



Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 116 | November 2021

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 [Twitter](#).

Mit besten Grüßen

Ralph Schilling, Nils Bothe,
Michael Gerhards, Börries Többens

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



Inhalt

**Digital Treasury Summit,
Autumn Ed., #DTRS2021**
Seite 2

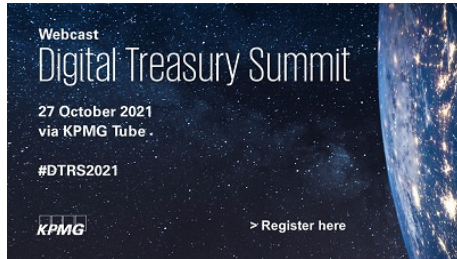
**Green Power Purchase
Agreements**
Seite 3

Share-Based Payments
Seite 5

**Energiepreisrisiken in Industrie und
Handel**
Seite 7

**Stärkung der Lieferketten-Resilienz
durch das Treasury**
Seite 9

Digital Treasury Summit, Autumn Ed., #DTRS2021



Digital Treasury Summit goes international

Dritter virtueller Digital Treasury Summit mit aktuellen und internationalen Themen aus der Praxis für das internationale Corporate Treasury

Der dritte von KPMG Finanz- und Treasury Management durchgeführte virtuelle und insgesamt sechste Digital Treasury Summit bot wie gewohnt spannende Einblicke in aktuelle und durch moderne Technologien getriebene Themen für das Corporate Treasury. Aber dieses Mal nicht nur für das deutschsprachige Umfeld, sondern, durch die Mitwirkung der KPMG-Treasury-Experten aus der Schweiz, erweitert um eine internationale Perspektive. Erstmals wurde der Webcast daher auf Englisch durchgeführt und lud nicht nur die deutsche, sondern auch die internationale Treasury Community zu vier kurzweiligen und informativen Vorträgen ein. Wie immer kennzeichnete diese ein starker Bezug zur Praxis und bot jedem Teilnehmer die Möglichkeit, wichtige neue Erkenntnisse für die eigene Arbeit zu gewinnen.

Nach der Begrüßung durch Ralph Schilling, Leiter Finanz- und Treasury Management Deutschland, sowie Nils Bothe, Leiter Corporate Treasury Advisory, startete Ralf Klein, Senior Account Director Corporates von SWIFT Germany mit einem Überblick über die aktuelle Entwicklung der SWIFT Strategie für das Transaktionsmanagement und die Migration des ISO 20022-Standards. Auch wenn das Transaktionsmanagement zwischen Corporates und Banken erst in einer späteren Phase in den Vordergrund rückt, lohnt es sich, die Entwicklung im Auge zu behalten.

Anschließend beschrieb Blerim Osmanaj, Head of Corporate Financial Controlling bei der Covestro AG, einen Weg zum automatisierten FX Hedging bei Covestro. Dabei geht es Covestro nicht nur um die reine Automatisierung, sondern darüber hinaus um das Ausführen vorteilhafterer Transaktionen auf Basis

der vorliegenden Daten. Zum Abschluss gab Herr Osmanaj einen Ausblick auf weitere in der Zukunft angestrebte Verbesserungen.

Im dritten Vortrag gab Sven Korschinowski von KPMG Financial Services einen spannenden Einblick in die Entwicklung des Digital Euro und seine künftige Bedeutung für Corporates. Digitale Währungen haben durch die Corona-Pandemie eine beschleunigte Entwicklung erfahren und werden weltweit diskutiert. In einer Umfrage hat KPMG verschiedene Experten zu dem Thema befragt. Dabei wurden Vorteile, Gefahren und Anforderungen an Marktteilnehmer identifiziert, die der Vortrag sowohl im Hinblick auf Banken als auch auf Corporates vorstellte.

Den Abschluss machten Malcolm Francis William Grant, Chief of Treasury der International Organization for Migration (UN Migration) und seine Kollegin Laura Aparicio Gutierrez aus der Schweiz. Sie stellten die Robotic Process Automation Solution vor, die sie für die gemeinnützige Organisation umgesetzt haben. Zunächst wurden die für Automatisierung geeigneten Prozesse identifiziert und anschließend verschiedene Projektgruppen eingesetzt. Herausforderungen bestanden unter anderem in der Integration mehrerer technischer Plattformen sowie der IT-Sicherheit in Bezug auf die Berechtigungen der automatisierten Prozesse. Am Ende zeigten sich klare Vorteile in Form einer deutlich beschleunigten Bearbeitung von Prozessen, der Eliminierung von manuellen Fehlern und der Entlastung von Mitarbeitern, die von zeitraubenden Routinearbeiten befreit wurden. Die Vortragenden gaben den Zuhörern am Schluss einen wertvollen Einblick in Lessons Learned, die sie aus dem Prozess der Umsetzung gezogen haben.

