



# Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 128 | Dezember 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](mailto: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

**Die Strom- und Gaspreisbremse der Bundesregierung**  
Seite 2

**Designation von Risikokomponenten nach IFRS 9**  
Seite 3

**Treasury Leading Practice – Erstellung einer individuellen Roadmap**  
Seite 5

# Die Strom- und Gaspreisbremse der Bundesregierung



Nach dem Aus für die Gasumlage wurde am 03.11.2022 die Einführung eines Gaspreis- und Strompreisdeckels durch die Bundesregierung angekündigt.

Am 29.11.2022 waren dann die Gesetzesentwürfe zur Einführung von Preisbremsen für leitungsgebundenes Erdgas und Wärme sowie zur Einführung einer Strompreisbremse fertig erstellt.

Beabsichtigt ist eine Entlastung der Privathaushalte sowie der Unternehmen ab 01.03.2023 bis maximal zum 30. April 2024. Eine Rückwirkung für die Monate Januar sowie Februar 2023 ist in den Gesetzesentwürfen vorgesehen worden.

Die Gas- und Wärmepreisbremse basiert hierbei im Wesentlichen auf folgenden Eckpfeilern:

- Für private Haushalte sowie Unternehmen mit einem Gasverbrauch unter 1,5 Mio. kWh im Jahr, sowie Pflegeeinrichtungen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, soll der Gaspreis auf 12 ct/kWh (inkl. aller Steuern, Abgaben, Umlagen und Netzentgelte) begrenzt werden. Gilt für 80% des Vorjahresverbrauchs
- Für Industriekunden soll der Gaspreis auf 7 ct/kWh (exkl. aller Steuern, Abgaben, Umlagen und Netzentgelte) und für Wärme auf 7,5 ct/kWh begrenzt werden. Gilt für 70% des Vorjahresverbrauchs.

Die hieraus resultierenden Haushaltsausgaben werden für die Jahre 2023 und 2024 auf ca. 56 Milliarden Euro geschätzt.

Die Strompreisbremse basiert hingegen auf folgenden Eckpfeilern:

- Der Strompreis für private Verbraucher sowie Unternehmen (mit einem Stromverbrauch von bis zu 30 000 kWh pro Jahr) wird bei 40 ct/kWh (inkl. aller Steuern, Abgaben, Umlagen und Netzentgelte) begrenzt. Dies gilt für den Basisbedarf von 80% des historischen Verbrauchs

- Für Verbraucher mit mehr als 30.000 kWh historischem Jahresverbrauch (vor allem mittlere und große Unternehmen) liegt die Grenze bei 13 ct/kWh (exkl. Steuern, Abgaben und Umlagen) für 70 Prozent des historischen Verbrauchs

Die Finanzierung der Strompreisbremse soll überwiegend durch eine Abschöpfung sogenannter Überschusserlöse stattfinden, wobei angenommen wird, dass eine Zwischenfinanzierung von ca. 43 Milliarden Euro durch den Bundeshaushalt notwendig werden wird.

Unter den Überschusserlösen werden im allgemeinen Sprachgebrauch sogenannte „Zufallsgewinne“ verstanden. Diese „Zufallsgewinne“ fallen bedingt durch die Merit-Order vor allem bei Erzeugern mit geringen Erzeugungskosten an. Somit sieht der Gesetzesentwurf eine Abschöpfung von 90% der Überschusserlöse bei der Energieerzeugung durch Windkraft, Photovoltaik, Wasserkraftanlagen, Abfallverbrennungsanlagen, Kernkraftwerken, Mineralöl und Braunkohlekraftwerken vor. Die genaue Ermittlung des Abschöpfungsbetrages je Erzeugungstechnologie ist komplex und ermöglicht den Erzeugern Effekte aus Terminmarktgeschäften in der Bestimmung der Überschusserlöse zu berücksichtigen. Sinn und Zweck der Berücksichtigung ist es, Erzeuger für eine frühzeitige Absicherung ihrer Vermarktung der zu erzeugenden Energie nicht einseitig zu benachteiligen. Terminmarktgeschäfte zum Zwecke des Eigenhandels können dagegen nicht in die Ermittlung der Überschusserlöse einberechnet werden.

