



TREASURYLOG

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

2/2024

Künstliche Intelligenz & ESG

Wie die großen Megatrends Treasury & Corporate Finance beeinflussen.

11 Auf ein Neues in Schladming!

Die Treasury & Finance Convention findet vom 11. bis 13. September 2024 statt.

13 Der steinige Weg Europas zum Bargeld von morgen

Erfahren Sie, welche Hindernisse den Zeitplan der EZB ins Wanken bringen könnten.

19 „Wir haben mit dem ESG Data Hub den österreichischen Marktstandard etabliert.“

Das Tool der OeKB unterstützt Unternehmen bei der Sammlung von Nachhaltigkeitsdaten.

31 Wenn der CFO zweimal klingelt. Neue Trends und alte Tricks im Zahlungsverkehr

Mit unseren Tipps sichern Sie Ihren Zahlungsverkehr und geben Betrügern keine Chance.

Wir **gewinnen** mit unseren Kunden!

DerTreasurer

Biontech
SE

 tmi AWARDS | 2022
FOR INNOVATION & EXCELLENCE

 AFP 2022
PINNACLE AWARDS
Recognizing Excellence in Treasury and Finance

Drägerwerk
AG & Co. KGaA

 tmi AWARDS | 2022
FOR INNOVATION & EXCELLENCE

CompuGroup
Medical SE & CO

 treasurytoday
Adam Smith Awards 2023

Merck
KGaA

Liebe Leserinnen und Leser,

erschöpft und dennoch dankbar haben wir am 19. April die Pforten des Mannheimer Kongresszentrums geschlossen. Fast 2.700 Teilnehmer durften wir bei unserem Finanzsymposium begrüßen. In 154 Vorträgen auf 26 Bühnen wurde allerhand geboten. Wesentliche und zentrale Themen waren dabei jedenfalls die sinnvolle und gezielte Nutzung künstlicher Intelligenz für Anwendungen rund um Treasury und Corporate Finance sowie die Auswirkungen der bestehenden geopolitischen Spannungen auf Wirtschaft und Finanzmärkte.

Themen, die sicherlich auch bei unserem nächsten Kongress auf der Tagesordnung sein werden. Im September steht die zweite Ausgabe der Treasury & Finance Convention (TFC) in Schladming an. Die beiden Top-Speaker, der Politikwissenschaftler Peter Filzmaier und der ehemalige Präsident des Europäischen Parlaments Martin Schulz, versprechen ihrerseits fachkundige Expertise und fesselnde Vorträge.

Einen Veranstaltungsrückblick (Finanzsymposium) sowie -ausblick (Treasury & Finance Convention) haben wir in dieser Ausgabe ebenso für Sie zusammengestellt wie weitere brandaktuelle Themen.

Europäische Herausforderungen und Betrugsmaschen mit KI

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU werden die bestehenden Regeln zur nicht-finanziellen Berichterstattung deutlich erweitert. Das stellt eine nicht unwesentliche Herausforderung für Unternehmen dar. Die Erstellung korrekter und vollständiger ESG-Reports erfordert Know-how und bindet Ressourcen. In einem Interview stellen wir dar, wie die OeKB mit ihrem „ESG Data Hub“ bei der erforderlichen Datensammlung helfen kann.

Ebenso auf europäischer Ebene wird die Entwicklung eines digitalen Euros vorangetrieben. Spätestens mit der Ankündigung von Facebook-Chef Mark Zuckerberg, Mitte 2019, gemeinsam mit anderen Unternehmen die digitale Währung „Libra“ auf den Markt zu bringen, haben viele Zentralbanken weltweit damit begonnen, an ihrem eigenen digitalen Geld zu arbeiten. Wie der digitale Euro ausgestaltet sein könnte und was bis dahin noch alles zu klären ist, lesen Sie in dieser Ausgabe.

Zudem haben wir – neben vielen anderen Themen – die neuen Tricks von Betrügern im Zusammenhang mit Zahlungsverkehrsm Manipulationen für Sie unter die Lupe genommen. Künstliche Intelligenz spielt leider auch hier eine Rolle, wenn auch eine weniger positive.

Den folgenden Termin darf ich Ihnen an dieser Stelle auch bereits verraten: von 21. bis 23. Mai 2025 findet das nächste Finanzsymposium in Mannheim statt. Ich würde mich freuen, Sie bei dieser Gelegenheit persönlich begrüßen zu dürfen.

Ihr Philip Tüttö

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at
Geschäftsführer: Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö, Michael Juen
Grundlegende Richtung: Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum
Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe: Sebastian Alfery, Benedikt Grasel, Oliver Astl-Lipusz, Michael Kappeler, Bernhard Kastner, Bianca Kral, Dr. Edith Leitner, Eva Maltschnig, Mario Offenhuber, Maximilian Schachinger, Philip Tüttö, Albert Weiskirchner, Jan-Frederic Wernet, Philipp Wiedner, Elisabeth Winkler
Produktion und Anzeigenverwaltung: Schwabe, Ley & Greiner
Grafische Umsetzung: dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner
Druck: Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau
Auflage: 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

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

- 4 **Das europaweit größte Klassentreffen**
Wir blicken auf ein rundum gelungenes Finanzsymposium 2024 zurück.
- 7 **Der Schatz im Datensee**
Wie Ihre Berichte mithilfe von Business Intelligence auf die nächste Ebene gehoben werden können.
- 9 **In Auswahlverfahren sollte das Ergebnis nicht von vornherein feststehen.**
Welche Rolle Transparenz beim Entscheidungsprozess für einen Systemanbieter spielt.
- 11 **Auf ein Neues in Schladming!**
Die Treasury & Finance Convention findet vom 11. bis 13. September 2024 statt.
- 13 **Der steinige Weg Europas zum Bargeld von morgen**
Erfahren Sie, welche Hindernisse den Zeitplan der EZB ins Wanken bringen könnten.
- 17 **Revolution im Zahlungsverkehr? Potenziale und Hindernisse am Weg zu Echtzeitzahlungen**
Was ändert sich durch die Einführung von Instant Payments?
- 19 **„Wir haben mit dem ESG Data Hub den österreichischen Marktstandard etabliert.“**
Das Tool der OeKB unterstützt Unternehmen bei der Sammlung von Nachhaltigkeitsdaten.
- 22 **Liquiditätsplanung als finanzstrategische Risikovorsorge**
Werfen Sie jetzt einen genauen Blick auf Ihre Liquidität und nicht erst in Krisenzeiten.
- 24 **Treasury kommt zu Ihnen nach Hause.**
Freuen Sie sich auf die neuen Termine von „Treasury on Tour“!
- 25 **Vorbereitung auf den Wandel: ISO20022-Implementierung in Treasury-Systemen**
In Teil 3 unserer ISO20022-Serie fragen wir Systemanbieter nach ihren Erfahrungen.
- 28 **Schneller zum maximalen Zinsertrag durch lineare Optimierung**
Wie Ihr Zinsertrag mit Hilfe der Mathematik wachsen kann.
- 31 **Wenn der CFO zweimal klingelt. Neue Trends und alte Tricks im Zahlungsverkehr**
Mit unseren Tipps sichern Sie Ihren Zahlungsverkehr und geben Betrügern keine Chance.
- 34 **Wir gratulieren allen Absolventen unserer Treasury-Zertifizierung 2023!**
Erfahren Sie mehr über unseren Lehrgang und wer sich die ersten drei Plätze gesichert hat.



Nachlese Finanzsymposium 2024

Das europaweit größte Klassentreffen

Foto: Uwe Nölke

Vom 17. bis zum 19. April fand Europas wichtigster Finanzkongress zum bereits 35. Mal statt. Mit mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmern als je zuvor und wie immer thematisch am Puls der Zeit.

Trotz der Größe des Kongresses mutet es ein bisschen wie ein Klassentreffen an, wenn man durch das Mannheimer Kongresszentrum Rosengarten spaziert und an jeder Ecke ein bekanntes Gesicht erkennt. Ein Plausch hier, ein Kaffee im Stehen da. Der europaweit größte Branchentreff in Sachen Treasury und Corporate Finance versammelte in diesem Jahr mehr als 2.600 Menschen. Eine Community, die ihresgleichen sucht und die der Branche wie ein umfassendes Netzwerk einen Rahmen gibt.

Dass im Vergleich zum Rekordjahr 2023 noch einmal 16 Prozent mehr Teilnehmer anwesend waren, tat der Stimmung keinen Abbruch. Überall, auf den Podien, in den Diskussionen oder in den Foren war eine starke positive Energie spürbar. Da war es durchaus verschmerzbar, dass der „Kampf am Buffet“ an Intensität zugelegt hat oder dass manche Vorträge zum Bersten voll waren und Interessierte keinen Einlass mehr fanden. Kein Wunder: Insgesamt waren fast 900 Unternehmen am Finanzsymposium 2024 vertreten. Zusätzlich haben 105 Aussteller

97 % Weiterempfehlungsrate

aus dem Finanzsektor ebenfalls zum Erfolg des Kongresses beigetragen.

Auf über 6.500 Quadratmetern Ausstellungsfläche konnten sich die Teilnehmer über aktuelle Entwicklungen informieren, neue Angebote kennenlernen und interessante Geschäftskontakte knüpfen.

Längst ist das Finanzsymposium auch seinen ursprünglichen „DACH-Schuhen“ entwachsen. In diesem Jahr waren Teilnehmer aus 27 Ländern in Mannheim vertreten. Darunter auch alle nationalen und internationalen Großbanken sowie sämtliche

relevanten Anbieter von Finanzsoftware. Kein Wunder also, dass in den Foren und Vorträgen nicht mehr nur Deutsch gesprochen, sondern auch da und dort in Englisch diskutiert wird.

Keynotes als roter Faden

So auch in der überaus spannenden Keynote von Nina Schick, einer Expertin für generative KI. Ihre Botschaft war eine durchaus positive: Trotz der Gefahr, die von Deepfakes ausgeht oder der Tatsache, dass künstliche Intelligenz den Arbeitsmarkt umkrepeln könnte, solle man die neue Technologie mutig nutzen.

Speziell in Treasury und Corporate Finance gibt es viele Tätigkeiten, die eher monoton sind. Dazu gehören beispielsweise „Excel-Schlachten“, bei denen die immer gleichen Daten in immer dieselben Zellen kopiert und plausibilisiert werden. Dafür kann man KI gut nutzen – etwa in Form einer systemunterstützten Liquiditätsplanung. Die Fachkräfte und gut ausgebildeten Mitarbeiter sollen davon entlastet werden. Das gilt vor allem auch vor dem Hintergrund des allgemeinen Mitarbeitermangels. Junge Menschen der Generation Y oder Z gewinnt man kaum mit eintönigen Abläufen.

Jedoch verwies Nina Schick auch auf einen wunden Punkt hinsichtlich des Einsatzes von KI: Diese Tools sind nur sinnvoll nutzbar, wenn man als Unternehmen weiß, über welche Daten man verfügt und diese möglichst zentral im Zugriff hat. Diese Vorarbeit der „Datenorganisation“ und das Heben des „Datenschatzes“ ist in vielen Bereichen noch zu erledigen. Das bildet die Basis für den Einsatz von KI.

154 Vorträge auf 26 Bühnen

Der sinnvolle und gezielte Einsatz intelligenter Technologie, um bessere Systemunterstützung zu erreichen, war ein zentrales Hauptthema des Symposiums über alle drei Tage. Überhaupt deckten die Keynotes sämtliche Kernaspekte der Branche ab. Die zweite mit Julius van de Laar war dem weltpolitischen Blickwinkel gewidmet. 2024 stellt ein internationales Superwahljahr dar. Ein Großteil der Weltbevölkerung wird neue Regierungen und Parlamente wählen. Zum ganz speziellen Showdown kommt es dabei in den USA, wobei dieser Wahlgang Auswirkungen auf die gesamte restliche Welt haben wird.

Julius van de Laar bot den Zuhörern Einblicke in die Abläufe von Wahlkampagnen in den USA. Während des US-Wahlkampfes 2012 leitete er in Ohio die Wählermobilisierung für Barack Obama. Er führte ein in den „War Room“ einer milliardenschweren Präsidentschaftskampagne, um zu zeigen, wie Entscheidungen auf höchster Ebene getroffen werden. Er beleuchtete außerdem die Rolle von Big Data und Microtargeting und bot einen interessanten Einblick in den aktuellen Stand des Rennens um das Weiße Haus vier Monate vor dem Wahltag.

Seinen Vortrag gestaltete Julius van de Laar überaus lebendig und es gelang ihm – trotz der immensen Zahl an Zuhörern – die Leute einzubinden und mitzunehmen. Ihm hätte man gerne noch länger zugehört.

Keynote Nummer drei war der aktuellen „Wolke der geopolitischen Unsicherheiten“ gewidmet. Auf Basis seiner jahrzehntelangen Erfahrung als CEO und Aufsichtsrat von Siemens sprach Joe Kaeser aus dem Nähkästchen und ließ das Publikum an seinen Erkenntnissen rund um die aktuellen Herausforderungen und Möglichkeiten, mit denen Unternehmen derzeit konfrontiert sind, teilhaben.

Erfahrungen und Fakten in Workshops und Foren

Neben den Keynotes boten auch die sehr gut besuchten Foren und Workshops spannende Inhalte für Treasury und Corporate Finance. Darunter etwa das Forum „Währungssicherung in der Praxis: Zwischen strategischer Absicherung und buchhalterischer Realität“. Darin wurde darauf eingegangen, dass Unternehmen auf unterschiedliche Art von Währungsrisiken betroffen



Thematisch wurde viel geboten im Mannheimer Rosengarten. (Foto: Uwe Nölke)



Fesselte das Publikum und band es hervorragend ein: Julius van de Laar (Foto: Uwe Nölke)



Wie immer ein Ereignis der Sonderklasse: Der Galaabend des Finanzsymposiums (Foto: Uwe Nölke)

fen sind. Während die einen Kursveränderungen an Kunden kurzfristig in angepassten Preisen weitergeben können, können andere ein gegebenes Angebot für Projekte, die mehrere Jahre dauern, nicht mehr anpassen, wenn sich Wechselkurse zu ihren Ungunsten verändern.

Im Treasury ist es erforderlich, eine Risikostrategie zu entwickeln, die zu diesem Grundgeschäft passt. Im Forum wurde dann die Situation zweier Unternehmen beleuchtet, die sehr unterschiedliche Risikohorizonte haben, ganz andere Herausforderungen bei der Verbuchung des Grundgeschäfts und damit auch in der Sicherung. Michelle Schlegel, CFO der Division Schweiz bei Stadler und Martin Hackenbuchner, verantwortlich für das Liquiditäts-Management und finanzielle Risiko-Management für die Benteler-Gruppe stellten ihre jeweilige Sicherungsstrategie dar.

105 Aussteller

Im Corporate Finance Forum waren die verschärften Kreditbedingungen, gestiegene Zinsen und geopolitische Risiken das Thema. Unter der Leitung von Eva Maltschnig, Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner, diskutierten Alexandra Schöneck, Head of Treasury des börsennotierten Münchner Software-Unternehmens Nemetschek, Thomas Schlesing, Leiter Treasury bei Schüco, Richard Neumann, Head of Treasury bei Jost und Michael Josenhans, Partner bei der Anwaltskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer, am Standort Frankfurt.

Fazit dieses Gesprächs war die Erkenntnis, dass ein breit aufgestelltes Finanzierungsportfolio, in dem unterschiedliche Kapitalgeber eingebunden sind, auf jeden Fall eine wichtige Voraussetzung für Stabilität ist. Konsortialkredite bieten sich hier als stabile Anker an, um die herum andere Instrumente arrangiert werden können. Seine Kernbanken sollte man pfleglich

behandeln, was aber nicht heißt, dass sie niemals getauscht oder kommerziell herausgefordert werden dürfen.

plus 16 % Teilnehmer auf 2.658

Krönender Höhepunkt des Finanzsymposiums war der Galaabend in Ludwigshafen. Das kulinarische

Motto war dem Kontinent Asien gewidmet. Daneben standen Netzwerken, Genießen, Musik und die sensationelle Stimmung im Vordergrund.

Fazit und Ausblick

Was könnte man am Ende als Fazit zusammenfassen? Vielleicht, dass Treasury und Corporate Finance „People's Business“ darstellt. Dass nicht alles über Videocalls und Telefonkonferenzen funktioniert. Das Zwischenmenschliche ist und bleibt ein zentrales Element erfolgreicher und sinnstiftender Arbeit. Auch deswegen klinken sich über 2.600 Menschen für drei Tage aus ihrem „normalen“ Arbeitsleben aus und kommen nach Mannheim. Sie nehmen sich Zeit und wenden Ressourcen auf. Das spricht eigentlich für sich und ist Ausdruck der Wichtigkeit der Veranstaltung.

Nach dem Finanzsymposium ist im Übrigen vor dem Finanzsymposium: Das 36. Finanzsymposium findet vom 21. bis 23. Mai 2025 wieder in Mannheim statt. Und wir freuen uns bereits auf wieder sehr besondere Tage.



