



TREASURYLOG

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

4/2024

Kompetenzen bündeln – gemeinsam wachsen

SLG ist jetzt Teil des starken X1F Netzwerks

13 SLG ist Teil der X1F Gruppe

Wir freuen uns, nun Mitglied des X1F-Unternehmensnetzwerks zu sein.

18 Visionäre Lösungen für die Finanzwelt

Wir laden Sie recht herzlich zum 36. Finanzsymposium in Mannheim ein.

20 Die Liquiditätsplanung rückt in harten Zeiten stärker in den Fokus des Top-Managements

Im zweiten Teil zur Finanzierungsstudie werfen wir einen Blick auf das Liquiditätsmanagement.

27 Künstliche Intelligenz: Ein Werkzeug, das gezielt eingesetzt werden muss

Das SLG-Seminar „Einsatz von KI im Treasury“ sorgt für mehr KI-Know-how.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF HLF

21.-23. Mai 2025 in Mannheim

36. FINANZSYMPOSIUM

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

DIE KEYNOTES 2025



**DR. STEFANIE
BABST**

Stellvertretende Beigeordnete
NATO-Generalsekretärin a.D.



**DR. GREGOR
GYSI**

Mitglied des Deutschen Bundes-
tages, Präsident der Europäi-
schen Linken (2016-2019)



**KARL-THEODOR
ZU GUTTENBERG**

Ehemaliger Bundesminister
der Verteidigung



**DR. JULIA
SHAW**

Bestsellerautorin und promo-
vierte Kriminalpsychologin

JETZT PARTNER WERDEN



Werden Sie Partner bei Europas führendem Kongress für Treasury- und Finanz-Management! Knüpfen Sie wertvolle Kontakte, stärken Sie bestehende Kundenbeziehungen und präsentieren Sie Ihre Lösungen vor einem hochkarätigen Publikum. Diskutiert wird u. a. über Corporate Finance, Cash-Management, finanzielles Risiko-Management, Asset-Management, technologische Innovationen, uvm.

www.finanzsymposium.com

Liebe Leserinnen und Leser,

Mitte September haben wir bekannt gegeben, dass SLG Teil der in Hamburg ansässigen X1F Gruppe wird. X1F ist ein starkes Netzwerk von 15 spezialisierten Unternehmen und rund 1.400 Mitarbeitern, das Management- und Technologieberatung für die Finanzindustrie erbringt. Ein großer Schritt für unser Haus, mit dem sichergestellt wird, dass wir unsere aktuelle Position als führendes Beratungsunternehmen in den Bereichen Corporate Treasury und Unternehmensfinanzierung weiter ausbauen.

Durch den Zusammenschluss können Synergien in der X1F Gruppe gehoben werden und als SLG haben wir die Möglichkeit, auf das technologische Potenzial des Netzwerks zuzugreifen. Wir erhalten somit das nötige Rüstzeug, um Kundenanforderungen noch breiter und tiefer zu bearbeiten. Da denke ich vor allem an Zukunftsthemen wie Künstliche Intelligenz oder Data Analytics. Kompetenzen, die zunehmend Teil unseres Daily Business werden. So aufgestellt ist gewährleistet, dass wir unsere Wachstumsstrategie erfolgreich weiterverfolgen können.

Im Interview mit Thomas Steiner, CEO von X1F, können Sie nachlesen, warum man sich für eine Akquisition von SLG entschieden hat. Dazu gehören neben unserer Fachexpertise u. a. das etablierte Konferenz- und Weiterbildungsprogramm aus unserem Haus. Formate wie „Treasury on Tour“, das „Finanzsymposium“ in Mannheim oder die „Treasury & Finance Convention“ in Schladming sind zentrale Treffpunkte für die Treasury- und Corporate Finance-Community. So kommen wir jedes Jahr mit Tausenden Führungskräften und Experten aus der Branche direkt in Kontakt.

Gregor Gysi im Duell mit Karl-Theodor zu Guttenberg

Ein Austausch zu Bedürfnissen, Gedanken und technologischen Neuerungen, der in dieser Form vom 21. bis zum 23. Mai 2025 auch wieder in Mannheim stattfinden wird. Für das 38. Finanzsymposium sind die erforderlichen Vorarbeiten bereits in vollem Gange. Wir erwarten mehr als 2.700 Gäste und eine illustre Runde an Keynote Speakern und Vortragenden. Unter anderem werden sich Gregor Gysi und Karl-Theodor zu Guttenberg in einem Streitgespräch zu den drängenden Fragen unserer Zeit „duellieren“. Das verspricht spannend zu werden.

Daneben wird in Mannheim natürlich auch das „täglich Brot“ des Treasurers nicht zu kurz kommen: Cash-, Risiko- und Asset-Management, IT-Support und technologische Entwicklungen im Treasury oder Fragestellungen rund um die Unternehmensfinanzierung. Zu diesen und weiteren Themen finden Sie in dieser Ausgabe unseres TreasuryLog den einen oder anderen Experten- und Projektbericht. Etwa zu den aktuellen Entwicklungen bei Kreditvergabestandards oder zu einer SAP-Konzeption bei der schweizerischen Agrargenossenschaft fenaco. Nachzulesen gibt es auch ein Experteninterview zu Einsatzmöglichkeiten von KI im Treasury.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Stöbern durch die Beiträge. Weiters drücke ich Ihnen die Daumen, dass Ihr Jahresendgeschäft möglichst reibungslos und stressfrei verläuft.

Ich freue mich auf ein Wiedersehen und „Wiederlesen“ im Jahr 2025.

Ihr Philip Tüttö

- 4 **Agrarische SAP-Konzeption im Tandem**
SLG durfte an der Konzeptionierung der neuen SAP-Treasury-Landschaft der fenaco-LANDI Gruppe mitwirken.
- 10 **„Banken wollen die Unternehmen engmaschiger kontrollieren“**
SAP SAC konnte das Treasury-Berichtswesen der Schweizerischen Post auf ein neues Level heben.
- 13 **SLG ist Teil der X1F Gruppe**
Wir freuen uns, nun Mitglied des X1F-Unternehmensnetzwerks zu sein.
- 16 **Im Spannungsfeld zwischen geopolitischen Challenges und digitalem Fortschritt**
Eine Rückschau auf die zweite Ausgabe der Treasury & Finance Convention.
- 18 **Visionäre Lösungen für die Finanzwelt**
Wir laden Sie recht herzlich zum 36. Finanzsymposium in Mannheim ein.
- 20 **Die Liquiditätsplanung rückt in harten Zeiten stärker in den Fokus des Top-Managements**
Im zweiten Teil zur Finanzierungsstudie werfen wir einen Blick auf das Liquiditätsmanagement.
- 22 **Präzisere Cashflow-Vorhersage mittels Künstlicher Intelligenz**
Die SLG PlanEngine hat das Treasury des Kreditkartenanbieters Swiss Card auf ein neues Level gehoben.
- 24 **Von der Bilanz zur Balance: Beurteilungsmöglichkeiten für die Schuldentragfähigkeit von Konzerngesellschaften**
Erfahren Sie, warum die gewissenhafte Dokumentation hier oberste Priorität haben sollte.
- 27 **Künstliche Intelligenz: Ein Werkzeug, das gezielt eingesetzt werden muss**
Das SLG-Seminar „Einsatz von KI im Treasury“ sorgt für mehr KI-Know-how.
- 30 **Expertenaustausch direkt vor Ort**
Treasury on Tour bringt Expertise und Vernetzung direkt zu Ihnen.

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, Oliver Astl-Lipusz, Benedikt Grasel, Bianca Kral, Dr. Edith Leitner, Edgard Neifeldt, Mario Offenhuber, Christina Roysky, Gudrun Schmid, Peter Schmid, Philip Tüttö, Jan-Frederic Wernet, Elisabeth Winkler **Produktion und Anzeigenverwaltung:** Schwabe, Ley & Greiner **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.



SAP-Fach- und Detailkonzept

Agrarische SAP-Konzeption im Tandem

In einem sowohl spannenden wie auch ambitionierten Projekt konzipierte SLG gemeinsam mit den Spezialisten von Eprox die neue SAP-Treasury-Landschaft der fenaco-LANDI Gruppe. Ziel war die Konsolidierung der heterogenen Softwareumgebung im Finanzbereich der führenden Agrargenossenschaft in der Schweiz. Herausgekommen ist dabei eine umfassende fachliche und technische Konzeption, die die Basis für ein darauffolgendes Implementierungsprojekt darstellte.

Die fenaco ging 1993 aus dem Zusammenschluss von sechs landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbänden hervor. Seither verfolgt das Unternehmen das übergeordnete Ziel, Landwirte bei der wirtschaftlichen Entwicklung ihrer Unternehmen zu unterstützen. Sie liegt in den Händen von 145 LANDI und deren 41 000 Mitgliedern, davon über 23 000 aktive Schweizer Bäuerinnen und Bauern, und bildet einen körperschaftlichen Konzern: die fenaco-LANDI Gruppe. Die fenaco fungiert dabei als Muttergesellschaft.

Aufgabe der fenaco ist die Versorgung der Landwirtschaft mit Produktionsmitteln. Zudem übernimmt sie die Erzeugnisse der Bauern. In den eigenen Industriebetrieben veredelt sie diese zu sicheren, hochwertigen Lebensmitteln und Getränken. Die Vermarktung findet über Hotels, Restaurants und zu einem großen Teil über Handelsketten und eigene Verkaufskanäle statt. Darüber hinaus ist die fenaco im Geschäftsfeld Energie tätig und treibt die Energiewende auf dem Land voran. Mit AGROLA verfügt die fenaco über ein Netzwerk aus über 400 Tankstellen im ländlichen Raum und ist zudem aktiv im Bereich neue Energien und Photovoltaik. Die fenaco beschäftigt über 11.000 Mitarbeitende und erwirtschaftete 2023 einen Umsatz von rund 7,5 Milliarden Franken.

Die fenaco versteht sich als Innovationstreiberin in der Schweizer Land-, Ernährungs- und Energiewirtschaft. Dazu geht sie Forschungsk Kooperationen und Start-up-Partnerschaften ein und sieht ihre Rolle im Handel und in der Produktion sowie in der Förderung und Vermittlung von neuen Technologien.

Der Mut Neues zu probieren liegt in der DNA der fenaco-LANDI Gruppe und beschränkt sich nicht ausschließlich auf das operative Kerngeschäft. 2021 begann die Gruppe mit Sitz in Bern ihre heterogene Softwareumgebung im Finanzbereich zu konsolidieren und alle Buchhaltungsdaten in einem einheitlichen SAP S/4HANA-System zusammenzuführen. Die vielfältigen Non-SAP FI-CO-Lösungen werden damit abgelöst, bereits vorhandene SAP-Systeme bleiben hingegen bestehen und werden künftig über Central Finance in das neue zentrale SAP-Finanzsystem repliziert. Für das fenaco-Stammhaus, in dem auch die Treasury-Funktion angesiedelt ist, bedeutet dies Neuland, war SAP bislang doch ausschließlich bei Tochtergesellschaften im Einsatz.

Innovation im Blut

Die Konzeptionsphase des Projekts wurde ebenso dazu genutzt, die aktuell eingesetzte, SAP-unabhängige Systemlösung im Treasury auf den Prüfstand zu stellen. Mit Blick auf die angestrebten Ziele – Etablierung eines zentralen Finanzreportings auf einer harmonisierten Stammdatenbasis und optimierte Prozesse – hat sich fenaco auch hier für eine Ablösung und die Einführung der SAP Treasury-Module entschieden. Die Umsetzung dieses inhaltlich anspruchsvollen SAP Treasury-Teilprojektes sollte in zwei Phasen – Konzeption und Realisierung – aufgeteilt und ausgeschrieben werden.

Die Ausschreibung der ersten Phase, der fachlichen und technischen Detailspezifikation der Anforderungen für SAP Treasury, konnte die Bietergemeinschaft SLG und Eprox mit ihrem „Best-of-Breed“-Ansatz für sich entscheiden. Bei der Implementierung hat sich SLG aufgrund des erfolgreichen Vorprojektes für die weitere Zusammenarbeit mit Eprox entschieden.

Große Themenvielfalt

Insgesamt galt es für die Konzeptphase die folgende umfassende Themenpalette in einem für eine professionelle Implementierung ausreichenden Detailgrad aufzubereiten:

- ▲ Bank Account Management (BAM), Disposition und kurzfristige Liquiditätsvorschau (zentral und lokal) mit SAP Cash Management
- ▲ Zahlungsverkehr (nur zentral) mit SAP Cash Management (Payment Monitoring and Approval als Teil der SAP Cash Management Lizenz), SAP Advanced Payment Management (APM) und SAP Multibank Connectivity (MBC)
- ▲ Cash Pooling, interne Verrechnung (operative und Treasury-Zahlungen) und Basis-Funktionalitäten Payments und Collections on Behalf of mit SAP In-house Cash (IHC)
- ▲ Verwaltung und Buchung von Treasury-Transaktionen, Hedge Accounting (Swiss GAAP FER), Limit-Management und Schnittstellen (Marktdatenanbieter, Handelsplattform, Matching) mit SAP Treasury und Risk Management (TRM)
- ▲ Grobkonzept bzw. „Fahrplan“ Treasury-Reporting mit SAP Analytics Cloud Reporting (SAC)

Der Startschuss für dieses ehrgeizige Projekt fiel Mitte September 2022. In mehreren zwei- bis dreitägigen, sehr intensiven Workshop-Etappen analysierten die Berater von Eprox und SLG die fenaco Treasury-Anforderungen und diskutierten mögliche Umsetzungsvarianten und deren Implikationen auf bestehende und künftige Prozesse.

Zusätzlich war auch eine enge Abstimmung mit dem SAP-Gesamtprojekt zu schon vordefinierten Themen wie Geschäftspartner-Stammdaten und Bankkonten-Systematik notwendig. Weitere Herausforderungen ergaben sich aus dem bereits laufenden SAP-Implementierungsprojekt, in dessen Zuge für die ersten auf S/4 migrierten Tochtergesellschaften schon Einstellungen in den Treasury (Sub-)Modulen BAM, BCM und IHC vorgenommen und live gesetzt wurden. Sämtliche Implikationen auf die in SAP zu konzeptionierenden Treasury-Prozesse mussten aufgenommen, berücksichtigt und in Einzelfällen auch „geradegerückt“ werden.

Doch keine ganz grüne Wiese

Neben den jeweiligen „Kick-off-Workshops“ waren daher laufend Abstimmungsrunden erforderlich. Diese wurden dazu genutzt, in unterschiedlicher Zusammensetzung (u. a. fenaco IT, fenaco Accounting, Implementierungspartner SAP-Gesamtprojekt, Projektleiter anderer SAP-Teilprojekte), aber immer unter Mitarbeit des fenaco Treasury offene Themen und relevante Schnittpunkte zu diskutieren und mit den Treasury-Anforderungen in Einklang zu bringen.

Auf dieser Basis entstanden in Zusammenarbeit mit Eprox und SLG Schritt für Schritt sämtliche benötigten Konzepte, die mit dem fenaco Treasury laufend abgestimmt, in weiterer Folge mit allen relevanten Stakeholdern diskutiert und schließlich wie geplant Ende Januar 2023 von der fenaco Projektsteuerung abgenommen wurden. Auf insgesamt knapp 400 Seiten wurden darin alle umzusetzenden fachlichen Anforderungen und die für die Implementierung notwendigen SAP-spezifischen technischen Details zusammengefasst.

Damit waren die zentralen Pfeiler eingeschlagen und die folgende Realisierungsphase fußte auf einer abgestimmten soliden Grundlage.