Besonders beachtet werden sollte, ab welcher installierten Leistung einer Erzeugungsanlage eine Abschöpfung vorgesehen ist. Für Erneuerbare-Energien-Anlagen erfolgt eine Abschöpfung bereits ab einer installierten Leistung von 1 Megawatt. Die gleiche Vorgabe besteht auch für Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen. Von der Abschöpfung ausgenommen werden hierbei nur Erzeuger, die den Strom ohne Nutzung eines Netzes selber verbrauchen. Diese Regelung wird nach gegenwärtiger Einschätzung dazu führen, dass Unternehmen mit eigener Erzeugung – beispielsweise aus einer Photovoltaikanlage auf den Produktionshallen und einer installierten Leistung größer 1 Megawatt der Überschusserlösausschöpfung unterliegen können. Ursächlich hierfür ist, dass in der Regel eine Nutzung des Netzes erfolgt und nicht eine vollständige Speicherung der Energie in eigenen Batteriespeichern möglich ist.

Da die Abschöpfung rückwirkend ab dem 01.12.2022 vorgesehen ist und der erste Abschöpfungszeitraum vom 01.12.2022 bis zum 31.03.2023 definiert wurde, kann hieraus für die Unternehmen auch eine Pflicht zur Rückstellungsbildung im Abschluss zum 31.12.2022 resultieren.

Abschließend sehen sowohl die Entwürfe für die Gas- und Wärmepreisbremse als auch die Strompreisbremse zahlreiche Prüfungsverpflichtungen der Unternehmen, Energieerzeuger, Energieversorger und der Netzbetreiber vor, für die ein externer Prüfer (beispielsweise eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) zu bestellen ist. Manche dieser Prüfungen haben erst im Jahr 2024 zu erfolgen, jedoch sehen die Gesetzesentwürfe auch Prüfungen vor, die bis zum 31.07.2023 abgeschlossen sein müssen und einen hohen Prüfaufwand erwarten lassen.

Energiewirtschaftlich betrachtet ist in Bezug auf die Strompreisbremse anzumerken, dass nach unserer Auffassung spezifische Situationen resultieren können, bei denen es für gewisse Erzeugungstechnologien unter Umständen vermieden wird Energie zu erzeugen und ins Stromnetz einzuspeisen, da der Abschöpfungsmechanismus in diesen spezifischen Situationen stark benachteiligend wirkt. Für die Versorgungssicherheit in Deutschland ist dies nicht förderlich. Auch kann es durch den Abschöpfungsmechanismus zu einem asymmetrischen Zahlungsprofil einzelner Stromvermarktungen kommen und diese zukünftig für Erzeuger uninteressant werden.

Ihr Team des Finanz- und Treasury Managements empfiehlt ausdrücklich eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Vorgaben beider Gesetzesentwürfe und der Erstellung einer Auswirkungsanalyse für das jeweilige Unternehmen.

**Autoren:**

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

Moritz zu Putlitz, Manager, Finance and Treasury Management, Treasury Accounting & Commodity Trading, KPMG AG

## Designation von Risikokomponenten nach IFRS 9



Wie in einem vorangegangenen Newsletter bereits thematisiert, erweitert der IFRS 9 die Absicherungsmöglichkeiten unter Anwendung der Hedge Accounting Vorschriften. Anstelle der Absicherung des gesamten beizulegenden Zeitwerts bzw. der gesamten Cashflows, lässt sich bei Commodities häufig auch nur ein Teil der Risiken des Grundgeschäfts finanzwirtschaftlich absichern, so dass eine Designation bestimmter Komponenten des Grundgeschäfts (sog. Risikokomponente) wünschenswert ist. In diesem Beitrag soll vor allem die spezifische Vorgehensweise für die Designation einer Risikokomponente weitergehend dargestellt werden. Allgemein stellt die Designation einer Risikokomponente eine wesentliche Änderung gegenüber den bisherigen Vorschriften (IAS 39) dar, bei denen nicht-finanzielle Grundgeschäfte entweder nur gegen das Fremdwährungsrisiko oder insgesamt gegen sämtliche Risiken (in its entirety for all risks) designierbar waren. Als Voraussetzung zur Designation einer Risikokomponente unter IFRS 9 muss jeweils eine separate Identifizierbarkeit der Komponente(n) sowie eine verlässliche Bewertung der Veränderungen der Cashflows bzw. des Fair Value des Grundgeschäfts erfüllt sein (IFRS 9.6.3.7(a) i.V.m. IFRS 9.B6.3.8). Es ist nicht zulässig, vereinfachend eine dem Sicherungsinstrument gleichwertige Risikokomponente ohne Weiteres auch dem Grundgeschäft zuzuschreiben.

