

Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 125 | September 2022



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

Veranstaltungen und Termine
#DTRS
Seite 2

Erfolgreiches Projektmanagement eines Treasury Carve-Outs
Seite 2

Andienungsrechte von Nicht-beherrschenden Gesellschaftern unter IFRS (non controlling interests)
Seite 5

Erfolgsfaktoren bei einer TMS — Systemauswahl
Seite 7

Veranstaltungen und Termine



Zusammenkommen, sich aus 1. Hand informieren und netzwerken.

Nehmen Sie an unseren **Digital Treasury Summit** teil!

Am 28. Oktober 2022 in den Geschäftsräumen der KPMG Frankfurt, zentral gelegen in The Squire über dem Fernbahnhof am Frankfurter Flughafen.

Veranstaltungstermin und -ort:

Digital Treasury Summit
Freitag, 28. Oktober 2022
09:30 - 14:30 Uhr
In den Geschäftsräumen von KPMG
THE SQUIRE/Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Die Veranstaltung ist kostenfrei!

Agenda und Anmeldung [hier](#).

Erfolgreiches Projektmanagement eines Treasury Carve-Outs



In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheiten und politischer Krisen steigt die Attraktivität für Investoren, bereits etablierte Marktteilnehmer und Sparten ins Auge zu fassen, während wir parallel als gängige Praxis bei vielen Unternehmen gleichermaßen das Interesse nach Portfoliobereinigung beobachten.

Oft ist ein Carve-Out und damit die operative und rechtliche Ausgliederung eines Unternehmensteils die direkte Folge. Er dient vorbereitend für eine potenzielle Veräußerung oder einen Börsengang und wird in vielen Fällen genutzt, um Randunternehmungen vom Kerngeschäft zu trennen und am Markt als rechtlich eigenständige Einheit zu etablieren. Prominente Beispiele aus dem DAX zeigen, dass sich eine solche Abspaltung vorteilhaft sowohl für die Kauf- als auch Verkaufsseite herausstellen und zur Realisierung zusätzlichen Wertschöpfungspotenzials führen kann.

Um einen solchen Abspaltungsprozess für beide Seiten erfolgreich zu gestalten, gilt es in vielerlei Hinsicht, komplexen Anforderungen und Herausforderungen im organisatorischen und technischen Rahmen des Projektes entgegenzutreten. Sowohl planungs- als auch managementseitig sind einschlägiges Know-How und tiefgreifende Projekterfahrung der Verantwortlichen als unerlässlich zu bewerten. Denn insbesondere im Corporate Treasury stellt ein Carve-Out das Management vor spezifische Projektaufgaben, deren Beachtung und Durchführung, gepaart mit dem Integrationsgrad der abzuspaltenden Unternehmung essenzielle Faktoren für den Erfolg, Kosten- und Zeitrahmen eines Carve-Outs darstellen.

Der vorangehende Erkenntnisauszug demonstriert bereits einprägsam die Fülle an Herausforderungen, der sich die Verkaufsseite eines Carve-Outs zu stellen hat. Im Folgenden widmet sich dieser Artikel nun vertieft eben diesen Anforderungen an das Projektmanagement einer Treasury-Abteilung und beleuchtet die notwendigen Maßnahmen und Themenschwerpunkte sowohl vor, während als auch nach einem Carve-Out.

Klassische Herausforderungen in besonderen Zeiten

Bei einem Unternehmensverkauf will jede Entscheidung wohlüberlegt sein. Bereits vor dem eigentlichen Verkaufsprozess bedarf es einer geeigneten Exit-Strategie, der Entwicklung einer passenden Marktansprache sowie Vorbereitungen für die Closing-Aktivitäten. Das Management Board muss sich über die Stärken und Schwächen des zu verkaufenden Unternehmens im Klaren sein und entwickelt eine entsprechende Strategie, wie auf dem Markt eine positive Wirkung bei den potenziellen Käufern erreicht wird. Dementsprechend werden verschiedene Szenarien je nach Käuferart ausgearbeitet, um den maximalen Wert für den Shareholder darzulegen.