Mittlerweile kann fenaco Treasury auf ein erfolgreich umgesetztes SAP Treasury Projekt zurückblicken. Der Go-live ist mit 1.6.2024 erfolgt und man profitiert im Live-Betrieb nun von konsequent implementierten effizienten Prozessen.

SLG & SAP Treasury

SLG beschäftigt sich seit rund zwanzig Jahren mit der Umsetzung des SAP Treasury und seit mehr als vier Jahren mit der Umsetzung von SAP Treasury based on S/4HANA. Bis September 2021 wurden gemeinsam mit dem SLG-internen SAP-Implementierungsteam mehr als fünfzig SAP Treasury-Projekte umgesetzt.

2021 hat SLG sich dazu entschlossen, den Fokus auf seine Rolle als Fachberater zu setzen und die Implementierungskompetenzen gemeinsam mit Kooperationspartnern für SAP-Treasury anzubieten. SLG bringt dabei das umfassende Treasury-Know-how für die Konzeption von SAP Treasury in Verbindung mit einem guten Verständnis für den Funktionsumfang der SAP Treasury-Module ein.



Thomas Piller, Leiter Konzern-Treasury & Vorsorge



Marco Anthenien, Stv. Leiter Konzern-Treasury & Leiter Kapitalanlagen Vorsorgewerke

Interview mit Thomas Piller und Marco Anthenien von **fenaco**

„Eine saubere Konzeptionsphase bringt einen hohen Nutzen.“

TreasuryLog hat sich mit dem Leiter des Konzern-Treasury & Vorsorge, Thomas Piller, und Marco Anthenien, dem Stv. Leiter Konzern-Treasury und Leiter Kapitalanlagen Vorsorgewerke, über ihre Erfahrungen und Learnings bei der Einführung und Implementierung von SAP unterhalten.

TreasuryLog: *fenaco hatte ursprünglich das SAP-Treasury-Projekt als Ganzes ausgeschrieben und sich erst auf Anraten von SLG und Eprox zu einer Trennung der Konzeptions- und Realisierungsphase entschieden. War das im Nachhinein betrachtet der richtige Weg?*

Thomas Piller: Aus unserer Sicht war die Teilung sehr wichtig und gut. In anderen Bereichen unseres SAP-Gesamtprojektes haben wir einen agileren Ansatz verfolgt und die Trennung in Konzept und Realisierung nicht so konsequent und in dieser Reihenfolge betrieben. Im direkten Vergleich finden nicht nur wir aus der Treasury-Abteilung: Eine saubere Konzeptionsphase bringt einen hohen Nutzen.

Marco Anthenien: Zum einen ist es wertvoll, mit Blick auf die Implementierung, die bestehenden Prozesse einer kritischen Betrachtung zu unterziehen und diese ordentlich zu dokumentieren. Aus unserer Sicht gilt hier: Gerne etwas mehr Prosa und damit eine „fundierte Nachlese“. Diese hat uns in der Implementierungsphase in der Diskussion mit anderen Teilprojekten immer wieder geholfen.

Zum anderen haben wir zu Beginn der Realisierungsphase auch ganz klar gesehen, was noch vor uns liegt und konnten die Risiken unserer sehr knapp bemessenen Realisierungsphase gut einschätzen. Das konnten wir aufgrund der umfassenden Dokumentation und der darauf basierenden, detaillierten Aufwandsschätzung auch konkret unterlegen.

TreasuryLog: *Wie ist die Zusammenarbeit in der Konzeptphase mit zwei Partnern gelaufen? Gab es Reibungsverluste?*

Marco Anthenien: Für uns hat sich diese Konstellation absolut bewährt. Das Zusammenspiel von fachlichem Treasury- und technischem SAP-Know-how von zwei Partnern, die jeweils auch die andere Seite sehr gut verstehen, hat sich als sehr effizient herausgestellt. Insbesondere in den Workshops waren die Diskussionen sehr fruchtbar und Themen konnten von allen Seiten ausreichend beleuchtet werden. Nachdem wir selbst noch keine Berührungspunkte mit SAP hatten, war es wichtig, uns auf einen kompetenten Partner verlassen zu können. Mit Abstimmungsrunden im Nachgang zu den Workshops und der Beschäftigung mit den dabei entstehenden Konzeptpapieren konnten



fenaco übernimmt die Erzeugnisse aus der Landwirtschaft und veredelt diese. (Copyright: fenaco)



Das Unternehmen ist auch im Bereich Energie tätig und betreibt beispielsweise Tankstellen. (Copyright: fenaco)

wir rasch die Lernkurve bewältigen. Letztendlich haben wir das gute Gefühl, dass uns nichts aufgeschwatzt wurde, was wir nicht brauchen und unsere künftige Treasury-Systemunterstützung in SAP auf einem soliden Fundament aufgebaut ist.

Thomas Pilller: Gerade im Hinblick auf unseren engen Zeitplan hat es viele Vorteile gebracht, dass ein Projektteam mit unterschiedlichen Spezialisierungen, das jedoch eine gemeinsame Sprache spricht, zusammen an einem Tisch sitzt. Entscheidungen konnten so rasch und auf Basis vollständiger Informationen getroffen werden und alle Beteiligten verfügten immer über einen gleichen Wissensstand, auf dem die nächsten Schritte aufbauen konnten. Abstimmungsaufwand fiel daher fast ausschließlich mit unseren anderen SAP-Teilprojekten an, und auch diese wurden möglichst effizient durchgeführt. Für uns in der Treasury-Abteilung war diese Zeit eine große Herausforderung. Zusätzlich zu der sehr zeitintensiven Beschäftigung mit dem zukünftigen Treasury-Set-up in einem für uns unbekanntem System durften wir natürlich auch unser durchwegs anspruchsvolles Tagesgeschäft nicht vernachlässigen. Alles war eng getaktet. Umso mehr war es für uns wichtig, dass innerhalb des Konzeptionsprojektes die Rollen klar verteilt waren, die Kommunikation gut funktioniert hat, die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugewiesen waren und Termine eingehalten bzw. pünktlich gestartet wurden. Die Stimmung im Projektteam war immer positiv, alle haben an einem Strang gezogen und auch wenn es sehr anstrengend war: Es hat Spaß gemacht.

TreasuryLog: Welche „Lessons Learned“ habt ihr aus der Implementierung mitgenommen?

Thomas Pilller: Für die gesamte Gruppe, die aus der Historie bedingt immer sehr dezentral aufgestellt war, ist SAP eine große Herausforderung. Das System bringt viele zentralisierte Elemente mit sich, es ist integriert und im Endeffekt bedeutet es für uns einen Kulturwandel. Damit der weitere Roll-out gelingt und die Akzeptanz bei den Usern sichergestellt ist, wird deshalb eine transparente und proaktive Kommunikation zentral sein.

Rückblickend sind wir sehr froh, dass wir im Treasury mit unseren detaillierten, schriftlich festgehaltenen Überlegungen vorab eine solide und gute Basis gelegt haben. Andere Bereiche sind mit weniger detailliert ausgearbeiteten Konzepten unterwegs gewesen. Das hat sich in der Realisierungsphase als nachteilig erwiesen, weil dadurch nicht alle relevanten Prozesse End-to-End getestet werden konnten. Einige Probleme wurden dann erst nach dem Go-live festgestellt, das hat natür-

lich auch uns im Treasury als Abnehmer von Daten aus anderen Bereichen direkt betroffen. Dank rasch eingeleiteten Maßnahmen konnten wir diese aber beheben.

Marco Anthenien: In der Realisierungsphase hat sich gezeigt, wie essentiell die vorangestellte Konzeptphase tatsächlich war. Gerade wenn es um den systematischen Aufbau des Systems geht, von IDs für Banken und Konten im Cash-Management bis hin zu Produktgruppen im TRM, sind konkrete Überlegungen vorab extrem wichtig und sparen viel Zeit und Kopfschmerzen im ohnehin stressigen Implementierungsprozess. Diese Grundlagen stellen die Weichen für saubere und strukturierte Auswertungen, von denen wir jetzt profitieren.

TreasuryLog: Wie geht es euch nun im Live-Betrieb?

Marco Anthenien: Insgesamt ist unsere SAP Treasury-Lösung ein Riesengewinn. Früher manuell zu bearbeitende Prozesse laufen heute vollautomatisiert. Gerade im Devisenhandel sind die Aufwände massiv gesunken. Aus unserer Sicht arbeiten wir nun nicht nur mit einem besseren System, sondern haben auch viel bessere Abläufe. Klar, an der einen oder anderen Stelle müssen wir noch ein wenig „nachschießen“, insgesamt sehen wir aber vor allem für die Bereiche Front Office und Back Office einen sehr hohen Mehrwert.

Thomas Pilller: Die großen Herausforderungen haben wir noch in unserem Middle Office. Dort hängt die Verantwortung für die internen Bankkonten, die wir im IHC Modul führen. Wir nutzen diese SAP-Lösung sehr intensiv und führen Verrechnungskonten nicht nur für Tochtergesellschaften, sondern auch für unsere Mitglied-LANDI. Naturgemäß ist im In-House Banking die Zusammenarbeit mit dem Accounting besonders intensiv und Treasury hängt stark von den Vorprozessen ab. Die enge Verknüpfung zu anderen Abteilungen ist sehr anspruchsvoll, und eine so umfassende Nutzung der komplexen Systemmöglichkeiten wie bei uns braucht auch Lernzeit. Ein hochintegriertes System bringt Abhängigkeiten, mit denen man sich zuvor nicht auseinandersetzen musste. Prozesse, die die Buchhaltung in der Vergangenheit alleine verantwortet hat, enden jetzt bei uns. In der Konzeptionsphase war die Rolle des Konzern-Treasury jedoch nicht in allen relevanten Bereichen bewusst, was dazu geführt hat, dass wir teilweise zu spät involviert wurden. Das stellt uns jetzt im Live-Betrieb vor Herausforderungen. Rückblickend empfehlen wir also klar, Treasury für die Konzeption aller vorgelagerten Prozesse wie Materialwirtschaft, Vertrieb oder Finanzwesen gleich zu Beginn ins Boot zu holen.



Stefan Völkel, Executive Board Member. Seit 2004 ist er geschäftsführender Partner der Eprox Consulting AG und Präsident des Verwaltungsrats der Eprox Solutions AG sowie Eprox Holding AG.



Krispijn Embrechts, Executive Board Member. Seit 2004 ist Krispijn Embrechts bei Eprox Consulting tätig und seit 2008 geschäftsführender Partner.

Im Gespräch mit Stefan Völkel, Krispijn Embrechts und Sascha Dolibois vom Projektpartner Eprox

Am selben Strang in die gleiche Richtung ziehen

Stefan Völkel, Krispijn Embrechts und Sascha Dolibois von Eprox haben sich mit TreasuryLog über die Herausforderung einer SAP-Implementierung, die „von der Pike auf“ erfolgt, ausgetauscht.

TreasuryLog: Auch für Eprox war die gemeinsame SAP-Treasury-Konzeptionsphase mit SLG als Partner eine neue Erfahrung. Wie beurteilt Eprox nun diesen Ansatz?

Stefan Völkel: Wir sind dieser Projekt-Konstellation von Anfang an sehr positiv gegenübergestanden. Aufgrund der beschränkten SAP-Treasury-Implementierungskapazitäten – nicht nur bei uns als Eprox, sondern insgesamt am Markt – ist die fachliche und administrative Unterstützung eine große Erleichterung. Dies gilt insbesondere für Projekte mit einem ambitionierten Zeitplan und einem umfassenden Themenkatalog, für den es mehrere SAP-Spezialisten braucht – wie dies auch hier der Fall war. Wenn darüber hinaus mit SLG ein Partner zur Seite ist, der über ein fundiertes SAP-Treasury-Wissen mitsamt einer breiten Themenpalette aus eigener Projekterfahrung verfügt und mit dem ein intensiver fachlicher Austausch gelingt, ist das für alle Seiten befruchtend – und bringt eindeutigen Mehrwert.

Krispijn Embrechts: Dieser Mehrwert kompensiert aus unserer Sicht auch ganz klar die Redundanzen, die natürlich aufgrund der „Personenstärke“ in den Workshops und Abstimmungsterminen entstehen. Für uns liegen die Vorteile auf der Hand: Wir stellen die Spezialisten für die einzelnen Treasury-Module, die sich jeweils auf ihre Themen und Stärken konzentrieren können, SLG bringt die fachliche Expertise ein und übernimmt die übergreifende Sicht auf das Projekt.

TreasuryLog: Eprox begleitet Treasury-Abteilungen sehr oft bei ihrem Übergang von spezialisierten TMS-Lösungen zu S/4HANA Treasury. Wie sind eure Erfahrungen und wie habt ihr das konkrete Projekt mit der fenaco erlebt?

Krispijn Embrechts: Ein großes Lob geht von unserer Seite an das Projektteam der fenaco: Wir wissen aus Erfahrung, es ist nicht immer einfach für das Treasury, sich von den gewohnten TMS-Lösungen zu trennen. Man verzichtet – bei allen Vorteilen – schon auf ein Stück Unabhängigkeit springt man auf den „SAP-Zug“ auf. In der Zusammenarbeit mit der fenaco war aber immer klar: SAP Treasury ist gesetzt und auch wenn manche Dinge zukünftig anders funktionieren als gewohnt, wir ziehen alle am selben Strang und wollen in die gleiche Richtung. Die Kommunikation und das Miteinander in diesem Projekt haben wir insgesamt als sehr konstruktiv und ergebnisorientiert erlebt – für uns eine sehr motivierende Arbeitsatmosphäre.

Stefan Völkel: Die Treasury-Kollegen der fenaco – zu Projektstart ja noch ganz ohne SAP-Erfahrung – haben auch die nicht zu unterschätzende Aufgabe gut gemeistert, sich immer sehr rasch in eine ihnen unbekannte Welt hineinzudenken. Gerade in den Workshops stellt es für einen SAP-unerfahrenen Treasury-Fachbereich eine Herausforderung dar, den Diskussionen zu folgen und sich einzubringen.

Die uns zur Verfügung stehenden SAP-Demo-Systeme können zwar grundlegende Dinge veranschaulichen, ausgerichtet auf individuelle Bedürfnisse sind sie jedoch eindeutig nicht. Aus unserer Sicht erleichtert es auf Kundenseite bestimmt den Start in ein solches Projekt, wenn man sich mit Hilfe einer SAP-Anwenderschulung schon frühzeitig einen Überblick macht, um ein erstes Gefühl für das System zu bekommen.

TreasuryLog: Ein erfolgreicher Go-live liegt hinter euch. Welches Fazit zieht ihr?

Stefan Völkel: Mit Start der Realisierungsphase waren wir mit unserer Arbeit genau dort, wo wir unter Berücksichtigung des verfügbaren zeitlichen Rahmens sein konnten und wollten. Wir hatten klare Vorgaben in Händen, in denen die für das Treasury letztendlich umzusetzenden Funktionalitäten definiert waren. Dies war insbesondere für die knapp bemessene Realisierungsphase von rund einem Jahr unerlässlich, hat man dann doch nicht mehr den Zeitrahmen, um über Grundsätzliches zu diskutieren. Die fenaco war für die Implementierung von SAP S/4HANA Treasury gut gerüstet.

Sascha Dolibois: Neben den detaillierten Konzepten waren aus unserer Sicht gut bemessene Testphasen in der Realisierungsphase ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eines ist nämlich sicher: Das Tagesgeschäft kommt immer dazwischen. Umso wichtiger ist, dass für das Testing nicht nur ausreichend Treasury-Ressourcen eingeplant werden, sondern auch ein angemessener zeitlicher Spielraum. Das hat in unserem Treasury-Teilprojekt sehr gut funktioniert.

