



Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 154 | Mai 2025



Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen die neueste Ausgabe unserer Corporate Treasury News präsentieren zu können.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu Themen haben, die hier kurz behandelt werden sollen, dann schreiben Sie uns: de-corporate-treasury@kpmg.com

Aktuelle Meldungen rund um das Finanz- & Treasury-Management finden Sie bei uns im [Internet](#) oder über [X\(Twitter\)](#).

Mit besten Grüßen

Ralph Schilling, Nils Bothe, Börries Többens,
Robert Abendroth

Unsere Leistungen für Sie! Schauen Sie rein:
[FTM Image-Video](#)



Inhalt

Global Treasury Survey
Seite 2

Save the Date: 10. Digital Treasury Summit
Seite 2

Zug um Zug zur Zukunft des Credit Management
Seite 2

Treasury Evolution — Ihr Fahrplan für eine erfolgreiche TMS Journey — Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt
Seite 4

Zu Risiken bei Durchschnittswerten fragen Sie ihren Berater oder Prüfer
Seite 8

Vom Datensilo zur integrierten Datenbasis: Der Grundstein für smarte Liquiditätsplanung in heterogenen Systemlandschaften
Seite 9

Global Treasury Survey – Jetzt teilnehmen!



Nutzen Sie noch bis zum 31. Mai die Chance, Teil unseres „[Global Treasury Survey](#)“ zu werden!

Wie sind Corporate Treasury-Abteilungen in Unternehmen weltweit derzeit aufgestellt? Welche technischen Mittel werden bei der Arbeit eingesetzt und wie wird die Performance des Treasury gemessen? Ihr Input hilft uns, wertvolle Einblicke zu gewinnen und daraus Handlungsempfehlungen für Sie zu entwickeln, die wir in einem kostenfreien Whitepaper mit Ihnen teilen werden. Werden Sie Teil einer Analyse und Einwertung im globalen Kontext!

Save the Date: 10. Digital Treasury Summit



in Frankfurt/Main am 07. November 2025, 9:45 – 15:30 Uhr

Wir freuen uns, in diesem Jahr bereits das 10. Mal den Digital Treasury Summit für Sie auszurichten: Ein Tag, der sich erneut gleich mehrfach lohnt! In praxisnahen Vorträgen bringen Sie Ihr Wissen über die aktuellen Entwicklungen im Corporate Treasury Management auf den neuesten Stand, netzwerken in vertrauter Atmosphäre mit Fachkolleg:innen und informieren sich im Ausstellerbereich über Neuerungen in den Treasury-Software-Lösungen.

Wir laden Sie herzlich ein! Registrieren Sie sich [hier](#).

Zug um Zug zur Zukunft des Credit Management



Ein Blick auf das digitale Credit Management

In der letzten Ausgabe des [KPMG Corporate Treasury Newsletters](#) vom April 2025 wurde bereits eingehend die Fragestellung analysiert, wann sich eine Kreditversicherung im operativen Credit Management lohnt und wie ein Risikoportfolio gesteuert werden kann.

In diesem Beitrag zeigen wir nun technische Lösungen für das Credit Management auf und analysieren, wie der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) die Prozesse in diesem Bereich in Zukunft verändern kann.

Vom Bauchgefühl zur Datenintelligenz

Ziel eines digitalen Credit Management ist es eine Informationsbasis zu schaffen, die es jederzeit ermöglicht ein Risiko zu bewerten und ausgehend davon Entscheidungen zu treffen. Um gegenüber manueller Bearbeitung in gleicher Zeit mehr Entscheidungsfindungen zu ermöglichen ist es bewährt, dass Daten in einer Softwarelösung aggregiert, analysiert und visualisiert werden – im besten Fall automatisiert, sodass benötigte Informationen unaufgefordert angezeigt werden, sobald sich Änderungen ergeben und der Prozess des Nachfragens wegfällt. Technische Lösungen zeigen, wie sich Debitoren auf Ratingklassen verteilen und wie sich wichtige Kennzahlen über die Zeit entwickeln. Zusätzlich helfen sie mit automatisierten Abläufen, die individuell anpassbar sind und Ihre Prozesse einfacher machen. Die Kombination aus Markterfahrung und gezielter Datenanalyse bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Credit Management Software. Im Hinblick auf das Risikoprofil eines Debtors ist auch eine differenzierte Betrachtung erforderlich, um beispielsweise Neukunden von Bestandskunden in der Bewertung zu unterscheiden, da unterschiedlich detaillierte Informationsgrundlagen in die Bewertung einfließen können. Im Rahmen des Aufbaus geeigneter Informationsbasen für einzelne Branchen sind Datenlieferanten ein Anknüpfungspunkt, die über ihre Schnittstellen, unterstützt durch eine Credit Management Software, entsprechende

Daten zur Verfügung stellen. Diese Daten können wiederum im eigenen Kontext gewichtet werden, um entsprechende Risikoscores der eigenen Debitoren vorzunehmen. Insofern bieten moderne Lösungen hier den Vorteil, die individuelle Kreditpolitik maßgeschneidert abzubilden und flexibel anpassbar zu halten. Zusammenfassend zählt der Einsatz einer Softwarelösung somit auf das Unternehmensergebnis ein, da Sie die Trennschärfe Ihres Risikoportfolios gemäß individueller Kreditpolitik automatisiert umsetzen.

