

Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 54 | April 2016



Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen die neueste Ausgabe unserer Corporate Treasury News präsentieren zu können.

In dieser Ausgabe haben wir noch zusätzlich eine kurze Umfrage (maximal drei Minuten) zum Thema „Cyberangriffe auf den Zahlungsverkehr“ eingefügt. Nähere Informationen zu der Umfrage sowie den Link dazu finden Sie im unteren Teil des Newsletters.

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

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:

19. Mai 2016, 16:00 Uhr

[Treasury Transformation – Treasury im Wandel](#)

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

Inhalt

In eigener Sache

Bankkosten signifikant senken: KPMG schließt Kooperation mit Vallstein
Seite 3

Challenges handling share-based payments
Seite 4

Manuelle Eingriffe in einer vollautomatisierten Payment Factory?
Seite 5

Zahllaufsteuerung als Beitrag zum effektiven Working Capital Management
Seite 7

Gastbeitrag
Bankbeziehungen: Professionell vorbereitet ins Bankgespräch
Seite 9

Umfrage

Cyberangriffe auf den Zahlungsverkehr sind derzeit ein aktuelles Thema, das in Unternehmen intensiv diskutiert wird. In unserem Newsletterartikel [„Risiko-faktor Zahlungsverkehr“](#) sowie im Webinar vom 24.03.2016 haben wir aktuelle Bedrohungsszenarien im Zahlungsverkehr aus der Praxis vorgestellt, welche zunehmend professionalisierter erfolgen.

Ziel der Umfrage ist es, den Status Quo hinsichtlich der Betroffenheit sowie geplanten bzw. ergriffenen Maßnahmen zu erfassen. Die Ergebnisse stellen wir Ihnen im nächsten Newsletter zur Verfügung.

Die Umfrage erfolgt anonym. Es werden keine Daten erhoben, die Rückschlüsse auf Ihre Person oder Ihr Unternehmen zulassen. Das Ausfüllen des Fragebogens dauert weniger als drei Minuten, da nur drei geschlossene Fragen beantwortet werden müssen.

Bitte verwenden Sie den folgenden Link um direkt zur Umfrage zu gelangen:

[Umfrage Cyberangriffe Zahlungsverkehr](#)

In eigener Sache

Bankkosten signifikant senken: KPMG schließt Kooperation mit Vallstein



Die wenigsten Unternehmen wissen, wieviel sie jedes Jahr an Gebühren bzw. offenen oder versteckten Kosten an ihre Banken zahlen. Und selbst wenn die Transparenz hierüber hergestellt ist, ist damit immer noch nicht die Frage beantwortet, ob das, was in Summe an ein einzelnes Bankhaus gezahlt wird, auch angemessen ist.

Um die Beantwortung dieser beiden Fragen zu ermöglichen, hat KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit Vallstein BV aus den Niederlanden eine Kooperation geschlossen. Vallstein ist einer der führenden Anbieter von Bank Fee Benchmarking Software und seit 15 Jahren auf diesem Gebiet erfolgreich im Markt, allerdings bisher weniger im deutschen Markt bekannt.

Mit WalletSizing® bietet Vallstein eine SaaS-Lösung an, mit der Unternehmen nun zum ersten Mal die Möglichkeit haben, die Angemessenheit der Gesamtvergütung für eine Bank zu ermitteln. Möglich wird dies über die Ermittlung der Rendite auf das Risikokapital, welches die Bank nach Basel II bzw. Basel III für die Summe sämtlicher Dienstleistungen oder Produkte bei einem Unternehmen erzielt. „Unsere Software enthält komplexe Algorithmen und Berechnungen auf Basis der Basel II- und Basel III-Regelungen und zwar für jede Dienstleistung und jedes Produkt“, so Hugo van Wijk, Geschäftsführer von Vallstein und ergänzt: „Wenn die seitens der Banken kommunizierte erwartete Rendite auf das Risikokapital rund

20 Prozent beträgt und das, was das Unternehmen zahlt, deutlich darüber liegt, dann wird unmittelbar deutlich, wo der Hebel sitzt. WalletSizing® bringt zudem Transparenz und Objektivität in die Diskussion, ob eine Gebühren- oder Risiko-Spread-Erhöhung tatsächlich durch eine höhere Eigenkapitalhinterlegung begründet werden kann.“

