



TREASURYLOG

Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von SLG Treasury

2/2025

Aus der Praxis für die Praxis – Trends, Tools und Perspektiven für ein State of the Art Treasury

6 Der Branchentreff stößt in neue Dimensionen vor

Wir haben uns mit einem neuen Rekord beim Finanzsymposium vom Standort Mannheim verabschiedet.

9 Sind Treasury-KPIs nur „nice-to-have“ oder Ausdruck von Professionalität?

Erfahren Sie, warum diese Kennzahlen eine wertvolle Unterstützung für das Treasury sind.

17 Wann kommt endlich das „New Normal“?

Die EU hat neue Regularien für die lange Zeit wenig beliebten Echtzeit-zahlungen erlassen.

19 Treasury & Finance Convention geht in die dritte Runde

Ein Ausblick auf die TFC von 10. bis 12. September in Schladming



NOMENTIA

36. FINANZSYMPOSIUM



Unsere Workshops

Jetzt QR Code scannen und
Aufzeichnung ansehen!

HARTMANN

20 Jahre Treasury-Erfolg:

Vom ersten Schritt bis zum
zukunftsicheren Treasury
Management

KARL MAYER

Praxisbericht:

Präzise Liquiditätsplanung durch
AI und die intelligente Nutzung
bestehender Daten

NOMENTIA

Sicherheit im Zahlungsverkehr:

ISO 20022 und Best Practices für
sichere Zahlungsprozesse

AOP
HEALTH

Treasury im Aufbau:

Strukturen, Prozesse, Systeme

www.nomentia.com

Liebe Leserinnen und Leser,

das diesjährige Finanzsymposium hat uns nicht nur viele neue Eindrücke beschert, sondern auch alle bisherigen Bestmarken überboten: Aufgrund der großen Nachfrage waren erstmalig sowohl die Ausstellerflächen als auch die Teilnehmertickets im Vorfeld vergriffen. Obwohl wir uns darüber natürlich freuen, bedeutet dieses Novum allerdings ebenso, dass wir Abschied nehmen müssen von Mannheim als Location des Symposiums. 25 Jahre war das Kongresszentrum Rosengarten das Zuhause unserer Veranstaltung, aber nun ist die Zeit gekommen, sich nach etwas Größerem umzusehen. Fündig geworden sind wir in Wiesbaden beim dortigen RheinMain CongressCenter. Dort hoffen wir, Sie im kommenden Jahr wieder begrüßen zu dürfen.

Nach der Veranstaltung ist bekanntlich auch gleichzeitig vor der Veranstaltung. Das nächste große SLG-Event befindet sich bereits mitten in der heißen Vorbereitungsphase: die Treasury & Finance Convention (TFC). Vom 10. bis 12. September laden wir wieder nach Schladming zum Branchentreff ein. Die Ingredienzien sind die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen in Treasury und Corporate Finance, Networking und ein stimungsvolles Rahmenprogramm. Natürlich kommt auch die Politik nicht zu kurz, haben wir doch derzeit keinen Mangel an (geo-)politischen Verwerfungen. Dazu wird sich u. a. der ehemalige österreichische Bundeskanzler Christian Kern einfinden.

Aus- und Weiterbildung und Projektberichte

Alles was morgen relevant ist, erfahren Sie schon heute bei den Seminaren von SLG. An dieser Stelle möchten wir Ihnen unseren Grundlagenlehrgang Treasury-Management ans Herz legen. Die praxisnahe Ausbildung ist eine Möglichkeit, das erforderliche Rüstzeug für die Arbeit in Treasury- und Finanzabteilungen zu erwerben. Wer den Lehrgang absolviert hat, kann das Erlernte bei der Treasury-Zertifizierung auf den Prüfstand stellen. In diesem Heft stellen wir Ihnen die besten Absolventen des Jahrgangs 2024 vor.

Weitere Themen dieser Ausgabe sind das Finanzierungsprojekt, das wir gemeinsam mit dem Kosmetikkonzern emea auf die Beine stellen durften und das Aufsetzen einer erfolgreichen Intercompany-Finanzierung mit dem Infrastruktur-Anbieter für High Performance Computing Northern Data Group. Berichtenswerte Neuerungen gibt es außerdem im Zusammenhang mit den SEPA-Echtzeitzahlungen. Nachdem sich diese lange Zeit bescheiden der Nachfrage erfreut haben, steigt ihr Anteil am Zahlungsverkehr nun kontinuierlich. Wir verraten Ihnen, was die neuen Regularien der Europäischen Union damit zu tun haben.

Mehr Bedeutung sollte unserer Ansicht nach Treasury spezifischen KPIs geschenkt werden. Solche führen häufig neben den üblichen Finanzkennzahlen ein Schattendasein. Hier schlummert allerdings Verbesserungspotenzial und ein deutliches Plus hinsichtlich Informationsqualität für das Management. Frei nach dem Sprichwort „Was nicht gemessen wird, wird nicht gemacht.“, sind explizite Treasury-KPIs jedenfalls ein Ausdruck professioneller und vorausschauender Arbeit.

Ich wünsche informative Lektüre und hoffe, wir sehen uns live in Schladming!

Ihr Philip Tüttö

- 4 Erfolgreiche Lagerfinanzierung für nachhaltiges Wachstum**
Wir haben den Kosmetikkonzern emea auf dem Weg zu einer neuen Finanzierungslösung unterstützt.
- 6 Der Branchentreff stößt in neue Dimensionen vor**
Wir haben uns mit einem neuen Rekord beim Finanzsymposium vom Standort Mannheim verabschiedet.
- 9 Sind Treasury-KPIs nur „nice-to-have“ oder Ausdruck von Professionalität?**
Erfahren Sie, warum diese Kennzahlen eine wertvolle Unterstützung für das Treasury sind.
- 12 Eine Financial Policy gehört zur Strategiearbeit**
Warum es sich für die Unternehmensfinanzierung lohnt, diese Richtlinie im Blick zu behalten.
- 14 Effiziente interne Finanzierung: Mit Cash-Pooling und Clearing die finanzielle Flexibilität optimieren**
Am Beispiel der Northern Data Group zeigen wir, wie erfolgreiche Intercompany-Finanzierung gelingt.
- 17 Wann kommt endlich das „New Normal“?**
Die EU hat neue Regularien für die lange Zeit wenig beliebten Echtzeitzahlungen erlassen.
- 19 Treasury & Finance Convention geht in die dritte Runde**
Ein Ausblick auf die TFC von 10. bis 12. September in Schladming
- 21 Komplexität beherrschen, Effizienz sichern, Kosteneinsparung realisieren**
So gelingt die Auswahl eines passenden Payment-Service-Providers.
- 23 Währungsrisiken im Fokus: Volatilität, Korrelation und Risiko-Management in turbulenten Zeiten**
Was es im Risiko-Management hinsichtlich geopolitischer und globaler Spannungen zu beachten gilt.
- 25 Der Grundlagen-Lehrgang bereitet Fachkräfte auf die Herausforderungen von morgen vor**
Interview zum SLG-Lehrgang „Treasury-Management“ und Einblicke in die Treasury-Zertifizierung

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber und Medieninhaber: SLG Treasury GmbH, 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, Oliver Astl-Lipusz, Günther Bauer, Verena Dengg, Moritz Elser, Bernhard Kopinits, Bianca Kral, Dr. Edith Leitner, Mario Offenhuber, Christina Roysky, Maximilian Schachinger, Felix Stegmüller, Philip Tüttö, Elisabeth Winkler, Peter Zeller **Produktion und Anzeigenverwaltung:** SLG Treasury GmbH **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.



Corporate Finance

Erfolgreiche Lagerfinanzierung für nachhaltiges Wachstum

Flexible Finanzierungslösungen sind unverzichtbar, wenn saisonale Spitzen und Wachstumsambitionen aufeinandertreffen. Die Art und Weise, wie der österreichische Kosmetikkonzern emea beauty experts gemeinsam mit SLG den Bankenauftritt an eine herausfordernde Situation anpasste und eine maßgeschneiderte Lagerfinanzierung verhandelte, zeigt, wie ein strategisch angelegter Prozess zum Erfolg führen kann.

Als einer der führenden Anbieter im Bereich Private-Label-Kosmetik beliefert emea große Drogerieketten in Europa. Mit einer breiten Produktpalette und einer „Never-out-of-stock“-Strategie wächst das Unternehmen stetig, sieht sich dementsprechend aber auch mit Herausforderungen konfrontiert. „Unsere Lagerbestände erreichen vor den Hauptsaisonen im Herbst und Frühjahr ihren Höchststand“, erklärt Martin Bergler, CFO bei emea. „Eine flexible und verlässliche Finanzierung ist dabei essenziell – und genau hier brauchen wir bessere Lösungen.“

Der äußerst positive Geschäftsverlauf mit starkem Wachstum erforderte eine wesentliche Ausweitung der Lagerfinanzierung. Annähernd gleichzeitig gab eine der Kernbanken ihr Kommerzkundengeschäft ab. An eine Linienausweitung war nicht zu denken, denn es musste damit gerechnet werden, dass die Nachfolgebank ihr Engagement beenden könnte. Dies erforderte eine Lösung innerhalb eines engen Zeitrahmens. „Prolongationen der bestehenden Finanzierung verschafften uns zwar eine Atempause, aber Eile war geboten“, beschreibt CFO Bergler die Situation.

Ein strukturierter Ansatz als Schlüssel zum Erfolg

Gemeinsam mit SLG wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt und die Situation analysiert. Im Mittelpunkt stand ein Finanzierungsworkshop, bei dem sowohl die aktuelle Finanzlage und Bonitätseinschätzungen als auch Zukunftsaussichten beleuchtet wurden. Das Fazit: Das Resultat sollte möglichst wieder eine Lagerfinanzierung sein.

Ein zentrales Werkzeug war das sogenannte „Bank Book“. Dieses Dokument fasste nicht nur die wichtigsten Eckdaten zusammen, sondern erklärte auch das saisonale Geschäftsmodell, die geplante Finanzierungsstruktur und die langfristigen Ziele des Unternehmens. „Das Bank Book hat enorm geholfen, die Professionalität unseres Vorgehens zu unterstreichen, die Besonderheiten unseres Geschäftsmodells verständlich zu machen und die Rückfragen der Banken auf ein Minimum zu reduzieren“, sagt Bergler.

Wettbewerb schafft bessere Konditionen

Mit dem finalisierten Bank Book und einer klaren Finanzierungsstrategie im Gepäck begann die gezielte Ansprache von

Banken. „Uns war wichtig, Wettbewerb zu schaffen, um die besten Konditionen für unser Unternehmen zu erzielen“, berichtet Bergler. Dabei unterstützte SLG nicht nur bei der Auswahl potenzieller Finanzierungspartner, sondern je nach Bedarf auch bei den Verhandlungen. Martin Bergler schätzte dabei besonders den professionellen Blick von außen: „Die objektive Perspektive eines externen Partners war ein echter Vorteil.“ „Sie hatten den Marktstandard im Blick – das hat uns eine stärkere Position verschafft.“

Am Ende zahlte sich der strukturierte Ansatz aus, denn emea konnte eine Finanzierungslösung umsetzen, die nicht nur die saisonalen Anforderungen deckte, sondern auch Raum für weiteres Wachstum ließ. „Wir haben jetzt eine stabile und flexible Finanzierung, die uns erlaubt, unser Geschäft weiter auszubauen und saisonale Spitzen sicher zu bewältigen“, resümiert Bergler.

Fazit: Finanzierungsstrategie als Hebel

Die Entwicklungen bei emea zeigen, wie wichtig eine klare und professionelle Vorbereitung bei Finanzierungsprojekten ist. Ein strukturiertes Vorgehen, kombiniert mit fundiertem Wissen und einer durchdachten Strategie, ermöglicht es Unternehmen, auch in schwierigen Situationen Finanzierungen zum Abschluss zu bringen.



Martin Bergler, Chief Financial Officer bei emea beauty experts, wollte Wettbewerb schaffen, um die besten Konditionen und Bedingungen für sein Unternehmen zu erzielen.



Die Autorin:

Christina Roysky
ist Manager bei SLG.

corima



liquidity planning



risk management



accounting



cash management



front office



back office



Schnelle Verarbeitung großer Datenmengen in
Accounting und Liquiditätsplanung inklusive BI-Reports.
Traumhafte TMS-Lösungen – Exzellenter Service!

COPS

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



Finanzsymposium

Der Branchentreff stößt in neue Dimensionen vor

Alle Jahre wieder ist das Finanzsymposium von SLG ein Zusammenkommen der Treasury-Branche in gleichsam entspannter wie anregender Atmosphäre. Und dennoch ragt die Ausgabe von 2025 deutlich heraus, wurden doch sämtliche Teilnahmerekorde gebrochen.

Zwischen dem 21. und 23. Mai versammelten sich im Mannheimer Kongresscenter Rosengarten über 300 Referenten, 106 Ausstellern und knapp 3.000 Teilnehmer. Erstmals war die Ausstellung komplett ausgebucht. Mit dem gebotenen Themenmix – neben dem Dauerbrenner KI standen vor allem Best Practices und Tipps für Unternehmen in turbulenten Zeiten und geopolitische Herausforderungen im Mittelpunkt – wurde offensichtlich ein Nerv getroffen.