Als wichtig erwiesen hat sich auch, die künftigen Power-User frühzeitig abzuholen und die Testphasen auch für intensive Schulungen und das gemeinsame Durchgehen der neuen und noch ungewohnten Prozesse zu nutzen. Die dafür aufgewendete Zeit ist gut investiert und bringt Vertrauen in die Lösung und damit Ruhe in den ohnehin immer aufregenden Go-live.

Ganz wesentlich hängt der Erfolg jedoch an einer strukturierten Vorgehensweise. Bei einem Projekt in der Größenordnung von fenaco funktioniert ein rein agiler Ansatz nicht. Das intensive Zusammenspiel mit einer Vielzahl an parallel laufenden Teilprojekten braucht einen klaren Bauplan, das gilt in besonderem Maß für die komplexen Treasury-Prozesse. Insofern hat sich die detaillierte Konzeptphase für die Implementierung als goldrichtig erwiesen.



Sascha Dolibois, Executive Board Member. Seit 2017 ist Sascha Dolibois bei Eprox Consulting AG und seit 2020 zusätzlich in der Geschäftsleitung tätig.

Eprox The Swissness in Treasury Consulting

Eprox Consulting berät Kunden in den Bereichen Corporate Treasury und Asset-Management. Das Kerngeschäft liegt in der Implementierung von Lösungen des SAP Financial Supply Chain Managements.

Seit über 20 Jahren verbindet Eprox Consulting Fachwissen, Systemkompetenz und Entwicklungs-Know-how zum optimalen Lösungspaket.


Die Beraterinnen und Berater in Deutschland und der Schweiz verfügen durchschnittlich über mehr als 15 Jahre Praxiserfahrung, Fachkompetenz und SAP-Know-how.

Softwareprodukte der Eprox Solutions ergänzen die Dienstleistungen rund um den SAP-Standard. Von der integrierten Liquiditätsplanung (EPROXLIQMANAGER) bis zur automatisierten Anbindung der Handelsplattform (EPROXDEALMANAGER) schließt Eprox funktionale Lücken mit Lösungen statt mit Workarounds.



Die Autorin:

Gudrun Schmid
ist Partner bei SLG.



Finanzierungsumfeld

„Banken wollen die Unternehmen engmaschiger kontrollieren“

Wie bereits im letzten TreasuryLog (Ausgabe 3/2024) berichtet, sind die Finanzierungsbedingungen insbesondere für Unternehmen mit schwächeren Bonitäten angespannt. Seit 2022, ausgehend von Ukraine-Krieg, Energiekrise und Inflationsbelastung, haben europäische Kreditinstitute ihre Kreditvergabestandards zunehmend restriktiver gestaltet. Wir haben uns dazu mit Dr. Eva Reudelhuber von Gleiss Lutz in München unterhalten.



Dr. Eva Reudelhuber ist Partnerin in der Münchner Dependence der Rechtsanwaltskanzlei Gleiss Lutz und berät große und mittelständische Unternehmen zur rechtlichen Ausgestaltung von Unternehmens- und Akquisitionsfinanzierungen, einschließlich Finanzierungen in Krisensituationen.

Eine Entwicklung, die in der Vergangenheit immer wieder zu beobachten war. Ob während der globalen Finanzkrise ab 2007 oder der europäischen Schuldenkrise im Jahr 2011: Werden die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen rauer, werden die Anforderungen an die Kreditvergabe angezogen (siehe Abbildung 1). Erstmals seit mehr als zwei Jahren zeigt die aktuelle „Bank Lending Survey“ der EZB (Ausgabe vom 15.10.2024) nun keine weitere Verschärfung.

Medial richtet sich der Fokus aktuell auf Großinsolvenzen. Analysen der Rating-Agentur Moody's machen jedoch deutlich, dass sich die Kreditqualität in den letzten Jahren generell verschlechtert hat, zumal Unternehmen mit einer Reihe von externen Faktoren zu kämpfen haben, die außerhalb ihrer Kontrolle liegen. Dazu zählen geopolitische Spannungen, Deglobalisierungstendenzen, technologische Quantensprünge oder auch die Weiterentwicklung in der ESG-Regulatorik. Moody's stellt in ihrer zuletzt publizierten „Annual Default Study“ eine Erhöhung der einjährigen Ausfallwahrscheinlichkeit für Unternehmen im Non-Investment-Grade fest. Diese steigt von 4,3 im Jahr 2022 auf 4,8 Prozent im Jahr 2023 an. Die einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit für alle durch Moody's bewerteten Unternehmen – also solche mit guter und solche mit schwacher Bonität – liegt im Jahr 2023 bei 2,3 Prozent und somit unverändert zum Vorjahr, jedoch über dem langjährigen Mittel von 1,7 Prozent (siehe Abbildung 2). Damit einhergeht, dass die von Moody's bewerteten Unternehmen im Durchschnitt zum zweiten Mal in Folge eine schlechtere Bonitätsnote als im Vorjahr erhalten haben.

TLog: Liebe Frau Dr. Reudelhuber, wir haben nun vielfach über die anspruchsvollen Finanzierungsbedingungen, insbesondere für Unternehmen mit schwächeren Bonitäten berichtet und die

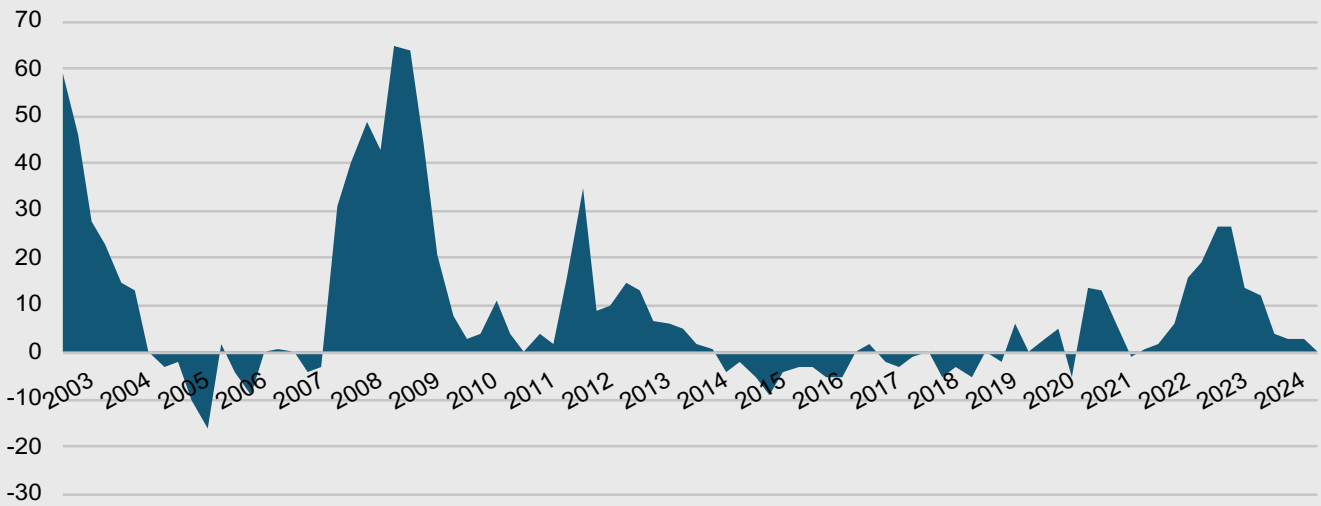
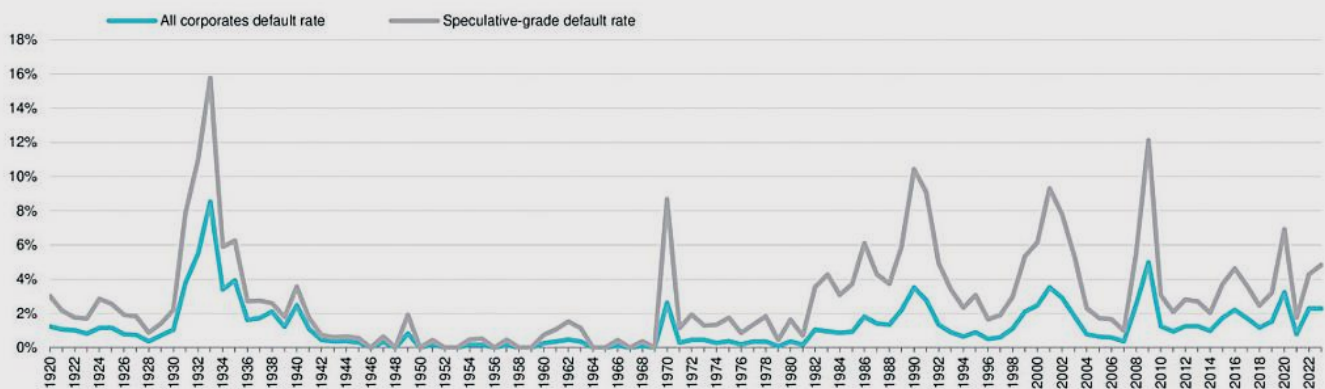


Abb. 1: Änderung der Kreditvergabestandards für Finanzierungen an Unternehmen im Euro-Raum (Quelle: EZB Bank Lending Survey vom Oktober 2024): Das Diagramm zeigt Netto-Prozentsätze. Dies ist die Differenz zwischen dem Prozentsatz der Banken, die einerseits eine „Verschärfung“ und andererseits eine „Lockerung“ der Kreditvergabestandards für Unternehmenskredite meldeten. Solange die Ausprägungen oberhalb der x-Achse liegen, verschärfen sich die Finanzierungsbedingungen. Sobald das Schaubild unterhalb der x-Achse im negativen Bereich liegt, würden sich die Kreditvergabestandards tendenziell wieder lockern.

The default rate rose for speculative-grade issuers but stabilized for all issuers *



* Issuers-weighted (Source: Moody's Investors Service)

Abb. 2: Verlauf der 1-Jahres-Ausfallwahrscheinlichkeit (Quelle: Moody's Investors Service, 26.2.2024): Das Diagramm zeigt den Verlauf der Ausfallwahrscheinlichkeit seit 1920. Die graue Linie stellt die Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen im Non-Investment-Grade seit 1920 dar, die hellblaue Linie alle in die Analyse einbezogenen Unternehmen. In den Jahren 2022 und 2023 zeigt sich ein deutlicher Anstieg der Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen mit schwächerer Bonität. Zum Vergleich: Während der Corona-Zeit lag die Ausfallwahrscheinlichkeit für Unternehmen mit schwächerer Bonität bei bis zu 6,9 Prozent.

Datenlage der EZB belegt diese Markteindrücke. Wie nehmen Sie die Entwicklungen auf der vertraglichen Seite wahr?

Dr. Eva Reudelhuber: Wir sehen in den letzten Monaten strengere Anforderungen an die Kreditvertragsdokumentationen. In manchen Märkten sind die Laufzeiten der Kredite bereits wieder kürzer, z. B. drei Jahre mit zweimaliger Verlängerung von einem Jahr. Im deutschen Markt sehen wir noch regelmäßig Laufzeiten von 5 +1 +1 Jahren. Die Laufzeiten im deutschen Markt können sich auch wieder verkürzen, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen noch weiter eintrüben.

TLog: Sind auch die Anforderungen in Bezug auf die Finanzkennzahlen gestiegen?

Dr. Eva Reudelhuber: Ja, hier ist ein klarer Trend zu erkennen. Wir hatten über viele Jahre (mit Ausnahme von Unternehmen

mit hervorragender Bonität) in den Unternehmensfinanzierungen eine Finanzkennzahl gesehen. In den letzten zwölf Monaten nehmen wir verstärkt den Trend wahr, zwei Finanzkennzahlen zu vereinbaren. In einem Fall wurde sogar über drei Finanzkennzahlen gesprochen. Das ist etwas, was ich seit vielen Jahren überhaupt nicht mehr im Markt gesehen habe. Und gerade die Finanzkennzahlen – wenn sie den Unternehmen nicht genügend Spielraum lassen – können eine Krise verstärken, weil nicht nur in einer Finanzierung die Vertragsverletzung eingetreten ist, sondern über die sogenannten Cross-Default-Bestimmungen in den anderen Finanzierungsverträgen Vertragsverletzungen eintreten können. Mit den erhöhten Anforderungen an die Finanzkennzahlen geht auch eine vierteljährliche Überprüfung einher. Die Banken wollen die Unternehmen engermaschiger kontrollieren.

TLog: Auch über höhere Informationsanforderungen?

Dr. Eva Reudelhuber: Die Anforderungen an die Informationsverpflichtungen sind gestiegen. Nicht alle Unternehmen, es sei denn, sie sind gesetzlich oder wegen der Kapitalmarktnähe dazu verpflichtet, sind so aufgestellt, dass sie in der von den Banken gewünschten Häufigkeit Unternehmenszahlen bereitstellen können. Für die vierteljährliche Prüfung von Finanzkennzahlen müssen Quartalsberichte geliefert werden, die nicht jedes Unternehmen in der gewünschten Form regelmäßig erstellt. Hier müssen zusätzliche Berichtssysteme aufgebaut werden. Hinzu kommt, dass die finanzierenden Kreditinstitute auch verstärkt nach Budgets, Mittelfristplanungen und weiteren Informationen zum Geschäft des Kunden fragen.

TLog: In den letzten Jahren haben wir vor allem den Nettoverschuldungsgrad als eine der üblichen Finanzkennzahlen gesehen. Erlebt auch der Eigenkapital-Covenant eine Renaissance?

Dr. Eva Reudelhuber: Ja, ganz klar – teilweise nicht nur als fixe Eigenkapitalquote, sondern mit einem ansteigenden Wert, was zur schrittweisen Steigerung der Anforderungen führt. Auch andere vertragliche Einschränkungen werden in der Regel mit kleineren Freibeträgen versehen. Der Trend dynamische Freibeträge zu haben, hat sich im Bereich der Unternehmensfinanzierung verlangsamt. Wir sehen absolute Beträge und diese auch niedriger als oftmals vom Unternehmen gewünscht.

TLog: Sie beraten Unternehmen auch in der Krise zu Finanzierungsfragen. Wenn nun einmal eine Verletzung von Finanzkennzahlen oder wesentlichen Vertragsbestimmungen eingetreten

ist, reicht dann ein einfacher Antrag bei den Banken aus oder sind auch hier strengere Maßstäbe auf dem Vormarsch?

Dr. Eva Reudelhuber: Bei der erstmaligen Verletzung einer Finanzkennzahl ohne Hinzutreten weiterer Schwierigkeiten reicht unseres Erachtens immer noch ein einfacher Antrag an die Banken aus, der mit der erforderlichen Mehrheit in der Regel genehmigt wird. Kritischer wird es, wenn es sich nicht nur um eine zeitlich begrenzte Verletzung (z. B. für ein Quartal) handelt, sondern um eine wiederholte Verletzung oder gar eine Verletzung der Finanzkennzahl(en) über einen längeren Zeitraum im Raum steht. Da sehen wir zunehmend strengere Bedingungen. Sehr oft wird von Banken verlangt, dass bereits in einem frühen Stadium den Geschäftsführern ein Berater zur Seite gestellt werden muss, dessen Auswahl vorab mit den Banken abzustimmen ist.

TLog: Würden Sie diese strengen Vorgaben als einen Teil einer Pendelbewegung sehen? Nach der Finanzkrise hat sich der Markt sehr unternehmensfreundlich entwickelt.

