

Inhalt

Einleitung	02
Innovation	04
Cloud	07
Process Robotics	08
Visualization, Reporting & Analytics	11
Cognitive Computing	16
Blockchain	18
Human Resources	21
Das Treasury ist gefordert	23
Ihre Ansprechpartner	24

Einleitung

Digitale (R)Evolution!

Die Zukunft der Wirtschaft liegt in der Verschmelzung der digitalen und der physischen Welt. Unternehmen nutzen vermehrt neue Technologien, um für die digitalen externen und internen Herausforderungen unserer Zeit gerüstet zu sein. Dabei stehen die Organisationen aktuell vor tiefgreifenden Transformationsprozessen in nahezu allen Unternehmensbereichen.

Ob Cloud Computing, Process Robotics, Visualisierung oder Blockchain: Digitale Innovationen halten auch im Treasury Einzug! Für die Treasury- und Finanzabteilungen ist es deshalb umso wichtiger zu verstehen, welche Digitalisierungstrends zu starken Effizienzvorteilen führen können und wie man damit den Transformationsprozess im gesamten Unternehmen unterstützen kann.

Viele Unternehmen schrecken allerdings vor der Einführung neuer Technologien zurück, weil Sie annehmen, dass die Implementierung mit hohen Kosten und zeitlichen Kapazitätsauslastungen verbunden ist. Gleichzeitig werden die neuen Prozesse am Anfang oftmals nicht so funktionieren wie die Abläufe in den etablierten Systemen (s. Abb. 1). Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass diese Faktoren oftmals nur in der Implementierungsphase auftreten. Auf lange Sicht führt die Einführung neuer Technologien zu erheblichen Performancesteigerungen aufgrund vereinfachter Anwendbarkeit und der damit verbundenen schnelleren Abwicklung von Geschäftsprozessen. Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte deshalb die Stärkung der eigenen Innovationskultur sein, um so Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Doch welche Vorteile lassen sich konkret aus einer digitalisierten Treasury-Funktion erzielen? Und mit welchen technologischen Neuerungen können die Treasury- und Finanzabteilungen daraus ihren Nutzen ziehen? Welchen technologischen Entwicklungen steht man im Treasury noch kritisch gegenüber?

Mit dem diesjährigen Deloitte Treasury & Risk Management Survey: Digitale (R)Evolution? wollten wir zum einen herausfinden, welche neuen Herausforderungen und Chancen die Digitalisierung der Treasury-Funktion mit sich bringt, und zum anderen wiederkehrende Fragestellungen analysieren, die für die Treasury-Abteilungen von Unternehmen – jetzt und zukünftig – von Bedeutung sind. Die Umfrageergebnisse spiegeln dabei die Einschätzungen und Erwartungen der befragten Unternehmensvertreter wider.

Die onlinebasierte Umfrage wurde im September 2017 unter Verantwortlichen des Treasury- bzw. Finanzbereiches von Unternehmen im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Insgesamt haben sich dieses Jahr 45 Unternehmen an der Umfrage beteiligt. Davon erzielten im Jahr 2016 knapp 64 Prozent einen Jahresumsatz von bis zu 5 Mrd. Euro, rund 25 Prozent zwischen 5 und 25 Mrd. Euro und ca. 9 Prozent mehr als 25 Mrd. Euro. Abb. 2 zeigt die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen, die am diesjährigen Deloitte Treasury & Risk Management Survey teilgenommen haben.

Abb. 1 – Innovation S-Curve

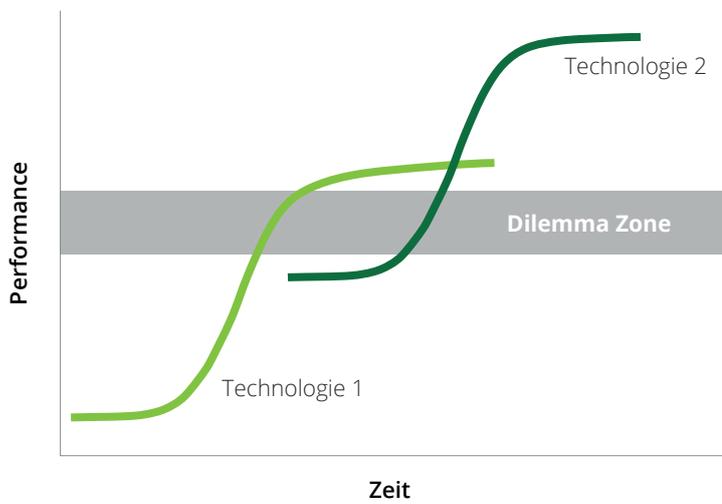
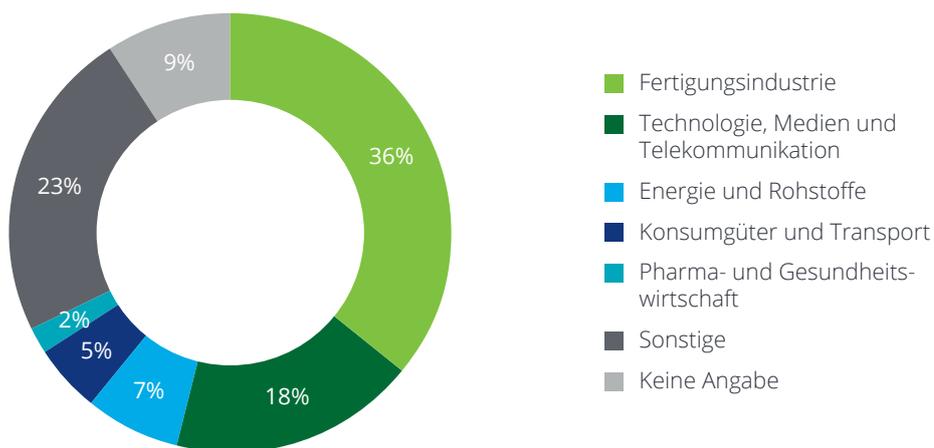


Abb. 2 – Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

Frage: In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?



Innovation

Innovation als Erfolgsfaktor für Ihr zukünftiges Treasury

Es herrscht große Einigkeit: Quer durch alle Branchen vollzieht sich der strukturelle Wandel immer schneller. Weltweit erfolgen Anpassungen und Weiterentwicklungen in allen Bereichen in atemberaubendem Tempo. Daher haben die Managementebenen in vielen Unternehmen erkannt, dass es nicht mehr nur darum geht, die derzeit funktionierenden Modelle zu optimieren, sondern sie fortlaufend neu zu erfinden.

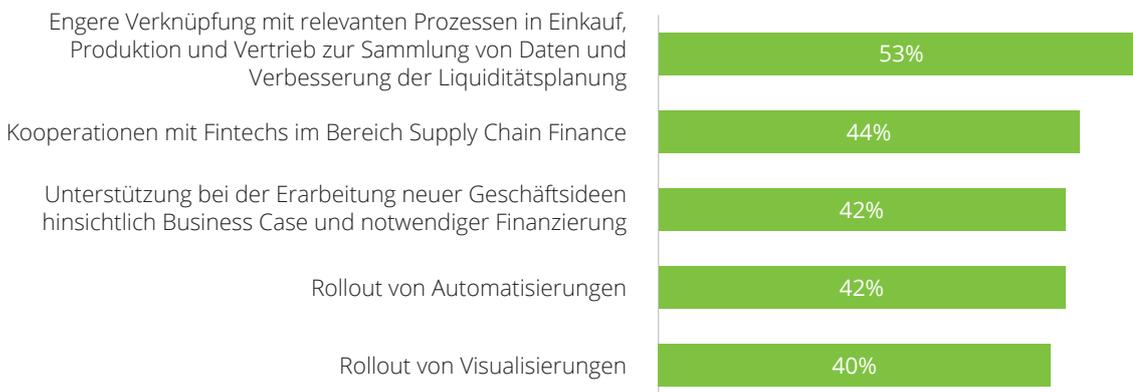
Treasury-Manager können sich innerhalb ihrer Organisation in einem innovationsgetriebenen Umfeld oder auch in einer eher innovationsrestriktiven Umgebung wiederfinden. Wie sich ein Unternehmen als Ganzes in Bezug auf Innovation positioniert, hängt von mehreren Faktoren ab, wie beispielsweise der Unternehmenskultur oder dem allgemeinen Innovationsverhalten der Branche. Gleichzeitig kann das Treasury aber auch unabhängig von anderen Abteilungen eine führende Rolle

übernehmen und als Innovation Enabler innerhalb der eigenen Organisation fungieren. Ein solcher übernimmt dabei die Pilotfunktion hinsichtlich der Anwendung bzw. Umsetzung einer Innovation im Unternehmen. Als Innovation Enabler können auch zentrale Abteilungen fungieren, die Innovationsprozesse über Abteilungen hinweg koordinieren und vorantreiben.

Eine Vielzahl der befragten Unternehmen stufen das Treasury als Innovation Enabler ein (s. Abb. 3). Hervorzuheben ist, dass 53 Prozent der Befragten glauben, dass das Treasury als führender innovations-treibender Bereich auftreten kann, wenn es darum geht, eine engere Verknüpfung der relevanten Prozesse in Einkauf, Produktion und Vertrieb zur Sammlung von Daten und Verbesserung der Liquiditätsplanung aufzubauen. Eng verknüpft mit diesen Prozessen sind die Kategorien Rollout von Automatisierungen sowie Visualisierungslösungen, welche ebenfalls von einer hohen Anzahl an Treasurern als zentral eingestuft wurden (42% und 40%).