Lernen für die Zukunft

Welche Rolle spielt nun KI im Kontext einer solchen Software für das Credit Management? Eine klassische operative Lösung setzt die individuellen Anforderungen der Kreditpolitik eines Unternehmens um und stellt automatisiert die Qualität und Aktualität der Informationen sicher, damit fundierte Entscheidungen getroffen, Maßnahmen ergriffen und Fehler vermieden werden können. Da die Menge an Daten, die heute zur Entscheidungsfindung herangezogen wird, stetig wächst, bietet sich im Credit Management KI an, um klassisch manuell evaluierte Regeln nun durch ein Modell als Ergebnis eines Trainings auf den verfügbaren Daten lernen zu lassen. Dies bietet den Vorteil, dass Regeln und Muster, die bisher in individuellen Kreditpolitiken durch Expertise abgebildet wurden, nun auf Basis der eigenen objektiven Daten entstehen können und der Aufwand diese zu identifizieren automatisiert werden kann. Damit rücken Anforderungen an die Datenqualität stark in den Vordergrund, welche sich im Allgemeinen zusätzlich zur Entwicklung von KI-Strategien im Credit Management positiv auf das Informationsmanagement in Unternehmen auswirken können¹. Über die klassische Ist-Analyse hinaus bietet KI des Weiteren das Potenzial, auch Aussagen über die Zukunft zu treffen und durch generative KI auch manuelle Routinetätigkeiten zu automatisieren, die bislang zu komplex schienen. Dabei ist entsprechend des Prozesses in einer Software für das Credit Management zu betrachten, welche Aufgabe die KI unterstützt. Ist es eine Bewertung strukturierter Daten, so eignet sich maschinelles Lernen zum Training eines Modells, während sprachbezogene Aufgaben, wie das Zusammenfassen von Texten oder Extrahieren von Informationen aus einem Text durch Sprachmodelle (beispielsweise Mistral Large oder GPT-4o) abgebildet werden können. Ein konkretes Beispiel für die Nutzung ist die Risiko-

analyse auf Basis von Texten, wie etwa Nachrichtenartikel, Social-Media-Beiträge und andere öffentlich zugängliche Unternehmensveröffentlichungen, die bisher manuell ausgewertet werden mussten. Auf diese Weise eröffnen sich Wege nicht nur neue Informationen in die Entscheidungsfindung mit einzu beziehen, sondern diese auch direkt automatisch erfassen zu können.

Der Mensch als Entscheidungsträger

Wie in der Softwarebranche üblich, hängt auch der Erfolg einer Software für das Kreditmanagement generell von der Benutzerfreundlichkeit für den Endanwender ab. Im Wandel einer Transformation des Credit Management basierend auf dem Einsatz von KI innerhalb einer Software steht dabei nicht allein die automatisierte Entscheidungsunterstützung im Fokus, sondern auch deren Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Hier gilt es, Verfahren und Erklärungsmodelle so einzusetzen, dass sie für Endanwender nachvollziehbar sind. Der EU AI Act legt hier nah, dass durch Schulungen von Mitarbeitern sichergestellt werden soll, dass sowohl die Potenziale, aber auch die Grenzen von KI-basierten Outputs bewusst sind. Der Mensch spielt also klar auch weiterhin eine zentrale Rolle im Credit Management, jedoch wird sich seine Tätigkeit selbst verändern. Während bisher auch die aufwändige Informationsbeschaffung, Recherche sowie Prüfung von Informationen im Tätigkeitsumfeld lag, bietet KI das Potenzial, genau diese Aufgaben in einem Bruchteil der bisher benötigten Zeit so individuell aufzubereiten, wie es ein Kreditentscheider wünscht. Ein Kreditentscheider kann dementsprechend KI nutzen, um die benötigte Informationsbasis zu schaffen, sodass seine zu treffenden Entscheidungen nachvollziehbar bleiben und wesentlich schneller getroffen werden können.

Fazit: Wie kann die Zukunft des Credit Management aussehen?

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Softwarebasis im Credit Management gar keinen umfassenden Wandel erfahren muss, da diese bereits heute sicherstellt, dass eine prozessorientierte Datenstrategie verfolgt werden kann, die den Grundstein für den erfolgreichen Einsatz von KI bildet. Inwieweit eine Software jedoch auch in Zukunft automatisierte Entscheidungen treffen darf, hängt weiterhin von den zugewiesenen Kompetenzen bzw. regulatorischen Restriktionen ab. Die Erfahrung mit und auch das Verständnis von KI werden hier also

¹ Quelle: <https://klardenker.kpmg.de/der-schluesel-fuer-geschaefterfolg-hochwertige-daten/> (Abgerufen am 11.04.2025)

Treiber für Vertrauen und damit auch für die Gestaltung des Einsatzes zur Transformation klassischer Prozesse im Credit Management sein. Aus heutiger Sicht ist daher davon auszugehen, dass auch in der Software die Zukunft Zug um Zug gestaltet wird – durch die kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse und den gezielten, schrittweisen Einsatz von KI als strategischem Mitspieler.

Gastautor:

Dr. Tobias Vinhoven, Product Owner AI,
Prof. Schumann GmbH

KPMG Ansprechpartner:

Nils Bothe, Partner, Finance and Treasury
Management, Corporate Treasury Advisory,
KPMG AG

Lukas Kallup, Manager, Finance and Treasury
Management, Corporate Treasury Advisory,
KPMG AG

Treasury Evolution – Ihr Fahrplan für eine erfolgreiche TMS Journey – Jede Reise beginnt mit einem ersten Schritt



“At least 40 % of all businesses will die in the next ten years...if they don’t figure out how to change their entire company to accommodate new technologies.”² Dieses Zitat von John Chambers, dem ehemaligen CEO von Cisco Systems unterstreicht, dass sich Unternehmen und insbesondere Treasury-Abteilungen wandeln müssen. Die kritischen Funktionen der Treasury-Abteilung, wie die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und das finanzielle Risikomanagement sind für den Fortbestand eines Unternehmens essenziell und erfordern eine kontinuierliche Anpassung an neue Technologien.