Mit dem Wachstum des Finanzsymposiums steigt auch dessen Internationalität, weshalb erstmals eine KI-gestützte Echtzeit-Übersetzungstechnologie eingesetzt wurde, um so etwa die Hälfte der Vorträge simultan in Englisch, Italienisch, Spanisch und Französisch übersetzen zu lassen. Die Teilnehmer aus insgesamt 33 Nationen konnten über die Finanzsymposium-App und das eigene Mobiltelefon auf dieses Service zugreifen. Durch das Programm der drei Tage führten der bekannte TV-Journalist Markus Brock sowie die ORF-Moderatorin Mariella Gittler.

Inhaltliche Highlights

Gebührend eröffnet wurde das Finanzsymposium durch die Keynote der ehemaligen stellvertretenden beigeordneten NATO-Generalsekretärin Stefanie Babst, deren Hauptinhalt Fragen der globalen Sicherheit waren. Babst scheute nicht vor offener Kritik an der mangelnden Reaktion des Westens hinsichtlich des russischen Angriffskriegs in der Ukraine zurück. So warnte sie neben dem „sichtbaren“ Angriffskrieg auf die Ukraine auch noch vor einem „unsichtbaren“ auf den

Westen in Form von gezielten Desinformationskampagnen und Cyberangriffen, um dadurch Einfluss auf Diskurse und politische Entscheidungen zu nehmen. Die Antwort des Westens muss Babst zufolge eine strategische sein, die auf einer Geschlossenheit in den eigenen Reihen basiert, anstelle des aktuellen Zögerns und Nicht-Handelns. In Sachen NATO und USA verortete Babst einen regelrechten „Tanz um das ‚Goldene Kalb‘ namens Donald Trump“. Babst nannte hier als Handlungsempfehlungen Investitionen in die europäische Verteidigung und in Schlüsseltechnologien, um einerseits mehr Unabhängigkeit zu erlangen und andererseits die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dadurch könne langfristig Frieden gesichert werden.

Die Auswirkungen der Künstlichen Intelligenz auf Treasury und Corporate Finance waren Thema einer Diskussionsrunde von Vertretern der Unternehmen Siemens, MVV Energie und Continental. Gemeinsam mit dem Vertreter des Sponsoringpartners Commerzbank, Jens Schumacher und dem SLG-Manager Peter Schmid wurden praktische Anwendungsbeispiele besprochen. Ein Aspekt, der bei der Diskussion deutlich wurde: Ohne qualitative Ausgangsdatenlage und festgelegte Struktur liefern selbst die besten KI-Tools keine guten Ergebnisse. Die Ziele beim Einsatz von KI sind mehr Effizienz, schnellere Reaktionsmöglichkeiten gerade in Krisensituationen, Entlastung der personellen Ressourcen und das Aufzeigen interner Schwachstellen. Ein KI-basiertes Modell kann zudem mehr Informationen als ein Mensch verarbeiten.

Den Mitarbeitern muss man jedoch die Angst vor dem Verlust ihres Jobs durch die neue Technologie nehmen. Sie kann und wird den Menschen nie ersetzen, sondern ihm die Arbeit erleichtern. Anfängliche Skepsis in der Belegschaft lasse sich durch Ehrlichkeit, Information und Motivation beseitigen. Auch hinsichtlich der „Lessons Learned“ gab es klare Empfehlungen für Unternehmen, die ebenfalls auf KI-Integration setzen wollen: klare Zuständigkeiten definieren, zeitliche Ressourcen speziell für das Projekt freiräumen und eine KI-Strategie festlegen.



Das rege Interesse am Finanzsymposium hat die Räume des Mannheimer Rosengartens an seine Kapazitätsgrenze gebracht.



Stefanie Babst warnte in ihrer Keynote vor weiterem Zögern Europas hinsichtlich geopolitischer Turbulenzen und forderte geschlossenes, strategisches Auftreten gegenüber Trump und Putin.

Transformation stand bei der Gesprächsrunde der CEOs und CFOs von GoodMills, Schüco International KG, Giesecke+Devrient, dem Sponsor HSBC und Edith Leitner, Partner bei SLG, zum Thema Wachstumschancen im Mittelpunkt. Gerade in herausfordernden Zeiten gilt es, passende Strategien zu nutzen, um Unternehmen auf die Überholspur Richtung Erfolg zu bringen. Das kann vor allem dadurch gelingen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und sich breiter aufzustellen. So konnte das Unternehmen Giesecke+Devrient sein ursprüngliches Geschäftsfeld Banknoten-Herstellung um Sicherheitstechnologien erweitern. Dies gelang dem Familienunternehmen unter anderem durch das unternehmerische Denken in langen Zyklen und einer Risikobereitschaft, betonte Group CFO Jan Thyen.

Das Thema Transformation in Unternehmen unterstrich auch Michael Schleef, CEO des Bankhauses HSBC, wenn es um die Finanzierungsseite geht. Zudem wurde auf die Diversifikation bei Finanzierungspartnern hingewiesen, was zu Kostenvorteilen führt und Abhängigkeitsverhältnisse minimiert. SLG-Partner Edith Leitner betonte



Die Diskussion zwischen Gregor Gysi und Karl-Theodor zu Guttenberg bildete mit einem deutlichen Appell zur europäischen Souveränität eines der Highlights des Finanzsymposiums.

im Rahmen des Talks die Wichtigkeit, den Handlungsrahmen unter den Akteuren festzulegen und dabei nicht die Marktrealität aus den Augen zu verlieren.

Kriminalpsychologin und Erinnerungsforscherin Julia Shaw sprach in ihrer Keynote über das „trügerische Gedächtnis“ und warum Erinnerungen oft nicht zuverlässig sind. Die Tatsache, dass wir die meisten unserer Erlebnisse unwiederbringlich vergessen, unterstrich sie mit einem Zitat von Aristoteles: „Erinnerungen sind wie Siegel gedrückt in fließendes Wasser.“ Aber ebendiese Tatsache kann politisch auch negativ ausgenutzt werden, wenn Dinge aus der Vergangenheit beschönigt werden und sich Menschen dadurch plötzlich an Dinge erinnern, die es so nie gab. Gezielte Falsch- und Desinformation machen sich gezielt zunutze, dass das Gedächtnis vor allem auf große, emotionale Dinge reagiert. „Also wer die besten Geschichten erzählt, besitzt die Wahrheit“, brachte es Shaw auf den Punkt.

Streitgespräch mitunter auch mit Einigkeit

Das Versprechen im Titel ihrer Diskussion „Streitgespräch politischer Gegensätze“ lösten das Urgestein der deutschen Linken, Gregor Gysi und der ehemalige deutsche Bundesminister der Verteidigung Karl-Theodor zu Guttenberg, erwartungsgemäß ein. So stieß die Forderung der Linken, den Kapitalismus abzuschaffen, auf wenig Gegenliebe beim Vertreter konservativer Werte zu Guttenberg, wohingegen Gysi das Fehlen sozialer Gerechtigkeit anmahnte. Einigkeit konnten die beiden Kontrahenten bei der Forderung nach einer sozialen Abfederung der Maßnahmen gegen den Klimawandel erzielen und ebenso herrschte Konsens darüber, dass es die europäische Souveränität zu fördern gilt, um laut Gysi als EU „ein wirklicher Faktor“ im geopolitischen Kontext zu werden. Was bei der Diskussion deutlich wurde: Gerade in turbulenten Zeiten müssen sich die Vertreter unterschiedlicher Couleurs organisieren und ihre Kräfte bündeln, um die Freiheit und Demokratie zu sichern.

Das Gespräch stellte eine beeindruckende Endnote für drei intensive und bereichernde Tage dar. Weitere Informationen und

Impressionen finden Sie unter <https://finanzsymposium.com/> oder unter folgendem QR-Code:



Das Finanzsymposium zieht nach Wiesbaden!

25 großartige Jahre war Mannheim das Zuhause des Finanzsymposiums. Mit dem stetig wachsenden Interesse an der Veranstaltung erreicht die Location jedoch ihre Kapazitätsgrenzen. Auch wenn allen Beteiligten der Rosengarten über die Jahre ans Herz gewachsen ist, ist es nun an der Zeit, sich für die großartige Zusammenarbeit zu bedanken und mit guten Erinnerungen im Gepäck weiterzuziehen. Dieser Umzug ist der logische Schritt, um den gestiegenen Platzanforderungen und dem Wachstum der Veranstaltung Rechnung zu tragen.

Zukünftig wird das jährliche Finanzsymposium im RheinMain CongressCenter in Wiesbaden über die Bühne gehen. Unter www.rmcc.de können Sie einen ersten Blick auf die neue Location werfen. Auf ein Wiedersehen 2026 in der hessischen Landeshauptstadt!



Der Autor:

Oliver Astl-Lipusz
ist ist Head of Congress & Event Management bei SLG.

Key Performance Indicators

Sind Treasury-KPIs nur „nice-to-have“ oder Ausdruck von Professionalität?

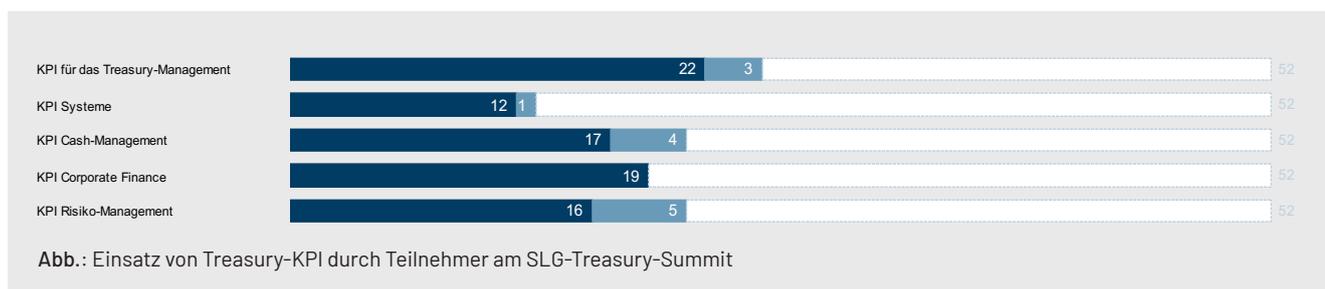
Key Performance Indicators (KPIs) sind in vielen Unternehmensbereichen eine bewährte Methode, um Ziele transparent und ihre Einhaltung messbar zu machen. Im Corporate Treasury ist ihre Bedeutung jedoch häufig beschränkt, beziehungsweise werden teilweise überhaupt keine KPIs definiert. Für uns stellt sich die Frage, warum das so ist und wir denken, dass hier erhebliches Verbesserungspotenzial schlummert.

Personen, die im Finanzbereich von Unternehmen agieren, können in aller Regel etwas mit Kennzahlen wie ROI (Return on Investment) oder EBIT(DA)-Marge anfangen. Und natürlich sind diese Messgrößen auch im Corporate Treasury geläufig. Stellt man jedoch die Frage, welche konkreten Treasury-KPIs definiert wurden, erntet man nicht selten ein nachdenkliches Stirnrunzeln. Das liegt manchmal daran, dass weit verbreitete Größen wie eine At-Risk-Zahl nicht als KPI wahrgenommen werden. Nicht selten wurden aber für Kernprozesse des Treasury schlicht keine KPIs definiert.

Das mag unterschiedliche Gründe haben: Treasury hat in einem Unternehmen häufig eine Servicefunktion inne. Daher könnte sein Wertbeitrag als zu wenig bedeutend angesehen

werden, um für das Top-Management relevante KPIs zu rechtfertigen. Möglicherweise gibt es zu wichtigen Aufgaben keine Ziele oder diese wurden zu wenig konkret formuliert und sind daher nicht messbar. Wann ist beispielsweise eine Fälligkeitsstruktur von Finanzierungen hinreichend „ausgewogen“? Unter Umständen fehlt einfach die Datenbasis, um sinnvolle KPIs überwachen zu können. Nicht zuletzt möchte sich die Fachabteilung vielleicht auch einfach (noch) nicht anhand dieser Kennzahlen messen lassen. Das könnte der Fall sein, wenn sich die Strukturen und Prozesse im Treasury noch im Aufbau befinden oder aktuell optimiert werden.

Unserer Ansicht nach ist die Definition von Treasury-KPIs jedoch ganz klar Bestandteil einer Best Practice-Herangehens-



weise. Das bezieht sich insbesondere auf Kennzahlen, die unmittelbar durch die Handlungen des Treasury beeinflusst werden. Auch wenn es darüber hinaus eine ganze Reihe von KPIs gibt, die vom Treasury zusätzlich nicht aus den Augen verloren werden sollten bzw. dürfen (z. B. Eigenkapitalquote, Net Debt/EBITDA, Cash-Conversion-Cycle).

