

TREASURY NEU DENKEN

# Wie Innovationen im Treasury bessere Geschäftsergebnisse ermöglichen

# Inhalt

Einleitung	3
1. Die wachsende Rolle der Treasury-Funktion im Unternehmen	4
1.1 Ein sich wandelndes Umfeld	4
1.2 Ein erweitertes Aufgabenfeld	6
1.3 Technologiegetriebene Chancen	7
2. Die Folgen von Komplexität	11
2.1 Die Komplexität älterer Systeme bremst das Echtzeitwachstum	11
2.2 Veraltete Technologie	13
2.3 Herausforderungen bei der Prognose	13
2.4 Manuelle Aufgaben	14
3. Finanzielle Performance steigern – mit Treasury der nächsten Generation	15
3.1 Ein besserer Ansatz für Transparenz	15
3.2 Die Vereinheitlichung des gesamten Money Lifecycles	16
3.3 Von Transparenz zu Echtzeit-Ausführung	18
3.4 Einsatz von passenden Fachkräften und Branchenexpertise in Treasury-Prozessen	19
3.5 Die Treasury-Funktion entwickelt sich zum Treiber unternehmensweiter Veränderungen	19
4. Die richtige Lösung finden	20
4.1 Warum eine Konsolidierung Ihrer Finanzpartner sinnvoll ist	20
4.2 Ein einheitlicher Financial Stack ist wichtiger denn je	22
4.3 Die sorgfältige Auswahl geeigneter Partner	22

## Einleitung



Treasurer optimieren nicht mehr nur Liquidität. Sie steuern den gesamten Receivable-to-Payable-Flow, also von der Forderung bis zur Verbindlichkeit, und stellen dabei das Zahlungserlebnis in den Mittelpunkt. Dieser Wandel definiert die nächste Generation des Finanzwesens.

ETHAN TANDOWSKY  
CFO, ADYEN

CFOs stehen vor einem neuen Mandat: Finance als Wachstumstreiber neu zu positionieren.

Die Optimierung des Working Capital ist längst zu einem echten Wettbewerbsvorteil geworden. Weniger gebundenes Kapital in Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten bedeutet mehr Liquidität, eine stärkere Bilanz und größeren Spielraum für Investitionen in Wachstum.

Es steuert den Geldfluss entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von Pay-ins bis Payouts, und bestimmt so die Geschwindigkeit des Kapitals. Dadurch wird gebundenes Kapital freigesetzt und gezielt wieder nutzbar gemacht.

Fragmentierung bleibt dabei ein zentrales Hindernis. Mehrere Anbieter verlangsamen die Geldbewegung, schränken die Echtzeit-Transparenz ein und erschweren eine verlässliche Cashflow-Steuerung. 48 % der CFOs nennen fehlende Transparenz und ungenaue Liquiditätsprognosen als ihre größten Herausforderungen.

Eine Studie von Adyen und der Boston Consulting Group unter Finanzentscheidern in Nordamerika und Europa zeigt, dass ein vereinfachter Technologie-Stack entscheidend ist, um das volle Potenzial des Treasury, also die Abteilung, die Liquidität sichert und Finanzrisiken managt, auszuschöpfen. Dieser Report verdeutlicht, wie ein einheitlicher, intelligenter Treasury-Ansatz Liquidität in Echtzeit optimiert und Geld in der Geschwindigkeit bewegt, die Kunden erwarten – und so den Wachstumsauftrag des CFO unterstützt.

~300

CFOs, Corporate Treasurer sowie Verantwortliche aus Finance und Payments

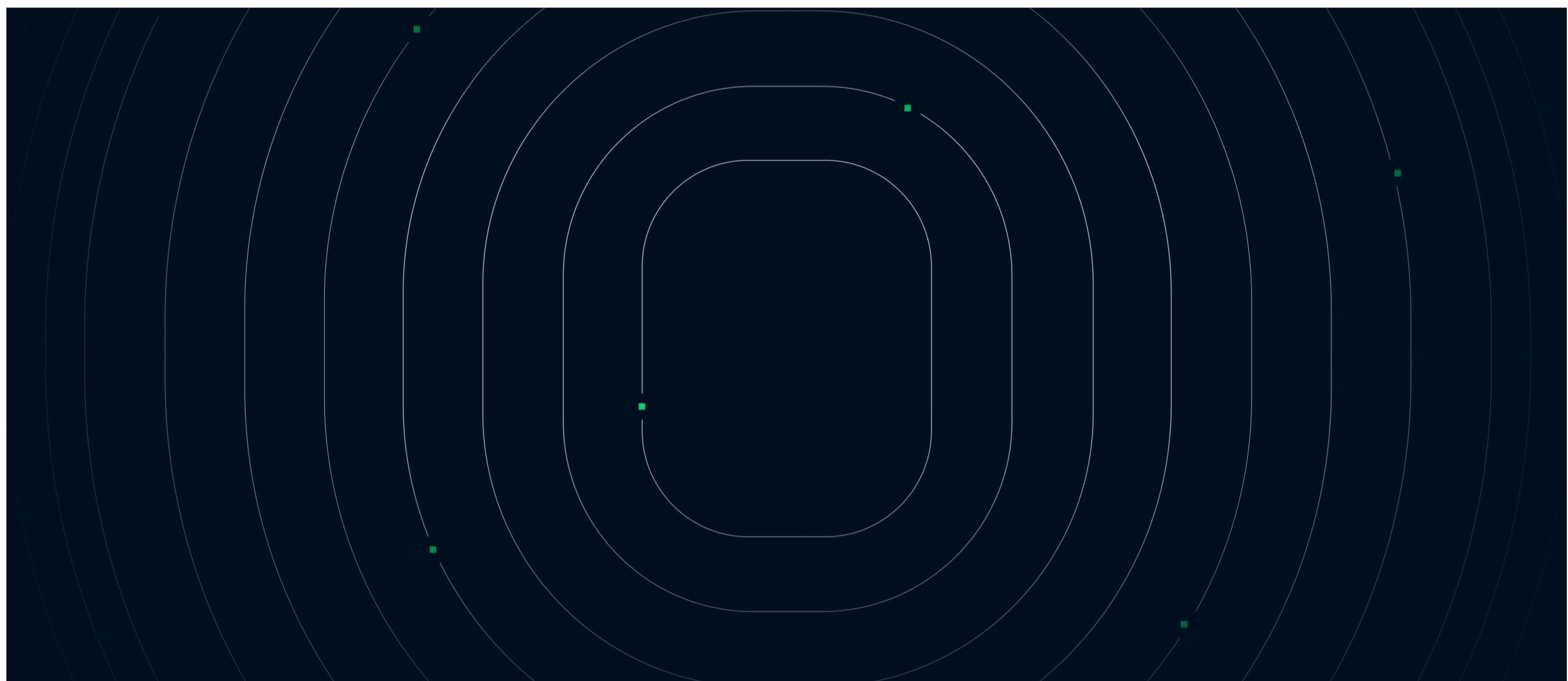
>30

Qualitative Interviews und quantitative Befragungen



Fundierte Einblicke von Experten aus dem gesamten Ökosystem

# 1. Die wachsende Rolle der Treasury-Funktion im Unternehmen



## 1.1 Ein sich wandelndes Umfeld

Der Kernauftrag des Treasury Managers bleibt derselbe, aber der Druck nimmt zu.

Die Rolle des Treasurers im Unternehmen ist deutlich komplexer geworden. Zwar geht es weiterhin darum, Cashflow-Transparenz zu schaffen, präzise Prognosen zu erstellen und die Liquidität zu optimieren. Doch das aktuelle wirtschaftliche Umfeld und eine zunehmend vielschichtige Risikolandschaft erhöhen die Anforderungen deutlich.