„Wir wissen, dass die gesamten Bankkosten in Unternehmen zwischen 0,02 Prozent und 2 Prozent des Umsatzes betragen und wir anhand von Erfahrungswerten davon ausgehen können, dass diese Kosten mit Hilfe der Analyseergebnisse aus WalletSizing® um rund 10 Prozent gesenkt werden können. Daran wird deutlich, welches enorme Potenzial hier für die Unternehmen schlummert. Hierbei ist die klassische Bank Fee-Analyse der erste wichtige Schritt auf dem Weg zum vollumfänglichen WalletSizing Benchmarking“, sagt Carsten Jäkel, Partner bei KPMG für Finanz- und Treasury-Management.

Mit WalletSizing® bekommen Unternehmen zudem ein Werkzeug zur Verfügung gestellt, mit dem sie ihr Bank Relationship Management eigenständig und damit kontinuierlich und nachhaltig vornehmen können. Vorbei die Zeiten aufwendiger einmaliger Datenerhebungen und anschließender begrenzter Analysemöglichkeiten. „WalletSizing® bringt Unternehmen nicht nur auf wirkliche Augenhöhe für Bankengespräche“, so Carsten Jäkel, „sondern es verschafft einen strategischen Vorteil: Banken wissen in der Regel nicht wie groß das Wallet ihrer Kunden bzw. wie hoch die erzielte Rendite auf das erforderliche Risikokapital ist.“

Weitere Informationen finden Sie unter www.kpmg-corporate-treasury.de oder Sie wenden sich direkt an [Carsten Jäkel](#).

Challenges handling share-based payments



Recently, we encountered more and more clients evaluating possibilities for employee participation in the company's success. By doing this, companies generally aim at motivation and retention of their key personnel by providing additional incentives over and above the regular fixed salary. In the wake of the so-called "war for talents" this may become an ever more important topic to many employees and therefore also employers.

Another challenge especially for small and fast growing companies is to offer competitive remuneration to attract and retain high potentials, while at the same time preserving cash for necessary capital investment. One way of tackling these challenges is to implement a share based payment or stock option plan (SOP) plan.

But, implementing a SOP comes with many complexities. It starts with an adequate contractual design to achieve the desired incentive effects. A SOP that is designed in best intentions, but is not understood by the participants may even fail completely in providing any incentive. Next on the list are tax implications especially arising in a multi-national environment that may lead to unexpected adverse effects that have not been properly evaluated beforehand. Last but not least, the accounting under IFRS and HGB has to be ensured making a valuation of the SOP inevitable. Also an analysis of possible effects on KPIs and total resulting expenses are of interest for management purposes. In particular, operating profit, earnings per share or equity ratio are influenced by design parameters such as caps, performance hurdles, vesting periods or time-to-maturity and differ significantly between equity-settled and

cash-settled plans. For now we will focus on the valuation, since we see that this is in most cases done by the Treasury Department.

Accounting implications on Valuation

Especially under IFRS 2, the fair value measurement of the granted instruments is driven by provisions of the accounting standard. These imply a split of the total personnel expense, i.e. the fair value of a grant, into a part corresponding to the expected number of instruments likely to be exercised (quantity of instruments) and the fair value of a single instrument. The total fair value of the personnel expense to be recognized is then the product of both components. Further, the standard distinguishes between four different types of vesting conditions

- service conditions
- non-vesting conditions
- non-market performance conditions
- market performance conditions.

The top three types are to be considered when determining the expected number of options likely to be exercised and must not be considered in the fair value of a single instrument. The last type is only to be considered in the determination of the fair value of a single instrument.

Challenges in measuring personnel expense

The rationale behind the separation is that for the valuation of market performance conditions readily available option pricing models can be employed. Market performance condition may cause very different degrees of complexity for the valuation. It ranges from the simple application of the Black-Scholes formula for plain vanilla call options, to the necessity of complex Monte-Carlo or tree methods. The latter ones are often necessary when the instruments are exercisable at multiple times, reference is made to the average share price, or to a peer group baskets for relative outperformances conditions. Due to the high number of individual characteristics encountered in practice, these valuations can very often not be implemented within the standard software.

For the remaining conditions the modelling choice is not as clear cut. Good or bad leaver (service condition), i.e. employees leaving the company before the end of the vesting period, may be evaluated on historical statistical data of the company itself. Evaluating the achievement of non-market performance targets, e.g. reaching a certain EBIT within a certain time, poses another challenge. For all three types of conditions the available data and the modelling or

forecasting processes have to be evaluated individually.

