

Mercks Treasury-Transformation in Brasilien und auf den Philippinen



2 Merck transformiert das Treasury in Schwellenländern.

Weniger Banken, mehr Effizienz: So hat Merck seine Zahlungsstrukturen in zwei Regionen neu aufgestellt.



4 Das war die Green FINANCE 2026

Auf der Konferenz stand vor allem die nachhaltige Transformation in unsicheren Zeiten im Vordergrund.



6 Top-Finanzierung

Die Deutsche Post platziert zwei neue Anleihen in einem volatilen Umfeld. Die Transaktion ist milliardenschwer.



8 „Automatisierung gegen Transparenz“
KPMG-Experte Börries Többens erklärt im Gespräch, wie Cashflow-Prognosen mit KI funktionieren.



10 „Ruhigeres Zeitfenster gewünscht“
Kion hat kurz nach Ausbruch des Irankriegs den Bondmarkt angezapft. Johannes Borsche spricht über die Transaktion.

TITELTHEMA

- 2 Mercks Treasury-Transformation in Brasilien und auf den Philippinen**
So hat Merck seine Zahlungsstrukturen in zwei Regionen neu aufgestellt.

FINANZEN & BILANZEN

- 4 Das war die Green FINANCE 2026**
Die Transformation in unsicheren Zeiten stand im Vordergrund.
- 6 Top-Finanzierung**
Die Deutsche Post platziert milliardenschwere Anleihen

CASH MANAGEMENT

- 8 „Treasurer tauschen Automatisierung gegen Transparenz“**
Wie Cashflow-Prognosen mit KI funktionieren.

TECHNOLOGIE

- 9 Wandel mit Hindernissen**
Eine neue Studie zeigt, wo Treasurer Handlungsbedarf haben.

PERSONEN & POSITIONEN

- 10 „Wir hätten uns ein ruhigeres Zeitfenster gewünscht“**
Johannes Borsche spricht über den neuen Bond von Kion.
- 11 Neuer Treasury-Chef bei Karl Storz**
Heiko Hoffmann wird Director Global Treasury.
- 12 Trauer um Marc Kagels**
Der Schaeffler-Treasurer ist überraschend verstorben.
- 12 Steffen Wurm zu Société Générale**
Der Banker kommt von HSBC Deutschland.

Ihr Draht zu DerTreasurer

Jetzt vernetzen per Mail, LinkedIn, Xing oder WhatsApp-Kanal.





Merck hat es geschafft, die Zahlungsverkehrsprozesse in den Regionen Asien-Pazifik und Lateinamerika zu verbessern.

Mercks Treasury-Transformation in Brasilien und auf den Philippinen

Weniger Banken, mehr Effizienz: So hat Merck seine Zahlungsstrukturen in zwei Regionen neu aufgestellt.

Das Wissenschafts- und Technologieunternehmen Merck hat sein Banken-Setup in Brasilien und auf den Philippinen harmonisiert. Grundlage hierfür war eine Analyse der Treasury-Prozesse in Zusammenarbeit mit den Regional Treasury Centers (RTCs) in Asien-Pazifik und Lateinamerika.

Um einen bestmöglichen Erfolg sicherzustellen, ist laut Jörg Bermüller, Head of Cash and Risk Management bei Merck, eine genaue Analyse aller Finanzprozesse unabdingbar. Diese wurden gemeinsam mit den lokalen Kollegen in Brasilien und auf den Philippinen, den RTCs so-

wie dem Group Treasury in Darmstadt durchgeführt. Dabei wurden nicht nur die Treasury-Standards abgeglichen, sondern auch die vor- und nachgelagerten Prozesse analysiert. „Wir analysieren alles: vom Importprozess über die Zollabwicklung bis hin zur Verbuchung“, sagt Bermüller. Bei Merck verfolge man diesen ganzheitlichen Ansatz seit 2018.

Der Erfolg dieses Vorgehens kann sich sehen lassen: In Brasilien und auf den Philippinen konnte die Zahl der lokalen Bankkonten und -partner um 50 Prozent reduziert werden. Der Mehrwert liege dabei weniger in niedrigeren Bankgebühren

als im Prozess selbst, betont Bermüller. „Der eigentliche Gewinn liegt im Straight through Processing – in der Automatisierung und Transparenz.“

Komplexe Ausgangslage

Die Ausgangslage auf den Philippinen war komplex. Das dortige Treasury-Team koordinierte drei Bankpartner, darunter zwei lokale Institute, mit insgesamt acht Bankkonten. Zahläufe wurden manuell gesteuert, die Anbindung an verschiedene ERP-Sys-

>> Fortsetzung auf Seite 3

>> Fortsetzung von Seite 2

teme erfolgte außerhalb der zentralen Payment Factory. Besonders aufwendig: Für Behörden- und Steuerzahlungen schrieben die dortigen Behörden vor, ausschließlich über deren eigene Online-Plattformen zu zahlen – über zehn verschiedene lokale Portale, in die sich Mitarbeitende einzeln einloggen mussten. Hinzu kam: In einem Markt, in dem Schecks und physische Dokumente für Zahlungsläufe eine wichtige Rolle spielen, war eine globale Integration nicht absehbar.

»Der Gewinn liegt im Straight through Processing«

Jörg Bermüller, Merck

Der Wendepunkt kam mit dem Aufbau einer Host-to-Host-Verbindung in die global zentralisierten Treasury-Abläufe zu JP Morgan. „Ein echter Gamechanger“, sagt Bermüller. Statt sich in einzelne Portale einzuloggen, sendet Merck heute nur eine (XML-)Datei über einen zentralen Kanal. Die Bank verarbeitet diese Daten und führt dann zum Beispiel die Steuerzahlungen über lokale Finanzinstitute aus – Merck hat keinerlei direkte Verbindung mehr zu den einzelnen Behördenportalen. Auch HR-Zahlungen laufen nun über die zentrale Infrastruktur der Payment Factory.