Abb. 3 – Treasury als Innovation Enabler?

Frage: Im Hinblick auf Ihr Gesamtunternehmen: Für welche Themen kann das Treasury als Innovation Enabler fungieren? (Mehrfachnennungen möglich)



Eine Mehrheit von 93 Prozent aller Befragten gibt an zu erwarten, dass in drei Jahren mehr automatisierte Prozesse und Kontrollen als zum heutigen Zeitpunkt implementiert sein werden, ein eindeutiges Ergebnis (s. Abb. 4).

Die Implementierung innovativer Technologien hängt von internen sowie externen Faktoren ab und bedeutet in der Regel Fortschritt, nicht zuletzt ist sie jedoch oft mit anfänglichen Investitionen verbunden. Somit gilt es auch, eine treffende Auswahl an tatsächlich mehrwertbringenden Technologien im Rahmen von Business-Case-Analysen zu identifizieren.

Die fünf zentralen Technologien, die in dieser Umfrage betrachtet werden und dem Treasury in absehbarer Zeit zur Verfügung stehen werden bzw. schon stehen, wurden von den befragten Unternehmen nach der erwarteten Implementierungswahrscheinlichkeit innerhalb ihrer Organisation bewertet. Bemerkenswert ist, dass mindestens ein Drittel aller Studienteilnehmer allen 5 zur Auswahl

stehenden Technologien eine zumindest mittlere Implementierungswahrscheinlichkeit zuordnet (s. Abb. 5). Zu den beiden als am wichtigsten eingestuften Technologien zählen Visualization, Reporting & Analytics, gefolgt von Cloud-basierten Technologien. Ganze 50 Prozent der Befragten ordnen Erstgenanntem sogar eine hohe Implementierungswahrscheinlichkeit innerhalb ihrer Organisation zu. Cloud-basierte Technologien werden von 42 Prozent als hoch wahrscheinlich eingeordnet.

Die drei weiteren Kategorien Process Robotics, Cognitive Computing und Blockchain weisen Ergebnisse auf, die das gesamte Antwortspektrum umfassen. Die Einschätzungen variieren zwischen hoch wahrscheinlich bis unwahrscheinlich. Gründe hierfür können sein, dass sich die befragten Unternehmen noch nicht abschließend mit allen Technologien beschäftigt haben (insbesondere Cognitive Computing) oder hier noch keine marktfähigen Anwendungen in der Breite vorhanden sind.

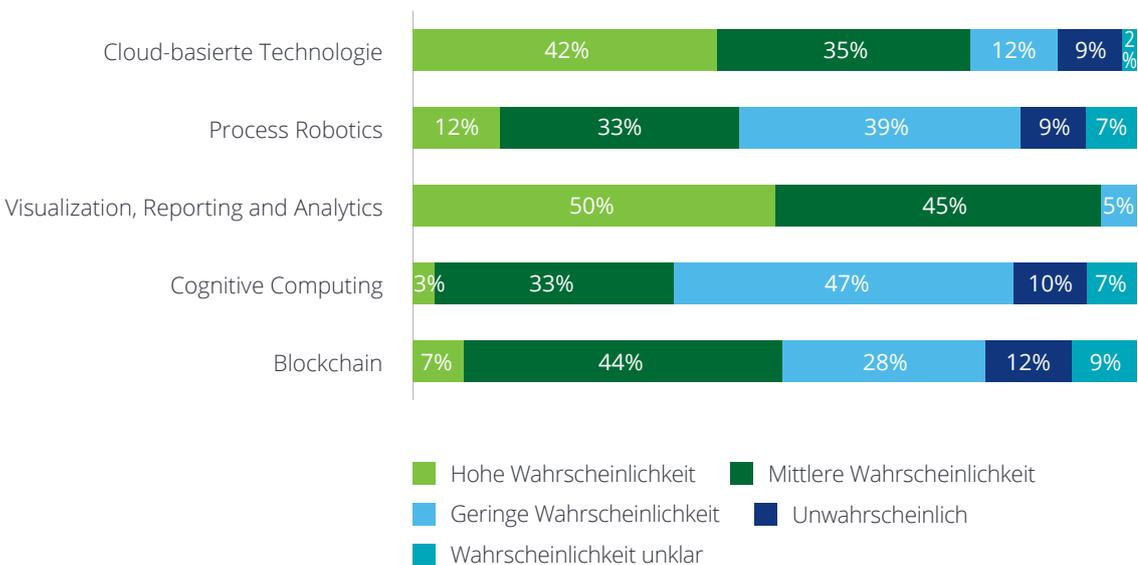
Abb. 4 – Das Treasury der Zukunft

Frage: Wie schätzen Sie die Entwicklung der Automatisierung in Ihrem Treasury in den nächsten drei Jahren generell ein?



Abb. 5 – Implementierungswahrscheinlichkeiten

Frage: Wie bewerten Sie die Implementierungswahrscheinlichkeit der einzelnen Technologien in Ihrem Treasury?



Cloud

Kosteneffiziente Implementierung einer Systemlösung mit weltweiten Zugriffsmöglichkeiten

Die Cloud, eine technische Lösung zum webbasierten Betrieb von Systemapplikationen (as-a-Service) sowie zum webbasierten Austausch und zur Speicherung von Daten, hat sich bereits bei jeder dritten befragten Treasury-Abteilung (38%) etabliert.

Weitere 13 Prozent der Studienteilnehmer prüfen derzeit die Einführung. Über die Cloud können Nutzer auf der ganzen Welt einfach auf Daten und Applikationen zugreifen, ohne dass Unternehmen vorab in eine kostenintensive IT-Infrastruktur investieren müssen.

Doch in welchen Bereichen des Treasury kommt die Cloud-Technologie tatsächlich bisher operativ zum Einsatz und wo wird ein möglicher Einsatz von den Unternehmen derzeit geprüft?

Von insgesamt 51 Prozent der befragten Unternehmen, die bereits Cloud-basierte Technologien in ihrem Treasury im Einsatz haben oder den Einsatz derzeit prüfen, sehen 65 Prozent eine entsprechende Systemlösung im Bereich Bank Account Management als sehr sinnvoll an oder nutzen diese bereits. Dies dürfte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass eine Cloud-basierte Technologie die administrative Verwaltung von unternehmensweiten Kontoinformationen im Bank Account Management deutlich vereinfachen kann. Mit der Cloud als globalem Zugangspunkt können alle zugangsberechtigten Tochtergesellschaften auf die notwendigen Kontodetails zugreifen.

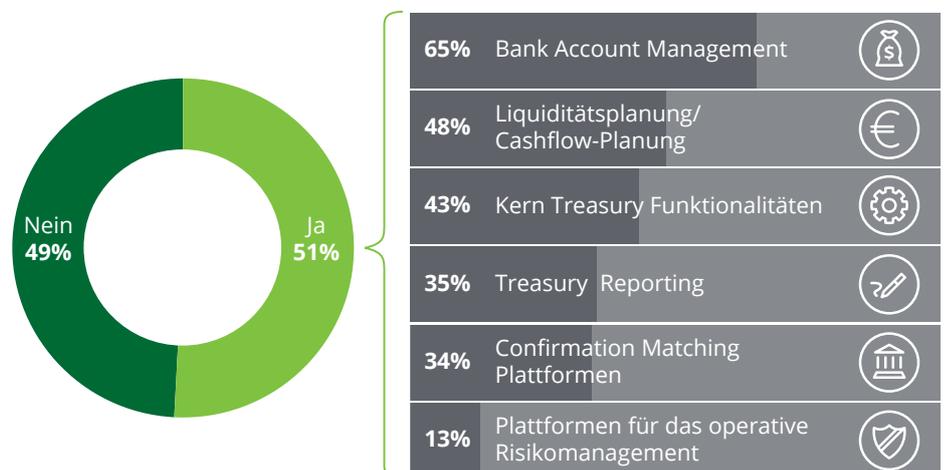
Daneben nutzen die Unternehmen die Cloud vor allem für ihre Liquiditätsplanung (48%) und zur Abbildung der Kern Treasury Funktionalitäten (43%).

Jedes dritte Unternehmen sieht den Einsatz einer Cloud-basierten Lösung im Treasury Reporting als vielversprechend an. Speziell in diesem Bereich besteht aufgrund der stark steigenden verfügbaren Datenmengen und der damit verbundenen erhöhten Komplexität der Datenanalyse ein hohes Optimierungspotenzial durch den Einsatz von entsprechenden Treasury Reporting Lösungen. Diese können mit individuellen Dashboards versehen werden und vereinfachen so die Steuerung der Treasury-Aktivitäten deutlich.

Vor allem die immer flexibleren Arbeits- und Organisationsmodelle sowie die Vernetzung der weltweit tätigen Mitarbeiter sprechen für einen Einsatz von Cloud-basierten Technologien mit weltweiten Zugriffsmöglichkeiten (s. Abb. 6).

