

Treasury-Studie

Vom Cash-Manager zum Cash-Process-Manager

Management von automatisierten Cash-Prozessen

ProcessLab-Studie
in Kooperation mit BearingPoint und unterstützt durch TIS

Treasury-Studie

Vom Cash-Manager zum Cash-Process-Manager

Management von automatisierten Cash-Prozessen

Autoren: Dirk Wölfig, Prof. Dr. Jürgen Moormann

Frankfurt a.M., 2016

Copyright: Frankfurt School of Finance & Management

Die Automatisierung der Cash-Prozesse in Unternehmen birgt erhebliche Optimierungspotenziale. Durch die weltweit automatisierte Bereitstellung von aktuellen Cash-Flow-Informationen können der Liquiditätsbedarf signifikant **vermindert** und die Kosten der Informationsgewinnung deutlich **gesenkt** werden. Voraussetzung für die Automatisierung ist die internationale Normierung des Zahlungsverkehrs. Diese wird durch die ISO-Norm 20022 und die weiterführenden SEPA-Normen der EU, formuliert in den Payment Service Directives (PSD), vorangetrieben.

Die vorliegende Studie zeigt den aktuellen Stand der Automatisierung, Harmonisierung, Zentralisierung und Integration der Cash-Prozesse sowie den Stand der Reduktion des Liquiditätsbedarfs bei **32 europäischen Großunternehmen**. Des Weiteren gibt sie Empfehlungen, wie die Potenziale im Cash Management ausgeschöpft werden können.

Die Studie wurde vom ProcessLab der Frankfurt School of Finance & Management unter Leitung von Dirk Wölfig in Kooperation mit BearingPoint durchgeführt und unterstützt durch eine britische Großbank und den Lösungsanbieter Treasury Intelligence Solutions GmbH (TIS) .

1	Management Summary
2	Cash-Prozesse, Funktionen und Potenziale
3	Methodik
4	Ergebnisse der Studie
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen

- Die Arbeiten im Cash Management des Treasury bestanden noch in den 1970er Jahren im Wesentlichen aus der Sammlung von **auf Papier dokumentierten Informationen** über die kurzfristigen Cash Flows des Unternehmens. Mit dem **elektronischen Versand** von Zahlungsaufträgen und Kontoauszügen standen die ersten Cash-Flow-Informationen auch digital zur Verfügung und mit der Einführung von Treasury-Management-Systemen standen auch digitale Informationen über die Cash Flows des Geld- und Devisenhandels zur Verfügung.
- Später lieferten **digitale Rechnungsinformationen** Anhaltspunkte über Fälligkeiten von Zahlungen. Zusammen mit manuell erfassten Informationen entstand die Datenbasis für eine digitale und automatisierte Darstellung der kurzfristigen Cash-Position eines Unternehmens.
- Die digitale Existenz von Cash-Flow-Informationen war die Voraussetzung für eine tiefgreifende Veränderung von **sechs Cash-Prozessen**:
 - Prozess zur Darstellung der Cash-Position des Unternehmens
 - Vier Prozesse, die Cash-Flow-Informationen liefern: Zahlungsverkehr, Kontoauszugsverarbeitung, Eingangsrechnungen und Ausgangsrechnungen
 - Prozess der Bankkontenverwaltung.

Die Veränderung der Cash-Prozesse hat folgende **Ziele**:

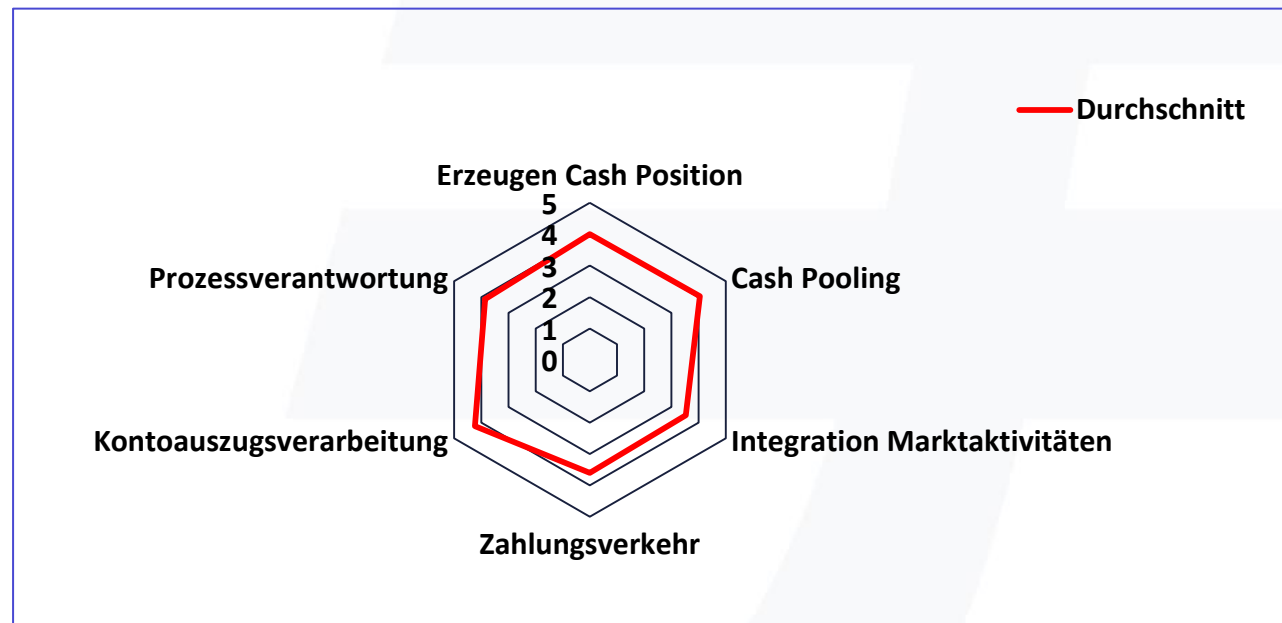
- Reduktion der für das Unternehmen erforderlichen Liquidität,
- Harmonisierung,
- Zentralisierung,
- Integration sowie
- Automatisierung.

Ein weiteres, eher generelles Ziel ist die Vereinfachung der Informationstechnologie, die durch die Harmonisierung der Cash-Prozesse ermöglicht wird.

Die vorliegende Studie erfasst und analysiert den **aktuellen Stand der Cash-Prozesse** in großen, international tätigen Unternehmen. Außerdem werden **Handlungsempfehlungen** zur Realisierung der Optimierungspotenziale im Cash Management entwickelt.

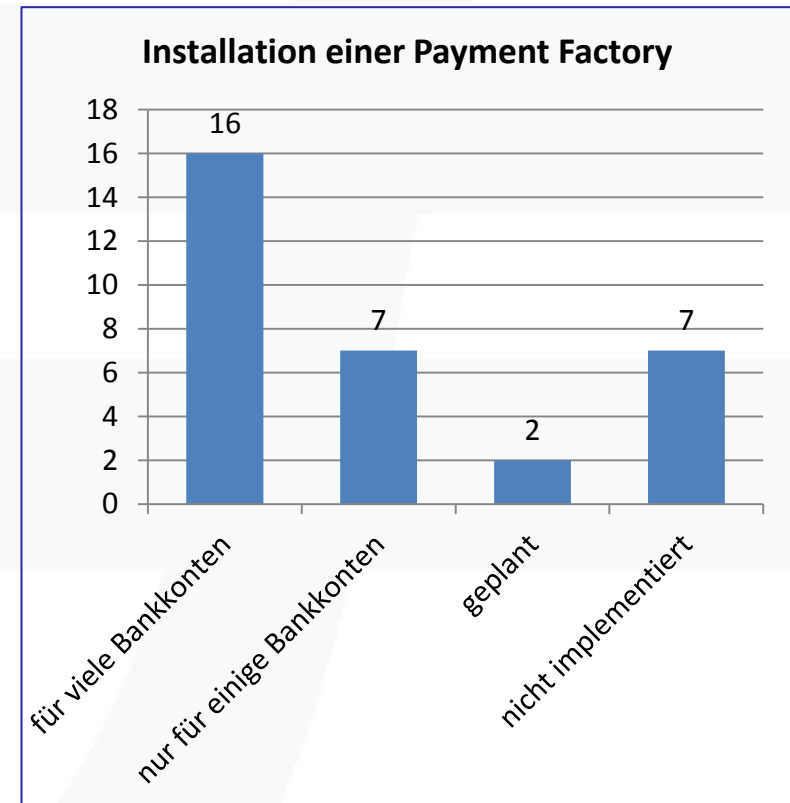
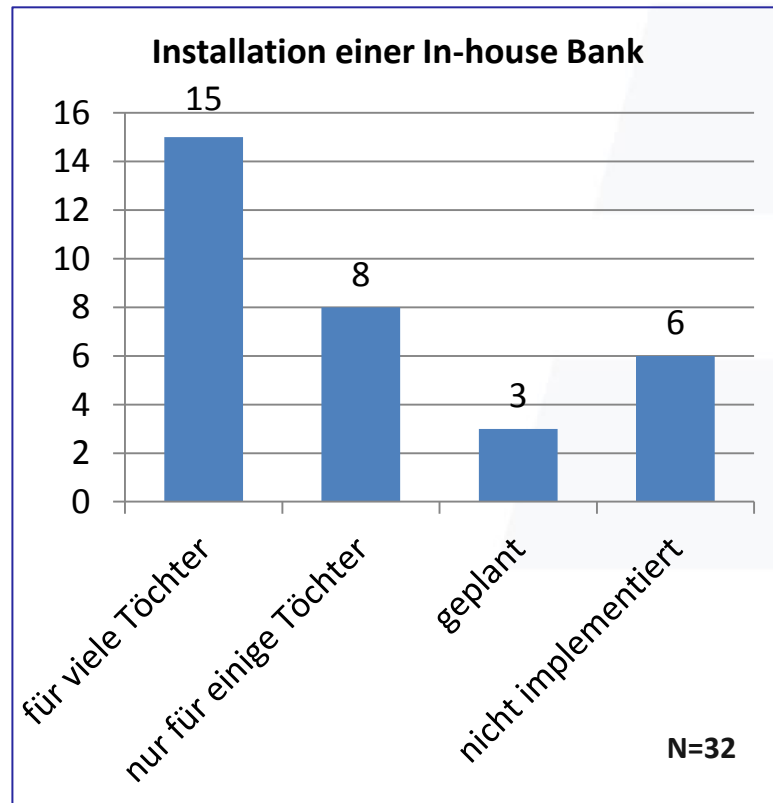
Hierzu haben **32 große, europäische Unternehmen** Antworten gegeben. Der Großteil der Studienteilnehmer ist im deutschsprachigen Raum angesiedelt.

