



TREASURYLOG

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

4/2023

Neue Chance, neues Glück

Der Jahreswechsel schärft regelmäßig den Blick nach vorne. Auf neue Chancen, Risiken und Technologien.

4 Treasury & Finance Convention
Geglückte Kongress-Premiere in Schladming

10 SWIFT-Umstellung - Zeit zu handeln
Start unserer Serie zur ISO20022-Migration

13 Vom Suchen und Finden des passenden SWIFT-Service Bureaus
Was möchte ich finden und wie komme ich dorthin?

28 Vor allem eine Frage der richtigen Kommunikation
Ein Treasury-Regelwerk findet nur dann seinen Weg in die tägliche Praxis, wenn es vernünftig kommuniziert wird.



SCHWABE, LEY & GREINER

17.-19. April 2024 in Mannheim

35. FINANZSYMPOSIUM

DER FÜHRENDE KONGRESS FÜR TREASURY- UND
FINANZ-MANAGEMENT IN EUROPA

UNSERE KEYNOTES:



Joe Kaeser

Vorstandsvorsitzender
Siemens AG (2013-2021)



Nina Schick

Autorin, Unternehmerin und Beraterin,
spezialisiert auf generative KI



Julius van de Laar

Kampagnen- und Strategieberater,
u. a. von Barack Obama

Werden Sie Teil des größten Finanzkongress in Europa und knüpfen Sie wertvolle Kontakte! Mit einer breiten Palette von Themen, darunter Cash-Management, Risiko-Management, Asset-Management, Corporate Finance und technische Innovationen, ist das Finanzsymposium die ideale Plattform, um die Finanzwelt in all ihren Facetten zu erkunden.



Mehr zu den Inhalten erfahren Sie auf unserer Website:

www.finanzsymposium.com

Werte Leserinnen und Leser,

ein sehr gut gefülltes Schladminger Kongresszentrum erlebte Mitte September die Grundsteinlegung unserer neuen Plattform für Treasury- und Finance-Themen am Puls der Zeit. 56 Expertinnen und Experten sprachen und diskutierten auf 6 Bühnen in über 30 verschiedenen Vorträgen, Talks und Workshops. Das sind die erfreulichen Zahlen der Premiere der neuen Treasury & Finance Convention (TFC). Dass das Format bereits im ersten Anlauf auf so viel Resonanz stößt, freut uns besonders. Mit dieser Motivation arbeiten wir bereits eifrig am Programm für 2024. Wie das Finanzsymposium in Mannheim soll die TFC zukünftig eine jährliche Leuchtturmveranstaltung für Treasury- und Finanzverantwortliche in Österreich sein.

Zu feiern gab es auch etwas bei der Autoneum Holding AG. Dort bestand die Gefahr, dass ein ambitioniertes Projekt zur Verwendung virtueller IBANs (VIBAN) auf den letzten Metern an regulatorischen Bedenken scheitern könnte. Von der BaFin kam in der Zwischenzeit jedoch grünes Licht, weshalb die verbliebenen Meilensteine dieses Vorhabens nun doch abgearbeitet werden können. Welche das sind und welchen Nutzen die Verwendung von VIBANs für Autoneum künftig bringen wird, lesen Sie in einem erkenntnisreichen Beitrag im Blattinneren.

Hedging-Instrumente und Start unserer ISO20022-Serie

Der Zinsentwicklung wird aktuell so viel Beachtung geschenkt wie schon lange nicht mehr. Im Treasury triggert sie – je nach Cash-Bestand bzw. Finanzierungsportfolio – unterschiedliche Aktivitäten. Die Optimierung von Cash-Pooling und Taggeldanlagen steht im Fokus und beim Abschluss von Finanzierungen wird trefflich über die Wahl der Zinsbindung diskutiert. Schon der dänische Physiker Niels Bohr wusste, dass Prognosen schwierig sind, besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Diesem Gedanken folgend, sollte für die Wahl der Zinsbindung der Blick auf das Grundgeschäft und die eigene finanzielle Risikotragfähigkeit ausschlaggebend sein, nicht eine Einschätzung zur erwarteten Entwicklung der Zinslandschaft. Um das Risiko steigender Zinsen abzusichern, gibt es unterschiedliche Lösungswege. Potenzielle Instrumente, Vertragsgestaltung und operative Umsetzung sind je nach individueller Situation auszuwählen bzw. anzupassen.

Ein weiteres Risiko, das durch geeignete Hedging-Maßnahmen abgesichert werden kann, entsteht beim Einkauf von Rohstoffen bzw. damit einhergehenden Preisschwankungen. Wir haben untersucht, ob man diese Situation durch den Aufbau eines Portfolios mit Aktien rohstofffördernder Unternehmen abfedern kann – entsprechendes Anlageportfolio vorausgesetzt. Seien Sie gespannt auf die Erkenntnisse.

Ein Thema, das fast alle Treasurer umtreibt, ist die Umstellung auf den ISO20022 Standard. Wir geben daher in dieser Ausgabe einige Hintergrundinformationen dazu und starten mit einem Interview mit SWIFT eine Serie von weiteren Beiträgen zu diesem Thema. Wir halten Sie auf dem Laufenden.

Bei der Lektüre dieses Beitrags und allen anderen Inhalten dieser Ausgabe des TreasuryLog wünsche ich Ihnen viel Vergnügen. *Philip Tüttö*

- 4 **Treasury & Finance Convention**
Geglückte Kongress-Premiere in Schladming
- 8 **Die Vorsorgeuntersuchung für die Finanzwelt**
Treasury-Review als Rundum-Check
- 10 **SWIFT-Umstellung – Zeit zu handeln**
Start unserer Serie zur ISO20022-Migration
- 13 **Vom Suchen und Finden des passenden SWIFT-Service Bureaus**
Was möchte ich finden und wie komme ich dorthin?
- 16 **Autoneum nimmt die regulatorische Hürde des Konzernprivilegs**
Update zum VIBAN-Projekt beim Automobilzulieferer
- 18 **Zinsabsicherung im Fokus: Kreditvertragsgestaltung & Hedging-Varianten**
Zur Herstellung einer fixen Zinsbindung über Derivate
- 22 **Worauf es bei Cash-Pool Verträgen mit der Bank ankommt**
Auf welche Punkte Sie besonders achten sollten
- 24 **Wie Rohstoffeinkauf und Aktienportfolio gemeinsam gedacht werden können**
Ein Ansatz zur Absicherung von Rohstoffpreisschwankungen
- 28 **Vor allem eine Frage der richtigen Kommunikation**
Ein Treasury-Regelwerk findet nur dann seinen Weg in die tägliche Praxis, wenn es vernünftig kommuniziert wird.

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:** Oliver Ast-Lipusz, Mina Javidara, Bernhard Kastner, Christof Kornfeld, Dr. Edith Leitner, Eva Maltschnig, Marlene Nakovits, Edgard Neifeldt, Mario Offenhuber, Felix Rudorfer, Felix Stegmüller, Philip Tüttö, Albert Weiskirchner, Jan-Frederic Wernet, Elisabeth Winkler, Fabian Zaiser **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.



Treasury & Finance Convention

SLG feiert überaus geglückte Kongress-Premiere in Schladming

Gemeinsam mit über 400 Teilnehmern konnten wir Mitte September einen erfolgreichen Start in unser neues Veranstaltungsformat – die Treasury & Finance Convention (TFC) – feiern.

Etwa zwei Jahre lang haben wir daran gearbeitet, in Österreich ein Top-Event für Finanzverantwortliche und die Treasury-Community auf die Beine zu stellen. Auf Basis unserer langjährigen Expertise und exzellenten Vernetzung im Treasury- und Finanzbereich, war es unser Ziel, einen Kongress aus der Taufe zu heben, der zukünftig ein neues Highlight im Jahreskalender der Finanzwelt bilden soll. Vom 13. bis 15. September 2023 ging nun die erste Treasury & Finance Convention im congress Schladming über die Bühne(n).

3 Tage – 6 Bühnen – 31 Vorträge

An den drei Veranstaltungstagen konnten wir gemeinsam mit 28 Ausstellern auf 6 Bühnen über 400 Teilnehmer begrüßen. Damit wurden zum einen unsere eigenen Erwartungen übertroffen und zum anderen wurde der Bedarf für die Veranstaltung unterstrichen. Die diversen Panels, Vorträge oder Workshops waren allesamt ausgezeichnet besucht und es wurde angeregt diskutiert. Die erhaltenen Feedbacks zur Vortragsqualität waren ebenso durch die Bank positiv.

Thematisch war es uns ein Anliegen, sowohl „Treasury-Standards“ wie Risiko- oder Cash-Management als auch neue und aktuelle Themen abzudecken. Dazu gehören zweifelsohne die möglichen Einsatzbereiche Künstlicher Intelligenz in Treasury und Finance oder die mannigfaltigen Herausforderungen, die Cybercrime an Unternehmen stellt. Auch dazu gab es qualitativ hochwertigen Input und beide Themenkomplexe wurden sehr kontrovers diskutiert.

Zu den Höhepunkten gehörten sicherlich auch die Key Notes der Publizistin Antonia Rados und des bekannten Ökonomen Hans-Werner Sinn. Während Antonia Rados unter dem Titel „Die Welt im Umbruch – Was wird aus Europa?“ auf internationale Verwerfungen und die aktuelle politische Lage einging, erläuterte Hans-Werner Sinn seine Thesen zur weiteren Entwicklung der ökonomischen Lage.

„Zeitenwenden“ und Umbrüche wurden in den letzten Jahren einige ausgerufen und so spricht man allorten auch vom „New Normal“. Mit diesem Schlagwort beschäftigte sich dann auch der hochkarätig besetzte „CFO-Talk“. Nicht zuletzt die Finanzbranche ist von der raschen Abfolge unterschiedlicher Krisen und deren Auswirkungen in den letzten Jahren betroffen. „Jene der Inflation und Zinslandschaft ist auch noch nicht bezwungen“, wie Michael Juen, Geschäftsführer und Partner bei SLG, betont. In einer derartigen Phase der Unsicherheit steigt der Stellenwert der Liquiditätssicherung. Die Bedeutung der Liquiditätsplanung war in den Finanzabteilungen zwar immer schon hoch, in den letzten Jahren ist diese aber nochmals merklich gestiegen.

Multiple Krisen und „Green Finance“

Unstete Zeiten stellen insbesondere das Treasury vor Herausforderungen, wengleich Unwägbarkeiten im Risiko-Management zum Tagesgeschäft gehören, wie bei der Podiumsdiskussion „Risiko-Management in Zeiten der stetigen Veränderung – Zeit für bewährte oder neue Ansätze?“ betont wurde.

Weil krisenhafte Szenarien und Situationen sozusagen „Daily Business“ sind, gibt es im strategischen Bereich auch keine großen Neuerungen: Es muss immer zwischen den verschiedenen Ausprägungen der Risiken abgewogen werden, wie im Panel betont wurde. Dabei können Szenarioanalysen oder moderne Simulationen gut unterstützen. Die Sicherungsentscheidungen müssen aber, wie schon immer, in einem Umfeld von Unsicherheit getroffen werden.

Sicherungsentscheidungen, wenn auch anderer Art, sind auch angesichts der zunehmenden Cyberkriminalität erforderlich. „Das nimmt noch nie dagewesene Ausmaße an und kann tatsächlich die Existenz von Unternehmen gefährden“, erklärte Felix Stegmüller, Manager bei SLG im Rahmen des Fachpanels zu Cybercrime. Nur wer die Gefahren kennt und sich deren Implikationen bewusst ist, kann sich auch davor schützen. Zur Abwehr von Cyberkriminalität sind regelmäßige Überprüfungen und Schulungen für Unternehmen unabdingbar. Im Fokus sollten hierbei die drei Angriffsvektoren Prozesse, Personen und Technik stehen.

„Krisen waren schon immer ein fester Bestandteil der Überlegungen von Risiko-Managern. Neu sind lediglich die Häufigkeit und schnelle Abfolge der Krisen.“

Günther Bauer, Partner, Schwabe, Ley & Greiner



Peter Radtke (KUKA AG), Tobias Kutscher (PUMA SE), Mariella Gittler (Moderation), Azra Sonnleitner (PORR Group), Alexander Fleischmann (Nomentia Treasury & Technology GmbH) und Georg Ehrhart (Schwabe, Ley & Greiner)(v.l.n.r.) im Gespräch zum Thema: „Cash-Management 4.0 - erwartet uns eine Revolution?“.

„Berichtspflichten und Regulierungsmaßnahmen stellen einen bedeutenden Schritt in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaft und der damit verbundenen gesellschaftlichen Transformation dar.“

Edith Leitner, Partner, Schwabe, Ley & Greiner

Deutlich an Bedeutung gewonnen hat in den letzten Jahren das Thema der Nachhaltigkeit. Es ist erklärtes Ziel der Europäischen Union, Wirtschaft und Gesellschaft bis 2050 zu dekarbonisieren, d. h. klimaneutral zu machen. Dabei kommt dem Finanzsektor eine Schlüsselrolle zu, wie im entsprechenden Fachpanel betont wurde. Durch die Integration von ESG-Faktoren in Kreditvergabeentscheidungen, durch Unterstützung bei der Entwicklung innovativer Finanzierungsinstrumente, durch Entwicklung holistischer Rating-Ansätze und der eigenen nachhaltigen Positionierung als Teil der unternehmerischen Lieferkette.

In diesem Kontext selbstverständlich und dennoch erwähnenswert: Bei Pla-



Inhaltliche Diskussion und Networking als perfekte Kombination auf der Treasury & Finance Convention in Schladming

„Der große Zuspruch von allen Seiten macht Lust auf mehr und daher freuen wir uns schon sehr auf das nächste Jahr. Wir sehen uns vom 11. bis 13. September 2024 in Schladming!“

Michael Juen, Geschäftsführer und Partner, Schwabe, Ley & Greiner



Klaus Einfalt, Vorstandsmitglied der SW Umwelttechnik, spricht im Rahmen des Workshops „Taxonomie & Transformation: Was ändert Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen & Finanzierung“ vor den zahlreichen interessierten Teilnehmenden.

„Ich konnte aus jedem Vortrag, den ich besucht habe, mindestens eine bedeutende und praktisch anwendbare Information mitnehmen.“

Zitat Fachbesucher



Auch aktuelle Themen wie Chat GPT oder die Leistungsfähigkeit großer Sprachmodelle fanden viel Anklang beim Publikum.

nung und Durchführung der Convention wurde auf Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung besonders Wert gelegt, sodass die TFC offiziell das „Österreichische Umweltzeichen für Green Events“ führen darf.