Dr. Eva Reudelhuber: Es ist sicherlich so, dass wir auch in der Dokumentation gewisse Pendelbewegungen sehen. Gerade nach den Jahren niedriger Zinsen und einer sehr kreditnehmerfreundlichen Umgebung kann man beobachten, dass das Pendel jetzt wieder zurückschwingt und der Ausschlag natürlich umso höher ist, je schwieriger die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind.

TLog: Wir danken für dieses Interview.

Dr. Eva Reudelhuber: Ich habe Ihnen zu danken.

corima

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



cash management



liquidity planning



front office



risk management



back office



accounting



KI in der Liquiplanung



Request for Quote



Avalmanagement



Fondsdurchschau





In eigener Sache

SLG ist Teil der X1F Gruppe

Mit der Akquisition durch X1F erhält SLG Zugang zu den Kompetenzen und Ressourcen eines starken Unternehmensnetzwerks. Die eigene Strategie, die Position als führendes Treasury- und Corporate Finance Beratungsunternehmen im DACH-Raum weiter auszubauen, wird damit optimal unterstützt. Im gemeinsamen Interview erläutern Thomas Steiner, CEO von X1F und Philip Tüttö, Geschäftsführer bei SLG, ihre Gedanken zur künftigen Zusammenarbeit.

Mitte September erfolgte die öffentliche Kommunikation über den Erwerb von SLG durch die in Hamburg ansässige X1F Gruppe. Die Altgesellschafter von SLG hatten sich in den letzten Jahren nach und nach aus dem operativen Geschäft zurückgezogen und so eine reibungslose Übergabe an die nächste Generation eingeleitet. Jochen Schwabe hat 2020 als erster den Schritt ins Privatleben vollzogen. Ihm folgte Christof Ley. Ende 2023 hat Utz Greiner als letzter der drei Gründer seine aktive Rolle zurückgelegt. Die drei hatten das Unternehmen 1988 gegründet und zum Branchenprimus ausgebaut.

Die jetzt vollzogene Akquisition soll ein Katalysator für weiteres Wachstum bei SLG sein. Die Idee dahinter ist die Kombination des Finanz- und Treasury Know-hows von SLG mit der Technologie-Expertise von X1F. Ziel ist es, die Marktposition als führendes Treasury- und Corporate Finance Beratungsunternehmen in der DACH-Region weiter auszubauen. Das starke Netzwerk an Partnerunternehmen wird das Portfolio von SLG ergänzen und attraktiver machen.

TreasuryLog: *Thomas, warum fiel die Wahl von X1F auf die Akquisition von SLG?*



Die gemeinsame Arbeit hat begonnen. Thomas Steiner (rechts) und Philip Tüttö wollen künftig Kräfte bündeln und Synergien heben, um die PS von X1F und SLG noch besser auf die Straße zu bringen.

Thomas Steiner: Mit SLG bilden wir eine Beratungsschnittstelle zwischen Realwirtschaft von Banken und Versicherungen sowie Geldwirtschaft ab. Darüber hinaus haben wir mit SLG, dessen Flagship-Events – etwa dem „Finanzsymposium“ – und den hochkarätig besetzten Fachseminaren jetzt einen passenden Moderator für Zukunftskonzepte im Kundendialog an Bord. Im Austausch mit dem dortigen Management wurde mir schnell klar, wie breit und fachlich tief das SLG-Portfolio reicht. Das hat mich nachhaltig beeindruckt.

TreasuryLog: Philip, was waren die Reaktionen und Überlegungen des SLG-Managements, als X1F an die Tür klopfte?

Philip Tüttö: Wir haben recht rasch realisiert, welches Potenzial dieser Zusammenschluss ermöglichen könnte und waren demnach sehr schnell von der Idee einer gemeinsamen Zukunft begeistert. Das fachliche und technologische Know-how der X1F Gruppe ist beeindruckend und in dieser Tiefe vermutlich einzigartig am Markt. Aber auch kulturell passen wir gut zueinander, weswegen wir auf beiden Seiten alle Hebel in Bewegung setzen, um die Transaktion zügig erfolgreich abschließen zu können.

TreasuryLog: Welche expansiven Ziele verbindest du mit dem SLG-Marktzugang innerhalb der DACH-Region?

Thomas Steiner: Unser Augenmerk richtet sich auf Europa. Welche Länder wir angehen, lassen wir aktuell weitgehend offen. Für den Industriedialog existieren keine natürlichen Grenzen. Wir werden SLGs hervorragendes Konzept für andere Marktsegmente weiter ausrollen. Je nach Dynamik dürfen wir

Dialog und Consulting ruhig noch größer denken.

TreasuryLog: Verändert sich nun der strategische Ansatz von SLG?

Philip Tüttö: Unser thematischer Fokus auf Corporate Finance und Treasury bleibt weiterhin aufrecht. Unsere primären Ansprechpartner sind und bleiben daher die CFOs und Treasurer. Natürlich werden wir uns nach Synergien in der Gruppe umsehen und das umfassende technologische Know-how der neuen Kollegen nutzen, um uns weiterzuentwickeln. Wir sind überzeugt, dass wir mit dieser kombinierten Expertise gemeinsam noch bessere und innovativere Lösungen für unsere Kunden erarbeiten können. Unseren Wachstumskurs planen wir weiterhin fortzusetzen.

TreasuryLog: Thomas, wo siehst du in der Beratung die gemeinsamen Anknüpfungspunkte?

Thomas Steiner: Als Fullservice-Dienstleister begleiten wir die digitale Transformation unserer Kunden holistisch. Unternehmen der Gruppe wie Compircus, fink, IKOR und Informationsfabrik, um

nur einen Teil des X1F-Portfolios zu nennen, halten ein zum Teil komplementäres Angebot zum Beratungsportfolio von SLG bereit: von Tech-Infrastruktur über effiziente Prozessgestaltung bis hin zu Künstlicher Intelligenz. Diese Palette werden wir gemeinsam ausbauen und verknüpfen.

TreasuryLog: *Wie werden Synergien nun realisiert und die Expertise der Gruppengesellschaften zusammengeführt?*

Philip Tüttö: Das wird sich mit Sicherheit über einen längeren Zeithorizont erstrecken. Uns beiden ist an der nachhaltigen Schaffung von Synergien und Effizienzen gelegen, weswegen keine Schnellschüsse zu erwarten sind. Wir lernen unsere Kollegen und deren Expertise nach und nach kennen und stellen im Gegenzug unsere Lösungen und Ansätze in der Gruppe vor. Diese gegenseitige Befruchtung hat bereits begonnen und bestätigt uns bislang in unseren Grundannahmen. Erste gemeinsame Kundenaktivitäten sind ebenso konkret in Planung. Vermutlich können wir darüber bald im TreasuryLog berichten.

TreasuryLog: *Thomas, du hast eingangs schon die SLG Events und Seminare als besonderes Alleinstellungsmerkmal hervorgehoben. Was bedeutet es für dich, die dort diskutierten Konzepte auf weitere Märkte auszurollen?*

Thomas Steiner: Sobald ein Industriedialog Innovationen bespricht, Ideen und Szenarien über eine Schwarmintelligenz weiterentwickelt, gewinnt auch der Markt an Impulsen. Die Zahl nützlicher Lösungen steigt und die Beratung klettert auf ein neues Qualitätslevel. Wir müssen Consulting immer eine Stufe weiterdenken. Immerhin stehen viele Unternehmen derselben Branche vor ähnlichen Herausforderungen.

TreasuryLog: *Was plant X1F in Bezug auf die Expansion von Weiterbildungsangeboten und hochkarätig besetzten Branchen-Events, wie sie SLG verkörpert?*

Thomas Steiner: Wir werden dieses Know-how breit in unserer Organisation verankern. Veranstaltungen und Schulungen verpflichten uns, neue, komplementäre Aspekte aufzugreifen, Kundennutzen zu stiften und immer wieder die Extrameile zu gehen – thematisch weit über die aktuellen Treasury-Events hinaus.

TreasuryLog: *Philip, was ändert sich jetzt im Wiener Headquarter? Oder grundsätzlich gefragt: Bleibt die Marke SLG überhaupt erhalten?*

Philip Tüttö: Ja, die Marke bleibt erhalten. Wir werden uns aber zukünftig auf die ohnehin schon gängige Kurzversion „SLG“ mit dem Zusatz „Part of X1F“ konzentrieren. Unsere Mitarbeiter sind neugierig und motiviert, in eine gemeinsame, vielversprechende Zukunft zu starten. Diese Aufbruchsstimmung ist hier bei uns in Wien eindeutig zu spüren.

TreasuryLog: *Thomas, worauf freust du dich besonders?*

Thomas Steiner: Auf die Zusammenarbeit in innovativen Projekten und dass wir erfolgreiche Lösungen im Schulterschluss bereitstellen können. Das heißt, unsere Digitalisierungslösungen werden wir gemeinsam vorantreiben und dadurch unser Portfolio erweitern und schärfen. Mit SLG an Bord werden wir unsere PS noch besser auf die Straße bringen und – davon bin ich fest überzeugt – wegweisende Projekte vom Stapel laufen lassen.



Thomas Steiner: „Im Dialog mit dem SLG-Management wurde mir schnell klar, wie breit und fachlich tief das SLG-Portfolio reicht.“

Die X1F Gruppe bietet Technologie- und Transformationsberatung aus einer Hand, die Banken, Versicherungen, die Industrie und den öffentlichen Bereich im digitalen Wandel mit einem Full Service Angebot unterstützt. Unter ihrem Dach bündelt X1F spezialisierte, innovative und komplementär aufgestellte Dienstleistungen für Geschäftsprozess- und Managementberatung, Plattformintegration, Data Science, Künstliche Intelligenz, Security sowie Cloud-Architektur und IT-Infrastruktur. Die X1F Holding, an der Fonds der Schweizer Privatinvestorengruppe Ufenau Capital Partners die Mehrheitsbeteiligung halten, erwirtschaftet mit ihren 15 Unternehmenstöchtern und rund 1.350 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von mehr als 200 Millionen Euro. Sie bietet Management- und Technologieberatung an über 40 Standorten in Europa, USA, Kanada und Australien an.



TFC 2024

Im Spannungsfeld zwischen geopolitischen Challenges und digitalem Fortschritt

Vom 11. bis 13. September 2024 fand in Schladming die zweite Ausgabe der Treasury & Finance Convention (TFC) statt – ein Highlight für Finanzverantwortliche und Treasury-Experten. Mit rund 450 Teilnehmern, 72 hochkarätigen Referenten und 31 Partnern stellte die Veranstaltung in diesem Jahr die drängendsten Herausforderungen der Finanzwelt in den Mittelpunkt. Auf Basis der wesentlichen Themen Geopolitik, Digitalisierung und ESG, wurde über die tiefgreifenden Veränderungen im Finanzsektor debattiert und innovative Lösungen aufgezeigt.

Die drei Tage standen ganz im Zeichen des Wissensaustauschs und der intensiven Diskussionen. Die Schwerpunkte reichten von der Bedeutung geopolitischer Unsicherheiten über die zunehmende Rolle von ESG-Kriterien bis hin zur digitalen Transformation und Automatisierung durch Künstliche Intelligenz (KI).

Politische und wirtschaftliche Stabilität im Fokus

Zu den Höhepunkten gehörten zweifellos die Keynotes. Politikwissenschaftler Peter Filzmaier setzte sich in seiner kritisch mit der Vertrauenskrise der Demokratie auseinander. Er warnte vor den langfristigen Folgen des zunehmenden Populismus und der wachsenden Entfremdung junger Menschen von politischen Prozessen. Seine eindringlichen Worte zeigten auf, wie diese Entwicklungen das Vertrauen in politische Institutionen und damit auch die Stabilität der Wirtschaft bedrohen.

Nicht weniger eindringlich war der Appell von Martin Schulz, ehemaliger Präsident des Europäischen Parlaments, der in seiner Keynote die Bedeutung der EU als Garant für Frieden und wirtschaftliche Stabilität betonte. Schulz wies auf die Herausforderungen hin, die Europa im globalen Wettbewerb mit autoritären Regimen wie China und Russland meistern muss. Er rief dazu auf, die Erfolge der EU stärker zu würdigen und Europa als eine Einheit zu sehen, die nur gemeinsam die gro-

ßen geopolitischen und wirtschaftlichen Herausforderungen der kommenden Jahre bewältigen kann.

Vom Meister der Zahlen zum strategischen Sparringspartner

Ein zentrales Thema der Veranstaltung war die Rolle des CFO in der modernen Unternehmensführung. In den vergangenen Jahren hat sich diese Position von der reinen Verwaltung der Finanzen hin zu einem strategischen Treiber weiterentwickelt. In einer Podiumsdiskussion, an der CFOs führender Unternehmen wie Hannes Moser von der Greiner AG, Florian Heindl von der FACC AG und Manuela Waldner von der ÖBB Holding teilnahmen, wurde intensiv über die veränderten Anforderungen an den Finanzvorstand gesprochen. Die Teilnehmer waren sich einig, dass dieser heutzutage nicht nur für die Zahlen verantwortlich ist, sondern zunehmend als Sparringspartner des CEO agieren muss. Es geht darum, gemeinsam langfristige Finanzierungsstrategien zu entwickeln, die auch in unsicheren Zeiten Stabilität bieten.

Petra Preining von AT&S hob hervor, wie wichtig es ist, in Zeiten wachsender Volatilität flexibel zu bleiben, ohne den langfristigen strategischen Weitblick zu verlieren. Der CFO muss in der Lage sein, schnelle Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig die Stabilität der Finanzen sicherzustellen. Digitalisie-

rung und Nachhaltigkeit werden die kommenden Jahre prägen, und Finanzvorstände müssen ihre Rolle als strategische Partner in den Unternehmen weiter stärken, um zukunftsfähig zu werden bzw. bleiben.

KI und Automatisierung im Cash-Management

Ein weiterer Schwerpunkt der TFC 2024 war die zunehmende Rolle von Künstlicher Intelligenz (KI) und Automatisierung im Finanzbereich. In der Diskussion zum Cash-Management betonte Alexander Fleischmann von Nomentia, dass die Automatisierung in diesem Bereich bereits weit fortgeschritten sei. Besonders im Liquiditätsmanagement spielen Echtzeitinformationen eine immer wichtigere Rolle. Durch KI-gesteuerte Systeme können Unternehmen heute präzisere Vorhersagen über Ein- und Auszahlungen treffen und so ihre Finanzplanung optimieren.

Dennoch, so waren sich die Diskussionsteilnehmer einig, bleibt der Mensch auch in Zeiten der Automatisierung unverzichtbar. Gudrun Schmid, Partnerin bei SLG, unterstrich, dass die technische Affinität der Mitarbeiter eine immer größere Rolle spielt. Nur durch die Kombination aus Fachwissen und technologischem Verständnis können die neuen Technologien erfolgreich genutzt werden.

ESG und nachhaltige Finanzstrategien

In zahlreichen Diskussionen wurde deutlich, dass Nachhaltigkeit im Finanzwesen eine immer wichtigere Rolle spielt. Das Thema ESG (Environmental, Social, Governance) zieht sich wie ein roter Faden durch die Finanzbranche und wird zunehmend in die Finanzstrategien der Unternehmen integriert. Dr. Edith Leitner, Partner bei SLG, hob hervor, dass Unternehmen nicht mehr an ESG vorbeikommen, wenn sie zukunftssicher aufgestellt sein wollen. Nachhaltige Finanzierungsstrategien sind also längst kein Trend mehr, sondern eine Notwendigkeit für langfristigen Erfolg.