Geeignete KPIs können unterschiedliche Funktionen erfüllen. Sie ...

- ▲ ...schärfen das Zielbild des Treasury und definieren Prioritäten, indem sie messbare Vorgaben machen.
- ▲ ...kommunizieren die Bedeutung von Treasury-Zielen durch ihre Berücksichtigung im regelmäßigen Reporting.
- ▲ ...fördern die Umsetzung von Zielvorgaben des zentralen Treasury, wenn ihre Entwicklung auch auf Ebene von lokalen Einheiten überwacht werden kann.
- ▲ ...ermöglichen einen Vergleich zwischen den Gruppengesellschaften.
- ▲ ...ermöglichen die rechtzeitige Identifikation unerwünschter Entwicklungen und machen dadurch ein frühzeitiges Eingreifen möglich.

Damit Treasury-KPIs ihr Potenzial entfalten können, müssen sie als relevante Kennzahlen akzeptiert sein. Dafür ist es erforderlich, dass sie von den Verantwortlichen beeinflussbar sind und Klarheit darüber herrscht, welche Hebel in Bewegung gesetzt werden müssen, um eine gewünschte Entwicklung zu erzielen. Das bedeutet wiederum, dass das Treasury auch die notwendigen Kompetenzen erhalten muss, um etwaige Maßnahmen ergreifen zu können.

Gleichzeitig sollte der Einsatz von KPIs sehr bewusst erfolgen. Es gilt die Verantwortungsträger nicht durch eine Unmenge an Kennzahlen zu überfordern. Das birgt die Gefahr, den Fokus zu verlieren. Zudem wird es immer Prozesse geben, die nicht anhand von KPIs gemessen werden können, aber trotzdem eine zentrale Bedeutung haben. Eine Steuerung anhand von KPIs darf die verlässliche Unterstützung des operativen Geschäfts durch das Treasury nicht beeinträchtigen.

Schließlich müssen die Kosten einer Überwachung von KPIs auch immer durch ihren Nutzen rechtfertigbar sein. Um den Aufwand des KPI-Reportings so weit wie möglich zu reduzieren, ist eine geeignete Systemunterstützung erforderlich. Nur durch eine einheitliche und belastbare Datenbasis kann es so weit wie möglich automatisiert und damit effizient gestaltet werden.

Erfahrungsgemäß sind KPIs im Marktpreisrisiko-Management weit verbreitet (z. B. At-Risk, Zielsicherungsquoten etc.). Anders gestaltet sich das Bild häufig in den Bereichen Corporate Finance und Cash-Management. Aber auch dort lassen sich sinnvolle Kennzahlen definieren: Warum sollte man die Ausgewogenheit einer Fälligkeitenstruktur der bestehenden Finanzierungen nicht anhand einer betragsgewichteten Durchschnittslaufzeit messen? Auch die Entwicklung des Anteils manueller Zahlungen und die Opportunitätskosten der Liquiditätssteuerung sind sinnvolle und quantifizierbare Größen. Darüber hinaus lässt sich auch der Grad der Automatisierung bzw. des Straight-through-Processing im Treasury messen:

Wie entwickelt sich der Anteil elektronischer Kontoinformationen? Wie hoch ist der Anteil fehlerhafter Zahlungen? Wie verhält es sich mit dem Volumen der Fremdwährungsgeschäfte, die über elektronische Plattformen gehandelt werden?

Entschließt man sich dazu, Treasury-KPIs festzulegen, gilt es vor der Implementierung eine Reihe von Punkten konzeptionell zu berücksichtigen:

- ▲ Sie sollten sich aus in Richtlinien definierten Zielen ableiten lassen und diesen keinesfalls widersprechen.
- ▲ Ihre Ausgestaltung (z. B. Detaillierungsgrad) und die Frequenz der Berichterstattung müssen ihre Bedeutung widerspiegeln und dürfen die Datenverfügbarkeit und die Systemunterstützung nicht außer Acht lassen.
- ▲ Wird die Systemunterstützung neu geschaffen, müssen die benötigten Daten und die Anforderungen an die Auswertungsmöglichkeiten definiert werden. Daher sollten Treasury-KPIs auch im Rahmen von Auswahlprozessen für Treasury-Management-Systeme Berücksichtigung finden.
- ▲ Für das Reporting sollte idealerweise eine Stelle zuständig sein, deren Zielerreichung nicht mit Hilfe der betrachteten KPIs gemessen wird (z. B. Risiko-Controlling oder Middle-Office).

Sind die Treasury-KPIs einmal Teil des regelmäßigen Reportings, gilt es ihre Bedeutung und Aussagekraft regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Treasury entwickelt sich weiter, Prioritäten verschieben und Marktbedingungen ändern sich. Daher müssen sich die KPIs und deren Zielwerte an neue Anforderungen anpassen, um ihre Relevanz nicht zu verlieren und ihre Steuerungsfunktionen langfristig zu erfüllen.

Unser Fazit

Wir sind davon überzeugt, dass Treasury-KPIs nicht nur ein „Nice-to-have“ sind, sondern einen maßgeblichen Beitrag zu einem professionellen Treasury-Management leisten können. Ihr Einsatz sollte gezielt und wohl dosiert erfolgen. Zudem ist eine geeignete Systemunterstützung für das Reporting dringend empfehlenswert. Sind diese Bedingungen erfüllt, können sie ihre beabsichtigte Wirkung entfalten und das Treasury bei der Erreichung seiner Ziele optimal unterstützen.



Der Autor:

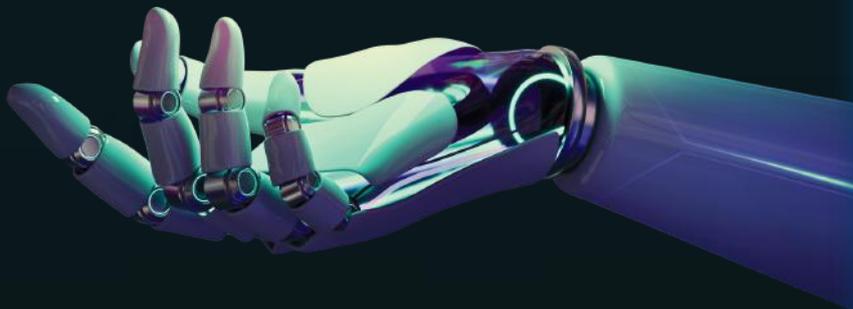
Peter Zeller
ist Senior Manager bei SLG.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF HIF

PlanEngine
SLG

**LIQUIDITÄTSVORHERSAGE
MITTELS KÜNSTLICHER
INTELLIGENZ**



Wir haben mit der SLG PlanEngine eine cutting edge Liquiditätsplanung mittels künstlicher Intelligenz entwickelt, die Sie bei unterschiedlichen Planungen unterstützt.



WWW.SLG.CO.AT

Eine Financial Policy gehört zur Strategiearbeit

Jede Richtlinie läuft zunächst einmal Gefahr, Staub in einer Schublade anzusetzen – in papierlosen Organisationen gilt das natürlich im übertragenen Sinn. Warum Financial Policies einen anderen Stellenwert haben und ein wesentliches Element der Strategiearbeit sein sollten, haben wir im TreasuryLog-Interview mit Dr. Edith Leitner, Head of Corporate Finance bei SLG besprochen.

TreasuryLog: Was zeichnet eine Financial Policy aus und warum ist diese Richtlinie so wichtig?

Edith Leitner: In Finanzierungsprojekten beschäftigen wir uns intensiv mit der Frage, wie Unternehmensgruppen von möglichen Kapitalgebern risikotechnisch beurteilt werden, welchen Zugang sie zu Finanzierungsmärkten haben und zu welchen Bedingungen. Viele externe Maßstäbe sind öffentlich gut dokumentiert. In den Kreditvergabestandards der europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) kann man zum Beispiel nachlesen, dass Banken in ihrer Beurteilung der Rückzahlungsfähigkeit von Krediten auch qualitative Faktoren berücksichtigen müssen. Deshalb bewerten sie auch die Dividendenpolitik, oder sogar Meinungsverschiedenheiten unter den Eigentümern. Es geht im Kern also darum, wie sich das Risiko eines Unternehmens über die Kreditlaufzeit entwickelt und ob Eigentümer und Geschäftsleitung oder Vorstand dazu dasselbe Verständnis haben. Derartige Leitlinien sind üblicherweise in einer Financial Policy verankert.

TreasuryLog: Wie wichtig ist dieser qualitative Bereich in der externen Risikoeinschätzung?

Edith Leitner: Eine konkrete Antwort darauf findet sich nur in öffentlich publizierten Rating-Methodologien, ansonsten ist die Gewichtung Teil der Bewertungsmodelle der Banken, die nicht veröffentlicht werden. Gemäß einer Moody's-Methodologie für die Halbleiterindustrie fließt die Financial Policy beispielsweise mit einem Gewicht von 20 Prozent in die Rating-Note ein. In der Bauindustrie liegt dieser Wert immerhin bei 15 Prozent. Es handelt sich also jeweils um einen signifikanten Anteil. Das ist auch nachvollziehbar, denn gemeinsam mit der Mittelfristplanung lässt so eine Policy Rückschlüsse auf die künftige Ausrichtung eines Unternehmens und die Wahrscheinlichkeit von nachteiligen Veränderungen zu.

TreasuryLog: Welche Aspekte beurteilen Rating-Agenturen im Zusammenhang mit einer Financial Policy?

Edith Leitner: Unternehmen benötigen eine verbindliche Aussage zu einer Zielbonität, die nicht nur vom Management getragen, sondern auch mit den Eigentümern abgestimmt ist. Das ist wichtig, weil es nicht nur in Ausnahmesituationen zu Interessenskonflikten zwischen Eigen- und Fremdkapital-



Dr. Edith Leitner: Die Ausgestaltung einer Financial Policy ist keine bloße Pflichtübung, sondern definiert strategische Leitlinien und ist von großer Bedeutung für potenzielle Kapitalgeber, Banken und Rating-Agenturen.

gebern kommen kann. Wir spüren diese potenziellen Interessenskonflikte regelmäßig bei Vertragsverhandlungen. Das ist immer eine Gratwanderung zwischen operativ größtmöglichen Freiheiten, wie von den Eigentümern bevorzugt und einer Begrenzung der Spielräume im Kreditrisikoprofil, was wiederum die Kreditgeber favorisieren. Je schlechter die Bonität eines Unternehmens, desto enger wird der vertragliche Rahmen gesteckt, und zwar nicht nur bei Finanzkennzahlen. Ein klassisches Beispiel wäre etwa die Limitierung von Dividenden oder von Akquisitionen. Ist eine Zielbonität

festgelegt, können Unternehmen daraus auch ihre Verschuldungs- bzw. Risikokapazität ableiten. Das ist vor allem dann nützlich, wenn Investitionsentscheidungen oder Expansionsstrategien diskutiert werden. Grenzen organischer und anorganischer Wachstumsmöglichkeiten werden so rasch sichtbar und man kann strategische Vorhaben dann auch zeitlich anders priorisieren.

TreasuryLog: Finanzstrategien könnten doch auch reine Lippenbekenntnisse sein.

Edith Leitner: Hier würde ich widersprechen. Für Rating-Agenturen und Finanzierungspartner spielt es eine Rolle, wie ein Unternehmen in der Vergangenheit auf Risiken reagiert hat, wie es strategische Entwicklungsschritte umgesetzt hat und wie konsequent es wiederum die Zielbonität und damit einhergehende Kennzahlen erreicht. Beurteilt wird also auch die Glaubwürdigkeit eines solchen Regelwerks: Tut das Unternehmen, was es sagt? Hat es einen soliden Track Record?

TreasuryLog: Welche Kennzahlen sollte ein Unternehmen strategisch auf jeden Fall im Blick haben?

Edith Leitner: Es gibt je nach Branche eine Reihe von Kennzahlen, aus denen sich indikative Bonitätsmaßstäbe ableiten lassen. Branchenübergreifend setzt die EZB mit der Kennzahl „Bruttoverschuldung/EBITDA“ ein klares regulatorisches Zeichen, das in meiner Wahrnehmung noch viel zu wenig in der Unternehmenspraxis angekommen ist. Der EZB-Grenzwert für Investment-Grade-Profile liegt hier bei 4,0; als kritisch beurteilt die EZB bei dieser Kennzahl einen Wert von über 6,0. Wir empfehlen Unternehmen in einer internen Betrachtung auch immer Off-Balance-Instrumente wie Factoring oder Leasing miteinzubeziehen, wenn sie sich strategisch mit ih-

rer Schuldentragfähigkeit auseinandersetzen. Gerade wenn ich lese, dass das Institut für Wirtschaftsforschung Halle Anfang Mai für Deutschland den höchsten Stand an Firmenpleiten seit 20 Jahren meldet, finde ich diese Transparenz besonders wichtig.

TreasuryLog: Gibt es Mindestanforderungen an eine Financial Policy?