Danke für die TFC 2023 und auf ein Wiedersehen in 2024!

An dieser Stelle möchten wir allen Unterstützern recht herzlich danken – unseren Teilnehmern, Ausstellern und Partnern und speziell den beiden Hauptsponsoren Erste Bank und Sparkasse und Raiffeisen Bankengruppe.

Dankbar sind wir als Veranstalter ebenso, wenn wir auf die Ergebnisse der Umfrage zu Zufriedenheit und Beurteilung der Veranstaltung blicken: Die Weiterempfehlungsquote für die TFC liegt bei 94 Prozent und die Note für die Kategorien Zufriedenheit, Qualität des Networkings und Erfüllung der Erwartungen bei durchschnittlich 4,4 von 5 möglichen Punkten.

Angesichts dieses Feedbacks sind wir bereits mit Elan zu den Vorbereitungen der nächstjährigen Treasury & Finance Convention übergegangen.

Egal in welcher Form – ob als Besucher, Partner, Aussteller oder Redner – wir freuen uns schon jetzt, Sie im nächsten Jahr (wieder) bei uns begrüßen zu dürfen. Top motiviert durch die überaus erfreulichen Besucherzahlen und die positiven persönlichen Eindrücke, die wir vor Ort gewinnen durften, freuen wir uns auf ein Wiedersehen im nächsten Jahr.

Alle Infos rund um die Treasury & Finance Convention:

<https://treasury-finance-convention.at/>



Der Autor:

Oliver Astl-Lipusz

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



SCHWABE, LEY & GREINER

TREASURY-AUSBILDUNG 2024

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:
www.slg.co.at/ausbildung

Ihr Ansprechpartner:

Sebastian Alfery
Leitung Ausbildung



Von den
Grundlagen
bis zum
Spezialwissen

Vor Ort
oder Online





Treasury Review

Die Vorsorgeuntersuchung für die Finanzwelt

Gesundheit ist das höchste Gut. Für Privatpersonen ist die Vorsorgeuntersuchung daher gängige Praxis, um den eigenen Gesundheitszustand zu evaluieren. Der Rundum-Check bei der Ärztin oder beim Arzt legt jegliche Probleme offen, um gezielt Behandlungen abzuleiten. Am Ende soll die Verbesserung des Gesundheitszustands für das eigene Wohlbefinden stehen. Für Unternehmen verhält es sich ähnlich. Bei einem Treasury Review wird die aktuelle Situation untersucht, Optimierungspotenziale werden identifiziert und Maßnahmen zur Verbesserung definiert. Damit am Ende auch die Treasury-Abteilung fit für die Zukunft ist.

Als Unternehmen auf der Untersuchungsliste Platz nehmen? Das klingt zunächst etwas eigenwillig, aber der kritische Blick von außen kann für die zukünftige betriebliche Fitness nicht unerheblich sein. Dazu ist es allerdings vonnöten, sich an anerkannten Benchmarks messen zu lassen.

Warum sollte ein Treasury Review durchgeführt werden?

Die Gründe für einen Treasury Review sind vielfältig. Einerseits benötigen der Aufbau oder die Re-Organisation einer Treasury-Abteilung einen effektiven und strukturierten Fahrplan. Andererseits wünschen sich Unternehmen regelmäßige Überprüfungen des vorliegenden Set-ups. In jedem Fall wird der Status quo ermittelt und mit SLG-Best Practices abgegli-

chen. Auf Basis dessen können Verbesserungspotenziale identifiziert und gezielt Maßnahmen abgeleitet werden. Der Treasury Review ist somit eine Vorsorgeuntersuchung für Unternehmen. Welche Werte sind zu niedrig bzw. hoch? Welche Behandlungen können zur Verbesserung erfolgen?

Über die Jahre hinweg hat Schwabe, Ley & Greiner etliche Treasury Reviews durchgeführt. Unsere Erkenntnisse daraus sind vielfältig: Grundsätzlich ist kein Treasury-Themengebiet ausgeschlossen. Bereits bei der Treasury-Organisation identifizieren wir regelmäßig Optimierungspotenziale. Das Regelwerk ist oftmals unzureichend oder fehlt komplett. Im Cash-Management finden wir teilweise aufgeblähte Banken- und Kontenlandschaften vor. Dem Zahlungsverkehr mangelt es

immer noch an Sicherheit und Effizienz. Eine Liquiditätsplanung ist nicht existent oder ist nicht geeignet, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Im Bereich Corporate Finance fehlt immer wieder eine gruppenweite Finanzierungsstrategie. Im Risiko-Management gibt es oftmals Verbesserungspotenzial bei Ermittlung der Risikoposition und Durchführung der Risikoanalyse. Und die Systemunterstützung, die das Herzstück der Treasury-Abteilung sein sollte, wird bei vielen Unternehmen nicht effizient genutzt oder ist nur unzureichend verfügbar.

Welche Bereiche werden untersucht?

Die Treasury-Abteilung ist die Schaltzentrale des Finanz-Managements von Unternehmen. Suboptimale Personalstrukturen sind jedoch keine Seltenheit. Zu wenig Personalressourcen, keine klare Definition von Verantwortungen oder unklare Aufgabenverteilung zwischen der Zentrale und den Tochtergesellschaften. Dies sind nur einige der Erkenntnisse aus unseren Treasury Reviews.

Anhand des SLG-Komplexitätsindex lässt sich die Personalausstattung in Relation zur Komplexität des Unternehmens beurteilen. Diese ermittelt sich aus einer Vielzahl an Faktoren, unter anderem: Unternehmensgröße, Märkte, Währungen, eingesetzte Finanzinstrumente oder Finanzierungsstruktur. Die Gegenüberstellung kann ein Missverhältnis identifizieren und tatsächlich fehlt es oftmals an Personalressourcen. Jedenfalls zu berücksichtigen bei der Beurteilung der Personalausstattung sind hierbei die Sicherstellung der Funktionentrennung sowie die Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips bei kritischen Prozessen.

Unweigerlich verbunden mit einer gesunden Treasury-Organisation ist ein umfassendes Regelwerk. Oftmals sind Prozesse im Treasury jedoch „gelebte Praxis“. Vorgaben sind entweder gar nicht verschriftlicht oder nicht mehr adäquat. Ein dokumentiertes Regelwerk stiftet jedoch tatsächlichen Mehrwert sowohl für zentrale als auch lokale Treasury-Abteilungen. Die Gewährleistung revisionssicherer Prozesse innerhalb der gesamten Unternehmensgruppe und der koordinierte Abschluss von Finanzinstrumenten sowie die damit verbundene Kosteneffizienz sind nur ein Auszug dessen.

Auch im Bereich Cash-Management treten einige Findings immer wieder auf. Allen voran bei Untersuchung der Banken- und Kontenlandschaft. Im Gegensatz zu den personellen Treasury-Ressourcen trifft hier oft das Gegenteil zu: Es gibt zu viele. Der Grund hierfür ist in den meisten Fällen „historisches Wachstum“. Umso wichtiger ist es, regelmäßig die Banken- und Kontenlandschaft auf Angemessenheit zu prüfen. Eine Vielzahl an Banken und Konten verursacht nicht nur hohe Kosten, sondern steigert auch den Aufwand bei der technischen Anbindung, beispielsweise bei der Pflege von Zahlungsdateiformaten.

Das Problem beginnt allerdings oftmals schon viel früher. Die meisten Unternehmen sind sich der Anzahl der Bankverbindungen und -konten gar nicht bewusst. Es fehlt eine gruppenweite Übersicht. Dies referenziert wiederum auf die Be-

deutung eines Regelwerks. Sollte darin doch der Prozess zur Eröffnung neuer Konten festgelegt sowie die Administration der gruppenweiten Konten geregelt sein. Dies ist die Grundvoraussetzung, um die Banken- und Kontenlandschaft so breit wie nötig, aber zugleich so schmal wie möglich aufzustellen.

Neben der Treasury-Organisation zusammen mit dem Regelwerk gibt es einen weiteren Aspekt, der so gut wie alle Treasury-Aktivitäten betrifft und daher eine zentrale Stellung einnimmt: die Systemunterstützung. Die Aufstellung in Treasury-Abteilungen ist hierbei vielfältig. Diese reicht von rein Excel-basierter Unterstützung bis hin zum Einsatz eines umfassenden Treasury-Management-Systems (TMS). Die Vorteile eines TMS sind vielzählig und weitläufig bekannt – Sicherheit, Effizienz und Transparenz. Um nur einige zu nennen. Eine angemessene Systemlandschaft ermöglicht demzufolge die optimale Ausführung der Treasury-Funktion.

Dies setzt jedoch voraus, dass Treasury-Systeme auch bestmöglich genutzt werden. Oftmals werden vorhandene Funktionen nicht oder unzureichend eingesetzt. Daten werden immer noch (semi-)manuell oder über nicht adäquat gesicherte Schnittstellen ausgetauscht. Das Berichtswesen ermöglicht keine zielgerichtete Steuerung von Treasury-Aktivitäten. Diese Verbesserungspotenziale gilt es zu identifizieren, um die vorhandenen Systeme optimal zu nutzen.

Wie sieht die Diagnose aus?

Sie merken schon: Die Diagnose kann auch bei der Treasury-Vorsorgeuntersuchung umfassend ausfallen. Damit es jedoch bei keiner reinen Symptombekämpfung bleibt, erarbeiten wir auf Basis unserer Analysen zielgerichtete Maßnahmen. Und keine Sorge, falls einige Punkte auch in Ihrem Unternehmen akut auftreten – im Gegenteil: Die Identifikation von Verbesserungspotenzialen ist der erste Schritt auf dem Weg zu einem State-of-the-Art Treasury und somit letzten Endes zu einem gesunden Unternehmen.



Die Autoren:

Felix Stegmüller

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Fabian Zaiser

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

SWIFT-Umstellung: Zeit zu handeln

Am 20. März 2023 war es so weit: SWIFT, der weltweit führende Anbieter sicherer Finanznachrichtendienste, konnte den Interbanken-Zahlungsverkehr auf ISO20022 migrieren. Bis November 2025 haben die Banken nun Zeit, ihren Zahlungsverkehr komplett auf XML umzustellen. Aktuell können alte MT- und neue XML-Formate noch parallel genutzt werden. Für Treasurer bedeutet das Anpassungen bei den Schnittstellen und verarbeiteten Systemen, sofern noch alte Formate im Einsatz sind. Gleichzeitig bietet die Umstellung aber auch die Möglichkeit, mehr und besser strukturierte Daten rund um den Zahlungsverkehr zu verwenden. Um Sie dabei zu begleiten, starten wir mit dieser Ausgabe unsere Serie zur ISO-Migration. Seien Sie dabei, wenn wir mit verschiedenen Stakeholdern sprechen.

Sollten Sie noch MT940/MT942 Kontoauszüge in Ihren Systemen verarbeiten, ist es höchste Zeit tätig zu werden. Mit der Anzahl der Systeme, die elektronische Kontoauszüge verarbeiten, steigt auch der interne Umstellungsaufwand im Unternehmen. Dennoch bringt die Umstellung auch Verbesserungen in den Arbeitsalltag einer Treasury-Abteilung.

Die Migration der SWIFT Datenkommunikation auf ISO20022 erhöht den Informationsgehalt für Unternehmen und Korrespondenzbanken. Die Umstellung soll zu weniger Rückfragen und manuellen Eingriffen bei Transaktionen führen. Durch den erhöhten Informationsgehalt wird es für Systeme einfacher, Zahlungen automatisch abzugleichen. Bei der Zahlungsinitiierung können Kunden künftig eine eindeutige Zahlungsreferenz, eine strukturierte Adresse sowie zusätzliche Informationen zum Verwendungszweck mitgeben. Diese Informationen können dann ohne Konvertierungsverluste an die Empfängerbank und das kontohaltende Unternehmen weitergegeben werden.

Neben den genannten Vorteilen ist der Migrationsaufwand jedoch nicht unerheblich und kann je nach verarbeitetem System und Prozess durchaus eine Laufzeit von mehreren Monaten haben. Und je mehr Systeme daran beteiligt sind, desto höher ist auch der interne Abstimmungsaufwand. Ein Beispiel sind die Stammdaten von Lieferanten. Diese müssen in strukturierter Form vorhanden sein, um sie in Zahlungsdateien entsprechend verwenden zu können. Unter anderem muss das Adressfeld entsprechend konfiguriert werden.

ISO-Formate werden ständig verfeinert, weiterentwickelt und aktualisiert, weshalb gegebenenfalls im Laufe der Zeit weitere Änderungen in Systemen erforderlich werden. In diesem Bereich gibt es aber lange Übergangszeiten, wodurch sich eine zeitliche Flexibilität bezüglich der Umstellungen ergibt. Der Wechsel auf die ISO-Version von 2019 bringt Veränderungen im Adressfeld mit sich, welche wiederum zu Anpassungen in den Stammdaten führen können, sofern diese noch nicht richtig im System angelegt sind.

Häufiger Aufbau von Adressenstammdaten:

Name	Mustermann Corporation
Adresse	Empire State Building 350 5th Avenue 12th Floor
Ort	New York
Postleitzahl	10118
Land	US

Korrekte Zuordnung zur strukturierten ISO20022-Adresse:

```

Cdtr>
  <Nm>Mustermann Corporation</Nm>
  <PstlAdr>
    <StrtNm>5th Avenue</StrtNm>
    <BldgNb>350</BldgNb>
    <BldgNm>Empire State Building</BldgNm>
    <Flr>12</Flr>
    <PstlCd>10118</PstlCd>
    <TwnNm>New York</TwnNm>
    <Ctry>US</Ctry>
  </PstlAdr>
</Cdtr>
    
```

Vergleich einer üblichen Adressstruktur mit einem strukturierten Adressfeld nach ISO20022

Zu berücksichtigen ist auch, dass die größere Datenmenge längere Ladezeiten in Ihren Systemen zur Folge haben kann. Besonders für Unternehmen mit einem hohen Zahlungsverkehrsvolumen und einer großen Kontenanzahl, kann dies zum Knackpunkt werden.

Nicht nur Kontoauszüge sind von der Migration betroffen, sondern auch das MT101-Forwarding wird zukünftig durch PAIN.001-Relay ersetzt. Ganz in den Ruhestand wird der MT101

aber nicht verabschiedet. Je nachdem wo strukturierte Daten nicht benötigt werden, kann auch weiterhin ein MT101 verwendet werden. Auf der sicheren Seite ist man in Zukunft aber mit dem PAIN.001-Relay.

Bezüglich der Zeitpläne zu den Umstellungen der einzelnen Typen sind die Banken noch relativ vage. Unsere Einschätzung wäre, sich zeitnah mit der Migration zu beschäftigen.