So ist der Einsatz eines Treasury Management Systems ab einem gewissen Umfang und einer gewissen Komplexität der Treasury-Aktivitäten unverzichtbar. Dabei unterliegt auch das System, wie jedes Unternehmen, jeder Mensch oder jede Idee einem Lebenszyklus, der im Detail individuell ist, jedoch übergeordnet einem Muster folgt. Dieser Artikel gibt Aufschluss darüber, welche Phasen durchlaufen werden, welche konkreten Aktivitäten anfallen, und bietet wertvolle Hinweise, um jede Phase bestmöglich zu nutzen und den Gesamtprozess optimal zu managen.

In dieser Artikelserie werden wir uns umfassend mit dem Lebenszyklus eines TMS beschäftigen. Der erste Artikel legt die Grundlagen, indem er die Notwendigkeit und die Auswahl eines geeigneten Systems beleuchtet. In dem darauffolgenden Artikel wird die Implementierungsphase und die Hypercare-Phase

² <https://research.wu.ac.at/en/projects/internationale-diversifizierung-digitale-transformation-und-die-l-4>

detailliert betrachtet, um die Herausforderungen und Chancen während der Systemeinführung zu verstehen. Abschließend wird der Fokus auf den laufenden Betrieb und die Auslaufphase gelegt, um sicherzustellen, dass das TMS den hohen Ansprüchen des Unternehmens dauerhaft gerecht wird. Leser können sich auf praxisnahe Tipps und bewährte Strategien freuen, die helfen, das TMS optimal zu nutzen und den langfristigen Erfolg des Systems sicherzustellen.

Der gesamte Lebenszyklus ist auf folgender Grafik dargestellt:

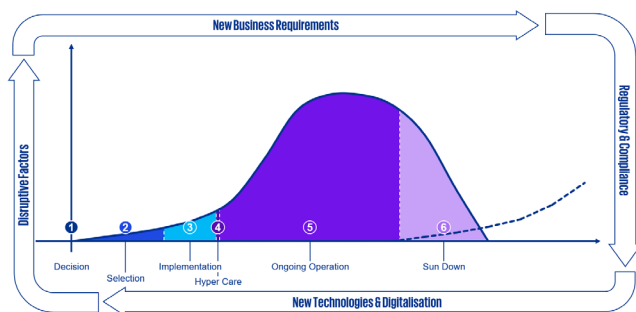


Abbildung 1: Eigene Darstellung: Der TMS-Lebenszyklus
Quelle: KPMG AG

Gründe für ein TMS – Wann ist der richtige Zeitpunkt?

„Die Treasury-Funktion muss wie alle anderen Unternehmensfunktionen angemessen mit IT ausgestattet sein. [...] Für diese Zwecke ist bei der Ausgestaltung der IT-Systeme und der zugehörigen Kernprozesse im Treasury grundsätzlich auf gängige Standards, sogenannte Treasury-Management-Systeme, abzustellen³.“ konstatiert der Verband deutscher Treasurer.

Grundsätzlich ist dieser Aussage zuzustimmen, denn die Nutzung eines State of the Art-Systems ermöglicht nicht nur die reibungslose Anbindung und Kommunikation mit anderen Abteilungen, sondern durch die Verlagerung von manuellen und repetitiven Tätigkeiten die Möglichkeiten im Arbeitsalltag eines Treasurers, sich auf spezifische fachliche und besonders wertstiftende Aufgaben zu fokussieren. Jedoch finden sich in der unternehmerischen Praxis zahlreiche Beispiele, in denen kein Treasury-Management-System (TMS) im Einsatz ist. Dieses Kapitel fokussiert sich auf die zahlreichen Gründe, die für die Einführung eines TMS sprechen.

Wenn ein Unternehmen wächst und die Arbeitsabläufe und Aufgaben an Komplexität gewinnen, muss der finanzwirtschaftliche Prozess zur Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung ebenfalls professionalisiert werden. Ab einem gewissen Punkt können manuelle Prozesse mit Excel-Listen und Online-Banking-Portalen den steigenden Anforderungen an die Treasury-Abteilung nicht ausreichend Rechnung tragen. Dabei steht neben der Reduktion des operationellen Risikos auch die Effizienzsteigerung durch Automatisierung im Fokus.

Auch Unternehmen, in denen bereits ein TMS im Einsatz ist, sehen sich mit der Entscheidung für ein neues System konfrontiert, z.B. wenn sich die Anforderungen an das Treasury so stark gewandelt haben, dass das aktuelle TMS diese nur noch unzureichend abdeckt, z.B. der Handel mit komplexeren Instrumenten wie Swaptions, die Abbildung von Supply-Chain-Finance-Programmen oder die Versionierung/Historisierung von Liquiditätsplänen. Wie eingangs erwähnt sollte die IT-Ausstattung stets angemessen sein.

Einen weiteren Anlass für einen Wechsel kann die angekündigte Einstellung des Supports und der Weiterentwicklung eines bestehenden Systems bzw. System-Releases darstellen (beispielsweise SAP R/3, WSS 6.5 oder andere). Wird das System über diesen Zeitraum hinaus eingesetzt, können neue Risiken z.B. hinsichtlich der IT-Sicherheit entstehen. Dann ist entweder ein Upgrade auf die neue Version durchzuführen, das sich je nach Anbieter ähnlich aufwändig darstellen kann, wie die ursprüngliche Einführung. In jedem Fall sollten unabhängig von der Motivation einer Systemeinführung/eines System-Upgrades oder -wechsels die verschiedenen Handlungsalternativen einer gründlichen Kosten-Nutzen-Analyse in Form eines detaillierten Business Cases unterzogen werden.