Auch für das Einzugsgeschäft (Check Collections) – relevant für die lokale Logistikkette – habe JP Morgan den Betrieb komplett übernommen. „Kunden zahlen weiterhin auf lokale Bankverbindungen; JP Morgan zieht im Auftrag von Merck ein und routet die Gutschriften über bestehende Agreements an Merck“, ergänzt Daniel Calle Palomo, Executive Director bei JP Morgan Payments. Globale Standards wie XML, Camt-Reporting und MT940 seien damit auch in diesem Markt etabliert.

Das Ergebnis: „Wir konnten von acht Konten auf vier reduzieren – und das in einem Markt, in dem selbst die Arbeit mit einer einzigen internationalen Bank bis vor kurzem als schwierig galt“, freut sich Bermüller.

Deutliche Zeitersparnis

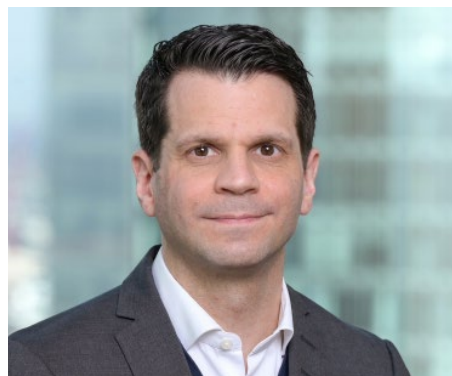
Brasilien ist für Merck der größte Markt Lateinamerikas – und einer der regulatorisch komplexesten. Dafür sorgen verschiedene Steuerarten, unzählige Zahlungsmethoden,

strikte Vorgaben zur Bankexklusivität bei Behördenzahlungen und spezielle Anforderungen bei HR-Zahlungen sowie Notwendigkeit, spezifische Importnummern anzureichern, sorgen dafür. „Die Ausgangslage widersprach nahezu jeder Standardisierungslogik“, ordnet Bermüller ein.

Kern der Lösung sei eine Multibank-Tax-Payment-Infrastruktur, aufgebaut



Jörg Bermüller ist für Merck tätig.



David Calle Palomo leitet das Projekt bankseitig.



Viktoria Böcker arbeitet bei JP Morgan.

in strategischer Partnerschaft zwischen JP Morgan und einem brasilianischen Fintech. Wie Jörg Bermüller erklärt, war eine Herausforderung, dass es in Brasilien über 5.000 verschiedene lokale Steuerzahlungen gibt, die jeweils exklusiv bestimmten Banken vorbehalten sind und über eine bestimmte Zahlungsmethode ausgeführt werden müssen. Mit der neuen Lösung sendet Merck über Host-to-Host eine XML-Datei

an JP Morgan. Das Fintech durchsucht automatisch, welche lokale Bank in welcher Gemeinde eine bestimmte Steuerzahlung ausführen kann, und nutzt anschließend ein Netz bilateraler Verbindungen, um die Zahlung auf kommunaler Ebene auszuführen. Laut Banker Calle Palomo, der auf Bankseite das Projekt begleitet hat, deckt JP Morgan damit heute rund 99 Prozent aller Tax Payments in Brasilien ab. Nur zwei Steuerarten blieben gesetzlich bestimmten Banken vorbehalten und ließen sich über diese Lösung nicht abdecken.

Ein weiterer Baustein ist die Kontoauszugsverarbeitung. Früher erhielt Merck Kontoauszüge ohne strukturierte Informationen, ein manuelles Nacharbeiten war nötig. Heute liefert JP Morgan Camt53-konforme Dateien, die eine automatische Auszifferung ermöglichen. „Der manuelle Abgleich der Buchung ist abgeschafft“, sagt Bermüller.

Kosten und Vorteile

Merck sei sehr zufrieden mit den neuen standardisierten Prozessen. Die Kosteneinsparungen in beiden Märkten zusammen liegen laut Bermüller im einstelligen Millionenbereich pro Jahr. Dazu kämen viele Arbeitsstundensparnisse über mehrere Abteilungen hinweg sowie bei den Kollegen im Shared Service Center.

»Wir sparen im einstelligen Millionenbereich pro Jahr.«

Jörg Bermüller, Merck

Der eigentliche strategische Wert liege aber in der Skalierbarkeit: Brasilien und die Philippinen seien intern die Blaupause für weitere Länder in Südamerika und Asien mit vergleichbaren Problemstellungen. Die Projekterfahrungen aus beiden Ländern könnten nun auf weitere Märkte übertragen werden. Auch andere Konzerne könnten von der gebauten Lösung profitieren: „Es geht nicht um die Unternehmensgröße, sondern um die Komplexität. Wo hoher manueller Aufwand ist, lohnt sich die Lösung“, so Viktoria Böcker, Head of Corporate Payments Sales Deutschland und Österreich bei JP Morgan.

Die Großbank JP Morgan habe die Infrastruktur mittlerweile so aufgebaut, dass sie auch für kleinere Unternehmen zugänglich sei – als skalierbare Plattform, nicht als Einzelprojekt, erläutert Böcker. **sab**

Das war die Green FINANCE 2026

Auf der diesjährigen Green FINANCE Konferenz standen vor allem die nachhaltige Transformation in unsicheren Zeiten und ihre Finanzierung im Vordergrund.



Antonia Kögler (DerTreasurer), Rainer Neidnig (Helaba), Thomas Goerdts (Aurubis) und Christian Klein (Universität Kassel) eröffneten die Konferenz (v.l.n.r.).

