



TREASURYLOG

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

1/2025

Future starts now – Strategien für die Herausforderungen von morgen

4 Wie starten, wenn noch nichts da ist?

Über den Neuaufbau der Finanzabteilung bei EWP Recycling Pfand Österreich gGmbH.

6 Nicht bloß ein Kongress, sondern DER Branchentreffpunkt für Treasury und Corporate Finance in Europa

Ein Ausblick auf das 36. Finanzsymposium in Mannheim.

14 Wenn der Wind dreht: So gelingt die Bankenauswahl

Wir haben mit der BKW Energie AG über ihre Erfahrungen mit der SLG Bank Tender Plattform gesprochen.

17 ESG-Druck und nachhaltige Finanzierungen

Wie sich ESG-Ratings auf Finanzierungen von Unternehmen auswirken.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF H1F

21.-23. Mai 2025 in Mannheim

36. FINANZSYMPOSIUM

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

DIE KEYNOTES



Stefanie Babst

Stellvertretende Beigeordnete
NATO-Generalsekretärin a.D.

Dr. Gregor Gysi

Jurist und Politiker der
Partei DIE LINKE

Dr. Julia Shaw

Bestsellerautorin und
promovierte Kriminalpsychologin

Karl-Theodor zu

Guttenberg

Bundesminister a. D.

DIE VORTRÄGE DER MAINSTAGE

- **Globale Sicherheitsstrategien** im 21. Jahrhundert:
- **Künstliche Intelligenz** revolutioniert das Treasury – aber wie genau?
- Vom Umbruch zur Exzellenz: **Treasury-Abteilungen erfolgreich aufstellen**
- **CFO-Strategie im Fokus:** Marktchancen gezielt nutzen und anorganisch wachsen
- Die **verblüffende Wahrheit** über unser **Gedächtnis**
- **Gysi gegen Guttenberg:** Streitgespräch politischer Gegensätze

**SICHERN SIE SICH IHR
TICKET!**



Mehr zu den Inhalten und allen weiteren Programmpunkten
erfahren Sie auf unserer Website:

www.finanzsymposium.com

Liebe Leserinnen und Leser,

Ich hoffe, Sie sind gut und erfolgreich in das neue Jahr gestartet. Die erste Ausgabe des TreasuryLog im Jahr 2025 hält, ebenso wie das Jahr selbst, allerhand Neues bereit. Da wäre etwa das neue Regelwerk von Basel IV, das mit Jahresbeginn in Kraft getreten ist. Übergeordnetes Ziel ist die weitere Erhöhung des Eigenkapitals der Banken, um den Sektor gegen Risiken zu wappnen und Bankenausfällen vorzubeugen. Damit einhergehend müssen Kreditinstitute die Methoden, mit denen sie ihre Risikopuffer für die Kreditgewährung berechnen, anpassen. Das wird Auswirkungen auf die Kreditvergabe haben. Wie sich diese darstellen könnten, haben wir für Sie im Blattinneren zusammengestellt.

In Österreich gilt ebenso ab Jahresbeginn ein Pfand auf Alu- und Plastikbehälter. Für dessen Management und Abwicklung wurde die EWP Recycling Pfand Österreich gGmbH gegründet. Diese sah sich mit der Herausforderung konfrontiert, eine Finanzabteilung ganz neu aufbauen zu müssen. SLG durfte hier mit professionellem Rat zur Seite stehen. Eine spannende Erfahrung, deren Learnings wir in einem Artikel zusammengefasst haben.

Mittlerweile angekommen und daher nicht mehr neu ist der Aspekt Nachhaltigkeit oder ESG im Kontext von Unternehmensfinanzierungen. Unternehmen müssen sich jedoch auf höhere ESG-Standards der Banken einstellen, die zunehmend in den Kreditvergabeprozess einfließen. In unserem dritten und letzten Teil der Artikelserie zu den Ergebnissen der SLG-Finanzierungsstudie beleuchten wir die Entwicklung nachhaltiger Finanzierungsinstrumente sowie die Rolle von ESG-Ratings.

Mit SLG gut beraten und informiert durch das Jahr 2025

Neues Jahr, neuer Lehrgang bei SLG: Wir haben im Interview die Referenten unserer Schulung „SAP Treasury Week“ zu Wort kommen lassen. Wenn Sie wissen möchten, weshalb sich der fünftägige Intensivworkshop auch für Sie lohnen könnte, blättern Sie am besten gleich zum Beitrag vor.

Ebenfalls ans Herz legen möchten wir Ihnen unseren SLG Treasury Summit. Seit fast drei Jahrzehnten ein Fixpunkt für Treasurer, Finanzexperten und CFOs in der DACH-Region. Das jährliche Benchmarking-Projekt bringt führende Unternehmen zusammen, die ihre Strategien vergleichen, sich in den verschiedensten Treasury-Aktivitäten messen und gemeinsam neue Wege einschlagen. Auch der Summit 2024 setzte diese Tradition fort – mit zwölf namhaften „Elefanten“, wie in unserem internen Sprachgebrauch die größten Unternehmen unserer Region genannt werden.

Und wie jedes Jahr dürfen wir Sie recht herzlich zu DEM europäischen Treffpunkt für Treasury und Corporate Finance einladen: das Finanzsymposium in Mannheim. Zum mittlerweile 36. Mal bietet sich von 21.– 23. Mai im Congress Center Rosengarten die Möglichkeit für intensiven Austausch und anregendes Networking. Wir konnten wieder viele Top-Speaker gewinnen. Seien Sie gespannt oder noch besser: mit dabei.

Ich würde mich jedenfalls freuen, Sie in Mannheim begrüßen zu dürfen.

Ihr Philip Tüttö

- 4 **Wie starten, wenn noch nichts da ist?**
Über den Neuaufbau der Finanzabteilung bei EWP Recycling Pfand Österreich gGmbH.
- 6 **Nicht bloß ein Kongress, sondern DER Branchentreffpunkt für Treasury und Corporate Finance in Europa**
Ein Ausblick auf das 36. Finanzsymposium in Mannheim.
- 9 **Durchblick gefragt: Darum muss Treasury eine aktive Rolle bei Multichannel-Payments innehaben**
Wir zeigen, welche Vorteile die Einbindung von Treasury in die Zahlungsabwicklung mit sich bringt.
- 11 **Zukunft gestalten durch Benchmarking und Innovation**
Erfahren Sie, warum sich eine Teilnahme am SLG Treasury Summit auf jeden Fall lohnt.
- 14 **Wenn der Wind dreht: So gelingt die Bankenauswahl**
Wir haben mit der BKW Energie AG über ihre Erfahrungen mit der SLG Bank Tender Plattform gesprochen.
- 17 **ESG-Druck und nachhaltige Finanzierungen**
Wie sich ESG-Ratings auf Finanzierungen von Unternehmen auswirken.
- 20 **Unternehmenskredite unter Basel IV**
Welche Änderungen zieht das Banken-Rahmenwerk für Unternehmen mit sich?
- 23 **Risikosteuerung in einem angespannten wirtschaftlichen Umfeld**
Wie Sie mit der SLG RiskEngine Ihr Risikomanagement auf ein neues Level heben.
- 25 **Geldmarktfonds: Die unkomplizierte Alternative zu Termingeldern?**
Warum diese Anlageklasse eine Bereicherung für Ihr Cash-Management darstellt.
- 28 **Unabhängig geschult zum SAP-Experten**
Im Gespräch mit den Referenten des neuen SLG-Lehrgangs „SAP Treasury Week“.

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber und Medieninhaber: SLG Treasury GmbH, Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Martin Winkler, Georg Ehrhart, Philip Tüttö, Michael Juen **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Sebastian Alfery, Oliver Astl-Lipusz, Sonja Bauer, Verena Dengg, Kevin Eichenberger, Moritz Elser, Bernhard Kastner, Christof Kornfeld, Bianca Kral, Eva Maltchnig, Mario Offenhuber, Christina Roysky, David Salcher, Felix Stegmüller, Philip Tüttö, Philipp Wiedner, Elisabeth Winkler **Produktion und Anzeigenverwaltung:** SLG Treasury GmbH **Grafische Umsetzung:** dolezal:media, Susanne Dolezal-Ortner **Druck:** Print Alliance HAV Produktions GmbH, Druckhausstraße 1, 2540 Bad Vöslau **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

Treasury-Gesamtprojekt

Wie starten, wenn noch nichts da ist?

Mit dieser Frage sah sich die EWP Recycling Pfand Österreich gGmbH (EWP) vor knapp zwei Jahren konfrontiert. Die zentrale Gesellschaft für die Abwicklung des neu eingeführten Pfands für Plastik- und Alu-Behälter in Österreich wurde auf Grund einer Gesetzesnovelle ins Leben gerufen. Es galt sämtliche Finanzprozesse neu aufzubauen. Keine Systeme, keine Mitarbeiter, keine Finanzierung – also ein Start auf der sprichwörtlichen „grünen Wiese“.

In den seltensten Fällen muss eine Finanzabteilung völlig neu aufgebaut werden. Meist gibt es, auch bei kleineren KMUs, zumindest eine Person, die sich um die Buchführung kümmert, Zahlungen abwickelt und eventuell Gespräche mit Banken für eine Betriebsmittellinie führt. Doch was machen bei einer Neugründung? Einem Unternehmen, das durch seine staatliche Nähe zusätzlich eine Vielzahl an rechtlichen Rahmenbedingungen im Blick haben muss und das sich einer unverschiebbaren Deadline gegenüber sieht: Per 1. Januar 2025 musste das Pfandsystem für Plastik- und Alu-Behälter österreichweit reibungslos funktionieren.

Schritt 1: Basis schaffen

SLG stieg Anfang 2024 in das Projekt ein und musste nicht „bei Null“ starten, da die ersten Schritte seitens EWP zu diesem Zeitpunkt bereits erledigt waren. Ausgangspunkt war eine etablierte Finanzabteilung, bestehend aus einer Geschäftsführung Finanzen sowie einer Finanzleitung (inkl. Buchhaltung). Auch wurden zu diesem Zeitpunkt bereits ein ERP sowie anderweitige, komplementäre Finanzsysteme implementiert. Es gab außerdem einen passenden Bankpartner, welcher Konto, das eigene bankproprietäre Electronic-Banking-System sowie Finanzierung zur Verfügung stellte. Was zu diesem Zeitpunkt jedoch noch grundlegend fehlte, waren Prozesse.

Um eine Bestandsaufnahme des aktuellen Zustands des Finanzwesens durchzuführen, startete SLG mit einer „Treasury Roadmap“. Diese hob die wichtigsten Punkte einer effizienten und sicher aufgestellten Finanzabteilung hervor, ohne den nötigen Pragmatismus, welcher zweifellos für eine solche Situation erforderlich ist, zu vergessen.

Schritt 2: Definition des Handlungsspielraumes

Aufbauend auf der „Treasury Roadmap“ folgte die Erstellung einer Finanzrahmenrichtlinie. Grundlegende Ideen des organisatorischen Aufbaus, der Systemlandschaft, des Cash-Managements (inkl. Zahlungsverkehr) sowie der Unternehmensfinanzierung wurden ausformuliert und gemein-

Seit Jahresbeginn 2025 wird in Österreich auf Einweg-Kunststoff-Flaschen und Getränkedosen ein Pfand eingehoben. Zur Abwicklung dieser Recycling-Maßnahme wurde EWP ins Leben gerufen. (Foto: EWP/Martin Steiger)

schaftlich besprochen. Auch wenn in diesem Fall nicht von höchster Relevanz, ist in diesem Zusammenhang die Bankenpolitik ein wesentlicher Bestandteil der Überlegungen. Erleichternd kam hinzu, dass im Falle EWP's sowohl Marktrisiko- (eine Gesellschaft, eine Währung) als auch Finanzierungs-Themen (ein Term-Loan und eine Betriebsmittellinie) insignifikant bzw. nicht existent waren. Solch ein Regelwerk entpuppt sich im weiteren Projektverlauf oftmals als zentrales Steuerelement, welches den Umfang bzw. das Ausmaß der Finanz- und Treasury-Aufgaben definiert.

Außerdem erfüllt eine Finanzrahmenrichtlinie ein weiteres Ziel – den Schutz der (Finanz-)Mitarbeiter. Sobald Ziele, Grundsätze, Risiken und Prozesse niedergeschrieben sind, kann sich jeder an gemeingültige „Spielregeln“ halten. Es gilt die Inhalte möglichst treffsicher und ohne Interpretationsspielraum zu formulieren, sodass für jeden bestehenden, aber auch neuen Mitarbeiter der eigene Handlungsspielraum klar hervorgeht.

Schritt 3: Definition eines Rechtekonzepts

Grundsätzlich ist eine Finanzabteilung nach dem Prinzip der Funktionentrennung aufgebaut und umfasst Front- (FO), Middle- (MO) und Back-Office (BO). Diese Aufbauorganisation zeigt sich jedoch in durchgängiger Form nur in Großkonzernen, selten im Mittelstand und schon gar nicht bei neu etablierten Unternehmungen. Kleinere Unternehmen mit geringerer Personalausstattung streben eine ähnliche Aufstellung an, erreichen diese aber meist nur durch Einbeziehung weiterer Abteilungen (bspw. Buchhaltung, Rechnungswesen).

Um Klarheit zu schaffen, vor allem im Bereich des kritischen Zahlungsverkehrs, ist ein Rechtekonzept von äußerster Relevanz. Auch wenn die Abteilung wenig Köpfe zählt, ist zumindest ein durchgängiges Vier-Augen-Prinzip von der Stammdatenanlage bis hin zur Zahlungsfreigabe zu etablieren. Als Einzelperson zahlungsrelevante Daten ändern oder Zahlungen freigeben zu können ist schlicht ein No-Go. Um möglichen Stolpersteinen möglichst früh entgegenzuwirken, sollte sich auch diesem Thema zeitnah gewidmet werden. Die darin enthaltenen Schritte/Rechte haben maßgeblichen Einfluss auf alle darauffolgenden Bemühungen in Sachen Systemimplementierung (ERP, Electronic-Banking-System, TMS etc.). Ausgehend von der Annahme, dass IT-Themen eine gewisse Vorlaufzeit mit sich bringen und es eine Deadline einzuhalten galt, wurde mit dem Rollen-/Rechtekonzept fast ein Jahr vor dem Go-live begonnen.