Abb. 6 – Einsatzbereiche von Cloud-basierten Technologien

Frage: In welchen Bereichen Ihres Treasury setzen Sie Cloud-basierte Technologien ein bzw. prüfen derzeit einen entsprechenden Einsatz? (Mehrfachnennungen möglich)



Process Robotics

Automatisierung der Transaktionsabwicklung und Kommunikation über unterschiedliche Technologiesysteme hinweg

Viele Unternehmen nutzen in ihrer Treasury-Abteilung für wiederkehrende operative Tätigkeiten unterschiedliche Technologiesysteme, die nicht voll integriert sind. Dies bedeutet oftmals, dass im Rahmen von Standardprozessen Systembrüche durch eine Vielzahl von manuellen Arbeitsschritten wie der manuellen Eingabe von Daten, dem anschließenden manuellen Mapping und der Erstellung von Berichten überbrückt werden müssen. Bei wiederkehrenden manuellen Prozessen besteht daher oftmals ein hohes Fehlerrisiko, wenn die Datenübertragung per Hand zwischen unterschiedlichen Systemen stattfindet.

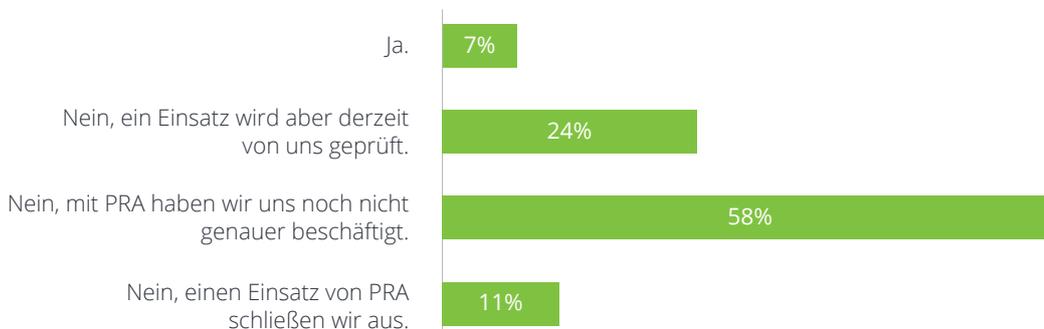
Die sogenannte Process Robotics Automation (PRA) nutzt dabei Softwareprogramme für die Ausführung repetitiver Aufgaben und die Automatisierung von systemübergreifenden Prozessen. Dadurch sinkt das Fehlerrisiko und Prozesse werden zeit- und kosteneffizienter abgewickelt.

Bereits 7 Prozent der befragten Unternehmen nutzen die PRA für wiederkehrende Prozesse im Treasury. 24 Prozent der Treasury-Abteilungen haben bereits Potenziale für Kostenreduzierungen und Produktivitätssteigerungen mittels Process Robotics identifiziert und prüfen derzeit den Einsatz von PRA im Treasury (s. Abb. 7).

Die steigende Verbreitung von PRA bei Unternehmen im Treasury wird dadurch begünstigt, dass mittlerweile einige erprobte Applikationen am Markt verfügbar sind.

Abb. 7 – Einschätzung über den möglichen Einsatz von Process Robotics im Treasury

Frage: Setzen Sie bereits Process Robotics ein, um die Prozesse in Ihrem Treasury zu automatisieren?



Von den Unternehmen, die PRA bereits einsetzen, nutzen derzeit 70 Prozent eine automatisierte Prozessanwendung für das selbstständige Versenden von Informationen aus Systemen (vgl. Abb. 8).

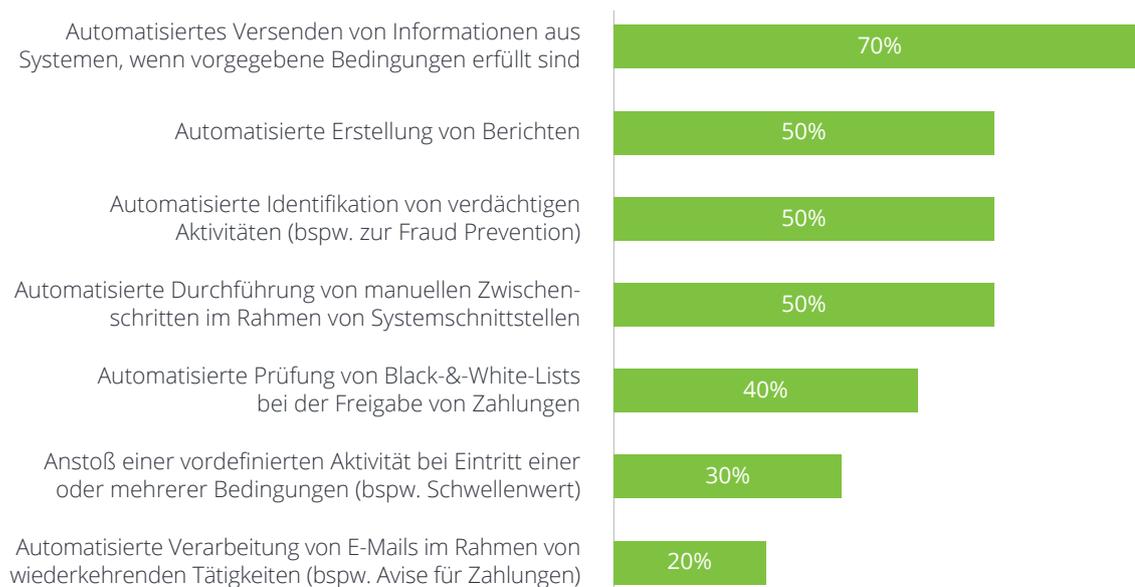
ein hohes Optimierungspotenzial durch den Einsatz von PRA bei häufigen Standardberichten schließen, die Informationen aus unterschiedlichen Vorsystemen nutzen.

Bei 50 Prozent der Unternehmen, die PRA bereits im Einsatz haben oder dies derzeit prüfen, ist die Erstellung von Berichten mit PRA bereits umgesetzt. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass 56 Prozent der Leiter Treasury – z.T. täglich – Treasury-Berichte erhalten (vgl. Abb. 10), um die aktuelle finanzielle Situation zu analysieren und daraus Entscheidungen abzuleiten. Daraus lässt sich auf

Knapp 40 Prozent der befragten Unternehmen nutzen derzeit automatisierte Prozesse im Rahmen der Zahlungsautorisierung. Dabei werden die Zahlungsdetails automatisch mit sogenannten Black- & White-Lists abgeglichen und entsprechende Warnhinweise bei Auffälligkeiten versendet. Durch die Nutzung von PRA kann so die Sicherheit im Zahlungsverkehr deutlich gesteigert werden.

Abb. 8 – Einsatzmöglichkeiten von Process Robotics im Treasury

Frage: In welchen Bereichen setzen Sie bereits Process Robotics ein bzw. prüfen derzeit einen entsprechenden Einsatz? (Mehrfachnennungen möglich)

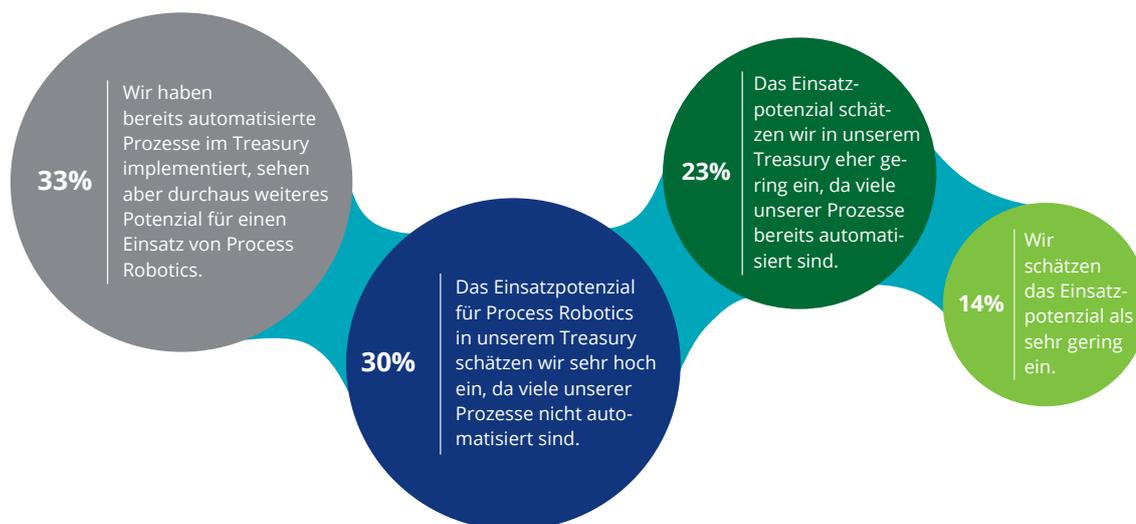


Nicht nur die bisherigen Umfragewerte zeigen, dass Process Robotics in der Zukunft eine große Bedeutung spielen werden. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass 63 Prozent der befragten Unternehmen weiteres Potenzial durch den Einsatz dieser Technologie in ihrem Treasury sehen. Demnach schätzt jedes dritte

befragte Unternehmen das Potenzial von Process Robotics zur Automatisierung der Prozesse als sehr hoch ein. 33 Prozent haben bereits automatisierte Prozesse implementiert, können sich allerdings vorstellen, dass noch weiteres Potenzial für den Einsatz von PRA besteht (s. Abb. 9).

