



TREASURYLOG

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

4/2022

Orientierung in einem unsicheren Umfeld

Sorgfältige Planung als Antwort auf zunehmende Komplexität

4 PREMIERE: Die erste Treasury & Finance Convention in Österreich startet 2023!

SLG lädt zu einem neuen Event nach Schladming ein.

6 Wenn die Energiekrise auf Armlängen und Marktüblichkeit trifft

Wie kann eine Kreditlinie für ein Unternehmen der öffentlichen Hand festgelegt werden?

9 Drittvergleichsfähigkeit als zentraler Maßstab für die Vergabe konzerninterner Finanzierungen

Im Rahmen der IFZ Finanzierungs- und Treasurystudie zeigten sich überraschende Ergebnisse.

20 Machine Learning in der Praxis – mehr Konkretes und weniger Hype

Künstliche Intelligenz im Treasury-Alltagstest



SCHWABE, LEY & GREINER

Der neue „Place to be“ für
alle Finanz- und Treasury-
Verantwortlichen in Österreich.

Warum?

Ein Programm am Puls der Zeit,
Austausch mit Experten, Inspiration,
hohe inhaltliche Qualität und
eine perfekte Möglichkeit zum
Networking.

TREASURY & FINANCE CONVENTION

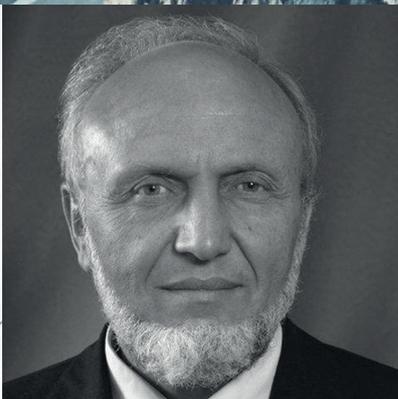
13.–15. September 2023
in Schladming



Unsere Keynotes:



ANTONIA RADOS
TV-Auslands- und Krisenreporterin



HANS-WERNER SINN
Präsident des ifo-Instituts für
Wirtschaftsforschung (a. D.)

Liebe Leserinnen und Leser,

jedes Jahresende ist untrennbar verbunden mit intensiven Planungsvorgängen und Budgetverhandlungen. In diesem Jahr gestalten sich diese noch herausfordernder als sonst, weil man an allen Ecken und Enden mit Kostensteigerungen konfrontiert ist. Daher muss auch absatzseitig an der Preisschraube gedreht werden, wobei nicht klar ist, wie die Nachfrage im kommenden Jahr darauf reagieren wird. Die Auftragsbücher der Industrie und diverse Stimmungs- und Konjunkturbarometer lassen auf einen beträchtlichen Absatzrückgang schließen. Im Treasury eröffnet dieser Ausblick mehrere Handlungsfelder.

Handlungsfeld 1: Pulver trocken halten und Liquidität sichern

Welche Auswirkungen haben unterschiedliche Planszenarien auf die wesentlichen Kennzahlen? Kann trotz Preissteigerungen und Absatzrückgängen eine ausreichende Mindestliquidität sichergestellt werden? Bieten die verfügbaren Linien eine stabile vertragliche Grundlage (im Gegensatz zu „baw-Linien“) und besteht dabei auch ausreichend Headroom für die Einhaltung etwaiger Financial Covenants? Auf diese Fragen müssen konkrete Antworten gefunden werden. Modellierungs-Tools zur Simulation unterschiedlicher Szenarien und Grenzwerte laufen heiß – wie gut, dass wir in den Covid-Jahren entsprechende Modelle aufbereitet und nun einsatzbereit haben.

Handlungsfeld 2: Ist die FX-Sicherungsstrategie tragfähig?

Die Abwertung des Euro hat an den Währungsmärkten für signifikante Verwerfungen gesorgt. Viele Unternehmen haben uns mit dem Anliegen kontaktiert ihre Hedging-Strategie zu beleuchten. Manche Sicherungsstrategie hat sich im aktuellen Umfeld als weniger effektiv erwiesen als erhofft. Anpassungen werden daher notwendig sein.

Handlungsfeld 3: Es ist nie zu spät für Zinsrisiko-Management.

Vielfach hört man in diesen Tagen, dass es nun zu spät sei, das variable Zinssaldorisiko abzusichern. Die EZB hat den Leitzins inzwischen kräftig angehoben und weitere Erhöhungen werden wahrscheinlich folgen. Der Markt hat darauf entsprechend reagiert und die Kreditaufnahme wird insgesamt – variabel wie fix verzinst – teurer. Falsch ist jedoch die Aussage vieler Treasurer, dass es nun zu spät sei, Fixzinsvereinbarungen abzuschließen. Aus Risikogesichtspunkten spielt das Zinsniveau zum Zeitpunkt der Absicherung keine Rolle. Im Mittelpunkt der Entscheidung sollte der Gedanke stehen, welches Ausmaß an Marktveränderungen akzeptiert und getragen wird und welcher Anteil darüber hinaus fixiert werden muss.

Wie auch immer Sie diese Fragen beantworten – Ihre Treasury-Funktion trägt gerade in diesen turbulenten Zeiten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg Ihres Unternehmens bei. Gerade deshalb freuen wir uns bereits jetzt über den Erfahrungsaustausch mit Ihnen in den kommenden Monaten. Gelegenheit dazu geben wird es beim Finanzsymposium in Mannheim (10.-12. Mai 2023), bei einem der drei Treasury on Tour-Terminen in Deutschland oder im Rahmen unserer neuen Treasury & Finance Convention in Österreich (13.-15. September 2023).

Ich wünsche Ihnen eine besinnliche Adventzeit und einen tollen Jahresausklang!

Philip Tüttö

- 4 **PREMIERE: Die erste Treasury & Finance Convention in Österreich startet 2023!**
SLG lädt zu einem neuen Event nach Schladming ein
- 6 **Wenn die Energiekrise auf Armlängen und Marktüblichkeit trifft**
Wie kann eine Kreditlinie für ein Unternehmen der öffentlichen Hand festgelegt werden?
- 9 **Drittvergleichsfähigkeit als zentraler Maßstab für die Vergabe konzerninterner Finanzierungen**
Im Rahmen der IFZ Finanzierungs- und Treasurystudie zeigten sich überraschende Ergebnisse
- 11 **Optimierte Risikosteuerung mittels Portfolioansatz bei SICK**
Die SLG RiskEngine sorgt für Transparenz im Risiko-Management
- 14 **Reporting neu gedacht – Von der Konzeption über das Datenmodell zum SAC Berichtswesen**
Implementierung von SAC als Reporting-Tool bei der Schweizerischen Post
- 18 **Dabei sein ist alles, oder?**
Über die Performance von Unternehmen, die in einen Index ein- oder aus ihm aussteigen
- 20 **Machine Learning in der Praxis – mehr Konkretes und weniger Hype**
Künstliche Intelligenz im Treasury-Alltagstest
- 22 **Der Projektmanager als Architekt des Erfolgs**
Management von Großprojekten mit SLG
- 24 **Expertise kompakt, regional & aus erster Hand**
SLG stellt das neue Veranstaltungsformat „Treasury on Tour“ vor
- 26 **Wer die Wahl hat, muss nicht unbedingt die Qual haben – Bankenausschreibung mit der SLG Bank Tender Plattform**
Wir stellen unser neues Tool vor und haben auch mit zufriedenen Nutzern gesprochen
- 29 **TreasuryLog wünscht VDT und ACTA „Happy Birthday“!**
Wir gratulieren dem ACTA und dem VDT e.V. zu ihren Jubiläen

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:** Sebastian Alfery, Andreas Andergassen, Michael Juen, Bernhard Kastner, Bianca Kral, Oliver Astl-Lipusz, Miriam Louka, Eva Maltschnig, Mario Offenhuber, David Salcher, Peter Schmid, Philip Tüttö, Albert Weiskirchner, Philipp Wiedner, Elisabeth Winkler, Fabian Zaiser, Peter Zeller **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.



Foto: Harald Steiner

Auf nach Schladming

PREMIERE: Die erste Treasury & Finance Convention in Österreich startet 2023!

Networking auf einem hohen Niveau, gepaart mit aktuellen Inhalten und Top-Referenten. Die Treasury & Finance Convention wird schon heute jene Themen abdecken, die Sie morgen beschäftigen. Ein neuer innovativer und von inhaltlicher Qualität bestimmter Treasury- und Finanzkongress.

Seit fast 35 Jahren organisieren wir jedes Frühjahr den europaweit größten Treasury- und Finanzkongress: das Finanzsymposium in Mannheim. Mit der Treasury & Finance Convention reagieren wir nun auf zahlreiche Anfragen und etablieren eine neue Plattform für den österreichischen Markt. Ein Programm am Puls der Zeit, Austausch mit Experten, Inspiration, hohe inhaltliche Qualität und eine perfekte Möglichkeit zum Networking – diese Schlagworte werden die Convention auszeichnen.

Dafür bürgen wir als Gastgeber. Schwabe, Ley & Greiner ist kein klassischer Kongressveranstalter, sondern das führende Beratungsunternehmen im Bereich Treasury- und Finanz-Management im DACH-Raum. Die Treasury & Finance Convention wird Ausdruck unserer inhaltlichen Expertise und unseres starken Branchennetzwerks. Beides speist sich aus der Erfahrung Tausender Projekte. Von den aktuellen Themenstellungen im Cash-Management über die Herausforderungen im Risiko-Management oder auf der Finanzierungs- und Anlagenseite bis hin zu technologischen Innovationen wird für jede Interessenslage etwas dabei sein.

Wir versprechen nicht zu viel, wenn wir Ihnen sagen, dass es ein Highlight für alle Finanzverantwortlichen werden wird. Die Keynotes stehen fest und unterstreichen unseren hohen Qualitäts-

anspruch. Die erfahrene Kriegsberichterstatte Antonia Rados widmet sich in ihrem Vortrag dem Thema „Die Welt im Umbruch. Was wird aus Europa?“. Des Weiteren konnten wir den Wirtschaftswissenschaftler Hans-Werner Sinn für den Kongress in Schladming gewinnen. Er ist einer der renommiertesten und einflussreichsten Vertreter seines Fachs und wird über die aktuelle politische und ökonomische Situation sprechen. Moderiert wird die Treasury & Finance Convention von Mariella Gittler. Sie ist seit 2019 das kompetente und sympathische Gesicht verschiedener ORF1-Formate und wird durch die drei Tage führen.

Eine ganze Branche im Rampenlicht, in der geografischen Mitte von Österreich

Als Veranstaltungsort haben wir Schladming gewählt. Eingebettet in eine traumhafte Bergkulisse bietet sich im dortigen Kongresszentrum, verbunden mit den touristischen Kapazitäten der Region, der perfekte Rahmen für unser Event. Das Wichtigste jedoch: Sie können aus allen Himmelsrichtungen entspannt und emissionsfrei mit unserem Partner, den ÖBB, an- und abreisen und idealerweise bereits die Fahrt für erste Gespräche nutzen.

Halten Sie sich unbedingt den 13. bis 15. September 2023 in Ihrem Kalender frei, um bei der ersten Treasury & Finance Con-



Antonia Rados widmet sich in ihrer Keynote der Welt im Umbruch angesichts multipler Krisen.

Foto: RTL



Mit dabei bei der Treasury & Finance Convention: Hans-Werner Sinn, einer der renommiertesten deutschsprachigen Ökonomen.

Foto: Romy Vinogradova



ORF-Moderatorin Mariella Gittler führt durch die Veranstaltung.

Foto: ORF

vention dabei zu sein. Wenn Sie Fragen zur Veranstaltung haben oder über Neuigkeiten zu Referenten und Programm informiert werden möchten, dann kontaktieren Sie uns direkt oder abonnieren Sie den Newsletter auf unserer Webseite www.treasury-finance-convention.at.

Treasury & Finance Convention. Schladming 2023. Wir sehen uns!



Der Autor:

Oliver Astl-Lipusz

ist Head of Event & Congress Management bei Schwabe, Ley & Greiner.

CASH MANAGEMENT MIT MULTICASH

- › Global Cash Visibility
- › Cash Forecast
- › Cash Disposition
- › Cash Pooling
- › Target Balancing
- › Cash Analysen
- › Zinsanalysen
- › Global Payments

Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

Drittvergleichsfähigkeit von Stützungsmaßnahmen der öffentlichen Hand

Wenn die Energiekrise auf Armlängen und Marktüblichkeit trifft

Die hohen Preise und Schwankungen im europäischen Strom- und Gasmarkt stellten bereits einige Energieversorger vor Schwierigkeiten. In Wien traf es mit der Wien Energie den lokalen Anbieter, der im Eigentum der Stadt steht. Zu welchem Zinssatz kann eine Kreditlinie zur Stützung des Unternehmens von öffentlicher Hand ausgereicht werden? Drittvergleichsfähige Transferpreise zu bestimmen, ist in solchen Eigentümerstrukturen alles andere als trivial.

Sprunghafte Preisentwicklungen am Strom- und Gasmarkt hatten im August 2022 hohe Margin-Calls, also zusätzliche Sicherheiten für Derivate bei der Wien Energie ausgelöst. Die Banken wollten Medienberichten zufolge die dafür benötigte Liquidität nicht mehr bereitstellen, woraufhin der Eigentümer Stadt Wien und etwas später auch die Republik Österreich einsprangen. Die marktübliche Bepreisung von Finanztransaktionen ist aus zwei Gründen wichtig: Nicht nur Steuerthemen, sondern auch das EU-Beihilfenrecht fordert vom öffentlichen Financier im Regelfall eine Armlänge Abstand in der Preisgestaltung ein.

Sorgfältige Marktüblichkeitsprüfung zahlt sich im Steuerrecht und im Beihilfenrecht aus

Die steuerpolitische Genese von Transferpreisthemen ist bekannt: Unternehmen gestalteten ihre internen Verrechnungsstrukturen so, dass in jener Rechtsordnung, wo die niedrigsten Steuern zu zahlen waren, am meisten Gewinn ausgewiesen wurde. Zahlungen für Lizenzen und Finanzdienstleistungen waren für solche „Optimierungen“ besonders beliebt. Dieser Gestaltungskreativität wurde mit einem detaillierten Regel-Set begegnet: Die OECD-Transferpreis-Regeln¹ reduzieren nun Gewinnverschiebungsmöglichkeiten mithilfe komplexer Leitlinien deutlich. Nationale Steuerbehörden prüfen mit diesem Schema, ob Finanztransaktionen zu marktüblichen Bedingungen verrechnet werden oder nicht.

Für öffentliche Einheiten scheint das auf den ersten Blick weniger relevant. Ihre Unternehmensbeteiligungen sind typischerweise innerhalb der eigenen Gebietsgrenzen (und damit innerhalb eines einheitlichen steuerrechtlichen Rahmens) und nicht in Steuersümpfen angesiedelt. Dennoch kann der Fiskus auch bei Unternehmen in ein und demselben Land prüfen, ob Transferpreise korrekt bestimmt wurden. Öffentliche Einheiten unterliegen oft anderen Besteuerungsregimen als ihre Beteiligungsunternehmen, vor allem, wenn es sich – wie bei Energieversorgern – um Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit handelt. Letztere müssen Gewinnsteuern bezahlen, Länder, Gemeinden oder der Staat im Regelfall nicht. Die korrekte Zuord-

nung von Gewinnen ist daher für öffentliche Beteiligungen auch aus steuerlicher Sicht wichtig.

Darüber hinaus können Finanztransaktionen von öffentlichen Institutionen zu ihren am Markt tätigen Beteiligungsunternehmen mitunter beihilferechtlich relevante Sachverhalte auslösen. Im EU-Binnenmarkt gilt die Regel: Jede staatliche Beihilfe an einen Marktteilnehmer ist verboten, außer sie wurde explizit erlaubt. Neben den pauschalen Erlaubnissen, die in den Dokumenten der sogenannten Gruppenfreistellungsverordnung geregelt sind (z.B. Forschungsförderung oder Beihilfen an KMUs), muss die Kommission staatliche Zuwendungen bewilligen. Ob Finanzierungen oder Garantien als Beihilfen gewertet werden, wird jedenfalls auch anhand der verrechneten Zinsen bzw. Garantieentgelte beurteilt. Hierbei stellt sich die Frage, ob diese einem marktüblichen Standard entsprechen.