Parallel zu diesem Schritt war das Finanzteam auf der Suche nach tatkräftiger Unterstützung im Bereich Controlling, Liquiditätsplanung und Cash-Management. Das Spektrum musste in dieser speziellen Situation breiter gefasst werden, da der genaue Arbeitsumfang – und somit auch die dafür benötigten Fähigkeiten – noch nicht exakt bekannt war. Die Suche nach solch einem „Multi-Talent“, welches auch noch IT-Affinität mitzubringen hat, wurde frühzeitig gestartet, sodass eine Einschulungsphase vor dem Go-live stattfinden konnte.

Im Zuge solch eines Greenfield-Projekts stellt sich eine klare Aufgabenverteilung innerhalb des Projektteams als äußerst

hilfreich heraus. Themen wie beispielsweise die Liquiditätsplanung oder Systemunterstützung wurden bewusst EWP-intern abgearbeitet und nur zu regelmäßig stattfindenden Abstimmungsterminen mit SLG geteilt. Dies impliziert, dass zum Zeitpunkt der Bearbeitung dieser Themen auch die nötige Ressource Mensch mit passenden Vorerfahrungen/Fähigkeiten vorhanden ist. In diesem Fall waren auf Seiten EWP's erfahrene Mitarbeiter im Controlling sowie der IT zugange.

Schritt 4: Sicherheitscheck des Zahlungsverkehrs

Als finalen Schritt hat SLG einen Sicherheitscheck des Zahlungsverkehrs vorgesehen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn innerhalb kürzester Zeit neue Prozesse etabliert und Systeme implementiert werden, ohne diese tiefgehend zu analysieren bzw. zu testen.

In diesem Schritt galt es auch das vorhin definierte Rechtekonzept „mit Leben zu füllen“. Wurden die vereinbarten Sicherheitsvorkehrungen umgesetzt? Sind Sicherheitsmaßnahmen technisch erzwungen oder „nur“ gelebte Praxis? Kann mit einem einzigen korrumpierten User eine betrügerische Zahlung ausgelöst werden? Alles Fragen, die sich uns bei solch einem Check stellen. Sobald diese positiv beantwortet werden konnten, stand einem erfolgreichen Start in eine nachhaltigere Zukunft ab 2025 nichts mehr im Wege!

Zusammenfassung: Auf die Planung kommt's an

Regelmäßiger Austausch sowie eine klare Aufgabenverteilung erweisen sich vor allem bei Greenfield-Projekten als unabdingbare Konstanten. In Sachen Projekt-Management gilt es ausreichend Zeit für IT-Projekte und Systemtests einzuräumen. Zudem ist genügend Vorlaufzeit für „Troubleshooting“ essenziell. Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass „trocken“ erscheinende Aufgaben – wie bspw. eine Rahmenrichtlinie oder ein Rollen-/Rechtekonzept – eine essenzielle Rolle beim gesamt-haften Projekterfolg spielen.



Die Autoren:

Roselyne Hammer-Moquillon
ist Leiterin der Finanzabteilung bei EWP.



David Salcher
ist Senior Consultant bei SLG.



Finanzsymposium 2025

Nicht bloß ein Kongress, sondern DER Branchen- treffpunkt für Treasury und Corporate Finance in Europa

Vom 21. bis 23. Mai 2025 wird Mannheim erneut zum Zentrum der europäischen Finanzbranche: Das 36. Finanzsymposium bringt Experten, Entscheidungsträger und Innovatoren zusammen, um über aktuelle Herausforderungen, Trends und Entwicklungen im Treasury- und Finanz-Management zu diskutieren. Seit über drei Jahrzehnten hat sich die Veranstaltung als führende Plattform etabliert und bietet wertvolle Impulse für die Finanzwelt.

Fachwissen in Treasury und Corporate Finance vertiefen, Netzwerke stärken, sich über neueste Technologien informieren und gleichzeitig angenehme und spannende Tage verbringen? Ja, das lässt sich alles bei einem einzigen Event kombinieren: beim Finanzsymposium in Mannheim. Im Vorjahr verzeichnete die Veranstaltung über 2.700 Besucher. Rund 1.000 Unternehmen waren im Mannheimer Congress Center Rosengarten präsent.

Themenschwerpunkte 2025: Best Practices und Innovationen

Auch in diesem Jahr widmet sich das Finanzsymposium einer Vielzahl von Schwerpunkten, die die Finanzbranche derzeit und in Zukunft prägen werden. Besonders im Fokus stehen wird u. a. der Themenkomplex Risiko-Management. Mit steigender Volatilität an den Märkten und geopolitischen Unsicherheiten gewinnt das strategische Management von Unwägbarkeiten an Bedeutung. Die aktuelle Treasury-Umfrage von SLG unter 500 Finanzverantwortlichen zeigt, dass insbesondere Währungsrisiken (70 Prozent), Liquiditätsrisiken (68 Prozent) und Zinsrisiken (56 Prozent) als zentrale Herausforderungen identifiziert wurden.

Daneben bleiben natürlich auch effiziente und sichere Zahlungsprozesse und Cash-Management zentrale Aufgaben für Unternehmen. Themen wie Cyberkriminalität, Zentralisierung von Zahlungsprozessen und Bankgebührenkontrolle werden in interaktiven Formaten behandelt werden.

Zusätzlich wird das Finanzsymposium 2025 auch praxisnahe Einblicke und bewährte Ansätze sowie innovative Lösungen in den Bereichen Treasury-Governance & Compliance, Digitalisierung im Finanzwesen und nachhaltige Finanzstrategien bieten.

Hochkarätige Keynote-Speaker und Diskussionsrunden
Jahr für Jahr begeistert das Finanzsymposium mit renommierten Referenten. Auch 2025 stehen spannende Keynotes und Diskussionsformate auf dem Programm:

Dr. Stefanie Babst, ehemalige stellvertretende Beigeordnete NATO-Generalsekretärin, wird über globale Sicherheitsstrategien im 21. Jahrhundert und deren Auswirkungen auf Finanzmärkte sprechen. Die unsichere geopolitische Lage ist seit Jahren ein wichtiger Aspekt, der im Finanz-Management unbedingt zu berücksichtigen ist. Babst wird aufzeigen, wie

durch strategische Partnerschaften, innovative Ansätze und internationale Zusammenarbeit diese Herausforderungen gemeistert und neue Chancen für Frieden und Stabilität geschaffen werden können.

Die Funktionsweise des menschlichen Gedächtnisses und seine Auswirkungen auf Entscheidungsprozesse wird Dr. Julia Shaw, Bestsellerautorin und Kriminalpsychologin, beleuchten. Sie ist eine Pionierin auf dem Gebiet der kognitiven Psychologie und Autorin des Bestsellers „Das trügerische Gedächtnis“. Dr. Shaw wird auf der Bühne ihre faszinierende Forschung über die Unvollkommenheiten und Möglichkeiten unseres Gedächtnisses präsentieren.

Zweifelsohne ein Höhepunkt des Finanzsymposiums wird ein Streitgespräch zwischen Dr. Gregor Gysi und Karl-Theodor zu Guttenberg. Gysi, der charismatische Vertreter der Linken und Mitglied des Deutschen Bundestages und Guttenberg, der eloquente Verteidiger konservativer Werte, setzen sich mit den drängenden Fragen unserer Zeit auseinander. Dabei wird es u. a. um soziale Gerechtigkeit, Wirtschaftspolitik und internationale Beziehungen gehen. Das verspricht spannend zu werden, prallen doch politische und weltanschauliche Gegensätze aufeinander. Moderiert von Markus Brock, verspricht das eine Diskussion voller scharfsinniger Analysen, leidenschaftlicher Debatten und tiefgehender Einblicke in die politischen Ideologien unserer Zeit zu werden.

Networking und Austausch auf höchstem Niveau

Das Finanzsymposium steht nicht nur für Wissenstransfer, sondern auch für erstklassige Networking-Möglichkeiten. Die Veranstaltung bietet zahlreiche Gelegenheiten zum Austausch mit Branchenkollegen und Experten. Den Rahmen dafür bieten die folgenden Formate:

- ▲ **Main Stage:** inspirierende Keynotes und spannende Podiumsdiskussionen mit führenden Persönlichkeiten
- ▲ **Workshops:** interaktive Sessions zur praxisnahen Weiterbildung
- ▲ **Foren:** tiefergehende Einblicke in die neuesten Trends und Entwicklungen
- ▲ **Interview Stage:** direkter Austausch mit Branchenexperten



Gespräche und Diskussionen unter absoluten Fachleuten sind der Treibstoff des Finanzsymposiums. (Bild: Uwe Nölke)

▲ **Treasury Café:** Kaffeehaus-Diskussionen zu Treasury-Herausforderungen

▲ **Willkommens- und Galaabend:** spannendes Networking und stimungsvoller Ausklang der ersten beiden Symposiumstage

Das umfassende Netzwerk von SLG stellt sicher, dass Sie in Mannheim auf eine große Zahl von Experten und potenziellen Partnern treffen. Das garantiert Zugang zu aktuellem Know-how, zu neuesten Entwicklungen und Trends im Finanzsektor. Das Finanzsymposium ist nicht nur Treffpunkt für Fachleute, sondern auch ideale Gelegenheit für den Austausch von Wissen und das Knüpfen wertvoller Kontakte.

Positive Resonanz und steigende Teilnehmerzahlen

Jahr für Jahr überzeugt die Veranstaltung durch hohe Qualität und Relevanz. 2024 erreichte das Finanzsymposium eine Weiterempfehlungsrate von 97 Prozent. Besonders hohe Bewertungen erhielt das Symposium in den Kategorien Programm (4,39 von 5 Punkten), Networking (4,46) und Erwartungserfüllung (4,51). Zahlreiche Teilnehmer heben die hohe Praxisrelevanz und die Möglichkeit, sich mit führenden Experten der Finanzbranche auszutauschen, als besondere Highlights hervor.

Pflichttermin für Finanzentscheider

Ob Risiko-Management, Zahlungsverkehr oder digitale Innovationen – das

Finanzsymposium 2025 bietet ein einzigartiges Forum für aktuelle Themen und künftige Herausforderungen der Branche. Wer sich über die neuesten Entwicklungen informieren, Best Practices kennenlernen und wertvolle Kontakte knüpfen möchte, sollte diese Veranstaltung nicht verpassen. Nutzen Sie die Gelegenheit, um sich vom 21. bis 23. Mai 2025 in Mannheim mit den besten Köpfen der Branche auszutauschen und sich auf die Zukunft des Finanzwesens vorzubereiten. Seien Sie dabei und gestalten Sie aktiv mit!

Dieser QR-Code leitet Sie direkt weiter zu allen relevanten Informationen, zur Registrierung und zu spannenden Facts & Figures rund um das Finanzsymposium:



Der Autor:

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



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF H1F

DER INTENSIV-LEHRGANG FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

TREASURY-EXPRESS

Maximale Praxis. Kompakte Inhalte.
Zukunftsweisende Strategien.



Praxisnahe Inhalte

- **Cash- & Liquiditäts-Management** – Steuerung und Optimierung globaler Finanzströme
- **Risiko-Management im Treasury** – Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken gezielt steuern
- **Treasury-Strategie & Digitalisierung** – Effiziente Prozesse und smarte Lösungen
- **Regulatorik & Compliance** – Aktuelle Entwicklungen praxisnah erklärt
- **Best Practices & Erfahrungsaustausch** – Lernen von und mit Experten



Spannendes Rahmenprogramm

Nutzen Sie die Gelegenheit zum Networking während unseres Lehrgangs und lernen Sie Wien kulturell und kulinarisch kennen



15.09. – 19.09.2025



Wien



www.slg.co.at



Durchblick gefragt: Darum muss Treasury eine aktive Rolle bei Multichannel-Payments innehaben

Ein effizientes Management von Zahlungen im E-Commerce und am Point-of-Sale (POS) ist für Unternehmen von großer Bedeutung. Wer Transparenz, Kostenkontrolle und strategische Vorteile sichern will, sollte das Thema aktiv aus dem Treasury heraus steuern.

Digitale Bezahlsysteme etwa in Webshops oder über stationäre oder mobile Payment-Terminals sind längst eine Selbstverständlichkeit. Um damit erfolgreich zu sein und diese auch effizient zu betreiben, benötigen Unternehmen nicht nur ein tiefes Verständnis für die Kundenbedürfnisse, sondern auch für die eigene Zahlungsabwicklung.

Der Payments-Markt und seine Akteure

Häufig wächst das Payments-Setup über Jahre hinweg – organisch oder anorganisch – ohne dass es aus Treasury-Sicht großartig hinterfragt und gesteuert wird. Dabei entsteht mitunter ein gewisser Wildwuchs. Die Vielzahl involvierter Akteure und Stellschrauben führt zu einer komplexen Gebührenstruktur, erschwert den Überblick und ist häufig nur bedingt effizient:

- ▲ **Acquirer** ermöglichen Händlern die Akzeptanz von Kreditkarten und die Anbindung an das jeweilige Kartennetzwerk.
- ▲ **Alternative Payment Method (APM)** ist jegliche Zahlart im E-Commerce und Point-of-Sale, ausgenommen Bar- und Kartenzahlung (z. B. Klarna, PayPal).
- ▲ **Issuing Bank** ist die kartenausgebende Bank.
- ▲ **Kreditkartenorganisation** bezeichnet das jeweilige Kartenschema (z. B. American Express, Mastercard, VISA) für die Bezahlung via Kredit- oder Debitkarte.
- ▲ **Netzbetreiber** sind verantwortlich für den Terminal-Netzbetrieb am Point-of-Sale.
- ▲ **Payment-Service-Provider (PSP)** ermöglichen die Integration und Abwicklung unterschiedlicher Zahlarten im E-Commerce und Point-of-Sale.
- ▲ **Payment-Orchestration-Platform (POP)** konsolidiert die Integration unterschiedlicher Zahlarten, PSPs oder Acquirer in einer einzigen Plattform und ermöglicht es Händlern, Transaktionen auf Basis definierter Regeln an die entsprechenden Dienste weiterzuleiten.
- ▲ **Zahlart** bezeichnet alle Zahlungsmöglichkeiten (z. B. Apple Pay, Kartenzahlung, PayPal), die in den Checkout-Prozess integriert werden.