Abb. 9 – Potenzialeinschätzung von Process Robotics im Treasury

Frage: Wie hoch schätzen Sie das Potenzial von Process Robotics zur Automatisierung der Prozesse in Ihrem Treasury?



Visualization, Reporting & Analytics

Schnellere Entscheidungsfindung durch übersichtlicheres Reporting

Die Nutzung von Visualisierungen und Analytics, sprich die Nutzung von Grafiken, Bildern und interaktiven Technologien zur Auswertung großer und komplexer Datenbestände ist aus dem modernen Treasury nicht mehr wegzudenken. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ausnahmslos alle Befragten die Wichtigkeit geeigneter Visualisierungen im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung und des Reportings herausstellen. Die visuelle Darstellung der Berichte erfolgt heutzutage noch sehr häufig im Rahmen von manuellen Reportingprozessen in gängiger Spreadsheet- und Präsentationssoftware. Bei einer oftmals hohen Automatisierung der Treasury-Prozesse stellen Technologisierung und Automatisierung des Berichtswesens den nächsten logischen Schritt zu einem zukunftsfähigen Treasury dar (s. Abb. 10).

Unterstützt wird dieser notwendige Schritt durch die Tatsache, dass die in hoher Frequenz bereitgestellten Datenmengen aus verschiedenen Quellen ohne unterstützende Visualisierungs- und Auswertungstechnologien nur unter sehr hohem manuellem Aufwand adäquat aufbereitet und analysiert werden können. Diese fehlende oder verzögerte Transparenz kann im schlimmsten Fall zu falschen Entscheidungen führen.

Abb. 10 – Adressatenkreis und Turnus des Reportings

Frage: Welche der folgenden Adressaten sind Teil des Treasury-Berichtswesens in Ihrem Unternehmen und in welcher Häufigkeit erfolgt das Reporting?

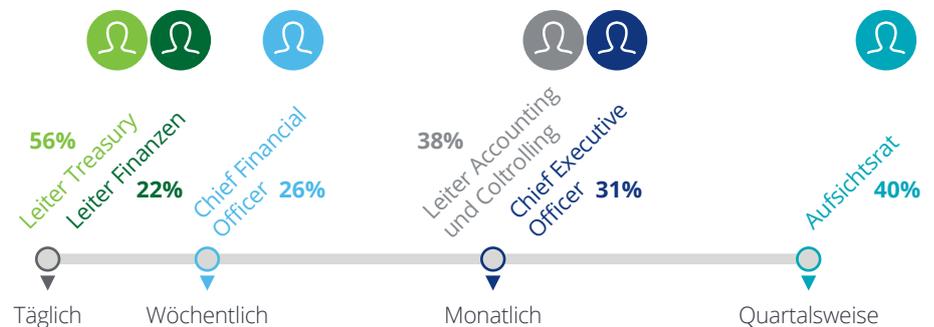


Abb. 11 – Die Wichtigkeit von Visualisierung im Treasury

Frage: Ist es Ihrer Meinung nach wichtig im Treasury zur Entscheidungsfindung geeignete Visualisierungen hinzuzuziehen?



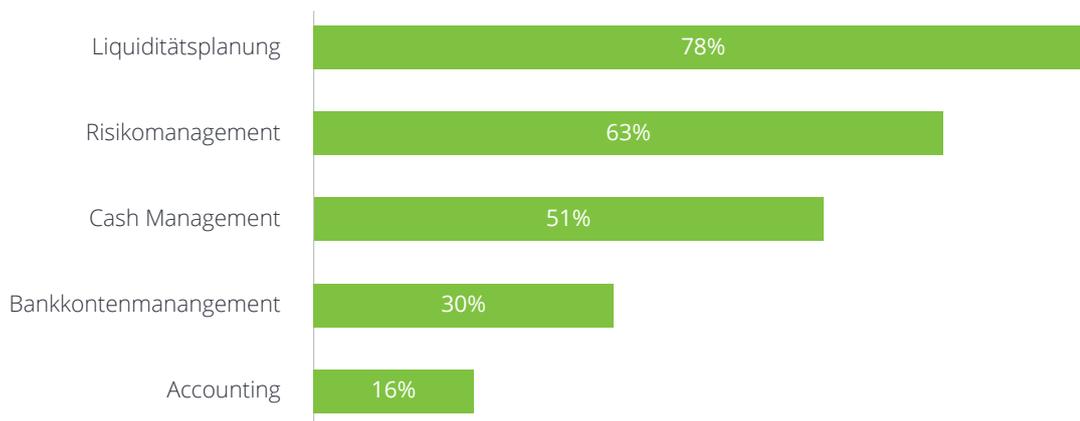
Visualisierungen werden in Treasury-Bereichen wie Liquiditätsplanung (78%), Risikomanagement (63%) sowie Cash Management (51%) eine äußerst wichtige Rolle zugeschrieben. Diese Einschätzungen lassen sich darauf zurückführen, dass die Kernverantwortlichkeiten eines Treasurers in diesen Bereichen liegen. Darüber hinaus können Visualisierungstechnologien gerade in diesen Bereichen wesentlich zu einem effizienteren und transparenteren Reporting beitragen.

Auch die Notwendigkeit von schnellen Entscheidungen ist ein häufiges Argument für den Einsatz von Visualisierungen, da genau diese durch ihre Übersichtlichkeit Ersteren ermöglichen. Hier bieten insbesondere neue Technologien im Bereich Visualisierung Funktionalitäten von der Real-Time-Darstellung über Drill-down- bis hin zu Analysefunktionen.

Im Kontrast dazu wird der Mehrwert insbesondere im Bereich Buchhaltung als eher gering eingeschätzt. Dieses Ergebnis ist mit Blick auf die geringe Steuerrelevanz für den Treasurer sicherlich nicht überraschend (s. Abb. 12).

Abb. 12 – Die Wichtigkeit von Visualisierungen nach Bereichen

Frage: In welchen Bereichen ist es Ihrer Meinung nach sehr wichtig geeignete Visualisierungen im Treasury-Reporting bereitzustellen? (Mehrfachnennungen möglich)



Die Bedeutung von Visualisierungen im Rahmen des Reportings lässt sich auch daran erkennen, dass mehr als die Hälfte (52%) bereits Visualisierungen im Treasury benutzen und weitere 27 Prozent den Einsatz prüfen (s. Abb. 13).

Sehr interessant ist in diesem Zusammenhang zu sehen, wie die Unternehmen aktuell die Erstellung der Visualisierungen vornehmen. Diese Ergebnisse lassen Rückschlüsse über den Stand der Digitalisierung in den jeweiligen Unternehmen zu. Eine klare Mehrheit der befragten Unternehmen (62%) gibt an, dass ihr Visualisierungsprozess sehr manuell getrieben ist und meist Spreadsheet-Dateien als

Grundlage dienen, und für 49 Prozent der Teilnehmer ist der Visualisierungsprozess zeitintensiv. In Anbetracht der heutigen Möglichkeiten der Automatisierung durch Treasury Management Systeme und Visualisierungstools sowie der immer komplexer und größer werdenden Datenmengen im Treasury ist es überraschend, dass viele Prozesse nach wie vor manuell durchgeführt werden. Gründe für ein derartiges Berichtswesen liegen auch in fehlenden Analysemöglichkeiten des TMS, dem Bedarf, die Auswertung mit Daten anzureichern, die nicht im TMS verfügbar sind (dafür im ERP-System), oder in einer grafischen Aufbereitung der Informationen im Corporate Design (s. Abb. 14).

Abb. 13 – Nutzungsgrad von Visualisierung

Frage: Nutzen Sie bereits Visualisierungen in Ihrem Treasury?