In der Studie wurde der aktuelle Entwicklungsstand wichtiger Merkmale der Cash-Prozesse in den beteiligten Unternehmen anhand eines **Reifegrad-Scores** ermittelt. Die durchschnittliche Prozessreife dieser Unternehmen liegt auf einer 5-stufigen Skala zwischen **3,5 und 4,2** in Abhängigkeit von der jeweiligen Dimension. Relativ gut entwickelt sind die Cash-Management- und Cash-Konzentrationsprozesse, vergleichsweise schlecht bewertet sind die Integration der Marktaktivitäten und die Zahlungsverläufe.



Reifegrad der Cash-Prozesse

Fast 50% der befragten Unternehmen haben sowohl eine **In-house Bank** als auch eine **Payment Factory** umfassend eingerichtet. Weitere 25% haben mit der Implementierung begonnen, knapp 10% haben die Implementierung geplant.



Die Analyse des Status quo zeigt: Die Mehrzahl der Unternehmen hat eine In-house Bank oder Payment Factory installiert, nur wenige haben sich noch nicht dafür entschieden. Bei vielen Unternehmen wird jedoch eine **weitere Optimierung** der Prozesse vorgenommen und/oder erprobte Prozesse werden auf andere, noch fehlende Länder übertragen.

In der Studie wird vorgeschlagen, die Optimierung und Übertragung der Prozesse auf fehlende Länder nach dem Schema des **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)** zu organisieren:

Auf Basis einer ersten Evaluierung werden Zielländer für die Implementierung bzw. Optimierung identifiziert. Dafür werden zunächst Zielszenarien unter Berücksichtigung der Landesspezifika entwickelt und die Umstellungskosten geschätzt. Entsprechend des geschätzten Optimierungspotenzials wird die Priorität der Länder festgelegt. Danach folgt die Umstellung anhand eines klar definierten Vorgehensmodells: Umstellung der Bankkonten, softwaretechnische Anpassungen und Training von Technik und Abläufen der neuen Prozesse. Für die Steuerung der kontinuierlichen Verbesserung wird ein Monitoring-System vorgeschlagen.

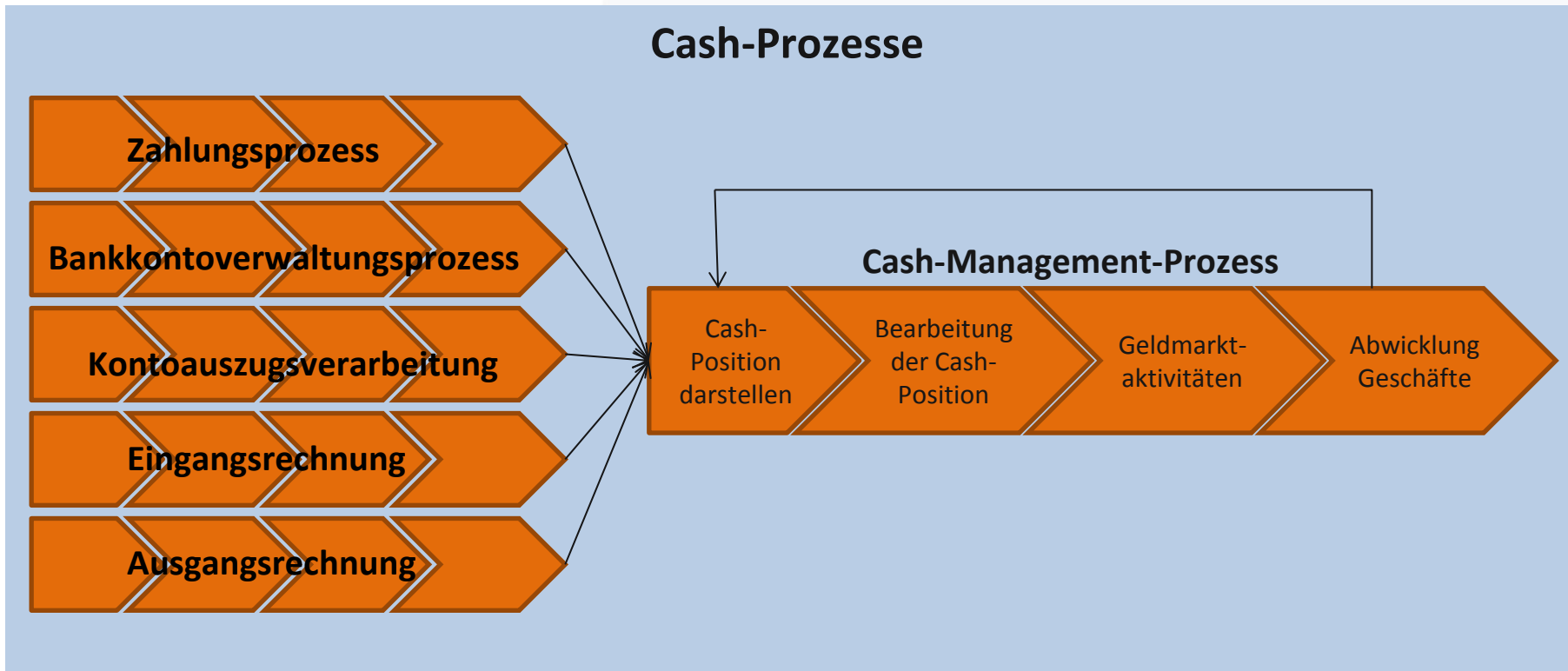
Das Monitoring-System basiert auf der elektronischen Bankkontenverwaltung und zeigt den Status der Cash-Prozesse. Ein derart gestalteter KVP ermöglicht es, die Optimierung der weltweiten Cash-Prozesse und den Anschluss weiterer Länder an In-house-Banken und Payment Factories als Regeltätigkeit im Cash Management effizient und mit geringen Personalkapazitäten zu organisieren.

Wesentliche Voraussetzung für diese Vorgehensweise ist ein von den an den Cash-Prozessen beteiligten Einheiten **akzeptiertes Rollenverständnis**: Entscheidungsbefugnisse, Mitspracherechte und Finanzierungsregeln für die Umstellungskosten müssen klar definiert und von den beteiligten Einheiten akzeptiert sein.

1	Management Summary
2	Cash-Prozesse, Funktionen und Potenziale
3	Methodik
4	Ergebnisse der Studie
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Bereitstellung von Cash-Informationen basiert auf sechs Prozessen (1)

Der Zahlungsprozess, die Bankkontenverwaltung, die Kontoauszugsverarbeitung sowie die Verarbeitung der Ein- und Ausgangsrechnungen liefern Informationen an den Cash-Management-Prozess. Die geld- bzw. kontobasierten Aktivitäten der anliefernden Prozesse bilden zusammen mit dem Cash-Management-Prozess den **Verbund der Cash-Prozesse**.



Die Bereitstellung von Cash-Informationen basiert auf sechs Prozessen (2)

Für die Bereitstellung von Cash-Informationen sind folgende Prozesse und Aktivitäten relevant:

- **Zahlungsprozess:** Erzeugen von autorisierten Zahlungsaufträgen aus den offenen Posten der Buchhaltung, Ermitteln des geeigneten Bankkontos und Übersenden des Auftrags an die kontoführende Bank.
- **Bankkontenverwaltung (Eröffnen, Schließen und Verändern eines Bankkontos):** Bedarfsfeststellung für ein Bankkonto und Auswahl der geeigneten Bank für die Kontoeröffnung, Genehmigung durch Treasury, gegebenenfalls Kontoeröffnung mit der von der Bank bereitgestellten Dokumentation, technische Einbindung des Bankkontos in die Systeme des Zahlungsverkehrs (Kontenermittlung, Autorisierung, Zahlungsübertragung an die Bank), Kontoauszugsverarbeitung, Cash Management, Cash Pooling und Stammdatenverwaltung.
- **Kontoauszugsverarbeitung:** Abholen der von der Bank bereitgestellten Kontoauszüge, Zuordnen der Kontoauszüge zu der relevanten Buchhaltung und Buchung. Verarbeiten der Cash-Informationen im Cash-Management-System.

Die Bereitstellung von Cash-Informationen basiert auf sechs Prozessen (3)