Damit es am "Day One" zu keinen Überraschungen kommt, ist ein professionelles Projektmanagement essenziell. Dadurch werden Aufgaben gesammelt, strukturiert und gesteuert, und es hilft dem Projektteam, das sich mit diesen Aktivitäten auf operativer Ebene auseinandersetzt, den Überblick zu behalten. Eine Aufgliederung des Projektes in die drei Phasen "vor dem Closing", "während des Closings" und "nach dem Closing" bietet die Möglichkeit, die relevanten Treasury-Herausforderungen in einem zeitlich strukturieren Ablauf zu managen.

Welche Maßnahmen sind vor dem Closing zu treffen?

Zu den typischen Herausforderungen im Treasury zählen insbesondere Maßnahmen im Cash- und Liquiditätsmanagement, Bankkontenmanagement, Kredit- und Investitionsmanagement und in der IT-Landschaft. Gemäß des *KPMG Powered Enterprise* Ansatzes erhält das **Bankkontenmanagement** und das **Cash Management** die höchste Priorität, um während des gesamten Prozesses die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Im ersten Schritt ist das Treasury-Team dazu angehalten, alle offenen Transaktionen zu prüfen und noch vor dem Closing auszuführen, damit entsprechende Verbuchungen im Accounting abgeschlossen werden. Dazu zählt unter anderem der Abschluss offener Handelsgeschäfte, der Transfer bzw. die Schließung von Hedges oder die Auszahlung von Dividenden.

Durch das Verwalten der Bankkonten und Unterschriftsberechtigungen wird im nächsten Schritt die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt. Im Zuge eines Carve-Outs ist es erforderlich, die Bankkontenlandschaft und IT-Infrastruktur zu prüfen und anzupassen, um eine saubere Trennung zwischen Mutterkonzern und dem abgespaltenen Unternehmen zu gewährleisten. Das Durchführen von Zahlungen ist zentrale Aufgabe der Treasury Abteilung und sollte durch ein sukzessives Projektmanagement bis zum Closing dauerhaft überwacht werden. Mit den Banken sollte deshalb bereits zeitnah vor dem Closing Kontakt aufgenommen werden, um entsprechende Änderungen der EBICS bzw. SWIFT-Verträge anzustoßen. Aber nicht nur die Zahlungsanbindungen werden überprüft,

sondern ebenfalls die Anlieferung der Kontoauszüge, damit sichergestellt wird, dass der Mutterkonzern nach dem Closing keine aktuellen Kontodaten des verkauften Unternehmens erhält.

Daneben ist der **Know-Your-Customer (KYC)-Prozess** nicht zu vernachlässigen, der im Fall einer Kontoneueröffnung zum Tragen kommt und aufgrund der Vielzahl an benötigten Dokumenten je nach Bankinstitut bis zu mehreren Wochen in Anspruch nehmen kann. Gleichzeitig ist sicherzustellen, dass die Zahlungsfähigkeit des zu verkaufenden Unternehmens auf lokaler Ebene gewährleistet bleibt, um wichtige Zahlungen wie beispielsweise Löhne und Gehälter an die Mitarbeitenden ausführen zu können.

Neben den externen Bankbeziehungen muss auch ein Blick auf die **Inhouse Banking** Strukturen respektive den Cash Pooling Aufsatz geworfen werden. Nachdem alle offenen Forderungen und Verbindlichkeiten beglichen wurden, werden im Nachgang die internen Verrechnungskonten aufgelöst. Interne Finanzierungslösungen sowie bestehende Kreditlinien über die Inhouse Bank müssen beendet und eine Folgefinanzierung für die lokale Gesellschaft gefunden werden.

Neben der internen Finanzierung, wird auch das externe **Kredit- und Investitionsmanagement** bei einem Unternehmensverkauf von Grund auf überarbeitet. So sind die lokalen Kreditfazilitäten des zu verkaufenden Unternehmens zu kündigen, die bestehenden Kredite zurückzahlen und allen weiteren offenen Schuldverpflichtungen nachzugehen. Auch Garantieverträge oder Patronatserklärungen müssen gegebenenfalls aufgelöst oder abgegeben werden. Oftmals bedarf es bei der Aufstellung von Garantieverträgen einer umfangreichen Erfassung.

