



Ausgabe 40 – Februar 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](mailto: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](https://www.twitter.com/KPMG_DE_FTM)

Mit besten Grüßen,

Prof. Dr. Christian Debus

Carsten Jäkel

### In dieser Ausgabe

**Zahlungsverkehr: Ein Nachruf auf das Netting**

Seite 2

**Die Business Case-Hürde in Payment Factory-Projekten erfolgreich meistern**

Seite 3

**Schon regulierungsmüde? - Die neuen Anforderungen der Finanzmarktregulierung reißen nicht ab!**

Seite 4

**Negative Zinsen. Warum viele Unternehmen betroffen sind.**

Seite 5

**Erst der Rubel, dann der Franken – was tun, wenn Währungen schwanken?**

Seite 6

### Veranstaltungen und Termine

In unseren kostenfreien Webinaren nehmen wir zu aktuellen Themen aus dem Bereich Finanz- & 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:

26. März 2015, 16:00 Uhr

[Vendor Relationship Management im Kontext des Lebenszyklus von Treasury Management Systemen](#)

30. April 2015, 16:00 Uhr

[Währungsmanagement – Erfolgsfaktoren für eine effiziente Risikosteuerung](#)

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

## Zahlungsverkehr: Ein Nachruf auf das Netting

Das Netting ist tot. Es wird nicht mehr gebraucht. Es war vor allem die technische Entwicklung bei ERP und Treasury Management Systemen, die sein Ende besiegelt haben. An verschiedenen Stellen wird zwar versucht, letzte Spezies des Nettings zu erhalten, doch wird dies wahrscheinlich nicht von Dauer sein. Selbst in Kleinstbiotopen wird man es bald nicht mehr finden. Der Grund liegt im „besser und gleichzeitig günstiger“ aktueller technischer Möglichkeiten.



Es war einmal vor langer Zeit, da wurden Intercompany-Forderungen und -Verbindlichkeiten Eins-zu-eins mittels Banküberweisungen beglichen. Im Zuge der fortschreitenden Globalisierung bedeutete dies insbesondere auch zunehmenden grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr. Globales Cash Pooling steckte zu dieser Zeit in den Kinderschuhen, von einer Transparenz über die Bankkontensalden ganz zu schweigen. MT940-Kontoauszüge waren in manchen Ländern so verbreitet wie Flip Flops in Grönland. Treasury Systeme waren reine Bestandsverwaltungssysteme mit einigen netten Features im Bereich des Cash Managements und der täglichen Disposition. Lediglich Systeme, welche ihre primäre Bestimmung im Bankenumfeld hatten, wiesen mehr Risikomanagementfunktionalitäten auf. Die hohen Kosten des grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs und die Tatsache, dass der Liquiditätsbedarf durch fehlendes valutengleiches Cash Pooling kontinuierlich stieg (beispielweise bei den ersten Euro-Cash Pool-Konzepten), riefen nach Lösungen. Bevor technische Lösungen in Sichtweite kamen, gab es tatsächlich globale Konzerne, welche eine manuelle Inhouse-Bank-Lösung mit Verrechnungskonten mittels eines ausgeklügelten Telefax-Prozesses schufen. So konnten Intercompany-Zahlungen einer Gesellschaft in Land A über die Inhouse-Bank 1 im Land B erfolgen, welche die Zahlungen dann über die Inhouse-Bank 2 im Land C an den Begünstigten im Land D routete. Alles klar? Auf allen Stufen wurde hierfür manuell gebucht. Und dann kam die Zeit des Nettings, eine technische Antwort auf die beiden Fragen, ob anstelle einer Eins-zu-eins-Begleichung von Forderungen und Verbindlichkeiten, diese nicht vorher gesammelt und genettet werden sollten, um dann nur noch die Differenz physisch per Banküberweisung auszugleichen (bilaterales Netting) oder ob man dieses Konzept nicht auch mit n Beteiligten darstellen könnte (multilaterales Netting). Die technischen Konzepte zur Umsetzung waren unüberschaubar vielfältig, mal mehr, mal weniger komfortabel in der Bedienung und Konzeption der erforderlichen Abstimmung der Forderungen und Verbindlichkeiten. Die heute noch am Markt verfügbaren Lösungen stellen zweifelsfrei ein Maximum des technisch Machbaren in diesem Themenfeld dar.