Nach jedem Vortrag gab es ein kurzes Q&A, für das die Teilnehmer Fragen im anonymen Chat stellen konnten. Nicht alle konnten aufgrund des kompakten Formats der Veranstaltung sofort beantwortet werden. Die Antworten auf offen gebliebene Fragen bekamen die Teilnehmer im Anschluss zugesendet, ebenso wie die Aufzeichnung des Events, die Sie [hier](#) abrufen können.

Wir haben uns über das zahlreiche Interesse an diesem internationalen Digital Treasury Summit gefreut. Noch mehr würden wir es begrüßen, möglichst viele Teilnehmer beim nächsten Digital Treasury Summit im März/April 2022 nicht nur virtuell, sondern wieder von Angesicht zu Angesicht treffen zu dürfen, wenn es die dann herrschenden Umstände zulassen und vertretbar machen! Über die Planung, Terminfindung und inhaltliche Schwerpunkte werden wir rechtzeitig auch an dieser Stelle berichten.

Green Power Purchase Agreements



Instrumente auf dem Weg zur klimaneutralen Wirtschaft der Zukunft mit Herausforderungen in der externen Finanzberichterstattung von heute

Nicht erst seit der jüngsten Weltklimakonferenz COP26 in Glasgow haben sich führende Industrienationen zur mehr oder weniger schnellen Klimaneutralität bekannt.¹ Auch wenn wesentliche Akteure mit dem Jahr 2050 oder gar 2070 deutlich hinter den zentralen Zielsetzungen von 2030 zurückbleiben, bekommt eine klimaneutrale Wirtschaft besonders in Europa und den Vereinigten Staaten von Amerika eine zunehmend politische, aber auch gesellschaftliche Relevanz.

Um das sogenannte 1,5° Ziel als wesentliche Marke auf dem Weg in eine Klimaneutralität zu erreichen, wird insbesondere der Energiesektor als Schlüsselindustrie für die Transformation ausgemacht.² Doch geht mit dem Postulat für eine klimaneutrale Energieerzeugung unweigerlich auch eine Veränderung in den Abläufen aller Wirtschaftszweige einher, da mindestens die Quelle der benötigten Energie nachhaltigem Wandel unterliegt. Deutlich wird dieses unter anderem an Initiativen wie RE100³, in welchen sich hunderte Unternehmen weltweit auf eine 100%ige Nutzung von Elektrizität aus erneuerbaren Quellen verpflichtet haben.

Ergebnis dieser Transformation der Wirtschaft ist bereits heute ein deutlich gesteigener Bedarf nach verlässlichem Grünstrom, welcher Unternehmen in die Lage versetzt die gesetzten Ziele zu erreichen. Aus diesem Grund erfreuen sich sogenannte Green Power Purchase Agreements (kurz Green PPA) zunehmender Beliebtheit. Bei einem solchen Green PPA erwirbt ein Unternehmen neben dem Strom aus Wind-, Wasser- oder Solarkraft auch die entsprechenden Grünstromzertifikate. Gegenwärtig sind Green

PPA wenig standardisiert und werden zwischen Anlagenbetreibern und Unternehmen individuell verhandelt. Daher sind unterschiedlichste Ausgestaltungsformen von rein finanziellen Transaktionen, quasi Differenzgeschäfte für den Strom mit gleichzeitiger Lieferung der Grünstromzertifikate, bis hin zu klassischen physischen Beschaffungsgeschäften am Erzeugungsstandort zu finden. Für die grundsätzliche Methodik und einen umfassenderen Überblick zu Green PPA sei an dieser Stelle etwa auf die [KPMG - Studie - Neuer Wind durch Power Purchase Agreements](#) aus dem Jahr 2018 verwiesen.

Mit Blick auf die Heterogenität und Individualität der meisten Green PPA wird deutlich, dass diese nicht nur einen recht großen Verhandlungsaufwand bedingen, sondern auch unterschiedlichste Auswirkungen auf die Berücksichtigung in der externen Rechnungslegung haben. Die Spannweite der Bilanzierung nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) umfasst hier insbesondere