All these complexities incorporated in the determination of the total and the own capabilities to handle them are often taken into consideration too late in the process of setting up a SOP. Even worse they are often only detected when it comes to accounting and the valuations become essential.

As experts in the Finance and Treasury Management Team, we are glad supporting you with any questions arising from valuation and accounting of share-based payment programs. As part of the KPMG specialist network we can provide you with the whole range of services around equity based compensations, including tax, HR and further consulting services.

Author: Thomas Baureis, Manager,
tbaureis@kpmg.com

Manuelle Eingriffe in einer vollautomatisierten Payment Factory?



Die vollautomatische Payment Factory

Der Einsatz einer Payment Factory im Unternehmen hat zum Ziel, unterschiedliche Zahlungen an interne sowie externe Begünstigte möglichst zentralisiert und automatisiert zu verwalten, das heißt auszuführen, zu transportieren und zu verbuchen.

Sofern die Payment Factory auch als Inhouse-Bank aufgesetzt wurde, können Zahlungen zwischen den Tochtergesellschaften oder zwischen Tochter- und Muttergesellschaft über IC-Konten (interne Konten) abgewickelt werden. Dies führt zu einer Verringerung der Vielzahl an eigenen Konten der Gesellschaften mit den jeweiligen Banken und somit zu einer verbesserten Transparenz, Effizienz und zu einer signifikanten Kostenreduktion (zum Beispiel Prozesskosten in der Schuldenkonsolidierung, Bankgebühren).

Um einen automatisierten Zahlungsdurchlauf zu erreichen, müssen ein- und ausgehende Dateiformate (SEPA, CGI, SWIFT MT-Nachrichten etc.) harmonisiert und Schnittstellen zu den anliefernden ERP-Systemen sowie den externen Banken definiert werden. Über automatisches Einlesen von Kontoauszügen kann die Zuordnung und Verbuchung der zugehörigen Konten sowie deren Routing (innerhalb der Inhousebank-Struktur) inklusive Clearing und Cash Pooling vorgenommen werden. Für Import, Export, Routing, Prüf-, Freigabemechanismen sowie Kontenzuordnungen müssen entsprechende Regeln aufgesetzt werden, um eine möglichst reibungslose, automatisierte Zahlungsabwicklung zu ermöglichen.

Ist es dann gelungen eine Payment Factory erfolgreich einzurichten und Zahlungen vollautomatisiert im

Sinne eines STP (Straight Through Processing) abzuwickeln, sollte man meinen, dass keinerlei manuelle Tätigkeiten im System mehr vorzufinden sind. In der Realität beobachten wir jedoch noch eine Vielzahl manueller Eingriffe über die gesamte Prozesskette hinweg. Was sind die Gründe hierfür?

Gründe für manuelle Eingriffe

Die möglichen Gründe für ein manuelles Eingreifen können unter anderem sein:

- IC-Settlements von Tochtergesellschaften oder anderen Konzernabteilungen, die keinen Zugang zur Payment Factory haben, müssen von zentraler Stelle im Treasury manuell generiert werden
- Eingehende Zahlungen auf externe Bankkonten ohne Bezug zu einem Zahlungsavis (oder entsprechender Forecast-Daten) müssen manuell zugeordnet werden
- Bei Abbrüchen von Zahlungsabläufen (Cancellations, Rejections) muss manuell rückgebucht und korrigiert werden, da die ausführende oder empfangende Bank die Zahlung beispielsweise aufgrund fehlender oder falscher Informationen zurückweist
- Spezielle Zahlungen (zum Beispiel Dividenden) unterliegen vorgelagerten Workflows außerhalb des Systems, die nicht die erforderlichen Datensätze an die Payment Factory erzeugen und somit nicht den Regeln für nachgelagerte automatische Prozesse entsprechen
- Korrekturbuchungen, die im Rahmen von Monatsabschlussarbeiten notwendig werden (Sondereffekte, spezielle Cut-off-Zeiten)
- Korrekturbuchungen, die aufgrund von manuell falsch erfassten Zahlungen notwendig werden

Ein weiterer Aspekt ist auch der internationale Rollout einer Payment Factory-Lösung, sprich die Anbindung neuer Gesellschaften und somit die Einarbeitung lokaler Anforderungen hinsichtlich der Formate, Zahlungsarten, Vereinbarungen mit Banken und sonstiger Besonderheiten. Die Erfahrung zeigt, dass in den Anfangsphasen solcher Rollout-Projekte naturgemäß ein höherer manueller Aufwand erforderlich sein kann, der aber durch zeitnahe Anpassungen im System sukzessive wieder verringert werden kann und sollte.