Impliziter Rückhalt öffentlicher Unternehmen durch den Eigentümer zu berücksichtigen

Die OECD-Transferpreisregeln, die über die Verwaltungspraxis der nationalen Steuerbehörden zum Referenzdokument der Bestimmung der Drittvergleichsfähigkeit wurden, geben dazu Anhaltspunkte. Gibt eine Konzernmutter ein Darlehen an ein Tochterunternehmen, so berücksichtigt es bei der Bepreisung Laufzeit, Rang und spezifisches Risiko der Tochter. Dieses Risiko wird im Kontext der Konzernzugehörigkeit bewertet. Ein Vorteil, den das Unternehmen allein durch die Tatsache erhält, dass es Teil des Konzerns ist (impliziter Konzernrückhalt) darf nicht gesondert in Rechnung gestellt werden.

So können auch öffentliche Institutionen vorgehen. Methodologien von Ratingagenturen² geben Handlungsanleitungen, wie Risiko in diesem Kontext systematisch gefasst werden kann. Spezielle Aufmerksamkeit benötigt bei öffentlichen Schuldner die Einschätzung, wie wahrscheinlich eine finanzielle Unterstützung für das Unternehmen im Krisenfall wäre. Staaten, Länder und Gemeinden haben oftmals ein geringeres Risikoprofil als ihre Beteiligungsunternehmen. Inwieweit dieses auf die Unternehmen „abfärbt“, ist also eine sehr relevante Frage, wenn es um die Risikobeurteilung geht.

Standard und Poor's publiziert dazu mit einer eigenen Ratingmethodologie einen Vorschlag für ein systematisches Vorgehen, um abzuleiten, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für Unterstützung durch den öffentlichen Eigentümer ist. Dafür stellt die Agentur zwei Fragen:

- ▲ Wie wichtig ist das öffentliche Unternehmen für den Eigentümer?
Hier wird beurteilt, welche Konsequenz ein Ausfall des Unternehmens hätte. Stellt es einen Kern der öffentlichen Services bereit, der in dieser Form nicht von einem anderen Marktteilnehmer übernommen werden könnte oder ist es unverzichtbar für die wirtschaftliche, umweltpolitische, soziale oder politische Zielerreichung, bekommt es die Einstufung „critical“. Handelt es sich um einen von mehreren Marktteilnehmern, der einfach von einem anderen substituiert werden könnte, wird die Wichtigkeit geringer eingestuft.

▲ Wie stark ist das öffentliche Unternehmen mit dem Eigentümer verbunden?

Gibt es explizite gesetzliche Unterstützungspflichten für das Unternehmen und die Kapazität beim Eigentümer, die effektive Kontrolle und Risikoüberwachung des Unternehmens ermöglichen, sowie definierte Prozesse sollte das Unternehmen in finanzielle Schieflage geraten, wird es als „integral“ bewertet. Das Eigentumsverhältnis alleine genügt nicht, um auf eine integrale Verbindung zu schließen: Unternehmen im Mehrheitsbesitz der öffentlichen Hand, die klare eigenständige Corporate Governance mit unabhängigem Management verfolgen, werden von der Agentur als stark, aber nicht integral verbunden qualifiziert. Abhängig von dieser Einschätzung, dem Rating des Eigentümers sowie dem Stand-Alone-Rating des Beteiligungsunternehmens wird das Issuer Credit Rating des öffentlichen Unternehmens bestimmt.

Risikoadäquater Preis kann aus Anleihemargen abgeleitet werden

Für die Berechnung eines risikoadäquaten Aufschlags eines Darlehens der Kommune an den Energieversorger sollte gemäß Transferpreisrichtlinien zunächst auf die Bonität des Kreditnehmers abgestellt und anschließend der Rang der Finanzierung berücksichtigt werden. Das zweite Unterstützungsdarlehen der Stadt Wien war Medienberichten zufolge nachrangig³, hier würde eine Ratingagentur einen Abschlag von ein bis zwei Notches bei der Bonität vornehmen⁴. Die Stadt Wien verzinst das nachrangige Darlehen entsprechend höher.

Bonitätsadäquate Margen lassen sich aus gehandelten Anleihen mit vergleichbarer Laufzeit und gleichem Kreditrisiko ableiten. Würde die Stadt Wien (Bonität AA+) für einen Kredit der Wien Energie (Bonität A) garantieren, würde die Differenz der laufzeitkongruenten Anleihemargen dieser beiden Risikostufen den maximalen Wert für die verrechenbare Gebühr bilden⁵ (vgl. OECD Transfer Pricing, „Yield Approach“). Die Ratio dahinter: Mehr als den „Uplift“ auf die Bonität des Garanten kann die Garantie nicht wert sein. Üblicherweise würde ein Teil dieser Differenz (z.B. 50 Prozent) dem Garantienehmer verrechnet werden.

War der Preis, den die Stadt Wien für den Unterstützungskredit verlangt hat, „marktüblich“? Der österreichische Nachrichtensprecher Martin Thür, der für den Fall der Wien Energie die relevanten Passagen aus den Finanzierungsverträgen publizierte, setzt diese in Kontext zu den Rettungskrediten des Schweizer Energieversorgers Axpo und der finnischen Fortum (beide zumindest mehrheitlich in öffentlichem Eigentum). Während die Wien Energie-Margen zwischen 85 und 140 Basispunkten lagen (der nachrangige Kredit wurde teurer verzinst), verlangt das Schweizer Finanzministerium 600-1100 Basispunkte, die Fortum zahlt 1420 Basispunkte an den Staat.⁶

Ohne Detailkenntnisse aller preisbestimmenden Faktoren kann der Unterschied nicht ausreichend interpretiert werden. Für den Wien Energie-Kredit hätte allerdings zum Zeitpunkt

der Ausreichung des mit 85 BP bepreisten Unterstützungskredits diese Marge, gerechnet auf eine einjährige Laufzeit, einer Bonität von BB+ entsprochen. Berücksichtigt man einen „Liquiditätsaufschlag“ von Bankfinanzierungen gegenüber Anleihen, würde sich eine Bonität von BBB bis BBB- aus der Kondition ableiten lassen. Die Marge lag also höher, als allein die Rating-Note des Energieversorgers indiziert hätte. Auch die Stadt Wien dürfte demnach einen Risikozuschlag berücksichtigt haben.

Schwabe, Ley & Greiner bedankt sich bei Hanno Wollmann von Schönherr Rechtsanwälte für die Unterstützung bei der Recherche für diesen Artikel, insbesondere für seinen Input zu beihilferechtlichen Themen.

- ¹ Verrechnungspreisleitlinien zu Finanztransaktionen: Inclusive Framework on BEPS: Aktionspunkte 4, 8-10
- ² z.B. Standard & Poor's, Rating Government-Related Entities: Methodology And Assumptions
- ³ Martin Thür via Twitter, shorturl.at/cghsH
- ⁴ Moody's: Methodology for notching instrument ratings due to differences in security and priority of claim
- ⁵ OECD-Verrechnungspreisleitlinien zu Finanztransaktionen, „Yield Approach“, D.2.2.
- ⁶ Financial Times, European energy groups secure government support amid cash crunch, online unter: shorturl.at/gvWX3

SLG-Expertise für marktübliche Transferpreise

Anleihemargen sind nicht nur eine nützliche Preisbildungsgrundlage für Finanzierungen, sondern auch für die Festlegung von Garantientgelten. Da diese Daten aus Marktdateninformationssystemen bezogen werden und aus Konsistenzgründen mathematisch geglättet werden müssen, bietet SLG die Lieferung dieser Daten als Service an. Sie sind unsicher, welche Bonitätseinstufung im konkreten Fall für Ihr Beteiligungsunternehmen anzuwenden ist? Auch hier unterstützen wir Sie gerne mit Marktüblichkeitsprüfungen.



Die Autorin:

Eva Maltznig

ist Senior Consultant und Expertin für Public Finance.

Drittvergleichsfähigkeit als zentraler Maßstab für die Vergabe konzerninterner Finanzierungen

Im Rahmen der IFZ Finanzierungs- und Treasurystudie der Hochschule Luzern¹ haben wir mithilfe einer empirischen Studie aus Entscheidungsträgerperspektive untersucht, anhand welcher Kriterien Konzerne für ihre Tochtergesellschaften die „Drittvergleichsfähigkeit“ der Kapitalstrukturgestaltung beurteilen. Darüber hinaus sind wir der Frage nachgegangen, wie drittvergleichsfähige Preise für konzerninterne Finanzierungen zustande kommen. Die Ergebnisse sind zum Teil doch überraschend.

In dem 2020 veröffentlichten Anforderungskatalog zur Verrechnungspreismittlung bei konzerninternen Finanztransaktionen („Inclusive Framework on BEPS: Actions 4, 8–10“) betont die OECD, dass nicht nur die Drittvergleichsfähigkeit der Preise, sondern auch die Kapitalstrukturgestaltung für die Vergabe von konzerninternen Finanzierungen ein grundlegendes Entscheidungskriterium darstellt (siehe Infobox). Die OECD gibt in ihrer Guidance zwar klare Hinweise auf die sachgerechte Abgrenzung von Eigen- und Fremdkapital (z. B. das Vorliegen oder Fehlen eines festen Rückzahlungsplanes), konkrete Kriterien für die Bemessung einer drittvergleichsfähigen Kapitalstruktur liefert sie jedoch keine. Wie geht die Praxis also mit dieser Anforderung um? Unsere empirische Erhebung knüpft genau an diese Fragestellung an.

An der Erhebung im Frühsommer dieses Jahres haben insgesamt 118 Konzerne mit Sitz in Österreich, Deutschland und der Schweiz teilgenommen, wovon 106 Antworten von Unternehmensvertretern auf Konzern- bzw. Teilkonzernebene² kamen. Der Teilnehmerkreis deckt das gesamte Spektrum von kleineren mittelständischen Unternehmensgruppen bis hin zu Großkonzernen mit einem Jahresumsatz von mehr als 5 Mrd. Euro ab. Rund 70 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sind nicht an der Börse notiert. In Bezug auf die Sektoren dominieren mit 47 Prozent Unternehmen, die in der Industrie bzw. der Grundstoffherstellung tätig sind. 75 Prozent weisen eine Investment-Grade-Bonität (BBB-/Baa3 oder höher) auf.³

Eigenkapitalquote als zentrale Steuerungsgröße

Auf Konzernebene verfügen 48 Prozent der befragten Unternehmen über eine definierte Zielkapitalstruktur, die im Wesentlichen Ausdruck in definierten Eigenkapital-Fremdkapital-Relationen findet. Der Großteil der Unternehmen legt hier die Mindesteigenkapitalquote mit 30 Prozent fest. Ein kleiner Teil verwendet hingegen eine konkrete Zielbonität (zumeist Investment Grade) als Steuerungsgröße. Betrachtet man den Anteil der Unternehmen mit vorgegebener Zielkapitalstruktur auf

Konzernebene nach Umsatz, so sind keine Größenunterschiede statistisch signifikant feststellbar (siehe Abbildung 1).

Auf Konzerngesellschaftsebene liegt der Anteil mit vorgegebener Zielkapitalstruktur bei 41 Prozent, wobei hier neben Eigenkapital-Fremdkapital-Relationen vorwiegend steuerrechtliche Kriterien als Steuerungsgröße genannt werden. Deren Bedeutung zeigt sich auch bei den Prüfkriterien vor der Einrichtung konzerninterner Finanzierungen. Dabei stellt sich die Frage, inwieweit ausschließlich steuerliche Anforderungen geeignet sind, dem Kriterium der „Adäquatheit der Kapitalstruktur“ Rechnung zu tragen. Die Analyse der Mehrfachantworten zeigt auf, dass diese vielfach in Kombination mit Mindestanforderungen an die Kapitalstrukturgestaltung als Entscheidungsgrundlage verwendet werden. Dabei handelt es sich sowohl um externe Mindestanforderungen wie beispielsweise „Thin Cap“ bzw. Zins-schrankenregelungen als auch interne Kapitalstrukturkriterien.

Verrechnungspreismittlung von konzerninternen Finanzierungen in der Praxis

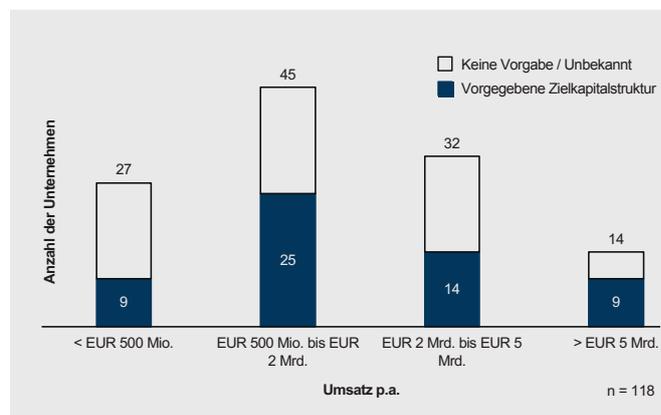


Abb. 1: Anteil der Unternehmen mit vorgegebener Zielkapitalstruktur auf Konzernebene nach Umsatz

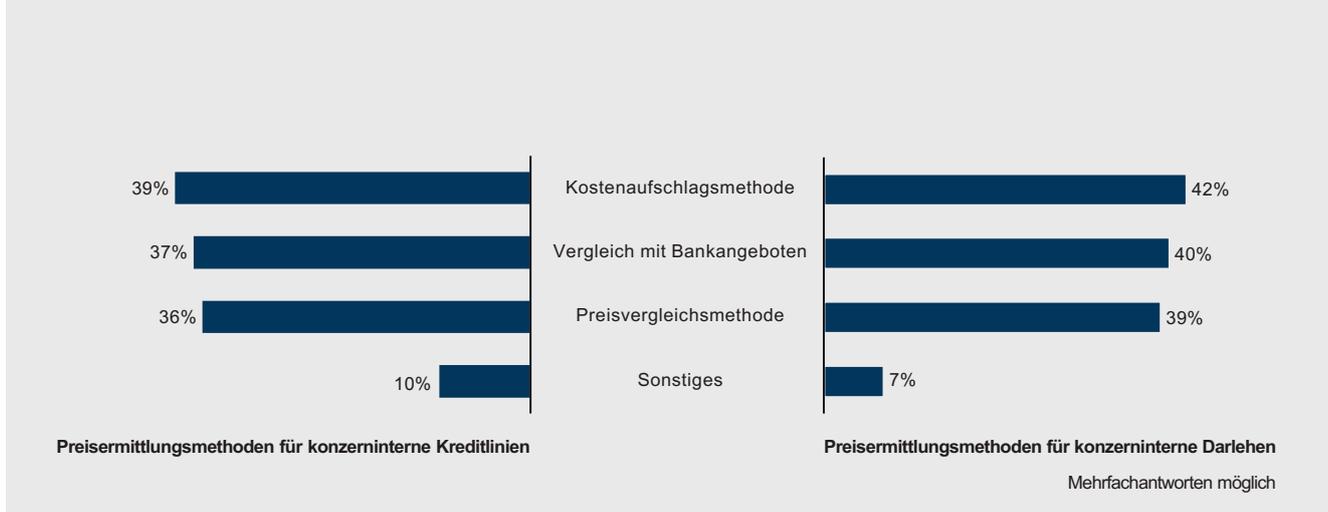


Abb. 2: Preisermittlungsmethoden für konzerninterne Finanzierungen

Im Anforderungskatalog zur Verrechnungspreisermittlung bei konzerninternen Finanztransaktionen empfiehlt die OECD bei der Wahl der am besten geeigneten Verrechnungspreismethode eine sachgerechte Abgrenzung des jeweiligen Geschäftsvorfalles sowie eine entsprechende Funktions- und Risikoanalyse.

Zur Ermittlung des konzerninternen Finanzierungszinssatzes werden in der Praxis die Kostenaufschlagsmethode, ein Vergleich mit Bankangeboten und die Preisvergleichsmethode (Comparable-Uncontrolled-Price-Method) ähnlich häufig angewendet, wobei es durchaus zu einer parallelen Verwendung unterschiedlicher Ansätze kommt (siehe Abbildung 2).

Überraschend an den Rückmeldungen aus dem Markt ist die immer noch hohe Verbreitung von Bankangeboten als Preisermittlungsgrundlage, da sich sowohl Praxisverbände (wie beispielsweise die EACT) als auch die OECD – mangels Belastbarkeit – explizit dagegen aussprechen (siehe Infobox). Kernpunkte der Kritik sind der fehlende vertraglich bindende Charakter eines Angebots und die Unklarheit darüber, ob derartige Offerte Cross-Selling-Überlegungen von lokalen Banken reflektieren.

