienergebnisse zeigt sich, dass die oben genannten Maßnahmen der Prozess- bzw. IT-Analysen durchaus lohnenswert sind: Über 70 Prozent haben angegeben, dass durch die zuvor genannten Initiativen die Sicherheitsstandards erhöht werden konnten.

Resümee

Die Ergebnisse der Studie bestätigen, dass die Sensibilisierung im Hinblick auf die Sicherheit im Zahlungsverkehr in den letzten Jahren zugenommen hat und vermehrt Maßnahmen gesetzt werden, um die Standards zu erhöhen. Dies erfolgt beispielsweise durch Trainings für Mitarbeiter, aber auch durch Verbesserungen von Prozessen und IT-Infrastrukturen sowie gezielten Testangriffen. Alarmierend ist jedoch die Tatsache, dass sich seit 2017 jene Fälle mehr als verdoppelt haben, die einen finanziellen Schaden für Unternehmen nach sich zogen.

Anhand der Zunahme wird deutlich, dass Angreifer weiterhin Wege finden, Zahlungen umzuleiten. Dies ist wohl darauf zurückzuführen, dass sich auch die Qualität der Attacken weiterentwickelt und immer ausgereiftere Betrugsmaschen eingesetzt werden. Verstärkt wird dies durch zunehmende Digitalisierung, die zusätzliche Möglichkeiten für „Angreifer aus der Ferne" liefert. Maßgeblich zur Erhöhung der Sicherheit scheinen die kontinuierliche Auseinandersetzung und Optimierung von Prozessen oder IT-Strukturen entlang der „Purchase-to-Pay"-Prozesskette beizutragen. Eine wesentliche Erkenntnis darüber hinaus ist, dass sowohl zentrale als auch lokale Einheiten im Fokus der „virtuellen Eindringlinge" stehen und somit eine gesamtheitliche Risikobetrachtung erforderlich ist.

SLG-Projekterfahrungen aus Sicherheitschecks belegen, dass die Vorgänge abseits der Zentralfunktionen deutlich anfälliger für Betrugsmaschen sind. Generell bleibt aber der Mensch der größte Unsicherheitsfaktor in allen Zahlungsverkehrsprozessen. Sensibilisierungsmaßnahmen und Sicherheitsüberprüfungen sind daher keine einmalige Übung, sondern laufend erforderlich. Es gilt stets am Ball zu bleiben, um Angreifern einen Schritt voraus zu sein.

Der Autor:

Thomas Dirnbauer
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

SCHWABE, LEY & GREINER

BEI UNS ZÄHLT DER MENSCH

Wir von SLG stehen für Freude im Leben und im Beruf sowie für Qualität in allem was wir tun.

Werden Sie Teil unserer Erfolgsgeschichte und bereichern Sie unser Team mit Ihrer außergewöhnlichen Persönlichkeit.

Was uns bei SLG verbindet:
- Freude am Lernen
- Begeisterung und Neugierde
- Anspruch auf hohe Qualität
- Stolz, ein Teil von SLG zu sein

JOIN THE TEAM:
WW.SLG.CO.AT

Top Company 2022 kununu

Automatisierung Borrowing Base Reporting

Rechenpower statt Manpower: Automatisierung im Treasury bei CREMER

In jeder Treasury-Abteilung lassen sich manuell durchgeführte Tätigkeiten finden, die in Treasury-Management-Systemen nicht oder nur mit großem Aufwand abgebildet werden können. Häufig ist es jedoch möglich, diese zeitraubenden Prozesse mit anderen Mitteln zu automatisieren: „Robotic Process Automation" (RPA) liefert dazu die notwendige Flexibilität. Was damit möglich ist, zeigt die Automatisierung des zuvor manuell durchgeführten Borrowing Base Reportings bei der CREMER Unternehmensgruppe.

Ausgangspunkt jeder Automatisierung ist die Verfügbarkeit und Struktur von Grunddaten. Sind diese in geeigneter Form vorhanden, steht der Ablöse manueller Prozesse eigentlich nichts im Wege. Im Fall von CREMER werden die notwendigen Inputs aus diversen Vorsystemen mittels täglich laufenden Jobs als CSV-Dateien exportiert und in einem Netzlaufwerk abgelegt. Die erforderlichen Auswertungen waren bei Projektstart bereits zu einem Großteil vorhanden. Ein gewisser Anpassungsbedarf zur Erstellung der finalen Auswertungen war aber doch notwendig. Betroffen sind hier ERP- und Treasury-Management-Systeme.

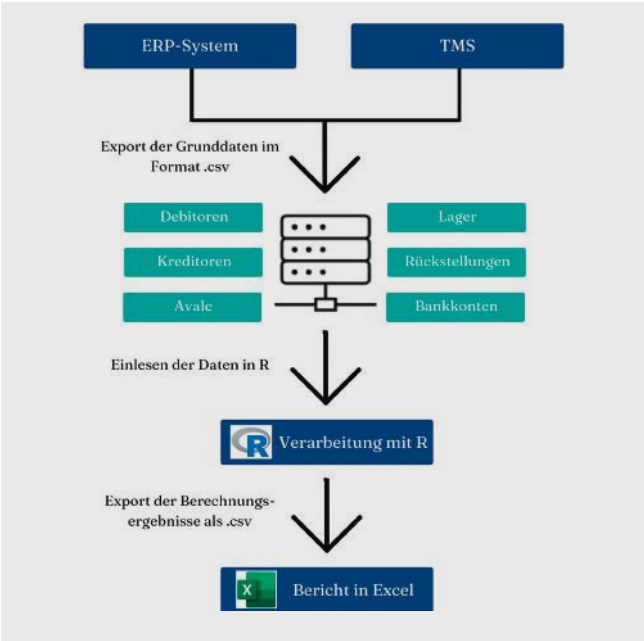


Abb. 1: Prozessdarstellung des Borrowing Base Reportings von den Datenquellen (ERP, TMS) über die Datenverarbeitung mit R bis hin zum fertigen Bericht in Microsoft Excel

