

# Weichenstellung für die Zukunft

Bei der ZF Friedrichshafen AG wurde die Financial Supply Chain neu geordnet – und eine neue Dimension in Treasury und Zahlungsverkehr erreicht.

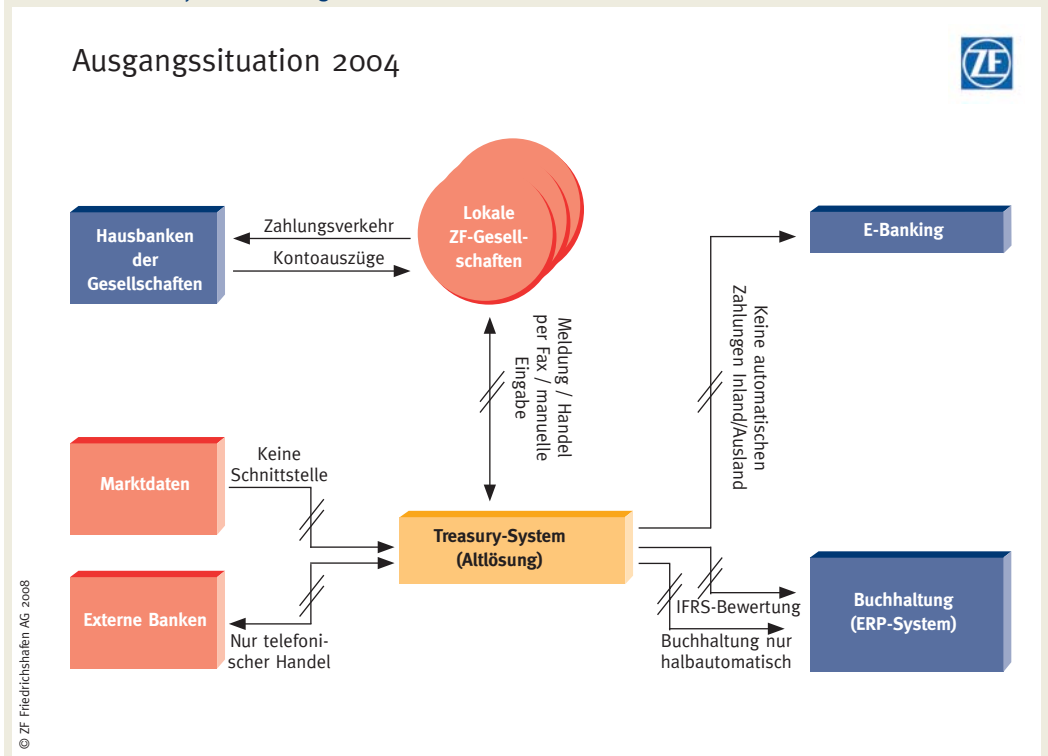


**Lothar Kramer**  
ist Leiter Zentrales Finanzwesen,  
ZF Friedrichshafen AG

**A**ls weltweit führender Automobilzulieferkonzern entwickelt und fertigt ZF Produkte, die der Mobilität von Menschen und Gütern dienen. Die Innovationen in der Antriebs- und Fahrwerktechnik sorgen für mehr Fahrdynamik, Sicherheit, Komfort und Wirtschaftlichkeit sowie für weniger Verbrauch und Emissionen. ZF ist in Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern dezentral organisiert und mit 120 Produktionsgesellschaften in 25 Ländern vertreten. Der Konzernumsatz betrug 2007 rund EUR 12,6 Mrd. Die Zahl der Beschäftigten lag bei 58.000 Mitarbeitern. In der Weltrangliste der Automobilzulieferer gehört ZF zu den 15 größten Unternehmen. Das Produktspektrum umfasst neben Fahrzeuggetrieben und Antriebskomponenten auch Achssysteme, Fahrwerkkomponenten und Lenksysteme.