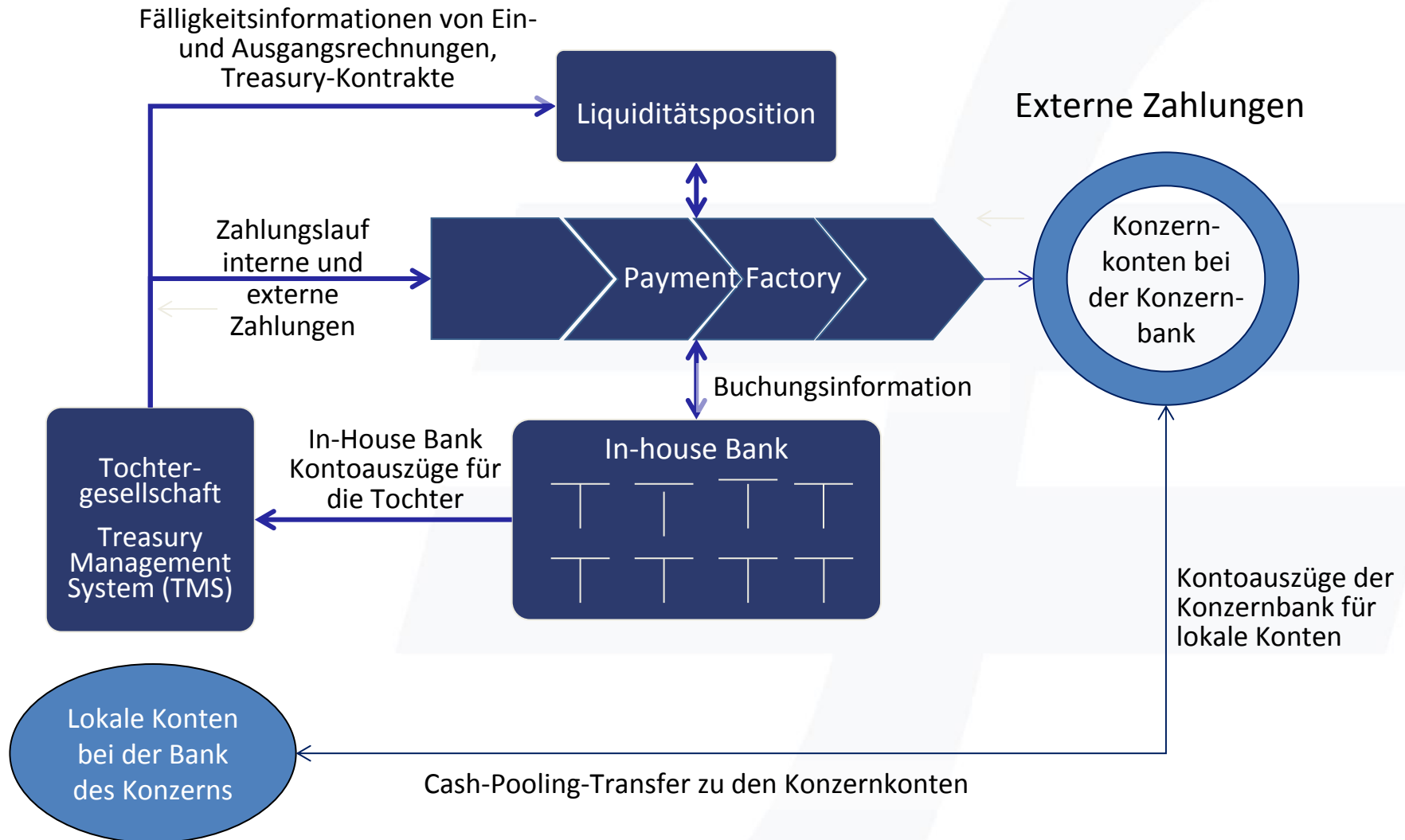
- **Verarbeitung der Eingangsrechnungen:** Prüfen und Buchen der Eingangsrechnung, Erzeugen eines offenen Postens mit Zahlungsinformationen, Übertragen der Zahlungsinformationen an das Cash-Management-System und das Zahlungssystem.
- **Verarbeitung der Ausgangsrechnungen:** Erfassen der Fakturierungsinformationen und Generieren einer Ausgangsrechnung mit Zahlungszielen und Fälligkeiten, Buchen der Ausgangsrechnung und Erzeugen eines offenen Postens mit Informationen über den erwarteten Zahlungseingang, Ermitteln des Zahlungsverhaltens von Kunden und der Zahlungswahrscheinlichkeit am Fälligkeitstag, Übertragen der Zahlungsinformationen an das Cash-Management-System.
- **Cash-Management-Prozess:** Übertragen der Cash-Informationen aus den Cash-Prozessen in das Cash-Management-System, Ermitteln der Notwendigkeit von manuellen Banküberträgen, Ausgleichen von nicht ausgeglichenen Positionen durch Geldmarktgeschäfte oder kurzfristige Devisengeschäfte, Abwickeln der Handelsgeschäfte und Kontrolle der korrekten Abwicklung des Gesamtprozesses.

Funktionen von In-house Banks und Payment Factories (1)

- Die **Payment Factory** hat technische Verbindungen zu den Banken des Konzerns, über die sie Zahlungsaufträge der Tochtergesellschaften überträgt und Kontoauszüge für die zuständigen Buchhaltungen und das zentrale Cash Management empfängt. Zahlungen aus dem Treasury-Management-System werden ebenfalls über die Payment Factory an die Banken übertragen. Die Informationen der Zahlungsaufträge und die Informationen über Fälligkeiten von Rechnungen werden dem Cash Management zur Verfügung gestellt.
- Die Tochtergesellschaften unterhalten Konten bei der **In-house Bank**. Bei Zahlungen innerhalb des Konzerns werden die Aufträge an die In-house Bank übertragen und dort über Konten zwischen den Tochtergesellschaften verrechnet. Die Tochtergesellschaften erhalten Kontoauszüge von der In-house Bank.
- Mit dem **Cash Pooling** übertragen die externen Banken täglich positive und negative Salden der Konten der Tochtergesellschaften auf die zentralen Bankkonten der Payment Factory. Positive Salden werden den Konten der Tochtergesellschaft in der In-house Bank gut geschrieben, negative Salden diesen Konten belastet.

(siehe Grafik auf der folgenden Seite)

Funktionen von In-house Banks und Payment Factories (2)



Drei Ansatzpunkte für die Optimierung

Zusätzlich zur **Optimierung der Prozesse** (Ansatzpunkt 1) besteht Optimierungspotenzial durch die **Reduktion des Liquiditätsbedarfs** des Unternehmens (Ansatzpunkt 2) sowie durch die **Vereinfachung der Informationstechnologie** (Ansatzpunkt 3).

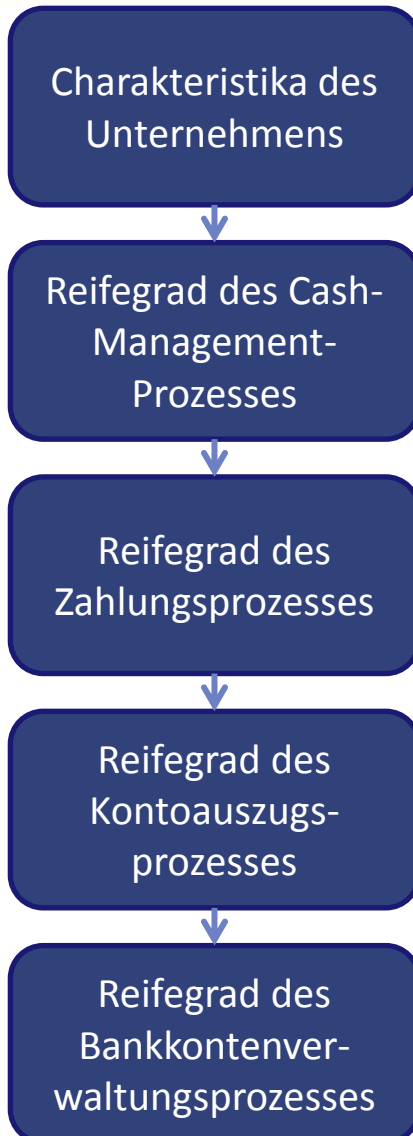
Optimierungspotenziale		
Ansatzpunkt 1: Optimierung der Cash-Prozesse	Ansatzpunkt 2: Vermeidung von „unnötigen Liquiditätsbeständen“ (Working Capital)	Ansatzpunkt 3: Vereinfachung der IT
Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen	Cash Pooling	Reduktion von IT-Funktionen durch Harmonisierung von Prozessen
Automatisierung von Prozessschritten	Reduktion von Bankkonten	Reduktion von notwendigen technologischen Qualifikationen (einheitliche Plattform)
Integration der sechs Cash-Prozesse	Zahlung einer Währung nur von einem Konto / einer Bank	Reduktion von Schnittstellen zu unterschiedlichen E-Banking-Systemen
Harmonisierung von Mitarbeiterqualifikationen / Reduktion des Spezialistentums	Die Automatisierung von gleichtägigen Banküberträgen	Vereinfachung und Harmonisierung von Wartungsprozessen durch Vereinfachung des Gesamtsystems

1	Management Summary
2	Cash Prozesse, Funktionen und Potenziale
3	Methodik
4	Ergebnisse der Studie
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen

- **Festlegung des Scope.** Basis für die Festlegung des Untersuchungsbereichs war die Forbes-Liste der 2.000 größten Unternehmen der Welt.¹ Aus dieser Liste wurden Banken ausgeschlossen, da sich die Cash-Prozesse der Banken erheblich von denen der Nicht-Banken unterscheiden. Der Fokus der Studie sollte auf den großen Unternehmen liegen. Als Größenkriterium wurde der Umsatz gewählt.
- **Erhebung per Fragebogen.** Es wurde ein Fragebogen entwickelt, der den einbezogenen Unternehmen online zur Verfügung gestellt wurde. Der Fragebogen enthält einen allgemeinen Teil zur Charakterisierung des Unternehmens und spezifische Teile, die sich auf die Eigenschaften der Cash-Prozesse beziehen. Die Fragen wurden so festgelegt, dass dem jeweiligen Prozess Reifegrad-Werte von 0 (wenig entwickelt) bis 5 (hoch entwickelt) zugeordnet werden konnten.

¹ Siehe Forbes Media, The World's Biggest Public Companies, <http://www.forbes.com/global2000/> (Abrufdatum: 5.12.2013).

- **Durchführung der Befragung.** Die anhand einer Internet-Recherche ermittelten CFOs (Chief Finance Officers) der selektierten Unternehmen wurden per E-Mail angeschrieben und um Beantwortung der Fragen gebeten.
- **Analyse der Antworten.** Alle Antworten wurden in einer Datenbank gespeichert und standen als Download für die Analyse zur Verfügung.