Bei der Auswahl des Programms für die Verarbeitung der Daten fiel die Entscheidung zugunsten der Statistiksoftware R. Einerseits bietet R die Möglichkeit, über die Aufgabenverwaltung als Job ausgeführt zu werden, andererseits ist das Programm darauf ausgelegt, große Datenmengen zu verarbeiten. Letzteres ist nötig, da insbesondere die Informationen aus Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sehr umfangreich sind – allein diese umfassen in Summe über 800.000 Zeilen.

Im Zuge des Projekts zeigte sich, dass die Kombination von fachlichem Know-how im Bereich Treasury und Programmierfähigkeiten deutliche Synergien erbringen. Dadurch wurde nicht nur die Kommunikation im Team deutlich vereinfacht, sondern auch die Plausibilisierung der Berechnungsergebnisse, die somit nicht nur auf technischer, sondern auch auf fachlicher Ebene erfolgen konnte. Um die Nachvollziehbarkeit und Revisionssicherheit der Resultate zu gewährleisten, wurde außerdem eine Archivierung der Input-Daten und der berechneten Ergebnisse implementiert.

Die Erstellung des Berichts wurde, um ein gewisses Ausmaß an Flexibilität bezüglich der inhaltlichen Darstellung zu ermöglichen, mithilfe von Microsoft Excel umgesetzt. Der Datenimport aus der von R generierten CSV-Datei und die Darstellung der Informationen in einem fertigen Bericht geschehen dabei vollautomatisch. Gleichzeitig wurden durch die strikte Trennung von Datenhaltung (Quelle: CSV) und -darstellung (Bericht) Freiheiten hinsichtlich Änderungen am Report geschaffen. Damit können beispielsweise Positionen hinzugefügt oder Änderungen am Layout vorgenommen werden.

Ergänzt wurde die Programmierung durch die Implementierung einer Logging-Funktion, die die einzelnen Arbeitsschritte des Jobs protokolliert und somit das Debugging deutlich erleichtert. Ebenso wurde eine umfassende Dokumentation erstellt.

Borrowing Base Report

in EUR 03.08.22

Position	Total	Entity 1	Entity2
Über-/Unterdeckung	61.830.704	34.033.890	27.796.814
Sicherheiten	197.411.299	97.619.116	99.792.183
Anrechnung zu 80%	157.929.039	78.095.293	79.833.746
Warenbestand	114.699.921	58.256.257	56.443.664
Lager Ausland	26.232.384	15.728.527	10.503.857
Lager Inland	19.798.454	5.742.862	14.055.592
Lager Schwimmend	23.967.412	11.989.231	11.978.181
Debitoren	90.807.382	44.736.652	46.070.730
Debitorisch <= 31 Tage	97.624.835	49.033.206	48.591.629
Debitorisch > 31 Tage	1.615.164	1.141.689	473.475
Kreditorisch (Vorkasse)	-8.432.617	-5.438.243	-2.994.374
Kreditoren	6.926.847	1.330.144	5.596.703
Kreditorisch	-14.913.457	-9.670.347	-5.243.110
Debitorisch (Vorkasse)	21.840.304	11.000.491	10.839.813
Summe Inanspruchnahmen	-96.098.335	-44.061.403	-52.036.932
Bank #1	-17.823.098	-3.337.433	-14.485.665
Bank #2	-12.814.955	-9.920.295	-2.894.660
Bank #3	-3.437.865	-1.621.781	-1.816.084
Bank #4	-12.034.644	-2.574.002	-9.460.642
Bank #5	-27.760.743	-13.490.699	-14.270.044
Bank #6	-22.227.030	-13.117.193	-9.109.837

Abb. 2: Beispiel des Borrowing Base Reports (mit Zufallszahlen), welcher die Höhe der Inanspruchnahmen, der Sicherheiten und eine mögliche Über-/Unterdeckung zeigt.

Im Gespräch mit Marcel Hauburg, Head of Group Treasury bei CREMER

„Wir können genauere Vorhersagen treffen"

TreasuryLog: *Warum hat sich Cremer entschieden, das bislang manuell durchgeführte Reporting automatisieren zu lassen?*
Marcel Hauburg: Wir haben uns entschlossen, diesen Teil des Treasury-Reportings zu automatisieren, da die Erstellung des Reports zuvor ein enorm hoher, manueller Aufwand war. Es mussten diverse Daten aus mehreren voneinander unabhängigen Vorsystemen kombiniert, konsolidiert und auswertbar gemacht werden. So konnten wir zum einen den Einsatz von wertvollen Personalressourcen reduzieren und zum anderen durch die Automatisierung auch ein häufigeres, nun tägliches Reporting durchführen. Außerdem wird die Fehleranfälligkeit auf ein Minimum beschränkt, besondere Geschäftsvorfälle sind schneller und besser durch das Reporting erkennbar und somit können wir genauere Vorhersagen treffen.