Im Hinblick auf die Designation einzelner Risikokomponenten nach IFRS 9 kann dabei zwischen vertraglich vereinbarten (explizite Risikokomponente) und nicht vertraglich festgelegten Risikokomponenten unterschieden werden. Nicht vertraglich festgelegte Risikokomponenten sind (implizit) in den Cashflow- bzw. Fair Value-Veränderungen des Gesamtpostens enthalten, auf den sich die Risikokomponente bezieht (IFRS 9.B6.3.10). Das alleinige Vorliegen einer physischen Komponente als Teil des gesamten Grundgeschäfts reicht allgemein nicht aus, um die Voraussetzungen (das heißt eigenständige Identifizierung und zuverlässige Bewertbarkeit) als Risikokomponente vollständig zu erfüllen. In diesem Sinne kann das Vorhandensein einer physischen Komponente im Grundgeschäft allenfalls einen Ausgangspunkt für die weitere Analyse darstellen. Sofern neben der physischen Komponente

auch eine vertragliche Spezifizierung der Risikokomponente erfolgt, lässt sich der Nachweis einer separaten Identifizierbarkeit und verlässlichen Bewertung des Grundgeschäfts einfacher führen, da regelmäßig auf eine vertraglich vereinbarte Preisformel oder anderweitige Indexierung zurückgegriffen werden kann. In diesen Fällen ist häufig auch die zuverlässige Bewertbarkeit als unkritisch(er) anzusehen, da für die Bewertung üblicherweise auf beobachtbare Daten zurückgegriffen werden kann. Es kann jedoch auch Konstellationen geben, in denen zwar Kassakurse für die Bestimmung der vertraglichen Cashflows zur Verfügung stehen, die Terminkurse zur Bewertung jedoch nicht zuverlässig messbar sind. Grundsätzlich verlangt eine verlässliche Bewertung hierbei, dass veröffentlichte Preise auf aktiven Märkten vorliegen oder die Preisfaktoren anderweitig verlässlich bestimmt werden können (IFRS 9.6.3.7(a) i.V.m. IFRS 9.B6.3.10).

Weder das Vorliegen einer physischen Komponente als Bestandteil noch eine weitergehende vertragliche Spezifizierung der Risikokomponente ist aber explizit vorgeschrieben. Gegenüber vertraglich festgelegten Risikokomponenten muss bei nicht vertraglich festgelegten Risikokomponenten für den Nachweis der separaten Identifizierbarkeit eine noch detailliertere Beurteilung vorgenommen werden. Zur Erfüllung der Anforderungen hat diese Beurteilung im Kontext der jeweiligen Marktstruktur und den damit verbundenen Fakten und Umständen einzelfallabhängig zu erfolgen (IFRS 9.B6.3.9f.).

Im Zusammenhang mit der Identifizierbarkeit sowie der Bewertung hat unabhängig von der vertraglich festgelegten oder nicht vertraglich festgelegten Risikokomponente eine weitere Analyse der Preisstruktur des Grundgeschäfts zu erfolgen. Zur Darstellung der maßgeblichen Faktoren und Begründung der Preisbildungsstruktur bedarf es einer glaubwürdigen Darstellung und intersubjektiven Nachprüfbarkeit, inwiefern die jeweilige Komponente den Preis des gesamten nicht finanziellen Postens beim Produktionsprozess bzw. der Preisermittlung beeinflusst. Das alleinige Abstellen auf eine Korrelation der Preise zwischen der Komponente und dem gesamten Grundgeschäft wird als nicht ausreichend angesehen. Es muss somit ein direkter Zusammenhang zwischen der Risikokomponente und der Preisbildungsstruktur (zum Beispiel explizite oder implizite Preisformeln) nachgewiesen werden. Insbesondere bei der Absicherung von Risikokomponenten bei Produkten mit höherem Fertigstellungsgrad, wie Halbfertig- und Fertigprodukte, kann der Nachweis der Preisbildungsstruktur herausfordernd bis nur schwer zu führen sein. Als Beispiel für eine mögliche Risikokomponente wäre der Rohölanteil bei Raffinerieprodukten wie Kerosin denkbar. Es ist jedoch weitergehend notwendig, den Einfluss des Rohölpreises auf den Kerosinpreis zuverlässig zu identifizieren, da unter Umständen noch weitere Einflussfaktoren den Preisbildungsprozess (wesentlich) beeinflussen. Demgegenüber scheint beispielsweise die Absicherung des

Preises für Kautschuk als Bestandteil von Autoreifen (in Form einer Risikokomponente) trotz physischem Bestandteil als fragwürdig. Der Hintergrund ist hierbei, dass der Preisbildungsprozess für Autoreifen nicht direkt, sondern scheinbar nur indirekt über den Preis für Kautschuk bestimmt wird.