Definition des Reifegrads:

Geringer Reifegrad:

Manuelle und dezentrale Prozesse

Steigender Reifegrad:

Harmonisierung und Zentralisierung der Prozesse

Hoher Reifegrad:

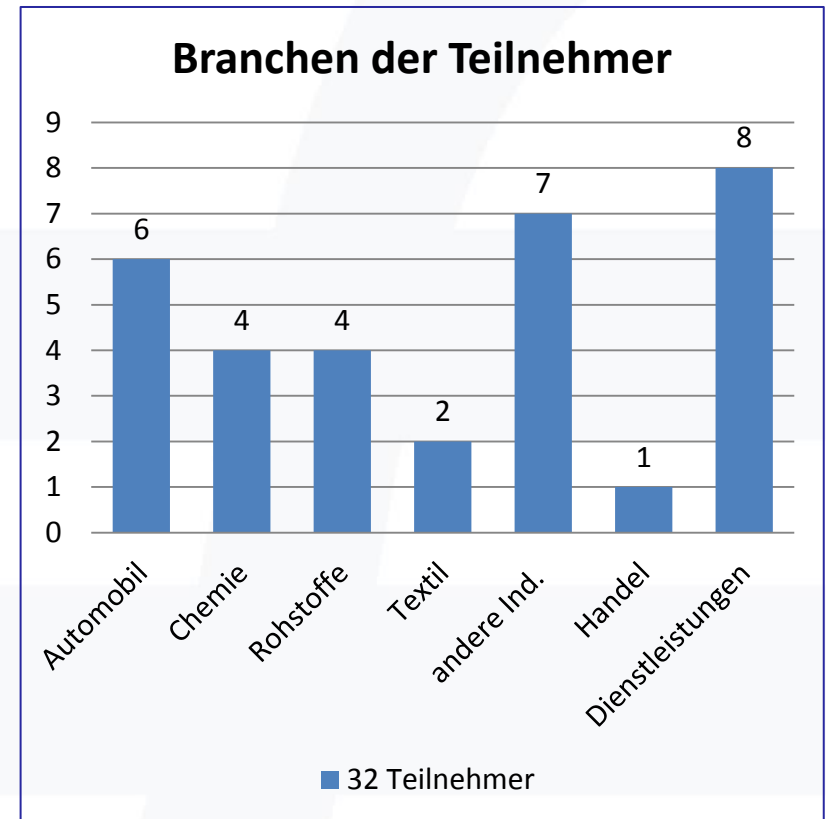
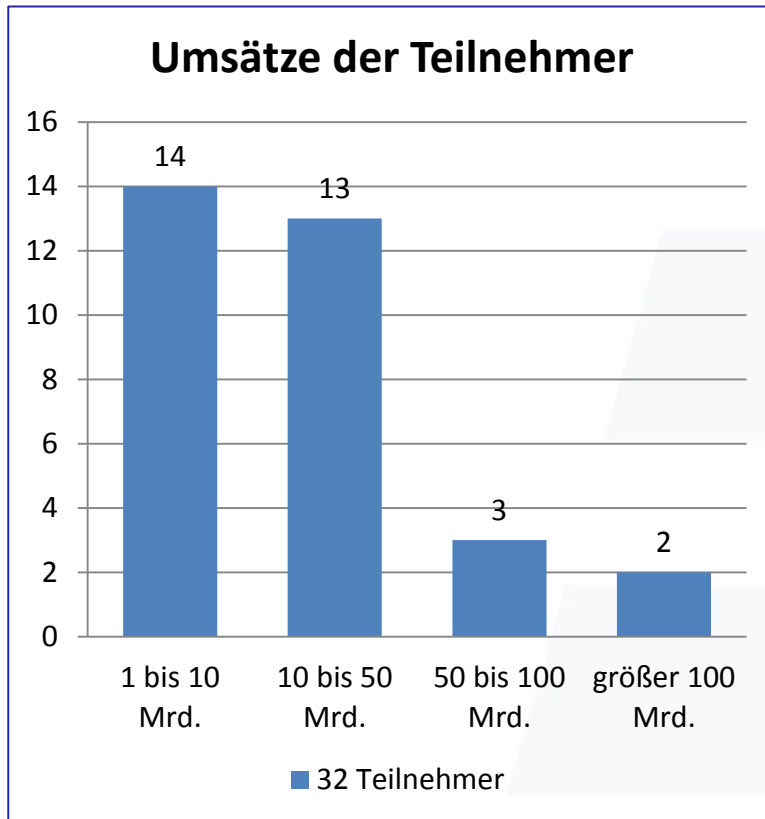
Zentral automatisierter und harmonisierter Prozess

32 international tätige Großunternehmen haben an der Studie teilgenommen

Von 43 der nach Forbes größten Unternehmen der Welt, die ihren Konzernsitz in Deutschland haben, haben **20** an der Befragung teilgenommen. Aus anderen europäischen Ländern kamen **zwölf** weitere Unternehmen hinzu. Die Befragung wurde im 4. Quartal 2014 und 2. Quartal 2015 durchgeführt.

Länder der teilnehmenden Unternehmen	Unternehmen in der Forbes-Liste	davon Banken	Scope	Anzahl der teilnehmenden Unternehmen
Österreich	11	4	7	1
Finnland	12	1	11	2
Deutschland	50	7	43	20
Italien	30	13	17	1
Norwegen	10	2	8	1
Schweden	26	7	19	3
Schweiz	48	10	38	4
Insgesamt	187	44	143	32

Die Unternehmen (mind. 1 Mrd. Euro Umsatz) stammen aus unterschiedlichen Branchen



Dienstleistungen: Bauindustrie, Containerdienste, Versicherungen (2), Fluggesellschaften, Eisenbahn, Informationstechnologie (2)

1	Management Summary
2	Cash Prozesse, Funktionen und Potenziale
3	Methodik
4	Ergebnisse der Studie
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen

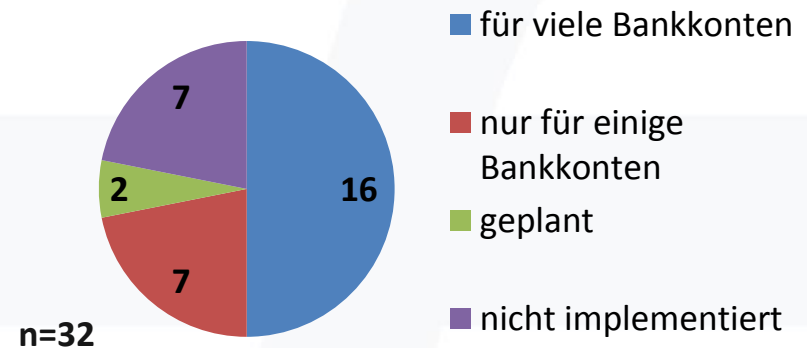
Die Ergebnisse der Studie gliedern sich in die folgenden Aspekte:

- Überblick über die Installation von In-house-Banken, Payment Factories und der elektronischen Bankkontenverwaltung
- Durchschnittliche Prozessreife der Unternehmen
- Individuelle Prozessreife jedes befragten Unternehmens im Vergleich zum Durchschnitt aller einbezogenen Unternehmen
- Status der Cash-Management-Prozesse
- Status der Zahlungsverkehrsprozesse und Payment-Factory-Installation
- Status der Anzahl und Entscheidungssituation über die Bankkonten
- Status der Anzahl der Bankkonten und Unternehmensgröße
- Status der Zentralisierung der Bankentscheidung und elektronischen Kontenverwaltung
- Status der Integration von Online-Handelssystemen

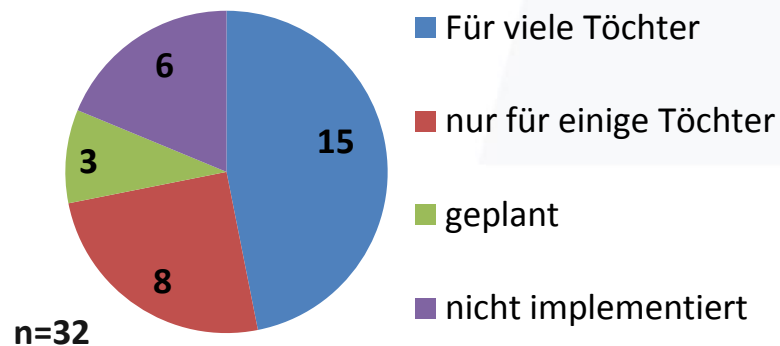
Payment Factory und In-house-Bank gehören zum Standard

Ca. 70% (23) haben sich für eine In-house Bank und / oder Payment Factory entschieden. Beide Konzepte sind bei ca. 50% der Teilnehmer umfassend eingeführt. Für eine elektronische Bankkontenverwaltung haben sich bislang jedoch nur 50% der Teilnehmer entschieden. **Hier besteht Optimierungspotenzial.**