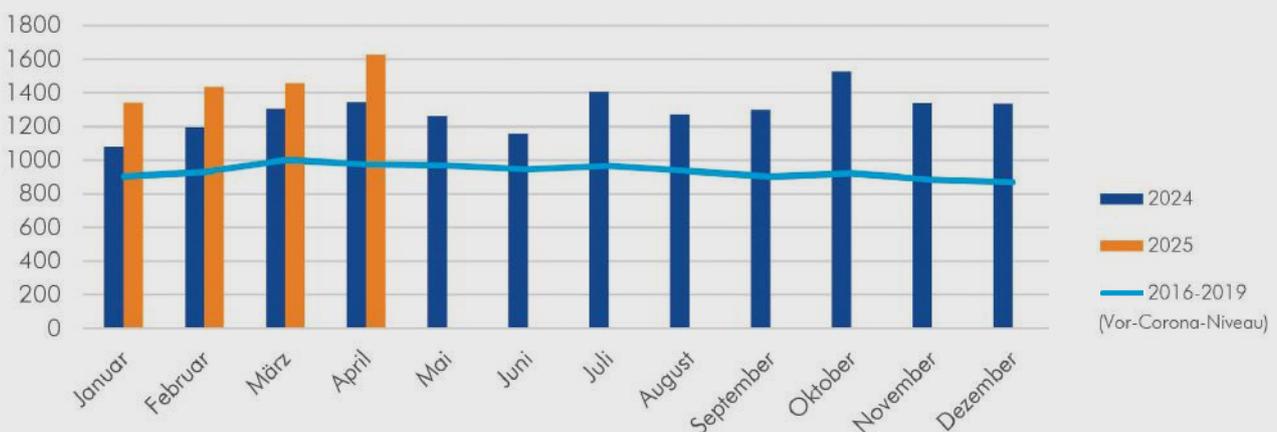
Edith Leitner: Die Zielbonität und damit verbundene KPIs habe ich bereits genannt. Bei Kapitalstrukturkennzahlen sollten auch Mindestanforderungen für Gruppengesellschaften definiert werden, die sicherstellen, dass konzerninterne Finanzierungskonzepte umgesetzt werden können, ohne die Zinsabzugsfähigkeit zu gefährden. Liquiditätsreservehöhe und -ausgestaltung gehören zu den „Must-haves“ ebenso wie Festlegungen zur Ausschüttungspolitik. Daneben gibt es viele weitere strategische Regelungsinhalte wie beispielsweise den Umgang mit Sicherheiten, Anforderungen an Finanzierungslaufzeiten und Zinsbindungsstrukturen. Vor dem Hintergrund des aktuellen Konsolidierungsdrucks sollten sich Unternehmen auch gezielt mit möglichen Klumpenrisiken in ihrem Finanzierungsportfolio auseinandersetzen und Chancen für Diversifizierung identifizieren. Gerade um diese nutzen zu können, braucht es manchmal Vorlaufzeit – beispielsweise für die Umsetzung einer stärker zentralisierten Finanzierungsstruktur, dem Ausbau des Berichtswesens, oder der Umstellung von Rechnungslegungsstandards. Es geht also um sehr praxisnahe Regelungsinhalte – nichts für die Schublade, wie ich meine.

TreasuryLog: Vielen Dank für das Gespräch.

Insolvenzforschung am Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) vermeldet neue Höchstzahlen

Die IWH-Insolvenzforschungsstelle bündelt die Forschungsergebnisse des IWH zum Thema Insolvenz und Marktaustritt und deren Folgen für betroffene Arbeitnehmer. Gemäß der Anfang Mai publi-

zierten Daten, ist die Zahl der Insolvenzen in Deutschland im April deutlich gestiegen. Mit 1.626 wurde der höchste Wert seit Juli 2005 erreicht. Das sind 11 Prozent mehr als im Vormonat, 21 Prozent mehr als im April 2024 und 67 Prozent mehr als in einem durchschnittlichen April der Jahre 2016 bis 2019, also vor der Corona-Pandemie.



Insolvenzen in Deutschland von Unternehmen mit Handelsregistereintrag (Quellen: Bekanntmachungen der Insolvenzgerichte; Darstellung des IWH)

Effiziente interne Finanzierung: Mit Cash-Pooling und Clearing die finanzielle Flexibilität optimieren

In Zeiten zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheit und steigender Finanzierungskosten gewinnen effiziente Strategien für die interne Finanzierung zunehmend an Bedeutung. Laut der SLG-Finanzierungsstudie 2024, an der 125 Unternehmensvertreter teilgenommen haben, sehen sich 47 Prozent der Firmen mit strengeren Kreditvergaberichtlinien bei Bankfinanzierungen konfrontiert. Besonders im Non-Investment-Grade-Bereich verschärfen die hohen Fremdkapitalkosten die finanziellen Herausforderungen zusätzlich. Vor diesem Hintergrund wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Liquidität gezielt zu steuern, die Abhängigkeit von externen Geldgebern zu reduzieren und gleichzeitig die finanzielle Flexibilität zu stärken.

Instrumente wie Clearing und Cash-Pooling spielen bei der Intercompany-Finanzierung eine entscheidende Rolle: Sie ermöglichen eine effiziente Bündelung von Liquidität, reduzieren Finanzierungskosten und optimieren konzerninterne Finanzströme – zentrale Hebel, um in einem anspruchsvollen Marktumfeld wettbewerbsfähig zu bleiben. Besonders bei mittelständischen Unternehmen mit starkem Wachstum vernehmen wir aktuell ein hohes Interesse an entsprechenden Optimierungen.

Unsere Projekterfahrungen zeigen, dass Unternehmen nicht zwingend auf idealtypische (interne) Rahmenbedingungen warten müssen. Vielmehr kann eine schrittweise Umsetzung durchaus praktikabel sein. So entscheiden sich manche Unternehmen zunächst ein manuelles Cash-Pooling einzuführen, bevor sie in eine automatisierte Variante übergehen. Andere wiederum starten Cash-Pooling in wenigen Ländern und erweitern es zu einem späteren Zeitpunkt, etwa aufgrund einer fragmentierten Bankenlandschaft oder weil die Überzeugungsarbeit bei manchen Tochtergesellschaften mehr Zeit in Anspruch nimmt.

Im ersten Schritt der Einführung eines Cash-Pools müssen – neben der „(konten-)technischen“ Abbildung – jedoch grundlegende Fragen zur internen Finanzierungspolitik geklärt werden:

- ▲ Wie soll die Tochtergesellschaft finanziert werden?
- ▲ Sind Instrumente und Laufzeiten mit dem Verwendungszweck kompatibel?
- ▲ Verfügt die Tochtergesellschaft über eine drittvergleichsfähige Kapitalstruktur? (siehe auch TLog-Ausgabe 4/2024 „Von der Bilanz zur Balance: Beurteilungsmöglichkeiten für die Schuldentragfähigkeit von Konzerngesellschaften“)
- ▲ Welche steuerlichen Anforderungen gibt es in den jeweiligen Ländern zu berücksichtigen?
- ▲ Wie und nach welcher Transferpreis-Methodik werden interne Finanzierungen bepreist?

Nach Beantwortung dieser richtungsweisenden Fragen ist ein internes Vertragswerk zu erstellen, das die kommenden Entwicklungsschritte und Eventualitäten berücksichtigt. Damit wird ein klarer Rahmen für die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmensgruppe geschaffen und rechtlich dokumentiert. Dabei sollten die Tochtergesellschaften frühzeitig in den Kom-

munikationsprozess einbezogen werden, um etwaige Bedenken direkt anzusprechen und offene Fragen zu klären.

Die folgenden Elemente dürfen in keinem internen Vertragswerk fehlen:

- ▲ Zielsetzung und Betonung des (gemeinsamen) Interesses der Vertragsparteien
- ▲ für Clearing: einbezogene Währungen, Umrechnungskurse und Rechnungsarten
- ▲ für Cash-Pooling: Art des Poolings, einbezogene Konten und Währungen
- ▲ Verzinsung (Referenzzins und anwendbare Marge pro Tochtergesellschaft)
- ▲ Limite und deren Überwachung
- ▲ ordentliche und außerordentliche Informationspflichten
- ▲ Kündigungsrechte und -fristen
- ▲ Rückzahlungsmodalitäten

Beim internen Vertragswerk empfiehlt sich ein modularer Aufbau, unterteilt in verschiedene Teilbereiche und eine Regelung

von gesellschaftsspezifischen Inhalten (z. B. Margen oder Limiten) in einem separaten Annex, sodass (jährliche) Änderungen effizient an einer Stelle möglich sind. Bei Einführung von Clearing und Cash-Pooling können beispielsweise drei Vertragsteile für die Führung von internen Verrechnungskonten, Cash-Pooling und Clearing aufgesetzt werden.

Zur Sicherstellung der Drittvergleichsfähigkeit des Vertragswerks sollte das Dokument jedenfalls einer rechtlichen Prüfung unterzogen werden, sofern es nicht bereits von einer juristisch fachkundigen Person erstellt wurde. Dies gewährleistet die Konformität mit externen Prüfanforderungen und bietet der lokalen Geschäftsführung zusätzliche Sicherheit hinsichtlich potenzieller Haftungsfragen.

Parallel dazu sollte an der Optimierung der internen Systeme und Prozesse gearbeitet werden. Eine schrittweise Umsetzung erlaubt es, bereits frühzeitig von den Vorteilen der internen Finanzierung zu profitieren, ohne auf die ideale Ausgangslage warten zu müssen.

Interview mit Dominik Scheitz, Northern Data Group

„Wenn klar ist, wie die Zukunft aussieht und wie viel Zeit beim Monatsabschluss eingespart werden kann, ist das eine gute Basis.“

Die Northern Data Group hatte sich zum Ziel gesetzt, ihre interne Finanzierung mit einem soliden methodischen Gerüst zu versehen und zu optimieren. Dabei wurde das Unternehmen von SLG mit einem internen Finanzierungskonzept und darauf aufbauend einer entsprechenden Richtlinie und einem modularen Vertragswerk unterstützt. Im nachfolgenden Interview erzählt Dominik Scheitz, Vice President of Treasury der Northern Data Group, von den initialen Herausforderungen, der Herangehensweise und dem Resultat des Projekts.

TreasuryLog: Was war Eure Ausgangssituation und wie war Eure interne Finanzierungsstruktur zu Beginn aufgestellt?

Dominik Scheitz: Seit den letzten Jahren arbeiten wir am Aufbau einer zentralisierten Treasury-Abteilung und nutzen diesen Prozess, um auch unsere interne Finanzierung auf Basis eines neuen Konzepts grundlegend zu überarbeiten. Bisher sind wir – vor allem historisch bedingt durch unser starkes Wachstum – wenig systematisch vorgegangen: IC-Finanzierungen wurden vor allem bilateral zwischen verschiedenen Gesellschaften vergeben ohne In-House Bankstruktur.

TreasuryLog: Weshalb habt Ihr Euch dazu entschieden, die interne Finanzierung der Gruppe neu aufzustellen?



Dominik Scheitz, Vice President of Treasury, hat die interne Finanzierung der Northern Data Group mit der Unterstützung externer Partner neu aufgestellt.

Dominik Scheitz: Eine Vielzahl an Loans und dezentrales Risiko-Management waren die wesentlichen Herausforderungen für uns. Mit dem Projekt wollten wir das FX-Risiko zentralisieren und die Optimierung gesellschaftsbezogener KPIs wie der Eigenkapitalquote sicherstellen. Gleichzeitig war es unser Ziel, das IC-Clearing vollständig zu automatisieren – auf Basis eines klaren Regelwerks.

TreasuryLog: Weshalb habt Ihr Euch für externe Unterstützung entschieden?

Dominik Scheitz: Wir hatten die Chance, den ganzen Prozess neu zu gestalten und wollten uns dabei nach externen Best Practices richten. Das Projekt bringt eine gewisse Komplexität mit sich und speziell im Treasury war SLG für uns hier der geeignetste Partner.

TreasuryLog: Welche internen und externen Parteien waren bei Euch in den Prozess involviert?

Dominik Scheitz: Die Abstimmung mit Steuern und Accounting war für uns enorm wichtig, vor allem für das Accounting war der bisherige Prozess zeitintensiv. Für rechtliche Fragestellungen war zusätzlich unsere Rechtsabteilung involviert und natürlich mussten auch systemtechnisch viele Punkte geklärt werden. Enrique Olloqui war als interner Projektleiter im Team wesentlich daran beteiligt, dass wir das Projekt so zügig umsetzen konnten.

TreasuryLog: Gab es internen Widerstand oder Vorbehalte seitens der Tochtergesellschaften? Falls ja, wie seid ihr damit umgegangen?

Dominik Scheitz: Es ist sehr wichtig, das Projekt und die Ziele und Benefits im Vorfeld zu kommunizieren und alle involvierten Parteien ins Boot zu holen. Hier war die Unterstützung und das Interesse unseres CFOs an einem automatisierten Prozess wesentlich. Wenn klar ist, wie die Zukunft aussieht und wie viel Zeit beim Monatsabschluss eingespart werden kann, ist das eine gute Basis. Man muss auch anerkennen, dass Unternehmenskultur eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielt: Wir sind ein junges, flexibles Unternehmen, wo Innovation grundsätzlich offen begegnet wird, weshalb hier schlussendlich alle sehr pragmatisch an einem Strang gezogen haben.