Der Autor:

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

Der Schatz im Datensee. Wie Ihre Berichte mithilfe von Business Intelligence auf die nächste Ebene gehoben werden können.

Daten gelten als das Gold des 21. Jahrhunderts. Doch was nützt einem das größte Goldvorkommen, wenn man es nicht schürfen kann? Treasury-Management-Systeme (TMS) sind wahre Datenschatze, da sie in der Regel nicht nur alle Finanzpositionen eines Unternehmens beinhalten, sondern zusätzlich auch noch sehr viele Transaktions- und Zahlungsverkehrsdaten. Wer diese richtig verknüpfen, verständlich darstellen und in Echtzeit aufbereiten kann, erkennt Gefahren schneller und Potenziale gezielter.

In Bezug auf die Datenaufbereitung kämpfen Treasurer heute vor allem mit folgenden drei Herausforderungen:

- ▲ **unzureichende Datensicht:** Schwierigkeiten, die richtigen Informationen zu finden
- ▲ **zersplitterte Datenquellen:** Viele heterogene Systeme erledigen unterschiedlichste Aufgaben, ohne miteinander zu kommunizieren. Excel-Sheets, TMS und externe Zahlungsverkehrsdienstleister sind nicht in einer einheitlichen Plattform vereint.
- ▲ **eingeschränkte Flexibilität:** Abhängigkeit von den standardisierten Reportingvorgaben der TMS-Anbieter, die bei Subscription-Modellen wenig Kapazität für maßgeschneiderte Berichte aufwenden wollen/können

Genau hier setzen moderne „Business Intelligence“ (BI)-Lösungen an. Mit einem modernen BI-System können Daten aus unterschiedlichsten Quellen zentral konsolidiert, dynamisch visualisiert und Berichte auch ohne weitreichende Programmierkenntnisse umgestaltet werden. Auf dem Weg dahin gibt es jedoch mehrere Herausforderungen zu meistern:

Schnittstelle zwischen TMS und BI-Tool

Die erste Hürde, die es zu überwinden gilt, ist die Schnittstelle zwischen TMS und BI-Tool. Wie hoch diese ist, hängt vom TMS-Anbieter ab. Einige Provider bieten standardisierte Schnittstellen an. Darüber kann ein BI-Tool schnell und einfach angebunden werden. Zudem können diese Schnittstellen in der Regel über die Authentifizierung des Nutzers auch im TMS definierte Datenzugriffsbeschränkungen berücksichtigen. Ein Mitarbeiter, der im TMS nur Daten gewisser Konzerngesellschaften sieht, hat entsprechend auch im BI-Bericht nur Zugriff auf diese Daten.

Bei Anbietern, die noch keine vorgefertigten Schnittstellen entwickelt haben, müssen die Daten in einem Zwischenschritt in einen sogenannten „Data Lake“ eingespeist werden. Dieser Ansatz erfordert neben IT-Kenntnissen auch eine ausgereifte unternehmensinterne Datenbankinfrastruktur.

Hier ist wichtig zu erkennen, welcher Ansatz mit welchem System für die jeweils individuelle Situation zielführend ist. Einen guten Überblick dazu bieten die Erfahrungen aus den zahlreichen Systemauswahl- und Implementierungsprojekten von Schwabe, Ley & Greiner (SLG). Bei Bedarf können wir gerne bei diesem Schritt unterstützen.

Datenmodell als wichtigste Hürde

Die größte Herausforderung für das Aufsetzen einer BI-Berichtslösung für das Treasury liegt in der Regel aber nicht bei der initialen technischen Anbindung des TMS, sondern vielmehr bei der Struktur und Qualität der Daten. Die Datenbasis der TMS-Anbieter ist oftmals historisch gewachsen und entsprechend variieren Bezeichnungs- und Datenstrukturschemas teilweise stark. Dieser Umstand erhöht den Implementierungsaufwand einer automatisierten Datenverarbeitung von nachgelagerten Systemen deutlich.

Einige TMS-Anbieter bieten einen sogenannten „Data Layer“ an. Dieser bereitet die Daten auf und vereinheitlicht sowohl die Tabellenbezeichnungen als auch die Datenstruktur.

Das erleichtert zwar viele Schritte und reduziert die Fehleranfälligkeit, die Daten sind jedoch nach wie vor über viele Tabellen verteilt. Erst die logische Verknüpfung der einzelnen Datentabellen macht sinnvolle Auswertungen möglich. Hierfür ist es

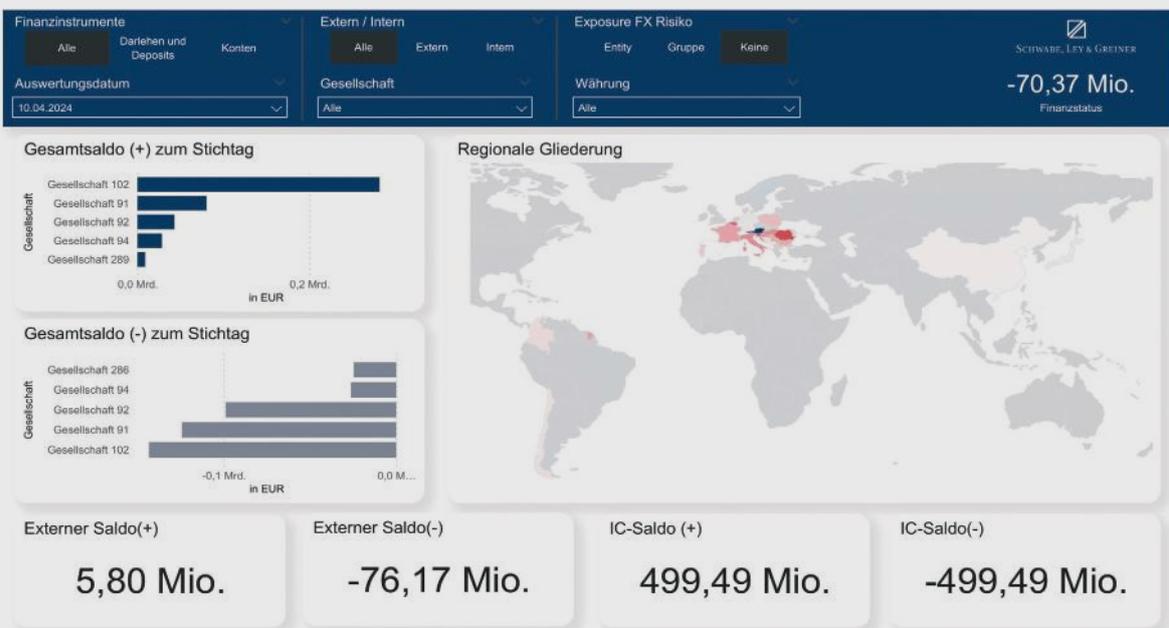


Abb. 1: Beispiel einer Liquiditätsübersicht mit dynamischen Filtern und Weltkartendarstellung

unerlässlich, sich im Detail mit der Struktur und Ablage der zur Verfügung stehenden Informationen vertraut zu machen.

Entsprechend wertvoll und effizient ist es für diesen Schritt, externe Unterstützung mit entsprechendem Spezialwissen beizuziehen. Wenn zwei Unternehmen dasselbe System nutzen, ist die Datenstruktur im Daten-Layer des TMS identisch, selbst wenn sich Geschäftsmodelle und Treasury-Prozesse der beiden Unternehmen fundamental unterscheiden. Hier können unsere Spezialisten für BI-Reporting einen wertvollen Beitrag leisten. Einmal gelöste komplexere Anforderungen und Datenverknüpfungen lassen sich entsprechend einfach übertragen und müssen nicht vollständig neu konzipiert werden.

Mit Best Practice-Berichten Zusammenhänge aufzeigen

Ist das Datenmodell aufgesetzt, ist ein wichtiger Meilenstein erreicht, aber es stehen noch immer keine Berichte zur Verfügung. Um gezielt und effizient aussagekräftige Reports zu entwickeln, ist es unerlässlich, die zukünftigen Berichtsanforderungen klar zu definieren und in einem Anforderungsprofil niederzuschreiben. Damit Ihr individuelles Berichtssset später allen Anforderungen entspricht, müssen fachliche und technische Ressourcen sinnvoll vereint werden. Hier macht sich externer Support definitiv bezahlt, wenn dieser über Erfahrungen mit gängigen Datenmodellen verfügt und Best Practice-Reports bereitstellen kann. Auf dieser Basis können maßgeschneiderte Berichte aufgesetzt und eine verkürzte Projektdauer gewährleistet werden.

Einmal umgesetzt ist es den internen Treasury-Mitarbeitern sehr einfach möglich, die Berichte im Anschluss zu erweitern und anzupassen. Besonders einfach ist dies mit Microsoft Power BI. Diese Lösung ist als Teil des Microsoft Office-Pakets bei den meisten Unternehmen zumindest in einer Basisvariante für die ersten Schritte ohne Zusatzkosten verfügbar. Zudem erlaubt die bekannte Microsoft Office-Menülogik Ihren Treasury-Mitarbeitern auch ohne spezielle BI-Tool-Schulungen Anpassungen des Berichtlayouts direkt und unkompliziert eigenständig vorzunehmen. Auch das Einbinden weiterer Datenquellen (z. B. ERP-Daten, Excel, andere Datenbanken) kann später ohne zusätzliche externe Unterstützung erfolgen.

Nach erfolgreicher Umsetzung kann direkt im Bericht nahtlos zwischen den verschiedenen Ebenen navigiert werden. Mittels weniger Klicks lässt sich beispielsweise die konzernweite Liquiditätsplanung auf Unternehmenssicht aufrufen.

Diese granulare Analyse ermöglicht es Ihnen, Ursachen für Trends zu identifizieren und gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um die Informationsgewinnung innerhalb des Unternehmens zu optimieren. Die Zeit ist reif, Ihre Datenschätze nutzbar zu machen und Ihren Berichten dadurch mehr Gehalt und Bedeutung zu verleihen.



Dieser QR-Code führt zu einem Power-BI-Video mit zusätzlichen Informationen.



Die Autoren:

Michael Kappeler
ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



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



Philipp Wiedner
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

In Auswahlverfahren sollte das Ergebnis nicht von vornherein feststehen.

Unabhängigkeit und Objektivität gehören neben der fachlichen Expertise zu den wichtigsten Qualitätsmerkmalen eines Beraters, das gilt auch im Treasury. Insbesondere, wenn zur Durchführung eines Auswahlverfahrens für Dienstleistungen etwa von Banken, Systemanbietern oder Payment Service Providern ein externer Berater engagiert wird, sollte neben dessen fachlicher Kompetenz stets auch seine Objektivität kritisch hinterfragt werden.

Es geht dabei nicht in erster Linie um Provisionen oder Kickbacks, wie sie bis vor nicht allzu langer Zeit in der Vermögensverwaltung verbreitet waren, sondern vielmehr um potenzielle Interessenskonflikte im Hinblick auf Folgeprojekte oder Abhängigkeiten infolge von Kooperationspartnerschaften.

Ein einfaches Beispiel dafür wäre die Auswahl eines Treasury-Systems. Während einige Anbieter ihre Software exklusiv durch eigene Mitarbeiter implementieren lassen, sind andere offener und erlauben auch externen Beratern – nach entsprechender Zertifizierung – ihre Systeme bei den Kunden aufzu-

setzen. Da es für eine effiziente und erfolgreiche Implementierung eines Treasury-Systems sehr umfassendes und system-spezifisches Fachwissen und entsprechende Erfahrung braucht, können Beratungshäuser in der Regel die technische Unterstützung nicht für alle Treasury-Systeme anbieten. Ein Berater mit Zertifizierungen für einzelne Systeme kann im Auswahlverfahren aber in einen Interessenskonflikt geraten. Sofern nicht offensichtliche Gründe dagegensprechen, ist es für ihn vorteilhafter dem Kunden jenes Produkt zu empfehlen, für das er anschließend auch die technische Implementierung übernehmen kann. Das lohnt sich für ihn in doppelter Hinsicht.

Suche				
Themengebiete:				
► Anbieter	58 73			
► Allgemein	118 150			
▼ Cash- und Liquiditäts-Man...	114 84			
Banken und Konten	15 8			
Auszugsverarbeitung	17 20			
Disposition	22 12			
Cash Pooling	8 2			
Bankgebühren	12 7			
Finanzstatus	6 6			
Liquiditätsplanung	35 28			
► Zahlungsverkehr	76 67			
► Instrumente: Finanzierung...	123 272			
► Risiko-Management	31 64			
► Schnittstellen	42 50			
Fragenklasse:				
<input checked="" type="radio"/> Standard	<input type="radio"/> Erweitert	<input type="radio"/> Spezifisch		
Fragentyp:				
<input checked="" type="radio"/> Geschlossen	<input type="radio"/> Offen			
Gewichtung:				
<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> B	<input type="radio"/> C	<input type="radio"/> D
Fragen				
<input checked="" type="radio"/>	Unterstützt Ihr System eine Liquiditätsplanung mit der Planungseinheit Tag?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Bietet Ihr System eine Standardfunktionalität für den Abgleich von Plandaten für Intercompany-Zahlungsströme (ohne zusätzlichen Programmierungsaufwand)?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Unterstützt Ihr System eine manuelle Erfassung von Ist-Cashflows?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Hat Ihr System eine Standardschnittstelle zu SAP, um die mittels Liquidity-Planner-Funktionen in SAP zugeordneten Ist-Zahlungsströme je Kategorie direkt aus den dafür vorgesehenen SAP-Tabellen zu übernehmen und in Ihr System als Ist-Zahlen zu übertragen?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Unterstützt Ihr System das Speichern verschiedener Varianten eines Liquiditätsplanes (z. B. Most Likely-Planung, Planung Szenario 1, Planung Szenario 2, Worst Case-Planung)?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Ist es im System möglich, einem Liquiditätsplan einen Status (Planung in Bearbeitung, Planung bestätigt etc.) zuzuordnen?	→		
<input checked="" type="radio"/>	Können "Flat Files" von Zahlungsströmen in die Liquiditätsplanung importiert werden?	→		
<input type="radio"/>	Können Planwerte bei der Erfassung auf Basis manuell definierter Verteilungsregeln auf mehrere Planperioden (z. B. Wochen) verteilt werden?	→		
<input type="radio"/>	Kann das System eine Verteilung von erfassten Planzahlen auf Basis der historischen Verteilung automatisch durchführen?	→		
<input type="radio"/>	Unterstützt Ihr System eine Liquiditätsplanung mit der Planungseinheit Quartal?	→		
<input type="radio"/>	Unterstützt Ihr System eine Liquiditätsplanung mit der Planungseinheit Jahr?	→		
<input type="radio"/>	Ist es möglich, in der Ansicht der Planung Ist- und Planwerte gleichzeitig anzuzeigen (z. B. erste 3 Monate Ist-Werte, nächste 9 Monate Plan-Werte)?	→		

Abb. 1: Überführung der Anforderungen in einen Anforderungskatalog

Transparenz als oberstes Gebot

Wie sollten Sie als Treasurer mit solchen potenziellen Interessenskonflikten umgehen? Wichtig ist unseres Erachtens, potenzielle Interessenskonflikte offenzulegen. Falls Sie für die Auswahl neuer Bankpartner oder Systeme externe Unterstützung beziehen, sollten Sie im Rahmen der Angebotseinholung unbedingt auch Interessenskonflikte abklären. Fragen Sie gezielt nach, ob Kooperationspartnerschaften bestehen oder der Berater über Zertifizierungen zur technischen Implementierung einzelner Systeme verfügt. Zudem sollten Sie sich den Auswahlprozess im Detail erklären lassen und auch bei der Auswertung der Angebote ein hohes Maß an Transparenz einfordern.

Sofern Sie der Berater, der die Systemauswahl begleitet, als Sparringspartner oder Projektmanager auch bei der Implementierung des ausgewählten Produkts unterstützt, erachten wir dies als unproblematisch und in der Regel sogar als sehr hilfreich. Da diese Art von Folgeprojekt unabhängig vom ausgewählten System ist, besteht im Rahmen des Auswahlverfahrens kein Interessenskonflikt. Gleichzeitig kennt der Berater Ihre Anforderungen bereits im Detail und kann damit nicht nur im Projekt-Management, sondern auch bei der Erarbeitung eines Berechtigungskonzepts oder der Erstellung von Testkatalogen und Testfällen einen wertvollen Beitrag leisten und Ihre durch die Systemimplementierung ohnehin stark beanspruchten Ressourcen gezielt unterstützen.

Für Schwabe, Ley & Greiner (SLG) hat Unabhängigkeit und Objektivität in der Beratung seit mehr als 35 Jahren oberste Priorität. Als eines der wenigen spezialisierten Treasury-Bera-

tungshäusern hat SLG keinerlei Implementierungspartnerschaften und auch keine zertifizierten Mitarbeiter zur technischen Implementierung einzelner Systeme. Dank der Abwicklung unserer Auswahlverfahren über unsere hauseigene Systemplattform können Sie als Kunde während der gesamten Ausschreibung den Prozess laufend mitverfolgen und erlangen so ein Höchstmaß an Transparenz.

