

Der digitale Wandel läuft

Die Ergebnisse des 19. Treasurer-Panels

Treasurer setzen sich zunehmend mit der Digitalisierung auseinander. Cloud-Technologien und mobile Anwendungen gehören inzwischen zum Standard-Instrumentenkasten vieler Abteilungen, wie das aktuelle Treasurer-Panel zeigt – und auch strategische Fragen rücken auf die Agenda.

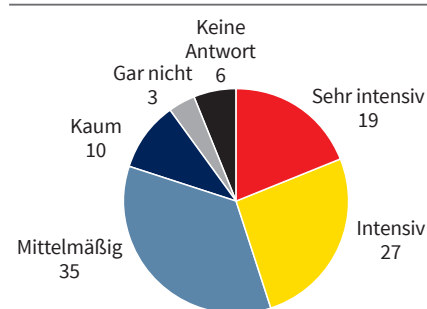
Kaum noch eine Treasury-Abteilung kann und will sich heute mehr der Frage entziehen, welche Konsequenzen die Digitalisierung für ihre Arbeit mit sich bringen wird. Das zeigen die Antworten des 19. Treasurer-Panels: Insgesamt 46 Prozent der befragten Treasurer geben an, sich intensiv oder sogar sehr intensiv mit der künftigen Aufstellung, Arbeitsweise und Rolle ihrer Abteilung innerhalb des Unternehmens in Folge der Digitalisierung zu befassen. Weitere 35 Prozent setzen sich nach eigenen Angaben „mittelmäßig“ mit dem Thema auseinander. Lediglich 13 Prozent beschäftigen sich „kaum“ oder „gar nicht“ mit den Veränderungen, die die Digitalisierung für ihre Arbeit mit sich bringt.

Der Wandel, der auf die Treasury-Abteilungen zukommt, ist vielschichtig. Zwar laufen bereits diverse Prozesse automatisiert ab. Technologien wie Cloud, Mobile oder – seit kurzem – Blockchain sowie die Analyse großer Datenmengen („Big Data“) bergen aber das Potential, die Effizienz und Transparenz weiter zu erhöhen oder sogar komplett neue Lösungswege aufzuzeigen. Zugleich stellen neue Anbieter wie Fintechs etablierte Prozesse und Beziehungen mit Banken auf den Prüfstand.

Es fällt allerdings auf, dass sich Befragte aus größeren Treasury-Abteilungen im Schnitt deutlich stärker mit den strate-

gischen Implikationen der Digitalisierung auseinandersetzen als die von kleineren: Zwei Drittel der Treasury-Chefs, deren Abteilung mindestens eine zweistellige Anzahl an Mitarbeitern beschäftigt, befassen sich intensiv oder sogar sehr intensiv mit der Digitalisierung. Aus Unternehmen mit weniger als 1 Milliarde Euro Jahresumsatz, die im Mittel 2,9 Mitarbeiter in der Treasury-Abteilung beschäftigen, gilt dies nur für etwa jeden Dritten (31 Prozent). In kleinen Unternehmen sind die Leiter stark ins Tagesgeschäft eingebunden, was die Schlussfolgerung nahelegt, dass es weniger an mangelndem Interesse, sondern an

Wie sehr befassen Sie sich mit der künftigen Aufstellung, Arbeitsweise und Rolle Ihrer Abteilung in Folge der Digitalisierung? (Angaben in Prozent)



N=68

Quelle: Treasurer-Panel

der fehlenden Zeit scheitert, sich intensiv mit den Möglichkeiten und Folgen der Digitalisierung zu befassen.

Die Relevanz des digitalen Wandels stellt inzwischen nahezu kein Panel-Teilnehmer mehr in Frage: Lediglich 3 Prozent glauben, dass die Digitalisierung in den kommenden fünf Jahren keine großen Veränderungen für ihre Arbeit haben wird. Vor anderthalb Jahren stimmten dieser These immerhin noch 7 Prozent zu, also mehr als doppelt so viele. Zudem rechnen 82 Prozent damit, dass neue Technologien nach und nach Einzug in das Treasury halten werden. Im Frühjahr 2016 waren es lediglich 76 Prozent.