Im Zentrum dieser komplexen Struktur stehen die agierenden PSPs, die Unternehmen bei der Zahlungsabwicklung unter-

stützen. Bei Kreditkartenzahlungen beispielsweise kümmern sie sich neben der technischen Integration der Zahlart in den Checkout-Prozess auch um die Weiterleitung der Transaktionsdetails an Kreditkartenorganisationen und Issuing Banken.

PSPs können in verschiedenen Rollen auftreten, je nachdem welchen Leistungsumfang sie für den Händler erbringen. Häufig übernehmen sie auch Tätigkeiten des Acquirers.

Warum Treasury die Verantwortung haben sollte

In vielen Unternehmen liegt die Zuständigkeit für das Management von Zahlungen im E-Commerce und Point-of-Sale nicht beim Treasury, sondern ist in anderen Abteilungen angesiedelt. Während Unternehmen mit starkem Fokus auf E-Commerce häufig eigene Bereiche unterhalten, verteilt sich die Verantwortung andernorts oftmals auf Einkauf, Vertrieb, Operations oder die IT. Hierbei liegt der Fokus jedoch überwiegend auf dem operativen Handling. Dabei bietet das Thema viele Überschneidungen mit klassischen Treasury-Aufgaben:

- ▲ **Einkauf von Cash-Management-Services:** Analog zum Einkauf herkömmlicher Cash-Management-Services kann durch die Bündelung von Volumina ein erhebliches Einsparungspotenzial realisiert werden. Zudem bestehen Cross-Selling-Potenziale zwischen PSP-Services und anderen Bankdienstleistungen (z. B. Finanzierungen), da viele PSPs im Besitz von Banken sind.
- ▲ **Liquiditätssteuerung:** Ein zentraler Aspekt ist der Einfluss auf die Liquidität. PSPs behalten Umsätze teils über unterschiedliche Zeiträume ein, bevor diese ausgezahlt werden. Die Settlement-Frequenz hat somit direkte Auswirkungen auf die Liquidität des Unternehmens und somit auch auf die Kontendisposition.
- ▲ **FX-Management:** Bei Umsätzen in Fremdwährung liegen Währungskonvertierungen häufig im Aufgabenbereich der PSPs. Dadurch kann es aus Unternehmenssicht zu ungünstigen Margen und somit zu vermeidbaren Kosten kommen.
- ▲ **Kontrahentenrisiko:** Im Sinne des Kontrahentenrisiko-Managements gilt es, Mindestkriterien festzulegen, um das Geschäft auf geeignete – und gegebenenfalls mehrere – Partner zu verteilen.

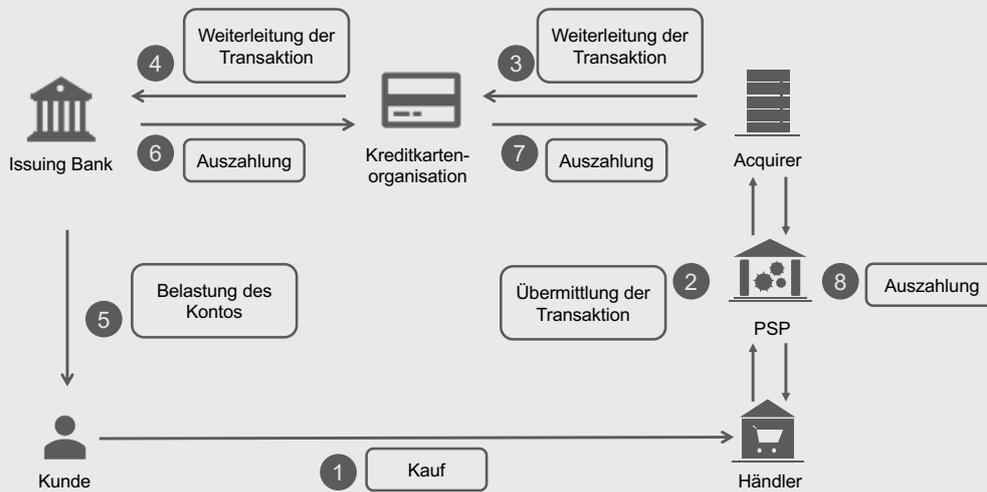


Abb. 1: Involvierte Parteien bei einer Zahlung via Kreditkarte

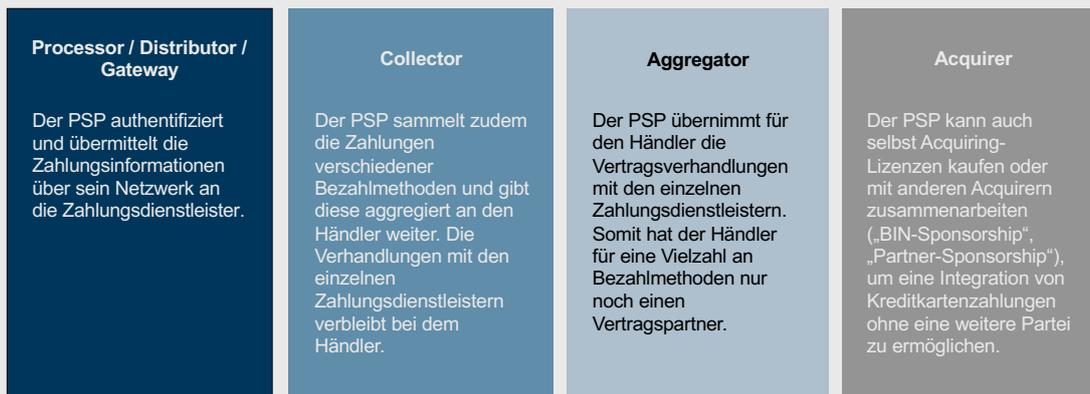


Abb. 2: Unterschiedliche Aufgaben eines PSP

Um Effizienzpotenziale sowie Kosteneinsparungen zu realisieren und Transparenz zu gewährleisten, sollte das Treasury daher eine aktive Rolle im Management von Zahlungen im E-Commerce und POS übernehmen.

Erhebung des Status quo als Ausgangspunkt

Der erste Schritt zu mehr Transparenz ist eine detaillierte Bestandsaufnahme des bestehenden Payment-Setups. Dies bedeutet Volumina sowie Konditionen je PSP (bzw. relevantem Akteur) und Zahlart über alle Gesellschaften hinweg zu erheben.

Ein vollständiges Bild über alle Gesellschaften, Webshops und POS-Standorte hinweg schafft die Grundlage für fundierte Entscheidungen und die Identifikation von Einsparungspotenzialen.

Dabei gilt es auch lokale Besonderheiten zu berücksichtigen: Beispielsweise werden in Osteuropa häufig mehrere Banken als Acquirer genutzt, die jeweils ihre selbst begebenen Kreditkarten acquirieren. In Frankreich sind zudem Gebührenmodelle üblich, bei denen Transaktionskosten von der Anzahl der POS-Terminals abhängen.

Nächste Schritte: Optimierungsmöglichkeiten nutzen

Mit der gewonnenen Transparenz eröffnen sich verschiedene Handlungsoptionen. Neben Effizienzsteigerung in der Abwicklung durch einheitliche Vorgaben bei Settlement-Frequenz oder Transaktionsberichten, lassen sich auch Kosteneinsparungen realisieren. Eine schnelle Maßnahme hierfür ist die Verlagerung von Volumina zu bereits bestehenden Anbietern mit vorteilhafteren Preismodellen. Alternativ können Neuver-

handlungen mit aktuellen Partnern geführt werden. Das höchste Einsparungspotenzial kann durch eine Neuausschreibung erreicht werden, da durch die Bündelung der Verhandlungsmasse erfahrungsgemäß deutlich bessere Konditionen erzielbar sind. Die erfolgte Bestandserhebung ist hierbei die ideale Grundlage für Ausschreibungsunterlagen.

Die Erfahrung zeigt: Eine strategische Herangehensweise an das Management von Zahlungen im E-Commerce und POS zahlt sich aus. Treasury sollte daher jedenfalls mit an Bord sein und durch gezielte Maßnahmen für Transparenz sorgen und Einsparungspotenziale aufzeigen.



Die Autoren:

Moritz Elser

ist Senior Consultant bei SLG.



Felix Stegmüller

ist Manager bei SLG.



SLG Treasury Summit 2024

Zukunft gestalten durch Benchmarking und Innovation

Seit fast 30 Jahren ist der SLG Treasury Summit ein unverzichtbarer Fixpunkt für Treasurer, Finanzexperten und CFOs in der DACH-Region. Das jährliche Benchmarking-Projekt bringt führende Unternehmen zusammen, die ihre Strategien vergleichen, sich in den verschiedensten Treasury-Aktivitäten messen und gemeinsam neue Wege einschlagen. Auch der Summit 2024 setzt diese Tradition fort und bietet eine Plattform für tiefgehende Diskussionen sowie innovative Ansätze im Treasury-Management.

Gleich zwölf namhafte Unternehmen haben es sich nicht nehmen lassen, am diesjährigen SLG Treasury Summit teilzunehmen. Darunter befanden sich nicht nur führende DAX- und SMI-Konzerne, sondern erstmalig auch ein börsennotiertes Unternehmen aus Frankreich. Alle vier Jahre wird ein Summit mit Großunternehmen durchgeführt, um auch Teilnehmern mit einer weltweiten Präsenz die Möglichkeit zu geben, sich mit ihresgleichen messen und austauschen zu können. Ziel des Summits ist es, ein detailliertes Benchmarking zu er-



Geballte Treasury-Expertise in einem Raum: Im Rahmen eines zweitägigen Workshops werden einzelne Ergebnisse des Treasury Summit 2024 vorgestellt und diskutiert.

möglichen, Optimierungspotenziale aufzudecken und sich über Neuigkeiten am Markt auszutauschen.

Ablauf des Summits: Der Weg vom Fragebogen zur Best Practice

Der Startschuss für das Projekt war im März 2024 mit einer umfassenden Erhebung von Treasury-Landschaft und Ressourcen mittels schriftlicher Erhebung. Erprobte Fragen, die sämtliche Treasury-Themen abdecken, erlauben eine fundierte Analyse und späteren Vergleich. Die Antworten wurden anschließend mit jedem Unternehmen in einem eintägigen Workshop detailliert analysiert und besprochen, um die Vergleichbarkeit unter den Teilnehmern zu gewährleisten. Die von SLG aufbereiteten, anonymisierten Ergebnisse stellten die Basis für den Summit dar. In einer intensiven zweitägigen Veranstaltung im November wurden diese vorgestellt und ausgiebig diskutiert.

Jeweils zwei Vertreter der teilnehmenden Konzerne fanden sich dazu in Wien ein, um einen Überblick über das Treasury-Setup der Summit-Gruppe zu bekommen. Neben zahlreichen Gesprächen mit anderen Kollegen und Kolleginnen, nahmen die Teilnehmenden auch eine detaillierte Übersicht der anonymisierten Ergebnisse mit nach Hause. Diese werden von SLG im An-

schluss an den Workshop für alle Unternehmen individuell aufbereitet. Dabei stellen wir sie in Relation zu den SLG Best Practices, ordnen das Unternehmen im Hinblick auf die Summit-Gruppe ein und leiten konkrete Handlungsempfehlungen ab.

Aktuelle Themen und Herausforderungen im Fokus

Wie nicht anders zu erwarten, umfasste der SLG Treasury Summit 2024 wieder eine Vielzahl von Themen. Von A wie Aufgabenumfang einer Treasury-Abteilung: Wohin gehören Treasury-Accounting, Versicherungen, Payment Service Provider im E-Commerce? bis Z wie Zinsrisiko-Management: Was ist die richtige Risikoposition, werden Risiken gemessen und wozu ist die Kenntnis des Risikohorizonts erforderlich?

Besonders intensiv diskutiert wurden die folgenden Fragestellungen:

Benötigte Arbeitszeit für Treasury-Aktivitäten

Wie viele Ressourcen benötigt ein effizientes Treasury? Im Rahmen des Summits analysierten wir dazu die Mitarbeiteranzahl (FTE) der teilnehmenden Unternehmen pro vorgegebener Treasury-Aktivität und setzten diese in Relation zu diversen quantitativen und qualitativen Kriterien. Dabei stach beispielsweise ein Unternehmen heraus, das bei allen 17 betrachteten Aktivitäten außergewöhnlich effiziente Prozesse aufweisen konnte. Besonders spannend: Einige Unternehmen haben in gewissen Bereichen hochautomatisierte Prozesse etabliert, die den Ressourceneinsatz signifikant mindern.

Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zeiten des Wandels

Mit der Pensionierung der Baby-Boomer-Generation stehen viele Unternehmen vor personellen Herausforderungen. Teilnehmende Unternehmen setzen verstärkt auf interne Nachwuchsförderung und Trainee-Programme, um frühzeitig Talente zu entwickeln. Einige haben langfristige Talent-Management-Strategien implementiert, die darauf abzielen, Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und qualifizierte Nachfolger gezielt aufzubauen. Manche dieser Programme unterstützen dabei auch aktiv Rotationen zwischen Finanzen, Controlling und Accounting sowie die Entsendung in den kaufmännischen Bereich von ausländischen Konzerngesellschaften. Dies soll sicherstellen, dass Nachwuchskräften attraktive Perspektiven geboten werden können und dadurch die Loyalität zum Unternehmen gefördert wird.

Digitale Innovation im Treasury

Unterschiedlich weit fortgeschritten sind die Unternehmen im Hinblick auf die Implementierung aktueller Technologien wie Predictive Analytics, Big Data und KI. Viele haben erste Erfahrungen mit der Algorithmen-basierten Vorhersage von Zahlungsströmen gesammelt, andere wiederum nutzen Robotic Process Automation (RPA), um Prozessschritte automatisch durchführen zu lassen.