Selbstverständlich unterstützen wir unsere Kunden auch bei der Auswertung des objektiv messbaren Erfüllungsgrads des definierten Anforderungsprofils, aber überlassen subjektive Einschätzungen im Rahmen von Systemdemonstrationen, wie z. B. die Beurteilung der Benutzerfreundlichkeit stets den Kunden selbst bzw. den künftigen Nutzern. Wenn Sie eine entsprechende Vertraulichkeitserklärung unterzeichnen, legen wir Ihnen im Rahmen des Angebots auch gerne offen, welchen Anbieter wir im Prozess unserer Auswahlverfahren ausgewählt haben. Dadurch erhalten Sie neben dem steten Überblick über den Prozess auch einen transparenten Einblick in unsere Arbeit.



Der Autor:

Michael Kappeler
ist Senior Manager bei Schwabe,
Ley & Greiner.

corima

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



cash management



front office



back office



liquidity planning



risk management



accounting



Zinsrisiken gesichert und nach IFRS abgebildet.
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

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

corima



Treasury & Finance Convention 2024

Auf ein Neues in Schladming!

Die Treasury & Finance Convention (TFC) wurde im September 2023 sehr erfolgreich aus der Taufe gehoben. Bereits mit der ersten Ausgabe konnte ein neuer Fixpunkt im Kongresskalender der Treasury- und Finanzwelt etabliert werden. Vom 11. bis zum 13. September 2024 gehen wir in die nächste Runde.

Eine neue Veranstaltung birgt immer auch ein gewisses Risiko, was den Erfolg und die Rückmeldung des Publikums angeht, aber unsere Erwartungen wurden im Vorjahr weit übertroffen. Mehr als 400 Teilnehmerinnen und Teilnehmer durften wir begrüßen und die zeigten sich mit der Premiere mehr als zufrieden. Dafür spricht die sehr erfreuliche Weiterempfehlungsrate von 94 Prozent.

Trotz des erfolgreichen Startschusses im letzten Jahr ruhen wir uns nicht auf den Lorbeeren aus, sondern stecken längst in den Vorbereitungen für den Kongress 2024, der wieder im „congress Schladming“ stattfinden wird.

Nachdem die Besucherzahlen 2023 bereits deutlich über unserer Messlatte lagen, sieht es auch für dieses Jahr vielversprechend aus, und wir sind mehr als optimistisch, dass wir die 400er-Marke auch in diesem Jahr übertreffen können. Die ersten Anmeldungen sind bereits bei uns eingegangen, und auch die Nachfrage der Aussteller ist ungebrochen hoch. Das spricht nicht nur für eine erfolgreiche Feuertaufe, sondern zeigt uns auch, dass sich die Treasury & Finance Convention bereits einen Namen gemacht hat.

Standort Österreich im Zentrum

Neben den sechs hochkarätig besetzten Hauptbühnen warten auch in diesem Jahr über dreißig Workshops und Best Practice Talks zu verschiedensten Themen aus der Treasury- und Finanzwelt auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. In den zentralen Diskussionen werden unterschiedliche Perspektiven auf den Standort Österreich ausführlich beleuchtet. Die Teil-

nehmenden dürfen sich auf Einschätzungen zu Themen wie der Forderung nach Kreativität und Flexibilität im Finanzierungsumfeld, die Top-Prioritäten der CFOs oder die heikle Zukunft der Wirtschaftsmacht Europa freuen.

Interessante Aus- und Einblicke versprechen im Superwahljahr die zwei Top-Keynotes von Peter Filzmaier und Martin Schulz. Der renommierte Politikwissenschaftler und Kommunikationsberater Peter Filzmaier ist einem Großteil der Österreicherinnen und Österreicher vor allem durch seine politischen Analysen bekannt. Im Rahmen der TFC dürfen wir ihn als Gastredner am Eröffnungstag begrüßen. Filzmaier hält bekanntlich mit seiner Meinung nicht hinter dem Berg und ist für

seine pointierten Aussagen bekannt. Dass wir solche auch in Schladming serviert bekommen, lässt der Titel seines Vortrags erahnen: „Der Zug der Lemminge: Politische Polarisierung statt Demokratie?“

Der ehemalige Präsident des Europäischen Parlaments und deutsche Politiker Martin Schulz wird sich am Abschlussstag unter dem vielversprechen-

den Keynote-Titel „Europa – was nun?“ mit den mannigfaltigen Herausforderungen unseres Kontinents befassen. Auf das weltweite Erstarren autoritärer Systeme, Krieg in der unmittelbaren Nachbarschaft, Klimawandel, wirtschaftlichen Druck oder zunehmende Bürokratisierung müssen dringend Antworten gefunden werden.

Als Moderatorin wird, wie schon im Vorjahr, die bekannte ORF-Moderatorin, Journalistin und Sprecherin Mariella Gittler durch die drei Veranstaltungstage führen.

„Abwechslungsreiches Programm, genügend Zeit für Kundengespräche und eine coole Location mitten in Österreich.“

O-Ton Teilnehmer TFC 2023



congress Schladming: Modernes Veranstaltungszentrum am Fuße des Dachsteinmassivs



Auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer warten spannende Vorträge und Diskussionen.

Erleben Sie die TFC 2024: Ihr Ticket

2023 hat die Treasury & Finance Convention die offizielle Zertifizierung als Green Event Österreich erhalten. Das be-

stätigt unsere Bestrebungen in Sachen Nachhaltigkeit und Umweltschutz. Auch in diesem Jahr wird angestrebt, die Veranstaltung nach den Kriterien des Österreichischen Umweltzeichens für Green Events auszurichten. Darum möchten wir Ihnen eine CO₂-freie An- und Abreise mit unserem Mobilitätspartner ÖBB ans Herz legen.

Bei der Anreise per PKW oder Flugzeug gibt es die Möglichkeit einer CO₂-Kompensation. Genauere Informationen dazu finden Sie auf der Homepage der Konferenz.

Merken Sie sich den 11. bis 13. September 2024 in Ihrem Kalender vor und sichern Sie sich schnellstmöglich ein Ticket, um die Treasury & Finance Convention 2024 nicht zu verpassen. Für Fragen zur Veranstaltung oder um stets auf dem neuesten Stand hinsichtlich der Neuigkeiten zu Referenten und dem Programm zu sein, kontaktieren Sie uns direkt oder abonnieren Sie den Newsletter auf unserer Webseite www.treasury-finance-convention.at.

Wir sehen uns im September in Schladming!

„Allgemeine Professionalität, Qualität der Podiumsdiskussionen, Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden, gute Stimmung!“

O-Ton Teilnehmer TFC 2023



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

Digitaler Euro

Der steinige Weg Europas zum Bargeld von morgen

Die anhaltende und rasant fortschreitende Digitalisierung hat bargeldlosen Zahlungsmethoden und unterschiedlichen Formen digitaler Währungen starken Rückenwind verliehen. Eine Entwicklung, die die Europäische Zentralbank (EZB) nicht ignorieren konnte und daher im Jahr 2021 begann, das grobe Design einer digitalen Zentralbankwährung (CBDC) im Euroraum zu entwickeln: den digitalen Euro.



Im Rahmen des Finanzsymposiums war dem Thema eine Podiumsdiskussion gewidmet. Und natürlich stellte sich auch dort die Frage nach dem Warum. Gibt es denn nicht schon genügend Möglichkeiten des digitalen Zahlungsverkehrs? Es gibt ganz offensichtlich dringenden Bedarf, den Grundgedanken hinter dem digitalen Euro zu erläutern.

Im Grunde stellt er Bargeld in digitaler Form dar. Er soll das physische Bargeld nicht ersetzen, sondern bestehende Zahlungsmöglichkeiten komplementieren. Analog zum physischen Euro wird der digitale Euro von den Zentralbanken des Eurosystems begeben, von der EZB garantiert und findet sich demnach als eine Verbindlichkeit wie Bargeld auch auf der Passivseite der nationalen Zentralbank-Bilanz wieder. Buchgeld bzw. Giralgeld, also Bankguthaben bei Geschäftsbanken, sind dagegen Verbindlichkeiten der Geschäftsbanken. Das digitale Euro-Guthaben soll sich in einer digitalen Wallet befinden und ebenso wie Bargeld nicht verzinst werden.

Der Zeitplan der EZB

Die EZB hat zur Entwicklung des digitalen Euros einen groben Zeitplan mit drei Phasen vorgesehen:

würde. Zusätzlich könnte die Einführung des digitalen Euros die Tür für neue innovative Zahlungslösungen und Geschäftsmodelle öffnen.

Der Entwicklungsfokus liegt aktuell auf der Retail-Variante des digitalen Euros. Die Use Cases sind also vorerst auf Konsumentenzahlungen am Point-of-Sale oder im E-Commerce-Bereich sowie P2P-, G2X- und X2G-Zahlungen beschränkt.

Der digitale Euro soll zudem unabhängig vom Bankkonto oder dem Zugang zu anderen Finanzdienstleistungen allen Bürgerinnen und Bürgern im Euroraum kostenfrei zur Verfügung stehen. Außerdem ist vorgesehen, dass im Handel, mit bestimmten Ausnahmen, Annahmewang des Zahlungsmittels herrschen wird, sodass eine hohe Akzeptanz erreicht werden kann. In Hinblick auf die Funktionalität sollen Zahlungen mit dem digitalen Euro sofort in Echtzeit abgewickelt werden. Zusätzlich wird auch an einer Offline-Variante gearbeitet, mit der kleinere Beträge vom Zahler an den Zahlungsempfänger übertragen werden können. Diese soll einen höchstmöglichen Grad an Anonymität bieten. Zur Offline-Funktionalität sind allerdings noch nicht allzu viele Details bekannt gegeben worden.

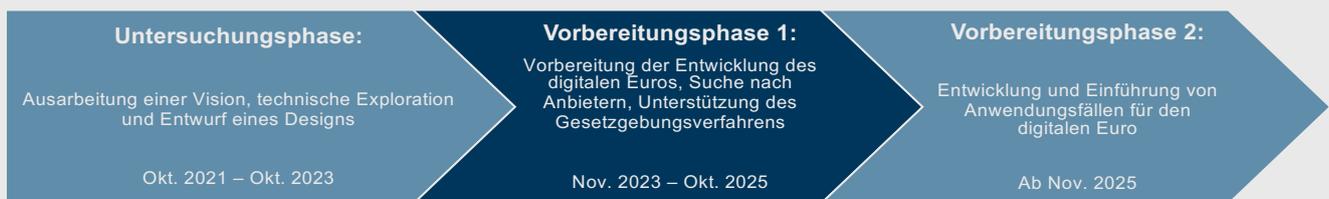


Abb. 1: Dreistufiger Projektplan der EZB in der Entwicklung des digitalen Euros (Quelle: EZB)

Die zweijährige Untersuchungsphase wurde im Oktober 2023 formal abgeschlossen. Die EZB, die gemeinsam mit den Nationalbanken des Eurosystems eine Schlüsselrolle im Entwicklungsprozess spielt, hat sich im Oktober 2023 dafür ausgesprochen, in den nächsten Schritt des Entwicklungsprozesses überzugehen: Vorbereitungsphase 1, die voraussichtlich Ende 2025 beendet werden soll. In dieser Phase soll auch das „Digital Euro Scheme Rulebook“, das die Regeln und Standards des digitalen Euros festlegen soll, finalisiert werden. Zusätzlich beginnt die Suche nach Providern technischer Lösungen.

Der letztendliche Roll-out und die Ausgestaltung der neuen Digitalwährung hängen aber maßgeblich vom Gesetzgebungsverfahren der legislativen Organe der EU ab. Die EU-Kommission hat Mitte 2023 einen Gesetzesentwurf zur Einführung des digitalen Euros eingebracht. Abhängig davon wird der EZB-Rat voraussichtlich Ende 2025 entscheiden, ob die Vorbereitungsphase 2 starten kann. In dieser soll der Weg für die zukünftige Ausgabe und Einführung geebnet werden.

Die Vision der EZB

Die digitale Zahlungsinfrastruktur wird im Euroraum aktuell von nationalen oder US-amerikanischen Lösungen dominiert. Mit dem digitalen Euro möchte man eine souveräne europäische Lösung schaffen, die überall gleichermaßen verwendet werden kann und außereuropäische Abhängigkeiten verringern

Technische und regulatorische Herausforderungen

In der Praxis gestaltet sich die regulatorische und technische Umsetzung des digitalen Euros komplex und ist mit zahlreichen Herausforderungen verbunden:

- ▲ **Technologie:** Die Frage nach der Technologie, auf der die vom Eurosystem zu entwickelnde Plattform aufbauen wird, ist noch nicht final geklärt. Gewiss ist jedenfalls, dass die technische Umsetzung einer robusten und skalierbaren Infrastruktur äußerst aufwendig und komplex sein wird. Die Anforderungen an die Technologieplattform reichen von der Abwicklung einer großen Masse an Transaktionen über Sicherheitsstandards und Datenschutz bis hin zu Energieeffizienz und Zukunftssicherheit. In der aktuellen Entwicklungsphase wird nach Anbietern technischer Lösungen für die Infrastruktur gesucht.
- ▲ **Interoperabilität:** Der digitale Euro muss mit bestehenden Zahlungssystemen kompatibel sein und nahtlos in die digitale Infrastruktur des Euroraums integriert werden können. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit mit allen relevanten Stakeholdern. Zur Erstellung des „Digital Euro Scheme Rulebooks“ wurden daher von Seiten der EZB unter anderem Vertreter von Kreditinstitutionen, Payment-Service-Providern, Verbraucherverbänden, Händlern und Nationalbanken nominiert, die in der explizit dafür erschaffenen

„Rulebook Development Group“ die Regeln, Standards und Prozesse festlegen, die die beteiligten Akteure bei der Benutzung und der Distribution des digitalen Euros einzuhalten haben.

- ▲ **Kosten:** Die aktuellen Veröffentlichungen sehen vor, dass Intermediäre eine wichtige Rolle in der Zahlungslandschaft des digitalen Euros einnehmen. Anreiz dafür soll ein Kompensationsmodell schaffen, in dem diese von Händlern für die Bereitstellung der Infrastruktur bezahlt werden. Dabei ist für die Kompensationsleistungen eine Deckelung vorgesehen. Die Entwicklungskosten der Service-Plattform, die der elementare Baustein der Zahlungsverkehrsinfrastruktur werden soll, übernimmt das Eurosystem.
- ▲ **Sicherheit und Datenschutz:** Der Schutz der Privatsphäre der Nutzer und die Gewährleistung der Transaktionssicherheit sind von höchster Priorität. Es gilt ein Gleichgewicht zwischen Privatsphäre und der Notwendigkeit der Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung zu finden. Die Screenings von illegalen Aktivitäten sowie der Onboarding-Prozess (KYC) sollen in Zukunft von den Intermediären vorgenommen werden. Die EZB wird offiziellen Angaben zufolge keine Einsicht in Kunden- sowie Transaktionsdaten nehmen.
- ▲ **User Experience:** Ein wichtiger Punkt, der für die Akzeptanz des Zahlungsmittels eine entscheidende Rolle spielen wird, ist ein einfaches, benutzerfreundliches Anwendererlebnis. Dem Nutzer soll eine digitale Wallet zur Verfügung gestellt werden, die sich in einer eigens entwickelten App oder in der Online-Banking-App befinden wird. Der digitale Euro soll für jeden Bürger der EU zugänglich sein. Deshalb wird es die Möglichkeit geben, neben einer Digitalen Euro-Wallet auch eine physische Karte, die kein digitales Interface benötigt, zu beantragen. Die Karte soll an Geldausgabeautomaten oder in Bankfilialen aufgeladen werden können.
- ▲ **Gewährleistung der Finanzmarktstabilität:** Um große Abflüsse von Einlagen bei Geschäftsbanken zu verhindern, die kleinere Institute in Bedrängnis bringen würden, wird ein Haltelimit oder eine Guthabenobergrenze in der Digitalen Euro-Wallet diskutiert. In einem 2020 veröffentlichten Arbeitspapier¹ von EZB-Ökonom Ulrich Bindseil tauchte ein Haltelimit von EUR 3.000 auf. Die tatsächliche Höhe wird allerdings aktuell noch diskutiert und könnte auch durchaus geringer ausfallen. Bei Verknüpfung des Bankkontos mit der Digitalen Euro-Wallet ist eine „Waterfall“- bzw. „Reverse Waterfall“-Funktionalität angedacht. Diese ermöglicht bei Überschreitung des Haltelimits einen automatisierten Übertrag des übersteigenden Guthabens auf das verknüpfte Geschäftsbankkonto oder einen Übertrag vom Bankkonto auf das Digitale Euro-Konto, sollte für eine Zahlung mit dem digitalen Euro nicht genügend Liquidität in der Wallet zur Verfügung stehen.