Nicht zuletzt durch die stetig steigende internationale Präsenz stand ZF im Jahr 2004 vor einer sehr heterogenen Struktur des Zahlungsverkehrs. Bis zu diesem Zeitpunkt war jede ZF-Gesellschaft weltweit selbst für ihren Zahlungsverkehr verantwortlich, die Zahlungen liefen über die jeweiligen dezentralen Hausbanken. Dem „Zentralen Finanzwesen“ fehlte der Überblick über das weltweite Transaktionsvolumen und die Beträge, die jährlich bewegt wurden. Im Bereich Treasury verfügte die ZF zwar über eine zentrale Abwicklung, die Software war jedoch veraltet und bot beispielsweise keine vollautomatisierte Buchungsschnittstelle in das zentrale SAP-ERP-System. Der Handel zwischen der Treasury Software und den Banken erfolgte ausschließlich telefonisch, die für das tägliche Geschäft notwendigen Marktdaten mussten sehr aufwendig manuell in

**Abb. 1:** Treasury und Zahlungsverkehr alt



**Christine Schöllhorn**  
ist Leiterin Zentrales Finanzwesen – Cash Management,  
ZF Friedrichshafen AG



das Treasury-System eingegeben werden. Auch die Kommunikation zu den teilnehmenden Gesellschaften war ausschließlich per Telefon, Fax und E-Mail möglich, eine interne Handelsplattform sah die Software nicht vor (Abb. 1).

Diese offenkundig suboptimale Abwicklung des Zahlungsverkehrs und der Treasury-Geschäfte veranlasste die Querschnittsfunktion „Zentrales Finanzwesen“, innerhalb einer groß angelegten Studie einen genauen Überblick über den aktuellen Ist-Zustand zu erstellen. Das Ergebnis dieser Umfrage bei über 100 ZF-Gesellschaften drängte einerseits den Einsatz einer zentralen Payment Factory geradezu auf, andererseits war eine Anpassung des zentralen Treasury-Systems an die veränderte IT-Landschaft unabdingbar, die erzielbaren wirtschaftlichen Effekte waren erheblich. Der Konzern entschloss sich zu einer zweistufigen Einführung. Zuerst sollte eine zentrale Payment Factory implementiert und nach deren Stabilisierung die Ablösung der veralteten Treasury-Lösung vollzogen werden. Zum Schluss war dann noch die automatische Koppelung dieser beiden Lösungen geplant. Ein interdisziplinäres Team, bestehend aus Mitarbeitern des „Zentralen Finanzwesens“ und des Bereichs „Informatik Ressourcen-Managements“, begann mit der Projektarbeit.

### Projektphase 1: Implementierung Payment Factory

Zur ersten Herausforderung wurde die Auswahl einer geeigneten Software für die Payment Factory. Welche Software bietet den optimalen Nutzen und die entsprechende Wirtschaftlichkeit? Um diese Frage objektiv beantworten zu können, setzte das Projektteam ein von der ZF selbst entwickeltes „Scoring-Modell“ ein. Dieses Modell liefert als Ergebnis die optimale Software unter den Gesichtspunkten Wirtschaftlichkeit, Risiko und funktionaler Abdeckungsgrad. Als Datenbasis diente ein Lastenheft mit mehreren hundert Fragen,

das an alle potenziellen Software-Anbieter verteilt wurde. Jede Antwort wurde innerhalb des Scoring-Modells ausgewertet, gewichtet und gestattet damit eine objektive Sicht auf die Software.

Die Entscheidung hinsichtlich einer Payment Factory fiel letztlich auf InhouseCash (IHC) der SAP AG, die mittels einer eigenen ERP2004-Installation realisiert wurde. Mittlerweile sind über 60 ZF-Gesellschaften an die In-house-Bank angebunden und wickeln damit ihren kompletten Auslandszahlungsverkehr, teilweise den Inlandszahlungsverkehr und sämtliche Intercompany-Zahlungen ab. Technisch geschieht dies durch die direkte Koppelung der dezentralen ERP-Systeme (SAP und Non-SAP) mittels der SAP-Exchange-Infrastruktur (SAP XI). Damit konnte erstmals die automatische Koppelung von Non-SAP-Systemen an die SAP-In-house-Bank realisiert werden.

