



SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURYLOG

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

2/2023

Märkte in Bewegung

Wenn stetiger Wandel und Anpassung zur Norm werden

4 Treasury und Finance pur – drei Tage lang
Eindrücke vom diesjährigen Finanzsymposium in Mannheim

**8 „2 Mrd. Euro in 2 Stunden“: RWEs Liquiditäts-
Management in der Energiekrise**

Was es bedeutet, wenn aus dem Lot geratene Energiemärkte plötzlich Unsummen an Sicherheitsleistungen erfordern

19 Bei uns kann das doch nicht passieren! – Oder?
Wie Sie für Sicherheit in Ihrem Zahlungsverkehr sorgen

27 System oder Systematik?
Alles über unser Projekt „Fach- und Systemkonzept“



SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURY & FINANCE CONVENTION

13.-15. SEPTEMBER 2023
IN SCHLADMING



Der neue „Place
to be“ für alle Finanz-
und Treasury-Verantwort-
lichen in Österreich. Warum?

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

Liebe Leserinnen und Leser,

Es sind die Krisen- und Ausnahmesituationen, in denen sich jeweils herausstellt, ob Institutionen und Prozesse das halten, wofür sie ursprünglich konzipiert wurden. Manche Szenarien sind mit Effekten verbunden, an die man vielleicht gar nie gedacht hatte oder deren Eintrittswahrscheinlichkeit als verschwindend gering beurteilt wurde.

Als es im Vorjahr im Zuge des Kriegsausbruchs in der Ukraine zu ausgeprägten Turbulenzen am Energiemarkt kam, standen Energieerzeuger vor einer noch nie da gewesenen Herausforderung: Termingeschäfte an den einschlägigen Börsen sind mit Sicherheitszahlungen verknüpft, um Marktwertschwankungen zu besichern. Diese werden zwar nach Lieferung wieder rücküberwiesen, wenn jedoch ein kurzfristiger Liquiditätsbedarf in lichte Höhen steigt, weil die Preise explodieren, dann kann sich das zu einer veritablen Krisensituation auswachsen. Ein spannendes Interview im Blattinneren liefert Insider-Einblicke, wie man bei RWE mit diesem Thema umgegangen ist.

Während das Gewitter am Energiemarkt schnell und heftig aufzog, schleicht sich eine Anspannung am Markt für Arbeitskräfte seit einigen Jahren langsam aber stetig in alle Branchen. Davon bleibt auch der Treasury- und Finanzbereich nicht verschont. Ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden und anschließend auch zu halten ist schwieriger denn je. Und mit Blick auf die demografische Entwicklung sollte man nicht auf rasche Besserung hoffen. Offensive Konzepte der Arbeitgeber sind gefragt, wie etwa jenes des „Raise, Rise & Rotate“. Auch dazu haben wir einen Beitrag vorbereitet.

Ein großer Teil dieses Heftes ist dem Thema der Banken-APIs gewidmet. Um Ihnen einen Überblick über den Stand des Angebots und über geplante Weiterentwicklungen zu bieten, haben wir eine Umfrage unter Banken lanciert. Ergänzt wird das Thema um einen aktuellen Use Case aus dem Hause Autoneum.

Solche und weitere praktische Anwendungsfälle standen u.a. auch wieder beim Finanzsymposium in Mannheim auf der Agenda. Etwa 2.300 Teilnehmer und 95 Aussteller fanden sich vom 10. bis zum 12. Mai im Konferenzzentrum Rosengarten ein. Dabei wurde wiederum eindrucksvoll unter Beweis gestellt, dass persönlicher Austausch durch nichts zu ersetzen ist. Ebenso klar wurde bei der Veranstaltung, dass Veränderungsbereitschaft und Innovation die Gebote der Stunde sind. Nachhaltigkeit und Digitalisierung spielen eine immer größere Rolle in Treasury und Finanz, weshalb die Branche gefordert ist, sowohl mit den regulatorischen als auch mit den technologischen Veränderungen Schritt zu halten.

Dabei stellt sich dann häufig die Frage, ob eine neue Herausforderung mit der Einführung eines Systems gelöst werden kann. Oder benötigt man zunächst doch die methodischen sowie prozessualen Grundlagen?

Klingt wie Henne oder Ei, erschließt sich aber nach der Lektüre des entsprechenden Artikels zu unserem Projekt zur Einführung eines Fach- und Systemkonzepts. Bei diesem und auch bei allen weiteren Beiträgen wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen.

Philip Tüttö

- 4 **Treasury und Finance pur – drei Tage lang**
Eindrücke vom diesjährigen Finanzsymposium in Mannheim
- 6 **„Raise, Rise & Rotate“ – Personal und Perspektiven im Treasury**
Tipps aus der Praxis: von uns, für Ihre Treasury-Personalentwicklung
- 8 **„2 Mrd. Euro in 2 Stunden“: RWEs Liquiditätsmanagement in der Energiekrise**
Was es bedeutet, wenn aus dem Lot geratene Energiemärkte plötzlich Unsummen an Sicherheitsleistungen erfordern
- 13 **Überlegungen zu einer stetigen Herausforderung**
Praxisnahe Tipps zur Liquiditätsplanung
- 16 **Geschwindigkeit ist Trumpf**
Restrukturierung in Unternehmen
- 19 **Bei uns kann das doch nicht passieren! – Oder?**
Wie Sie für Sicherheit in Ihrem Zahlungsverkehr sorgen
- 21 **Nachgefragt: Wo stehen die Banken bezüglich APIs und was haben Sie noch in Planung?**
Wir haben uns umgehört, wie der Stand der Dinge in Sachen API-Schnittstellen ist
- 27 **System oder Systematik?**
Alles über unser Projekt „Fach- und Systemkonzept“
- 29 **USD-LIBOR ade! Was Unternehmen über den SOFR wissen müssen**
Umstellung des Referenzzinssatzes

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:** Günther Bauer, Christian Ebersbach, Georg Ehrhart, Bernhard Kastner, Oliver Astl-Lipusz, Marlene Nakovits, Mario Offenhuber, Maximilian Schachinger, Peter Schmid, Felix Stegmüller, Philip Tüttö, Albert Weiskirchner, Elisabeth Winkler, Fabian Zeiser, Peter Zeller, Manfred Zwinger **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.

Finanzsymposium 2023

Treasury und Finance pur – drei Tage lang

Als Moderator Markus Brock am späten Vormittag des 10. Mai das 34. Finanzsymposium eröffnete, war der diesjährige Startschuss für Europas größten Branchentreff gefallen. Rund 2.300 Teilnehmer und 95 Aussteller trafen sich zu inhaltlich anspruchsvollen Diskussionen, zum anregenden Networking und um sich über technologische Neuerungen zu informieren.

Geboten wurde eine unglaublich vielfältige und anspruchsvolle Agenda mit hohem Qualitätsanspruch. Highlights waren dabei in jedem Fall die Gastredner der drei Tage. Diese spannten einen weiten thematischen Bogen und fesselten die Zuhörer mit ihren Insights.

Zur Eröffnung am Mittwoch, den 10. Mai, war das Rüdiger von Fritsch, der ehemalige Botschafter Deutschlands in Moskau. Aus erster Hand erfuhren die Teilnehmer, wie der Diplomat die Situation in Russland einschätzt, die aktuellen Geschehnisse einordnet und welche Schlüsse Europa aus alledem ziehen sollte.

Hervorzuheben ist sicherlich auch Christian Gansch, der unter dem Titel „Vom Solo zur Sinfonie – wie aus Vielfalt Einheit entsteht“ sehr plastisch darstellte, was Unternehmen von Orchestern lernen können. Und am abschließenden Freitag warf Axel



Markus Brock eröffnet das 34. Finanzsymposium.



Stand ganz oben auf der Agenda der Veranstaltung: persönlicher Austausch



„Full House“ in der Interview Stage des Finanzsymposiums

Weber, ehemaliger Präsident der Deutschen Bundesbank, ein Schlaglicht auf die aktuelle Situation der Weltwirtschaft und die nach den vielen Krisen der letzten Jahre geänderten Rahmenbedingungen ökonomischen Handelns.

Das abwechslungsreiche Workshop-Programm beleuchtete die Treasury- und Finanzwelt in all ihren Facetten. Die inhaltlichen Schwerpunkte lagen in den Bereichen Cash-Management/Zahlungsverkehr, Digitalisierung und Unternehmensfinanzierung. Ergänzt wurde das um aktuelle technische Innovationen und die Präsentation konkreter Umsetzungsprojekte.

Das Finanzsymposium überzeugt nicht zuletzt durch die Vielfalt an Formaten, in denen Austausch und Wissenstransfer möglich sind. Insbesondere das „Treasury Café“ und die „Interview Stage“ wurden sehr gut angenommen und haben das Programmangebot definitiv bereichert.

Und nach all den Jahren der virologischen Sicherheitskonzepte, Maskenpflicht und Abstandsgebote hat sich eines ganz deutlich gezeigt: Der persönliche Austausch ist durch nichts zu ersetzen. Egal ob fachliche Diskussion, Networking oder der schnelle Kaffee am Ausstellerstand. Das tut einfach gut – inhaltlich wie menschlich.

Krisenmodus oder „New Normal“?

Pandemie, Krieg oder Inflation. Kommen wir aus dem Krisenmodus auch mal wieder raus? Dieser Frage stellte sich ein interessanter „CFO-Blickwinkel“ beim Finanzsymposium.

Philip Tüttö, Managing Director bei SLG, machen geopolitische Unsicherheiten Sorgen: „Da sehe ich derzeit nicht viel Positives“, erklärte er im Hinblick auf vielerlei Konflikte. In einer vernetzten Welt muss das zwangsläufig zu weiterer Volatilität führen.

Umso bedeutender wird auch weiterhin vorausschauendes Risiko-Management sein. Olaf Tröber, CFO VERBIO Vereinigte BioEnergie AG, ist der Ansicht, dass in diesem Kontext die notwendige „Grundspannung“ und eine gewisse Wachsamkeit gefordert sind. Dazu gehört auch, das eigene Geschäftsmodell zu kennen, um die entsprechenden Risiken abzuleiten und zu interpretieren.

Die Ansicht, dass taumelnde Banken die Situation eskalieren lassen könnten, war am Podium nicht mehrheitsfähig. Auch nicht nach den Turbulenzen der Credit Suisse. „Wir glauben nicht an eine systemische Krise, sondern dass es Einzelfälle sind“, so Michael Schleef, Head of Commercial Banking Germany, Austria bei der HSBC Germany.

Marcus Ketter, CFO der GEA Group AG, riet aber dennoch dazu, sich das Kontrahenten-Risiko regelmäßig anzusehen. Neben dem Check der jeweiligen Ratings gehört für ihn auch die Prüfung der entsprechenden Credit Default Swaps dazu. Diese reagieren schneller, weshalb man mehr Vorlaufzeit für notwendige Entscheidungen hat.

Der Autor:



Oliver Astl-Lipusz
ist Head of Congress & Event Management bei Schwabe, Ley & Greiner.



Das „CFO-Podium“ von links nach rechts: Philip Tüttö, Michael Schleef, Olaf Tröber, Marcus Ketter und Moderator Markus Brock.

Und Schnelligkeit ist ein Gebot der Stunde. Das erkennt man an den raschen Schwerpunktwechseln in der Finance- und Treasury Beratung, meint Philip Tüttö. Ging es 2019 noch vornehmlich um Robotics, Automatisierung und Digitalisierung, war davon Anfang 2020 nicht mehr viel zu hören. Die Abbildung von Liquidität in Krisen-Szenarien war das neue Top-Thema. Und dieses wurde nach den Lieferkettenproblemen wiederum rasch durch Working-Capital-Finanzierungen und anschließend von Risikoanalysen – insbesondere Zins- und Kontrahentenrisiken – abgelöst.

Dieses „Unstete“ wird uns in den nächsten Jahren weiter begleiten, waren die Experten einig. Für Marcus Ketter wird es wichtig bleiben, schnell zu reagieren und rasche Entscheidungen zu treffen. Olaf Tröber sieht lieber die sich bietenden Chancen und möchte positiv in die Zukunft blicken. Genauso wie Michael Schleef: „Es sind Chancen und Herausforderungen, aber eine Krise ist es für mich nicht.“ Keine Krise, aber „New Normal“ mit agiler und intensiver Arbeit. „Diese Fähigkeiten werden wir die nächsten Jahre brauchen. Es wird in ähnlichem Tempo weitergehen“, so Philip Tüttö.



Personalentwicklung

„Raise, Rise & Rotate“ – Personal und Perspektiven im Treasury

Seit über 30 Jahren erlebe ich als Treasury-Berater von SLG die Höhen und Tiefen des Finanz-Managements in Unternehmen. Die Personalbesetzung und -entwicklung verfolge ich dabei mit immer größerer Sorge. Drei Appelle ergeben sich für mich vor dem Hintergrund der sich wahrscheinlich anbahnenden Personalkrise im Finanzbereich.

Der Generationenwechsel ist in vollem Gang. Jedes Unternehmen sucht gute Leute. Der Pool an Fachkräften für den Finanzbereich ist dabei besonders klein. Fachhochschulen oder Universitäten bilden nicht genügend Studenten aus, um den Bedarf zu decken. Die meisten Absolventen wissen meiner Erfahrung nach kaum oder gar nicht, wie umfangreich die Aufgaben des Finanz-Managements in Unternehmen eigentlich sind. Und die Wechselbereitschaft von jungen Kollegen dürfte angesichts des Arbeitsmarkts mittelfristig hoch bleiben. So weit, so schlecht für die meisten suchenden Firmen. Ergänzend sei hinzugefügt, dass ich mich hier vorwiegend auf jene etwa 1.500 Unternehmen der DACH-Region beziehe, die maximal über sechs bis acht Mitarbeiter (als „FTE“) im Finanzbereich verfügen.

„Raise!“

Beim Besuch von Treasury-Abteilungen fällt auf, dass diese zumeist deutlich weniger Mitarbeiter umfassen als z. B. der Bereich Group Accounting oder Controlling. Daraus resultiert meine erste Sorge: Finanztransaktionen sind liquiditätswirksam, oft erfolgswirksam und auch bonitätswirksam. Selbst bei einer Firma mit „nur“ 500 Millionen Euro Umsatz summieren sich die Transaktionsvolumina aus Zahlungsverkehr und Finanzgeschäften auf mehr als eine Milliarde Euro pro Jahr. Bereits einige wenige falsche Maßnahmen seitens des Treasury können Unternehmen in Liquiditätskrisen oder sogar in die Insolvenz führen.

Warum geben sich so viele CFOs mit der Tatsache zufrieden, dass sich dennoch meistens nur eine Handvoll Mitarbeiter darum kümmern soll oder darf? Treasury-Abteilungen sind meis-

tens viel zu dünn besetzt, was in der Pandemie bedeutete: „Wenn sich zwei anstecken, bereut es der Dritte.“

Neben dem Cash-Management gehört das Risiko-Management zur Kernkompetenz des Treasurys. Es spricht vieles dafür, den Umgang aller Risiken im Unternehmen dort zu bündeln, vor allem wenn es andernorts auch nur mit geringer Personalausstattung wahrgenommen wird: z. B. das Kundenkreditrisiko-Management, die Ermittlung operationaler Risiken und deren Zusammenführung im unternehmensweiten Risiko-Management, Versicherungsrisiken, Risiken aus Pensionszusagen oder Rohstoffpreissrisiken inklusive des jeweils damit verbundenen Risiko-Controllings.

Die Bündelung dieser Themen im Treasury-Bereich bietet sich aus drei Gründen an:

- ▲ Alle Risiken werden effizient ermittelt und konsistent berechnet.
- ▲ Alle Ergebnisse daraus können unmittelbar in finanziellen Maßnahmen oder Notfallplänen berücksichtigt werden.
- ▲ Die Anzahl der Mitarbeiter, die sich damit auseinandersetzt, ist nicht über verschiedene Abteilungen verstreut, was eine höhere Stellvertretungssicherheit und zusätzliche Entwicklungschancen im Treasury-Bereich bietet.