Fokus auf Interaktivität und Networking

Neben den inhaltlichen Diskussionen bot die TFC 2024 auch reichlich Gelegenheit für Networking und Austausch. Ein Highlight war die interaktive „Aussteller-Rallye“, bei der die Teilnehmer in lockerer Atmosphäre mit den Ausstellern ins Gespräch kamen. An den verschiedenen Ständen waren Aufgaben zu lösen und unter jenen Teilnehmer, die das gemacht haben, wurden tolle Preise verlost. Der Hauptgewinn umfasste VIP-Tickets für den Nachtslalom in Schladming - bereitgestellt in Kooperation mit dem Tourismusbüro Schladming.

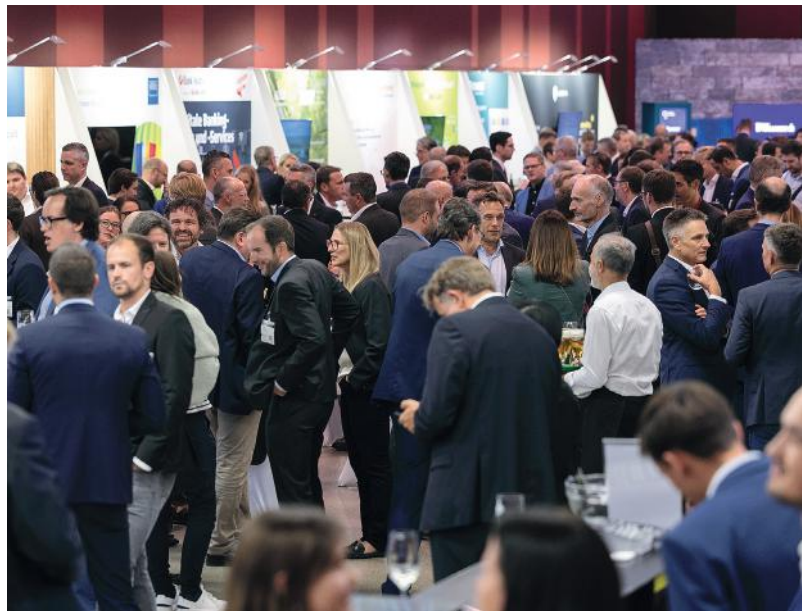
Auch die #glaubandich Austrian Night, die die TFC entspannt ausklingen ließ, stand ganz im Zeichen von Networking und dem Pflegen und Knüpfen von Kontakten.

Ein Blick in die Zukunft

Die TFC 2024 hat gezeigt, dass die Finanzbranche vor tiefgreifenden Veränderungen steht. Themen wie Digitalisierung, ESG und geopolitische Unsicherheiten werden die Zukunft prägen und erfordern neue Denkansätze und Lösungen. Doch die TFC hat auch deutlich gemacht, dass die Branche bereit ist, diese Herausforderungen anzunehmen. Mit Mut, Innovationskraft



Martin Schulz, ehemaliger Präsident des Europäischen Parlaments, hielt eine flammende Rede über die Bedeutung des Zusammenhalts in der EU. (Photo Credit: Harald Steiner)



Rund 450 Teilnehmer besuchten die TFC 2024. (Photo Credit: Harald Steiner)

und strategischem Weitblick können Finanzverantwortliche die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft stellen.

Die nächste TFC findet vom 10. bis 12. September 2025 wieder in Schladming statt. Die Vorfreude auf spannende Diskussionen und neue Impulse ist bereits jetzt groß.



Der Autor:

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



Finanzsymposium 2025

Visionäre Lösungen für die Finanzwelt

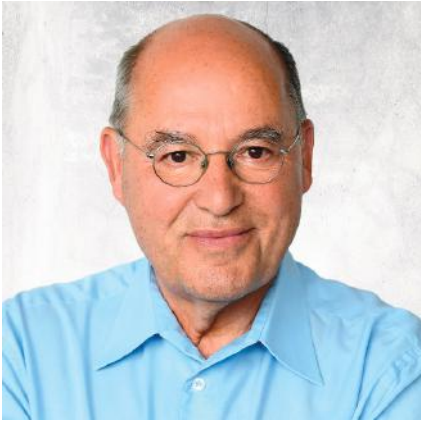
Vom 21. bis 23. Mai 2025 wird Mannheim erneut das Zentrum des europäischen Treasury- und Finanz-Managements sein. An diesen Tagen findet das 36. Finanzsymposium von SLG statt und rund 2.700 Entscheidungsträger und Experten werden sich im Veranstaltungszentrum Rosengarten einfinden. Die Veranstaltung hat sich in den letzten drei Jahrzehnten zur führenden Plattform für Finanzverantwortliche in Europa etabliert. Auch 2025 bietet sie die einzigartige Gelegenheit, die aktuellen Entwicklungen, Trends und Innovationen im Finanzsektor hautnah zu erleben.

Wie gewohnt, werden sich wieder prominente Keynotes beim Finanzsymposium einfinden. Darunter Stefanie Babst, die ehemalige stellvertretende NATO-Generalsekretärin wird die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der globalen Sicherheit beleuchten. Der Politiker und Autor Gregor Gysi sowie Karl-Theodor zu Guttenberg, früherer deutscher Verteidigungsminister und nunmehr Unternehmensberater und Lobbyist, werden sich in einem Streitgespräch duellieren. Beide zeichnet Charisma und Eloquenz aus, ihre politischen Ansichten könnten allerdings beinahe nicht konträrer sein. Im Mittelpunkt der Diskussion werden die drängenden Fragen unserer Zeit stehen: soziale Gerechtigkeit, Wirtschaftspolitik und geopolitische Unsicherheit. Darüber hinaus gibt die renommierte Kriminalpsychologin Julia Shaw spannende Einblicke in die Gedächtnisforschung und zeigt, wie unzuverlässig unsere Erinnerungen sein können. Eine einzigartige Gelegenheit, von einer führenden Expertin zu lernen und die Wahrheit hinter unseren Erinnerungen besser zu verstehen.

Im Mittelpunkt des dreitägigen Events stehen die drängenden Themen der Finanzwelt: Digitalisierung, Automatisierung, Nachhaltigkeit (ESG) und Risiko-Management. Aussteller werden Einblicke in neueste Technologien, Dienstleistungen und Best-Practice-Ansätze bieten. Und in über 130 Vorträgen und Workshops haben die Teilnehmer die Möglichkeit, tief in Themen wie Cash-Management, Corporate Finance, Asset-Management und Finanzierungsstrategien einzutauchen.

Nachhaltigkeit und Innovation im Fokus

Ein besonderer Schwerpunkt des Finanzsymposiums 2025 liegt auf nachhaltigem Finanz-Management. Diverse regulatorische



Gregor Gysi, Mitglied des deutschen Bundestages und Vertreter „Die Linke“, und der ehemalige Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg werden in die politische Diskussion und Konfrontation gehen.



Die Keynote von Stefanie Babst, Stellvertretende Beigeordnete NATO-Generalsekretärin a.D., wird das Thema globaler Sicherheitsstrategien zum Inhalt haben.

rische Vorgaben machen es erforderlich, dass Unternehmen ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) in ihre Finanzstrategien integrieren, um nicht nur ihre ökologische und soziale, sondern auch ihre wirtschaftliche und rechtliche Verantwortung zu erfüllen. Experten werden über die neuesten Entwicklungen im Bereich der nachhaltigen Finanzprodukte sprechen und aufzeigen, wie man langfristig durch ESG-Investitionen profitieren kann. Die ESG-Transformation schlägt sich nicht zuletzt in umfangreichen Reporting-Vorschriften nieder.

Ein weiterer zentraler Punkt ist die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung im Finanzsektor. Workshops und Vorträge widmen sich dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz und Machine Learning im Treasury-Management und der Integration von Real-Time-Informationen in Unternehmensprozesse. Diese Technologien ermöglichen es Unternehmen effizienter zu arbeiten, Risiken besser zu steuern und Entscheidungsprozesse zu optimieren.

Netzwerken auf höchstem Niveau

Neben den Fachvorträgen und Diskussionsrunden bietet das Finanzsymposium eine ideale Plattform für Networking. Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, neue Kontakte zu knüpfen und bestehende Geschäftsbeziehungen zu vertiefen. Ob bei den interaktiven Formaten oder den Abendveranstaltungen – das persönliche Gespräch steht im Mittelpunkt und fördert den Austausch von Ideen und Erfahrungen.

Ein Highlight des Symposiums ist alljährlich der Galaabend, mit freundlicher Unterstützung der ING. Dieser sorgt traditionell für lockere Atmosphäre und erstklassige Unterhaltung. Finanzprofis treffen sich abseits des Tagesgeschäfts, um in ungezwungener Umgebung zu networken, Ideen zu entwickeln und die Kongresstage Revue passieren zu lassen. Der entspannte Rahmen lädt dazu ein, wertvolle Kontakte zu knüpfen und den fachlichen Austausch zu vertiefen.

97 Prozent Weiterempfehlungsrate

Das Finanzsymposium 2025 verspricht, wegweisende Impulse für die Zukunft des Finanzsektors zu setzen. In einer Zeit, in der die Finanzwelt mit großen Herausforderungen konfrontiert ist, bietet die Veranstaltung wertvolle Einblicke und praxisnahe Lösungen, um die Veränderungen aktiv mitzugestalten. Ob Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder geopolitische Unsicherheiten – das Symposium deckt alle relevanten Themen ab und bietet den Teilnehmern eine Fülle von wertvollen Informationen und Strategien, die sie in ihre Unternehmen mitnehmen und anwenden können. Die Weiterempfehlungsrate von 97 Prozent aus dem Jahr 2024 zeigt den Wert der Veranstaltung eindrucksvoll.



Die renommierte Kriminalpsychologin und Bestsellerautorin Julia Shaw wird in ihrer Keynote darüber berichten, warum man seinen Erinnerungen nicht immer trauen kann.

Gestalten Sie gemeinsam mit internationalen Experten die Zukunft des Finanzwesens mit. Sichern Sie sich Ihren Platz beim Finanzsymposium 2025 und profitieren Sie von einzigartigen Networking-Möglichkeiten, spannenden Keynotes und praxisorientierten Workshops. Es erwartet Sie eine Veranstaltung, die nicht nur durch ihre Themenvielfalt, sondern auch durch die hochkarätigen Teilnehmer und Referenten überzeugt.

Weitere Infos und Kontakt:





Finanzierungsstudie 2024

Die Liquiditätsplanung rückt in harten Zeiten stärker in den Fokus des Top-Managements

Die schwierigen Finanzierungsbedingungen am Markt veranlassen Unternehmen stärker dazu, ihre Liquidität intern zu steuern und zu optimieren. Die Liquiditätsreserven sollen hauptsächlich dazu dienen, (außer-)planmäßige Geschäftsschwankungen abzufedern.

Wie Unternehmen mit dem schwierigen Finanzierungsumfeld umgehen, haben wir in der letzten Ausgabe des TreasuryLog (Ausgabe 3/2024) gezeigt. An unserer Finanzierungsstudie haben sich 125 Unternehmen beteiligt, wobei sie auch Auskunft über ihr Liquiditätsmanagement gaben. Dieses werden wir in diesem Artikel genauer unter die Lupe nehmen.

Für ein Unternehmen ist die Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit das wichtigste Ziel im Treasury. Dies bedeutet, dass das Unternehmen in der Lage ist, seine (kurzfristigen) finanziellen Verpflichtungen pünktlich zu erfüllen. Um dies zu gewährleisten ist es notwendig eine Planung zu erstellen, damit das Unternehmen die Zahlungsfristen seiner (finanziellen) Verpflichtungen im Auge behält.

Für die Liquiditätsplanung empfiehlt es sich jedoch, diese nicht nur beispielsweise im Zuge der Jahresplanung einmal jährlich zu erstellen, sondern in regelmäßigen Abständen zu überprüfen, ob und welche wichtigen Parameter sich verändert haben und die Planung auf dieser Basis zu aktualisieren. Gleichzeitig sollte der Planungshorizont bei jeder Überarbeitung um den abgelaufenen Zeithorizont nach vorne rolliert werden. Damit hat das Unternehmen stets einen aktuellen Überblick über seine Finanzlage und Liquidität. Somit ist ein schnelles Reagieren auf (kurzfristige) Veränderungen nicht nur leichter, sondern wird überhaupt erst möglich.

Ein Großteil der von uns befragten Unternehmen (95 von 125) verfügt über eine rollierende Liquiditätsplanung. Auffällig ist dabei, dass sie für Unternehmen im Non-Investment-Grade besonders wichtig ist: Nur eines der Unternehmen in diesem Bonitätssegment verzichtet auf eine solche Planung (siehe Ab-

bildung 1). Die starke Verbreitung kann auch damit zusammenhängen, dass Banken bei Unternehmen mit einer schwächeren Bonität auf die Vorlage einer rollierenden Liquiditätsplanung bestehen und diese dadurch keine andere Wahl haben.

Der Großteil der Unternehmen, die an unserer Studie teilgenommen haben, wählt für die Liquiditätsplanung einen Zeithorizont von bis zu zwölf Monaten, nur wenige planen auch darüber hinaus. Die „klassische“ 13-Wochen-Planung wird häufig in finanziell schwierigen Situationen gefordert, um Gläubigern eine detaillierte Liquiditätsvorschau für die unmittelbare Zukunft zu gewähren. Dadurch kann die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens bewertet werden.

Konzentration der Liquidität als Schlüssel zum Erfolg

Für eine saubere Liquiditätsplanung ist es notwendig, auch die Tochtergesellschaften mit einzubeziehen. 56 Studienteilnehmer geben an, dass sie in den vergangenen zwölf Monaten ihre konzernweite Liquidität optimiert haben. Dabei wird versucht, diese zentral zu bündeln und gezielt zu verteilen oder als Reserve für angespanntere Zeiten zu halten. Das häufigste Instrument hierbei war die Einführung bzw. der Ausbau von Cash-Pooling.

Um für geplante und nicht geplante Geschäftsschwankungen gewappnet zu sein, verfügen 70 Prozent der befragten Unternehmen über eine genau definierte Liquiditätsreserve. Ein Teil der Unternehmen hält diese auch für andere Zwecke: Sie kann zum Beispiel als „Kriegskasse“ für mögliche Unternehmenskäufe oder Investitionen dienen. Wie die Höhe der Reserve festgelegt wird, ist dabei unterschiedlich. Manche Unternehmen beziehen sich auf Referenz- oder Vergleichswerte (z. B.

Monatsumsätze), bei anderen bestimmten Entscheidungsträger über das Maß.

Häufig wird entweder eine Cash-Reserve gehalten oder auf Kreditlinien mit fixer Laufzeit zurückgegriffen. Auch Kreditlinien bis auf Weiteres („baW-Linien“) und mündliche Kreditlinien werden als Reserve-Instrumente genannt (siehe Abbildung 2). Aber Achtung: Besonders in wirtschaftlich angespannten Zeiten bieten diese Linientypen keine Finanzierungssicherheit. Banken können nicht genutzte freie Linien ohne Nennung von Gründen jederzeit reduzieren oder kündigen.

Unser Fazit

Die rollierende Liquiditätsplanung und die Liquiditätsreservehaltung bekommen in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine höhere „Management-Attention“. Hierbei wird versucht, konzernintern mit Cash-Pooling die Reserve zu steuern und zu optimieren.

Bei der Frage, wie sich die Liquiditätsreserve zusammensetzen soll, gibt es noch Handlungsbedarf, da sich einige Instrumente nicht für Notsituationen eignen.