Cloud etabliert sich

Konkret dürfte die Digitalisierung nach Meinung der Befragten ihre größte Wirkung zunächst im Zahlungsverkehr entfalten. Davon gehen 81 Prozent der Befragten aus, gefolgt von Liquiditäts- und Cash Management (60 Prozent) und dem Risikomanagement (26 Prozent). Die Befragten erhoffen sich etwa eine stärkere Automatisierung des Reportings und in der Handelsfinanzierung. Beide Bereiche sind heute noch stark durch manuelle Tätigkeiten geprägt. Neue Technologien könnten daher die Effizienz bei der Erstellung von Reports, aber auch die Qualität der gemeldeten Zahlen verbessern.

Die älteren unter den ‚neuen‘ Technologien haben sich inzwischen im Treasury etabliert: So nutzt derzeit knapp die Hälfte der befragten Treasurer mobile Anwendungen in irgendeiner Form. 43 Prozent vertrauen auf Cloud-Lösungen, bei »

Unterstützt durch
Deutsche Bank



Welche dieser Technologien / Angebote setzen Sie in Ihrer Treasury-Abteilung bereits ein? (Angaben in Prozent)

Mobile Anwendungen	47
Cloud-Technologien	43
Einbindung von FinTechs	19
Predictive Analytics / Big Data	10
Blockchain	4

N=68 Quelle: Treasurer-Panel

denen IT-Infrastrukturen oder Dienstleistungen über das Internet zur Verfügung gestellt werden. Aber auch Entwicklungen in der jüngeren Vergangenheit finden zunehmend Beachtung: Knapp jeder fünfte Befragte bindet Fintechs ein, immerhin in jedem zehnten Unternehmen kommen Big-Data-Anwendungen zum Einsatz.

Bei der Befragung im Frühjahr 2016 gaben nur 9 Prozent an, bereits neue Technologien im Treasury einzusetzen. Direkt vergleichen lassen sich die Ergebnisse zwar nicht, da damals nicht die Nutzung einzelner Angebote abgefragt wurde. Dennoch zeigt sich, dass die Treasurer ihre Zurückhaltung ein Stück weit abgelegt haben. Gut die Hälfte der Befragten konnte sich damals vorstellen, neue Technologien einzusetzen, sofern diese langjährig erprobt sind. Heute sind einige Anwendungen bereits etwas ausgereifter als vor anderthalb Jahren, auch wenn vor allem die Blockchain-Technologie noch ganz am Anfang steht.

Relevanzranking der Technologien / Trends für die Treasury-Arbeit

(auf einer Skala von 1 (irrelevant) bis 5 (sehr relevant))

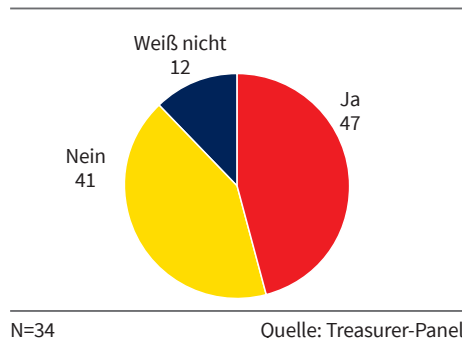
1. Cloud-Technologien	3,30
2. Mobile Anwendungen	3,23
3. Big Data	3,16
4. Instant Payments	3,11
5. Einbindung von Fintechs	3,00
6. Blockchain	2,73

N=68 Quelle: Treasurer-Panel

Gerade bei der Blockchain ist die Entwicklung allerdings rasant: Stufen vor anderthalb Jahren nur 5 Prozent die Technologie als potentiell bedeutsam für ihre Arbeit ein, halten sie heute 22 Prozent für relevant oder sogar sehr relevant. Das dürfte vor allem an prominenten Pilotprojekten wie dem Blockchain-Schuldschein von Daimler liegen. Der Autobauer hatte im Juni eine Schuldscheinemission mit Hilfe der neuen Technologie abgebildet und damit für Aufsehen gesorgt. Zudem bauen gerade zwei rivalisierende Bankenkonsortien Blockchain-basierte Plattformen auf, die die Handelsfinanzierung effizienter, transparenter und kostengünstiger für Unternehmen machen sollen.