Über die Treasury-Themen hinaus ist es für den Mutterkonzern zwingend notwendig, weitere Bereiche in die Projektbetrachtung miteinzubeziehen. Folglich können beispielsweise die Veräußerung von Gebäuden, Garantien bzw. Patronatserklärungen, Bilanzstrukturänderungen und steuerliche Optimierungen, sowie Abgrenzung relevanter Vermögenspositionen komplementäre Meilensteile vor dem Closing darstellen.

Welche Themen sind während und nach Closing relevant?

In einer digitalisierten Treasury Abteilung gilt es, sich neben den rein operativen Tätigkeiten ebenfalls ausgiebig der **IT-Systemlandschaft** zu widmen. Sowohl das Treasury Management System (TMS), als auch das Enterprise-Resource-Planning System (ERP) und etwaige weitere Systeme, beispielsweise für den Zahlungsverkehr, für Handelsaktivitäten oder für den Marktdatenabruf, die über Schnittstellen miteinander verbunden sind, sollten auf Daten von dem zu verkaufenden Unternehmen untersucht werden. In den Systemen hinterlegte Stammdaten wie die

Gesellschaft, die Benutzer aus der zu verkaufenden Gesellschaft und die entsprechenden Unterschriftsberechtigungen spielen hierbei eine übergeordnete Rolle. Nach dem Closing müssen diese deaktiviert werden, damit die Benutzer keinen Zugriff mehr auf die vom Headquarter zentral administrierten Systeme erlangen. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass dem Mutterkonzern aktuelle Daten, wie beispielsweise die Kontosalden des verkauften Unternehmens, nach dem Verkauf verwehrt bleiben.

Nach dem Closing ist es zudem essenziell, die vorab geplanten **rechtlichen Aspekte** umzusetzen. Zahlreiche Verträge und Versicherungsabkommen von dem verkauften Unternehmen müssen angepasst werden. Hierzu zählen unter anderem Rahmenverträge für Sicherungsgeschäfte oder EMIR-Abkommen. Falls das verkaufte Unternehmen einen Identifikations-Code besitzt, einen sogenannten Legal Entity Identifier (LEI), der für Aktivitäten juristischer Personen am Finanzmarkt benötigt wird, ist eine Änderung der Verwaltungsvereinbarung durch das Headquarter vorzunehmen. Auch Darlehensrahmenverträge innerhalb der Organisation gilt es zu überarbeiten. Darüber hinaus stellen Versicherungen einen Betrachtungsgegenstand dar. Haftpflichtversicherungen für Direktoren und Führungskräfte, Arbeitnehmerhaftung, Krankenversicherungen, Arbeitsunfallversicherungen, Vergütungsvereinbarungen oder Abkommen über intellektuelles Eigentum – dies sind nur einige rechtliche Themen, die von der juristischen Abteilung mit dem Closing bearbeitet werden.

Ein besonderes Augenmerk liegt bei der Ausgestaltung des Carve-Out Projektes zudem auf Projektspezifika, wie beispielsweise **MTO-Länder** (Money Transfer Obligation), die durch die Zentralbank auferlegte Beschränkungen im Zahlungsverkehr beachten müssen. Sollte eins der am Deal beteiligten Unternehmen in einem MTO-Land ansässig sein, so sind beispielsweise besondere Lösungen notwendig, um Transaktionen zu vollziehen. Für eingeplante aber auch ad-hoc auftretende Sonderthemen sind zusätzliche Zeitpuffer bei der Planung zu berücksichtigen.

Erfolgsfaktoren eines Carve-Outs

Besteht auf Seiten des Unternehmens und des Managements das notwendige Set-Up sowohl für eine Sicherstellung der operativen Leistungsfähigkeit als auch für die reibungslose und zielführende Durchführung eines Carve-Outs?

In einem Carve-Out-Prozess sieht sich jedes Projektmanagement im Bereich Corporate Treasury in vielerlei Hinsicht hoch komplexen Anforderungen gegenüber. Um die Projektabwicklung dennoch für Kauf- und Verkaufsseite so erfolgreich wie möglich zu gestalten, sollten sukzessive vor, während und nach dem Closing entsprechende Handlungsschwerpunkte gesetzt werden.