In diesem Zusammenhang lässt sich ebenfalls eine sinkende Qualität des Supports durch den Hersteller als Auslöser anführen. Wenn kritische Störungen mehrfach nicht zeitnah behoben werden können und es beispielsweise im Zahlungsverkehr zu einer Gefährdung der operativen Zahlungsfähigkeit kommt, ist in Frage zu stellen, ob der Anbieter noch der richtige strategische Partner ist.

Andere Gründe umfassen die M&A-Aktivitäten einer Unternehmung, wenn im auszugliedernden Teil eine

³ VdT, „Mindestanforderungen an das Unternehmenstresury“, 4. Auflage, 2024, S. 27, <https://www.vdtev.de/artikel?/media/mindestanforderungen-an-das-unternehmenstresury/1983>

neue Treasury-Abteilung aufzubauen oder wenn die Eingliederung zu einer starken Veränderung des Anforderungsprofils führt (siehe oben), und auch unternehmensinterne Veränderungen der IT-Landschaft oder der gesamten IT-Strategie. Weiterhin können im Zeitverlauf gestiegene Lizenz- oder Betriebskosten den ursprünglichen Business Case negativ beeinflussen⁴.

Der Weg zum idealen System – Auswahlprozess eines TMS

Nachdem die Entscheidung getroffen wurde, verschiedene Handlungsalternativen in Bezug auf das TMS zu evaluieren, gilt es den weiteren Auswahlprozess zu strukturieren und festzulegen, wer in diese Entscheidungen involviert werden sollte.

Zunächst sind die Anforderungen an das System oder den Systemanbieter selbst zu formulieren, um ein Fit-for-Purpose-System auszuwählen. Hier gilt es sowohl funktionale (z.B. Cash Management Aktivitäten) wie auch nicht-funktionale Aspekte (z.B. kommerzielle oder IT-spezifische Anforderungen) zu berücksichtigen. Es ist von essenzieller Bedeutung, diese Anforderungen möglichst voll-ständig und präzise zu formulieren. Zu knapp formulierte Anforderungen bergen das Risiko von Missverständnissen, z.B. ist die „Erfassung und Bearbeitung von Krediten“ sehr generisch und wird von den meisten Anbietern in mehr oder weniger sophistizierter Ausprägung angeboten. Besteht der Bedarf, komplexe Gebührenstrukturen, konditionale Kündigungsoptionen oder einen Marktwertausgleich bei frühzeitiger Rückzahlung abzubilden, sollte sich dies in den Requirements wiederfinden. Idealerweise und so weit antizipierbar, sollten auch zukünftige Anforderungen berücksichtigt werden, beispielsweise wenn neue Instrumente im Risiko-Management zum Einsatz kommen sollen oder das Unternehmen eine ESG-Strategie entwickelt, nach der künftige Geschäftspartner ein ESG-Rating auf einem bestimmten Niveau aufweisen müssen.

Neben der Treasury-Abteilung sollten die folgenden Abteilungen ihre Anforderungen an ein System oder einen Anbieter adressieren können: das Rechnungswesen (z.B. für die Verbuchung der mit den Treasury Aktivitäten einhergehenden Geschäftsvorfälle), die HR-Abteilung (z.B. für die Abwicklung von HR-Zahlungen), die IT-Abteilung (z.B. für die Berücksichtigung

von strategischen Partnerschaften oder für Schnittstellen zur Einbettung in die Gesamt-Unternehmens-IT-Landschaft), das Controlling (z.B. für die Übernahme von Plandaten) oder die Compliance-Abteilung (z.B. für die Erstellung von AWW-Meldungen). Sind die Anforderungen aller potenziellen Anspruchsgruppen berücksichtigt, müssen diese priorisiert bzw. gewichtet werden, um sicherzustellen, dass essenzielle Anforderungen nicht unter- und wenig wertstiftende Anforderungen nicht überbewertet werden. Einen Ansatz bietet hier die MSCW-Methode, bei der die Anforderungen in vier Gruppen eingeteilt werden: Must (Anforderungen, die in jedem Fall erfüllt sein sollten), Should (ebenfalls wichtige Anforderungen, die aber nicht oberste Priorität besitzen), Could (sogenannte Nice-to-Have-Kriterien, deren fehlende Abdeckung keinen entscheidenden Nachteil bedeuten) und Won't (Kriterien die voraussichtlich nicht erfüllt werden, was sich aber nicht auf den Nutzen bzw. die Akzeptanz auswirkt).

Auf Basis der definierten Kriterien erfolgt im nächsten Schritt eine erste Analyse des Anbieter- und Lösungsmarktes. Hier sind neben der Validierung der im Unternehmen vorhandenen Kenntnisse auch der Austausch mit anderen Treasurern, einschlägige Marktanalysen (z.B. von Gartner oder Forrester), Recherche im Internet und in Fachpublikationen (z.B. Der Treasurer) sowie externes Expertenwissen als Quelle heranzuziehen. Das Resultat ist eine „Market List“. An dieser Stelle können bereits erste, übergreifende Filterkriterien verwendet werden, z.B. der grundsätzliche Funktionsumfang, der Komplexitätsgrad oder die Größe des Herstellers, um den weiteren Auswahlprozess möglichst effizient zu gestalten. Nach dieser groben Filterung erhält man eine „Longlist“.