Gefahren und Verbesserungspotenzial

Die Frage, die sich stellt ist, ob solch manuelle Tätigkeiten vor dem Hintergrund möglichst weitgehend

automatisierter Prozesse noch erforderlich und/oder sinnvoll sind. Haben sie nur deshalb weiter Bestand, weil sich entweder niemand um die Ablösung eines einmal entstandenen Workarounds bemüht hat oder weil die manuellen Eingriffe vor dem Hintergrund einer vermeintlichen Kontrolltätigkeit erfolgen?

Manuelle Tätigkeiten reduzieren nicht nur die Prozesseffizienz, sie stellen auch eine Gefahr dar. Dort wo manueller Zugriff beispielsweise für die Erfassung von ad-hoc-Zahlungen erlaubt ist, ist auch der Kriminalität (Stichwort e-Crime) Tür und Tor geöffnet. Entsprechende Organisationen attackieren vermehrt die Zahlungsprozesse im Unternehmen und versuchen über angeblich geheime und dringliche Zahlungsanweisungen Geld auf Konten unberechtigter Dritter ausführen zu lassen. Die jüngsten Entwicklungen sind alarmierend und rücken das Thema Sicherheit einschließlich Cybersecurity als Top-Thema in den Fokus.

Natürlich sollten zentral verantwortliche Personen im Cash Management grundsätzlich die Möglichkeit haben korrektiv und regulierend in den Zahlungsprozess einzugreifen. Insbesondere die manuelle Erfassung/Korrektur von Zahlungen über eine Eingabemaske wird stets als Option und vor allem als Backup zur Verfügung stehen müssen, um technische Ausfälle oder auch Ausnahme- und Spezialfälle kompensieren zu können.

Unbedingt zu vermeiden sind aber manuelle Korrekturbuchungen, die auf falsch erfasste Zahlungen zurückzuführen sind (siehe letzter Punkt oben), da dies immer ein Hinweis auf fehlende Kontrollmechanismen im System oder bei vorgelagerten Systemen ist. Auch die hinterlegten Regeln, Zuordnungen und Prozesse können, wenn sie nicht ständig aktuell gehalten werden, zu unnötigem manuellem Aufwand führen. Regelmäßige Anpassungen an die wachsenden fachlichen Anforderungen, den Neuerungen im Cash Management (zum Beispiel „virtual accounts“) oder sich ändernden Standards und Vorschriften, sowie Systemupgrades sollten daher konsequent umgesetzt werden.

Im Rahmen von Neuerungen und Modernisierungen ist es unter anderem von großer Bedeutung, dass das System geeignete Reports, Dashboards, Kurznachrichten und dergleichen anbietet, um in Echtzeit auf Missstände, potenzielle Gefahren oder Fehler aufmerksam zu machen. So würde ein entsprechend verantwortlicher Benutzer beispielsweise über einen grafischen „Eyecatcher“ auf jüngst aufgelaufene fehlerhafte Zahlungen aufmerksam gemacht werden. Über einen Link wären dann weitergehende Informa-

tionen zum Fehler und der verursachenden Gesellschaft zu erhalten, wodurch geeignete Maßnahmen eingeleitet werden könnten. Für weiterführende Informationen verweisen wir an dieser Stelle auf das KPMG Positionspapier zu Treasury 4.0 unter <https://home.kpmg.com/de/de/home/insights/2015/09/positionspapier-treasury-4-0.html>.

Fazit

Um einen möglichst hohen Automatisierungsgrad der Abwicklung von Zahlungen zu erreichen, sollten demnach in regelmäßigen Abständen Reviews der bestehenden Prozesse und neuen Anforderungen aus dem Fachbereich durchgeführt werden, um das Optimierungspotenzial der gegenwärtigen Payment Factory zu ermitteln. Hierbei sollten Unternehmen auch prüfen inwieweit ein Systemupgrade des Herstellers neue Funktionalitäten bieten und zur weiteren Optimierung beitragen könnte.