So beginnt die Vorbereitung eines Carve-Outs bereits mit einer detaillierten und abgestimmten Planung sowie der Definition einer klaren Exit Strategie. Operativ rücken im Vorausgang zu einem Carve-Out vorerst Cash- und Liquiditätsmanagement sowie Kredit- und Investitionsschemata in den Vordergrund. Diese werden vor und nach dem Closing insbesondere durch Eingriffe in die IT-Systemlandschaft sowie der Hinzunahme rechtlicher Aspekte komplementiert.

Begleitet werden diese operativen Meilensteine in einer erfolgreichen Projektdurchführung jederzeit von einer Vielzahl weiterer Themenblöcke, die es trotz notwendiger Schwerpunktsetzung nicht zu vernachlässigen gilt. Jederzeit sollten ein dezidiertes Change-Management etabliert sowie eine klare Kommunikation und geregelte Verantwortlichkeiten sichergestellt werden.

Erst bei Erreichen der eruierten Projektmanagement-Struktur und einer planungstreuen Durchführung lässt sich die Realisierung eines zusätzlichen Wertschöpfungspotenzials mittels gezielter Carve-Outs erreichen. In einem solchen Fall kann ein Carve-Out zu einem wichtigen und gezielten Werkzeug einer Unternehmensstrategie werden und lässt sich sowohl investoren- als auch veräußerungsseitig als wertschaffende Maßnahme etablieren.

Autoren:

Nils Bothe, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG
Karin Schmidt, Senior Managerin, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Andienungsrechte von Nicht-beherrschenden Gesellschaftern unter IFRS (non controlling interests)



Andienungsrechte von Nicht-beherrschenden Gesellschaftern (non-controlling interests = NCI) bezeichnet die Pflicht eines Konzerns eigene Anteile (beispielsweise Aktien) von Nicht-beherrschenden Gesellschaftern zu kaufen, wenn die NCI diese Anteile anbieten (Normalfall sog. „issuer settlement option“). Häufig wird das Recht der NCI zu einem festgelegten zukünftigen Zeitpunkt ausübbar und verfällt danach. Aus Sicht des Unternehmens, das dieses Recht ausreicht, handelt es sich wirtschaftlich um eine Stillhalterposition auf eigene Anteile, also eine written put option mit dem underlying: eigener Anteil. Diese potenzielle Rückkaufpflicht des Unternehmens wird in der Literatur zur bilanziellen Behandlung des verpflichteten Unternehmens häufig unter dem Begriff Andienungsrecht (bzw. puttable instruments) diskutiert.

Diese Andienungsrechte sind in unterschiedlichen Vertragskonstellationen häufig in der Praxis zu beobachten. Das gilt auch für Unternehmen, die mit Derivaten und speziell Optionen eigentlich nichts zu tun haben möchten. In den meisten Fällen finden sich Andienungsrechte nicht offen als Einzelverträge, sondern als Vertragspassage in anderen Verträgen, beispielsweise im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen (im Sinne des IFRS 3). Manchmal soll mit solchen Vertragspassagen allerdings auch der Marktzugang ermöglicht werden. In diesen Fällen benötigt ein Unternehmen beispielsweise einen lokalen Geschäftspartner, der die richtigen Kontakte mitbringt, weiß, wie das Geschäft läuft oder das unternehmerische Handeln rechtlich erst ermöglicht (zum Beispiel im Ausland). In diesen Fällen sind Andienungsrechte typischer Weise auch in Dienstleistungsverträge oder ähnliches eingebunden.

Andienungsrechte von NCI stellen eine „beliebte“ Fehlerquelle in Abschlüssen dar, da mehrere Aspekte zu beurteilen sind. Die daraus resultierenden Fehler können zum Teil zu erheblichen Falschbuchungen in den IFRS-Konzern-

abschlüssen und den daraus abgeleiteten Kennzahlen führen. Da im Fall eines Fehlers das Eigenkapital und die finanziellen Verbindlichkeiten regelmäßig falsch bewertet oder ausgewiesen werden, kann auch eine erhebliche Anzahl an typischen financial covenants betroffen sein (beispielsweise die net debt ratio).