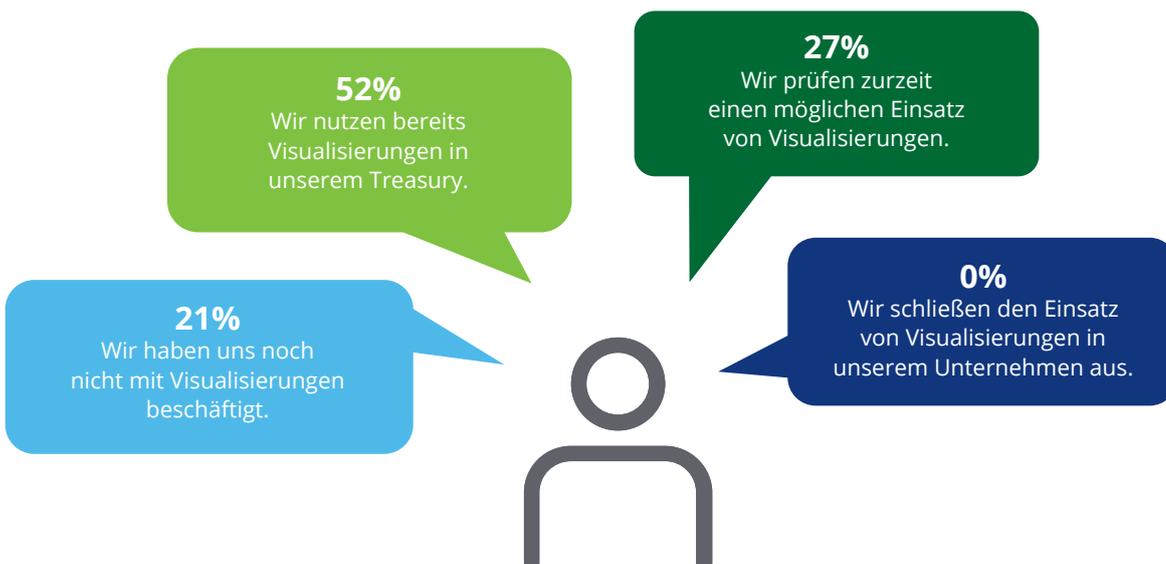
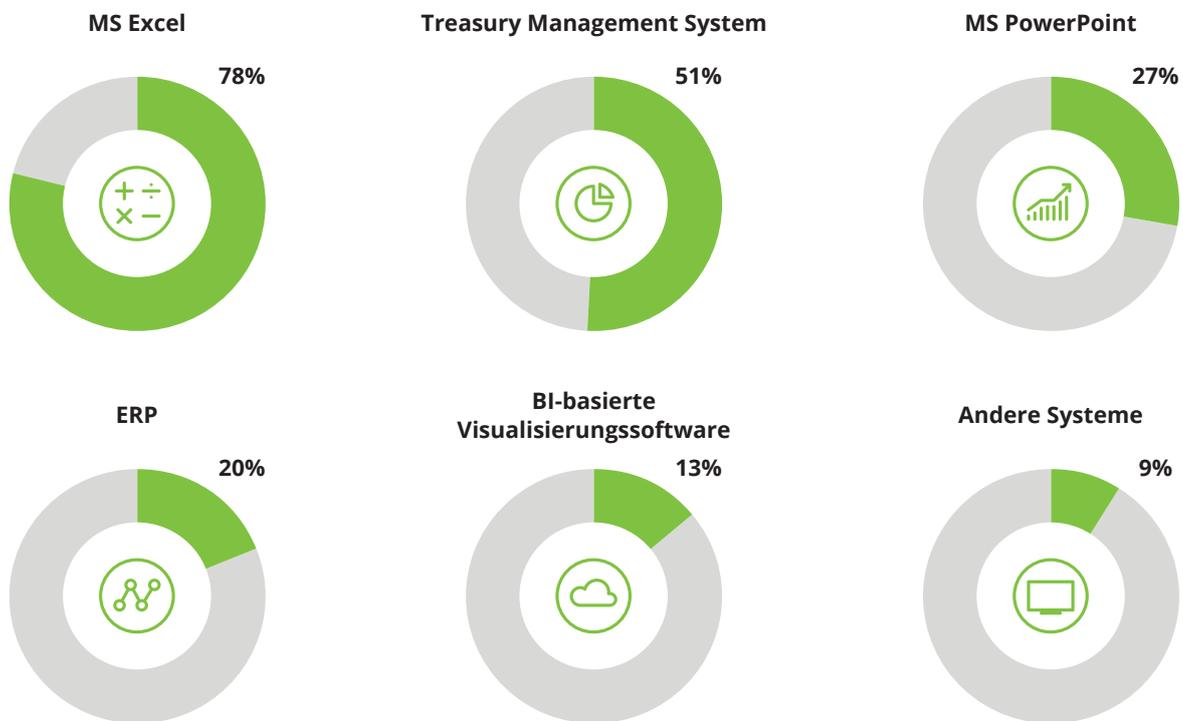


Abb. 14 – Systemlandschaft im Visualisierungsprozess des Reporting

Frage: Mit welchem System führen Sie Ihr operatives und Management Treasury-Reporting durch?
(Mehrfachnennungen möglich)



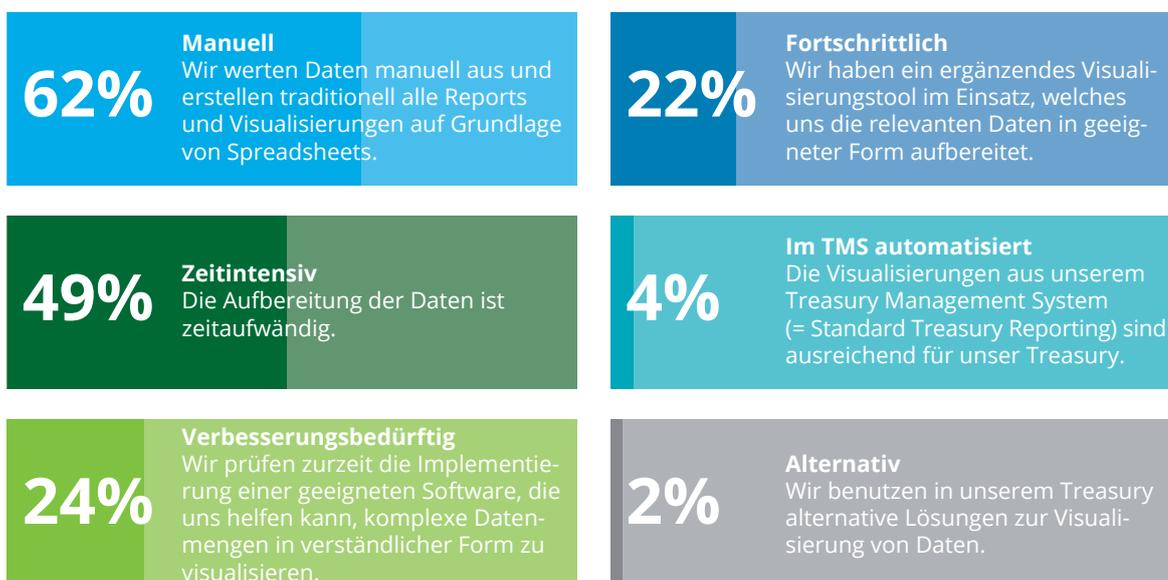
Bestätigt wird die hohe Abhängigkeit (78%) von Spreadsheet-Lösungen durch die Auswertung der Frage nach den genutzten Systemen zur Bereitstellung von Berichten sowohl im operativen als auch im Management Treasury Reporting. Dies ist sicherlich auf die geringen Kosten, die vergleichsweise einfache Handhabung sowie die Flexibilität von Spreadsheet-Lösungen zurückzuführen. Optimale Visualisierungsergebnisse werden dadurch jedoch nicht zwingend erzielt und müssen sich meist durch hohen Zeitaufwand und Fehleranfälligkeit erkaufen lassen. Eine Kombination aus TMS und Business-Intelligence-(BI-)Software, die individuelle Kennzahlen des Unternehmens einbezieht, bietet durch eine deutliche Erhöhung des Automatisierungsgrads eine Optimierung der Effizienz und Übersichtlichkeit. Rund

die Hälfte der Befragten (51%) nutzt die Reportingfunktionalitäten ihres TMS, nur 13 Prozent verwenden zusätzliche BI-Software für ihr Reporting (s. Abb. 14).

Spreadsheet-Lösungen bleiben auch in Zukunft eine sehr aufwendige und auch fehleranfällige Möglichkeit, um manuell Visualisierungen zu erstellen, und verlieren mit der Größe der Datenmengen an Leistungsfähigkeit und somit auch an Zuverlässigkeit. Die Nutzung von ergänzenden Visualisierungstools ermöglicht hingegen transparentere Informationen, schnellere Analysen und daher zuverlässigere Entscheidungsgrundlagen. In Summe werden bei Treasurern dadurch Ressourcen frei, die in der Analyse komplexerer Fragestellungen investiert werden können.

Abb. 15 – Visualisierungsprozesse in Unternehmen

Frage: Wie würden Sie den Visualisierungsprozess in Ihrem Unternehmen beschreiben?
(Mehrfachnennungen möglich)



Cognitive Computing

Weiterentwicklung des Treasury als Business Partner durch Erhöhung der Leistungsfähigkeit im Bereich Analytics und Verarbeitung von Informationen