Und doch können sie über eines nicht hinwegtäuschen: Netting ist wie eine Strafrunde beim Biathlon, eine unnötige Prozessschleife. Die Strafrunde ist das Abstimmen der gegenseitigen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie der komplexe Prozess der folgenden Buchungen (welche einzelne Forderung gegen welche einzelne Verbindlichkeit, welche Informationen im Kontoauszug werden benötigt, um die Kontoauszugsverarbeitung weiter automatisiert laufen zu lassen) einschließlich der zugehörigen Up- oder Downloadprozesse. Wie sieht aber nun die Alternative aus? Wie ist ein hoch effizienter Prozess im Bereich Intercompany-Verrechnung heute ausgestaltet? Für Verbindlichkeiten, egal ob gegenüber externen oder internen Begünstigten, werden bei Fälligkeit Zahlaufträge erstellt. Diese werden als Zahldatei an die zentrale Inhouse-Bank gesendet und dort dergestalt verarbeitet, dass die externen wie gehabt über die Banken geroutet werden (mit oder ohne Leitwegsteuerung, von Konten des Debtors oder on behalf), jedoch die Zahlungen an interne Begünstigte direkt über das Verrechnungskonto gebucht werden – ohne Einbindung externer Banken. Das Volumen der internen Zahlungen sowie die Anzahl der einzelnen Posten spielt somit kostenseitig keinerlei Rolle mehr. Eine Eins-zu-eins-Buchung der Forderungen und Verbindlichkeiten hat somit den Vorteil, dass die folgenden Buchungsprozesse ohne die genannten Extraschleifen voll automatisiert durchlaufen können. Die Praxis zeigt darüber hinaus, dass durch ein nicht verbindlichkeits- sondern forderungsgetriebenes Verfahren (Lastschriftverfahren) gleichzeitig die Schuldenkonsolidierung effizienter wird.

Selbst Länder mit durch die Zentralbank auferlegten Beschränkungen, sogenannte MTO-Länder (Money Transfer Obligation) können in diesen Prozess mit einbezogen werden, indem die Verrechnungskonten dieser Gesellschaften nicht verzinst werden, sondern als einfache Informationskonten geführt werden (gegebenenfalls sogar in zwei getrennten Konten, einmal als kreditorisches, einmal als debitorisches Konto), deren Saldo monatlich über einen

Banktransfer ausgeglichen wird. Die beschriebenen Vorteile lassen sich noch weiter fortführen, von der Vereinheitlichung von Prozessen (ein identischer Prozess für interne und externe Zahlungen) bis zur Nutzung der Verrechnungskonten zum Settlement von FX-Transaktionen, selbst wenn die Gesellschaft nicht am Cash Pooling teilnimmt.

Systemalternativen gibt es mittlerweile genügend, ob ERP oder TMS-basiert. Allen gemein ist, dass sie über eine Verrechnungskontenlogik verfügen, die es erlaubt, aus Zahlungsdateien die entsprechenden Buchungsinformationen zu generieren. Wo ist da noch Platz für Netting?

Autor: Carsten Jäkel, Partner, [cjaekel@kpmg.com](mailto:cjaekel@kpmg.com)

## Die Business Case-Hürde in Payment Factory-Projekten erfolgreich meistern

600% in fünf Jahren. Das ist der unglaubliche Return on Investment (ROI) vieler Payment Factory-Projekte. Allerdings wird vielen Treasurern das Budget hierzu nach wie vor vom CFO verweigert, da der eigene Business Case nicht überzeugt. Dies gilt besonders, wenn bereits vor einigen Jahren eine rudimentäre Payment Factory errichtet wurde, die dem Treasurer nicht den vollen Nutzen einer state-of-the-art Payment Factory bietet.



Folgende zentrale Punkte sind aus meiner Erfahrung aus früheren Projekten zwingend zu berücksichtigen, um eine Genehmigung des Business Cases und das notwendige „Management-Buy-In“ zu erhalten.

### 1. Identifizieren Sie die Schmerzpunkte in Ihrem Tagesgeschäft

Es liegt zwar auf der Hand, wird häufig jedoch nicht gründlich genug gemacht. Nehmen Sie sich Zeit, um folgende Frage zu beantworten: Was schmerzt Sie im Tagesgeschäft am meisten in Ihrer Abteilung bezogen auf den Zahlungsverkehr? Die Antwort darauf wird Ihnen helfen, die Vorteile einer Implementierung zu quantifizieren.