Über 60 Prozent der Unternehmen berücksichtigen bei der Preisung von konzerninternen Finanzierungen einen Konzernrückhalt, was den in unserer letztjährigen Studie „Gestaltungskriterien konzerninterner Finanzierungsstrukturen aus Praxisperspektive“ dargelegten Kostenvorteil konzerninterner Finanzierungen zu begründen scheint. Die Berücksichtigung der Konzernzugehörigkeit wird in der OECD-Guidance klar befürwortet, stellt allerdings einen gewissen inhaltlichen Bruch zum „Separate Entity Approach“ und einem drittvergleichsfähigen Preisgestaltungszugang dar.

Fazit

Die Studie zeigt auf, dass knapp die Hälfte der Konzerne über eine definierte Zielkapitalstruktur verfügt. Auf Konzerngesellschaftsebene liegt der Anteil etwas darunter. Dabei werden allerdings nur von einem kleinen Teil klare Kriterien für die Drittvergleichsfähigkeit festgelegt (beispielsweise anhand einer angestrebten Zielbonität). Vielmehr verwendet der Großteil der Unternehmen interne Größen, wie etwa eine vorgegebene Mindesteigenkapitalgröße von zumeist 30 Prozent. Ein Fragezeichen stellt weiterhin die hohe Verwendung von Bankangeboten für die Preisermittlung von konzerninternen Finanzierungen von knapp 40 Prozent dar.

Es bleibt jedenfalls spannend zu beobachten, wie sich die Vorgaben der Unternehmen zur Drittvergleichsfähigkeit der Kapitalstruktur (weiter-)entwickeln werden.

- 1 Die Studie kann unter folgendem Link abgerufen werden: <https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/ueber-uns/medien/medienmitteilungen/2022/09/15/finanzierungsstudie-2022/>
- 2 Zur besseren Lesbarkeit wird in der Folge hierfür einheitlich die Bezeichnung „Konzernebene“ bzw. „Konzern“ verwendet.
- 3 Diese Bonitätseinschätzung basiert auf Analysen von externen Rating-Agenturen und/oder Banken.

Aus dem Anforderungskatalog zur Verrechnungspreisermittlung bei konzerninternen Finanztransaktionen der OECD:

“[Article 9 is relevant] not only in determining whether the rate of interest provided for in a loan contract is an arm’s length rate, but also whether a prima facie loan can be regarded as a loan or should be regarded as some other kind of payment, in particular a contribution to equity capital.”

Quelle: OECD (2020). Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions: Inclusive Framework on BEPS: Actions 4, 8–10, S. 7

“In some circumstances taxpayers may seek to evidence the arm’s length rate of interest on an intragroup loan by producing written opinions from independent banks [...] stating what interest rate the bank would apply were it to make a comparable loan to that particular enterprise. Such an approach would represent a departure from an arm’s length approach based on comparability since it is not based on comparison of actual transactions.”

Quelle: OECD (2020). Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions: Inclusive Framework on BEPS: Actions 4, 8–10, S. 22



Der Autor:

Andreas Andergassen
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

The background image shows a modern, multi-story office building with a glass facade. The SICK logo is prominently displayed on the building's exterior. The sky is blue with some light clouds. The overall scene is a professional, corporate environment.

FX-Risiko-Management

Optimierte Risikosteuerung mittels Portfolioansatz bei SICK

Seit mehr als sieben Jahren betrachtet SICK die Fremdwährungen als Portfolio und bezieht die Erkenntnisse daraus in Sicherungsentscheidungen mit ein. Berechnet, analysiert und dargestellt werden die Risiken mit der „SLG RiskEngine“.

Die Sensorlösungen, die von SICK entwickelt und hergestellt werden, kommen in der Fabriks-, Logistik und Prozessautomation zum Einsatz.

Durch die Produktion, die nicht nur in Deutschland stattfindet und den weltweiten Vertrieb ist SICK Währungsrisiken ausgesetzt, die zentral im südwestdeutschen Waldkirch gesteuert werden.

Im Fokus stehen dabei ausschließlich Transaktionsrisiken. Translationsrisiken, also jene Effekte, die aufgrund der Konsolidierung zur Konzernbilanz entstehen, werden bei SICK – wie bei den meisten anderen Unternehmen auch – nicht gesteuert bzw. gesichert.

Die Konzerngesellschaften werden grundsätzlich in deren Landeswährungen fakturiert, wobei der Lieferant entweder die SICK AG in Deutschland oder ein Logistik-Hub ist. Damit wird das FX-Risiko dort konzentriert. Dies erleichtert eine zentrale Risikosteuerung und Sicherung erheblich. Aus einer zwölfmonatigen währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung werden die Exposures abgeleitet. Um die Planungsdaten zu validieren, wird monatlich ein Abgleich von Budget, Forecast und Umsatzentwicklung der Konzerngesellschaften vorgenommen. Aufgrund einer relativ konstanten Umsatzentwicklung bleiben unerwartete Schwankungen im Rahmen der Sicherungsquoten.

Die Daten werden monatlich aus dem System mit der Liquiditätsplanung exportiert und in die SLG RiskEngine übertragen. Mit aktuellen Marktdaten wird das Risiko berechnet und stellt die Konzernrisikoposition pro Währung, das Risiko je Währung, das diversifizierte Gesamtrisiko und die Risikobeiträge je Währung dar.

Risiken werden limitiert, aber FX-Gewinne teilweise mitgenommen

Die Sicherungsstrategie sieht ein Risikolimit vor, das nicht überschritten werden darf und der Risikobericht zeigt die Ausnutzung dieses Limits. SICK verfolgt das Ziel, mit möglichst wenig Sicherungsgeschäften das Risiko unterhalb des Risiko-

limits zu halten. Daher ist für SICK entscheidend zu wissen, welche Währungen besonders zum Risiko beitragen. Solche mit kleinem Beitrag, einerseits weil die Risikoposition und das Einzelrisiko der Währung sehr gering sind oder Währungen, die durch Korrelationseffekte das diversifizierte Risiko sogar reduzieren, werden nicht gesichert. Die Auswahl der zu sichernden Währungen erfolgt damit anhand der Höhe der Risikoposition und des Risikobeitrags. Beide müssen über einem definierten Wert liegen.

Nun sind die in der SLG RiskEngine berechneten Risikobeiträge immer so zu interpretieren, dass der dargestellte Beitrag und die damit verbundene Auswirkung einer Sicherung auf das Gesamtrisiko immer nur isoliert betrachtet werden (ceteris paribus). Es wird mit dieser Zahl keine Aussage getroffen, wie sich das Gesamtrisiko verändert, wenn man mehrere Währungen gleichzeitig sichert. Es kann also sein, dass bei Sicherung der Währung mit dem größten Beitrag, eine Währung auf einmal doch stark zum neuen Gesamtrisiko beiträgt und über dem Grenzwert liegt, obwohl zuvor nur ein kleiner Beitrag angezeigt wurde. SICK geht damit so um, dass Sicherungsquoten erfasst werden und die Auswirkung auf die Risikobeiträge simuliert wird. So wird iterativ bestimmt, welche Währungen zu sichern sind. Eine Optimierung zu einem Zielrisiko beschleunigt diesen iterativen Prozess und kann auch ein besseres Ergebnis liefern als das manuelle Probieren.

Wird eine Währung durch dieses Verfahren ausgewählt, sind anschließend – ausgehend von der simulierten Sicherungsquote (z. B. 50 Prozent) – Kursniveaus zu definieren, die zu einer Änderung der Quote führen würden. Da rollierend gesichert wird, stellt sich monatlich die Frage, mit welcher Quote der neu hinzugekommene Monat gesichert werden soll. Ist die Kursentwicklung positiv für SICK, wird die neue Quote reduziert. Hat sich der Kurs schlecht für das Unternehmen entwickelt, wird diese erhöht. Letzteres hat auch zur Folge, dass die Sicherungen für alle der kommenden zwölf Monate zusätzlich abgeschlossen werden. Je nachteiliger die Kursentwicklung ist, desto mehr wird somit auch gesichert. Damit werden Verluste begrenzt. Höhere Gewinne sind aber bei positiver Entwicklung möglich.

Umgang mit Optionen zur Partizipation an positiver Kursentwicklung

Als Sicherungsinstrumente werden hauptsächlich Devisentermingeschäfte eingesetzt. Um noch weiter an positiven Kursentwicklungen partizipieren zu können (im Rahmen der Limite) setzt SICK Optionen ein. Diese werden „at-the-money“ abgeschlossen, der Strike ist also gleich dem Terminkurs. SICK ist damit bei nachteiliger Kursentwicklung genauso gesichert wie mit einem Devisentermingeschäft. Allerdings ist eine Prämie dafür zu bezahlen. Bei Abschluss der Option wird ein Kursniveau festgelegt, bei dem sie verkauft und ein Termingeschäft abgeschlossen wird. Dieses Kursniveau berechnet sich aus dem Terminaufschlag und der Prämie. Es müssen also mit dem Termingeschäft die



Abb. 1 – Optionsstrategie: Im August beträgt der Spot-Kurs 7,80 und der Terminkurs sowie der Strike einer Option für 1 Jahr ist 8,07. Gelangt der Spot-Kurs während der Optionslaufzeit unter die Gewinnschwelle bei knapp 7,60, so wird die Option verkauft und ein Termingeschäft für dasselbe Fälligkeitsdatum abgeschlossen.

Wie funktioniert die SLG RiskEngine?

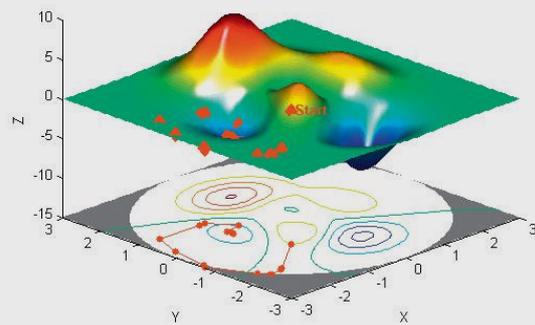
Die „SLG RiskEngine“ ist seit Jahren bei zahlreichen Unternehmen im Einsatz – vom Mittelstand bis zum DAX-Konzern. Man kann mit ihr das Gesamtrisiko für ein Portfolio aus FX-, Zins- und/oder Rohstoffrisikopositionen als Value-at-Risk oder Cashflow-at-Risk mittels Monte-Carlo-Simulation oder Varianz-Kovarianz-Ansatz unter Berücksichtigung von Korrelationseffekten quantifizieren. Risikobeiträge einzelner Konzerneinheiten oder Währungen können ermittelt und Sicherungsstrategien simuliert werden. So wird die SLG RiskEngine bei vielen Kunden heute schon als strategisches Tool im Risiko-Management eingesetzt.

Da in einem Währungsportfolio viele unterschiedliche Korrelationen auftreten, kann man – analog zur Ertrags-Risiko-Optimierung nach Markowitz – ein Fremdwährungsportfolio mit einem optimalen Kosten-Risiko-Profil berechnen. Mit der Optimierungsfunktion kann bei gegebenem Risikoappetit je nach Kriterium (geringste Kosten, geringste Anzahl von Transaktionen, Minimierung der Linienausnutzung) das optimale Sicherungsportfolio ermittelt werden.

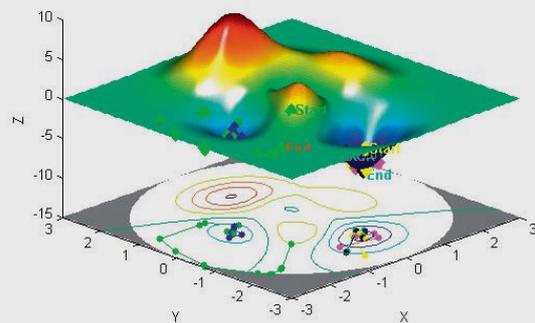
Die SLG RiskEngine verwendet dafür einen genetischen Algorithmus für die Optimierung nach Anzahl der Währungen und ein Gradientenverfahren für die Minimierung von Sicherungsvolumen, Linienausnutzung und Terminaufschlägen.

Beim **Gradientenverfahren** wird ausgehend von einem Punkt (z. B. alle Währungen zu 50 Prozent gesichert) der schnellste Weg zu den minimalen Kosten gesucht. Der Algorithmus versucht damit den tiefsten Punkt zu finden. Aufgrund der dahinter liegenden Mathematik ist dieses Verfahren nur möglich, wenn es theoretisch unendlich viele Abstufungen der Kosten gibt. Es muss möglich sein, z. B. nur einen Cent mehr oder weniger an Volumen zu sichern.

Der **genetische Algorithmus** ist an naturwissenschaftliche Methoden angelehnt. Dabei werden mehrere Zehntausend verschiedene zufälli-



Das Gradientenverfahren



Der genetische Algorithmus

ge Sicherungsvarianten berechnet und verglichen. Diese werden miteinander „gepaart“, um bessere bzw. günstigere Varianten zu ermitteln. Dieses Verfahren kann angewendet werden, wenn es nicht unendlich viele Abstufungen der Kosten gibt. In der RiskEngine ist das für die Minimierung der Anzahl der Währungen der Fall. Eine Währung wird entweder gesichert oder nicht, ist also 1 oder 0. Dazwischen gibt es keine gültigen Werte.

Prämie und der ursprüngliche Terminaufschlag „verdient“ werden. Bei entsprechend positiver Kursentwicklung werden Optionen verkauft und Termingeschäfte für die Restlaufzeit abgeschlossen, wohingegen bei negativer Kursentwicklung die Optionen bis zur Fälligkeit gehalten und ausgeübt werden.

Transparenz durch die Portfoliobetrachtung

Die Strategie sieht vor, Verluste zu begrenzen, indem die wesentlichen Risikotreiber gesichert werden. Bei Zunahme des Gesamtrisikos und drohender Limitüberschreitung sind zusätzliche Maßnahmen zu treffen. Da aber Verluste bis zu einer gewissen Grenze akzeptiert werden, möchte SICK auch Gewinne mitnehmen – ohne das Ziel, im Treasury einen Ergebnisbeitrag zu erwirtschaften. Dies gelingt mit dynamischen Sicherungsquoten und dem Einsatz von Optionen.

Die SLG RiskEngine liefert dafür die mathematisch fundierten Berechnungen und macht Risiken und Korrelationen der Währungen transparent. Damit ist der Blick auf das Währungsportfolio ein differenzierterer als bei der reinen Betrachtung der Risikoposition. Die in der RiskEngine vorgeschlagenen Sicherungen werden aber nicht ohne Analyse und Evaluierung 1:1 umgesetzt. Für die Sicherungsentscheidungen fließen die auf Basis der RiskEngine gewonnen Erkenntnisse aber sehr wohl ein. Ohne diese Berechnungen und den Portfolioansatz wäre eine so gezielte Sicherungsstrategie nur sehr schwer möglich.



Die Autoren:

Jochen Becker

ist Senior Vice President für Treasury, Credit & Collection und Insurance bei der SICK AG.



Michael Juen

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



Bernhard Kastner

ist Senior Manager 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



Portfolien optimiert, Rohstoffrisiken im Griff!
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

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

corima

Reporting neu gedacht – Von der Konzeption über das Datenmodell zum SAC Berichtswesen

Bei der Gestaltung eines unternehmensweiten Berichtswesens ist es nicht ausreichend, nur Musterberichte zu konzipieren und ein passendes System auszuwählen. Vielmehr muss der Fokus auf der konzeptionellen Ebene liegen, um zu verstehen, in welchen Vorsystemen die benötigten Daten geführt werden, wie sie auf Datenbankebene strukturiert und in welcher Qualität sie verfügbar sind. Mit diesen Informationen kann ein konsistentes Datenmodell abgeleitet werden, wie das nachfolgende Beispiel einer Reporting-Implementierung in SAP Analytics Cloud zeigt.

Das Zielbild eines unternehmensweiten Berichtswesens ist meist schnell skizziert: Alle relevanten Informationen aus Vorsystemen sollen vollständig, konsistent, transparent und logisch verknüpft zur Verfügung stehen, um in definierten Management-Berichten mit flexiblen Aufrufparametern aggregiert werden zu können – und das alles natürlich voll integriert und auf Knopfdruck. Die Umsetzung erweist sich jedoch meist als komplex und zeitaufwendig. Oftmals limitieren Themen wie Schnittstellen, Datenanreicherung oder die Verfügbarkeit bestimmter Informationen die Verwertbarkeit. Umso wichtiger ist es, sehr genaue konzeptionelle Vorarbeit zu leisten, um sicherzustellen, dass Berichtsquellen und -systeme sowie Musterberichte anforderungsgerecht gestaltet sind.