- *Leasing nach IFRS 16*
Sofern ein PPA als Lease zu klassifizieren ist, muss der Abnehmer der Erzeugung eine Leasingverbindlichkeit für die künftigen Leasingzahlungen sowie ein sogenanntes „right-of-use asset“ für die zugrundeliegende künftige Erzeugung bilanzieren. Während der Leasinglaufzeit sind dann die Leasingzahlungen sowie Zinsen und Abschreibungen zu erfassen. Zinsen und Abschreibungen führen zu Erfolgswirkungen.
- *Derivative Finanzinstrumente nach IFRS 9*
Handelt es sich bei dem PPA nicht um Leasing, liegt häufig ein Finanzinstrument vor. Dabei erfüllen PPA regelmäßig die Definition eines derivativen Finanzinstruments gemäß IFRS 9, sie unterliegen nämlich der Wertentwicklung von einem Underlying (hier: Preis für Strom- und Emissionszertifikate), verlangen häufig keine oder nur eine geringe Anfangszahlung und ihre Erfüllung liegt in der Zukunft. Konsequenz einer Bilanzierung als derivatives Finanzinstrument kann die sofortige ergebniswirksame Erfassung von Änderungen des beizulegenden Zeitwertes in der Gewinn- und Verlustrechnung der jeweiligen Periode sein. Verbunden mit entsprechendem Dokumentationsaufwand besteht für Bilanzierende die Möglichkeit Hedge Accounting nach IFRS 9 anzuwenden.

¹ <https://ukcop26.org/cop26-goals/mitigation/>

² <https://ukcop26.org/energy/>

³ <https://www.there100.org/>

den, um einen entsprechenden Accounting-Mismatch zwischen der heutigen Beschaffung zum beizulegenden Zeitwert und dem bislang bilanzunwirksamen, künftigen Energiebedarf aufzulösen.

- *Schwebender Vertrag*
Wird das PPA physisch erfüllt und sind sämtlich die Kriterien der sogenannten „own use exemption“ nach IFRS 9.2.4 erfüllt, kommt alternativ noch eine Behandlung als schwebender Vertrag in Betracht. Bei diesem, meist von Bilanzierenden bevorzugten Fall, erfolgt grundsätzlich auch für das Derivat ebenso wie für den künftigen Energiebedarf vor Erfüllung keine bilanzielle Erfassung. Passivierungspflichtig und aufwandswirksam bleiben allerdings drohende Verluste nach IAS 37, die über eine reine Veränderung der Preise für Strom und Emissionszertifikate hinausgehen können.
- *Eingebettete Derivate*
Bei PPA, welche als Leasing oder schwebender Vertrag eingestuft wurden, ist zudem zu überprüfen ob gegebenenfalls eingebettete, trennungspflichtige Derivate vorliegen, welche nach IFRS 9.4.3 getrennt vom Basisvertrag zu erfassen sind und somit zu weiterer Komplexität in der externen Berichterstattung führen.

In Summe wird deutlich, dass die vertragliche Ausgestaltung von Green PPA erheblichen Einfluss auf das Periodenergebnis von Unternehmen haben kann.

Mit dem eingangs erwähnten zunehmenden Bedarf nach Grünstrom, wächst auch der Markt für PPA. Dabei wird bereits heute ersichtlich, dass neue Lösungen gefragt sind, um Erzeugung und Bedarf energetisch sowie vertraglich aufeinander abzustimmen. Eine Energieerzeugung an einem Standort und Abnahme in einer völlig anderen Regelzone etwa, stellt nämlich nicht nur Anforderungen an die Netze, sondern auch an eine kluge vertragliche Ausgestaltung. Anderenfalls kann trotz einer intendierten physischen Abnahme schnell ein bilanziell unzulässiger Rückverkauf mit ungewollten bilanziellen Folgen resultieren. Auch mit Blick auf das Ziel von PPA eine verlässliche Beschaffung aus volatilen Energieträgern zu erreichen, stellen sich immer wieder Probleme hinsichtlich der korrekten bilanziellen Abbildung.

Bis sich in Zukunft voraussichtlich Standardhandelsprodukte auch für Green PPA herausgebildet haben werden, ist es entsprechend wichtig bei der Ausgestaltung von Green PPA auch diesen Aspekt in Vertragsverhandlungen hinreichend zu berücksichtigen und frühzeitig die mögliche Bilanzierung der Verträge

zu analysieren. Anderenfalls sind ungewollte Überraschungen in der externen Berichterstattung bei der Transformation hin zu einer Green Economy faktisch vorprogrammiert.

Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, KPMG AG
Robert Abendroth, Wirtschaftsprüfer, Senior Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

Share-Based Payments



Linear Vesting vs. Graded Vesting – Mögliche Stolpersteine

Anteilsbasierte Vergütungsprogramme sind mittlerweile fester Bestandteil eines wettbewerbsfähigen Vergütungspaketes, unabhängig von Branche und/oder der Unternehmensgröße. Neben offensichtlichen Unterschieden in der Programmausgestaltung – beispielsweise bei der Wahl etwaiger Performance Conditions oder der Begrenzung des maximal erzielbaren Gewinnes (Cap) – lassen sich auch Unterschiede in der Art und Weise, wie und insbesondere wann die gewährten Ansprüche über die Programmlaufzeit erdient werden (sogenanntes „Vesting“), erkennen.

