



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS Austausch auf Augenhöhe

Ergebnisse des interaktiven Workshops

Strategien für den internationalen Zahlungsverkehr in  
verschiedenen Regionen

Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



# 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

## Austausch auf Augenhöhe

### Einleitende Fragestellungen

#### „Effizienz durch Zentralisierung“

- Welche Prozesse bieten sich für eine Zentralisierung an? (z.B. Buchhaltung, Liquidität, ausgehende Zahlungen)
- Was sind die Top Prioritäten für Zentralisierungsprojekte? Liquiditätsteuerung ohne Cash Pooling
- Stichwort Payment Factory: Welche Länder bieten sich dafür an? welche nicht?
- Was gibt es auf der IT-Seite zu beachten?
- Payment Factory für den SEPA-Raum: Hindernisse + Erfahrungen + Lösungen
- Collection Factory: Hindernisse + Lösungen?

#### „Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

- Welche Länder/Regionen stellen den Treasurer vor besondere Herausforderungen? (z.B. Liquidität, Währungsrisiko, Zahlungsverkehrsprozesse)
- Welches sind die Herausforderungen – insbesondere außerhalb Europas, z.B. Schwellenländer?
- Welche Lösungen gibt es? Wer ist bei der Lösungsfindung involviert?
- Wie sollte sich ein international agierendes Unternehmen aufstellen, um effiziente Prozesse zu haben?
- Topic China/RMB: Welche Erfahrungen/Lösungen gibt es?

#### Veranstalter







## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

#### „Effizienz durch Zentralisierung“

##### Hürden:

- Töchter müssen eine Planung einreichen, die akkurat sein muss, manchmal gibt es Abweichungen
- Unterschiedliche Regulierungen in den verschiedenen Ländern
- Hauptproblem: unterschiedliche Prozesse in den einzelnen Ländern, manuelle Prozesse auf automatische Abläufe umstellen, Freigabe des Zahlungsverkehrs ohne sachliche Kontrolle nach zweiter Unterschrift

##### Lösungen:

- Eine zentrale, webbasierte Zahlungsverkehrsplattform, Zugriff durch die Ländergesellschaften
- Tool für Liquiditätsforecast
- Fachliche Freigabe kann schon im ERP-System erfolgen
- Neue Konzernpolicy

#### Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

#### „Effizienz durch Zentralisierung“

##### Hürden:

- Dezentrale Strukturen vs. Zentrale Steuerung  
→ Generierung von Ineffizienzen möglich
- Landesbuchhaltungen müssen Formate ändern
- Erfolgreiche Vermarktung bei den Tochtergesellschaften

##### Lösungen:

- Mit der Zentralisierung muss ein Screening der Banken erfolgen → Komplexität reduzieren durch weniger Bankpartner → Potential bei Bankgebühren heben
- Zentralisierung der Formate
- Einmal pro Woche Zahlungsverkehr → erhöhte Planbarkeit und erhöhte Flexibilität

#### Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### .Austausch auf Augenhöhe

### „Effizienz durch Zentralisierung“

#### Hürden:

- Dezentraler Zahlungsverkehr: Wie können die Banken angebunden werden?
- Nicht alle Banken eignen sich:
  - Formate
  - Kommunikation
  - Sprache
  - interkulturelle Akzeptanz
  - Boletos u.ä.

#### Lösungen:

- Zentrale Kommunikation
- Bankengruppen beauftragen, nicht einzelne Banken (one point of entry)
- Ideal: ein global einheitliches Format
  
- Frage: ist CGI das? Gibt es ähnlich bereits
- Meta-Formate (neue vorhanden)
- → (global) EBICS, Swift

#### Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### .Austausch auf Augenhöhe

### „Effizienz durch Zentralisierung“

#### Hürden:

- Change Management
- Auch intern unterschiedliche Banking Plattformen
- Länderspezifika  
→ POBO, Tax, Meldepflichten
- Belege (von Banken und Kunden)
- Juristische Hürden

#### Lösungen:

- Closed Payment Groups, alternativer Zahlungs- und Rechnungsaustausch, Paypal for Corporates
- Interne Vereinheitlichung der E-Banking Plattformen
- Payment Factory  
→ Europa (SEPA)  
→ in USA (nach Aufstellung)

#### Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### .Austausch auf Augenhöhe

### „Effizienz durch Zentralisierung“

#### Hürden:

- Intransparenz, Treasurer haben nicht ausreichend Überblick über Bankvollmachten
- Dezentrale Einheiten sind leichter ‚angreifbar‘
  - vier Augen Prinzip
  - Compliance
  - US-Börsenlisting

#### Lösungen:

- Effizienz durch Transparenz, zentrale Datenplattform
- U.U. regionale Payment Hubs
- E-Invoicing

#### Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG





## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

#### „Effizienz durch Zentralisierung“

##### Hürden:

- IT-Schnittstelle zwischen den lokalen Gesellschaften und der Bank
- Info-Fluss zur Zentrale
- Viele Währungen im Einsatz
- Mindset/Lokalpatriotismus
- Aufsetzen von SSC, Übertragung von Funktionen
- Sorgen der Mitarbeiter (Jobverlust)

##### Lösungen:

- Bereichsübergreifendes Projekt, frühzeitig anfangen
- Projekt zentral aufsetzen, Mandat von oben
- Gute Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Land für Land, Beginn mit der Buchhaltung

#### Veranstalter





## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

#### „Effizienz durch Zentralisierung“

##### Hürden:

- Sprachliche Barriere (insb. bei Accounts Receivable)
- Diskrepanz zwischen internen Richtlinien und praktischer Umsetzung
- Wie verfügt man dezentral über Liquidität?

##### Lösungen:

- Virtuelle Konten (zur Verfügung Stellung einer lokalen IBAN, auf die Lieferanten zahlen können)
- Genaue Analyse der Prozesse, die zentralisierbar sind und umsetzen; aufzeigen, dass einzelne Prozesse lokal bleiben müssen (z.B. Steuern)
- Benefits aufzeigen (Kosteneinsparung)

#### Veranstalter





## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

„Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

#### Hürden:

- Drittbankgebühren
- Keine einheitliche Standards
- Inhomogene Rahmenbedingungen
- Inhomogene ZV-Instrumente (LCR – Frankreich, RIBA – Italien)
- Länder mit Devisenbeschränkungen (Südamerika)
- Steuerliche Unwägbarkeiten
- Großes Problemland: China

#### Lösungen:

- Gemeinsame Initiativen wie „Tag der Bankgebühren“
- TWIST- Initiative
- Gezielte Absprache mit Kunden zur Gebührenvermeidung
- Kreative Lösungsansätze finden

Veranstalter



BNP PARIBAS

**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

„Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

#### Hürden:

- Devisenbeschränkungen
- Probleme beim Clearing durch untersch. Schriften
- Kulturelle Unterschiede
- Bargeld-“Entsorgung“
- SEPA: kein globales Format
- Embargo

#### Lösungen:

- Positionen so gering wie möglich halten, Offshore-Zahlungen
- Ansatz: SEPA aus einem Land heraus Zahlungen global durchzuführen
- Ausweichen auf Bargelddienstleister
- Screening Programm, Embargolisten von Anbietern
- Allgemein: Hilfe in Netzwerke von Kollegen, ggf. bei Beratern suchen

Veranstalter



**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

„Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

#### Hürden:

- Verschiedene Bank Plattformen, zu viele Server Lösungen etc.
- Security
- Verschiedene Formate
- Administration
- Reaktionszeit Kunde-Bank

#### Lösungen:

- Treasury Management System
- Heterogene Banken / IT Landschaft
- ZV Plattform -> nicht nur Formate zu bearbeiten, auch andere Prozesse (Autorisierungsprozesse etc.)
- SAP Plattform + SWIFT/EBICS - mehrere Länder
- Formate Berechtigungen

Veranstalter



**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

„Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

#### Hürden:

- Bankenkommunikation
- IST vs. Sollsituation
- Valuten / Gebühren
- „Buy in“ der Stakeholder

#### Lösungen:

- Global EBICS, SWIFT..
- Strategie des Treasurers - „was will ich?“
- Klare Erwartungen – klare Antworten -> RFP
- Ausarbeitung der Vorteile für Konzern und Landesgesellschaften

Veranstalter



**DerTreasurer**  
NACHRICHTEN FÜR DIE FINANZABTEILUNG



## 2. CASH MANAGEMENT CAMPUS

### Austausch auf Augenhöhe

„Aus welchen Ländern (außerhalb der SEPA-Zone) gibt es positive Erfahrungen zu berichten?“

#### Hürden:

- Ukraine/Russland: Währungsrisiken, was gibt es Neues? Ungesicherter Bankkredit in lokaler Währung, keine Liquidität
- ZV-Länderformate
- Optimierung von Cash-Pool-Masterkonten in Fremdwährungen
- Cash Pooling Polen – Stempelsteuer
- Finnland – Offshore Konto, Probleme bei Gehaltszahlung aus Deutschland
- Virtuelle Konten

#### Lösungen:

- Ukraine: keine def. Lösung, lokale Finanzierung mit höherem Kostenfaktor (keine feste Zinsbasis und Kursschwankungen)
- Russia: Cash Pooling / Notional Pooling in Westeuropa möglich
- Notional Pool der Masterkonten in Westeuropa
- Legal opinion, aber ggf. Kreditsteuer 0,1 % p.a.
- Anbindung an lokales Clearing notwendig, Lösung über globale EBICS Anbindung
- Wünschenswert für Collection Factory

#### Veranstalter