Relevanz des digitalen Euros im B2B-Bereich

Neben der Retail-Variante des digitalen Euros wird auch an einer Wholesale-Variante gearbeitet. Diese soll aber vorerst

nur für Transaktionen zwischen Finanzdienstleistern zum Einsatz kommen. Eine Ausweitung auf den B2B-Zahlungsverkehr ist vorerst nicht geplant, wird aber nicht ausgeschlossen. Während die Retail-Variante des digitalen Euro aus Corporate Treasury-Sicht lediglich eine neue Zahlungsmethode für Händler ist und durch die Echtzeit-Transaktionsabwicklung für diesen Auswirkungen auf das Working-Capital haben wird, hätte eine Ausweitung auf den B2B-Bereich weitreichendere Folgen für Unternehmen. Abhängig von der technischen Ausgestaltung liegt vor allem bei B2B-Zahlungen ein großes Innovationspotential, so das Echo der Podiumsdiskussion am SLG-Finanzsymposium. Würde man sich beispielsweise für eine Tokenisierung entscheiden, würde dies den Weg für Machine-to-Machine-Payments und Smart-Contracts im Zahlungsverkehr ebnen. Er wäre damit unter anderem für bedingte Transaktionen in programmierbaren Umgebungen nutzbar. So könnte der digitale Euro den Zahlungsverkehr im Internet der Dinge (IoT) revolutionieren oder flexible Vertragsgestaltungen ermöglichen, im Rahmen derer Zahlungen bei Erreichen definierter Leistungen automatisiert ausgelöst werden.

Aktuell noch viele ungeklärte Fragen

Die beschriebenen Ausgestaltungsmerkmale stellen den aktuellen Stand der publizierten Informationen von Seiten der EZB dar. Bis zur letztendlichen Einführung des digitalen Euros sind noch viele offene Fragen zu klären. Es gilt auch abzuwarten, welche Auswirkungen der Ausgang der anstehenden Europawahl auf die Schaffung des legislativen Fundaments haben wird.

Die großen Fragen, die sich stellen, sind einerseits, wie mutig und innovativ man im europäischen Projekt des digitalen Euros voranschreiten wird und ob dieser von den Endverbraucher auch tatsächlich angenommen wird. Die Umsetzung stellt in jedem Fall einen enormen technischen und regulatorischen Aufwand dar. Es zeigt sich, dass noch viele offene Fragen zu klären sind, dennoch sollte man im Corporate Treasury die Entwicklungen im Blick haben.

¹ Bindseil, U. (2020). Tiered CBDC and the financial system. ECB Working Paper Series, No. 2351.



Der Autor:

Maximilian Schachinger
ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



TREASURY & FINANCE CONVENTION

11. – 13.09.2024, Schladming

Erleben Sie die **TREASURY & FINANCE CONVENTION 2024** vom 11. bis 13. September in Schladming mit spannenden Keynotes am Puls der Zeit im „**Superwahljahr 2024**“. Freuen Sie sich auf die inspirierenden Vorträge von **Peter Filzmaier** und **Martin Schulz**. Sichern Sie sich Ihr Ticket für anregende Diskussionen und erstklassiges Networking!

Mittwoch

- 15:00 - 16:00 **Der Zug der Lemminge: Politische Polarisierung statt Demokratie?**
Peter Filzmaier | *Politikwissenschaftler und Kommunikationsberater*
- 17:30 - 18:30 **Entwicklungen im Cash-Management: Mensch oder Maschine – Status quo und Zukunftsperspektiven**

Donnerstag

- 09:00 - 10:00 **Flexible und kreative Finanzierungsstrategien in einem komplexen Marktumfeld**
- 14:00 - 15:00 **Die Top-Prioritäten der CFOs am 5-Jahresplan – Ist es Zeit, neue Wege zu gehen?**

Freitag

- 09:00 - 10:00 **Europa – was nun?**
Martin Schulz | *Ehemaliger Präsident des Europäischen Parlaments*
- 11:15 - 12:00 **Die Zukunft der Wirtschaftsmacht Europa auf Messers Schneide**

Alle Vorträge, Best Practice Talks und Workshops finden Sie unter www.treasury-finance-convention.at



Platin-Sponsor



Gold-Sponsor



Silber-Sponsor



Revolution im Zahlungsverkehr? Potenziale und Hindernisse am Weg zu Echtzeitzahlungen

Am 7. Februar 2024 wurde im Europäischen Parlament die Verordnung 2024/886 verabschiedet. Durch diese werden Banken dazu verpflichtet, allen Kunden an 365 Tagen im Jahr und rund um die Uhr EUR-Zahlungen in Echtzeit (sogenannte „Instant Payments“) anzubieten. Außerdem dürfen die damit verbundenen Kosten nicht höher als für eine normale SEPA-Überweisung sein.

Die Veröffentlichung der Verordnung erfolgte am 29. März, 20 Tage später trat sie in Kraft. Der Zeitplan sieht nun vor, dass bis spätestens 9. Januar 2025 Zahlungsdienstleister in der Lage sein müssen, Instant Payments zu empfangen. Bis zum 9. Oktober 2025 sind sie verpflichtet diese zu senden. Daher kann davon ausgegangen werden, dass bis Herbst 2025 eine flächendeckende Verfügbarkeit von Instant Payments gegeben sein wird.

Zum beinahe gleichen Zeitpunkt müssen Unternehmen auch die ISO20022-Migration umgesetzt haben. Da im Zuge der Migration in bestehende Zahlungsverkehrsprozesse und -formate eingegriffen wird, haben Treasurer nun die Gelegenheit, sich Gedanken darüber zu machen, wie und wo sie Instant Payments in Zukunft einsetzen möchten.

Aus der Sicht von Schwabe, Ley & Greiner bestehen folgende Potenziale und Einschränkungen für den Einsatz der neuen Zahlungsform:

Verbesserung des Working-Capital

Durch die garantierte taggleiche Durchführung von Zahlungen können diese am Fälligkeitstag ausgelöst werden. Da eine Standard-SEPA-Überweisung aktuell mit T+1 durchgeführt wird, wird die Zahlung am gleichen Tag abgebucht, jedoch erst am nächsten Tag beim Empfänger gutgeschrieben. Unternehmen haben nun die Möglichkeit, einen Tag später zu bezahlen ohne Verzögerung des Geldeingangs beim Empfänger. Ausnahmen sind Zahlungen innerhalb eines Instituts, die in der Regel bereits heute taggleich gebucht werden.

Dadurch ergibt sich für Unternehmen die Möglichkeit, den Zahllauf um einen Tag nach hinten zu verschieben. Sollte eine Fälligkeit auf einen Feiertag oder das Wochenende fallen, könnten Zahlungen auch hier vordatiert und pünktlich bezahlt werden.

Durch die Abschaffung des Valutaschnitts kann der Cash-Conversion-Cycle verbessert und das Working-Capital reduziert werden.

Aktuell ist diese Vorgehensweise jedoch eingeschränkt, da das Limit für eine SEPA-Echtzeitzahlung bei EUR 100.000 liegt. Das erlaubt zwar Zahlungen unter diesem Wert in Echtzeit durchzuführen, erfordert jedoch eine systemseitige Steuerung, um Zahlungen aufgrund der Betragsgröße zu trennen.

Ob dieser Aufwand den Mehrwert rechtfertigt, ist individuell zu beurteilen. Wir vermuten, dass bei den meisten mittelständischen Unternehmen der Aufwand als zu hoch eingeschätzt wird und die etablierte Systematik beibehalten wird.

Gehaltszahlungen

Gehaltszahlungen via Instant Payments würden eine gleichzeitige Überweisung der Gehälter an alle Mitarbeiter sicherstellen. Durch die schnellen Durchführungen können Zahlungen einen Tag später ausgelöst werden, ohne dass es für den Mitarbeiter zu Verzögerungen kommt. Hier sollte das Limit von EUR 100.000 für Unternehmen keine Hürde darstellen.

E-Commerce

Durch die flächendeckende Verfügbarkeit und die geringen Kosten können im e-Commerce Zahlungen per Instant Payments angeboten werden. Dadurch werden die Gebühren reduziert, die durch alternative (teurere) Bezahlarten anfallen würden. Einzig die automatische Zuordnung der Zahlung muss noch sichergestellt werden, was bei einer Zahlung über eine etablierte Methode aber gewährleistet ist. Auch Initiativen wie Request-2-Pay und die EPI-Initiative könnten durch die neue Regelung Aufwind bekommen.

Liquiditätskonzentration / Cash-Pooling

Das bestehende Betragslimit von EUR 100.000 ist auch beim Thema Cash-Pooling ein eingrenzender Faktor. Eine Optimierungsmöglichkeit durch Instant Payments wäre der Verzicht auf Intraday-Rahmen oder Target-Balances bei Drittbank-Poolings. Stattdessen könnten die Konten in der Nacht mit ausreichend Liquidität eingedeckt werden. Die zusätzlichen Überweisungen wären leicht zu automatisieren. Natürlich erhöht sich mit einem solchen Setup aber auch die Komplexität.

Generell wird das Cash-Pooling durch Instant Payments stark beeinflusst werden. Zahlungen können 24/7 auf Konten eingehen – die bestehenden Logiken sind jedoch an Buchungstage und Cut-off-Zeiten geknüpft. Da sich die Zahlungen nicht mehr an Cut-off-Zeiten halten, könnten virtuelle Kontenlösungen noch interessanter werden. Bei diesen gibt es ein reales Bankkonto, dem mehrere virtuelle Konten zugeordnet sind. Bei manchen Lösungen ist dies auch für unterschiedliche Gesellschaften möglich. Durch die Echtzeit-Konzentration der Liquidität auf dem „Hauptkonto“ spielen Cut-off-Zeiten keine Rolle und Zahlungen werden durchgehend konzentriert. So vermeidet man ineffiziente Kontosalden, die durch Transaktionen nach den Cut-off-Zeiten verursacht werden. Solche Multi-Entity-Lösungen bei virtuellen Konten werden aktuell allerdings erst von wenigen Banken angeboten.

APIs im Aufschwung

Systeme müssen in Echtzeit arbeiten, um auch die Informationen in Echtzeit verarbeiten zu können. Dadurch werden die Anforderungen an die Bankschnittstellen ebenfalls höher. Dies könnte auch den aktuell noch wenig verbreiteten Banken-APIs Auftrieb bringen und diese ins Scheinwerferlicht rücken. Wenn nicht alle Banken sofort mittels API angebunden werden können, sollte der Fokus auf jenen Konten liegen, die Instant Pay-

Gut zu wissen: Request-2-Pay und die EPI-Initiative

2021 wurde mit Request-2-Pay (auch: Request-to-Pay, RTP oder R2P) ein neuer europäischer Standard für elektronische Zahlungsaufforderungen auf den Markt gebracht. Die Funktionsweise ist denkbar einfach: Der Verbraucher erhält eine Zahlungsaufforderung per Mail oder direkt in seiner Banking-App, bestätigt diese, löst bei der Hausbank den Zahlungsvorgang ein und autorisiert dadurch die Zahlung. Ein großer Vorteil von Request-2-Pay ist, dass eingehende Zahlungen automatisch zugeordnet werden können.

Noch in diesem Jahr soll ein weiteres Bezahlsystem im europäischen Raum starten, nämlich jenes der EPI-Initiative (European Payments Initiative). Abgedeckt werden sollen dadurch Konto-zu-Konto- und Kartenzahlungen. EPI wurde ursprünglich von über 30 europäischen Banken und Zahlungsdienstleistern als einheitliches europaweites System ins Leben gerufen und sollte ein Alternativangebot zu Lösungen von mächtigen Unternehmen wie PayPal darstellen. Ursprünglich wollte man sich neben dem Zahlen mit Karte vor allem auf das Bezahlen mit dem Handy konzentrieren. Mittlerweile befasst sich die EPI-Initiative aber mit der Entwicklung einer Wallet, die Zahlungen in Echtzeit durch Nutzung des SEPA-Überweisungssystems ermöglicht.

ments empfangen. Nur dort wird es notwendig sein, auch Echtzeitinformationen zu verarbeiten.

Unsere Conclusio

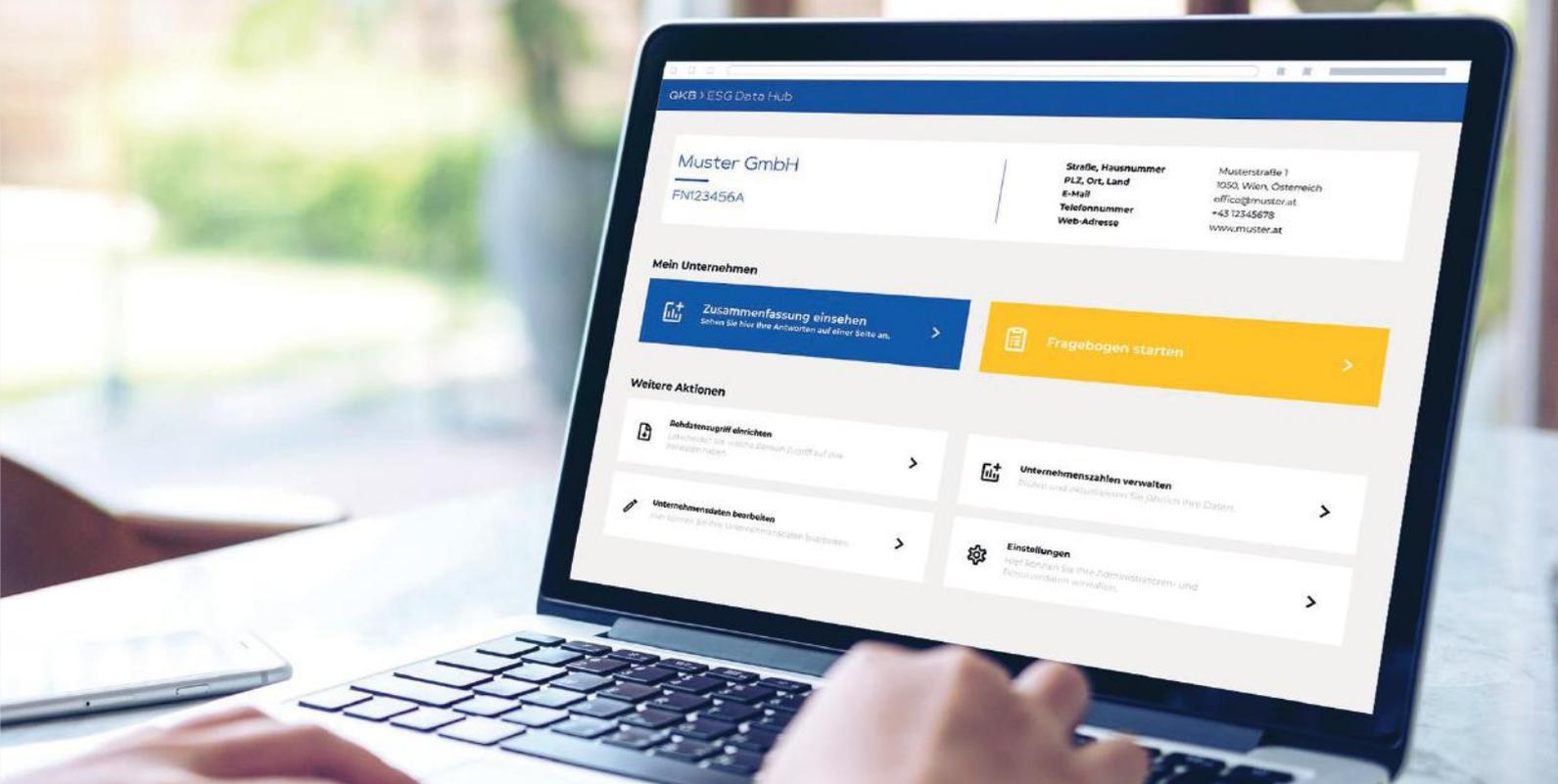
Aufgrund des aktuellen Limits von EUR 100.000 pro Zahlung sind die Anwendungsfälle für Instant Payments für Corporate Treasurer noch mit einer großen Hürde verbunden. Um für Unternehmen abseits der KMUs wirklich interessant zu sein, müsste dieses Limit angehoben werden, wie es in anderen Ländern bereits gängige Praxis ist. Großbritannien hat beim dortigen Instant-Payments-Scheme „Faster Payments“ ein Limit von GBP 1.000.000. Mit einem ähnlichen Limit wären die Möglichkeiten für Unternehmen innerhalb der EU im Bereich Kreditorenzahlungen und Liquiditätskonzentration deutlich besser.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Verpflichtung des Gesetzgebers, dass Echtzeitzahlungen von allen Banken angeboten werden müssen, ein wichtiger Schritt zur breiteren Nutzung dieses Services ist. Für den umfassenderen Einsatz im Unternehmensbereich sind jedoch noch Anpassungen bei den Limits notwendig. Es bleibt abzuwarten, welche Adaptionen die Zukunft bringen wird. Wir werden Sie natürlich auf dem Laufenden halten.