„Die Welt um SWIFT herum ist eine Welt, welche ISO20022 spricht“

Für den ersten Teil unserer Serie haben wir mit Ralf Klein, Senior Account Director Corporates SWIFT Germany, gesprochen.

TreasuryLog: Herr Klein, das Sprichwort „Never touch a running system.“ ist in der IT oft gelebte Praxis. Trotzdem hat SWIFT sich entschieden, eine Migration der bestehenden Formate durchzuführen. Woher kam der Anstoß?

Ralf Klein: Die Welt um SWIFT herum ist eine Welt, welche ISO20022 spricht. Daher ist es die logische Folge gewesen, dass auch SWIFT hier eines Tages auf XML umsteigen muss und nicht auf ewig auf der bestehenden Lösung bleibt.

In einer Community-Befragung 2018 haben uns dann die Anteilseigner (Banken) den Auftrag zur Formatumstellung gegeben.

Neben der gemeinsamen Sprache, welche wir in Zukunft haben, war auch ein erhöhter Automatisierungsgrad bei der Prüfung von Zahlungen ein starker Treiber. Man denke hier nur an die Sanktionsprüfung, welche aufgrund der politischen Lage an Komplexität und Umfang dazu gewonnen hat. Aufgrund der technischen Gestaltung geht das mit einer XML-Strukturierung deutlich effizienter als mit den bestehenden Formaten. Dadurch soll der laufende Aufwand bei allen involvierten Parteien geringer werden.

TreasuryLog: Eine Vielzahl unserer Leser hat SWIFT for Corporates im Einsatz. Mit welchen Änderungen haben Unternehmen in der nächsten Zeit zu rechnen?

Ralf Klein: Für SWIFT FileAct Teilnehmer wird es wenige Änderungen im Einsatz geben, da hier die Prüfung der Datei bei der jeweiligen Bank ist. Bei Unternehmen, welche Swift FIN im Einsatz haben, wird es zukünftig deutliche Verbesserungen geben. Wir sind gerade dabei, FIN auf FIN+ upzugraden. Neben der Unterstützung von XML auf Basis CGI V9 können Kunden dann auch eine UETR-Nummer mitgeben. Dadurch können Kunden ihre Systeme direkt mit den SWIFT GPI relevanten Informationen anreichern und so mehr Transparenz in den internationalen Zahlungsverkehr bringen. Des Weiteren wird auch eine Formatvalidierung direkt vorgenommen.



Ralf Klein, der als Senior Account Director Corporates bei SWIFT Germany tätig ist, hat TreasuryLog von der ISO20022-Migration berichtet.

TreasuryLog: Welche Auswirkungen hat die Migration auf das Reporting?

Ralf Klein: Die ISO-Migration hat nicht nur Auswirkung auf den ausgehenden Zahlungsverkehr, sondern auch auf das Reporting.

Teil der Migration ist, dass im Interbanken-Bereich bis Ende 2025 eine Umstellung vollständig auf CAMT erfolgt.

Zwar können Statements an Corporates dann noch technisch weiter als MT940 via Swift übertragen werden, wie auch der MT101 oder 300er oder 798, aber wir gehen davon aus, dass Banken nicht beide Formate bedienen wollen und daher auch die Corporates zeitnah nur noch CAMT anbieten werden. Das sehen wir auch heute schon am Markt und hier sollten Treasurer Vorbereitungen treffen.

TreasuryLog: Vielen Dank für den kurzen Einblick in diese komplexe Thematik.



SWIFT GPI – Mehr Transparenz im Auslandszahlungsverkehr

SWIFT GPI (Global Payment Innovation) verwendet Echtzeitverfolgung und -bestätigung, um den Zahlungsprozess zu beschleunigen und sicherzustellen, dass Zahlungen in der Regel innerhalb von Minuten bei der Empfängerbank ankommen. GPI bietet außerdem verbesserte Transparenz hinsichtlich Gebühren und Wechselkursen, was die Nachvollziehbarkeit in Bezug auf den Zahlungsprozess für Banken und deren Kunden erhöht.



Der Autor:

Albert Weiskirchner
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

corima

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

 cash management

 front office

 back office

 liquidity planning

 risk management

 accounting



Integrierte Cash-Pool- und IC-Payment-Prozesse.
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

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

corima

Vom Suchen und Finden des passenden SWIFT-Service Bureaus

Die Auswahl eines geeigneten SWIFT-Service-Bureaus (SSB) stellt Unternehmen vor eine komplexe Herausforderung. Angesichts der Vielzahl von zertifizierten Anbietern auf dem Markt ist es entscheidend, sich gründlich auf die Auswahl vorzubereiten. Denn wie bei jeder Suche steht am Anfang die Frage: Was möchte ich eigentlich genau finden?

Wenn der Zahlungsverkehr eines Unternehmens durch Wachstum oder Übernahmen den Rahmen des EBICS-Raums (Electronic Banking Internet Communication Standard) sprengt, stehen diese zumeist vor der Entscheidung zwischen SWIFT- und Host-to-Host-Lösungen. Während Host-to-Host bei nur wenigen anzubindenden Hauptbanken meist die favorisierte Wahl ist, bietet SWIFT oftmals Vorteile bei der Einbindung mehrerer nicht EBICS-fähiger Banken. APIs konnten sich bislang aufgrund der mangelnden bankseitigen Standardisierung noch nicht durchsetzen.

Anschluss an die (High) Society

SWIFT steht für Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication und ist eine Organisation, die ein globales Kommunikationsnetz für eine sichere und standardisierte Kommunikation des internationalen Zahlungsverkehrs zwischen Banken bereitstellt.

Die gängigsten Anbindungsvarianten an SWIFT sind:

- ▲ „On-premises“- Alliance Access
- ▲ Shared Infrastructure mit Alliance Access via SWIFT-Service Bureau (SSB)
- ▲ SWIFT Alliance Cloud (AC) oder SWIFT Alliance Lite2 (AL2)
- ▲ Business Connect basiert auf Alliance Cloud und ist der Nachfolger von Lite2 for Business Applications (L2BA).

Wenn das Unternehmen nicht über ausreichende Ressourcen verfügt, um eine eigene SWIFT-Infrastruktur zu hosten oder die Verantwortung dafür auslagern möchte, bietet sich das SWIFT-Service Bureau (SSB) als Lösung an. Darüber können Unternehmen die bewährte SWIFT-Infrastruktur eines zertifizierten Dienstleisters nutzen, um ihren Zahlungsverkehr abzuwickeln. Gleichzeitig können sie von zusätzlichen Services des Anbieters profitieren. Dazu zählen beispielsweise Formatanreicherungen, Formatkonvertierungen und Embargoprüfungen.

(K)eine Bindung fürs Leben

Die Überlegung, einen SSB-Anbieter auszuwählen, betrifft nicht nur potenzielle SWIFT-Kunden, sondern auch solche mit einem bestehenden Dienstleister. Unternehmen haben verschiedene Gründe, einen solchen Wechsel anzustreben. Möglicherweise entspricht das aktuelle Set-up nicht mehr den Anforderungen des zukünftigen Zahlungsverkehrs, es fehlt an Flexibilität und Integration bestehender Systeme oder es wird die derzeitige Preisstruktur hinterfragt.

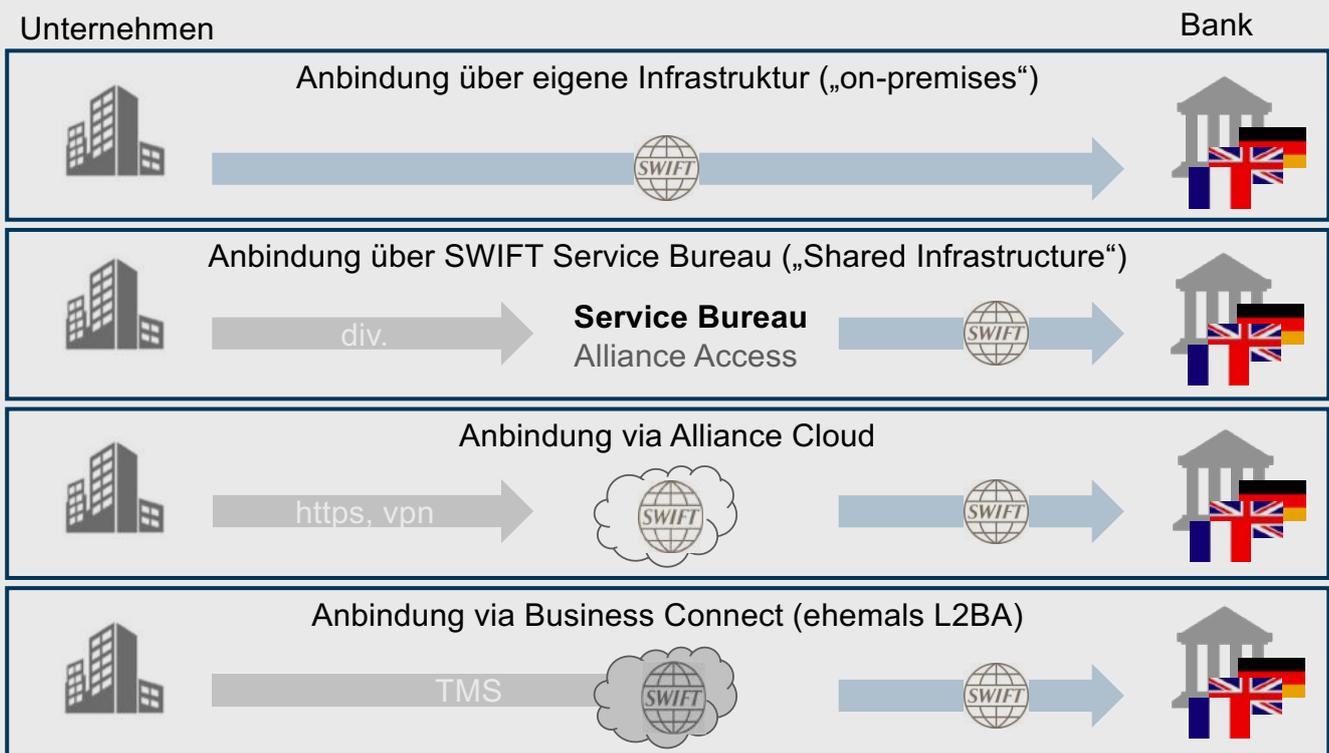


Abb. 1: Überblick der SWIFT-Anbindungsmöglichkeiten

Für eine potenzielle Longlist sollte auf jeden Fall darauf geachtet werden, dass der Anbieter die Compliance-Anforderungen von SWIFT erfüllt. Mit über neunzig gelisteten zertifizierten Unternehmen auf der SWIFT-Homepage ist das Angebot an Providern sehr umfangreich¹. Die Schwierigkeit besteht nun darin, aus der großen Anzahl eine maßgeschneiderte und wirtschaftliche Lösung für die individuellen Anforderungen zu finden. Die SSB-Anbieter haben unterschiedliche Hintergründe und konzentrieren sich auf verschiedene Kundengruppen wie beispielsweise Corporates, Banken/Finanzinstitute und Capital Markets.

Um die bestehende Liste der neunzig Provider in einer ersten Runde zu reduzieren, können Anbieterprofile, geografische Schwerpunkte und der Kundenfokus verglichen werden. Auch Erfahrungsberichte oder Referenzen helfen, einen ersten Eindruck zu erhalten.

Der Teufel steckt im Detail

Anbieter unterscheiden sich darüber hinaus durch den Umfang ihrer Systemfunktionalitäten und Dienstleistungen. Welcher der möglichen SSB-Anbieter am besten passt, hängt vom individuellen Bedarf des Unternehmens ab. Typische Anforderungen betreffen die Standorte der Server, verfügbare Lösungen zu Sanktionsprüfung und Betrugsprävention oder das Angebot an über SWIFT hinausgehende technische Bankanbindungsmöglichkeiten. Oft stehen auch (internationale) Support-Zeiten (im Idealfall verbunden mit Vor-Ort-Unterstützung bei der Bankenansprache) oder Matching-Services für Finanztransaktionen auf der Wunschliste.

Es empfiehlt sich, die IT frühzeitig in den Auswahlprozess zu integrieren, um auch deren Ansprüche und Bedenken in der Ausschreibung zu berücksichtigen. Punkte wie Datensicherheit, Business Continuity Maßnahmen und Konnektivitäten sind Kriterien, die besprochen werden müssen.

Reduzierung aufs Wesentliche

Ein entscheidender Schritt zum Finden des richtigen Partners ist ein möglichst detailliert definiertes Lastenheft, auf Basis dessen die vorausgewählten SSBs angesprochen werden können. Eine zusätzliche „Info-Broschüre“, die wesentliche Informationen wie die bestehende Systemlandschaft, die Zahlungsvolumina, die Bankenstruktur und die abzudeckenden Länder anführt, ermöglicht es dem Anbieter, ein präzises Verständnis der Unternehmensbedürfnisse zu entwickeln und eine detaillierte Rückmeldung samt Preisindikation zu liefern. Der Abschluss einer Geheimhaltungsvereinbarung erlaubt es, genauere Informationen auszutauschen.

Bei SLG verknüpfen wir die Aufnahme des Anforderungsprofils mit einem ausführlichen Workshop und der Erstellung eines Fragenkatalogs. Dieser wird über unsere Ausschreibungsplattform von den ausgewählten Anbietern beantwortet. Dieser Ansatz ist am deutschsprachigen Markt einzigartig und ermöglicht den nahtlosen Austausch zwischen Auftraggeber und Systemanbieter. Unsere Kunden schätzen hierbei die übersichtliche und komprimierte Informationslage, da alle Antworten zentral auf der Plattform gebündelt werden und jederzeit einsehbar sind. Eine von uns im Anschluss durchgeführte Auswertung gewährleistet eine präzise und nachvollziehbare Einschränkung des Anbieterkreises auf jene, die sowohl qualitativ

als auch quantitativ das beste Gesamtpaket bieten. Sollte ein potenzieller Provider Kriterien nicht erfüllen, muss analysiert werden, ob diese in Summe Grund für einen Ausschluss darstellen.

Die heiße Phase

Die solcherart auf eine Shortlist reduzierten Anbieter bekommen anschließend die Gelegenheit, ihre Lösungen im Rahmen eines Workshops eingehend vorzustellen. Dieser soll dazu dienen, dass beide Parteien ein umfassenderes Verständnis für die Anforderungen des Unternehmens und die Systemlösung des Anbieters entwickeln. Themengebiete, die dabei unbedingt besprochen werden müssen, sind beispielsweise der Support- und Sicherheitsansatz, die verfügbaren Services bei der Zurverfügungstellung der Kontoauszüge, Upload, Freigabe und Überwachung von Zahlungen sowie Reporting-Möglichkeiten. Es empfiehlt sich, im Vorfeld detaillierte Fragen, Aufgabenstellungen und „Use-Cases“ zu übermitteln, die vom Anbieter behandelt werden sollen.