Die allgemeinen Vorteile sind für die meisten Unternehmen klar: Prozessoptimierungen, Zeitersparnis und eine Entlastung der Belegschaft. Doch nicht alle sind sich einig, ob und wie schnell der gewünschte Erfolg auch erzielt werden kann. Kosten und personelle Ressourcen für erste Machbarkeitsstudien

sind ein Grund, der andere liegt in der Verfügbarkeit von relevanten Daten. Hier müssen teilweise noch Grundlagen geschaffen werden, denn Daten-Management und -Auswertung sind teilweise noch sehr fragmentiert, müssen aber stark mit zukünftigen Innovationen verzahnt werden.

Bankkonten-Management

Ein weiteres, zentrales Thema in der Diskussion um Effizienzsteigerungen im Treasury war die Zentralisierung und Automatisierung des Bankkonten-Managements. Der Umgang mit Bankkonten stellt für einige Unternehmen aufgrund der Vielzahl an administrativen Aufgaben und regulatorischen Anforderungen eine erhebliche Herausforderung dar. Während KYC-Plattformen als effizientes Werkzeug zur Vereinfachung von Compliance-Prozessen hervorgehoben wurden, ist man sich beim Electronic Bank Account Management (eBAM) einig, dass die Verfügbarkeit im (Banken-)Markt noch nicht ausreichend ist.

ESG-Financing

In Bezug auf ESG-Finanzierungen gehen die Meinungen auseinander: Einige Unternehmen sehen Potenzial in nachhaltigen Finanzierungsinstrumenten und betrachten diese als eine Möglichkeit, ihr Geschäft langfristig zukunftsfähig zu finanzieren. Auf der anderen Seite bleiben viele Unternehmen skeptisch. Sie stellen infrage, ob Kosten und Aufwand für ESG-Finanzierungen tatsächlich zu einer messbaren Wertsteigerung führen und vor allem welche zusätzlichen Risiken, etwa in Bezug auf die Unternehmensreputation, dadurch entstehen.

Darum lohnt sich eine Teilnahme

Der SLG Treasury Summit ist mehr als nur ein Benchmarking-Projekt – er ist eine Gelegenheit, von den Besten der Branche zu lernen, Netzwerke zu knüpfen und gemeinsam zukunftsweisende Lösungen zu erarbeiten.

Mehr als 200 Unternehmen haben in der Vergangenheit bereits an dieser anonymen, systematischen und detaillierten Erhebung teilgenommen. Falls auch Ihr Unternehmen Interesse hat, vom SLG Treasury Summit zu profitieren, kontaktieren Sie uns gerne unter info@slg.co.at.



Die Autoren:

Sonja Bauer
ist Senior Manager bei SLG.



Kevin Eichenberger
ist Senior Consultant bei SLG.

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

- Hedge Accounting + Verbuchung
- Fondsdarstellung + Durchrechnung
- Risikobewertungen + Simulationen
- Reporting + Dashboarding





SLG Bank Tender Plattform

Wenn der Wind dreht: So gelingt die Bankenauswahl

Das veränderte Zinsumfeld der letzten Monate hat viele Unternehmen dazu veranlasst, ihre bestehenden Bankpartner und deren Kostenstruktur einer detaillierten Analyse zu unterziehen. Doch nicht nur die gestiegenen Zinsen rücken Bankenausschreibungen in den Fokus: Auch zunehmender Kostendruck, der Eintritt in neue Märkte, das Aufbrechen historisch gewachsener Strukturen oder die gezielte geografische Risikodiversifikation sind triftige Gründe, das eigene Bankenportfolio auf den Prüfstand zu stellen. Dabei stellt sich schnell die Frage, wie sich die komplexen Gebührenmodelle verschiedener Banken und die vielfältigen fachlichen Anforderungen effizient vergleichen lassen.

Die Auswahl eines neuen Bankpartners ist kein alltägliches und oft ein sehr komplexes Vorhaben. Darüber hinaus hat es häufig weitreichende Konsequenzen. Besonders, wenn eine Bank mehrere geografische Regionen abdecken soll, ist es entscheidend, die eigenen Anforderungen präzise zu formulieren und strukturiert abzufragen, um vergleichbare Angebote von den Banken zu erhalten. Die tendenziell langfristige Bindung, die mit einem neuen Bankpartner einhergeht, erfordert eine umfassende Analyse sowohl der funktionalen als auch der preislichen Aspekte. Fragen wie: Welche länderspezifischen

Zahlungsformate sind zu berücksichtigen? Wie werden Cash-Pool-Limite überwacht? oder Wie sehen die Mengen für die verschiedenen Zahlungsarten in einem bestimmten Land aus? müssen im Auswahlprozess geklärt werden.

Das Problem mit der Vergleichbarkeit

Die Gebührenmodelle einzelner Banken unterscheiden sich signifikant, was die Vergleichbarkeit schwierig macht. Zusätzlich sind die unterschiedlichen Preiskomponenten granular zu erheben, um eine einheitliche Vergleichsbasis für die Angebote

te zu schaffen. Weil die Anforderungen je Land und Bank einzeln abgefragt werden müssen, ergibt sich daraus häufig ein Fragenkatalog mit mehreren hundert Fragen, worin die Komplexität einer Bankenausschreibung begründet liegt. Ohne schematisches Vorgehen ist eine Auswahl auf Basis objektiver Kriterien kaum effizient umsetzbar und im schlimmsten Fall werden wichtige Punkte übersehen. Denn besonders bei funktionalen Anforderungen steckt der Teufel oft im Detail.

Vorteile der SLG-Lösung

Bei dieser Herausforderung kann die SLG Bank Tender Plattform wertvolle Unterstützung leisten. Diese bündelt jahrzehntelanges, umfassendes Know-how und erleichtert dadurch den Ausschreibungs- und Auswertungsprozess ganz wesentlich. Auf Basis unserer Erfahrungen mit Bankenausschreibungen wurde ein umfassender Fragenkatalog entwickelt, der sowohl funktionale als auch preisliche Aspekte abdeckt und flexibel an individuelle sowie länderspezifische Anforderungen angepasst werden kann. Da die meisten großen Banken mit der Plattform

bereits vertraut sind, können wiederkehrende Fragen zügig beantwortet, Kommentare ergänzt und zusätzliche Anhänge hochgeladen werden. Auch unsere Kunden erhalten direkten Zugang zur Ausschreibung und haben somit jederzeit Einsicht in den aktuellen Status und können hochgeladene Unterlagen sofort einsehen.

Nach Abschluss der Ausschreibung werden die Antworten der Banken in eine Auswertungsdatei eingespielt, die eine strukturierte Datenanalyse ermöglicht. Dadurch können qualitative und quantitative Fragen übersichtlich verglichen und der Erfüllungsgrad jedes Themengebiets ermittelt werden. Auf diese Weise bietet unsere Bank Tender Plattform einen transparenten, objektiven und strukturierten Vergleich, der die zeitlichen und personellen Ressourcen unserer Kunden schont. So wird die Entscheidungsfindung nicht nur nachvollziehbar, sondern auch auf fundierten Kriterien aufgebaut. Auf dieser Basis können die jeweils attraktivsten Bankpartner ausgewählt werden – selbst in einem dynamischen und herausfordernden Umfeld.

„Als wir von der SLG Bank Tender Plattform gehört haben, waren wir von der Idee eines strukturierten Prozesses angetan.“

Wie erleben Unternehmen den Einsatz der Bank Tender Plattform in der Praxis? Wir haben mit Alexander Hunziker, stellvertretender Leiter Treasury beim Schweizer Energieversorger BKW Energie AG gesprochen, der kürzlich seine Bankpartner mit Hilfe unserer Plattform neu strukturiert hat. Im folgenden Interview gibt er Einblick in den Prozess, die Herausforderungen und den Mehrwert, den die SLG Bank Tender Plattform für die BKW geschaffen hat.

TreasuryLog: Was sind die aktuellen Themen im Treasury der BKW?

Alexander Hunziker: Cash-Management, Zahlungsverkehr und Bank Relationship Management sind durch das anorganische Wachstum der letzten Jahre zunehmend schwierig geworden und folglich in den Fokus gerückt. Jede Akquisition brachte zusätzliche Bankbeziehungen mit sich, wobei bestehende Strukturen weitgehend unverändert blieben. Die Gesellschaften wurden bislang nur anhand eines „Soft-Integration-Ansatzes“ in die BKW integriert. Eine Kernbankenstrategie wurde öfters diskutiert, aber bewusst nie umgesetzt. Mit der strategischen Anpassung der BKW-Gruppe hat sich nun einiges geändert. Die neuen Gesellschaften sollen enger an den Konzern heranrücken, begleitet von harmonisierten Plattformen, Shared Service Centern und einem einheitlichen Markenauftritt. Risk Management, Digitalisierung und neue Tools sind weitere zentrale Themen, die das Treasury beschäftigen. Dank einer Erweiterung des Teams können Projekte jetzt konsequent verfolgt werden.



Alexander Hunziker ist stellvertretender Leiter Treasury bei der BKW Energie AG und berichtet von seinen Erfahrungen mit der SLG Bank Tender Plattform.

TreasuryLog: Weshalb haben Sie sich dazu entschieden, gerade jetzt eine Bankenausschreibung durchzuführen?

Alexander Hunziker: Aufgrund der neuen Führung und der angepassten Strategie dürfen wir heute die historisch gewachsenen Bankenstrukturen aufbrechen: Wir haben rund 600 Bankkonten bei mehr als 125 verschiedenen Bankinstituten – eine schwierige Aufgabe. Unser Ziel war es, einige wenige Kernbanken zu finden, die unsere Länder und Anforderungen in den unterschiedlichen Regionen und Währungsräumen am besten abdecken. Bei meinem vorherigen Arbeitgeber habe ich bereits eine Bankenausschreibung begleitet und weiß, wie anspruchsvoll dieser Prozess sein kann – insbesondere wegen der unterschiedlichen Offerten und Preisstrukturen der Banken. Alle Informationen vergleichbar aufzubereiten, kann ziemlich knifflig sein. Als wir von der SLG Bank Tender Plattform gehört haben, waren wir von der Idee eines strukturierten Prozesses angetan. Zwar haben wir auch über eine Eigenumsetzung nachgedacht, doch der Wunsch nach einer zeiteffizienten Ausschreibung machte das Tool sehr attraktiv. Daher haben wir uns für die Unterstützung durch SLG entschieden.

TreasuryLog: Was hatten Sie mit der SLG Bank Tender Plattform zu tun? Haben Sie den Zugriff genutzt oder waren Sie froh über die Auswertung durch SLG?

Alexander Hunziker: Ich habe mich auf der Plattform eingeloggt und mir einen kurzen Überblick verschafft, mich jedoch nicht im Detail damit beschäftigt. Ich war froh über die strukturierte Auswertung, die mir Ihre Kollegen haben zukommen lassen.

TreasuryLog: Gab es Themen, deren Zukunftsfähigkeit Sie ausloten wollten und kamen hier neue Erkenntnisse auf?

Alexander Hunziker: Ich hatte bereits im Vorfeld bei den Gesellschaften relevante Mengengerüste und Anforderungen für die Zukunft erhoben. Für die Gesellschaften sind die standardmäßigen Bankprodukte bisher ausreichend, allerdings haben wir uns überlegt virtuelle Kontenstrukturen einzuführen. Diesbezüglich haben uns die neusten technologischen Möglichkeiten der Banken sehr interessiert. Die Entwicklung bei den Banken geht weiter und es bleibt spannend.

TreasuryLog: Inwiefern war Gebührenoptimierung eine Motivation für Sie?

Alexander Hunziker: Natürlich wollten wir auch ein gutes Pricing, das war ein Nebeneffekt, den wir unbedingt mitnehmen wollten. Für uns waren aber die Abdeckung unserer Anforderungen, die technischen Möglichkeiten und die handelnden Personen mindestens genauso wichtig wie das Pricing. Wir haben die Preise mit jenen Banken nachverhandelt, die in die engere Auswahl kamen. Eine Nachverhandlung kann sich lohnen, sofern die Bereitschaft der Bank vorhanden ist. Allerdings muss man bedenken, dass der größte Hebel bei uns nicht bei Zahlungsverkehrs- und Kontoführungsgebühren lag, sondern beim Zinssatz des Masterkontos im Cash-Pool.

TreasuryLog: Gab es Überraschungen oder Unvorhergesehenes im Zuge der Ausschreibung?

Alexander Hunziker: Eine Überraschung hätte ich mir in Bezug auf ein standardisierteres Pricing bei den Banken gewünscht.

Ansonsten wussten wir, dass die Banken stärkeren Fokus auf ESG-Kriterien legen. Hier mussten wir Daten nachliefern, die unser Energie-Portfolio betreffen.

TreasuryLog: Wo stehen Sie aktuell in Ihrem Ausschreibungsprozess?

Alexander Hunziker: Bislang ist das Projekt gut gelaufen und die Kontoeröffnungen sind in den ersten Ländern bereits abgeschlossen. Das Cash-Pooling läuft soweit als möglich auch schon. Als nächstes kommen die virtuellen Kontenstrukturen an die Reihe und ich bin zuversichtlich, dass das auch gut funktionieren wird. Ich freue mich auf den Moment, wenn alle Konten in unserem TMS angebunden sind und E-Bankings der Vergangenheit angehören. Der Weg dorthin ist zwar noch ein Stück, aber wir haben jetzt Fahrt aufgenommen.

TreasuryLog: Welche Tipps würden Sie anderen Unternehmen, die eine Bankenausschreibung vor sich haben, mitgeben bzw. welche Learnings nehmen Sie selbst mit?