Während große Konzerne aus den deutschen Indizes üblicherweise auf ein lineares Vesting – das heißt, dass alle gewährten Instrumente einer Ausgabe („Grants“) denselben Erdienungszeitraum haben – setzen, ist bei jüngeren Unternehmen eine Graded Vesting Struktur – das heißt, die Erdienung der Instrumente eines Grants erfolgt „gestaffelt“ im Zeitablauf – häufiger anzutreffen. Ökonomisch erscheint dies in jedem Fall sinnvoll, da bei jungen, in der Regel mit begrenzten ökonomischen Ressourcen ausgestatteten Unternehmen – eine fortlaufende Erdienung als Gehaltsbestandteil einen ganz anderen Stellenwert für den/die Mitarbeiter/in (abseits von Vorständen und Gründern) hat, als es beispielsweise bei einem DAX40-Konzern der Fall ist.

Unabhängig von der ökonomischen Sinnhaftigkeit der gewählten Erdienungssystematik ist es für Unternehmen gleichwohl von Bedeutung, die Struktur auch bilanziell in angemessener Weise abbilden zu können.

So wird im für die Abbildung von anteilsbasierten Vergütungsprogrammen einschlägigen Standard „IFRS 2 Share based Payments“ unter anderem in die beiden oben genannten Fälle eines linearen und eines graded vesting unterschieden (siehe IFRS 2.15, IFRS 2.19, IFRS 2. IG11)⁴. In der Praxis zeigt sich jedoch regelmäßig, dass die Abgrenzung der beiden hier genannten Systematiken nicht immer auf der Hand liegt und eine Abhängigkeit zu den Ausführungen etwaiger Leaver-Regeln oder Waiting Perioden besteht. Aus diesem Grund werden im Folgenden die beiden Vorgehensweisen beispielhaft dargestellt und potenzielle Stolpersteine aufgezeigt.

Linear Vesting

Bei einem linearen Vesting werden alle gewährten Instrumente zu demselben Zeitpunkt unverfallbar. Für diesen Fall sieht der IFRS IG 2.IG Example 1A vor, den Aufwand für alle zu erdienenden Anteile gleichmäßig über den Erdienungszeitraum, die sogenannte „Vesting Period“, zu verteilen. Bei einem vorzeitigen Ausscheiden des Mitarbeiters verliert dieser vollständig seinen Anspruch, auch auf bereits „rechnerisch“ erdiente Anteile. Folglich tritt also stets ein sogenanntes „Bad Leaver“ Event ein.

Die Abbildung eines solchen linearen Vestings wird durch das nachfolgende Beispiel verdeutlicht⁵:

Ein Unternehmen gewährt zu Beginn des Geschäftsjahres jedem seiner 500 Mitarbeiter 100 Aktienoptionen. Der Eintritt der Unverfallbarkeit ist an die Bedingung geknüpft, dass der Mitarbeiter in den nächsten drei Jahren für das Unternehmen arbeitet. Das Unternehmen schätzt den beizulegenden Zeitwert jeder Aktienoption zum Zeitpunkt der Gewährung auf 15 Werteinheiten (WE). Buchhalterisch werden die gewährten Aktienoptionen wie folgt abgebildet:

Jahr	Aufwand im Geschäftsjahr	Kumulierter Vergütungsaufwand
1	250.000	250.000
2	250.000	500.000
3	250.000	750.000

⁴ Es kann auch Fälle mit anderer Verteilungssystematiken geben (siehe beispielsweise 6.4.30 im SBP Handbook „compelling evidence“).

⁵ Annahme: Leaver Rate = 0%

Die Aufwandsermittlung folgt der folgenden Systematik:

Je Jahr werden 12 von den insgesamt 36 Monaten, somit 1/3 des Aufwands ($500 \cdot 100 \cdot 15 \cdot 1/3$) erfasst.