Typische Fragen, die sich stellen, sind unter anderem: Sind Zahlungsprozesse und der Prozess zur Verbuchung von Kontoauszügen bereits automatisiert oder sind viele manuelle Eingriffe notwendig? Gilt dies jeweils für externe und interne Zahlungen oder bestehen hier Unterschiede? Werden Cash Pool-Transaktionen automatisch verbucht? Welche Compliance- und Betrugsbekämpfungsthemen müssen angegangen werden?

### 2. Gewinnen Sie den CEO und CFO

Erhalten Sie vom CEO oder CFO nicht die gewünschte Aufmerksamkeit? Sie müssen die Agenda Ihrer Stakeholder verstehen und deren Hauptprioritäten im Business Case ansprechen.

Viele Payment Factory-Projekte sind erfolgreich unter einem konzernweiten Programm eingeführt worden, welches vom CEO oder CFO überwacht wird. Shared Service Center oder IT-Harmonisierungs-Programme dienen häufig als Grund für die Implementierung, obwohl der eigentliche, auf das Kernthema Zahlungsverkehr bezogene Business Case gegebenenfalls nur mäßig attraktiv ist.

### 3. Suchen Sie Verbündete in anderen Abteilungen

Die Payment Factory kommt zwar hauptsächlich der Treasury-Abteilung zugute, doch sie bietet auch anderen Abteilungen Vorteile. Wir haben beispielsweise erlebt, dass Unternehmen die SEPA-Einführung in wenigen Wochen realisiert haben, da durch die Payment Factory ein zentralisierter Implementierungsansatz ermöglicht wurde. Dass die Zahlungsformate nicht lokal in jedem ERP- und Treasury-Managementsystem eines Unternehmens angepasst werden müssen, kann sich für die IT-Abteilung als großer Vorteil erweisen, insbesondere wenn gemeinsame globale Formate verwendet werden.

Eine weitere Abteilung, die von einer Payment Factory profitiert, ist das Shared Service Center (falls etabliert) bzw. die Buchhaltung. Bei der unternehmensweiten Harmonisierung der Zahlungsprozesse können Shared Service Centers wesentliche operative Aufgaben übernehmen. Zudem lassen sich Zahlungs- und Kontoauszugsprozesse weitgehend automatisieren. Die halbmanuelle Verarbeitung von Bankauszügen ist verbreiteter als man denkt, jedoch eindeutig nicht mehr notwendig.

#### 4. Versteckte Kosten aufdecken

Ist die Nutzung Ihrer aktuellen Zahlungsinfrastruktur kostenlos? Dies ist einer der vorherrschenden Irrtümer, weil Banken für die Nutzung von E-Banking-Systemen größtenteils keine Gebühren erheben. Trotzdem fallen Kosten an, etwa für die Schulung der Mitarbeiter auf den unterschiedlichen E-Banking-Systemen oder interne IT-Kosten für den Unterhalt unzähliger Schnittstellen und Formate. Wird ein einziger Kanal für alle Banken verwendet, kann die Konnektivität vereinfacht und die Abhängigkeit von einer Bank reduziert werden – zumindest aus technischer Sicht.

#### 5. Qualitative Vorteile nicht unberücksichtigt lassen

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Projekte genehmigt werden, obwohl der Business Case für das Unternehmen negativ ist. Die Bewältigung von Compliance- oder Betrugsrisiken kann beispielsweise schwerer ins Gewicht fallen als jede ROI-Berechnung. Wenn Ihr CFO von den qualitativen Vorteilen nichts wissen will, können Sie versuchen, diese Sicherheitsrisiken zu quantifizieren, auch wenn dies zugegebenermaßen etwas schwieriger ist.

Einen überzeugenden Business Case auf die Beine zu stellen und die Unterstützung des Managements für ein Payment Factory-Projekt zu gewinnen, kann eine anspruchsvolle Aufgabe sein, die gelegentlich auch viel Geduld verlangt, bis das Budget genehmigt ist. Damit der CFO grünes Licht für das Projekt gibt, müssen nicht nur die offensichtlichen und einschlägigen Vorteile berücksichtigt, sondern auch der unternehmensspezifische Nutzen aufgezeigt werden.