Anschließend ist diese Longlist durch Anwendung individueller Anforderungskriterien auf eine „Shortlist“ zu reduzieren. Diese sollte im Idealfall zwei bis fünf Systeme enthalten. Wenn die Kriterien hinreichend detailliert sind und die Informationen zu ihrer Erfüllung frei verfügbar sind, kann die Shortlist gegebenenfalls direkt nach der Marktanalyse erstellt werden. Alternativ kann auf objektives Expertenwissen zurückgegriffen werden.

In einem Ausschreibungsverfahren (Request for Proposal), das auf den eingangs formulierten Anfor-

⁴ Vgl. DerTreasurer Studie: Treasury-Management-Infrastruktur – DerTreasurer, <https://www.dertreasurer.de/research/studien/dertreasurer-studie-treasury-management-infrastruktur/>

derungen basiert, sind entsprechende Unterlagen zu erstellen, die neben der Spezifikation auch Informationen zum Unternehmen selbst, zum weiteren Prozess, einen Zeitplan zur Beantwortung der Fragen, und andere Angaben enthält. An dieser Stelle sollten – wenn nicht bereits geschehen – die Einkaufsabteilung und die Rechtsabteilung eingebunden werden, um den Prozess zu organisieren, die Grundlagen für eine spätere zielgerichtete Verhandlung zu legen und sicherzustellen, dass rechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt sind. Die Ausschreibungsunterlagen werden an die Anbieter versandt und häufig wird die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zu platzieren, deren Antworten mit allen Teilnehmern geteilt werden können. Es empfiehlt sich, die Ausschreibungsunterlagen derart auszugestalten, dass die Antworten effizient ausgewertet werden können. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass die Erfüllung der Anforderungen von den Anbietern oft sehr optimistisch eingeschätzt wird. Hier bietet Hands-On-Expertenwissen einen großen Mehrwert. Auf Basis der Antworten ist der Abdeckungsgrad der am Anfang gewichteten Anforderungen zu bewerten.

Häufig verbleiben zwei bis drei Systeme in der engen Auswahl, die dann zu einem sogenannten „Beauty Contest“ eingeladen werden, zu dessen Vorbereitung verschiedene, essenzielle End-to-End Use Cases definiert werden, z.B. vom Empfang eines Kontoauszuges über den Abgleich mit Forecasts, gegebenenfalls mit manueller Nachbearbeitung, über die Verbuchung bis hin zur Erstellung eines Tagesfinanzstatus. Der Eindruck zur Präsentation kann ebenfalls in die Bewertung einfließen. Gegebenenfalls finden parallel oder im Anschluss weitere Vertragsverhandlungen statt, um das kommerzielle Angebot zu optimieren.

Unter Berücksichtigung aller Parameter ist das objektiv beste System auszuwählen und gegebenenfalls ein Systemintegrator, wenn die Leistung nicht vollständig von den Treasury- und IT-Abteilungen sowie dem Systemanbieter erbracht werden kann. In diesem Kontext sind die entsprechenden Verträge zu unterzeichnen.

Ausblick

Die Einführung eines TMS ist ein komplexer Prozess, der weit über die initiale Entscheidung hinausgeht. Nach der Auswahl eines TMS ist die Implementierungsphase entscheidend, da sie die Basis für einen reibungslosen Betrieb schafft. Eine sorgfältige Planung, Organisation und Dokumentation sind notwendig, um alle technischen und organisatorischen Anforderungen zu erfüllen. Die Wahl des Projekt-

management-Ansatzes und die Integration in die bestehende IT-Landschaft spielen dabei eine zentrale Rolle.

Im Anschluss folgt die Hypercare-Phase, die auf den erfolgreichen Go Live folgt und eine kurzfristige und engmaschige Überwachung des Betriebs und die schnelle Behebung von auftretenden Problemen umfasst. Diese Phase dient dazu die Stabilität des TMS sicherzustellen. Die Etablierung eines klar definierten Change-Request-Prozesses spätestens während dieser Phase ist unerlässlich, um zukünftige Anpassungen effizient umzusetzen und die kontinuierliche Verbesserung des Systems zu gewährleisten.

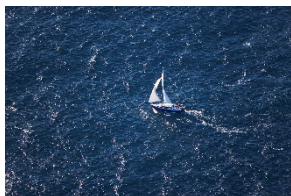
Der kommende Artikel wird detailliert auf die Implementierungs- und Hypercare-Phase des TMS-Lebenszyklus eingehen und wertvolle Einblicke in die Herausforderungen und Chancen bieten, die sich während der Systemeinführung und -stabilisierung ergeben.

Autoren:

Nils Bothe, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Philipp Knuth, Senior Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Zu Risiken bei Durchschnittswerten fragen Sie Ihren Berater oder Prüfer



Seit längerer Zeit beschäftigen wir uns mit den Herausforderungen angewandter Statistik.

Als Berater und Prüfer analysieren wir immer wieder Einschätzungen eines Managements, die, mit Mathematik und Daten untermauert, als unzweifelhaft dargestellt werden. Während Mathematik und Daten in der Regel zwingend benötigt werden, um Meinungen von Analysen zu unterscheiden, so gibt es doch auch einige Fallstricke. Das gilt selbst bei so trivialen Themen wie mathematischen Durchschnitten. Da das Thema immer wieder aufkommt, seien kurz zwei Anwendungsfälle skizziert.