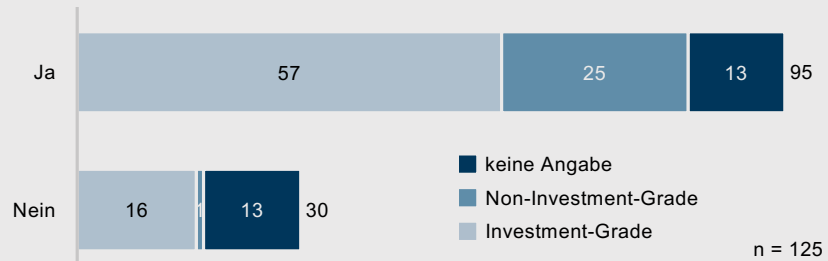


Abb. 1: Verfügen Sie über eine rollierende Liquiditätsplanung im Konzern? (Darstellung nach Bonitätssegment, wobei nicht alle an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen eine entsprechende Bonitätseinschätzung abgegeben haben.)

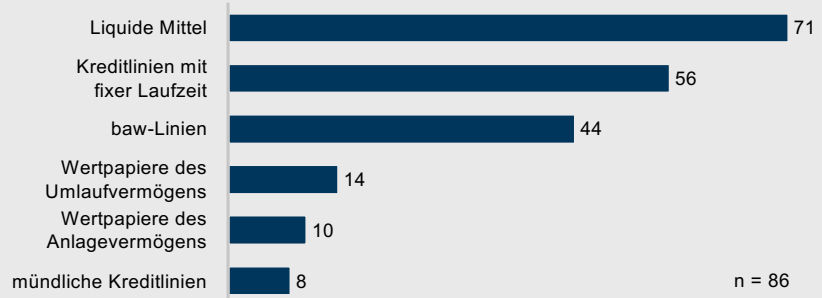


Abb. 2: Instrumentenzusammensetzung der Liquiditätsreserve (Mehrfachantworten möglich)



Der Autor:

Andreas Andergassen
ist Senior Consultant bei SLG.

TECHNOSIS
finance software

Software made in Germany
www.technosis.de

Liquidität gut angelegt.

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

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

Präzisere Cashflow-Vorhersage mittels Künstlicher Intelligenz

Ein präzises Cashflow-Management ist für Unternehmen im Zahlungsverkehr entscheidend. Bei Swisscard hat die Implementierung der SLG PlanEngine zu einer signifikanten Verbesserung der Cashflow-Vorhersage geführt, was sowohl Planbarkeit als auch Effizienz deutlich erhöht hat.

In vielen Lebensbereichen markierte die COVID-19-Krise eine Zäsur. Das trifft u. a. auch auf das Zahlungsverhalten der Menschen zu. Für die Swisscard AECS GmbH, eine der führenden Kartenherausgeberinnen in der Schweiz, hatte das deutliche Auswirkungen hinsichtlich der Planbarkeit der Cashflows. Das bisher verwendete mathematische Vorhersagemodell – 2015 von SLG implementiert und auf ARIMA basierend – war nicht mehr in der Lage, die immer komplexer werdenden Dynamiken in den Zahlungsströmen genau vorherzusagen. Es wurde erkannt, dass herkömmliche statistische Modelle nicht mehr ausreichen, um die zunehmende Volatilität der Daten zuverlässig zu erfassen. Eine Neubewertung führte zur Entscheidung, auf eine neue Lösung zu setzen, die auf modernen Methoden des maschinellen Lernens basiert und damit die Komplexität der Vorhersage bewältigen kann.

Einführung in die SLG PlanEngine

Eine präzise und flexible Cashflow-Planung spielt eine zunehmende wichtige Rolle im Treasury-Management. Unternehmen sind gefordert, dynamische und häufig schwankende Zahlungsströme nicht nur korrekt vorherzusagen, sondern auch flexibel auf externe Einflussfaktoren zu reagieren. Um dem gerecht zu werden, hat SLG die PlanEngine entwickelt – eine moderne Lösung, die Künstliche Intelligenz (KI) nutzt, um Vorhersagen über zukünftige Zahlungsströme zu treffen.

Das Tool wurde speziell entwickelt, um sowohl kurzfristige als auch langfristige Prognosen zu ermöglichen und dabei Daten wie historische Buchungen, Zahlungen, saisonale Schwankungen und externe Variablen wie Rohstoffpreise oder makroökonomische Indizes in die Berechnungen miteinzubeziehen. Das Ergebnis sind präzise und widerstandsfähige Cashflow-Vorhersagen, die sich flexibel an sich ändernde Bedingungen anpassen.

Technische Umsetzung bei Swisscard

Swisscard entschied sich, die SLG PlanEngine zu implementieren, um die tägliche Cashflow-Planung mit einer Reichweite von 365 Tagen zu optimieren. Basis für die technische Umsetzung war die Analyse der vorhandenen Datenhistorie, die von 2018 bis in die Gegenwart reichte. Diese wurde zunächst umfangreich aufbereitet und bereinigt, um sicherzustellen, dass alle relevanten Informationen in das neue Modell einfließen können. Als Datengrundlage standen dabei Zahlungseingangs-

und -ausgangsdaten zur Verfügung. Diese deckten unterschiedliche Kategorien wie etwa das Corporate Client Business, Acquiring Business und Consumer Business ab.

Während der COVID-19-Krise gab es erhebliche Verwerfungen in den Daten, die die Zeitreihe für die Aufbereitung in weiten Teilen unbrauchbar machten. Aber wie legt man fest, welcher historische Zeitraum für eine zukünftige Prognose verwendet werden soll? Diese Entscheidung erfordert tiefgehende Einblicke und detaillierte Analysen. Aus unserer Sicht widerspricht eine subjektive Auswahl der Historie jedoch dem Prinzip einer vollautomatisierten, KI-gestützten Liquiditätsplanung. Deshalb entschieden wir uns, dem Modell die gesamte Historie zur Verfügung zu stellen und es eigenständig lernen zu lassen, wie es mit nicht-repräsentativen Mustern umgeht. Interessanterweise führte diese Vorgehensweise zu einer deutlichen Verbesserung der Prognoseergebnisse.

Ein Netting der Ein- und Ausganzahlungen resultierte ebenfalls in einem besseren Vorhersageergebnis, da es viele Abhängigkeiten im Kreditkartengeschäft zwischen Ein- und Auszahlungen gibt. Dazu zählen beispielsweise Kunden, die Zahlungen an Händler tätigen, welche später von den Kartenanbietern erstattet werden. Dies bedeutet, dass die Dynamik der Einzahlungen stark mit den Ausganzahlungen korreliert. Als finales Produkt erhielt Swisscard neben einer Prognose von Ein- und Ausgängen eine Vorhersage des Netto-Cashflows über alle Planungskategorien.

Das neue Modell: Funktionsweise der SLG PlanEngine

Die SLG PlanEngine baut auf einem Transformer-Modell auf, das ursprünglich für die Verarbeitung von Sprachdaten entwickelt wurde, sich aber als äußerst effektiv für Zeitreihendaten wie Cashflows erwiesen hat. Der Transformer-Algorithmus verwendet den sogenannten „Multi Head-Attention“-Mechanismus, der es ermöglicht, verschiedene Teile der historischen Daten gleichzeitig zu betrachten, um darin enthaltene Zusammenhänge besser zu verstehen. Dadurch können Muster und Saisonalitäten in den Daten viel besser erkannt werden als durch herkömmliche statistische Modelle. Darüber hinaus ermöglicht die Embedding-Technologie Zeitmerkmale wie Wochentage, Feiertage und Monatsanfänge automatisch in die Vorhersagen miteinzubeziehen. Auf diese Weise lernt das

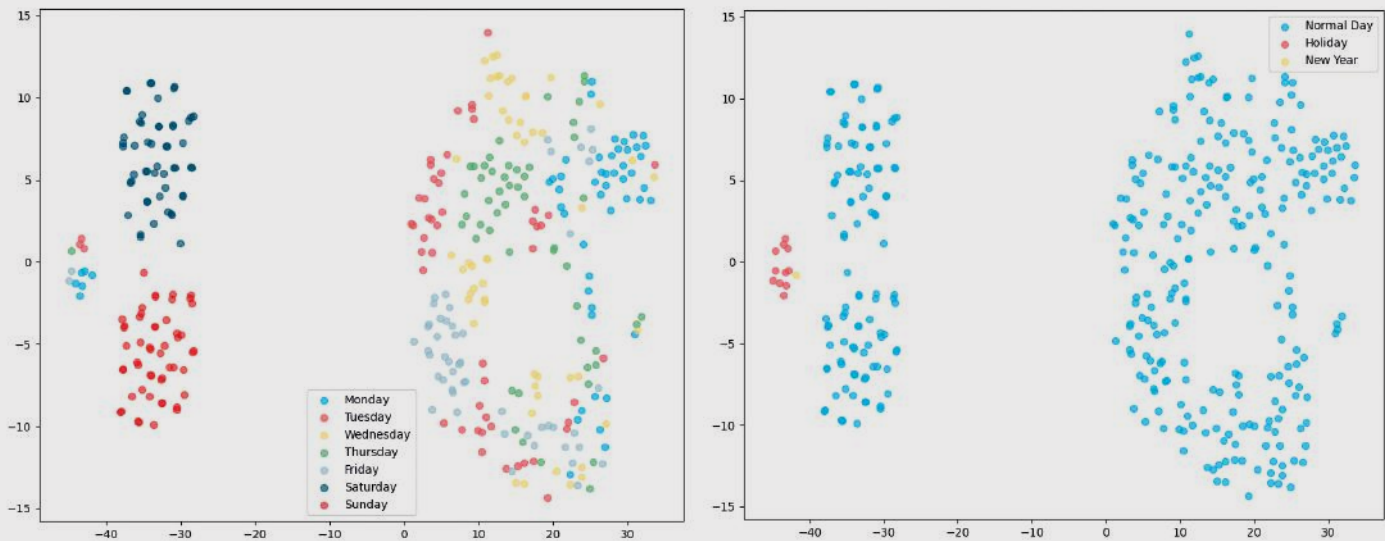


Abb. 1: Embedding auf Basis von Wochentag, Feiertag und Tag des Monats. Jeder Punkt ist dabei ein Bedeutungsvektor in reduzierter Form (2D) für das jeweilige Datum einer Punktvorhersage. Die Grafiken geben einen Eindruck dessen, was das Modell wahrnimmt. Es hat gelernt, dass für die Prognose entscheidend ist, ob eine Vorhersage beispielsweise für einen Feiertag oder Arbeitstag gemacht wird. Räumlich näher aneinander liegende Punkte sind sich dabei „ähnlicher“ als weiter voneinander entfernte. Diesen Zusammenhang und die Ordnung der Daten hat sich das Modell „selbst“ gelernt, was das Ergebnis umso spannender macht.

Modell eigenständig, wie sich diese Faktoren auf die Zahlungsströme auswirken.

Eine Prognose besteht jedoch nicht nur aus einer zukünftigen Zeitreihe von erwarteten Cashflows. Ein weiterer wichtiger Parameter ist die Möglichkeit, Unsicherheiten in den Vorhersagen durch Quantilprognosen darzustellen. Bei der Abschätzung von Zeitreihen ist essenziell, dem Nutzer auch vermitteln zu können, in welchen Bandbreiten sich eine Vorhersage mit hoher Wahrscheinlichkeit bewegen wird. Somit kann Swisscard nicht nur einen Mittelwert prognostizieren, sondern auch Wahrscheinlichkeiten für verschiedene Szenarien berechnen. Daraus resultiert eine bessere Abschätzung der Risikofaktoren und mögliche Maßnahmenplanung im Voraus.

Präzision und Flexibilität in der Cashflow-Vorhersage

Die Implementierung der SLG PlanEngine bei Swisscard führte zu deutlichen Verbesserungen in der Genauigkeit und Flexibilität der Cashflow-Vorhersagen. Im Vergleich zum vorherigen ARIMA-Modell kann das neue System komplexe Muster erkennen, die zuvor unentdeckt blieben. Dies führt zu einer signifikanten Erhöhung der Prognosegenauigkeit, insbesondere in Bezug auf die Vorhersage von Zahlungsströmen während unregelmäßiger Ereignisse wie Feiertagen oder Monatsenden.

Während das vorherige Modell manuelle Eingriffe erforderte, um auf Veränderungen in den Zahlungsströmen zu reagieren, passt sich das neue Modell automatisch an sich ändernde Marktbedingungen und Muster an. Dies reduziert den Aufwand erheblich und erhöht die Effizienz im Treasury-Management. Zusätzlich zur verbesserten Genauigkeit bietet das Modell eine hohe Flexibilität in der Nutzung der Vorhersagen. Die Ergebnisse können in bestehende Business-Intelligence-Systeme integriert werden und sind über eine benutzerfreundliche web-basierte Schnittstelle abrufbar.

Die Implementierung markiert einen bedeutenden Fortschritt in der Automatisierung und Präzision der Cashflow-Vorhersa-

gen. Durch den Einsatz modernster KI-Methoden, wie das Transformer-Modell, konnte SLG eine Lösung liefern, die den steigenden Anforderungen an die Vorhersagegenauigkeit und Flexibilität gerecht wird. Für Swisscard bedeutet dies nicht nur eine erhebliche Verbesserung der Prognosegenauigkeit, sondern auch eine Steigerung der Effizienz im Treasury-Management.

Swisscard ist ein etablierter Anbieter von Kreditkartenlösungen in der Schweiz. Das Unternehmen fungiert sowohl als Kartenherausgeber (Issuer) als auch als Kartenabwickler (Acquirer) und bietet Lösungen für American Express, Visa und Mastercard.



Die Autoren:

Andreas Blank

ist Head of Treasury bei Swisscard.



Benedikt Grasel

ist Senior Consultant bei SLG.



Peter Schmid

ist Manager bei SLG.



(Copyright: Freepik/johnstocker)

Corporate Finance

Von der Bilanz zur Balance: Beurteilungsmöglichkeiten für die Schuldentragfähigkeit von Konzerngesellschaften

Die Schuldentragfähigkeit von Konzerngesellschaften rückt zunehmend in den Fokus steuerlicher und rechtlicher Überlegungen von Intercompany-Finanzierungen. Bereits 2020 wurde in den OECD-Verrechnungspreisrichtlinien ein entsprechendes Kriterium – zugegebenermaßen etwas verklausuliert – verankert. Vorgaben, an denen sich die österreichischen Verrechnungspreisrichtlinien maßgeblich orientieren. Mit der Änderung des Außensteuergesetzes im Jahr 2024 erhebt die deutsche Rechtsprechung die Schuldentragfähigkeit nun explizit zu einem Schlüsselfaktor des Fremdvergleichs. Dieser Artikel untersucht deren zentralen Wesensmerkmale und zeigt Beurteilungsmöglichkeiten auf.

Der Prüfung zur Fremdüblichkeit von Konditionen ist seit Veröffentlichung der OECD-Guidelines 2020¹ die Frage der Qualifikation der Mittel als Eigenkapital oder Fremdkapital vorangestellt („Fremdüblichkeit der Kapitalstruktur“). Kann eine Intercompany-Finanzierung an eine Konzerngesellschaft überhaupt als Fremdkapital klassifiziert werden, oder würde es sich bei den ausgereichten Mitteln aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen bzw. Möglichkeiten des Darlehensnehmers vielleicht doch eher um Eigenkapital handeln? Der Blick sollte hier insbesondere auf die Ausgestaltung der Dokumentation – enthält der Darlehensvertrag etwa Regelungen wie Zinssatz,

Rückzahlungstermine, Kündigungsmöglichkeiten – sowie die realistisch verfügbaren Alternativen des Darlehensnehmers fallen. Die Frage hierbei wäre: Könnte eine vergleichbare Transaktion mit einem Dritten abgeschlossen werden?