Überlegungen vor dem Start

Am Anfang jeglicher Konzeptionsarbeiten sollte der technische Rahmen festgelegt werden. Je nach vorhandenen Systemen, IT-Strategien und Budgetvorgaben werden die Leitplanken definiert, was wiederum direkte Implikationen auf die Gestaltung des Zielbildes hat.

Zur Auswertung vorhandener Daten stehen mittlerweile eine Vielzahl verschiedener Reporting-Lösungen zur Verfügung. Neben der Möglichkeit, Daten direkt in einer im jeweiligen System integrierten Lösung auszuwerten (zum Beispiel mittels eines Berichtsgenerators in einem TMS), kann auch eine externe Reporting-Lösung zielführend sein, welche abgekoppelt von den eigentlichen Datenquellen die Informationen über Schnittstellen abzieht und aggregiert (beispielsweise Microsoft Power BI).

In SAP wurde das Thema Reporting in den letzten Jahren einer Generalsanierung unterzogen. Lange Zeit kam der Standard

über mittels ABAP-Queries verknüpfte Datentabellen nicht hinaus. Mit der Einführung von S/4HANA wurde zeitgleich die SAP Analytics Cloud (SAC) in das SAP-Produktportfolio aufgenommen. SAC wird als „all-in-one“-Cloud-Plattform zur Verfügung gestellt, an welche sämtliche Vorsysteme angeschlossen werden können. Die Datenverarbeitung selbst findet dabei in der Cloud statt, wahlweise kundenseitig oder von SAP gehostet. Die möglichen Vorsysteme reichen von einfachen Excel-Sheets über Google-Drive-Dokumente, klassische SAP R3-Systeme bis hin zur Direktanbindung an SAP S4/HANA.

Liegen intern bereits viele Daten in einem zentralen SAP vor bzw. ist die generelle strategische Ausrichtung auf eine einheitliche Systemlandschaft vorgesehen, so kann der Einsatz der SAP Analytics Cloud (SAC) in einem deutlichen Effizienz- und Informationsgewinn resultieren.

Was will man im Blick haben?

Auch bei der Konzeption des Datenmodells stellt sich zuallererst die Frage, was man eigentlich sehen möchte. Gibt es ein Management-Reporting, das inhaltlich und strukturell bereits etabliert ist? Haben sich Anforderungen geändert oder wurden Berichte nicht angefertigt, weil diese mit der vorhandenen Datenqualität gar nicht umsetzbar waren? Es empfiehlt sich, jeden Bericht genau auf den Prüfstand zu stellen und so zu gestalten, dass er die relevanten Inhalte in exakt der angeforderten Struktur darstellt.

Das daraus entstehende Set an Berichten bildet im zweiten Schritt die Grundlage für die Definition der Datenquellen. Je Bericht werden die benötigten Finanzinstrumente identifiziert und die zugehörigen Informationen bzw. Datenfelder zusammengestellt. Dabei entsteht recht schnell ein Katalog aus Hunderten Datenfeldern.

Anschließend wird es „technisch“. Direkt im SAP-System wird für alle benötigten Datenfelder je Instrument die genaue Datenhaltung analysiert, sprich an welcher Stelle sind die jeweiligen Informationen zu finden. Auch die Frage der Datenverknüpfung ist von Relevanz, um ein konsistentes Gesamtbild zu erreichen. Parallel dazu wird die Datenhaltung analysiert. Sind die Informationen vollständig gepflegt und somit nutzbar oder müssen mangels Qualität Nacharbeiten vorgenommen werden?

Wie sieht das konkret aus? Für einen benötigten Instrumententyp werden die für das Berichtswesen benötigten Datenfelder einzeln aufgeführt. Anschließend werden die Module zugeordnet und um die konkreten Tabellen und Transaktionen ergänzt. Die Datenhaltung im Bereich SAP-Treasury erfolgt dabei in großen Teilen über fünf zentrale Tabellen. Ergänzt wird dies um etwaige Beschreibungen, die Evaluierung der Datenqualität und die genutzten Feldnamen.

Zusätzliche Informationen lassen sich generell über weitere Tabellen einbinden. Diese Einbindung ist je nach Themengebiet unterschiedlich komplex. So ist beispielsweise die Bezeichnung eines Geschäftspartners über eine Standardtabelle einfach zu ergänzen. Die Anbindung von Daten aus den TRM-Risiko-Management-Bereichen ist hingegen weitaus komplexer, da hier mit eigenen Datenspeicherungslogiken gearbeitet wird.

Auch Gruppierungsinformationen, welche für die korrekte Zuordnung von Instrumenten zu den jeweiligen Feldern in der definierten Berichtsstruktur benötigt werden (wie die Zuordnung zu internen und externen Geschäftspartnern oder Firmengruppen), werden im Standard nicht in Datentabellen mitgeführt, sondern sollten idealerweise im Datenmodell angereichert werden.

Einen weiteren Sonderfall stellen berechnete Informationen dar, beispielsweise eine Durchschnittsverzinsung, welche auf Datenbankebene gar nicht vorliegt, sondern nur zum Zwecke des Reportings generiert wird. Hier muss definiert werden, wo die Berechnung idealerweise erfolgen kann. Einerseits können dafür vorgesehene SAP-Funktionen genutzt werden, was insbesondere für komplexe, wiederkehrende Kalkulationen, die weitere Daten (wie Marktdaten) benötigen, sinnvoll ist. Andererseits können einfachere Berechnungen auch im Rahmen des Virtual Data Models in SAP oder direkt in SAC auf Datenmodell- oder Berichtsebene erfolgen.

In dieser Phase ist es sinnvoll, auch schon einen SAP-Implementierer mit ins Boot zu holen, damit dieser bereits ein detailliertes Bild über die gesetzten Anforderungen und möglichen Stolpersteine bei der Umsetzung erhält. Auch bekommt er einen guten Einblick in die Komplexität der „anzuzapfenden“ Datenquellen. Je genauer deren Herkunft beschrieben wird, desto besser wird das Endprodukt die gestellten Anforderungen hinsichtlich Integration und Vollständigkeit erfüllen.

Financial Status

05.02.2020

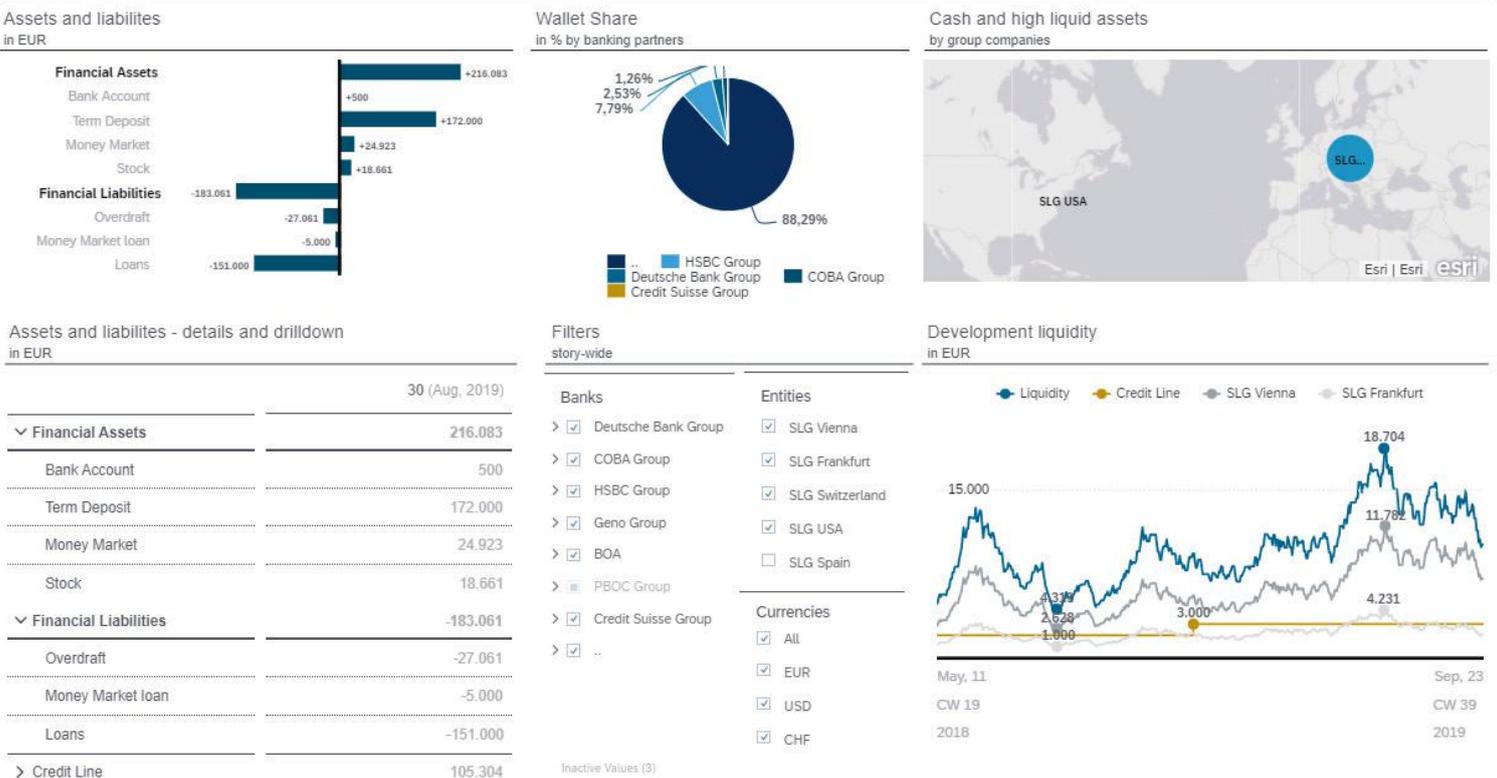


Abb. 1: SAC Finanzstatus mit diversen Filter- und Darstellungsoptionen

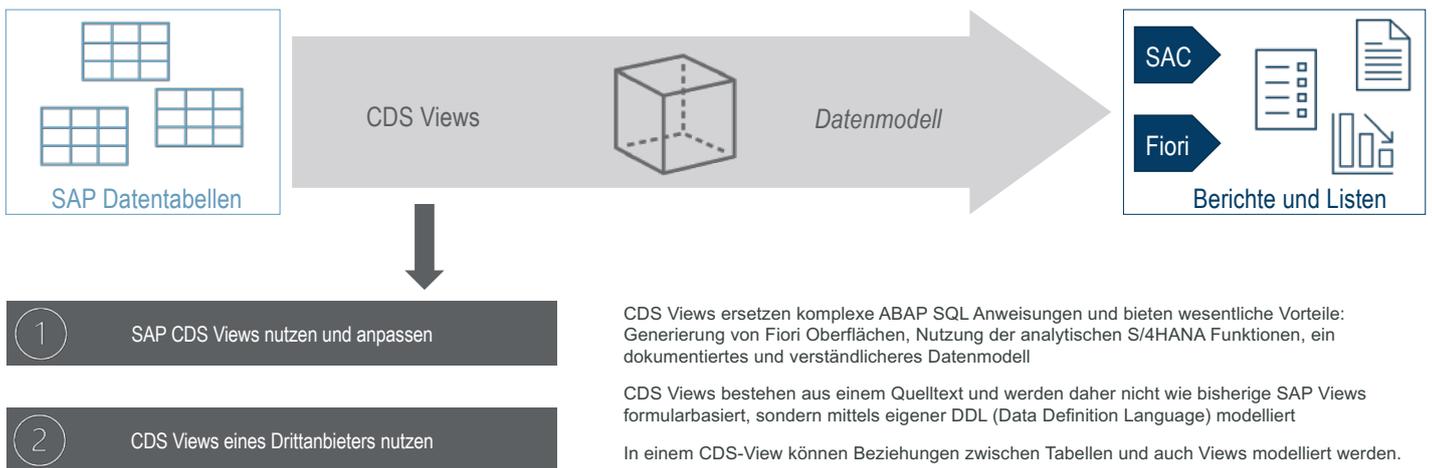


Abb. 2: Logik eines Datenmodells in SAP – mittels verknüpfter CDS-Views kann ein konsistentes Datenmodell erstellt werden.

Vom Datenmodell zum Bericht

Die SAP Analytics Cloud stellt eine grundsätzliche Verbesserung der Reporting-Funktionalitäten in SAP dar, ist aber immer noch von der angelieferten Datenqualität abhängig. Die Datenspeicherung und Ablage in SAP erfolgen in Tabellen, deren Aufbau aus einzelnen Feldern besteht. Sie werden modulspezifisch im System hinterlegt und sind im Standard größtenteils nur modulspezifisch auswertbar. Um Daten mehrerer Tabellen und Module in SAP sinnvoll verknüpfen zu können, ist die Anwendung von CDS-Views empfehlenswert. Diese Core Data Service-Views verbinden alle notwendigen Daten, um sie gesammelt an ein Reporting Tool zu übergeben. Aus einer Vielzahl von CDS-Views entsteht somit ein Datenmodell, das alle Detailinformationen für die jeweiligen Reporting-Anforderungen abdeckt.

Der Aufbau eines eigenen Datenmodells unter Nutzung und Adaptierung SAP-seitig vorhandener CDS-Views ist nur sinnvoll, wenn gute Programmierkenntnisse und umfangreiches Wissen aller zugrunde liegenden Datenbankstrukturen und Beziehungen vorhanden sind. Ebenso sind viele Ressourcen notwendig, um ein komplexes Datenmodell von Grund auf in allen Details zu konzipieren, technisch umzusetzen und laufend anzupassen.

Im Gegenzug ist die Einbeziehung des Datenmodells eines Drittanbieters dann zweckmäßig, wenn intern wenig Ressourcen oder Know-how hinsichtlich Entwicklung von CDS-Views und laufende Anpassungen vorhanden sind. Hinzu kommt der große Vorteil, dass bereits an ein bestehendes umfangreiches Datenmodell aufgesetzt werden kann, wodurch das Entwicklungsrisiko entfällt.

Mit Blick auf das anfangs skizzierte Zielbild und eine möglichst ressourcenschonende Umsetzung des Berichtswesens in SAC liegen die Vorteile für den Rückgriff auf einen SAP-Implementierer mit einem bestehenden Datenmodell klar auf der Hand:

- ▲ CDS-Views bzw. das Datenmodell sind bereits (weitestgehend) vorhanden, wodurch Entwicklungsrisiken entfallen.

- ▲ Komplexere Anforderungen und Datenverknüpfungen wurden bereits gelöst und müssen nicht vollständig neu konzipiert werden.
- ▲ Die Anpassung an die konkreten Berichtsanforderungen kann sowohl durch den Drittanbieter selbst als auch eigenständig erfolgen.
- ▲ Es kann bei Bedarf auf das Know-how des Drittanbieters zurückgegriffen werden, wodurch die Lösung intern personenunabhängig ist.

Das Datenmodell eines Drittanbieters bildet somit grundsätzlich einen umfangreichen und am Markt etablierten Standard ab, muss aber im Regelfall noch um die identifizierten Spezifika angereichert werden. Diese Adaptionen können dann bei ausreichenden Ressourcen vom Kunden selbst oder alternativ vom Implementierer vorgenommen werden, um das Zielbild zu erarbeiten.



Die Autoren:

Sebastian Alfery

ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Philipp Wiedner

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

„SAC als Reporting-Tool ist grundsätzlich intuitiv und flexibel.“ Neuorientierung bei der Schweizerischen Post

Vor rund eineinhalb Jahren traf die Schweizerische Post die Entscheidung, ihr Berichtswesen grundsätzlich neu zu denken und entschied sich für eine Umsetzung in SAC. Nach der Erstellung eines Gesamtkonzepts mit Schwabe, Ley & Greiner kristallisierte sich eine Drittanbieterlösung als erfolversprechend heraus.

In Zusammenarbeit mit der Firma ITech wurde ein direkt an SAC angebundenes Datenmodell geschaffen, das alle Anforderungen der Post abdeckt und leicht adaptierbar ist.