Der Autor:

Albert Weiskirchner
ist Senior Consultant und Kompetenzfeldleiter Cash-Management bei Schwabe, Ley & Greiner.



Copyright Titelfoto: iStockphoto/Farknot_Architect/OeKB

OeKB > ESG Data Hub

„Wir haben mit dem OeKB > ESG Data Hub den österreichischen Marktstandard etabliert.“

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, alle relevanten Nachhaltigkeitsdaten entlang der Dimensionen „E“, „S“ und „G“ darzustellen. Unterstützung erfahren sie dabei durch den OeKB > ESG Data Hub, der die Aufbereitung entsprechend den regulatorischen Anforderungen ermöglicht. Edith Leitner, Corporate-Finance-Verantwortliche bei Schwabe, Ley und Greiner, hat für das TreasuryLog mit Nastassja Cernko, Leiterin des Group ESG Office der OeKB, über die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen bei der ESG-Datensammlung gesprochen.

Edith Leitner: Wir haben bei der letzten Treasury & Finance Convention in Schladming ein sehr interessantes Gespräch begonnen und ich freue mich, dass wir dieses nun fortsetzen können. Momentan sprechen alle über „Artificial Intelligence“ (AI) und das Thema Nachhaltigkeit scheint auch in den Medien etwas abzuebben. Deckt sich das mit deinem Eindruck?

Nastassja Cernko: Vom Grundgedanken her möchten Unternehmen einen Beitrag zur Transformation leisten, was sehr positiv ist. Die regulatorischen Anforderungen beim Thema Nachhaltigkeit sind allerdings hoch, das bürokratische „Drumherum“ ist stark in den Vordergrund gerückt. Jetzt geht es um Datenmanagement, Prozesse, Verantwortlichkeiten, den Aufbau von Governance-Strukturen. Das alles ist mit großem Aufwand verbunden. Und gleichzeitig müssen Unternehmen mit den Auswirkungen geopolitischer Krisen zurechtkommen. Ich würde sagen, das Thema Nachhaltigkeit ist in der Realität angekommen.

Edith Leitner: Und wie sieht es mit AI aus?

Nastassja Cernko: AI ist für uns sehr interessant, zum Beispiel als Unterstützung für ein leichteres, effizienteres Datenmanagement. Gerade der interne Aufwand für die Datenbeschaffung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Und dabei möchten wir natürlich unterstützen.

Edith Leitner: Arbeitet die OeKB schon an einer konkreten AI-Anwendung für den OeKB > ESG Data Hub?

Nastassja Cernko: Wir haben mit dem Prototyp einer Ausfüllhilfe begonnen. Die verfügbaren Unterlagen werden AI-unterstützt ausgelesen und der Fragebogen, wo möglich, vorgefüllt. Die Anwendung läuft in einem privaten, gesicherten Datenraum, da die Unterlagen in der Regel nicht öffentlicher Natur sind. Im Anschluss kontrollieren die Anwender die Antworten und erkennen auch, in welchen Bereichen sie selbst noch aktiv werden müssen oder die Daten nicht stimmig



Nastassja Cernko, Leiterin des Group ESG Office bei der OeKB (links) im Gespräch mit Edith Leitner, Partner bei SLG

sind. Das kann dann auch zu einer Entlastung auf Prozessebene führen.

Edith Leitner: *Wie stellst du dir das konkret vor?*

Nastassja Cernko: Wenn die Prozesse noch nicht so klar strukturiert sind, dass beispielsweise Informationen aus Energieabrechnungen systematisch erfasst, konsolidiert und kontrolliert werden, könnten nach unseren Vorstellungen die Rechnungen selbst als Rohdaten in diesen Datenraum geladen werden und die KI sorgt dafür, dass die relevanten Informationen im Anschluss in der richtigen Form im Fragebogen landen. Wir stehen mit dieser Anwendung noch am Anfang, aber aus meiner Sicht ist es wichtig, sich jetzt damit zu beschäftigen und herauszufinden, wo und in welcher Form AI unterstützt kann – gerade wegen der geringen operativ verfügbaren Ressourcen.

Edith Leitner: *Ab wann werden Unternehmen diese Anwendung nutzen können?*

Nastassja Cernko: Wir haben beim Data Hub von Anfang an agil gearbeitet. Das heißt, entlang des Arbeitens kann es auch immer wieder passieren, dass sich Themen etwas verschieben. Die Ausfüllhilfe hat allerdings hohe Priorität, weil das Ziel, die Anzahl der registrierten Unternehmen und der ausgefüllten Fragebögen zu steigern, ein strategischer Schwerpunkt der OeKB ist. Ich hoffe sehr wohl, dass wir im ersten Halbjahr schon ausreichende Erfahrungswerte haben, um das Go-live dieser Funktionalität abschätzen zu können.

Edith Leitner: *Was hat sich in den letzten Monaten im OeKB > ESG Data Hub getan?*

Nastassja Cernko: Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Entwicklung eines Fragebogens und der Plattform in gewisser Weise noch die leichtere Aufgabe war. Hinter der Anwendung steckt in Wirklichkeit ein ganzer Change-Management-Prozess in unserer Gesellschaft und in den Unternehmen selbst. Das braucht Zeit und viel Kommunikation. Wir stellen bei unseren Webinaren noch immer fest, dass manchen Unternehmen gar nicht klar ist, warum sie jetzt schon Daten sammeln müssen, auch wenn sie erst 2026 nach der

Corporate Sustainability Reporting Directive (siehe Infobox) berichtspflichtig werden. Die regulatorischen Offenlegungsverpflichtungen von Kreditinstituten und Versicherungen, der Informationsbedarf für Kreditvergebeprozesse, der über die Wertschöpfungskette an kleine und mittelständische Unternehmen indirekt weitergegebene Druck, Informationen bereitzustellen – das sind ganz große Themen. Wir hatten Anfang letzten Jahres durchschnittlich ein registriertes Unternehmen pro Woche, dann waren es fünf, Anfang Februar nach einem Webinar mit knapp 300 Teilnehmern waren es dann 42 Neuregistrierungen.

Edith Leitner: *Was bringt die vorgezogene Informationsbereitstellung?*

Nastassja Cernko: Erst wenn ich mich mit meinen Daten beschäftige, kann ich feststellen, welchen Impact mein Geschäftsmodell auf Umwelt und Gesellschaft hat und welchen Risiken es ausgesetzt ist. Es macht keinen Sinn, meine Ressourcen und meine ganze Energie auf Bereiche zu lenken, die unwesentlich sind. Daten helfen bei der Fokussierung. Im OeKB > ESG Data Hub ist am Schluss auch ein Vergleich mit anderen registrierten Unternehmen möglich – eine Art „Outside-in“-Perspektive: Vielleicht muss ich meine Sorgfaltspflichten tatsächlich steigern, aber vielleicht ist das, was ich tue, für den Moment auch ausreichend. Ich brauche Daten, um das einschätzen zu können. Und die Erkenntnisse daraus lassen sich strategisch nutzen – als Benchmark, im Austausch mit anderen Stakeholdern, für die Entwicklung von Qualitätsmaßstäben.

Edith Leitner: *Es geht aber offenbar nicht ohne regulatorischen Druck.*

Nastassja Cernko: Ich beschäftige mich seit dem Anfang meiner beruflichen Karriere mit dem Thema Nachhaltigkeit. Was sich da in den letzten paar Jahren getan hat und mit welchem Tempo, das hat es davor nicht gegeben. Und daran merkt man doch stark den Unterschied, ob etwas freiwillig zu tun ist oder ob es gewisse regulatorische Vorgaben gibt.

Edith Leitner: *Wie viele Banken unterstützen derzeit die OeKB > ESG Data Hub-Initiative?*

Nastassja Cernko: Gerechnet auf das Kreditgeschäft decken wir mittlerweile weit über 80 Prozent des österreichischen Bankensektors ab. Das ist ein Meilenstein. Mit Ende Februar hat sich auch der KSV (Kreditschutzverband) registriert und wir sind in den Onboarding-Prozess gestartet. Also kann man beim OeKB > ESG Data Hub eigentlich schon von einem österreichischen Marktstandard sprechen.

Edith Leitner: *Geht euer Blick auch über die Grenzen Österreichs hinaus?*

Nastassja Cernko: Es gibt außerhalb Österreichs viele lokale Initiativen, aber wir sind tatsächlich die einzige, an der so viele Banken beteiligt sind. Wir sind offen für eine internationale Expansion, merken aber auch, dass es beispielsweise in Deutschland noch mal andere Anforderungen gibt. Insofern finde ich den Gedanken naheliegend, europäische Standards zu schaffen, ohne „Meister der Regulatorik“ werden zu wollen. Ich glaube auch, dass wir in den nächsten Jahren einen Bereinigungs-

prozess unter den zahlreichen Anbietern von Reporting-Tools sehen werden.

Edith Leitner: Welche Schlüsse zieht ihr aus den bereits vorhandenen Daten?

Nastassja Cernko: Im Gegensatz zu anderen Anbietern gehören die Daten auf unserer Plattform den teilnehmenden Unternehmen und sie entscheiden selbst, mit wem sie ihre Daten teilen. Langsam beginnt aber die Datenmenge – aggregiert – auch für wissenschaftliche Analysen interessant zu werden. Daraus können wir perspektivisch viel lernen, unter anderem für die zukünftige Regulatorik.

Edith Leitner: Hast du das Gefühl, dass Kreditinstitute schon ein Stück weiter sind bei der Harmonisierung von Nachhaltigkeitsrisiko- und „klassischer“ Kreditrisikoanalyse?

Nastassja Cernko: Banken arbeiten aus meiner Sicht sehr intensiv an der Zusammenführung dieser beiden Welten, die Datenlage ist allerdings noch nicht ganz so weit. Banken kommunizieren mittlerweile aber klarer, dass es für die Konditionsgestaltung und für Finanzierungen einfach notwendig ist, Daten zu liefern und Nachhaltigkeit definitiv kein Luxusthema ist, um das man sich kümmert, wenn mal die Zeit dafür bleibt.

Edith Leitner: Ich finde, dieser wichtige Appell ist ein gutes Schlusswort. Danke für das Gespräch.

Gut zu wissen: Was ist die CSRD?

Bei der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) handelt es sich um eine EU-weite Informationspflicht über Nachhaltigkeitsaspekte, die im Wesentlichen für alle großen Unternehmen und an geregelten Märkten notierten Unternehmen (inkl. Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen) gilt. Die Richtlinie kommt zeitlich gestaffelt zur Anwendung. Ab 2026 sind erstmals Unternehmen berichtspflichtig, die mindestens zwei der folgenden Kriterien überschreiten:

- ▲ Nettoumsatz ≥ EUR 50 Mio.
- ▲ Bilanzsumme ≥ EUR 25 Mio.
- ▲ 250 Beschäftigte im Durchschnitt des Geschäftsjahrs

Weiterführende Informationen zur Anwendbarkeit der CSRD finden Sie beispielsweise unter: <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/csrd-faq-informationspflicht-nachhaltigkeitsaspekte>



Die Autorin:

Dr. Edith Leitner

ist Partner 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



Liquiditätsplanung

Liquiditätsplanung als finanzstrategische Risikovorsorge

Wenn genug Geld da ist, interessiert sich kaum jemand im Detail dafür: die Liquiditätsplanung. Sie ist bei Unternehmen mit guter Bonität häufig eine ungeliebte Aufgabe, deren Nutzen in Frage gestellt wird. Wird die Liquidität jedoch knapp, wendet sich das Blatt sehr schnell.

„Ich habe noch keinen CFO getroffen, der sich für eine Liquiditätsplanung interessiert“, berichtete mir kürzlich ein Treasurer am Rande einer Veranstaltung. Das Unternehmen steht mit breiter Brust im Markt und verfügt über eine Bonität im Single-A-Bereich. Eine Liquiditätsplanung war zwar während der Corona-Pandemie aufgebaut, aber dann schnell wieder eingestellt worden. Der Grund dafür: Es wäre ohnehin nie zu einem Engpass gekommen. Dass das kein Einzelfall ist, stellten wir auch im Rahmen des SLG-Benchmarking-Projekts „Treasury-Summit“ fest. Im Jahr 2023 verfügten nur 82 Prozent der teilnehmenden Unternehmen über eine Liquiditätsplanung, und weniger als die Hälfte führte diese rollierend.

Völlig unerklärlich ist das nicht: Wenn die Liquiditätsplanung nicht für die Identifikation und Absicherung von Fremdwährungsrisiken oder die Steuerung von Projekten verwendet wird – und genug Geld vorhanden ist – wozu die knappen Ressourcen ausgerechnet dafür einsetzen?

Im Krisenfall zählt Liquidität am meisten

Eine der wichtigsten Aufgaben von Treasury-Abteilungen ist die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens. Um beurteilen zu können, ob diese auch perspektivisch gegeben ist, genügt der Blick auf den Kontostand nicht.

Relevant ist vielmehr, wie lange das Geld noch reicht, und diese Frage kann nur auf Basis einer Planung beantwortet werden. Wichtig sind dabei in der Regel nicht die kleinen Details, sondern der Blick auf das große Ganze: Brechen Ergebnisse ein und geraten Covenants in Gefahr, wird aus einer fix zugesagten Kreditlinie, die zur verfügbaren Liquidität hinzugerechnet wird, schnell eine Null-Position. Gerade in solchen Situationen wollen die finanzierenden Banken dann sehr genau wissen, wie es um die Liquidität im Konzern bestellt ist. Aber diese Krisenmomente sind die schlechtesten Zeitpunkte, um Energie in den Aufbau einer Planung zu stecken und die entsprechenden Prozesse innerhalb einer Unternehmensgruppe in Gang zu bringen. Wer bereits in „ruhigen Fahrwassern“ die notwendigen Voraussetzungen schafft, ist für potenzielle Anspannungssituationen gerüstet.

Dabei sind zwei Planungshorizonte maßgeblich. Eine 13-Wochen-Liquiditätsplanung gibt der Geschäftsleitung Auskunft über die unmittelbare Zukunft. Dieser Horizont ist umso relevanter, je näher das Unternehmen an Restrukturierungsszenarien heranrückt. Im Fall einer Standstill-Vereinbarung werden in der Regel 13-Wochen-Planungen gefordert, wobei diese in kurzen Abständen und großer Detailtiefe den Banken vorgelegt werden müssen. Für Restrukturierungsvereinbarungen werden

	Investment Grade			Non-Investment Grade	
				max. BB+	max. B-
Liquiditätsreserve (Auszug S&P)	„Exceptional“	„Strong“	„Adequate“	„< Adequate“	„Weak“
Liquiditätsquellen / Mittelverwendung	≥ 2,0 x	≥ 1,5 x ≥ 1,0 x	≥ 1,2 x	< 1,2 x	deutl. Defizit
Einhaltung Kennzahl in den folgenden ... Monaten (M)	24 M	12 M weitere 12 M	12 M	12 M	12 M
Quellen - Mittelverwendung positiv bei Rückgang des Plan-EBITDA um ...	-50%	-30%	-15%	0%	deutl. Defizit
Covenant-Puffer bei EBITDA-Rückgang um ...	-50%	-30%	-15%	-10%	~ 0%
Puffer zu vertraglich maximal erlaubten Finanzverbindlichkeiten	30%	25%	15%	-	-

Abb.1: Standard & Poor's (S&P), Liquidity Descriptors for Global Corporate Issuers

Lesebeispiel: Die Liquiditätsreserve eines Unternehmens wird von S&P als „Exceptional“ bewertet, wenn die Liquiditätsquellen die Mittelverwendung in den kommenden 24 Monaten zumindest um das Zweifache übersteigen. Unter Liquiditätsquellen fallen dabei liquide Mittel, der operative Cashflow, wenn positiv, sichere Anlagenverkäufe und kommittierte, freie Linien, sofern sie für länger als die nächsten zwölf Monate zur Verfügung stehen. Als Mittelverwendung zählen hauptsächlich der operative Cashflow, wenn negativ, Investitionen, Dividenden, Tilgungen und Zinsen.

diese mitunter zur Basis für neue Liquiditäts-Covenants, deren Einhaltung engmaschig überwacht wird. Da eine detailgenaue Darstellung der Liquidität über die nächsten 13 Wochen meist ohnehin auch für Dispositionszwecke benötigt wird, sollten die Prozesse im Unternehmen gut verankert und die Informationsflüsse klar sein: Wer informiert wen auf welchem Weg über größere Rechnungen, zu erwartende Anzahlungen, oder andere Cash-Ab- und Zuflüsse? Gibt es eine Systemunterstützung?

Auch eine rollierende Vorschau von zwölf Monaten ist eine wichtige Informationsquelle zur Früherkennung von Problemen. Für die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit sind hier weniger die Exaktheit einzelner Werte (wie z. B. bei FX-Zahlungsströmen für die Risikoabsicherung) in einzelnen Vor-schaumonaten relevant, sondern die Schlussfolgerungen, die man aus dem Gesamtbild ziehen kann. Eine Gegenüberstellung von Liquiditätsquellen und -abflüssen für den Jahreshorizont sollte dabei auch Sensitivitätsrechnungen ermöglichen. Was passiert, wenn das EBITDA einbricht? Wie stark beeinflusst das die Liquidität? Können die Covenants gehalten werden, oder gefährdet der Einbruch potenziell eine Finanzierungsquelle und damit über Drittzugsklauseln möglicherweise das gesamte Finanzierungsportfolio? Gibt es auf der Auszahlungsseite Manövriermasse (z. B. Verschiebung von Investitionen, striktes Ausgabencontrolling, Aussetzung von Dividenden) oder hat das Unternehmen keine unmittelbaren Spielräume für die Liquiditätsstärkung? Der Zeithorizont von zwölf Monaten ist vor dem Hintergrund üblicher Finanzierungsdauern empfehlenswert. Bei herausfordernden Marktlagen können, je nach Bankenkreis und Instrumenten, Refinanzierungen auch ein halbes Jahr und länger dauern.

Auch hier sollte im Reporting eine gewisse Routine im Datenmanagement, den Plan-Ist-Vergleichen und Sensitivitätsrechnungen entwickelt werden, um im Krisenfall keine Zeit zu verlieren.

Festlegung der Liquiditätsreserve

Auf Basis einer 12-Monats-Liquiditätsvorschau können Unternehmen auch ihre Liquiditätsreserven dimensionieren: Standard & Poor's fordert, dass die Liquiditätsquellen die -abflüsse um den Faktor 1,2 für die nächsten zwölf Monate übersteigen, um die Liquiditätssituation eines Unternehmens als „adäquat“ zu beurteilen. Dazu muss ausreichend Platz in den vereinbarten Covenants bestehen (siehe Grafik). Wichtig ist zudem die Frage, ob und wie schnell die Liquidität im Konzern überhaupt zentralisiert werden kann. Wenn sie in einer Tochtergesellschaft liegt, mag das zwar für die Covenant-Berechnung zählen, wenn jedoch die Konzernholding eine Zahlung tätigen soll, muss die Liquidität auch in der Zentrale vorhanden sein. Die Vorlaufzeiten für eine Zentralisierung, etwa für Dividendenbeschlüsse, müssen in der Planung berücksichtigt werden.

Für den Krisenfall sollte zudem bewertet werden, ob es abseits der Fremdkapitalfinanzierung Puffer für die Liquidität gibt. Dies könnten z. B. Verkäufe von nicht betriebsnotwendigen Vermögenswerten, Forderungsverkäufe oder Gesellschafterbeiträge sein. Auch diese Liquiditätsquellen haben Vorlaufzeiten. Immobilienverkäufe verlangen „saubere“ Grundbücher und Bieterverfahren, Veräußerungen von Unternehmensteilen verursachen Entkonsolidierungsaufwände und setzen möglicherweise auch eine Zustimmung von Fremdkapitalgebern voraus. Diese Zeit muss bei der Mobilisierung dieser zusätzlichen Mittel in der Szenariorechnung berücksichtigt werden.



Die Autorin:

Eva Maltchnig
ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.

Treasury on Tour

Treasury kommt zu Ihnen nach Hause.

Ein sehr intensiver, inhaltlich konzentrierter Halbttag ganz in Ihrer Nähe – das ist die Idee von Treasury on Tour. Drei neue Termine für 2024 bzw. Anfang 2025 wurden bereits fixiert.

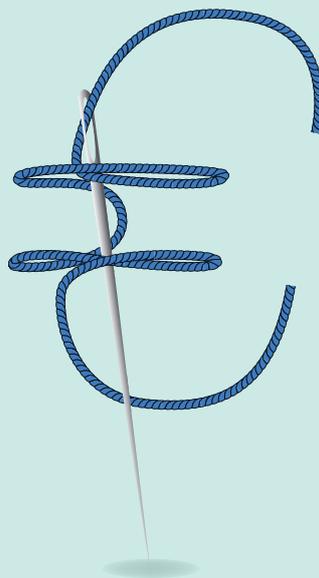
Fachlich fundierter Austausch in ungezwungener Atmosphäre bei gleichzeitiger Vernetzung mit Treasury- und Corporate-Finance-Führungskräften aus der Region. Das ist das Konzept hinter dem Veranstaltungsformat Treasury on Tour. Dafür wird auch gleich der übliche Ablauf großer Veranstaltungen umgedreht: Nicht die Teilnehmer reisen weit an, sondern der Veranstalter macht sich auf den Weg. Das ist nicht nur zeitschonend, sondern auch umweltfreundlich.

Im Rahmen eines Halbtags wird ein intensives und inhaltlich kompaktes Programm geboten. Eine Handvoll Vorträge zu aktuellen Themenstellungen und ein paar Dutzend Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind die besten Rahmenbedingungen für gelungenen Austausch und Diskussion. Daneben kommt auch der Faktor Networking nicht zu kurz. Das abschließende

Get-together ist daher zumindest ebenso wichtig wie die Vermittlung von Know-how in den Stunden davor.

Innerhalb der letzten beiden Jahre konnte sich das Format erfolgreich am Markt etablieren. Um die Nachfrage zu decken, wurden die nächsten drei Termine bereits fixiert: am 11. Juni 2024 in Hamburg, am 20. Februar 2025 in Stuttgart und am 18. März 2025 in Köln.

Weitere Informationen und die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf der Webseite von Schwabe, Ley & Greiner unter www.slg.co.at/events/treasury-on-tour.

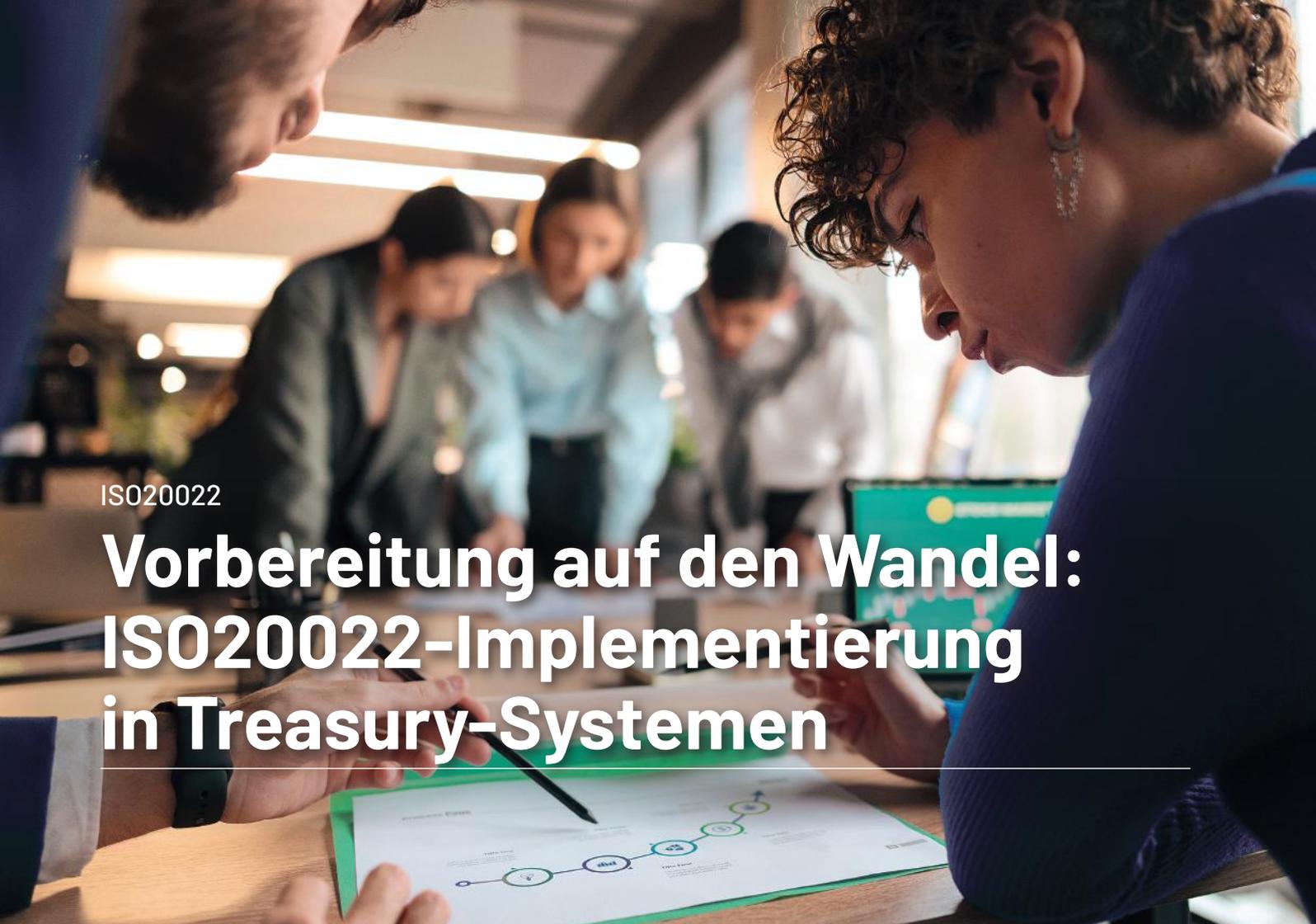


NORD/LB

Zum wahren Nutzen.

Maßgeschneidert für Ihr Treasury.

Unsere Spezialistinnen und Spezialisten stehen Ihnen zu allen Themen rund um das Treasury und Finanzwesen zur Verfügung. Weitere Informationen finden Sie unter: www.nordlb.de



ISO20022

Vorbereitung auf den Wandel: ISO20022-Implementierung in Treasury-Systemen

Im dritten Artikel unserer ISO20022-Serie werfen wir einen genaueren Blick auf drei Systemanbieter: Nomentia, TIS und SAP. Wir fragen nach, ab wann die neuen Formate abgebildet werden können, wo Optimierungspotenzial schlummert und welche Erfahrungen sich aus den bisherigen Migrationsarbeiten ableiten lassen.

Neben den gesetzlichen Stichtagen und den Migrationszeitplänen der Banken müssen Unternehmen zeitgleich auch die Systeme für die neuen Formate verfügbar haben. Zumindest in diesem Punkt können wir für die nachfolgend interviewten Systemhäuser Entwarnung geben: Alle drei sind schon jetzt bereit für die Migration.

Während Banken noch einzelne Länder migrieren, sind die angefragten Anbieter schon ISO20022-fit. Treasurer müssen in der Migrationsphase abklären, inwieweit die eingesetzten Systemversionen die neuen Formate unterstützen, oder ob etwa auf eine aktuellere Version umgestiegen werden muss – und was dabei konkret zu beachten ist. Abseits von ERP-Systemen und dem TMS muss auch abgeklärt werden, ob es noch weitere Systeme gibt, welche Zahlungsverkehrsdateien erstellen bzw. verarbeiten, wie zum Beispiel Lohnverrechnungsprogramme. Neben den neuen XML-Formaten für Kontoauszüge und Zahlungsdateien müssen zudem auch die in den Fokus gerückten Adressstammdaten strukturiert werden.

Generell ist zu entscheiden, in welchem Umfang man die Strukturierung vornehmen möchte. Aktuell hat der Regulator

hier die Vorgaben entschärft und bietet die Option der semi-strukturierten Adressdaten. Diese unterscheiden sich dahingehend, dass bei der Adresse nur Ort und Land separat angeliefert werden müssen. Die restlichen Informationen werden in der Adresszeile gemeinsam bereitgestellt.

Hierbei stellt sich natürlich die Frage der Nachhaltigkeit. Aktuell gibt es keinen Hinweis dafür, ob die semi-strukturierten Adressdaten nur ein Zwischenschritt oder die finale Lösung sein werden. Daher müssen sich Unternehmensverantwortliche entscheiden, ob sie diese Etappe gehen wollen oder die sichere Variante wählen und gleich eine volle Strukturierung durchführen. Daneben ist auch zu entscheiden, ob die anderen Stammdaten (z. B. Lieferanten im SEPA-Raum), die eigentlich nicht strukturiert angeliefert werden müssen, auch in eine Struktur gebracht werden sollen, um eine einheitliche Datenbasis in den Systemen zu schaffen.

Es zeigt sich auch hier wieder, dass im Kontext der ISO20022-Migration eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen sind und auch mit einem hohen Abstimmungsaufwand zwischen den verschiedenen Systemverantwortlichen zu rechnen ist.

TreasuryLog: Wie empfehlen Sie Ihren Kunden, die Umstellung von MT940 auf camt.053 anzugehen?

Nomentia: Wir empfehlen einen schrittweisen Ansatz, der sich an den Fähigkeiten der Partnerbanken orientiert. Damit verteilt sich die Arbeitslast und das Umstellungsrisiko wird gemindert. Wenn beide Formate benötigt werden, bieten wir dies als Dienstleistung an und stellen internen Systemen weiterhin MT940 zur Verfügung.

TreasuryLog: Ab wann können die neuen ISO20022-Formate mit strukturierter Adresse und strukturierten Verwendungszwecken (pain.001.001.09 camt.053.001.08) in Ihrem System verarbeitet werden?

Nomentia: Dies kann jederzeit erfolgen, weil wir bereits die technischen Vorarbeiten geleistet haben.

TreasuryLog: Inwiefern können die strukturierten Verwendungszwecke für Funktionen innerhalb Ihres Systems verwendet werden (Liquiditätsplanung, Gebührenaufstellungen, ...)?

Nomentia: Die beiden Hauptanwendungsfälle sind die Verarbeitung und Abstimmung von Kontoauszügen für die Tagesdispo und die Ermittlung von Ist-Cashflows für die Plan/Ist-Abweichungsanalyse. Für Bankgebührenauszüge empfehlen wir weiterhin das CAMT.086-Format aufgrund der höheren Detailtiefe.

TreasuryLog: Wie sehen Ihre bisherigen Erfahrungen aus Migrationsprojekten aus?

Nomentia: Im Bereich der Kontoauszüge verlief die Umstellung unkritisch, für den Zahlungsverkehr stehen die konkreten Umsetzungserfahrungen jedoch noch aus. Generell muss vor allem die Auswirkung auf das ERP-System analysiert werden, sowie die Vollständigkeit und Aufbereitung der Adressinformationen in diesen Systemen.



NOMENTIA



TreasuryLog: Wie empfehlen Sie Ihren Kunden, die Umstellung von MT940 auf camt.053 anzugehen?

TIS: Für die erfolgreiche Umstellung empfehlen wir unseren Kunden, zunächst eine gründliche Analyse ihrer Bankenlandschaft vorzunehmen, um die individuellen Zeitpläne zu erfahren, herauszufinden, wie die Umstellung angegangen wird, wie die Deadlines aussehen und ob bereits begonnen wurde. Zugleich müssen sie sicherstellen, dass ihr

Backoffice entsprechend vorbereitet ist und – falls nicht – identifizieren, welche Prozesse und externen Implementierungspartner hierfür benötigt werden.

TreasuryLog: Ab wann können die neuen ISO20022-Formate mit strukturierter Adresse und strukturierten Verwendungszwecken (pain.001.001.09 camt.053.001.08) in Ihrem System verarbeitet werden?

TIS: Die TIS-Plattform ist bereits in der Lage, neue ISO XML camt-Reports wie camt.053, camt.052 und camt.054 zu empfangen und weiterzuverarbeiten. Vor allem ist unsere Softwarelösung in der Lage, mit außergewöhnlich großen Volumina dieser Reports umzugehen.

TreasuryLog: Inwiefern können die strukturierten Verwendungszwecke für Funktionen innerhalb Ihres Systems verwendet werden (Liquiditätsplanung, Gebührenaufstellungen, ...)?

TIS: Natürlich hängt dies von der Qualität der eingelesenen Daten ab, doch die strukturierten Verwendungszwecke bieten grundsätzlich vielfältige Vorteile innerhalb des Systems. Insbesondere gilt dies für das Cash Forecasting, die Liquiditätsplanung und für die Gebührenaufstellungen. Durch die bessere

Kategorisierung und Organisation von Transaktionen je nach Zweck wird es im System einfacher, Cashflows zu verfolgen, Liquiditätsbedarfe vorherzusagen und Gebühren zu identifizieren. Dieser strukturierte Ansatz ermöglicht informierte Entscheidungen bei Cash-Management-Strategien und der Optimierung finanzieller Ressourcen. Gleichzeitig bieten die in den camt-Formaten vorliegenden präziseren Informationen Raum für weitere neue und tiefere Analysemöglichkeiten.

TreasuryLog: Wie sehen Ihre bisherigen Erfahrungen aus Migrationsprojekten aus?

TIS: Viele unserer Kunden arbeiten bereits mit ISO 20022-Collections und -Payments. Ein Unternehmen in UK hat den Collections-Bereich bereits komplett umgestellt. Unsere Erfahrungen zeigen, dass aktiv auf Kunden zugegangen werden sollte, um sie auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten und über potenzielle Auswirkungen auf ihre Prozesse zu informieren – etwa Anpassungen in der Buchhaltung, die Bereitstellung von Informationen für ISO20022 und die Frage, wie weit ihre Banken sind.



TreasuryLog: *Wie empfehlen Sie Ihren Kunden, die Umstellung von MT940 auf camt.053 anzugehen?*

SAP: Eine Umstellung kann sukzessive erfolgen, da das SAP-System bereits seit vielen Jahren beide Formate,

auch im Parallelbetrieb, unterstützt. In der Praxis beobachten wir häufig eine Umstellung Bank-für-Bank. Daher sollten Kunden frühzeitig mit ihren jeweiligen Hausbanken besprechen, wann die Umstellung auf das CAMT-Format erfolgen kann.

TreasuryLog: *Ab wann können die neuen ISO20022-Formate mit strukturierter Adresse und strukturierten Verwendungszwecken (pain.001.001.09 camt.053.001.08) in Ihrem System verarbeitet werden?*

SAP: SAP hat die neuen Versionen von PAIN.001 und CAMT.052/53/54 bereits vor einiger Zeit für die verschiedenen S/4HANA-Versionen sowie für ECC freigegeben. Kunden können diese Formate somit ohne größere Umstellungen direkt nutzen.

TreasuryLog: *Inwiefern können die strukturierten Verwendungszwecke für Funktionen innerhalb Ihres Systems verwendet werden (Liquiditätsplanung, Gebührenaufstellungen, ...)?*

SAP: Die strukturierten Verwendungszwecke in den XML-basierten Kontoauszügen ermöglichen eine deutlich verbesserte Rate der vollautomatisierten Abstimmung und führen somit zu

reduzierten manuellen Aufwänden in der Kontoauszugsnachbearbeitung. Basierend darauf wird die Sicht auf die aktuelle Liquidität präziser. In Kombination mit Intraday-Kontoauszügen (CAMT.052) oder auch einzelnen Umsätzen, die perspektivisch über APIs der Banken angeliefert werden, kann auch bereits untertägig das Clearing vorgenommen und somit noch schneller eine höhere Transparenz geschaffen werden.

TreasuryLog: *Wie sehen Ihre bisherigen Erfahrungen aus Migrationsprojekten aus?*

SAP: CAMT wird bereits seit mehr als zehn Jahren von unseren Kunden produktiv genutzt bzw. sind diese regelmäßig auf CAMT migriert. In der Vergangenheit blieben Nachrichteninhalte oft identisch, wodurch die Umstellung entsprechend problemlos war. Künftig werden sich jedoch auch Änderungen beim Inhalt ergeben. Hierfür ist auf Kundenseite entsprechender Aufwand und genügend Vorlaufzeit einzuplanen.



Der Autor:

Albert Weiskirchner

ist Senior Consultant und Kompetenzfeldleiter Cash-Management bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

Wir bieten Ihnen mit unserer Power BI-Lösung fortschrittliche Reporting- und Analyse-Tools, die Ihnen eine umfassende sowie interaktive Einsicht in Ihre Treasury- und Finanzdaten ermöglichen.

REVOLUTIONIEREN

SIE IHR TREASURY

REPORTING MIT

POWER BI!



WWW.SLG.CO.AT

Schneller zum maximalen Zinsertrag durch lineare Optimierung

Hohe Zinsen machen kurzfristige Cash-Investitionen wieder attraktiver. Aus einer Vielzahl an Angeboten unterschiedlicher Banken und Laufzeiten ist es oftmals nicht so einfach, diejenigen zu identifizieren, mit denen über einen Planungshorizont der höchste Zinsertrag erreicht werden kann. Wenn zusätzlich noch Einschränkungen wie Kontrahentenlimite, Gesamtrisikolimiten oder Zinsszenarien hinzukommen, ist es praktisch unmöglich, die beste Lösung zu erkennen. Mithilfe einer linearen Optimierung, wie sie in der Lager- und Produktionsplanung gang und gäbe ist, kann man dieses Problem jedoch lösen.

Unternehmen, die über ein hohes Ausmaß an liquiden Mitteln verfügen, müssen diese oft kurz- bis mittelfristig anlegen, um ihre Liquidität zu sichern und dabei zusätzlich möglichst hohe Erträge zu erzielen. Kurzfristige Termin- und Overnight-Geschäfte stellen hierfür eine attraktive Option dar, da sie es ermöglichen, die Anlagen in Einklang mit der Liquiditätsplanung zu bringen. Die Wahl der optimalen Anlagestrategie stellt für Unternehmen jedoch eine komplexe Herausforderung dar, denn es müssen verschiedene Faktoren berücksichtigt werden, wie z. B.:

- ▲ **Anlagehorizont:** Wie lange soll das Geld investiert werden?
- ▲ **Kontrahentenlimite:** Bei Bank A darf nur Betrag X angelegt werden.
- ▲ **Gesamtrisiko:** Welcher erwartete Verlust (durch bspw. Insolvenz einer Bank) soll nicht überschritten werden?
- ▲ **Markterwartungen:** Wie entwickeln sich die Zinssätze und Kurse voraussichtlich?
- ▲ **Liquiditätsbedarf:** Wie viel Liquidität muss das Unternehmen in Zukunft verfügbar haben?

Damit müssen Unternehmen in der Planung der Liquidität und der Anlagen eine Vielzahl an Variablen berücksichtigen. Das Finden eines echten Optimums gestaltet sich dabei häufig sehr schwierig.

Ein manueller Ansatz wäre, immer zu den aktuell besten Konditionen anzulegen und dabei schrittweise den Angeboten nach Limitauslastung zuzuteilen. Mit einer zunehmenden Anzahl an Partnerbanken und Angeboten und damit verbundenen verschiedenen Fristigkeiten wird dies aber zusehends mühsamer und aufwändiger. Das Finden einer optimalen Lösung ist praktisch unmöglich, wenn komplexe Anlagegrenzen wie Gesamtrisiken (z. B. Expected Loss) beachtet werden müssen, eine Zinsentwicklung angenommen werden oder eine Anlagenzuteilung im Einklang mit der Liquiditätsplanung stattfinden soll. Unter dem Aspekt der mittelfristigen Ertragsoptimierung kann es zudem sinnvoll sein, heute eine schlechtere Kondition

in Form einer kurzfristigen Bindung einzugehen, da in absehbarer Zukunft Kontrahentenlimite freiwerden.

Was ist eine lineare Optimierung?

Lineare Optimierung ist ein mathematisches Verfahren, das zur Lösung von Optimierungsproblemen verwendet werden kann, bei denen es darum geht, eine Zielfunktion unter Berücksichtigung einer Reihe von Nebenbedingungen zu maximieren. Sie gilt als einer der wichtigsten Beiträge der Mathematik zur Lösung praktischer Probleme in Industrie und Wirtschaft. Die Stärken zeigen sich insbesondere dann, wenn die Anzahl an Parametern bzw. Variablen für das Problem zunimmt und eine eindeutige Lösung mit „freiem Auge“ schwer erkennbar wird. Bekannte Anwendungsfälle kommen oftmals aus der Produktionsplanung, für die sie auch in der Praxis häufig eingesetzt wird.

Das folgende Beispiel soll verdeutlichen, wie ein lineares Optimierungsproblem aussehen kann:

Ein Unternehmen stellt zwei Produkte her, wofür zwei unterschiedliche Maschinen notwendig sind. Es sollen die zu produzierenden Stückmengen (Variablen A und B) gefunden werden, die zu einer Ertragsmaximierung führen.

Produkt	Maschine 1	Maschine 2
	Auslastung in h	Auslastung in h
A	2	1
B	1	3

Maschine 1 hat in der kommenden Woche 180 Stunden verfügbar und Maschine 2 240 Stunden.

Produkt A kann für EUR 2 verkauft werden und Produkt B für EUR 3 (Stückkosten werden hierbei außer Acht gelassen).

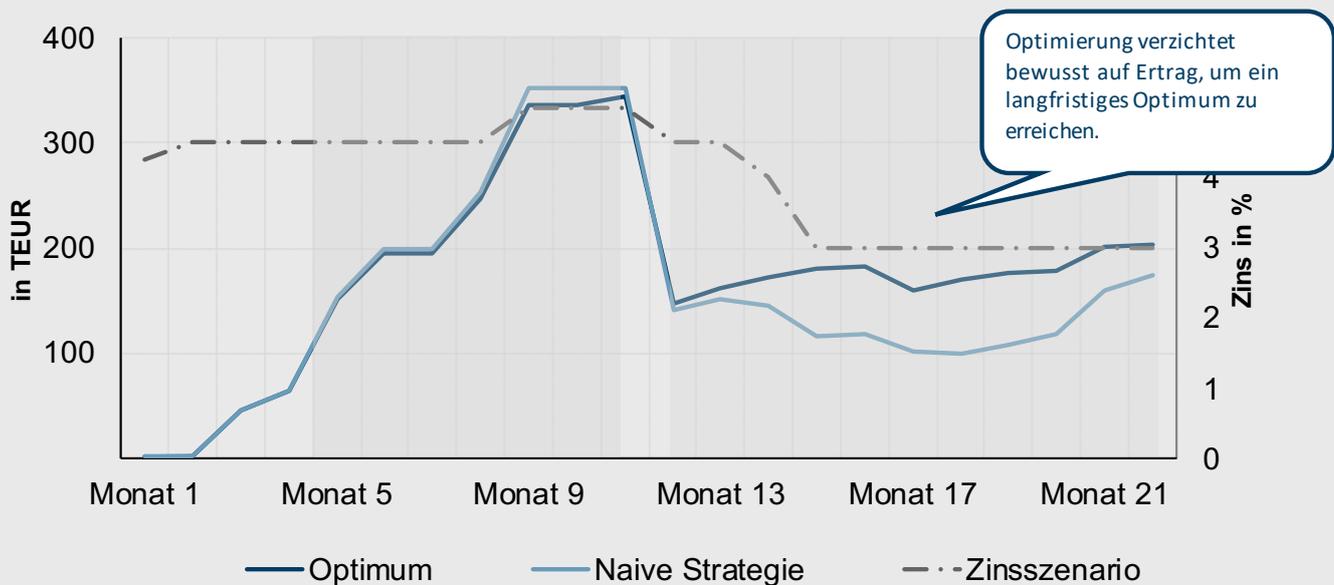


Abb. 1: Optimale versus manuelle Strategie: Vergleich eines einfachen Ansatzes mit dem Ergebnis der linearen Optimierung. Der einfache Ansatz sortiert Angebote nach Zinssatz und teilt anschließend Liquidität nach Limitausnutzung zu. Ausgangsbasis sind eine beispielhafte Liquiditätsplanung, bestehende Anlagen und ein festgelegtes Zinsszenario. Es zeigt sich, dass die Optimierung an einigen Stellen bewusst Mindererträge in Kauf nimmt (Monat 5 – Monat 10), um den bestmöglichen Gesamtertrag über den Betrachtungszeitraum zu erreichen.

Die Zielfunktion ist damit:

$$\text{Maximiere } 2A_{\text{Stück}} + 3B_{\text{Stück}}$$

und kann mittels linearer Optimierung unter Einhaltung der Nebenbedingungen

$$2A_{\text{Stück}} + B_{\text{Stück}} \leq 180$$

$$A_{\text{Stück}} + 3B_{\text{Stück}} \leq 240$$

maximiert werden und man gelangt zu dem Ergebnis, dass von Produkt A und B jeweils 60 Einheiten produziert werden müssen, um den besten Ertrag von EUR 300 zu erzielen.

Die Problemstellung kann relativ einfach auf das Anlageproblem umgelegt werden. Die möglichen Investments in Bankangebote stellen dabei die Variablen dar. Es sollen jene Anlagen gefunden werden, die den Ertrag maximieren (Zielfunktion). Nebenbedingungen für die Optimierung können sein, dass keine negativen Beträge investiert und Kontrahentenlimite nicht überschritten werden dürfen und die verfügbare Liquidität niemals unter Null oder einen Sockelbetrag fallen darf. Zudem können Zinsszenarien und Gesamtrisikolimiten in die Optimierung einfließen.

Manueller Ansatz versus lineare Optimierung

Der intuitive Ansatz, alle Angebote zu sortieren und Cash anschließend nach ausgeschöpften Limiten zu verteilen, wird mit einer zunehmenden Anzahl an Partnerbanken und möglichen Fristigkeiten zunehmend komplexer. Beispielhaft kann angenommen werden, dass nur Einzellimite berücksichtigt werden, acht Banken zur Verfügung stehen und jede Bank ein Angebot für mehrere Fristigkeiten legt (Overnight, eine Woche, zwei Wochen, vier Wochen, drei Monate,...). Wenn die Liquiditätsplanung auf wöchentlicher Basis für einen Zeitraum von zwölf Monaten durchgeführt wird, ergibt sich folgende Rechnung: 8 Banken x 7 Fristigkeiten x 52 Wochen = 2.912 Variablen. Kommen Kontrahenten- und Gesamtrisikolimiten, Annahmen über die Zinsentwicklung und eine dynamische Liquiditätspla-

nung hinzu, steigt die Anzahl der Nebenbedingungen auf mehrere Tausend an und das Problem wird ohne systematischen Ansatz praktisch unlösbar. Auch bei einfacheren Problemen kann das Finden einer Lösung, die nahe am Optimum liegt, unter Umständen Stunden in Anspruch nehmen.

Die lineare Optimierung garantiert hingegen die Einhaltung der Nebenbedingungen und liefert das bestmögliche Ergebnis in Sekundenschnelle. So können Erträge optimiert werden und das gleichzeitig mit immenser Zeitersparnis und Reduktion der Fehleranfälligkeit.

Schwabe, Ley & Greiner bietet ein praktikables Tool für diesen Anwendungszweck: Die SLG DepositEngine stellt eine einfach umzusetzende Lösung dar, die bei der Ertragsoptimierung aus kurzfristigen Anlagen (Termingeldern) helfen und Sie bei der Einhaltung von Limiten unterstützen kann.



Die Autoren:

Benedikt Grasel

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



Bernhard Kastner

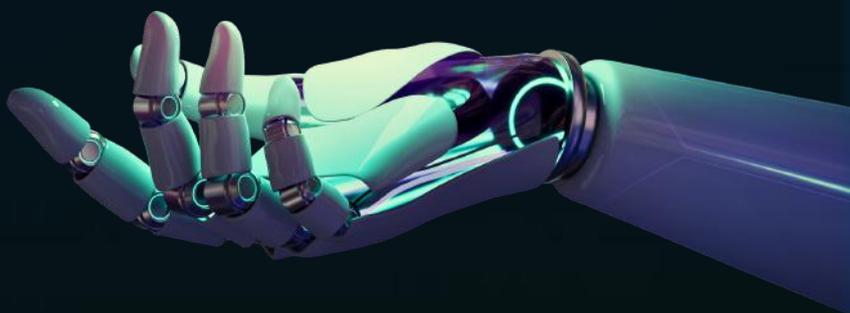
ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

PlanEngine
SLG

**LIQUIDITÄTSVORHERSAGE
MITTELS KÜNSTLICHER
INTELLIGENZ**



**Wir haben mit der SLG PlanEngine eine State of
the Art Liquiditätsplanung mittels künstlicher
Intelligenz entwickelt, die Sie bei
unterschiedlichen Planungen unterstützt.**



WWW.SLG.CO.AT



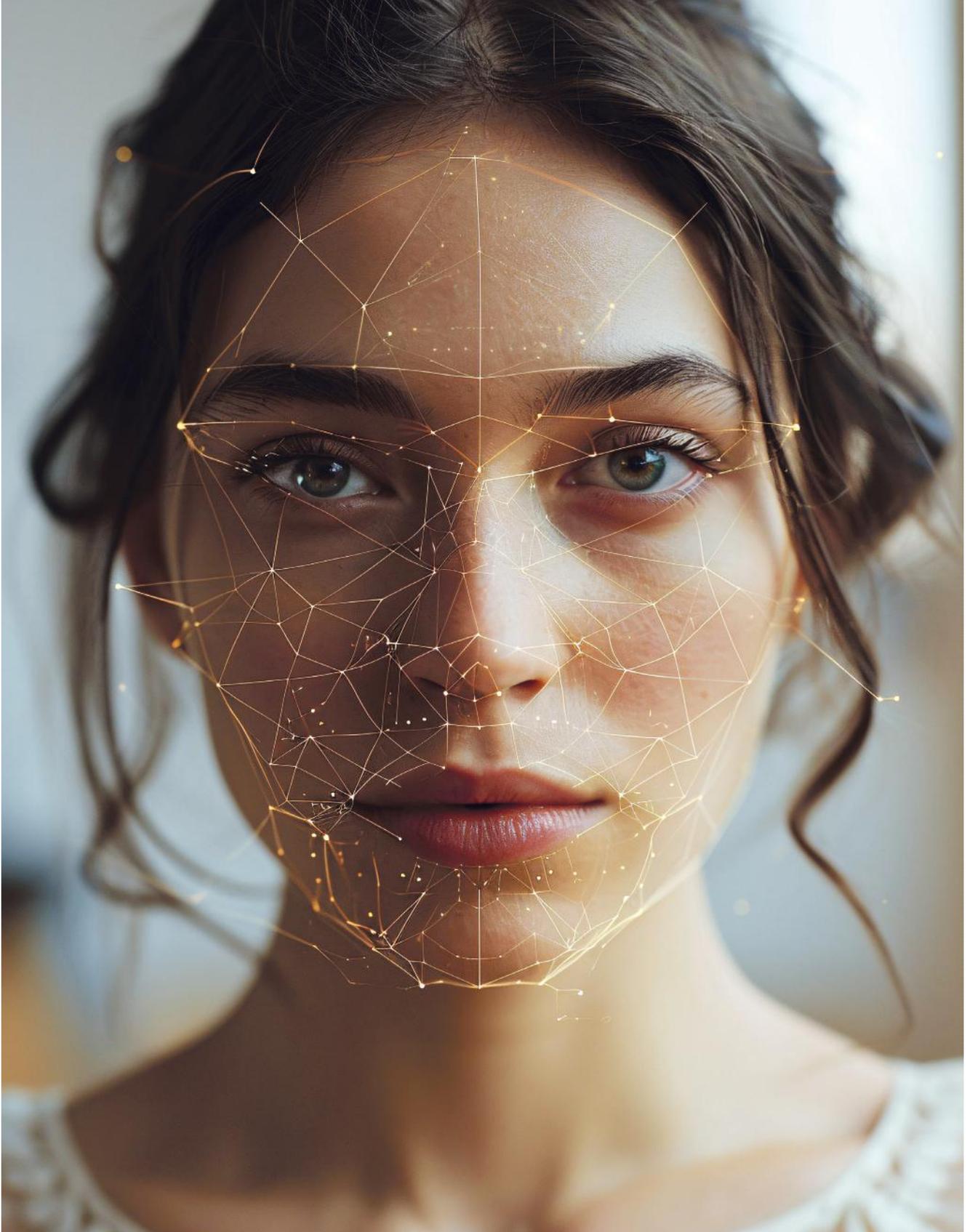
Zahlungsverkehrssicherheit

Wenn der CFO zweimal klingelt. Neue Trends und alte Tricks im Zahlungsverkehr

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Sie sind Geschäftsführer der britischen Tochtergesellschaft eines deutschen, international tätigen Unternehmens. Ihr CEO ruft Sie am Freitagnachmittag an, mit der Bitte noch eine Zahlung auszuführen, da die Banken in Deutschland aufgrund der Zeitverschiebung bereits geschlossen hätten. Sie meinen die Stimme des CEOs wiederzuerkennen und erhalten kurz nach dem Gespräch eine entsprechende E-Mail mit den Zahlungsdetails. Würden Sie hier Verdacht schöpfen?

In diesem konkreten Beispiel hatte ein Betrüger die Stimme des CEOs imitiert. Dies wurde offenkundig, als der vermeintliche Unternehmenschef eine weitere Zahlung veranlassen wollte und der Brite skeptisch wurde. Er wählte direkt durch in die deutsche Konzernzentrale und hatte damit den tatsächlichen CEO in der einen Leitung und den Fake-CEO in der anderen.

Dieses und ähnliche Beispiele führt der Versicherer Allianz Trade in seiner Liste von tatsächlichen Betrugsfällen in Finanzabteilungen an. Berichte des Bundeskriminalamts, von Allianz Trade und aus anderen Publikationen bestätigen einen zunehmenden Trend von Angriffen auf den Zahlungsverkehr. Diese Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit, Betrug nicht länger als hypothetische Gefahr zu betrachten, sondern als reale Bedrohung, mit der Unternehmen früher oder später konfrontiert werden.



In einer zunehmend digitalisierten Arbeitsumgebung, in der Mitarbeiter oft an dezentralen Standorten oder im Homeoffice tätig sind, stellt die fortlaufende Weiterentwicklung von Betrugsmethoden durch Angreifer eine bedeutende Herausforderung dar. Es entsteht ein Wettlauf gegenüber einer stetig professioneller werdenden Gegenseite, die auf zusätzliche Dienstleistungen im Darkweb zurückgreifen kann, wie etwa Phishing, Bank-Trojaner oder gestohlene Zugangsdaten. Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, ihre Sicherheitsprozesse zu überprüfen, wei-

terzuentwickeln und sicherzustellen, dass ihre Mitarbeiter über das nötige Wissen verfügen, diesen Bedrohungen entgegenzuwirken.

Der Fake-President erlebt ein Revival

Angriffe auf den Zahlungsverkehr verfolgen das gemeinsame Ziel, Prozesse derart zu manipulieren, dass Zahlungen zugunsten der Angreifer beeinflusst werden können. Dies kann beispielsweise durch das Einschleusen gefälschter Rechnungen oder Zahlungsanweisungen, die Manipulation von

Stammdaten oder Eingriffe in die Zahlungsverkehrssysteme erfolgen.

Eine weit verbreitete Betrugsmethode ist der sogenannte Fake-President oder auch CEO-Fraud, der im Grunde die Corporate Version des Enkeltricks darstellt. Wie in der Einleitung beschrieben, geben sich Betrüger als leitende Angestellte aus und fordern Mitarbeiter dazu auf, eine Überweisung zu tätigen. Fake-President-Vorfälle weisen in der Regel mindestens eine der folgenden Charakteristika auf:

- ▲ **Wichtigkeit:** „Ich komme mit einer besonders wichtigen Angelegenheit auf Sie zu und ich bin mir sicher, Sie sind genau die richtige Person.“
- ▲ **Dringlichkeit:** „Es handelt sich um ein Geschäft, das dringend abgewickelt werden muss, ansonsten verlieren wir diese einmalige Möglichkeit.“
- ▲ **Vertraulichkeit:** „Ich vertraue hier auf Ihre absolute Diskretion. Das Projekt ist noch streng geheim. Außer Ihnen wissen nur wenige Personen Bescheid, und das soll vorerst auch so bleiben.“
- ▲ **Zeitpunkt:** „Ich weiß, es ist schon spät und morgen ist ein Feiertag, aber könnten Sie bitte noch die folgende Überweisung durchführen?“

Diese Eigenschaften sind Formen des Social Engineering, bei denen Täter versuchen, ihre Opfer durch Manipulation oder Täuschung zu gewissen Verhaltensweisen zu bringen und stellen eine ernstzunehmende Bedrohung für Unternehmen dar. Fortschritte in der künstlichen Intelligenz erleichtern es Angreifern, Korrespondenzen und Daten aus einem möglicherweise infiltrierten Intranet zu analysieren und den Kommunikationsstil nachzuahmen. Stimmimitationen, wie im Anfangsbeispiel erwähnt, oder Deep-Fakes von Personen erhöhen die Authentizität der Angriffe und fügen eine zusätzliche Dimension hinzu.

Wie können sich Unternehmen gegen Betrug von außen und innen schützen?

Es gibt zwei Bereiche, die es genauer zu betrachten lohnt. Einerseits die Unternehmenskultur, die durch offene Fehlerkultur, klare Richtlinien und eine flache Hierarchie Vorfälle reduzieren kann. Allerdings erfordert dies auch das Engagement der Vorgesetzten („Tone from the Top“). Dazu gehört etwa die Art und Weise, wie Vorgesetzte auf Anrufe reagieren, in denen das Cash-Management die Echtheit einer Zahlungsanweisung überprüfen möchte. Ist die Reaktion gereizt oder barsch, kann das dazu führen, dass das Cash-Management beim nächsten Vorfall auf einen Verifizierungsanruf verzichtet. Zudem kann zeitlicher Druck Mitarbeiter dazu verleiten, Aufträge ohne ausreichende Absicherung auszuführen. Einige Vorstände bestätigen dem Cash-Management, dass es keine negativen Konsequenzen zu befürchten hat, wenn Zahlungen aufgrund berechtigter Zweifel zurückgehalten werden. Diese Maßnahme kann dazu beitragen, typische Merkmale von Fake-President-Vorfällen zu entschärfen und Mitarbeiter dazu zu ermutigen, kritisch zu prüfen und bei Zweifeln zusätzliche Nachfragen zu stellen.

Auf der anderen Seite stehen die Vorsorge und Kontrolle der Abläufe und Tätigkeiten. Hier ist es wichtig, die Prozesse des

gesamten Zahlungskreislaufs sorgfältig aufzusetzen und auch in der Praxis zu leben. Zu den Grundsätzen gehören unter anderem das Prinzip der minimalen Berechtigungen, das systemseitig festgelegte Vier-Augen-Prinzip und die Zwei-Wege-Verifizierung bei Bankstammdaten oder direkten Zahlungsaufträgen.

Besonders bei manuellen Zahlungen sollte geprüft werden, ob diese vermieden oder stark eingeschränkt werden können. Erfahrungen zeigen, dass Angreifer oft willkommene Anknüpfungspunkte finden. Darüber hinaus können regelmäßige Audits dazu beitragen, die Umsetzung der Prozesse zu überprüfen und Schwachstellen aufzudecken. Das Audit-Team kann dabei als gemeinsamer Sparringspartner fungieren, um die Sicherheit weiter zu verbessern.

Schulungen helfen Mitarbeitern, typische Angriffsmuster zu erkennen und ein Bewusstsein für manipulierte Zahlungen und Rechnungen zu entwickeln. Aus diesem Grund bieten wir bei Schwabe, Ley & Greiner auch Online- oder Inhouse-Seminare an, die Mitarbeiter dazu befähigen, Risiken frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu handeln. In enger Zusammenarbeit mit unserem langjährigen Partner, Hackner Security Intelligence, der über umfangreiches Know-how im Bereich IT-Sicherheit verfügt, unterstützen wir unsere Kunden dabei, Social Engineering zu erkennen, Angriffsmuster wie Phishing und CEO-Fraud zu verstehen und Sicherheitslücken zu schließen. Diese partnerschaftliche Zusammenarbeit ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der Problematik sowohl aus prozessualer als auch aus technischer Sicht. Dabei fließen unsere praktischen Erfahrungen aus zahlreichen Sicherheitschecks im Zahlungsverkehr mit ein. In diesen analysieren wir in ein- bis zweitägigen Workshops systematisch bestehende Zahlungsprozesse und identifizieren potenzielle Schwachstellen. Durch die stetige Konfrontation mit Betrugsfällen in unseren Beratungsprojekten haben wir einen aktuellen Überblick über die neuesten Angriffsmuster.

Trotz des gestiegenen Bewusstseins vieler Unternehmen für die Bedeutung dieser Thematik, identifizieren wir bei unseren Analysen weiterhin Schwachstellen. Angesichts der schnellen technologischen Entwicklungen ist es für Unternehmen unerlässlich, sich gegen die kontinuierlichen Innovationen der Angreifer zu schützen. Unsere Seminare und Sicherheitschecks bieten eine gute Gelegenheit, sich mit aktuellen Herausforderungen vertraut zu machen und wirksame Verteidigungsstrategien zu entwickeln bzw. diese auf den Prüfstand zu stellen.

Der britische Geschäftsführer aus dem eingangs erwähnten Beispiel hätte dann sicherlich bereits bei der ersten Attacke zum Telefonhörer gegriffen, um den falschen CEO zu enttarnen.



Der Autor:

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

Treasury-Zertifizierung

Wir gratulieren allen Absolventen unserer Treasury-Zertifizierung 2023!

Treasury ist unser Thema – seit 1988!

Schwabe, Ley & Greiner bietet Lehrgänge und Seminare für Neueinsteiger und Fortgeschrittene zu allen Treasury-relevanten Themengebieten an. In den vergangenen Jahren haben sich mehr als 1.300 Teilnehmer mithilfe unseres umfangreichen Programms weitergebildet. Besonders großer Beliebtheit erfreut sich stets der „Grundlagen-Lehrgang: Treasury-Management“.

„Der Lehrgang gab eine gute Übersicht über alle Treasury Themen. Der Mix zwischen Theorie und Praxis war sehr gut gewählt.“ (0-Ton Teilnehmer)

Im Jahr 2023 absolvierten 60 Teilnehmer eine solide und praxisorientierte Ausbildung in den Modulen Cash-Management, Corporate Finance und Risiko-Management. Gleichzeitig ist der Grundlagenlehrgang eine perfekte Möglichkeit, sich in der Branche zu vernetzen und neue Kontakte zu knüpfen. Die Teilnehmer können interessante und informative Gespräche führen,

ein abwechslungsreiches Rahmenprogramm genießen und verlassen den Lehrgang dann mit Köpfen voller frischer Ideen, um diese mit in ihren Arbeitsalltag zu nehmen. Ob Liquiditätssteuerung oder Payment-Factory, Finanzierungsinstrumente oder Transfer Pricing, Risikoquantifizierung oder Hedge Accounting – die Liste der erworbenen Kompetenzen, die von nun an gezielt im täglichen operativen Geschäft angewendet werden können, ist äußerst umfangreich.

Viele Teilnehmer wagen dann auch gleich den nächsten Schritt und lassen sich mit unserer Treasury-Zertifizierung den Lernerfolg und die erworbenen Qualifikationen mit Brief und Siegel bestätigen. Allen erfolgreichen Absolventen möchten wir an dieser Stelle sehr herzlich zu dieser Leistung gratulieren.

Auf das Siegerpodium der besten Alumni dieses Jahrgangs haben es geschafft:

- 1. Platz, verbunden mit einer Einladung zum Lehrgang „Treasury-Express“:** Maurice Schölzel, Eurogrid GmbH
- 2. Platz, dotiert mit einem Seminargutschein über 500 Euro:** Thomas Bohn, Stadtwerke München GmbH
- 3. Platz, belohnt mit einem Seminargutschein in der Höhe von 250 Euro:** Nayden Petrov, Münchner Wohnen GmbH



Thomas Bohn von der Stadtwerke München GmbH freut sich über einen Seminargutschein in der Höhe von 500 Euro.



Wir gratulieren Nayden Petrov von der Münchner Wohnen GmbH zu seinem 3. Platz.

Die nächsten Termine unseres Grundlagen-Lehrgangs:

Modul Cash-Management

10.06. – 14.06.2024 in Stuttgart
02.09. – 06.09.2024 in Wien
18.11. – 22.11.2024 ONLINE

Modul Finanzierung

30.09. – 04.10.2024 in Wien

Modul Risiko-Management

17.06. – 21.06.2024 ONLINE
16.09. – 20.09.2024 in Stuttgart
02.12. – 06.12.2024 in Wien



Der Autor:

Sebastian Alfery

ist Senior Manager und Leiter des Seminarbereichs bei Schwabe, Ley & Greiner.

TREASURY?



SCHWABE, LEY & GREINER



TREASURY-WEITERBILDUNG

Mit der richtigen **Weiterbildung** schließen Sie jede **Wissenslücke** im **TREASURY**.



In unserem umfangreichen Weiterbildungskatalog haben wir alle wichtigen Themen versammelt, um Ihnen praxisorientiert aktuelle Entwicklungen im Detail näherzubringen, damit Sie neue Impulse in Ihrem Treasury setzen und sich zukunftsicher aufstellen können.

Blättern Sie durch unser gesamtes Programm und nutzen Sie unsere Expertise aus 30 Jahren Beratung, um Ihr Treasury weiter voranzubringen oder um eine fundierte Grundausbildung für Ihre Mitarbeiter zu gewährleisten.

Unsere aktuelles Angebot finden Sie unter www.slg.co.at/ausbildung.



SCHWABE, LEY & GREINER

BERATUNG

ASSET-MANAGEMENT-CHECK

Wir durchleuchten Ihr Asset-Management, um sicherzustellen, dass Ihre Ziele erreicht und Ihre Anlagerichtlinien stringent befolgt werden. Unser Fokus liegt auf der Prüfung von Performance, Kosten, Reporting und der Zukunftssicherheit Ihrer Anlagen – unabhängig davon, ob Pensionsvermögen angelegt, eine Liquiditätsreserve optimiert werden soll oder schlicht die Kapitalvermehrung im Zentrum steht. Unser Asset-Management-Check umfasst eine detaillierte Analyse aller mit der Asset-Management-Struktur zusammenhängenden Kosten, der Anlagerichtlinie, der Peer-Performance und der Aussagekraft des Reportings. Diese tiefgehende Überprüfung ermöglicht es Ihnen, fundierte Entscheidungen zu treffen, die Ihren langfristigen Erfolg sichern. Investieren Sie in die Zukunft Ihres Vermögens mit einem optimierten und transparenten Asset-Management-Prozess!



SEMINAR

PORTFOLIO-MANAGEMENT FÜR ANLEGER UND SCHULDNER

Im Rahmen unseres Seminars diskutieren wir die Herausforderungen von Treasurern bei der Festlegung von Finanzierungszielen und -risiken. Wir erörtern das Verhältnis zwischen Risiko und Rendite gemäß der Portfoliotheorie von Markowitz, definieren mögliche Portfolio-Ziele und betrachten Methoden der Performance-Messung.



WWW.SLG.CO.AT

UMFANG-
REICHE
ANALYSE
FÜR KLARE
ENTSCHEI-
DUNGEN