Häufig sind Andienungsrechte bei der Abbildung von Business Combinations nach IFRS 3 zu berücksichtigen (beispielsweise im Rahmen der Bestimmung der Consideration Transferred) oder sie sind im Scope des IFRS 2 zu anteilsbasierten Vergütungen (IFRS 2) (beispielsweise NCI den Mitarbeitern eingeräumt werden). Eine Abgrenzung fällt auch insofern schwer, als auch Unternehmen Berechtigter einer anteilsbasierten Vergütung sein können.

Da anteilsbasierte Vergütungen bereits Gegenstand verschiedener Artikel dieser Newsletter-Reihe waren, werden im Weiteren Andienungsrechte beschrieben, die aus Unternehmenserwerben hervorgehen. Zum Erwerbszeitpunkt muss der Konzern die Vermögenswerte und Schulden des Tochterunternehmens (voll-) konsolidieren und die Anteile, die von außenstehenden Gesellschaftern gehalten werden, Nicht-beherrschende Anteile (NCI) zeigen, die es offen im Eigenkapital ausweist.

Neben dem Ansatz des Andienungsrechts (im Haben) sorgt bis Weilen auch die Gegenbuchung (im Soll) bei der erstmaligen Erfassung für Aufsehen, daher werden nachfolgend beide Themen kurz und vereinfachend beleuchtet.

Zum Ansatz des Andienungsrechts: Das Andienungsrecht hat zwar finanzmathematisch das Zahlungs- und Bewertungsprofil einer Option, wird aber nicht zu diesem Wert bilanziert (IAS 32.18 in Verbindung mit IAS 32.23). Unter IFRS handelt sich bei der Verpflichtung aus dem Andienungsrecht in der Regel (vergleiche KPMG Insights into IFRS 19th 7.3.110.70 in Verbindung mit 7.3.150.10) nicht um ein Derivat oder Eigenkapital, sondern um eine finanzielle Verbindlichkeit, **die zunächst mit dem diskontierten Rückzahlungsbetrag angesetzt werden muss** (IAS 32.23). Für die klassischen Andienungsrechte kommt es daher nicht zum Ansatz einer Verbindlichkeit in Höhe des beizulegenden Zeitwerts der Option ([Marktwert – Ausübungspreis/Strike] zuzüglich des Zeitwerts) sondern zum Ansatz in Höhe des Barwerts des Ausübungspreises selbst. Wenn über die allgemeinen Folgebewertungsprinzipien für finanzielle Verbindlichkeiten der Buchwert dieser speziellen Verbindlichkeit angepasst werden muss, so besteht hier grundsätzlich ein stetig auszuübendes Wahlrecht, die Wertveränderung der Verbindlichkeit im Ergebnis (P&L) oder erfolgsneutral im Eigenkapital des Konzerns vorzunehmen. Das Wahlrecht ist selbstverständlich auf Verbindlichkeiten aus den hier dargestellten Andienungsrechten begrenzt.

Wenn zum Beispiel das Recht besteht, die Aktien eines Konzernunternehmens in zwei Jahren, zum dann beizulegenden Zeitwert, eben jenem Konzern zu verkaufen, dann hat das Andienungsrecht einen mathematischen Optionswert von Null, da zum Ausübungszeitpunkt immer gilt:

Marktwert der Anteile = Ausübungspreis

und ein solcher Vertrag weder einen inneren Wert noch einen Zeitwert aufweist. Dementgegen wird die Höhe der Verbindlichkeit für das Andienungsrecht durch den erwarteten Kaufpreis (und die spezifische Diskontierung) festgelegt.