Hinweis: Dieser Newsletter-Artikel wurde in der Dezember-Ausgabe von „The Treasurer“, dem offiziellen Magazin der Association of Corporate Treasurers (ACT), veröffentlicht.

Autor: Thomas Mehlkopf, Manager, [tmehlkopf@kpmg.com](mailto:tmehlkopf@kpmg.com)

## Schon regulierungsmüde? - Die neuen Anforderungen der Finanzmarktregulierung reißen nicht ab!

Nach dem teilweise recht holprigen Start ist die EMIR-Implementierung bei den meisten Unternehmen weitestgehend abgeschlossen. Nun stehen die ersten Pflichtprüfungen gemäß § 20 WpHG an.



Hinzu kommen künftige Anforderungen aus REMIT, MIFID II und die globalen G20 OTC-Derivateregulierungen, welche die Unternehmen direkt beeinflussen und beschäftigen. Darüber hinaus gibt es indirekte Auswirkungen aus Basel III und der „Benchmarking“-Regulierung, die in der Summe durchaus als „game changer“ für den Handel, die Sicherungsstrategie und die Bankenpolitik wirken können, sobald diese die volle Wirkung entfalten.

Die große Flut an Regulierungen stellt immense Anforderungen an die Unternehmen:

- a) Die Komplexität und deren oft spezifische Auswirkungen auf Corporates müssen herausgearbeitet und schlussendlich verstanden werden.
- b) Außerdem gilt es das Zusammenwirken der verschiedenen Regelungen zu verstehen (z.B. der EMIR-, MiFID II-, REMIT-Komplex)
- c) Es muss für jede Anforderung die Compliance sichergestellt werden

- d) Schließlich müssen für jede Regelung die kurz- und mittelfristigen Auswirkungen auf die Unternehmensstrategien analysiert werden

Sämtliche Regelungen haben eines gemeinsam – sie sind durchgehend nicht bis ins einzelne Detail konkretisiert und bieten zunächst nur einen auslegungsbedürftigen Rahmen der Anforderungen. Die Details und die praktischen Folgen dieser Vorschriften zu analysieren und schlussendlich in den Prozessen und Systemen umzusetzen, stellt einen großen Aufwand für die Unternehmen dar.

Um einer „Regulierungsmüdigkeit“ vorzubeugen sollten in jedem Umsetzungsprojekt auch die Chancen, die sich durchaus ergeben können, erkannt und erarbeitet werden. Die verantwortlichen Personen haben nun Argumente zur Hand, um „alte Zöpfe“ im Unternehmen zu beseitigen, für die bis dato zum Beispiel kein Budget und keine Kapazitäten vorhanden waren. Dies betrifft zum Beispiel die:

- Automatisierung von Prozessen, die bis dahin manuell abgearbeitet werden mussten
- Reduzierung von Risiken im Prozessablauf
- Verbesserung der IT-Struktur
- Stärkung des Durchgriffs auf „entlegene“ Konzerneinheiten

Als eines der großen Themen wird die Finanzmarktregulierung erhebliche Auswirkungen auf Finanzmarkt-, Sicherungs- und Finanzierungsstrategien von Industrieunternehmen haben. Der Müdigkeit jetzt nachzugeben, birgt die Gefahr im Vergleich zur Benchmark abzufallen (auch in Bezug auf Kosten und KPIs), sowie die Entwicklung hin zu einer „neuen, regulierten Welt“ mit veränderten Spielregeln zu verpassen.

Autor: Martin Thomas, Manager, [martinthomas@kpmg.com](mailto:martinthomas@kpmg.com)

## Negative Zinsen. Warum viele Unternehmen betroffen sind.

Spätestens seit einige Banken sogenannte Strafzinsen auf Guthaben eingeführt haben, ist das niedrige Zinsniveau zum Thema geworden. Doch dies hat nicht nur Auswirkungen darauf, wie Gelder angelegt werden können oder kurzfristige Liquidität geparkt werden kann. Der 1M-Euribor hat Anfang des Jahres zeitweise unter Null notiert und der 3M-Euribor ist nur noch wenig davon entfernt.