Im Vergleich zu anderen Trends stufen die Befragten die Blockchain im Mittel aber noch als am wenigsten relevant für Ihre Arbeit ein. Auf einer Skala von 1 (irrelevant) bis 5 (sehr relevant) liegt die Blockchain mit 2,73 am Ende des Rankings. Das ist nachvollziehbar, da sich derzeit viele

Ist das Treasury in die digitale Transformation des Unternehmens eingebunden? (Angaben in Prozent)



Projekte noch im Pilotstadium befinden. Mit einer Bewertung von 3,3 liegen Cloud-Technologien knapp vor mobilen Anwendungen (3,23) und Big-Data-Lösungen (3,16). Damit spiegelt die Rangfolge insgesamt den Reifegrad der Technologien und Angebote wider.

Allerdings sind viele Befragte noch unsicher, welche Vorteile die neuen Technologien genau bringen werden. Einige nutzen die Angebote nicht und trauen sich daher schlicht keine Einschätzung zu, andere sagen, man sei noch im Experimentierstatus. Der Anteil der Befragten, die eine dieser Antwortmöglichkeiten wählt, ist bei fast allen neuen Technologien hoch.

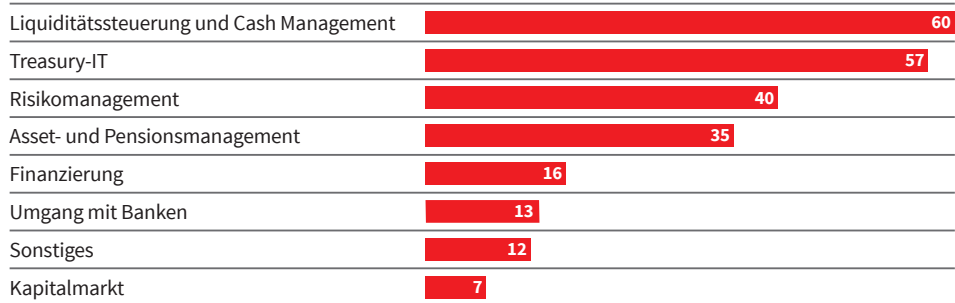
Ein klarer Trend lässt sich nur bei mobilen Anwendungen und Cloud-Technologien erkennen: Mit 44 Prozent beziehungsweise 29 Prozent verspricht sich die relative Mehrheit jeweils vor allem Prozessoptimierung. Bei Fintech-Anwendungen steht dagegen tendenziell der visionäre Charakter im Vordergrund. Mit Big-Data-Analysen will knapp jeder vierte Befragte neue Erkenntnisse gewinnen, um besser Entscheidungen treffen zu können.

Job-Profil wandelt sich

Die Digitalisierung verändert auch die Anforderungen an die Mitarbeiter im Treasury. Dieser vor allem unter Beratern weitverbreiteten These stimmen 69 Prozent der Befragten zu. Stärker gefragt sind demnach in Zukunft vor allem IT- und Informatikkenntnisse. Das glauben 54 Prozent der Befragten. Strategisches, bereichsübergreifendes Verständnis halten 47 Prozent künftig für wichtiger. 40 Prozent glauben, dass analytische Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen.

Das legt die Schlussfolgerung nahe, dass eine knappe Mehrheit der Befragten die Digitalisierung eher als technisches denn als strategisches Thema versteht. Immerhin jeder vierte befragte Treasurer glaubt nicht, dass sich die Anforderungen an ihn oder seine Mitarbeiter durch den digitalen Wandel verändern.

In welchem Bereich sehen Sie derzeit die größten Herausforderungen? Bitte nennen Sie die wichtigsten drei. (Angaben in Prozent)



N=68

Quelle: Treasurer-Panel

Aktuell beschäftigt gut jedes vierte befragte Unternehmen im Treasury mehr als zehn Mitarbeiter. Zwischen 1 und 83 Mitarbeiter variiert die Abteilungsgröße sehr stark, der Durchschnitt liegt bei 9,4 Mitarbeitern. Gut zwei Drittel sind der Meinung, dass die Zahl ihrer Mitarbeiter in den kommenden fünf Jahren durch die Digitalisierung kaum verändern wird. Zwar fallen durch die Automatisierung von Standardaufgaben Stellen im Backoffice weg, andererseits wächst die Arbeitsbelastung der Treasurer in anderen Bereichen, etwa durch regulatorische Themen.