TreasuryLog: Wie wird Cash-Pooling und IC-Clearing derzeit bei Euch umgesetzt und wie sieht die systemseitige Unterstützung aus?

Dominik Scheitz: Früher wurden Zahlungen zwischen den Konzerngesellschaften physisch abgewickelt. Im aktuellen Projekt arbeiten wir an einer Lösung, bei der die Zahlungen zentral über die Holding – in ihrer Rolle als In-House Bank – automatisiert auf Clearing-Konten verbucht werden. Das Projekt haben wir gemeinsam mit Embat [Anm.: ein Treasury-Management-System aus Spanien] individuell für unsere Anforderungen konzipiert und umgesetzt. Das System erkennt interne Zahlungen automatisch und verarbeitet sie regelbasiert über die In-House Bank. Embat ist ein vergleichsweise neuer Anbieter am Markt, hat sich jedoch durch hohe Flexibilität und die Bereitschaft, innovative Lösungen gemeinsam zu entwickeln, ausgezeichnet. Das Mindset hat hervorragend zu uns gepasst und die Lösung ist rasch einsatzbereit. Die Alternative wäre eine

Implementierung der In-House Bank in SAP gewesen, was für unsere Verhältnisse zu komplex und kostenintensiv war und auch eine längere Implementierungszeit erfordert hätte.

TreasuryLog: Welchen Tipp würdet Ihr anderen Unternehmen geben, die ein ähnliches Projekt starten möchten?

Dominik Scheitz: Ich würde ein solches Projekt in jedem Fall gemeinsam mit externen Partnern starten. Einfach deshalb, weil im Laufe der Umsetzung immer wieder Detailfragen und Szenarien auftauchen, die man zu Beginn nicht vollständig überblicken kann. Ein stabiles, durchdachtes konzeptionelles Rahmenwerk ist entscheidend. Ebenso wichtig ist die sorgfältige interne Planung: Eine enge Abstimmung mit allen beteiligten Fachbereichen ist unerlässlich, insbesondere, weil sich ein Treasury-Projekt dieser Art ohne die Einbindung von Accounting, Steuer- und Rechtsabteilung nicht erfolgreich umsetzen lässt.

TreasuryLog: Vielen Dank für das Gespräch!



Die Autoren:

Verena Dengg
ist Consultant bei SLG.



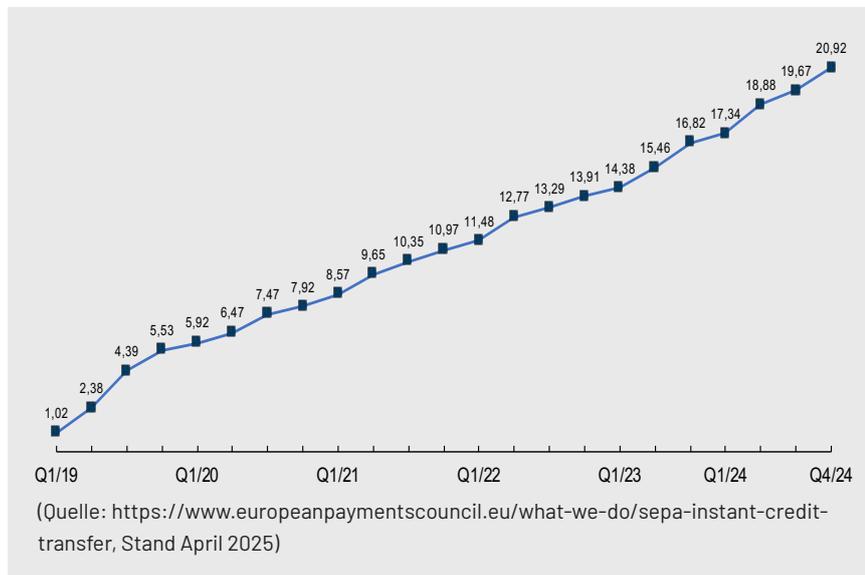
Bernhard Kopinits
ist Manager bei SLG.

Wann kommt endlich das „New Normal“?

Echtzeitzahlungen in Euro gibt es bereits seit einigen Jahren. Lange Zeit führten diese jedoch ein Schattendasein. Die EU hat nun regulatorisch nachgebessert. Ist das der lange erwartete Game-Changer?

In den letzten 15 Jahren haben sich Echtzeitzahlungen weltweit etabliert. Pionier in Europa war Großbritannien 2008 mit den „Faster Payments“. In weiterer Folge wurden ähnliche Lösungen in anderen Mitgliedsstaaten ausgerollt. Um länderspezifische Lösungen im Euroraum zu Gunsten der Einheitlichkeit zu vermeiden, wurde im November 2017 die Echtzeitzahlung für EUR definiert.

Zu Beginn gab es jedoch mehrere Restriktionen, die eine breite Akzeptanz verhinderten: Der maximal überweisbare Betrag wurde auf EUR 15.000 (später EUR 100.000) eingeschränkt und nur wenige Banken boten die SEPA-Instant-Überweisungen an. Dies lässt sich auch an der Adaptionsrate (= Anteil der Echtzeitüberweisungen am gesamten Überweisungsvolumen) ablesen:



Über die Jahre erfreut sich die EUR-Echtzeitüberweisung einer steigenden Beliebtheit - allerdings auf einem nach wie vor niedrigen Niveau.

Nun hat die EU regulatorische Änderungen vorgenommen, um die Verbreitung von SEPA-Echtzeitzahlungen weiter voranzutreiben.

Verpflichtende Teilnahme und nicht teurer

Mit der Verordnung 2024/886 wurden zwei grundlegende Vorgaben seitens der EU geregelt:

- Jeder Zahlungsdienstleister in der EU, der heute schon Überweisungen in Euro anbietet, wird verpflichtet, diese (nach einer bestimmten Frist) auch als Sofortzahlung anzubieten.

- Zahlungsdienstleister dürfen für Echtzeitüberweisungen in Euro keine höheren Gebühren verlangen als für andere Überweisungen (der entsprechenden Art) in Euro.

Zusätzlich wird mit dem neuen 2025 SCT Inst Rulebook bzw. der Instant Payments Regulation ab Oktober 2025 auch die Betragsgrenze regulatorisch wegfallen. Auch in Bezug auf die Kanäle wurde seitens der EU festgelegt, dass alle vorhandenen Zahlungsauslösekanäle auch für SEPA-Instant-Zahlungen verwendet werden können.

Insofern sind von regulatorischer Seite alle Hindernisse aus dem Weg geräumt, die gegen eine Verwendung von Echtzeitüberweisungen in EUR für Unternehmenskunden sprechen. Durch diese Entwicklungen muss auch das Thema Cut-off-Zeiten für EUR-Zahlungen neu bewertet werden - es gibt diese de facto nicht mehr, da jede Zahlung auch als SEPA-Instant-Überweisung durchgeführt werden kann.

„Verification of Payee“ – Neuaufgabe einer Prüfroutine

Vor der Einführung des SEPA-Zahlungsverkehrs wurde in vielen Ländern ein Abgleich zwischen dem Namen des Zahlungsempfängers und der Kontonummer durchgeführt. Diese Prüfroutine wurde mit SEPA abgeschafft und soll nun wiederbelebt werden. Hintergrund ist die definitive Durchführung von Zahlungen durch SEPA Inst innerhalb weniger Sekunden und die erhöhte Sicherheit durch diese Prüfung. Jedoch soll die „Verification of Payee“ nicht nur für Echtzeitzahlungen durchgeführt werden, sondern für alle Zahlungen gelten.

Die Einführung ist für Oktober 2025 angesetzt und basiert auf dem „VOP Scheme Rulebook 1.0“. Darin ist angedacht, dass der Auftraggeber die durchzuführenden Zahlungen an den Zahlungsdienstleister schickt und dieser die entsprechende Prüfung durchführt. Für alle Zahlungen erfolgt anschließend eine Rückmeldung, ob es zwischen Namen und IBAN einen „Match“, einen „Close Match“ oder „No Match“ gibt. Anschließend kann die Zahldatei unterschrieben und zur Durchführung an den Zahlungsdienstleister übermittelt werden.

Für Unternehmenskunden gibt es auch die Möglichkeit eines „Opt-out“ für den Massenzahlungsverkehr – d.h. die Zahlungen können ohne Prüfungen durchgeführt werden. Egal wie man sich entscheidet, es gibt jedenfalls Anpassungsbedarf, der bis Oktober 2025 umgesetzt werden muss. Wir halten Sie dahingehend auf dem Laufenden.



Der Autor:

Günther Bauer
ist Partner bei SLG.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF HIF

Intensiv-Lehrgang: SAP Treasury Week

Eine Woche tiefgreifende Praxis für den Einsatz von SAP im Treasury

SAP S/4HANA revolutioniert Ihr Treasury mit smarterer Integration und Strategie. Unser Lehrgang zeigt, wie Sie den Umstieg erfolgreich meistern: Automatisieren Sie Zahlungsverkehr, optimieren Sie Bankkommunikation und erreichen Sie eine transparente Liquiditätsplanung. Entdecken Sie SAP TRM für Finanzgeschäfte und SAP SAC als leistungsstarkes Reporting-Tool.

In nur einer Woche zum SAP Treasury-Experten:

- Tag 1:** SAP S/4HANA – was Sie im Treasury wissen müssen
- Tag 2:** Finanzgeschäfte, Accounting & Risiko-Management mit SAP
- Tag 3:** Liquiditätsplanung und Cashflow-Analyse in SAP
- Tag 4:** Zahlungsverkehr in SAP: Einfach, sicher, günstig
- Tag 5:** Treasury Reporting mit SAP Analytics Cloud (SAC)



www.slg.co.at



TFC 2025

Treasury & Finance Convention geht in die dritte Runde

430 Teilnehmer und eine Reihe von Top-Speakern machten die Treasury & Finance Convention (TFC) im Vorjahr zu einem Gipfeltreffen der Branche. Und auch in der mittlerweile dritten Ausgabe im kommenden September werden der Austausch von Ideen, Networking, neue Impulse und innovative Lösungsansätze für zukünftige Herausforderungen im Mittelpunkt stehen.

Vom 10. bis 12. September wird das Kongresszentrum „Congress Schladming“ erneut zur Bühne für Experten aus Wirtschaft und Politik. Die Teilnehmer erwarten eine breit gefächerte Themenpalette und geballte Fachinformation. Neben den Kernthemen aus den Bereichen Treasury und Corporate Finance werden schwerpunktmäßig die neusten Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz und die Herausforderungen politischer Entscheidungsfindung und geopolitischer Spannungen im Mittelpunkt stehen. Ein Mix aus Workshops, Expertentalks, Keynotes und Diskussionsrunden sorgt für die nötige Abwechslung und dafür, dass jeder Teilnehmer inhaltlich auf seine Kosten kommt.

Abwechslungsreiches Programm und Top-Speaker

Durch die dreitägige Veranstaltung wird erneut die ebenso versierte wie charmante ORF-Moderatorin Mariella Gittler führen und erneut beweisen, dass sich Kurzweiligkeit und inhaltliche Tiefe nicht ausschließen müssen. Als ersten Vortragenden wird sie zur Eröffnungs-Keynote den Kampagnen- und Strategieberater Julius van de Laar begrüßen. 2012 hat er Barack Obama bei seinem Präsidentschaftswahlkampf unterstützt. In Schladming nimmt er die Maßnahmen und Entscheidungen des aktuellen US-Präsidenten Donald Trump unter die Lupe. Unter dem Titel „Promises Made, Promises Kept?“ wird von de Laar der tatsächlichen Substanz hinter den unzähligen Dekreten, Ankündigungen und Drohungen auf den Grund gehen.

Was steckt wirklich hinter den Provokationen und der Inszenierung und ist so etwas wie eine Strategie erkennbar oder haben wir es mit einer launischen Unplanbarkeit zu tun? Lassen Sie sich die Einschätzung der Lage Amerikas ein Jahr nach der

Wahl nicht entgehen und werfen Sie mit dem Experten einen Blick in die Zukunft. Nicht zuletzt hat das zentrale Trumpsche Politikinstrument der Zölle wesentliche Auswirkungen auf Unternehmen und deren Entscheidungsträger.

Ebenso am ersten Tag werden sich jeweils ein Vertreter der Lenzing Group und von SLG bei einer Diskussion über den Stand der Dinge im Bereich der Systemunterstützung im Treasury austauschen. Der Blick wird darauf gerichtet werden, was Treasury-Management-Systeme bereits leisten können und inwiefern dies der Idealvorstellung entspricht. Wo besteht noch Verbesserungsbedarf und welche Trends sind zu erwarten. Natürlich wird es dabei auch den einen oder anderen Tipp für erfolgreiche Implementierungen geben.

