



# TREASURYLOG

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

3/2024

## Divergierende Welten –

**Während sich im Asset-Management neue Chancen auftun, verschärfen sich die Herausforderungen im Finanzierungsumfeld**

### **12 Zwischen verschärften Kreditbedingungen und abnehmender Finanzierungsbereitschaft: Große Herausforderungen für Unternehmen im Non-Investment-Grade**

Wir haben im Rahmen einer Studie bei Unternehmen zum aktuellen Stand der Finanzierung nachgefragt.

### **14 Struktur schafft Effizienz.**

Schwabe, Ley & Greiner durfte Pepperl+Fuchs bei der Einführung eines multilateralen Nettings unterstützen.

### **23 Zu klein für eine Systemunterstützung im Treasury?**

Warum ein TMS auch für kleinere Unternehmen ein Gewinn ist.

### **29 Schlank aber fokussiert!**

So gelingt auch Ihr Treasury-Regelwerk.



SCHWABE, LEY & GREINER

21.-23. Mai 2025 in Mannheim

# 36. FINANZSYMPOSIUM

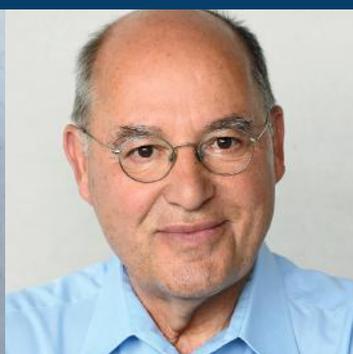
DER FÜHRENDE KONGRESS FÜR TREASURY- UND  
FINANZ-MANAGEMENT IN EUROPA

## DIE KEYNOTES STEHEN FEST



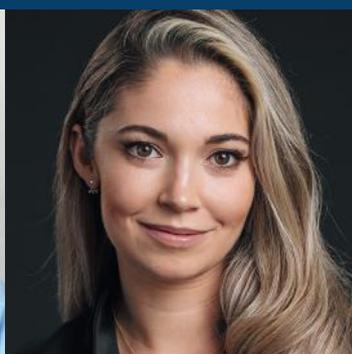
**Stefanie Babst**

Stellvertretende Beigeordnete  
NATO-Generalsekretärin a.D.



**Dr. Gregor Gysi**

Jurist und Politiker der  
Partei DIE LINKE



**Dr. Julia Shaw**

Bestsellerautorin und  
promovierte Kriminalpsychologin



**Karl-Theodor zu  
Guttenberg**

Bundesminister a. D.

Werden Sie Teil des größten Finanzkongresses in Europa und knüpfen Sie wertvolle Kontakte! Mit einer breiten Palette an Themen ist das Finanzsymposium die ideale Plattform, um die Finanzwelt in all ihren Facetten zu erkunden. Diskutiert wird u. a. über: Corporate Finance, Cash-Management, finanzielles Risiko-Management, Asset-Management und technologische Innovationen.



[www.finanzsymposium.com](http://www.finanzsymposium.com)

# Liebe Leserinnen und Leser,

was man landläufig als Problem definiert oder eher als Glücksfall bezeichnet, ist stets auch eine Frage der Perspektive. Zu wenig Geld zu haben, fällt in aller Regel in die erste Kategorie. Aber es gibt auch jene Unternehmen, die einen Cash-Überschuss vor sich herschieben. Geld, das operativ nicht sofort reinvestiert werden kann. Ein Problem wäre das, wenn diese Mittel unproduktiv geparkt werden und im schlechtesten Fall eine negative Realverzinsung erbringen. Zum Glücksfall wird überschüssiger Cash allerdings, wenn er wertsteigernd veranlagt wird. Basis dafür ist eine durchdachte Asset-Management-Richtlinie. Im Blattinneren wird dargelegt, wie man eine solche schrittweise erarbeitet.

Grundsätzlich haben sich die Bedingungen im Bereich der Veranlagung durch die steigenden Zinsen wieder verbessert. Für die Finanzierungsseite kann man diesen Befund nicht teilen. Unsere aktuelle Finanzierungsstudie kommt zum Schluss, dass die Banken ihre Kreditbedingungen deutlich verschärft haben und dass es vor allem für Unternehmen im Non-Investment-Grade-Bereich zunehmend herausfordernder wird, auf diesem Weg frisches Kapital bereitzustellen.

„Herausfordernd“ ist auch das passende Stichwort für die ISO20022-Migration. In diesem Heft setzen wir unsere Reihe zu dieser Thematik mit einem Interview mit Marie Tack, Head of Group Treasury bei der Biesterfeld AG, fort. Sie gibt Einblick in ihre Umstellungsarbeiten und beschreibt etwa die Erfahrungen, die man bei Biesterfeld mit den betroffenen Bankpartnern gemacht hat.

## Projekt-Insights

Wie gewohnt finden Sie in dieser Ausgabe auch wieder einige Projektberichte aus der Welt des Treasury und der Corporate Finance. Beispielsweise zur Einführung eines multilateralen Nettings bei Pepperl+Fuchs, einem Marktführer in der Entwicklung und Herstellung von elektronischen Sensoren und Komponenten für den globalen Automatisierungsmarkt. Der erste multilaterale Netting-Lauf führte nach einigen, vor allem zeitlichen Herausforderungen zu einem hohen Maß an Effizienz und Transparenz und das in Verbindung mit einer Reduktion der Zahlungsrisiken und Kosten.

Ebenso können Sie nachlesen, weshalb sich die Einführung eines Treasury-Management-Systems (TMS) auch für kleinere und mittelgroße Unternehmen lohnt. Dieser Frage stellte sich der Anbieter von Lagerlösungen MyPlace SelfStorage. Im Interview teilt Finanzleiter Oliver Seif seine Erfahrungen und außerdem noch den einen oder anderen hilfreichen Tipp für KMUs.

Die Reduktion des Fremdwährungsrisikos stand bei einem Projekt des schweizerischen Schienenfahrzeugherstellers Stadler im Fokus. Die Kombination aus lokaler Produktion, internationalem Absatz und sehr langen Projektlaufzeiten macht diesen Aspekt des Risiko-Managements zu einer besonderen Herausforderung. Stadler antwortete darauf mit einer optimierten Sicherungsstrategie und einem neuen Hedge-Accounting-Konzept.

Das alles und noch einiges mehr ist in dieser Ausgabe des TreasuryLog enthalten. Ich hoffe, Sie finden Gefallen an den Beiträgen unserer Autoren und können daraus den einen oder anderen wertvollen Aspekt für Ihre eigenen täglichen Aufgaben entnehmen.

*Ihr Philip Tüttö*

- 4 FX-Sicherungsstrategie auf dem Prüfstand**  
Der Schienenfahrzeughersteller Stadler hat sein Risiko-Management umgestellt und Schwabe, Ley & Greiner durfte das Unternehmen dabei beratend begleiten.
- 8 Effizientes Berichtswesen mit der SAP Analytics Cloud – Von der Idee zur Umsetzung**  
SAP SAC konnte das Treasury-Berichtswesen der Schweizerischen Post auf ein neues Level heben.
- 12 Zwischen verschärften Kreditbedingungen und abnehmender Finanzierungsbereitschaft: Große Herausforderungen für Unternehmen im Non-Investment-Grade**  
Wir haben im Rahmen einer Studie bei Unternehmen zum aktuellen Stand der Finanzierung nachgefragt.
- 14 Struktur schafft Effizienz.**  
Schwabe, Ley & Greiner durfte Pepperl+Fuchs bei der Einführung eines multilateralen Nettings unterstützen.
- 18 Den Standard machen schon die Anderen.**  
Ein FinTech konnte den Energieanbieter Kelag bei seiner flexiblen Lösung zur Zahlungseinbindung unterstützen.
- 21 „Die Größenunterschiede der Institute haben Einfluss auf die Umstellung.“**  
Im Interview erfahren Sie, wie es der Biesterfeld AG mit der ISO20022-Integration ergangen ist.
- 23 „Zu klein für eine Systemunterstützung im Treasury?“**  
Warum ein TMS auch für kleinere Unternehmen ein Gewinn ist.
- 27 Ein Luxusproblem: Wie umgehen mit „zu viel Geld“?**  
Auch ein Cash-Überschuss kann Herausforderungen mit sich bringen.
- 29 Schlank aber fokussiert!**  
So gelingt auch Ihr Treasury-Regelwerk.

**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:** Andreas Andergassen, Kevin Eichenberger, Mina Javidara, Christof Kornfeld, Bianca Kral, Dr. Edith Leitner, Eva Maltschnig, Edgard Neifeldt, Mario Offenhuber, David Salcher, Philip Tüttö, Philipp Wiedner, Elisabeth Winkler, Peter Zeller **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.



Der Schienenfahrzeughersteller Stadler ist an 16 Produktions- und Komponentenstandorten sowie über 80 Service-Standorten präsent. (© Stadler)

Risiko-Management

# FX-Sicherungsstrategie auf dem Prüfstand

---

Die Herstellung von Zügen in der Schweiz in Kombination mit dem Verkauf in alle Welt führt bei Stadler in einzelnen Aufträgen zu einem hohen Währungsrisiko. Unser Unternehmen mit Sitz in Bussnang im Kanton Thurgau hat dieses nun gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner (SLG) analysiert und eine optimierte Sicherungsstrategie und ein passendes Hedge-Accounting-Konzept neu entwickelt.

Das Produktportfolio von Stadler umfasst High-Speed-, Intercity- und Regionalzüge sowie Straßenbahnen, Lokomotiven und Spezialentwicklungen, wie zum Beispiel Zahnradbahnen. Neben der Schweiz bestehen noch Produktionsstandorte in Deutschland, Polen, den USA und in Spanien. Mit rund 14.000 Mitarbeitern konnte im Jahr 2023 ein Umsatz von 3,6 Milliarden Franken, bei einem Auftragsbestand von 24,4 Milliarden Franken, erzielt werden. Zwei der größten Werke befinden sich in der Schweiz, während die größten Kunden im DACH-Raum und Westeuropa beheimatet sind. Die wesentlichen Mitbewerber produzieren im Euroraum.

Viele der Kunden sind Staatsbahnen außerhalb der Schweiz, weshalb in der Regel auch bei Ausschreibungen in der entsprechenden Währung anzubieten ist. Die Möglichkeit von Preisgleitklauseln auf Basis des CHF-Kurses ist in der Regel nicht gegeben, da zum Beispiel Mitbewerber im Euroraum produzieren.

### **Jahrelanger Risikohorizont im Projektgeschäft**

Eine typische Ausschreibung in diesem Geschäftsumfeld dauert mehrere Monate bis Jahre. Nach Zuschlag schließt sich ein Projekt mit einer Laufzeit von bis zu zehn Jahren an. Dieses beginnt mit einer Designphase und anschließend geht es an die Materialbeschaffung (hauptsächlich in Schweizer Franken oder Euro). Der Produktions-Kick-off findet üblicherweise frühestens zwei Jahre nach dem Zuschlag statt. Danach erfolgt schrittweise die Fertigung der Züge und die Auslieferung in den darauffolgenden Jahren bis zum Projektende.

Häufig wird zu Beginn eine Anzahlung geleistet und je ausgeliefertem Zug ein Großteil des vereinbarten Preises verrechnet. Der Restbetrag wird vereinzelt erst nach einer definierten Betriebszeit bezahlt. Die Aufträge beinhalten oftmals auch die Option, dass weitere Züge zu einem Jahre späteren Zeitpunkt bestellt werden können, jedoch zum ursprünglich vereinbarten Preis. Dieser wird zwar mittels Indexierung an eine Erhöhung der Produktionskosten angepasst aber in der Regel nicht aufgrund einer FX-Kursänderung.

Diese Art der Preisbindung führt zu einem mehrjährigen Risikohorizont. Gepaart mit teilweise unbestimmten (oder variablen) Projektvolumen führt das bei manchen Aufträgen umsatzseitig zu einem hohen Fremdwährungsrisiko, vor allem in Euro. Durch die vorwiegende Beschaffung in eben dieser Währung gibt es allerdings auch gegenläufige Effekte.

Trotz des Natural Hedgings in Euro haben sich die daraus entstehenden Währungseffekte durch die Aufwertung des Schweizer Franken in den letzten Jahren deutlich erhöht. Daher wollten wir unsere Sicherungsstrategie der Division Schweiz gemeinsam mit SLG auf den Prüfstand stellen bzw. verbessern, sodass die Effekte und Währungsverluste verringert werden können.

### **Neuer Risiko-Management-Prozess aufgrund von hohem Währungsrisiko**

Begonnen hat die Analyse mit SLG mit einem intensiven Workshop, in dem wir das Grundgeschäft, die Herausforderungen der Projektbewertung und unsere aktuelle Strategie erläutert und diskutiert haben. SLG hat auf Basis dieser Informationen und diverser Daten aus der Auftragsbewertung und Materialplanung die Risikoposition vollständig dargestellt.

Unsere bisherige Strategie war, alle FX-Eingangszahlungen von Projekten, die nicht in Euro oder Franken vereinbart waren, zu sichern. Für Euro wurden in der Regel keine systematischen Sicherungen über die gesamte Projektlaufzeit abgeschlossen, da in der Vergangenheit ein guter Natural Hedge zwischen Projekten und Materialbeschaffung im Euroraum bestand. Problematisch war allerdings die zunehmende zeitliche Diskrepanz zwischen Aus- und Eingängen in Euro. Aufgrund der außergewöhnlich starken Aufwertung des Schweizer Francs hat dies zu negativen Effekten in der Auftragsbewertung im Jahresabschluss geführt. Weiters waren wir bei Ausschreibungen in Euro erfolgreich und haben den Zuschlag für mehrere große Projekte erhalten, weshalb wir für die nächsten Jahre einen Euro-Überhang erwarten.