Nach dem Workshop haben die Anbieter in der Regel ein ausreichend gutes Verständnis der Kundenanforderungen, um ein aussagekräftiges Angebot abgeben zu können. Der Preisvergleich stellt auch bei Vorgabe einer klaren Struktur für das Pricing immer eine komplexe Aufgabe dar: Services werden von Anbietern unterschiedlich eingeordnet und bepreist. Was bei dem einen im „Basis-Paket“ inkludiert ist, stellt bei dem anderen eine separate Preiskomponente dar. Überhaupt sieht in der Praxis jedes Basis-Paket anders aus und inkludiert je nach Anbieter mehr oder weniger der vorgegebenen „Must-haves“ oder optionalen Komponenten. Es gilt die Angebote so weit möglich auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, um eine transparente Bewertungsgrundlage zu schaffen, die klar und möglichst einheitlich Kosten und Implementierungsaufwand in Bezug auf den inkludierten Leistungsumfang ausweist.

Der Endspurt

Kommt ein Anbieter in die finale Auswahl, zahlt es sich auch immer aus, Kontakt zu einem oder mehreren Referenzkunden herzustellen, vorzugsweise mit ähnlicher Ausgangslage. Direktes Feedback ist hilfreich, um Erfahrungen besser einschätzen und mögliche Stolpersteine frühzeitig aus dem Weg räumen zu können.

Auch der Maschinen- und Anlagenbaukonzern Andritz wurde derart von Schwabe, Ley & Greiner bei der Auswahl eines SSB unterstützt. „Als stark international agierendes Unternehmen unterhalten wir viele Bankverbindungen. Daher war für uns eine effiziente, flexible und standardisierte Lösung hinsichtlich der Bankenkommunikation wichtig. Im Rahmen eines von SLG begleiteten Auswahlprozesses haben wir uns für die Zusammenarbeit mit einem für uns passenden SSB entschieden“, erklärt Christof Pelikan aus dem Global Treasury des Unternehmens.

Ist nach gründlicher Überlegung die Entscheidung für einen Anbieter gefallen, folgt die Scoping- und Implementierungsphase. In ersterer werden der Umfang und die einzelnen

Schritte der Implementierung im Detail festgelegt. Ein ausführliches und klar strukturiertes Implementierungskonzept trägt dazu bei, den Scope und die gegenseitigen Erwartungshaltungen klar abzustecken und später ausufernde „Change-Requests“ zu vermeiden.

Bei einem Wechsel von einem bereits bestehenden SSB-Anbieter muss darüber hinaus das Migrationsszenario sorgfältig überlegt werden. Trauen sich der Anbieter und auch der Kunde eine SWIFT BIC-Migration in einem „Big Bang“ zu? Oder nimmt man zusätzliche Aufwände in Kauf und geht mit einem zweiten BIC und einer schrittweisen Migration Bank für Bank auf Nummer sicher? Beide Varianten sind möglich und hängen von den individuellen Risikoüberlegungen des Kunden ab. Im Big Bang-Ansatz braucht es jedenfalls ein zeitlich eng getaktetes Testkonzept und Fallback-Überlegungen.

Zusammenfassend gesprochen ist die Entscheidung zugunsten eines Anbieters mittels eines klar dokumentierten, mehrstufigen Auswahlverfahrens mit definierten Anforderungen und in der Folge genau abgesteckten Scopes zwar aufwendig, aber lohnend. Entscheidungen können auf dieser Basis nachvollziehbar getroffen und Risiken und Unsicherheiten minimiert werden – schließlich steht bei einem so heiklen Thema wie dem Zahlungsverkehr einiges auf dem Spiel.

SLG unterstützt Unternehmen dabei, den Auswahlprozess effizient zu gestalten und sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Ganz besonders freut es uns, wenn dann am Ende ein so positives Feedback wie von Marc Rommerswinkel, Head of Global Transaction Banking Solutions bei Henkel rauskommt: „Die Zusammenarbeit mit Schwabe, Ley & Greiner war während des gesamten Ausschreibungsverfahrens sehr zufriedenstellend. Durch ihre langjährige Erfahrung in der Finanz-Management-Beratung, verbunden mit einem hohen Maß an Professionalität, haben wir die notwendige Unterstützung bei der Auswahl des geeigneten Swift Service Bureau erhalten. Während der Workshops gelang es Schwabe, Ley & Greiner, die Bewerber für die Ausschreibung erfolgreich zu koordinieren, herauszufordern und zu bewerten, was zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen geführt hat, die unseren Erwartungen entsprochen haben.“

¹ <https://www.swift.com/about-us/partner-programme/shared-infrastructure-programme/service-bureau-directory>



Der Autor:

Jan-Frederic Wernet
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Autoneum nimmt die regulatorische Hürde des Konzernprivilegs



Das Thema virtuelle Konten (VIBAN) schlägt nicht erst seit dem diesjährigen Finanzsymposium große Wellen. Interessierte Leserinnen und Leser unseres letzten TreasuryLog ist dazu vielleicht der Artikel zum VIBAN-Umsetzungsprojekt bei der Autoneum Holding AG in Erinnerung. Dieses lief Gefahr, auf den letzten Metern von regulatorischen Bedenken ausgebremst zu werden. Hier nun ein Update zum aktuellen Stand der Dinge.

Die Einführung einer Inhouse-Bank, die nicht nur für die interne Verrechnung zuständig ist, sondern auch Payments „on behalf of“ (POBO) und Collections „on behalf of“ (COBO) durchführt, stand schon lange auf der Projektliste von Janko Hahn, Head Treasury Operations bei Autoneum. Mit der Implementierung eines einheitlichen SAP-ERP- und TMS-Systems ab 2012 schuf das Unternehmen die dafür nötige technische Voraussetzung. Bereits 2015 gab es in der Treasury-Abteilung von Autoneum erste Überlegungen zur Einführung des SAP-Moduls In-House Cash. Sechs Jahre später folgte der Roll-out der SAP-Treasury-Funktionalitäten, die auch eine globale Payment Factory beinhalteten.

Doch es brauchte eine Krise, um das VIBAN-Vorhaben schlussendlich in Gang zu setzen: Die zunehmende Nervosität einiger Banken im Jahr 2019 und die daraus resultierende drohende Streichung von Intraday-Limiten im EUR Cash-Pooling war ausschlaggebend dafür, dass das „on behalf of“-Projekt unter Verwendung einer VIBAN-Lösung die nötige Aufmerksamkeit und das Budget bekam.

Eine Streichung der Limite hätte für die Treasury-Abteilung bei Autoneum im schlimmsten Fall bedeutet, den Cash-Pool vollständig manuell betreiben zu müssen. Ein Arbeitsaufwand, der mit dem vorhandenen, schlanken Treasury-Team kaum zu bewältigen gewesen wäre. Was man schon länger im Hinterkopf hatte, wurde nun umsetzungsreif: POBO und COBO in einer virtuellen Kontenstruktur sollten den Cash-Pool völlig ablösen. Künftig würden Aus- und Einzahlungen auf bzw. von einem einzigen physischen Konto getätigt und die teilnehmenden Tochtergesellschaften über virtuelle Konten eingebunden werden. Die Limit-Thematik würde so ein für alle Mal ausgeräumt, denn ein klassisches Zero-Balancing ist nicht mehr notwendig, sobald alle Transaktionen direkt und nur noch auf einem einzigen physischen Konto stattfinden.

Rechtliche Bedenken zum Konzernprivileg

Es folgte eine ausführliche Feasibility-Studie und parallel dazu wurde mit den eigenen Kernbanken sondiert, wer die notwendigen Anforderungen technisch und prozessual abdecken

könnte. Als im Oktober 2022 auch die internen Verträge und die gesamte Stakeholder-Kommunikation finalisiert waren, meldete sich die Legal-/Compliance-Abteilung der ausgewählten Bank und warf neue Fragen zum Konzernprivileg und einer eventuell benötigten ZAG-Lizenz auf. Ob hier nicht doch ein zulassungspflichtiger Sachverhalt, der eine Konzession als Zahlungsdienstleister erforderlich machen würde, vorliege, konnte von der Bank nicht völlig ausgeschlossen werden. So kurz vor der Umsetzung wollte Janko Hahn kein rechtliches Risiko eingehen, weshalb er im Januar 2023 in Absprache mit der Bank eine Einschätzung der BaFin mittels einer „nicht förmlichen Erlaubnisanfrage“ beantragte.

Nach knapp sechs Monaten Wartezeit erfolgte im August 2023 dann endlich die positive Rückmeldung: Auch die BaFin teilte die Einschätzung, dass die Voraussetzungen für das Konzernprivileg bei der Autoneum Holding AG erfüllt sind. Das Unternehmen benötigt für die Umsetzung der VIBAN-Lösung somit keine Zulassung als Zahlungsverkehrsdienstleister.

Die VIBANs werden als Unterkonten angesehen und nach außen nicht für Zahlungen verwendet, da diese letztlich über das physische Konto der Inhouse-Bank gesteuert werden. Auch für die Bank war diese Einschätzung der beabsichtigten VIBAN-Struktur inklusive POBO/COBO ausreichend. Sie holt für die Zukunft dennoch unabhängig von Autoneums VIBAN-Projekt eine weitere, allgemeinere Stellungnahme einer Rechtsanwaltskanzlei ein – die nächsten Kunden sollten also bereits von klareren Informationen profitieren können.

Skalierbare Lösung

Bei Autoneum laufen in der Zwischenzeit die letzten technischen Tests, zum Beispiel in Bezug auf das Aufsplitten der camt053-Auszüge. Ab Januar 2024 startet das Unternehmen ein erstes Kunden-Pilotprojekt für COBO mit virtuellen Konten. Zwischen Februar und April 2024 werden dann die ersten Gesellschaften mit der Umsetzung von POBO folgen. Bis Mitte 2024 sollte schließlich die gesamte Business Group Europe, die per 30. Juni 2023 einen Anteil von 45 Prozent am Gesamt-

umsatz von Autoneum hatte, mit der lange vorbereiteten VIBAN-Lösung abgedeckt sein.

Wer Autoneum kennt, weiß, dass das Unternehmen in diesem Jahr auch eine große M&A-Transaktion erfolgreich abgeschlossen hat. Aufgrund der Skalierbarkeit von VIBAN-Projekten können weitere Gesellschaften unkompliziert in die Struktur aufgenommen werden. Im Fall von Autoneum müssen hierfür noch die technischen Weichen gestellt werden, doch sobald das ERP-Umfeld homogenisiert ist, steht einer solchen Erweiterung nichts mehr im Weg.

Bis das der Fall ist, schaut das Team um Janko Hahn bereits mit Vorfreude in Richtung Nordamerika. „Eine harmonisierte Bank für diese Business Group mit virtuellen Konten, insbesondere für den US-Dollar, ist das mittelfristige Ziel. Insgesamt sind wir zuversichtlich, für alle Gesellschaften in den Ländern USA, Kanada und Mexiko den „on behalf of“-Ansatz ebenfalls umsetzen zu können.“



Der Autor:

Edgard Neifeldt
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Die im Artikel genannte Entscheidung der BaFin ist als individuelle positive Entscheidung ausschließlich für die Anwendung beim Autoneum-Konzern zu werten, sie kann nicht auf andere Sachverhalte übertragen werden – dient jedoch als eine erste Indikation. Die teilweise fehlende Klarheit auf rechtlicher Seite sollte daher mit der Bank früh adressiert werden, um einen realistischen Umsetzungszeitplan erstellen zu können. Allgemeine Stellungnahmen seitens des Verbands Deutscher Treasurer (VDT) geben Anhaltspunkte, aber lassen auch Raum für unterschiedliche Interpretation. Zum Konzernprivileg und der möglichen ZAG-Ausnahme gibt es vom VDT eine von der BaFin bestätigte Stellungnahme aus dem Jahr 2018. Diese besagt, dass zusätzlich zum Mehrheitsbesitz vier Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit sich ein Unternehmen darauf beziehen darf. Sinngemäß lauten diese wie folgt:

- ▲ **Interne Verträge:** Klare vertragliche Regelungen der Intercompany-Beziehung zwischen Muttergesellschaft mit physischem Konto und angebondenen Töchtern mit VIBAN und den verbundenen Dienstleistungen.
- ▲ **Verlässliche Dokumentation der Zahlungsvorgänge:** Zur Transparenz und Nachverfolgung der POBO/COBO und entsprechender Zuordnung zu den Verrechnungskonten der Gesellschaften.
- ▲ **Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen, insbesondere des Geldwäschegesetzes und der Prävention zur Terrorismusfinanzierung:** Erstellung von Richtlinien, Vorgaben und Prüfungsmechanismen wie die stetige Kontrolle bei der Anlage von Begünstigten und bei der Ausführung von Zahlungen.
- ▲ **Vorhandensein eines internen Kontrollsystems:** Ein etabliertes, regelmäßigen System- und Prozessprüfungen unterzogenes IKS zur Erkennung von Unregelmäßigkeiten sowie der Einhaltung des Vieraugenprinzips und der Funktionentrennung bei kritischen Prozessen.

ELECTRONIC BANK ACCOUNT MANAGEMENT MIT MULTICASH

- › Konzernweite Transparenz
- › Digitalisiertes Konto-Lifecycle-Management
- › Organisatorische Einbindung
- › Revisions sichere Workflows
- › Bankenunabhängigkeit
- › Standardisierung
- › Zentrales KYC-Repository
- › Zentrale/Dezentrale Verantwortlichkeiten



Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

Zinsabsicherung im Fokus: Kreditvertragsgestaltung & Hedging-Varianten

Im aktuellen Marktumfeld wird die Wahl der Zinsbindung bei Finanzierungsprojekten wieder besonders intensiv diskutiert. Nicht immer steht dabei die „Zinstragfähigkeit“ des Geschäftsmodells im Fokus. Vielfach sind es Meinungen oder Prognosen – mit überschaubarer Reichweite und Treffsicherheit – die diese Zinssicherungsüberlegungen befeuern. Wenn potenzielle Finanzierungspartner keine Zinsfixierung über längere Zeiträume anbieten, muss eine solche synthetisch über Derivate hergestellt werden. Dafür sind im originären Vertrag oder im Absicherungsinstrument entsprechende Vorkehrungen zu treffen.