Alexander Hunziker: Ich würde die Ausschreibung wieder mit SLG machen, weil einerseits der Prozess über die Ausschreibungsplattform effizient ist und andererseits das Ergebnis schön vergleichbar dargestellt wird. Gerade bei beschränkten Ressourcen in den Treasury-Abteilungen ist das hilfreich, um so ein Projekt voranzutreiben. Mit unseren Ressourcen hätten wir die Auswertung nicht so schnell und effizient hinkommen. Wichtig ist, dass man sich als Treasury im Vorfeld Gedanken macht für das Unternehmen. Was brauchen wir im Konzern? Was brauchen unsere Gesellschaften? Mit der vorgängigen Online-Umfrage konnten wir belastbare Daten erheben und zugleich die Gesellschaften abholen und in den Prozess einbinden. Das ist wichtig für den Erfolg. Schließlich konnten wir mit den Daten einen spezifischen Anforderungs- und Fragenkatalog erstellen. Je präziser dieser ist, desto genauer sind die Offerte der Banken. Das wiederum hilft bei der Auswertung und dem Vergleich der Angebote. Andernfalls wird man von den eingehenden Informationen schnell überflutet und verliert sich in Details, die wenig zum Projekterfolg beitragen.

TreasuryLog: Vielen Dank, Herr Hunziker, für das Interview!



Die Autoren:

Verena Dengg
ist Consultant bei SLG.



Philipp Wiedner
ist Senior Consultant bei SLG.

ESG-Druck und nachhaltige Finanzierungen



Unternehmen müssen sich auf höhere ESG-Standards der Banken einstellen, die zunehmend in den Kreditvergabeprozess einfließen. In diesem Beitrag beleuchten wir die Entwicklung nachhaltiger Finanzierungsinstrumente sowie die Rolle von ESG-Ratings.

Im dritten und letzten Teil unserer Artikelserie zu den Ergebnissen der SLG-Finanzierungsstudie beschäftigen wir uns mit der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit bzw. ESG im Kontext der Unternehmensfinanzierung. ESG steht für Environment, Social und Governance und 38 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die entsprechenden Standards vonseiten der Banken in den letzten Jahren deutlich verschärft wurden. Diese Wahrnehmung deckt sich mit der EZB Lending Survey, welche die teilnehmenden Institute hinsichtlich des Effekts des Klimawandels auf Bankfinanzierungen an Unternehmen befragt hat. Sowohl die internen Kreditstandards der Banken, die u. a. die Kreditvergabe betreffen, als auch die Kreditkonditionen selbst haben sich für „braune“ Unternehmen in den letzten zwölf Monaten verschärft. Bei Finanzierungen für „grüne“ Unternehmen und solche im Übergangsprozess zeigt sich eine gegenteilige Tendenz (siehe Abbildung 1). Auch für die kommenden Monate wird mit einer Fortsetzung dieses Trends gerechnet.

Diese Entwicklungen tragen neben den mannigfaltigen regulatorischen Erfordernissen (Stichwort Nachhaltigkeitsberichterstattung) auch dazu bei, dass Unternehmen sich intensiver mit ihren eigenen Nachhaltigkeitsstrategien sowie erforderlichen Informationen beschäftigen müssen, um den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden.

Manche Unternehmen reagieren mit der Einholung von externen ESG-Bewertungen: Bereits 42 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über ein ESG-Rating, das ihre Nachhaltigkeitsleistung bewertet. Dabei handelt es sich jedoch nicht immer um tatsächlich beauftragte Ratings, denn ESG-Ratingagenturen bewerten auch proaktiv Unternehmen, die beispielsweise in Indizes gelistet sind. 20 Prozent der Teilnehmer der SLG-Finanzierungsstudie planen aktiv innerhalb der nächsten zwölf Monate einen entsprechenden Prozess durchzuführen. Die ESG-Ratings dienen nicht nur als Nachweis gegenüber Banken oder als Referenz für eine nachhaltige Finanzierung, sondern bieten Unternehmen auch Orientierung bei der Weiterentwicklung ihrer ESG-Strategien.

Neben ESG-Ratings wurden in unserer Umfrage auch nachhaltige Finanzierungen und deren Einfluss auf das Finanzierungsportfolio der Teilnehmer thematisiert. Dabei zeigte sich, dass 38 Prozent der befragten Unternehmen mit Bankfinanzierungen bereits Instrumente mit einer ESG-Komponente abgeschlossen haben. Der Anteil dieser am Gesamtportfolio liegt jedoch für fast die Hälfte der entsprechenden Unternehmen bei 25 Prozent oder darunter. Für die Zukunft planen nur 23 Prozent eine Bankenfinanzierung mit ESG-Komponente umzusetzen und diese soll hauptsächlich für Investitionen in Sachanlagen sowie zur Working-Capital-Finanzierung genutzt werden.

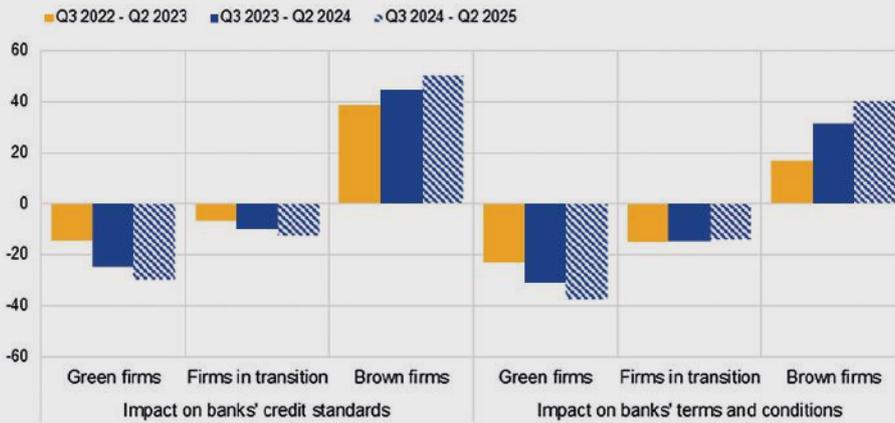


Abbildung 1: Auswirkungen des Klimawandels auf die Kreditstandards und -konditionen der Banken für Unternehmenskredite (Quelle: EZB Bank Lending Survey vom Juli 2024)

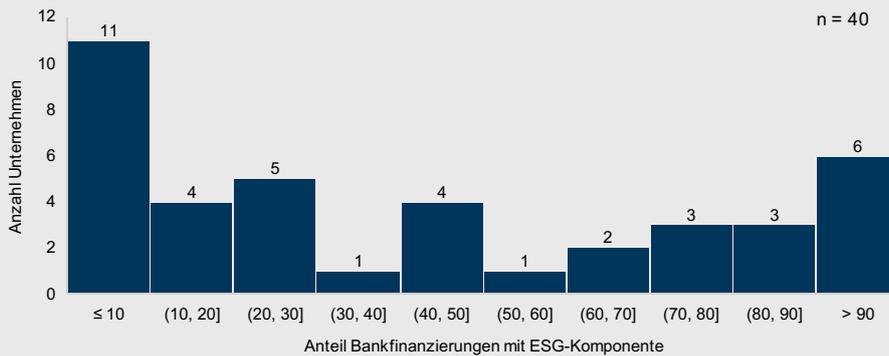


Abbildung 2: Welcher Anteil Ihrer Bankfinanzierungen ist per Ende des Geschäftsjahres 2023 als „nachhaltig“ bzw. „grün“ klassifiziert?

Das verhaltene Interesse hinterlässt seine Spuren im Markt für nachhaltige Kredite. Im Vergleich zu den abgeschlossenen Volumina im ersten Halbjahr 2023 zeigt sich für denselben Zeitraum 2024 ein Rückgang von rund einem Drittel für Kredite mit ESG-Link („Sustainability-Linked Loans“). Dabei handelt es sich um Finanzierungen, die wahlweise an ein ESG-Rating oder ESG-KPIs gekoppelt sind. Im nachhaltigen Kreditbereich liegt der Fokus üblicherweise mehr auf diesen gekoppelten Instrumenten, nachdem sie auch der allgemeinen Unternehmensfinanzierung offenstehen. Die nachhaltigen Kredite werden dabei tendenziell eher an KPIs gekoppelt. Das zweitbeliebteste Label sind „grüne“ Kredite, deren Mittel ausschließlich für grüne Projekte genutzt werden dürfen („Use of proceeds“-Instrumente). Auch hier lässt sich beim Vergleich der ersten Halbjahre ein Rückgang, jedoch in deutlich geringerem Ausmaß von „nur“ rund 17 Prozent verzeichnen.³

Manche sehen unter anderem reputationsbezogene Risiken in Zusammenhang mit der Setzung adäquater ESG-KPIs als einen der Gründe für den Rückgang im Markt an. Gemäß Loan Market Association (LMA)-Guideline⁴ sollen Ziele pro Laufzeitjahr der Finanzierung festgelegt werden, wobei KPIs und Etappenziele unter anderem relevant und wesentlich für das eigene Geschäftsmodell sein sollen. Bei der Auswahl von ESG-KPIs hat es sich am Markt etabliert, zumindest einen KPI auf CO₂-Emissionen zu fokussieren. Unternehmen und Finanzierer sehen es jedoch als herausfordernd an, geeignete Zielwerte festzulegen, ohne sich „Green Washing“-Risiken auszusetzen. Abhilfe kann dabei eine dritte, externe Partei leisten.

Beispielsweise kann die im Markt etablierte, NGO-geführte Science Based Targets initiative (SBTi) zur Validierung von

Emissionszielen herangezogen werden. Unter den befragten Unternehmen zeigt sich, dass nur 20 Prozent der Initiative bereits beigetreten sind, während weitere drei Prozent einen Beitritt in den nächsten zwölf Monaten planen. 80 Prozent der befragten Unternehmen, die SBTi-Mitglieder sind, verfügen über ein ESG-Rating.

Neben den Reputationsrisiken werden unter anderem die Kosten in Zusammenhang mit der Entwicklung und Validierung von Finance Frameworks genannt, die zumindest indirekt auch das Thema der KPI-Festlegung und -Validierung umfassen. Eine Analyse von Moody's aus dem Mai 2024 zeigt beispielsweise, dass nur 44 Prozent der von ihnen geprüften Finance Frameworks zu Sustainability-Linked Instrumenten die höchste Qualitätsnote erhalten haben, während es bei „Use of proceeds“-Instrumenten 88 Prozent waren.⁵ Ratingagenturen vermuten, dass die Unternehmen dazu übergegangen sind, ihre ESG-Strategien sowie Finance Frameworks detaillierter auszuarbeiten und insbesondere den steigenden Nachhaltigkeitsberichtspflichten (stufenweise Anwendbarkeit der CSRD⁶, ab 2025 für Stufe 1 – „große“ börsennotierte Unternehmen sowie Lieferkettensorgfaltspflichten) Rechnung zu tragen.

Unser Fazit

Die Finanzierungsbedingungen der Banken verschärfen sich insbesondere für „braune“ Unternehmen, während sich „grüne“ Unternehmen und solche im Übergang tendenziell über Lockerungen freuen können. Finanzierungen mit ESG-Komponente sind zwar in Finanzierungsportfolios angekommen, genießen aber für die Zukunft nicht die höchste Priorität. Regulatorische Herausforderungen und wirtschaftliche Unsicher-

heiten haben zu einem Rückgang in den Marktvolumina geführt. Es zeigt sich, in Finance Frameworks bzw. die Kalibrierung und Validierung von ESG-KPIs investierte Zeit ist gut investierte Zeit in Hinblick auf die Minimierung von Greenwashing-Risiken. ESG-Ratings könnten mit Inkrafttreten der EU-Verordnung Mitte 2026 wieder größere Bedeutung für Finanzierungen gewinnen. Die Zukunft wird maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, Transparenz und Glaubwürdigkeit der Instrumente zu stärken.

- ¹ Definition gemäß Bank Lending Survey der EZB vom Juli 2024: „Braune Unternehmen“ sind Unternehmen, die erheblich zum Klimawandel beitragen und den Übergang noch nicht begonnen oder nur geringe Fortschritte gemacht haben.
- ² Definition gemäß Bank Lending Survey der EZB vom Juli 2024: „Grüne Unternehmen“ sind jene Unternehmen, die wenig oder gar nicht zum Klimawandel beitragen; „Unternehmen im Übergang“ sind Unternehmen, die zum Klimawandel beitragen, aber relevante Fortschritte im Prozess machen.
- ³ Sustainable Loan Insight 2024, Environmental Finance (07/2024)
- ⁴ LMA, Sustainability-Linked Loan Principles (02/2023), Guidance on Sustainability-Linked Loan Principles (02/2023)
- ⁵ Sustainable Loan Insight 2024, Environmental Finance (07/2024)
- ⁶ Corporate Sustainability Reporting Directive

ESG-Rating-Verordnung

Intransparente Methoden und Datenauswahl sowie insbesondere signifikant voneinander abweichende Ergebnisse einzelner Anbieter führen immer wieder zu Kritik an ESG-Ratings. Um deren Qualität zu verbessern, wurde seitens der EU die ESG-Rating-Verordnung erarbeitet, die Mitte 2026 in Kraft treten wird. Dann ist eine Zulassung der Anbieter durch die Europäische Wertpapier- und Marktaufsichtsbehörde (ESMA) erforderlich, sofern Ratings in der EU angeboten werden sollen. Unternehmen wird darin ein Recht auf Einsicht in die verwendeten Daten gewährt und von ihnen eingebrachte Beschwerden müssen verpflichtend zeitnah und fair geprüft werden. Ziel der Verordnung ist die Verbesserung der Informationsqualität und Vergleichbarkeit von ESG-Ratings.



Die Autorin:

Christina Roysky
ist Manager bei SLG.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF HMF

Corporate Finance Beratung Finanzierungsstrategie

Maßgeschneiderte Strategien für Ihren
Finanzierungsbedarf

Finanzierungsbedarf ist so einzigartig wie Ihr Unternehmen – ob saisonales Working Capital, Liquiditätsreserven oder Akquisitionen. Wir analysieren Ihre Verschuldungskapazität, bewerten Finanzierungsoptionen von Kosten bis Stabilität und unterstützen Sie bei der Entscheidung für die optimale Lösung. Egal, ob Cash-Pooling oder Intercompany-Darlehen – wir helfen, Ihre Finanzierungsstruktur zu stärken.



www.slg.co.at



Regulatorik

Unternehmenskredite unter Basel IV

Stellt man Finanzmarktakteuren die Frage, welche Auswirkungen Basel IV auf Kredite an Unternehmen haben wird, ist die Bandbreite der Antworten sehr groß. Wir geben einen Überblick, wie sich die regulatorischen Neuerungen auf die Finanzierung durch Banken auswirken können.