Bei der „stage migration“ („Will Rogers“-Phänomen) geht es um Analysen von Durchschnitten im (Zeit-) Vergleich. Stellen Sie sich vor, Sie seien Portfoliomanager und hätten zwei Portfolios A und B. In Portfolio A befinden sich zwei Wertpapierklassen mit einer Rendite von 2% und 3% (im Durchschnitt also 2,5% Rendite), im Portfolio B befindet sich nur eine Wertpapierklasse mit einer Rendite von 1% (wenig überraschend entspricht das auch der Durchschnittsrendite). Wenn Sie nach der Entwicklung der durchschnittlichen Renditen Ihrer Portfolios bezahlt werden, aber keinerlei Einfluss auf die tatsächliche Rendite nehmen (können), gibt es eine einfache Möglichkeit Ihren Zielen doch etwas näher zu kommen: Sie nehmen die Wertpapierklasse mit 2% Rendite aus Portfolio A und legen es in Portfolio B ein. Der Durchschnitt von Portfolio A steigt daraufhin (von 2,5% auf 3%) und der Durchschnitt von Portfolio B steigt ebenfalls (von 1% auf 1,5%). Beide Portfolios sind also rentabler geworden, ganz ohne das auch nur ein EUR mehr verdient wurde. Den Effekt findet man auch in unterschiedlichen Analysen von Zeitreihen, da Daten häufig über Durchschnitte oder andere statistische Größen verdichtet und im Zeitablauf interpretiert werden. Bei Finanzinstrumenten kann dies beispielsweise die Herleitung von Kreditrisiken für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mittels

historischer Daten betreffen (beispielsweise im expected credit loss-Modell des IFRS 9).

Noch deutlich häufiger kommt es bei der Anwendung der Effektivzinismethode (als Folgebewertungskonzept für Finanzinstrumente, beispielsweise finanzielle Schulden) zu einem Fehler aus der mangelnden Unterscheidung zwischen arithmetischen und geometrischen Durchschnittswerten. Die Unterscheidung ist insbesondere bei denjenigen Fällen wichtig, bei denen aktualisierte und veränderte Zahlungsströme mit einem bereits berechneten Effektivzins diskontiert werden müssen (beispielsweise bei Änderung der Tilgungserwartung über IFRS 9 B5.4.6 oder bei dem „substantial modification“-Test über IFRS 9 B3.3.6). Die Herausforderung liegt darin, dass die ergebniswirksame Auswirkung ganz erheblich sein kann und gegebenenfalls unmittelbar bei Überschreitung eines Schwellenwerts einsetzt (IFRS 9 B3.3.6). Gleichzeitig muss die Berechnung auf den Zeitpunkt der vertraglichen Änderung erfolgen und dieser stimmt nicht zwingend mit einem Zinstermin überein. Da der Effektivzins ein Durchschnittszins ist, der sich aus allen Zahlungsströmen des Vertrags ergibt (beispielsweise also auch ein Disagio und Transaktionskosten berücksichtigt) sind grundsätzlich die verschiedenen Methoden der Durchschnittsbildung denkbar. Wenn bei der initialen Berechnung des Effektivzinsses aber ein arithmetisches Mittel verwendet wurde, dann führt, illustrativ gesagt, das Einfügen eines weiteren Berechnungszeitpunkts zu einem zusätzlichen Zinseszins-effekt, der im geometrischen Mittel nicht entsteht. Die nötige Diskontierung passt in diesen Fällen also nicht zur Herleitung des Effektivzinssatzes.

Der Vollständigkeit halber sei gesagt, dass das arithmetische Mittel bei unendlich vielen Zwischenschritten natürlich in das geometrische Mittel konvergiert, wenn man etwas Zeit mitbringt, wird man also auch über einen Umweg das Ziel seines Weges erreichen.

Als Zwischenfazit sollten Einschätzungen tatsächlich über Analysen von Daten „objektiviert“ werden. Dabei ist es von Vorteil, wenn man eine Karte im Gepäck hat, die auf die klassischen Umwege und Gefahrenstellen hinweist.

Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, Treasury Accounting & Commodity Trading, KPMG AG

Felix Wacker-Kijewski, Senior Manager, Finance and Treasury Management, Treasury Accounting & Commodity Trading, KPMG AG

Vom Datensilo zur integrierten Datenbasis: Der Grundstein für smarte Liquiditätsplanung in heterogenen Systemlandschaften



Wir wurden von unserer Leserschaft außergewöhnlich oft auf den Artikel „[Liquiditätsplanung in heterogenen Systemlandschaften](#)“ (Treasury Newsletter Nr. 140) angesprochen, in dem wir die Herausforderungen, denen sich Treasury-Abteilungen bei der Liquiditätsplanung gegenübersehen, beleuchteten: steigende Zinsen, volatile Märkte und oft eine historisch gewachsene, heterogene IT-Landschaft, die eine genaue Steuerung erschwert. Als flexible und pragmatische Lösung wurde der Einsatz moderner BI-, ETL- und Advanced Analytics-Plattformen vorgestellt, um Daten aus unterschiedlichen Quellen zu integrieren und aufzubereiten. Es besteht Interesse in unserer Leserschaft, wie dieser entscheidende erste Schritt in der Praxis aussieht.

Demzufolge taucht dieser Artikel tiefer ein und zeigt anhand konkreter Beispiele, wie die Datenanbindung verschiedener Quellen funktioniert und wie durch eine durchdachte Datenmodellierung das Fundament für eine verlässliche und analysefähige Liquiditätsplanung geschaffen wird – auch ohne eine vollintegrierte Systemlösung.

Das Ziel: eine zentrale, strukturierte und vertrauenswürdige Datenbasis als Ausgangspunkt für alle weiteren Analysen und Planungen.