Mit Reto Geissbühler, Group Treasury Post CH AG, haben wir über die Erfahrungen rund um die Anwendung von SAC gesprochen.

TreasuryLog: Was waren die Beweggründe für eine Umsetzung in SAC?

Reto Geissbühler: Bestehende Standardreports in SAP decken häufig einzelne Produkt- oder Themengebiete ab, zeigen aber teilweise nicht die von uns gewünschte ganzheitliche Sicht. In der SAC kann das Reporting auf der Basis eines Datenmodells ganzheitlich aufgesetzt werden. SAC als Reporting-Tool ist grundsätzlich intuitiv und flexibel. Zusätzlich können hier von SAP laufend Weiterentwicklungen erwartet werden.

TreasuryLog: Konnten Sie vordefinierte Berichte auch wie geplant in SAC umsetzen? Gab es Komplikationen?

Reto Geissbühler: Mit der SAC ließen sich unsere vordefinierten Berichte alle umsetzen. Kompromisse gab es teilweise im Layout, wo wir uns mit den Möglichkeiten der SAC zuerst vertraut machen mussten. Dies insbesondere auch deshalb, weil wir als Umsetzungsvariante sogenannte „SAC Stories“ gewählt haben. Diese sind direkt durch den End-User bedienbar, jedoch grafisch nicht so flexibel wie andere technischere Umsetzungsmöglichkeiten in der SAC.

Komplikationen im Reporting gibt es immer. Diese waren meist iterativ mittels Abstimmung der Datenquelle und Anpassungen im Datenmodell zu lösen.

TreasuryLog: Wo sehen Sie den größten Effizienzgewinn nach der Umsetzung?

Reto Geissbühler: Vordefinierte Reports mit Live-Daten sind auf Knopfdruck abrufbar, welche vorher teils mühsam aus verschiedenen SAP-Abfragen und verschiedenen Datenquellen zusammengestellt wurden.

TreasuryLog: Wie sehen Sie die Einsatzmöglichkeiten von SAC im täglichen Umfeld? Erleichtert SAC auch tägliche Prozesse?

Reto Geissbühler: Zusätzlich zu den neu verfügbaren „Standardreports“ eignet sich die SAC auch für weitere Anwendungsbereiche. Zum Beispiel sind Drill-Downs mit dynamischen Reports hilfreich, um Abklärungen auf den Grund zu ge-



Reto Geissbühler vom Group Treasury der Schweizerischen Post AG.

hen. Auch „operative Cockpits“ können helfen, um die Transparenz über Prozessabläufe zu erhöhen und Fehler frühzeitig zu erkennen.

TreasuryLog: Wie verteilt sich der Aufwand zwischen IT und Fachabteilung?

Reto Geissbühler: Dies hängt insbesondere von der gewählten Umsetzungsvariante in der SAC ab. Es stehen in der SAC Tools zur Verfügung, welche bei der Umsetzung größere Flexibilität bieten, jedoch nur von entsprechenden IT-Spezialisten bedient werden können. Wir haben uns wie erwähnt dafür entschieden, die Front-End Umsetzung mit starker Beteiligung der Treasury-Fachabteilung vorzunehmen. Dies bedingt ein höheres Involvement, hat jedoch den Vorteil des Lerneffektes und der Bedienbarkeit durch End-User im Treasury.



Asset Management

Dabei sein ist alles, oder?

Krieg, Corona, steigende Zinsen, historisch hohe Inflation – für Wertpapieranleger gab es auch schon bessere Zeiten. Auch den beiden bekanntesten Asset-Klassen der Aktien und Anleihen gelingt es kaum, in diesem Umfeld zu überzeugen. Wer sich dennoch für Aktien entscheidet, verlässt häufig den vermeintlich sicheren Hafen großer Indizes nicht. Intuitiv macht das auch Sinn, doch lehren viele Investment-Bücher, dass menschliches Verhalten nur allzu oft zu falschen Anlageentscheidungen führt. Wer hat nun recht? Das Bauchgefühl oder doch die kühle Statistik? Kommen Sie mit auf eine Reise in die Welt der Aktienindizes und deren Konstituenten und finden Sie heraus, ob sich Unternehmen, die in einen Index aufgenommen werden, von jenen, die ausscheiden, in ihrer Performance unterscheiden.

Die Tatsache, dass Aktien aktuell unter Druck kommen, hat unterschiedliche Gründe: breites Abverkaufen von ETFs, Gewinnreduktionen wegen höherer Beschaffungspreise oder steigende Mitarbeiterlöhne. Notgedrungen schweift der Blick hin zu vermeintlich sicheren Unternehmen unter all den unsicheren. Wie aber macht man „Sicherheit“ am Aktienmarkt fest? Oftmals an der Marktkapitalisierung bzw. der damit zusammenhängenden Annahme „groß = sicher“. Als mögliches Anlageuniversum bleiben somit lediglich Titel aus den großen Indizes S&P 500, Stoxx 600 oder MSCI World übrig.

Die Hypothese

Um die Frage „Bauchgefühl versus Statistik“ beantworten zu können, drängt sich im Grunde eine zentrale Frage auf: Welche Renditen erzielen jene Unternehmen, die Indizes verlassen müssen bzw. in eben diese aufgenommen werden? Die zu falsifizierende Hypothese lautet, dass das Event der Aufnahme bzw. des Ausschlusses sehr wohl eine Rolle spielt und in einen Index aufgenommene Unternehmen deutlich höhere Renditen – nach ihrer Aufnahme – aufweisen als es vice versa (Indexausscheider nach dem Zeitpunkt des Ausscheidens) der Fall ist.

Um die Hypothese zu testen, wurden die nachfolgenden Rohdaten herangezogen. Die Konstituenten auf Monatsbasis (so-

mit Monatskurse), in lokaler Wahrung, über die letzten 20 Jahre. Die Zahlen wurden für folgende Indizes analysiert:

- ▲ S&P 500
- ▲ MSCI Japan
- ▲ MSCI Europe
- ▲ MSCI Emerging Markets
- ▲ MSCI World

Betrachtet wurden die Renditen einen, drei, sechs und zwölf Monate vor und nach Aufnahme oder Ausschluss aus einem Index. Dieses Verfahren wurde für all jene Aktien wiederholt, die in der entsprechenden Zeitperiode den Index verlassen haben oder in diesen aufgenommen wurden.

Zahlen, Zahlen, Zahlen soweit das Auge reicht

Ausscheider		-12M	-6M	-3M	-1M	+1M	+3M	+6M	+12M
S&P 500	Max	184,0%	124,3%	165,0%	72,5%	75,3%	167,1%	297,7%	584,3%
	Min	-95,0%	-90,6%	-88,1%	-58,2%	-77,8%	-99,6%	-99,9%	-100,0%
	Mittelwert	3,7%	2,1%	0,0%	-1,1%	-2,1%	-2,7%	-1,5%	3,9%
	Median	9,5%	5,2%	1,9%	0,2%	0,4%	1,0%	1,0%	1,3%
MSCI Jap	Max	162,2%	100,2%	143,5%	72,6%	44,6%	108,1%	192,0%	281,3%
	Min	-83,1%	-71,5%	-48,6%	-51,9%	-97,8%	-99,7%	-99,8%	-99,8%
	Mittelwert	-18,7%	-11,9%	-5,7%	-0,1%	-2,0%	-1,2%	-1,0%	4,7%
	Median	-23,4%	-13,3%	-7,8%	-0,8%	-2,0%	-2,2%	-6,0%	-3,7%
MSCI Eur	Max	330,9%	111,5%	91,9%	112,1%	53,4%	200,0%	363,1%	1087,0%
	Min	-96,4%	-92,9%	-85,6%	-73,5%	-80,0%	-99,4%	-99,8%	-99,7%
	Mittelwert	-16,4%	-12,9%	-7,2%	-0,1%	-3,8%	-3,2%	-4,3%	7,5%
	Median	-22,4%	-13,3%	-3,3%	0,3%	-0,7%	-0,8%	-1,2%	0,6%
MSCI EM	Max	673,0%	241,4%	215,8%	98,8%	136,5%	307,5%	398,7%	443,1%
	Min	-98,7%	-98,7%	-91,7%	-71,8%	-85,5%	-99,7%	-95,4%	-96,6%
	Mittelwert	2,2%	-3,7%	-1,9%	-1,9%	-4,1%	-5,3%	1,1%	11,9%
	Median	-5,7%	-5,4%	-2,2%	-2,7%	-4,5%	-7,0%	-3,9%	-0,5%
MSCI Wor	Max	504,8%	156,3%	143,5%	259,7%	209,7%	227,9%	385,5%	1087,0%
	Min	-97,5%	-94,2%	-92,2%	-82,0%	-97,8%	-99,7%	-99,8%	-99,7%
	Mittelwert	2,8%	-4,4%	-0,4%	1,8%	-1,1%	2,0%	6,3%	16,9%
	Median	5,5%	-2,1%	2,1%	1,3%	0,1%	1,5%	5,5%	8,3%

Die Gruppe der Indexausscheider zeigt keine eindeutigen Ergebnisse.

Neulinge		-12M	-6M	-3M	-1M	+1M	+3M	+6M	+12M
S&P 500	Max	760,2%	311,6%	112,5%	68,3%	51,7%	85,5%	98,5%	144,8%
	Min	-84,4%	-63,2%	-55,3%	-32,8%	-54,7%	-78,0%	-86,5%	-93,1%
	Mittelwert	41,0%	19,1%	7,5%	3,2%	1,5%	1,0%	1,7%	4,4%
	Median	28,1%	16,3%	7,3%	2,4%	1,6%	1,5%	2,3%	4,1%
MSCI Jap	Max	7142,3%	2055,9%	366,5%	41,0%	55,4%	96,7%	230,4%	321,7%
	Min	-58,9%	-42,1%	-37,8%	-25,0%	-32,7%	-61,2%	-68,1%	-99,9%
	Mittelwert	96,7%	30,2%	13,0%	1,5%	0,4%	0,2%	5,1%	6,4%
	Median	38,8%	14,6%	8,6%	1,7%	-0,9%	0,4%	1,5%	-0,2%
MSCI Eur	Max	1265,6%	765,4%	194,6%	63,0%	31,3%	80,8%	116,4%	185,6%
	Min	-67,8%	-56,0%	-60,8%	-41,7%	-25,5%	-64,5%	-90,3%	-93,0%
	Mittelwert	53,3%	24,6%	12,7%	3,8%	-0,3%	-0,5%	1,5%	4,3%
	Median	37,0%	18,7%	9,8%	3,8%	-0,5%	-1,0%	2,1%	6,7%
MSCI EM	Max	1800,0%	956,1%	369,3%	111,6%	408,9%	447,5%	892,0%	804,6%
	Min	-89,5%	-65,7%	-66,9%	-66,0%	-61,0%	-71,9%	-90,9%	-99,7%
	Mittelwert	69,3%	30,5%	13,3%	4,6%	-2,3%	-1,2%	0,8%	4,8%
	Median	37,3%	18,3%	7,6%	3,1%	-2,9%	-3,0%	-4,3%	-3,0%
MSCI Wor	Max	1480,0%	765,4%	194,6%	86,1%	39,2%	128,6%	129,2%	256,7%
	Min	-77,8%	-56,0%	-60,8%	-41,7%	-59,4%	-77,6%	-90,6%	-99,9%
	Mittelwert	39,9%	17,5%	9,0%	2,6%	-0,2%	0,3%	3,6%	5,7%
	Median	23,1%	12,0%	6,2%	2,3%	-0,2%	0,1%	3,8%	5,8%

Bei den Neulingen im Index lassen sich vor der Aufnahme durchwegs positive Renditen erkennen.

Abb. 1 und 2: Unternehmen, die in den letzten 20 Jahren in den MSCI Europe aufgenommen wurden, erzielten in den sechs Monaten vor ihrer Aufnahme eine durchschnittliche, positive Rendite von 24,6 Prozent. Quelle: Refinitiv & Datastream

Die Tabellen zeigen die maximalen, minimalen, durchschnittlichen sowie Median-Renditen sämmtlicher Indexausscheider und -neulinge einen, drei, sechs und zwölf Monate vor und nach dem Event. Abgesehen von den vermutlich weniger interessanten maximalen und minimalen Werten, zeigen die Durchschnittte und Mediane interessante Ergebnisse. Warum die gezeigten

Zahlen nicht den entsprechenden Renditen ihrer Indizes gegenübergestellt werden, liegt auf der Hand: Diese Renditen sind über eine 20-Jahres-Periode verstreut und somit als „Mix“ zu verstehen. Sie können nicht auf einen Zeitpunkt bzw. eine Rendite des passenden Index heruntergebrochen werden.

Gemischte Ergebnisse

Was sagen uns nun diese Tabellen und welche Schlüsse lassen sich im Hinblick auf die Hypothese ziehen? Für die Gruppe der Ausscheider ist das Ergebnis nicht eindeutig: Die Zeit vor dem tatsächlichen Indexausschluss, über alle Indizes hinweg, ist ein Mix an positiven und negativen Renditen. So können beispielsweise S&P 500 sowie MSCI World mit positiven Renditen vor dem Event aufwarten, alle anderen Indizes jedoch nicht. Nach dem Ausschluss zeigt sich ein einheitlicheres Bild. Sämmtliche Renditen sind durch Unwesentlichkeit gekennzeichnet.

Die Indexneulinge zeigen ein gleichmäßigeres Bild: Auch dort ist die Zeit nach dem Event von insignifikant positiven und negativen Renditen geprägt. Jedoch sind vor der Aufnahme durchgängig deutlich positive Renditen zu erkennen, sowohl im Durchschnitt als auch im Median. Vor dem Hintergrund, dass dies Renditen für die jeweilige Zeitperiode sind (und nicht für ein gesamtes Jahr), ist die Deutlichkeit nochmals beeindruckender.

Somit lässt sich festhalten, dass für beide Gruppen – die Ausscheider sowie Neulinge – das eigentliche Event (bzw. die Performance danach) als insignifikant eingestuft werden kann. Dies zeigt sich an den wenig eindrucksvollen Renditen einen, drei, sechs und zwölf Monate nach Ausschluss oder Aufnahme. Allerdings scheint das antizipierte Event, v. a. für die Indexneuaufnahmen, sehr wohl eine entscheidende Rolle zu spielen. Eindrucksvolle Renditen sind in allen fünf Indizes vor der Indexaufnahme zu beobachten. Selbstverständlich helfen steigende Kurse einem Unternehmen in einen Index aufgenommen zu werden, doch müssen neben der absoluten Höhe der Marktkapitalisierung noch eine Reihe weiterer Faktoren (z. B. durchschnittlich gehandeltes Volumen der letzten Wochen bzw. Monate) erfüllt werden, bevor die Indexaufnahme beschlossene Sache ist.

Event und Performance

Das Fazit lautet: Die aufgestellte Hypothese scheint nicht zu halten. Das Event der Aufnahme bzw. des Ausscheidens kann als statistisch insignifikant klassifiziert werden. Demnach scheint die Indexaufnahme zu keiner Outperformance zu führen. Was jedoch die Kunst für einen Investor oder Manager sein könnte, ist, Aufstiegs Kandidaten frühzeitig zu identifizieren und bei tatsächlicher Aufnahme wieder zu verkaufen.



Der Autor:

David Salcher

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Machine Learning in der Praxis – mehr Konkretes und weniger Hype

Machine Learning und künstliche Intelligenz haben längst den Weg in unseren Alltag gefunden. Wir verwenden sie meist täglich, ohne es zu wissen – seien es die Suchfunktionen und Karten von Google, die Einkaufsvorschläge von Amazon oder die Sprachassistenten von Apple und Co. Hinter all diesen Tools steckt Machine Learning und zwar überall mit dem gleichen Zweck: Sie sollen unseren Alltag einfacher gestalten. So wie uns künstliche Intelligenz im privaten Lebensbereich längst tagtäglich gute Dienste leistet, soll sie auch im Treasury-Alltag helfen.

Zwar ist Machine Learning – als Teilbereich des größeren Themenfelds der künstlichen Intelligenz (KI) – noch nicht gängige Praxis im Treasury, aber es gibt bereits einige Unternehmen, die sich als Innovatoren oder „Early Adopter“ präsentieren und den Schritt in Richtung KI gewagt haben. Als Vorreiter haben sie eines gemein: In der Entwicklung kann man nicht kurz ins Heft des Sitznachbarn schießen, um sich ein schnelles Bild seiner Lösung zu verschaffen. Man muss sich hinsetzen und selbst entwickeln.