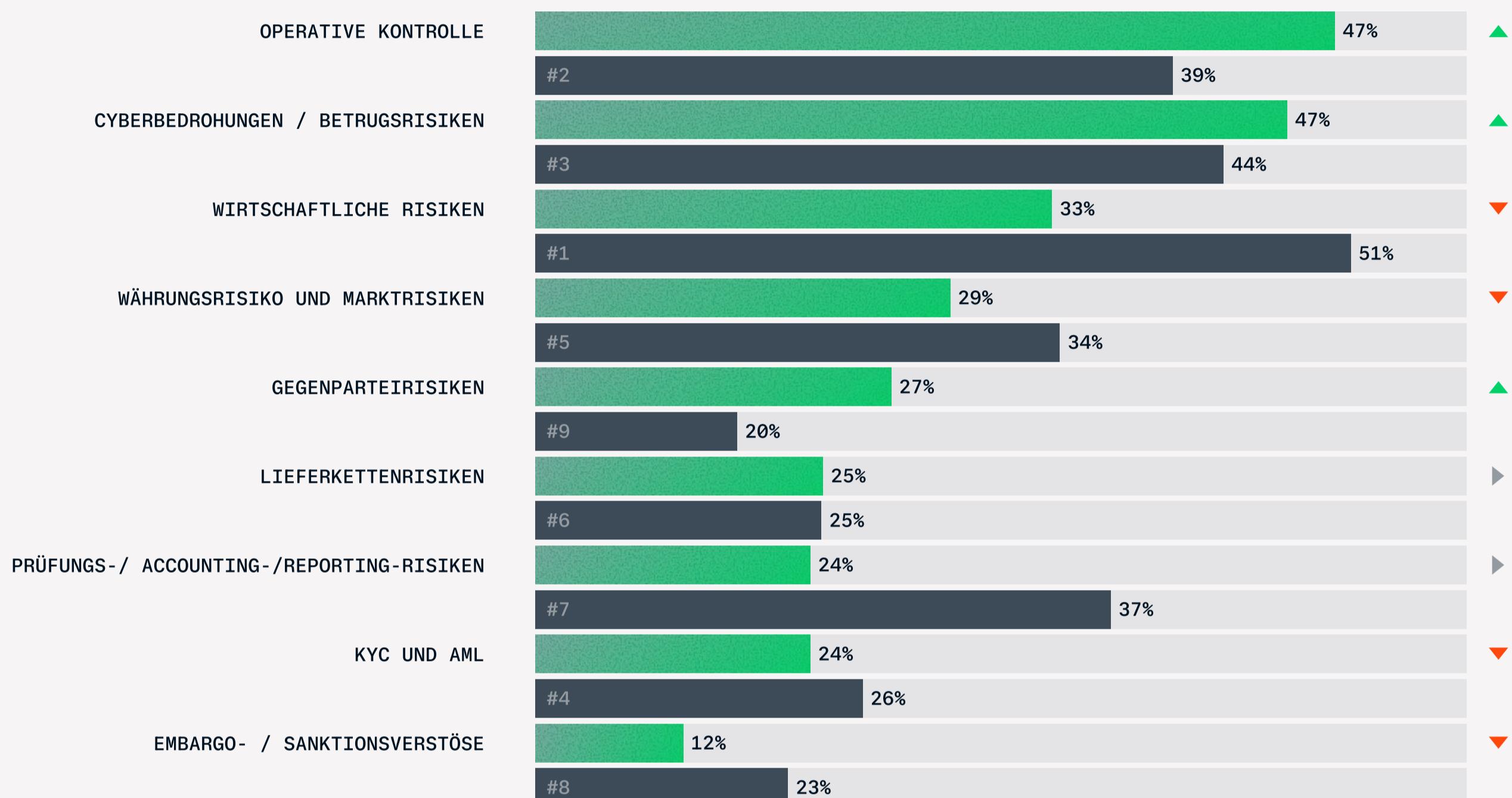
Zinszyklen und anhaltende Marktunsicherheit machen es erheblich teurer, Liquiditätsengpässe über kurzfristige Kredite zu überbrücken. Dadurch schrumpft der Spielraum für Fehlentscheidungen im Liquiditätsmanagement spürbar.

Gleichzeitig zählen operative Fragmentierung, Cyberbedrohungen und Betrug heute zu den größten Sorgen von Treasury-Teams. Fast die Hälfte der Befragten nennt diese Themen als eine der drei wichtigsten Prioritäten.

Besonders entscheidend ist dabei die operative Kontrolle. Sie umfasst Zahlungsfreigaben, Ausführung und Reconciliation in einer zunehmend fragmentierten Systemlandschaft. Parallel dazu steigen Cyber- und Betrugsrisiken weiter an, getrieben durch die wachsende Professionalität und das zunehmende Volumen globaler Angriffe.

## Top 3 der größten Risiken für Treasury-Aktivitäten laut Befragten (in %)

■ 2025 ■ 2018



Quelle: BCG/BNPP Corporate Treasury Insights Survey, 2018; Adyen und BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 255

II

Mit zunehmendem Wachstum rücken Währungsrisiken, Liquidität und der Geldfluss zukünftiger Kundengelder in den Fokus des gesamten Teams.

DIRECTOR, FÜHRENDER RETAIL-MARKTPLATZ

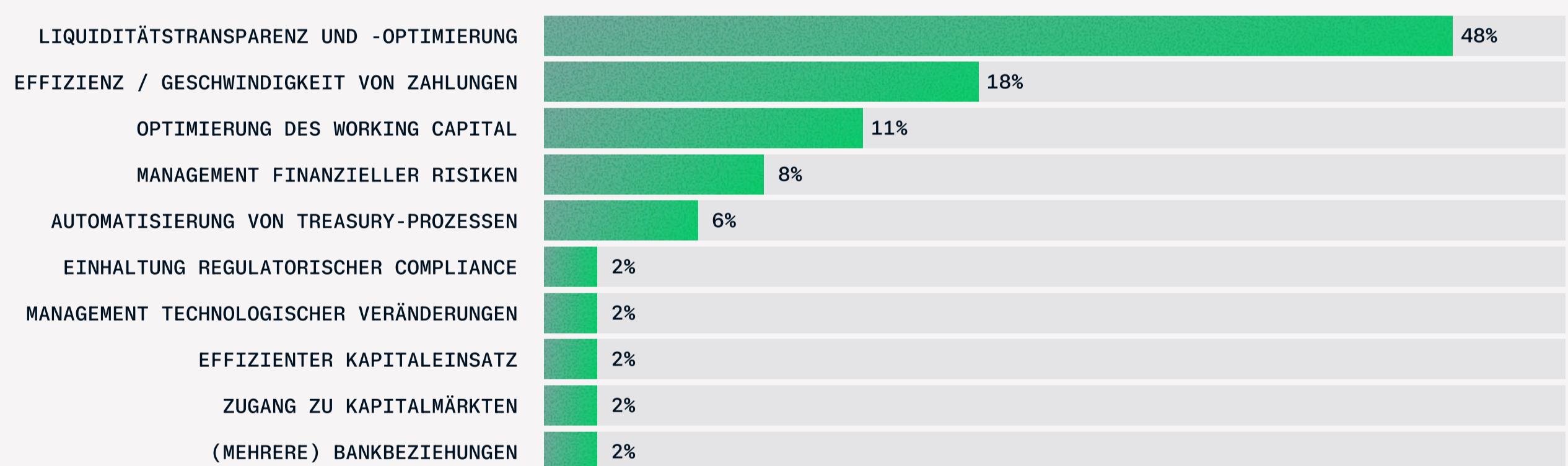
## 1.2 Ein erweitertes Aufgabenfeld

Den gesamten Geldfluss steuern: von Pay-ins bis zu Payouts. Geld muss sich mit derselben Geschwindigkeit bewegen wie die digitalen Interaktionen, die es ermöglicht.

Die traditionellen Grenzen zwischen Treasury- und Zahlungsaktivitäten verschwimmen zunehmend. Treasury-Teams steuern den gesamten Money Movement-Lebenszyklus von Pay-ins bis Payouts und müssen das Tempo von Kunden und Lieferanten mitgehen. CFOs sehen genau hier die zweitgrößte Herausforderung im Corporate Treasury: effiziente und schnelle Zahlungen.

## Die größten Herausforderungen für Treasurer im Unternehmen

Genannt von CFOs (%)



Quelle: Adyen und BCG Intelligent Money Movement Survey, 2025; N = 62



Eine integrierte Lösung für Pay-ins und Payouts gilt als Goldstandard. Sie beschleunigt risikoarme Auszahlungen für ein besseres Zahlungserlebnis und schafft gezielt Reibung dort, wo Betrugsrisiken bestehen.

BRANCHENFÜHRER IM VERSICHERUNGSWESEN, UMFRAGETEILNEHMER

Die digitale Wirtschaft verändert grundlegend, wie Wert geschaffen und ausgetauscht wird. Neue Wertschöpfungsketten entstehen, geprägt von Echtzeit-Services und dem Anspruch auf sofortige Erfüllung.

Unternehmen erwarten heute, Gelder unmittelbar nach dem Zahlungseingang nutzen zu können, statt auf das Settlement zu warten. In der Plattformökonomie sind Pay-ins und Payouts direkt in die Customer Journey integriert. Für diese Geschäftsmodelle ist die Geschwindigkeit von Auszahlungen ein entscheidender Faktor für Kunden- und Mitarbeiterbindung.

### Schnellere Geldbewegung für Lieferdienste



Schnellere Payouts helfen Lieferplattformen, die besten Fahrer und Restaurants zu gewinnen und langfristig zu binden.



### 1.3 Technologiegetriebene Chancen

Der technologische Fortschritt eröffnet neue Chancen. Treasurer können Geld heute schneller und präziser bewegen.

Treasurer optimieren ihre Technologie, um mehr Kontrolle zu gewinnen.

Unterschiedliche Abwicklungszeiten, Zahlungskanäle und Anforderungen führen schnell zu ineffizienten Cashflows oder gebundenem Working Capital. Diese Komplexität lässt sich heute auflösen, indem Ein- und Auszahlungen auf einer einzigen Plattform zusammengeführt werden. Das schafft durchgängige Transparenz und deutlich mehr Kontrolle darüber, wie Geld ins Unternehmen hinein- und wieder herausfließt.

Diese Kontrolle über Zahlungsströme bildet die Basis für weiterführende Automatisierung. Sie ermöglicht intelligente Abwicklung und Stapelverarbeitung, prädiktive Liquiditätssteuerung und Echtzeit-Renditemanagement.