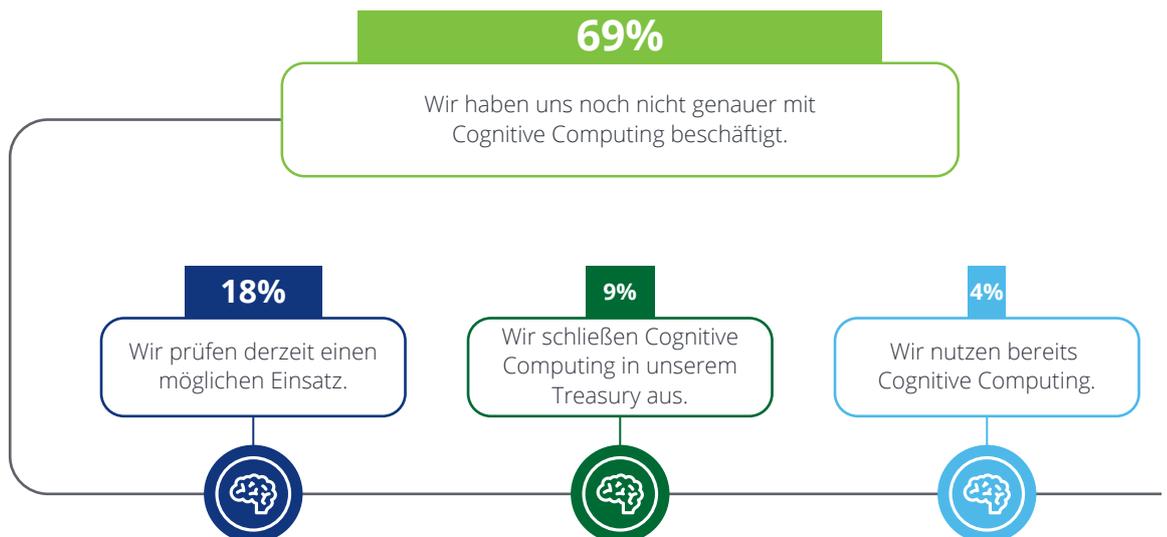
Der weit gefasste Begriff des Cognitive Computing bezieht sich auf maschinelles Lernen, natürliche Sprachverarbeitung, Spracherkennung, maschinelles Sehen und künstliche Intelligenz. Zusammen genommen bilden diese Tools die kognitiven Kompetenzen des Menschen nach; sie „durchpflügen“ buchstäblich Berge von Daten zur automatisierten Gewinnung von Erkenntnissen und zum Reporting in Echtzeit.

Mit Hilfe des Cognitive Computing können die analytischen Fähigkeiten eines Menschen in Computermodellen abgebildet werden. Dies bedeutet, dass Computer dazu befähigt werden, selbst zu lernen und in Echtzeit mit anderen IT-Systemen oder Menschen zu kommunizieren. Cognitive Computing ermöglicht es Computern, sich an vergangene Interaktionen zu erinnern und unabhängig von menschlicher Intervention Schlussfolgerungen zu ziehen. Dabei werden u.a. bewährte technologische Methoden wie Data Mining, Mustererkennungen und Machine Learning genutzt.

Wir wollten wissen, wie weit diese Technologien bereits in Treasury-Abteilungen verbreitet sind. Aufgrund der sehr jungen Technologie und einer dementsprechend benötigten hohen Investitionsbereitschaft war zu vermuten, dass wenige Unternehmen bereits Cognitive Computing im Treasury nutzen. Die Ergebnisse der Befragung bestätigen dies. Der Großteil der Unternehmen (69%) hat sich bisher noch nicht genauer mit diesem Thema auseinandergesetzt. Es bleibt spannend zu beobachten, wie sich diese Haltung angesichts des grundsätzlichen Potenzials dieser Technologie bei fortschreitender Verbreitung verändern wird (s. Abb. 16)

Abb. 16 – Nutzungsgrad von Cognitive Computing

Frage: Haben Sie bereits eine Cognitive Computing Technologie in Ihrem Treasury implementiert oder planen Sie dies zukünftig zu tun?



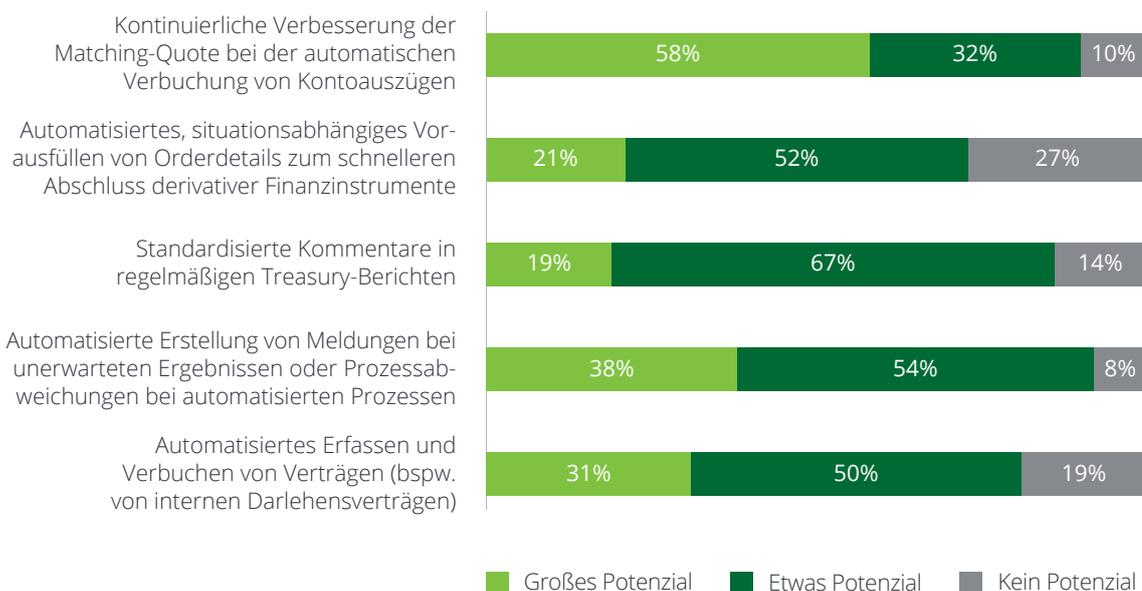
Größtes Potenzial durch den Einsatz von Cognitive Computing sehen 58 Prozent der befragten Unternehmen in der Verbesserung der Matching-Quote im Rahmen der automatischen Verbuchung von Kontoauszügen. Dies trifft neben der Auszifferung im Treasury sicherlich auch auf die Bankbuchhaltung in den ERP Systemen zu. Je einfacher und standardisierter ein Prozess ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass er durch Cognitive Computing verbessert werden kann. Ein weiteres Beispiel ist die automatische Erstellung von Meldungen, z.B. an das Management, sobald ungewöhnliche Ergebnisse, unerwartete Veränderungen von KPIs oder Prozessabweichungen bei automatisierten Prozessen identifiziert werden. Auch hier sehen die Unternehmen großes (38%) oder zumindest hinreichend (54%) Potenzial. Insgesamt bleibt festzuhal-

ten, dass die Unternehmen in allen genannten Anwendungsbereichen Potenzial für den Einsatz von Cognitive Computing im Treasury sehen.

Vor allem die natürliche Sprachverarbeitung, sprich die Fähigkeit von Computern, Texte ebenso wie der Mensch zu verarbeiten, scheint kurzfristig das größte Potenzial zu haben. So können Computer personalisierte Texte in hoher Qualität erstellen und dabei besondere Situationen auf natürliche, nicht repetitive Weise berücksichtigen. Weitere Anwendungsbereiche sind das Auslesen von Verträgen und Geschäftsbestätigungen. Zudem können Standardberichtsformate mittels natürlicher Sprachverarbeitung um Kommentare mit personalisierter Ansprache ergänzt werden (s. Abb. 17).

Abb. 17 – Potenzialschätzung zu Cognitive Computing

Frage: Wie schätzen Sie das Potenzial des Cognitive Computing in verschiedenen Bereichen Ihres Treasury ein?



Blockchain

Wird die Blockchain-Technologie eine entscheidende Rolle im zukünftigen Treasury spielen?

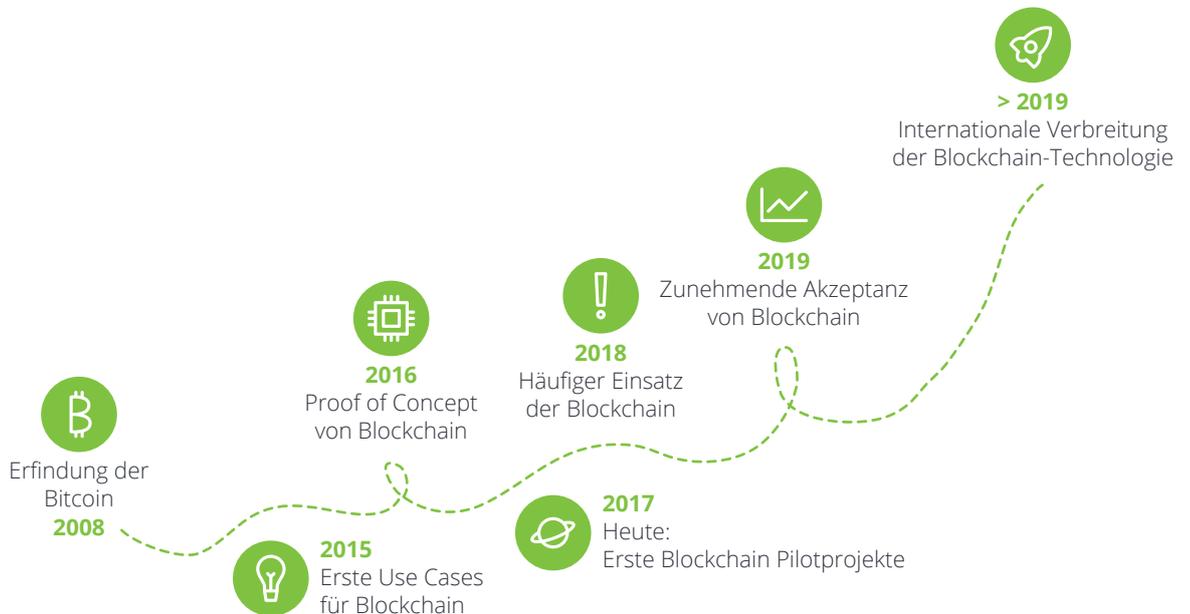
Die Blockchain ist derzeit – nicht zuletzt auch durch die erfolgreichen Schuldscheinplatzierungen – im Treasury in aller Munde. Aktuell glauben nur 18 Prozent der Befragten, dass die Blockchain-Technologie das Treasury nicht verändern wird. Knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen erwartet große Auswirkungen. Weitere 38 Prozent können die Auswirkungen noch nicht genau einschätzen.