Graded Vesting

Liegt einem anteilsbasierten Vergütungsprogramm hingegen ein Graded Vesting zugrunde, so tritt die Unverfallbarkeit der gewährten Instrumente in Planindividuell vorgegebenen Tranchen bzw. zu unterschiedlichen Zeiträumen ein. Der Mitarbeiter behält also bereits einen Teil der gewährten Ansprüche, selbst wenn er vor dem Ende des 3-jährigen Erdienungszeitraumes das Unternehmen verlässt. Für das obige Beispiel könnte eine entsprechende Staffelung beispielsweise folgendermaßen ausgestaltet sein:

- 1/3 der gewährten Ansprüche werden 12 Monate nach Zuteilung unverfallbar (Cliff-Vesting)
- Je weiterem Quartal, in dem der Mitarbeiter im Unternehmen arbeitet, werden jeweils weitere 1/6 der Ansprüche unverfallbar

Unter Berücksichtigung des IFRS 2.IG11 ergeben sich so 5 separat abzubildende Tranchen (12 M + 2 Halbjahre * 2 Jahre) ebenfalls mit einem Grant Date Fair Value von 15 WE⁶. Unter Anwendung des Graded Vesting Ansatzes auf das oben dargestellte Beispiel ergeben sich die im Folgenden dargestellten Aufwendungen:

Jahr	Aufwand im Geschäftsjahr	Kumulierter Vergütungsaufwand
1	487.500	487.500
2	195.833	683.333
3	66.667	750.000

Folgende Aufwandsermittlung liegt dem zu Grunde:

(in EUR)	12 Monate	18 Monate	24 Monate	30 Monate	36 Monate	Vergütungsaufwand
1. Tranche	250.000					250.000
2. Tranche	83.333	41.667				125.000
3. Tranche	62.500	31.250	31.250			125.000
4. Tranche	50.000	25.000	25.000	25.000		125.000
5. Tranche	41.667	20.833	20.833	20.833	20.833	125.000
Total	487.500	118.750	77.083	45.833	20.833	750.000

Die Aufwandsermittlung folgt der folgenden Systematik:

Die Tranche 1 beinhaltet mit 12 von den insgesamt 36 Monaten 1/3 des Aufwands ($500 \cdot 100 \cdot 15 \cdot 1/3$). Die darauffolgenden Tranchen beinhalten 1/6 des Gesamtaufwandes und sind individuell analog ihrer Laufzeiten zu verteilen.

Es wird deutlich, dass ein sogenanntes Front End Loading stattfindet, also zu Beginn ein deutlich höherer Aufwand zu bilanzieren ist als es im Vergleich zum linearen Vesting der Fall wäre. Aus ökonomischer Sicht wird also im Rahmen der Aufwandsverteilung berücksichtigt, dass der/die Mitarbeiter/in im zweiten Fall bereits früher über die gewährten Ansprüche verfügen kann.

Doch nicht immer ist die Ausgestaltung der Erdienungsstruktur so eindeutig. Insbesondere der Definition eines sogenannten „Bad Leavers“ sollte im Rahmen der Plananalyse besondere Beachtung geschenkt werden:

- Fall 1: Die Bad Leaver Regelung besagt, dass Mitarbeiter, die vor vollständigem Ablauf der Vesting Periode (in unserem Beispiel 3 Jahre) das Unternehmen verlassen, alle gevesteten und nicht-gevesteten Anteile verliert

⁶ Annahme: Der Ausübungszeitraum ist derselbe, wie beim Linear Vesting, wodurch es keine Abweichungen im Fair Value und auch nur einen Fair Value gibt.

- Fall 2: Die Bad Leaver Regelung besagt, dass Mitarbeiter, die vor vollständigem Ablauf der Vesting Periode (in unserem Beispiel 3 Jahre) das Unternehmen verlassen, alle unausgeübten Anteile verliert, aber die Ausübungsperiode erst nach dem Ende der Vesting Periode beginnt
- Fall 3: Eine weitere, mögliche Ausgestaltung der Bad Leaver Regelung besteht in der Verknüpfung des Totalverlustes aller Anteile bei Eintritt bestimmter Ereignisse innerhalb der Vesting Periode, beispielsweise der Wechsel von Mitarbeitern zu einem Wettbewerber

Für alle genannten Fälle sorgt die Bad Leaver Regelung – trotz der zunächst vorgesehenen unterschiedlichen Vesting Periods für die einzelnen Tranchen – dafür, dass der Aufwand dennoch linear zu erfassen ist. Hintergrund ist, dass der IFRS 2.A „to vest“ so definiert, dass der im Rahmen einer anteilsbasierten Vergütungsvereinbarung gewährte Anspruch **nicht mehr von der Erfüllung etwaiger Ausübungsbedingungen abhängig** ist. Folglich müssen die Anteile des Mitarbeiters unbedingt verdient sein. Das Fortbestehen einer Bedingung, an die der Erhalt der Anteile nach vermeintlich vollständigem Vesting geknüpft ist, führt hier dazu, dass eben doch lineares Vesting vorliegt. Immer wieder werden diese Klauseln bilanziell nicht korrekt interpretiert und der Aufwand somit nicht korrekt erfasst.