## Innovationen, die sich auf die Treasury-Funktion auswirken:



01

### Echtzeit-Zahlungen und neue Payment Rails

Echtzeit-Abwicklung ist in vielen Kernmärkten zum Standard geworden, von SEPA-Sofortüberweisungen bis zu Real-Time Payments (RTP). Neue Account-to-Account-Zahlungsströme und Settlement-Modelle ermöglichen mehr Flexibilität und schnellere grenzüberschreitende Geldbewegungen.

## Das Potenzial von Stablecoins

Treasurer erkennen das Potenzial von Stablecoin-Infrastrukturen und tokenisierten Einlagen. Mit zunehmender Markt- und Regulierungsreife werden Stablecoins zu einem festen Bestandteil des B2B-Zahlungsverkehrs.

Als neue Payment Rails ermöglichen sie, globale Liquidität in einem schnellen, zentralisierten digitalen Asset zu bündeln.

RESEARCH

# ~25%

der Befragten in unserer Studie erwägen den Einsatz von Stablecoins im Treasury oder testen entsprechende Anwendungsfälle, doch bislang skaliert keiner diese Lösungen.

## Bessere finanzielle Performance und optimales Timing im Online-Travel-Segment

01

### Komplexe Zahlungseingänge

Working Capital ist oft schwer vorherzusagen. Kundenzahlungen gehen über Karten, Überweisungen und lokale Zahlverfahren in mehreren Währungen ein, meist mit verzögertem Settlement.

03

### Multi-Currency Flows

Mehrere Währungen auf der Ein- und Auszahlungsseite erhöhen das Währungsrisiko, steigern die operative Komplexität und verzögern häufig die Transaktion.

0

02

### Fremdwährungskonten, virtuelle Konten und virtuelle Karten

Diese Tools steigern die Effizienz des Working Capital und erschließen neue Umsatzpotenziale, indem sie hochwertige Echtzeitdaten liefern. Sie verschaffen Treasurern die nötige Transparenz und Kontrolle, um Kapitalabflüsse strategisch zu beschleunigen oder gezielt zu verzögern. Virtuelle Karten gewinnen dabei zunehmend an Bedeutung.

Für globale Online-Reiseplattformen (OTAs) ist die Abstimmung von Ein- und Auszahlungen entscheidend für die finanzielle Performance. Eine zeitliche Fehlsteuerung erhöht das Liquiditätsrisiko und begrenzt das Renditepotenzial.

02

### Unmittelbare Zahlungsabflüsse

Das Treasury muss Liquidität sorgfältig steuern, um den operativen Betrieb abzusichern. Ein OTA kann in einen hohen Working-Capital-Finanzierungsbedarf geraten, wenn Zahlungen an Fluggesellschaften fällig werden, bevor die Kundengelder vollständig eingegangen sind.

04

### Zeitversetzte Zahlungsabflüsse

Richtig gesteuert können zeitversetzte Zahlungsabflüsse Zinserträge generieren und die Gesamtrendite verbessern. Hotel-Payouts erfolgen beispielsweise häufig erst 30–45 Tage nach der Buchung.

# 18%

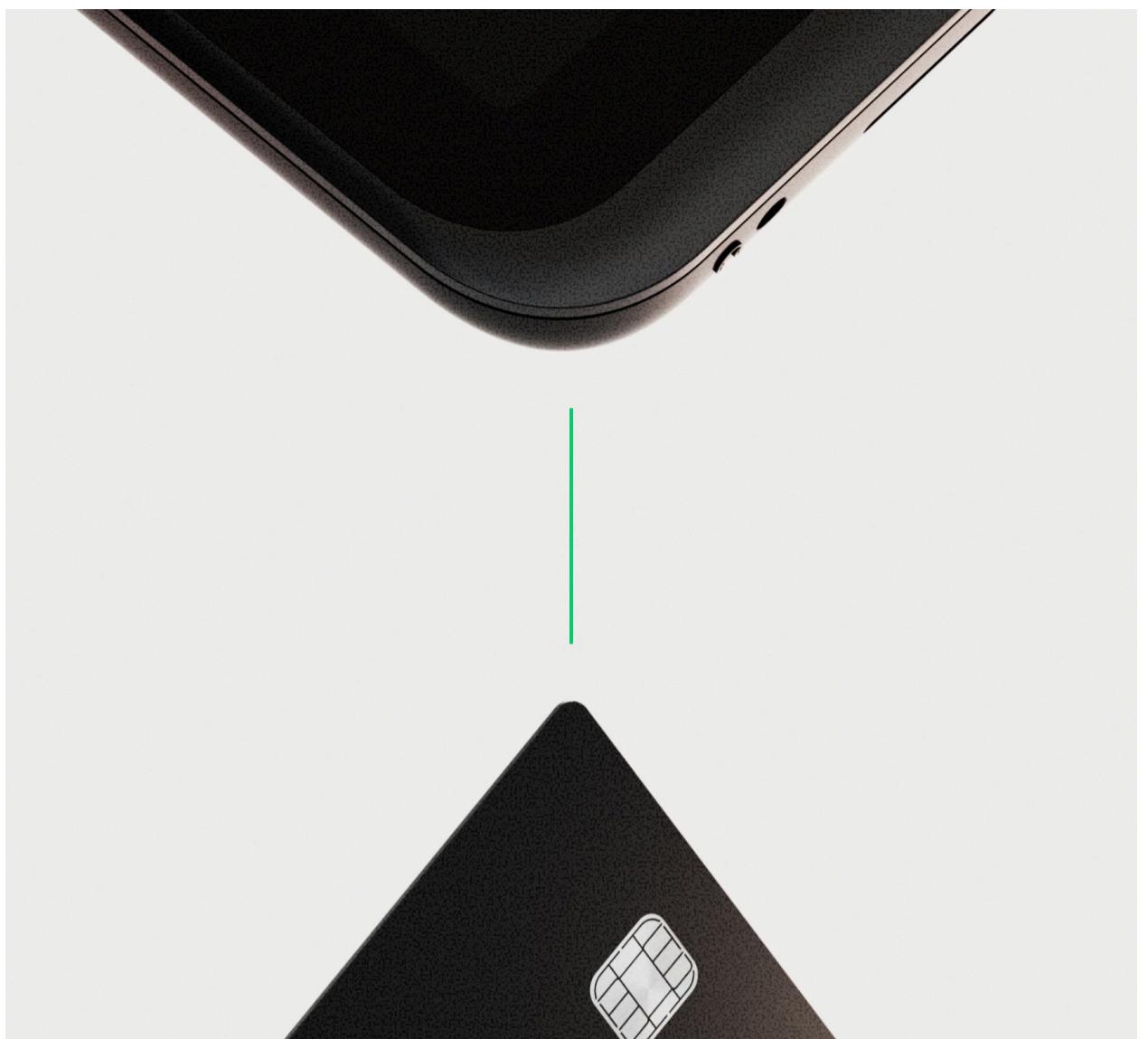
der CFOs nennen die Geschwindigkeit ein- und ausgehender Zahlungen als ihre derzeit größte Herausforderung.

\*

03

### Echtzeit-Anbindung

API-Verbindungen werden zunehmend zum Standard für Anbieter von Finanzprodukten. In Kombination mit tiefgehenden Integrationen in Enterprise-Resource-Planning- (ERP) und Treasury-Management-Systeme (TMS) ermöglichen sie Treasurern eine End-to-End-Anbindung, die Echtzeit-Transparenz über Konten und Cashflow schafft.