Zur Gegenbuchung der erstmaligen Erfassung der Andienungsrechte: **Grundsätzlich kommt eine Ausbuchung der NCI oder eine direkte Senkung des, dem Mutterunternehmens zuzurechnenden Teil des (Konzern-) Eigenkapitals in Betracht** (Im Fall von Unternehmenszusammenschlüssen nach IFRS 3 kommt auch der Goodwill in Betracht. Auf den Fall wird hier nicht weiter eingegangen.). Für die Entscheidung muss zunächst beurteilt werden, ob die NCI ihre Eigentümerstellung bereits faktisch verloren haben („present access“). Die Beurteilung orientiert sich am Gesamtsachverhalt und muss im Einzelfall gewürdigt werden. Dabei ist u.E. Partizipation an positiven und negativen Wertänderungen der Anteile und der Zugriff auf Dividenden zu berücksichtigen. Die Eigentümerstellung ist beispielsweise dann nicht faktisch verloren, wenn die Anteile bei Fälligkeit zu ihrem dann bestehenden beizulegenden Zeitwert verkauft werden dürfen und den NCI zwischenzeitlich weiterhin Dividenden zustehen. Haben die Nicht beherrschenden Anteilseigner weiterhin die „Eigentümerstellung“ wirtschaftlich inne, führt das bei dem Unternehmen, dass die Andienungsrechte ausgeübt hat, zu einem Methodenwahlrecht, die Soll-Buchung im Konzerneigenkapital oder in den NCI (allerdings nicht bei business combinations) zu erfassen. Wenn ein sog. „present access“ nicht mehr besteht, ist zwingend die so genannte „anticipated acquisition“-Methode (KPMG Insights into IFRS 19th 2.5.690.30) anzuwenden, und damit die Soll-Buchung zwingend gegen die NCI vorzunehmen. Wenn „present access“ besteht existiert ein Wahlrecht zur Anwendung dieser Methode. In der Praxis wird oftmals die „anticipated acquisition method“ angewendet“). Nur ein verbleibender Differenzbetrag (Verbindlichkeit </> NCI) würde gegen das Konzerneigenkapital erfasst werden.

Zum Ausübungstag des Andienungsrechts kommt es entweder zur Ausübung (in der Regel gegen den Finanzmittelfonds) oder zu einem Verfall des Rechts. Bei einem Verfall des Rechts erfolgt die Ausbuchung der Verbindlichkeit direkt gegen das Konzerneigenkapital.

Aus den genannten Gründen schützt eine vorausschauende Vertragsgestaltung vor „unliebsamen Überraschungen“. In jedem Falle sollte vor Durchführung der Ausreichung eines Andienungsrechts deren bilanzielle Implikationen beurteilt und gegebenenfalls simuliert werden, um unerwünschte Auswirkungen auf die Bilanzkennzahlen zu vermeiden.

Für Rückfragen steht Ihnen das Team des Finanz- und Treasury Management sehr gerne zur Verfügung.

Autoren:

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

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

Erfolgsfaktoren bei einer TMS – Systemauswahl



Wenn es um die Systemauswahl und Implementierung eines neuen Treasury Management Systems (TMS) geht, stehen Corporates vor den folgenden Herausforderungen: die zur Verfügung stehenden Ressourcen sind meist knapp bemessen und so gehen diese Vorhaben in der Regel mit (i) Zeitdruck, (ii) einer dünnen Personaldecke und (iii) einem vorgegebenen Budgetrahmen einher.

Entscheidungssträger:Innen und Projektverantwortliche haben daher das sehr plausible Bedürfnis, diese knappen Ressourcen während der Systemauswahlphase nicht zu verschwenden. Es wird daher angestrebt, dass primär auf „das Wesentliche“ geschaut wird und „unwesentliche“ Sachverhalte bewusst de-priorisiert werden. Als projektverantwortliche Person stellt man sich daher gerne mal Fragen wie:

- *habe ich alle gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen vollständig erfasst?*
- *wie viele und konkret welche Vendoren soll ich in Betracht ziehen?*
- *wie verhindere ich, dass ich mich im Dschungel aus Anforderungen einerseits und angepriesenen Software-Features andererseits nicht verzettele und dadurch wertvolle Ressourcen verschwende?*
- *bei welchen Prozessen und Subprozessen kann ich mir eine flüchtigere Analyse leisten (bewusstes De-Priorisieren) und dadurch Ressourcen schonen und wo liegen aber die für mich möglicherweise problematischen Schwächen der konkurrierenden Systeme, wobei eine nur flüchtige Auseinandersetzung während der Systemauswahl langfristige negative Auswirkungen haben kann?*

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit diesem Spannungsfeld und zeigt, wie es mit dem richtigen Projektansatz aufgelöst werden kann. Das Ziel ist, dass es gleichermaßen gelingt, einerseits effizient mit den verfügbaren Ressourcen umzugehen und andererseits dennoch effektiv eine hochgradig vertrauenswürdige Software-Evaluation durchzuführen, bei der alle relevanten Aspekte in die Analyse einbezogen werden.

