KPMG
cutting through complexity

Corporate Treasury News

KPMG IN DEUTSCHLAND

Ausgabe 38 – Dezember 2014

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 den besten Wünschen für frohe und besinnliche Weihnachtsfeiertage sowie einen guten Start ins neue Jahr,

Prof. Dr. Christian Debus Carsten Jäkel

In dieser Ausgabe

Treasury und Steuern – Schwierigkeiten in der Kommunikation mit weitreichenden Folgen
Seite 2

IT-Budgets im Treasury – nicht nur die Kostenseite betrachten
Seite 3

Optionsbasierte Mitarbeitervergütungsmodelle: Ausgewählte Bilanzkennzahlen im Lichte der Plangestaltung
Seite 5

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:

18. Dezember 2014, 16:00 Uhr
IFRS 9: Wann ist es Zeit, sich über die Implementierung Gedanken zu machen?

29. Januar 2015, 16:00 Uhr
TMS-Einführungen erfolgreich meistern – 5 Maßnahmen zur Beschleunigung der Einführung

Von jedem Webinar fertigen wir einen Mitschnitt des Vortrages an. Sie finden ihn in unserem Webinararchiv.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Treasury und Steuern – Schwierigkeiten in der Kommunikation mit weitreichenden Folgen

Die fortschreitende Globalisierung mit ihren weitreichenden Effekten auf grenzüberschreitend agierende Unternehmen in Verbindung mit einer engeren Zusammenarbeit der Steuerbehörden weltweit, führt zu immer neuen Herausforderungen über alle unternehmerischen Teilbereiche hinweg.

Im Besonderen ist diese Entwicklung für das konzerninterne Treasury zu beobachten, da gerade die Liquiditätssteuerung international operierender Unternehmen nicht ausschließlich operativ Bedeutung findet, sondern auch immer weiter in den steuerlichen Fokus gerückt wird.

Diese Fokussierung ergibt sich aus den weitreichenden Möglichkeiten des Treasury, konzerninterne Leistungsbeziehungen zu gestalten, was in Verbindung mit dem omnipräsenten Thema der steueroptimierten Gewinnverlagerung oder ‚Base Erosion and Profit Shifting' (BEPS) verstärkt die Aufmerksamkeit von Finanzbehörden mit sich bringt.

Darauf basierend entstehen häufig steuerliche Risiken, die dem originären Aufgabenfeld des Treasury entspringen und nur vor dem Hintergrund der derzeitigen steuerlichen Entwicklungen identifiziert werden können. Aus unserer Erfahrung stehen dabei Finanzexperten und Steuerexperten eines Unternehmens viel zu selten in einem regen Austausch über die Anforderungen und einschlägigen Regeln. Dabei zeigt sich in der Praxis, dass aus diesem bereichsübergreifenden Dialog heraus regelmäßig trotz der Herausforderungen ein uneingeschränkt positiver Effekt (operativ und steuerlich) für das Gesamtunternehmen entstehen kann.

Der Fremdvergleichsgrundsatz: Komplexer als gedacht.

Aus steuerlicher Verrechnungspreissicht müssen Transaktionen zwischen verbundenen Unternehmen über Ländergrenzen hinweg dem so genannten Fremdvergleichsgrundsatz (arm's length principle) standhalten. Dieser Grundsatz hat zur Folge, dass alle konzerninternen Finanzierungstransaktionen wie unter fremden Dritten gestaltet und verrechnet werden müssen. Als Beispiele für aktuell diskutierte und in steuerlichen Betriebsprüfungen regelmäßig aufgegriffene Transaktionen können alle Arten von konzerninternen Darlehen, Cash-Pools, Garantiegebühren, aber auch gerade bei Banken die Liquiditätsverrechnung herausgestellt werden. Dabei wird regelmäßig insbesondere auf die Fremdüblichkeit von Darlehenszinsen, die angemessene Aufteilung von Cash-Pool Vorteilen zwischen Cash Pool Master und -Teilnehmern sowie die Verrechnung von Garantie- und Liquiditätsbereitstellungsgebühren abgestellt. Als Resultat birgt der unternehmerische Freiraum in diesen Bereichen grundsätzlich die Gefahr, steuerliche Risiken nicht in die Ausgestaltung der Prozesse mit einfließen zu lassen.