Die Blockchain ermöglicht dabei die Speicherung von nicht änderbaren Transaktionsdatensätzen über verteilte Netzwerke. Sie dokumentiert die gesamte Historie von Transaktionen, sodass diese verifiziert und unabhängig geprüft werden können. Zudem ermöglicht sie einen Peer-to-Peer-Werttransfer, weshalb die Rolle eines Vermittlers potenziell wegfallen kann.

Die Blockchain bietet in vielen Treasury-Funktionalitäten unterschiedliche Anwendungsmöglichkeiten. Insbesondere im Bereich Trade Finance könnte so der aufwendige Dokumentenverkehr deutlich

effizienter gestaltet werden. Manuelle Dokumentenprozesse würden durch sogenannte Smart Contracts ersetzt. Ein solcher ist – vereinfacht gesagt – ein codierter Vertrag, der in Echtzeit über die Blockchain die Handelsbeziehungen zwischen zwei Vertragspartnern nahezu automatisch in Sekunden abwickeln kann und dabei den Vorteil besitzt, Unsicherheiten durch eine zweifelsfreie Authentifizierung der Vertragsbeteiligten zu minimieren. 60 Prozent der befragten Unternehmen sind der Auffassung, dass die Blockchain in diesem Bereich mehr Effizienz schaffen kann (s. Abb. 19).

Abb. 18 – Die Entwicklung der Blockchain-Technologie



Auf der Blockchain basierende Anwendungen sind derzeit häufig noch in der Pilotphase und nur in abgegrenzten Netzwerken verfügbar. Allerdings hat sich die Technologie, auch aufgrund eines hohen Investitionsvolumens, schneller weiterentwickelt als anfänglich erwartet.

Derzeit gibt es noch wenige Praxisbeispiele mit einer konkreten und einfachen Nutzung der Blockchain-Technologie im Bereich Treasury. Dies ist sicherlich auch einer der Gründe, weshalb noch immer fast jedes fünfte der befragten Unternehmen derzeit nicht daran glaubt, dass die Blockchain das Treasury in den kommenden Jahren stark verändern könnte.

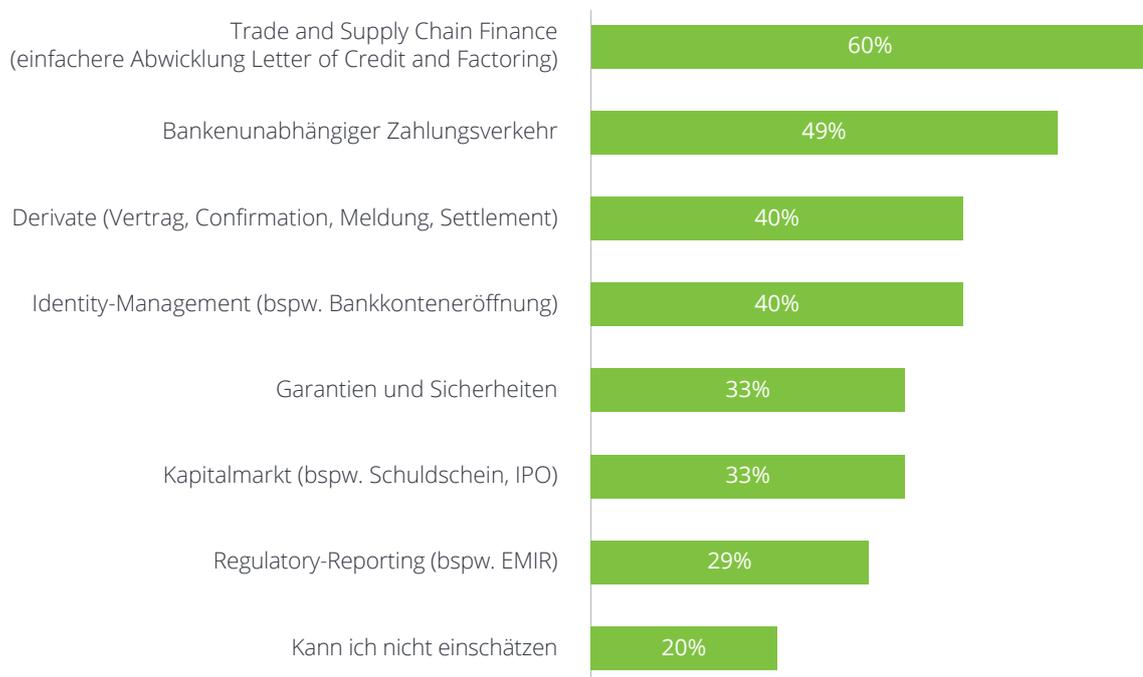
Neben den derzeit sehr begrenzten Einsatzfeldern gibt es für Treasury- und Finanzexperten noch weitere Faktoren, die an einem kurzfristigen Einsatz im Treasury zweifeln lassen. Hier sind die bisher nicht ausreichend vereinbarten Standards zu erwähnen, die eine netzwerkübergreifende Anwendung zulassen würden. Dies ist aber die Voraussetzung für Skalierung und weitreichende Etablierung der Technologie. Zudem muss für Finanztransaktionen, die über eine Blockchain abgeschlossen werden, aus kapitalmarktrechtlichen Anforderungen die Dokumentation weiterhin auch papierhaft erfolgen. Ein Drittel der befragten Unternehmen kann vermutlich deshalb das aktuelle Erfolgspotenzial der Blockchain noch nicht genau einschätzen.

Vor allem Banken sind sich sicher, dass die Blockchain einen erheblichen Einfluss darauf haben wird, wie Finanztransaktionen in der Zukunft vereinbart und abgewickelt werden. Hierbei werden sich insbesondere die im Hintergrund laufenden Prozesse verändern. Auch unsere Studie konnte dies bestätigen, so sind 40 Prozent der befragten Unternehmen der Meinung, dass die Blockchain im Bereich der Derivate in Zukunft mehr Effizienz schaffen kann. Sie könnte dort vor allem den Prozess des Vertragsabschlusses, der Gegenbestätigung sowie der regulatorischen Meldung vereinfachen. Auch der Prozess des Portfolioabgleiches sowie der jährlichen Banksaldenbestätigung könnte dadurch effizienter gestaltet werden. Zusammenfassend wird ein zukünftiger Einsatz vor allen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Kauf und Verkauf von Finanzprodukten, Smart Contracts, Dokumentation, digitale Identität (bspw. KYC) sowie Clearing und Settlement von Derivaten erwartet.

49 Prozent der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass die Blockchain im bankenunabhängigen Zahlungsverkehr die Effizienz deutlich steigern kann. Dies verdeutlicht, dass sich der Bankensektor derzeit im technologischen Wandel befindet, der vor allem durch Fintechs und neue Zahlungsmethoden vorangetrieben wird. Treasury- und Finanzverantwortliche müssen diesen Wandel stetig beobachten, um sich auf potenzielle Änderungen vorzubereiten und von den technologischen Veränderungen zu profitieren (s. Abb. 19).

Abb. 19 – Potenzialbereiche der Blockchain-Technologie

Frage: In welchen Bereichen kann die Blockchain-Technologie Ihrer Meinung nach mehr Effizienz im Treasury schaffen?
(Mehrfachnennungen möglich)



Human Resources

Digitalisierung sorgt für eine Veränderung des Mitarbeiterprofils im Treasury

„Als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sie ihre Anstrengungen“, hat schon Mark Twain beobachtet. Das Ziel vor Augen zu behalten ist ein wichtiger Schlüssel – auch im Treasury. Neben Visionen und Inhalten, die es zu verfolgen gilt, ist es für Treasury Manager ebenfalls zentral, ein kompetentes und gut ausgebildetes Team hinter sich zu wissen. Kompetenzen dürfen nicht brachliegen, sondern müssen aufrechterhalten und weiterentwickelt werden. Gerade weil es Zeit benötigt, Wissen auszuweiten und zu vertiefen, gilt es, Trends im Rahmen des Knowledge Managements rechtzeitig zu erkennen.