Anwendungen im Alltagstest

Einige dieser Vorreiter präsentierten bereits in diesem Jahr ihre Ergebnisse am Finanzsymposium in Mannheim. Unter diesen sind Alexander Brenner von der Siemens AG mit seiner Lösung aus dem Trade-Finance-Bereich sowie Sven Erik Ebel, der gemeinsam mit Hubert Rappold von Nomentia die Liquiditätsplanung der Karl Mayer Holding auf die nächste Stufe gehoben hat. Als Betreiber von KI-Entwicklungsplattformen stellte auch Camillo Pachmann die Lösungen von MLReef vor.

Diese Plattform ermöglicht eine gesamtheitliche Machine Learning-Strategie. Das wesentliche Kernelement dabei ist Kollaboration bzw. die Erkenntnis, dass bessere Ergebnisse bei schnelleren Entwicklungszyklen erreicht werden, wenn Business und Data Science zusammenarbeiten. Es entsteht eine einheitliche und auf wiederverwendbaren Modulen basierende Wissensbank innerhalb des Unternehmens, womit Stand-alone-Modelle und isoliertes Arbeiten vermieden werden sollen.

Seit dem letzten Finanzsymposium ist ein halbes Jahr vergangen. Nun ist es an der Zeit, erneut einen Blick auf die beiden vorgestellten Modelle zu werfen. Siemens arbeitet mit einem Algorithmus zur automatisierten Überprüfung von Garantien. Das Texterkennungstool läuft unter dem Namen „TFAI – Trade Finance Artificial Intelligence“. Die Arbeitserleichterung ist groß, da Siemens monatlich mehr als 1.000 Anfragen zu Garantien von mehr als 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bearbeiten hat. Statt diese Menge manuell zu bearbeiten, erfasst das TFAI diese Texte automatisch und ermittelt, ob sie unzulässige Passagen enthalten. Wurden solche gefunden, gibt

es auch Lösungswege beziehungsweise alternative Formulierungsvorschläge vor, die den internen Richtlinien entsprechen.

Die Karl Mayer Holding prognostiziert gemeinsam mit Nomentia auf Basis von historischen Zeitreihen und externen Einflussfaktoren die zukünftige Liquiditätsentwicklung. Der Konzern ist hauptsächlich im Textilmaschinenbau tätig, einem sehr projektlastigen Grundgeschäft mit großen Einzelzahlungen. Diese führen zu Schwankungen von bis zu 400 Prozent in der Cashflow-Entwicklung – nicht unbedingt das erste Einsatzgebiet, an das man bei Machine Learning denkt. Dennoch unterstützt das Predictive Analytic-Modell erfolgreich bei der Liquiditätsplanung auf Gesellschafts- wie auch Konzernebene.

Die beiden Lösungen unterscheiden sich auf den ersten Blick diametral. Bei näherer Betrachtung ähneln sich jedoch alle Machine Learning-Modelle. Egal, ob es das automatische Fahren von Tesla ist oder die Lösungen der beiden Unternehmen, denn jede von ihnen basiert auf dem gleichen Grundsatz: Vorhersagen durch Mustererkennung.

Grundlage Nr. 1: Daten

Die Basis aller Machine Learning-Modelle sind also Daten und die darin enthaltenen Muster. Je geringer die Ausprägung der Muster in den Grunddaten, desto schlechter die Qualität der Vorhersage. Ist die Menge und Qualität der vorhandenen Daten nicht ausreichend oder lassen sich daraus keine sinnvollen Muster ableiten, ist der Einsatz eines Machine Learning-Modells nicht möglich. Kurz zusammengefasst: Alles steht und fällt mit den Daten.

Um eine valide Datenbasis für das TFAI-Modell von Siemens bereitzustellen, analysierten vier Experten jeweils mehr als 100 Garantietexte anhand einer internen Guideline und leiteten daraus diverse Must-haves, No-Gos und Risk-Mitigating-Klauseln ab. Die Aufgabe des TFAI-Modells ist es jetzt mittels Texterkennung die Garantietexte auf diese Klauseln zu untersuchen.

Bei der Karl Mayer Holding bestand die Basis für das Predictive Analytics-Modell aus mehrjährigen historischen Cash-

flow-Daten und externen Faktoren wie Markt-Indizes. Diese Daten wurden initial von den Data Scientists von Nomentia mit einem statistischen Rechenmodell auf Verläufe und Muster hin analysiert. Nach Berücksichtigung externer Faktoren sowie Einmaleffekten, wie die Corona-Krise oder der Ukraine-Krieg, wurde eine Planung für die nächsten zwölf Monate errechnet.

Das klingt grundsätzlich einfach und leicht umzusetzen. Tatsächlich liegen den Ergebnissen jedoch oft monatelange Analysen der vorliegenden Grunddaten, Validierungen und Plausibilisierungen der gefundenen Muster zugrunde. Erst nach der Datenaufbereitung lässt sich eine belastbare Aussage dahingehend treffen, ob für das vorliegende Problem überhaupt ein Machine Learning-Modell infrage kommt. Die tatsächliche Modellierung ist dann oft nur noch die sogenannte Kirsche auf dem Sahnehäubchen.

Die Ergebnisse sind vielversprechend

Trotz der schwierigeren Ausgangssituationen sind die Ergebnisse der beiden Unternehmen mehr als vorzeigbar. Dazu zählen die offensichtlichen Vorteile der Maschine gegenüber dem Menschen, wie Zeitersparnis oder die Vermeidung manueller Arbeitsschritte und damit verbundene Fehler. Auch die Treffergenauigkeit ist gegeben, denn die Predictive Analytics-Lösung der Karl Mayer Holding übertrifft die manuelle Treasury-Planung aus der Vergangenheit in puncto Präzision. Bei der Prognose von langfristigen Trends liegt die Trefferquote mit 94,5 Prozent erstaunlich nahe an den realen Daten.

Die Datenbasis bei Siemens wird derzeit noch erweitert. So sollen insgesamt mehr als 1.000 Garantieverträge manuell analysiert werden, um eine noch umfangreichere und genauere Modellierung zu ermöglichen. Mit den aktuell 100 Verträgen weist das Modell bereits eine Treffergenauigkeit von mehr als 80 Prozent auf und soll mit der Erweiterung über 90 Prozent erreichen.

Wie sich zeigt, lohnt sich ein Blick über den Tellerrand. Predictive Analytics ist ein wichtiger Baustein einer Liquiditätsplanung, kann aber ohne die inhaltliche Auseinandersetzung und die Datenanalyse nicht funktionieren. Das Gleiche gilt auch für die maschinelle Verarbeitung von Garantietexten. Hier zeigen sich die Gemeinsamkeiten dieser Modelle mit jenen aus unserem Alltag: Sie unterstützen uns bei täglichen Tätigkeiten, können den Menschen aber nicht vollkommen ersetzen. Schlussendlich gilt auch hier das Vier-Augen-Prinzip.



Der Autor:

Peter Schmid

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

S/4HANA Liquiditäts-Check

- ✓ „Deep Dive“ aktuelle und zukünftige Liquiditätsplanung
- ✓ Zusammenspiel relevanter SAP-Module
- ✓ Bewährte Best Practices in SAP, SAP Analytics Cloud und Drittsystemen
- ✓ Aussagekräftige Ergebnisunterlage mit Zielbild für Umsetzung

Jetzt Termin | liquicheck@mmg-sichern.treasury.de



Liquiditätsplanung mit SAP

„Mit dem SAP Cash Management lassen sich vergangene Zahlungsflüsse exakt auswerten und zukünftige Cashflows präzise vorhersagen. Mit SAP Analytics Cloud setzen Sie direkt auf diesem Datenschatz auf und können modern und flexibel planen – auf Wunsch unter Einsatz von KI. Das alles lässt sich mit erheblich geringeren Aufwänden umsetzen, als dies in der Vergangenheit bei SAP-Planungsprojekten der Fall war.“ – Georg Glöckner, MMG Treasury GmbH

Mehr als 40 Jahre Erfahrung mit SAP Treasury und Vorreiter in der Liquiditätsplanung mit SAC
Details zur SAP Treasury Beratung von MMG erfahren Sie unter mmg-treasury.de
MMG Treasury GmbH, Kaiserswerther Str. 215, 40474 Düsseldorf

Der Projektmanager als Architekt des Erfolgs

Wenn in einer Treasury-Abteilung große Projekte umgesetzt werden, sind diese häufig mit ambitionierten Deadlines und knappen Ressourcen verbunden. Egal, ob eine Umstrukturierung, die Implementierung eines neuen Treasury-Systems oder die Neuausrichtung der Bankenlandschaft ansteht, für die Verantwortlichen stellt sich die Herausforderung, den Wald vor lauter Bäumen nicht aus den Augen zu verlieren.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr Vermieter hat Ihnen mitgeteilt, dass Ihre aktuelle Wohnung in zwei Jahren nicht mehr zur Verfügung stehen wird. Daraufhin entscheiden Sie, sich ein Haus zu bauen. Sie haben eine grobe Vorstellung, wie Ihr zukünftiges Zuhause aussehen soll. Doch vom Hausbau haben Sie eigentlich keine Ahnung. Womit beginnt man? Welche Handwerker müssen wann engagiert werden? Welche Abhängigkeiten gibt es zwischen den einzelnen Gewerken? Ist ein Einzug in zwei Jahren realistisch?

Zusätzliche Komplexität neben Tagesgeschäft

Sie finden sich unvermittelt in einem Großprojekt wieder. Obwohl Sie üblicherweise einer anderen Tätigkeit nachgehen, sind Sie plötzlich mit Fragen zur Haustechnik oder der Urlaubsplanung des Elektrikers beschäftigt. Das ist in Treasury-Großprojekten häufig nicht anders: Das Tagesgeschäft ist eigentlich Herausforderung genug und die zusätzliche Projektarbeit erscheint als Bürde. Dabei ergibt sich die Komplexität aus der Kombination unterschiedlicher Umstände: In der Regel gibt ein strikter Zeitplan ein genaues Enddatum des Projekts vor. Häufig gliedern sich Großprojekte in mehrere Teilprojekte, die miteinander verknüpft sind oder aufeinander aufbauen. Es gibt unterschiedliche Stakeholder (Tochtergesellschaften, IT, Systemanbieter etc.), die berücksichtigt werden müssen. Eine Vielzahl von Verantwortungs- und Informationsträgern ist einzubinden. Dabei darf man auf keinen Fall den Überblick verlieren.

Effektives Projektmanagement ist dafür essenziell. Diese Erkenntnis ist nicht neu, bestätigt sich aber von Mal zu Mal wieder. Bei Schwabe, Ley & Greiner (SLG) gehen wir in der Projektarbeit flexibel auf die Bedürfnisse der Kunden ein. Ein wichtiger Faktor sind dabei die verfügbaren Ressourcen aufseiten der Unternehmen. Im Falle von kleineren aber stark wachsenden Treasury-Abteilungen, wie es zum Beispiel bei vielen Carve-Out-Projekten der Fall ist, und den damit verbundenen geringen Personalkapazitäten, übernehmen wir häufig den Großteil des Projektmanagements, von der Erstellung der Planung, über die Risikosteuerung bis hin zur Erstellung von Gesprächs-

protokollen. Falls einem Großprojekt ein kundeninternes PMO (Project Management Office) zur Verfügung steht, können wir unsere Rolle auch lediglich auf planerische und überwachende Aufgaben reduzieren.

Wir bringen uns auch gerne bei strategischen Entscheidungen ein. Auch wenn Methoden des agilen Projektmanagements aktuell hoch im Kurs stehen, ist ein (vollständig) agiler Ansatz in manchen Fällen nicht zielführend. Kurze Planungszyklen passen nicht zu jeder Art von Projekt. Hin und wieder kann es sinnvoll sein, nur einzelne Werkzeuge der agilen Methodik einzusetzen. Wichtig ist, die für das konkrete Projekt passende Vorgehensweise zu finden. Der Aufwand der Projektadministration darf nicht ohnehin knappe Ressourcen zu sehr belasten.

Essenzielle Elemente

Einige Instrumente sind bei so gut wie jedem Projekt unerlässlich, ganz egal welchen Ansatz man wählt oder wie diese Instrumente genannt werden.

Dazu gehört ein Projektplan, der auch die grundsätzlichen Verantwortlichkeiten und den damit verbundenen Ressourcenbedarf berücksichtigt. Häufig ist es bei Treasury-Projekten sinnvoll, darin die Abhängigkeiten der einzelnen Projektschritte und Teilprojekte abzubilden. Nur dann können die Auswirkungen von Verzögerungen schnell ermittelt und bei der Aktualisierung der Planung oder bei strategischen Projektentscheidungen berücksichtigt werden. Verzögerungen können bei jedem noch so gut durchdachten Projektplan vorkommen. Sind diese allerdings frühzeitig identifiziert, fallen die Kommunikation und mögliche Workarounds wesentlich leichter.

Bei agilen Vorgehensweisen wird in der Regel auf eine detaillierte Gesamtplanung verzichtet. Für die einzelnen Projektteams und -phasen werden dann nur Ziele geplant, deren Erfüllungsgrad überwacht wird.

Unabhängig davon, in welcher Form die Projektplanung erfolgt, wird es in einem Projekt immer eine Maßnahmenliste geben.

Im agilen Kontext werden die „To Dos“ häufig in einem Kanban-Board dargestellt. Die Darstellung der zu erledigenden Aufgaben unterstützt die auf der Planung basierende Feinstuerung und legt konkrete Aufgaben mit Verantwortlichkeiten und Deadlines fest.

Maßnahmenlisten sollten regelmäßig (meist wöchentlich) aktualisiert werden. Dazu gibt es in jedem Treasury-Projekt Regeltermine auf Projektleitungs- und/oder Projektteamebene. Gibt es mehrere Projektteams, muss es in der Regel auch Termine geben, die die Koordination zwischen diesen ermöglichen.

Wie beim Projektansatz gibt es auch bei den technischen Hilfsmitteln unterschiedliche Ausprägungsformen. Für die Erstellung von Projektplänen und Maßnahmenlisten können spezielle Softwarelösungen oder aber auch Excel eingesetzt werden. Auch hier gilt es, ein für das Projekt angemessenes Instrument zu finden. Projektmanagementsoftware, die aufwändig in der Benutzung ist und hohen Schulungsaufwand mit sich bringt, kann nur dort ihren vollen Nutzen entfalten, wo auch die meisten wichtigen Funktionalitäten benötigt werden. Häufig findet man auch mit den üblichen Office-Tools das Auslangen. Wichtig ist, dass sie tatsächlich genutzt werden.

Der Projektmanager wäre beim Hausbau wohl der Architekt. Er erstellt den Plan und koordiniert die Handwerker. Er über-

wacht den Baufortschritt und behält den Überblick. Er strukturiert das Vorhaben des Bauherrn und unterstützt bei der Umsetzung, damit alle involvierten Parteien effizient und effektiv ihre Arbeit verrichten können. Er ist der „Enabler“. Bei Treasury-Projekten übernehmen wir von SLG gerne diese Aufgabe und sind dann Ihr „Architekt des Projekterfolgs“.

Die Autoren:



Peter Zeller
ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



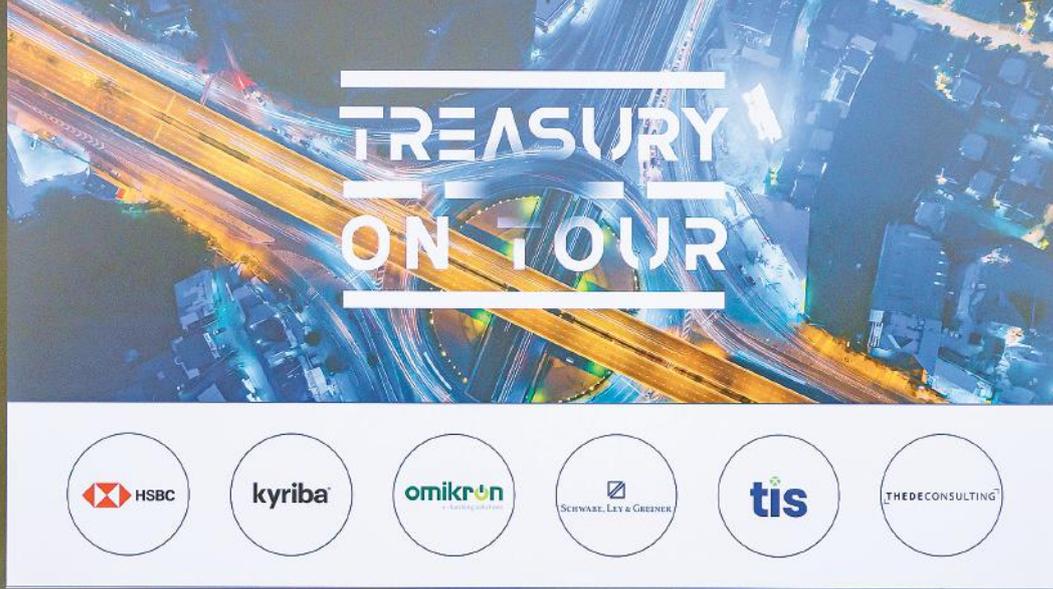
Fabian Zaiser
ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.