Zum ersten Mal fand die einstige Digitalkonferenz Green FINANCE in diesem Jahr live im F.A.Z. Tower statt. Am 24. März drehte sich am Nachmittag alles um grüne Finanzierungsinstrumente und die nachhaltige Transformation der Wirtschaft. Wie sich ESG inzwischen auf die Kreditvergabe auswirkt und wie die Transformation finanziert werden kann, diskutierten zu Beginn der Veranstaltung Thomas Goerdts, Vice President Corpora-

te Treasury von Aurubis, Christian Klein, Fachgebietsleiter für Nachhaltige Finanzwirtschaft an der Universität Kassel, und Rainer Neidnig, Head of Sustainable Finance Advisory bei der Helaba. Ein Knackpunkt dabei war insbesondere die Frage, wer die Kosten für mehr Nachhaltigkeit letztlich tragen muss.

Tui-CFO Mathias Kiep berichtete zudem über die Net-Zero-Reise des Reisekonzerns, der seine Emissionen deut-

lich senken will. Dafür verankert Tui seine Klimaziele auch in der Finanzierung und macht so die Transformation sichtbar.

Zudem erhielten die Teilnehmer der Veranstaltung Einblick in das Thema Fördermittel am Beispiel des Unternehmens Krone. Der Produzent von Landtechnik und Nutzfahrzeuiglösungen hat einen neuen effizienten und nachhaltigen Standort gezielt mit Eigenkapital und Fördermitteln finanziert. Matthias Pohl, Head of Treasury bei der Bernard Krone Holding, und Andreas Lenzen, Director Corporate Finance bei der Helaba, berichteten über das Projekt und die Herausforderungen bei der Verwendung von Fördermitteln.

Eurogrid, die Muttergesellschaft des Übertragungsnetzbetreibers 50 Hertz, setzt derzeit auf andere Finanzierungsinstrumente für die nachhaltige Transformation. Die enormen Investitionen in den Umbau der Energieinfrastruktur finanzieren die Berliner vor allem über den Kapitalmarkt



Antonia Kögler (DerTreasurer), Philipp Lotz (Traton), Alexandra Themistocli (SEB) und Jonathan Weber (SHS - Stahl-Holding-Saar) diskutierten über Resilienz als neue Form der Nachhaltigkeit (v.l.n.r.).



v.r.n.l.: Tim Buchholz (DZ Bank), Eileen Hügler (Eurogrid) und Christine Janssen (50 Hertz)

>> Fortsetzung von Seite 4

und nutzten dafür als erstes deutsches Unternehmen den neuen European Green Bond Standard. Über die Debütemission unter dem neuen EU-Standard und die Entwicklung des Marktes für grüne Anleihen diskutierten Christine Janssen, CFO bei 50 Hertz Transmission, Eileen Hügler, Leiterin Treasury bei Eurogrid, und Tim Buchholz, Head of Corporate Sustainable Finance Advisory bei der DZ Bank.

Zum Schluss der Konferenz stand dann das Thema Resilienz im Fokus. Denn in den aktuell herausfordernden Zeiten kann das Thema Nachhaltigkeit leicht in den Hintergrund rücken. Dennoch müssen CFOs und Treasurer ihre Unternehmen schon jetzt zukunfts- und wetterfest aufstellen. Wie das funktioniert, diskutierten Jonathan Weber, Geschäftsführung, SHS – Stahl-Holding-Saar und Vorstand Finanzen und Transformation Saarstahl und Dillinger, Philipp Lotz, Head of Corporate Fundin bei Tra-



CFO Mathias Kiep (Tui) hielt die Keynote.

ton, und Alexandra Themistocli, Head of Sustainability DACH bei der SEB.

Ein zentrales Thema der Abschlussrunde war dabei vor allem die Frage, wann der richtige Moment für Unternehmen gekommen ist, um in die Transformation zu investieren, und wann sich diese Investitionen lohnen. Deutlich wurde dabei, dass viele Konzerne diesen Tipping Point nicht selbst in der Hand haben, sondern vor allem von den Entscheidungen des Regulators abhängig sind.

ANZEIGE

convista: | **ESPRESSO TUTORIALS**

MITMACHEN UND GEWINNEN

Treasury Technology Survey 2026

Die Rolle des Treasury verändert sich aktuell grundlegend. Themen wie Automatisierung, KI, Echtzeit-Zahlungsverkehr, neue digitale Währungen sowie steigende Anforderungen an Transparenz, Steuerbarkeit und Resilienz prägen die Agenda vieler Unternehmen.

Unter allen Teilnehmenden verlosen wir 2 Eintrittskarten fürs FICO-Forum 2026 in Köln – Wert jeweils 499 €

Vielen Dank für Ihre Teilnahme.

JETZT SCANNEN UND MITMACHEN

Jetzt
2 Gratis-Tickets
gewinnen

Top-Finanzierung

Die Deutsche Post platziert milliardenschwere Anleihen in volatilem Umfeld.



Die Deutsche Post hat den Anleihemarkt angezapft.

Die Deutsche Post hat zwei neue Anleihetranchen im Gesamtvolumen von 1,25 Milliarden Euro am Kapitalmarkt platziert. Beide Tranchen waren deutlich überzeichnet, wie der Konzern mitteilt.

Konkret umfasst die erste Tranche 750 Millionen Euro mit einem Zinssatz von 3,25 Prozent und einer Laufzeit bis Dezember 2030. Die zweite Tranche über 500 Millionen Euro trägt einen Kupon von 3,75 Prozent und läuft bis Dezember 2034. Die unterschiedlichen Laufzeiten orientieren sich am bestehenden Fälligkeitsprofil des Konzerns und sollen eine ausgewogene Weiterentwicklung der Finanzierungsstruktur unterstützen, wie die DHL Gruppe gegenüber DerTreasurer mitteilt. Auch die aktuellen Marktbedingungen seien grundsätzlich bei der Entscheidung berücksichtigt worden.