Darüber hinaus gilt es etwaige lokale gesetzliche Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung („Thin-Cap-Regeln“) zu berücksichtigen. Diese können, sofern vorhanden, als Anhaltspunkt dienen. Deren Einhaltung stellt jedoch nicht automatisch die Fremdüblichkeit sicher und kann nur ein Teilaspekt der Betrachtung sein. In Deutschland und Österreich

gibt es beispielsweise keine gesetzlich festgelegten Debt-to-Equity-Ratios, sondern eine Beschränkung des abzugsfähigen Zinsaufwands in Höhe von 30 Prozent des EBITDAs („Zinsschranke“).

Die Basisanforderung an eine adäquate bzw. fremdübliche Eigenkapitalausstattung von Konzerngesellschaften adressiert damit bereits indirekt das Thema Schuldentragfähigkeit. Ist diese nicht gegeben, könnte die Abzugsfähigkeit der zugehörigen Zinsaufwendungen – abseits von geltenden „Thin-Cap-Regeln“ – zumindest in Teilen verwehrt werden.

Was bedeutet Schuldentragfähigkeit?

Die Schuldentragfähigkeit, Schuldentragungsfähigkeit oder „Debt Capacity“ beschreibt die Fähigkeit einer Konzerngesellschaft, ihre Schulden aus dem operativen Geschäft bedienen zu können, ohne in eine Überschuldungssituation oder Zahlungsunfähigkeit zu rutschen. Sie ist ein zentraler Indikator für die finanzielle Gesundheit einer Konzerngesellschaft und hat direkten Einfluss auf deren Kreditwürdigkeit. Diese ist in Finanzierungsprozessen mit Dritten der maßgebliche Beurteilungsmaßstab für die Ausreichung einer Finanzierung und damit auch im Sinne der Fremdüblichkeit.

Das deutsche Außensteuergesetz fixiert als Maßstab für die Fremdüblichkeit seit 2024 unter anderem: Es muss glaubhaft gemacht werden können, dass ein Intercompany-Kreditnehmer den „Kapitaldienst für die gesamte Laufzeit dieser Finanzierungsbeziehung von Anfang an hätte erbringen können (...)“.²

Die zentralen Fragestellungen, die Treasurer sich stellen sollten, lassen sich daher wie folgt beschreiben:

- ▲ Verfügt die Konzerngesellschaft über eine fremdvergleichsfähige, branchenübliche Kapitalstruktur (Eigenkapitalausstattung)?
- ▲ Zeigt eine Liquiditätsplanung der Konzerngesellschaft, dass die geplante Intercompany-Finanzierung tatsächlich innerhalb des vereinbarten Zeitrahmens aus eigener Kraft zurückgeführt werden kann?
- ▲ Würde die Konzerngesellschaft realistischere eine vergleichbare Finanzierung in gleicher Höhe von einem unabhängigen Dritten erhalten?

Können diese Fragen anhand von Analysen nicht positiv beantwortet werden, spricht dies dafür, dass zumindest ein Teil der Finanzierung steuerlich nicht als Fremdkapital klassifiziert und damit der vollständige Zinsabzug in Frage gestellt werden könnte. In einem solchen Fall wäre über die Redimensionierung der Intercompany-Finanzierung nachzudenken.

Bei der Frage nach geeigneten internen Finanzierungsinstrumenten könnte z. B. der Entscheidungsbaum (siehe Abb. 1) zugrunde gelegt werden.

Methoden zur Bestimmung der Schuldentragfähigkeit

Die Analyse der Schuldentragfähigkeit erfolgt typischerweise anhand von Finanzkennzahlenanalysen (Historie und/oder Planung) oder Rating-Analysen. Die vermutlich gängigste Methode ist die Analyse von Finanzkennzahlen.

Wird dabei entsprechend OECD-Grundsatz auch die Sichtweise des Darlehensgebers eingenommen, würden sich Banken für die Beurteilung zumindest Vorjahreszahlen sowie ein Budget für das laufende bzw. gegebenenfalls das Folgejahr vorlegen lassen. Je länger die angestrebte Laufzeit, desto relevanter werden Planzahlen für die Betrachtung. Ist die geplante Intercompany-Finanzierung dabei noch nicht in Planzahlen berücksichtigt, wäre das Zahlenwerk für die Analyse entsprechend anzupassen. Kann anhand der Planung gezeigt werden, dass zum Zeitpunkt der Ausreichung die vertragskonforme Tilgung der Intercompany-Finanzierung realistischere zu erwarten war, spricht dies für das Vorhandensein der Schuldentragfähigkeit.

Typischerweise könnten folgende Kennzahlen analysiert werden (beispielhaft, gegebenenfalls um branchentypische Kennzahlen anzupassen):

- ▲ Eigenkapitalquote: Eigenkapital/Bilanzsumme
- ▲ Debt-to-Equity-Ratio: (Finanz-)Verbindlichkeiten³/Eigenkapital
- ▲ Zinsdeckungsgrad: EBIT(DA)/Zinsaufwand
- ▲ Verschuldungsgrad: (Netto)Verschuldung/EBITDA
- ▲ Kapitaldienstfähigkeit: EBIT(DA)/(Zinsaufwand + Tilgungen)

Als Referenzwerte, ob errechnete Kennzahlen nun für eine ausreichende Schuldentragfähigkeit sprechen, können verschiedene Anhaltspunkte dienen. Geeignete Maßstäbe sind beispielsweise öffentlich verfügbare Branchenmethodologien namhafter Ratingagenturen oder Werte aus einem Peer-Vergleich (siehe Abb. 2).

Der Entwicklung des Verschuldungsgrads wäre im Sinne des Fremdvergleichs besonderes Augenmerk zu widmen. So gelten nach der Europäischen Zentralbank (EZB) Transaktionen mit Werten > 4,0x als „leveraged“ mit erhöhten Überwachungserfordernissen und mit Werten > 6,0x als „highly leveraged“ mit sehr hohem Risiko. Gemäß EZB Guidance sollten Transaktionen > 6,0x nur in Ausnahmefällen und mit hinreichender Begründung abgeschlossen werden.⁴

Ratinganalysen könnten herangezogen werden, indem die Auswirkung weiterer Finanzverschuldung auf die Bonität von Konzerngesellschaften analysiert wird. Dabei gilt in der Regel, je höher die Verschuldung und damit auch der Zinsaufwand, desto schlechter das Rating. Die Grenze der Schuldentragfähigkeit würde erreicht, sobald eine Bank der Konzerngesellschaft keine weiteren Finanzverbindlichkeiten mehr ausreichen würde. Für diese Analyseoption gibt es jedoch keine allgemeingültige Bonitätseinstufung, ab der dieser Umstand gegeben ist. Es zeigt sich, dass auch im Non-Investmentgrade-Bereich je nach Ausgestaltung der Transaktion durchaus noch Finanzierungen von Banken vergeben werden.

(Anmerkung: Die Ratinganalyse für die Ableitung einer Bonität zur Preisfindung ist unabhängig hiervon zu sehen und basiert oft auf einer gewichteten Betrachtung der Historie. Neben der „Stand-alone“-Perspektive sind dabei noch Aspekte wie der implizite Konzernrückhalt (Gruppenstatus) und Länderratings zu berücksichtigen.)

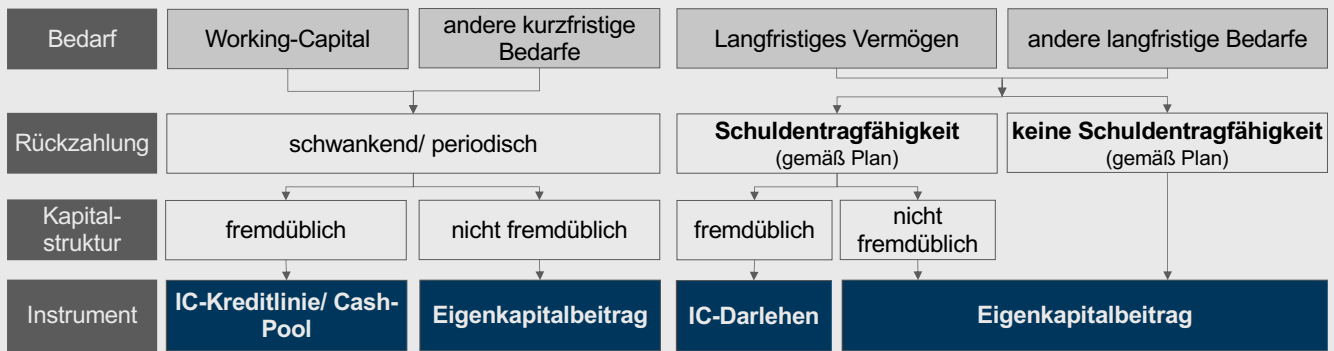
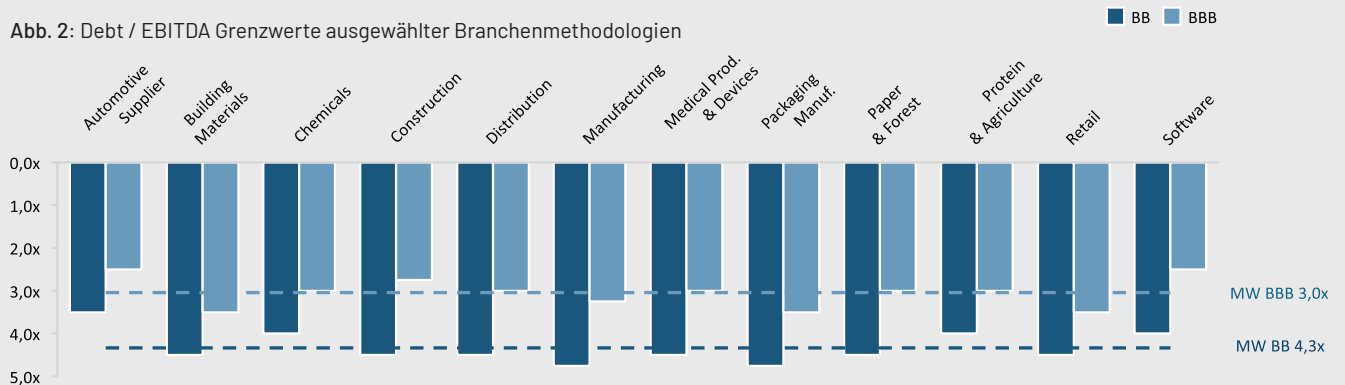


Abb. 1 (Quelle: Schwabe, Ley & Greiner)

Abb. 2: Debt / EBITDA Grenzwerte ausgewählter Branchenmethodologien



Lesebeispiel: Ein Debt / EBITDA Wert bis zu 3,25x würde bei einem Unternehmen der „Manufacturing“-Branche eine Einzelnote im BBB-Bereich erreichen, bis zu 4,75x würde diese im BB-Bereich liegen. (Quelle: Grenzwerte gemäß Branchenmethodologien nach Moodys Investor Service)

Das deutsche Außensteuergesetz – wirklich eine Angleichung an die OECD?

Das im März 2024 verabschiedete Außensteuergesetz steht trotz der vorgeblichen Annäherung an Regelungen der OECD von Experten in der Kritik, nachdem vereinzelt deutliche Abweichungen zu in der EU anerkannten Grundsätzen bzw. bereits in BFH-Entscheidungen gefestigten Ansätzen aufgenommen wurden.

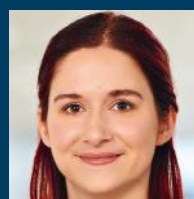
Eines der prominenteren Beispiele ist die Regelung, dass Ratings von Konzerngesellschaften immer aus dem Gruppenrating abgeleitet werden sollen („Top-down“-Ansatz). Dies widerspricht der OECD-Vorgehensweise zur Ermittlung eines „Stand-alone“-Ratings für Konzerngesellschaften, das anschließend gemäß implizitem Konzernrückhalt angepasst werden soll. Bei stark abweichenden Bonitäten zwischen der Gruppe und einer Konzerngesellschaft würde so das Risiko bestehen, dass ein „vom Gruppenrating abgeleitetes Rating“ nicht der Risikobewertung und den darauf basierenden Konditionen von Dritten entsprechen würde.

Der im August veröffentlichte Entwurf zu den Verwaltungsgrundsätzen 2024 würde unter anderem diesbezüglich Klarstellungen beinhalten und die Brücke zur OECD-Regelung schlagen. Darin wurde die im Markt etablierte Gruppenstatus-Methodologie von S&P Global Ratings integriert, die je nach Wichtigkeit einer Konzerngesellschaft für die Gruppe einen „Top-down“- oder „Bottom-up“-Ansatz für die Ableitung von Ratings von Konzerngesellschaften vorsieht.

Nachweisführung

Unabhängig davon, für welche Analysemethode(n) man sich entscheidet, gilt – wie immer bei sensiblen Aspekten – „Documentation is Key“. Prüfungsrelevant wären die Tatsachen und Umstände, auf deren Basis die Finanzierungsentscheidung getroffen wurde. Dies sind jedenfalls alle zentralen Informationen, wie z. B. Methoden, zugrunde liegende Annahmen und Ergebnisse. Nachdem Betriebsprüfungen meist erst Jahre nach dem eigentlichen Sachverhalt stattfinden, ist die möglichst zeitnahe Dokumentation besonders wichtig, um auch in Zukunft aussagefähig zu sein.

- 1 OECD, transfer pricing guidance on financial transactions inclusive framework on BEPS actions 4, 8, 10 (2020)
- 2 § 1 Abs. 3d 1 AStG
- 3 Es gibt hierzu keine internationale Vereinheitlichung. Die herangezogene Größe, ob Fremdkapital oder Finanzverbindlichkeiten, kann sich im Kontext von „Thin-Cap-Regeln“ von Staat zu Staat unterscheiden.
- 4 European Central Bank, Guidance on leveraged transactions (2017)



Die Autorin:

Christina Roysky
ist Senior Consultant bei SLG.

Künstliche Intelligenz: Ein Werkzeug, das gezielt eingesetzt werden muss

Im Bereich Treasury-Weiterbildungen hat sich SLG als führender Anbieter in der DACH-Region etabliert, um Unternehmen beim praxisorientierten Aufbau von Kompetenzen der zentralen und lokalen Teams zu unterstützen. In dieser Rubrik sollen die Referenten abseits der intensiven Seminartage zu Wort kommen. Was beschäftigt sie in Zusammenhang mit Ihren Themen und wie schätzen sie den jeweiligen Markt ein?

Seit diesem Jahr bereichert das Seminar „Einsatz von KI im Treasury“ unser Weiterbildungsangebot. Jan-Frederic Wernet, Consultant bei SLG, hat sich dafür mit Jörg Egretzberger, Co-Geschäftsführer der TIMETOACT GROUP Österreich GmbH, zusammengesetzt, um sowohl fachliche als auch technische Tiefe in das Thema KI zu bringen.