Behalten Sie die Kontrolle - Finanzmanagement mit Technosis

- Electronic Banking
- Cash Management
- Risiko Management
- Finanzplanung
- Automatische Buchungen
- Asset Management
- Elektr. Bankaccount Management
- Treasury Management





Treasury on Tour

Expertise kompakt, regional und aus erster Hand

Wer hat behauptet, dass eine Veranstaltung zum hochwertigen Austausch in Fachkreisen immer mit weiter Anreise und langer Absenz vom Tagesgeschäft verbunden sein muss? Dass das nicht der Fall ist, beweist das neue SLG Veranstaltungsformat „Treasury on Tour“.

Ein sehr intensiver, inhaltlich konzentrierter Halbtage ganz in Ihrer Nähe – das ist die Idee von Treasury on Tour. Erstmals umgesetzt am 13. September in Köln. Der Nachmittag im Hyatt Regency brachte die Möglichkeit, hochkarätigen Vorträgen und Diskussionen beizuwohnen und sich mit Führungskräften anderer Unternehmen aus der Region zu vernetzen.

Hinter dem neuen Format steht der Gedanke, dass vor allem auch im Treasury der berufliche Alltag stets im Wandel ist und das regelmäßige Zusammenbringen führender Köpfe für die Weiterentwicklung unverzichtbar ist. Und Hand aufs Herz: Die digitalisierte Meeting- und Veranstaltungskultur der Corona-Zeit hatte sicherlich ihre Vorteile, aber Austausch in Präsenz hat eine andere Qualität. „Wir sind ein People’s Business. Die letzten beiden Jahre haben gezeigt, dass es nur bedingt möglich ist, Kundenbeziehungen mit virtuellen Hilfsmitteln aufrechtzuerhalten“, so Oliver Astl-Lipusz, Head of Congress & Event Management, der Treasury on Tour mitkonzipiert hat.

Von digitaler Transformation, optimiertem Zahlungsverkehr und Payment Experience

Durch den sehr kompakten Nachmittag mit sechs Vorträgen und 63 Teilnehmern führte Mirko Kirschbaum, Manager bei Schwabe, Ley & Greiner. Los ging’s mit der DKV Mobility Group, die mit ihrem Partner Omikron die aktuell stattfindende digitale Transformation im Treasury des Konzerns präsentierte. Christina Doering und Bestem Özgün, beide Senior Experts im Treasury der DKV Euro Service GmbH und Gregor Opgen-

Rhein, Senior Sales Consultant bei Omikron, stellten gemeinsam dar, wie die hierfür notwendigen Aufgaben und Prozesse wie electronic Bank Account Management, Bank Service Billing, Sanctions Screening oder Instant Payments bei DKV in MultiCash umgesetzt werden.

Es folgten Insights zur Zahlungsverkehrssicherheit aus unterschiedlichen Perspektiven. Thomas Hackner von Hackner Security und Thomas Dirnbauer von SLG stellten dar, wie relevant Attacken auf Zahlungsverkehrsprozesse sind bzw. wie häufig diese tatsächlich vorkommen und was dagegen getan werden kann.

Nach einer Pause, die ausgiebig zum Netzwerken und Diskutieren genutzt wurde, zeigten Andreas Froitzheim, Head of Cash-Management bei LANXESS und Dirk Schaumloeffel, Senior Sales Executive, TIS, wie man 33 Länder, diverse Formate für Lieferantenzahlungen, Gehaltszahlungen und Treasury-Zahlungen unter den Hut nur eines Systems für die Freigabe und Bankenkommunikation bringt.

Der Einbindung von Finanzierungsangeboten als Absatzförderungs- und Kundenbindungsinstrument in digitale B2B-Kanäle war der nächste Treasury on Tour-Slot gewidmet.

E-Commerce wird für viele Unternehmen – nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie befeuert – als Absatzkanal immer wichtiger. Viele Kunden sind aus ihrem privaten Einkaufserlebnis schnelle Bezahlprozesse gewöhnt und erwarten eine ähnliche „Payment-Experience“ auch im B2B-Bereich. Gregor Seegerer

(Head of Treasury Operations, Siemens Treasury GmbH) und Markus Haupt (Global Head of Sales EPT, Siemens Finance & Leasing GmbH) haben daher nicht nur den Vertrieb digitalisiert, sondern ebenfalls eine eigene Lösung für die Abwicklung von verschiedenen Zahlungsarten aufgebaut. Dabei können Einkäufer beispielsweise ihre Zahlungsziele in der Plattform selbst wählen. Gemeinsam mit Eike Maybaum und Kirsten Samson von Dr. Thede Consulting wurde gezeigt, wie dadurch der Umsatz erhöht und eine stärkere Kundenbindung erreicht wird.

Risikokontrollen, Notional Pooling und lange Diskussionen

Um Fraud, Compliance und Sanktionslistenprüfung ging es beim Vortrag von Matthias Deschner, Senior Account Manager DACH bei Kyriba. Sicherheit erhöhen, Kostenvorteile realisieren, Prozesse effizienter gestalten: Es gibt viele „intrinsische“ Gründe, den Zahlungsverkehr immer wieder kritisch zu hinterfragen und zu optimieren. Daneben werden Treasurys durch diverse EU-Verordnungen auch „extern“ aufgefordert, Risikokontrollen durchzuführen. Hierbei muss eine Prüfung aller Beteiligten an einem Geschäft gegen „Embargolisten“ erfolgen. Verstöße können strafrechtliche Relevanz mit sich bringen. Und natürlich bedeuten „eingefrorene Zahlungen“ eine Menge Arbeitsaufwand. Matthias Deschner hat dargestellt, wie hierfür notwendige Aufgaben systemseitig umgesetzt werden können.

Den inhaltlichen Schlusspunkt setzten Werner Hoffmann (Head of Group Treasury & Insurance, Intersnack Group) und Wilbert Evers (Head of Global Liquidity and Cash-Management, HSBC Deutschland). Skizziert wurde Intersnacks Reise zur Implementierung einer globalen Liquiditätssteuerung. Jeder Treasurer kennt das typische Cash-Pooling, bei dem die Bank am Tagesende alle Salden mit Ausnahme eines definierten Betrags abräumt. Hier ging es aber darum, eine Cash-Pool-Struktur aufzusetzen, in der diverse Fremdwährungskonten verschiedener Kreditinstitute in unterschiedlichen Ländern konzernweit gepoolt werden müssen. Eine enorme Herausforderung bei der letztlich verschiedene „Zero-Balancing Cash-Pools“ in einem konzernweiten „Notional Pool“ zusammengeführt werden.



Die erste Etappe von Treasury on Tour im Kölner Hyatt Regency: ausgewiesene Expertise trifft auf interessiertes Publikum.



Darf bei so einer Veranstaltung nicht zu kurz kommen: Netzwerken, Kontakte knüpfen und ausgiebig über die präsentierten Themen diskutieren.

Die Qualität der Vorträge war außergewöhnlich hoch und die Tatsache, dass das anschließende Get-together nicht enden wollte, zeigt die Relevanz der dargestellten Themen und die Bedeutung für die Weiterentwicklung des Treasury. Obwohl der Tag ohnedies sehr intensiv war, wurde noch rund zwei Stunden weiterdiskutiert.

Somit wäre der Startschuss für Treasury on Tour geglückt. Für alle, bei denen wir jetzt Interesse wecken konnten, gibt es im ersten Halbjahr 2023 gleich zwei Möglichkeiten, an diesem Format teilzuhaben: am 28. Februar in München und am 15. Juni in Stuttgart. Weitere Informationen und Details finden Sie auf der SLG-Webseite unter <https://www.slg.co.at/events/treasury-on-tour/>.

Wer die Wahl hat, muss nicht unbedingt die Qual haben – Bankenausschreibung mit der SLG Bank Tender Platform

Zur systematischen Auswahl von Bankdienstleistungen bietet SLG eine Plattform zur Unterstützung des RfP-Prozesses. Die Bank Tender Platform ermöglicht Entscheidungen auf hohem Informationsniveau.

Aus unseren bisherigen Erfahrungswerten mit der Plattform zeichnen sich die Vorteile deutlich ab. In den letzten Jahrzehnten, in denen wir unsere Kunden schon bei Bankausschreibungen unterstützen durften, haben wir wertvolles Wissen und Rückmeldungen erhalten. Dieses ist in den Aufbau eingeflossen, um die Bankenplattform übersichtlich und praktikabel zu gestalten.

Aber überzeugen Sie sich doch einfach selbst von den Vorteilen unseres Tools. Wir haben nachfolgend einen Überblick über jene Fakten gestaltet, die auch in Ihrem Betrieb für mehr Transparenz und weniger Arbeitsaufwand sorgen.

Warum sollten Sie auf die SLG Bank Tender Platform setzen?

Der Prozess mit Unterstützung durch das Tool läuft in geregelten Schritten ab. Die ausgewählten Banken werden eingeladen den Fragebogen, welcher vorab mit den Unternehmen abgestimmt wurde, auf der SLG Bank Tender Platform zu befüllen. Zum einen müssen die Banken ihre Antworten nur einmal erfassen, denn diese werden daraufhin auf der Plattform gespeichert. Bei zukünftigen Ausschreibungen ist es lediglich nötig die Antworten zu überprüfen, bei Bedarf neue Fragen zu beantworten und das kundenindividuelle Preisangebot einzutragen.

Dadurch sinken der Arbeits- und Zeitaufwand auf Bankenseite und wir haben die Möglichkeit die Bearbeitungszeit zu reduzieren. Zum anderen hat das Unternehmen komplette Transparenz und den gesamten Prozess im Auge.

Ein weiterer Vorteil ist, dass die Plattform vereinheitlichte Antwortmöglichkeiten bietet. Insbesondere bei der Preiserhebung wurde auf einheitliche Messgrößen geachtet. So ist es ganz einfach möglich, die Kosten pro Jahr über mehrere Länder hinweg zu vergleichen. Durch die Angabe der Stückzahlen der einzelnen Positionen, erhält man eine Summe der erwarteten Kosten. Demnach lassen sich die Antworten leichter vergleichen und weniger Rückfragen werden benötigt. Das erspart Zeit sowohl auf Seiten der Bank als auch auf Seiten des Auswerters.

Transparenz, Übersichtlichkeit, Automatisierung und geringerer Arbeitsaufwand sind die Vorteile der SLG Bank Tender Platform. Das schließen wir auch aus den bisherigen Rückmeldungen unserer Kunden. Um dies anhand praktischer Fallbeispiele zu vermitteln, haben wir uns mit zwei Unternehmensvertretern unterhalten. Marcus Geyer von Siemens Large Drives Applications und Klaus-Peter Krug von der Papierfabrik Adolf Jass haben von ihren Erfahrungen mit der Bankenausschreibung unter Verwendung der SLG-Bankenplattform berichtet.

Können Teilnehmerkonten bei Ihrer Bank automatisch auf ein Masterkonto einer Drittbank gepoolt werden?

Bank	Europa												
	AT	BE	CZ	DE	ES	NL	NO	PL	RO	RS	SE	SK	TR
Bank 1	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein
Bank 2	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja
Bank 3	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Bank 4	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein

Abb. 1: Beispielauswertung: Vergleich der Cash Pool Möglichkeiten je Bank und Land

Kontoführungsgebühr pro Jahr in EUR

Bank	Europa												
	AT	BE	CZ	DE	ES	NL	NO	PL	RO	RS	SE	SK	TR
Bank 1	700	700	n/a	700	n/a	700	700	300	n/a	n/a	700	n/a	250
Bank 2	168	168	168	168	168	168	n/a	168	400	400	n/a	n/a	460
Bank 3	250	n/a	260	250	250	120	170	160	200	n/a	600	600	n/a
Bank 4	120	n/a	45	120	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	31	300	300	n/a

Abb. 2: Beispielauswertung: Kontoführungsgebühr pro Jahr in EUR je Bank und Land

Auf ein Wort mit Marcus Geyer

Dank der SLG Bank Tender Plattform ging der Kostenvergleich „einfach von der Hand“.

TreasuryLog: Herr Geyer, bitte erzählen Sie uns kurz, was der Hintergrund Ihrer Bankenausschreibung war?

Marcus Geyer: Der Siemens Geschäftsbereich Large Drive Applications (LDA) hat in den vergangenen Jahren eine bemerkenswerte Entwicklung gezeigt. Im vergangenen Jahr hat Siemens daher entschieden, das LDA-Geschäft in eigenen Gesellschaften zu bündeln. Die geplante rechtliche Verselbstständigung von LDA innerhalb von Siemens wird es uns ermöglichen, unsere Wettbewerbsfähigkeit weiter auszubauen.

In Bezug auf meine Aufgaben, die im Bereich Finanzierung und Treasury liegen, mussten wir somit unsere Bankenlandschaft inklusive der technischen Anbindung an unsere Systeme und die Cash-Pools unabhängig vom Siemens-Konzern aufstellen. Aus diesem Grund haben wir eine umfangreiche Ausschreibung der Dienstleistungen für Zahlungsverkehr und Cash Management gestartet. Das Auswahlverfahren konnten wir in sehr kurzer Zeit erfolgreich abschließen.

TreasuryLog: Wie lief die Bankenausschreibung ab und warum ging es so schnell?

Marcus Geyer: Gemeinsam mit SLG haben wir die internationale Präsenz verschiedener Banken im Hinblick auf unsere globale Aufstellung evaluiert und die für uns infrage kommenden Banken definiert. Nachdem wir erste Gespräche mit den Banken geführt haben, um frühzeitig Informationen auszutauschen und das Interesse der Banken an einer eigenständigen LDA auszuloten, stand die Shortlist der Kandidaten fest.

Diese Sondierungsgespräche waren in unserer Situation sehr wichtig, um ein erstes Gefühl für das Gegenüber zu bekommen und auch zu klären, ob wir in das Portfolio der Banken passen und diese uns auch als Kunden gewinnen möchten. Im Vergleich zum Siemens-Konzern sind wir ja „nur“ ein Mittelständler mit anderen Anforderungen.

Für die Ausschreibung haben wir unzählige Fragen definiert, um die Leistungen, technischen Möglichkeiten und Preise der Banken evaluieren zu können. Aufgrund der Erfahrung von SLG bei vergleichbaren Projekten konnten wir auf einen Fragenstamm von knapp 600 Fragen zugreifen, welcher sowohl zentrale Themen als auch Länderspezifika umfasst. Dies beschleunigte den Ausschreibungsprozess signifikant.

Die Banken wurden von uns informiert, dass wir im weiteren Ausschreibungsprozess die Plattform von SLG nutzen werden. In der Folge hat SLG ausgewählte Vertreter der Banken für die Plattform freigeschaltet und ein umfangreiches Informationspaket zur Verfügung gestellt: Angefangen von den Ländern, in denen wir tätig sind, über die zu erwartenden Volumina bzgl. Konten und Zahlungen bis hin zu einzelnen De-

tails zur technischen Anbindung und zu einem vorgesehenen Cash-Pooling.

Auf Basis der Rückmeldung der Banken wurden die Antworten strukturiert von SLG ausgewertet und für eine finale Entscheidungsvorlage aufbereitet. Es waren in Summe 270 Fragen für 46 Länder. Die Auswertung war sehr übersichtlich im Hinblick auf die funktionalen und technischen Möglichkeiten der Banken. Zudem ermöglichte sie uns, auf einen Blick die Preisunterschiede zwischen den Banken je Region und Transaktionsart zu prüfen.

In anschließenden Workshops mit den potenziellen Bankpartnern wurden alle Banken mittels eines einheitlichen Bewertungsbogens bewertet, um (in Kombination mit den anderen Informationen) ein finales Ranking der Banken festzulegen.