Für beide Tranchen erzielte der Konzern eine negative Emissionsprämie von minus 4 Basispunkten. Das Orderbuch der größeren Tranche war mit 1,9 Milliarden Euro mehr als zweieinhalbfach überzeichnet, das der kleineren Tranche lag bei 1,5 Milliarden Euro, was einer dreifachen Überzeichnung entspricht. Vor dem Hintergrund der aktuellen politischen und

wirtschaftlichen Entwicklungen sowie der anhaltenden Volatilität an den Kapitalmärkten sei die Transaktion insgesamt anspruchsvoll gewesen, teilt das Unternehmen mit. Mit dem erzielten Ergebnis zeigt sich der Konzern laut eigenen Angaben jedoch sehr zufrieden.

Die globale Lage spiegelte sich derzeit deutlich an den Kapitalmärkten wider, so die DHL Gruppe weiter. Für Emittenten sei es daher entscheidend, das Marktumfeld kontinuierlich zu beobachten und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Getragen wurde die Transaktion – wie bereits bei früheren Emissionen – vor allem von langfristig orientierten Vermögensverwaltern aus Europa.

Die Emissionserlöse sollen für allgemeine Unternehmenszwecke genutzt werden, insbesondere für Investitionen in langfristige Wachstumsfelder im Einklang mit der „Strategie 2030“. Weitere Emissionen plant der Konzern für das laufende Jahr nach aktuellem Stand nicht. Der Finanzierungsbedarf sei durch die aktuelle Transaktion gedeckt, so die DHL Gruppe. Die makroökonomischen und politischen Entwicklungen beobachtet man jedoch weiterhin aufmerksam und passe die Planungen bei Bedarf an.

kat

NEWS

Dash0 wird zweites deutsches Einhorn 2026

Das 2023 in Deutschland gegründete KI-Start-up Dash0 hat eine neue Series-B-Finanzierungsrunde über 110 Mio. US-Dollar (rund 95 Mio. Euro) abgeschlossen und erreicht damit eine Bewertung von rund 1 Mrd. US-Dollar. Die neue Finanzierungsrunde wurde von Balderton Capital angeführt, weitere Investoren sind DTCP Growth, Accel, Cherry Ventures sowie die Deutsche Telekom über T Capital. Mit dem Kapital will Dash0 seine KI-native Observability-Plattform für Cloud-Anwendungen weiterentwickeln.

Paul Tech schließt Kreditfazilität ab

Paul Tech, ein Spezialist für digitale Gebäudetechnik und Beteiligung des Private-Equity-Investors Hannover Finanz, hat eine Kreditfazilität über 40 Mio. Euro mit einem internationalen Finanzinvestor vereinbart. Die Laufzeit beträgt zweieinhalb Jahre. Die Mittel sollen das Wachstum finanzieren und bestehende Verbindlichkeiten ablösen. Darüber hinaus plant das Unternehmen im Jahresverlauf eine Kapitalerhöhung zur Rückzahlung einer ausstehenden Anleihe über 35 Mio. Euro.

BMW platziert Anleihen in den USA



Der Automobilkonzern BMW hat über seine US-Tochter BMW US Capital fünf Anleihetranchen mit einem Gesamtvolumen von 3,7 Mrd. US-Dollar (rund 3,2 Mrd. Euro) am US-Kapitalmarkt platziert. Die Laufzeiten der einzelnen Tranchen liegen zwischen zwei und sieben Jahren.

14. CASH MANAGEMENT CAMPUS

16. JUNI 2026
WOLKENBURG, KÖLN

ZUM
PROGRAMM

Der Jahrestreff für Treasurer und Cash Manager

Freuen Sie sich u.a. auf:



Peter Bauschke
Head of Group Treasury
Schaeffler AG



Björn Scharfschwerdt
Partner
Deloitte



Dr. Joanna Scheinker
Financial Planning
BASF SE



Dr. Christian-Max Ullrich
Head of Liquidity,
Financial Market Risks,
Konzernfinanzierung
BMW Group

Oster-Special

Sichern Sie sich jetzt **100 Euro Rabatt*** auf Ihr Ticket.



*nur noch bis einschließlich 10. April 2026.

VERANSTALTER



PARTNER



MEDIENPARTNER



„Treasurer tauschen Automatisierung gegen Transparenz“

KPMG-Experte Börries Többens erklärt, wie
Cashflow-Prognosen mit KI funktionieren.

Künstliche Intelligenz (KI) verspricht viel, doch was in Finanzabteilungen tatsächlich umgesetzt wird, steht auf einem anderen Blatt. Für Treasury-Abteilungen stellt sich die Frage, wie sie die Möglichkeiten der Technologie nutzen können, um effizienter zu werden, ohne dabei unnötige Risiken einzugehen.

Börries Többens beobachtet seit einigen Jahren bei Treasurern ein Umdenken, insbesondere in der Liquiditätsplanung: „Das Thema KI wird von Treasury-Abteilungen deutlich ernster vorangetrieben“, sagt der Berater von KPMG. „Vor rund vier Jahren war KI in diesem Bereich eher Modellbau im Labor. Es wurden sehr spezifische Machine-Learning-Modelle entwickelt, die Möglichkeiten und die praktische Anwendbarkeit waren jedoch begrenzt.“

Belastbare Governance nötig

Inzwischen agierten Treasury-Abteilungen anders. „Was wir jetzt sehen, ist ein echter Systembau in einem integrierten Ökosystem“, so Többens. Dabei gehe es nicht nur um Cash-Daten, sondern auch um Working-Capital- und Risikodaten, die in die Systeme einfließen. „Das führt dazu, dass Treasurer weniger Inkonsistenzen und Widersprüche in den Daten haben – und insgesamt mehr Vertrauen entsteht.“

Gerade dieses Vertrauen sei zentral. „Treasurer tauschen einen höheren Automatisierungsgrad und durchschnittlich höhere Genauigkeit gegen weniger Transparenz“, sagt Többens. Dadurch steige die Effizienz. Umso wichtiger sei es, eine belastbare Governance rund um KI aufzubauen. „Das Treasury sollte sich nicht allein auf den Weg machen, sondern andere Abteilungen einbeziehen. Es braucht klare Verantwortlichkeiten und Prüfungen, insbesondere beim Datenschutz.“