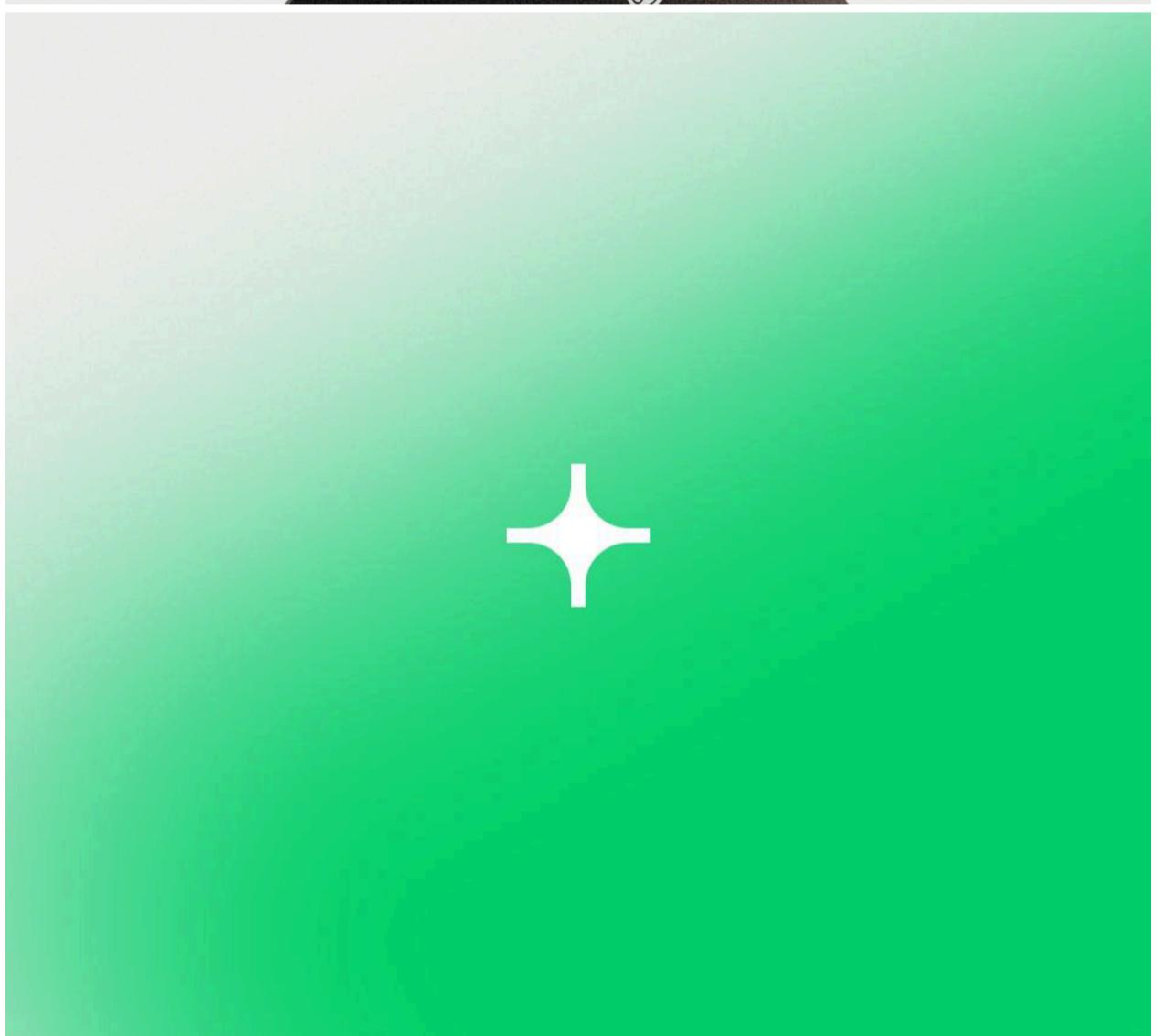


+

04

### Agentische, KI-gestützte Treasury-Flows

KI-gestützte Workflows gehen über manuelle Prozesse und einfache Automatisierung hinaus. Sie ermöglichen Kontenabstimmung, Transaktionskategorisierung, Exception Handling und prädiktives Reporting, setzen jedoch eine leistungsfähige Infrastruktur voraus.