Meinungen über die zukünftige Entwicklung der Zinsen bzw. der Zinskurve bilden oft den Ausgangspunkt für Absicherungsüberlegungen und auch Zinsprognosen finden häufig Berücksichtigung. Besonders bei „gefühltem“ hohem Zinsniveau und Erwartung fallender Zinsen scheint die Attraktivität einer variablen Zinsbindung hoch – eine Attraktivität, die sich freilich erst ex-post zu bewahrheiten hat.

Fixe oder variable Zinsbindung?

Dreh- und Angelpunkt für die Wahl der Zinsbindung sollte jedoch – wie beim Währungsrisiko – der Blick auf das Grundgeschäft und die eigene finanzielle Lage sein. Um zu einer objektiven Einschätzung für die optimale Zinsbindung zu gelangen, gilt es, die Risikotragfähigkeit, die Weitergabemöglichkeit von gestiegenen Zinsen in den Verkaufspreisen sowie die Konkurrenzsituation zu beleuchten.

Die eigene Risikotragfähigkeit wird maßgeblich durch die Abhängigkeit des Geschäftsmodells von der allgemeinen Zinsentwicklung bestimmt (d.h. vom Einfluss von Inflation und Zinsniveau auf die Marktpreise bzw. anders formuliert: Führt eine Erhöhung des Zinsniveaus zu steigenden Marktpreisen?). Bei fehlender Weitergabemöglichkeit gestiegener Zinsen in den Verkaufspreisen und variabler Zinsbindung geht jede Erhöhung zulasten des Jahresüberschusses. Bei fixer Zinsbindung hingegen könnten im Falle sinkender Zinsen Konkurrenten mit variabler Zinsbindung wettbewerbsfähigere Preise anbieten. Ein entsprechender Preisdruck belastet ebenfalls die Profitabilität.

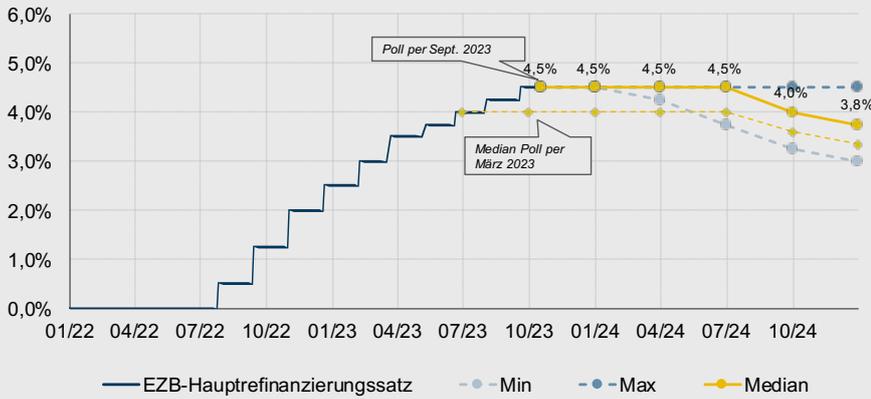
Finanztechnisch setzen bestehende Covenants den Entscheidungsmöglichkeiten klare Grenzen, wenn durch die mit höheren Zinsen verbundene Ergebnisbelastung der Spielraum in der Eigenkapitalquote zusammenschmilzt oder ein vergleichsweise seltener vereinbarter Zinsdeckungsgrad unter Druck kommt.

Absicherungsinstrumente – wer die Wahl hat, hat die Qual

Zur Steuerung des Zinsrisikos stehen mehrere Instrumente zur Auswahl. Ein variabel verzinsten Kredit kann durch Abschluss eines Payer Swaps in eine fixe Zinsbindung gedreht werden, wodurch die Höhe zukünftiger Zahlungsströme ebenso fixiert wird wie der Ausschluss an der Partizipation fallender Zinsen. Trotz des gestiegenen Zinsumfelds ist es weiterhin üblich, im Kreditvertrag einen „Zinsfloor“ zu vereinbaren. Um eine effektive Sicherung zu erreichen, braucht es dafür entsprechende Regelungen im Vertrag (siehe Vertragsbeispiel unten) bzw. einen „strukturierten“ Swap. Diese Strukturierung erfolgt durch die Ergänzung eines Payer Swaps um einen gekauften „Zinsfloor“, der den Kreditnehmer vor Zahlungsverpflichtungen im variablen Leg bei negativen Zinsen schützt.

Vertragsbeispiel für einen Payer Swap

Sollte zwischen dem Kreditnehmer und den Kreditgebern der Abschluss eines Zinssicherungsgeschäfts vereinbart werden, wird der Kreditnehmer [das Zinsabsicherungsgeschäft] für die zwischen dem Kreditnehmer und dem jeweiligen Kreditgeber vereinbarte Dauer aufrechterhalten. Der Gesamtnennbetrag hat dem zwischen dem Kreditnehmer mit dem jeweiligen Kreditgeber vereinbarten Betrag der Kreditzusagen zu entsprechen. Der Fix-Zins Swap wird sich aus dem Interbanken Mid-Swap und einer zwischen dem Kreditnehmer und den Kreditgebern zu vereinbarenden Swap-Marge zusammensetzen. Im Gegenzug werden die Kreditgeber für die Laufzeit des Zinsabsicherungsgeschäfts den Mindest-EURIBOR von 0% in Bezug auf den und im Umfang des vereinbarten Gesamtnennbetrags aufheben, unter der Bedingung, dass für den Fall, dass die Marge und der EURIBOR (unter Berücksichtigung der Aufhebung des Mindest-EURIBOR von 0%) zusammengerechnet für diesen Gesamtnennbetrag den Wert 0 (null) unterschreiten sollten, der zusammengerechnete Wert mit 0 (null) angesetzt wird.



Die Grafik stellt die Entwicklung des EZB-Hauptrefinanzierungssatzes seit 01.01.2022 dar. Die durchgezogene gelbe Linie ab Oktober 2023 zeigt aktuelle Prognosen laut Reuters Poll (Median, Minimum & Maximum aller abgegebenen Prognosen durch Finanzinstitute). Die gestrichelte gelbe Linie stellt den Median der Prognosen per März 2023 dar. Es ist erkennbar, dass der Median der Prognosen im Vergleich März bis September eine Parallelverschiebung um 50 Basispunkte nach oben vollzogen hat.

Abb. 1: Reuters Polls zum EZB-Hauptrefinanzierungssatz. Zusätzlich zum Median, Minimum und Maximum der aktuellen Poll ist der Median der Forecasts per März 2023 eingezeichnet.

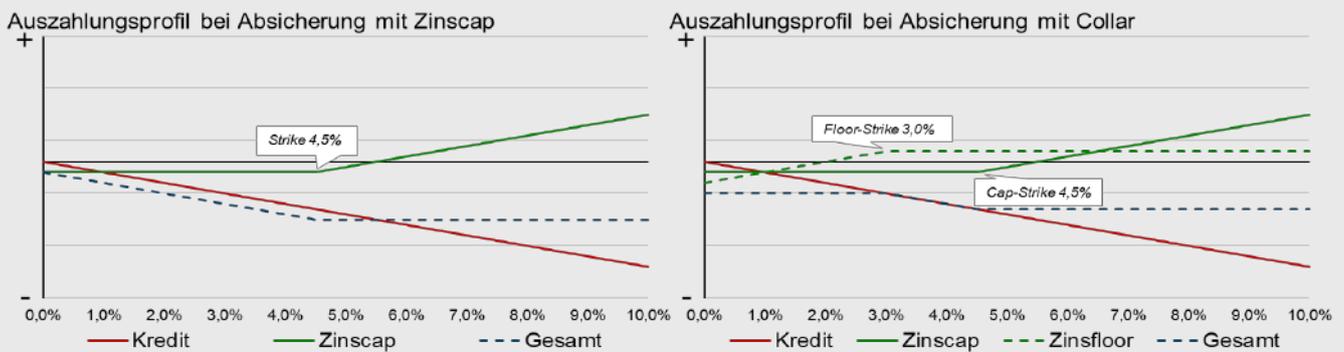


Abb. 2: Auszahlungsprofile bei Absicherung mittels Zinscap oder Collar. Bei Sicherung mittels Cap besteht die Möglichkeit, an fallenden Zinsen zu partizipieren (s. „Gesamt“). Bei Sicherung mittels Collar besteht ein symmetrisches Ertrags- und Verlustpotenzial.

Alternativ ist der Erwerb eines Zins-Caps möglich, welcher das Cashflow-Risiko aus steigenden Zinsen mit dem Strike begrenzt. Durch die „upfront“ zu bezahlende Prämie sorgt dieser jedoch – in Abhängigkeit vom Strike-Level – für einen Liquiditätseffekt, der lediglich durch Annualisierung der Prämie über die Laufzeit verteilt werden kann. Hierbei steigen jedoch die Kosten, da für die Bank ein Kontrahentenrisiko entsteht und die gestundeten Prämienanteile verzinst werden.

Eben jener Liquiditätseffekt sorgt für die Attraktivität eines Collars: Durch den gleichzeitigen Kauf eines Zins-Caps und Verkauf eines Zins-Floors können die Kosten für die Absicherung deutlich gesenkt werden. Im Falle eines Zero-Cost-Collars können durch Wahl von Strikes, die zu gleich hohen Prämien für Cap und Floor führen, die Kosten auf null reduziert werden – wobei sich „Kosten“ hier lediglich auf die Prämien bezieht, denn jedenfalls ist in beide Produkte eine Bankmarge eingepreist.

Bei Absicherung mit einem Cap (bzw. einem Collar) müssen zwei Faktoren bei der Wahl des Strikes berücksichtigt werden: Je näher der Strike am aktuellen Zinsniveau ist, desto kleiner wird zwar das verbleibende Cashflow-Risiko, aber desto größer

die Prämie und somit der Liquiditätseffekt. Begrenzt wird der Entscheidungsspielraum für das Strike-Level durch die eigene Zinstragfähigkeit.

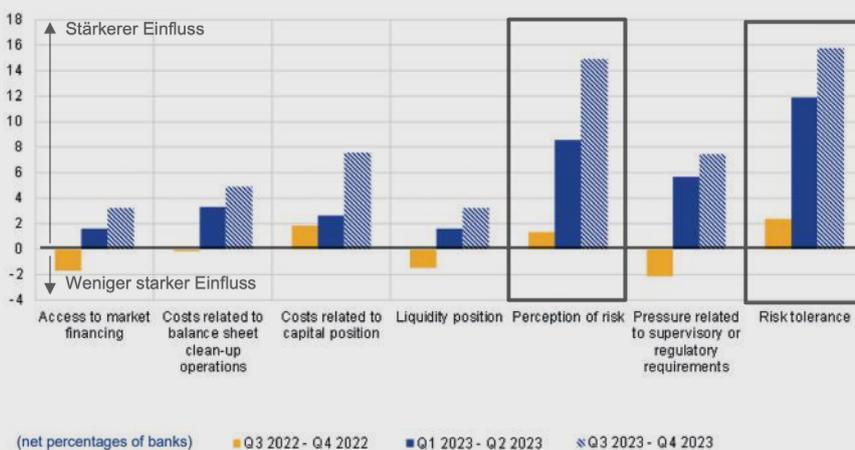
Vertragsgestaltung und operative Durchführung

Die Einschätzung der Zinstragfähigkeit kann besonders bei schwächeren Bonitäten zu intensiven Verhandlungen mit dem Finanzierungspartner führen. Aufgrund von Informationsasymmetrien oder allgemein gestiegener Risikoaversion wegen Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld liegt die Wahrnehmung der Zinstragfähigkeit durch den Kreditgeber möglicherweise signifikant unterhalb jener des Kreditnehmers. Gemäß Leitlinien der European Banking Authority für die Kreditvergabe und -überwachung soll Überschuldung von Unternehmen vermieden werden, welche u.a. maßgeblich durch die Verzinsung beeinflusst wird.¹

Besonders bei fehlender oder beschränkter Weitergabemöglichkeit gesteigener Zinsen in Preisen besteht die Möglichkeit, dass der Kreditgeber eine – zumindest teilweise – Absicherung des Cashflow-Risikos zum Vertragsbestandteil macht. Hier ist darauf zu achten, dass keine Klauseln Eingang in den Vertrag finden, die zum Nachteil des Kreditnehmers gereichen und nicht objektiv begründet werden können. Dies betrifft bei-

Instrument	Vorteile	Nachteile
Swap Tausch von fixen in variable Zinszahlungen (oder umgekehrt)	<ul style="list-style-type: none"> zukünftige Zahlungsströme sind bekannt kein Liquiditätseffekt z.B. durch Prämien 	<ul style="list-style-type: none"> keine Partizipation an fallenden Zinsen Wertrisiko
Cap Begrenzung des Risikos steigender Zinsen für Käufer des Caps	<ul style="list-style-type: none"> Begrenzung des Cashflow-Risikos (Ausmaß abhängig von Strike) Partizipation an fallenden Zinsen 	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditätseffekt durch Prämie Cashflow-Risiko bis zum Strike
Collar Kombination aus gekauftem Cap und verkauftem Floor	<ul style="list-style-type: none"> Liquiditätseffekt wird durch gleichzeitigen Verkauf eines Floors reduziert Reduktion des Cashflow-Risikos (Ausmaß abhängig von Cap-Strike) Möglichkeit, an fallenden Zinsen zu partizipieren (bis Floor-Strike) 	<ul style="list-style-type: none"> teurer, da zwei Produkte erworben werden Partizipation an fallenden Zinsen ist beschränkt

Tabelle 1: Übersicht über Absicherungsinstrumente inkl. Vor- & Nachteile



Contributions of factors through which NPL ratios affect banks' policies on lending to enterprises and households

Abb. 3: Risikowahrnehmung von Banken ist zuletzt deutlich gestiegen. Quelle: EZB (https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/bank_lending_survey/html/ecb-blssurvey2023q2~6d340c8db6.en.html)

spielsweise die Einschränkung der Hedging-Partner auf Parteien des Kreditvertrages, was zu einer teureren Absicherung aufgrund fehlender Vergleichsangebote führen kann² – eine Problematik, die auch die EU-Kommission in ihrem Report zur Wettbewerbssituation im Markt für syndizierte Finanzierungen aufgreift³.

Sinnvollerweise wird im Sicherungsinstrument das Nominale an den Kreditvertrag angepasst, was auch eine Berücksichtigung tilgender Strukturen im Derivat bedeutet. Bei allfälligen Sondertilgungen oder Vereinbarung einer variablen Tilgung muss das Nominale des Hedges durch teilweise Auflösung reduziert werden. Dies führt während der Laufzeit in Abhängigkeit von der Wertentwicklung des Sicherungsgeschäfts zu Liquiditätseffekten.