Die Grundidee besteht darin, dass man sich in Auswahlprojekten stärker auf End-to-End Prozesse und kritische Use Cases fokussiert als auf die Analyse von Einzelanforderungen. Dafür ist es essenziell, dass eine vollständige Prozessübersicht vorhanden ist (idealerweise auch mit den zugehörigen Subprozessen). Zudem ist ein graphisches oder deskriptives Zielbild der finalen IT-Infrastruktur unter Berücksichtigung der ans TMS anliegenden Applikationen sehr hilfreich.

Ganz konkret kann diese Prozessübersicht dann zum Beispiel aus den folgenden übergeordneten Hauptprozessen und dazugehörigen Unterprozessen bestehen (folgende Punkte beispielhaft für einen „Mid-Tier“ Corporate mit moderater Komplexität im Finanzwesen):

- **Cash Management**
 - Abgleich von Zahlungsströmen
 - Identifikation von aktuellen anstehenden Cash Transaktionen
 - Erstellung des täglichen Cash-Forecasts
 - Disposition
- **Liquiditätsplanung**
 - Ausblick zum gruppenweiten Finanzstatus
 - Erstellung eines Liquiditäts-Forecasts
- **Banking und Zahlungsverkehr**
 - Verwaltung von Bankkonten und Unterschriftsberechtigungen
 - Betrieb von Cash Pools
 - Prozessierung von Kontoauszügen und Zahlungen
- **Risikomanagement**
 - Exposure Ermittlung
 - Entscheidung Hedging und ggf. Durchführung einer risikominimierenden Transaktion am Markt
 - Back Office und Handelskontrolle

Wie eingangs erwähnt spielen Dauer, Personal und der finanzielle Aufwand bei einer Software-Einführung eine große Rolle. Das Potenzial für eine effiziente Systemauswahl besteht darin, dass sich die Projektteams vor allem auf „das Wesentliche“ fokussieren. Die Gretchenfrage lautet also:

- welche Prozesse, Subprozesse oder in der Software-Entwicklung sogenannte „Use Cases“ werden im Auswahlprojekt genau unter die Lupe genommen und bei welchen ist ein flüchtigerer, Ressourcen-schonender Blick aus guten Gründen legitim?
- wie lässt sich also die sprichwörtliche Spreu (hier kann mit einem reduzierten Fokus verfahren werden) vom Weizen (hierauf müssen Unternehmen ihr absolutes Augenmerk haben) trennen?

Zur Beantwortung dieser Frage betrachten wir die gängigen Anbieter im Vergleich und vergleichen dazu insbesondere die jeweiligen Entwicklungspfade, die diese in den letzten 15-20 Jahren gegangen hat. Dabei stellt man fest, dass sich die gängigen Anbieter in den Kernfunktionen weitgehend homogen entwickelt haben und jeweils auch gute, repräsentative Referenzkunden zur Befragung nennen können. Durch ihre langjährige Erfahrung und die vonseiten ihrer Stammkunden und ihrer potenziellen Neukunden stetig eingehenden Forderungen nach Bugfixing und Weiterentwicklung können die gängigen TMS-Anbieter sicherstellen, dass die angebotenen Module, Workflows und Reportingmöglichkeiten den klassischen Anforderungen eines Industrieunternehmens gewachsen sind. Diese Voraussetzung (mehrere gängige Systeme, die in den zurückliegenden Jahren allesamt einen robusten Stand erreicht haben) ermöglicht einen Ressourcenschonenden Auswahlprozess, in dem es sich Projektteams tatsächlich leisten können, vor allem diejenigen Punkte eingehend zu analysieren, bei denen sich die Vendorenlösungen im Hinblick auf die definierten Anforderungen unterscheiden. Und sobald kritische Use Cases in den Bereich fallen, in dem es signifikante Performance-Unterschiede zwischen den betrachteten Vendorenlösungen gibt, ist „das Wesentliche“, auf das es sich im Auswahlprojekt primär zu fokussieren gilt, gefunden.