In der Tendenz dürfte die Treasury-Abteilung in den kommenden fünf Jahren allerdings eher kleiner als größer werden, zeigt die Umfrage: Jeder fünfte Befragte ist der Meinung, dass seine Abteilung in fünf Jahren etwas weniger Mitarbeiter haben wird, lediglich 9 Prozent rechnen mit einem leichten Beschäftigungsaufbau in Folge der Digitalisierung.

Der digitale Wandel trifft nicht nur das Treasury, sondern auch den Gesamtkonzern. Die Stichworte lauten „Industrie 4.0“ und „Sharing Economy“. Exakt die Hälfte der Befragten gibt an, dass die digitale Transformation von Geschäftsmodellen

auch ein Thema für ihr Unternehmen ist. Von diesen Befragten wiederum ist knapp jeder zweite in die digitale Transformation eingebunden. Offen ist jedoch, ob die Befragten damit die Digitalisierung von konzernweiten Prozessen (Effizienz) meinen oder die Digitalisierung von Geschäftsmodellen (Strategie). Letztere bringt schließlich auch neue Fragestellungen für das Treasury mit sich: Was bedeutet es etwa für die Finanzierung, wenn Produkte künftig vermietet statt verkauft werden? Welche Implikationen hat es für den Zah-

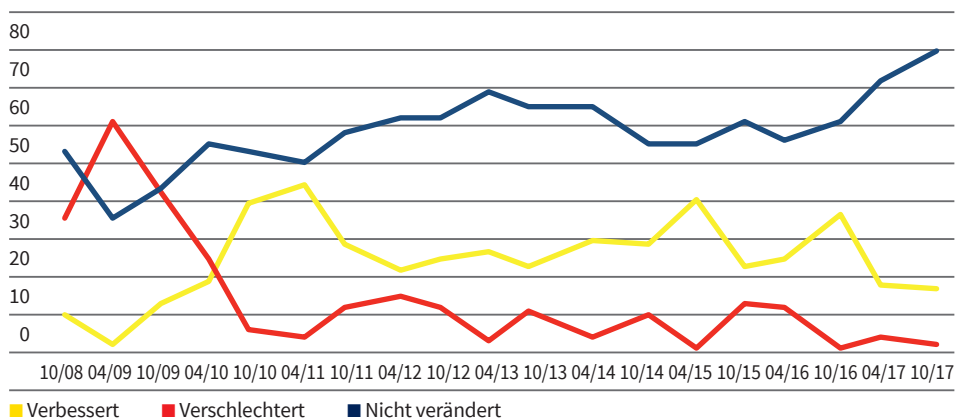
lungsverkehr, wenn E-Commerce auch in Industrieunternehmen Einzug hält?

Zinsen und KYC im Fokus

Das ist allerdings Zukunftsmusik. Aktuell treibt viele Treasurer vor allem das Negativzinsumfeld, die Umsetzung regulatorischer Vorgaben sowie die KYC-Vorgaben der Banken um. Diese drei Themen werden wiederholt als schwierige Aufgaben genannt, was sich auch in den Treasury-Bereichen widerspiegelt, die derzeit die größten Herausforderungen bergen. Liquiditätssteuerung und Cash Management rangieren mit 60 Prozent auf dem ersten Platz, knapp vor Treasury-IT (57 Prozent) und mit etwas Abstand dem Risikomanagement (40 Prozent).

Finanzierungs- und Kapitalmarktthemen bereiten der großen Mehrheit kein Kopfzerbrechen. 81 Prozent geben an, dass sich ihre Finanzierungsbedingungen in den vergangenen drei Monaten nicht verändert haben. Noch nie seit Beginn der Befragung im Herbst 2008 gab es so viel Konstanz an der Finanzierungsfrent. //

Haben sich die Finanzierungsbedingungen für Ihr Unternehmen in den vergangenen drei Monaten... (Angaben in Prozent)



N=68

Quelle: Treasurer-Panel

IMPRESSUM

Verlag FRANKFURT BUSINESS MEDIA GmbH – Der F.A.Z.-Fachverlag • Redaktion DerTreasurer, Frankenallee 68–72, 60327 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, Telefax: (069) 75 91-32 24, E-Mail: redaktion@derTreasurer.de, Internet: www.derTreasurer.de • Layout Daniela Seidel, FRANKFURT BUSINESS MEDIA • Druck & Verarbeitung Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main, www.boschendruck.de • Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts von Der Treasurer übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen.