Sofern aus dem Grundgeschäft, der Zinsrisiko-Tragfähigkeit oder Vertragsbestimmungen die Notwendigkeit einer Steuerung des Zinsrisikos besteht, ist eine gesamthafte Betrachtung von Vertrag und Sicherungsinstrument erforderlich. Beim Einsatz von Derivaten ist es ratsam, nur Instrumente zu verwenden, die selbst bewertet werden können. Bei Bedarf stehen wir gerne als Sparringspartner zur Verfügung.

¹ Quelle: European Banking Authority: Guidelines on loan origination and monitoring (29.05.2020), 5.2.1(98.), S. 35
² Wir empfehlen, nur jene Finanzinstrumente abzuschließen, deren Bewertung Sie selbst analytisch nachvollziehen können.
³ Quelle: European Commission: EU loan syndication and its impact on competition in credit markets – Final report (2019), Tabelle 39, S. 230



Die Autoren:

Dr. Edith Leitner
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



Christof Kornfeld
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

SLG BANK TENDER PLATFORM

BANKENAUSWAHL LEICHT GEMACHT – MIT HILFE DER
„SLG BANK TENDER PLATFORM“

Bankenausschreibungen sind anspruchsvoll und komplex. Wir bei SLG kennen diese Herausforderungen und bieten innovative Lösungen, wie unsere **SLG Bank Tender Platform**. Sie vereinfacht den Ausschreibungsprozess durch standardisierte Fragen, transparenten Austausch mit den Banken und vorgefertigte Auswertungen.

Wir unterstützen Sie von der Planung bis zur Umsetzung.

Mehr dazu erfahren Sie auf unserer Website:

www.slg.co.at/beratung



Worauf es bei Cash-Pool Verträgen mit der Bank ankommt

Die stark gestiegenen Zinsen motivieren Unternehmen verstärkt, Cash-Pool Projekte in Angriff zu nehmen. Dafür benötigen Konzerne nicht nur interne Verträge mit den einzubindenden Tochtergesellschaften, sondern auch einen Kontrakt mit der Bank, die das Pooling umsetzt. Wir geben Ihnen einen Überblick über die wichtigsten Vertragsbestandteile und zeigen, worauf Sie achten sollten.

Für die Umsetzung eines Cash-Pools durch eine Bank ist ein Vertrag erforderlich, der die rechtlichen und technischen Belange zwischen ihr und dem Kunden regelt. Darin ist die Struktur des Cash-Pools abgebildet: Beteiligte Gesellschaften bzw. Konten, Banken, Übertragungsintervalle, Zielguthaben, Kosten und technische Details der Lösung sind dort bzw. in den die Tochtergesellschaften betreffenden Vertragsanhängen geregelt. Bereits im Ausschreibungsprozess sollten die Musterverträge der Banken geprüft und Anpassungsbedarf diskutiert werden. Die folgenden Punkte sind dabei von besonderer Bedeutung:

Haftung

Manche Standardverträge von Banken sehen die gesamtschuldnerische Haftung aller Cash-Pool Teilnehmer vor. In der Regel werden die Geschäftsführer der betroffenen Gesellschaften eine derartig weit gestaltete Haftung nicht mit ihren Sorgfaltspflichten vereinbaren können – oft sind es eher kleinere lokale Einheiten, deren Risikokapazität nicht für alle Verbindlichkeiten im Pool ausreichen wird.

Vielfach verzichten Banken daher mittlerweile auf diese Bestimmung. Falls sie im Standardvertrag vorgesehen ist, sollte sie jedenfalls besprochen und besonders hinsichtlich der Haftung der Einzelgesellschaften rechtlich geprüft werden. Der Konzern wird durch einen Vertrag ohne Haftungsklausel nicht von der Verpflichtung entbunden, ein Risiko-Monitoring aller Cash-Pool Mitglieder durchzuführen sowie die Informationen transparent allen Beteiligten zur Verfügung zu stellen. Die entsprechenden Regelungen sind aber im konzerninternen Cash-Pool Vertrag zu treffen.

Kündigung oder Suspendierung einer Gesellschaft

Wenn die Rückzahlung der Verbindlichkeiten einer Gesellschaft gefährdet ist, darf diese nicht mehr über den Pool finanziert werden. Nur so kann die Werthaltigkeit der Forderungen gegenüber dem Cash-Pool sichergestellt werden, was wiederum für die Gesellschaften eine wichtige haftungsrechtliche Vorbedingung für die Teilnahme am Pooling darstellt.

Daher muss gewährleistet sein, dass jede Gesellschaft auch technisch die Möglichkeit hat, aus dem Cash-Pool auszutreten. Darüber hinaus muss der Inhaber des Masterkontos einzelne Teilnehmer jederzeit aus dem Pooling suspendieren können. Die Kündigungs- und Suspendierungsgründe werden im internen Vertrag geregelt. Der Bankvertrag muss jedoch technisch

den Ad-hoc-Stop von einzelnen Gesellschaften ermöglichen, hier dürfen keine Fristen vereinbart werden, die Prozesse in die Länge ziehen.

Limite

Um sicherzustellen, dass eine Gesellschaft nicht mehr aus dem Cash-Pool abzieht als vereinbart, werden Limite definiert. Neben Gesamt- können auch Tages- und Monatslimits festgelegt werden. Im Vorfeld sollte mit der Bank besprochen werden, ob die gewünschten Limite abgebildet werden können und wie mit Überschreitungen umgegangen wird.

Sollen die Zahlungen trotzdem durchgeführt werden, um die operativen Abläufe nicht zu behindern, oder werden die Zahlungen automatisch abgelehnt? Oft informieren Banken den Inhaber des Masterkontos im betreffenden Fall und klären im Einzelfall das weitere Vorgehen.

Intraday-Rahmen

Beim Zero-Balancing liegt der Kontostand der Teilnehmerkonten zu Beginn des Tages bei null. Werden untertags Zahlungsausgänge getätigt, wird dieser Kontosaldo negativ und erst am Tagesende vom Masterkonto wieder auf null ausgeglichen. Damit diese negativen untertägigen Salden möglich sind, werden Tageslimite definiert, die von den Banken als Intraday-Rahmen auf den betroffenen Konten hinterlegt werden. Hier sollten Höhe, Abläufe, Kosten und Stabilität mit der Bank besprochen werden.

Zusatzservices

Banken bieten zusätzlich zum Saldentransfer im Rahmen des Poolings auch weitere Dienstleistungen an. So können sie die konzerninternen Zinsen berechnen und den Cash-Pool Konten anlasten bzw. gutschreiben. Das ist eine praktische Alternative, wenn ein Unternehmen selbst kein TMS hat, das diese Berechnung vornehmen kann.

Der Cash-Pool Master nennt Zinssatz, Abrechnungsmethode und Abrechnungsintervall, die Bank stellt in ihrem Reporting die Zinsstaffeln zur Verfügung und verrechnet die Zinsen. Möchte ein Unternehmen diese Services in Anspruch nehmen, sollten Kosten und Umfang im Vertrag berücksichtigt werden.

Cut-off-Zeiten und MT101

Soll bankübergreifend taggleich gepoolt werden, dann müssen die Banken über einen MT101 als Eilzahlung miteinander kom-

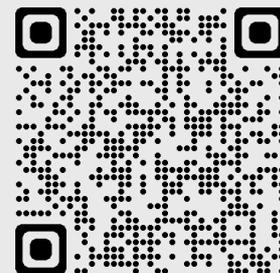
munizieren. In diesen Fällen sind im Vertrag bestimmte Cut-off-Zeiten zu definieren, bis zu denen die MT101 einlangen, um den valutagleichen Saldentransfer garantieren zu können. Der taggleiche Übertrag via MT101 löst in der Regel Gebühren aus, wenn er denn überhaupt von den betroffenen Banken angeboten wird. Diese benötigen dafür ein aufrechtes MT101-Agreement.

Das sollte bei den Strukturüberlegungen mitberücksichtigt werden, denn unverhandelt können die Gebühren die Zinssparnis aus dem Pooling empfindlich mindern. Wenn nicht taggleich, sondern vielleicht am Folgetag oder nur wöchentlich gepoolt wird, fällt zwar die Zinssparnis geringer aus, aber möglicherweise werden so dennoch günstigere Ergebnisse erzielt und es muss in der Implementierung nicht erst die „Hürde“ MT101-Agreement genommen werden. Das kann eine Zeiterparnis von einigen Monaten bedeuten.

Anwendbares Recht

Wird der Cash-Pool nur innerhalb eines Landes implementiert, ist der Sachverhalt klar: Es wird lokales Recht vereinbart. Bei länderübergreifenden Pools, bei denen Teilnehmer und Inhaber des Masterkontos in unterschiedlichen Rechtsräumen agieren, sollte man sich in Zusammenarbeit mit der Rechtsabteilung oder einer externen Rechtsberatung zum präferierten anwendbaren Recht Gedanken machen. Falls es spezifische Anforderungen gibt, sollten diese in einer möglichst frühen Phase mit der Bank besprochen werden.

Die Gestaltung des internen Cash-Pool Vertrags erfordert mindestens genauso viel Aufmerksamkeit wie der Bankvertrag selbst. Fallstricke und mögliche Lösungsvarianten haben wir bereits in einem vergangenen Artikel für Sie aufbereitet. Sie können diesen online im TreasuryLog 4/2020 auf den Seiten 6-11 nachlesen.



Die Autoren:



Eva Maltschnig

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Albert Weiskirchner

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

 **TECHNOSIS**
finance software

Software made in Germany
www.technosis.de

Liquidität gut angelegt.

Mit **ATAQ Treasury** legen Sie überschüssige Liquidität gewinnbringend an. Ob Sie kurzfristig am Geldmarkt anlegen oder Aktien, Anleihen und Fonds verwalten und benchmarken wollen: Wir haben die passende Lösung – auch für Family Offices.

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

Asset-Management

Wie Rohstoffeinkauf und Aktienportfolio gemeinsam gedacht werden können





Eine höhere Gewichtung der Aktien von Rohstoffunternehmen im Anlageportfolio kann eine sinnvolle Maßnahme sein, um Rohstoffpreisschwankungen entgegenzuwirken. Unsere Untersuchungen zeigen, dass die Berücksichtigung des operativen Grundgeschäfts in Form von Rohstoffeinkauf eine Rolle bei der Aktiensuche darstellen kann und sollte.

Unternehmen mit einem Anlageportfolio stehen immer wieder vor der Herausforderung, eine Asset-Allokation zu finden und dabei auch Aktien bestimmter Branchen und Unternehmen auszuwählen oder auszuschließen. Haben Industrieunternehmen nicht nur ein Anlageportfolio mit Aktien, sondern auch noch ein Grundgeschäft mit Rohstoffeinkauf, kann eventuell eine höhere Gewichtung der Aktien von rohstofffördernden Unternehmen zu einer Risikoreduktion beitragen.

Während bei steigenden Rohstoffpreisen die eigene Marge sinkt, nimmt der Wert des Anlageportfolios zu. Je ähnlicher die Änderung der Kursverläufe von Rohstoffpreis und Anlageportfolio ist, desto mehr wird das Risiko steigender Rohstoffpreise ausgeglichen. Voraussetzung dafür ist eine stabile und hohe Korrelation zwischen Rohstoffpreis und den entsprechenden Aktienkursen. Wir haben für einige Rohstoffe diesen Zusammenhang untersucht und mittels Regressionsanalyse und Backtesting geprüft.

Suche nach passenden Aktien von Rohstoffunternehmen

Für Aluminium, Kupfer, Öl und Strom haben wir die Zusammenhänge mit den größten Aktienunternehmen, die diese Rohstoffe fördern oder produzieren, unter die Lupe genommen. Während sich für Strom keine stabile und hohe Korrelation zu den untersuchten Unternehmensaktien gezeigt hat, konnten für Aluminium, Kupfer und Öl Papiere gefunden werden, die eine meist stabile Wechselwirkung zum jeweiligen Rohstoff aufweisen. Für die Eignung als „Natural Hedge“ im Anlageportfolio ist allerdings nicht nur die Korrelation entscheidend. Es muss letztendlich eine bestimmte Anzahl an Aktien gehalten werden, um den gewünschten ausgleichenden Effekt zu erzielen. Um diese zu bestimmen, haben wir eine Regressionsanalyse eingesetzt.

Bestimmung der Aktiengewichte mittels Regressionsanalyse

Die Aktien sind so auszuwählen, dass sie die Entwicklung eines Rohstoffpreises möglichst gut abbilden. Dafür soll die Rendite, also die Veränderung der jeweiligen Kurse, möglichst übereinstimmen. Während die Korrelation nur Auskunft über den Zusammenhang der Kurse gibt, kann durch die Regressionsanalyse die beste Zusammenstellung (Regressionskoeffizienten) der Aktien gefunden werden, um den jeweiligen Rohstoffkurs zu approximieren. Dabei wird versucht, eine abhängige Variable durch unabhängige Variablen möglichst gut zu beschreiben. Die Änderungen des Rohstoffkurses entsprechen der abhängigen Variable, wohingegen die unabhängigen Variablen die Än-

Regressionskoeffizienten im Zeitverlauf 3j.