In der Analyse wurde das FX-Risiko mittels eines Cashflow-at-Risk dargestellt. Das Ergebnis für die kommenden Jahre wurde als zu hoch bewertet, sodass gemeinsam mit SLG eine Strategie entwickelt wurde, dieses zu reduzieren.

Dabei wurde ein verbesserter Risiko-Management-Prozess entworfen, der monatlich durchlaufen wird. Zu Beginn steht die Aktualisierung der Auftragsplanung mit den Fremdwährungseingängen je Monat und der EUR-Einkaufsplanung, die gebuchte Verbindlichkeiten, getätigte Bestellungen und erwartete Bestellungen in Euro für die nächsten zehn Jahre beinhaltet. Mit diesen Daten wird das Risiko für die Division Schweiz ermittelt, um weitere Sicherungen festzulegen, die einerseits den definierten Quoten und andererseits dem Risikolimit entsprechen. Nach dem Abschluss der Sicherungen wird der Risikoreport aktualisiert und intern berichtet.

### **Makrosicherung im Projektgeschäft**

Während Projekte in anderen Währungen gut planbar und mit Devisentermingeschäften relativ einfach sicherbar sind, ist die



Abb. 1: Projekt mit Euro-Cashflows: Nach der Angebotskalkulation erfolgt im Normalfall nach einigen Monaten der Zuschlag und das Signing. Nach der Bestellung vergehen oft bis zu zwei Jahre bevor die erste Zahlung in Euro erfolgt. Dabei beginnt die Beschaffung des Materials wesentlich früher als der erste Zahlungseingang mit der Auslieferung des ersten Zuges. Bis alle Züge ausgeliefert sind, vergehen oft mehrere Jahre.

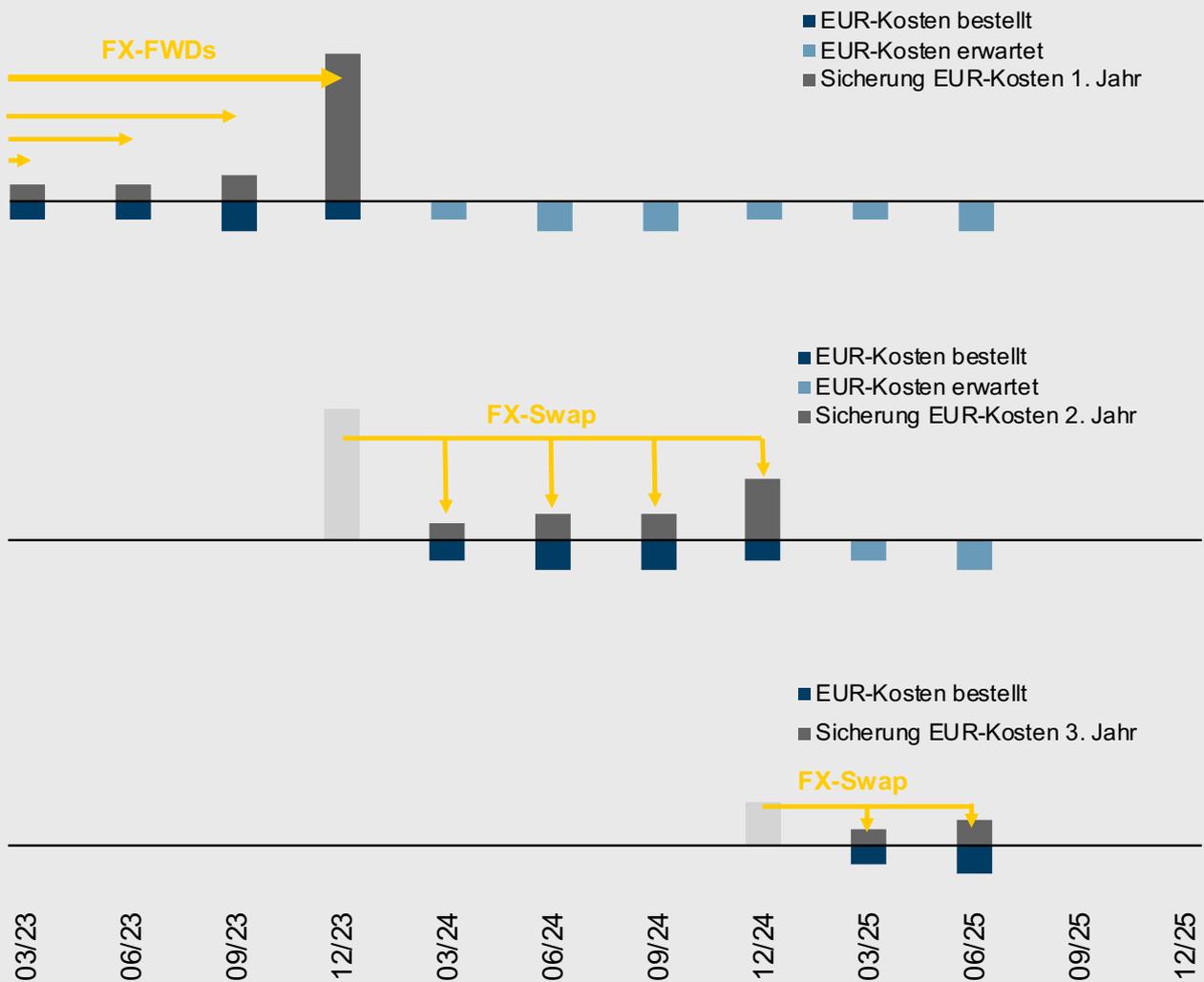


Abb. 2: Sichern von Cashflows in ferner Zukunft: In diesem Beispiel sollen alle Euro-Ausgänge der nächsten zweieinhalb Jahre gesichert werden, wobei die Planung ab dem zweiten Jahr noch sehr unsicher ist. Damit werden mittels FX-Forward die schon gut bekannten Zahlungen im ersten Jahr und das verbleibende Volumen der restlichen Jahre gesamt auf den Jahresletzten gesichert. Zu Beginn des zweiten Jahres werden dann je Monat einzelne FX-Swaps abgeschlossen. Der Rest für das dritte Jahr wird wiederum auf das Jahresende gewaspt. Dadurch ergibt sich eine gute Besicherung des Volumens und die passenden Fälligkeiten werden erst später, wenn sie bekannt sind, hergestellt.

Situation beim Euro etwas komplexer. Auch ist es grundsätzlich möglich, die Umsätze abzusichern, allerdings gilt das nicht für die Sicherung der Kosten in Euro. Das Material wird erst später beschafft, was vor allem bei einer Projektlaufzeit von zehn Jahren nicht anders möglich wäre. Dabei haben wir die Möglichkeit, einen Teil des Materials in Franken oder Euro zu beschaffen, da es teilweise mehrere Lieferanten in der Schweiz und im Euroraum gibt. Die Beschaffung selbst, und damit die Entscheidung über die Währung, wird im Laufe eines Projekts laufend neu beurteilt. Deshalb ist das Beschaffungsvolumen je Projekt in Euro zu Beginn nicht bekannt. Eine Sicherung ist damit nicht oder nur zu einem sehr geringen Anteil möglich.

Projektübergreifend gibt es allerdings einen stabilen Euro-Anteil in der Beschaffung, weshalb die Euro-Cashflows daher mittels einer Makrosicherung gehedged werden sollen. Dies ist zwar bei einem Projektgeschäft mit wenigen großen Projekten eher unüblich, aber für Stadler die beste Lösung, da insbesondere im Geldausgang eine hohe Anzahl an Transaktionen gesichert werden muss.

Die Sicherung erfolgt pro Monat für die nächsten Jahre, wobei ab dem 13. Monat größere Zeiträume bis zu einem ganzen Jahr zusammengefasst werden. Diese werden, sobald das Exposure besser geplant werden kann, mittels FX-Swap auf die Monate aufgeteilt.

Parallel dazu wird monatlich das Währungsrisiko mittels der SLG Risk-Engine berechnet und geprüft, ob das Risikolimit eingehalten wurde. Sollte das Risiko zu groß sein, erhöhen wir die Sicherungsquote oder den Sicherungshorizont. Eine Vollsicherung von Euro findet aufgrund der schwer planbaren Beschaffung nicht statt.

### **Komplexes Hedge-Accounting bewältigbar**

Diese Strategie muss allerdings auch mittels Hedge Accounting abgebildet werden. Stadler bilanziert nach Swiss GAAP FER, das sich stark an IFRS anlehnt. Da wir bisher nur eine Mikrosicherung auf Projektebene durchgeführt und dafür Hedge Accounting eingesetzt hatten, mussten wir dieses Konzept erweitern.

Eine besondere Aufgabenstellung für uns und den Wirtschaftsprüfer war dabei, dass die Euro-Cashflows mehrerer Projekte pro Monat in eine Hedge-Beziehung zusammengefasst werden mussten und diese dann mit nur einem Sicherungsgeschäft gesichert werden sollten. Vor allem die Auftragsbewertung (Percentage-of-Completion-Rechnung) für den Jahresabschluss war eine Herausforderung. Das Konzept wurde gemeinsam mit SLG entwickelt, mit unserem Wirtschaftsprüfer abgestimmt und anschließend unserer Geschäftsleitung zur Freigabe vorgelegt. Während das Sichern der Euro mittels Makrosicherung relativ einfach ist und eine überschaubare Anzahl an Geschäften nach sich zieht, verlangt die Aufbereitung der Plandaten nun eine besonders gründliche Durchführung. Die Hedge Accounting-Buchungen haben deutlich an Komplexität gewonnen, da es nun einer Aufteilung der Sicherungseffekte aus den Makro-Hedges auf die Projekte be-

Stadler baut seit über 80 Jahren Züge. Der Anbieter von Mobilitätslösungen im Schienenfahrzeugbau, Service und Signaltechnik hat seinen Hauptsitz im ostschweizerischen Bussnang. An mehreren Produktions- und Engineering-Standorten sowie über 80 Servicestandorten arbeiten über 14 000 Mitarbeitende. Die Produktpalette im Bereich der Vollbahnen und des Stadtverkehrs umfasst Highspeed-Züge, Intercity-Züge, Regio- und S-Bahnen, U-Bahnen, Tram-Trains und Trams. Überdies stellt Stadler Streckenlokomotiven, Rangierlokomotiven und Reisezugwagen her. Stadler ist der weltweit führende Hersteller von Zahnradbahnfahrzeugen.

Auch die ÖBB beziehen Produkte von Stadler, so stammen beispielsweise die Cityjet-Doppelstock-Triebzüge aus der Produktion des schweizerischen Unternehmens.

darf. Unser ERP-System ist dazu nicht in der Lage, weshalb wir ebenfalls mit SLG ein Tool entwickelt haben, mit dem die Generierung der Buchungssätze und die Hedge Accounting-Dokumentation auf Knopfdruck erstellt werden. Die Daten aus den Auftragskalkulationen, Materialplanungen und Sicherungsgeschäften (inkl. der gesamten Swap-Historie) werden jeden Monat in das Tool eingespielt und die Buchungssätze exportiert.

### **Unser Fazit**

Nach dem Start der neuen optimierten Sicherungsstrategie im Frühjahr 2024 kann Stadler nun einen Risiko-Management-Prozess vorweisen, der im Unternehmen gleichermaßen auf Verständnis und Zustimmung trifft. Wir denken, damit für künftige Währungsschwankungen gut gerüstet zu sein.



#### **Die Autorin:**

##### **Michelle Schlegel**

ist als CFO für die Stadler Division Schweiz tätig.



## Berichtswesen

# Effizientes Berichtswesen mit der SAP Analytics Cloud – Von der Idee zur Umsetzung

---

Viele Unternehmen beschäftigen sich derzeit mit der Frage, wie sie ihr Berichtswesen im Treasury effizienter und transparenter gestalten können. SAP bietet hierfür mit der Analytics Cloud ein umfassendes Reporting- und Analyse-Frontend. Out-of-the-box deckt dieses jedoch selten die jeweiligen Anforderungen ab.

Grundsätzlich sind die Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten, die die SAP Analytics Cloud (SAC) bietet, vielfältig: Sowohl SAP selbst als auch andere Datenquellen können flexibel integriert und ausgewertet werden, eine Workflow unterstützte Aktualisierung und Verteilung ist möglich. Von einfachen tabellarischen Auswertungen bis hin zu einem flexiblen Dashboard mit Visualisierungen und Drill-down-Funktionalität ist alles möglich.

Allerdings liegt die große Herausforderung im Berichtswesen in der Bereitstellung gut vorstrukturierter und verknüpfter Daten. Das bloße Anbinden von SAP-Tabellen und Views (CDS – Core Data Services) reicht für ein autarkes „Self-Service-Berichtswesen“ im Treasury in der Regel nicht aus.

Hier erweist sich ein dafür zu erarbeitendes Datenmodell in SAC, das nicht nur sämtliche für das Treasury-Berichtswesen benötigten Informationen beinhaltet, sondern diese auch vorstrukturiert und um hilfreiche Gruppierungen ergänzt, als sehr nützlich. In entsprechenden Umsetzungsprojekten ist dazu eine „Make-or-buy“-Entscheidung zu treffen. Die Schweizerische Post hat sich in diesem Zusammenhang für eine Umsetzung

mit dem österreichischen SAP Treasury-Spezialisten ITech entschieden.