Um die Fremdüblichkeit der ‚Preise' von internen Transaktionen zu gewährleisten, wurden bestimmte Verrechnungspreismethoden entwickelt die national wie auch international anerkannt sind. Für Transaktionen des Treasury und Finance sind hier insbesondere die sogenannte Preisvergleichsmethode ("Comparable Uncontrolled Price Method") und die Kostenaufschlagmethode („Cost Plus Method") die unter die transaktionsbezogenen Methoden fallen und in den meisten Fällen als angemessen gelten. Entscheidend bei transaktionsbezogenen Verrechnungspreismethoden ist, dass interne und/oder externe Daten als Vergleichbar für eine definierte Leistungsbeziehung herangezogen werden können. Zudem gibt es in Einzelfällen die Möglichkeit, bei komplexen und stark integrierten Leistungserbringungen die Gewinnaufteilungsmethode („Profit Split Method") anzuwenden, um die Wertschöpfung der einzelnen Beteiligten sachgerecht zu Vergüten.

Anhand der zur Verfügung stehenden Verrechnungsmethoden wird sichtbar, dass die sachgerechte, steuerrechtlich sowie unternehmerisch effiziente Implementierung der entsprechenden Systeme nur in enger Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Konzernbereichen erreicht werden kann. Die Zielsetzungen im Treasury und im Steuerbereich sind häufig nicht direkt korreliert, worauf die Finanzverwaltung in einer steuerlichen Betriebsprü-

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity" sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

fung aber keine Rücksicht nimmt. Dabei ist eine Übereinstimmung zwischen optimiertem Liquiditätsmanagement, effizienter Compliance und der Minimierung von steuerlichen Risiken Ansatz der steuerlichen Verrechnungspreisprozesse in multinationalen Unternehmen.

Die genannten Herausforderungen, abgeleitet aus dem Spannungsfeld zwischen Liquiditätsmanagement, steuerlichen Regelungen und sich laufend ändernden Bedingungen abzubauen, scheint auf den ersten Blick mit einem erheblichen Verwaltungsaufwand und hohen Kosten verbunden. Unsere Erfahrung zeigt jedoch, dass eine Anpassung der vorhandenen konzerninternen Systeme und Prozesse unter überschaubarem Aufwand und Kosten relativ zu den steuerlichen Risiken zu leisten ist. Empfehlenswert ist beispielsweise die Erstellung von Finanzierungsrichtlinien, die auch im Einklang mit den steuerlich akzeptierten Verrechnungspreismethoden formuliert und implementiert worden sind. Diese Richtlinien können dann zur Grundlage einer steuerlichen Verrechnungspreisdokumentation gemacht werden und regeln somit nicht nur die operativen Abläufe und Verantwortlichkeiten, sondern sorgen auch für das Management steuerlicher Risiken.

Autoren: Marc Schnell, Director, Tax, marcschnell@kpmg.com und
Harald Fritsche, Senior Manager, hfritsche@kpmg.com

IT-Budgets im Treasury – nicht nur die Kostenseite betrachten

Wie hoch sind die Kosten der IT im Treasury - sowohl absolut, als auch im relativen Vergleich mit anderen Unternehmen - und wie können diese gesenkt werden? Diese simplen und zugleich komplexen Fragestellungen können nur die wenigsten Treasurer heute umfassend beantworten.

Je stärker das Treasury in die gesamte Systemlandschaft eines Unternehmens eingebunden ist und Schnittstellen zwischen den Abteilungen und Gesellschaften existieren, desto schwieriger ist die direkte Zuordnung und Beeinflussung von einzelnen Kostenblöcken.

Die Bestimmung von Lizenz- und Wartungskosten der nur im Treasury genutzten Anwendungen ist vergleichsweise einfach. Aber kann man darüber hinaus in einer Gemengelage von Gemeinkostenumlagen und Kostenverrechnungen für PCs, Drucker, Netzwerke, Rechenzentren und ERP-Systemen überhaupt die direkt beeinflussbaren Kostenarten identifizieren? Und wie geht man mit Opportunitätskosten um, die durch ineffiziente Systemnutzung im Treasury entstehen, wenn etwa Schnittstellen zwischen Treasury und Accounting nicht optimal funktionieren oder das Berichtswesen einen hohen manuellen Aufwand verursacht?

Die Kostenseite ist in der überwiegenden Anzahl der Fälle auch im Treasury immer noch der ausschlaggebende Aspekt bei der Entscheidung für oder gegen einzelne Projekte. Grundlage für die Prognose von Einsparungen ist daher stets die Transparenz über die existierenden Kosten – auch wenn der Weg dahin oftmals steinig ist.