Den Abschluss des ersten Convention-Tages bildet der traditionelle Willkommensabend in der „Hohenhaus Tenne Schladming“. In urig-rustikalem Ambiente lässt es sich bei Speis und Trank hervorragend netzwerken oder auch einfach nur auf einen gelungenen Tag anstoßen.

Kein Mangel an Herausforderungen

Der zweite Tag startet direkt mit einem weiteren Programmhilich: einer Paneldiskussion zur Einschätzung der Herausforderungen im Finanzbereich inmitten globaler Krisen, Disruptionen und umwälzender Innovationen. In unruhigen Zeiten ist Resilienz besonders wichtig, dennoch darf man sich Neuerungen wie etwa der Künstlichen Intelligenz nicht verschließen. Neue Technologien erfordern neue Strategien und am Ende steht die Frage, ob sich der Finanzsektor womöglich sogar ganz neu erfinden muss. Was bleibt, was kommt und vor allem:



Bei der TFC gibt es auch abseits der Bühne ausreichend Zeit für anregende Gespräche, wie etwa im Rahmen des Willkommensabends in der „Hohenhaus Tenne Schladming“. (Foto: Harald Steiner)



Der ehemalige Bundeskanzler Christian Kern wird seine Expertise nutzen, um gemeinsam mit Ihnen einen Blick auf die Politik des 21. Jahrhunderts zwischen Tradition und Moderne zu werfen.



Strategie- und Kampagnenexperte Julius van de Laar wird Donald Trumps medienwirksame Versprechungen auf ihren Wahrheitsgehalt hin abklopfen und gemeinsam mit den Teilnehmern der TFC einen Blick in die Zukunft der USA werfen. (Foto: Julius van de Laar, www.hoffotografen.de)

Wie gestaltet sich die Situation jetzt gerade?

Es werden Buzzwords wie Effizienz, Risikominimierung und Automatisierung fallen. Lassen Sie sich diese spannende Diskussion also keinesfalls entgehen und nutzen Sie die Chance, um auch Ihre Fragen zu stellen. Beantwortet und beleuchtet werden diese von Fachleuten wie einem ehemaligen CEO der Wintersteiger Group, der Vice President Channel & Partner Ecosystem Central Europe von Hewlett Packard und einem Partner bei SLG.

Am dritten und letzten Tag der TFC geht es dann noch einmal sehr prominent um Politik. Der Manager und ehemalige österreichische Bundeskanzler Christian Kern wird sich in seiner Key Note mit der Frage beschäftigen, wie moderne Politik gestaltet werden kann, ohne dabei traditionelle Werte aufzugeben. Was bedeutet verantwortungsvolle Führung im 21. Jahrhundert und auf welche politischen Strategien und Entscheidungen sollte gesetzt werden, um die Schwierigkeiten der Gegenwart erfolgreich zu meistern? Im Anschluss an den Vortrag wird es zudem ausreichend Zeit geben, um mit Christian Kern zu diskutieren.

Dazu passend wird eine Gruppe prominenter heimischer Vorstände beim TFC einen Appell an die Politik verfassen und präsentieren. Adressat wird die neue Bundesregierung sein und im Kern wird es darum gehen, wie der Wirtschaftsstandort Österreich gestärkt werden kann, damit dieser wieder sein volles Potenzial ausschöpfen kann.

Expertise trifft auf entspanntes Networking

Neben dem inhaltlich hochqualitativen Programm, das in den kommenden Wochen noch finalisiert und ergänzt wird, setzt die Veranstaltung auch auf das passende Rahmenprogramm, das zum Entspannen und Austauschen einlädt. Neben dem Willkommensabend umfasst dieses unter anderem auch die Austrian Night. Dort lassen sich die ersten beiden Convention-Tage hervorragend resümieren und Kontakte pflegen – das gilt sowohl für alte als auch neue.

Sichern Sie sich Ihr Ticket für die Treasury & Finance Convention am besten rechtzeitig, da wir auch dieses Jahr wieder mit einer sehr hohen Auslastung rechnen. Ihre klimafreundliche Anreise mit der Bahn können Sie ebenfalls bereits planen. Bei der Buchung der Fahrt über die Homepage der TFC erhalten Sie folgende exklusiven Vergünstigungen: 22 Prozent Kongressrabatt auf den ÖBB-Standardpreis, 10 Prozent auf den internationalen Standardtarif und einen Spezialpreis für den ÖBB Nightjet.

Diese klimafitte Form der Anreise stellt einen der Eckpfeiler der nachhaltigen Eventorganisation der TFC dar. Wie auch in den beiden Vorjahren wird der Kongress nach den Kriterien des Umweltzeichens für Green Meetings/Green Events zertifiziert. Das bedeutet auch, dass wir bei unseren Partnerhotels bevorzugt auf solche mit Umweltauszeichnung setzen und bei der Verpflegung Bioprodukte aus der Region und passend zur Saison verwendet werden.

Tickets und weitere Informationen erhalten Sie ganz einfach über diesen QR-Code, der Sie direkt auf die Homepage der TFC führt: <https://treasury-finance-convention.at/>



Der Autor:

Oliver Astl-Lipusz
ist Head of Congress & Event Management bei SLG.



Auswahl Payment-Service-Provider

Komplexität beherrschen, Effizienz sichern, Kosten- einsparung realisieren

In der letzten Ausgabe des TreasuryLog haben wir uns der Rolle des Treasury in der Zahlungsabwicklung gewidmet. In diesem Beitrag rücken wir einen weiteren relevanten Aspekt in den Fokus: die Auswahl eines geeigneten Payment-Service-Providers (PSP) zur Zahlungsabwicklung im E-Commerce- und Point-of-Sale (POS).

Wer länderübergreifend Zahlungen effizient abwickeln und gleichzeitig Transparenz, Skalierbarkeit und Kostenkontrolle gewährleisten will, steht vor einer vielschichtigen Herausforderung – insbesondere bei der Berücksichtigung lokal relevanter Zahlarten, unterschiedlicher Pricing-Modelle und regulatorischer Anforderungen.

Anforderungen variieren weltweit – Zahlarten als Schlüssel zum Kunden

Ob Kreditkarte, Lastschrift, Wallet oder „Buy now, pay later“, die Erwartungen an verfügbare Zahlarten unterscheiden sich von Markt zu Markt teils erheblich. Während in Deutschland viele Kunden auf Girocard und Lastschrift setzen, dominieren in Asien mobile Wallets wie Alipay oder WeChat Pay. In den Niederlanden ist iDEAL unerlässlich, in Polen BLIK und in Brasilien Pix. Die benötigten Kreditkarten-Schemes variieren ohnedies zwischen den Zielmärkten.

Ein PSP muss daher nicht nur eine breite Palette global relevanter Zahlarten unterstützen, sondern auch lokale Varianten zuverlässig abdecken – technisch, vertraglich und operativ. Besonders kritisch ist dies für international expandierende Händler, bei denen nicht unterstützte Zahlarten direkt zu Umsatzverlusten führen können. Treasury-Verantwortliche sollten daher bereits zu Beginn des Auswahlprozesses klären, welche Optionen in welchen Ländern abgedeckt werden müssen und in welcher Tiefe (z. B. auch hinsichtlich Settlement, Reporting oder lokalem Acquiring).

Preisvergleich: mehr als nur Transaktionskosten

Die Pricing-Modelle der PSPs sind heterogen. Neben Gebühren für Acquiring bei Kartenzahlungen, zahlartenspezifischen Gebühren (z. B. PayPal, Klarna) und transaktionsbezogenen Positionen (prozentual und fix) für die technische Abwicklung fallen noch zahlreiche weitere Kosten an – z. B. für Setup, Mainte-

nance, Reporting oder individuelle Schnittstellen. Zudem variieren Gebühren teils je Zahlart, Land und in Abhängigkeit des Transaktionsvolumens. Im POS-Geschäft kommen zudem noch Ausgaben für Terminals hinzu.

Ein bloßer Vergleich der Basispreise führt deshalb oft zu irreführenden Schlussfolgerungen. Stattdessen empfiehlt sich eine strukturierte Preisabfrage anhand standardisierter Szenarien: Welche Kosten fallen bei vorgegebenen Transaktionsanzahlen und -volumen an? Wie verändern sich die Gebühren bei unterschiedlichen Zahlarten oder Länderverteilungen? Nur auf Basis einer Kombination aus technischer und betriebswirtschaftlicher Bewertung lässt sich der „Total Cost of Ownership“ realistisch einschätzen.

Ausschreibungsprozess über die SLG Tender Platform: Struktur, Vergleichbarkeit und bessere Konditionen

Gerade bei internationalen Ausschreibungen hat sich der Einsatz strukturierter Ausschreibungsplattformen wie der SLG Tender Platform bewährt. Dieses Tool führt durch einen geregelten, standardisierten Prozess: Die vorausgewählten PSPs erhalten einen abgestimmten Fragebogen, der auf die Anforderungen des Unternehmens – inklusive länderspezifischer Unterschiede – zugeschnitten ist.

Besonders in der Preisabfrage bietet die Plattform klare Vorteile: Einheitliche Messgrößen und Antwortformate sorgen für maximale Vergleichbarkeit. Kosten können länderübergreifend pro Jahr berechnet werden, wobei auch Mengenstaffeln und Volumenannahmen berücksichtigt werden. Dadurch entstehen weniger Rückfragen und der Auswertungsaufwand wird erheblich reduziert – sowohl auf Seiten des Unternehmens als auch der PSPs.

Ein wesentlicher Effekt des strukturierten und transparenten Prozesses: Durch Bündelung der Verhandlungsmasse lassen sich erfahrungsgemäß signifikante Einsparpotenziale realisieren. Da alle PSPs ihre Preisstrukturen entlang einheitlicher Kriterien offenlegen und die Antworten zentral vergleichbar sind, entsteht zudem ein Preisdruck, der in der Praxis oftmals zu besseren Konditionen führt – sowohl bei fixen als auch variablen Preisbestandteilen.

Weitere Vorteile der Plattform: hohe Transparenz, klare Struktur, automatisierte Aggregation von Antworten und ein deutlich reduzierter Koordinationsaufwand. Für Treasury-Teams bedeutet dies eine erhebliche Entlastung im operativen Ausschreibungsprozess bei gleichzeitig fundierterer Entscheidungsbasis.

Auswahlprozess: Zwei Stufen für maximale Sicherheit

Ein professioneller Auswahlprozess erfolgt idealerweise in zwei Phasen: eine strukturierte Erhebung des Funktionsumfangs und der Gebühren bei einer definierten Anbieter-Longlist und basierend auf den erhaltenen Rückmeldungen werden die Anbieter auf der Shortlist zu vertiefenden Workshops eingeladen. Hier stellen PSPs konkrete Use Cases vor, zeigen ihre Portale und erläutern Prozessflüsse sowie die Gebührenstruktur.

Ergänzt werden sollte dieser Prozess durch eine klare Gewichtung der Anforderungen. So lassen sich kritische Aspekte wie z. B. die Mandantenfähigkeit, Abdeckung länderspezifischer Zahlarten oder technische Integrationsflexibilität gezielt priorisieren.

Scoping als Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung

Bevor ein Vertrag unterzeichnet wird, ist ein strukturiertes Scoping zwingend erforderlich. Dieses Pflichtenheft dokumentiert verbindlich, welche Leistungen, Länder, Zahlarten, Reporting-Formate und Schnittstellen umgesetzt werden sollen und wer wofür verantwortlich ist. Insbesondere bei internationalen PSPs können sonst leicht Missverständnisse entstehen, z. B. bei der Frage, ob ein Anbieter eine bestimmte Zahlart nur „technisch unterstützt“ oder auch die Auszahlung, FX-Konvertierung und das Reporting übernimmt.

Das Scoping sollte auch die Implementierung strukturieren: Welche Rollouts sind in welchen Ländern geplant? Welche Abhängigkeiten zu bestehenden Systemen sind zu berücksichtigen? Wer übernimmt welche Aufgaben im Projekt-Management?

Treasury in der Schlüsselrolle

Die Auswahl eines geeigneten PSPs ist kein reiner IT- oder Einkaufsprozess, sondern ein strategisches Treasury-Thema. Wer über länderübergreifende Zahlungsströme Kontrolle und Effizienz gewinnen will, muss bereits im Auswahlprozess die Weichen richtig stellen. Die Berücksichtigung lokaler Zahlarten, eine detaillierte Kostenanalyse sowie der Einsatz einer strukturierten Ausschreibungsplattform wie der SLG Tender Platform sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Insbesondere die Transparenz und Vergleichbarkeit, die das SLG-Tool bietet, ermöglichen es, Preisstrukturen sichtbar zu machen, Wettbewerbsdynamik zu nutzen und so signifikante Kostenvorteile zu erzielen. Mit einem gut strukturierten, Treasury-geführten Auswahlprozess lässt sich nicht nur die Komplexität internationaler Zahlungen beherrschen, sondern auch die Grundlage für eine langfristig stabile, skalierbare und kosteneffiziente PSP-Landschaft legen.



Die Autoren:

Moritz Elser
ist Manager bei SLG.



Felix Stegmüller
ist Manager bei SLG.