TreasuryLog: *Wie viel Zeitersparnis konnte durch die Automatisierung des Reportings bei Cremer im Treasury erzielt werden?*
Marcel Hauburg: Würden wir die gleiche tägliche Reportingfrequenz manuell einhalten, müssten wir eine halbe Vollzeitstelle dafür reservieren. Heute brauchen wir kaum länger als 15 Minuten am Tag – und da ist ein kurzer Plausibilitätscheck bereits enthalten.

TreasuryLog: *Stellt die Automatisierung des Reporting-Prozesses aus Ihrer Sicht auch eine Verbesserung hinsichtlich der Datenqualität dar?*
Marcel Hauburg: Für die Erstellung des Reports wurden bislang Daten aus unterschiedlichen Systemen durch Treasury-Mitarbeiter in mehreren Schritten konsolidiert. Die Umsetzung dieser Konsolidierung geschah in Microsoft Excel. Die Flexibilität, die eine solche Auswertung in Microsoft Excel mit sich bringt, geht naturgemäß jedoch mit dem Risiko von Fehlern einher – einfache Bezugsfehler oder irrtümliche Eingaben konnten das Ergebnis so verfälschen. Auch die Fehlersuche ist entsprechend beliebig kompliziert.
Der viel wichtigere Qualitätsunterschied ist allerdings die erhöhte Reporting-Frequenz, die die Qualität des Monitorings und unsere Fähigkeit zur Früherkennung möglicher Unterdeckungen merklich erhöht hat.

TreasuryLog: *Worauf wurde beim Testen des Tools besonders geachtet?*
Marcel Hauburg: Rein grundsätzlich unterscheidet sich das Testen der Ergebnisse des Tools nicht viel vom Testen eines in einem TMS programmierten Berichts. Unbedingt erforderlich ist meines Erachtens jedoch das intensive Durchführen mehrerer Testschleifen, um auch Fehler aufzuspüren, die nur in speziellen Situationen auftreten. Das können beispielsweise Monatswechsel, fehlende Daten oder ungewöhnliche Konstellationen in der Kunden- und Lieferantenbeziehung sein. Außerdem ist ein intensives Prüfen unerlässlich, um das nötige Vertrauen in die Berechnungsergebnisse des Tools herzustellen. Sollten die Resultate den Plausibilitätschecks nicht standhalten, dann haben Sie im Endeffekt mehr Verwirrung als Sicherheit geschaffen.

TreasuryLog: *Konnte durch die intensive fachliche Auseinandersetzung mit dem Prozess auch Optimierungspotenzial abseits der technischen Umsetzung gehoben werden?*
Marcel Hauburg: Wir haben die ein oder andere Verbindung zu Prozessen im Tagesgeschäft gefunden, die wir etwas stärker standardisieren konnten. Dadurch profitieren wir außerdem von weniger fehleranfälligeren Daten in dem ein oder anderen Vorsystem. Hier hilft es, sich einmal alle Datenströme wortwörtlich vor Augen zu führen und sich zu fragen, ob diese Daten wirklich immer verlässlich sind oder was geschehen müsste, um diese Verlässlichkeit zu erhöhen.

Das Interview mit Marcel Hauburg wurde von SLG-Senior Berater Christof Kornfeld geführt.

Marcel Hauburg ist Head of Group Treasury bei CREMER.