Was aber kann das Treasury schlussendlich tun, um IT-Kosten zu senken? Bei strategischen Rahmenbedingungen des IT-Betriebs wie der Wahl eines Outsourcing-Partners oder der Hardwareausstattung befindet sich das Treasury lediglich am Ende der IT-Nahrungskette und wird keine Entscheidungen beeinflussen können. Die Antwort liegt vielmehr in den Rahmenbedingungen, welche das Treasury der Ausrichtung der IT und den damit verbundenen Betriebskosten vorgibt:

- organisatorisch hin zu einer zentralen Steuerung von Risiken und Zahlungsprozessen in einem zentralen Treasury-Management-System. Dies führt zwangsläufig zur Einsparung von Kosten für separate Tools in den dezentralen Einheiten.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity" sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

- prozessual hin zu automatisierten Abläufen mit abgestimmten Systemen ohne kostenintensive Tätigkeiten sowohl im Fachbereich, als auch im IT-Betrieb. Das Treasury steht hier in der Verantwortung, bestehende Schwachstellen zu identifizieren oder branchenspezifische Innovationen in konkrete Handlungsempfehlungen zu überführen.

- bei der der Ausrichtung der IT-Landschaft muss das Treasury als Hüter der Richtlinienkompetrenz die Marschroute vorgeben, welches Maß an Heterogenität in der Systemarchitektur zulässig ist und unter welchen Gesichtspunkten ein zentrales Treasury-Management-System oder mehrere Teillösungen in einer hybriden Architektur betrieben werden. Eine Verringerung der Anzahl der zu integrierenden Systeme und Tools, Schnittstellen und Informationen (Berichte, Zahlungsverkehrsformate etc.) wird sich unmittelbar in den Betriebskosten widerspiegeln.

Doch Einsparungen und entsprechende Kosteneffekte sind nur eine Seite der Medaille. Wie sieht es nun auf der Nutzenseite aus? Das Treasury muss sich vor dem Hintergrund steigender Aufwände in Form von finanziellen und personellen Ressourcen bei der Durchführung von Änderungen oder Erweiterungen der Treasury-Systemlandschaften verstärkt die Frage gefallen lassen, ob denn die Einführung eines neuen Treasury-Management-Systems oder der Aufbau einer Inhouse-Bank mit entsprechender technologischer Infrastruktur (z.B. SWIFT-basierte Bankenkommunikation) mit hinreichenden Ertrags- und Nutzenpotentialen hinterlegt ist.

Die Schwierigkeit für den Treasurer bei der Beantwortung dieser Frage liegt in dem Umstand begründet, dass der Einsatz von Technologie nicht automatisch zu Kosteneinsparungen in seinem Umfeld führt und somit auch die mittelbaren Auswirkungen der IT hinterfragt werden müssen:

- Wie unterstützt die IT die jeweiligen Treasury-Prozesse und wie werden die fachlichen Anforderungen abgebildet? Existiert eine hohe Anzahl von manuellen Tätigkeiten und Workarounds oder funktionieren Schnittstellen reibungslos und einzelne Aktivitäten sind weitestgehend automatisch umgesetzt (z.B. im Berichtswesen oder in der Abwicklung von Finanzgeschäften durch elektronischen Bestätigungsaustausch)? Hier geht es nicht zuletzt auch um die Geschwindigkeit der Abläufe.

- Erfolgt der Betrieb der relevanten Systeme und Komponenten in der vom Treasury gewünschten Verfügbarkeit und Performance? Für den Betreiber nehmen hier Fragen im Bereich der IT-Sicherheit eine primäre Bedeutung ein. Wird der Betrieb einer globalen Payment Factory nicht rund um die Uhr gewährleistet, können ausländische Tochtergesellschaften im Fall der Fälle keinen Support in Anspruch nehmen. Der Wert der IT-Lösungen im Treasury sollte daher nicht nur bei deren Ausfall spürbar werden.

- Inwieweit wird die IT Ihrer Rolle als Enabler fachlicher Innovationen gerecht? Insbesondere in einer globalen Treasury-Organisation ist die Art und Weise der Zusammenarbeit mit dezentralen Einheiten stark von der technologischen Plattform abhängig. Ein globales Währungsmanagement kann nur dann effizient umgesetzt werden, wenn die Systeme die dezentrale Ermittlung der Risiken in den Auslandsgesellschaften ermöglichen und Exposures konsolidiert werden. Eine innovative Thematik wie das zentrale Management von Bankkonten (EBAM) bedarf ebenfalls einer geeigneten Tool- und Workflowunterstützung.