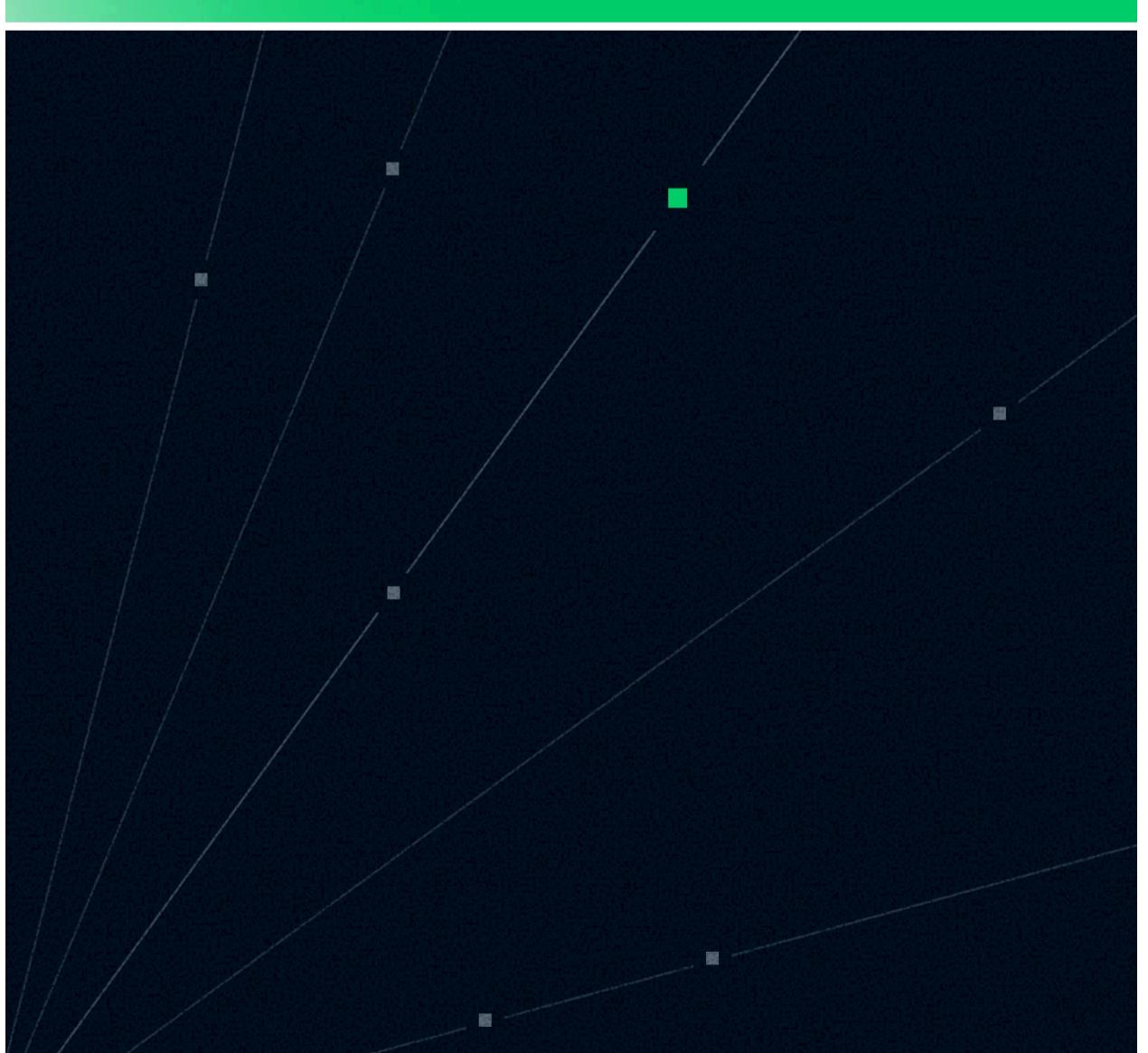


↗

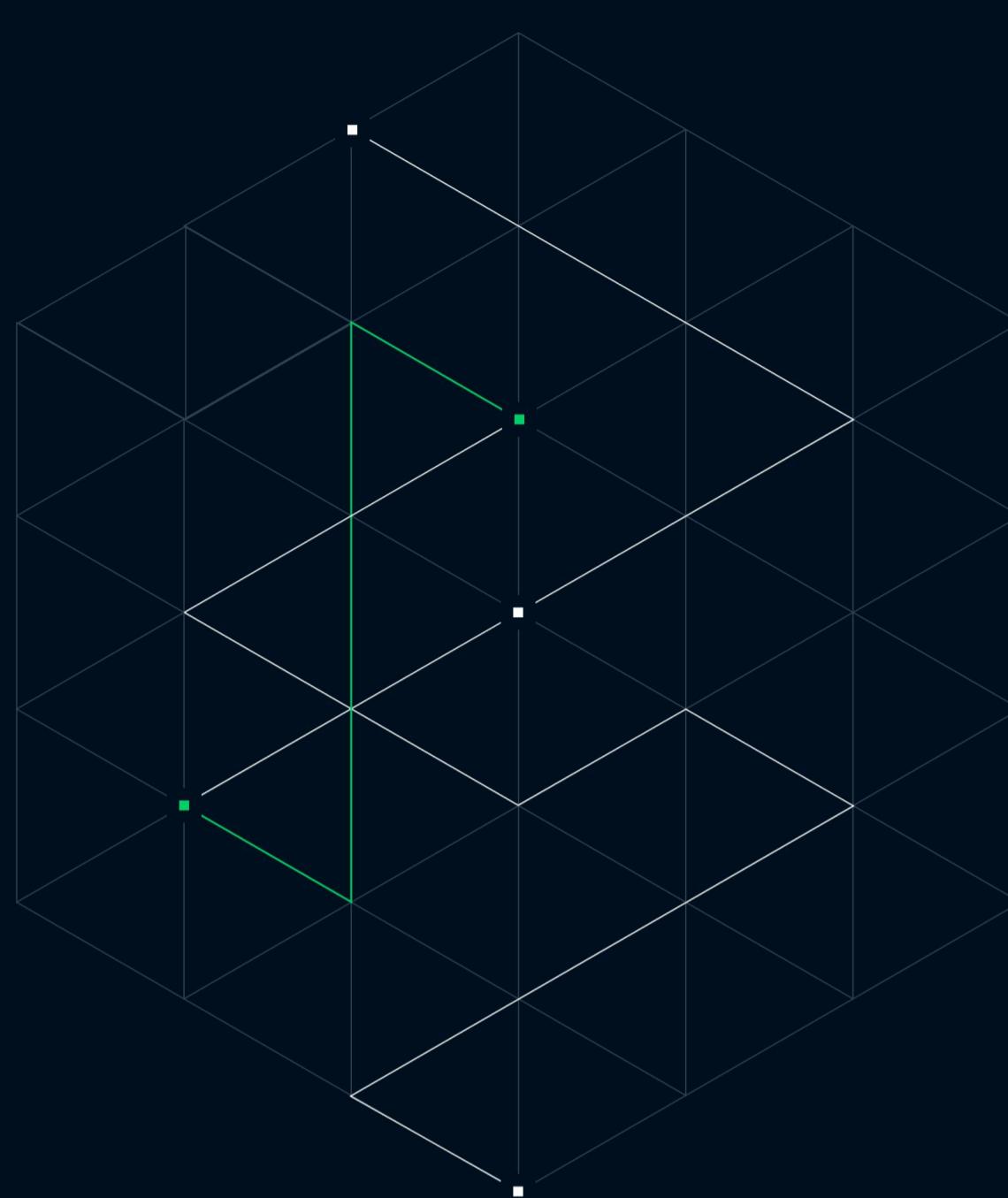
05

### Präzisere Prognosen und Echtzeit-Liquiditätsmanagement

KI versetzt Treasury in die Lage, Transaktions-, ERP- und Geschäftsdaten zu analysieren, Muster wie Saisonalitäten und geplante Investitionen zu erkennen und präzise Prognosen für ein Liquiditätsmanagement in Echtzeit zu erstellen.



## 2. Die Folgen von Komplexität



2.1 Die Komplexität älterer Systeme bremst das Echtzeitwachstum

Die Fragmentierung der Anbieter führt zu mangelnder Transparenz und erhöht das Risiko, dass Liquidität im Transit stecken bleibt.

Die durchschnittliche Treasury-Abteilung eines Unternehmens verwaltet:

5–6

Primärbanken

40+

Bankkonten

12

Pay-in- und Payout-Anbieter

Diese Zahlen verdeutlichen die Komplexität von Geldflüssen, die häufig über mehrere Systeme und Anbieter fragmentiert sind. Die Folgen sind eingeschränkte Transparenz und erschwere Prognosen: Jedes vierte Unternehmen gibt an, Schwierigkeiten bei der Optimierung von Liquidität und Working Capital zu haben.

Zur Steuerung dieser Flüsse greifen Treasurer häufig auf manuelle oder individuell entwickelte Prozesse zurück. Diese sind ressourcenintensiv und werden zusätzlich belastet durch technische Altlasten aus Akquisitionen oder inkompatible Legacy-Systeme.

## Der Preis von Komplexität für die Liquidität in der globalen Versicherungsbranche

Ein globaler Versicherer mit Präsenz in über 25 Ländern sah sich durch technische Altlasten und regulatorische Vorgaben stark limitiert. Statt strategischer Analysen dominierten manuelle Tätigkeiten den Ressourceneinsatz im Treasury.

01

### Eine Vielzahl an Konten

Das Unternehmen arbeitet mit über 20 Banken und Hunderten von Konten, um Geschäftsbereiche, lokale Einheiten, Schäden, Prämien und Compliance zu trennen.

02

### Mehrere Zahlungsanbieter

Globale Pay-in- und Payout-Methoden erfordern die Integration einer Vielzahl unterschiedlicher Anbieter.

03

### Eingeschränkte Datentransparenz

Die Komplexität führt zu nur teilweiser ERP-/TMS-Integration und begrenzt Echtzeit-Transparenz sowie verlässliche Cash-Prognosen.

04

### Gebundenes Kapital

Nationale oder regionale Pooling-Strukturen führen zu Liquiditätsinseln, die auf globaler Ebene nicht optimal genutzt werden.



Die Governance der Datenintegrität wirkt sich direkt auf unsere Abstimmungsprozesse aus. Die Herausforderung liegt in unserer Abhängigkeit von mehreren fragmentierten Drittparteien – darunter Broker und Banken –, die ein konsistentes Datenmanagement erheblich erschwert.



MATT CORNWALL  
EMEA HEAD OF TREASURY OPERATIONS, CHUBB

## 2.2 Veraltete Technologie



Technologie, Modernisierung und Integration bleiben zentrale Herausforderungen im Treasury- und Liquiditätsmanagement. Erhebliche technische Altlasten beeinträchtigen Agilität, Echtzeit-Transparenz und echtes Real-Time Treasury.

CFO-BEFRAGTER

Veraltete Technologie bremst Echtzeit-Treasury. Viele Legacy-Integrationen basieren weiterhin auf Stapelverarbeitung sowie individuell entwickelten Host-to-Host-(H2H)-Verbindungen.

Die für Echtzeit-Treasury erforderliche Technologie gilt inzwischen als ausgereift: APIs werden Berichten zufolge bei rund 50 % der Bankanbindungen eingesetzt, Treasury-Management-Systeme (TMS) bündeln Informationen über verschiedene Anbieter und Konten hinweg, und ERP-Systeme verbessern zunehmend die Datenverfügbarkeit.

Dennoch schöpfen viele Corporate Treasurer das volle Potenzial dieser Fortschritte noch nicht aus. Echtzeit-Transparenz ist nur so gut wie die Qualität, Latenz und Zuverlässigkeit der zugrunde liegenden Bankintegrationen. Rund die Hälfte der Treasurer nutzt weiterhin H2H-Verbindungen, und die Komplexität sowie das Risiko einer Migration zentraler Plattformen auf API-basierte Anbindungen verzögern die Einführung häufig.

Fortgeschrittene, agentische Technologien können diese Lücke schließen. Durch die Kombination von Echtzeit-Integrationen und intelligenter Automatisierung lassen sich Legacy-Beschränkungen überwinden – mit kontinuierlicher Transparenz, schnelleren Entscheidungen und einer strategischeren Nutzung von Liquidität.

## 2.3 Herausforderungen bei der Prognose



Zuverlässige Prognosen setzen voraus, jederzeit zu wissen, wo sich Mittel befinden und wie sie sich bewegen. Die Aggregation von Daten über Pay-ins und Payouts hinweg ist anspruchsvoll, verbessert aber die finanziellen Ergebnisse nachhaltig.



JEYNE CHUN  
SVP OF MERCHANT FINANCE AND TREASURY, ADYEN

Die Optimierung der Liquidität wird von über 25 % der Befragten als zentrale Herausforderung genannt.

Um eine vollständige und konsolidierte Sicht auf Cashflows zu erreichen, müssen Treasurer ihre Systeme vollständig integrieren. Mit umfassenden Daten und klarer Kontrolle lassen sich Liquidität effizient poolen und Erträge maximieren. Prognosen werden dabei häufig auf Basis von Saisonalitäten, historischen Daten und weiteren relevanten geschäftlichen Faktoren angepasst.

Ohne präzise Prognosen sind Treasurer gezwungen, operative Liquiditätspuffer vorzuhalten, um unerwartete Schwankungen abzufedern. Eine verbesserte Transparenz über Ein- und Auszahlungen eröffnet erhebliches Potenzial, gebundene Liquidität freizusetzen und die Rendite zu steigern.

## 2.4 Manuelle Aufgaben

Manuelle Tätigkeiten hindern CFOs und Treasurer daran, zusätzlichen Mehrwert zu schaffen.

Fragmentierung und Komplexität binden erhebliche personelle Ressourcen im Finanzbereich. Treasury-Teams verwenden rund 10% ihrer Zeit auf Kontentransparenz, 13% auf das Management von Bankbeziehungen und über 20% auf die Abwicklung von Pay-ins und Payouts.

Selbst grundlegende Aufgaben wie Cash-Prognosen oder die Bewertung des Working Capital in Echtzeit sind weiterhin aufwendig. Trotz klarer Automatisierungspotenziale erfordern selbst einfache Prozessanpassungen häufig manuelle Prüfungen und Freigaben.

Auch CFOs stehen unter ähnlichem Druck: 23% ihrer Arbeitszeit entfallen auf Pay-ins und Payouts, 10% auf Partner- und Bankbeziehungen und 17% auf das Liquiditätsmanagement.

Diese Anforderungen schränken den Fokus von Treasurern und CFOs auf wertschöpfende Tätigkeiten wie Risikomanagement, Kapitalallokation und strategische Planung deutlich ein.