Währungsrisiken im Fokus: Volatilität, Korrelation und Risiko-Management in turbulenten Zeiten

Welche Auswirkungen haben aktuelle geopolitische Spannungen und globale Krisen auf die Währungsmärkte und das FX-Risiko-Management von Unternehmen? Dieser Artikel liefert Einblicke in Form einer deskriptiven Analyse von Volatilität und Korrelation anhand der EUR/USD-Kursentwicklung.

Die jüngsten handelspolitischen Spannungen, allen voran die durch US-Präsident Trumps Zollankündigungen ausgelöste Unsicherheit, haben erneut für erhebliche Turbulenzen an den globalen Finanzmärkten gesorgt. Diese Phase erhöhter Unsicherheit beeinflusst nicht nur die Volatilität von Vermögenswerten und Risikofaktoren, wie FX-Kurse, sondern auch deren Korrelationen. Da sich das Portfoliorisiko in der FX-Risikorechnung nicht nur durch Schwankungen der Volatilität ändert, sondern auch durch Veränderungen der Korrelationen, ist die Entwicklung dieser ebenso von Interesse. Meistens verhalten sich Korrelationen stabil, in turbulenten Zeiten mit geopolitischen oder weltweiten Krisen können sich diese dennoch deutlich verändern, was die Effektivität von Risikomodellen und Absicherungsstrategien beeinträchtigen kann.

Wir wollen mit dieser Analyse rückblickend veranschaulichen, wie sich die Unsicherheit der letzten Jahre auf die Volatilitäten und Korrelationen des EUR/USD-Kurses ausgewirkt hat und exemplarisch zeigen, welche Implikationen dies für die Risikomodelle und damit die Absicherungsstrategien von Unternehmen mit Währungsrisiken hat.

Neben den handelspolitischen Spannungen haben auch andere globale Ereignisse wie die Covid-19-Pandemie, der Ukraine-Krieg und der Amtsantritt von Donald Trump zu einer anhaltend hohen Volatilität an den Währungsmärkten beigetragen. Diese Ereignisse haben die historische und implizite Volatilität vieler Währungspaare in die Höhe getrieben und stellen Unternehmen vor die Herausforderung, ihre Risiko-Management-Strategien anzupassen bzw. evtl. höhere Sicherungsquoten einzugehen, um eine Risikolimitüberschreitung zu vermeiden.

Entwicklung der EUR/USD-Volatilität und -Korrelation

Die Volatilität wird aus einer Historie von 50 Monaten mit einer exponentiellen Gewichtung (EWMA – Exponentially Weighted Moving Average mit dem Glättungsparameter λ in Höhe von 0,97) der Zeitreihe berechnet. Dabei werden Veränderun-

gen in der jüngeren Vergangenheit stärker gewichtet als weiter zurückliegende. Die lange Historie wurde gewählt, da Unternehmen in der Regel Haltedauern von mehreren Monaten bis wenigen Jahren in ihrer Risikoposition aufweisen.

Ein Blick auf die historische Entwicklung der EUR/USD-Volatilität zeigt nun, dass diese bereits ein Jahr vor der Corona-Pandemie ein erhöhtes Niveau aufwies. Nach einer vorübergehenden Beruhigung 2019 stieg sie mit dem Ausbruch der Pandemie jedoch wieder deutlich an und befindet sich seitdem auf einem konstant hohen Niveau. Die kürzlichen Turbulenzen durch Trumps Zollankündigungen lassen die Volatilität wieder steigen, allerdings nicht so stark wie das durch den Ausbruch des Ukraine-Kriegs der Fall war.

In der Abbildung wird neben der historischen auch die implizite Volatilität dargestellt. Während die historische Volatilität auf Basis vergangener Kursbewegungen¹ berechnet wird, leitet sich die implizite aus Optionspreisen ab und reflektiert die Markterwartung über zukünftige Kursschwankungen. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, ist die implizite Volatilität deutlich reaktiver hinsichtlich aktueller Ereignisse und kann die historische Volatilität teilweise erheblich überschreiten. Sie geht allerdings auch schneller wieder zurück. Ein Überschießen der impliziten Volatilität war insbesondere in der Phase der beginnenden Euro-Abwertung im Jahr 2021 gepaart mit dem Beginn des Kriegs in der Ukraine 2022 zu beobachten.

Die EUR/USD-Korrelationen erweisen sich im selben Zeitraum tendenziell stabiler im Vergleich zur Volatilität. Während der Korrelationskoeffizient zwischen EUR/USD und EUR/CNY auf einem relativ hohen Niveau zwischen 0,6 und 0,8 schwankt, bewegt er sich bei EUR/CHF und EUR/USD auf einem niedrigeren Niveau zwischen 0,2 und 0,4. Auffällig ist die Entwicklung der Korrelation mit dem EUR/GBP-Kurs. Während diese Anfang 2019 noch bei über 0,4 lag, oszilliert sie seit Mitte 2022 um den Wert 0.

Halten die Diversifikationseffekte?

Um die Auswirkungen von Volatilität und Korrelation auf das Risiko-Management in der Unternehmenspraxis zu verdeutlichen, betrachten wir im Folgenden eine einfache, exemplarische Risikoberechnung aus EUR-Sicht. Die Risikoposition bilden hier Cashflows in Fremdwährungen (USD, CHF, GBP, CNY) in Höhe von umgerechnet 100 EUR, die in einem Jahr erwartet werden.

Abbildung 3 zeigt deutlich, dass die Berücksichtigung von Korrelationseffekten das Gesamtrisiko eines Portfolios erheblich verringern kann. Der Value at Risk (VaR), ein gängiges Maß für das potenzielle Verlustrisiko, sinkt von knapp 7,9 auf 5,6 Prozent der Risikoposition, wenn die Korrelationen zwischen den Währungen einbezogen werden. Dies unterstreicht die Bedeutung der Diversifikationseffekte im FX-Risiko-Management.

Zum Vergleich betrachten wir die gleiche Risikoberechnung für den Stichtag Mitte Juni 2019. Es fällt auf, dass sich das Gesamtrisiko des Portfolios im Vergleich zu heute kaum verändert hat. Allerdings haben sich die Volatilitäten der einzelnen Währungen deutlich verschoben. Während USD, CHF und CNY im Jahr 2019 eine geringere Volatilität aufwiesen, war die Volatilität des britischen Pfunds deutlich höher. Dies ist möglicherweise auf die Unsicherheit im Vorfeld des Brexits² zurückzuführen. Auch hier zeigt sich der risikomindernde Effekt der Diversifikation in ähnlicher Höhe.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unsicherheit an den Währungsmärkten trotz kurzzeitiger Erholung hoch bleibt. Die Korrelationen zeigen sich jedoch weitgehend stabil, was bedeutet, dass Diversifikationseffekte im FX-Risiko-Management nach wie vor bestehen.

Es gilt: In einer Zeit, in der Turbulenz zur Normalität wird, ist vorausschauendes Risiko-Management für die Finanzabteilungen von Unternehmen unerlässlich.

¹ Die historische Volatilität wurde hier exponentiell auf Basis monatlicher Renditen berechnet, um jüngere Kursbewegungen stärker zu gewichten.

² Dieser wurde am 01.02.2020 offiziell vollzogen.

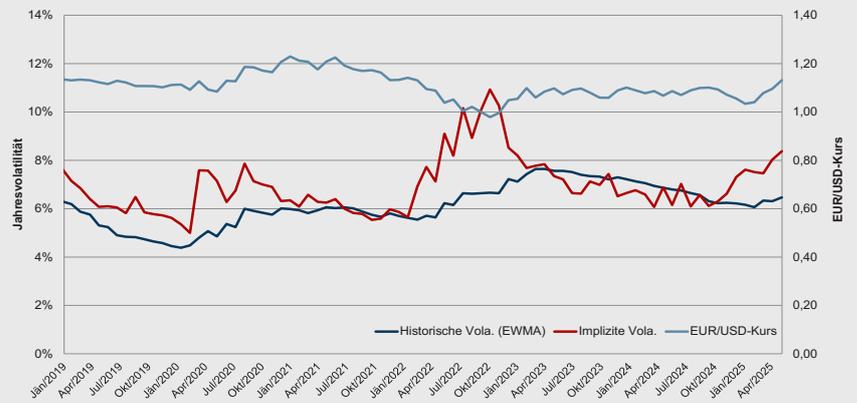


Abb. 1: EUR/USD: Kursentwicklung und historische bzw. implizite Volatilität (Quelle: LSEG Data & Analytics, 05.05.2025)

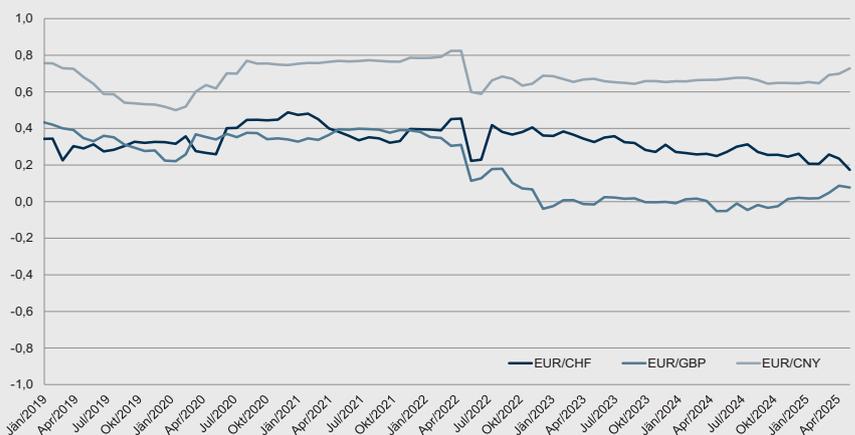


Abb. 2: Korrelationsentwicklung gegenüber dem EUR/USD-Kurs (Quelle: LSEG Data & Analytics, 05.05.2025)

FX-Paar	FX-Kurs	CF in EUR (in 1 J.)	CF in FX (in 1 J.)	Volatilität (p.a.)
EUR/USD	1,13	100	113,14	6,47%
EUR/CHF	0,93	100	93,01	4,65%
EUR/GBP	0,85	100	85,09	3,06%
EUR/CNY	8,24	100	824,12	5,01%

	in EUR	in % der Risikoposition
VaR (undiversifiziert)	31,57	7,89%
VaR (diversifiziert)	22,25	5,56%

Abb. 3: Risikorechnung per Anfang Mai 2025

FX-Paar	FX-Kurs	CF in EUR (in 1 J.)	CF in FX (in 1 J.)	Volatilität (p.a.)
EUR/USD	1,13	100	112,91	4,90%
EUR/CHF	1,11	100	110,84	4,08%
EUR/GBP	0,89	100	88,89	6,02%
EUR/CNY	7,72	100	772	4,49%

	in EUR	in % der Risikoposition
VaR (undiversifiziert)	32,09	8,02%
VaR (diversifiziert)	22,98	5,75%

Abb. 4: Risikorechnung per Mitte Juni 2019



Der Autor:

Maximilian Schachinger
ist Consultant bei SLG.

Der Grundlagen-Lehrgang bereitet Fachkräfte auf die Herausforderungen von morgen vor

Der Treasury-Bereich ist ein komplexes, dynamisches Umfeld, das von ständigen Veränderungen und neuen Herausforderungen geprägt ist. In den mittlerweile über 30 Jahren seines Bestehens hat sich der „Grundlagen-Lehrgang: Treasury-Management“ von SLG als eines der führenden Programme im DACH-Raum etabliert, das Fachkräfte dabei unterstützt, die nötigen Kompetenzen für die anspruchsvolle Arbeit im Treasury zu entwickeln. Im folgenden Interview gewährt Sebastian Alfery, Senior Manager und Leiter des Seminarbereichs bei SLG, einen exklusiven Einblick in die Philosophie und Praxis des Lehrgangs. Erfahren Sie, wie SLG mit einem einzigartigen Expertenteam nicht nur auf aktuelle Entwicklungen reagiert, sondern auch aktiv dazu beiträgt, Fachkräfte auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten.

TreasuryLog: Seit sehr vielen Jahren ist der Grundlagen-Lehrgang im Treasury-Management von SLG ein unverzichtbarer Baustein für Finanz-Fachkräfte im DACH-Raum. Was macht diesen Lehrgang aus Ihrer Sicht so erfolgreich und warum hat er sich über eine so lange Zeit hinweg als führend etabliert?

Sebastian Alfery: Der Erfolg unseres Lehrgangs liegt in seiner Praxisnähe. Seit mehr als 30 Jahren passen wir die Inhalte kontinuierlich an die realen Herausforderungen im Treasury an, die wir in unseren eigenen Projekten erleben. So stellen wir sicher, dass die Teilnehmer nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch praxisorientierte Lösungen erhalten, die sie direkt in ihrem Job anwenden können. Der modulare Kursaufbau spricht sowohl Einsteiger als auch erfahrene Fachkräfte an, während die enge Verbindung zur Praxis und aktuelle Markttrends den Lehrgang auch heute noch zu einem der führenden Programme im Treasury-Bereich machen.