TreasuryLog: *Wieso ist das Thema Künstliche Intelligenz plötzlich so aktuell geworden? Was hat sich aus technischer Sicht geändert?*

Jörg Egretzberger: Der aktuelle Hype um Künstliche Intelligenz ist meiner Meinung nach auf eine Kombination aus technologischem Fortschritt, der Entwicklung der generativen KI und der verbesserten Zugänglichkeit von Ressourcen zurückzuführen. Im Gegensatz zur klassischen KI, die spezifische Aufgaben löst und schon seit Jahrzehnten eingesetzt wird, kann generative KI selbstständig neue Inhalte erzeugen, wie Texte, Bilder oder Musik. Zu dieser Technologie gehören Tools wie ChatGPT oder Google Gemini, die auf großen Sprachmodellen (Large Language Models) basieren. Generative KI ist vielseitig und leicht zugänglich, was viele Menschen fasziniert. Des Weiteren hat sich die Rechenleistung dramatisch verbessert. Heutige Computer und speziell entwickelte Prozessoren sind in der Lage, riesige Datenmengen in sehr kurzer Zeit zu verarbeiten. Das ist ein wesentlicher Faktor für die aktuelle Entwicklung der KI. Auch die Verfügbarkeit von Cloud-Technologien spielt eine große Rolle: Durch die Cloud können Unternehmen heute auf eine nahezu unbegrenzte Menge an Rechenleistung und Speicher zugreifen, ohne selbst große Hardware-Investitionen tätigen zu müssen. Diese Entwicklungen haben KI nicht nur mächtiger gemacht, sondern auch zugänglicher für Unternehmen aller Größen.

TreasuryLog: *Wie entstand die Idee zu dem Seminar und zur Zusammenarbeit mit TIMETOACT?*

Jan-Frederic Wernet: Unsere Seminare greifen aktuelle Themen auf. Dafür haben wir gezielt nach einem Partner mit fundierter Erfahrung in der Umsetzung von KI-Projekten gesucht. Jörg, den wir auf der Treasury und Finance Convention in Schladming kennengelernt haben, überzeugte uns sofort. Die Entwicklungszeit für das neue Seminar war äußerst spannend – während TIMETOACT viel von uns über das Finanz-Management gelernt hat, haben wir uns etwas zu Technikern entwickelt.

TreasuryLog: *Gibt es schon praktische Anwendungsfälle für KI im Treasury? Kennen Sie Unternehmen, die KI erfolgreich in ihre Prozesse integriert haben?*

Jörg Egretzberger: KI im Treasury ist genau genommen kein neues Thema. Jede Person, die schon einmal ein ARIMA- oder SARIMA-Modell zur Cashflow-Prognose genutzt hat, hat bereits mit einer Form von Künstlicher Intelligenz gearbeitet. Auch zur Betrugserkennung wird KI bereits seit längerem eingesetzt, und zwar schon vor dem jüngsten KI-Hype. Durch die Entwicklung der generativen KI ergeben sich nun jedoch neue Möglichkeiten im Treasury, beispielsweise, um Finanzberichte automatisch zu erstellen oder Szenarien für die Finanzplanung durchzuführen. Auch Chatbots für kontextsensitive Antworten auf finanzspezifische Fragen bieten ganz neue Perspektiven. Viele unserer Kunden – unabhängig ob Logistik, Einzelhandel oder Fertigung – nutzen heute schon KI, um spezifische Prozesse effizienter zu gestalten und neue Geschäftsmodelle zu etablieren.

TreasuryLog: *Können KI-Algorithmen die Effizienz im Liquiditäts- und Risiko-Management steigern?*

Jan-Frederic Wernet: Der Einsatz von KI-Algorithmen steigert die Effizienz im Liquiditäts- und Risiko-Management, indem große Datenmengen analysiert und präzise Vorhersagen für Cashflows und potenzielle Risiken abgeleitet werden. Dadurch werden Planungsprozesse genauer und verlässlicher, was die Entscheidungsgrundlage verbessert und Ressourcen spart, indem die Liquiditätsplanung zentralisiert und automatisiert wird. Ein besonderer Vorteil der KI ist ihre Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge und externe Faktoren wie Energiepreise und makroökonomische Indikatoren in die Vorhersagen einzubeziehen und so zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.



Jörg Egretzberger ist Co-Geschäftsführer der TIMETOACT GROUP Österreich GmbH.

TreasuryLog: Ist KI nun das Allheilmittel? Oder nur eine neue Technologie von vielen?

Jörg Egretzberger: KI ist definitiv kein Allheilmittel, auch wenn dies gerne so verkauft wird. KI ist ein Werkzeug, das gezielt eingesetzt werden muss, um konkrete Herausforderungen zu lösen. Wie jede Technologie hat auch KI ihre Grenzen und eignet sich nicht für alle Anwendungsfälle. Wir sehen bei unseren Kunden oft, dass viele Probleme einfach mit klassischer Prozessautomatisierung zu lösen sind, da braucht es noch lange keine ausgeklügelten KI-Lösungen sondern ein Verständnis für Business-Prozesse und Kreativität, diese mit klassischen technologischen Mitteln zu lösen. Es ist wichtig, den Hype kritisch zu betrachten und realistische Erwartungen zu haben. KI kann große Effizienzgewinne und wertvolle Erkenntnisse liefern, aber es bleibt eine von vielen Technologien, die im Zusammenspiel mit anderen Innovationen ihr volles Potenzial entfaltet.

TreasuryLog: Welche Herausforderungen und Risiken bestehen bei der Implementierung von KI im Treasury?

Jörg Egretzberger: Eindeutig die Datenqualität. KI-Modelle sind nur so gut wie die Daten, die sie nutzen. Fehlende oder ungenaue Daten führen zu fehlerhaften Ergebnissen – daher ist eine solide Datenstrategie unerlässlich. Ein weiteres Risiko liegt in der Intransparenz vieler „Black-Box“-Modelle, die schwer nachvollziehbar sind und damit Entscheidungen im Treasury-Bereich weniger transparent machen. Hinzu kommen rechtliche Anforderungen, etwa durch den EU AI Act, der Dokumentation und Nachvollziehbarkeit von KI-basierten Entscheidungen verlangt, sowie Cybersicherheitsanforderungen zum Schutz vor Manipulation. Es ist wichtig, KI nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung zur menschlichen Expertise zu sehen. Eine Kombination aus technologischem Know-how und menschlichem Urteilsvermögen bietet den größten Mehrwert – daher sprechen wir von KI-Assistenten.

TreasuryLog: Wie wird sich Ihrer Meinung nach der Einsatz von KI auf die Rolle der Treasury-Abteilung und die Arbeitswelt insgesamt auswirken?

Jan-Frederic Wernet: Der Einsatz von KI kann die Rolle der Treasury-Abteilung verändern, wird sie in naher Zukunft aber nicht ersetzen. KI bietet das Potenzial repetitive Aufgaben zu automatisieren und Mitarbeitenden dadurch mehr Freiraum für ihr Tagesgeschäft und strategische Überlegungen zu lassen. Wenn nicht mehr der halbe Montag damit verbracht werden muss, den Finanzstatus aus verschiedenen Quellen in Excel zusammenzustellen oder auf die Eingabe der Liquiditätsplanung aus den lokalen Büros zu warten, könnte der Arbeitsalltag angenehmer werden. Gleichzeitig kann die Qualität der Analysen durch KI zunehmen, wodurch bessere Entscheidungen möglich sind.

TreasuryLog: Welche Fähigkeiten und Kenntnisse sollten Treasury-Experten zukünftig entwickeln, um die Chancen der KI voll auszuschöpfen?

Jörg Egretzberger: Wir empfehlen Unternehmen, ein grundlegendes Verständnis für Technologie und deren Grenzen zu entwickeln, um Ergebnisse fundiert und kritisch zu hinterfragen. Die Integration von generativen KI-Modellen wie ChatGPT ist

ein idealer Einstieg für Treasury-Experten, da diese Anwendungen leicht zugänglich sind und anfängliche Skepsis mindern können. Dennoch bleibt menschliche Expertise unverzichtbar. Soft Skills wie Change-Management gewinnen an Bedeutung, da KI Veränderungen in Arbeitsprozessen mit sich bringt. Treasury-Fachkräfte sollten daher in der Lage sein, diesen Wandel zu begleiten und die Akzeptanz neuer Technologien zu fördern.

TreasuryLog: Eine Frage sei zum Abschluss noch erlaubt: Hätte auch eine KI diesen Artikel schreiben können?

Jörg Egretzbeger: Lassen Sie es mich so sagen: Hätte eine KI Fragen und Antworten generieren können? Ja, natürlich kann (generative) KI das. Wären die Antworten korrekt gewesen? Nun, das ist die Herausforderung: Sie liefert Antworten, die auf den ersten Blick sinnvoll und korrekt erscheinen. Aber im Endeffekt ist es eine Statistik, die diese Antwort generiert hat. Und das bedeutet eben auch, dass ein KI-generierter Artikel sich zwar vielleicht gut gelesen hätte, aber inhaltlich nicht unbedingt korrekt gewesen wäre.

TreasuryLog: Vielen Dank für das interessante Gespräch!

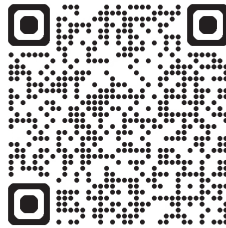
SLG bringt KI-Know-how in Ihr Treasury

Wenn auch Sie Verständnis für KI-Technologien und deren Anwendungsbereiche im Finanzwesen entwickeln oder vertiefen möchten, sichern Sie sich Ihren Platz in unserem Seminar.

„Einsatz von KI im Treasury“ richtet sich sowohl an Einsteiger im Finanzbereich, die sich gerade erst das Feld der Künstlichen Intelligenz erschließen als auch an Experten, die ihr Wissen erweitern möchten.

Wir nehmen Sie in unserem interaktiven Format an die Hand und führen Sie durch die Welt der Künstlichen Intelligenz.

Weitere Infos und Anmeldung:



Der Autor:

Jan-Frederic Wernet
ist Senior Consultant bei SLG.

SEMINAR EINSATZ VON KI IM TREASURY


SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF HLF

Effizienzsteigerung, Risikominderung und Zukunftsvisionen

In unserem Seminar tauchen wir tief in die Welt der künstlichen Intelligenz im Treasury-Management ein. Wir beginnen mit grundlegenden Konzepten und erkunden gemeinsam verschiedene Anwendungsmöglichkeiten. Anhand praktischer Beispiele zeigen wir, wie KI-Algorithmen komplexe Finanzdaten analysieren und Prognosen erstellen können. Seien Sie dabei und gestalten Sie die Zukunft des Finanz-Managements mit!



www.slg.co.at



Treasury on Tour

Expertenaustausch direkt vor Ort

Warum in die Ferne schweifen, wenn der wertvolle Austausch direkt vor der Haustür stattfinden kann? Mit Treasury on Tour bringt SLG Expertise und Vernetzung direkt zu Ihnen – kompakt, regional und aus erster Hand.

So wie jede Entwicklung zu einer Gegenbewegung führt, gewinnt in einer seit Jahren zunehmend digitalisierten Arbeitswelt der persönliche Austausch wieder an Bedeutung. Dementsprechend war es unser Ziel, Fachleuten eine Plattform zum Austausch in ihren lokalen Treasury-Communities zu bieten. Herausgekommen ist das „Treasury on Tour“-Format, das im Februar 2024 in München Station machte. Mit im Gepäck: praxisnahe Einblicke in aktuelle Trends und Entwicklungen der Treasury-Welt und die perfekte Gelegenheit, intensives Networking zu betreiben.

Besonderen Anklang unter den Teilnehmern aus dem Umkreis der bayerischen Landeshauptstadt fanden die fundierten makroökonomischen Analysen zu den Weltwirtschafts- und Finanzmärkten. Zusätzlich geboten wurde ein informativer Erfahrungsbericht zur S/4HANA-Migration sowie ein Überblick zu praktischen Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz im Treasury. Snacks und Getränke bildeten den Rahmen für informellen Austausch, wo intensiv über Themen wie die bevorstehende ISO20022-Migration, den Rollout von S/4HANA und klassische Fragen zur Auswahl eines Treasury-Management-Systems diskutiert wurde.

Von München nach Hamburg

Im Juni 2024 fand die Tour in Hamburg ihre Fortsetzung. Die hohe Teilnehmerzahl zeigte das wachsende Interesse der Treasury-Community an diesem Format. Die Schar an Interessierten kam dabei nicht nur aus dem Umkreis der Elbmetropole. Vereinzelt wurden Anreisen von bis zu 200 Kilometern in Kauf genommen, um von den Fachvorträgen zu profitieren und sich mit Kollegen auszutauschen. Zu den Schwerpunkten in Hamburg zählten die Optimierung von Working Capital, integrierte Systemlösungen und das immer präsente Thema Künstliche Intelligenz im Treasury. Abgerundet wurde die Veranstaltung durch die Präsentation der „SLG PlanEngine“.

Wie schon in München standen auch in Hamburg die Gespräche unter den Teilnehmern ganz im Zeichen des gegenseitigen Benchmarks: Ideen zur Verbesserung der Treasury-Prozesse wurden geteilt und Systemanbieter gemeinsam analysiert. Auch

der Erfahrungsaustausch und die offene Diskussion über Vor- und Nachteile verschiedener Lösungen kamen nicht zu kurz.

Nach der Winterpause setzen wir Treasury on Tour auch im Jahr 2025 fort und freuen uns darauf, im kommenden Jahr die Treasury-Communities in Stuttgart und Köln zu vernetzen. Wenn auch Sie sich in einem ungezwungenen Rahmen austauschen möchten, melden Sie sich am besten schon jetzt an. Die teilnehmenden Partner sowie deren Fachvorträge werden derzeit noch finalisiert. Die Teilnahme wird in jedem Fall bereichernd sein, da Treasury on Tour qualitativ hochwertige und aktuelle Inhalte fast bis zu Ihnen nach Hause bringt.

Anmeldungen sind bereits jetzt online möglich:



Die nächsten Termine von **Treasury on Tour**:

Stuttgart: 20. Februar 2025

Köln: 18. März 2025

Falls Sie als Partner eine spannende Lösung oder ein innovatives Projekt im Rahmen unserer **Treasury on Tour** präsentieren möchten, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme über den oben genannten Link.



Der Autor:

Edgard Neifeldt
ist Senior Consultant bei SLG.

Ein System, um Ihr Treasury Management voranzutreiben

Wählen Sie die Lösung, die zu Ihnen passt – Wir integrieren sie nahtlos mit all Ihren Banken, Systemen sowie Drittanbietern.

Banken

Payments

Liquidity

Reconciliation

Bank Account Management

In-House Banking

Bank Connectivity

Cash Flow Forecasting

Cash Visibility

Risk Management

Guarantee Management

Bank Fee Analysis

Loan Management

Treasury Reporting

Treasury Workflows

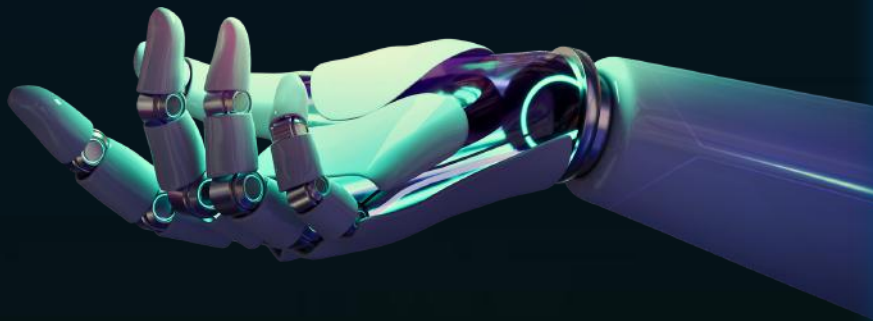
Andere Systeme



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF MIF

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