Zeitaufwand von Treasury-Teams für zentrale Treasury-Aufgaben:

**20%**

Abwicklung von Pay-ins und Payouts

**13%**

Pflege von Bankbeziehungen

**10%**

Kontenvisualisierung

Zeitaufwand von CFOs für zentrale Treasury-Aufgaben:

**23%**

Management von Pay-ins und Payouts

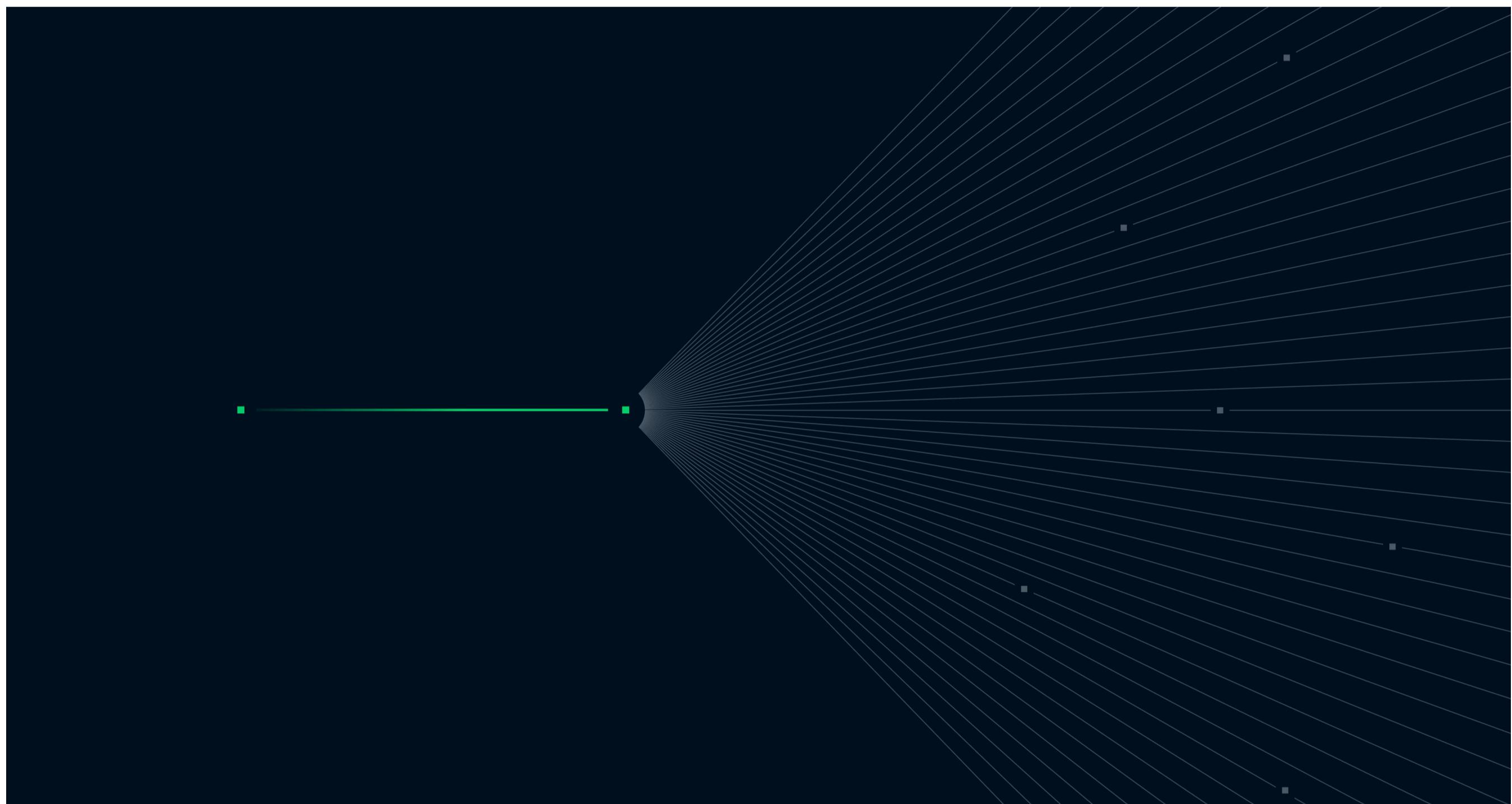
**17%**

Liquiditätsmanagement

**10%**

Pflege von Partner- und Bankbeziehungen

### 3. Finanzielle Performance steigern – mit Treasury der nächsten Generation



#### 3.1 Ein besserer Ansatz für Transparenz

Treasurer müssen jederzeit wissen, wo sich Mittel befinden und wie sie sich bewegen.

In der Praxis verfügen CFOs und Treasurer jedoch häufig nur über ein unvollständiges Bild: Fragmentierte Abdeckung und statische punktuelle Reports begrenzen die Transparenz.

Echtzeit-Tracking von Cashflows über das gesamte Unternehmen hinweg schafft Klarheit. Engpässe werden sichtbar, verzögerte Liquidität identifiziert und frei werdende Mittel gezielt neu allokiert.

Eine dynamische, durchgängige Sicht auf Money Movement verbessert die Entscheidungsqualität und ist ein zentraler Hebel für nachhaltige finanzielle Performance.

**“**

Für CFOs und Treasurer bietet sich die Möglichkeit, Ein- und Auszahlungen ganzheitlich zu steuern. Das optimiert die Liquidität, beschleunigt Entscheidungen und verbessert die finanzielle Performance.

ADRIAN DAVIS  
COMMERCIAL LEADER: FINANCIAL  
SERVICES & INSURANCE, ADYEN

### 3.2 Die Vereinheitlichung des gesamten Money Lifecycles

Treasurer optimieren ihre Technologie, um mehr Kontrolle zu gewinnen.

Unterschiedliche Abwicklungszeiten und Zahlungskanäle binden Working Capital und bremsen den Cashflow. Eine zentrale Plattform für Ein- und Auszahlungen löst diese Komplexität, schafft durchgängige Transparenz und volle Kontrolle über den Geldfluss.

Mit Kontrolle über Zahlungsströme legen Treasurer die Grundlage für fortschrittlichere, automatisierte Funktionen: von intelligenter Abwicklung und Stapelverarbeitung bis hin zu prädiktiver Liquidität und Echtzeit-Renditemanagement.

# Wie moderne Treasury-Technologie die Effizienz entlang des gesamten Geldflusses eines Unternehmens maximiert.

01

## Intelligentes Settlement und Stapelverarbeitung

Statt Settlement-Batches in festen Intervallen auszuführen, kann KI ein optimales Echtzeit-Batching bestimmen, indem sie Variablen wie Kosten und Geschwindigkeit gegeneinander abwägt.

So werden ineffiziente, nur teilweise gefüllte Batches vermieden und sichergestellt, dass priorisierte Zahlungen zuverlässig und wie erwartet ankommen.

02

## Prädiktive Liquidität und Finanzierung

Reaktive Sicherheitsreserven lassen sich durch prädiktive Prognosen ersetzen. Dadurch wird der sogenannte Cash Drag reduziert, da große ungenutzte Liquiditätspuffer entfallen. Gleichzeitig sinken Überziehungsgebühren, Notfinanzierungen werden vermieden und der optimale Zeitpunkt für die Inanspruchnahme von Kreditlinien verbessert.

KI-Modelle prognostizieren den Liquiditätsbedarf über tägliche und wöchentliche Zeithorizonte hinweg anhand historischer Muster. Auf dieser Basis steuern sie die Finanzierung automatisiert und gleichen Konten bei Bedarf eigenständig aus.

03

## Echtzeit-Renditemanagement

Liquiditätsbestände lassen sich in Echtzeit überwachen. Überschüssige Mittel werden automatisch in hochverzinsliche Anlagen wie Geldmarktfonds oder Tagesgelder investiert, um den Float zu maximieren.

Anstatt auf einem Betriebskonto 0 % Zinsen zu erwirtschaften, generiert ungenutztes Kapital automatisch passive Erträge. Unternehmen mit hohen durchschnittlichen Kontoständen können so eine deutliche Renditesteigerung erzielen und überschüssige Liquidität direkt zum Unternehmensergebnis beitragen lassen.

### 3.3 Von Transparenz zu Echtzeit-Ausführung

Treasurer können Echtzeit-Transparenz und -Kontrolle gezielt nutzen, um die finanzielle Performance zu verbessern und einen stärkeren Beitrag zu übergeordneten Unternehmenszielen zu leisten.

Sobald Transparenz und Kontrolle über Geldbewegungen etabliert sind, lassen sich nicht nur Working-Capital-Effekte optimieren. Treasury-Teams können darüber hinaus flexibler auf Anforderungen des Geschäfts reagieren – auch in Bereichen, die traditionell außerhalb ihres Verantwortungsbereichs lagen. Dazu zählt etwa die enge Zusammenarbeit mit Fachbereichen, um Geschwindigkeit, Transparenz und Flexibilität von Zahlungen zu erhöhen und so Kunden- oder Partnererlebnisse zu verbessern.

#### Beispiele für die direkten Auswirkungen von Echtzeit-Treasury in verschiedenen Branchen:

01

##### On-Demand-Lieferplattformen

Flexible Payouts helfen, wertvolle Fahrer zu gewinnen und zu binden. Die Monetarisierung dieser Services kann zusätzliche Umsätze in Millionenhöhe generieren.

02

##### Retail-Marktplätze

Embedded Payments als zentrales Produktfeature ermöglichen Käufern den Zugriff auf alle relevanten Zahlungsoptionen, während Mittel programmatisch an Verkäufer freigegeben werden, sobald der Warenerhalt bestätigt ist.

03

##### Online-Reisebüros

Online-Reisebüros können Zahlungszeitpunkte zu einem strategischen Wachstumshebel gestalten und ihr Geschäftsmodell rund um kundenfinanziertes Working Capital neu ausrichten.