Als weitere Beispiele für mögliche (vertraglich festgelegte) Risikokomponenten im Commodity-Bereich lassen sich die folgenden Sachverhalte nennen:

- ein Erdgaspreis, der vertraglich zu einem Teil an einen Gasöl-Benchmarkpreis und zum anderen Teil an einem Benchmarkpreis für Heizöl gebunden ist,
- ein Strompreis, der vertraglich zu einem Teil an einen Kohle-Indexpreis gebunden ist und zum anderen Teil auf Übermittlungsentgelte, die auch eine Inflationsindexierung enthalten,
- der Preis eines Kabels, der vertraglich zu einem Teil an einen Kupfer-Benchmarkpreis und zum anderen Teil an einen variablen Aufschlag in Abhängigkeit von den Energiekosten gekoppelt ist,
- ein Kaffeepreis, der zu einem Teil vertraglich an einen Referenzpreis für Arabica-Kaffeebohnen und zum anderen Teil an Transportkosten mit einer Indexierung an den Dieselpreis gebunden ist.

Die Einschätzung, ob eine Risikokomponente ein zulässiges Grundgeschäft darstellt, kann in nicht eindeutigen Fällen sehr aufwendig sein, um ausreichende qualitative wie auch quantitative Nachweise zu erbringen. Die Zusammenhänge der Risikokomponente auf den Gesamtpreis des Grundgeschäfts (ohne Preisformel) sind mit Hilfe von quantitativen bzw. statistischen Analysen weitergehend zu belegen. Hierbei bietet es sich an, bei keinen vorhandenen Preisformeln hilfsweise eine implizite Preisformel zu ermitteln. Beispielsweise kann zur Beurteilung der Preisbildungsstrukturen auf eine multiple Regressionsanalyse zurückgegriffen werden, um die entsprechenden Einflussfaktoren und Interdependenzen zwischen den verschiedenen Inputvariablen bezüglich der Preisbildungsstruktur zu bestimmen. Um den Aufwand sowie die Nachweise zur Designation von Risikokomponenten als Grundgeschäfte im Hedge Accounting zu verringern, sind auch entsprechende Anpassungen am betrieblichen Risikomanagement sowie der Vertragsausgestaltung denkbar. Als besonders vorteilhaft erweisen sich hierbei eine transparentere Preisgestaltung der Lieferverträge sowie die Inkludierung von expliziten Preisformeln, sofern diese betriebswirtschaftlich umsetzbar sind.

Die Notwendigkeit einer weiteren Analyse führt dazu, dass neben dem Accounting und dem Treasury in jedem Fall auch weitere Abteilungen wie der Einkauf und der Vertrieb eingebunden werden müssen, die den relevanten

Markt ausreichend gut kennen. So scheint eine Separierung einer Risikokomponente insbesondere möglich, wenn die Komponente üblicherweise im nationalen bzw. internationalen Handel oder ein in der jeweiligen Branche regelmäßig verwendetes Element in der Preisbildungsstruktur der Grundgeschäfte am Markt darstellt. Unter Berücksichtigung der üblichen Handelsusancen resultiert eine individuelle sowie von der jeweiligen Marktstruktur im Einzelfall abhängige Beurteilung (IFRS 9.BC6.176).

Abschließend gilt es noch zu erwähnen, dass basierend auf den Kriterien einer eindeutigen Identifizierbarkeit und separaten Bewertung die Designation einer Residualgröße ausgeschlossen ist. Insofern kann eine Designation des verbleibenden beizulegenden Zeitwerts oder der Cash-flows eines Grundgeschäfts oder einer Transaktion nicht designiert werden, wenn diese Residualgröße keine eindeutig quantifizierbare Auswirkung auf das Grundgeschäft hat. Als weitere Anforderung ist hierbei zu beachten, dass die Risikokomponente kleiner als die gesamte Position sein muss.

Nicht zu vernachlässigen sind ebenso die spezifischen Angabepflichten bei Anwendung der Designation spezifischer Risikokomponenten. So bedarf es einerseits einer Erläuterung der Bestimmung der designierten Risikokomponente (IFRS 7.22C(a)) sowie andererseits einer Beschreibung der Beziehung zwischen Risikokomponente und Grundgeschäft (IFRS 7.22C(b)).

Vor dem Hintergrund der volatilen Rohstoffpreise bieten die Regelungen zur Designation von Risikokomponenten weitreichende Möglichkeiten, neuartige Grundgeschäfte zur Absicherung von Commodity-Preisrisiken zu evaluieren und zu designieren. Das Finanz- und Treasury-Management Team steht Ihnen gerne für einen praxisnahen Austausch und eine weitere Diskussion zur Verfügung

#### Autoren:

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

Björn Beckmann, Manager, Finance and Treasury Management, Treasury Accounting & Commodity Trading, KPMG AG

## Treasury Leading Practice – Erstellung einer individuellen Roadmap



Wenn es um Prozessverbesserungen im Treasury geht, stehen die meisten Unternehmen oft vor ähnlichen Herausforderungen, wobei es gleichzeitig aber keinen einheitlichen Lösungsansatz gibt. Die Treiber der Optimierung können hierbei grundsätzlich an verschiedensten internen und externen Faktoren gemessen werden, wie M&A-Aktivitäten, Unsicherheiten und Volatilitäten im Marktumfeld, steigende Anforderungen an das interne Kontrollsystem oder Veränderungen der Geschäftsmodelle. Nicht selten ist der allgemeine Trend der Digitalisierung und die Reformation der Systemlandschaften ein Anstoß für eine eigene Treasury Roadmap. Um die Ziele des Treasury vollumfänglich abzudecken, bedarf es einer effektiven Organisations-, Prozess- und Kontrollstruktur.

Das Aufgabengebiet ist vielfältig und hat in den letzten Jahren weiter an Komplexität zugelegt. Nicht zuletzt rückte das Treasury während der Corona-Krise weiter in den Fokus, um die finanzielle Stabilität und den langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Es gilt die eigenen Prozesse krisensicher und vor allem zukunftsorientiert zu gestalten. Hierbei sind die internen finanziellen und teilweise knapp bemessenen personellen Ressourcen entscheidend. Jede Veränderung sollte somit grundsätzlich durch eine geeignete Kosten-Nutzen-Analyse begründet sein.

#### Alles im Blick mit einem Top-Down Ansatz

Unabhängig von der Intention zur Prozessanpassung bzw. -erweiterung muss das sogenannte Target Operating Model stets im Fokus des Projektmanagements stehen und transparent kommuniziert werden. Dabei ist das Betriebsmodell aus Unternehmensorganisation, Treasury Prozessen inklusive Schnittstellen zu benachbarten Prozessen, Personen und IT-Landschaft gemeint.

Die Erstellung einer individuellen Roadmap ist hierbei ausschlaggebend für den Projekterfolg. Einige relevante Dimensionen wollen wir in diesem Artikel darstellen:

- **Finanzielle Effizienz**  
Jede Anpassung muss im Kern wirtschaftlich vertretbar sein und zur Effizienzsteigerung im Treasury beitragen. Hierbei spielen die Automatisierung und Standardisierung eine entscheidende Rolle und können unmittelbar sowohl zur Kostensenkung (beispielsweise Reduktion von Bankgebühren durch Bankkontenreduktion oder Nutzung einer Payment Factory) als auch zur Minimierung des Fehlerpotenzials manueller Prozesse beitragen (beispielsweise Standardisierung des Treasury Accounting). Zudem kann neben einem technologischen Treiber operative Effizienz erzielt werden durch sinnvolle Anpassung der Prozess- und Organisationsstruktur (beispielsweise Organisation nach End-to-End Prozessen statt nach Fachbereichen).
- **Compliance**  
Bei der Berücksichtigung von Compliance Vorgaben gibt es grundsätzlich keinen verhandelbaren Rahmen. Die Einhaltung von Gesetzen und Regulierungsvorgaben hat für die Organisation oberste Priorität. Verstöße können für das Unternehmen sowohl zu einem signifikanten finanziellen Verlust als auch erheblichem Reputationsschaden führen. Ein wirksames internes Kontrollsystem gewährleistet, dass das Unternehmen vor möglichen Schäden geschützt ist.
- **Organisatorische Fähigkeiten**  
Die Fähigkeit zur Veränderung wird durch persönliche Expertise und Verfügbarkeit der eigenen Ressourcen limitiert. Eine sachgerechte Allokation der internen Kompetenzen sollte bewusst priorisiert werden. Hinzu kommt die Weiterentwicklung der eigenen Organisation und Personen mit dem technologischen Wandel. Dies bedeutet auch einen kulturellen Wandel. Personal lässt sich nicht ohne Weiteres und unbegrenzt austauschen. Daher ist die parallele Weiterentwicklung fundamental (beispielsweise Mitgestaltung der neuen Prozesse, frühzeitige Schulungen mit neuen Systemen, Kommunikationspläne). Während einer zeitintensiven Analyse- und Projektphase, muss zudem das operative Geschäft sichergestellt werden. Es gilt der Balanceakt entscheidende Ressourcen und Know-How gezielt einzusetzen.

- **Marktrisiken**

Das Treasury sorgt als interner Finanzdienstleister für eine Reduzierung von finanziellen Risiken für die Organisation. Eine Prüfung der aktuellen Risikostrategie sollte vordergründig analysiert werden und ob diese weiterhin mit der unternehmerischen Zielsetzung übereinstimmt. Es gilt den derzeitigen Risikoappetit zu hinterfragen und entsprechend an dem derzeitigen Marktumfeld anzupassen.

- **Technologische Veränderung**

Der Markt an unterstützender IT im Treasury wächst weiter rasant. Technologische Veränderungen haben stark zugenommen, nicht zuletzt bei Themen wie Artificial Intelligence, API's oder Robotics. Nicht selten spielt die SAP S/4HANA Roadmap eine wichtige Rolle und diese gilt es für das Treasury für sich selbst zu nutzen (vgl. hierzu den [KPMG Newsletter aus Juni 2021](#)). Unabhängig vom systembasierten Lösungsansatz, sollte das Ziel eine erhöhte Transparenz, verbesserte Datenqualität und ein effektives Kontrollsystem sein. Durch eine Auslagerung von manuellen und repetitiven Prozessen können die eigenen Ressourcen optimal genutzt werden.

### Zusammenfassung – Die Erfolgsfaktoren einer robusten Planung

Die Erstellung einer maßgeschneiderten Roadmap erfordert zunächst eine detaillierte Analyse der eigenen Organisations- und Prozessstruktur. Durch die Auswertung der eigenen Stärken und Schwächen kann eine sinnvolle Priorisierung der Optimierungsfelder abgeleitet werden. Treasury Funktionen unterscheiden sich deutlich in ihrer Komplexität und in der Aufbauorganisation. Eine geplante Neuausrichtung muss in jedem Fall zwingend im Einklang mit den eigenen Geschäftsmodellen stehen. Der Schlüssel für das Treasury ist der End-to-End Gedanke von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette, um zusätzliche Synergien im Unternehmen zu heben.

Neben der Berücksichtigung von genannten Erfolgsfaktoren bedarf es einer zielgerichteten Priorisierung und einer sinnvollen Timeline für die Umsetzung. Die Frage bleibt bestehen, was möchte ich durch die Prozessoptimierungen erreichen? Das Zielbild sollte transparent und klar kommuniziert sein. Der Austausch mit den Schlüsselpersonen aus den angrenzenden Geschäftsbereichen ist für die Stärkung der internen Stellung des Treasury entlang der Wertschöpfungskette essenziell. Entscheidend für den Projekterfolg sind zudem genannte Aspekte intensiv zu berücksichtigen.

Die angestrebte Prozesslandschaft muss zwingend mit den unternehmerischen Geschäftszielen übereinstimmen. Vor jeder strategischen Entscheidung sollten die Anforderungen und die Implementierung von adäquaten Strukturen ausführlich durchleuchtet werden.

**Autoren:**

Börries Többens, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG  
Daniel Lichtenberg, 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](mailto:rschilling@kpmg.com)

**Nils Bothe**

Partner,  
Finanz- & Treasury Management  
T +49 711 9060-41238  
[nbothe@kpmg.com](mailto:nbothe@kpmg.com)

**Michael Gerhards**

Partner,  
Finanz- & Treasury Management  
T +49 221 2073-6891  
[mgerhards@kpmg.com](mailto:mgerhards@kpmg.com)

**Börries Többens**

Partner,  
Finanz- & Treasury Management  
T +49 221 2073-1206  
[btobbens@kpmg.com](mailto:btobbens@kpmg.com)

[Newsletter kostenlos  
abonnieren](#)

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)[www.kpmg.de/socialmedia](http://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.