Dies kann erhebliche Auswirkungen auf bestehende und kommende Geschäfte haben:

### **Darlehen**

Gerade bei kürzlich abgeschlossenen Darlehen sichern sich die Banken dagegen ab, bei negativen Zinsen draufzuzahlen. Daher wird im Vertrag festgelegt, dass der fixierte Euribor-Zinssatz nicht kleiner als Null werden kann. Das Darlehen enthält somit einen Floor und es muss nach IAS 39 AG33 (b) untersucht werden, ob dieser trennungspflichtig ist. Dies wird der Fall sein, wenn bereits bei Abschluss der relevante Zinssatz negativ ist.

### **Zinsswaps**

Viele Unternehmen haben Zinsswaps im Bestand, deren variable Seite auf dem Euribor basiert. Bei einer Absicherung von variabel verzinsten Darlehen erhält das Unternehmen aus dem Swap variable Zinsen. Je nach Ausgestaltung des Vertrags kann dies somit dazu führen, dass das Unternehmen sowohl aus dem fixen Receiver leg als auch aus dem variablen Payer leg einen Cash Flow erhält. Bei einer automatisierten Verbuchung durch ein Treasury System sollte daher überprüft werden, ob diese Konstellation im Treasury System korrekt gebucht wird.

## Hedge Accounting

Wird die Konstellation eines variabel verzinslichen Kredits mit einem Zinsswap in einem Cash Flow Hedge nach IFRS abgebildet, so liegt die Effektivität häufig in der Praxis bei etwa 100%. Enthält das Darlehen jedoch eine Vertragsklausel die verhindert, dass der Zins negativ werden kann und diese Klausel ist nicht spiegelbildlich im Swapvertrag enthalten, kann dies schnell zu Ineffektivitäten führen. Aufgrund der prospektiven Effektivitätsmessung kann es sogar passieren, dass der Hedge zu dedesignieren ist. Der Grund dafür ist, dass ein Sinken des Zinsniveaus unter Null beim derzeitigen Zinsniveau als ein wahrscheinliches Szenario angenommen werden kann und dieses nicht per se ausgeschlossen werden darf. Das hypothetische Derivat muss jedoch analog zum Grundgeschäft einen Floor enthalten.

## Anhangangaben

Im IFRS 7 ist unter anderem geregelt, dass ein Unternehmen dazu Angaben machen muss, inwiefern ein Unternehmen von Änderungen des Zinsniveaus betroffen ist. Als erstes muss dafür natürlich bekannt sein, bei welchen Kreditverträgen ein Floor enthalten ist. Oft stellt man fest, dass dafür zunächst alle Verträge gesichtet werden müssen. Eine händische Berechnung der Zinssensitivität ist dann aber für Kreditverträge schnell erledigt. Neubewertungen von Derivaten in Treasury Systemen mit geshifteten Zinskurven zur Ermittlung von Zinssensitivitäten müssen aber sorgfältig dahingehend untersucht werden, ob negative Zinsen korrekt berücksichtigt werden.

Autor: Andrea Monthofer, Manager, [amonthofer@kpmg.com](mailto:amonthofer@kpmg.com)

## Erst der Rubel, dann der Franken – was tun, wenn Währungen schwanken?

Bei der Zeitungslektüre am Morgen des 16.01.2015 dürften sich einige Bürgermeister deutscher und österreichischer Kommunen gefühlt haben, wie ein Karnevalsjeck am Aschermittwoch - ernüchtert. Tags zuvor hatte die Meldung der Schweizer Nationalbank, den Mindestkurs des Schweizer Franken von 1,20 Euro nicht länger zu verteidigen, eine wahre Kurslawine ausgelöst.



In der Folge hinterließen vor Jahren wegen ihrer günstigen Zinsen aufgenommene Fremdwährungskredite in Schweizer Franken Spuren der Verwüstung in den Finanzen der Kommunen. Pikant daran ist, dass die FX-Risiken der Kredite in einigen Kommunen offensichtlich unbekannt waren, bevor „das Kind in den Brunnen gefallen“ war – was entsprechend unangenehme Nachfragen der Medien nach sich zog.