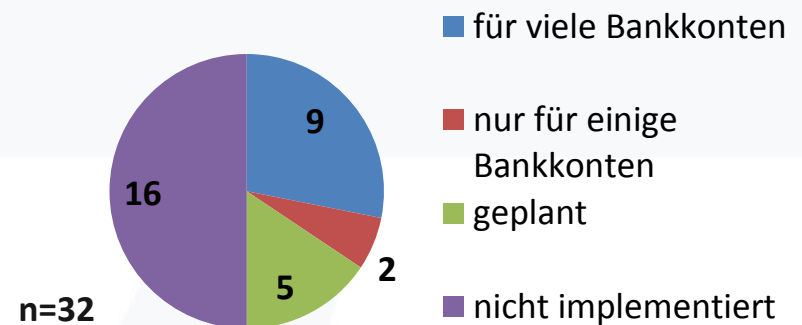
Installation einer Payment Factory



Installation einer In-house Bank

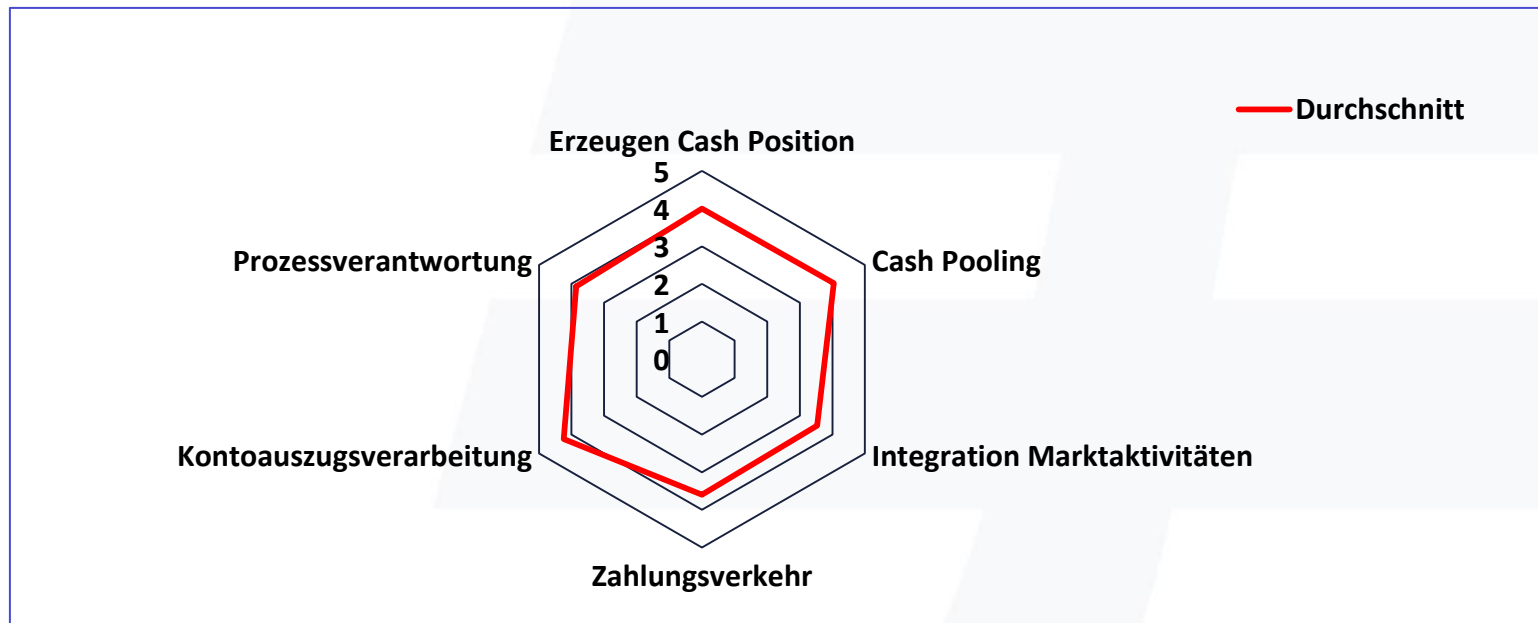


Elektronische Bankkontenverwaltung



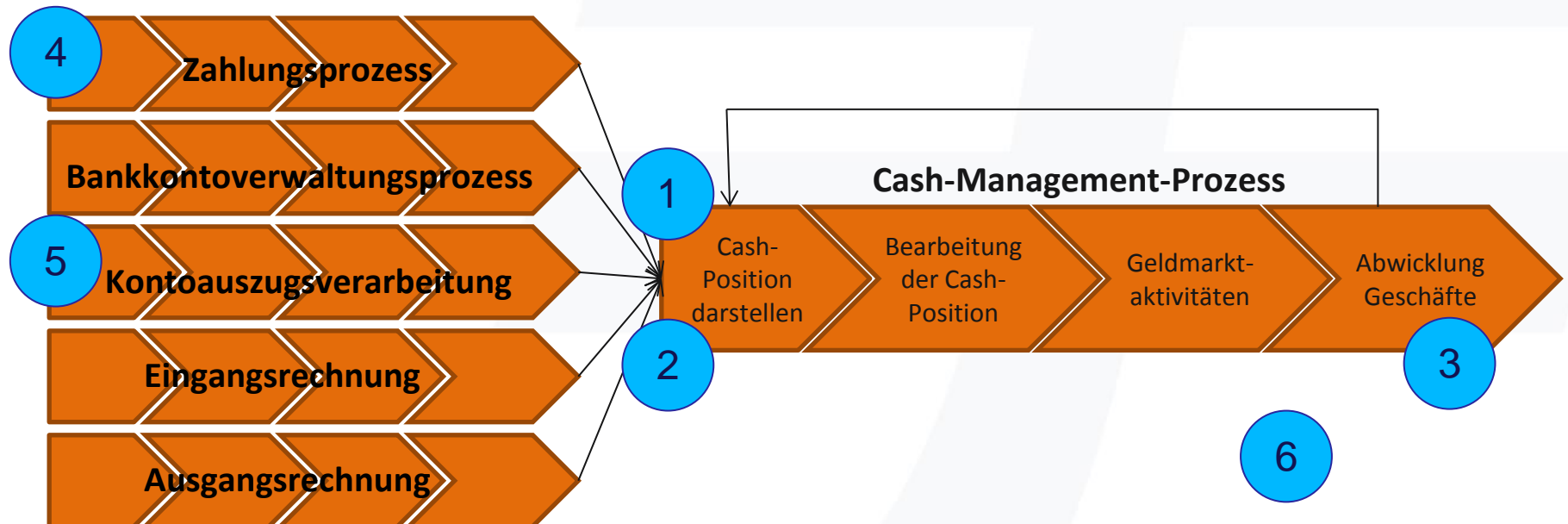
Die durchschnittliche Prozessreife ist nur „gehobenes Mittelmaß“

Die durchschnittliche Prozessreife (rote Linie) liegt auf der 5-stufigen Skala zwischen 3,5 (Zahlungsverkehr) und 4,2 (Kontoauszugsverarbeitung). **Entwicklungspotenzial besteht vor allem im Zahlungsverkehr und bei der Integration der Marktaktivitäten.**



(zu den Dimensionen s. Folgeseite)

Für das Scoring wurden sechs Dimensionen entwickelt: Das Erzeugen der Cash-Position (1) und das Cash Pooling (2) sind wichtige Elemente des Teilprozesses „Cash Position darstellen“ im Cash-Management-Prozess. Die „Integration Marktaktivitäten“ (3) kennzeichnet die Automatisierung der Abwicklung der Geschäfte. Der Zahlungsprozess (oder Zahlungsverkehr) (4) und die Kontoauszugsverarbeitung (5) sind wichtige Lieferanten von Cash-Flow-Informationen. Die Dimension „Prozessverantwortung“ (6) soll die Gesamtsituation aller Cash-Prozesse ausdrücken.

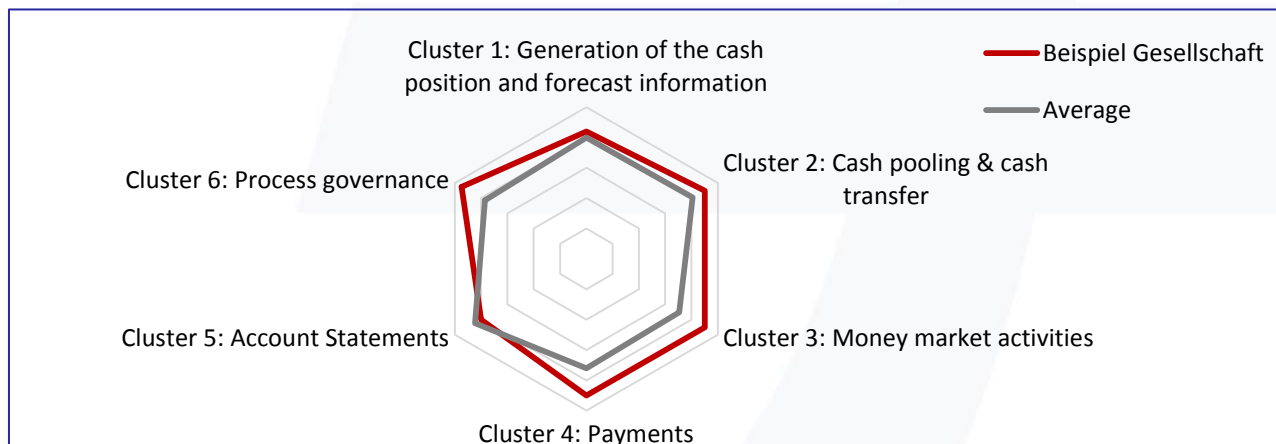


Für jedes Unternehmens wurde die **individuelle Prozessreife** ermittelt

Beispiel Unternehmen



Jeder Teilnehmer der Befragung erhielt seine individuellen Score-Werte im Vergleich zum Durchschnitt aller Teilnehmer.

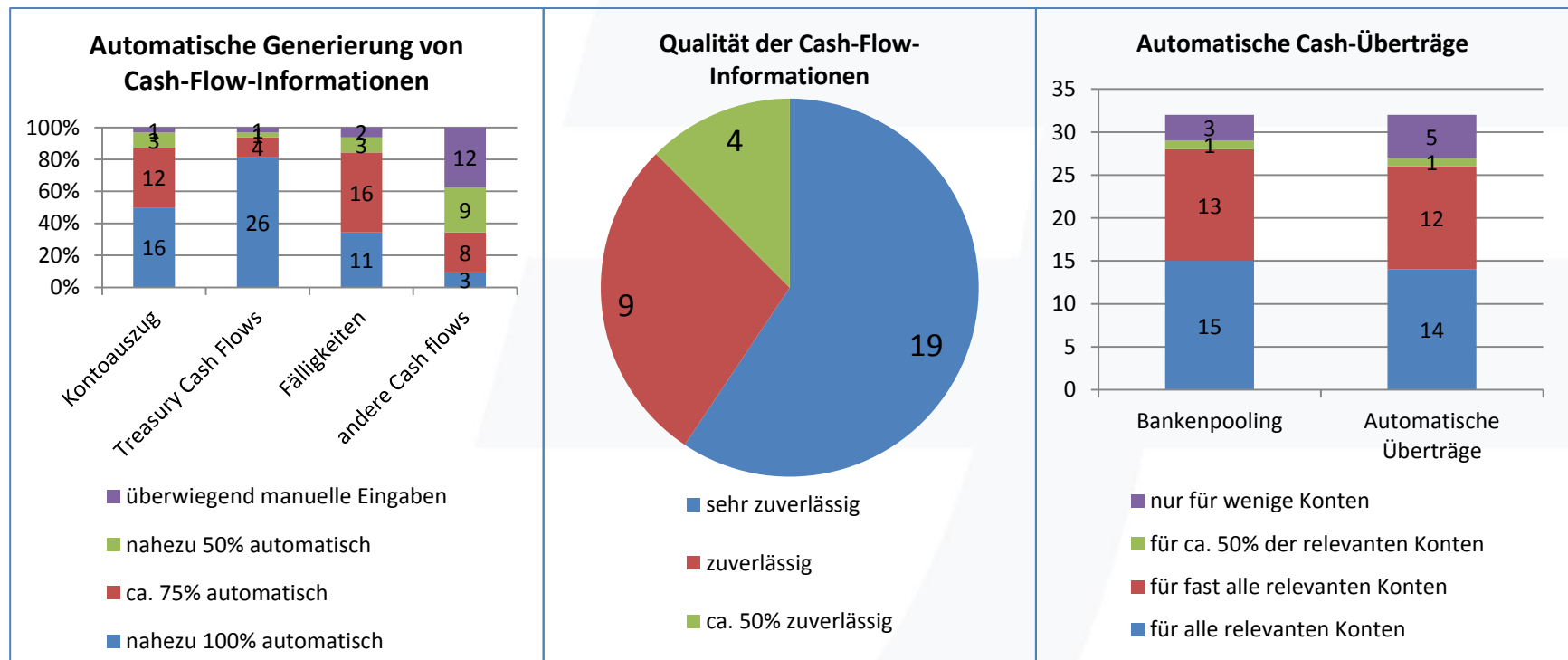


Die **Cash-Flow-Informationen** sind zuverlässig; bei Automatisierung besteht Optimierungspotenzial

Die Automatisierung der Generierung von Cash-Flow-Informationen ist unterschiedlich und hängt von der Informationsquelle ab.