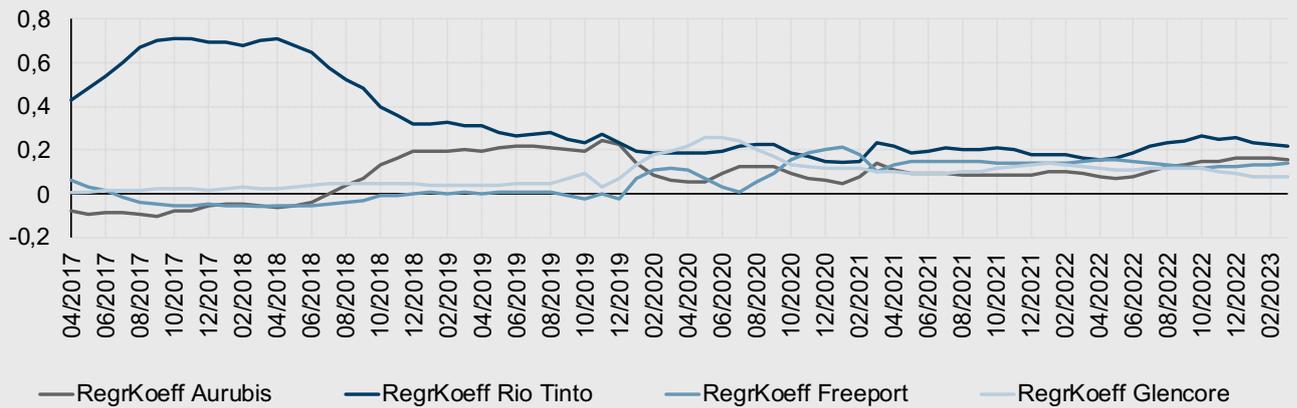


Abb. 1: Veränderung der Regressionskoeffizienten von Kupferunternehmen in erträglichem Maß

Regressionsanalyse 3 jährige Historie

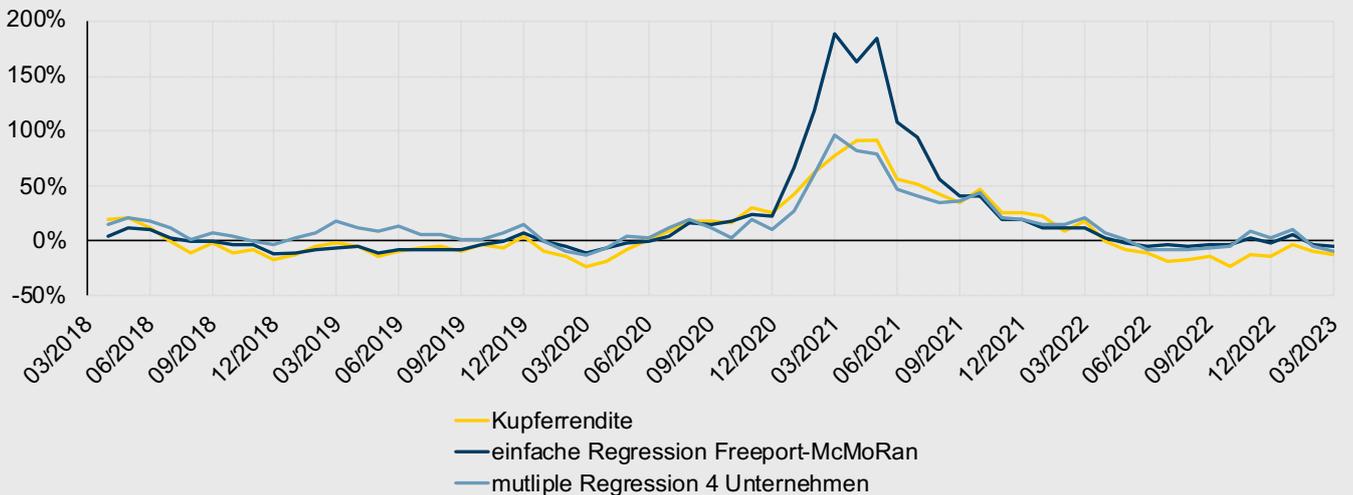


Abb. 2: Kupferrendite im Vergleich zu verschiedenen Regressionen: In diesem Beispiel zeigt sich, dass bei extremen Preisveränderungen des Rohstoffs eine multiple Regression mit vier Unternehmensaktien das beste Ergebnis geliefert hat.

derungen der Unternehmensaktien darstellen. Wenn man nur die Rendite einer Aktie für die Analyse in Betracht zieht, spricht man von einer einfachen, andernfalls von multipler Regression. Für die Regressionsanalyse werden nur Aktien mit einer hohen Korrelation zum Rohstoffpreis in Betracht gezogen. Die resultierende Aktiengewichtung kann dann in das Anlageportfolio übernommen werden.

Die bestmögliche Gewichtung der Aktien kann im Zeitverlauf allerdings stark schwanken. Für die Beschreibung des Rohstoffpreises stellt dies im Hinblick auf die Haltedauer der Aktie ein Problem dar: Da wir mittels Regression die bestmögliche Gewichtung der Unternehmensaktien nur bis zum Kauf erhalten, liefern im Zeitverlauf stark schwankende Gewichtungen keine gute Approximation der Rohstoffrendite mehr, vor allem bei langer Haltedauer. Schwanken die Gewichtungen jedoch

kaum, so ist mit einer guten Übereinstimmung mit der Rohstoffrendite zu rechnen und die Aktien sind besser geeignet, das Rohstoffrisiko auszugleichen.

Eine Maßnahme, um stark schwankenden Gewichtungen entgegenzuwirken, kann sein, die Anzahl an Aktien zu verringern. Jene, die im Zeitverlauf eine stark schwankende Korrelation zu Rohstoffpreisen aufweisen, führen auch zu stärker schwankenden Gewichtungen der einzelnen Aktien. Werden diese aus dem Portfolio entfernt, so führt dies nicht nur zu einer Reduzierung der Komplexität der Regressionsanalyse, sondern auch zu stabileren Gewichtungen.

Unternehmen, die einen zu geringen Erklärungsgehalt der Rohstoffrenditen liefern, sollten ebenfalls aus der Regression ausgeschlossen werden. Das kann unter anderem der Fall sein,

wenn Papiere untereinander sehr stark korrelieren. Dann reicht es möglicherweise aus, nur eine dieser Aktien als erklärende Variable zu deklarieren.

Backtesting – Wie gut hätte es funktioniert?

Um die tatsächliche Übereinstimmung zwischen Rohstoffrendite und Rendite der gewichteten Aktien bei gewisser Halte- oder Haltedauer zu untersuchen, führten wir ein Backtesting durch. Dabei haben wir über einen Zeitraum von mehreren Jahren und einer Haltedauer der Aktien von einem Jahr die Veränderung der Rohstoffkurse den gewichteten Unternehmensrenditen gegenübergestellt. Die Rohstoffrendite wurde durch Aktien einzelner Unternehmen, die eine sehr hohe Korrelation zum Rohstoffpreis aufweisen, mittels einfacher Regression separat geschätzt. Somit ist es möglich zu überprüfen, ob eine höhere Gewichtung von nur einer Rohstoffaktie im Anlageportfolio das Rohstoffrisiko besser ausgleicht als mehrere Unternehmensaktien.

Beispielhaft sind in Abbildung 2 die Renditen der gewichteten Aktien der Kupferunternehmen und die Kupferrendite im Zeitverlauf abgebildet:

Die gelbe Linie entspricht der jährlichen Kupferrendite. Das heißt, im April 2021 war der Kupferpreis um ca. 85 Prozent höher als im April 2020. Die vier unterschiedlich gewichteten Kupferunternehmen (Aurubis, Freeport-McMoRan, Glencore und Rio Tinto) hatten einen Zuwachs von ca. 80 Prozent im April 2021 (hellblaue Linie). Somit ist im Backtesting die Verfehlung der multiplen Regression zur Kupferrendite zu diesem Zeitpunkt eher gering. Betrachtet man die über die einfache Regression approximierten Rendite von Kupfer, erkennt man, dass diese zu diesem Zeitpunkt deutlich stärker von der tatsächlichen Rendite abweicht. Die Regression mit der Unternehmensrendite von Freeport-McMoRan als einzige erklärende Variable zeigt im April einen Kurszuwachs von über 150 Prozent und verfehlt somit das „Ziel“ von 85 Prozent um fast das Doppelte (dunkelblaue Linie). Es gibt allerdings auch Zeitpunkte (z.B. im Jahr 2019), zu denen die einfache Regression eine bessere Approximation und damit auch einen besseren Ausgleich zur Rohstoffpreisänderung gebracht hätte.

Erkenntnisse durch Regressionsergebnisse

Wie viele und welche Aktien von Rohstoffunternehmen im Anlageportfolio höher gewichtet werden müssen, um eine möglichst gute Risikoreduktion steigender Rohstoffpreise zu erzielen, kann nicht pauschal gesagt werden. In einigen Fällen ist jedoch zu beobachten, dass eine einfache Regression, also die höhere Gewichtung von nur einer Aktie gemäß Backtesting zu besseren Ergebnissen führt als die multiple Regression. Das kann dann der Fall sein, wenn die Korrelation zwischen Rohstoffpreis und einem bestimmten Unternehmen deutlich höher ist als zu allen anderen.

Aktien, deren Gewichtung im Zeitverlauf lange nahe bei null liegt, sollten entfernt werden, da sie für die Erklärung der Rohstoffrendite keine wesentliche Rolle spielen. Dadurch werden nur mehr Aktien mit tatsächlichem Erklärungsgehalt verwendet. Wie man im Backtesting erkennen kann, ist es möglich, dass die erhaltene Aktiegewichtung zu einem gewissen Zeitpunkt

eine negative Rendite aufweist, obwohl die Rohstoffrendite positiv ist. In diesem Fall verstärkt die Rohstofferrhöhung sogar den negativen Preiseffekt, da der Wert des Anlageportfolios sinkt. Je niedriger die Kursänderung und Korrelation, umso wahrscheinlicher ist das Auftreten dieses Problems. Bei großen Rohstoffpreisschwankungen ist jedoch (fast) immer ein ausgleichender Effekt durch höhere Gewichtung von Aktien von Rohstoffunternehmen zu verzeichnen.

Aktien von Rohstoffunternehmen können risikominierend wirken

Eine höhere Gewichtung der Aktien von Rohstoffunternehmen im Anlageportfolio bietet keine perfekte Absicherung von Rohstoffpreiserhöhungen. Wenn die Korrelation jedoch hoch ist, ist die höhere Gewichtung dieser Aktien für Unternehmen, die von Rohstoffpreiserhöhungen betroffen sind, eine gute Maßnahme, um Auswirkungen von Rohstoffpreisschwankungen entgegenzuwirken. Je nach Anteil dieser Rohstoffunternehmen im Anlageportfolio ist dieser Effekt stärker oder schwächer.

Zusätzlich ist es aufgrund von Diversifizierungseffekten empfehlenswert, Aktien von mehreren Rohstoffunternehmen im Anlageportfolio höher zu gewichten. Auch wenn eine höhere Gewichtung einer einzelnen Unternehmensaktie, die stark mit Rohstoffpreis korreliert, manchmal eine bessere Approximation der Rohstoffrendite bietet, ist das Risiko erheblicher Über- oder Unterschätzung bzw. eines Ausfalls größer.

Es gibt Rohstoffe wie Strom, die keine Korrelation zu rohstofffördernden und -produzierenden Unternehmensaktien aufweisen und somit bei höherer Gewichtung im Anlageportfolio keine ausgleichende Wirkung bei Preissteigerung haben. Dagegen haben die untersuchten Rohstoffe Aluminium, Kupfer und Öl zum Rohstoffpreis stark korrelierende Unternehmensaktien und damit auch eine Zusammenstellung von diesen Aktien mit guter Kursapproximation. Vor allem bei hohen Preisschwankungen können die entsprechenden Aktien im Portfolio Rohstoffrisiken reduzieren.



Die Autoren:

Bernhard Kastner

ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



Felix Rudorfer

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



Treasury-Regelwerk

Vor allem eine Frage der richtigen Kommunikation

Damit ein Treasury-Regelwerk nicht nur auf dem Papier existiert, sondern auch in der täglichen Praxis gelebt wird, ist zielgerichtete Kommunikation erforderlich. Die passenden Mittel müssen dabei unternehmensindividuell ausgewählt und deren Wirksamkeit kontinuierlich überwacht werden.

Richtlinien sind für die erfolgreiche Unternehmensführung unabdingbar – die passende Kommunikation dieser Papiere ist jedoch ebenso essenziell. Unternehmen möchten damit alle wesentlichen Abläufe, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen transparent festhalten und dadurch Sicherheit sowohl für das Unternehmen selbst als auch für alle Mitarbeitenden schaffen. All diese Ziele können jedoch nur dann erreicht werden, wenn die definierten Regeln von den Akteuren verstanden und korrekt umgesetzt werden. Es stellen sich zwei Fragen: Was zeichnet ein gutes Treasury-Regelwerk aus? Und wie kann es kommuniziert werden?

Was zeichnet ein gutes Treasury-Regelwerk aus?

Ein Treasury-Regelwerk kann man dann als gelungen bezeichnen, wenn es verständlich, strukturiert, präzise und vollständig ist. Zudem sollten die Vorgaben mit den verfügbaren personellen und technischen Ressourcen umgesetzt werden können. Eine hohe Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz können dann gewährleistet werden, wenn alle relevanten Stakeholder von Anfang an in den Prozess der Erstellung eingebunden wurden. Das ist leichter gesagt als getan, da es in vielen Unternehmen an personellen Ressourcen mangelt. Aus diesem Grund rutschen Regelwerk-Projekte auf der Prioritätenliste häufig nach unten und rücken erst dann in den Fokus, wenn es zu einer unerwünschten Handlung gekommen ist.

Es ist ratsam, sich ausreichend Zeit für das Erarbeiten eines Treasury-Regelwerks zu nehmen und bei Bedarf fachliche Expertise einzukaufen. Rechtliche und steuerliche Konsequenzen der Treasury-Regeln (z. B. im Falle einer länderübergreifenden Cash-Pooling-Struktur) sollten in jedem Fall auf Herz und Nieren überprüft werden.

Wie kann das Treasury-Regelwerk kommuniziert werden?

Vorab eine kurze Schilderung des „Standard“-Prozesses für die Veröffentlichung des Treasury-Regelwerks: Die neue bzw. aktualisierte Guideline wird von der Geschäftsleitung freigegeben und im Anschluss auf einen Ordner am Server bzw. dem Intranet zur Verfügung gestellt. Der zuständige Treasury-Leiter, der Compliance-Beauftragte bzw. die Geschäftsführung kündigen das neue Regelwerk im Vorfeld freudig an – beispielsweise per E-Mail, Intranet-Beitrag oder Newsletter. Die Mitarbeitenden werden daraufhin aufgefordert, das Papier gründlich zu lesen und die Maßnahmen sorgsam umzusetzen. Bei Fragen solle man sich beim Vorgesetzten melden.

Die Ankündigung und die sichere Ablage des Papiers sind ein wichtiger erster Schritt für dessen Umsetzung – aber zumeist nicht ausreichend. Weitere Maßnahmen müssen folgen.

Fiktiver Exkurs in den Schulalltag

Stellen Sie sich vor, eine Schule kommuniziert die Regel „Wir sind eine Wasserschule“ und ab sofort darf bei uns daher nur mehr Wasser getrunken werden ausschließlich über einen Aushang in der Aula. Bereits am nächsten Tag wird von den Schülern konformes Verhalten erwartet. Das Resultat wird nicht wenig überraschend unzufriedenstellend ausfallen.

Frust entsteht auf beiden Seiten: Die Lehrkräfte haben bald keine Lust mehr, den Kindern die Softdrinks wegzunehmen und immer wieder die neue Regel zu erläutern, und die Schüler werden vermutlich den Sinn hinter der neuen Vorgabe nicht zur Gänze verstehen.