Werden Zahlungen von den dezentralen Systemen getätigt, findet eine automatische Weiterreichung an die In-house-Bank statt. Dort erfolgt, nach entsprechenden Freigabeszenarien, entweder die Weiterreichung an die zentrale Hausbank oder, falls es sich um Intercompany-Zahlungen handelt, die Belastung bzw. Gutschrift auf den betroffenen Partnerkonten im IHC. Die In-house-Bank erstellt taggenau Kontoauszüge für die Gesellschaften und liefert diese entweder direkt an die ERP-Systeme an, versendet ein PDF, ein Dokument per Post oder stellt eine Datei im internationalen MT940-Format zur Verfügung. Die Vorteile einer solchen Payment Factory liegen auf der Hand, unter anderem die Einsparung von Bankgebühren durch die Bündelung von Zahlungen und den Verzicht auf externe Transfers im Intercompany-Bereich. Aber auch durch die optimale valutengerechte Bereitstellung der Zahlungen, die Konvertierung von Auslands- in Inlandszahlungen und die automatische Buchungsschnittstelle in das zentrale SAP-System konnten erhebliche wirtschaftliche Effekte erzielt werden.



**Markus Höflinger**  
ist Leiter IT Ressourcen-  
Management  
Unternehmensbereich N,  
ZF Friedrichshafen

„Ein Scoring-Modell half bei der Wahl der Software mit optimalem Nutzen und höchster Wirtschaftlichkeit.“

„Durch die neue Software werden Fast-Close-Termine gesichert und die Kundenorientierung verstärkt.“

**Projektphase 2: Neustrukturierung Treasury**

Der erste Teil des Projekts „Neustrukturierung Treasury und Zahlungsverkehr im ZF-Konzern“ war nun realisiert. Die Lösung arbeitete jedoch noch völlig abgekoppelt von der alten zentralen Treasury-Lösung. Ein negativer Nebeneffekt war beispielsweise, dass nun die angeschlossenen ZF-Gesellschaften auf zwei Konten geführt und abgedeckt werden mussten, eins für die In-house-Bank und das zweite Konto direkt im Treasury. Ein Problem, das bisher überhaupt nicht im Fokus lag, begann sich ebenfalls zu verstärken: Die von ZF eingesetzte E-Banking-Lösung wurde vom Anbieter nur sehr schlecht betreut und war zudem kaum wartbar.

Wie bei der Payment Factory gab es auch im Bereich Treasury eine erhebliche Anzahl von Software-Lösungen mit unterschiedlichem funktionalem Inhalt und einer extrem hohen Varianz, was das Investitionsvolumen betraf. Ebenfalls nach dem Scoring-Modell bewertet, entschied sich ZF für die Lösung ITS von ecofinance. Sie bot nicht nur die besten Lösungen bezüglich der Koppelung an die Payment Factory, sie hatte zudem eine eigene E-Banking-Lösung „im Bauch“. Mit dieser Software war es auch möglich, die teilnehmenden Standorte über eine interne Handelsplattform mit der Zentrale zu verknüpfen, Marktdaten automatisch abzurufen, die „Excel-Fabrik“ zur Disposition abzuschaffen und Kontoauszüge formatspezifisch zur Verfügung

zu stellen. Die Lösung arbeitet mittlerweile stabil und verfügt über alle notwendigen automatisierten externen und internen Schnittstellen. Als besonderes Highlight erweist sich die automatische Koppelung der In-house-Bank mit ITS. Sämtliche Zahlungen zwischen den Teilnehmern und dem Treasury werden nun noch intern in der In-house-Bank abgewickelt. Teure, valutengebundene Zahlungen über externe Banken gehören der Vergangenheit an. Mehr als 30 Gesellschaften sind bereits in das Treasury-System integriert, der weitere internationale Roll-out ist in Planung (Abb. 2).

Bei beiden Teilprojekten legte ZF sehr großen Wert darauf, aktiv an der Implementierung mitzuarbeiten, und wählte deshalb mit den Beratungsfirmen einen Coaching-Ansatz. So war es auch möglich, das technische und fachliche Know-how im eigenen Unternehmen aufzubauen.

Im Vergleich zum Jahr 2004 stellt sich heute eine komplett andere Situation dar: Durch die neue Software werden Fast-Close-Termine gesichert und die Kundenorientierung verstärkt. Die funktionierenden und vor allem durchgängigen Schnittstellen bringen erhebliche Entlastungen für die Mitarbeiter. Die früher als sehr belastend empfundene Hektik konnte reduziert werden, insbesondere weil die implementierten Systeme selbstständig die notwendigen Kontrollfunktionen übernehmen. ■

**Abb. 2: Treasury und Zahlungsverkehr neu**