Fast 90% der Befragten halten die Cash-Flow-Informationen für zuverlässig oder sehr zuverlässig.

Bankenpooling und automatisierte Bank-Überträge sind weit verbreitet.



Nur 33% verfügen über eine umfassende **Payment Factory** mit einem stark konzentrierten ZV

Nur 11 der Teilnehmer haben eine Payment Factory in Kombination mit einem stark zentralisierten Zahlungsverkehr (ZV) eingerichtet. 9 Teilnehmer haben keine Payment Factory implementiert. Von den 7 Teilnehmern, die eine Payment Factory für nur wenige Konten realisiert haben, haben 6 den Zahlungsverkehr nur zur Hälfte oder weniger konzentriert.

Zentralisierung des Zahlungsverkehrs Realisierung der Payment Factory	Zentralisierung des Zahlungsverkehrs					Gesamtergebnis
	hoch zentralisiert	für ca. 75% der Zahlungen zentralisiert	für ca. 50% der Zahlungen zentralisiert	für ca. 25% der Zahlungen zentralisiert	dezentral	
für die meisten Bankkonten realisiert	11	4	1			16
nur für wenige Bankkonten realisiert	1		3	2	1	7
geplant					2	2
nicht geplant		2			5	7
Gesamtergebnis	12	6	4	2	8	32

Optimierungspotenzial besteht vor allem bei der Realisierung der Payment Factory in Kombination mit der Zentralisierung des Zahlungsverkehrs.

Acht Unternehmen führen mehr als 1.000 **Bankkonten**; die Entscheidung über Konten fällt zentral

29 von 32 Teilnehmern geben an, dass die Entscheidung über die Eröffnung von Bankkonten überwiegend zentral gefällt wird, davon bei 12 Teilnehmern sogar ausnahmslos zentral. Die Zentralisierung der Entscheidung über die Bankkonten hat nur einen geringen Einfluss auf die Anzahl der Bankkonten. **Optimierungspotenzial liegt in der weiteren Zentralisierung der Entscheidung über die Bankkonten.**

Art der Entscheidung Anzahl von Bankkonten	In allen Fällen eine zentrale Entscheidung	In den meisten Fällen eine zentrale Entscheidung (mit wenigen Ausnahmen)	Im Allgemeinen eine zentrale Entscheidung in Zusammenarbeit mit lokalen Banken	Im Allgemeinen eine lokale Entscheidung in Abstimmung mit der Zentrale	Generell eine lokale Entscheidung	Gesamtergebnis
Mehr als 3000					1	1
1501 - 3000	3		1	1		5
1001 - 1500	1		1			2
501 - 1000	5	4	1			10
301 - 500	1	4	1	1		7
Weniger als 300	2	4	1			7
Gesamtergebnis	12	12	5	2	1	32

Zwischen Anzahl der Bankkonten und Unternehmensgröße besteht nur geringe Korrelation

Weniger als 300 Bankkonten gibt es nur bei Unternehmen mit einem Umsatz unter 10 Mrd. Euro. Bei den Unternehmen mit höheren Umsätzen kann kein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Zahl der Bankkonten festgestellt werden. Der häufigste Wert liegt in der Kategorie zwischen 500 und 1.000 Bankkonten.

Anzahl Bankkonten nach Umsatzklassen

Anzahl der Bankkonten \ Umsatz in Euro	1 bis 10 Mrd.	10 bis 50 Mrd.	50 - 100 Mrd.	größer 100 Mrd.	Summe
weniger als 300	7				7
301 - 500	4	2	1		7
501 - 1000	2	8			10
1001 - 1500	1			1	2
1501 - 3000		3	1	1	5
mehr als 3000			1		1
Gesamtergebnis	14	13	3	2	32

Die Anzahl der Bankkonten kann bei vielen Unternehmen noch deutlich reduziert werden.

Elektronische Bankkontenverwaltung unterstützt die Harmonisierung der Prozesse

9 Unternehmen (28%) verwalten die Bankkonten weitgehend elektronisch. Bei diesen Unternehmen ist der Prozess der Bankkontenverwaltung weitgehend harmonisiert. Allerdings haben 13 Unternehmen den Prozess der Bankkontenverwaltung nur für 50% oder weniger Konten harmonisiert. Keines dieser Unternehmen hat eine elektronische Bankkontenverwaltung umfassend eingeführt. **Optimierungspotenzial liegt in der Implementierung einer elektronischen Bankkontenverwaltung.**

Prozess der Bankkontenverwaltung \ Elektronische Kontenverwaltung (Tool)	für die meisten Bankkonten implementiert	Implementierung geplant	nur für wenige Bankkonten implementiert	keine Implementierung geplant	Gesamtergebnis
stark harmonisiert	6	2	1	4	13
harmonisiert für ca. 75% der Konten	3			3	6
harmonisiert für ca. 50% der Konten		1		2	3
harmonisiert für ca. 25% der Konten		1		1	2
nicht harmonisiert		1	1	6	8
Gesamtergebnis	9	5	2	16	32

Die Nutzung von **Online-Handelssystemen** bietet weitere Optimierungsmöglichkeiten

26 Unternehmen (ca. 80%) haben die Abwicklung der Geldhandelsgeschäfte weitgehend (d.h. mind. 75%) automatisiert. Allerdings nutzen nur 15 Unternehmen (48 %) überwiegend (d.h. mind. 75%) Handelsplattformen. **Optimierungspotenzial besteht daher durch Nutzung von Online-Handelssystemen.**

Integration der Treasury-Geschäfte in die Cash-Prozesse

Nutzung von Online-Handelssystemen	nahezu 100%	ca. 75%	ca. 50%	weniger als 50%	kein online	keine Antwort	Gesamtergebnis
Automatisierung der Abwicklung							
nahezu 100%	7	5	2	3	2	1	20
ca. 75%	2		1	2	1		6
ca. 50%	1			1	2		4
weniger als 50%				1	1		2
Gesamtergebnis	10	5	3	7	6	1	32

Cash-Prozesse sind etabliert und bestimmen das Cash Management.

- Payment Factories und In-house Banks sind weit verbreitet,
- die Reifegrade der Cash-Prozesse liegen leicht über dem Mittelwert,
- Cash-Informationen werden zuverlässig oder sehr zuverlässig generiert,
- die Liquidität der Unternehmen wird in hohem Maß automatisch auf wenige Konten konzentriert.
- Die Entscheidung darüber, welche Banken mit welchen Konten genutzt werden sollen, fällt weitgehend zentral.

Potenziale liegen in der Weiterentwicklung der Cash-Prozesse durch

- Übertragung der etablierten Prozesse auf Tochtergesellschaften, die noch nicht an die Payment Factory und In-house Bank angeschlossen sind,
- Weitere Zentralisierung der Zahlungsverkehrsprozesse,
- Weitere Automatisierung der Cash-Prozesse zur Generierung von Cash-Flow-Informationen,
- Weitere Reduktion der Bankkonten,
- Weiterer Einsatz von elektronischen Systemen zur Bankkontenverwaltung,
- Weitere Integration von Online-Handelssystemen.

Das Cash Management wird zum Cash-Prozess-Management.

- Die Aktualität und Genauigkeit der Informationsbasis für das Cash Management ist abhängig von der Präzision der Cash-Flow-Informationen liefernden Prozesse. Der Cash-Manager kann seine Informationsbasis durch die Restrukturierung der Cash-Prozesse verbessern. **Der Cash-Manager wird zum Cash-Process-Manager.**
- Maßnahmen zur Verbesserung der Cash-Prozesse sind:
 - Sicherstellung der **zeitgerechten, konsistenten und automatisierten Datenbereitstellung** in Prozessen, die die Cash-Flow-Informationen liefern,
 - **zeitgerechte Übertragung** der Informationen aus den liefernden Prozessen an das Cash Management und deren weitere Automatisierung,
 - Senkung der Kosten der Informationsaufbereitung durch **Harmonisierung der liefernden Prozesse** sowie **Standardisierung und Automatisierung der Übertragungsfunktionen** der Cash-Flow-Informationen an das Cash Management,
 - **Koordination der unterschiedlichen Anforderungen** an die Cash-Prozesse der beteiligten Bereiche (Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Beschaffung, Fakturierung etc.).