TreasuryLog: Viele Unternehmen setzen auf internes Training, um ihre Treasury-Mitarbeiter weiterzubilden. Warum ist es Ihrer Meinung nach vorteilhaft, diesen Bereich mit einem externen Lehrgang zu vertiefen, der speziell auf Treasury ausgerichtet ist?

Sebastian Alfery: Interne Trainings sind häufig auf die spezifischen Bedürfnisse eines Unternehmens fokussiert, das Treasury gestaltet sich jedoch sehr vielfältig. Ein externer Lehrgang bietet nicht nur Zugang zu Best Practices, sondern auch die Möglichkeit, sich mit Fachleuten aus anderen Unternehmen auszutauschen. Dies erweitert den Horizont der Teilnehmer und hilft ihnen, neue Perspektiven zu gewinnen und das Gelernte direkt anzuwenden.

TreasuryLog: Welche konkreten Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben die Teilnehmer, die sie im Anschluss an den Lehrgang sofort in ihrem Arbeitsalltag im Treasury aktiv nutzen können?

Sebastian Alfery: Der Lehrgang legt den Grundstein für ein tiefes Verständnis der wichtigsten Treasury-Themen, wie Cash-Management, Risiko-Management und Finanzierung. Die Teilnehmer erhalten praxisnahe Kenntnisse, die sie umgehend im eigenen Arbeitsalltag umsetzen können. Besonders wertvoll ist, dass unsere Referenten aus der Praxis kommen und stets auf dem neuesten Stand der Treasury-Entwicklungen sind. Sie vermitteln nicht nur allgemeines Wissen, sondern teilen ihre direkten Erfahrungen und Lösungsansätze aus ihrer täglichen Arbeit. So sind die Teilnehmer bestens darauf vorbereitet, grundlegende Herausforderungen im Treasury effizient zu meistern.



Sebastian Alfery von SLG ist stolz darauf, die praxisnahe Ausbildung von Treasury-Fachkräften vorantreiben zu können.

TreasuryLog: Viele Teilnehmer kommen aus akademischen Studiengängen im Finanzbereich. Warum reicht diese alleinige Ausbildung oft nicht aus, um die spezifischen Anforderungen im Treasury zu erfüllen?

Sebastian Alfery: Akademische Studiengänge vermitteln oft ein breites theoretisches Fundament, aber Treasury erfordert sehr spezifisches, praxisorientiertes Wissen. Die tägliche Arbeit ist geprägt von konkreten, operativen Aufgaben wie Cash-Management, Liquiditätsplanung und Risiko-Management, die in vielen Studiengängen nur am Rande behandelt werden. Unser Lehrgang füllt diese Lücke, indem er gezielt auf die praktischen Anforderungen eingeht und den Teilnehmern zeigt, wie sie diese in der Praxis umsetzen können. Zudem bringen unsere Referenten jahrelange Erfahrung aus der realen Treasury-Arbeit mit, sodass neue Teammitglieder schnell und effektiv in das Tagesgeschäft integriert werden können.

TreasuryLog: Wie profitieren Unternehmen konkret von einem gut ausgebildeten Treasury-Team und warum sollte das Treasury-Training eine zentrale Rolle in der Mitarbeiterentwicklung spielen?

Sebastian Alfery: Ein gut ausgebildetes Treasury-Team trägt direkt zur finanziellen Stabilität und dem Erfolg eines Unternehmens bei. Sie sind nicht nur in der Lage, Risiken zu minimieren und die Liquidität zu sichern, sondern auch Chancen proaktiv zu erkennen. Ein gezieltes Treasury-Training fördert zudem die Entwicklung innovativer Lösungen, die das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen. Dadurch wird das Treasury-Team zu einem strategischen Partner, der maßgeblich zur langfristigen Ausrichtung des Unternehmens beiträgt.

TreasuryLog: Wie stellen Sie sicher, dass der Lehrgang auch in Zukunft mit den aktuellen Trends und Entwicklungen Schritt hält und warum ist es wichtig, speziell in turbulenten Zeiten auf das richtige Treasury-Wissen zu setzen?

Sebastian Alfery: Im Treasury sind ständige Veränderungen an der Tagesordnung – sei es durch neue Technologien, sich wandelnde Märkte oder regulatorische Anpassungen. Um dem gerecht zu werden, passen wir die Inhalte unseres Lehrgangs regelmäßig an. So stellen wir sicher, dass unsere Teilnehmer stets mit den neuesten Trends und Methoden im Treasury vertraut sind. Wir entwickeln die Themen kontinuierlich weiter und integrieren aktuelle Herausforderungen in die Module, damit unsere Teilnehmer optimal auf die dynamische Praxis vorbereitet sind. Auch für 2026 sind bereits neue Anpassungen geplant, um sicherzustellen, dass unser Lehrgang immer das richtige Wissen für turbulente Zeiten bietet und die Fachkräfte von morgen schon heute bestens ausgerüstet werden.

TreasuryLog: Was motiviert Sie und das Referententeam so intensiv an der Entwicklung und Durchführung des Grundlagen-Lehrgangs zu arbeiten?

Sebastian Alfery: Es ist für uns alle unglaublich erfüllend, Fachkräfte in ihrer beruflichen Entwicklung zu unterstützen und ihnen das nötige Rüstzeug mitzugeben, um erfolgreich im Treasury zu arbeiten. Wir haben über zehn sehr spezialisierte Referenten aus verschiedenen Teilbereichen des Treasury vereint, was für die besondere Vielfalt und Praxisnähe im Lehrgang sorgt. Es ist schön für uns zu sehen, wie Teilnehmer mit unseren Grundlagen ihre Karriere vorantreiben. Jeder von uns ist stolz darauf, zu diesem Erfolg beizutragen und den Teilnehmern zu helfen, ihre Herausforderungen im Arbeitsalltag souverän zu meistern.

TreasuryLog: Vielen Dank für das interessante Gespräch und die spannenden Einblicke!

Grundlagen-Lehrgang: Treasury-Management

Umfassende, praxisnahe Grundausbildung für die tägliche Arbeit im Treasury

Termine & Ort

Modul Cash-Management

06.10.–10.10.2025 ONLINE

Modul Finanzierung

22.09.–26.09.2025 in Köln

Modul Risiko-Management

30.06.–04.07.2025 | ONLINE

10.11.–14.11.2025 in Wien

Anmeldung unter:



Die Treasury-Zertifizierung stellt den krönenden Abschluss der Grundausbildung dar

Wer den Grundstein für eine starke Treasury-Abteilung legen oder als Fachkraft die grundlegenden Kenntnisse für den Arbeitsalltag erwerben möchte, dem bietet der Grundlagen-Lehrgang von SLG die perfekte Ausgangsbasis. Der Lehrgang ist seit 35 Jahren ein fest etablierter Baustein in der Treasury-Ausbildung der DACH-Region und bietet den Teilnehmern auch die Möglichkeit, eine anspruchsvolle Treasury-Zertifizierung zu absolvieren.

Spezialisierte Referenten aus der Praxis vermitteln dort das notwendige Wissen zu den zentralen Themen wie Cash-Management, Risiko-Management und Finanzierung. Der Lehrgang bereitet darauf vor, im Treasury-Alltag sicher und effizient zu agieren.

Eine perfekte Gelegenheit, die Grundlagen des Treasury-Managements zu erlernen und sich bzw. sein Team auf die Herausforderungen von morgen vorzubereiten. Wer den Lehrgang absolviert hat, kann das Gelernte im Anschluss zertifizieren lassen. Die „Treasury-Zertifizierung“ ist eine schriftliche Prüfung und wird mit einem Gratisticket für das Finanzsymposium im Folgejahr belohnt. Jährlich prämiert werden die besten Absolventen dieser Zertifizierung. Über den Siegerpokal für 2024 darf sich Johannes Herndler vom Verkehrstechnikkonzern SWARCO freuen. Der Tiroler schloss die abschließende Prüfung bei SLG mit 93 von 100 möglichen Punkten ab. Verbunden ist dieser erste Platz mit einer Einladung zum Lehrgang „Treasury Express“.

Rang zwei geht an Florian Eichhorn aus dem Treasury der Wiener Stadtwerke. Er erhält dafür einen Seminargutschein in Höhe von 500 Euro. Für seinen dritten Platz wurde Stephan Steinwender aus der Finanzabteilung der Einzelhandelskette SPAR ausgezeichnet. Er erhält einen Seminargutschein über 250 Euro. SLG gratuliert den Gewinnern und wünscht alles Gute auf dem weiteren Karriereweg in Treasury und Corporate Finance. Sicherlich wird es in den kommenden Jahren noch den einen oder anderen Berührungspunkt geben. Sei es bei Fachveranstaltungen, weiteren Ausbildungen oder bei gemeinsamen Projekten.

Weitere Informationen zur Treasury-Zertifizierung finden Sie hier:



Johannes Herndler, Group Treasurer SWARCO, mit seiner Trophäe für den ersten Platz bei der Treasury-Zertifizierung 2024.



Über seinen zweiten Platz bei der Treasury-Zertifizierung 2024 freut sich Florian Eichhorn von den Wiener Stadtwerken



Der Seminargutschein über 250 Euro als Prämie für den dritten Platz geht nach Salzburg: Stephan Steinwender von SPAR Österreich.

“

Herausfordernde Projekte
und flexibel gestaltbare
Arbeitszeiten widersprechen
sich bei uns nicht.

Eva Maltschnig, Manager



SCHWABE, LEY & GREINER
part of slF

Der gute Ruf unseres Corporate Finance-Teams eilt uns voraus und erfordert Verstärkung.

Als Marktführer im Bereich Treasury & Finance Consulting in der DACH-Region bieten wir dir die Möglichkeit, deine Expertise in einem dynamischen und innovativen Umfeld einzubringen.

Wir suchen eine engagierte Persönlichkeit, die sowohl fachlich als auch menschlich überzeugt. Wenn du Lust auf eine spannende Herausforderung hast und Teil eines erfolgreichen Teams werden möchtest, dann freuen wir uns auf deine Bewerbung!

ERFAHRENER CORPORATE FINANCE MANAGER (W/M/D)

WAS WIR TUN

- ▲ **Transaktionsbegleitung:** Wir strukturieren und verhandeln Finanzierungen gemeinsam mit unseren Kunden (Unternehmen und Kommunen).
- ▲ **Analyse der Verschuldungskapazität:** Wir bewerten die Schuldentragfähigkeit von Unternehmen und entwickeln - bonitätsorientiert - maßgeschneiderte Lösungen.
- ▲ **Erstellung integrierter Finanzmodelle:** Unsere Modelle bilden verschiedene finanzstrategische Szenarien ab und unterstützen fundierte Entscheidungen.
- ▲ **Interne Finanzierungskonzepte:** Wir helfen bei der Entwicklung konzerninterner Finanzierungslösungen – bei Bedarf unter Berücksichtigung von finanztechnischen Transferpreiskonzepten.

DEIN PROFIL

- ▲ Du hast ein abgeschlossenes Wirtschaftsstudium mit Schwerpunkt Finanzen.
- ▲ Du hast mindestens 5 Jahre Erfahrung im Bereich Corporate Finance in einer Bank, Beratung oder einem Unternehmen.
- ▲ Du solltest in der Lage sein, Projekte zu akquirieren und Verhandlungen auf Deutsch und Englisch erfolgreich zu führen.
- ▲ Du kannst Projekte selbständig und kompetent leiten und pflegst einen empathischen Umgang mit Kunden und Kollegen.
- ▲ Du beherrschst MS Office, vor allem Excel für Finanzmodellierungen, und bist offen für alle Anwendungen, die effizientes Arbeiten unterstützen.

DEINE BENEFITS

- ▲ Gelebte und prämierte Unternehmenskultur
- ▲ Arbeiten im Büro oder Home-Office
- ▲ Wunderschöne Lounge mit gefüllten Kühl- und Snack-Schränken
- ▲ Flexible Arbeitszeiten
- ▲ Sport- und Freizeitangebot & Events
- ▲ Ein Team, das Spaß an der Arbeit und miteinander hat
- ▲ 360° Feedback-Kultur und ein offenes und ehrliches Miteinander
- ▲ Ein modernes Büro am Hauptbahnhof im QBC Campus, mit Lokalen und Einkaufsmöglichkeiten

DEIN GEHALT

- ▲ Du erhältst, abhängig von deinen Fähigkeiten und deiner Berufserfahrung, ein persönliches Angebot, das deutlich über dem Kollektivvertrag liegt. Die Entwicklung deiner Karriere bestimmst du durch deine Leistung.
- ▲ Für Arbeitnehmer in Österreich schreibt der Kollektivvertrag für diese Position im 6. Berufsjahr ein Mindestgehalt von EUR 58.188,- brutto p.a. vor.

JETZT BEWERBEN:

www.slg.co.at/karriere

ODER nutze unseren
QR-Code:



SLG Treasury GmbH
Gertrude-Fröhlich-Sandner-Str. 3
1100 Wien, Österreich



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



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