Ein großer Fokus liege neben der Governance auf der Datenqualität. Deutlich



KPMG-Partner Börries Többens

verändert hätten sich zudem die Large Language Models (LLM) und andere trainierte Modelle, die die Prognosequalität erhöhen könnten. „Diese KI-Modelle wurden mit deutlich mehr Informationen trainiert – etwa mit Infrastruktur- oder geopolitischen Daten. Die sind für Prognosen teils fast genauso wichtig wie interne Daten.“

Für Treasury-Abteilungen ist die Anreicherung mit externem Datenmaterial ein zweischneidiges Schwert. Traditionell hätten Unternehmen ihre Liquiditätsplanung vor allem aus granularen Vergangenheitswerten abgeleitet. „Ein Logistiker hat sich beispielsweise angeschaut, wie Ausfuhren mit Rohstoffpreisen korrelieren. Das war sehr limitiert“, erklärt Többens. „Heute werden deutlich mehr Quellen genutzt. Unternehmen haben mehr Datenpunkte, um Vorhersagen zu treffen.“ Der Nachteil: Zusammenhänge seien nicht immer so einfach nachvollziehbar.

Többens betont jedoch, dass Treasurer mit neuen KI-Modellen deutlich besser in Szenarien planen können. „Früher konnte ich Wahrscheinlichkeitsverteilungen kaum berechnen. Heute kann ich den Best Case, den Worst Case oder den Most Likely Case

modellieren, indem ich einzelne Parameter verändere. Das ist deutlich weniger Aufwand als noch vor ein paar Jahren.“ Die Liquiditätsplanung werde dadurch „multidimensional“.

Jeder sollte prüfen

Grundsätzlich sollten aus Sicht des KPMG-Beraters alle Unternehmen Künstliche Intelligenz in der Liquiditätsplanung prüfen. „Für Großkonzerne ist das naheliegend. Aber auch im Mittelstand lässt sich sehr viel erreichen“, sagt Többens. Bei kleineren Unternehmen sei der relative Aufwand einer manuellen Planung höher, wenn Informationen aus unterschiedlichen Quellen eingebunden werden müssten – und das Tagesgeschäft oft die nötigen Ressourcen binde.

Ein weiteres Hindernis sei die Auswahl des richtigen Tools. „Das ist viel schwieriger geworden: Jede Software wirbt inzwischen mit KI-Funktionen“, sagt Többens. Der eine Anbieter verspreche Szenarioanalysen, ein anderer Variance Detection, ein dritter automatisierte Datenintegration. „Den tatsächlichen Mehrwert kann man als Treasurer kaum einschätzen.“ Gerade im Forecasting sei entscheidend, welche Modelle zu welchem Geschäftsmodell passten: „Einige Lösungen sind besser in langfristigen Forecasts, andere erkennen Trends oder Anomalien.“

» Einige Lösungen sind besser in langfristigen Forecasts, andere erkennen Anomalien.«

Trotz der Herausforderungen ist Többens von der Technologie überzeugt. „Die Modelle kommen heute mit deutlich weniger Datenpunkten aus als noch vor zwei Jahren.“ Das könne Unternehmen helfen, wenn bestimmte Informationen aus Datenschutzgründen nicht nutzbar seien. „Ich hatte so einen Fall bei einem Kunden, der nur 500 Datenpunkte zur Verfügung stellen konnte“, berichtet der Berater. Angereichert mit externen Zeitreihen habe man bei der Vorhersage des operativen Cashflows über einen Horizont von drei Monaten eine Genauigkeit von 98 Prozent erreicht. „Das ist ein überraschend guter Wert – und zeigt, wie gut die Technologie funktionieren kann.“



Der Wille zur Prozess-Automatisierung ist bei Treasurern gegeben – es gibt aber noch Baustellen.

Wandel mit Hindernissen

Eine neue Studie von Nomentia und Juniper Research zeigt, wo Treasurer 2026 den größten Handlungsbedarf haben.

Der Wandel im Treasury ist in vollem Gange. Das zeigt der „Treasury Trends Report 2026“, für den Nomentia gemeinsam mit Juniper Research 384 leitende Finanz- und Treasury-Entscheider aus vier europäischen Regionen befragt hat. Die Ergebnisse zeigen, was die Branche heute antreibt: 51 Prozent der Befragten nennen die Automatisierung als ihre wichtigste Priorität, gefolgt von gesteigerter Liquiditätsresilienz (39 Prozent) und verbesserter Prognosegenauigkeit (38 Prozent).

Die Studie zeigt zudem, dass sich viele Treasury-Abteilungen im Umbruch befinden und weiter automatisieren wollen. Mit 59 Prozent verfügt im DACH-Raum schon ein erheblicher Teil über einen gewissen Grad an Automatisierung. Es gibt aber noch erheblichen Optimierungsbedarf: Nur 17 Prozent der Unternehmen verbinden sich etwa per Programmierschnittstelle (API) direkt mit ihren Banken, weitere 19 Prozent verfügen über eine vollständig integrierte Echtzeit-Anbindung. Bei der Bankanbindung schlummert also noch viel Potential.

Die fragmentierte Bankanbindung ist kein rein regionales Phänomen. Europaweit geben 35 Prozent aller befragten Unternehmen an, keine einheitliche Verbindungsmethode zu nutzen – die Art der Anbindung variiert je nach Bank oder Unternehmenseinheit. Bei Unternehmen mit

einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro liegt der Anteil vollständig vernetzter Unternehmen hingegen bei 36 Prozent.