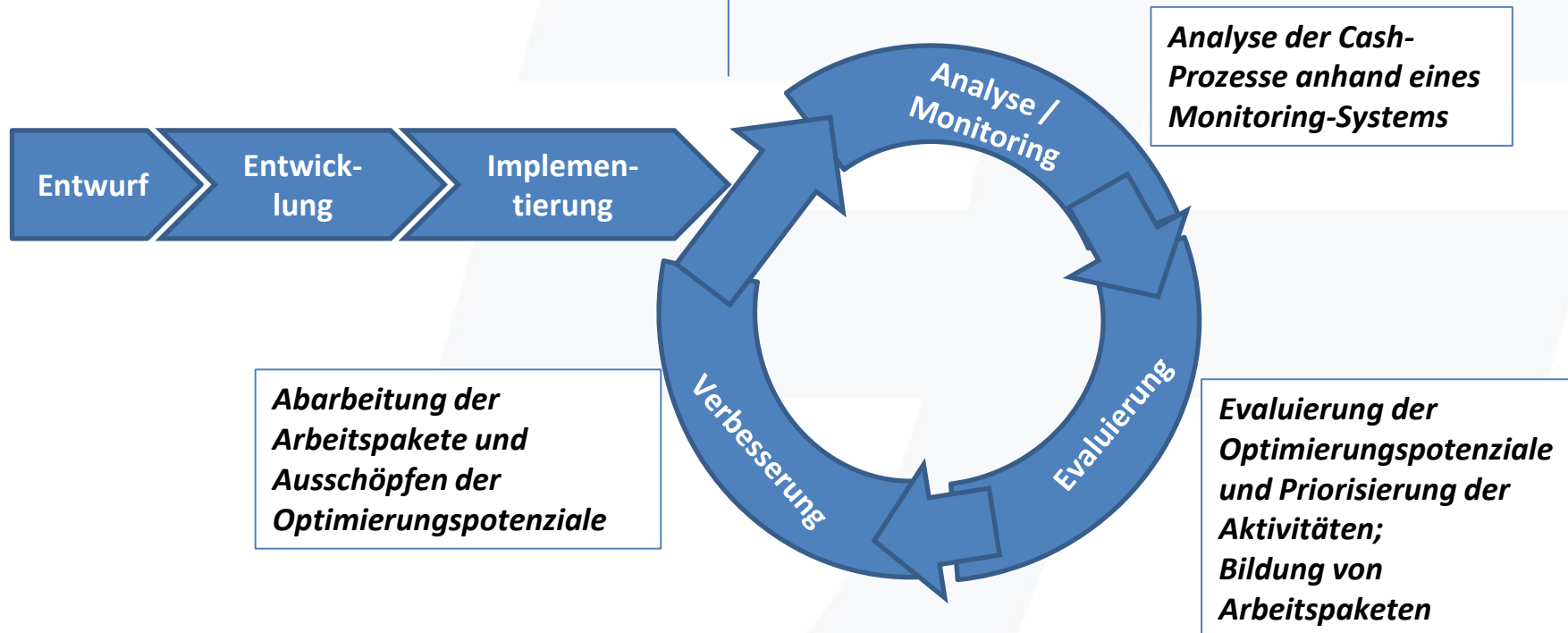
1	Management Summary
2	Cash Prozesse, Funktionen und Potenziale
3	Methodik
4	Ergebnisse der Studie
5	Ausblick und Handlungsempfehlungen

Auf Implementierung von In-house Bank und Payment Factory folgt kontinuierliche Verbesserung

Der Cash-Process-Manager orientiert sich an dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der aus dem (Geschäfts-)Prozessmanagement bekannt ist.

Die Einführung der Payment Factory und In-house Bank (Implementierung) erfolgt in Projektform.

Die Weiterentwicklung der Cash-Prozesse erfolgt im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung.



Mit dem Übergang vom Implementierungsprojekt zum KVP wird der Cash-Manager zum Cash-Process-Manager.

Einige der wichtigsten Aspekte des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sind:

1. Monitoring der Cash-Prozesse für den KVP
2. Verantwortungsstrukturen in den Cash-Prozessen organisieren
3. Business Case der Arbeitspakete im KVP entwickeln
4. Einsparpotenziale in Cash-Prozessen ermitteln
5. Unternehmensübergreifender Erfahrungsaustausch und Benchmarking auf Basis der in der Studie verwendeten Prozess-, Funktions- und Scoring-Modelle.

Diese fünf Aspekte werden auf den folgenden Seiten konkretisiert.

Ein Monitoring-System bietet die Informationsbasis für den KVP.

In der elektronischen Bankkontenverwaltung werden Informationen über den Status der Cash-Prozesse am Standort des Kontos eingefügt. Über diese Statusinformationen können die Potenziale der Cash-Prozesse bezogen für einen Standort analysiert und für die Evaluierung aufbereitet werden.

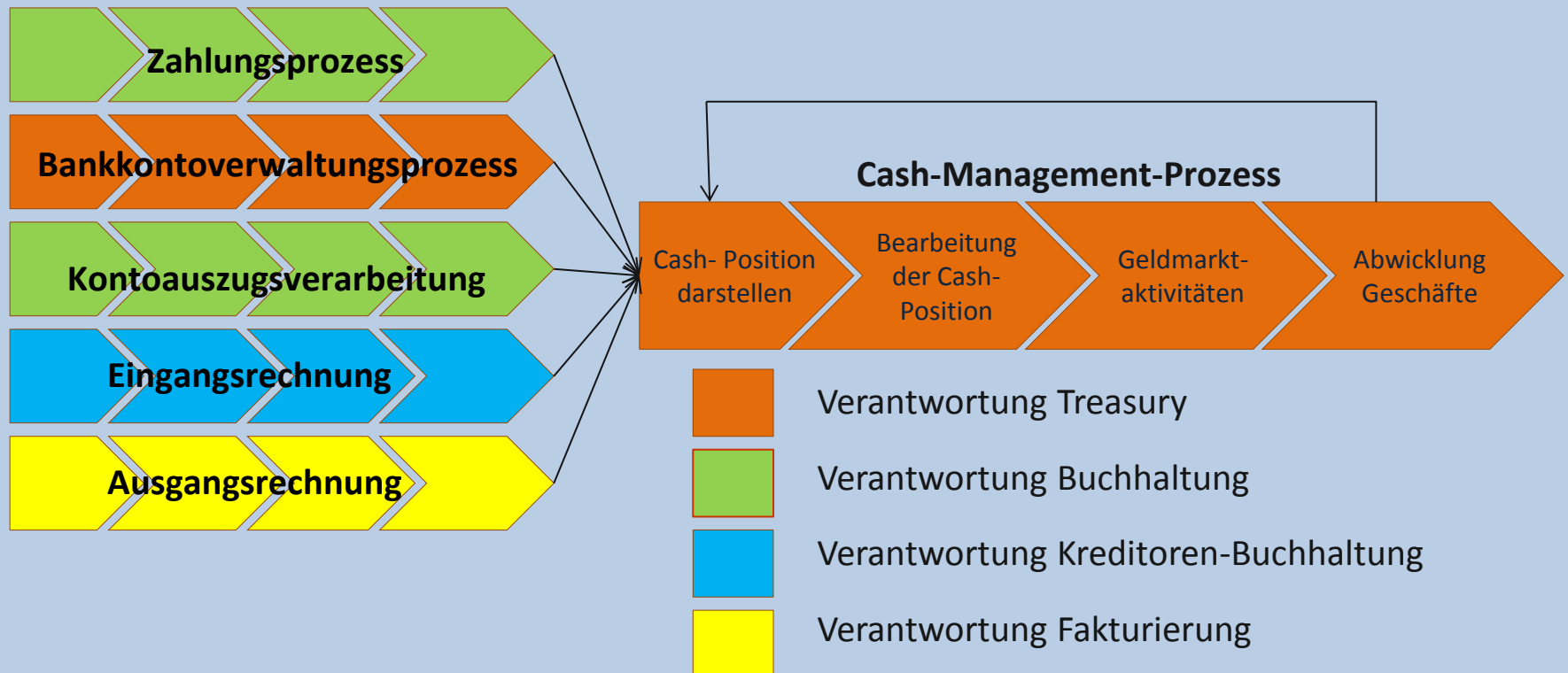
Konto	Standort/ Gesellschaft	Status Zahlungen	Status Cash Management	Status Cash- Konzentration	Status Bankkonten- verwaltung	Status Kontoauszüge
Itxxxx	Mailand	On-behalf- Zahlung implementiert	Integriert	Cash Pooling HSBC installiert	Integriert	Payment Factory Collection installiert
Dexxxx	Frankfurt	Bereit zur Löschung	Bereit zur Löschung	Bereit zur Löschung	Löschung initialisiert	Zur Umstellung
Indien Citi xxxx	Mumbai	Noch zu analysieren	Noch zu analysieren	Noch zu analysieren	Noch zu analysieren	Noch zu analysieren
US xxxx	New York	In Payment Factory eingebunden	Integriert	Cash Pooling Citi installiert	Integriert	Zu integrieren

Beispiel für ein Monitoring der Cash-Prozesse auf Basis der Bankkontenverwaltung

Verantwortungsstrukturen in den Cash-Prozessen organisieren

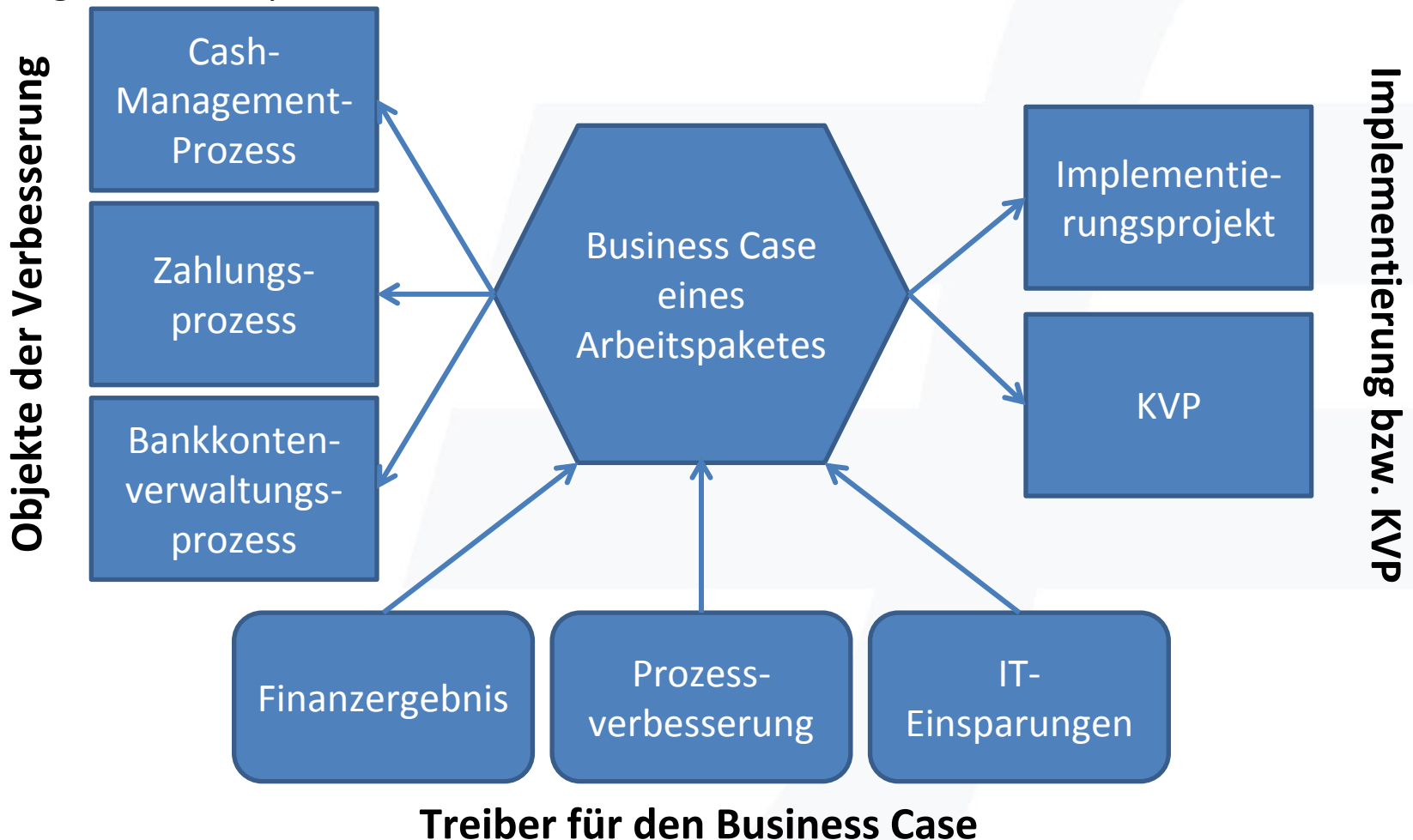
Unterschiedliche Verantwortlichkeiten für die Cash-Prozesse erfordern eine klare Definition der Aufgabenverteilung zwischen den verschiedenen an den Cash-Prozessen beteiligten Abteilungen. Der Cash-Process-Manager koordiniert die unterschiedlichen Anforderungen und steuert den Verbesserungsprozess.