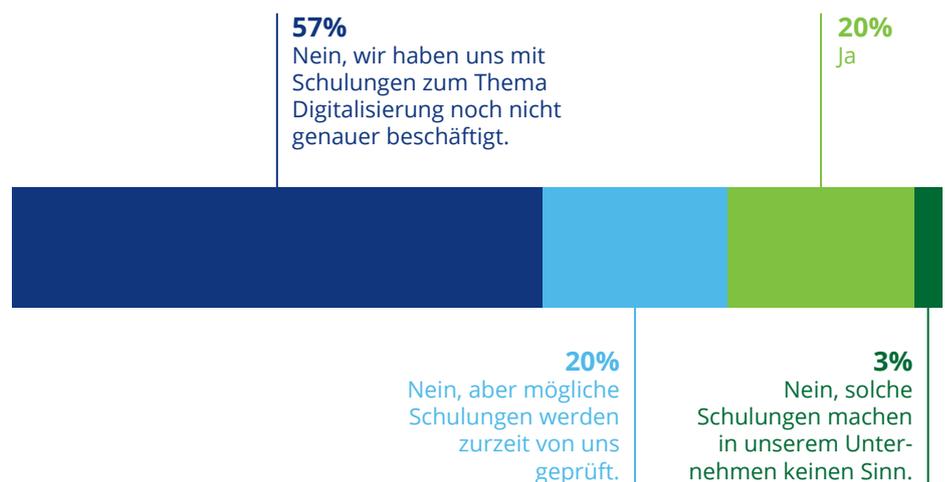
Strategische Entscheidungsfelder zu identifizieren, analytische Konzeption und Steuerung durch wesentliche KPIs, Projektaktivitäten sowie Ausnahmemanagement – darauf werden sich in Zukunft die Rolle des Treasury und somit auch das Anforderungsprofil der Treasury Mitarbeiter im Wesentlichen fokussieren. Durch die fortschreitende Automatisierung repetitiver Tätigkeiten werden sich die Aufgaben des Back Office sowie des Treasury Accounting in ihrer heutigen operativen und transaktionsbasierten Form stark verändern.

Digitalisierung führt so zu einem Wandel des Personalmarktes, der weit über den Finanzbereich hinausgeht. Unternehmen investieren bereits in Mitarbeiter, die mehr über ausgeprägte analytische und technologische Kompetenzen verfügen, auch und insbesondere im Treasury.

In einem sich rasant verändernden Umfeld ist somit das Thema Schulungen und Weiterentwicklung der Mitarbeiter ein zentraler Aspekt. Viele Verantwortliche im Treasury haben erkannt, dass durch die Digitalisierung neue Anforderungen an das Profil eines Treasury Mitarbeiters gestellt werden. Abbildung 20 zeigt, dass bereits 20 Prozent der befragten Unternehmen Mitarbeiter zum Thema Digitalisierung geschult haben. Gleichzeitig haben sich aber auch über die Hälfte der Befragten noch nicht genauer mit Schulungen zu dem Thema beschäftigt (s. Abb. 20).

Abb. 20 – Bisherige Schulungsmaßnahmen

Frage: Haben Mitarbeiter in Ihrer Treasury Abteilung in Bezug auf die bevorstehenden Herausforderungen der Digitalisierung bereits an Schulungen oder Workshops teilgenommen?



Wir wollten dazu wissen, welche Weiterbildungsbereiche von Treasury Managern als zentral wahrgenommen werden und wo es sinnvoll ist, in Fachwissen zu investieren. Bei den Antworten kristallisierten sich zwei Kernbereiche heraus (s. Abb. 21).

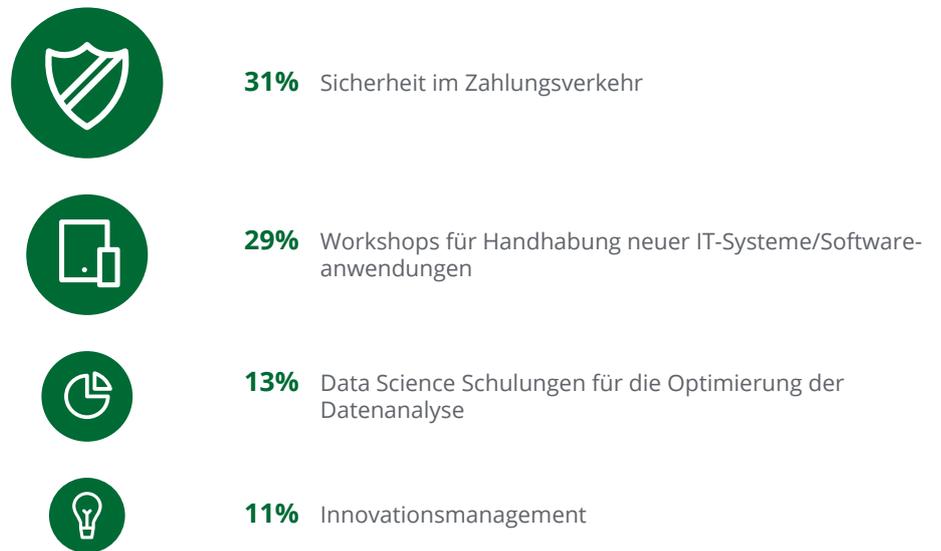
31 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, Workshops und Schulungen bzgl. der Sicherheit im Zahlungsverkehr bereits anzubieten oder dies in Kürze zu tun. Im Kontext der aktuell intensiven Diskussion und Berichterstattung rund um die Themen Payment Fraud und Cyber Security hätten wir höhere Zustimmungswerte erwartet.

Ebenfalls bei fast jedem dritten befragten Unternehmen (29%) werden das Bedienen neuer IT-Systeme sowie die Anwendung neuer Software als wichtig wahrgenommen. Auch nach bereits erfolgten Investments in eine neue IT-Infrastruktur muss kontinuierlich in deren Anwendung investiert werden, um einen effizienten, vollumfänglichen und einsatzgerechten Ablauf zu gewährleisten.

Auf Rang drei folgt mit großem Abstand zu den beiden führenden Blöcken das Thema Data Science (13%). Obwohl sich Treasurer in ihrem Alltag immer häufiger mit der Auswertung von großen Datenmengen auseinandersetzen, wurde die Analyse dieser Daten erst von einem kleinen Teil der befragten Unternehmen als relevant identifiziert. Die Erstellung eines Management Reportings ist an dieser Stelle ebenfalls eine Form der Datenanalyse.

Abb. 21 – Themenbereiche der Workshops und Schulungen

Frage: In welchen Bereichen der Digitalisierung haben Ihre Mitarbeiter im Treasury bereits an Schulungen oder Workshops teilgenommen bzw. prüfen Sie derzeit den Einsatz?



Das Treasury ist gefordert

Die Geschwindigkeit der digitalen Transformation erhöht den Anpassungsdruck auf die gesamte Finanzfunktion. Was dies nun genau für das Treasury Ihres Unternehmens bedeutet, ist eine Frage, die Sie sich auch selbst stellen sollten.

Deloitte-Studien belegen, dass sich die meisten Finanz- und Treasury-Abteilungen bereits auf dem Weg der Digitalisierung befinden, auch wenn die Roadmap nicht in jedem Fall eindeutig definiert ist. CFOs investieren nicht nur gezielt in die Cloud, Analytics-Lösungen, Visualisierung und Process Robotics, sie überdenken zudem ihre Personalstrategie unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungsprofile.

Die Finanzfunktion steht dabei glücklicherweise nicht allein da. Andere Geschäftsbereiche setzen vielfach bereits Digitalisierungsprojekte um – und ihre Erfahrungen bieten vielfältige Lernansätze. Finden Sie heraus, wie die Transformation Ihre Modelle im HR-Bereich und im operativen Geschäft verändert hat. Lernen Sie aus Ihren Erfolgen – und Ihren Fehlschlägen. Beginnen Sie dann mit der Transformationsplanung für Ihre Finanz- & Treasury Abteilungen. Konzentrieren Sie sich dabei zunächst auf Anwendungen, die sich in anderen Treasury Abteilungen bereits deutlich positiv ausgewirkt haben. Entwickeln Sie einen Umsetzungsplan und setzen Sie ihn Schritt für Schritt um. Die Dinge verändern sich schnell. Gehen Sie keine großen Verpflichtungen ein, bis Sie wirklich bereit sind und die möglichen Risiken erfasst haben.

Ganz gleich, welche Zukunft Sie für Ihre Treasury Abteilung vorhersehen – eines ist sicher: Wenn sich Ihr Unternehmen dem Wettbewerb in der digitalen Welt stellen will, müssen Sie in der Lage sein, mehr Daten in kürzerer Zeit zu verarbeiten und diese Informationen so schnell wie nie zuvor in aussagekräftige Erkenntnisse zu überführen. Dies erfordert die Nutzung neuer Technologien – und ein Team von Mitarbeitern, die diese kompetent einsetzen können und Neuem gegenüber stets aufgeschlossen sind.

Ihre Ansprechpartner

Global Treasury Advisory Services

Wenn Sie die Ergebnisse diskutieren möchten oder Anregungen für uns haben, freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.



Volker Linde

Partner

Tel: +49 (0)211 8772 2399

vlinde@deloitte.de



Harald Fritsche

Director

Tel: +49 (0)89 29036 7167

hfritsche@deloitte.de



Frank Wiesner

Senior Manager

Tel: +49 (0)89 29036 8469

fwiesner@deloitte.de



Thilo Borchert

Manager

Tel: +49 (0)711 16554 7039

tborchert@deloitte.de

Autoren

Volker Linde, Harald Fritsche, Frank Wiesner, Thilo Borchert, Diana Kiesler, Miguel da Costa Avelar, Pascal Görigk

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite

www.deloitte.com/de/treasury-advisory

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.