Über CREMER

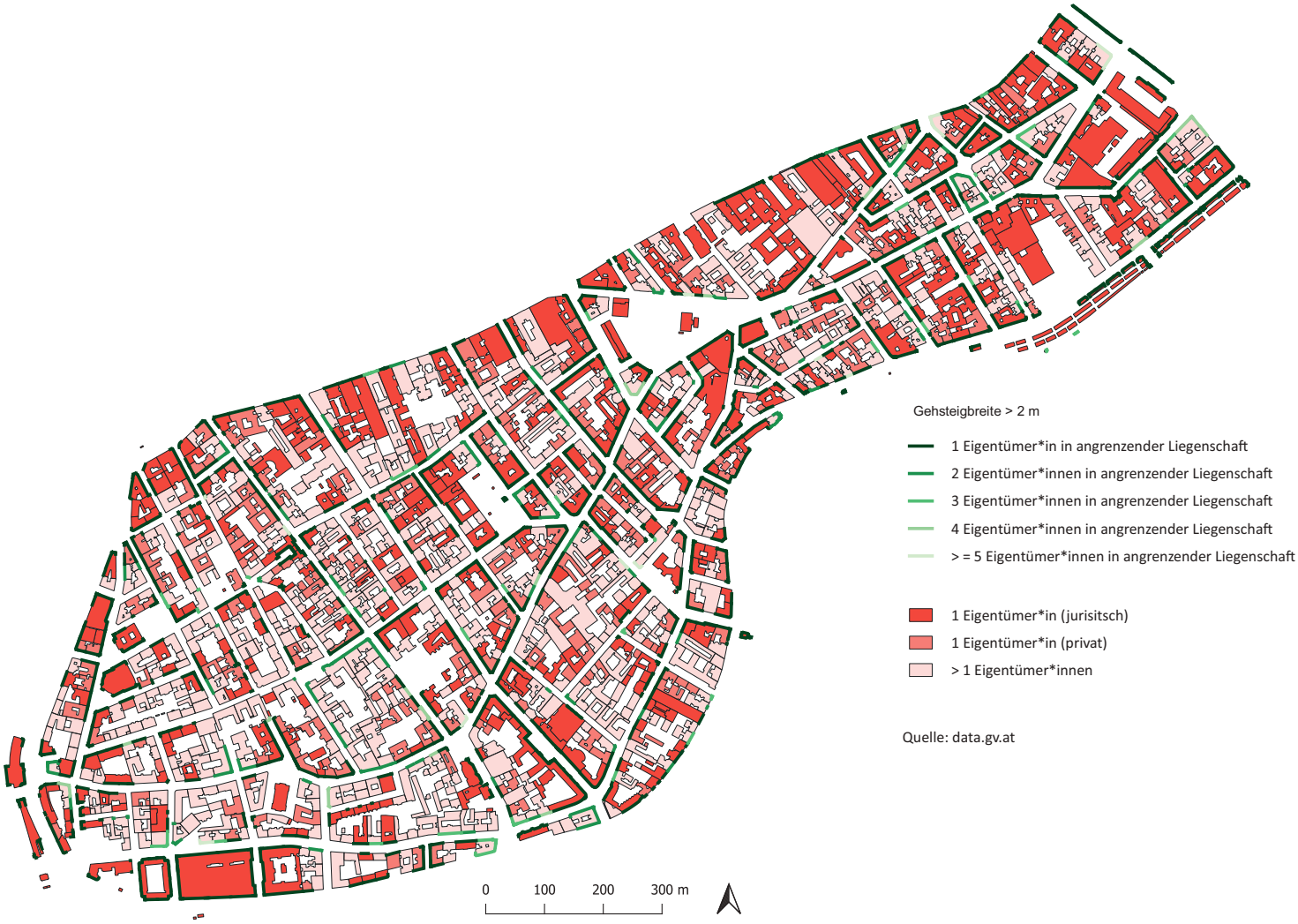
Seit 1946 wuchs die Peter Cremer Holding GmbH & Co. KG (CREMER) zu einer Unternehmensgruppe, die auf der ganzen Welt aktiv ist. CREMER agiert als globaler Spezialist für Handel, Verarbeitung und Transport von Agrar-, Roh- und Grundstoffen sowie oleo-chemischen Produkten. Das engmaschige internationale Netzwerk für Industrie, Handel und Logistik wird vom Hauptsitz in Hamburg aus geleitet und koordiniert. 2020 bewegte CREMER ein Handelsvolumen von über 5,8 Mio. Tonnen weltweit.

Quelle: Freepik.com

Sustainable Finance

Das Collaboration City Konzept - wirkungsbasierte Finanzinstrumente als Transformationstreiber gegen den Klimawandel

Die Klimakrise stellt besonders Städte weltweit vor große Herausforderungen. Ein wesentliches Problem dabei ist die Zunahme von Hitze, die bedingt durch Hitzeinseln in Städten noch gravierender ausfällt. Die vielen versiegelten Flächen absorbieren die Sonnenstrahlung und heizen die Umgebung weiter auf. Die Grundidee des Konzepts „Collaboration City – CoCy" basiert auf der Hypothese, dass bereits ausreichendes technisches, prozessuales und finanzielles Grundwissen sowie Möglichkeiten vorhanden sind, um die Transformation unserer Städte hin zu Nachhaltigkeit und Klimafitness bis zum Jahr 2040 zu erreichen. Im Rahmen des CoCy-Konzeptes wurden Lösungsvorschläge anhand des „Grätzls[1]" Rahlgasse im 6. Wiener Gemeindebezirk entwickelt.



CoCy Fassadenbegrünungspotenzial Mariahilf
Die Fassadenlängen des gesamten Untergeschosses wurden addiert und durch die Fassadenlänge mit einer Gehsteigbreite von über zwei Metern dividiert. 66,43 Prozent der gesamten Fassadenlänge weisen dabei ein räumliches Fassadenbegrünungspotenzial von rund 28.987 Metern auf. (Quelle: ©HuB Architekten / M. Wonaschütz")

Eine Studie der ETH Zürich[2] besagt, dass die Maximaltemperatur in Wien bis 2050 um 7,6 Grad steigen könnte. Diese Prognose stellt nicht nur für vulnerable Personengruppen ein großes gesundheitliches und auch wirtschaftliches Problem dar. Der notwendige Transformationspfad hin zu „Klimafitness" und Nachhaltigkeit für ganze Städte ist besonders komplex. Bauliche Änderungen von Bestandsgebäuden bzw. an der Infrastruktur ganzer zusammenhängender Areale benötigen viel Zeit und verursachen hohe Kosten. Unterschiedliche Zuständigkeiten, Nutzergruppen und oftmals kleinteilige Eigentumsverhältnisse erschweren den Prozess zusätzlich. Dennoch braucht es von Städten ambitionierte Maßnahmen, die auch rasch zur Umsetzung kommen – mithilfe von

- neuen Formen des „co-kreativen" und verantwortungsvollen Handelns,
- neuen Formen der Governance und
- angepassten Finanzinstrumenten, die privates und öffentliches Kapital verbinden und wirkungsorientiert eingesetzt werden können.

Auf übergeordneter strategischer Ebene sind Antworten auf viele dieser Herausforderungen bereits in diverse Leitlinien gegossen. Dies beginnt bei den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs), die die globale Strategie zur Förderung von Nachhaltigkeit und menschenwürdigen Lebens für heutige und künftige Generationen darstellt, wird auf europäischer Ebene im Rahmen des EU-Green Deals weitergeführt oder spezifischer in der EU-Taxonomie[3] ausgeführt. Auf städtischer Ebene ist beispielsweise in Wien mit der Smart City Rahmenstrategie bzw. dem korrespondierenden Klimafahrplan ein inklusives, „co-kreatives", „impact"-orientiertes Vorgehen, einschließlich konkreter Maßnahmen, festgeschrieben.[4]

Worauf zielen die Maßnahmen der „Collaboration City" ab?