Bei der Berücksichtigung dieser Faktoren können Prioritäten und Entscheidungen für IT-Investitionen im und für das Treasury dann zwangsläufig unter Gesichtspunkten getroffen werden, welche über die Umsetzung regulatorischer Muss-Anforderungen oder die reine Betrachtung der Kosten und möglicher Erträge hinausgehen. Im immerwährenden Kampf um restriktive und knappe IT-Budgets macht das Treasury durch das Aufzeigen der möglichen Innovationen Werbung in eigener Sache und sammelt für seine Vorhaben stichhaltige Argumente.

Autor: Michael Baum, Senior Manager, michaelbaum@kpmg.com

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity" sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Optionsbasierte Mitarbeitervergütungsmodelle: Ausgewählte Bilanzkennzahlen im Lichte der Plangestaltung

Nach dem Newsletter-Beitrag „Optionsbasierte Mitarbeitervergütungsmodelle: Ausgestaltung in der Praxis“[1] wenden wir uns heute der Analyse der Planausgestaltungen eines Aktienoptionsprogramms zu: Inwiefern wirken sich diese qualitativ (Bilanzierung dem Grunde nach) auf ausgewählte Bilanzkennzahlen eines Industrieunternehmens aus? Nachfolgend werden dazu der unternehmerische Cashflow sowie die Eigenkapitalquote herangezogen.

Als Hauptursache für die unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Auswirkungen eines Aktienoptionsprogramms können die vom IFRS 2 vorgegebenen Bilanzierungsvorschriften für equity und cash settlements genannt werden. Die aufgrund dieser Kategorisierung anzuwendenden Buchungslogiken führen zu unterschiedlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Während für ein equity settlement gemäß IFRS 2.7 die Gegenbuchung zum Personalaufwand im Eigenkapital erfolgen muss, ist nach IFRS 2.30 für ein cash settlement eine Rückstellung zu bilden. Dies wirkt sich u.a. auf die Höhe der Eigenkapitalquote aus. Darüber hinaus beeinflussen die unterschiedlichen Erfüllungsformen (Ausgabe von Aktien (equity-settled) vs. Barausgleich (cash-settled)) den unternehmerischen Cashflow. Beides soll nachstehend beispielhaft erörtert werden.

Cashflow
Betrachtet man ein Aktienoptionsprogramm, das equity-settled und über eine Kapitalerhöhung finanziert wird, kommt es bei Optionsausübung zur Ausgabe von jungen Aktien. Für den Erhalt dieser Aktien zahlen die Mitarbeiter den Ausübungspreis an das Unternehmen. Durch die Einzahlung der Mitarbeiter wird dadurch der Cashflow des Unternehmens positiv beeinflusst. Da die Kosten der Entlohnung durch den Verwässerungseffekt der neu ausgegebenen Anteile auf die Altaktionäre abgewälzt werden, entstehen für das Unternehmen keine Geldabflüsse. Demnach hat ein per Kapitalerhöhung finanzierter Aktienoptionsplan eine Steigerung des Netto-Cashflows des Unternehmens zur Folge.

Eigenkapitalquote
Betrachtet man wiederum ein Aktienoptionsprogramm, das als cash-settled ausgestaltet ist, so entsteht für die Bedienung der Bezugsrechte eine Zahlungsverpflichtung seitens des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund sind diese Aktienoptionen in der Bilanz als Schulden zu erfassen. Die Gewährung derartiger Bezugsrechte führt somit zu einer doppelten Belastung der Eigenkapitalquote während der Laufzeit des Optionsplans. Zum Einen reduziert der für die erbrachten Arbeitsleistungen erfasste Personalaufwand das bilanzielle Eigenkapital, zum Anderen steigt durch die Erfassung einer Rückstellung das mit dem Eigenkapital in Relation gesetzte Gesamtkapital an.

[1] Zu finden unter: http://www.kpmg.com/DE/de/Bibliothek/corporate-treasury-news/Seiten/optionsbasierte-mitarbeiterverguetungsmodelle.aspx

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

In der Praxis ist vermehrt zu beobachten, dass entsprechende Auswirkungen der Bilanzierungsregeln des IFRS 2 zu Überraschungen in Bezug auf betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen und Bilanzkennzahlen führen. Ein Unternehmen sollte sich demnach vor dem Aufsetzen eines Aktienoptionsprogramms immer darüber im Klaren sein, wie sich dieses auf steuerungsrelevante Bilanzkennzahlen auswirkt; also die Auswirkungen der Bilanzierung dem Grunde nach sowie gleichermaßen die Bilanzierung der Höhe nach (im Sinne der finanzmathematischen Bestimmung des Fair Value einer Aktienoption) antizipieren.

Autor: Dr. Christoph Lippert, Manager, christophlippert@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

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.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.