Regulatorik bremst

Besonders unter Druck hinsichtlich der Modernisierung steht der Mittelstand. Europaweit berichten Unternehmen mit 100 bis 500 Millionen Euro Umsatz weit häufiger über eine mangelnde Zentralisierung der Treasury-Prozesse als Großkonzerne: 42 Prozent gegenüber nur 9 Prozent bei Unternehmen über 1 Milliarde Euro Umsatz. In der gesamten europäischen Stichprobe nennen zudem 43 Prozent der mittelständischen Unternehmen regulatorische Bedenken als zentrales Hindernis für die Modernisierung. Allerdings zeigen sich dabei regional deutliche Unterschiede: In Großbritannien nennen 47 Prozent der Unternehmen regulatorische Bedenken als Hindernis, in den nordischen Ländern sind es wiederum nur 16 Prozent.

Dennoch scheint der Wille zur Prozessautomatisierung grundsätzlich vorhanden. So zählen deutsche Unternehmen laut der Studie von Nomentia etwa zu den ambitioniertesten Planern transformativer KI-Initiativen in ganz Europa. Es wird davon ausgegangen, dass KI künftig auf 93 Prozent aller Treasury-Aktivitäten anwendbar sein wird.

kat

NEWS

Mastercard und Santander erproben KI-Zahlung

Mastercard und Santander haben eigenen Angaben zufolge erstmals eine vollständig durch einen KI-Agenten ausgeführte End-to-End-Zahlung in Europa getätigt. Santander führte die Transaktion in einer kontrollierten Umgebung unter Verwendung von Mastercard Agent Pay durch. Die Abwicklung erfolgte über die Live-Zahlungsinfrastruktur von Santander, um das End-to-End-Betriebs- und Kontrollsystem unter realen Bedingungen zu testen.

Convista verliert Treasury-Team



Beim Technologieberater Convista hat eine Gruppe von Treasury-Spezialisten das Unternehmen verlassen. Nach unbestätigten Angaben sollen es 12 Berater sein, die gemeinsam zu einem neuen Arbeitgeber gewechselt sind. Nach Informationen von DerTreasurer handelt es sich dabei um den IT-Dienstleister Nagarro, der im Treasury-Umfeld bislang wenig präsent war, den Bereich nun aber ausbauen will. Mit den Convista-Beratern sollen 2026 bis zu 40 Spezialisten eingestellt werden. Convista bestätigte den Weggang des Teams und verwies auf unterschiedliche Auffassungen in der Projektumsetzung.

Neues Trade-Tool von FIS

FIS hat mit „FIS CD Prediction Clearing“ eine neue Lösung für das Post-Trade-Clearing im Bereich regulierter Prediction Markets vorgestellt. Das System soll fragmentierte Batch-Prozesse durch Echtzeit-Clearing und Hochvolumen-Transaktionsverarbeitung ersetzen, teilt FIS mit.

„Wir hätten uns ein ruhigeres Zeitfenster gewünscht“

Kion hat kurz nach Ausbruch des Irankriegs den Bondmarkt angezapft. Treasury-Chef Johannes Borsche ist mit der Transaktion zufrieden.

Der Frankfurter MDax-Konzern Kion Group hat Mitte März eine neue Unternehmensanleihe im Volumen von 500 Millionen Euro platziert. Das Papier hat eine fünfjährige Laufzeit und bietet einen Kupon von 4,125 Prozent. Besonders war vor allem das Timing, das der Anbieter für Gabelstapler und Lagertechnik für die Emission wählte: Diese erfolgte rund zwei Wochen nach dem Ausbruch des Irankriegs, womit Kion zu den ersten Unternehmen gehörte, die den Euro-Bondmarkt seitdem wieder angezapft haben.

„Naturgemäß hätten wir uns ein ruhigeres Zeitfenster für unsere Transaktion gewünscht und die Emissionsentscheidung unter mehr Klarheit an den Märkten gefällt“, sagt Johannes Borsche, Senior Vice President Corporate Finance bei Kion. Angesichts des Finanzierungsbedarfs für das operative Geschäft sowie der fehlenden Indikationen für ein kurz- oder mittelfristiges Ende des Irankonfliktes habe sich Kion dann aber dafür entschieden, die Transaktion wie geplant durchzuführen.

Mit dem Ergebnis kann Treasurer Borsche gut leben: „Wir sind sehr zufrieden, unser Orderbuch war final vierfach überzeichnet mit insgesamt nahezu 200 Investoren.“ Einziger Wermutstropfen sei das Pricing: „Seit Beginn des Konflikts sind am Kapitalmarkt natürlich sowohl die Mid-Swap-Sätze als auch die Credit Spreads spürbar nach oben gegangen und haben somit auch unsere Transaktion etwas verteuert.“

Downgrade von S&P

Kion ging mit einer Guidance von Mid-Swap plus 185 Basispunkten an den Markt. „Dank der hohen Nachfrage konnten wir am Ende 30 Basispunkte enger preisen und damit sogar einen deutlich besseren Credit Spread als bei unserer vorherigen Euro-An-



Johannes Borsche arbeitet seit 2017 für Kion.

leihe im Herbst 2024 realisieren“, sagt Borsche. Dies ist auch deshalb bemerkenswert, da das Unternehmen in der Zwischenzeit sein Investmentgrade-Rating bei S&P verloren hat: Die US-Agentur stufte die Frankfurter Mitte 2025 von BBB– auf BB+ herab. „Wir hatten bei S&P schon seit längerem einen negativen Outlook, insofern war das Downgrade damals schon größtenteils eingepreist“, vermutet der Treasurer. Bei Fitch genießt Kion mit BBB (stabiler Ausblick) weiter Investmentgrade-Status.

Mit den eingeworbenen Geldern refinanziert Kion unter anderem sein kurzfristiges Miet- und Leasinggeschäft, das laut Unternehmensangaben in den vergangenen Jahren stetig gewachsen ist. „Außerdem wollten wir rechtzeitig für zukünftiges Wachstum die Weichen stellen und den Finanzierungsbedarf abdecken“, erklärt Borsche.