Interview

„Digitalisierung ist für viele noch ein abstraktes Schlagwort“

Lothar Meenen, Global Head of Corporate Cash Management Sales bei der Deutschen Bank, über die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Treasury



» Herr Meenen, die große Mehrheit der befragten Treasurer setzt sich aktiv mit der Digitalisierung und ihren Folgen auseinander. Befragte aus kleinen Unternehmen jedoch im Schnitt weniger intensiv als Treasurer aus Konzernen. Drohen kleine Treasury-Einheiten in Sachen Digitalisierung abgehängt zu werden?

« Nein. Abgehängt zu werden droht, wer die einschneidenden Effekte der Digitalisierung nicht ernst nimmt. Denn neue Technologien werden Geschäftsmodelle, Abläufe und Anforderungen an die Mitarbeiter substanziell verändern. Wie sehr man sich damit auseinandersetzt, ist aber weniger eine Kapazitätsfrage. Es hängt vielmehr davon ab, welche Priorität die Digitalisierung im Unternehmen grundsätzlich einnimmt. Wenn der Finanzvorstand das Thema zur Chefsache erklärt, muss sich der Treasurer mit den Chancen neuer Technologien befassen – egal wie groß seine Abteilung ist.

» Viele Befragte ordnen Cloud, Fintechs, Blockchain und Big Data eine hohe Relevanz zu, tun sich aber schwer, konkrete Vorteile für ihre Arbeit zu benennen. Wie erklären Sie sich diese Unsicherheit?

« Digitalisierung ist für viele eben doch noch ein abstraktes Schlagwort. Ich sehe die Ergebnisse als Arbeitsauftrag für uns Banker: Wir sind gefordert, besser zu erklären, welche konkreten digitalen Angebote wir für unsere Kunden entwickeln und welchen Mehrwert diese haben.

» Dann nennen Sie uns doch ein Beispiel.

« Nehmen Sie die Global Payment Innovation (GPI) Initiative, die den internationalen Zahlungsverkehr transparenter macht. Seit kurzem können Treasurer dank einer universellen Transaktionsreferenznummer jederzeit nachvollziehen, wo sich ihre Zahlung befindet. Treten Schwierigkeiten bei der Überweisung auf, können Treasurer online sehen, wo das Problem liegt.

» Das klingt nach mehr Automatisierung. Wird die Treasury-Abteilung also künftig kleiner werden?

« Das glaube ich nicht. Viele Treasury-Abteilungen sind in den vergangenen Jahren bereits deutlich kleiner geworden. Ganz so stark lässt sich an der Effizienzschraube nicht mehr drehen. Außerdem müssen auch automatisierte Prozesse von Menschen überwacht und kontrolliert werden. Last but not least: In einem

Umfeld, in dem die EZB die Märkte mit Geld flutet, haben klassische Treasury-Themen wie Finanzierung, Zinsmanagement und Liquiditätsmanagement keine hohe Priorität im Gesamtkonzern. Sollten die Zinsen mal wieder anziehen, dürften die Bedeutung und die Arbeitslast der Treasury-Abteilung wieder steigen.

» Auf welche Fähigkeiten wird es künftig ankommen?

« Das Arbeitsumfeld der Treasurer wird sich grundlegend verändern. Die meisten Entscheidungsträger sind aber Digital Immigrants, die nicht mit digitalen Technologien aufgewachsen sind. Daher ist es wichtig, eine Adaptionfähigkeit und Offenheit gegenüber Neuem zu zeigen. Selbst wenn Treasurer bei neuen Anwendungen nicht First Mover sein wollen und können, ist es wichtiger denn je, auf dem aktuellen Wissensstand zu sein. //

Das Treasurer-Panel ...

... ist eine Onlineumfrage unter leitenden Treasurern in Deutschland. Sie wird von der Redaktion DerTreasurer alle sechs Monate durchgeführt. 68 Panelteilnehmer haben den Fragebogen ganz oder teilweise ausgefüllt. Ziel des Panels ist es, eine gleichbleibende Gruppe regelmäßig zu befragen, um Entwicklungen und Trends aufzuzeigen. Die Umfrage wurde von Mitte September bis Anfang Oktober 2017 durchgeführt.

Umsatzgröße der Panelteilnehmer (Jahresumsatz; Angaben in Prozent)