Folgendes sei die Standardabfolge für die Hauptaktivitäten einer Systemauswahl und Evaluierung in 10 aufeinanderfolgenden Schritten genannt, damit wir die Auseinandersetzung mit den oben identifizierten kritischen Use Cases auf dieser Grundlage noch genauer lokalisieren können:

1. Anforderungsanalyse
2. Definition des Zielbilds (sowohl fachlich-operativ als auch technologisch)
3. Erstellung einer Liste mit grundsätzlich geeigneten Vendorenlösungen (Longlist und/oder Shortlist)
4. Ausschreibung mit „Request for Proposal“ (RFP) und Begleitdokumenten (AGB, NDA, etc.)
5. Analyse der RFP-Rückläufer
6. Definition der kritischen Use Cases
7. Workshops zur Demonstration der Systemfunktionalität für die kritischen Use Cases in Live-Systemen der jeweiligen Vendoren
8. Evaluierung der betrachteten Vendorenlösungen (sowohl qualitativ, quantitativ als auch kommerziell)
9. Vor-Entscheidung und Vertragsverhandlung
10. finale Entscheidung

Die Identifikation der für die Systemauswahl kritischen Use Cases (hier in Schritt 6) ist also die Kernaufgabe eines Auswahlprojektes. Wenn die vorbereitenden Aktivitäten 1. Anforderungsanalyse und 2. Zielbilddefinition gründlich

und wohlüberlegt durchgeführt wurden, so ist dies ein bedeutender Mehrwert für die Identifikation der kritischen Use Cases. Denn dann kann eine fundierte und belastbare qualitative Analyse der Prozesse und Subprozesse, wie seitens durch die Vendoren in den RFP-Rückläufern beschrieben, durchgeführt werden. Die Prozesse und Subprozesse können dann in unterschiedliche Bewertungskategorien für die Performance der jeweiligen Softwarelösung eingeteilt werden, zum Beispiel:

- a. Prozess vollständig abbildbar
- b. Prozess nur teilweise abbildbar mit Workaround
- c. Prozess nur teilweise abbildbar mit Zusatzentwicklung
- d. Prozess nicht abbildbar

Dieses Ergebnis wird dann mit der im Auswahlprojekt zugewiesenen Prozess-Priorität verknüpft. Kritische Use Cases sind dementsprechend „must have“, weniger kritische Use Cases werden typischerweise mit geringerer Priorität versehen („should have“, „could have“ oder sogar „not relevant“).

Fazit:

Die gängigen Systemlösungen für den Mid Market (kleinere und mittelständische Unternehmen) zeichnen sich dadurch aus, dass die System-Workflows für Treasury-Kernfunktionen effizient und effektiv (vor-) implementiert sind und somit kein grundlegendes Customizing und keine aufwändige Konfiguration im Rahmen der Software-Einführung nötig sind. Bis zu einem gewissen Grad lassen sich auch Standard-systemlösungen noch individuell konfigurieren. Aus diesen Gründen wird insbesondere im Mid Market oft zu einer solchen Standardsoftware gegriffen, denn sie bringt alle klassischen Funktionalitäten für die Verwaltung und Bearbeitung der klassischen Treasury-Geschäftsvorfälle mit.

Mit der Fokussierung auf End-to-End Prozesse und kritische Use Cases gelingt es in einem TMS-Auswahlprojekt also, gleichzeitig wertvolle Ressourcen zu schonen und eine fundierte, und nachvollziehbare Systementscheidung zu treffen.

Autoren:

Michael Gerhards, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Cornelius Bonz, Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt

Redaktion

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

Partner,
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
btöbbens@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.

© 2022 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.