Beispiel für eine Verantwortungsstruktur



Business Case der Arbeitspakete im KVP entwickeln

Die Business-Case-Berechnung erfolgt für einzelne Arbeitspakete, die gemeinsam das Gesamtpotenzial darstellen. Nicht der Business Case des Arbeitspakets, sondern der Beitrag des Arbeitspakets zum Gesamt-Business-Case ist entscheidend.



Einsparpotenziale in Cash-Prozessen ermitteln

In den verschiedenen Cash-Prozessen liegen unterschiedliche Potenziale:

Prozess	Ansatzpunkt 1: Optimierung der Cash-Prozesse	Ansatzpunkt 2: Vermeidung von „unnötigen Liquiditätsbeständen“ (Working Capital)	Ansatzpunkt 3: Vereinfachung der IT
Cash Management	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Banksalden • Fälligkeitsinformationen aus Eingangs- und Ausgangsrechnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Bankgebühren • Reduktion des Liquiditätsbedarfs 	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung der Funktionen für die Kontoauszüge
Zahlungsverkehr	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung und Zentralisierung des Zahlungsverkehrs 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Kosten des Zahlungsverkehrs • Reduktion der Kosten der Währungstransformation 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von lokalen Zahlungssystemen
Bankkontenverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessharmonisierung von Kontoeröffnung und -schließung • Stammdatenverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion von Bankkonten • Reduktion der Bankenanzahl / Erweiterung des Cash Pooling 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Stammdatenverwaltung

Beispiel-Case: Abschätzung der Einsparpotenziale (1)

Beispiel: Reduktion von 300 Bankkonten (1. Bankkosten)

Annahme / Beispiel	Potenzial	Bemerkung
Reduktion von 200 Haben-Salden von durchschnittlich 5.000 Euro	Reduktion des „Working Capital“ um 1 Mio Euro. Bei einem Zinssatz von 3% ergibt sich eine Zinersparnis von 30.000 Euro p.a.	Bzgl. Zinssatz wurde nach dem Opportunitätsprinzip vorgegangen.
Reduktion von 100 Soll-Salden von durchschnittlich 2.000 Euro (Überziehungen)	Zinszahlungen von $100 * 2.000 * 0,03 =$ 6.000 Euro	Für den Zinssatz wurde ein Überziehungszins angesetzt.
Gebühren	Kontoführungsgebühr, Kontoauszugsgebühr, Cash-Pooling-Gebühr 600 Euro pro Bankkonto und Jahr = 180.000 Euro	Es wurden keine Transaktionskosten angesetzt, da die Transaktionen nach der Schließung auf anderen Konten durchgeführt werden.

Einsparpotenzial hinsichtlich Bankkosten: 216.000 Euro pro Jahr

Beispiel-Case: Abschätzung der Einsparpotenziale (2)

Beispiel: Reduktion von 300 Bankkonten (2. Interne Verwaltungskosten)

Annahme / Beispiel	Potenzial	Bemerkung
Interne Verwaltungskosten	Berücksichtigung der 300 Konten in folgenden 5 Prozessen: Cash Management (inklusive Cash Pooling / Cash Transfer), Zahlungsverkehr, Kontoauszugsverarbeitung / Buchhaltung, Bankkontenverwaltung durch die Fachbereiche und in der IT. Bei einem durchschnittlichen Aufwand von 10 Minuten pro Konto und Prozess und Monat in den Fachbereichen und in der IT ergibt sich folgende Rechnung: $300 \text{ Konten} * 10 \text{ Minuten} * 12 \text{ Monate} * 10 \text{ Abteilungen} = 360.000 \text{ Minuten} = 6.000 \text{ Stunden} = 150 \text{ Wochen}$ oder ca. 3 FTE (Full Time Equivalents). Bei einem Personalkostensatz von 60.000 Euro pro FTE ergibt sich eine jährliche Ersparnis von 180.000 Euro pro Jahr.	Es sind hier Vollkosten für fragmentierte Personalkosten angesetzt, die vor allem in Shared-Service-Organisationen realisiert werden können. Würde durch die Reduktion eine Verringerung der Banken erreicht, würde das Potenzial deutlich höher ausfallen.

Einsparpotenzial hinsichtlich interner Verwaltungskosten: 180.000 Euro pro Jahr

Gesamtes Einsparpotenzial: 396.000 Euro pro Jahr

Wir empfehlen einen Erfahrungsaustausch unter Cash-Process-Managern und ein Benchmarking von Cash-Prozessen. Für einen effizienten Erfahrungsaustausch und ein wirkungsvolles Benchmarking sind allerdings **gemeinsame Begriffe und Methoden** erforderlich.

Die folgenden in dieser Studie verwendeten Begriffe und Modelle können unternehmensübergreifend genutzt werden:

- Das Reifegradmodell für die Cash-Prozesse,
- das Prozessmodell für Cash-Prozesse,
- das Funktionsmodell von In-house Banks und Payment Factories,
- die verwendeten Business-Case-Modelle (prozessübergreifend und prozessspezifisch),
- das Monitoring-Modell mit Status-Informationen über die Cash-Prozesse sowie
- das Modell der Verantwortlichkeiten für die Cash-Prozesse.

ProcessLab

Dipl. Volksw. Dirk Wölfig

Assoziiertes Mitglied des ProcessLab
der Frankfurt School of Finance & Management
E-Mail: Dirk.Woelfing@t-online.de

Prof. Dr. Jürgen Moormann

Concardis-Professor für Bank- und Prozessmanagement
Co-Leiter des ProcessLab
Frankfurt School of Finance & Management
Sonnemannstraße 9-11
60314 Frankfurt am Main
E-Mail: j.moormann@fs.de

**Wenn Sie mehr über das ProcessLab erfahren möchten, besuchen Sie
bitte unsere Homepage www.processlab.info**

Das **ProcessLab** ist ein Forschungscenter der Frankfurt School of Finance & Management. Das Center beschäftigt sich mit verschiedensten Aspekten des Prozessmanagements in der Finanzbranche. www.processlab.info

Die **Frankfurt School of Finance & Management** ist eine führende private Business School mit Hauptsitz in Frankfurt am Main, über 86 regionalen Bildungszentren in ganz Deutschland und verschiedenen Beteiligungen und Programmen im Ausland. www.fs.de

Treasury-Studie: Vom Cash-Manager zum Cash-Process-Manager Dirk Wölfig, Prof. Dr. Jürgen Moormann

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt und Eigentum der Frankfurt School of Finance & Management. Verwertungen sind unter Angabe der Quelle „Wölfig, D./Moormann, J. (2016), Treasury-Studie: Vom Cash-Manager zum Cash-Process-Manager“, Frankfurt School of Finance & Management“ zulässig.

Befragung, Text, Redaktion und Gestaltung

Frankfurt School of Finance & Management;

Kooperation mit BearingPoint; Unterstützung durch eine britische Großbank und Treasury Intelligence Solutions GmbH (TIS)

Herausgeber/Kontakt

Frankfurt School of Finance & Management, Sonnemannstraße 9-11; 60314 Frankfurt a.M. Telefon: +49 69 154008 727; E-Mail: processlab@fs.de; Web: www.fs.de

Haftungserklärung

Das Werk mit seinen Inhalten wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und gibt den zum Zeitpunkt der Erstellung aktuellen Stand wieder. Dennoch kann für seine Vollständigkeit und Richtigkeit keine Haftung übernommen werden. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen, Handelsnamen und dergleichen in diesem Werk enthaltenen Namen berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann genutzt werden dürften. Vielmehr handelt es sich häufig um gesetzlich geschützte, eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind. Trotz der Vielzahl an Informationen sowie aufgrund einer dem ständigen Wandel unterzogenen Sach- und Rechtslage kann das Werk jedoch keine auf den konkreten Einzelfall bezogene Beratung durch jeweilige fachlich qualifizierte Stellen ersetzen. Die Frankfurt School of Finance & Management empfiehlt deshalb grundsätzlich bei Fragen zu Rechts- und Steuerthemen und rechtsverwandten Aspekten, sich an einen Anwalt oder an eine andere qualifizierte Beratungsstelle zu wenden. Bei Anregungen, Kritik oder Wünschen zu diesem Werk würden wir uns sehr über Ihre Rückmeldung freuen. Schreiben Sie uns an processlab@fs.de eine E-Mail.