TreasuryLog: Welchen Vorteil sehen Sie bei der Abwicklung über die SLG-Bankenplattform?

Marcus Geyer: Durch den einheitlichen Fragestamm hatten wir den Vorteil, dass wir gezielt Funktionalitäten abfragen konnten und somit einen strukturierten und umfassenden Überblick bekamen, was die Stärken der einen oder anderen Bank sind.

Ohne einen strukturierten Ansatz und Aufbau ist ein Vergleich zwischen den einzelnen Banken aus meiner Sicht nicht oder nur sehr aufwändig möglich. Auch ging der Vergleich der Kosten, sowohl von einzelnen Positionen als auch von Gesamtsummen, durch die Bankenplattform problemlos von der Hand. Sofern wir neben der schnellen und intuitiven Gesamtübersicht an Details interessiert waren, war dies mit nur wenigen Klicks ebenfalls möglich.



Zur Person

Marcus Geyer ist als Head of Finance & Treasury im Nürnberger Hauptsitz der Siemens Large Drives Applications tätig.

Zum Unternehmen

Siemens Large Drives Applications ist einer der weltweit führenden Anbieter im Bereich Maschinenbau. Mit Niederlassungen in 46 Ländern und mehr als 7000 Mitarbeitern beträgt der Jahresumsatz des Unternehmens rund 1,7 Mrd. Euro.

Im Gespräch mit Klaus-Peter Krug

„Durch die strukturierte Abfrage mittels Bankenplattform wurde eine transparente Gegenüberstellung qualitativer und vor allem quantitativer Faktoren ermöglicht.“

TreasuryLog: Herr Krug, bitte erzählen Sie uns kurz, was der Hintergrund Ihrer Bankenausschreibung war?

Klaus-Peter Krug: Eine Änderung des Bankenkreises bei unserer Konsortialfinanzierung haben wir als Gelegenheit genutzt, um auch eine Neuausschreibung und Konsolidierung von Cash-Management-Aktivitäten durchzuführen. Ziel dabei war es, die Dienstleistungsqualität zu optimieren und Kosten zu reduzieren. Konsolidierung hieß bei uns, die Dienstleistungen auf zwei, maximal drei Banken zu verteilen und so das oben genannte Ziel zu erreichen.

TreasuryLog: Wie lief die Bankenausschreibung ab?

Klaus-Peter Krug: Im Rahmen eines gemeinsamen Projektes mit SLG haben wir hier einen strukturierten Ansatz gewählt, um so die Banken und deren Services sowie deren Preise gut vergleichen zu können. Im ersten Schritt haben wir uns überlegt, welche Banken zur Ausschreibung eingeladen werden sollen. Wir haben uns hier für die bestehenden Zahlungsverkehrsbanken und für jene Konsorten, die auch Zahlungsverkehrsdienstleistungen anbieten, entschieden. Gemeinsam mit SLG haben wir die Anforderungen definiert und qualitative sowie quantitative Fragen abgeleitet.

Ebenso wurde ein Mengengerüst erhoben, welches den Banken zur Verfügung stand. Damit war die Vorarbeit getan und wir haben die Banken zur Teilnahme an der Ausschreibung über die SLG-Bankenplattform eingeladen. Sie haben die qualitativen und quantitativen Fragen bearbeitet. Zusätzlich bestand die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen, welche von uns mit Unterstützung von SLG beantwortet wurden.

Nachdem alle Banken ihre Antworten final bestätigt hatten, startete SLG mit der Auswertung. Offene Punkte und Unklarheiten wurden in diesem Projektschritt noch bilateral mit den Banken geklärt. Als Ergebnis erhielten wir von SLG eine strukturierte Gegenüberstellung der angebotenen Services und des Pricings der einzelnen Banken, die wir in einem gemeinsamen Workshop mit unserem CFO Frank Gumbinger besprochen haben.



Zur Person

Klaus-Peter Krug ist als Leiter für den Bereich Finanz- und Rechnungswesen in der Papierfabrik Adolf Jass am Standort Fulda verantwortlich.

Zum Unternehmen

Die Papierfabrik Adolf Jass GmbH & Co. KG produziert seit 1960 an zwei Standorten (Fulda und Rudolstadt/Schwarza) Papier. Mit den über 400 Mitarbeitern bringt es das Unternehmen auf einen Umsatz von 343 Mio. Euro.

TreasuryLog: Welche Ergebnisse brachte die Ausschreibung hervor?

Klaus-Peter Krug: Es gestaltete sich schwierig, die unterschiedlichen Angebote der Bankinstitute zu vergleichen, da in der Tiefe die Transparenz nicht gegeben ist. Dies war für uns der Anlass, gemeinsam mit SLG die plattformbasierte Ausschreibung durchzuführen. Durch die strukturierte Abfrage mittels Bankenplattform wurde eine transparente Gegenüberstellung qualitativer und vor allem quantitativer Faktoren ermöglicht. Mit diesen Ergebnissen konnten wir auf die Banken zugehen und in weiteren Verhandlungen eine aus unserer Sicht zufriedenstellende Lösung finden, sodass wir uns für die Zukunft gut aufgestellt fühlen – sowohl was die Dienstleistungsqualität als auch die Kostenstruktur betrifft.

Die Autoren:



Miriam Louka

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



Albert Weiskirchner

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

TreasuryLog wünscht VDT und ACTA „Happy Birthday“!



Wissensaustausch als Kernkompetenz der Treasury-Verbände: Michael Juen, Geschäftsführer und Partner bei Schwabe, Ley & Greiner spricht bei der ACTA Hauptversammlung. Fotocredit: ACTA

Sowohl der deutsche als auch der österreichische Verband für Unternehmenstresury feiern in diesem Jahr einen runden Geburtstag. Beide leisten wertvolle Arbeit für ihre Mitglieder und sind wichtige Dreh- und Angelpunkte für die Profession.

Von Treasurern für Treasurer! Unter diesem Motto betreut der VDT e.V. (Verband Deutscher Treasurer e.V.) bereits seit dem Jahr 1997 seine rund 1.600 Mitglieder aus etwa 700 Unternehmen. Auf Initiative des VDT trifft sich die Treasury-Community regelmäßig bei Fachtagungen oder Workshops. Das sind wichtige Plattformen für Austausch von Wissen und Erfahrungen sowie die Beobachtung und Vermittlung von aktuellen Trends und deren Überführung in die Praxis. Um stets am Puls der Zeit zu bleiben, veröffentlicht der VDT laufend Papiere, Newsletter und Stellungnahmen zu aktuellen Fragestellungen.

Vernetzung im Fokus

Die Mitglieder kommen aus den Treasury- und Finanzabteilungen von großen und mittelständischen Unternehmen, was einen direkten Austausch mit der Praxis gewährleistet. Das Wis-

sen wird einerseits in die Konzerne getragen und andererseits fließt es von dort auch in den Verband zurück. Gefördert wird das zusätzlich über die verschiedenen Fachressorts, denen sich die Mitglieder anschließen können und über spezifische Möglichkeiten zur Vernetzung. Ein grundsätzlich sehr zentrales Thema für den VDT, weshalb er auch attraktive Angebote für die junge Generation der Treasurer oder Studierende anbietet.

Dem Know-how-Transfer dienen auch die Publikationen des VDT. Über diese gibt der Verband seine Expertise und die Arbeitsergebnisse aus den Fachressorts an die Unternehmen weiter. Mitgliedern des VDT stehen diese Dokumente im Mitgliederbereich der Webseite kostenfrei zur Verfügung. Nicht-Mitglieder haben die Möglichkeit, die Publikationen kostenpflichtig zu bestellen.

Falls eine Vakanz zu besetzen ist oder ein Jobwechsel ansteht, kann das verbandseigene Karriereportal Hilfe bieten. Hier finden sich die aktuellen Stellenausschreibungen der Mitgliedsunternehmen. Ein wichtiges Werkzeug angesichts des auch im Treasury zunehmend härter werdenden „War for Talents“.

Seit dem Jahr 2021 greift das „Digital Innovation Board“ des VDT neue Entwicklungen im Bereich Digitalisierung auf und behan-

delt deren Auswirkungen auf Organisation, Systeme und Prozesse sowie das Aufgabenfeld des Treasury. Auch die interne Digitalisierung steht im Fokus: „Nicht zuletzt haben die pandemiebedingten Einschränkungen auch die Digitalisierung im Verband vorangetrieben. Wir haben ein großes mehrjähriges Projekt zur Neugestaltung des Internetauftritts mit einer ganzen Reihe von zusätzlichen Servicefunktionen für die Mitglieder gestartet, von einer App über Anmeldeformulare, Suchfunktionen, Veranstaltungskalender, Collaboration Tools bis hin zu einer Online-Bibliothek“, erklärt Vorstandsmitglied Christian Debus.

Besonders stolz ist er außerdem auf die positiven Rückmeldungen, die er erhält: „Die Leistungen des VDT sowie die hervorragende Betreuung durch die Geschäftsstelle wird von den Mitgliedern in Umfragen stets hoch gelobt und zieht damit auch weitere Mitglieder an. Dies beweist auch das Wachstum der letzten fünf Jahre: von 1.100 Mitgliedern Ende 2017 auf mittlerweile 1.600.“

Was die Pläne und Ziele für die Zukunft angeht, hat Geschäftsstellenleiter Tim Staudt schon genaue Vorstellungen: „Zum Jubiläum streben wir eine neue, zukunftsgerichtete Verbandsstruktur an, die den VDT auch in den kommenden Jahren zu dem Treasury-Netzwerk und der -Wissensplattform in Deutschland macht!“

Nationale Plattform mit internationalem Netzwerk

Die ACTA (Austrian Corporate Treasury Association) ist mit ihren fünf Jahren ein noch recht junger Verband. Dennoch gehören ihr bereits 260 Mitglieder aus über 100 Unternehmen an. Darunter so bekannte Namen wie A1 Telekom, Porsche Holding, die Österreichische Post oder die Wiener Stadtwerke.

Auch hier kommen die Mitglieder in den Genuss zahlreicher Vorteile und Angebote: Fachvorträge, Mitgliedertreffen und vergünstigte bzw. Freitickets zu internationalen Konferenzen. Zudem bietet eine ACTA-Mitgliedschaft die Möglichkeit, an Arbeitskreisen mitzuwirken und die erarbeiteten Ergebnisse exklusiv zu erhalten.

Für die kommenden Jahre ist der Verband bestrebt, die Themen Wissensaufbau, Mentoring, Diversity, Young Treasurers, Risikomanagement in Krisenzeiten und nicht zuletzt ESG weiterzuentwickeln. Mit der Abdeckung dieser Zukunftsthemen möchte man für seine Mitglieder ein noch stärkerer Partner sein.

Ganz im Sinne einer gut funktionierenden Plattform ist die ACTA stolz auf die Verbindungen über die österreichischen Ländergrenzen hinweg. „Die Stärke der ACTA liegt in der engen Vernetzung und dem regen Austausch unserer sehr engagierten Mitglieder. National wie international“, betont Jan-Martin Nufer, der Mitglied des Vorstandes ist. Auch zum VDT pflegt die ACTA eine langjährige Verbindung.

Trotz der noch recht kurzen Verbandsgeschichte ist Vorstandsmitglied Philipp Schmidt überzeugt, dass man schon viel erreicht hat: „Heute können wir mit Stolz sagen, dass wir DIE Anlaufstelle für Corporate Treasury in Österreich sind.“



VDT-Geschäftsstellenleiter Tim Staudt strebt eine zukunftsgerichtete Verbandsstruktur an. Fotocredit: VDT e.V.



Digitalisierung im Verband wurde vorangetrieben, sagt Christian Debus, Mitglied des VDT-Vorstands. Fotocredit: VDT e.V.



Vorstandsmitgliedermittglieder ACTA (v.l.n.r.): Philipp Schmidt, Lukas Leuprecht, Sebastian Kästner, Jan-Martin Nufer
Fotocredit: ACTA

Dem schließt sich auch sein Kollege Lukas Leuprecht an, wenn er an die bisherigen Errungenschaften denkt: „Gemeinsam mit unseren Mitgliedern ist es uns gelungen, mit ACTA eine namhafte Marke zu schaffen, die für Qualität steht.“

Das vierte Vorstandsmitglied Sebastian Kästner zeigt sich dankbar angesichts des Feedbacks der Mitglieder: „Wir sind überwältigt von der positiven Resonanz.“ Und mit diesem erfreulichen Rückenwind kann der Verband mit bester Zuversicht in die nächsten fünf Jahre starten.

Auf weitere erfolgreiche Jahre!

Den beiden Verbänden mangelt es ganz offensichtlich nicht an Zukunftsplänen und Motivation, der Treasury-Community weiterhin als wertvolle Plattformen zu dienen.

Wir gratulieren der ACTA recht herzlich zu fünf Jahren Verbandsgeschichte und den deutschen Kollegen vom VDT zu ihrem 25-jährigen Bestehen! Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit und sind gespannt, was die Zukunft für die beiden Jubilare bereithält.



SCHWABE, LEY & GREINER

Unsere Corporate Finance Spezialisten haben in den letzten Jahren mehr als 500 Projekte erfolgreich abgeschlossen. Der gute Ruf unseres Corporate Finance-Teams eilt uns voraus und erfordert Verstärkung. Werden Sie Teil unseres Erfolges, bewerben Sie sich jetzt:



Wir verstärken unser Corporate Finance Team und suchen Projektmanager.

WIR ...

- ▶ modellieren Bonitätsfragen und leiten daraus Finanzierungs-konzepte ab,
- ▶ nehmen die Transaktionsbegleitung im Kundeninteresse wahr,
- ▶ gestalten Strukturen und Konditionen für die Innenfinanzierung,
- ▶ schaffen Transparenz zwecks Debt Compliance,
- ▶ befassen uns auch mit Sustainable Finance oder Public Finance.

SIE ...

- ▶ haben Berufserfahrung im Bereich Corporate Finance,
- ▶ kennen sowohl die Bank- als auch die Unternehmenssicht,
- ▶ wollen spannende Projekte leiten,
- ▶ arbeiten gerne in Teams, gemeinsam mit unseren Kunden,
- ▶ wünschen sich Perspektiven für Aufstieg und Karriere bis hin zur Partnerschaft,
- ▶ suchen mehr als einen Job!

WIR GENIESSEN



Flexible Arbeitszeiten



Flache Hierarchien



Entwicklungs-chancen



Modernes Büro direkt am HBF Wien



Obst, Getränke und Süßigkeiten



Firmenevents & After-Work-Bier



Home Office



Zusätzliche Urlaubstage



Modernste Arbeitsmittel



Wertschätzende Unternehmenskultur



Coaching und offene Feedback-Kultur

GEHALT

- ▶ Als Einstiegsgehalt erhalten Sie - je nach Berufserfahrung - bei uns EUR 80.000,- bis EUR 130.000,- brutto p.a. plus variable Komponenten, Sozialleistungen und Zusatzurlaubstage.
- ▶ Für Arbeitnehmer in Österreich schreibt der Kollektivvertrag für diese Position nach 8 Berufsjahren ein Mindestgehalt von EUR 52.524,- brutto p.a. vor.
- ▶ Arbeitnehmer aus Deutschland erhalten einen deutschen Arbeitsvertrag (deutsches Recht). Die Anwesenheit im Büro Wien ist nach einer Einarbeitungszeit nur ca. viermal pro Monat erforderlich. Reisekosten übernimmt SLG.



Schwabe, Ley & Greiner
Gesellschaft m. b. H.
Gertrude-Fröhlich-Sandner-Str. 3
1100 Wien, Österreich



Tel +43 1 585 4830
Fax +43 1 585 4830 15
info@slg.co.at
www.slg.co.at



UID: ATU 161 054 08
UID: DE 328 557 049
Firmenbuch FN 59336 i
Handelsgericht Wien

34. FINANZSYMPOSIUM

10.-12. Mai 2023 in Mannheim

Der führende Kongress für Treasury-
und Finanz-Management in Europa.



Werden Sie Aussteller!

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

Unsere Gastredner:



CHRISTIAN GANSCH
Dirigent, Produzent,
Autor



AXEL WEBER
Präsident der Deutschen Bundesbank (a. D.),
Präsident UBS-Verwaltungsrat (a. D.)



RÜDIGER VON FRITSCH
Botschafter Deutschlands
in Moskau (a. D.)