Doch auch an Industrie- und Handelsunternehmen, die Transaktionsrisiken in der Regel gegen Wechselkurschwankungen abgesichert haben, ging die unerwartete Freigabe des Franken nicht spurlos vorüber. Insbesondere bei Unternehmen mit Produktionsstandorten in der Schweiz und hohem Anteil von Exporten in die Eurozone drückt ein langfristig starker Franken auf die Profitabilität und rückt das Währungsmanagement in den Fokus des CFO. Damit gehen dann auch Fragestellungen zu Translationsrisiken und ökonomischen Risiko einher.

Die Beispiele zeigen: Um Überraschungen zu vermeiden und jederzeit aussage- und handlungsfähig zu sein, ist es Zeit, die bestehenden Prozesse und Strategien im Währungsmanagement auf den Prüfstand stellen.

Erster Ansatzpunkt sollte dabei die Exposure-Ermittlung als Fundament des Währungsmanagements sein, dessen hohe Qualität sichergestellt sein muss. Entsprechend sollte der zugehörige Prozess von der Meldung (korrekt, zeitnah, vollständig) durch die dezentralen Einheiten über deren Backtesting im Zeitablauf bis hin zur Aggregation (fehlerfrei, methodisch konsistent) präzise und wirksam ausgestaltet sein. Dabei ist es unerlässlich, dass sowohl die direkten als auch die indirekten Effekte über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg betrachtet werden. Es kommt nicht selten vor, dass beispielsweise Währungsrisiken der Einkaufspreise abgesichert werden, obwohl diese Einflüsse über die Absatzpreise überwältigt werden, und sich das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb durch eine einseitige Absicherung das Risiko erst ins Haus holt.

Außerdem sollten Risikoneigung und Risikotragfähigkeit überprüft und gegebenenfalls adjustiert werden, um entscheiden zu können, ob die Kosten einer Absicherung eingegangen werden sollen. Synchron sollten die eingesetzten Risikomaße auf ihre Eignung hin untersucht und ausgefeiltere Methoden (beispielsweise CfaR) ersetzt werden, bevor Änderungen an der Sicherungsstrategie oder den eingesetzten Sicherungsinstrumenten vorgenommen werden. Wie in einem früheren Newsletterbeitrag bereits aufgezeigt war, ist beispielsweise die erheblich angestiegene Volatilität des Rubels ein Warnzeichen für ein weiteres starkes Veränderungspotential. Auch bei bisherigem Verzicht auf eine Sicherung aufgrund der erheblichen Zinskosten (und der dadurch empirisch vorteilhafteren Abwicklung zum Kassakurs) hätten bei entsprechendem Risikomonitoring mittels dieses Marktindikators eine situationsbedingte Absicherung umgesetzt und in vielen Fällen erhebliche Verluste aus ungesicherten Positionen vermieden werden können.

Insbesondere in Bezug auf die Sicherungsinstrumente ist auf eine Übereinstimmung mit dem individuellen Risikoprofil des Unternehmens zu achten. Ein verstärkter Einsatz von Optionen kann zu teuer werden, wenn nicht aufgrund eingehender Analysen der Ausübungspreis so gewählt wird, dass die Optionsprämien in Summe niedriger sind als die Opportunitätsverluste bei einer alternativen Absicherung mit Termingeschäften.

Aufgrund seiner Bedeutung als Entscheidungsgrundlage und Basis für Kapitalmarktkommunikation kommt der Durchleuchtung des Management-Reportings ebenfalls eine wichtige Rolle zu. Dabei darf das Währungsmanagement nicht isoliert betrachtet werden, sondern es müssen Interdependenzen zum Beispiel zum Liquiditätsmanagement oder der Unternehmensfinanzierung (unter anderem Sicherung von Translationsrisiken im Rahmen der Steuerung von Debt Covenants) ersichtlich sein.

Richtig aufgestellt erhöht das Währungsmanagement die Planungssicherheit im Risikohorizont, senkt die Wahrscheinlichkeit extremer Ergebniseffekte und unterstützt im Rahmen der Kapitalmarktkommunikation – kurz: es hilft Ernüchterung zu vermeiden.

Autor: Johannes Goebel, Manager, [JohannesGoebel@kpmg.com](mailto:JohannesGoebel@kpmg.com)

---

## Impressum

### Herausgeber

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

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

### Redaktion

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

### Carsten Jäkel

Partner, Finance Advisory  
T + 49 221 2073-1522  
[cjaekel@kpmg.com](mailto:cjaekel@kpmg.com)

### Newsletter kostenlos abonnieren

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