Wir haben Reto Geissbühler, Leiter der Treasury-Abteilung der Schweizerischen Post, und Bernhard Winter, Geschäftsführer

von ITech, um einen kurzen Einblick in die gemeinsame Projektarbeit, die Zielsetzungen und die größten Herausforderungen bei der Umsetzung gebeten. Die Antworten mitsamt frischer Eindrücke aus der Umsetzungsphase finden Sie in den nachfolgenden Interviews.

## Reto Geissbühler: „Die größte Herausforderung bestand darin, die Daten zentral zusammenzuführen.“

**TreasuryLog:** Was hat Sie dazu bewogen, ein Reporting mit SAP SAC einzuführen und wie sind Sie an das Projekt herangegangen?

**Reto Geissbühler:** Nach der Migration auf SAP S/4HANA haben wir uns intensiv mit dem Thema Berichtswesen beschäftigt und schnell festgestellt, dass die im SAP standardmäßig verfügbaren Listenberichte und Apps unseren Vorstellungen von einem zeitgemäßen Treasury-Reporting nicht standhielten. Im ersten Schritt haben wir uns dann dazu entschieden, uns die Expertise eines Beraters für die Entwicklung eines für uns maßgeschneiderten Best Practice-Reportings an Bord zu holen.

Mit Unterstützung von Schwabe, Ley & Greiner (SLG) haben wir ein detailliertes Konzept entwickelt und uns dann bei der Auswahl der Reporting-Engine auf konzerninterne Experten verlassen, die SAC als zukunftsweisende Lösung empfahlen. Unser Ziel war es, ein Echtzeit-Berichtswesen zu schaffen, das ohne manuelle Eingriffe in die Datenstruktur funktioniert und im laufenden Betrieb weitgehend eigenständig bedienbar ist. Wir haben zuerst die Berichtsinhalte und Muster ausgearbeitet und dann geprüft, welche Daten wir in welcher Detailtiefe und Struktur für deren Befüllung überhaupt benötigen.

Es ist uns dann rasch klar geworden, dass die in SAP verfügbaren Standard CDS-Views unseren Anforderungen nicht genügen und umfassender Erweiterungen und Anpassungen bedürfen. Das wiederum erfordert sowohl umfassendes SAP-Treasury und modulspezifisches IT-Know-how als auch Treasury-Expertise. „Do it yourself“ kam damit für uns nicht in Frage, da die Komplexität der Aufgabe unsere verfügbaren internen Ressourcen eindeutig überstrapaziert hätte. Wir haben uns daher entschieden, externe Unterstützung bei der Umsetzung des Datenmodells für Treasury in Anspruch zu nehmen.

**TreasuryLog:** Was war ausschlaggebend für die Auswahl des Anbieters und wie verlief die Umsetzung?

**Reto Geissbühler:** Der entscheidende Faktor war, dass ITech bereits ein recht ausgereiftes und in der Praxis erprobtes Datenmodell in petto hatte und als SAP Treasury-Experte mit vielen Jahren Erfahrung genau verstand, wo unsere Probleme und Herausforderungen lagen.



Reto Geissbühler arbeitet im Group Treasury der Schweizerischen Post und ist für Weiterentwicklungsprojekte verantwortlich.



Der Hauptsitz der Schweizerischen Post in Bern (© Die Schweizerische Post)

Denn eines war von Beginn an klar: Das bestehende ITech-Datenmodell ist zwar ein solider Aufsatzpunkt, muss jedoch um die unternehmensspezifischen Customizing-Besonderheiten der Schweizerischen Post angepasst und um noch fehlende Inhalte ergänzt werden. Um uns diesen – durchaus nicht zu unterschätzenden – Herausforderungen zu stellen, haben wir daher die Umsetzungsphase mit detaillierten Workshops gemeinsam mit ITech, unserer IT und Treasury gestartet, damit

wir von Beginn an den Aufwand und die benötigten Ressourcen gut abschätzen können.

Wir selbst haben bereits im Rahmen der Ausarbeitung des Berichtskonzepts einen tiefen Einblick in die Datenhaltung durch SAP gewonnen. Das hat uns beim fachlichen Austausch mit ITech im Verlauf der Implementierung sehr geholfen und so konnten wir gemeinsam schnell gute Fortschritte erzielen.

**TreasuryLog:** *Wie lange hat es vom Projektstart bis zum ersten fertigen Bericht gedauert und wie zufrieden sind Sie mit dem Ergebnis? Können Sie Berichte nun eigenständig erstellen?*

**Reto Geissbühler:** Die Erstellung eines auf uns zugeschnittenen Berichts hat etwa zwei bis drei Monate gedauert. Die größte Herausforderung bestand darin, die Daten aus den unterschiedlichen SAP-Modulen und Sub-Modulen – wir verwenden Cash-Management, Treasury und Risk-Management (inklusive Garantien und Wertpapiere) und In-House-Cash – zentral zusammenzuführen, um sie gemeinsam auswertbar und sinnvoll interpretierbar zu machen.

Jetzt, wo das Datenmodell steht, können wir das Frontend eigenständig bedienen und unsere Berichte laufend weiterentwickeln.

Ursprünglich war geplant, nur das Management-Reporting in SAC abzubilden. Wie das aber so ist, kommt mit dem Essen der

Appetit und wir erkennen im laufenden Betrieb immer mehr Use-Cases, um repetitive operative Tätigkeiten effizienter zu gestalten. Wir haben zum Beispiel auch selbstständig ein operatives Cockpit gebaut, das den Status unserer In-House-Bank abbildet. Wo es früher viele einzelne Apps und Monitore gab, haben wir jetzt einen übersichtlichen Report, der alle wichtigen Status wiedergibt und es auch erlaubt, in die jeweilige Transaktion abzuspringen.

**TreasuryLog:** *Mit welchen Herausforderungen mussten Sie umgehen und was sind die kritischen Erfolgsfaktoren? Haben Sie Tipps für unsere Leser? Wie sieht Ihr persönliches Fazit aus?*

**Reto Geissbühler:** Persönlich bin ich sowohl mit dem Verlauf als auch dem Ergebnis des Projekts zufrieden. Es ist ein echter Effizienz- und Informationsgewinn für unsere Abteilung. Der Erfolg hing stark von der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen dem Datenmodell-Spezialisten von ITech, der internen IT und der Fachabteilung ab – auch das haben wir meiner Meinung nach gut koordiniert. Eine gründliche Vorab-Konzeption und eine detaillierte Analyse der Datenhaltung waren hierfür ein guter Aufsatzpunkt. Auf den anfänglichen „Do-it-yourself“-Ansatz würde ich rückblickend verzichten und gleich mit ausgewiesenen Experten zusammenarbeiten. Hier haben wir etwas Zeit liegen gelassen.

**TreasuryLog:** *Vielen Dank für das Gespräch!*

---

## Bernhard Winter: „Das SAP-Standarddatenmodell deckt selten alle Anforderungen ab.“

**TreasuryLog:** *Wie kann ITech SAP-Berichtswesen-Projekte unterstützen und welches Alleinstellungsmerkmal bieten Sie?*

**Bernhard Winter:** Bereits vor zehn Jahren haben wir damit begonnen, ein Datenmodell auf SAP-Basis zu entwickeln, um auch bei SAP-Kunden die Best Practices im Treasury-Reporting abbilden zu können. Der Standard reichte und reicht hierfür nach unserer Einschätzung und Erfahrung einfach nicht aus.

Mit dem SAP-Upgrade auf S/4HANA konnten wir unseren bestehenden „Datenwürfel“ weiterentwickeln und modernisieren und können nun die Basis für eine Echtzeit-Reporting-Lösung bieten, die individuell angepasst werden kann. Mit neuen Projekten kommen neue Themen hinzu und unser Datenmodell wird laufend ergänzt – im konkreten Fall der Schweizerischen Post beispielsweise um Informationen aus den TRM-Submodulen für Garantien und Wertpapiere. Unsere Kunden profitieren so von Skaleneffekten und der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres SAP Treasury-Datenmodells.

Ein weiterer USP unseres Ansatzes sind die in unserem Modell integrierten Datengruppierungen, die im SAP-Standard nicht enthalten sind. So kann unter anderem die gewünschte Strukturierung des Finanzstatus direkt in SAP in unser Modell integriert werden, beispielsweise mit den Zuordnungen intern/extern, Aktiva/Passiva, langfristig/kurzfristig. Für die Berichtserstellung stehen diese Dimensionen dann für die Datengruppierung zur Verfügung.

Unser Datenmodell sehen wir als Grundbaustein für alle weiteren Maßnahmen, ähnlich wie die Ziegel eines Hauses, bevor die Fassade verputzt wird. Natürlich unterstützen wir zusätzlich auch das Aufsetzen der benötigten Berichte in SAC. Unser Ziel ist es aber vorrangig, mit der Qualität unseres Datenmodells unsere Kunden zu einer autarken und selbständigen Report-Erstellung zu befähigen.

Die Anwender sind außerdem bei der Wahl des Frontends flexibel, was zusätzliche Freiheiten bei der Implementierung bietet. Unser Angebot ist damit auch über SAP SAC hinaus ideal nutzbar.

**TreasuryLog:** *In welchen Bereichen lassen sich mit Ihrem Standard schnell gute Ergebnisse erzielen? Und wann ist mit zusätzlichem Aufwand durch Ergänzung oder Anpassung des Datenmodells zu rechnen?*

**Bernhard Winter:** Ein gutes Beispiel für einen „Quick Win“ beim SAP-basierten Reporting ist der Tagesfinanzstatus. Die Datenhaltung ist in diesem Bereich weitgehend standardisiert und

wir liefern die komplette Grundstruktur für die Datenvisualisierung. Die Berichte decken dabei das Management-Reporting wie beispielweise Tagesfinanzstatus, Bankenobligo, ALM etc. als auch fachspezifische Detailberichte für die tägliche Arbeit der Treasury-Abteilung ab.

Der Kunde kann sich schnell zurechtfinden und mit der Plausibilisierung beginnen, während parallel das visuelle Finetuning des Berichts erfolgen kann. Die im SAP-Standard verfügbaren Apps sind in diesem Bereich zwar ebenfalls schon recht ansprechend – als Management-Reporting „auf Knopfdruck“ sind sie aber nicht gedacht. Hier kann dann unser Datenmodell punkten, auf dessen Basis ein solcher Bericht bereits im Standard rasch und effizient erstellt werden kann.

Notwendige Ergänzungen und Anpassungen im Datenmodell hängen stark vom Kunden ab. Generell gilt: Je mehr individuelle Entwicklungen im jeweiligen System vorhanden sind, desto höher ist der Bedarf an speziellen Erweiterungen im Datenmodell. Unser Produkt ist jedoch so konzipiert, dass individuelle Themen leicht integriert werden können, sofern die Datenstruktur und -ablage geklärt sind.

Im konkreten Projekt war dies beim Thema Counterparty-Limit der Fall, wo sich die Schweizerische Post in der TRM-Umsetzung für einen individuellen Weg abseits des SAP Standards entschieden hatte.

**TreasuryLog:** *Wie gehen Sie gemeinsam mit den Kunden Projekte an – vom Abstecken des Projektsopes bis zur konkreten Umsetzung? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?*

**Bernhard Winter:** Für uns ist es ideal, wenn der Kunde bereits einen konkreten Plan für das Endprodukt hat. Bei der Schweizerischen Post lag mit dem gemeinsam mit SLG ausgearbeiteten Berichtskonzept bereits eine umfassende Grundlage vor. Nicht nur das gewünschte Ergebnis (in Form von detaillierten Berichtsvorlagen), sondern auch alle benötigten Datenpunkte und deren Quelle waren darin transparent ausgewiesen. Dies bildete eine solide Basis für unsere gemeinsamen Konzeptions-Workshops mit der Schweizerischen Post und einen effizienten Projektstart. So konnten wir zügig mit den Anpassungen und Ergänzungen im Datenmodell beginnen.

Besonders wichtig ist außerdem eine effiziente Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Wir stellen das initiale Datenmodell bereit, dann arbeiten wir gemeinsam mit dem Kunden an den Anpassungen und der Berichtsgestaltung. Die Datenplausibilisierung kann nur durch Treasury erfolgen und notwendige Anpassungen innerhalb von SAP werden von der internen IT durchgeführt. Alle Tätigkeiten sollten von einem designierten Projektmanager koordiniert werden, um das beste Ergebnis zu erzielen.

**TreasuryLog:** *Wie handhaben Sie die Wartung, wenn sich in SAP durch Updates etwas ändert?*

**Bernhard Winter:** Änderungen, die Reporting-relevant sind, kommen selten vor und betreffen meist nur neu konzipierte Module. Diese müssen dann ohnehin erst in das Datenmodell integriert werden.



Bernhard Winter ist der Geschäftsführer von ITech, einem Consulting-Unternehmen, das sich auf SAP-Treasury spezialisiert hat.

Sollte es dennoch relevante Änderungen geben, stellen wir im Rahmen eines Wartungsvertrags sicher, dass unser Produkt weiterhin in der gewohnten Qualität für die bestehenden Berichte nutzbar bleibt und aktualisieren es entsprechend.

Zuletzt war dies – in durchaus großem Umfang – bei der Umstellung von R/3 auf S/4 der Fall, wo sich neben der Datenbank auch die komplette Tabellenstruktur (vor allem im Cash-Management) geändert hat.