In der EU sind die Regeln für Basel IV mit Beginn des neuen Jahres in Kraft getreten. Das übergeordnete Ziel des Regulators ist die weitere Erhöhung des Eigenkapitals der Banken, um den Sektor gegen Risiken zu wappnen und Bankenausfällen samt ihren enormen Folgekosten vorzubeugen. Die Kreditinstitute müssen nun jene Methoden, mit denen sie ihre Risikopuffer für die Kreditgewährung berechnen, anpassen.

Kern der Reform ist eine neue Herangehensweise in der Kreditrisikobewertung und der damit verbundenen Eigenkapitalerfordernisse. Bisher hatten Banken die Wahl zwischen der Standardmethode mit fixen Risikogewichten für die Kapitalunterlegung von Krediten oder der Berechnung der Kreditrisiken mit Hilfe von eigenen Modellen. Dabei schätzen sie selbst ein, wie viel Kapital sie bei welchen Engagements hinterlegen müssen. Diese Eigenverantwortung der Banken wird nun stückweise zurückgeschraubt.

Der Regulator erlaubt dem Sektor zwar weiterhin, die eigenen Modelle zu verwenden, benchmarkt die Kapitalunterlegung nach internem Bankmodell am Ende jedoch gegen die gesetzlich vorgegebenen Standard-Risikogewichte. Die Kapitalhinterlegung einer Bank darf nicht niedriger sein als ein Prozent-

Bonitätsstufe	1	2	3	4	5	6
Äquivalent in S&P Rating-Notation	AAA bis AA-	A+ bis A-	BBB+ bis BBB-	BB+ bis BB-	B+ bis B-	CCC+ und tiefer
Basel III Risikogewicht	20%	50%	100%	100%	150%	150%
Basel IV Risikogewicht – Unternehmen mit Rating	20%	50%	75%	100%	150%	150%
Basel IV Risikogewicht – Unternehmen ohne Rating	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Abb. 1: Überblick über die Bonitätsstufen und die Veränderung der Risikogewichte

satz der Kapitalhinterlegung des Standardansatzes. Dieser „Output-Floor“ steigt über die nächsten Jahre sukzessive an, bis er 2032 72,5 Prozent erreichen wird. Banken können ihre Risiken gegenüber dem Standardansatz durch die Verwendung interner Modelle also nicht mehr unlimitiert „kleinrechnen“.

Im Gegenzug bedeutet dies, dass der Standardansatz auch bei Banken, die eigene Modelle verwenden – sogenannte IRB-Banken, wobei IRB für Internal Ratings Based Approach steht – wichtiger wird, auch wenn dieser für die Risikobewertung nicht unmittelbar herangezogen wird.

Wie wird das Risikogewicht für Unternehmenskredite im Standardansatz berechnet?

Banken multiplizieren im Standardansatz den Kreditbetrag mit einem Risikogewicht und für diese risikogewichteten Assets muss anschließend ausreichend Eigenkapital gehalten werden. Diese Risikogewichte sind in der Kapitaladäquanzverordnung (CRR, Capital Requirements Regulation) gesetzlich festgelegt. Hat ein Unternehmen ein externes Rating, welches die Bank anerkennt, so wird ihm das entsprechende Gewicht seiner Bonitätsstufe zugewiesen. Im Segment BBB+ bis BBB- wird das anzuwendende Risikogewicht unter Basel IV sogar etwas geringer, es sinkt von 100 auf 75 Prozent. Viele mittelständische Unternehmen verfügen jedoch über kein externes Rating. Der Standardansatz sieht unter Basel III und Basel IV glei-

chermaßen vor, dass diesen Krediten ein Risikogewicht von 100 Prozent zugewiesen wird. Die Meinung der Bank, ob ein Unternehmen ohne externes Rating eine bessere oder schlechtere Bonität hat, ist im Standardansatz unerheblich. Für alle Unternehmen ohne externes Rating gelten idente Risikogewichte.

Der oben beschriebene Output Floor berechnet sich auf Basis des Standardansatzes und kann in Zukunft also auch für IRB-Banken in ihrer Bepreisung von Unternehmenskrediten eine größere Rolle spielen. Ein Automatismus ist das freilich nicht. Der Output Floor ist ein Portfolio-Instrument, der Regulator überprüft die Adäquatheit der Risikopuffer nicht auf Basis eines Einzelkredits, sondern auf Basis des gesamten Kreditportfolios der Bank. Der Schluss liegt allerdings nahe, dass Banken speziell bei ungerateten Unternehmen, die laut Bankmodell sehr gute Bonitäten haben, stärker auf die Effekte im Output Floor achten und Kredite teurer anbieten werden.

Änderung bei unkommittierten Fazilitäten

Eine weitere Änderung gibt es perspektivisch für Kreditzusagen, die von Banken jederzeit bedingungslos gekündigt werden können. Die klassischen baw-Linien („bis auf weiteres“), also unkommittierte Fazilitäten, durften Banken bisher in der Berechnung der Eigenkapitalerfordernisse unberücksichtigt lassen und damit in der Regel kostenfrei zur Verfügung stellen. Sie werden künftig mit einem Umrechnungsfaktor von zehn Prozent ausgestattet. Diese Linien sind bei Unternehmen oftmals deshalb lieb gewonnene Finanzierungsinstrumente, weil sie keine Bereitstellungskosten auslösen. Für kommittierte Kreditlinien sind im Marktstandard 35 Prozent der Marge für den nicht gezogenen Linienteil fällig. Der Nulltarif bei baw-Linien dürfte spätestens nach Ende einer Übergangsfrist 2030 nicht mehr Standard sein, was die Attraktivität dieser Instrumente für Unternehmen deutlich senken wird. Dies ist ein weiteres Argument für Kreditnehmer, ihre tatsächlichen Reservebedarfe mit kommittierten Instrumenten abzudecken – nur solche weisen die nötige Stabilität auf, um eine echte Risikoreduktion zu erreichen.

Zeit für den Kapitalmarkt?

Banken sind in unterschiedlichem Ausmaß von der Änderung der Kreditrisikobewertung betroffen. Besonders stark werden sich die Effekte bei jenen Instituten zeigen, die eine geringe Risikodichte aufweisen, also überdurchschnittlich starke Bonitäten oder hochwertig besicherte Kredite finanzieren. Diese Institute können über den Output Floor in besonderem Maß dazu angehalten sein, ihre Konditionen anzupassen.

Bei den Kreditkosten spielen jedoch auch viele andere Faktoren eine Rolle. Die letzten beiden Jahre waren ganz ohne Basel IV von verschärften Konditionen für Unternehmenskredite gekennzeichnet und die Konsolidierung im deutschen Bankenmarkt scheint anzuhalten. Wenn weniger Kreditangebot von Banken verfügbar ist, können Kapitalmarktfinanzierungen attraktiver werden. Wäre dafür nicht erst recht ein externes Rating nötig? Unternehmen mit guten Bonitäten, die substanzielle Finanzierungsvolumina aufweisen, regelmäßigen Funding-Bedarf haben und über die Begebung von Anleihen nachdenken, sollten ein externes Rating ernsthaft in Erwägung ziehen. Den Gesetzgeber würde es freuen: Eine breite Ratingabdeckung ist ein Ziel der CRR-Novelle. Laut Argumentation des Europäischen Rats und des EU-Parlaments in der Verordnungsbegründung „wird eine breitere Ratingabdeckung unter anderem die Kapitalmarktunion fördern.“



Die Autorin:

Eva Maltschnig
ist Manager im Corporate Finance Team
bei SLG.

Electronic Banking Forum für Banken und Corporates

STRATEGIEFORUM TRANSACTION BANKING

- › EU-SEPA Instant Payment Verordnung
- › Verification of Payee (VOP)
- › ISO20022 Migration
- › MultiCash Generation V5
- › Electronic Bank Account Management



10. APRIL 2025
Lindner Hotel Köln
www.omikron.de

omikron
e-banking solutions



SLG RiskEngine

Risikosteuerung in einem angespannten wirtschaftlichen Umfeld

Ein proaktives Risiko-Management ist in der aktuellen wirtschaftlichen Lage besonders wichtig. Die SLG RiskEngine kann dabei eine wesentliche Rolle spielen, indem sie es ermöglicht, Risiken transparent darzustellen und Sicherungsentscheidungen kostenoptimal treffen zu können.

Die EBIT-Margen sind in den letzten Jahren sukzessive zurückgegangen, Unternehmen leiden unter den Krisen der letzten Jahre und der aktuellen Rezession. Dies hat auch Auswirkungen auf die finanziellen Marktrisiken der Unternehmen und die Spielräume diese Risiken zu tragen. Wurden noch vor wenigen Jahren Währungsrisiken eventuell nur zu einem geringen Teil gesichert oder einfach getragen, kann das bei knapperen Margen zu einem Problem werden. Die Risikotragfähigkeit wird durch geringere Liquiditätsreserven, Margen und knappere Covenants kleiner.

Daher ist es nun umso wichtiger, Marktrisiken transparent darzustellen und sie genauer zu analysieren. Die Unternehmen sollten zumindest dort weniger Risiko tragen, wo es mit relativ einfachen Mitteln gesteuert und reduziert werden kann. Das ist z. B. bei Fremdwährungsrisiken der Fall, da diese mit Sicherungsgeschäften zuverlässig verringert werden können. Dabei dürfen aber die Kosten nicht außer Acht gelassen werden. Zudem ist es gerade jetzt nicht sinnvoll zu sehr auf Kursprognosen zu schielen, um Sicherungsentscheidungen zu treffen. Dieser Irrtum kann ein Unternehmen in angespannter wirtschaftlicher Lage teuer zu stehen kommen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich der Markt nicht immer derart entwickelt, wie man das antizipiert.

SLG RiskEngine: ein Berichtstool für transparente Darstellung von Risiken

Man benötigt demnach ein geeignetes Berichtswesen, das die Risiken, wie Währungs-, Zins- und Rohstoffrisiken, klar aufzeigt. Die SLG RiskEngine bietet genau diese Funktionalität. Mit diesem Tool werden die Marktpreisrisiken in hoch aggregierter Form mittels Cashflow-at-Risk für die gesamte Gruppe berechnet, wodurch eine Steuerung für Entscheidungsträger einfach möglich ist. Der Wert setzt sich aus den Einzelrisiken je Währung, Zinssatz oder Rohstoff zusammen. Dabei werden ak-

tuelle Markteigenschaften, wie Volatilität je Risikofaktor (z. B. einzelne Währungen) und auch die Zusammenhänge zwischen den Risikofaktoren anhand der Korrelation berücksichtigt.

Die Analyse der Risikotreiber – also z. B. welche Währungen tragen am meisten zum Gesamtrisiko bei, welche lokalen Gesellschaften weisen die größten Risiken auf – ist mit der SLG RiskEngine ganz einfach darstellbar. Dabei ist nicht nur die Größe der Risikoposition entscheidend, sondern auch die entsprechende Währung. Eine kleinere EUR-Position in der Türkei kann beispielsweise ein wesentlich größeres Risiko aufweisen als eine größere USD-Position in Deutschland. Die SLG RiskEngine zeigt genau solche Zusammenhänge auf.

Optimierung der Sicherungskosten

Für die Entwicklung einer Sicherungsstrategie ist es wesentlich, eine Risikobereitschaft zu definieren. Ist diese kleiner als das aktuelle Risiko, müssen die Sicherungsquoten angepasst werden. Rein rechnerisch besteht die einfachste Methode darin, jede Währung zum selben Anteil zu sichern. Dies ist aber nicht die effizienteste Vorgehensweise und auch selten die kostengünstigste. Eine Optimierung der Sicherungskosten kann bei gleicher Risikobereitschaft mit wesentlich weniger finanziellem Aufwand erreicht werden. Diese Kosten treten in vielerlei Gestalt auf, so führt z. B. eine hohe Anzahl an Sicherungen zu einem hohen Aufwand in der Organisation, hohes Sicherungsvolumen zu hohen Bankmargen, ungünstige und hohe Terminalschläge zu Cost-of-Carry und Sicherung von volatilen Währungen zu hoher Linienausnutzung. Mit Hilfe der SLG RiskEngine können in verschiedenen Szenarien genau diese Kosten minimiert werden.

Kenntnis der Grundposition wesentlich

Bei all diesen Analysen ist es relevant, die Risikoposition ausreichend genau zu kennen, also die entsprechenden Da-

FX-Risiko

Firma	Konzern
Risikoherkunft	Konzern
Währung	EUR
Berichtsdatum	31.03.2024
Haltdauer	12 Monate
Konfidenzniveau	95,00%

in TEUR

Währung	Plan Cashflow	Sicherungen	Offene Position	Unrealisierte G/V	Quote	Risiko vor Sicherung	Risiko nach Sicherung	Risikobeiträge nach Sicherung
BRL	7.000	-5.080	1.920	-50	73%	1.003	275	14
CAD	21.200	-15.386	5.814	-29	73%	1.388	381	238
CHF	13.141	-9.537	3.604	48	73%	655	180	52
CNY	-30.000	21.773	-8.228	-86	73%	1.915	525	-314
GBP	31.612	-22.943	8.670	-58	73%	1.502	412	154
HUF	-13.017	9.447	-3.570	73	73%	1.054	289	64
INR	-21.600	15.676	-5.924	93	73%	1.378	378	-241
MXN	-16.933	12.289	-4.644	173	73%	1.577	433	-48
NOK	46.800	-33.965	12.835	-49	73%	4.364	1.197	543
SEK	23.467	-17.031	6.436	0	73%	1.621	445	164
TRY	24.000	-17.418	6.582	-1.282	73%	6.010	1.648	795
USD	186.667	-135.473	51.193	-409	73%	13.179	3.614	2.891
ZAR	12.288	-8.918	3.370	-82	73%	1.543	423	37
Gesamt absolut*	447.725	324.936	122.789	2.433		37.189	10.199	4.349
						Risiko diversifiziert	15.857	4.349
						in % von EBIT	9,9%	2,7%
						in % von EK	2,0%	0,5%

* außer unrealisierte G/V

Abb.1: Währungsrisikobericht SLG RiskEngine: Aus Konzernsicht wird je Währung die Risikoposition, das Risiko (Cashflow-at-Risk) sowie der Beitrag zum Gesamtrisiko angezeigt. Das diversifizierte Risiko ist in diesem Beispiel mit EUR 4,3 Mio. wesentlich kleiner als das undiversifizierte Risiko mit EUR 10,2 Mio., bei dem keine Korrelationen zwischen den Währungen berücksichtigt werden.