Weiterentwicklung von individuellen „Leuchtturmprojekten" (wie das Projekt Rahlgasse), hin zur Planung und Umsetzung in größeren Stadtbereichen („Grätzlebene"): Auf „operativer" Ebene kann durch den kleinteiligeren Start eine methodische Herangehensweise entwickelt werden, die für künftige Projekte skaliert werden kann und zu einer rascheren Entwicklung von Potenzialplänen beiträgt.

Die unterschiedlichen Hauptproblemfelder ***Mobilität, Energie und grüne sowie blaue Infrastruktur***[5] im urbanen Raum werden gleichzeitig mit eigenen Schlüsselindikatoren (Key Performance Indicators – KPI) betrachtet, um darauf aufbauende wir-

kungsbasierte Finanzierungen konzipieren zu können. Zu diesem Zweck wurde eine disziplinenübergreifende Matrix an KPIs entwickelt. Je Projektgebiet sollen die vielversprechendsten KPIs ausgewählt und mit passenden Benchmarks versehen werden. Beispiele für gewünschte Effekte könnten dabei rechnerisch ermittelbare CO_2-Einsparungen sein, die sich auf Basis eines gewissen Prozentsatzes an realisierbaren Potenzialflächen für Photovoltaikanlagen ergeben, eine definierte Reduktion der gefühlten Temperatur in Grad durch die Beschattung sowie eine Reduktion von Verkehrslärm in Dezibel sein. Es gilt konkrete und realistisch umsetzbare Zielwerte festzulegen.

Governance-Innovationen: Für das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteur:innen (z.B. Investor:innen, öffentliche Hand, Bürger:innen und Expert:innnen), benötigt es eine rasch handlungsfähige Governance. Im CoCy-Konzept wird dies durch einen eigenen Rechtsträger auf Grätzlebene erreicht, der durch eine übergeordnete Dachorganisation insbesondere mit finanziellem und organisatorischem Know-how unterstützt wird. Durch den Rechtsträger (beispielsweise in Form einer GmbH) wird gemeinsame Verantwortung und ein gemeinsames Eigeninteresse für das lokale Grätzl geschaffen. Maßnahmen sind dabei langfristig im Rechtsträger gebunden.

Finanzinnovationen: Im CoCy Konzept werden öffentliche mit privaten finanziellen Mitteln über das Adaptieren von Environmental Impact Bonds verknüpft. Bei diesem Finanzinstrument übernimmt ein Vorinvestor/eine Vorinvestorin oder eine Gruppe an Vorinvestor:innen die Finanzierung der gemeinsam definierten Klimamaßnahmen. Die Rückzahlung erfolgt teilweise durch die öffentliche Hand, teilweise durch Payback-Modelle. Erst wenn die intendierte Wirkung messbar einsetzt, kommt es zu einer Rückzahlung. Die Erreichung der gewünschten Wirkung ist dabei der Schlüssel. Das könnte beispielsweise die Reduktion der gefühlten Temperatur um zehn Grad entlang eines Straßenzuges sein. Die Wirkung – und nicht die bauliche Umsetzung – ist das Ziel, um diesen Effekt zu erreichen, wie z.B. das Pflanzen einer festgelegten Anzahl von Bäumen. Irrelevant ist, ob der Effekt durch Bäume im öffentlichen Raum, durch die Begrünung von privaten Fassaden oder eine Mischung erreicht wird. Hierdurch eröffnen sich mehr bauliche und prozessuale Optionen.

Vom Konzept zur Umsetzung

Ausgangsbasis für die Umsetzung war ein Businessplan von Green4Cities. Dessen grundsätzliche Überlegungen wurden durch Schwabe, Ley und Greiner in ein klassisches Finanzmodell gegossen. Dort können die finanztechnischen Auswirkungen verschiedener Payback-Modelle modelliert werden (z.B. Co_2-Ausgleichszahlungen für Photovoltaikanlagen), während das Finanzmodell weiterhin ein integriertes Ergebnis an Bilanz, Gewinn- & Verlustrechnung und Cashflow-Rechnung liefert. Aufgrund der Skalierbarkeit des Modells kann es als Ausgangsbasis für verschiedene Umsetzungsprojekte/-ebenen dienen. Verschiedene Arten von Payback-Modellen wurden darin grundlegend angelegt und können flexibel aktiviert oder deaktiviert werden. Soweit erforderlich, können künftig auch weitere „neue" Maßnahmen ergänzt werden, die über die Wiederverwendung bestehender Berechnungsblöcke abgebildet werden können.

Die Herausforderung in der Modellierung liegt darin, Zahlenwerk und Wirkung zu verbinden. Aus der KPI-Matrix wurde dabei eine mögliche Auswahl an Faktoren identifiziert, die mittels der im Finanzmodell vorgesehenen Inputs und künftig durch direkt im Modell zu ergänzende Messwerte, wie z.B. die gefühlte Temperatur im Projektbereich sowie im Kontrollgebiet, abgebildet werden kann. Um die Handlungsfelder Energie, Mobilität und Infrastruktur zu verbinden, enthält das Modell einen Strukturierungsansatz für das konkrete Zusammenspiel der verschiedenen KPIs bis zur Zielerreichung und Auslösung der Auszahlungsbedingungen. Mit drei KPIs – einer je Teilbereich – und unterschiedlichen Ausprägungen der Wirkungserreichung ergeben sich 27 verschiedene „Wirkungskonstellationen".

---

1 Als „Grätzl" werden Teile von Wohnbezirken in Wien bezeichnet. In der Regel umfasst ein Grätzl mehrere Häuserblöcke.

2 Quelle: Bastin JF, Clark E, Elliot T, Hart S, van den Hoogen J, et al. (2019), Understanding climate change from a global analysis of city analogues

3 ein Klassifizierungssystem für nachhaltiges Wirtschaften

4 Quelle: Stadt Wien, Klimafahrplan – Unser Weg zur klimagerechten Stadt (03/2022)

5 Urbane grüne und blaue Infrastruktur (z.B. Bäume, Parkanlagen, Wasserflächen, Bauwerksbegrünungen etc.) kann als zusammenhängendes, geplantes Netzwerk an urbanen Naturräumen verstanden werden, das unterschiedliche ökologische, ökonomische und soziale Funktionen erfüllt.

Die Konzeptidee wurde im Rahmen des Forschungsprojektes CoCy, gemeinsam mit den Partnern Stadt Wien, HuB Architekten, TU-Wien und Studio LAUT entwickelt. Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist auch ein konkretes KPI-Paper, das gewünschte Wirkungen, wie z.B. die Senkung der gefühlten Temperatur, je Teilbereich (Mobilität, Energie und grüne sowie blaue Infrastruktur), deren Messgrößen und Berechnungsmöglichkeiten sowie realistische und erstrebenswerte Ziele definiert. **https://smartcities.at/projects/collaboration-city/**

Die Autorinnen:

Doris Schnepf
ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin von Green4Cities und spezialisiert auf die Entwicklung und Planung von Lösungen zur Gestaltung nachhaltiger und lebenswerter Städte im Klimawandel. Sie initiierte und koordinierte zahlreiche nationale und internationale angewandte Forschungsprojekte im Zusammenhang mit urbaner NBS und nachhaltiger Entwicklung.

Christina Roysky
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Energiebörsenhandel

Bitte genau hinsehen beim Kontrahentenrisiko!

Steigende Energiepreise und zunehmende Volatilität führen beim Handel über Börsen zu exorbitant hohen Margin-Zahlungen. In den Fokus der Treasurer rückt daher die Frage, welchem Kontrahentenrisiko diese Gelder unterliegen.

Photo Credit: EEX

Energieversorger und andere Unternehmen, die große Mengen an Strom und/oder Gas handeln bzw. auf Termin einkaufen, konnten bis vor einem halben Jahr aus einer breiten Palette an Lieferanten wählen. Der Einkauf erfolgte zu großen Teilen von verschiedenen Produzenten und über Energiebörsen. Mit dem Anstieg der Preise rückte das Kontrahentenrisiko vermehrt ins Blickfeld, da Kontrahentenlimits immer stärker ausgeschöpft wurden. Der Handel über die Börse nahm zu, da häufig nur mehr über diesen Weg Energie zu sichern war.

Dieser erfordert allerdings Marginzahlungen als Sicherheitsleistungen. Einerseits werden sogenannte „Initial Margins" eingefordert, die jedenfalls zu leisten sind und andererseits „Variation Margins", die täglich den Marktwert zwischen den Handelsteilnehmern ausgleichen. Auf Grund der gestiegenen Energiepreise sind die Variation Margins massiv nach oben geklettert und durch die hohe Volatilität der Preise die Initial Margins, da diese Preisschwankungen von einem Tag auf den andern abdecken sollen, bis die nächste Variation Margin geleistet werden kann.

Diese Zahlungen haben sich seit Ende 2021 vervielfacht, wodurch die Unternehmen mehrstellige Millionenbeträge an Margins zu leisten hatten. Damit einhergehend stellt sich die Frage, wo genau diese Gelder liegen und welches Kontrahentenrisiko damit verbunden ist.

Wie funktioniert der Börsenhandel für Strom und Gas?

Anhand der Leipziger EEX (European Energy Exchange) soll nachfolgend der Börsenhandel kurz erläutert werden: Während die Preisbildung an der EEX erfolgt, werden die Geschäfte mittels der ECC (European Commodity Clearing AG) abgewickelt und gecleared. Am Clearing direkt beteiligt sind allerdings nur Banken als sogenannte Clearing-Member (CM). Möchte ein Unternehmen an der Börse handeln, so benötigt es ein CM zur Abwicklung der Geschäfte und der Margin-Zahlungen. Das eigentlich handelnde Unternehmen ist ein Non-Clearing-Member (NCM).

Die ECC als zentrale Gegenpartei (Central Counter Party, CCP) übernimmt grundsätzlich das Kontrahentenrisiko für alle auf ihren Märkten abgeschlossenen Geschäfte. Bei Ausfall eines Clearing-Mitglieds stellt die ECC die Zahlungen an nicht ausfallende Clearing-Mitglieder sicher. Dafür hat sie entsprechende Mechanismen der Vorsorge für Risikofälle etabliert. Ein Restrisiko stellt auch die ECC als zentrale Gegenpartei dar, wenn ihre Risikomanagementmethoden nicht optimal entsprechend der aktuellen Marktbedingungen ausgestaltet sind.

An der EEX gibt es z. B. etwa 30 CMs und etwa 400 NCMs. Ein CM kann also mehrere NCMs betreuten. Margins, die die NCM zu leisten haben, werden an das entsprechende CM überwiesen. Dieses leistet wiederum Margin-Zahlungen, die für sämtli-

che Positionen seiner NCMs und auch für eigene erforderlich sind, an die ECC.

Daraus ergeben sich folgende Fragen:

- Was passiert, wenn das CM eines Unternehmens ausfällt?
- Was passiert, wenn andere NCM beim selben CM ausfallen?

Um diese zu beantworten, ist die Kenntnis des Account-Typs, mit dem die Transaktionen und Sicherheiten abgewickelt werden, wesentlich.

Die verschiedenen Account-Typen

Mit EMIR (European Market Infrastructure Regulation) wurde vorgeschrieben, dass zumindest die Sicherheiten der NCMs von den Sicherheiten für die Eigenpositionen des CM getrennt zu führen sind, was „Omnibus Segregation" genannt wird.

Die ECC ermöglicht verschiedene Account-Varianten. Neben dem eigenen Account eines CM („House Account") gibt es die Möglichkeiten für einen NCM die Transaktionen in einem „Omnibus Account" oder in einem „Individual Account" abzubilden. In Ersterem werden die Transaktionen verschiedener NCMs zusammengefasst. In dem „Individual Account" werden nur jene eines NCM gebündelt.

Weiters unterscheidet die ECC hinsichtlich der Behandlung von Sicherheiten. So gibt es neben dem CM-eigenen „House Account" eine Segregation für NCMs je nach dem Wert der Sicherheiten („By Value Account") und einen eigenen „Segregated Account".

- By Value Account

Nutzt ein CM für seine NCMs den Account-Typ „By Value Account", dann verwendet es eigene Sicherheiten für die Hinterlegung bei der ECC. Im Gegenzug kann das CM bei seinen NCMs Sicherheiten in Form von Geld oder Wertpapieren einfordern. Diese konkrete Abwicklung kann frei mit den NCMs vereinbart werden. Die Sicherheiten, die von einem NCM beim CM eingebracht werden, verbleiben grundsätzlich bei Letzterem.
Ein Durchreichen von Sicherheiten eines NCM zur ECC findet dabei nicht statt. Damit gehen diese nicht in das Eigentum oder Vermögen der ECC über. Es besteht dadurch für ein NCM das Risiko, dass das CM ausfällt und die eingebrachten Sicherheiten in seine Konkursmasse fallen.

- Segregated Account

Bei Nutzung eines „Segregated Accounts" werden die Sicherheiten des NCM an das CM übertragen, das wiederum dieselben Sicherheiten direkt an die ECC weiterleitet. Diese werden in dem Fall zur ECC durchgereicht, womit auch für das NCM nur Sicherheitentypen zulässig sind, die von der ECC vorgegeben werden. Bei Ausfall des CM bleiben die durchgereichten Sicherheiten eindeutig dem NCM zugeordnet und könnten von der ECC zu einem anderen Clearing-Member portiert werden.

Daraus ergeben sich vier Account-Typen, je nachdem wie die Transaktionen abgebildet (Omnibus vs. Individual) und ob die Sicherheiten durchgereicht werden. Für ein Unternehmen ist die Kenntnis des eigenen Account-Typs von essenzieller Bedeutung. Allerdings werden in den Vertragswerken mit den CMs oft andere Bezeichnungen gewählt bzw. ist nicht eindeutig, welcher Account wirklich vorliegt.

Ausfall eines CM

Je nach Account-Typ besteht das Kontrahentenrisiko gegenüber dem CM oder der ECC. Für den Fall, dass ein CM insolvent wird, hat die ECC ein Verfahren eingerichtet, sodass bei einem Close-Out (Glattstellung aller Transaktionen, die über das insolvente CM abgewickelt werden) nicht benötigte Sicherheiten an die NCMs rückübertragen werden. Diese „Reclaim Procedure" verringert das Kontrahentenrisiko gegenüber dem CM deutlich - auch wenn keine Sicherheiten zur ECC durchgereicht werden.

Fällt hingegen ein CM aus, während Margin-Zahlungen transferiert werden, werden diese unter Umständen nicht von diesem Verfahren erfasst und es bleibt ein Kontrahentenrisiko gegenüber dem CM bestehen.

Risiko gegenüber anderen NCMs

Wenn ein NCM in einem Omnibus ausfällt, also eine geforderte Margin-Zahlung nicht leisten kann, haften laut Clearing-Bedingungen der ECC die anderen Omnibus-Teilnehmer mit. Ein CM kann also auf Sicherheiten eines NCMs zugreifen, wenn ein anderer NCM ausfällt. Dieses Risiko wird „Fellow Client Risk" genannt. Für Unternehmen ergibt sich damit die unangenehme Situation, dass es ein indirektes Kontrahentenrisiko gegenüber unbekannten Teilnehmern gibt. Manche CMs versichern ihren Kunden, dass bei so einem Ausfall das CM einspringt. Solange dies aber nicht vertraglich geregelt ist, kann man sich auf so eine Aussage im Ernstfall wohl nicht verlassen.

Verschiedene Risiken bei unterschiedlichen Account-Typen, die wiederum in den Vertragswerken mit den CMs oft nicht genau spezifiziert sind, lassen das Kontrahentenrisiko im Börsenhandel häufig undurchsichtig erscheinen. Gerne führen wir für Sie eine finanztechnische Analyse Ihres Börsenhandels durch, damit Sie ein besseres Bild Ihres Kontrahentenrisikos erlangen.