Egal welchen Komplexitätsgrad Ihr anteilsbasiertes Vergütungsprogramm aufweist, wir verfügen über langjähriges Know-How in den Bereichen Programmdesign, Bilanzierung und Bewertung sowie ökonomischer Impact-Analysen und verfügen über die passenden Methoden und Tools, um Sie individuell zu unterstützen!

Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, KPMG AG

Marie Czentarra, Managerin, Finance and Treasury Management, KPMG AG

Energiepreisrisiken in Industrie und Handel



Unsicherheit durch gestiegene Energiekosten

Der jüngste Anstieg der Strom- und Gaspreise an den Europäischen Energiemärkten lässt aktuell Einkäufer und Risikomanager quer durch alle energieintensiven Branchen ratlos zurück. Glücklicherweise kann sich aktuell schätzen, wer in den vergangenen Jahren zum Beispiel im Rahmen einer strukturierten Energiebeschaffung langfristig geplant und Einkaufspreise insbesondere für Strom und Gas fixiert hat.

Zum einen sind die langfristigen Aussichten der Industrie vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen in der Regulierung und dem Bepreisen einer von EU-weiten CO₂-Emissionen ein Treiber der Entwicklung, zum anderen spielt die Nachfrage nach LNG in Asien eine große Rolle. Neben der Unsicherheit über die weltweite konjunkturelle Entwicklung und der damit verbundenen Instabilität auf der Nachfrageseite versetzen insbesondere die stark gestiegenen CO₂-Emissionspreise gemeinsam mit den Kohle- und Gaspreisen die Strommärkte seit Jahresbeginn immer stärker in einen Preisboom. Eine ähnliche Entwicklung nahmen die gerade für die energieintensive Industrie wichtigen Gaspreise in den Marktgebieten Net Connect Germany und Gaspool, dem jetzigen Trading Hub Europe (THE). Der Preisverlauf des Title Transfer Facility (TTF) Gas-Kontrakts zeigt die europäische Dimension der gestiegenen Preisniveaus in den Energieträgern.

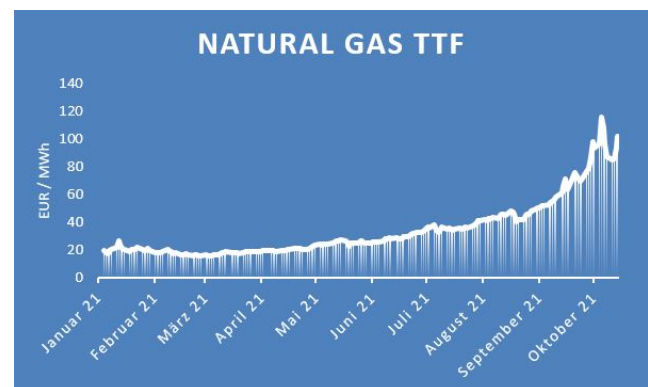


Abb. 1: Preisentwicklung des Natural Gas TTF Futures (Marktdaten aus Thomson Reuters)

In der energieintensiven Industrie sind die gestiegenen Energiepreise neben den explodierenden CO₂-Preisen und der zukünftig erwarteten weiteren Verknappung der Zertifikate durch die europäischen Klimaziele eine zusätzliche existenziell bedrohliche Entwicklung für etablierte Preisgestaltungsmechanismen und ganze Geschäftsmodelle.

Absicherung von Energiepreisschwankungen

Im aktuellen Marktumfeld wird die Notwendigkeit zur Entwicklung von innovativen und in die Preisbildungsmechanismen der Absatzprodukte integrierten Absicherungsmechanismen sowie zur Nutzung aller verfügbaren Mittel im Risikomanagement als wichtige Strategie zur Profitabilitäts- und Existenzsicherung in der energieintensiven Industrie angesehen. Sowohl in der Gas- und Strombeschaffung als auch im Management von CO₂-Emissionszertifikaten ist dabei der Einsatz derivativer Finanzinstrumente zur Risikosteuerung und Sicherung der Marge kaum noch verzichtbar, wenn das Risiko nicht durch geeignete prozessuale Maßnahmen in den Preisbildungsmechanismen der Absatzseite der eigenen Produkte vermieden werden kann.