**TreasuryLog:** *Erlauben Sie uns eine provokante Frage: SAP bewirbt das Treasury Executive Dashboard als Reporting-Lösung für das Treasury. Wozu braucht es dann überhaupt noch Ihr Datenmodell?*

**Bernhard Winter:** Das SAP-Standarddatenmodell deckt selten alle Anforderungen ab, insbesondere nicht die modulübergreifende Vernetzung der Daten. Unser Ansatz berücksichtigt außerdem kundenspezifische Bedürfnisse und ermöglicht deren effiziente Integration. Wir sehen es so: Das SAP Treasury Executive Dashboard ist für jene Kunden geeignet, die mit dem dort umgesetzten Standard ihr Auslangen finden oder nur überschaubare Anpassungen benötigen. Bei komplexeren Anforderungen über den Standard hinaus bringen wir mit unserem Ansatz den größten Mehrwert und den besten Business Case.

**TreasuryLog:** *Danke für Ihre Zeit und die informative Unterhaltung.*



**Der Autor:**

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

# Zwischen verschärften Kreditbedingungen und abnehmender Finanzierungsbereitschaft: Große Herausforderungen für Unternehmen im Non-Investment-Grade

Die europäischen Kreditinstitute haben die Kreditbedingungen für Finanzierungen an Unternehmen seit 2022 deutlich angezogen. Auch die aktuellen Daten aus der Bank Lending Survey der Europäischen Zentralbank zeigen eine erneute Verschärfung. Wir haben diesen Umstand zum Anlass genommen und bei 125 Unternehmen nachgehakt. Wie sieht deren Finanzierungssituation aus und wie sehr sind sie von der zurückhaltenden Kreditvergabe betroffen?

Angesichts des restriktiven Kreditumfelds und der weiterhin steigenden Ablehnungsrate bei Unternehmenskrediten ergibt sich europaweit ein deutlicher Nachfragerückgang bei Bankfinanzierungen für Unternehmen. Lediglich in Deutschland und Frankreich deutet sich laut aktuellen Daten eine vorsichtige Trendumkehr an. Für das laufende Quartal (Q3 2024) erwarten die Banken einen leichten Anstieg der Nachfrage. Sollte sich dieser tatsächlich materialisieren, wäre dies der erste seit zwei Jahren.<sup>1</sup>

Wie gehen Unternehmen mit dieser Situation um? Um mehr über die Hintergründe zu erfahren, haben wir eine empirische Erhebung durchgeführt, die an Treasurer und Finanzverantwortliche mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz verschickt wurde. Die Ergebnisse zeigen ein zweigeteiltes Bild: Während bonitätsstarke Unternehmen wenig(er) Handlungsdruck verspüren, bläst Unternehmen im Non-Investment-Grade mitunter ein schärferer Gegenwind entgegen.

**Im Non-Investment-Grade sind die Herausforderungen groß**  
Unternehmen im Investment-Grade finden grundsätzlich bessere Finanzierungsbedingungen vor als jene im Non-Investment-Grade. Sie haben einen größeren und stabileren Investorenkreis, der besonders in Krisenzeiten von Nutzen ist. So dürfen zum Beispiel Versicherungen nur in Unternehmenskrediten mit bestimmten Mindestbonitäten investieren. Das ist vor allem für Schuldscheintransaktionen bzw. Namensschuldverschreibungen wichtig. Auch unter den Wertpapierkaufprogrammen des Eurosystems werden nur Schuldtitel mit einer Mindestbonität im Investment-Grade gekauft. Diese Programme waren in den letzten Jahren marktdominierend und hatten einen großen Einfluss auf Nachfrage und Margen. In krisenhaften Zeiten zeigen sich diese Unterschiede deutlicher, Investoren „flüchten“ in gute Bonitäten.<sup>2</sup>

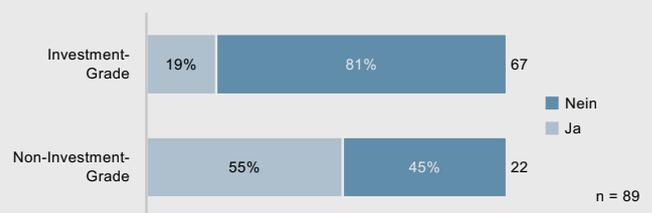
Das sehen wir auch in den Ergebnissen unserer Erhebung: Während bei Unternehmen mit guter Bonität die Bankfinanzierungen rund 50 Prozent der gesamten Finanzverbindlichkeiten ausmachen, müssen sich Unternehmen mit einer schwächeren Einstufung stärker auf ihre Kreditinstitute verlassen (60 Prozent). Entsprechend höher ist auch die Abhängigkeit von den Banken.

Die Daten der EZB zeigen ein angespanntes Bild am Finanzierungsmarkt. Dies bestätigt sich auch aus Unternehmensperspektive. Dabei zeigt sich einmal mehr der Bonitätseffekt: Unternehmen im Non-Investment-Grade nehmen die verschärften Bedingungen deutlich stärker wahr als jene mit guter Bonitätsnote (59 Prozent zu 39 Prozent).

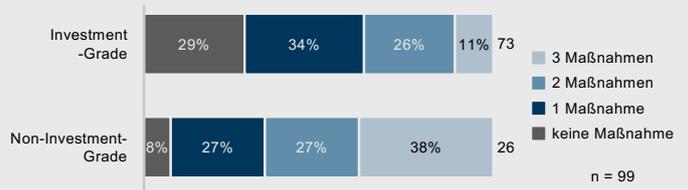
Das wird deutlich bei Betrachtung der Finanzierungsbereitschaft der Banken in den letzten zwölf Monaten. Mehr als die Hälfte der Unternehmen im niedrigeren Bonitätsbereich sind von der Zurückhaltung der Kreditinstitute betroffen (siehe Abbildung 1). Dies macht sich in erster Linie durch höhere Kreditmargen, strengere vertragliche Auflagen und ein geringeres Finanzierungsvolumen bemerkbar.

Um dem Druck der unsicheren Marktsituation entgegenzuwirken und ihre Liquidität zu stärken, haben viele der von uns befragten Unternehmen Investitionen verschoben, Kosten gesenkt oder ihr Working-Capital optimiert. Auch hier zeigt sich der Bonitätsunterschied: Firmen mit einer niedrigeren Boni-

**Abb1:** Hat sich die Bereitschaft der Banken Ihr Unternehmen zu finanzieren, in den letzten 12 Monaten verringert?



**Abb. 2:** Wie viele Liquiditätsschonende Maßnahmen wurden umgesetzt?



tätsstufe sind dazu gezwungen, deutlich mehr dieser liquiditätsschonenden Maßnahmen umzusetzen. Ein Drittel der Unternehmen im Investment-Grade hat keine, ein weiteres Drittel lediglich eine Maßnahme gesetzt (siehe Abbildung 2)

### Unser Fazit

Die Finanzierungsbedingungen bleiben insgesamt angespannt. Während das für Unternehmen im Investment-Grade nicht zwingend zu großen Verwerfungen führt, stellt sich die Situation für schwächere Bonitäten anders dar. Sowohl in der geringeren Finanzierungsbereitschaft der Banken als auch bei der Maßnahmenintensität, mit der auf die geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen reagiert wird, zeigt sich eine deutliche Anspannung. Ob sich die Bedingungen – wie zumindest ein Teil der Banken und Studienteilnehmer erwarten – weiter verschärfen, wird sich in den nächsten Monaten zeigen.

Der Teilnehmerkreis unserer Umfrage deckt vom Mittelstand (Jahresumsatz < EUR 500 Mio.) bis hin zu großen Konzernen mit einem Jahresumsatz von über EUR 5 Mrd. sämtliche Unternehmensgrößen ab, wobei die meisten Teilnehmer (42 Prozent) der kleinsten Umsatzgruppe zuzuordnen sind. 60 Prozent der befragten Unternehmen haben ihren Sitz in Deutschland, 22 Prozent in Österreich und 11 in der Schweiz. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (58 Prozent) weist eine Bonität im Investment-Grade auf. Dies entspricht einer Note von BBB-/Baa3 oder höher, wobei die Bewertung auf Einschätzungen von externen Ratingagenturen oder Banken basiert.

- <sup>1</sup> Vgl. EZB (2024). The euro area bank lending survey, second quarter of 2024.
- <sup>2</sup> Leitner, Edith (2018). „Bonitätsorientierte Finanzierungsstrategie.“ In: Corporate Treasury Management, Konzepte für die Unternehmenspraxis, herausgegeben von Thomas K. Birrer et.al., 173-99



### Die Autoren:

#### Dr. Edith Leitner

ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



#### Eva Maltschnig

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



#### Andreas Andergassen

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.

Open Banking API • SEPA Instant Payments • MultiCash Multi-Bank Connector • VoP  
EBAM/KYC • MultiCash BI • Fraud Prevention • EBICS 3.0 • ISO 2019-Umstellung

Besuchen Sie unser Forum für Corporates

## MULTICASH COMMUNICATION DAY

Aktuelle Entwicklungen im Zahlungsverkehr  
und Konsequenzen für Unternehmen

19. September 2024 in Köln

[www.multicash.de](http://www.multicash.de)

**omikron**  
e-banking solutions

# Struktur schafft Effizienz.

**Der erste multilaterale Netting-Lauf Mitte Mai war ein Meilenstein für das Treasury beim Hersteller von elektronischen Sensoren und Komponenten Pepperl+Fuchs – und das Ergebnis monatelanger harter Arbeit des gesamten Projektteams. Ein hoher Grad an Automatisierung, Einsparungen und Transparenz im gesamten Prozess – die Vorteile liegen auf der Hand. Auf dem Weg zur Realisierung mussten jedoch auch einige Hindernisse überwunden werden.**

Als weltweit agierender Konzern bestehen bei Pepperl+Fuchs umfangreiche Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen unseren Gesellschaften. Bei vielen Beziehungen ist zwar die Pepperl+Fuchs SE in Deutschland involviert, aber immer häufiger betreffen diese auch nur unsere Tochtergesellschaften. In der Vergangenheit haben wir – ausgehend von der Zentrale – mit ausgewählten Tochtergesellschaften ein bilaterales Netting etabliert. Da der Abdeckungsgrad dieser Vorgehensweise jedoch immer geringer wurde, folgte im letzten Jahr der Entschluss, ein multilaterales Netting einzuführen.

Das Netting-Center ist die Pepperl+Fuchs SE mit Sitz in Mannheim. Die Tochtergesellschaften melden monatlich alle Rechnungen dorthin, woraus der Nettobetrag je Netting-Teilnehmer ermittelt wird. Diese Forderung oder Verbindlichkeit gilt es dann mit dem Netting-Center auszugleichen.

**Finanzielle Einsparungen, die sich sehen lassen können**  
Bevor wir das Projekt starten konnten, wurde eine Wirtschaftlichkeitsrechnung erstellt. Diese ergab, dass sich die Einführung eines multilateralen Nettings auf alle Fälle lohnt. Allein die Einsparungen im ersten Jahr überstiegen die einmaligen Implementierungskosten und die Lizenzgebühr für die Netting-Software beinahe um das Dreifache.



Der Hauptsitz der Pepperl+Fuchs SE befindet sich in Mannheim.

Bei der Wirtschaftlichkeitsberechnung waren folgende Parameter von Relevanz:

▲ **Transaktionsgebühren**

Banktransaktionen werden im Zuge der Verrechnung von internen Forderungen und Verbindlichkeiten reduziert.

▲ **Valutaoptimierung**

Durch die Zentralisierung der Zahlungen von und nach Deutschland können die im Transit befindlichen Gelder reduziert und dadurch Geldanlagen optimiert werden.

▲ **FX-Margen**

Durch die Zahlungen aller Netting-Teilnehmer in deren funktionaler Währung können lokale FX-Konvertierungen umgangen werden.

▲ **Personalkosten**

Durch die Reduktion interner Zahlungen und die Automatisierung der buchhalterischen Prozesse werden interne Kapazitäten eingespart.

*„Automatisierung schafft Synergien und ermöglicht es uns als Abteilung, sich auf andere zukunftsweisende Themen im Bereich Treasury zu konzentrieren.“*

Elena Neustadt, Head of Corporate Treasury bei Pepperl+Fuchs

Dem gegenüber standen die Kosten für die Netting-Software sowie einmalige Beratungs- und interne Personalkosten für die Umsetzung.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die transparente Kommunikation mit dem Management. Viele der oben beschriebenen Kosten können nicht unmittelbar in GuV-Positionen abgelesen werden. Ein weiterer, non-monetärer Vorteil ist die Optimierung der zentralen Koordination der Zahlungstermine, wodurch die Liquidität besser gesteuert werden kann.

**Konzeption als erster Schritt**

Im ersten Schritt wurde ein Konzept zur Umsetzung des multilateralen Netting erarbeitet. Das Projekt-Team bestand aus Kolleginnen und Kollegen aus der Buchhaltung, der IT, der Rechtsabteilung und der Steuerabteilung. Wir als Treasury übernahmen die Projektleitung. Zusätzlich wurde das Projekt von externen Beratern, Rechtsanwälten und Experten von Schwabe, Ley & Greiner (SLG) unterstützt.



Für das Netting der Rechnungen wird die Software von CoProcess verwendet. Diese und ihre Anwendung waren im Unternehmen bereits bekannt und mussten nur geringfügig angepasst werden.

Die weitaus größere Hürde zeigte sich in der notwendigen Umstellung im ERP-System (in unserem Fall M3 von Infor). Da M3 keine standardisierte Funktion zur Verbuchung des Netting-Statements anbietet, wurde über eine Anpassung eines bestehenden Funktionsbausteins die automatische Buchung umgesetzt. Dabei gab es immer wieder Probleme, vor allem bei der Erweiterung des Funktionsbausteins, der die Buchungen in unterschiedlichen Währungen ermöglicht. Dieser Workaround führte zu einem größeren personellen Aufwand als ursprünglich geplant. Unsere Kollegen aus der IT konnten letztendlich aber alle Hürden überwinden und einen stabilen Buchungsprozess etablieren.