Aus heutiger Sicht bestünde kein weiterer Bedarf für Kapitalmarktaktivitäten im Jahr 2026. „Natürlich müssen wir uns aber vorbehalten, auf Entwicklungen im Geschäftsverlauf oder bei strategischen Entscheidungen entsprechend flexibel reagieren zu können“, betont Borsche. **phh**

NEWS

Nach acht Jahren bei der Commerzbank nimmt **Brigitte**



Réthier eine neue Herausforderung an. Spätestens zum 1. Oktober wird sie in den Vorstand der KfW einziehen. Dort tritt Réthier die Nachfolge von Christiane Laibach an, die in den Ruhestand geht. Bei der Commerzbank fungiert Réthier aktuell noch als Bereichsvorständin Transaction Banking Sales & Institutional Clients.

Iljana Raute, derzeit noch Bereichsleiterin Verbund und Firmenkunden bei der NordLB, wechselt im zweiten Halbjahr 2026 zur SaarLB. Dort wird sie zunächst als Generalbevollmächtigte agieren, nach Erhalt der aufsichtlichen Zustimmung soll sie dann zur Vertriebsvorständin bestellt werden. In dieser Rolle folgt sie auf Frank Eloy, der 2027 bei der SaarLB ausscheiden wird.

Nach seinem abrupten Abschied von der Deutschen Bank steht der neue Job von **Ole Matthiessen** fest: Er wechselt zu Standard



Chartered, wo er von Singapur aus als Global Head Transaction Services & Digital Assets die Verantwortung für ein neu geformtes Team im Bereich Corporate & Investment Banking übernimmt.

Patrick Hartmann ist nicht mehr Head of Treasury & Markets bei der Oldenburgischen Landesbank (OLB). Das gab er via LinkedIn bekannt. Hartmann war fünf Jahre als Treasury-Chef für die OLB tätig. Wie es für ihn beruflich weitergeht, ließ er offen. Sein Nachfolger ist Stefan Jost, bislang Head of Asset Liability Management & Refinancing bei der Targobank, des neuen Eigentümers der OLB.

Neuer Treasury-Chef bei Karl Storz

Heiko Hoffmann wird Director Global Treasury.

Neue Aufgabe für Heiko Hoffmann: Seit Anfang März ist er als Director Global Treasury für den Medizintechnikhersteller Karl Storz tätig. In dieser Funktion verantwortet Hoffmann den gesamten globalen Treasury-Bereich des Familienunternehmens mit Hauptsitz im baden-württembergischen Tuttlingen und berichtet direkt an den CFO.

„Ich hatte sofort unheimliche Lust auf diese gestalterische Rolle im Treasury bei Karl Storz. Darüber hinaus ist die Medtec-Branche ein superspannendes Segment und der Südschwarzwald war für mich ein noch unbekannter, aber äußerst interessanter Fleck“, begründet Heiko Hoffmann seine Entscheidung auf Anfrage von DerTreasurer.

Hoffmann kommt von Bosch


Hoffmann kam vom Technologiekonzern Bosch, für den er seit Mitte 2025 als Treasury Manager fungierte. Dieselbe Position



Heiko Hoffmann arbeitet seit März für Karl Storz.

bekleidete er davor knapp zwei Jahre bei dem Waiblinger Sägenhersteller Stihl. Zu seinen weiteren Stationen im Corporate Treasury zählen die Prüfgesellschaft Dekra (2017 bis 2023) und die Südwestdeutsche Medienholding (2013 bis 2017), für die er zuletzt jeweils in leitender Funktion im Treasury tätig war. **phh**

IMPRESSUM

Verlag: F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe
Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main
E-Mail: verlag@faz-bm.de
HRB Nr. 53454, Amtsgericht Frankfurt am Main
Geschäftsführer: Dominik Heyer, Hannes Ludwig
Chefredakteur: Markus Dentz (mad)
Redaktion: Sarah Backhaus (sab), Jakob Eich (joe), Philipp Hafner (phh), Katharina Kleint (kat), Antonia Kögler (ako), Lea Teckentrup (let)
Telefon: (069) 75 91-32 52, E-Mail: redaktion@dertreasurer.de
Verantwortlich für Anzeigen: Dorothee Groove
Telefon: (069) 75 91-32 17, E-Mail: dorothee.groove@faz-bm.de
Mitherausgeber: BNP Paribas, Commerzbank, Deutsche Bank AG, HypoVereinsbank, ING, Nomentia, Union Investment Institutional GmbH
Partner: bdf consultants GmbH, Convista, Gracher Kredit- & Kautionsmakler GmbH & Co. KG, Horváth, Omikron Systemhaus GmbH & Co. KG, SEB
Jahresabonnement: kostenlos
Erscheinungsweise: zweiwöchentlich (24 Ausgaben im Jahr)
Layout: Daniela Lenz, F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH
© Alle Rechte vorbehalten.
F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH, 2026.
Die Inhalte dieser Zeitschrift werden in gedruckter und digitaler Form vertrieben und sind aus Datenbanken abrufbar. Eine Verwertung der urheberrechtlich geschützten Inhalte ist ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar, sofern sich aus dem Urheberrechtsgesetz nichts anderes ergibt. Es ist nicht gestattet, die Inhalte zu vervielfältigen, zu ändern, zu verbreiten, dauerhaft zu speichern oder nachzudrucken. Insbesondere dürfen die Inhalte nicht zum Aufbau einer Datenbank verwendet oder an Dritte weitergegeben werden. Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte können Sie beim F.A.Z.-Archiv unter nutzungsrechte@faz.de oder Telefon: (069) 75 91-29 01 erwerben. Nähere Informationen erhalten Sie hier: www.faz-archiv.de/nutzungsrechte.
Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von DerTreasurer übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.
Genderhinweis: Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.
Eine Publikation von:  F.A.Z. BUSINESS MEDIA
Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe

ANZEIGE

Mittelstand statt Stillstand!