Am Anfang der Betrachtung steht dabei naturgemäß die Analyse des Energie- und Gas-Bedarfes und der daraus resultierenden Marktrisiken für das eigene Unternehmen. Beispielsweise bedeutet ein Bedarf zur Beschaffung einer bestimmten Energiemenge noch nicht notwendigerweise, dass hieraus auch direkt ein Risiko entsteht. Eine fehlende Absicherung großer gut prognostizierbarer Mengen, das heißt beispielsweise keine preisliche Fixierung der zu beschaffenden Energiemenge, würde in diesem Fall das Risiko erst entstehen lassen. Falls ein Unternehmen Preisschwankungen nicht direkt mittels Preiserhöhungen seiner Produkte an die Kunden weitergeben kann, ist eine Absicherung des Beschaffungspreises für die zur Produktion notwendige Energie oftmals unerlässlich. Diese Absicherung sollte aus Risikomanagementsicht bereits beim Abschluss des Beschaffungsvertrages abgeschlossen werden, um den Aufbau einer ungedeckten Risikoposition und die einhergehende Erhöhung des Exposures zu vermeiden. Ist ein Bedarf für einen langfristigen Zeithorizont bekannt, kann darüber hinaus eine strategische Absicherung (kleiner „Scheiben“) bzw. eine strukturierte Beschaffung angewendet werden, um von wieder fallenden Marktpreisen profitieren zu können.

Demzufolge ist für eine korrekte Erfassung des Exposures zum einen eine integrierte End-to-End-Betrachtung entlang der ganzen Wertschöpfungskette gegebenenfalls auch über mehrere Konzerneinheiten hinweg erforderlich. Dies beinhaltet auch eine gründ-

liche Analyse der direkten und indirekten Abhängigkeit der Beschaffungspreise bzw. der Aufwands- und Ertragspositionen von einer Schwankung der Energiepreise. Neben dem Erkennen der vollständigen „Mechanik“ des Einflusses von Energiepreisschwankungen auf die Unternehmenskennzahlen, ermöglicht eine solche Detailanalyse auch die Identifizierung der für ein laufendes Bedarfsmanagement unerlässlichen Datenbasis sowie das Aufdecken fehlender Datenverfügbarkeit und mangelhafter Datenqualität.

Auch aus unserer Sicht kommt dem Risikomanagement für die Zukunft der Branche eine besondere Bedeutung und vermehrte Aufmerksamkeit sowohl in den Beschaffungs- als auch Controlling-Abteilungen zu. Die sich verstärkende Notwendigkeit der energieintensiven Industrie zur Absicherung gegen eventuelle Marktpreisschwankungen schlägt sich in den Handelsvolumina der EEX wieder. Diese verzeichneten im Jahr 2020 ein neues Rekordhoch; erstmals überstiegen sie die Schwelle von 4.000 TWh, was einem prozentualen Anstieg von 19% entspricht. In Deutschland wurde im gleichen Zeitraum ein Anstieg von 16% gemessen. Die Absicherung über börslich gehandelte Sicherungsinstrumente hat zudem den Vorteil, dass sich dadurch bilaterale Preisverhandlungen in der Zukunft vermeiden lassen und sowohl beschaffende als auch verkaufende Unternehmen an Planungssicherheit gewinnen.

Die strategischen Handlungsalternativen existieren - nun gilt es, sie gezielt zu nutzen!

Für Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, KPMG AG
 Bardia Nadjmabadi, Senior Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG
 Moritz zu Putlitz, Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

Stärkung der Lieferketten-Resilienz durch das Treasury



Lieferkettenfinanzierungen im Umfeld von Krisen

Krisenzeiten werfen ein Schlaglicht auf die finanzielle Widerstandsfähigkeit von Lieferketten. Die Covid-19-Pandemie und Herausforderungen in den Lieferketten hat Treasurer weltweit dazu veranlasst, verstärkt Handelsfinanzierungsprogramme zu nutzen, um sich und ihren Lieferanten einen schnelleren Zugang zu Betriebskapital zu verschaffen und aktiv Lieferketten aufrechtzuerhalten.

Die dynamische Marktentwicklung von Anbietern ganzheitlicherer Supply Chain Finance Lösungen wie Global Trade Corporation (GTC), Cflow und Traxpay deutet darauf hin, dass singuläre Instrumente der Handelsfinanzierung in Bezug auf Marktanteile nach und nach abgelöst werden. Die Anbieter setzen hierbei auf Plattformlösungen zur Realisierung von unter anderem Dynamic Discounting, Reverse Factoring und der dynamischen Anpassung von Zahlungszielen zum Teil mit dem Aufbau von Multi-Bank-Anbindungen. Unternehmen wie Danone setzen inzwischen auf mehrere SCF-Programme in verschiedenen Regionen der Welt, die über unterschiedliche Plattformen abgewickelt werden können.⁷ Entsprechende Plattformen binden unterschiedlichste Lieferanten ein, die die gesamte Variation der Wertschöpfungskette abbilden und per Schnittstellen in die bestehende IT-Infrastruktur eingebunden werden können. Der administrative Aufwand kann somit auf ein Minimum reduziert werden.