04

##### Versicherungsunternehmen

Schnellere Schadensauszahlungen wirken sich unmittelbar auf das Kundenerlebnis aus und verbessern zentrale kommerzielle Kennzahlen wie den NPS.

### 3.4 Einsatz von passenden Fachkräften und Branchenexpertise in Treasury-Prozessen

Technologie allein reicht nicht aus. Treasury der nächsten Generation braucht die passenden Skillsets.

Mit wachsender technologischer Reife müssen Treasury-Teams auch ihre Kompetenzen neu ausrichten. Der Bedarf an technologischem Know-how steigt deutlich, insbesondere bei API-Integrationen, Prozessautomatisierung und KI-Anwendungen, um den modernen Finance Stack umzusetzen, den Treasurer heute aufzubauen.

Lösungen müssen konsequent auf Branche und Geschäftsmodell zugeschnitten sein. Jedes Unternehmen hat spezifische Anforderungen, von Zahlungsmethoden und Payout-Funktionalitäten über regionale Abdeckung bis hin zur Transaktionsgeschwindigkeit. Während einige Prozesse von Echtzeit-Money-Movement profitieren, entsteht Mehrwert in anderen Fällen durch gezielt verzögerte Zahlungsabflüsse. Die Anpassung von Technologie und Workflows an diese Bedürfnisse versetzt Treasurer zudem in die Lage, zentrale Partner zu unterstützen, etwa durch flexible Zahlungsbedingungen für kritische Lieferanten.

### 3.5 Die Treasury-Funktion entwickelt sich zum Treiber unternehmensweiter Veränderungen

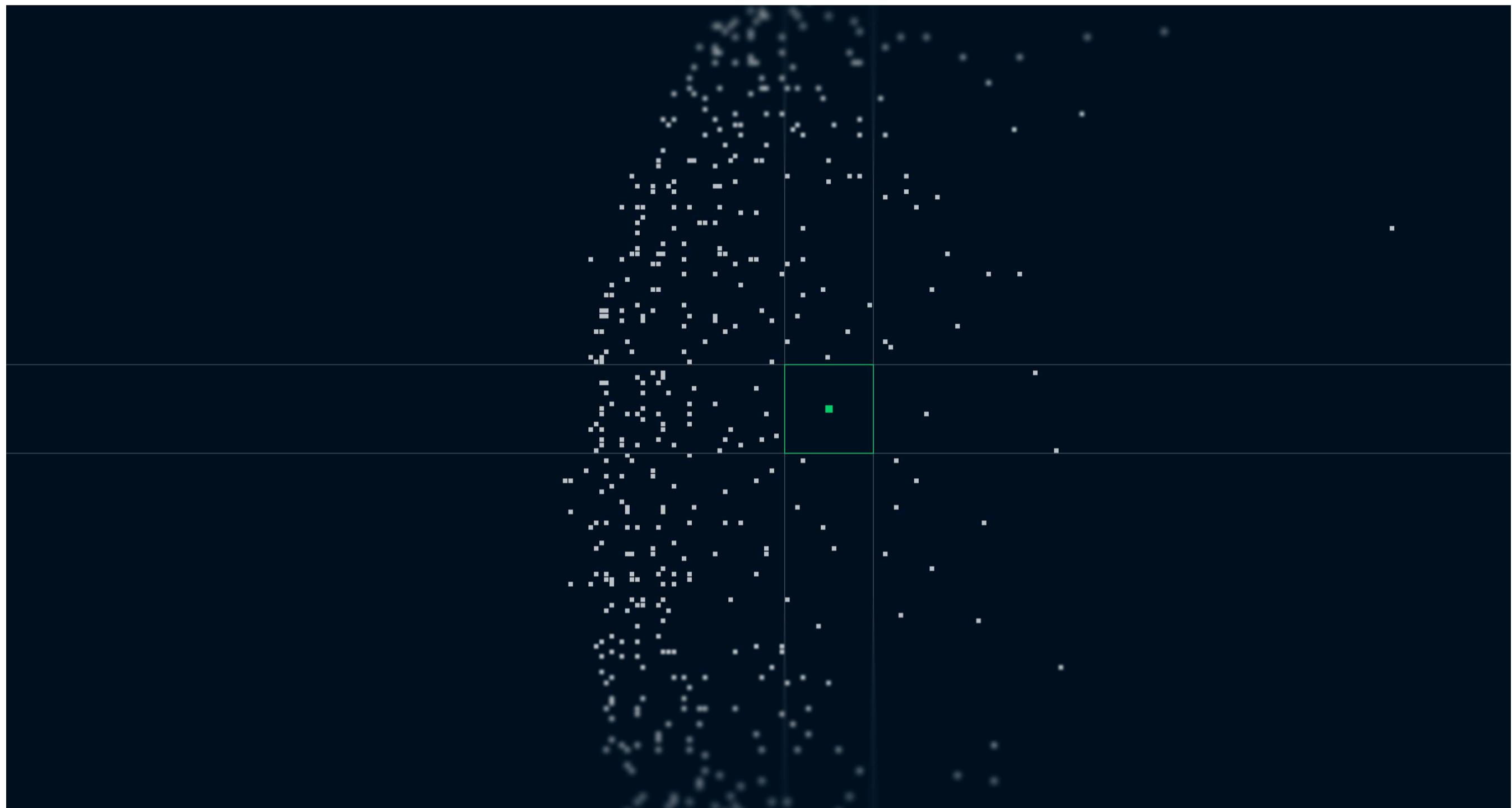
Ein Mindset-Wechsel: von reaktiven Treasury-Prozessen hin zu messbaren Geschäftsergebnissen.

Treasury-Teams erweitern ihren Fokus zunehmend von der reinen Optimierung des Working Capital hin zur direkten Unterstützung übergeordneter Unternehmensziele.

Mit verbesserter Liquiditätstransparenz, der Zusammenführung von Zahlungsflüssen und dem Einsatz von Echtzeit-Automatisierung kann Treasury der nächsten Generation herausragende Customer Experiences ermöglichen und zugleich die finanzielle Performance nachhaltig steigern.

Diese Entwicklung unterstreicht, dass die Finanzfunktion mit einem einheitlichen, intelligenten Ansatz für Money Movement Wachstum und Wertschöpfung aktiv vorantreiben kann. Dieser Wandel wird die nächste Generation von Finance prägen.

## 4. Die richtige Lösung finden



### 4.1 Warum eine Konsolidierung Ihrer Finanzpartner sinnvoll ist

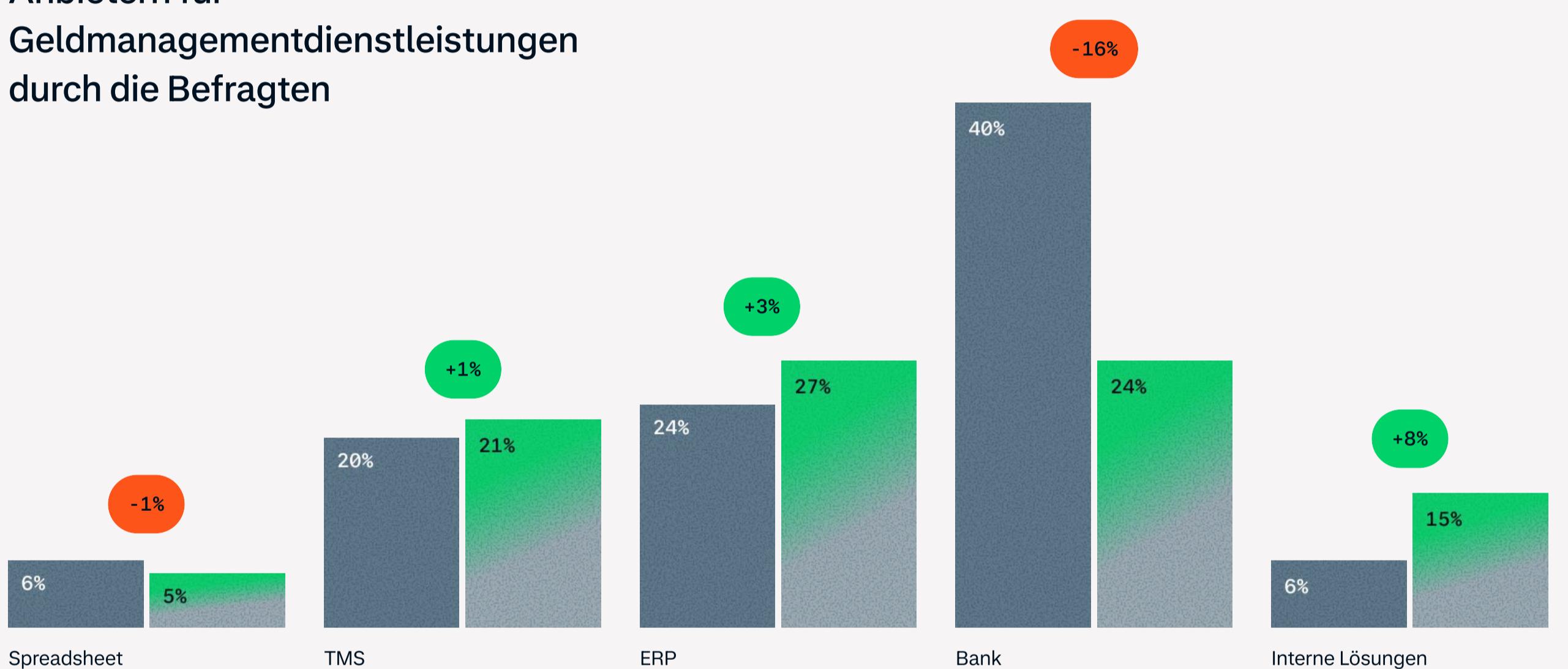
Die Steuerung einer komplexen Finanzpartnerlandschaft führt häufig zu gebundener Liquidität, fragmentierter Transparenz, verzögertem Reporting sowie erhöhten operativen Kosten und Risiken.