*„Ein funktionierendes multilaterales Netting reduziert Zahlungsrisiken und Kosten, während es gleichzeitig die Effizienz und Transparenz internationaler Finanztransaktionen erhöht.“*

Markus Traschütz, Projektleiter für Multilaterales Netting bei Pepperl+Fuchs

### Das A und O ist ein gut funktionierendes Projekt-Management

Ein straffer Zeitplan und viele beteiligte Abteilungen machten das Projekt-Management zu einer entscheidenden Komponente des Erfolgs. Alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten mussten entsprechend koordiniert werden, um die Interessen aller Stakeholder zu berücksichtigen. Zudem waren auch die lokalen Verantwortlichen einzubinden.

Beispielsweise war der erste Entwurf für das Netting-Agreement, welcher die rechtlichen Rahmenbedingungen zwischen den Netting-Teilnehmern und dem Netting-Center definiert, schnell erstellt. Doch Prüfung, Anpassung und endgültige Abnahme durch die Rechtsabteilung und die lokalen Gesellschaften, besonders jene, die strenge regulatorische Anforderungen an das Netting und den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr erfüllen müssen, erforderten viel Arbeit und Zeit.

Nicht nur die Abholung aller Stakeholder war bei diesem Projekt wichtig, sondern auch die Zeit- und Ablaufplanung für die einzelnen Arbeitsschritte. So musste die buchhalterische Abbildung geklärt sein, bevor die IT-seitige Umsetzung des automatisierten Verarbeitungsprozesses gestartet werden konnte. Und beide Schritte benötigten mehr Zeit als ursprünglich veranschlagt.

Die Spannung erreichte ihren Höhepunkt, als nach monatelanger Arbeit der entscheidende End-to-End-Test des gesamten Netting-Laufs in den involvierten Systemen bevorstand. Für einen erfolgreichen Verlauf war eine enge und regelmäßige Abstimmung mit der IT unabdingbar. Somit konnten Verarbeitungsprobleme der Netting-Statements rechtzeitig erkannt und behoben werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt in der Umsetzung war die Festlegung der konzernweit zu verwendenden Wechselkurse für das Netting und die anschließenden Buchungen. Dies galt insbesondere für Länder, in denen die lokale Zentralbank strenge Vorschriften vorgibt. Aber auch hier konnten wir eine gute Lösung finden, indem wir bereits in einer frühen Projektphase eine umfassende Erhebung der jeweiligen steuerlichen und rechtlichen Vorgaben durchführten.

### Die letzten Schritte auf der Zielgeraden

Die Schulung der lokalen Verantwortlichen erforderte am Ende noch einige Ressourcen und Koordinationsaufwand. Wir starteten mit einer Kick-off-Veranstaltung, gefolgt von intensiven Detailworkshops für die im Netting-Prozess involvierten Gesellschaften. Einzelne Tests wurden zu Schulungszwecken direkt von den lokalen Verantwortlichen durchgeführt. Zudem wurden Q&A-Sessions abgehalten, um aufkommende Fragen

### Vorteile von Netting:

#### Kosteneffizienz

- ▲ **Reduzierte Anzahl an (FX-)Zahlungen:** Durch das Netten interner Forderungen und Verbindlichkeiten wird die Anzahl der (Fremdwährungs-)Zahlungen reduziert.
- ▲ **Zinersparnisse durch verringerten Float:** Durch standardisierte Zahlungen zum/vom Netting-Center werden komplizierte (FX-)Zahlungen überflüssig.
- ▲ **Einsparung von Konvertierungsspesen:** Durch die Bündelung von Zahlungen werden an zentraler Stelle höhere Volumina konvertiert. Dies führt zu geringeren Konvertierungsspesen.

#### Prozesseffizienz

- ▲ **Verbesserte Zahlungsdisziplin:** Durch die regelmäßige Verrechnung im Rahmen des Nettings und der dazugehörigen IC-Abstimmung wird die Zahlungsdisziplin der Netting-Teilnehmer verbessert.
- ▲ **Optimierter Abstimmungsprozess:** Unstimmigkeiten und Diskrepanzen werden bereits bei der Meldung an das Netting-Center erkannt und in weiterer Folge geklärt.
- ▲ **Einheitliche Währung für Netting-Teilnehmer:** Unabhängig davon, in welchen Währungen Rechnungen ausgestellt und erhalten werden, kann die Abwicklung in der funktionalen Währung eines Netting-Teilnehmers durchgeführt werden.

#### Transparenz

- ▲ **Höherer Informationsgehalt in der Zentrale:** Die regelmäßige Meldung von internen Forderungen und Verbindlichkeiten erhöht den Informationsgehalt in der Unternehmenszentrale.
- ▲ **Zentrale Erstellung von Berichten:** Durch die zentrale Verfügbarkeit aller Informationen können einheitliche Berichte erstellt und verteilt werden.

sofort zu klären und die Effizienz des Know-how-Transfers zu maximieren.

Die Erstellung und Abstimmung eines detaillierten Handbuchs, um eine einheitliche Arbeitsweise in der Gruppe festzuhalten, war schließlich auch ein wichtiger Erfolgsfaktor. Obwohl dies sehr aufwendig war, ist es aus unserer Sicht unverzichtbar. Alle Festlegungen im Laufe der Umsetzung sind darin protokolliert und der gesamte Prozess Schritt für Schritt erklärt.

### Alle Erwartungen erfüllt

Obwohl es zwischendurch Rückschläge gab und die ursprünglich geplante Projektlaufzeit verlängert werden musste, hat das Projekt alle Erwartungen erfüllt. Die vorab prognostizierten Einsparungen konnten realisiert und der hohe Grad an Automatisierung umgesetzt werden.

Pepperl+Fuchs ist bei Kunden in aller Welt als Pionier und Innovator im elektrischen Explosionsschutz und der Sensorik bekannt. Mit rund 6.850 Mitarbeitenden erwirtschaftet das Unternehmen als einer der Marktführer in der Entwicklung und Herstellung von elektronischen Sensoren und Komponenten für den weltweiten Automatisierungsmarkt einen Umsatz von rund EUR 1 Mrd.



#### Die Autoren:

**Markus Traschütz**  
Projektleiter „Multilaterales Netting“  
bei Pepperl+Fuchs



**Elena Neustadt**  
Head of Corporate Treasury bei  
Pepperl+Fuchs

 **TECHNOSIS**  
finance software

Software made in Germany  
[www.technosis.de](http://www.technosis.de)



## Liquidität sichert Überleben.

Mit dem integrierten Treasury Management System **ATAQ** von Technosis lässt sich die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens unter Einbezug aller Gesellschaften zentral steuern und optimieren.

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



Copyright: Kelag

FinTechs

# Den Standard machen schon die Anderen.

---

Die Kelag-Gruppe stand seit geraumer Zeit vor einer Herausforderung: Manche Tochtergesellschaften waren nicht an die bestehende Systemlandschaft angebunden und daher fanden vor allem die Zahlungsfreigabe-Workflows außerhalb der ansonsten zentralisierten Prozesse statt. Eine Integration in die Systemlandschaft der Holding stand nicht in Aussicht und so galt es nach einer separaten Option zu suchen.

Das Arbeiten mit unterschiedlichen lokalen Lösungen sorgt in konzernweiten Zahlungsverkehrsstrukturen regelmäßig für Probleme. Diese reichen von unnötigem manuellem Aufwand bis hin zu intransparenten Prozessen. Daher hatte man auch bei der Kelag das Ziel ausgegeben, bestehende Mehrgleisigkeiten in diesem Bereich durch eine zentrale Software abzulösen. Die Erhöhung der Sicherheit durch ein technisch erzwungenes Vier-Augen-Prinzip bei der Stammdatenanlage sowie die Effizienzsteigerung durch Ablösung manueller Prozesse standen dabei im Fokus. In der Holding versprach man sich von diesem Projekt die Schaffung der notwendigen Transparenz im Zahlungsverkehr.

Idealerweise sollten auch eine Schnittstelle für die Optical Character Recognition (OCR) und individuelle Freigabe-Workflows bei der Rechnungsverarbeitung zum Einsatz kommen, um an dieser Stelle ebenfalls bedarfsgerecht zu zentralisieren und ein Vier-Augen-Prinzip zu ermöglichen. Letzteres ist klassischerweise im ERP-System angesiedelt, weshalb der Anforderungskatalog nicht von einer „Standardlösung“ abgedeckt werden konnte. Das Projekt war als Pilot konzipiert und betraf nur einen begrenzten Teil der Kelag-Gruppe. Die Kostensensitivität war deshalb hoch.

## Die Suche nach einem flexiblen Anbieter

Zu Beginn galt es die zuvor genannten Grundanforderungen zu definieren und in ein Zielbild zu übersetzen. Verschiedene Integrationsoptionen wurden dabei skizziert und diskutiert, wobei bewusst unterschiedlich komplexe Lösungen in Betracht gezogen wurden, da bereits Hürden für gewisse Systemanbieter erkennbar waren. Dies könnte entweder daran liegen, dass aufgrund der Ticketgröße keine kompetitiven Preise angeboten werden konnten, oder weil der Erfüllungsgrad der Anforderungen nicht ausreichend war.

Ein Abrücken von den gesteckten Zielen zugunsten eines Kompromisses war jedoch ausgeschlossen, denn für die Stakeholder-Kommunikation und die Akzeptanz in der Kelag-Gruppe war es entscheidend, dass die Lösung vollumfänglich und verlässlich ist. Gleichzeitig war die Aufgeschlossenheit der Kelag ein Grund dafür, dass unterschiedliche Anbieter zu den Workshops eingeladen wurden. Neben TMS-Providern mit erweitertem Funktionsumfang waren das auch ERP-Workflow-Tools sowie FinTechs mit speziellen Lösungsansätzen.

Letztgenannte rückten dabei verstärkt in den Fokus, denn für solche spezialisierten Unternehmen kann die Projektgröße eher attraktiv sein. Die Gespräche mit den Teilnehmern begannen jedoch zögerlich. Viele FinTechs hatten noch nie an einer Ausschreibung teilgenommen und konnten mit dem umfangreichen Pflichtenheft zunächst wenig anfangen. Weitere, klärende Gespräche waren notwendig, um Anforderungen und Vorgehensweise zu vermitteln.

## Unkonventionalität ist Trumpf

In den Workshops setzte sich dann tatsächlich ein FinTech gegen die anderen Anbieter durch. Überzeugen konnte das Unternehmen vor allem durch eine dynamische Anwendungsoberfläche inklusive diverser Anpassungsmöglichkeiten, die genau auf die speziellen Wünsche der Kelag zugeschnitten werden konnten – eben alles andere als Standard. Hinzu kommt, dass das schlanke FinTech absolut kompetitive Kostenstrukturen aufwies und diese Eigenschaften im Vergleich zu seinen Mitbewerbern voll ausspielen konnte.

Die Auswahl war jedoch auch mit Abstrichen verbunden, die in Kauf genommen werden mussten. Diese bezogen sich auf sicherheitsrelevante Aspekte, die etablierte TMS-Anbieter in der Regel besser abdecken können. In den Bereichen gesicherte Weitergabe von Zahldateien und Funktionentrennung bei der Administration von User-Rechten musste Kelag noch selbst mitwirken, um den gewünschten Standard zu erreichen. Eine Arbeit, die kooperativ umgesetzt wurde, wodurch beide Projektpartner lernen und für die Zukunft profitieren konnten.

Auch im Zuge der Implementierung wusste das FinTech zu überzeugen. Ein unkonventionelles Trainingskonzept, bestehend aus mehreren kurzen Schulungen (maximal eine Stunde), bei denen die Kunden das System selbst einrichten, wurde von der Kelag sehr positiv bewertet. Dank der anwenderfreundlichen Oberfläche waren die neuen User schnell mit dem System vertraut. Ein solcher Ansatz fördert die Akzeptanz und ist besonders vorteilhaft für einen gruppenweiten Rollout.



Auch im Feld der E-Mobilität ist die Kelag als Stromanbieter vertreten.

Der Energieanbieter Kelag (Kärntner Elektrizitäts-Aktiengesellschaft) mit Sitz in Klagenfurt besteht bereits seit 1923 und bietet nachhaltige Energieerzeugung aus den erneuerbaren Quellen Wasser, Sonne, Wind und Biomasse an. Als einer der führenden Energiedienstleister in Österreich beschäftigt die Kelag rund 1.700 Mitarbeiter und ist mit den Tochterunternehmen Kärnten Netz, Kelag Energie & Wärme und Kelag International in den Geschäftsfeldern Energie, Netze und Wärme sowie in den Entwicklungsfeldern E-Mobilität und Glasfaserinternet tätig.

In kürzester Zeit waren die Stammdaten durch Upload von vordefinierten Dateien und die pro Gesellschaft definierten Rechnungs-Workflows eingerichtet. Selbst der Export von Dateien für EUR-Zahlungen war im Handumdrehen installiert, sodass die Testphase bereits nach drei Monaten erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Eine Anbindung an Banken wäre für das FinTech ebenfalls möglich gewesen, doch die Kelag entschied sich dagegen, da die Anforderungen rein auf eine Integration der Lösung in die bestehende Systemlandschaft abzielten. Die Weitergabe der Zahldateien erfolgt nun an das bestehende TMS, das die Bankkommunikation übernimmt und nur geringe Zusatzkosten beim Anbieter impliziert. Dadurch bleibt auch das TMS weiterhin die „Single Source of Truth“ für den Zahlungsverkehr.

Weder die Kelag noch SLG hätten bei Projektstart erwartet, die gewünschte Lösung bei einem FinTech zu finden. Doch gerade deren Flexibilität war letztendlich der ausschlaggebende Faktor bei der erfolgreichen Umsetzung.



### Die Autoren:

#### Edgard Neifeldt

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



#### Kevin Eichenberger

ist Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER

BERATUNG

## SAP S/4HANA TREASURY

VON DER POTENZIAL-ANALYSE BIS ZUR  
KONZEPTION

Wir unterstützen Sie umfassend bei der Nutzung von SAP Treasury:

**Vorstudie:** Wir prüfen, ob SAP für Ihr Treasury geeignet ist und in welchen Bereichen es sinnvoll eingesetzt werden kann, und geben einen Überblick über die S/4HANA Treasury-Funktionalitäten und Potenziale.

**Einsatzanalyse:** Wir entwickeln ein Umsetzungskonzept für S/4HANA Treasury, skizzieren eine Roadmap, vergleichen Varianten, und bieten eine fundierte Entscheidungsbasis für Ihre Umsetzungspläne.

**Fachliches Detailkonzept:** Gemeinsam entwickeln wir detaillierte Vorgaben für Ihre Treasury-Prozesse in S/4HANA als Grundlage für Angebote und Implementierung.



LEHRGANG

### SAP TREASURY WEEK

EINE WOCHEN INTENSIVE SCHULUNG IM BEREICH  
GRUNDLAGEN SAP TREASURY

Die Teilnehmer lernen in diesem 5-tägigen Lehrgang die Anwendungsmöglichkeiten von SAP in allen Treasury-relevanten Modulen kennen – von Cash-Management und Zahlungsverkehr über die Verwaltung von Finanzgeschäften, Risiko-Management und Liquiditätsplanung bis hin zu Berichtswesen in SAC.



UMFANG-  
REICHE  
ANALYSE  
FÜR KLARE  
ENTSCHEI-  
DUNGEN

WWW.SLG.CO.AT

# „Die Größenunterschiede der Institute haben Einfluss auf die Umstellung.“

Im Rahmen unserer Serie zur ISO20022-Migration haben wir ein Gespräch mit Marie Tack, Head of Group Treasury der Biesterfeld AG, geführt. Wie sie die Frage der erforderlichen Projekt-Ressourcen löst, welche Erfahrungen sie mit Bankpartnern bislang gemacht hat und weshalb Biesterfeld zunächst auf eine umfassende Stammdatenstrukturierung verzichtet, erfahren Sie im nachfolgenden Interview.

**TreasuryLog:** Die ISO20022-Migration ist ja schon seit längerer Zeit ein Thema. Wer hat bei Ihnen im Haus die Initiative angestoßen und wie sieht es mit der Zusammensetzung des verantwortlichen Projektteams aus?

**Marie Tack:** Als Abteilung Treasury wurden wir frühzeitig proaktiv von unseren Banken über die bevorstehende Migration inklusive Zeithorizont informiert. Um diesem gerecht zu werden, haben wir bereits im Herbst letzten Jahres die notwendigen Ressourcen geschaffen und eigens ein Projektteam ISO20022-Migration gegründet. Dieses setzt sich aus Mitarbeitern des federführenden Treasury-Teams, des Rechnungswesens sowie den IT-Verantwortlichen zusammen.

**TreasuryLog:** An welcher Stelle der Migration befinden Sie sich aktuell?

**Marie Tack:** Die Umstellung der SEPA-Dateien ist bereits abgeschlossen. Derzeit testen wir die Implementierung bei jeder Bank. Kontoauszüge erhalten wir schon im Parallelbetrieb. Da wir bisher das MT940-Format verwenden, prüfen wir aktuell, wie die Datenstruktur des neu gelieferten camt.053-Formats in unsere Systeme integriert werden kann. Auf der ausgehenden Seite planen wir, die Umstellung bis zum dritten Quartal 2024 abzuschließen. Dadurch schaffen wir uns genug Puffer, um weitere, eventuelle Anpassungen bis zur aktuellen Deadline vornehmen zu können.

**TreasuryLog:** Wie würden Sie die bisherigen Erfahrungen mit Ihren Bankpartnern beschreiben?

**Marie Tack:** Wir sehen, dass die Größenunterschiede der Institute einen Einfluss auf die Umstellung haben. Bei den großen Häusern merkt man, dass mehr Kapazitäten für Kundenanfragen und Tests vorhanden sind. Diese haben kleinere Institute nicht immer und hier fehlen uns noch teilweise Beschreibungen, sodass der Prozess mit diesen Partnern etwas langsamer voranschreitet.

**TreasuryLog:** Und wie sieht es mit der Zusammenarbeit mit Ihren Systemanbietern aus?



Marie Tack ist als Head of Group Treasury bei der Biesterfeld AG tätig.

**Marie Tack:** Mit unserem TMS-Anbieter Coupa verlief die Umstellung reibungslos, da bereits alle notwendigen Voraussetzungen erfüllt waren. Auch SAP funktioniert sehr gut: Hier arbeiten wir eng mit unserem Inhouse-SAP-Team zusammen. Aktuell befinden wir uns in der S/4HANA-Umstellung, die viele Ressourcen bindet. Da wir jedoch frühzeitig mit dem Projekt begonnen haben, waren wir uns dieser Herausforderung bewusst und sie stellt kein Hindernis für den Projekterfolg dar.

**TreasuryLog:** Die neuen Formate verlangen strukturierte oder hybride Adresdaten für den Auslandszahlungsverkehr. Wie gehen Sie dieses Thema an?

**Marie Tack:** Wir haben uns entschieden, die Stammdaten vorerst hybrid zu liefern, da die Daten bereits in dieser Struktur vorhanden sind. Eine vollständige Strukturierung und umfassende Validierung der Stammdaten kann innerhalb der gegebenen Timeline mit den verfügbaren Ressourcen nicht umgesetzt werden. Da wir die Daten vor einigen Jahren bereinigt haben, wurde hier bereits unbewusst Vorarbeit für das Projekt geleistet.

**TreasuryLog:** Welche Ressourcen werden für die Abwicklung des Projekts im Treasury-Team gebunden?

**Marie Tack:** Unser Team Treasury zählt vier Personen, die allesamt mitwirken, um die Migration neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben. Angesichts der Teamgröße haben wir uns im Zuge des Projekts neu strukturiert und klare Verantwortlichkeiten für Tagesgeschäft und/oder Projekte verteilt. Alle Teammitglieder bringen sich bei großen Projekten dieser Art mit ein und teilen ihre Expertise mit dem jeweiligen Projektverantwortlichen.

**TreasuryLog:** Inwiefern beziehen Sie die dezentralen Finanzabteilungen im Konzern mit ein?

**Marie Tack:** Unsere Tochtergesellschaften haben in der Regel keine eigenen Verantwortlichen für das Thema Treasury. Die Buchhaltung oder Geschäftsführung übernimmt die anfallenden administrativen Aufgaben. Deshalb stehen wir mit ihnen im engen Austausch. Die Umstellung im lokalen ERP bei den

## Über die Biesterfeld AG

Die Biesterfeld AG mit Sitz in Hamburg ist die strategische Holding des Biesterfeld Konzerns, einem der international führenden Distributeure für Kunststoffe, Kautschuke und Spezialchemikalien. Im Jahr 1906 als Handels- und Dienstleistungsunternehmen gegründet, erwirtschaften heute mehr als 1.100 Mitarbeiter\*innen an über 50 Standorten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien sowie Afrika einen Jahresumsatz von 1,38 Mrd. EUR. Der vollumfänglich in Familienbesitz befindliche Konzern bietet anwendungstechnische Expertise und Beratung zu einem breiten Produktportfolio in den drei Geschäftsbereichen Biesterfeld Plastic, Biesterfeld Performance Rubber und Biesterfeld Spezialchemie.

Gesellschaften, die nicht mit SAP arbeiten, wird üblicherweise zentral von uns gesteuert. Die Anpassungen bei den Gesellschaften, die mit SAP arbeiten, übernehmen wir direkt.

**TreasuryLog:** Vielen Dank für den detaillierten Einblick.



**Der Autor:**

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

# corima

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



cash management



front office



back office



liquidity planning



risk management



accounting



Mit dem Asset-Management Modul alle Anlagepositionen klar im Blick.  
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

# COPS

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

corima

# Zu klein für eine Systemunterstützung im Treasury?

Werden Ausgaben getätigt, muss eine positive Kosten-Nutzen-Relation vorliegen. Wenn bei kleineren Unternehmen oder Unternehmensgruppen das operative Tagesgeschäft von Cash-Management und Zahlungsverkehr dominiert wird und neben der bestehenden Finanzierung weitere Finanzinstrumente keine Rolle spielen, stellt sich die Frage nach dem Mehrwert eines eigenen Treasury-Management-Systems (TMS). Reicht für die zentralen Auswertungen und die Darstellung des Finanzstatus nicht auch Excel?

Für Treasury-Abteilungen von international agierenden Konzernen ist der Einsatz von geeigneten Systemen selbstverständlich. Viele wiederkehrende Tätigkeiten (z. B. der Abgleich von Bestätigungen für abgeschlossene Fremdwährungsgeschäfte oder die Durchführung von Treasury-Zahlungen) können entweder vollständig oder zumindest teilweise automatisiert werden. Elektronische Workflows erleichtern die Kommunikation zwischen dem zentralen Treasury und den Gruppengesellschaften. Zudem vermeidet das System die Mehrfacherfassung von Daten und erledigt zeitaufwändige Berechnungen. Durch die gesteigerte Effizienz entstehen Freiräume für analytische Tätigkeiten und strategische Überlegungen.

Bei kleinen Unternehmensgruppen mit nur wenigen Gesellschaften sind mögliche Effizienzgewinne oft geringer, aber trotzdem nicht irrelevant. Insbesondere das Einsammeln und Auswerten von Informationen kann durch ein TMS unterstützt werden. Das gilt sowohl für Salden auf Bankkonten zur Erstellung des Finanzstatus als auch für Planzahlen zur Analyse der Liquiditätsentwicklung.

In Abhängigkeit vom Geschäftsmodell können sich dabei auch Spezialanforderungen ergeben – etwa in der Kreditverwaltung – die aus Effizienzgründen für eine Systemunterstützung sprechen.

Zwei Aspekte spielen für alle Unternehmen eine Rolle, unabhängig von ihrer Größe und Internationalität: Transparenz und Sicherheit. Treasury-Verantwortung bedeutet in der Regel, die Liquidität des Unternehmens zu steuern, Finanzgeschäfte abzuschließen und auch Zahlungen auslösen zu können. Das erfordert ein Mindestmaß an Überwachung und Kontrolle.

Treasury-Systeme ermöglichen es, Berichte automatisch zu erstellen und an einen vordefinierten Adressatenkreis zu versenden. Die operativ Verantwortlichen haben keinen Einfluss auf die dargestellten Informationen. Alle Empfänger erhalten

einen ungeschönten Blick auf die Liquiditätssituation des Unternehmens.

Darüber hinaus gehört es zu den Kernfunktionen von Treasury-Systemen, Compliance-Anforderungen zu unterstützen. Dafür steht üblicherweise eine Reihe von Funktionalitäten zur Verfügung: die Steuerung von Benutzerberechtigungen, die Verwaltung von sicherheitsrelevanten Daten und Einstellungen sowie die Erfassung von Finanzgeschäften unter Wahrung eines Mehr-Augen-Prinzips, sichere Schnittstellen zu vor- und nachgelagerten Systemen, eine revisionsfähige Dokumentation von Systemprozessen etc. All das sind zentrale Funktionen eines TMS, die Excel nicht bieten kann.

Viele TMS unterstützen zudem auch die Anbindung von Banken für die Durchführung von Zahlungen über eine einheitliche, gruppenweit nutzbare Plattform. Das führt zu einer weiteren Erhöhung von Transparenz und Sicherheit.

Die meisten der genannten Funktionalitäten sind absoluter Standard und können mit überschaubarem Aufwand implementiert werden. Treasury-Systeme sind somit auch für kleinere Unternehmen eine sinnvolle und lohnende Investition. Das zeigt auch das nachfolgende Interview mit dem Finanzverantwortlichen des Self Storage-Unternehmens „MyPlace“.



**Der Autor:**

**Peter Zeller**

ist Senior Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



© MyPlace SelfStorage

## „Durch die Systemeinführung konnten wir eine Komplexitätsreduktion erzielen.“

Bei einem Treasury-Management-System (TMS) bedeutet „klein“ nicht automatisch auch „unkompliziert“. Dennoch sind kleine Unternehmen häufig weniger international orientiert als große, was die Anforderungen in zentralen Bereichen der Systemunterstützung deutlich reduziert. Häufig vorzufinden ist jedoch ein hoher manueller Aufwand, um „Papierhaftes“ zu verarbeiten sowie eine ausgeprägte Abhängigkeit von MS Excel.

Ein Paradebeispiel dafür ist die von Schwabe, Ley & Greiner begleitete Auswahl und Einführung eines TMS im Self Storage-Konzern „My Place“. Mit Oliver Seif, dem Finanzleiter der Gruppe, haben wir über die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen gesprochen:

**David Salcher:** *Vielen Dank, dass wir Sie während der Zeit des Jahresabschlusses für ein kurzes Interview gewinnen durften! Wie hat Ihre Systemunterstützung vor der Implementierung des neuen Treasury-Systems ausgesehen?*

**Oliver Seif:** *Vordergründig war Excel vor allem für die Themen der Liquiditätsplanung und des Cash-Managements im Einsatz. Zusätzlich hatten wir einige Electronic-Banking-Systeme. Diese wurden alle separat betreut, um den Zahlungsverkehr durchzuführen.*

**David Salcher:** *Hat dieser Aufbau nicht viele personelle Ressourcen zur Erhebung von Daten gebunden?*

**Oliver Seif:** *Es hat sich in Grenzen gehalten, da wir bisher nur den Cash- bzw. Finanzstatus ermittelt sowie eine kurzfristige Liquiditätsplanung durchgeführt haben. Die Langfristplanung, aufbauend auf Quartalsabschlüssen, war eine meiner Aufgaben. Eine zinsoptimierte Disposition war zum damaligen Zeitpunkt noch nicht im Einsatz. Zusammengefasst kann man also sagen, dass vier Personen in die Themen der Dateneinholung und Datenbearbeitung eingebunden waren, auch wenn dies natürlich nicht ihre ausschließ-*

lichen Aufgaben waren. Auf Grund des begrenzten Aufgabengebietes und den damit einhergehenden Reporting-Anforderungen war es pro Kopf nicht so viel Zeit, in Summe jedoch schon.

**David Salcher:** Welche Gründe haben in erster Linie dazu geführt, sich nach einer Systemunterstützung im Finanzbereich umzusehen?

**Oliver Seif:** Die Gründe waren vielfältig, doch ein paar waren maßgeblich: Zeitersparnis, Aktualität bzw. Professionalisierung und Reduktion von Fehlerquellen waren mit Sicherheit die Treiber unserer Entscheidung eine Systemunterstützung zu implementieren. Wir hatten uns selbst das Ziel gesteckt, effizienter zu arbeiten und gleichzeitig die Datensicherheit auf eine neue Ebene zu heben. Beides wollten wir im Finanzbereich mit einem System erreichen.

**David Salcher:** Wenn wir schon von Effizienz und Sicherheit sprechen: Wo „drückte der Schuh“ bisher am meisten?

**Oliver Seif:** Auch das kann ich nicht auf eine einzelne Antwort herunterbrechen. Wichtig war für uns, das Cash- sowie Kredit-Management weiter zu professionalisieren. Dazu muss aber auf einer einheitlichen Datenbasis aufgebaut werden, und es war notwendig Automatismen zur Dateneingabe und Datenhaltung zu schaffen. All diese Prozesse galt es zu etablieren. Von entscheidender Bedeutung war außerdem der Umstand, dass wir durch eine Systemeinführung eine Komplexitätsreduktion erzielen konnten. Ein einziges System als „Single Source of Truth“ bedeutet klarerweise weniger Schnittstellen.

**David Salcher:** Konnten Sie denn seit der Systemeinführung schon effizientere und sicherere Prozesse etablieren?

**Oliver Seif:** Ein abschließendes Urteil kann ich noch nicht fällen, da die Implementierung – vor allem im Cash-Management – noch nicht final abgeschlossen ist. Gerade dort erwarte ich mir äußert messbare und sichtbare Verbesserungen durch eine automatische Verarbeitung von Kontoauszügen. Dies geht auch Hand in Hand mit der Benutzerverwaltung. Systemzugänge für Mitarbeiter, ein Mitarbeiter wechselt die Abteilung und braucht neue bzw. andere Rechte oder bloß die Anlage eines neuen Kontos – allesamt „normale“ Geschäftsvorfälle, die jedoch kostbare Zeit rauben. Im Zahlungsverkehr und damit einhergehenden Prozessen erwarte ich persönlich die größten Verbesserungen. Was jedoch bereits zum jetzigen Zeitpunkt gesagt werden kann, ist, dass die Kreditverwaltung deutlich einfacher und schneller vorstättengeht. Bisher fand die Pflege ausschließlich in Excel statt. Als Unternehmen im Immobiliensektor haben wir unterschiedliche Finanzierungsformen und -partner samt den dazugehörigen Sicherheiten sowie Garantien. Für all dies peilten wir eine zentrale Datenquelle an und das haben wir auch geschafft.

**David Salcher:** War es den Aufwand wert, ein neues Treasury-System einzuführen? Auch wenn die Implementierung noch nicht final abgeschlossen ist.

**Oliver Seif:** Absolut! Bereits im jetzigen, unfertigen Zustand erleichtert uns das neue System den Arbeitsalltag ungemein. Beispielsweise fällt uns die Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer viel leichter, da wir mehr oder weniger per Knopfdruck relevante Informationen parat haben und nicht stundenlang



© MyPlace SelfStorage

MyPlace SelfStorage bietet seit 1999 individuelle Lagerlösungen im gesamten deutschsprachigen Raum. Das Unternehmen ist Marktführer und deckt mit aktuell 64 Standorten 25 bis 30 Prozent des Marktvolumens ab. Das Angebot umfasst eine Lagerfläche von rund 285.000 Quadratmetern. 26 neue Standorte befinden sich derzeit in Entstehung. Beschäftigt werden ca. 230 Mitarbeiter. Oliver Seif ist Finanzleiter der Gruppe. Der aktuelle Gruppenumsatz liegt bei knapp 90 Millionen Euro.

Kreditverträge und deren Inhalte sichten müssen. Und selbst wenn noch etwas unklar wäre, haben wir über die Dokumenten-Upload-Funktion alle Unterlagen an einem Ort gespeichert, womit die Serversuche hinfällig ist.

**David Salcher:** Welche Tipps haben Sie für Finanzabteilungen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden und unsicher sind, ob eine Systemeinführung der richtige Weg ist?

**Oliver Seif:** Im Grunde gibt es einen wesentlichen Tipp, der für Unternehmen in unserer Größenordnung von essenzieller Bedeutung ist: Holen Sie sich externe Berater, die Sie im gesamten Prozess begleiten. Dies fängt bereits mit der Systemauswahl an! Wir kannten den Markt überhaupt nicht und hatten auch keine Möglichkeit, die unterschiedlichen Systemanbieter miteinander zu vergleichen. Außerdem fehlte uns das damit zusammenhängende technische Know-how.

**David Salcher:** Danke für Ihre Zeit und alles Gute für die „letzten Meter“ Ihres TMS-Projekts.



**Der Autor:**

**David Salcher** ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



SCHWABE, LEY & GREINER



# SLG SYSTEMPLATTFORM

**Der erfolgreiche Weg zur passenden Systemausstattung**

Die SLG Systemplattform ermöglicht Ihnen eine umfassende und transparente Auswahl von Treasury-Management-Systemen (TMS), indem Sie aktiv in den Prozess eingebunden werden. Über die SLG Systemplattform erfassen wir aktuelle Informationen zu den Systemen aller Anbieter basierend auf einem umfangreichen Fragenkatalog. Sie erhalten Zugang zu diesem Katalog und können ihn mit SLG-Consultants anpassen. Dies sorgt für Transparenz im Ausschreibungsprozess. Nach der Ausschreibung erstellen wir Auswertungen, die objektive Entscheidungen ermöglichen. Auch nach der Systemauswahl bleibt die Plattform zugänglich, um die Einhaltung aller Anforderungen zu sichern. So gewährleistet die SLG Systemplattform eine effiziente und transparente Systemauswahl und -implementierung.

Weitere Informationen unter:  
[www.slg.co.at/beratung/treasury-systeme](http://www.slg.co.at/beratung/treasury-systeme)

# Ein Luxusproblem: Wie umgehen mit „zu viel“ Geld?

Es gibt sie noch: Unternehmen, die auf Grund ihres operativen Erfolges so viel Geld erwirtschaften, dass sie es nicht im gleichen Atemzug wieder ausgeben müssen. Doch wie verfährt man am besten mit einem Cash-Überschuss?

Einfach täglich fällig oder mittels Termingeldern vor sich herschieben ist natürlich möglich, jedoch sicherlich nicht renditeoptimiert. Unabhängig davon, welche Wege im Asset-Management eingeschlagen werden sollen, ist eine Anlagerichtlinie Pflicht und nicht die Kür. Auf dem Weg zu deren Erarbeitung folgt man am besten drei Schritten:

### Schritt 1: Grundprinzipien definieren

Gehen wir für weitere Überlegungen von einer Ausgangssituation aus, in der ein Unternehmen das erwirtschaftete Geld nicht gänzlich für den operativen Betrieb benötigt und somit einen Überschuss generiert, welcher in einem nächsten Schritt anzulegen wäre. Wenn die Sicherheit des veranlagten

Renditen seit 01.02.2012



Renditen seit 01.01.2018

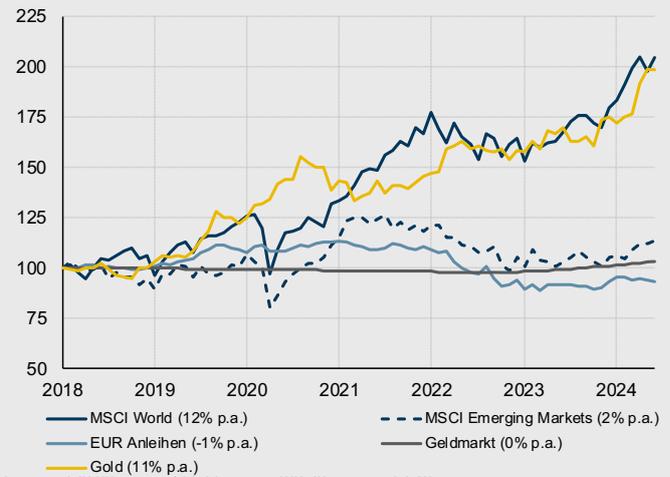


Abb. 1: Renditen seit Jan. 2018 und Feb. 2012 für Aktien (MSCI World, MSCI Emerging Markets), EUR Anleihen (iBoxx EUR Eurozone Index), Gold und Geldmarkt (€STR bzw. EONIA), in EUR.

MSCI World (SRI vs. non-SRI)

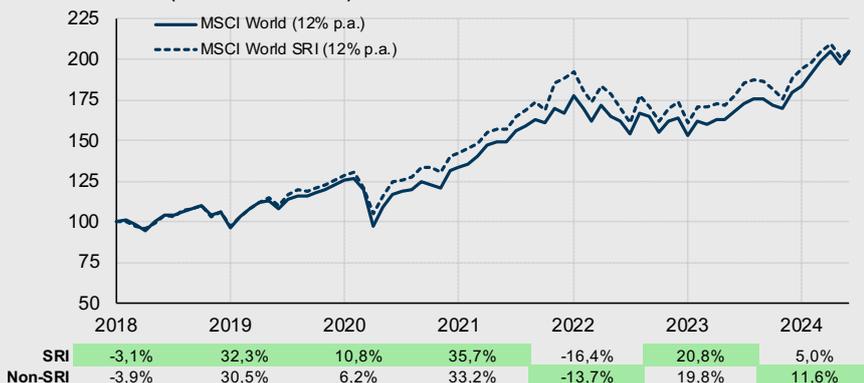


Abb. 2: Entwicklung des MSCI World in der SRI- und der Non-SRI-Variante seit 2018. Die von 2018 bis 2021 dauernde Outperformance des SRI wurde durch eine deutliche Underperformance im Jahr 2024 abgelöst.

Vermögens an oberster Stelle steht und unklar ist, ob dieses eventuell doch kurzfristig zur Gänze benötigt wird, ist der Geldmarkt ein idealer Ort für die Veranlagung.

Sobald die Überschussgenerierung aber zu einem „Dauerzustand“ wird, öffnet sich ein weites Spektrum an interessanten Möglichkeiten. Wenn beispielsweise Pensionsrückstellungen involviert sind, kann über mehrere Jahre, vielleicht sogar Dekaden, angelegt werden. Dadurch treten neue Optimierungsmerkmale in den Vordergrund, beispielsweise nach Rendite. Sobald jedoch die Welt der Wertpapiere betreten wird, ist man gut beraten, zuvor eine Anlagerichtlinie zu verfassen. Darin werden Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Ziele oder Limitierungen klar definiert.

An erster Stelle stehen Überlegungen hinsichtlich Anlagehorizont und Risikoappetit. Es ist intuitiv klar, dass diese beiden Merkmale zusammen definiert werden müssen, da sie sich auch zu einem gewissen Maß gegenseitig beeinflussen. Möchte man eine strategische Liquiditätsreserve anlegen, könnte man grundsätzlich davon ausgehen, dass diese kurzfristig und sehr konservativ investiert wird. In diesem Beispiel dominiert das Ziel des Werterhalts andere Optimierungsmöglichkeiten.

Im Gegensatz dazu stehen oftmals eigentümergeführte Unternehmen, welche eventuell ambitioniertere Anlageziele – unter Berücksichtigung von Risiko-Kennzahlen – verfolgen. Ob man sich tendenziell zu Gruppe eins oder zwei zählt oder sich dazwischen einordnet, ist hierbei nicht von Relevanz, denn das Ziel ist das gleiche: einen Asset-Mix zu definieren, welcher den eigenen Vorstellungen entspricht.

## Schritt 2: Ins Detail gehen

Wenn nun grundlegende Prinzipien des Asset-Managements geklärt sind, können detailliertere Fragen beantwortet werden, deren Antworten Einzug in eine Richtlinie finden sollten. Nach welchem Anlageziel soll optimiert werden? Ist der Zweck der Anlage ein nomineller Erhalt der Investitionssumme (Liquiditätsreserve), oder steht eine Steigerung des Realwertes im Vordergrund (intergenerationale Anlage)?