FX-Risiko - Cockpit

Aktuelle Positionen			Simulierte Positionen							
Währung	Grundposition	Risiko vor Sicherung	Sicherungsquoten	Sicherung	Risiko nach Sicherung	Risikobeitrag	Terminaufschlag 12M in %	in EUR	Sicherungsquote MIN	Sicherungsquote MAX
USD	186.667	13.179	100%	-186.667	0	0	1,88%	1.493	0%	100%
NOK	46.800	4.364	80%	-37.440	873	648	1,17%	142	0%	80%
GBP	31.612	1.502	0%	0	1.502	643	1,68%	0	0%	100%
CNY	-30.000	1.915	0%	0	1.915	258	-1,61%	0	0%	100%
TRY	24.000	6.010	80%	-19.200	1.202	254	50,45%	3.740	0%	100%
SEK	23.467	1.621	0%	0	1.621	1.012	0,21%	0	0%	100%
INR	-21.600	1.378	0%	0	1.378	422	3,66%	0	0%	100%
CAD	21.200	1.388	0%	0	1.388	373	1,30%	0	0%	100%
MXN	-16.933	1.577	0%	0	1.577	187	7,79%	0	0%	100%
CHF	13.141	655	0%	0	655	198	-2,11%	0	0%	100%
HUF	-13.017	1.054	0%	0	1.054	-23	3,50%	0	0%	100%
ZAR	12.288	1.543	0%	0	1.543	405	5,28%	0	0%	100%
BRL	7.000	1.003	0%	0	1.003	-29	5,62%	0	0%	100%
Gesamt	447.725	15.857		243.307	4.349	4.349		5.375		
				in % vom EBIT	2,7%					

Abb.2: Auszug aus dem Cockpit der SLG RiskEngine: Simulationen von Sicherungsquoten können einfach mit Schieberegler ausprobiert werden. Eine Optimierung, bei der ein Zielrisiko angegeben wird, kann unter Nebenbedingungen wie minimaler oder maximaler Sicherungsquote je Währung durchgeführt werden.

ten (z. B. aus einer währungsdifferenzierten Liquiditätsplanung) vorliegen zu haben. Weiters ist entscheidend, die Risikohorizonte im Unternehmen zu kennen. Es ist ein großer Unterschied, ob Kursänderungen innerhalb kurzer Zeit an Kunden weitergegeben werden können oder nicht. Wenn dies möglich ist, setzt sich die Risikoposition eventuell nur aus den Cashflows von wenigen Monaten zusammen. Kann man Preise hingegen nicht oder nur mit großer Verzögerung anpassen, wenn sich Kurse zum Nachteil entwickeln, ist die Risikoposition deutlich höher. Eine Sicherungsstrategie sollte dies berücksichtigen, damit man nicht übersichert oder zu kurz gesichert ist.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Analyse Ihrer individuellen Risiken mit der SLG RiskEngine.



Der Autor:

Bernhard Kastner
ist Senior Manager bei SLG.

Geldmarktfonds: Die unkomplizierte Alternative zu Termingeldern?

In Zeiten volatiler Kapitalmärkte und steigender Unsicherheit sind sichere und liquide Anlagen ein entscheidender Bestandteil eines soliden Finanzportfolios. Für Treasurer und Finanzverantwortliche in Großunternehmen bieten Geldmarktfonds eine interessante Alternative zu herkömmlichen Bankeinlagen. Sie bieten Liquidität, Diversifikation und in einigen Fällen attraktive Renditen. Wir haben für Sie Geldmarktfonds, ihre Funktionsweise, Ertragsaussichten, Risiken und die wichtigsten Unterschiede zu Termingeldanlagen einer genaueren Betrachtung unterzogen.

Ein Geldmarktfonds ist ein Investmentfonds, der in kurzfristige Geldmarktinstrumente wie Staats- und Unternehmensanleihen, Einlagenzertifikate oder Wechsel investiert. Das Hauptziel ist es, ein hohes Maß an Liquidität und eine relativ stabile Rendite zu bieten, wobei das Risiko möglichst gering gehalten wird. Geldmarktfonds sind insbesondere bei Institutionen beliebt, die kurzfristig verfügbare Liquidität sicher anlegen möchten.

Jene Wertpapiere, in die Geldmarktfonds investieren, haben in der Regel eine Laufzeit von weniger als einem Jahr, wodurch das Wertrisiko gering gehalten wird. Diese Fonds bieten Anlegern die Möglichkeit, an kurzfristigen Zinsänderungen zu partizipieren, ohne dabei dem Risiko von Kursschwankungen aufgrund einer längeren durchschnittlichen Kapitalbindung (Duration) ausgesetzt zu sein.

Wie werden Geldmarktfonds gehandelt und was muss man beachten?

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Geldmarktfonds ist ihre Handelbarkeit. Der Handel erfolgt üblicherweise über die Depotbank des Anlegers oder spezialisierte Broker. Geldmarktfonds sind wie Aktienfonds täglich handelbar, was bedeutet, dass jederzeit Anteile gekauft und verkauft werden können. Der Preis pro Anteil wird dabei täglich anhand des Nettoinventarwerts (NAV) des Fonds ermittelt. Dies gewährleistet eine hohe Liquidität und Flexibilität, da Anleger jederzeit auf ihr investiertes Kapital zugreifen können.

Es gibt zwei Arten von Geldmarktfonds: konstante Nettoinventarwert-Fonds (CNAV) und variable Nettoinventarwert-Fonds (VNAV). Erstere bieten eine stabile Bewertung, während VNAV-Fonds potenziell höhere Renditen aufgrund einer größeren Bandbreite an möglichen Geldmarktinstrumenten bieten.

Bei CNAV-Fonds bleibt der Wert durch Bilanzierung zu „amortized cost“ konstant, wobei das Ziel verfolgt wird, einen NAV eines Anteils von EUR 1 (oder einer anderen Währung) zu erreichen. Dies bietet eine hohe Stabilität und Transparenz, was insbesondere für Unternehmen bei der Bewertung der Fondsanteile von Vorteil ist. CNAV-Fonds werden für ihre Sicherheit und Stabilität geschätzt, was sie attraktiv für Unternehmen mit einer konservativen Bilanzpolitik macht.

VNAV-Fonds hingegen werden zum aktuellen Marktwert bewertet, wodurch der Anteilspreis in Abhängigkeit von der Bewertung

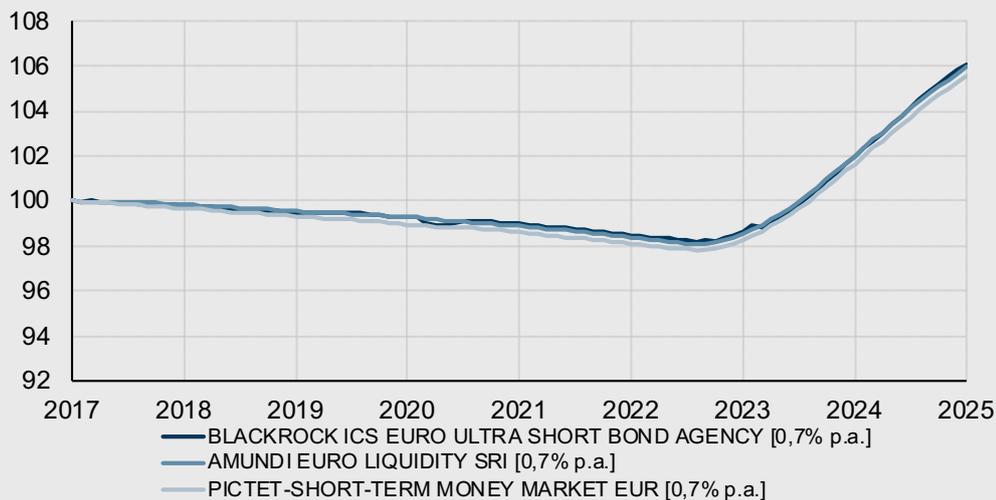


Abbildung 1: Renditen von ausgewählten Geldmarktfonds seit 2017. Bis zur Zinswende im Jahr 2022 mussten Anleger negative Renditen in Kauf nehmen, seit September 2022 betragen die Renditen ca. 3,3 Prozent p.a.

Renditen der Geldmarktfonds (% p.a.)	Seit Jan. 2017	Seit Sep. 2022
BLACKROCK ICS EURO ULTRA SHORT BOND AGENCY	0,74%	3,34%
AMUNDI EURO LIQUIDITY SRI	0,73%	3,30%
PICTET-SHORT-TERM MONEY MARKET EUR	0,68%	3,13%

der gehaltenen Vermögenswerte schwanken kann. Allerdings ermöglicht diese Flexibilität oft eine etwas höhere Rendite im Vergleich zu CNAV-Fonds, da VNAV-Fonds eine größere Bandbreite an Geldmarktinstrumenten nutzen können, einschließlich solcher mit höherem Risiko und damit höherer potenzieller Rendite.

Die Rendite orientiert sich am Zinsniveau

Die Ertragsaussichten von Geldmarktfonds hängen hauptsächlich von den aktuellen Marktzinssätzen und der Qualität der gehaltenen Vermögenswerte ab. Je kürzer die Duration des Geldmarktfonds, desto näher bewegt man sich am aktuellen Zinsniveau.

Typischerweise liegt die Rendite eines Geldmarktfonds leicht über der von Termingeldanlagen bei Banken. Dies macht sie zu einer attraktiven Option für institutionelle Anleger, die sowohl Sicherheit als auch eine moderate Rendite wünschen. Im Allgemeinen sind die Erträge jedoch relativ gering im Vergleich zu anderen Investmentfonds, was auf die konservative Natur von Geldmarktfonds zurückzuführen ist.

Risiken und Diversifikation

Obwohl Geldmarktfonds als sichere Anlageform gelten, sind sie nicht ganz frei von Risiken. Das Kreditrisiko ist ein wichtiger Faktor, da Geldmarktfonds in Anleihen und andere Instrumente investieren, die von Banken, Unternehmen oder Regierungen begeben werden. Bei einer Verschlechterung der Kreditwürdigkeit eines Emittenten könnten Verluste entstehen. Jedoch mindert die Diversifikation innerhalb eines Geldmarktfonds dieses Risiko deutlich. Zusätzlich bestehen in der Regel Vorgaben zur Qualität der gehaltenen Instrumente, entweder über Mindestratings oder eine Untergrenze für das Portfolio-Rating.

Das Zinsänderungsrisiko ist ein weiteres Risiko, dem Geldmarktfonds ausgesetzt sind. Obwohl sie in kurzfristige Anlagen investieren, kann der Wert bestehender Anlagen bei steigenden Zinssätzen negativ beeinflusst werden. Dieses Risiko ist

jedoch geringer als bei langfristigen Anleihen, da die Laufzeiten der gehaltenen Papiere kürzer sind und die Fonds schneller auf Marktveränderungen reagieren können.

Augenmerk gilt es weiters auf das Liquiditätsrisiko zu legen. Sollte es in Zeiten hoher Marktturbulenzen zu erhöhten Mittelabflüssen kommen, könnte der Fonds gezwungen sein, Vermögenswerte zu ungünstigen Preisen zu verkaufen, was die Performance beeinträchtigen könnte.

Und last but not least: Das Wechselkursrisiko, welches Geldmarktfonds betrifft, die in Fremdwährungen investieren.

Vorteile von Geldmarktfonds gegenüber Termingeldanlagen

Geldmarktfonds sind Termingeldanlagen hinsichtlich Flexibilität, Liquidität und Diversifikation überlegen. Während Termingelder üblicherweise über einen bestimmten Zeitraum fest angelegt sind und vorzeitig nur mit einem Zinsverlust verfügbar sind, bieten Geldmarktfonds tägliche Handelbarkeit. Anleger können somit flexibel auf sich ändernde Liquiditätsbedürfnisse reagieren und von den Marktentwicklungen profitieren. Geldmarktfonds investieren in eine Vielzahl kurzfristiger Instrumente unterschiedlicher Emittenten, was das Risiko im Vergleich zu einer Anlage bei einer einzelnen Bank durch Diversifikation deutlich reduziert. Eine Termingeldanlage hingegen birgt zur Gänze das Risiko der Bank, bei der die Termingeldanlage durchgeführt wird. Zudem werden die investierten Mittel in Geldmarktfonds zum Schutz der Anleger getrennt vom Vermögen des Emittenten verwahrt.

Historische Renditen von Geldmarktfonds

Die Renditen sind von den allgemeinen Zinsentwicklungen am kurzen Ende abhängig. In der vergangenen Niedrigzinsphase, in der von Banken häufig sogar Verwahrentgelte verrechnet wurden, lagen diese nahe bei null oder sogar leicht im negativen Bereich.

Die durchschnittlichen Jahresrenditen europäischer Geldmarktfonds lagen in den 2000er Jahren zwischen 1,5 und 4 Prozent. Während der Finanzkrise und der darauf folgenden Niedrigzinsphase sanken die Renditen deutlich und erreichten oft nur noch 0,1 bis 1 Prozent. Mit dem Anstieg der Zinsen in den Jahren 2022 und 2023 verzeichneten Geldmarktfonds jedoch wieder zunehmende Erträge, was sie erneut als attraktive Anlageoption für Liquiditätsreserven erscheinen lässt.

Volumina in Milliardenhöhe

Im Durchschnitt weisen europäische Geldmarktfonds Assets Under Management (AUM) von mehreren Milliarden Euro auf. Die größeren Fonds verwalten über 50 Milliarden Euro, insbesondere in Zeiten erhöhter Marktunsicherheit, wenn Investoren verstärkt in sichere und liquide Anlagen wechseln.