Treasury-Teams gehen daher zunehmend proaktiv vor: Sie entscheiden nicht nur, mit welchen Partnern sie zusammenarbeiten, sondern vor allem, wie sich deren Fähigkeiten gezielt einsetzen lassen, um konkrete Anforderungen zu adressieren.

Traditionelle Banken profitieren von vertrauensvollen, langjährigen Kundenbeziehungen und einem breiten Leistungsangebot. Das Vertrauen in Banken ist seit 2018 um 6 Prozentpunkte gestiegen.

Gleichzeitig erwarten Treasurer, ihre Abhängigkeit von klassischen Bankdienstleistungen spürbar zu reduzieren und verstärkt auf zweckorientierte Lösungen zu setzen. Aktuell decken Banken rund 40 % der Treasury-Aktivitäten ab – ein Anteil, der nach Einschätzung der Treasurer künftig um 16 Prozentpunkte sinken dürfte.

### Anteil der aktuellen im Vergleich zur erwarteten zukünftigen Nutzung von Anbietern für Geldmanagementdienstleistungen durch die Befragten



Hinweis: Money-Management-Services umfassen u. a. Kontentransparenz, Cash Pooling, Steuerung kurzfristiger Liquidität, Nutzung von Kreditlinien/Überziehungen, Cash Forecasting, Echtzeit-Bewertung des Working Capital, Cash Accounting und Reconciliation, Netting, Forderungsmanagement sowie Währungsumrechnung.

Quelle: Adyen und Boston Consulting Group, Intelligent Money Movement Survey 2025; BCG-Analyse

Eine komplexe Anbieterlandschaft mindert die Transparenz und erhöht operative Kosten. Moderne Anbieter schließen diese Lücken mit spezialisierten Services, die gezielt zentrale Treasury-Pain-Points adressieren. Entscheidend ist daher eine Partnerauswahl, die Effizienzpotenziale erschließt und zugleich operative Resilienz sowie eine diversifizierte Gegenparteirisikostruktur sicherstellt.

## 4.2 Ein einheitlicher Financial Stack ist wichtiger denn je



Die Anbieterlandschaft im Corporate Treasury reicht heute weit über klassische Banken hinaus und umfasst Softwareanbieter sowie spezialisierte Fintechs. Erfolgreich werden jene Akteure sein, die CFOs und Treasurer dabei unterstützen, bestehende Prozesse in ein automatisiertes, daten- und KI-gestütztes Real-Time Treasury zu überführen.



MARKUS AMPENBERGER  
MANAGING DIRECTOR AND PARTNER, BCG

74 % der Befragten geben an, künftig eine integrierte Money-Management-Lösung nutzen zu wollen, die den gesamten Cashflow-Zyklus abdeckt.

Finanzverantwortliche können heute höhere Ansprüche an ihre Finanzinfrastruktur stellen. Ziel ist es, die fragmentierte Anbieterlandschaft hinter sich zu lassen und zu einer stärker integrierten Struktur überzugehen – mit genau den Fähigkeiten, die das Treasury benötigt, ohne unnötige operative Komplexität.

Ein einzelner Anbieter kann diese Anforderungen selten vollständig erfüllen. Führende Treasury-Organisationen reduzieren Fragmentierung daher gezielt, indem sie mit weniger, dafür komplementären Partnern arbeiten.

Die richtigen Technologiepartner bieten dabei mehr als Vertrauen. Sie schaffen eine einheitliche Sicht auf den gesamten Money-Movement-Lifecycle. Durch die Bündelung von Pay-ins und Payouts auf einem modernen Stack gewinnen Treasury-Teams Echtzeit-Transparenz und -Kontrolle und richten Finanzprozesse enger an der Unternehmensperformance aus.

## 4.3 Die sorgfältige Auswahl geeigneter Partner

CFOs und Treasurer verfügen heute über deutlich mehr Handlungsspielraum bei der Auswahl von Partnern, die ihre Geschäftsziele unterstützen und die erforderlichen technologischen Fähigkeiten mitbringen. Die Herausforderung liegt nicht mehr im Zugang zu Tools, sondern darin, die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Die folgenden Fragen unterstützen Finanzverantwortliche dabei, potenzielle Partner systematisch zu bewerten und ein zukunftsähiges Treasury-Ökosystem aufzubauen:

### Strategische Zielsetzung

- Welche kurz- und langfristigen geschäftlichen und finanziellen Ziele verfolgen wir, und welchen Beitrag soll das Treasury dazu leisten?
- Inwieweit unterstützen bestehende Anbieter und das aktuelle Treasury-Setup diese Ziele bereits?
- Welchen Einfluss können Treasury und Finance auf die Gesamtorganisation ausüben?

### Treasury-Setup

- Müssen wir Geldflüsse global, regional oder national steuern?
- Welche Struktur und welche Anbieter sind dafür notwendig – etwa Banken, Treasury-Spezialisten, Technologieanbieter oder eine Kombination daraus?
- Wo liegen die Reibungen und Einschränkungen in unserer Treasury-Funktion (z. B. Echtzeit-Transparenz, Settlement-Geschwindigkeit, Liquiditätsautomatisierung, Prognosequalität, Branchenexpertise, Betriebskosten, Transformationsgeschwindigkeit)?

### Umsetzungsfähigkeit und Risiken

- Verfügen wir über die internen Kompetenzen, um den Mehrwert neuer Technologien voll auszuschöpfen?
- Sind wir technisch in der Lage, neue Partner effizient zu integrieren?
- Welches Maß an regulatorischem Schutz ist für unsere Anforderungen sinnvoll?
- Wie abhängig sind potenzielle Partner von Dritten (z. B. Banklinzenzen oder Infrastruktur)?



Das Corporate Treasury befindet sich an einem Wendepunkt. Vertrauenswürdige Anbieter, moderne Technologie, geeignete Zahlungswege und der Wunsch der Finanzfunktion nach Vereinheitlichung und Verbesserung sind vorhanden. Es ist an der Zeit, dass CFOs mehr von ihrer Treasury-Funktion und den Partnern verlangen, die sie dabei unterstützen.



STANISLAS NOWICKI, MANAGING DIRECTOR UND PARTNER,  
BCG

#### ÜBER ADYEN

Adyen (AMS: ADYEN) ist die bevorzugte Finanztechnologie-Plattform führender Unternehmen. Mit seinen End-to-End-Zahlungsfunktionen, datengesteuerten Analysen und Finanzprodukten in einer einzigen globalen Lösung hilft Adyen Unternehmen, ihre Ziele schneller zu erreichen. Adyen hat Niederlassungen auf der ganzen Welt und arbeitet mit Unternehmen wie Meta, Uber, H&M, eBay, Zalando, Flix, Robert Bosch GmbH und Microsoft zusammen. Adyen verbessert und erweitert sein Produktangebot im Rahmen seiner gewöhnlichen Geschäftstätigkeit kontinuierlich. Neue Produkte und Funktionen werden über Pressemitteilungen und Produktaktualisierungen auf der Website des Unternehmens bekannt gegeben.

#### ÜBER BCG

Die Boston Consulting Group arbeitet mit führenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Gesellschaft zusammen, um ihre wichtigsten Herausforderungen anzugehen und ihre größten Chancen zu nutzen. Bei ihrer Gründung im Jahr 1963 war BCG ein Pionier im Bereich Unternehmensstrategie. Heute arbeiten wir eng mit unseren Kunden zusammen, um einen transformativen Ansatz zu verfolgen, der allen Stakeholdern zugute kommt – indem wir Unternehmen in die Lage versetzen, zu wachsen, nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufzubauen und positive gesellschaftliche Auswirkungen zu erzielen.

Unsere vielfältigen, globalen Teams verfügen über fundierte Branchen- und Fachkenntnisse sowie eine Vielzahl von Perspektiven, die den Status quo hinterfragen und Veränderungen anstoßen. BCG liefert Lösungen durch führende Managementberatung, Technologie und Design sowie Unternehmens- und Digitalprojekte. Wir arbeiten in einem einzigartigen Kooperationsmodell innerhalb des Unternehmens und auf allen Ebenen der Kundenorganisation, angetrieben von dem Ziel, unseren Kunden zum Erfolg zu verhelfen und ihnen zu ermöglichen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen.