



Ausgabe 39 – Januar 2015

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: www.twitter.com/KPMG_DE_FTM

Mit besten Grüßen,

Prof. Dr. Christian Debus

Carsten Jäkel

In dieser Ausgabe

Neues von der Regulierungsfront

Seite 2

Vendor Relationship Management – Der nicht zu vernachlässigende Faktor bei Releasewechsell von Standard-Treasury-Management-Systemen

Seite 4

Rohstoffrisiken: der blinde Fleck in der Gesamtrisikosteuerung

Seite 6

Treasury Accounting – ungenutzte Potenziale bei Prozessen und IT

Seite 7

Veranstaltungen und Termine

In unseren kostenfreien Webinaren nehmen wir zu aktuellen Themen aus dem Bereich Finanz- und Treasury-Management Stellung und informieren Sie über Strategien und die konkrete Implementierung.

Wählen Sie sich online ein und nehmen Sie an unseren thematischen Expertenrunden teil:

29. Januar 2015, 16:00 Uhr

[TMS-Einführungen erfolgreich meistern – 5 Maßnahmen zur Beschleunigung der Einführung](#)

26. Februar 2015, 16: Uhr

[Zwischen Cybersecurity und Big Data – IT-Trends im Treasury](#)

Von jedem Webinar fertigen wir einen Mitschnitt des Vortrages an. Sie finden ihn in unserem [Webinararchiv](#).

Neues von der Regulierungsfront

Im Dezember wurden auf europäischer Ebene zu REMIT, MiFID und Basel III jeweils maßgebliche Dokumente veröffentlicht.



Die Durchführungsverordnung zur REMIT, die für Klarheit hinsichtlich der Meldepflicht von Energiebezugsverträgen und Verfügbarkeiten von technischen Anlagen von Industrieunternehmen sorgt, wurde von der EU-Kommission am 17. Dezember verabschiedet. Am 19. Dezember hat die ESMA einen über 400 Seiten umfassenden „Technical Advice“ zu MiFID und MiFIR der Kommission vorgelegt, von denen die 40 Seiten über Commodity-Verträge Vorschläge zur Klassifizierung physischer Lieferverträge als Derivat beinhalten. Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat eine neue Vorgehensweise zur Bewertung des Kreditrisikos von Corporates als Grundlage für die Eigenkapitalanforderungen der Banken vorgeschlagen und die Europäische Bankenaufsicht möchte die Ausnahmeregelung für Sicherungsgeschäfte von Corporates bei der Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen für das bonitätsabhängige Bewertungsrisiko abschaffen.

REMIT:

Am 7. Januar ist die lange erwartete Durchführungsverordnung zur REMIT (Regulation on Energy Market Integrity and Transparency) in Kraft getreten. Diese regelt insbesondere die Details zur Meldung der Handelsdaten von Energieverträgen sowie der Fundamentaldaten von Anlagen zur Erzeugung, Transport und Verbrauch von Energie. Insbesondere energieintensive Produktionsunternehmen hatten seit dem Verabschieden der REMIT im Oktober 2011 lange auf konkrete Regelungen gewartet, inwieweit sie den – der EMIR vergleichbaren – Meldepflichten für ihre Einkaufsverträge für Strom und Erdgas unterliegen werden.

Die Durchführungsverordnung enthält nun eine von der bisherigen Interpretation der ACER (der europäischen Dachbehörde der nationalen Regulierungsinstitutionen) abweichende Klarstellung, ab welcher Größenordnung Vertragsdaten gemeldet werden müssen. Demnach gelten Endverbraucher (das heißt Industrieunternehmen, die keinen selbst produzierten Strom an Dritte verkaufen) als Marktteilnehmer, wenn sie Energieverträge für Standorte mit einer technischen Verbrauchskapazität von 600 GWh p.a. Strom oder Erdgas abschließen. Einzelne, räumlich getrennte aber im selben Marktgebiet liegende Standorte, sind nach neuer Lesart nunmehr nicht für die Ermittlung des Schwellenwertes zu addieren. Zwar führt darüber hinaus auch der Abschluss von Derivaten auf Strom oder Erdgas zur Eigenschaft als Marktteilnehmer, ohne dass hierfür ein vergleichbarer Schwellenwert existiert. Da aber aufgrund der bereits bestehenden Meldepflicht dieser Kontrakte unter EMIR die Transaktionsregister die Daten an ACER weiterleiten sollen, entfallen aus heutiger Sicht eigenständige Anforderungen zur Registrierung und Meldung für die Corporates. Lediglich bei eigener Stromherstellung, zum Beispiel aus GuD-Anlagen, bei denen Verträge über Stromlieferungen mit Dritten geschlossen werden, lässt sich aus dem bisherigen Regelwerk noch die Eigenschaft als Marktteilnehmer mit entsprechender Registrierungs- und Meldeverpflichtung ableiten.

Eine Meldung von Fundamentaldaten, insbesondere der planmäßigen Nichtverfügbarkeit von Anlagen zur Erzeugung von Strom oder zum Verbrauch von Strom und Erdgas mit einer technischen Kapazität von 100 MW oder mehr, ist von den Betreibern an die Übertragungsnetzbetreiber und von diesen an ACER vorgesehen. Sofern keine der Anlagen eines Industrieunternehmens diese Größenordnung überschreitet, dürfte auch hieraus keine Informationspflicht resultieren.

Energieintensive Unternehmen sollten im Zweifel sowohl die Verbrauchskapazität ihrer Standorte als auch die technische Kapazität ihrer Anlagen hinsichtlich der oben genannten Größenordnungen überprüfen. Davon unbenommen ist die Pflicht zur Vermeidung von Insider-Handel und Marktmissbrauch, die bereits bisher galten. Diesbezüglich sollten Unternehmen mit einem nicht unwesentlichen Energiehandel die Verabschiedung entsprechender Richtlinien in Erwägung ziehen.

MiFID II:

Die am 15. Mai 2014 verabschiedete Neufassung der MiFID beinhaltet in Annex I Abschnitt C eine Erweiterung der Definition von Finanzinstrumenten, die weitergehende Pflichten (unter anderem unter EMIR) nach sich ziehen. Neben Optionen, Termingeschäften und Swaps mit physischer Lieferung, die über regulierte Märkte („Börsen“) oder multilaterale Handelsplattformen (MTF) gehandelt werden, gelten nunmehr auch solche Geschäfte, die über organisierte Handelssysteme (OTF) abgeschlossen werden, als Finanzinstrumente. Ausgenommen davon sind über ein OTF gehandelte Energiegroßhandelsprodukte im Sinne der REMIT mit effektiver Lieferung.

Da gemäß REMIT Lieferverträge über Strom und Erdgas zur Nutzung durch Endverbraucher explizit nicht als Energiegroßhandelsprodukte gelten, sofern der Endverbraucher den im obigen Abschnitt erwähnten Schwellenwert von 600 GWh p.a. je Standort nicht überschreitet, sind hieraus für die nicht betroffenen Industrieunternehmen keine weiteren Konsequenzen aus der MiFID absehbar. Derivate hingegen, auch solche mit physischer Lieferung, fallen ausnahmslos unter die MiFID.

Der „Technical Advice“ der ESMA vom 19. Dezember enthält eingehendere Ausführungen dazu, wann ein Vertrag die Bedingung „effektiv geliefert werden muss“ als Voraussetzung für die Ausnahmeregelung erfüllt. Demzufolge widerspricht ein „operational netting“, das heißt das Aufrechnen von Bezugs- und Verkaufsverträgen, nicht einer effektiven Lieferung. Ebenso verletzt eine Nichtlieferung (und folgende Ausgleichszahlung) aufgrund höherer Gewalt oder „bona fide“-Gründen diese Bedingung nicht, sofern diese Gründe objektiv nachvollziehbar vertraglich geregelt sind. Darüber hinaus führen auch Klauseln, die für den Fall der Nichtleistung einer Vertragspartei einen finanziellen Schadensersatz vorsehen, nicht zur Verneinung einer effektiven Lieferung.

Darüber enthält der „Technical Advice“ weitere Klarstellungen hinsichtlich der Derivate-Definition von Verträgen über Commodities und andere nicht-finanzielle Bezugsgrößen (Frachtsätze, Klimavariablen, Inflationsraten oder andere Indices), wenn diese einem Finanzderivat ähnliche Merkmale (Standardisierung, nicht-kommerzielle Zwecke) aufweisen.

Im gleichzeitig veröffentlichten Konsultationspapier der ESMA finden sich Vorschläge zur Konkretisierung der Ausnahmeregelung von der MiFID für Unternehmen, die Warenderivate abschließen, wenn dies nur eine Nebentätigkeit zur Haupttätigkeit darstellt. Kann diese Ausnahme nicht in Anspruch genommen werden, gelten diese Unternehmen als Financial Counterparties und hätten dann unter anderem die Kapitalanforderungen der Basel III Regulierung sowie die Clearingpflicht unter EMIR zu erfüllen. Eine Nebentätigkeit liegt nach den derzeitigen Vorschlägen zum einen dann vor, wenn das für den Derivatehandel eingesetzte Konzernkapital (auf Basis Bilanzdaten) auf EU-Ebene mehr als 5% des globalen Konzernkapitals ausmacht. Zum anderen darf der Anteil des Derivatehandels in einer der acht Commodity-Kategorien nicht mehr als 0,5% des gesamten Marktvolumens in der EU ausmachen. In beiden Fällen fallen konzerninterne und externe Sicherungsgeschäfte gemäß EMIR nicht unter den für die Bestimmung des Schwellenwertes relevanten eigenen Derivatehandel.

Basel III

Am 22. Dezember hat das Basel Committee der BIS ein Consultation Paper hinsichtlich Änderungen am Standardansatz für die Berechnung des Kreditrisikos als Basis für die Ermittlung der Eigenkapitalanforderungen von Banken publiziert. Hierin ist auch ein eigener Abschnitt zur Gewichtung des Kreditrisikos gegenüber Corporates enthalten. Gegenwärtig wird grundsätzlich das externe Rating herangezogen, für Unternehmen ohne Rating wird ein pauschales Risikogewicht verwendet. Nach den Vorschlägen des Basler Ausschusses sollen künftig stattdessen die beiden Kennzahlen Umsatz (revenues) und Verschuldungsgrad (leverage = total assets / total equity) herangezogen werden, um angesichts der vielen Corporates ohne Rating zu einer granulareren Gewichtung der Risikoaktiva gegenüber dieser Gruppe zu gelangen. Des Weiteren soll zwischen den unterschiedlichen Darlehensformen und Rangfolgen (Senior Lending, Subordinated Debt, Specialised Lending) unterschieden werden. Sollten diese Vorschläge irgendwann umgesetzt werden, können sich für Unternehmen, deren Banken den Standardansatz verwenden, Änderungen bei der Risikogewichtung und damit den Kreditkonditionen ergeben.

Am 5. Dezember wurde bei einem öffentlichen Meeting in London über den Vorschlag der Europäischen Bankenaufsicht EBA diskutiert, die Ausnahmeregelung für Sicherungsgeschäfte unter der CRD IV wieder zurückzunehmen. Zur Abfederung des Risikos aus einer Abwertung von Aktiva aufgrund Bonitätsverschlechterungen der Schuldner – das sog. CVA-Risiko – müssen Banken einen zusätzlichen Eigenkapitalpuffer vorhalten.

Dies lässt Corporates befürchten, dass die zusätzlichen Eigenkapitalkosten von den Banken über die Konditionen für Hedging-Derivate an sie weiterbelastet werden. Daher wurde in die Entwürfe für die Kapitaladäquanzrichtlinie (CRD IV) analog zur EMIR eine Ausnahme für Sicherungsgeschäfte aufgenommen. Die EBA hat angekündigt, im Entwurf ihres Credit Valuation Adjustment Report an die EU Kommission die Streichung dieser Ausnahmeregelung vorzuschlagen.

Autor: Prof. Dr. Christian Debus, Partner, cdebus@kpmg.com

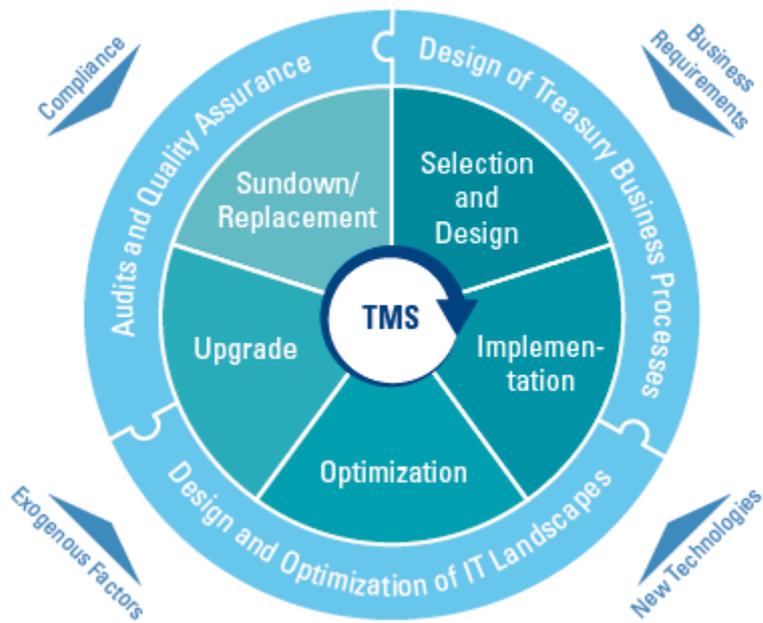
Vendor Relationship Management – Der nicht zu vernachlässigende Faktor bei Releasewechseln von Standard-Treasury- Management-Systemen

Das Verhältnis eines Unternehmens zum Hersteller des von ihm eingesetzten Treasury-Management-Systems (TMS) könnte vereinfachend mit dem zu einem Lieferanten verglichen werden. In bestimmten Situationen ist die zuvor entstandene Beziehung jedoch von besonderer Bedeutung. Hierzu gehören insbesondere bei einem Releasewechsel über das reguläre Arbeitsmodell hinausgehende Projektstrukturen.



Die Gründe hierfür liegen darin, dass das System im Falle eines Releasewechsels oder Upgrades bereits eine gewisse Zeit im Unternehmen genutzt wurde, welche wiederum das Verhältnis zwischen Systemhersteller und Unternehmen geprägt hat. Eine vertrauensvolle Beziehung kann Unsicherheiten in Planung und Durchführung eines Projekts deutlich reduzieren. Das Verhältnis von Kunde / Nutzer zum Lieferanten hat dementsprechend unmittelbare Auswirkungen auf die tatsächliche Dauer des Projektes, die Kosten und schlussendlich auch die Qualität.

Um dies zu verdeutlichen nehmen wir das KPMG-Konzept des Treasury-Management-System (TMS) Life Cycles. Es dient der Einordnung derartiger Phasen der Unternehmen-Hersteller-Beziehung. Das Konzept beschreibt, dass sich ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt an einer bestimmten Stelle dieses Zyklus befindet – von der Systemauswahl bis zur möglichen Ablösung durch eine geeignete Alternative. Wesentliche Änderungsphasen im Rahmen dieses Konzeptes sind dadurch charakterisiert, dass die durch sie herbeigeführten Veränderungen und Optimierungen am installierten System nicht singulär, kurzfristig und parallel zum Produktivbetrieb erfolgen können, sondern vielmehr über eine Projektorganisation erreicht werden. Dies ist neben der Einführung selbst (zu welchem Zeitpunkt die Beziehung zwischen Vendor und Unternehmen aufgebaut wird) vor allem in der Phase eines Upgrades der Fall. Graduelle Unterschiede ergeben sich abhängig von beispielsweise den mit dem Upgrade verfolgten Zielen, wie umfangreich die aktuelle Systeminstallation ist, und ob diese überhaupt on-premise oder beispielsweise im ASP-Modell betrieben wird. Zentrale Antriebsfedern für einen Upgrade können dabei interne Gründe sein (zum Beispiel stark geänderte oder umfangreiche neue fachliche Anforderungen), neue Technologien und Kompatibilitätsaspekte, oder externe Faktoren wie Anforderungen regulatorischer Art oder in Form von auslaufenden Support Agreements.



Welche Formen von Beziehungen innerhalb dieses Lebenszyklus spielen nun eine wichtige Rolle? Die individuelle Beziehung zwischen TMS Vendor und dem die Software nutzenden Unternehmen besteht zunächst normalerweise zumindest zwischen dem Applikationsverantwortlichen auf Unternehmensseite sowie dem Account Manager des Vendors. Nicht selten geht das Beziehungsgeflecht aber im Zeitverlauf über diese 1:1-Verbindung hinaus, das heißt auf Unternehmensseite bestehen häufig Kontakte zur Service-Abteilung des Herstellers, seinem Helpdesk oder sogar direkt zur Entwicklungsabteilung, eventuell sind auch on-site-Berater im Einsatz beim Unternehmen. Möglicherweise interessieren sich auf Seiten des Systemanbieters auch das Produktmanagement und Produktstrategen für fachliche Anforderungen an Weiterentwicklungen im Rahmen des Releasewechselprojekts. Das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen und TMS-Hersteller hat somit einen vielschichtigen Charakter.

Tatsächlich stellen aber gerade diese vielschichtigen Beziehungen zwischen Vendor und Unternehmen eine Herausforderung dar. Damit diese funktionieren, müssen beide Seiten eine hohe fachliche Spezialisierung auf Ebene der jeweils interagierenden Bereiche aufweisen. Ein gut gelebtes Vendor Relationship Management auf Unternehmensseite berücksichtigt hierbei außerdem eine reflektierende und transparente interne Kommunikation, eine Strategie zum Umgang mit dem Hersteller und eine offene Beziehung basierend auf aufrichtigen Aussagen, Integrität und Loyalität. Wird dieses vernachlässigt, besteht die Gefahr von erhöhten Transaktionskosten in der Planung und Durchführung eines Projekts.

Die Ursachen hierfür finden sich in einer näheren Betrachtung des Prozesses zur Entwicklung und Pflege der Hersteller-Unternehmen-Beziehung. Dieser Prozess folgt einem evolutionären Muster, bei dem idealerweise nach und nach das Ausmaß von Risiko und Unsicherheit abnehmen, während das Vertrauen in die Gegenseite sukzessive zunimmt. Sobald ein Unternehmen ein Updateprojekt in Betracht zieht, hat es in der Regel bereits vielschichtige Beziehungen zu dem Hersteller des Treasury-Systems aufgebaut und unterhalten.

Was ist gemäß dieser Betrachtungsweise bei der Beziehungsentwicklung und -pflege besonders zu beachten? Eine Beziehung ist immer Gegenstand von verschiedenen Erfahrungsepisoden, die wiederum das Verhalten und die Einstellung über eine gewisse Zeit determinieren. Bei Beziehungen zwischen Vendor und Unternehmen geht es insbesondere um den Austausch des Software-Produkts oder einer Dienstleistung, desweiteren von Informationen und Finanzmitteln. Die Routinisierung solcher Episoden führt zu klaren Erwartungshaltungen beider Parteien bezüglich ihrer Verantwortlichkeiten und ihres Rollenverständnisses. Hieraus resultieren ferner Bindungen auf verschiedenen Ebenen sowie Adaptionen als Modifikationen in den Verhaltensweisen oder Strukturen, die dazu dienen sollen, die Anforderungen der anderen Seite zu erfüllen. Schlussendlich gilt es insbesondere für die Käuferseite, auf effiziente Weise die Lieferung von kritischen Leistungen sicherzustellen.

Dies bedeutet, dass insbesondere für Projektstrukturen wie bei einem Upgrade, die über ein definiertes und limitiertes finanzielles und zeitliches Budget verfügen, und damit eine sehr intensive Episode in der Hersteller-Unternehmens-Interaktion darstellen, das Vertrauen in die gegenseitige Integrität von wesentlicher Bedeutung ist. Es geht um die Sicherheit in das verlässliche Verhalten des Anbieters. Dazu gehören das finale Softwareprodukt mit allen Anpassungen, Weiterentwicklungen sowie ggfs. zeitkritischen Lösungen wie Bugfixes und Hotfixes, damit ein stabiler Produktivbetrieb nach Projekt gewährleistet werden kann, sowie die Verfügbarkeit von benötigten Ressourcen zur Projektarbeit.

Umgekehrt ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auch für den Vendor unumgänglich um diese Erwartungen erfüllen zu können. Eine aktive Kommunikation zur Herbeiführung eines gemeinsamen Verständnisses über den Gesamtanforderungsumfang des Projekts oder die Vermeidung von Scope Creeping sind gleichsam essentielle Parameter für einen effizienten Projektablauf.

Fazit

Es zeigt sich, dass eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Systemhersteller und Unternehmen für Projektstrukturen wie bei einem Releasewechsel aufgrund der durch das Vertrauen reduzierten Transaktionskosten sowie der finanziellen und praktischen Risiken essenziell ist. Dieses ist aber gerade zwischen den TMS-Life-Cycle-Phasen zu beachten, die nicht als Projekt aufgesetzt sind, um diesen Nutzen aus einer Vendor-Beziehung dann ziehen zu können, wenn es darauf ankommt. Trotzdem ersetzt eine solche Beziehung aber nicht formale Bestandteile wie beispielsweise ein stringentes Vertrags- und Projektmanagement. Sie kann vielmehr bis hin zu einem strategischen Zusammenarbeitsmodell zwischen Unternehmen und Systemhersteller ausgebaut werden. Im Gegensatz zu den Projektstrukturen ist das Beziehungsmanagement als kontinuierliche Aufgabe anzusehen.

Autor: Nils Bothe, Senior Manager, nbothe@kpmg.com

Rohstoffrisiken: der blinde Fleck in der Gesamtrisikosteuerung

Das moderne Treasury blickt zurück auf eine jahrzehntelange Evolution, die durchaus als beachtlich bezeichnet werden darf, und präsentiert sich heutzutage selbstbewusst als integrale Steuerungsfunktion für finanzielle Risiken im Konzern. Bei genauer Betrachtung offenbaren sich jedoch auch noch blinde Flecken in der Risikosteuerung, das moderne Rohstoffrisikomanagement stellt einen davon dar.



Der prägende Begriff der Evolution des Treasury lautet „Vernetzung“, nur durch diese wurde es möglich, eine Informationsbasis zu schaffen, auf welche sich das Treasury in seinen Entscheidungen stützen kann. Dabei wird funktionsübergreifend an einem möglichst reibungslosen Informationsfluss gearbeitet, sodass für die allermeisten Aufgaben des Treasury Prozesse und Lösungen bestehen, welche eine fundierte und sehr effiziente Entscheidungsfindung ermöglichen.

Nun sind die Begriffe „fundiert“ und „effizient“ oftmals nicht die Ersten, die einem zum Thema Rohstoffrisikomanagement in Verbindung mit Treasury in den Sinn kommen. Ganz klar, das sei ja auch nicht Aufgabe des Treasury, dafür gibt es den Einkauf – so lautet üblicherweise die Schlussfolgerung, die gezogen wird. Allerdings greift dieses Argument in der Praxis zu kurz.

Laut der aktuellen KPMG-Studie „Rohstoff- und Energierisikomanagement in Industrie- und Handelsunternehmen“ von September 2014 setzen 91% der befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum Finanzinstrumente ein, um sich gegen volatile Rohstoffpreise abzusichern. Alleine damit bekommt die Durchführung der Sicherungen Relevanz für das Treasury, da der Abschluss der Finanzinstrumente außerhalb des Treasury die Einhaltung der Funktionstrennung, Bilanzierungsvorschriften oder Regulierungsanforderungen gefährdet.

Entsprechend verwundert es nicht, dass in 71 % der befragten Unternehmen das Treasury den Abschluss der Derivate verantwortet. Dagegen obliegt die Identifikation und Erhebung des Exposure aus der Rohstoffbeschaffung in 63% der Fälle dem Einkauf selbst. Treasury und Einkauf sind ebenfalls in die Entscheidung über die Sicherungsquote involviert (35% bzw. 32%), dabei handelt es sich in erster Linie um operative Entscheidungen innerhalb eines vom Vorstand oder Risikokomitee vorgegebenen Rahmens.

Genannte Studienergebnisse belegen eine enge Vernetzung von Treasury und Einkauf, jedoch liegt die eigentliche Herausforderung für das Treasury in der Messung und Bewertung von Rohstoffrisiken unter Gesamtrisikoaaspekten. Denn während der Einkauf zur Definition der Sicherungsstrategie isoliert auf Warenverträge aufsetzt, strebt das Treasury eine übergeordnete Gesamtrisikosteuerung an und sieht Warenverträge neben beispielsweise Fremdwährungsrisiken nur als ein Bestandteil des Gesamtrisikos.

Dadurch, dass die Höhe des Rohstoffpreisrisikos entscheidend durch die Ausgestaltung der Warenverträge bestimmt wird, hebt sich das Rohstoffpreisrisiko klar von der weitgehend standardisierten Ausgestaltung von Fremdwährungsrisiken ab. Erschwerend für das Treasury kommt hinzu, dass der Großteil der derzeit für das Treasury angebotenen IT-Systeme keine oder nur unzureichende Funktionalitäten aufweisen, um Exposure aus Warenverträgen adäquat darstellen und daraus eine Risikoquantifizierung ableiten zu können.

Somit fehlen in den meisten Unternehmen die technischen und oft auch die organisatorischen Voraussetzungen, um Rohstoffrisiken mit anderen Risikoarten wie Währungs-, Zins- oder Kontrahentenrisiken zu einer Gesamtrisikoposition aggregieren zu können. Eine solche Aggregation würde den Vorteil bieten, die Rohstoffabsicherungen in das unternehmensweite ganzheitliche Risikomanagementsystem einzubetten. Insbesondere die Korrelationen zwischen Rohstoff- und Währungsrisiken als auch die Auswirkungen auf das Ausfallsrisiko von Kontrahenten mit großem Exposure würden einen deutlichen Mehrwert für die Beurteilung des Gesamtrisikos darstellen.

Bis sich diese Idealvorstellung einer Rohstoffrisiken integrierenden Gesamtrisikosteuerung in gelebte Praxis wandelt, wird noch einiges an Vernetzung notwendig sein. Jüngste Entwicklungen der Systemanbieter lassen zumindest hoffen, dass dieser blinde Fleck in absehbarer Zeit aus dem Blickfeld von Treasury verschwindet.

Autor: Paul Ratzenböck, Manager, prutzenboeck@kpmg.com

Treasury Accounting – ungenutzte Potenziale bei Prozessen und IT

Treasury und Rechnungswesen zwei Abteilungen, zwei Welten, verbunden durch eine prozessuale und häufig auch technische Schnittstelle. Für Finanzinstrumente, Zahlungen, Cash-Pooling und Inhouse-Transaktionen dient das Treasury dabei zunächst als reiner Datenlieferant für das Rechnungswesen. Aber ist da nicht mehr für das Treasury drin?



Beide Bereiche stehen in der Prozesskette des Unternehmens direkt hintereinander und kommunizieren trotzdem zu selten miteinander. Dies äußert sich in Prozessen und Systemen, die oftmals nicht optimal integriert sind. In der fachlichen als auch IT-technischen Schnittstelle schlummern daher ungenutzte Ertrags- und Nutzenpotenziale.

Ziel der Schnittstelle zwischen Treasury und Rechnungswesen für Finanzinstrumente (Cash Pooling wird hier nicht betrachtet) ist es, die im Treasury-Management-System (TMS) erzeugten Bewertungen und Buchungen automatisiert in das ERP-System zu transferieren, um sie dort möglichst ohne Anpassungen weiterverarbeiten zu können. Auf der anderen Seite werden Informationen aus dem Rechnungswesen im Treasury benötigt, um zum Beispiel Transaktions- und Translationsrisiken zu analysieren und zu steuern, die Liquiditätsplanung durchzuführen oder die Rohstoffrisiken zu managen.

Automatisierte Schnittstellen zwischen TMS und ERP sind in vielen Unternehmen zwar die Regel, doch häufig sind zu Beginn jeden Monats weiterhin mehrere Mitarbeiter im Treasury damit beschäftigt, Bewertungen außerhalb des Systems durchzuführen oder manuelle Excel-Tools zu befüllen. Deren Dokumentation muss dann nicht selten in mehreren Runden im Rahmen des internen Kontrollsystems noch mit dem Rechnungswesen abgestimmt werden. Für das Rechnungswesen wiederum bedeuten die nachfolgenden Prozesse ebenfalls einen nicht unerheblichen Mehraufwand. In vielen Fällen müssen manuelle Anpassungsbuchungen und Abstimmhandlungen zwischen ERP, TMS und den Excel-Tools durchgeführt werden. Dies lässt sich meist zurückführen auf:

- 1 Hedge Accounting-Sachverhalte
- 2 Bewertungen von komplexen Finanzinstrumenten
- 3 Parallele Buchführung nach unterschiedlichen Standards (z.B. HGB und IFRS)

Diese Ineffizienzen im Prozess binden wertvolle Mitarbeiterkapazitäten in beiden Abteilungen und bergen nicht zuletzt auch Fehlerrisiken wie zum Beispiel fehlerhafte Bewertungen oder Buchungen.

Die vorgenannten Beispiele haben auch unmittelbare Auswirkungen auf das externe Reporting wie zum Beispiel die IFRS 7-Angaben (Fair Value-Angaben oder Sensitivitätsanalysen). Manuelle Prozesse und Nebenrechnungen in den Vorprozessen führen auch hier zu nicht unerheblichen Zusatzaufwänden auf Seiten des Rechnungswesen und Treasury – und dies zumindest quartalsweise zusätzlich zu den üblichen Abschlusstätigkeiten.

Es wird deutlich, dass in dieser fachlich-technischen Schnittstelle ungenutzte Potenziale schlummern. Um diese zu erkennen, muss im ersten Schritt eine Analyse erfolgen, auf deren Basis die einzelnen Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert, bewertet und geplant werden können.

Die Themen, mit denen man sich bei einer Verbesserung auseinandersetzen muss, können rasch identifiziert werden, denn sie resultieren häufig aus den gleichen Bereichen (siehe Punkte 1-3). Die Ursachen wiederum sind sehr individuell, und damit auch die mögliche Realisierung bestehender Potenziale. Hierbei lohnt ein Blick auf die Möglichkeiten, welche das bestehende Treasury-Management-System bietet. Meist muss man hierzu einen Schritt zurücktreten und Entscheidungen aus der Vergangenheit hinterfragen:

- *Erfolgt eine zentrale Bestandsführung aller relevanten Finanzinstrumente im TMS für alle Gesellschaften und können diese auch dort bewertet und gebucht werden?* Wenn dies nicht der Fall ist, dann besteht die Notwendigkeit Berechnungen außerhalb (meist in MS-Excel) durchzuführen, daraus Buchungssätze zu erzeugen, diese in das ERP zu überführen und den gesamten Prozess vollständig (manuell) zu dokumentieren.
- *Welche Funktionalitäten bietet das TMS im Rahmen von Hedge und Parallel Accounting?* Folgendes Beispiel aus dem Hedge Accounting verdeutlicht die Konsequenzen: Sowohl nach HGB als auch IFRS kann die Buchung der Veränderung des Fair Value kumulativ (Rückbuchung am ersten Tag des Folgemonats) oder per Delta (es wird immer die Differenz gebucht) erfolgen. Wenn das TMS in der Lage ist, Delta Buchungen durchzuführen, dann ist die Voraussetzung für eine automatische Umbuchung des OCI in die GuV am Ende eines Hedges vorhanden. Kumulative Buchungen führen zwangsläufig zu einer manuellen Berechnung und Buchung, welche außerhalb des TMS erfolgen müssen.
- *Wie ist das Parallel Accounting im ERP realisiert?* Unterschiedliche Systeme bzw. Release-Stände bilden das Parallel Accounting unterschiedlich ab, aber je nach Flexibilität können mit einer Harmonisierung der Darstellung manuelle Aufwände umgangen oder zumindest verringert werden.
- *Ist das TMS als Nebenbuch einsetzbar und wird es auch als solches genutzt oder nur zur Erzeugung und Übertragung von Buchungssätzen?* Insbesondere für das Reporting des Anhangs bietet das TMS mehr Informationen als das ERP. Durch zum Beispiel eine entsprechende Strukturierung der Konten im TMS können Informationen deutlich detaillierter dargestellt und ausgelesen werden als dies im ERP möglich und notwendig ist.

- *Wurden bei Einführung des TMS die vorherigen Prozesse und Buchungslogiken 1:1 übernommen oder vorher auf ihre systemseitige oder inhaltliche Nutzung hin optimiert?* Diese Frage knüpft an die vorherige an, denn die vermeintlich einfache 1:1 Abbildung der Konten vom TMS zum ERP verhindert eine effiziente Nutzung der im TMS vorhandenen Möglichkeiten und häufig auch eine automatisierte Schnittstelle, da von Systemstandards abgewichen wird.

Natürlich müssen Kosten und Nutzen einer automatisierten Schnittstelle individuell betrachtet werden. Hierzu ist es in einem ersten Schritt notwendig, Transparenz über die organisatorische Situation zu schaffen. Anschließend erfolgen eine Aufnahme der manuellen Prozesse und Kontrollen sowie eine Evaluierung der Mitarbeiterkapazitäten auf Seiten von Treasury und Rechnungswesen. Darauf aufbauend werden die im Treasury und Rechnungswesen eingesetzten Systeme sowie die zugehörigen Schnittstellen untersucht. Dies kann dazu führen, sogar das TMS grundsätzlich zu hinterfragen, wenn sich zum Beispiel die heutigen von den ursprünglichen Anforderungen weiterentwickelt haben und das TMS damit nicht Schritt halten konnte. Auch wenn am Ende vielleicht nicht auf alle manuellen Tätigkeiten verzichtet werden kann, so wird die Automatisierung und Standardisierung zu einer signifikanten Reduzierung der Prozessrisiken und der Prozesskosten führen.

Autor: Karin Schmidt, Senior Manager, karinschmidt@kpmg.com

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

www.kpmg.de

Redaktion

Prof. Dr. Christian Debus (V.i.S.d.P.)
Partner, Finance Advisory
T + 49 69 9587-4264
cdebus@kpmg.com

Carsten Jäkel

Partner, Finance Advisory
T + 49 221 2073-1522
cjaekel@kpmg.com

Newsletter kostenlos abonnieren

www.kpmg.de/newsletter