Die Autoren:

Bernhard Kastner
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Christof Kornfeld
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Thementag

Viele Stimmen – ein Klang: Das Orchester als Erfolgsmodell

Was zeichnet Spitzenorchester wie die Wiener Philharmoniker aus? Was macht sie so besonders und ihren Klang so unverwechselbar? Begleitet von Bruckner, Rachmaninov, Beethoven und Davis haben wir uns bei unserem Thementag im Juni unter der Anleitung des Dirigenten und Musikproduzenten, Christian Gansch, mit der Frage auseinandergesetzt, was Unternehmen von einem Orchester lernen können.

Wirft man einen Blick hinter die Kulissen, werden die Parallelen rasch deutlich: Ein großes symphonisches Orchester ist nicht einfach nur ein „Team" unter der Führung eines Dirigenten. Es besteht aus 100 „Einzelkämpfern" – Spezialisten in ihren jeweiligen Instrumentengruppen mit individuellen musikalischen Sichtweisen und unterschiedlichster kultureller Herkunft. Das musikalische Können, die Leistungsfähigkeit und Selbstmotivation jedes Einzelnen sind die Basis für besondere Klangerlebnisse. Und doch reicht individuelles Können nicht aus.

Für Christian Gansch ist es der Dreiklang aus Handwerk, Disziplin und Präzision, der zu Spitzenergebnissen vollführt und er beschreibt den Weg zu einer gelungenen Aufführung als einen sehr technischen: mit guter Vorbereitung, viel Kommunikation, laufendem Feedback, Offenheit und Interaktion. So erhält der Musiker nach dem schwierigen Trompetensolo in „Siegfrieds Trauermarsch" von Richard Wagner oft direkt nonverbal Feedback oder ein Zeichen der Anerkennung. Den Musikern verlangt dieser Prozess aber immer wieder die Fähigkeit ab, sich nach diesen individuellen Glanzmomenten nahtlos erneut in das „große Ganze" zu integrieren. Es kommt auch vor, dass sich die Bogenstriche (wann gehen die Bogen nach oben und wann nach unten) sämtlicher Streicher an einer Querflöte orientieren müssen, da diese begrenzten Atem hat. Dabei müssen die Musiker anerkennen, dass es keine unwichtigen Rollen in einem Orchester gibt und die Bühne nicht zum Schauplatz von Egotrips, Eitelkeiten oder Machtspielchen gemacht werden soll; zu riskant wären mögliche Auswirkungen auf die Performance.

Es ist aber auch nicht die permanente Orientierung am „kleinsten gemeinsamen Nenner", die „große" Orchester auszeichnet. Das orchestrale Naturgesetz scheint zu lauten, dass Harmonie nicht durch Harmonie erzeugt wird. „Fordern und fördern" lautet wohl das Pendant in der einschlägigen Management-Literatur. Manchmal ist Rücksichtnahme gefragt – auch auf „kleine Rollen". In manchen Fällen braucht es den gegenseitigen Ansporn und die Anforderung technische Schwierigkeiten anzunehmen, um das Publikum emotional berühren zu können – keine „Gleichmacherei", kein Zwangskorsett für Individualität, kein Verharren in Routine.

Die Verantwortung für diesen Prozess in den Proben und der Performance auf der Bühne tragen sowohl der Dirigent als auch etwa 20 Führungskräfte innerhalb des Orchesters, die wiederum von ihrem Instrument aus die jeweilige „Abteilung" dirigieren – beispielsweise mit einem Bogenstrich oder einer gezielten Bewegung des Oberkörpers. Im ersten Satz von Beethovens 9. Symphonie übernimmt fast jede Instrumentengruppe nacheinander die Melodie. Der Dirigent muss sich hier lediglich um die nahtlose Übergabe von einer Gruppe zur andern kümmern. Er dirigiert nicht jeden Takt, das übernehmen die jeweiligen Führungskräfte und das ganze Orchester orientiert sich an diesen.

Präzise Koordination und bewusste Freiräume: Herbert von Karajan hat den Führungsstil in einem Orchester als „die Kunst zu wissen, wann man ein Orchester nicht stören soll" beschrieben. Und auch das ist eine Metapher, die sich gut auf Unternehmensrealitäten übertragen lässt.

SLG Sicherheits-Check

Wie sicher ist Ihr Zahlungsverkehr?

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

- Sind Prozesse durchgängig revisionssicher aufgebaut?
- Bieten die derzeitigen Prozesse Manipulationsmöglichkeiten für Mitarbeiter oder externe Personen?
- Wie gut sind Systemschnittstellen gegen Angriffe von außen geschützt?

Weitere Informationen unter:
www.slg.co.at/beratung/cash-management

SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury leben.
Ziele erreichen.

Ihr Partner für eine erfolgreiche Treasury- und Finanzausbildung

Stärken Sie Ihre Expertise und investieren Sie heute noch in Ihre Weiterbildung! Über 30 Jahre Erfahrung in der Treasury-Beratung und mehr als 1.000 veranstaltete Seminare und Lehrgänge mache Schwabe, Ley & Greiner zu Ihrem kompetenten Partner in der Treasury-Ausbildung.

Unsere Lehrgänge für Einsteiger und Fortgeschrittene

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

Unsere Seminare vermitteln Basis- und Spezialwissen

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

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

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

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

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