Andreas Lapp übergab 2022 an Matthias Lapp, CEO LAPP Gruppe

Nach vorne schauen. #DasIstMirWichtig

Ob weltbekannte Marke oder Hidden Champion. Der deutsche Mittelstand steht für Eigenschaften, die den Unterschied machen. Sei es Denken in Generationen, Bestehen auf internationaler Bühne oder Ausbildung auf Top-Niveau. Höchste Ansprüche an einen Bankpartner zu stellen, gehört auch dazu. Deshalb sehen wir die hohe Bereitschaft, uns weiterzuempfehlen als Qualitätssiegel, das uns stolz macht und ein Ansporn für die Zukunft ist.

hvb.de/DasIstMirWichtig



Trauer um Marc Kagels

Der Schaeffler-Treasurer ist überraschend verstorben.

Die Treasury-Community trauert um Marc Kagels. Der langjährige Treasurer des Automobil- und Industrielieferers Schaeffler ist überraschend verstorben, wie DerTreasurer erfahren hat. Kagels galt als einer der prägenden Köpfe im Corporate Treasury des Herzogenauracher Konzerns und war in der Branche als erfahrener Finanzierungsexperte anerkannt.

Kagels war mehr als 20 Jahre im Treasury von Schaeffler tätig und verantwortete dort zentrale Aufgaben in der Konzernfinanzierung. Als stellvertretender Leiter Treasury arbeitete er eng mit Treasury-Chef Peter Bauschke zusammen und gestaltete maßgeblich die Finanzierungsstrategie sowie die Steuerung von Liquiditäts- und Marktrisiken des Unternehmens.

Treasury des Jahres 2024

Besondere Aufmerksamkeit erhielt das Treasury-Team von Schaeffler im Jahr 2024. Damals wurde die Abteilung zum „Treasury des Jahres“ gekürt, eine Auszeichnung, die die Fachredaktion von DerTreasurer vergibt. Die Jury würdigte



Marc Kagels prägte das Schaeffler-Treasury.

unter anderem die komplexe Finanzierung rund um die Übernahme von Vitesco sowie die strategische Weiterentwicklung der Konzernfinanzierung. Marc Kagels spielte bei diesen Projekten eine zentrale Rolle.

Mit seinem Fachwissen und seiner langjährigen Erfahrung prägte Kagels die Entwicklung des Schaeffler-Treasury entscheidend mit. Kolleginnen und Kollegen beschreiben ihn als hochgeschätzten Experten und verlässlichen Teamplayer.

Mit seinem plötzlichen Tod verliert die Treasury-Community einen engagierten Finanzmanager und geschätzten Wegbegleiter. **red**

Steffen Wurm zu Société Générale

Der Banker kommt von HSBC Deutschland.



Neue Aufgabe für Banker Steffen Wurm

Nach knapp zwölf Jahren bei HSBC Deutschland hat Steffen Wurm eine neue Herausforderung angenommen. Seit dem 1. April ist er für Société Générale als Head of Global Banking & Advisory für Deutschland und Österreich tätig. In dem Segment fasst die französische Großbank ihr Geschäft mit Großkunden, institutionellen Investoren und Finanzinvestoren

zusammen. Wurm soll in dieser Rolle unter anderem die sektorübergreifenden Kundenbeziehungen im Corporate-Bereich weiterentwickeln. Darüber hinaus wird er Mitglied der Geschäftsleitung der Frankfurter Niederlassung von Société Générale. Er berichtet hierarchisch an Guido Zoeller, Group Country Head Germany & Austria, und funktional an Fouad Farah, Head of Global Banking and Advisory.

Vor seinem Wechsel zu Société Générale war Wurm bei HSBC Deutschland als Head of Global Banking Germany & Austria tätig, auch hier war er Mitglied der Geschäftsleitung der deutschen Einheit. Vor dieser Rolle, die er seit 2022 innehatte, arbeitete er von 2020 bis 2022 als Head of Banking Corporates Deutschland und Österreich sowie von 2017 bis 2020 als Head of Investment Banking Coverage Deutschland und Österreich. **phh**

NEWS

Prominenter Neuzugang für Morgan Stanley: Der ehemalige Finanzminister **Jörg Kukies**



heuert bei der US-Großbank an. Dort wird er zunächst ab Mai den Londoner Standort verstärken.

Nach Ablauf der Karenzzeit für Regierungsmitglieder soll Kukies dann im November nach Frankfurt wechseln, um die Verantwortung als Country Head für Deutschland und Österreich zu übernehmen. Zusätzlich wird er CEO der Morgan Stanley Europe SE Group. Bereits vor seiner politischen Karriere war Kukies als Investmentbanker für Goldman Sachs tätig.

André Haag wird neuer CFO der BayernLB. Er kommt zum 1. Juli von der niederländischen ASN Bank, für die Haag seit 2022 ebenfalls als CFO tätig ist. Von 2011 bis 2019 arbeitete er für die Deutsche Bank. Bei der BayernLB folgt er auf CEO Stephan Winkelmeier, der den CFO-Posten seit Ende 2024 in Personalunion innehatte.

Fidelity International hat **Rita Pfahls** zur neuen Institutional &



Pension Client Specialist ernannt. In dieser Funktion soll sie das Geschäft mit institutionellen

Anlegern mit Schwerpunkt auf Anlage- und Risikomanagement ausbauen. Pfahls verfügt über zwei Jahrzehnte Erfahrung im institutionellen Asset Management, unter anderem bei Universal Investment und Franklin Templeton.

Neue Geschäftsführerin bei PB Factoring: **Selda Baran** ist zum 1. April in das Führungsgremium bei der Deutsche-Bank-Tochter aufgestiegen. Dort übernimmt sie die Verantwortung für den Bereich Finance.