Mein erster Appell ist daher: „Raise!“. Bitte erhöhen Sie die Anzahl der Mitarbeiter im Treasury und schaffen Sie eine größere organisatorische Einheit, um alle finanz- und risikorelevanten Themen in einem Bereich zu bündeln. Damit gehen neben höherer Alltagstauglichkeit auch neue Entwicklungschancen und

Perspektiven für die Mitarbeiter einher. Daraus leiten sich wiederum die nächsten beiden Appelle ab.

„Rise!“

Der Finanzbereich bietet sowohl eine Vielfalt an Themen als auch an Routineprozessen. Die wenigsten Mitarbeiter mögen beides gleich gerne. Viele Bewerber suchen beruflich nach Vielfalt und Abwechslung. Gute Mitarbeiter werden aber schwer zu finden und noch schwerer zu halten sein, gerade wenn Routineprozesse nicht automatisiert werden. Die Anreicherung des Finanzbereichs mit interessanten, vielfältigen Themen ist daher wesentlich, um den Wunsch nach einer langfristigen und weiterführenden Karriere zu fördern. Der erste Appell bildet dafür den Grundstein.

Mein zweiter Appell lautet daher: „Rise!“ Wer sich im Finanzbereich beruflich entwickeln und aufsteigen will, muss in weiterer Konsequenz auch ein Team oder einen Bereich eigenständig führen wollen. Nebst einem angenehmen Arbeitsumfeld und adäquatem Gehalt werden die Themenvielfalt und eine gute Systemunterstützung wesentliche Voraussetzung und Motivation sein.

„Rotate!“

Mitarbeiter wünschen sich auch mittelfristig Perspektiven. Wer einen Bereich oder ein Team im Treasury leitet, verbleibt oft lange in dieser Position. Ein Nachrücken jüngerer Talente

ergibt sich dann erst wieder bei Fluktuation oder manchmal sogar erst bei Pensionierung von Kollegen.

Der dritte Appell lautet daher: „Rotate!“ Schaffen Sie Anreize und entwickeln Sie einen Plan, damit Führungsrollen innerhalb des Finanzbereichs auch rotiert werden können. Dieser Prozess könnte regelmäßig alle paar Jahre angestoßen werden.

Nur Firmen, die attraktive Perspektiven bieten, haben dadurch auch selbst welche. Wer gute Mitarbeiter im Finanzbereich finden und binden will, muss zuerst die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür schaffen. Das Prinzip „Raise, Rise & Rotate“ bietet sich hierfür an. Natürlich sind wir immer gerne behilflich, die passende Organisationsform und Systemunterstützung für Ihr Treasury zu finden oder weiterzuentwickeln, die auch solche Karriereperspektiven unterstützen können.



Der Autor:

Georg Ehrhart

ist Managing Director bei Schwabe, Ley & Greiner, Leitung Produktion und Personal.



SCHWABE, LEY & GREINER

SLG SYSTEM GUIDE

Die erste Anlaufstelle bei der Suche nach dem perfekten Treasury-Management-System

Systemfunktionalitäten auf einen Blick

Der Markt der Treasury-System-Anbieter ist trotz der Konsolidierungseffekte der letzten Jahre nur schwer zu erfassen. Damit Sie nicht den Überblick über die am Markt vertretenen Lösungen verlieren, haben wir für Sie eine Management Summary erstellt. Anhand der Angaben der im System Guide vertretenen Anbieter haben wir ausgewählte Systemfunktionalitäten transparent gegenübergestellt. Die Übersicht kann – je nach inhaltlichem Schwerpunkt oder Bedarf – für die erste Orientierung sehr nützlich sein und viel Recherchearbeit ersparen.

Die gesamte Tabelle finden Sie im Login-Bereich unseres System Guide.



Volatiler Energiemarkt und Liquidität

„2 Mrd. Euro in 2 Stunden“: RWEs Liquiditätsmanagement in der Energiekrise



Zur Absicherung von Preisrisiken sowohl auf der Erzeugungs- als auch auf der Einkaufsseite werden Lieferverträge für z. B. Strom häufig bis zu drei Jahre im Voraus abgeschlossen. Energieunternehmen verkaufen zur Vermeidung von Preisrisiken für die Erzeugung den Strom und Retailer haben Interesse, auf Termin zu kaufen, um Preissicherheit für ihre Kunden zu erreichen. Diese Geschäfte reduzieren Marktpreisrisiken und werden in den meisten Fällen über die Börse und manchmal auch direkt zwischen Partnern in Form von OTC-Geschäften abgewickelt.

Durch dieses Hedging ist das Marktpreisrisiko zwar gesichert, allerdings entstehen dabei Kontrahentenrisiken. Wenn beispielsweise Strompreise steigen und der Energieversorger liefert nicht, dann muss die Börse bzw. der Vertragspartner sich zu den erhöhten Preisen neu eindecken. Gleiches gilt, wenn die Preise fallen. Dann haben die Stromproduzenten das Risiko, dass sie nur zu geringeren Preisen verkaufen können, wenn der aktuelle Partner nicht abnimmt.

Dieses Kontrahenten- bzw. Kreditrisiko kann umgangen werden, indem man die Marktwertschwankungen besichert. Solche Sicherheitsleistungen heißen Margins und diese werden spätestens mit Lieferung wieder rückvergütet.

Im vergangenen Sommer führten die noch nie da gewesenen Energiepreisspitzen zu einem beispiellosen Anstieg dieser Sicherheitsleistungen, was bei einigen Energieversorgern zu Liquiditätsabflüssen in bedeutendem Ausmaß und damit zu erheblichen Herausforderungen für die Finanzabteilungen führte.

Die RWE AG als einer der größten Stromproduzenten bildete da keine Ausnahme. Wir haben Gabi Tennagels (Direktorin Finanzen & Credit Risk) gefragt, wie sie und ihr Team damit umgegangen sind.

Treasury Log: Die letzten eineinhalb Jahre waren durch massiv steigende (und schwankende) Energiepreise geprägt. Die Anstiege waren schon im Herbst 2021 zu beobachten und bekamen dann ab dem Beginn des Ukraine-Krieges eine noch stärkere Dynamik. Welche Auswirkungen hatte das für Sie in Finanzen?

Gabi Tennagels: Ich blicke zunächst aus der Liquiditätssicht auf die Auswirkungen dieses schrecklichen Krieges. Als Finanzabteilung eines führenden Energieerzeugers waren wir an zwei Stellen besonders gefordert: Einmal ging es um die Finanzierung der Gasbeschaffung und -einspeicherung zur Stärkung der Versorgungssicherheit. Da sind aufgrund der gestiegenen Preise umfangreichere Working-Capital-Maßnahmen als in den Vorjahren erforderlich gewesen.

Der zweite Punkt ist allerdings für uns im Treasury viel entscheidender. Hier geht es um die Bezahlung von Bar-Sicherheiten, welche bei Preisschwankungen durch uns an Börsen und OTC-Vertragspartner weltweit und in mehreren Währungen gezahlt werden müssen.

Dazu muss man wissen, dass wir zur Absicherung des Marktrisiko unseres erneuerbaren und konventionellen Erzeu-



Gabi Tennagels und ihre Teams haben eine stressige Zeit hinter sich, weil die Turbulenzen an den Energiemärkten zu ungeahnten Liquiditätserfordernissen führten.

gungsparks den Strom in unseren Kernmärkten teilweise bis zu drei Jahre vorher schon an die Börse und an große Abnehmer verkaufen. Gleichzeitig kaufen wir dann Gas für die Gaskraftwerke und CO₂-Zertifikate ebenfalls auf Termin ein. Durch dieses Hedging haben wir das Preisrisiko mitigiert, gehen dann aber entweder Kredit- oder Liquiditätsrisiken ein. Bleiben wir mal beim Stromverkauf: Wir verkaufen auf Termin Strom, aber unser Verkaufspartner oder wir möchten das gegenseitige Kreditrisiko nicht tragen. Dann werden Marktpreisschwankungen mit Cash abgesichert, was wiederum zu Liquiditätsrisiken führt.

Wenn also Strompreise steigen, muss RWE die Differenz zwischen Vertrags- und Marktpreis als Sicherheitsleistung zahlen. Wenn die Preise sinken oder der Strom geliefert wird, kommen die Sicherheitszahlungen wieder zurück. Es handelt sich also um ein temporäres Liquiditätserfordernis. Da wir Gas und CO₂ einkaufen, verhält es sich hier für uns genau umgekehrt: Bei steigenden Preisen fließt uns Geld zu, bei sinkenden Preisen zahlen wir aus. Da die Stromverkäufe jedoch dominieren, haben die steigenden Preise und hohen Volatilitäten sehr wohl starke Auswirkungen auf uns im Treasury gehabt.

Die Entwicklung und Volatilität der Energiepreise konnten wir allerdings schon länger beobachten. Begonnen hat es, wie Sie gesagt haben, schon im Sommer/Herbst 2021, als reduzierte Gaslieferungen die Preise bereits haben ansteigen lassen. Dabei wird der 6. Oktober 2021 vielen Marktteilnehmern noch lange in Erinnerung bleiben. An diesem Tag gab es die ersten extremen Intraday-Preisausschläge, welche zu sehr hohen Cash-Zahlungen für Sicherheitsleistungen an den für uns relevanten Börsen in Leipzig und London geführt haben. Ich kann mich noch gut erinnern, dass wir am dem Abend mit dem Vorstand auf einem unformatierten Excel-Blatt die Liquiditätsplanung durchgesprochen haben.

Treasury Log: Wie war die Finanzabteilung der RWE auf diese Entwicklungen vorbereitet?

Gabi Tennagels: Eines vorab: Als Finanzabteilung müssen wir das komplette Geschäft des Konzerns finanzieren. Und das bedeutet in erster Linie unsere Investitions- und Wachstumsstrategie „Growing Green“, also unser weltweites Wachstum in den Ausbau der erneuerbaren Energien sicherzustellen. Dafür gehen wir mit Green Bonds an den Kapitalmarkt und nutzen in überschaubarem Umfang Spezialfinanzierungsformen wie Projektfinanzierungen oder auch Exportfinanzierungen. Zusätzlich benötigen wir Garantielinien, um z. B. bei den weltweiten Ausschreibungen für erneuerbare Energien oder auch im LNG-Geschäft (flüssiges Erdgas) jederzeit handlungsfähig zu sein. Das Wachstum darf und soll nicht durch die benötigte Liquidität für das Hedging der Stromerzeugung gefährdet werden. Und das war es auch nicht. Im Gegenteil: mitten in der Krise haben wir eine – am Ende nicht benötigte – Akquisitionsfinanzierung für den Kauf des US-amerikanischen Energieversorgers „Con Edison Clean Energy Businesses“ aufgestellt, mit der wir zu einem der führenden Solarstromproduzenten in den Vereinigten Staaten geworden sind. Und last but not least ist darauf zu achten, dass unsere Finanzierungen so ausgerichtet sind, dass wir unser Baa2 (Moody) und BBB+ (Fitch) Rating halten.



Offshore-Markt ohne China, Factbook 2023

Und jetzt zu unseren Vorbereitungen für weitere Stressszenarien: Im Herbst 2021 haben wir ein großes Lessons-Learned-Projekt gestartet, bei dem wir gesellschaftsübergreifend alle relevanten Expertinnen und Experten vom Commodity Front Office über Risk bis zu Finance am Tisch hatten. Als Ergebnis haben wir folgende Schwerpunktthemen identifiziert und bearbeitet:

▲ **Datenbereitstellung für Liquiditätsplanung beschleunigen**

Wir haben zuerst einmal unsere Liquiditätsplanung und Risikoberechnungen für die mit Sicherheitsleistungen unterlegten Commodity-Positionen optimiert, indem wir z. B. die Daten zu Abrollprofilen (das sind die planmäßigen Rückflüsse von gezahlten Sicherheitsleistungen) schneller, öfter und auch detaillierter bekommen. Weiterhin wurde an IT-Lösungen gearbeitet, um die Bewegungen des aktuellen Handelstages genauer und deutlich schneller zu prognostizieren.

▲ **Finanzierung deutlich ausweiten**

Unsere Finanzierungsinstrumente und -quellen wurden ausgeweitet und diversifiziert. Neben dem Aufbau von Kreditlinien haben wir uns auch außerhalb der klassischen Finanzierungsinstrumente bewegt, indem durch die Experten aus dem Front Office der „Supply & Trading“ Liquiditätsoptimierende Commodity-Transaktionen (Gas, Strom, CO₂-Zertifikate) mit Banken oder anderen Investoren abgeschlossen wurden. Das alles erfolgte natürlich unter den Rahmenbedingungen, welche uns die Dokumentation unserer zentralen Finanzierungsverträge vorgeben, wie z. B. „negative pledge“ (Negativerklärung, bei der zukünftigen Gläubigern keine oder nur definierte Sicherheiten gegeben werden dürfen). Weiterhin haben wir uns außerhalb des Kernbankenkreises nach neuen Kreditlinien umgesehen.

▲ **Mehr Kreditrisiko akzeptieren**

Da sind wir – und da zähle ich mich explizit dazu – über unseren Schatten gesprungen, haben unsere sehr konservative Kreditpolitik etwas aufgeweicht und uns angeschaut, wo wir mehr Kreditrisiken nehmen können, um die Liquidität zu entlasten.

▲ **Erweitertes Steuermodell für Liquidität etablieren**

Wie wird Liquiditäts-Headroom richtig intern bepreist und wie verteilen wir den Liquiditäts-Headroom in Stresszeiten bestmöglich? Wenn ich ehrlich bin, dann sind wir bei dem Thema gerade erst auf der Zielgeraden.

Zum Liquiditäts-Pricing: Für das Kreditrisiko gibt es ein klares Pricing-Modell, das im Wesentlichen auf etablierten Risikokapital-Methoden basiert. Bei der Liquidität ist es etwas schwieriger: Es dürfen keine falschen Anreize gesetzt werden, daher sollte das Pricing die tatsächlichen Kosten der Liquiditätsvorhaltung reflektieren. Insbesondere aufgrund von großen Portfolio-Effekten zwischen verschiedenen Bereichen (Liquiditätsrisiken heben sich gegenseitig teilweise auf) des sehr dynamischen Umfelds bei hohen Commodity-Preisvolatilitäten und der Wechselwirkung mit den anderen Risikotypen (Credit und Markt) ist eine verursachungsgerechte Zuordnung und Bepreisung des Netto-Risikos eine Herausforderung.

Zum Liquidität-Headroom: Der Liquidität-Headroom wird kommerziell verteilt, sodass wir uns für Stressszenarien die Frage stellen, mit welchen Hedge-Geschäften kann am meisten Marge gesichert werden – und das in all unseren relevanten Ländern und Währungen. Das neue Steuerungsmodell kann auch dazu führen, dass wir die Größenordnung unseres Hedgings vor dem Hintergrund von möglichen Extrempreisszenarien nach Bedarf anpassen.

▲ **Kommunikationswege sicherstellen**

Die schnelle Abstimmung und agile Zusammenarbeit aller Kollegen*innen aus den Bereichen Front Office, Risk, Controlling, Credit sowie den Finance-Treasury-Funktionen über aktuelle Hedging-Positionen, Liquiditätsentwicklung und Optimierungsmaßnahmen sind das A und O und müssen jederzeit sichergestellt werden. Der in Stresszeiten einge-



Die „Mittwochs-Runde“: Liquiditäts-Management in allen Lebenslagen

führte „Heads up Liqui Call“ steht heute noch als wöchentlicher 30-Minuten-Termin fest in den Kalendern. In dieser „Mittwochs-Runde“ sind übrigens die meisten Entscheidungen getroffen und umgesetzt oder dem Vorstand zur Entscheidung vorgelegt worden.

Gerne wird auch als selbstverständlich hingenommen, dass der Zahlungsverkehr funktioniert. Wenn in Stresszeiten noch hohe dreistellige Millionenbeträge nachmittags in GBP oder USD gezahlt werden müssen, dann läuft ohne Einbindung und ständige Absprache mit dem Zahlungsverkehr gar nichts.

Treasury Log: Ab wann haben Sie begonnen, zusätzliche Maßnahmen zu ergreifen und welche waren das?

Gabi Tennagels: Eigentlich haben wir durchgehend die gerade beschriebenen Maßnahmen umgesetzt, verfeinert und ausgebaut.