Diese Fonds sind ein wichtiger Bestandteil des Geldmarkts und bieten institutionellen Anlegern eine Möglichkeit, Liquidität sicher und effizient zu verwalten. Das hohe Volumen dieser Fonds ermöglicht es, Skaleneffekte zu nutzen, wodurch Kosten reduziert und die Renditen für die Anleger erhöht werden können.

Fazit: Geringerer Ertrag zu Gunsten von mehr Sicherheit

Geldmarktfonds bieten Treasurern und Finanzverantwortlichen in Großunternehmen eine flexible, sichere und liquide Anlagemöglichkeit, die sich besonders für die kurzfristige Liqui-

ditätsverwaltung eignet. Sie bieten gegenüber Termingeldanlagen den Vorteil einer besseren Handelbarkeit und einer breiteren Diversifikation und die Möglichkeit, schneller auf Zinsänderungen zu reagieren.

Die Wahl des richtigen Geldmarktfonds hängt von den individuellen Anforderungen des Unternehmens ab, insbesondere hinsichtlich der gewünschten Liquidität und Risikobereitschaft. Trotz der relativ geringen Ertragsaussichten im Vergleich zu riskanteren Anlageklassen stellen Geldmarktfonds eine wertvolle Komponente für jedes Finanzportfolio dar, das Sicherheit und kurzfristige Verfügbarkeit des Kapitals gewährleisten muss. Durch ihre Flexibilität, Diversifikation und die Fähigkeit, von Marktbewegungen zu profitieren, bieten sie eine solide Grundlage für eine strategische Liquiditätsplanung.



Der Autor:

Christof Kornfeld
ist Manager 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

Unabhängig geschult zum SAP-Experten

Die SAP Treasury Week bietet einen kompakten Überblick über aktuelle Entwicklungen und Best Practices zu SAP S/4HANA, Risiko- und Liquiditätsmanagement sowie Payment-Prozessen. Wir werfen einen Blick hinter die Kulissen dieses Weiterbildungsangebots und lassen die Referenten, Georg Glöckner von MMG und Philipp Wiedner von SLG, abseits der intensiven Seminartage zu Wort kommen.



Georg Glöckner ist Partner bei MMG, einem Beratungsunternehmen für SAP Treasury in Düsseldorf und leitet dort die Bereiche Liquiditätsmanagement und Treasury Reporting.
(Foto: Jochen Rolfes/MMG Treasury)

TreasuryLog: Welche Entwicklungen haben SAP in den letzten Jahren zu einem zentralen Bestandteil der Treasury-Welt gemacht und warum ist jetzt ein guter Zeitpunkt, sich intensiver damit zu befassen?

Georg Glöckner: SAP hat sich mit S/4HANA einfach deutlich weiterentwickelt: Es ist nicht nur flexibler und intuitiver, sondern bietet durch die SAP Analytics Cloud eine konkurrenzfähige Lösung für die Liquiditätsplanung. Diese lässt sich direkt mit Daten aus Bereichen wie Accounting, Controlling oder Vertrieb integrieren. Darüber hinaus ist SAP in vielen Unternehmen bereits etabliert und als sicher und zuverlässig bekannt. Die S/4HANA-Migrationswelle hat ihren Höhepunkt noch nicht erreicht, daher ist jetzt ein guter Zeitpunkt, sich intensiver mit den Möglichkeiten von S/4 auseinanderzusetzen, um langfristig nicht den Anschluss zu verlieren.

TreasuryLog: Wie ist die Idee zur SAP Treasury Week entstanden?

Philipp Wiedner: Wir haben den Anspruch, unseren Kunden fundierte Informationen zu bieten, wenn sie vor der Entscheidung stehen, ein herkömmliches TMS oder SAP zu nutzen. Im Treasury-Bereich gab es lange kaum unabhängige Informations- und Schulungsangebote, die eine fundierte Entscheidungsgrundlage geschaffen hätten. Viele Unternehmen wussten zwar, dass SAP S/4 allgegenwärtig ist, aber nicht, welche Vorteile ein integriertes System speziell für das Treasury mitbringt. Unser Ziel war es, diese Wissenslücke zu schließen und eine unabhängige Perspektive auf technische und fachliche Themen zu bieten. Die Zusammenarbeit mit MMG war dabei eine logische Wahl, um tiefgreifendes Know-how in die Schulung zu integrieren.

TreasuryLog: Welche Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche Einführung von SAP S/4 im Treasury?

Georg Glöckner: Eine erfolgreiche Einführung beginnt mit einer klaren Definition der eigenen Treasury-Anforderungen und einem Verständnis dafür, welche SAP-Funktionen tatsächlich gebraucht werden. Die Unterstützung von Experten – sei es durch spezialisierte Berater wie SLG und MMG oder durch den Austausch mit anderen Unternehmen – ist dabei essenziell. Zu den wichtigsten Vorarbeiten gehören eine realistische Zeitplanung, die Festlegung einer sinnvollen Implementierungsreihenfolge sowie das frühzeitige Einbinden aller Stakeholder, insbesondere der IT-Abteilung.

TreasuryLog: *Wie viel SAP-Vorwissen sollte ein Treasury-Team mitbringen, um eine S/4HANA-Migration erfolgreich umsetzen zu können?*

Georg Glöckner: Vorkenntnisse in SAP und angrenzenden Bereichen wie Accounting und Controlling sind hilfreich, aber nicht zwingend erforderlich. Entscheidend ist die Bereitschaft, sich intensiv mit den Prozessen und der neuen Systemlandschaft auseinanderzusetzen. SAP kann anfangs etwas sperriger sein, weil es ein sehr umfassendes, integriertes System ist. Mit einer guten Einführung und verständlichen Erläuterungen der Zusammenhänge fühlen sich die meisten Anwender aber bereits nach kurzer Zeit sehr wohl.

TreasuryLog: *Sollte die IT-Abteilung auch Fachwissen zu den Treasury-Modulen aufbauen?*

Philipp Wiedner: Auf jeden Fall! Gerade bei großen Unternehmen ist die Zusammenarbeit zwischen Treasury- und IT-Experten entscheidend. IT-Fachleute, die die Treasury-Prozesse verstehen, können während der Implementierung viele Reibungsverluste vermeiden und später Anpassungen effizient umsetzen. Dieses Zusammenspiel macht die Einführung und den Betrieb der Systeme deutlich unkomplizierter.

TreasuryLog: *Welche Kompetenzen sollten Treasury-Abteilungen aufbauen, um die neuen Funktionen in SAP optimal nutzen zu können?*

Georg Glöckner: Es ist essenziell, die Grundprinzipien von SAP zu verstehen – von der Verarbeitung externer Daten über APIs bis hin zur Nutzung von Treasury-relevanten Informationen für integrierte Planungen. Auch wenn in der Regel technische Teams die Implementierung übernehmen, profitieren Fachanwender davon, die Abläufe zu verstehen. So können sie Anforderungen präzise formulieren, Datenflüsse nachvollziehen und Berichte zielgerichtet erstellen, was langfristig Zeit und Ressourcen spart.

TreasuryLog: *Welche Rolle spielen Reporting und Analysen, beispielsweise mit SAP Analytics Cloud (SAC), für das moderne Treasury-Management?*

Philipp Wiedner: Mit der Analytics Cloud hat SAP einen bedeutenden Schritt nach vorne gemacht. Das System berücksichtigt, dass Reporting-Anforderungen oft hochgradig individuell sind und ein „One-fits-all“-Ansatz nicht ausreicht. Die SAC bietet ein leistungsstarkes Do-it-yourself-Tool, mit dem sich verschiedene Datenquellen in einem Datenmodell zusammenführen lassen. Dieses kann sowohl für Ad-hoc-Analysen und operative Berichte als auch für strategische Management-Reports

eingesetzt werden. Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Berichtswesen liegt jedoch in den zuvor erwähnten Grundprinzipien in SAP. Eine sorgfältige Analyse der Datenhaltung sowie eine durchdachte Vorabkonzeption sind essenziell, um den vollen Mehrwert der SAC zu nutzen.

TreasuryLog: *Gibt es ein SAP-Feature oder eine Entwicklung, die Sie besonders beeindruckt?*

Georg Glöckner: Mich beeindruckt vor allem, wie schnell und flexibel SAP-Daten heute bereitgestellt werden können. In unserem Seminar zeigen wir etwa, wie man in nur 15 Minuten einen CDS-View erstellt, der Liquiditätsdaten ausliest und direkt in die SAP Analytics Cloud überträgt. Anschließend binden wir die SAP-eigene KI ein, um Planungsdaten zu erzeugen. Solche Funktionen wären vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen.

TreasuryLog: *Welche Trends im Treasury sehen Sie für die kommenden Jahre, besonders im Zusammenspiel mit SAP?*

Georg Glöckner: Echtzeit-Informationen und automatisierte Prozesse werden weiter an Bedeutung gewinnen. SAP setzt auf Cloud-Lösungen, Künstliche Intelligenz und Machine Learning, um Prognosen zu verbessern und Arbeitsabläufe zu vereinfachen. Auch die nahtlose Integration mit externen Systemen wird immer wichtiger, um Treasury-Abteilungen noch mehr Flexibilität und schnelleren Zugriff auf entscheidungsrelevante Daten zu ermöglichen. Auch die Benutzerfreundlichkeit wird ein entscheidender Faktor: Moderne Oberflächen wie SAP Fiori und Tools wie die SAP Analytics Cloud machen das Arbeiten im Treasury deutlich intuitiver, ohne dabei auf die gewohnte Sicherheit und Zuverlässigkeit von SAP verzichten zu müssen.

TreasuryLog: *Vielen Dank für das informative Gespräch.*



Philipp Wiedner ist Senior Consultant bei SLG.

SAP Treasury Week – Der neue Lehrgang von SLG

Die Teilnehmenden mit Treasury-Background erwartet eine fünftägige Intensivschulung, in der sie sich unter anderem eingehend mit den Grundlagen von SAP S/4HANA beschäftigen. Am Ende dieser Arbeitswoche erhalten sie nicht nur Einblick in die Grundlagen, sondern erfahren auch, wie SAP zur optimalen Ergänzung für das Treasury-Management in ihrem Unternehmen werden kann. Egal ob es um die Bereiche Cash-Management, Risiko-Management oder das Berichtswesen in SAC geht, Sie erfahren im Zuge des Lehrgangs, wie Sie Potenziale erkennen und Prozesse gezielt optimieren können.

Melden Sie sich jetzt an und nehmen Sie an der SAP Treasury Week teil, egal ob online oder vor Ort in Düsseldorf.

Weitere Informationen und die Anmeldung finden Sie hier:



Der Autor:

Sebastian Alfery
ist Senior Manager bei SLG.



SCHWABE, LEY & GREINER
PART OF H1F

Intensiv-Lehrgang: SAP Treasury Week

Eine Woche tiefgreifende Praxis für den Einsatz von SAP im Treasury

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

In nur einer Woche zum SAP Treasury-Experten:

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



www.slg.co.at



Einfach, Sicher & Schnell

Automatisieren Sie Ihre Zahlungen.

The screenshot displays the 'Payment Hub' interface. On the left is a vertical navigation sidebar with icons for home, star, list, calendar, shield, document, magnifying glass, and settings. The main content area includes:

- Payment List:** A list of transactions for '4520 Project 12/21' with various amounts and planning dates. One entry, 'Project payments' (+300,000,00 EUR), is checked.
- Calendar:** A calendar for August showing dates 1 through 31. Dates 14, 25, and 28 are circled.
- Control monitor:** A circular gauge showing 100% completion, with the text 'Of suspicious payments stopped.'
- Details:** A summary showing 8 suspicious payments identified (upward arrow) and 3 payments to control (downward arrow).
- Number of payments screened Q1 - Q3:** A grouped bar chart comparing screening counts across days of the week for three quarters.
- Volume:** A donut chart showing a 30% increase (orange) and 70% decrease (grey).
- Distribution:** A line chart showing 'Inflows' (orange) and 'Outflows' (green) over time.
- Officer:** A list of officers: Mueller, Schmidt, and Heinz, each with a horizontal progress bar.



SLG Bank Tender Platform

Bankenauswahl für Cash-Management-Services leicht gemacht

Bankenausschreibungen sind komplex, aber entscheidend. Fachliche Anforderungen, geografische Besonderheiten und Preisgestaltung erfordern Präzision. Mit der **SLG Bank Tender Platform** vereinfachen wir den Prozess: standardisierte Angebotslegung, transparente Kommunikation mit Banken und Leistungsvergleich „auf Knopfdruck“.

Wir unterstützen Sie von der Anforderungsdefinition über die Ausschreibung bis zur Implementierung. Unsere **webbasierte Plattform** ermöglicht direkten und effizienten Austausch mit allen beteiligten Banken - einzigartig am Markt.



www.slg.co.at

Topic	Classification	Scope	Question	Type	Sequence	
SEPA outgoing	Ⓢ	🚩	Electronic credit transfer (Please state any exceptions) Elektronische Überweisung (Bitte vermerken Sie etwaige Ausnahmen)	#	600.000	🗑️ 🚩 🗑️
SEPA outgoing	Ⓢ	🚩	Paper-based credit transfer (Please state any exceptions) Papierhafte Überweisung (Bitte vermerken Sie etwaige Ausnahmen)	#	600.010	🗑️ 🚩 🗑️
SEPA outgoing	Ⓢ	🚩	Electronic direct debits (debiting [customer]) (Please state any exceptions) Elektronische Lastschriften (Abbuchung [Kunde]) (Bitte vermerken Sie etwaige Ausnahmen)	#	600.020	🗑️ 🚩 🗑️
SEPA outgoing	Ⓢ	🚩	Urgent payments (same day value) (Please state any exceptions) Einzahlungen (Überweisung am selben Tag) (Bitte vermerken Sie etwaige Ausnahmen)	#	600.030	🗑️ 🚩 🗑️
SEPA outgoing	Ⓢ	🚩	Other charges (please specify charging terms and billing unit as well as cost type in the comment field)	#	600.040	🗑️ 🚩 🗑️