1. Datenanbindung – Das Sammeln der Puzzleteile

Der erste Schritt zur Überwindung der Datensilos ist die technische Anbindung der relevanten Quellsysteme an die zentrale Datenanalyse- und Automatisierungsplattform (im Folgenden "Plattform"). Diese Plattformen bieten typischerweise eine Vielzahl von Konnektoren und Methoden, um auf unterschiedliche

Datenformate und Systeme zuzugreifen. Flexibilität ist hier Trumpf.

- **ERP-Systeme (z.B. SAP S/4HANA, SAP ECC, Oracle Financials):** Das Herzstück vieler Finanzdaten.
 - **Konkretes Beispiel (SAP):** Statt aufwändiger Eigenentwicklungen nutzen viele Plattformen (wie Alteryx, Power BI, Tableau Prep) zertifizierte Konnektoren. Eine gängige Methode ist der Zugriff via ODP (Operational Data Provisioning), der es erlaubt, standardisierte Extraktoren (DataSources) für Finanzbuchhaltung (z.B. FI-GL, FI-AP, FI-AR) oder sogar spezifische Treasury-Module (SAP TRM) anzuzapfen. Alternativ können Remote Function Calls (RFCs) genutzt werden, um sogenannte Business Application Programming Interfaces (BAPIs) aufzurufen. Direkte Datenbankabfragen auf Tabellen sind technisch möglich, aber oft aus Performance- und Governance-Gründen nicht empfohlen. Ein pragmatischer, wenn auch weniger eleganter Weg, bleibt der automatisierte Export von Berichten oder Tabellen in Formate wie CSV oder XLSX und deren anschließender Import in die Plattform.
- **Wichtig:** Klären Sie Zugriffsrechte und nutzen Sie dedizierte technische User mit minimal notwendigen Berechtigungen.
- **Bankdaten (Kontoinformationen):** Unverzichtbar für die IST-Cashflow-Analyse.
 - **Konkretes Beispiel:** Elektronische Kontoauszüge in Standardformaten wie MT940 oder camt.053 sind der Standard. Viele Plattformen bieten Module oder erlauben Skripte (z.B. Python), um diese Dateien automatisiert von einem SFTP-Server der Bank oder eines Service-Providers (z.B. TIS, Serrala) abzuholen. Die Plattform verarbeitet dann die XML- oder MT940-Struktur und extrahiert relevante Felder wie Valuta, Buchungsdatum, Betrag, Währung, Verwendungszweck und Kontrahentendaten (sofern vorhanden). Zunehmend wichtiger werden auch direkte Banken-APIs (im Rahmen von PSD2/XS2A oder spezifische Corporate-APIs), die einen zeitnahen, oft transaktionsbasierten Abruf ermöglichen und direkt über die Plattform angesprochen werden können.
- **Treasury Management Systeme (TMS, z.B. Coupa Treasury, Kyriba, ION Treasury):** Quelle für Finanzgeschäfte, Bankkontenverwaltung, Garantien etc.
 - **Konkretes Beispiel:** Viele moderne TMS bieten REST-APIs, über die Daten wie fällige FX-Geschäfte, Geldmarktanlagen oder Darle-

hensauszahlungen/-tilgungen abgerufen werden können. Alternativ ist oft ein direkter Datenbankzugriff (SQL) auf die TMS-Datenbank möglich oder der klassische Export von Daten in CSV-Dateien, die dann von der Plattform verarbeitet werden. Ziel ist es, z.B. zukünftige Cashflows aus bereits abgeschlossenen Finanzgeschäften in die Planung zu integrieren.

- **Excel-Dateien und andere Flat Files:** Oft genutzt für manuelle Planungsdaten oder Daten aus Nischensystemen.
 - **Konkretes Beispiel:** Das Controlling liefert monatlich eine Excel-Datei mit der Umsatzplanung pro Gesellschaft auf einem definierten Netzlaufwerk ab. Die Plattform ist so konfiguriert, dass sie diesen Ordner überwacht, neue Dateien erkennt, deren Struktur validiert (z.B. Spaltennamen, Datenformate) und die Plandaten importiert. Ähnliches gilt für HR-Daten (geplante Gehaltszahlungen) oder spezifische Projektdaten.
 - **Herausforderung:** Sicherstellung einer konsistenten Struktur und Benennung der Dateien und Arbeitsblätter.

Die Stärke der Plattformen liegt darin, diese unterschiedlichen Anbindungsmethoden zu kombinieren und den Prozess des Datenladens zu automatisieren und zu überwachen. Fällt eine Quelle aus oder kommt eine neue hinzu, kann dies oft mit überschaubarem Aufwand angepasst werden.

2. Datenmodellierung – Struktur im Daten-dschungel

Die Rohdaten aus den verschiedenen Quellen sind selten direkt für eine kohärente Liquiditätsplanung nutzbar. Sie liegen in unterschiedlichen Strukturen, Detailgraden und Qualitäten vor. Die Datenmodellierung schafft eine einheitliche, logische Struktur, die als "Single Source of Truth" für alle Analysen und Reports dient. Ein bewährter Ansatz hierfür ist das sogenannte **Star Schema (Sternschema)**.

- **Konzept:** Im Zentrum steht eine oder mehrere **Faktentabellen**, die die eigentlichen Messgrößen (hier: Cashflows) enthalten. Um diese Faktentabellen gruppieren sich Dimensionstabellen, die beschreibende Attribute liefern (Wer, Was, Wann, Wo?).
- **Faktentabelle(n): Das Herzstück**
Konkretes Beispiel: Man benötigt mindestens eine Faktentabelle für die IST-Cashflows (aus Bankdaten/ERP) und oft eine separate für PLAN-Cashflows (aus Planungstools, Excel, TMS-Fälligkeiten).