Mit Kriegsbeginn haben wir von den bestehenden fünf Mrd. EUR RCF einen auslaufenden Teil in Höhe von zwei Mrd. EUR verlängert und um weitere drei Mrd. EUR aufgestockt. Weiterhin haben wir unsere bilateralen Kreditverträge erhöht und zur Finanzierung der Gaseinspeicherung einen „grauen“ Bond emittiert. Das hat nicht zu unserer bisherigen Kommunikation gepasst, da wir nur mit Green Bonds für Investitionen in erneuerbare Energien an den Kapitalmarkt gehen wollten. Trotzdem war dieser Bond, zu dem wir mit „security of supply“ aktiv kommuniziert haben, sehr erfolgreich. Zusätzlich haben wir uns andere Sonderfinanzierungen angesehen und vorangetrieben, welche jedoch aufgrund des zeitlichen Vorlaufs bis zum nächsten Stresseintritt nicht umgesetzt werden konnten.

Im August 2022, als die Strompreise explodierten und kurzfristig bei über 1.000 Euro pro MWh lagen (heute ungefähr bei 100 Euro), haben wir in einer Woche rund zehn Mrd. Euro an Sicherheitsleistungen gezahlt. Das war schon eine stressige Zeit; nicht nur für uns, sondern auch für unsere Banken. Wir haben da unseren mit 25 Kernbanken doch sehr großen Bankenkreis zu schätzen gelernt. Es war sehr wertvoll, dass wir über Jahre gute Beziehungen aufgebaut und sehr direkte Kommunikationswege etabliert hatten, sodass es bei den doch erheblichen Ziehungen im August keine Diskussionen gab.

Damit komme ich zu einer sehr wichtigen Krisenmaßnahme: andauernde Kommunikation. Wir haben immer versucht, die Marktbewegungen und das hoch komplexe Thema der Margin-Bewegungen sowohl den Banken als auch den Rating-Agenturen genau zu erklären. Es ging so weit, dass wir in meist gut frequentierten Bankterminen unsere Risikomethoden erklärt haben. Und immer wieder haben wir deutlich gemacht: das Geld kommt bei sinkenden Preisen oder spätestens bei Lieferung zurück!

Treasury Log: Haben Sie sich bei diesen hohen Summen an geleisteten Margins das Kontrahentenrisiko näher angesehen? Wie beurteilten Sie die Rolle der ECC in diesem Zusammenhang?

Gabi Tennagels: Bei den gezahlten Margins liegt das Kreditrisiko beim Clearinghouse oder der Clearing Bank direkt. Da hatten wir aus Creditsicht weniger Sorgen. Die Clearinghäuser bzw. Börsen fordern allerdings mit dem Initial Margin (dient der Abdeckung von möglichen Preisschwankungen bis zum nächsten Handelstag) sowie Sondermargins für den Monat der Lieferung weitaus mehr an Cash-Absicherung als nur die reinen

Preisschwankungen. Zusätzlich haben die Clearinghäuser das Recht, auch untertägig bei Preisschwankungen Margins anzufordern – z. B. mal zwei Milliarden Euro in den nächsten zwei Stunden. Ich kann ja aus meiner „Credit-Sicht“ noch verstehen, dass man sich gegen alle Risiken bei einem Zahlungsausfall absichern möchte, allerdings führt das System von aus unserer Sicht „Mehrfachabsicherung“ sowie „Sofortzahlungen“ eher dazu, dass der ohnehin vorhandene Liquiditätsstress noch weiter erhöht wird.

Aus diesem Grunde haben wir natürlich versucht, unsere Positionen an den einzelnen Börsen zu optimieren, um besonders die Initial Margin zu reduzieren. Wir waren auch nicht die Einzigen, die angefangen haben, Positionen von den Börsen auf OTC-Geschäft zu drehen, um diese zusätzlichen Liquiditätsanforderungen zu vermeiden.

Treasury Log: *War deshalb der OTC-Handel eine gangbare Alternative in dieser Zeit, um Liquidität zu schonen?*

Gabi Tennagels: Ja, auf jeden Fall. Im OTC-Geschäft bzw. auch beim Abschluss von langfristigen PPAs (power purchase agreements) kann jeweils entschieden werden, ob man das Kreditrisiko des Partners nimmt oder dieses, gegebenenfalls auch nur in Teilen, absichern möchte.

Da es die gerade beschriebenen „Zusatz-Margins“ nur in sehr selteneren Sondervereinbarungen gibt, wird die Liquidität zu Lasten eines erhöhten Kreditrisikos natürlich entlastet. Bedingung ist, dass beide Vertragspartner bereit sind, dieses Kreditrisiko einzugehen.

Wir haben hier unter Federführung der Commodity Kollegen der „RWE Supply & Trading“, einige große strukturierte Commodity Transaktionen vorgenommen, bei denen wir Liquiditätsrisiken in Kreditrisiken transformiert haben. Das sind hochkomplexe Verträge, welche zumeist mit großen Banken oder Handelspartnern abgeschlossen werden.

Ergänzend sind wir auf OTC-Partner zugegangen und haben teilweise angeboten, Cash gegen Bankgarantien zu tauschen. Das hat zwar nicht die Kreditlinien, aber dafür die Liquidität entlastet.

Eins muss man beachten: Bei vielen OTC-Geschäften sind große Banken unsere Vertragspartner. Der Kreditappetit von Banken ist nicht unendlich, sodass wir mit unseren Top-Banken über die Aufteilung des Kredites, den uns eine Bank gewährt, gesprochen haben. Für uns ist wichtig, dass wir selbst mitbestimmen, auf welche Geschäfte/Finanzierungen dieser Kredit verteilt wird.

Treasury Log: *Mit welchen Methoden haben Sie in Ihrem Risiko-Management die Preisrisiken, aber auch die Liquiditätsrisiken durch Margin-Zahlungen aufgrund von Preisschwankungen geschätzt?*

Gabi Tennagels: Die Cash-Risiken aus Preisschwankungen kommen immer on top auf unsere normale Liquiditätsplanung, welche wir auf Tages-, Monats- und Jahresbasis erstellen. Dazu gibt es je nach Zeithorizont folgende Methoden:

Für die „Tagesschätzung“ wurde mit reiner interner Expertise ein PowerBI-Dashboard ausgerollt, das alle 15 Minuten Schätzungen der erwarteten Variation Margin für den aktuellen Handelstag sowohl für Börsengeschäfte als auch OTC-Verträge liefert. Mit diesem Near-Time-Tool erhält unser Konzern-Treasury maximale Transparenz über die erwarteten Liquiditätszu- und -abflüsse in den nächsten zwei Tagen.

Der sogenannte „short term buffer“ spiegelt das maximale Risiko innerhalb von acht Tagen. Dabei werden die aktuellen Positionen und Preise mit historischen Volatilitäten (260 Tage Rückschau) nach einem Value-at-Risk-Ansatz auf ein 99-prozentiges Absicherungsniveau geschockt. Er geht davon aus, dass alle Preisentwicklungen gegen uns laufen und historisch gesehene Korrelationen kurzfristig nicht mehr halten. Dies ist sehr konservativ. Der Buffer muss in Cash bzw. in committeten Kreditlinien vorliegen, da wenig Vorlauf für Gegenmaßnahmen besteht.

Als Lessons Learned haben wir im Jahr 2022 noch einen „12 Monats Stress-Test“ entwickelt, der rollierend einen von uns festgelegten Preis-Peak (hoch und tief) auf alle bestehenden und vor allen Dingen geplanten collateralisierten (mit Sicherheiten unterlegten) Positionen unterstellt.

Da viele Gegenmaßnahmen eine Vorlaufzeit benötigen, empfiehlt sich eine längerfristige Vorschau. Wenn Stressszenarien nicht ausfinanziert sind, muss über Gegenmaßnahmen entschieden werden. Diese können, wie vorhin erklärt, Transferierungen von Liquiditäts- zu Kreditrisiken oder anderweitige Finanzierungen sein.

Treasury Log: *Was sind Ihre Erwartungen für die nächsten Monate und wie gehen Sie damit um?*

Gabi Tennagels: Wir erwarten für die nächsten ein bis zwei Jahre immer mal wieder höhere Volatilitäten. Die Strompreise sind zwar wieder gefallen, aber das heißt nicht, dass sie nicht wieder steigen können. Insbesondere bei einer knappen Gasversorgung oder bei geringer Verfügbarkeit z. B. französischer Kernkraftwerke, wie wir es in der Vergangenheit schon gesehen haben.

Da wir weiter unsere Marktrisiken hedgen wollen und Sicherheitsleistungen in Cash nicht verhindern können, rechnen wir weiter sehr konservativ in unseren Stresstests und sorgen für entsprechende Kreditlinien. Weiterhin sehen wir uns sehr genau an, wo wir über Stromverträge mit Kunden (z. B. PPAs) Kreditrisiken erhöhen und Liquiditätsrisiken vermeiden können. Dies alles erfolgt natürlich immer unter Risk-Return-Gesichtspunkten.

Eins ist noch wichtig zu erwähnen: Wir arbeiten weiter an unserer bis heute schon enormen Lernkurve. Nach jedem Stress geht es in die Lessons Learned – frei nach dem Motto „post-stress-growth“. Das betrifft sowohl interne Prozesse und Entscheidungen als auch den Blick auf das Verhalten unserer Banken und Vertragspartner. Persönlich bin ich stolz darauf, wie wir als Team diese anspruchsvollen Zeiten gemeistert haben.



Liquiditätsplanung

Überlegungen zu einer stetigen Herausforderung

Egal ob Zahlungsverkehr, Finanzierung oder Risiko-Management – beinahe alle Treasury-Aufgabengebiete lassen sich über einschlägige messbare Kennzahlen steuern. Bei der Liquiditätsplanung ist eine derartige Beurteilung der eigenen Arbeit nicht möglich, da sich ihr Mehrwert nicht direkt quantifizieren lässt. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Liquiditätsplanung als nebensächlich anzusehen ist. Ganz im Gegenteil – sie ist ein integraler Bestandteil des Treasury, auch in Unternehmen mit sehr komfortabler Liquiditätsausstattung.

Das Ziel und damit auch der große Mehrwert einer Liquiditätsplanung ist die Prognose sämtlicher Ein- und Ausgänge eines Unternehmens. Sie gewährleistet die jederzeitige Zahlungsfähigkeit und ermittelt frühzeitig zukünftigen Liquiditätsbedarf. Wird ein solcher erkannt, können zeitgerecht Finanzierungslösungen überlegt und geplant werden, was potenziell auch eine Optimierung der Kosten erlaubt.

Überblick über die finanziellen Reserven

Das ist aber nicht das einzige Argument für eine Liquiditätsplanung: Hat sich eine hohe Summe an Cash angesammelt, der allerdings nicht für anstehende Verpflichtungen benötigt wird,

gilt es, den Überschuss möglichst optimal anzulegen. Dafür muss man wissen, wie lange die Liquidität zur Verfügung stehen wird, was ohne entsprechende Planung nicht möglich ist.

Eine zusätzlich währungsdifferenzierte Vorschau bringt den weiteren Vorteil, dass sie als Basis für effektives FX-Risiko-Management herangezogen werden kann. Durch die Information über zukünftige Ein- und Ausgänge in Fremdwährung ist es möglich, zielgerichtet Absicherungen durchzuführen.

Viele Unternehmen sind sich der Wichtigkeit der Liquiditätsplanung bewusst. Dafür sprechen auch die uns vorliegenden

Zahlen. Deutlich über 80 Prozent der Unternehmen, die bereits an einem SLG-Treasury-Summit (Treasury-Benchmarking) teilgenommen haben, führen eine Liquiditätsplanung durch.

Keine „One size fits all“ Lösung

Die Einführung und Pflege einer solchen ist aber keine einfache Angelegenheit, denn die Herangehensweise ist auf das jeweilige Unternehmen abzustimmen. Es gibt kein universelles Muster. Die Treasury-Abteilung muss sich vorab auf Basis des Geschäftsmodells und der internen Struktur Gedanken bezüglich mehrerer Parameter machen.

Für wie lange möchte ich Cashflows planen? Das hängt vom operativen Geschäft ab. Ein Planungshorizont von zwölf Monaten ist eine häufig beobachtete Praxis, weil dadurch auch saisonale Schwankungen mitberücksichtigt werden. Bei sehr volatilen Cashflows werden aber vermutlich nur kürzere Zeiträume sinnvoll abbildbar sein.

Mit dem Zeithorizont verbunden ist die Periodizität: In welchen Intervallen soll geplant werden? In der Praxis wird das sehr häufig monatlich gemacht. Allerdings haben wir auch mit Kunden zusammengearbeitet, die beispielsweise die ersten drei Monate auf wöchentlicher Basis planen und den Rest monatlich.

Die Aktualisierung ist ein weiterer Parameter, der von der Volatilität der Cashflows abhängt. Verläuft das operative Geschäft sehr stabil, reicht es vielleicht, quartalsweise ein Update der Planung zu machen. Dafür könnten dann z. B. die Informationen von Budget-Forecasts herangezogen werden, die oftmals in Quartalen erfolgen.

Natürlich müssen auch Überlegungen zur Struktur angestellt werden. Welche Kategorien möchte ich in meiner Liquiditätsplanung darstellen? Wie granular soll sie aufgebaut sein? Die Praxis zeigt, dass manche Unternehmen hier sehr reduziert vorgehen, bei anderen wiederum in über 2.000 Zeilen geplant wird. Die Entscheidung hängt von der Granularität der Datenquellen sowie von den Anforderungen des Berichtswesens ab. Falls das Unternehmen seine Berichte in Segmente / Geschäftsbereiche je Gesellschaft gliedert, macht es auch Sinn, die Ein- und Ausgänge auf gleiche Weise zu gliedern.

Stehen die Parameter fest, muss der passende Weg für die Ermittlung der Planzahlen gefunden werden. Grundsätzlich gilt es, zwischen direkter und indirekter Planung abzuwägen. Ein großer Vorteil eines indirekten Ansatzes, bei dem die Daten aus bereits vorhandenen Plan-Bilanzen und der Plan-GuV abgeleitet werden, ist die Bündelung des Aufwands in der Zentrale. Damit werden auch Abstimmungen mit Gesellschaften obsolet. Gleichzeitig sind aber die Planzahlen häufig deutlich weniger aktuell. Zudem erlaubt dieser Ansatz typischerweise keine Währungsdifferenzierung. Ist eine Information zu künftigen Cashflows in Fremdwährungen wichtig, müsste parallel eine Exposure-Planung aufgebaut werden, die dann wiederum mit der Liquiditätsplanung abgestimmt werden muss, um eine konsistente Datenbasis sicherzustellen.

Die konzeptionellen Festlegungen zum Ansatz und zu den Parametern sind bestenfalls die halbe Miete. Zu häufig wird der Aufwand der Einführung und der regelmäßigen Pflege einer direkten Liquiditätsplanung unterschätzt.

Gute Durchführung will Weile haben

Von der lokalen Erfassung der Plan-Cashflows bis zum zentralen Reporting können bis zu zwei Wochen vergehen. Abhängig vom Detaillierungsgrad und den Informationsquellen werden die lokal Verantwortlichen zumindest ein bis zwei Arbeitstage in den Prozess investieren. Auch für die zentrale Treasury-Abteilung, die für die Plausibilisierung und das Konzern-Reporting verantwortlich ist, wird der Arbeitsaufwand signifikant sein. Daher muss für Einführung und Umsetzung die volle Unterstützung von oberster Stelle zugesichert sein.

Bei der erstmaligen Implementierung einer Liquiditätsplanung müssen die planenden Einheiten intensiv geschult werden. Um sich mit der Materie und den Prozessen vertraut zu machen, sind dafür je nach Größe des Unternehmens jedenfalls mehrere Monate einzuplanen. Während dieser Testphase ist ein offenes Ohr für Feedback unabdinglich. Die konzeptionell festgelegte Struktur ist eventuell für die lokal vorhandene Datenbasis nicht optimal. Die Bereitschaft, Parameter auf Basis des Feedbacks gegebenenfalls zu ändern, ist wichtig für die Akzeptanz der Planenden und kann der Schlüssel zum Erfolg sein.

Das System der Wahl

Die lokalen Gesellschaften brauchen häufig auch Hilfe, um die in Frage kommenden Basisdaten für die Liquiditätsplanung identifizieren und daraus Plan-Cashflows ableiten zu können. Falls ein TMS vorhanden ist und die Liquiditätsplanung über dieses System läuft, werden in der Regel die Finanz-Cashflows automatisch übernommen. Die restlichen (Basis-) Daten müssen aus Vorkonten importiert oder manuell erfasst werden.

Am häufigsten kommen diese aus ERP-Systemen und der Budgetplanung. Diese Zahlen müssen in der Regel noch transformiert werden. Geplanter Umsatz aus der Plan-GuV oder auch offene Forderungen sind nicht mit Cashflows gleichzusetzen. Es müssen sogenannte Geldwertungsfaktoren berücksichtigt werden. Was sind meine Zahlungsziele? Wie ist das tatsächliche Zahlungsverhalten? Diese Faktoren können durch eine Analyse historischer Daten berechnet werden, müssen aber immer auch künftige Entwicklungen abbilden (z. B. Ausweitung des Auslandsumsatzes). Ebenso dürfen Themen wie die Umsatzsteuer oder die Währungsdifferenzierung nicht vernachlässigt werden.

Um die Qualität der Planung hochzuhalten bzw. laufend zu verbessern, sind regelmäßige Plan-/Ist-Analysen erforderlich. Nur sie ermöglichen es, aus vergangenen Planungsfehlern zu lernen. Sind Abweichungen aufgetreten, müssen die Planenden in Form von Kommentaren diese erklären.

Wie in vielen Bereichen überlegen Unternehmen auch bei der Liquiditätsplanung durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) den menschlichen Aufwand zu reduzieren und gleich-

zeitig das Ergebnis zu verbessern. Predictive Analytics soll durch die Analyse von Massendaten Muster und Zusammenhänge erkennen und so automatisiert eine Prognose liefern. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist aber, dass die dafür erforderlichen Daten in einheitlicher Form sowie ausreichender Qualität und Menge vorliegen. Bei den häufig heterogenen Systemlandschaften in Konzernen sicher keine leicht zu erfüllende Anforderung. Das (theoretische) Potenzial ist aber groß.

Punktlandungen sind nicht zu erwarten

Die Liquiditätsplanung versucht zukünftige Cashflows hervorzusagen. Doch selten treten Prognosen auch wie geplant ein. Wir haben in den letzten Jahren erlebt, wie schnell sich Marktsituationen ändern können. Der Krieg in der Ukraine, die Corona-Pandemie und die Finanzkrise hatten für viele Unternehmen gravierende Auswirkungen. Umsätze können plötzlich einbrechen, Rohstoffpreise sich erhöhen. Kann man sich darauf wirklich vorbereiten? Vermutlich nur bedingt. Wichtig ist aber, das passende Werkzeug griffbereit zu haben. Sind Sensitivitäts- und Szenarioanalysen ein fester Bestandteil der Liquiditätsplanung, wird auch die Liquiditätssteuerung in Krisenzeiten besser gelingen.

Liquiditätsplanung ist kein einfaches Unterfangen und muss gut überlegt sein. Im Mittelpunkt steht die Frage, was das

Treasury überhaupt mit der Planung vorhat. Sie sollte die bewusst gewählte Basis für finanzielle Steuerungsentscheidungen sein. Der Aufwand lohnt sich vermutlich nicht, wenn das Resultat ein Bericht ist, den sich schlussendlich niemand ansieht.



Die Autoren:

Peter Zeller

ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Fabian Zeiser

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

 **TECHNOSIS**
finance software

Software made in Germany
www.technosis.de

Immer eine Handbreit Liquidität unterm Kiel.

Mit **ATAQ Cash** und **ATAQ Plan** haben sie für heute, morgen und die nächsten Monate den Überblick über Ihre Cashflows im Unternehmen: währungsdifferenziert, rollierend, konten- und kategorienbasiert, einzeln und konsolidiert, Budget-, SOLL- und IST-Zahlen im Vergleich.

Cash Management · eBAM · Liquiditätsplanung · Zahlungsverkehr · Treasury Management · Asset Management · Risk Management

Geschwindigkeit ist Trumpf

Bei der Restrukturierung von in Schwierigkeiten geratenen Unternehmen ist schnelles Handeln gefragt. Das ist auch im Lichte veränderter aufsichtsrechtlicher Rahmenbedingungen für Banken zu betrachten. Solche machen es für die Kreditinstitute nämlich teurer, notleidende Kredite in ihrem Portfolio zu behalten.

Die Nachwehen der Corona-Pandemie, die Auswirkungen des Ukrainekriegs und damit einhergehende Energiepreissteigerungen und die stark gestiegene Inflation haben den wirtschaftlichen Druck auf Unternehmen im Jahr 2022 weiter erhöht. Strategische Schwächen, die bereits vor diesen Krisen bestanden, führen nun zu merkbar schlechteren Unternehmenszahlen. Dies spiegelt sich bereits in den erwarteten Ausfallshäufigkeiten für Unternehmen wider. Diese sind erstmals seit Subprime- und Griechenland-Krise rasch angestiegen und liegen wieder deutlich über jenen aus dem Finanzsektor (siehe Abb. 1 und 2).

Typische Indikatoren für Krisensituationen sind neben sinkender Ertragskraft fehlende Transparenz in Bezug auf KPIs (Key Performance Indicators), drohende oder bereits gerissene Financial Covenants in Kreditverträgen, eine angespannte Liquiditätssituation sowie zunehmend eingeschränkter Finanzierungsspielraum. Für viele Stakeholder wie Eigentümer, Management oder Fremdkapitalgeber ein - bereits sehr später - Zeitpunkt, die Ertrags- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu hinterfragen und Maßnahmen wie Reorganisationsüberlegungen und Restrukturierungsvorhaben einzufordern.

Restrukturierungsinstrumente und Prozessablauf

Rasch Tempo im Prozess aufzunehmen ist in dieser Phase für Unternehmen besonders wichtig. Oftmals wird jedoch kostbare Zeit, etwa mit einer unstrukturierten Suche nach neuen Finanzinstrumenten oder Finanzierungspartnern, verloren. Das liegt auch an fehlender Erfahrung.

Eine derartige Situation ist für die Entscheidungsträger meistens vollkommen neu und stellt an alle Beteiligten besondere Anforderungen. Welche Restrukturierungsmaßnahmen in welcher Phase umgesetzt werden sollen, muss trotzdem rasch entschieden werden. Grundsätzlich lassen sich diese in zwei große Kategorien unterteilen:

Operative Restrukturierungsmaßnahmen

Solche umfassen alle Punkte, die beim Kerngeschäft des Unternehmens ansetzen (z. B. Personalkosteneinsparungen, Senkung der Einkaufskosten, Potenzialhebung durch effizientere Produktionsprozesse). Operative Restrukturierungsmaßnahmen können folgendermaßen eingeordnet werden:

- ▲ Strategie- und Geschäftsmodell (re-)evaluierung, wie z. B.
 - Beurteilung der Wettbewerbsposition in den jeweiligen Geschäftsfeldern
 - Analyse der Produktionsprozesse
 - Überprüfung der Vertriebsstrategie
 - Erschließen/Suchen neuer Absatzmärkte
- ▲ Kosteneinsparungsmaßnahmen
 - Potentiale durch effizientere Produktionsprozesse
 - Personalkosteneinsparungen
 - Supply-Chain-Überprüfungen (Senken der Einkaufskosten)
- ▲ Bestandsmanagement
 - Working-Capital-Management
 - Cash Conversion Cycle
- ▲ Prozessoptimierungen
 - Standortanalysen inkl. Evaluierung von Standortschließungen und Zusammenlegungen
 - Produktparteanalysen

Finanzielle Restrukturierungsmaßnahmen

Diese setzen an der Kapitalstruktur an. Hier können z. B. stille Reserven gehoben, Teile des Unternehmens verkauft (Distressed M&A Prozesse) oder Liquidität durch Bilanzverkürzung freigesetzt werden (Factoring oder Sale-and-Lease-Back). Üblicherweise fordern die Banken auch Eigentümerbeiträge und Deinvestitionsentscheidungen, bevor zusätzliches Fremdkapital (Standstill, Stundungen, Überbrückungsfinanzierungen, Fresh Money) zur Diskussion gestellt wird:

- ▲ stille Reserven heben / Veräußerungen von nicht betriebsnotwendigem Vermögen
 - Freisetzung von unproduktivem Kapital
- ▲ Liquidität durch Bilanzverkürzungen
 - Forderungsverkäufe / Factoring
 - Sale-and-Lease-Back-Transaktionen
- ▲ Lagerverkauf
- ▲ Verkauf von Teilbereichen, die nicht mehr in die künftige Strategie passen - Distressed M&A-Prozesse
- ▲ Eigentümerbeiträge (Eigenkapitalerhöhungen, Gesellschafterdarlehen, Nachrangstellung, zusätzliche Sicherheiten usw.)
- ▲ Fremdkapitalgeberbeiträge (Standstill, Stundungen, Überbrückungsfinanzierungen, Fresh Money)

Je nachdem wie weit die Krisensituation bereits fortgeschritten ist bzw. von wem die Initiative für eine Restrukturierung

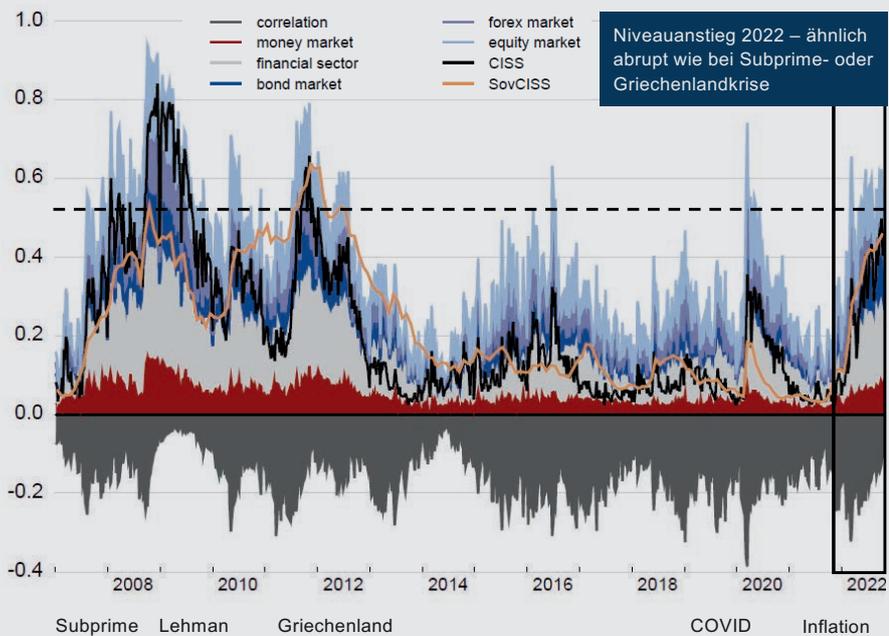


Abb. 1: Stress im Finanzsystem
Quelle CISS: Thomson Reuters, EZB und EZB-Berechnungen (Stand: 31.1.2023, letzte Beobachtung: November 2022, Indikatorwerte zwischen 0 und 1)

Seit Q2/21 liegt erwartete Ausfallhäufigkeit von Corporates über Finanzsektor (Differenz per Q4/22 ca. 0,8 Prozentpunkte).

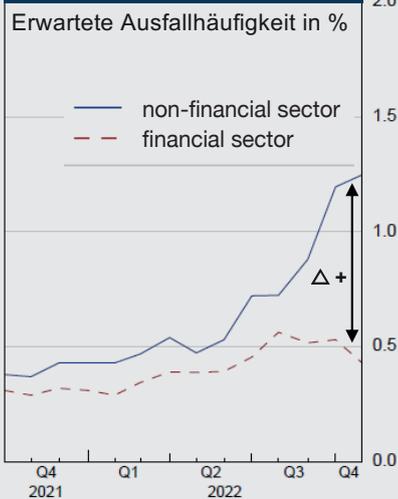


Abb. 2: Ausfallhäufigkeit
Quelle: EZB & Moody's Analytics (Stand: 31.1.2023, Datenbasis: börsennotierte Unternehmen, letzte Beobachtung: Oktober 2022)

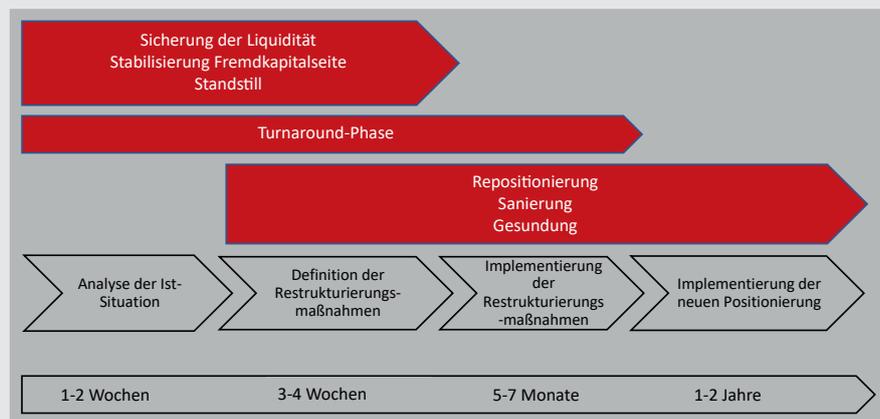


Abb. 3: Der Restrukturierungsprozess im Zeitablauf

	Unbesicherter Teil	Besicherter Teil
Nach einer NPE-Zeitspanne von zwei Jahren	100 %	
Nach einer NPE-Zeitspanne von drei Jahren		40 %
Nach einer NPE-Zeitspanne von vier Jahren		55 %
Nach einer NPE-Zeitspanne von fünf Jahren		70 %
Nach einer NPE-Zeitspanne von sechs Jahren		85 %
Nach einer NPE-Zeitspanne von sieben Jahren		100 %

Abb. 4: Überblick über die quantitativen Erwartungen
Quelle: EZB – Bankenaufsicht, Ergänzung zum EZB-Leitfaden für Banken zu notleidenden Krediten: aufsichtliche Erwartungen an die Risikovorsorge für notleidende Risikopositionen, März 2018

ausgeht, stellen sich unterschiedliche Anforderungen an die in diesem Prozess beteiligten Stakeholder. In sehr kurzen Zeiträumen müssen Daten analysiert und Informationen aufbereitet und verteilt werden. Diese werden in der Regel in folgenden Dokumenten erfasst und verarbeitet:

- Die „Independent Business Review“ (IBR) ist eine Informationsgrundlage für alle Stakeholder über die aktuelle wirtschaftliche Unternehmenssituation, Planungsperspektiven, Markt- und Konkurrenzumfeld sowie Finanzierungssituation.

- Die Fortbestandsprognose ist ein Dokument, das Fremdkapitalgeber aus rechtlichen Gründen benötigen, um in einer Sanierungsphase Entscheidungen über Finanzierungen treffen zu können.
- In einer Standstill-Vereinbarung kommen insbesondere die Fremdkapitalgeber überein, keine Maßnahmen zur Verbesserung bzw. Durchsetzung ihrer Forderungen zu unternehmen. Diese Vereinbarung ist befristet, zumeist bis zum Vorliegen einer Fortbestandsprognose oder dem Erreichen vorher definierter Meilensteine (z. B. Eigenkapitalbeiträge).

- Die Restrukturierungsvereinbarungen sind schlussendlich die vertragliche Basis der vereinbarten und geplanten Restrukturierungsmaßnahmen.

Im Laufe dieses Prozesses muss die Liquidität gesichert, die Fremdkapitalseite stabilisiert und operatives Turn-Around-Management vollzogen werden, um eine Repositionierung und Sanierung zu erreichen (siehe Abbildung 3).

Neben dem ohnehin fordernden Tagesgeschäft benötigen selbst erfahrene Führungskräfte daher in solchen Situationen externe Unterstützung. Erfahrungsgemäß ist es zunächst einmal wichtig, beim Faktor „Vertrauensbildung“ anzusetzen. Es muss dem Management gelingen, im angeschlagenen Unternehmen wieder eine Basis für Teamwork zu schaffen. Dazu gehört auch eine an die Situation angepasste Kommunikation; etwa ein kurz getaktetes Reporting und Monitoring, um den Informationsbedürfnissen im Turn-Around-Management gerecht zu werden. Und das alles unter der Rahmenbedingung eines sehr hohen Zeitdrucks. Es ist daher Tempo in der Umsetzung der Maßnahmen mit vorheriger Datenanalyse, Informationsaufbereitung und Verteilung geboten.

Neues regulatives Umfeld in Banken

Für das Gelingen von Restrukturierungsprozessen und außergerichtlichen Sanierungsverfahren sind immer Vereinbarungen mit den finanzierenden Banken erforderlich. Relativ neu ist, dass der Ablauf von Restrukturierungsverfahren und – außergerichtlichen – Sanierungsverfahren vor einem seit einigen Jahren veränderten regulativen Umfeld der Banken zu sehen ist.

Regelungen und Empfehlungen der EBA (Europäische Zentralbank - Bankenaufsicht), wie etwa die „Prudential Backstop“-Systematik, führen dazu, dass notleidende Kredite stetig ansteigend mit teurem und knappen Eigenkapital in der Bankbilanz unterlegt werden müssen. Verschärfend kommt hinzu, dass mit fortschreitender Dauer einer Sanierung bestehende Sicherheiten für Kredite immer weniger in der regulativen Risikobetrachtung zur Eigenmittelunterlegung in der Bank berücksichtigt werden dürfen. Diese Regulatorik hat es für Banken teurer gemacht, Non-Performing-Loans (NPLs) auf ihren Büchern zu behalten und verkürzt daher die Zeitspanne für Sanierungsverfahren.

Nachfolgend wird exemplarisch die grobe Richtlinie für die seitens der Bankenaufsicht definierte stufenweise Vorgangsweise bei der Bildung von Risikovorsorgen skizziert (Abbildung 4). Diese verdeutlicht, dass für NPEs (Non-Performing-Exposures) im unbesicherten Fall bereits nach zwei Jahren eine 100-prozentige Risikovorsorge zu erfolgen hat und bei besicherten NPEs stufenweise die Risikovorsorge ungeachtet der bestehenden Besicherung erhöht werden muss.

Anstelle einer früher tendenziell stärkeren statischen Kreditrisikobetrachtung kommt mit der „Unlikely to pay“-Überprüfung („UTP“) eine deutlich dynamischere Betrachtungsweise zur Anwendung. Darin wird beurteilt, ob die künftige wirtschaftliche Entwicklung des Kreditnehmers ausreichend ist,

um seine finanziellen Verpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen zu können, ohne dass Banken ihre Sicherheiten verwerten müssen. Im Extremfall könnten sogar vollständig besicherte oder gänzlich endfällige Kredite aufgrund der UTP-Kriterien-Überprüfung ohne Zahlungsverzug als NPL eingestuft werden. Daher steigt der Druck in den Banken, Sanierungsverfahren zügig und rasch abzuschließen, um Kosten, Ressourcen und teures Eigenkapital einzusparen.

Das führt dazu, dass Fremdkapitalgeber Restrukturierungsverfahren innerhalb einer deutlich verkürzten Zeitspanne innerhalb von (maximal zwei bis drei Jahren) umsetzen müssen. Vorrangiges Ziel der Gewährung von Forbearance-Maßnahmen¹ sollte sein, den Kreditnehmer wieder in die Lage zu versetzen, seinen Kredit langfristig zurückzahlen zu können. Aus aufsichtsrechtlicher Sicht haben in der Vergangenheit allerdings viele dieser Forbearance-Maßnahmen nicht dazu beigetragen, die ursächliche Problematik der finanziellen Schwierigkeiten des Unternehmens zu lösen, sondern stellten oftmals nur eine zeitliche Verschiebung des Problems durch wiederholtes Gewähren von Zahlungsaufschüben dar. Banken müssen heute daher sehr klare Regeln haben, unter welchen Bedingungen Forbearance-Maßnahmen gewährt werden. Eine wiederholte Stundung oder Laufzeitanpassung ist ohne negative Effekte auf die Eigenkapitalhinterlegung für Banken nicht mehr möglich.

Künftig wird eine über viele Jahre andauernde, mit mehreren Restrukturierungsversuchen versehene Sanierung aufgrund dieses veränderten aufsichtsrechtlichen Umfelds bei Banken deutlich schwieriger werden. Es bedarf daher eines in allen Teilbereichen sehr sorgfältig und professionell aufgesetzten Turn-Around-Prozesses, um die Anzahl der Sanierungsversuche und die Sanierungszeitspanne reduzieren zu können. Gerade hier kann Unterstützung von außen hilfreich sein.

¹ Zugeständnisse, die der Kreditgeber dem Kreditnehmer aufgrund finanzieller Schwierigkeiten gewährt, z. B. Stundungen



Der Autor:

Manfred Zwinger
ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Bei uns kann das doch nicht passieren! – Oder?

Erfolgreiche Angriffe auf Zahlungsverkehrsprozesse in Unternehmen, die Schäden in beträchtlichem Ausmaß verursachen, füllen regelmäßig die Schlagzeilen der Medien. Vor allem die Treasury-Abteilungen sind dabei ein potenzielles Ziel. Sie wickeln in der Regel den Zahlungsverkehr ab und bieten Angreifern somit eine Möglichkeit, Geldflüsse zu ihren Gunsten zu manipulieren oder umzuleiten. Bei erfolgreichen Attacken entstehen für betroffene Unternehmen nicht nur finanzielle Schäden, sondern oftmals auch Reputationsverluste. Beides kann in den allermeisten Fällen durch sichere Prozesse und Systeme verhindert werden.

Die fortschreitende Digitalisierung steigert nicht nur die Effizienz von Zahlungsverkehrsprozessen, sondern erhöht auch die Anzahl von Betrugsversuchen bei ebenjenen. Mit Hilfe neuer Technologien lassen sich Angriffe einfach und aus allen Teilen der Welt starten. Somit entstehen immer raffiniertere Phishing-Attacken, immer besser gefälschte Rechnungen und E-Mails sowie täuschend echte „CEO-Fraud“-Angriffe. Vor allem in Hinblick auf Letztere ist die schnelle Entwicklung von Künstlicher Intelligenz und „Deep-Fakes“ besorgniserregend. Die SLG-Studie zur Sicherheit im Zahlungsverkehr¹ aus dem Jahr 2022 zeigt deutlich, dass ein Großteil der Unternehmen regelmäßig Ziel von Angriffen ist. Hierbei sind Unternehmen ab einem Umsatz von EUR 500 Mio. besonders betroffen.

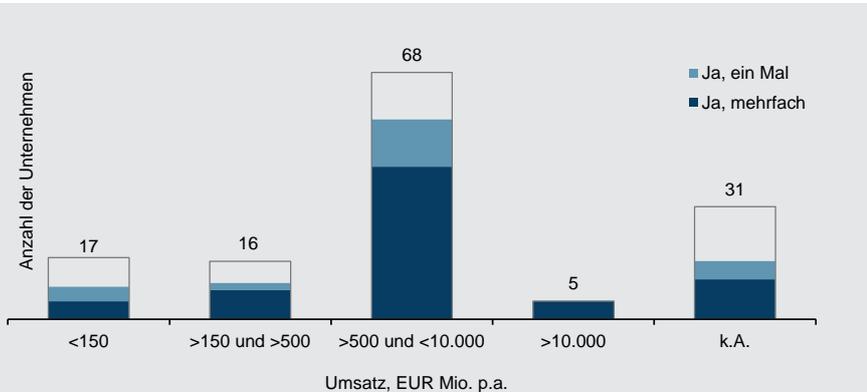


Abb. 1: Anteil der betroffenen Unternehmen (nach Umsatzgröße)

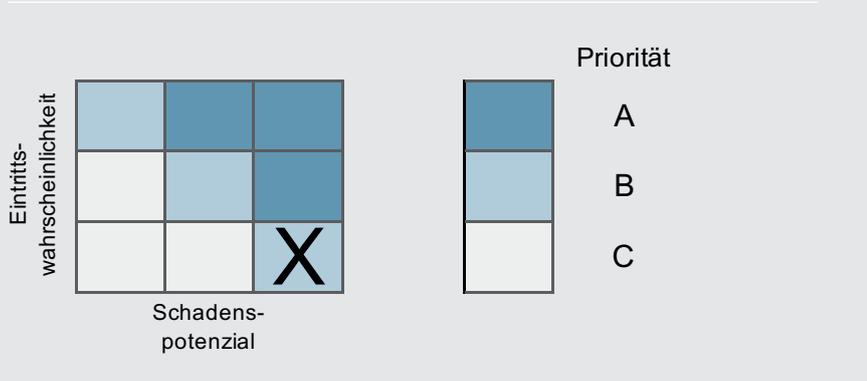


Abb. 2: Darstellung eines Findings mit „hohem Schadenspotential“ bei „geringer Eintrittswahrscheinlichkeit“

Aus diesem Grund führen wir bei Schwabe, Ley & Greiner immer mehr Projekte zum Thema „Sicherheitscheck im Zahlungsverkehr“ bei unseren Kunden durch. Im Rahmen eines ein- bis zweitägigen Workshops analysieren wir hierbei systematisch die bestehenden Prozesse im Zahlungsverkehr. In vielen Projekten begleiten uns zudem die Experten von HACKNER Security Intelligence, um die vorliegende Systemlandschaft einer technischen Analyse zu unterziehen. Nach dem Workshop wird ein Ergebnisbericht erstellt, in dem der Status quo dargestellt, Findings aufgezeigt und daraus abgeleitete Maßnahmen aufgeführt werden. Die Findings werden jeweils nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenspotential klassifiziert, aus der sich die Priorität für weiterführende Maßnahmen ableitet. Die Kurzfassung unserer Erkenntnisse aus diesen Projekten: Es gibt immer eine Sicherheitslücke!

Um potenzielle Schwachstellen für Angriffe zu erkennen, werden alle zahlungs-

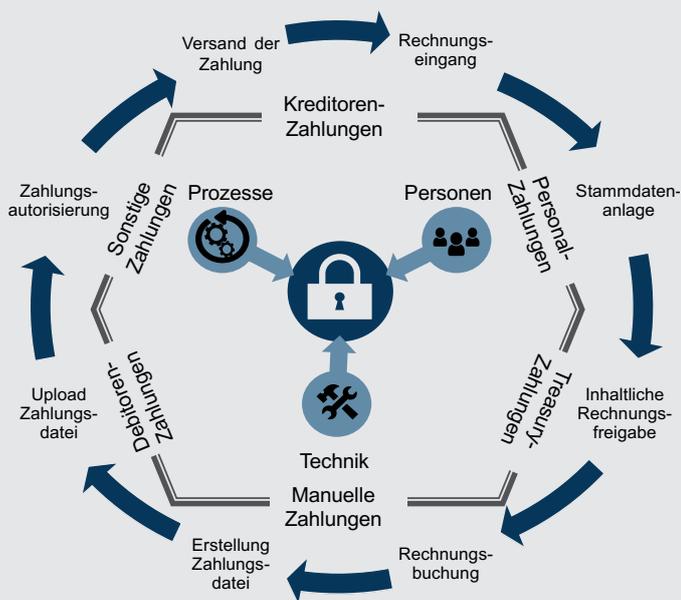


Abb. 3: Darstellung möglicher Angriffsvektoren und kritischer Prozesse

relevanten Prozesse innerhalb eines Unternehmens analysiert. Diese umfassen kreditorische Zahlungen, debitorische Zahlungen, Personal- und Treasury-Zahlungen sowie jegliche Art manueller Zahlungen. Hinzu kommen noch unternehmensspezifische Besonderheiten wie etwa Scheckzahlungen, Online-Payments oder auch Krypto-Currencies. Wichtig sind dabei stets die ganzheitliche Betrachtung und Prüfung der drei kritischen Komponenten:

- ▲ Prozesse: Zahlungsrelevante Prozesse beginnen bei der Stammdatenanlage und reichen bis zum erfolgreichen Versand der Zahlung an die Bank. Alle diese Schritte gilt es genau zu durchleuchten.
- ▲ Personen: Bestehende Berechtigungen und Benutzerrollen der involvierten Personen werden auf den Prüfstand gestellt. Auch hier treten oftmals kritische Überschneidungen zu Tage, die durch Angreifer ausgenutzt werden können.
- ▲ Technik: Jedes System und vor allem jede Schnittstelle stellen ein mögliches Einfallstor für Angreifer dar. Eine eingehende Prüfung auf Schwachstellen ist daher unumgänglich.

Unsere Erfahrung zeigt, dass selbst in Unternehmen mit einem hohen Sicherheitsbewusstsein Findings in allen drei genannten Bereichen auftreten – wenn auch meist mit geringerer Kritikalität. Ein möglicher Ansatzpunkt für Attacken ergibt sich beispielsweise beim Zugriff auf Serverpfade, auf denen Zahlungsdateien zwischengespeichert werden. Oftmals sind die Zugriffsrechte historisch gewachsen und weisen Personen auf, die in den Prozess nicht (mehr) involviert sind. Dies öffnet wiederum ein mögliches Einfallstor für Angreifer. Zudem müssen Prozesse und Systeme nicht nur zen-

tral, sondern auch lokal sicher gestaltet sein. Treten Angriffsversuche doch sowohl in der Zentrale als auch in lokalen Einheiten auf.

Insbesondere bei Carve-Out-Projekten erweist sich ein Sicherheits-Check im Zahlungsverkehr als sinnvoll. Hier werden häufig Systeme unter Zeitdruck neu implementiert und Prozesse übernommen, ohne diese mit Hinblick auf neue Strukturen kritisch zu hinterfragen. Schließlich bietet sich im Zuge von Carve-Outs die Möglichkeit, Zahlungsprozesse von Grund auf neu und möglichst sicher zu gestalten.

Allgemein zeigt sich, dass Angreifer immer neue Mittel und Wege suchen, um Zahlungen zu ihren Gunsten zu manipulieren oder umzuleiten. Vor allem vor dem Hintergrund der rasanten technologischen Entwicklungen sind Unternehmen daher angehalten, sich hierfür bestmöglich zu wappnen. Dies betrifft die bekannten Angriffsvektoren Prozesse, Personen und Technik gleichermaßen. Gelingen kann dies nur mit regelmäßigen Sicherheitsüberprüfungen und unternehmensweiter Sensibilisierung der involvierten Personen.

Unsere Projekterfahrung belegt, dass bei vielen Unternehmen das Bewusstsein um die Bedeutung dieses Themas bereits zugenommen hat. Dennoch identifizieren wir bei unseren Analysen immer noch zahlreiche Schwachstellen. Ziel jedes Sicherheits-Checks ist es daher, diese aufzudecken und zielgerichtete Maßnahmen abzuleiten, um sie in weiterer Folge unternehmensweit zu schließen.

¹ Den Artikel zu allen Ergebnissen der SLG-Studie „Sicherheit im Zahlungsverkehr“ aus dem Jahr 2022 finden Sie in der TreasuryLog-Ausgabe 3/22 oder direkt hier:



Die Autoren:

Felix Stegmüller

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Christian Ebersbach

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Banken-APIs

Nachgefragt: Wo stehen die Banken bezüglich APIs und was haben Sie noch in Planung?

Die überarbeitete Version der Payment Services Directive, die PSD2, hat seit ihrem Inkrafttreten 2018 unter anderem die verpflichtenden APIs für Open Banking hervorgebracht. Banken müssen innerhalb des Europäischen Zahlungsraums Schnittstellen für Drittanbieter zur Verfügung stellen, sodass diese auf Kundenwunsch Zugriff auf deren Zahlungskonten haben.

Um Ihnen den aktuellen Stand bezüglich Leistungsumfang, Verbreitung und Roadmap in Sachen APIs vor Augen zu führen, haben wir Antworten von zwölf Finanzhäusern eingeholt. Wer hier schon gut dabei ist und wer noch Aufholbedarf hat, erfahren Sie in der nachfolgenden Darstellung. Verschaffen Sie sich einen Überblick über den Status quo der Banken-APIs.

Bieten Sie zusätzlich zu den PSD2-APIs, APIs für Geschäftskunden zur Kontoanbindung an und wenn ja, in welchem Umfang (Kontoinformationen, Zahlungsauslösungen)?



Die RBI bietet ihren Geschäftskunden über die PSD2 APIs hinaus Premium APIs an, mit denen die relevantesten Operationen im Treasury durchgeführt werden können. Dies beinhaltet die Initiierung von Zahlungen, deren Status sowie Kontoinformationen.



Ja, aktuell werden Lösungen für Kontoinformationsabfrage und Zahlungsverkehr für andere europäische Banken in IT und DE angeboten.



Ja, wir führen derzeit ein Pilotprogramm für eine Reporting-API für Geschäftskunden ein, mit dem sie Kontoinformationen in Echtzeit abrufen können.



Ja, folgende Services werden angeboten: Real Time (RT) Payments API (e.g., SEPA Instant Payments, India UPI), RT Payment Status Tracking API, RT Account Pre-Validation API, RT Push Notifications API for Credit/Debit Transactions, RT Balance API, SEPA Credit Transfer API, Account Statements (Intraday/End of Day) API, Merchant Solutions API (e.g., SEPA Direct Debit, Request to Pay), FX4Cash API



Erste Connect bietet unseren Firmenkunden die Möglichkeit, ihre Konten bei den Banken der Erste Group und Drittbanken in ihre Systeme in Echtzeit zu integrieren. Neben der Standardfunktion zum Echtzeit-Kontoabruf (XS2A) steht auch ein erweiterter Zahlungsauslösedienst (PI) für z. B. Bulk-payments via API zur Verfügung.



APIs für Kontoinformationen und Zahlungseinreichung im SIX bLink Standard; EBICS-Schnittstelle (UBS KeyPort) für Kontoinformationen, Zahlungseinreichung und Zahlungsauslösung; SWIFT for Corporates Direktzugriff aufs Finanzsystem



Die API-Konnektivität ergänzt unsere standardisierten Konnektivitätsprotokolle, insbesondere bei ereignisgesteuerten Aktionen und im „Echtzeit“-Modus. Beispiele sind: Instant payments, G4C (GPI) tracking information (für Auslandszahlungsverkehr) und Echtzeit-Kontostände.



Ja, Zahlungen (Wires, ACH, Scheckausstellung, Boletto und Echtzeitzahlungen), Payment-Status-Reports, Vortages- und Echtzeitberichte, Zahlungsanforderung, Pay by Bank, Kontoprüfung, US RTP-Gutschriften, Global Digital Disbursements.



HSBC bietet sicheren Zugriff auf viele Bankdienstleistungen, mit welchen Kunden direkt aus ihren ERP-/TMS Systemen Zugriff haben. Dazu zählen Zahlungsinitiierung, Rückbestätigung, Tracking via SWIFT gpi und Realtime-Kontoinformationen.

J.P.Morgan

Wir bieten das ganze Spektrum globaler Zahlungsdienste über API, von Echtzeit-, Auslands- und Inlandszahlungen bis hin zu Lastschriftinzügen sowie Realtime-Transaktions- und Saldoinformationen via API.



Zusätzlich zu den in der PSD2-Richtlinie genannten Anforderungen bieten wir Treasurern eine breite Palette an API-Dienstleistungen wie z. B. SCT und SCT Inst Zahlungen sowie Intraday Kontoauszüge.

COMMERZBANK

Firmenkunden der Commerzbank können mit der Corporate Payments API Zahlungen aus dem eigenen System auslösen und Kontoinformationen abrufen. Weitere APIs, u. a. eine Accounts API, sind aktuell in der Testphase.

In welchen Ländern bieten Sie den Service an?



SIX bLink in der Schweiz



Aktuell bieten wir APIs in 8 Ländern an. Angesichts der Tatsache, dass unsere APIs mit unserer globalen, zentralen Infrastruktur verbunden sind, ist eine Länder-Aktivierung, abhängig von den Bedürfnissen unserer Kunden, kurzfristig möglich.



Aktuell bieten wir Corporate APIs in 30 Ländern an: AT, AU, BE, CN, CZ, FR, DE, HU, HK, IN, ID, JP, KR, MY, NL, PL, PT, PH, PK, RU, ES, SA, SG, LK, CH, TW, TH, UK, US, VN, AE



In AT, CZ, SK, RO, HR und HU. Darüber hinaus erreicht Erste Connect eine Vielzahl von Drittbanken.



Im Geltungsbereich der PSD2 Richtlinie.

COMMERZBANK

Alle externen APIs können von Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland genutzt werden.



Italien, Deutschland



Wir bieten global Realtime-Kontoauszüge, Auslandszahlungen sowie Zahlungsinitiierung, -statusverfolgung und Echtzeitzahlungen. In ausgewählten Märkten SWIFT GPI, Zahlungseingangsbenechtigungen und Einzüge.



Für Konten in Österreich, Serbien und im Kosovo. Wir erweitern dies sukzessive um jene Länder, in denen wir Netzwerkbanken unterhalten, z. B. Ungarn, Rumänien oder die Tschechische Republik.

J.P.Morgan

Das Cash Management Services-Angebot von J.P. Morgan über APIs ist weltweit über die J.P. Morgan Gesellschaften verfügbar.



Zahlungen und Berichterstattungsangebote sind global, hängen jedoch von der Anwendbarkeit auf dem lokalen Markt ab. Die Kontoprüfung ist derzeit nur in den USA möglich.



Alle API-Schnittstellen und Dienstleistungen werden sukzessive in Westeuropa inklusive Großbritannien sowie weiteren Märkten angeboten.

Wieviele Kunden nutzen diesen Service bereits?



Die Anzahl der Nutzer hängt vom jeweiligen Land und dem entsprechenden Servicelevel ab, entspricht aber sowohl in Europa als auch international unseren Zielen und Erwartungen.

COMMERZBANK

Die Corporate Payments API nutzen bereits über 100 Kunden.



keine Angabe



Über 500 Kunden aus zahlreichen Sektoren weltweit nutzen Treasury-APIs.



keine Angabe



Ca. 30 Unternehmen nutzen bereits das Service von Erste Connect in einem länderübergreifenden Setup. Lokale Töchterbanken bieten lokale APIs für Unternehmen an. Beispiel: Ceska Sporitelna stellt ihren Unternehmenskunden Multibankdienste in einer API zur Verfügung. Mehr als 425 Kunden verwenden den Service.



Wir bieten die ersten Premium APIs seit 2022 an, entsprechend sind die Kundenzahlen noch auf niedrigem Niveau. Aber wir spüren eine zunehmende Nachfrage auf Kundenseite.



Wir sind mit ca. 20 Kunden live.



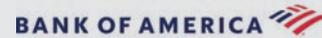
Aufgrund der Sensibilität der Informationen, die als intern gelten, werden diese Daten nicht extern kommuniziert.



Die API wird gerade in Pilotprojekten von einigen Geschäftskunden genutzt.



Stand Ende 2022 hatte J.P. Morgan weltweit mehr als 1.500 Kunden in dem Bereich, die monatlich über 75 Millionen API-Abrufe getätigt haben.



Wir haben mehr als 1.000 Kunden, die APIs mit der Bank of America nutzen.

Welche zusätzlichen Services, neben dem klassischen Zahlungsverkehr, bieten Sie Ihren Kunden via API an (Bsp. Handel von Wertpapieren, Abfrage von FX/Kreditkarten/Depot-Daten, etc...)?



Im Cash Management arbeiten wir aktuell an FX- und Pre-Validierungs-Services.



Neben den bereits erwähnten APIs der Unternehmensbank bietet auch unsere Privatkundenbank APIs an. Diese bietet erweiterten Zugang zu Kontoinformationen von Privatkunden (z. B. Depotkonten, Kreditkartenkonten) und ermöglicht die Integration von Produkten und Services der Privatkundenbank (z. B. Antragsstrecken zur Konto-, Kredit- und Depoteröffnung, Decoupled Wallet-Lösungen) in Applikationen von Drittanbietern.



Ja, wir verfügen über eine breite Palette von APIs für FX, kommunale Dienstleistungen, Prime Brokerage und Supply Chain Finance.



SWIFT GPI payment tracking, Credit notifications, Collections APIs sowie APIs für supply chain finance and receivables finance, Akkreditive und Garantien.



Einreichung von digitalen Rechnungen ins Schweizer eBill Rechnungsnetzwerk; UBS AssetLink für Zugriff auf Depotdaten; UBS FIX Anbindung für Handel von Wertpapieren



Wir bieten u. a. Wechselkurs API, Hypothekenrechner API und Location API an. Erste Erfahrungen mit einer KYC API in Tschechien sind ebenfalls vielversprechend.



Wir schauen uns aktuell folgende use cases an: Beneficiary pre-validation, Payment pre-validation, Country and Currency list API, SCT Massenzahlungsverkehr



Unser Angebot an Kunden umfasst u. a. Customers API (Abruf von Kundendaten), Securities API (Wertpapierdaten), Consumer Loans API (Kreditantrag) und Corporate Cards API (Firmenkreditkarten-Management).



Wir haben eine Payment Request API, die unseren Unternehmenskunden hilft, ihren Endverbrauchern Zahlungslösungen in ihren eigenen Apps anzubieten. Wir haben auch eine Banking-Screening-API, die in ausgewählten Märkten Zahlungsdienstleistern, die Kunden von ING sind, angeboten wird. Die jeweiligen Zahlungsdienstleister senden Transaktionsvolumina, die von ING auf Hits überprüft und entsprechend gekennzeichnet zurück übermittelt werden.



Wir bieten unseren Kunden eine große Bandbreite an Dienstleistungen über APIs, darunter FX-, Liquidity-, Verwaltungs- und Onboarding-Services sowie Markets-, Brokerage- und Security Services-APIs außerhalb des Zahlungsverkehrsbereichs.



AccountToPay: E-Commerce Lösung basierend auf SEPA Credit, SEPA Credit Inst in Italien.
IBAN check: Prüfung der IBAN und Steuer-/Mehrwertsteuer Nummer in IT.
SWIFT Account Pre-Validation in IT, DE und AT.



Wir bieten unseren Kunden komplementär weitere lokale und internationale APIs an, insbesondere auch um den Kampf gegen Betrugsversuche zu stärken (z. B. „SEPA Mail Diamond“ und „Confirmation of Payee“ in Großbritannien).

Wie sieht Ihre weitere Roadmap dazu aus?



Wir planen mittelfristig eBAM Services mit dem Account Report (acmt.014), wobei wir zuerst eine „light-Variante“ über API zur Verfügung stellen wollen, um die Zeichnungsberechtigungen bereitzustellen. Darüber hinaus beschäftigen wir uns mit EBICS Multibankfähigkeit via unserem Digital Frontend als auch Realtime Accountinformationen (on-demand).



Wir investieren in den Ausbau der API-Plattform, z. B. Echtzeit-Zahlungsverkehr in Währungen außerhalb des Euro-Raums (z. B. UK Faster Payments) sowie die Erweiterung der RT Account Pre-Validation API für Konten von Drittbanken. Zusätzlich unterstützen wir unsere Unternehmenskunden durch Vorab-Integrationen in ERP und TMS Systeme.



Wir arbeiten aktuell an APIs für Cash-Management. Instant Payments und Real Time Kontostände APIs werden zuerst veröffentlicht. Wir werden unsere Kunden dahingehend begleiten, dass wir bei einer unternehmensinternen Analyse zu einem möglichen Bedarf der Produkte unterstützen.



ING entwickelt APIs im Bereich Cash Management, Payments, Reporting, Finanzmärkte, Lending, Trade und KYC für mehrere Länder. Neben der Echtzeit-Reporting-API entwickeln wir eine Payment-API. Andere APIs werden es Geschäftskunden ermöglichen, ihre Cash-Management-Daten weltweit einzusehen und sie auf einfache Weise mit ihren Cash-Pool-Positionen zu verbinden.



Auf Basis lokaler und globaler Marktanforderungen passen wir unser API-Angebot regelmäßig an. Unsere Roadmap wird aber auch durch die Arbeit an neuen Kunden-Use Cases und durch neue Treasury-Integrationsoptionen für unsere Kunden geprägt (beispielsweise im Bereich der ERP- oder TMS-Plattformen).



Investitionen in Echtzeitzahlungen, Einzel- und Massenzahlungen mit Zahlungsbestätigung, End-to-End payment tracking und APIs zur Vorabvalidierung von Zahlungen.



In 2023 gehen wir mit APIs für Massen SCT und Auslandszahlungsverkehr live und APIs, die XML basiert sind (statt JSON Format). BNP Paribas nimmt auch, zusammen mit weiteren Banken, an der SWIFT API Instant Treasury Entwicklung (Standardisierung der APIs und der Schnittstellen zu TMS Anbietern) teil.



Im weiteren Ausbau ermöglichen wir Bank zu Bank-Zahlungen schneller und einfacher abwickeln zu können und ihre Finanzdaten an einem Ort zu überblicken.



Wir entwickeln APIs entlang von konkreten Kundenbedürfnissen, und kommunizieren diese APIs sobald sie zur Verfügung stehen.



Full self-service onboarding, Erweiterung der bestehenden Partnerschaften bei Systemanbindungen (ERP, TMS, AC, CRM), eBAM, Multi-Bank Services (Reporting, Kontostände, Zahlungsverkehr, Auszüge), Erweiterung der Payment Status Funktionalität (inkl. SWIFT gpi)



In Kürze kommt die IP Push Notifications API (zur Benachrichtigung bei Echtzeitüberweisungen) – ein interessanter Baustein für viele Anwendungsfälle. Weitere Neu- und Weiterentwicklungen, u. a. eine Treasury API, sind in Arbeit.



Wir werden unser API-Angebot weiter ausbauen. Zurzeit entsteht z. B. eine Lösung in Zusammenarbeit mit SWIFT. „SWIFT Instant Cash Reporting“ wird in Kürze verfügbar sein und ein Echtzeit-Reporting bieten, basierend auf einem standardisierten Format.

API Use Case: Echtzeit-Kontostände und Kontoinformationen einfach implementiert.

Autoneum nutzt ein API-Plugin, um Kontostände und Kontoinformationen von Tochter-Gesellschaften in Echtzeit zu erhalten. Durch die Verwendung der APIs von J.P. Morgan konnte der Informationsfluss mit geringem Implementierungsaufwand beschleunigt werden.

Auf ein Wort mit Janko Hahn, Head Treasury Operations bei Autoneum.

Treasury Log: Herr Hahn, bitte erzählen Sie uns kurz, wie Sie die APIs verwenden und welche Vorteile sich dadurch für Autoneum im Treasury ergeben.

Janko Hahn: Wir verwenden aktuell ein API-Plugin von J.P. Morgan, welches uns erlaubt, die Kontostände und Transaktionen unserer Gesellschaften in den USA, Kanada, Mexiko, Indien und Argentinien erstmals auch in Echtzeit abzufragen. Und dies über mehrere Banken hinweg. Dafür müssen wir nicht auf lokale eBanking-Systeme zugreifen, welche wir bei Autoneum generell vermeiden wollen, sondern haben alle Daten gebündelt in einer Lösung.

Dadurch haben wir in der Zentrale die Möglichkeit, mit den Gesellschaften über aktuelle Daten zu reden, bzw. können deren Handlungen besser nachvollziehen. Es ist für uns wichtig zu wissen, wenn große Geldeingänge bei den lokalen Gesellschaften erfolgen – so können wir umgehend auf unsere lokalen Finanzteams zugehen und über die Verwendung bzw. Rückzahlung von überschüssiger Liquidität in den Ländern diskutieren. Und dies teilweise noch bevor die Kollegen die Zahlungseingänge selber realisiert haben – ein Informationsvorteil für uns!

Da Autoneum Nettoschuldner ist, kommt der zentralen Liquiditätsbündelung eine besondere Bedeutung zu. Das heißt, dass die lokalen Einheiten so wenig Liquidität wie möglich halten sollen. Dadurch, dass wir die Informationen zur lokalen Liquidität jederzeit in Echtzeit haben, können wir uns mit den lokalen Gesellschaften zur Disposition austauschen. So kann ein für die Gruppe bestmögliches Ergebnis erzielt werden.

Treasury Log: Konnten Sie zusätzlich zu den Kontoinformationen noch weitere Informationen verarbeiten?

Janko Hahn: Kontoinformationen lassen sich natürlich auch via MT940/MT942 abrufen. Spannend war es einmal zu sehen, ob nicht auch Informationen über diese „digitale“ Schiene zugänglich gemacht werden können, welche sonst typischerweise sehr „analog“ bei den Banken gespeichert sind oder welche oft nicht im TMS angeliefert werden und schriftlich abgefragt werden müssen. Bei Autoneum ist das Vieraugenprinzip sehr

wichtig und muss auch überall eingehalten werden – auch und vor allem bei Bankunterschriften! Mit diesem Anliegen sind wir auf J.P. Morgan zugegangen und tatsächlich konnten uns dann auch die Informationen zu den Zeichnungsberechtigten pro Konto bereitgestellt werden.

J.P. Morgan hat uns dafür eine eigene API zur Verfügung gestellt, dies erneut im gleichen Front-End Tool wie auch die Kontoinformationen. Dadurch war es möglich, Verfüger und deren Rechte pro Konto automatisiert abzufragen. Hier ist der Aspekt „Echtzeit“ von untergeordneter Bedeutung. Wichtig ist, dass diese Daten einfach und ohne großen Aufwand vollständig abgefragt werden können – und dies direkt von der Bank und ohne über die lokalen Finanz-Teams gehen zu müssen. Aktuell können wir dadurch z. B. halbjährlich, bei Personalwechsel oder natürlich auch bei Bedarf in Echtzeit die Änderungen nachvollziehen und kontrollieren, ob diese korrekt bei der Bank hinterlegt worden sind.

Diese Lösung hat mich besonders beeindruckt – ein sonst sehr analoger Prozess mit einem digitalen Ansatz gelöst und dies auch bei einem für uns so wichtigen Thema unter Aspekten der Governance!

Treasury Log: Wie hat die Implementierung der Lösung stattgefunden?

Janko Hahn: Die Implementierung war in vier Wochen erledigt. Da wir das Excel-Plugin verwenden, war der IT-Aufwand auf unserer Seite sehr gering. Einzig der Austausch von sicherheitsrelevanten Zertifikaten musste mit unserer IT besprochen werden. Da wir einer der ersten Pilotkunden bei J.P. Morgan waren, konnten wir auch noch beim Layout der einzelnen Tabellen Wünsche anmelden und Tipps zum Layout geben. In der finalen Version haben wir dann ein Excel-Template bekommen, welches automatisiert auf die Echtzeitdaten der Bank zugreift.

Im zweiten Schritt konnte J.P. Morgan dann mittels eines Aggregators auch unsere Kontoinformationen bei der HSBC zur Verfügung stellen. Durch die Aggregation zwischen den Banken brauchen wir keine zusätzlichen Verträge abzuschließen oder Schnittstellen aufzubauen.

In einem nächsten Schritt sollen die Daten dann auch im SAP Fiori eingebunden werden – SAP ist unser Instrument und nicht Excel.

Treasury Log: Wo sehen Sie bei den Banken noch Verbesserungsbedarf?

Janko Hahn: Mit J.P. Morgan haben wir einen sehr guten Partner gefunden. Aufgrund unserer Bankenstrategie und geografischen Ausbreitung haben wir aber Konten mit unterschiedlichen Bankpartnern. J.P. Morgan schaffte es schon, uns hier im Rahmen ihrer „Multibank-API“ auch die Informationen von der HSBC in Indien und Argentinien zur Verfügung zu stellen – mit weiteren Banken wollen wir das ausbauen und sind dazu in Gesprächen. Leider gibt es in diesem Bereich (noch) keine Standardisierung der Schnittstellen und Services, sodass es für einen Kunden einen erheblichen Aufwand bedeutet, Kontoinformationen von allen Banken jeweils bilateral in Echtzeit abzufragen. Einige Banken sind in bestimmten Ländern noch nicht so weit oder bieten nur den reinen Daten-Feed, aber kein Front-End an, was dem Treasury-Team dann die Verarbeitung

der Daten erschwert oder unmöglich macht. In diesem Bereich sind aber nun bereits einige Fintechs aktiv, hier kommt spürbar Bewegung rein.

Treasury Log: Können Sie sich vorstellen Ihre komplette Bankenbindung auch für den Zahlungsverkehr auf API umzustellen?

Janko Hahn: Wir arbeiten aktuell mit SAP als ERP und TMS und verwenden FIDES für unsere Bankenkommunikation. Mit FIDES haben wir einen Partner, welcher sich um unsere Bankenbindung und lokale Formate kümmert. Eine Änderung der bestehenden Anbindung würde zu einem hohen Implementierungsaufwand führen und bedeuten, dass wir intern Know-how zu IT-Aspekten rund um das Thema aufbauen müssten; entweder in der IT oder im Treasury. Dieses spezifische Wissen wollen wir aufgrund der aktuellen Organisationsgröße nicht intern halten. Und aufgrund der bestehenden, gut funktionierenden Lösung wäre der Implementierungsaufwand auch nicht gerechtfertigt. Dazu kommen tiefergehende Überlegungen zur Sicherheit oder auch Stabilität der API-Verbindungen, die uns bei der FIDES-Lösung keine Sorgen machen – hier arbeiten wir über etablierte SWIFT- oder EBICS-Verbindungen mit den Banken zusammen.

Das Interview führte seitens SLG Albert Weiskirchner, Senior Consultant und Kompetenzfeldleiter Cash-Management.



Zur Person

Janko Hahn ist als Head Treasury Operations am Winterthurer Hauptsitz der Autoneum Holding AG tätig.

Zum Unternehmen

Autoneum ist der weltweite Markt- und Technologieführer für nachhaltiges Akustik- und Wärmemanagement bei Fahrzeugen. Mit 67 Produktionsstätten in 24 Ländern und rund 16.100 Mitarbeitenden beträgt der Jahresumsatz des Konzerns rund 2,5 Mrd. CHF.

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



Voll integrierte weltweite Liquiditätsplanung, rollierend und währungsdifferenziert.

Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

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

corima

System oder Systematik?

Kann ein Problem mit der Einführung eines Systems gelöst werden? Oder braucht es davor die Entwicklung einer Systematik, um zu eruieren, welche Daten, Prozessschritte und Kalkulationen notwendig sind? Idealerweise werden in einem Projekt beide Punkte vereint.

Das Thema „Treasury-System“ spielt in vielen Gesprächen mit unseren Kunden eine zentrale Rolle. Mit der fortschreitenden Digitalisierung haben wir gesehen, dass viele Aufgaben, die früher aufwändig von Mitarbeitenden durchgeführt werden mussten, von Systemen übernommen werden können. Das hat dazu geführt, dass die Effizienz in den Treasury-Abteilungen über die Jahre kontinuierlich gesteigert werden konnte. Auch die Transparenz bezüglich unternehmensweiter Informationen hat sich erhöht.

Ein System allein löst nicht alle Probleme

Neben der systemseitigen Unterstützung müssen weitere grundlegende Aspekte im Treasury geklärt werden. Dazu zählen unter anderem:

- ▲ Festlegen der Ziele, Grundsätze und anderen Vorgaben
- ▲ Verteilen der Aufgaben innerhalb der Treasury-Abteilung und an die lokalen Einheiten
- ▲ Definieren der wichtigsten Prozesse
- ▲ Festlegen der Informationsanforderungen im Berichtswesen

Natürlich sind auch diese Fragestellungen vor dem Hintergrund der Systemunterstützung zu sehen. Aus diesem Grund haben wir das Projekt „Fach- und Systemkonzept“ konzipiert, in dem sowohl die fachlichen Fragestellungen als auch die systemseitige Abbildung beleuchtet werden.

Im Projekt werden alle Themengebiete des Treasury behandelt. Zu jedem Themengebiet stellen wir die inhaltlichen Optimierungspotenziale zusammen und listen die Anforderungen an eine Systemunterstützung auf. Somit kann das erstellte Konzept sowohl als Basis für eine inhaltliche Verbesserung als auch eine systemseitige Optimierung/Neuausrichtung dienen.

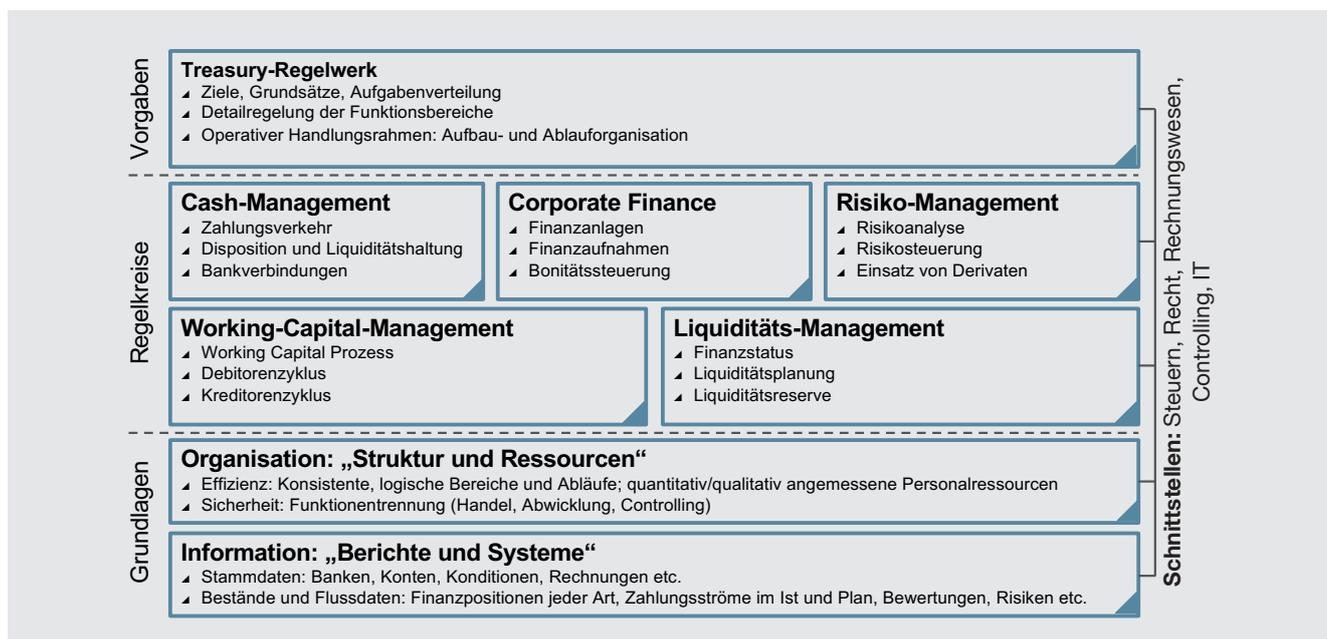
Mit zwei unserer Kunden haben wir über unser gemeinsames Projekt „Fach- und Systemkonzept“ gesprochen. Ihre Eindrücke und Learnings schildern Verena Dierks von der Dr. August Oetker KG und Florian Ganser von der GEWOFAG Holding GmbH in den nachfolgenden Interviews.



Der Autor:

Günther Bauer

ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



Warum haben Sie das Projekt gestartet?

VD Mit einer neuen CFO und einer neuen Leitung Treasury wollten wir eine objektive Standortbestimmung haben.

FG Ziel war die Systemeinführung für folgende drei Themen:

- ▲ zentrales, bankenunabhängiges, multibankfähiges Zahlungsverkehrssystem
- ▲ systembasierte, flexible und weitestgehend automatisierte Liquiditätsplanung
- ▲ zentrale Lösung für das Berichtswesen

Dabei sollten auch die Themen Funktionstrennung im Treasury, Automatisierung von Prozessen und Effizienzsteigerung sowie Sicherheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit berücksichtigt werden.

Zur Vorbereitung der Ausschreibung war aus unserer Sicht das Fach- und Systemkonzept der logische erste Schritt.

Welche Erkenntnisse waren für Sie besonders wertvoll?

VD Manchmal muss man abseits des lehrbuchmäßigen Vorgehens Alternativen finden, die besser zu der Ausgangslage im Unternehmen passen. Daneben sind ein paar „Quick Wins“ gut für die Moral des Teams.

FG Die Erstellung eines detaillierten Fach- und Systemkonzeptes im Vorfeld der Systemausschreibung war unerlässlich und sehr gewinnbringend in mehrfacher Hinsicht.

- ▲ Durch die Analyse der eigenen Systemlandschaft und Prozesse konnten Optimierungspotenziale identifiziert und in der Systemausschreibung berücksichtigt werden.
- ▲ Das Fach- und Systemkonzept war eine hervorragende Grundlage, um daraus Eignungs- und Zuschlagskriterien für die Short List und die letztendliche Vergabe abzuleiten.
- ▲ Große Teile des Fach- und Systemkonzeptes konnten später im Rahmen des Scopings erneut verwendet werden, sodass die Erstellung des Implementierungskonzeptes sehr zügig erfolgte.



Florian Ganser leitet die Stabsstelle Konzernfinanzierung der GEWOFAG Holding GmbH.



Verena Dierks ist Senior Executive Manager Accounting & Treasury bei der Dr. August Oetker KG.

Was waren die nächsten Schritte nach Abschluss des Projekts?

VD Wir haben uns zunächst auf die beiden aus unserer Sicht dringlichsten Themen fokussiert: Liquiditätsforecasting und Auswahl eines Treasury-Management Systems. Bei der Systemauswahl haben wir uns bewusst offen gehalten, ob wir in der Holding das Treasury-Modul von SAP auch unter S/4HANA (optimiert) nutzen möchten, oder ob für Holding-Zwecke auch ein anderes TMS i.S.e. „best of breed“-Ansatzes in Frage kommt.

FG Der GEWOFAG war eine zügige Umsetzung der Implementierung trotz sehr knapper personeller Ressourcen sehr wichtig. Vor diesem Hintergrund war es eine bewusste Entscheidung nach der 80-zu-20-Regel (Paretoprinzip) vorzugehen, d. h. es wurden alle wesentlichen Punkte zügig implementiert und in Betrieb genommen. Nach Abschluss des Projektes werden Erfahrungen mit der neuen Systemlösung gesammelt und anschließend Optimierungen umgesetzt.

Würden Sie im Nachhinein etwas anders machen?

VD Bei umfassenden konzeptionellen Neuerungen ist es neben den thematischen Fragestellungen auch wichtig den kulturellen Change bewusster und zeitnah voranzutreiben.

FG Nein, wir sind insgesamt mit dem gesamten Verlauf des Projektes sehr zufrieden.

USD-LIBOR ade! Was Unternehmen über den SOFR wissen müssen

Die Zeit des LIBOR als gängiger Referenzzinssatz auf den Finanzmärkten neigt sich dem Ende zu. Zahlreiche Skandale rund um Manipulationen und illegale Absprachen der Panel-Banken läuteten den Anfang vom Ende jenes Zinssatzes ein, der an jedem Arbeitstag von der Intercontinental Exchange (ICE) veröffentlicht wird. Dies wird am 30. Juni 2023 zum letzten Mal der Fall sein.

Mittlerweile haben sich „Risk-free rates“ in den großen Währungsräumen als neue Referenzzinssätze etabliert (USD, GBP, CHF, JPY, CAD). Im EUR-Raum wurde mit dem €STR zwar auch ein risikofreier Zinssatz eingeführt, dieser ist allerdings aufgrund des Bestehenbleibens des EURIBOR als EUR-Referenzzinssatz in den Märkten noch weniger von Bedeutung. Im USD-Währungsraum wurde 2017 die Secured Overnight Financing Rate (SOFR) vom Alternative Reference Rate Committee (ARRC), das von der NY Fed ins Leben gerufen wurde, als bestmöglicher Nachfolger für den USD-Libor deklariert. Der SOFR ermittelt sich im Gegensatz zum LIBOR aus tatsächlichen Daten besicherter Transaktionen. Dieser Zinssatz wird täglich von der NY Fed veröffentlicht. In der Anwendung haben sich zwei Varianten durchgesetzt: Der Cumulative Compounded SOFR und die Term SOFR Rate der Chicago Mercantile Exchange Group (CME).

Compounded SOFR vs. Term SOFR

Der Compounded SOFR ergibt sich durch Aufzinsen der täglichen SOFR-Fixings für die entsprechende Zinsperiode (ein, drei, sechs oder zwölf Monate). Der Referenzzinssatz ist „backward-looking“, was bedeutet, dass der Zinssatz rückblickend für die entsprechende Laufzeit ermittelt wird. Besser verständlich wird dies mithilfe von Abbildung 1, in der der dunkelblaue Balken die Beobachtungsperiode der relevanten SOFR Fixings und der hellblaue Balken die dreimonatige Zinsperiode, in der Zinsen anfallen darstellt. Die Loan Market Association (LMA) empfiehlt den Berechnungsansatz eines „five-banking day lookbacks in arrears“. Daher beginnt und endet die Beobachtungsperiode fünf Tage vor der Zinsperiode. Das bedeutet, dass die Höhe des Zinssatzes bzw. der Zinszahlung erst kurz vor Ende der Zinsperiode bekannt ist, da erst nach dem Ende der Beobachtungsperiode die Compounded SOFR Rate errechnet werden kann. Zusätzlich gestaltet sich auch die rechtliche und technische Implementierung des Compounded SOFR relativ komplex.

Im Gegensatz dazu stellt sich die Verwendung des Term SOFR in Kreditverträgen deutlich weniger schwierig dar, da das Konzept der Term Rate vergleichbar mit jenem des LIBOR ist. Wie Abbildung 2 zu entnehmen ist, stehen der Zinssatz bzw. die Zinszahlung hier schon zu Beginn der Zinsperiode fest. Die ARRC hat sich Mitte 2021 für die Verwendung der CME SOFR Term Rate bei Krediten ausgesprochen. Fixings für ein, drei, sechs und zwölf Monate werden täglich auf der CME Homepage¹ veröffentlicht. Die Berechnungsbasis bilden der aktuelle SOFR und SOFR-Futures. Die methodologische Ermittlung basiert auf einer komplexen mathematischen Optimierungsfunktion, die einen projizierten Pfad des SOFR errechnet. Die Term Rate ergibt sich im Anschluss durch „Compounding“ der zukünftigen täglichen SOFR-Projizierungen für die entsprechende Zinsperiode.

Ein weiteres Thema, das bei der Verwendung der CME Term Rate berücksichtigt werden muss, sind Lizenzen. Diese gibt es jeweils für die Nutzung der Term SOFR Rate für Cash Produkte und für OTC-Derivate. Grundsätzlich gilt, dass die Lizenz nur fällig wird, wenn aktiv Zinsforderungen errechnet werden. Als Kreditnehmer wird keine Lizenz benötigt. Bis Ende 2026 ist die Lizenz für Cash-Produkte noch kostenlos, während sich die Lizenz für OTC-Produkte (abhängig von der Bilanzsumme) aktuell auf maximal USD 8.000 p.a. beläuft.

Derivative Nutzung des Term SOFR

Hinsichtlich der Anwendung und Verbreitung des SOFR am Derivatemarkt ist es aktuell noch schwierig, allgemein gültige Aussagen zu treffen, da der Markt noch nicht ausgereift ist. In der Breite wird sich vermutlich aber zukünftig der Overnight- bzw. Compounded SOFR durchsetzen. Ausschlaggebend dafür ist, dass die Verwendung des Term SOFR am Interbankenmarkt nicht zulässig ist. Lediglich für das Hedging von Cash-Produkten, also beispielsweise Trade Finance oder Kredite, soll gemäß ARRC auch der CME Term SOFR zur Anwendung kommen.

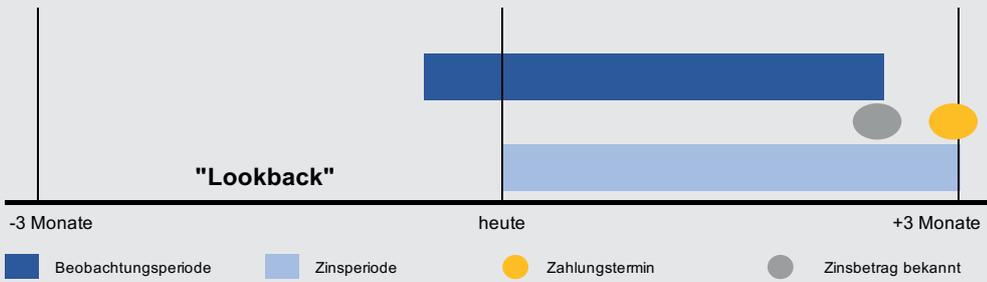


Abb. 1: Konzeptionelle Darstellung des Compounded SOFR mit "Lookback"-Periode

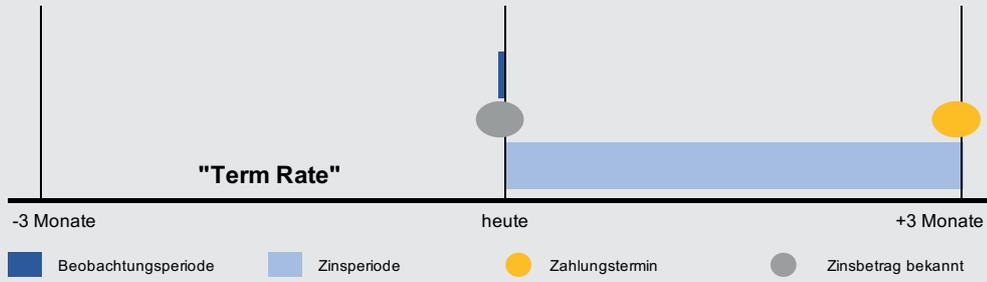


Abb. 2: Konzeptionelle Darstellung der SOFR Term Rate

Term SOFR Swapvolumen (in USD Mrd.)

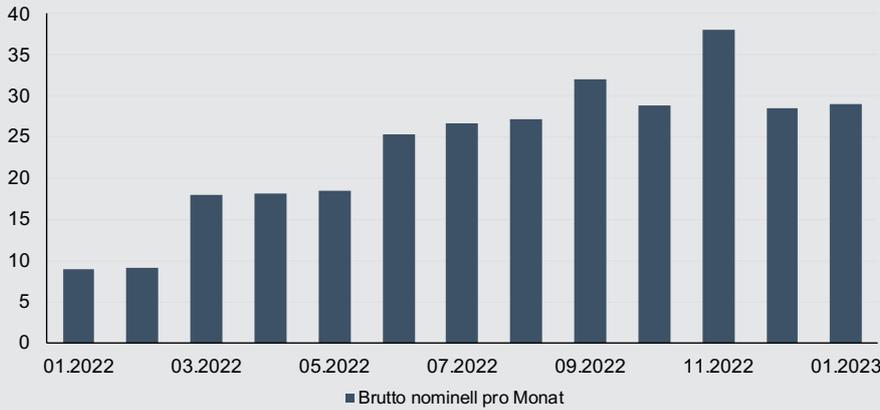
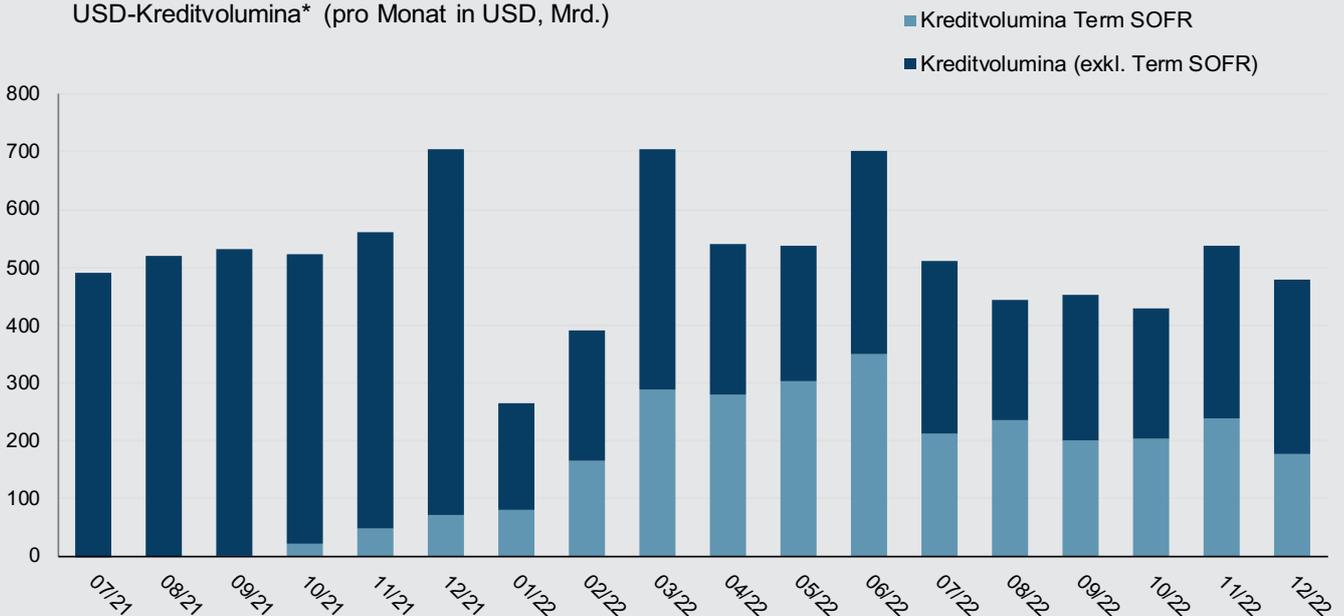


Abb. 3: Term SOFR Swapvolumen von Januar 2022 bis Januar 2023 (in USD Mrd.)
Quelle: Claus Financial Technology

USD-Kreditvolumina* (pro Monat in USD, Mrd.)



*Der Graph beinhaltet lediglich Daten aller im Refinitiv Deal Screener erfassten (bzw. von Banken eingemeldeten) Kreditverträge und stellt demnach keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. Allerdings lassen sich aufgrund des großen Stichprobenumfangs dennoch Aussagen über die Nutzung des Term SOFR treffen.

Abb. 4: Anteil Term SOFR Rate am monatlichen USD-Kreditvolumen (Refinitiv Deal Screener)

Aufgrund der Illiquidität des Marktes und der Tatsache, dass sich institutionelle Derivatehändler nicht 1:1 über eine Gegenposition absichern können, ist mit hohen Transaktionskosten zu rechnen. Die Spread Adjustments bepreisen das Basisrisiko, welches an den Kunden weitergegeben wird.

Abbildung 3 zeigt, dass das Term SOFR Swap-Volumen 2022 deutlich angestiegen ist. Das gehandelte Volumen ist von Januar 2022 bis Januar 2023 von ca. USD 9 Mrd. auf USD 29 Mrd. angewachsen. Der Großteil der Transaktionen entfällt auf „Payer“-Swaps, bei denen sich Endkunden gegen den variablen Term SOFR absichern können. Der asymmetrische Markt führt wie zuvor erwähnt zu erhöhten Transaktionskosten. Zur Einordnung der Zahlen: Im Jahr 2022 wurden SOFR OIS/Basis Swaps (variables Leg: Overnight SOFR) in der Höhe von USD 78 Billionen gehandelt. Das Handelsvolumen von SOFR Term Rate Swaps betrug im Dezember daher nur rund ein Prozent des gehandelten SOFR OIS Volumens.

Undurchsichtiger ist die Datenverfügbarkeit bei Cross Currency Swaps mit dem Term SOFR als variables Leg. Grundsätzlich werden diese als OTC-Produkt von Banken angeboten. Hierbei ist allerdings mit einer nachteiligen Preisgestaltung zu rechnen.

Ausgestaltung von Kreditverträgen und Intercompany-Finanzierungen

Während der Term SOFR am Derivatemarkt aktuell nicht breit zur Anwendung kommt, findet sich die Term Rate aber sehr wohl in neu abgeschlossenen Kreditverträgen wieder. Abbildung 4 verweist darauf, dass die Verwendung der SOFR Term Rate als Referenzzinssatz in Kreditverträgen seit dem ARRC Endorsement im Juli 2021 deutlich zugenommen hat. Das Diagramm veranschaulicht, dass USD-Kredite, die auf den Term SOFR referenzieren im Jahr 2022 im Durchschnitt knapp weniger als die Hälfte aller in Refinitiv verfügbaren Deals ausmachten.

Bei neu abgeschlossenen Kreditverträgen, die die Term Rate als Referenzzinssatz verwenden, wird in einem ersten Entwurf einer Kreditvertragsdokumentation der Loan Market Association (LMA) ein initialer Credit Adjustment Spread auf die SOFR Term Rate aufgeschlagen, sollte dieser nicht bereits in der Marge inkludiert sein. Grund hierfür ist, dass Banken sich nicht zur Term Rate refinanzieren können. Wird der Compounded SOFR als Referenzzinssatz im Kreditvertrag angeführt, ist ein Credit Adjustment Spread unüblich. Die Ausnahme bilden bestehende Kredite, die aufgrund des Auslaufens des LIBOR umgestellt wurden. Hier wird die Anwendung eines Credit Adjustment Spreads basierend auf der historischen Differenz (5-Jahres-Median) zwischen SOFR und LIBOR empfohlen.

Wenn der in einem Kreditvertrag verwendete Referenzzinssatz nicht mehr verfügbar ist oder aus anderen Gründen nicht mehr angemessen verwendet werden kann, wird eine Fallback-Lösung benötigt, um eine alternative Referenzrate festzulegen. Als gängiges Fallback für den Compounded SOFR wird von der LMA die Central Bank Rate zuzüglich Adjustment Spread empfohlen. Der typische Fallback-Mechanismus der

Term Rate sieht zuerst eine Interpolation der Term Rate oder eine Verkürzung der Zinsperiode vor. Doch auch (interpolierte) historische Term Rates, die Cumulative Compounded Rate oder eine andere Term Rate (z. B. die ICE SOFR Term Rate) werden von der LMA als optionale Fallback-Möglichkeit erwähnt.

Für Intercompany-Finanzierungen von Unternehmen, die keine Finanzdienstleister sind, wird von der ARRC offiziell der Average Compounded SOFR mit Fixing „in advance“ empfohlen. Dieser wird täglich von der NY Fed publiziert. Hierbei handelt es sich um rollierende historische Durchschnittswerte des Compounded SOFR für 30, 90 oder 180 Tage. Diese Ausgestaltungsmöglichkeit bietet den Vorteil der einfachen Umsetzbarkeit und Stabilität. Der Zinssatz kann durch die Berechnungsmethodik als Durchschnitt der letzten Monate jedoch stark vom aktuellen Zinsniveau abweichen und wird deshalb von manchen Wirtschaftsprüfern nicht gerne gesehen. Mögliche Alternativen hierzu wären der mit höherer Komplexität verbundene Compounded SOFR, die lizenzpflichtige SOFR Term Rate oder SOFR Overnight Index Swaps, deren aktuelle Werte allerdings nur über Marktdatenprovider abrufbar sind.

Klar ist jedenfalls, dass die LIBOR-Ablöse für Unternehmen mit einigen individuell zu treffenden Entscheidungen und Komplexität einher geht. Allgemein kann man von einem Trade-off zwischen prozessualer- und systemseitiger Komplexität und höheren Kosten sprechen, die sich aus den konzeptionellen Unterschieden zwischen dem Compounded SOFR und der SOFR Term Rate ergeben.

¹ <https://www.cmegroup.com/market-data/cme-group-benchmark-administration/term-sofr.html>



Die Autoren:

Maximilian Schachinger
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



Peter Schmid
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURY-AUSBILDUNG

Von den Grundlagen bis zum Spezialwissen

Unsere Seminare und Lehrgänge bieten wir in Österreich, Deutschland und der Schweiz an! Besuchen Sie eine unserer Weiterbildungen und setzen Sie bei Ihrer Treasury-Ausbildung auf **Schwabe, Ley & Greiner!**

Unser aktuelles Angebot finden Sie auf unserer Website.



Ihr Ansprechpartner:

Sebastian Alfery

Leitung Ausbildung



Vor Ort oder Online

Unser Ausbildungsprogramm basiert auf über 30 Jahren Erfahrung in der Treasury-Beratung. Deshalb sind praxisrelevante Fallbeispiele aus diversen Projekten ein integraler Bestandteil unserer Seminare, Lehrgänge und Inhouse-Seminare.

www.slg.co.at/ausbildung