Den Zusammenbruch von Lieferketten verhindern

Wenn Lieferanten mit langsamen oder unzuverlässigen Zahlungen ihrer Kunden konfrontiert sind und nur unsichere und teure Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung haben, können die Kosten für die von ihnen gelieferten Waren und Dienstleistungen entsprechend hoch ausfallen. Darüber hinaus sind unternehmensinterne Zielsetzungen bezüglich des Working Capital Managements nur noch schwer

aufrechtzuerhalten. Für die Abnehmer der Lieferanten droht dadurch eine nicht unerhebliche betriebliche Gefahr, da Lieferketten an Zuverlässigkeit einbüßen und bei Zahlungsunfähigkeit einzelner Teilnehmer zusammenbrechen können. Eine Gefahr, die durch den erwarteten Rückstau an Unternehmensinsolvenzen weiterhin wesentlich ist.⁸

So ist im besten Falle schon vor einer Krise sicherzustellen, dass auf Supply Chain Finance Programme zurückgegriffen werden kann, insbesondere zu einem Zeitpunkt, an dem die Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen besonders hoch ist. Wenn eine Krise ähnlich der aktuellen Covid-19 Pandemie eintritt muss sichergestellt werden, dass Lieferanten Zugang zu ausreichend liquiden Mitteln haben. So kann bei bereits aufgesetzten Supply Chain Finance Programmen flexibel auf Krisen reagiert werden, beispielsweise indem der Umfang der Programme erhöht wird. Das Ergebnis ist die Begleichung von Rechnungen in ein bis zwei Wochen anstatt der oftmals in der Praxis beobachteten zwei bis vier Monaten. Für die Einkäufer wiederum ergibt sie die vorteilhafte Situation, Zahlungsfristen länger als gewohnt zu fassen und somit ihr Working Capital aktiver auszusteuern und zu verbessern.

Wie Lieferkettenfinanzierungen an Bedeutung gewinnen

Während diese Art der Finanzierung bereits nach der Finanzkrise 2008 einen Popularitätsschub erlebte, waren die Unternehmen im vergangenen Jahr erneut besorgt über die Auswirkungen verspäteter Rechnungszahlungen, und das zu einer Zeit, in der der Zugang zu Liquidität für viele Unternehmen aufgrund unter anderem wegbrechender Umsätze überlebenswichtig war.

Dies förderte das Wachstum von Supply Chain Finance Lösungen, mittels welcher größere Einkäufer ihre eigenen Lieferanten vor Liquiditätsengpässen bis hin zur Zahlungsunfähigkeit schützen wollten, indem sie mehr und größere Finanzfazilitäten für sie einrichteten. Diese Fazilitäten boten ihren Lieferanten einen schnelleren Zugang zu mehr und billigeren Finanzierungen, die auf der Kreditwürdigkeit der Abnehmer basiert. So kann Geld zu einer niedrigeren Marge aufgenommen werden, als wenn das Unternehmen das Geld direkt bei ihrer eigenen Bank leihen würden.

⁷ The Global Treasurer, „Covid-19 turbo charges take-up of Supply Chain Finance“ (18.10.2021)

⁸ Technik+Einkauf, „Was tun bei einer Lieferanteninsolvenz?“ (12.05.2021)

Fazit – Supply Chain Finance erweitert den unternehmerischen Handlungsspielraum, nicht nur in Krisenzeiten

Anbieter digitaler Supply Chain Finance Plattformen bieten ein hohes Maß an Flexibilität. Die Nutzungsintensität der Programme hängt davon ab, wann Unternehmen zusätzliche Barmittel benötigen. Dies ist nicht nur in Krisenzeiten eine relevante Fragestellung. So können Programme für einzelne Rechnungen in einem spezifischen Zeitraum aktiviert, oder aber für einen kontinuierlichen Strom von Rechnungen genutzt werden. Ein Modell, das nicht nur in Krisenzeiten genutzt werden sollte, sondern auch darüber hinaus für weiteren Spielraum in der beispielsweise Einkaufsstrategie genutzt werden kann. So können saisonal bedingte Liquiditätsengpässe ausgeglichen oder neue Einkaufsstrategien mit erhöhten Stückzahlen realisiert werden. Über das Jahr werden Zahlungsein- und Ausgänge gewissermaßen geglättet, wodurch eine höhere Planungssicherheit bezüglich liquider Mittel geschaffen wird.

Autoren:

Börries Többens, Partner, Finance and Treasury Management, KPMG AG
Julian Fisahn, Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt

Redaktion

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

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

Nils Bothe

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

Michael Gerhards

Partner,
Finanz- & Treasury Management
T +49 221 2073-6891
mgerhards@kpmg.com

Börries Többens

Partner,
Finanz- & Treasury Management
T +49 221 2073-1206
btobbens@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.

© 2021 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.