- **Faktentabelle ActualCashflows**

Wichtig in dieser Tabelle sind die Kennzahlenfelder zu den Beträgen in lokaler und in gruppenweiter Währung. Darüber hinaus wird eine Verknüpfung zu den Dimensionstabellen aufgebaut. Im Wesentlichen zur Zeit-, Konto-, Firmen- und Währungsdimension. Nicht zu vergessen ist die Verknüpfung zu Dimension, die die Planpositionsinformationen enthält.

- **Faktentabelle PlannedCashflows**

Diese Tabelle ist ähnlich aufgebaut, wie die Tabelle ActualCashflows, jedoch enthält sie als Kennzahlfeld den jeweiligen Planungsbetrag. Als zusätzliche Dimensionsinformation kann noch das Planungsszenario hinzugefügt werden.

- **Dimensionstabellen: Der Kontext**

- **Zeitdimension (DimTime):** Essenziell für jede zeitbasierte Analyse.

Die Zeitdimension sollte alle trivialen Felder enthalten. Zusätzlich können hier auch unternehmensspezifische Kalenderinformationen abgelegt werden. Beispielsweise welches Datum als Monatsstichtag verwendet wird (letzter Kalendertag vs. letzter Arbeitstag) oder entity-spezifische Feiertage. Diese Tabelle wird einmalig generiert und deckt einen relevanten Zeitraum ab (z.B. 2010-2030).

- **Planpositionsdimension (DimPlanningPosition):**

Die zentrale Strukturierung aus Treasury-Sicht. Hier wird die im ersten Artikel erwähnte "sauber definierte Planungsposition" abgebildet. Neben einem Primärschlüssel und der Bezeichnung der Planungspositionen (und etwaiger weiterer Metainformationen) wird hier auch die Hierarchiestruktur der Planungspositionen abgebildet.

Diese Dimension muss sorgfältig mit dem Treasury definiert werden und bildet die Basis für das spätere Mapping der Rohdaten im ETL-Prozess.

- **Gesellschaftsdimension (DimCompanyCode):** Stammdaten der eigenen Unternehmenseinheiten.
- **Bankkontodimension (DimBankAccount):** Stammdaten der eigenen Bankkonten.
- **Währungsdimension (DimCurrency):** Liste der relevanten Währungen.
- **Geschäftspartnerdimension (Optional) (DimCounterparty):** Falls Debitor-/Kreditor-Informationen aus den Quellen extrahiert werden können.
- **Szenarioanalysedimension (Optional) (DimSzenario):** Sollten Plandaten zu verschiedenen Szenarien erstellt werden, werden hier die benötigten Informationen abgelegt. Beispielsweise: Name des Szenarios und Parameterdaten.

Dieses strukturierte Modell ist das Ziel des ETL-Prozesses (Extract, Transform, Load), der die Rohdaten aus den angebundenen Quellen extrahiert, sie bereinigt, transformiert (z.B. Mappings auf Planpositionen durchführt, Währungen umrechnet) und schließlich in dieses Zielmodell lädt. Das Modell selbst bietet dann die saubere, konsistente Grundlage für Dashboards, Reports und weiterführende Analysen wie Plan-Ist-Vergleiche oder Forecasts.

Schlussfolgerung & Ausblick

Die systematische Anbindung aller relevanten Datenquellen und die Schaffung eines durchdachten, zentralen Datenmodells sind keine trivialen Aufgaben, aber sie sind der entscheidende Grundstein für eine erfolgreiche und effiziente Liquiditätsplanung, gerade in komplexen Systemlandschaften. Sie ersetzen nicht die Notwendigkeit einer sauberen Datenerfassung an der Quelle, ermöglichen aber dem Treasury, die Kontrolle über die Daten zu gewinnen und eine einheitliche Sicht herzustellen. BI/ETL-Plattformen bieten hierfür die nötige technische Flexibilität. Zur Implementation des Datenmodells bietet es sich an, auf bereits im Unternehmen existierende Plattformen zurückzugreifen. Das könnten beispielsweise Datenbanken in SAP-BW, Oracle oder DB2/IBM sein. Da das oben dargestellte Datenmodell noch nicht sehr komplex ist, eignet es sich gut als Pilot zur Einführung einer cloudbasierten Datenbank-Lösung, die dann – je nach Hersteller – umfangreichere Analysewerkzeuge mitbringt.

Auf dieser soliden Datenbasis können dann die nächsten, wertschöpfenden Schritte aufbauen: die Implementierung der Transformations- und Bereinigungslogik, die eigentliche Planung bzw. der Forecast sowie die Erstellung aussagekräftiger Analysen und Reports. Diese Aspekte bieten Stoff für weitere Betrachtungen und zeigen, wie aus der geschaffenen Datenbasis operative und strategische Mehrwerte für das Treasury generiert werden können. Letztlich ermöglicht dieser Ansatz eine robustere finanzielle Steuerung und stärkt die Resilienz des Unternehmens in dynamischen Zeiten.

Autoren:

Börries Többens, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Jakob Fisahn, Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt

Redaktion

Ralph Schilling (V.i.S.d.P.)

Partner,
Finance & Treasury
Management
T + 49 69 9587-3552
rschilling@kpmg.com

Nils Bothe

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 711 9060-41238
nbothe@kpmg.com

Börries Többens

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 221 2073-1206
btöbbens@kpmg.com

Robert Abendroth

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 211 475 7403
rabendroth@kpmg.com

[Newsletter kostenlos
abonnieren](#)

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.