Für die Schulleitung gäbe es gleich mehrere Möglichkeiten, diesen Misserfolg zu verhindern. Man hätte etwa die Eltern stärker einbinden können oder man hätte den Schülern in vorbereitenden Unterrichtseinheiten die ökologischen und gesundheitlichen Auswirkungen von Softdrinks erläutern können. Es hilft möglicherweise auch, Auszeichnung an jene zu vergeben, die Maßnahmen ergreifen, die die Einhaltung erleichtern oder die Vorschläge dahingehend machen. So verhindert man Frust und Richtlinien, die ins Leere laufen.

Egal ob Wasser für die Schule oder Treasury-Guidelines für ein Unternehmen. Wie in jeder Beziehung stellt auch beim Treasury-Regelwerk die richtige Kommunikation das A und O des Erfolgs dar. Sie kann mit folgenden drei Schlagworten zusammengefasst werden: informieren, sensibilisieren und kontrollieren. Der richtige Instrumentenmix ist dabei individuell zu bestimmen und hängt in erster Linie von der Unternehmensgröße und -kultur ab.

I wie informieren

Das Unternehmen sollte die neuen oder adaptierten Vorgaben über unterschiedliche Wege ankündigen. Wichtig ist, dass eine

Zwei-Wege-Kommunikation geschaffen wird: Mitarbeitende haben die Möglichkeit, den Erhalt zu bestätigen und inhaltliche Fragen zu stellen. Mögliche Medien sind Live-Webinare, Schulungen, Workshops oder Team-Meetings. Klar ist, dass diese Art der Kommunikation Ressourcen bindet, aber den Dialog zwischen den Mitarbeitenden fördert. Das ist motivierend, erhöht die Verständlichkeit und verhindert die falsche Interpretation der Regeln.

Eine weitere Option sind E-Learning-Plattformen oder firmeninterne Apps. Das ist ressourcenschonend, da der produzierte Inhalt wiederverwendbar ist. Die Erstellung sowie die Nutzung der Materialien kann auch zeitlich flexibel gestaltet werden. Auch hier muss eine Möglichkeit für Rückfragen gegeben sein und ebenso müssen Teilnahmebestätigungen ausgegeben werden.

S wie sensibilisieren

Die Mitarbeitenden müssen hinsichtlich der Wichtigkeit bzw. der Reichweite der Treasury-Regeln in ihrem täglichen Arbeitsbereich sensibilisiert werden. Dieses Bewusstsein kann über die Ankündigung von Vorfällen in firmeninternen Newslettern oder Veranstaltungen geschaffen werden. Trainings für relevante Sachverhalte wie z. B. Sicherheit im Zahlungsverkehr können dabei sehr hilfreich sein.

K wie kontrollieren

Der Wissensstand hinsichtlich des Treasury-Regelwerks sollte regelmäßig überprüft werden. Dafür können Online-Tests (inkl. Gamification-Ansätzen oder Highscore-Listen) ebenso eingesetzt werden wie die Beauftragung von Sicherheitsexperten, um zu prüfen, ob die Mitarbeitenden im Ernstfall im Einklang mit den geltenden Regeln handeln. Beispielsweise könnten sie mit einer Fake Invoice konfrontiert oder von einem CFO-Fraud aufs Glatteis geführt werden.

Fazit

Ein Treasury-Regelwerk mag zwar auf dem Papier gut strukturiert und vollständig sein, ohne die richtige Kommunikation ist eine erfolgreiche Umsetzung jedoch ungewiss. Die passenden Kommunikationsmedien sind abhängig von Unternehmensgröße und -kultur, technischen und personellen Ressourcen sowie Dringlichkeit und Bedeutung der Regeln. Der Kommunikationsweg sollte einen einheitlichen Kreislauf mit drei Stationen durchlaufen: informieren, sensibilisieren und kontrollieren. Nur so kann ein nachhaltiges Verständnis mit tiefgreifendem Bewusstsein geschaffen werden.



Die Autorin:

Mina Javidara

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



Für Thomas Friebel, Leiter Group Treasury bei HEIDENHAIN, müssen Treasury-Regelwerke kompakt gehalten werden, damit sie von der Zielgruppe auch gelesen werden.

„Die Inhalte müssen gelebt und geprüft werden.“

Thomas Friebel, Leiter Group Treasury vom Mess- und Steuerungstechnikproduzenten HEIDENHAIN über seine Erfahrungen zu einem lebendigen Regelwerk

TreasuryLog: Herr Friebel, Sie sind seit Langem im Treasury tätig. Welche Bedeutung hat das Thema Regelwerk für Sie?

Thomas Friebel: Lassen Sie mich bitte zunächst ein wenig weiter ausholen. Zwei Punkte sind für mich wichtig, nach mittlerweile über 30 Jahren in diesem Geschäft:

Erstens muss jede effektive Treasury-Abteilung im operativen Finanzgeschäft mit eingebunden sein. Ich erinnere mich zum Beispiel sehr gut an einen Zahlungsverkehr Workshop im Rahmen Ihrer Veranstaltung im September in Schladming, wo eine Wortmeldung zum oft strapazierten „End-to-End“ Prozess kam. Wichtig sind funktionierende Abläufe von der Erfassung und Buchung der Rechnungen bis hin zum sicheren Dateiversand an die Bank. Wenn, wie in diesem Fall, das Zusammenspiel zwischen Rechnungswesen, IT, Treasury und Bankpartner nicht funktioniert, nutzt das beste System im Treasury wenig bis nichts.

Zweitens muss jede effektive Treasury-Abteilung in erster Linie eine Ableitung aus der Firmen- und Bilanzstruktur sein. Und entsprechend gilt es sich um die relevanten Positionen zu kümmern. So wird zum Beispiel das Treasury in einem Familienunternehmen mit viel Eigenkapital anders strukturiert sein als in einer börsennotierten Gesellschaft oder mit einer hohen Fremdkapitalquote.

Als wir vor knapp zehn Jahren begonnen haben, zusammen mit Ihrem Haus die erste Version der Richtlinie zu „basteln“, war

klar, dass diese ganz speziell auf unser Haus zugeschnitten sein und möglichst alle Facetten abdecken muss. Ihre Erfahrungen waren sehr wertvoll. Dabei war aber auch zu berücksichtigen, dass unsere Treasury-Richtlinie so kompakt als möglich gehalten werden musste. Je mehr Papier, desto weniger Leser, das ist zumindest meine Erfahrung. Und natürlich muss die Treasury-Richtlinie auch auf die internen Rechnungslegungsvorschriften abgestimmt sein – wir arbeiten hier mit wechselseitigen Verweisen.

TreasuryLog: An wen und weshalb erfolgt die Kommunikation des Treasury-Regelwerks?

Thomas Friebel: Vor Veröffentlichung wird die Treasury-Richtlinie unserer CFO präsentiert und von ihr genehmigt. Wir legen das Dokument auf unserem digitalen Blackboard ab und versenden die Information per E-Mail an zwei Verteilerkreise: Kaufmännische Geschäftsführer und alle Finanzverantwortliche. Bei letzterem werden die Empfänger zusätzlich aufgefordert, eine Lesebestätigung per E-Mail zurückzumelden. Der Prozess soll in Zukunft noch formeller gestaltet werden.

TreasuryLog: Wie oft wird eine solche Info-Mail verschickt?

Thomas Friebel: Wir sind aktuell dabei, unser Treasury-Regelwerk mit SLG zu aktualisieren. Die Information an den Verteiler erfolgt immer dann, wenn eine neue Version vorliegt. Nach aktuellem Stand soll die Aktualisierung in Q1/2024 fertiggestellt werden und die Kommunikation dann stattfinden. Auch hier werden die Teilnehmer aufgefordert, eine formlose E-Mail zu schicken, um den Erhalt zu bestätigen und mitzuteilen, dass sie den Inhalt verstanden haben.

TreasuryLog: Und was passiert, wenn ein Empfänger der Aufforderung nicht nachkommt?

Thomas Friebel: Wir haben in der Aktualisierung des Treasury-Regelwerks unter anderem auch das Thema Compliance zusätzlich mit aufgenommen, z. B. Geldwäsche, Sicherheit im Zahlungsverkehr oder KYC von externen Stakeholdern. Damit hat das Regelwerk eine noch höhere Bedeutung für unser Unternehmen bzw. die Geschäftsführung. Wenn ich ehrlich sein darf, dann hatten wir den Fall noch nicht, dass sich jemand geweigert hat, die Treasury-Richtlinie zu akzeptieren. Insofern kann ich diese Frage nicht vollumfänglich beantworten.

TreasuryLog: Gibt es zusätzlich zum Blackboard auch Schulungen zum Treasury-Regelwerk?

Thomas Friebel: Schulungen gibt es zu Schwerpunktthemen, aber nicht zum Treasury-Regelwerk selbst, weil wir davon ausgehen, dass alles, was darin festgelegt wird, auch von einem Finanzverantwortlichen bzw. Finanzmanager verstanden wird. In der Zusammenarbeit mit SLG haben wir z. B. eine Schulung zum Thema Cybercrime im ersten Halbjahr 2023 durchgeführt. Diese Maßnahme hat sich im Nachhinein als goldrichtig erwiesen, weil wir zwischenzeitlich diversen, recht professionellen Cybercrime-Angriffen ausgesetzt waren.

TreasuryLog: Wie wird die Einhaltung des Treasury-Regelwerks gewährleistet?

Thomas Friebel: Unsere interne Revision prüft die Einhaltung der Treasury-Regeln. Sie hat die Richtlinie bei den Prüfungen

dabei und zeigt dann auf den jeweiligen Paragraphen im Dokument und möchte wissen, wie die Regel umgesetzt wird. Das ist einfach und hat sich bewährt. Lücken werden im Audit-Bereich erfasst und müssen in einem bestimmten Zeitraster behoben werden.

TreasuryLog: *Wie hat sich das Thema Treasury-Regelwerk im Laufe Ihrer Berufskarriere rückblickend entwickelt?*

Thomas Friebel: Die Bedeutung der Treasury-Richtlinien ist in letzter Zeit gestiegen. Die Inhalte müssen gelebt und geprüft werden. Der Grund ist die zunehmende Internationalisierung unseres Konzerns. Auch die Anforderungen der Regulatoren werden immer komplexer. Wir haben beispielsweise ins Regel-

werk aufgenommen, dass jede Gesellschaft dafür verantwortlich ist, die lokalen Geldwäscheregelungen ebenso einzuhalten. Dies muss auch bei Bedarf nachgewiesen werden. Wichtig ist, wie bereits eingangs gesagt, dass das Regelwerk keine 100 Seiten hat – sonst liest das keiner!

Wir überarbeiten das Treasury-Regelwerk mit SLG regelmäßig. In unserem Regelwerk haben wir beispielsweise gleich nach der Einleitung eine Übersicht zu den Aufgaben und Verantwortlichkeiten aufgenommen. Das heißt bei uns „Roter Kasten“. Dieser verweist auch gleich auf weiterführende inhaltliche Kapitel. Diese tabellarische Kurzform hat sich sehr bewährt.

„Mir war wichtig, die Hintergründe der Guideline zu erklären.“

Alexandra Schöneck, Head of Group Treasury bei Nemetschek, über ihre Erfahrungen im Hinblick auf das Treasury-Regelwerk.

TreasuryLog: *Frau Schöneck, wie erfolgte in Ihrem Unternehmen die erstmalige Kommunikation des Treasury-Regelwerks an die Mitarbeitenden?*

Alexandra Schöneck: Die erstmalige Kommunikation erfolgte in einem persönlichen/virtuellen Termin mit der Ankündigung der Treasury Guideline. Dort wurden die Eckpfeiler der Guideline genannt. Zum Ausrollen wurde eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte geschrieben und diese per E-Mail verteilt und zusammen mit der Guideline im Intranet veröffentlicht. Im Anschluss wurde ein Schulungstermin angeboten, wo alle Kollegen aus der Finance-Organisation eine Übersicht erhalten haben und Fragen stellen konnten. Diese Session wurde aufgezeichnet und auch an die Finance-Organisation weitergeleitet.

TreasuryLog: *Erfolgen regelmäßige Informationen an die Mitarbeitenden nach der erstmaligen Kommunikation? Und wenn ja, in welcher Form?*

Alexandra Schöneck: Es erfolgt ein grobes Update während eines jährlichen physischen Treffens. Außerdem gibt es unregelmäßige, virtuelle Treasury-Calls, wo aktuelle Punkte besprochen werden.

TreasuryLog: *Was war besonders wichtig in der Kommunikation?*

Alexandra Schöneck: Mir war wichtig, die Hintergründe der Guideline zu erklären und dass es sich dabei nicht um eine weitere Anweisung handelt, sondern zu erläutern, wo der praktische Nutzen des Regelwerks liegt und wo sie den Konzern z. B. vor Risiken bewahrt.

TreasuryLog: *Wie wurde die Kommunikation angenommen?*



Bei Nemetschek gibt es ein jährliches Update zu den Treasury Guidelines, erklärt Alexandra Schöneck, Head of Group Treasury.

Alexandra Schöneck: Es wurden gute, offene Fragen gestellt; Themen wurden hinterfragt und damit noch präsenter und detaillierter durchgesprochen.

TreasuryLog: *Wie wurde sichergestellt, dass die Mitarbeitenden das Treasury-Regelwerk verstehen?*

Alexandra Schöneck: Die Hauptthemen wurden dezidiert besprochen und es wurde Raum für Fragen gegeben.

TreasuryLog: *Wie wird die Einhaltung des Treasury-Regelwerks gewährleistet?*

Alexandra Schöneck: Durch regelmäßige Checks, z. B. durch die Anzahl der Bankkonten und der Sicherstellung, dass z. B. keine neuen Bankkonten ohne Freigabe durch das Group Treasury eröffnet werden. Natürlich gibt es keine 100-prozentige Kontrolle, jedoch sehe ich die Guideline als Unterstützung für die lokalen CFOs und baue auf das Verständnis für den Gesamtkonzern.



SCHWABE, LEY & GREINER

Treasury on Tour

22. Februar 2024



Der Austausch steht im Fokus

Die Treasury on Tour setzt ihren Weg fort und wird auch im Jahr **2024** wieder in **München** Station machen. Die Halbtagesveranstaltung ist für den 22. Februar 2024 geplant.

Kurze Wege für die richtigen Antworten

Gehen Sie mit der Treasury on Tour auf Entdeckungsreise im Finanzwesen. Vernetzen Sie sich mit Branchenexperten Ihrer Region und erleben Sie hochwertige Vorträge sowie Diskussionen.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Webseite:

www.slg.co.at

Nächster Halt
– Next Stop –
München