Typischerweise werden an dieser Stelle Renditewünsche definiert, welche unterschiedlichste Ausprägungen haben können: Geldmarktzins, Inflation + [x] Prozent oder eine globale/langfristige Aktienrendite, um nur drei zu nennen. Doch ein essenzieller Parameter wird bei der Veranlagung oftmals vergessen: jener der Liquidität. Umso länger Anlagekapital gebunden werden kann, desto illiquidere Investitionsmöglichkeiten offenbaren sich. Sollten also Gelder generationenübergreifend zur Disposition stehen, werden auch Asset-Klassen wie beispielsweise Private Equity oder Venture Capital interessant.

Auch Überlegungen hinsichtlich Nachhaltigkeit bzw. ESG spielen eine entscheidende Rolle – insbesondere dann, wenn Anlagekapital lange zur Verfügung steht. Über in- oder exkludierende Filter können Anlagekriterien definiert werden, die Investitionen in bestimmte Branchen oder Sektoren ermöglichen, aber auch im Vorhinein ausschließen. Ob das Berücksichtigen eines „ESG-Layers“ aus Rendite-Gesichtspunkten – zumindest

im Bereich der Aktien – bisher Sinn gemacht hat, zeigt Abbildung 2.

## Schritt 3: Die Überlegungen in eine Richtlinie gießen

Sind nun alle wesentlichen Merkmale des Asset-Managements besprochen, gilt es daraus eine Richtlinie zu formulieren, wobei diese je nach Unternehmen äußerst unterschiedlich ausfallen kann. Untenstehend finden Sie eine Auswahl an zu regelnden Aspekten, welche in einer Asset-Management-Richtlinie üblicherweise zu finden sind:

- ▲ **Benchmark:** Wogegen wird der eigene Anlageerfolg bemessen?
- ▲ **Filter:** Welche Branchen, Sektoren, Länder, Währungen werden in-/exkludiert?
- ▲ **Asset-Mix:** In welche Anlageklassen darf unter Berücksichtigung welcher Grenzen/Limitierungen investiert werden?
- ▲ **Verlustbegrenzung:** Welche Risikokennzahlen sind zur Risikosteuerung (bspw. Value-at-Risk) heranzuziehen? Der unten stehende QR-Code führt Sie zu einem Beitrag zum Thema „Wertsicherungskonzepte“ aus der 1. Ausgabe des TreasuryLog 2024.)
- ▲ **Bonität:** Wie hoch ist die Mindestbonität etwaiger Anlageinstrumente?
- ▲ **Derivate:** Dürfen Derivate zur Renditeoptimierung/Risikosteuerung eingesetzt werden?
- ▲ **Reporting:** Welche Vorgaben gibt es für das Berichtswesen und wie oft werden Berichte aktualisiert?

Nur durch Einführung einer Asset-Management-Richtlinie erhält das Treasury einen klaren Handlungsrahmen für die Veranlagung von freier Liquidität mit Vorgaben für Rendite und Risiko. Unverbindliches Laissez-faire ist sicherlich keine gute Grundlage für den Umgang mit freien Cash-Reserven.



### Die Autoren:

#### David Salcher

ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



#### Christof Kornfeld

ist Manager bei Schwabe, Ley & Greiner.



## Treasury-Regelwerk

# Schlank aber fokussiert!

Wer schreibt schon gerne ein Regelwerk? Noch spannender ist die Frage: Wer liest es gerne? Die Antwort fällt (leider) meistens negativ aus. Die Gründe dafür sind kein Geheimnis: Oft mangelt es an Klarheit, Verständlichkeit und Relevanz für die Zielgruppen. Aber das muss nicht so sein.

„Bitte so kurz wie möglich halten, aber alle unsere Themen ansprechen.“ So oder so ähnlich kann man zumeist die Anforderung unserer Kunden im Hinblick auf die Erstellung eines Treasury-Regelwerks umreißen. Um den Spagat zwischen Schlankheit und Vollständigkeit zu schaffen, bedarf es eines schreibkundigen Autors mit fachlichem, regulatorischem und branchenspezifischem Know-how sowie Wissen um die unternehmensinternen Prozesse.

Die Erfahrung zeigt, dass zu viele Details im Fließtext die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Regelungen erschweren. Wir arbeiten daher gerne mit Goldenen Regeln, Tabellen, Matrizen, Erfolgsmaßstäben (Key Performance Indicators) und Anhängen. Generell gilt es, Ziele, Grundsätze und Regeln so zu formulieren, dass sie den Handlungsspielraum nicht zu sehr einschränken, aber auch keine subjektive Interpretation zulassen.

Zudem ist eine klare Abgrenzung zwischen dem Regelwerk des Treasury-Managements und anderen Unternehmensbereichen vorzunehmen. Unnötige textliche Verlängerungen wie etwa Schlussbemerkungen können entfallen. Es handelt sich bei diesem Dokument ja um keinen Aufsatz.

### Am Puls der Zeit halten

Auch ein Regelwerk verliert mit der Zeit an Frische und Standhaftigkeit, wenn es nicht „fit gehalten“ wird. Dies gelingt, indem man es thematisch am Puls der Zeit hält und die Prozesse im Unternehmen so abbildet, wie sie auch gelebt werden (müssen).

In unseren Treasury-Review-Projekten stellen wir immer wieder fest, dass zum Teil ziemlich verstaubte Richtlinien existieren. Diese wurden nicht selten vor mehreren Jahren erstellt und liegen seitdem in der Schublade. Die Welt darin erscheint

der Zeit entrückt, denn die Prozesse im Unternehmen haben sich (zum Glück) weiterentwickelt, das Regelwerk aber nicht, weshalb die Gefahr der Irrelevanz besteht. Auch neue, kritische Themen werden darin oft nicht behandelt, wie zum Beispiel die Themen Sicherheit im Zahlungsverkehr oder Business Continuity Management.

Wir sind uns bewusst, dass die Aktualisierung eines veralteten Regelwerks zeit- und ressourcenintensiv ist. Kritische Themen wie etwa der Ausfall von IT-Systemen dürfen aber deshalb nicht in den Hintergrund treten. Daher unsere klare Empfehlung an Sie: Warten Sie nicht ab! Regeln für potenzielle Notfälle gilt es sofort auf einem Blatt Papier festzuhalten und als Regelwerk zu veröffentlichen.

### Sicherheit geht vor

Anhand von drei konkreten Themen möchten wir erläutern, welche Eckpunkte in einem Regelwerk – zum jetzigen Zeitpunkt – jedenfalls adressiert werden sollten.

Zu Beginn steht die Frage der Sicherheit im Zahlungsverkehr. Hier bestehen drei Angriffspunkte im Unternehmen, die geregelt werden müssen: Technik, Prozesse und Personen. Die Sicherheit der Kanäle, Dateien und Abläufe sollte regelmäßig durch einen spezialisierten IT-Experten überprüft werden, idealerweise in Kombination mit simulierten Angriffen.

Die Technik entwickelt sich rasant weiter, sowohl aufseiten der Angreifer als auch auf jener der Verteidigung. Beispiele für technische Maßnahmen, die ohne großen Aufwand umgesetzt werden können, sind die Verschlüsselung von Zahldateien und/oder die Ergänzung einer Integritätsprüfung (Hash-Wert), die Verschlüsselung aller Kanäle und die möglichst starke Einschränkung der Zugriffsrechte auf Dateiverzeichnisse für Zahldateien.

Dadurch kann vermieden werden, dass die Kontoverbindungen in den Zahldateien auf einfachem Weg durch Mitarbeiter oder „gehackte“ Mitarbeiterprofile leicht geändert werden können. Im Hinblick auf die Sicherheit im Zahlungsverkehr ist der Zahlungsprozess so zu gestalten, dass Manipulationen nicht ohne hohen Aufwand möglich sind: Stammdatenanlage und -freigabe personell trennen; Änderungswünsche von Kontoverbindungen immer über einen zweiten offiziellen Kanal verifizieren und/oder den Einsatz von Stammdatenblättern forcieren; Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips bei der Rechnungserfassung und -freigabe sowie bei der Zahlungsfreigabe; Zahlungen über einen zweiten Faktor freigeben; und manuelle Zahlungen auf ein Minimum reduzieren und diese nur unter Verwendung vordefinierter Vorlagen bzw. Positivlisten (Allow-Listen) an Empfänger zulassen.

Der Faktor Mensch ist der am leichtesten angreifbare Punkt. Die Richtlinien sollten daher eine Sensibilisierung der Mitarbeiter hinsichtlich der Angriffsmöglichkeiten vorsehen. Dafür sollten klare Vorgehensweisen verankert werden, z. B. keine Zahlungsanweisung per Telefon/E-Mail – auch nicht durch den CFO. Darüber hinaus ist es wichtig, die schriftlich fixierten Regelungen in Schulungen/Trainings regelmäßig zu üben.

Weiters zu adressieren wäre das Thema der Krypto-Wallet. Kryptowerte sind digitale Darstellungen eines Wertes, der von keiner Zentralbank oder öffentlichen Stelle emittiert wurde oder garantiert wird und nicht den gesetzlichen Status einer Währung oder von Zentralbankgeld besitzt. Sie werden jedoch von natürlichen oder juristischen Personen aufgrund einer Vereinbarung oder tatsächlichen Übung als Tausch- oder Zahlungsmittel akzeptiert<sup>1</sup> (vgl. §1KWG). Das Kreditwesengesetz kommt zur Anwendung, da Kryptowerte „Rechnungseinheiten“ sind. In einem Treasury-Regelwerk sind die internen Zuständigkeiten, die zulässigen technischen Plattformen, Medien und Konten/Wallets sowie die erforderlichen Autorisierungswege festzulegen.

Auch das Thema Business Continuity Management im Treasury-Management gewinnt zunehmend an Bedeutung. Betroffen sind vor allem Bereiche wie e-Banking-Lösungen und Treasury-Management-Systeme. Es empfiehlt sich, Ausfallszenarien (z.B. Notfallplan, Backups, Reaktionszeiten) zu definieren, die Verantwortlichkeiten und notwendige Schritte im Falle eines Systemfehlers oder Totalausfalls regeln. Dies sollte strategisch (aus Kosten-Nutzen-Überlegungen) entschieden und im Regelwerk dokumentiert werden.

### Raus aus der Schublade

Ein Regelwerk ist weit mehr als ein bürokratischer Akt. Es schafft Klarheit, Sicherheit und Orientierung für alle Beteiligten im Unternehmen. Es sollte prägnant, vollständig und leserfreundlich gestaltet sein und regelmäßig (mindestens einmal jährlich) hinsichtlich seiner Aktualität geprüft werden.

Idealerweise wird es auch nicht „für die Schublade“ geschrieben. In regelmäßigen Abständen sollten die Adressaten daher auf das Dokument aufmerksam gemacht und eventuell auch in einem Quiz auf Verständnis geprüft werden (siehe dazu auch TreasuryLog 4/2023, „Vor allem eine Frage der richtigen Kommunikation“).

Wir von Schwabe, Ley und Greiner stehen Ihnen als Sparringspartner beim Benchmarking Ihrer Treasury-Richtlinien gerne unterstützend zur Seite und begleiten Sie von der Erstellung bis hin zur Aktualisierung mit unserem breiten Fachwissen und unserer langjährigen Erfahrung.

<sup>1</sup> Quelle: [https://www.anwalt.de/rechtstipps/wie-werden-kryptowaehrungen-in-deutschland-durch-bafin-rechtlich-eingeordnet\\_151989.html](https://www.anwalt.de/rechtstipps/wie-werden-kryptowaehrungen-in-deutschland-durch-bafin-rechtlich-eingeordnet_151989.html) und <https://cryptoeinfach.de/krypto-regulierung/#t-1643092270970> (März 2023)



### Die Autorin:

**Mina Javidara**

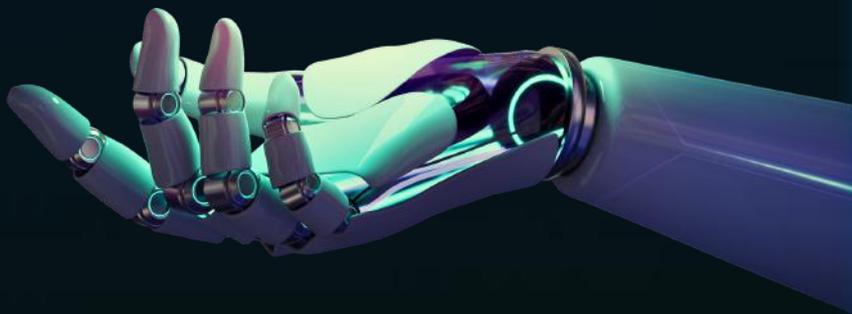
ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.



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](http://WWW.SLG.CO.AT)

# TREASURY?



SCHWABE, LEY & GREINER

## TREASURY-WEITERBILDUNG

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



### TREASURY AUSBILDUNG? DIE ÜBERNEHMEN WIR FÜR SIE!

- **Wir haben die Erfahrung** – mit Experten, die durch jahrelange Beratungskompetenz und tiefes Fachwissen das Finanzwesen kennen
- **Wir vermitteln Aktualität** – mit einem Katalog, der neueste Trends und Entwicklungen lehrt, damit Sie innovativ sein können
- **Wir leben die Praxis** – mit anwendbaren Fähigkeiten, sodass Ihre Mitarbeiter ihr neu erlerntes Wissen direkt in der täglichen Arbeit einsetzen können

Unser aktuelles Angebot finden Sie unter [www.slg.co.at/ausbildung](http://www.slg.co.at/ausbildung).