Manuelle Eingriffe sollten die Ausnahme darstellen und nicht etwa die Regel, wie wir es häufiger in Unternehmen sehen. Das zentrale Ziel einer zentralen Zahlungsabwicklung sollte stets sein, den Automatisierungsgrad innerhalb der Payment Factory schrittweise zu erhöhen, um manuellen Aufwand zu reduzieren, damit Kosten und Zeit zu sparen und nicht zuletzt das Risiko von Fehlern und Fraud durch manuelles Eingreifen so gering wie möglich zu halten.

Autor: Tobias Riehle, Manager,
triehle@kpmg.com

Zahlaufsteuerung als Beitrag zum effektiven Working Capital Management



Ein umfassendes Working Capital Management (WCM) setzt sich mit der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens auseinander. Ein Baustein des Working Capital Management neben den Prozessen „Forecast-to-Fulfill“ und „Order-to-Cash“ ist der „Purchase-to-Pay“-Prozess, also die Prozesskette beginnend mit dem Einkauf bis hin zur Bezahlung und Verbuchung einer Lieferantenrechnung.

Im Fokus dieser Optimierung liegt dabei nicht nur möglichst lange Zahlungsziele mit den Lieferanten zu vereinbaren, sondern diese auch so gut es geht auszuschöpfen. In diesem Prozessschritt übernimmt das Treasury häufig eine Überwachungs- und Steuerungsfunktion.

Häufig ist eine vollständige und effiziente Automatisierung des „Purchase-to-Pay“-Prozesses nur eingeschränkt möglich, was ein aufwendiges und suboptimales Working Capital Management zur Folge hat. Gründe hierfür können eine dezentrale Kreditorenbuchhaltung mit teilmanuellen Prozessen bei Bank- und Rechnungsbuchungen sein oder eine Struktur der Geschäftsvorfälle, die in regelmäßigen und kurzfristigen manuellen Zahlungen münden.

In diesen und ähnlichen Fällen bleibt dem Treasury regelmäßig nur die Möglichkeit über eine konzernweite Überwachung der Zahlungsprozesse die Steuerung nicht aus der Hand zu geben. Aus Sicht des Treasury gilt es, die liquiden Mittel möglichst lange im Hause zu behalten, also Rechnungen möglichst spät zu bezahlen und sogenannte Early Payments zu vermeiden oder möglichst auszuschließen.

Es stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten der Überwachung darstellbar sind, um den Prozess vom Rechnungsempfang bis zur tatsächlichen Zahlung zu überwachen und somit eine unternehmensweite Transparenz mit hinreichendem Detaillierungsgrad zu schaffen.

Um eine effiziente und effektive Steuerung zu ermöglichen, müssen die Daten der ausgehenden Zahlungen mit zusätzlichen Merkmalen angereichert werden. Die aus den angereicherten Daten gewonnenen Informationen werden dann in einem passenden Berichtswesen visualisiert. Entsprechend gestaltet, können Liquiditätspotenziale und Schwachstellen frühzeitig identifiziert werden und bei Entscheidungen bezüglich Maßnahmen unterstützend wirken. Diese Maßnahmen können retrospektiv auch wieder durch das Berichtswesen auf Wirksamkeit überprüft werden. Dieser Record-to-Report-Prozess orientiert sich an den einzelnen Schritten des gesamten Wertschöpfungsprozesses.

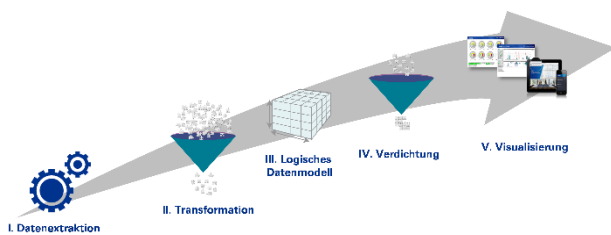


Abbildung 1: Record-to-Report Wertschöpfungsprozess

Hierzu sind fünf Schritte notwendig:

1. Alle Working Capital Management relevanten Daten müssen in einem transaktionalen System vorhanden sein. Entsprechende Datensätze werden idealerweise automatisch durch Programme oder Module generiert und enthalten Verweise aufeinander, zum Beispiel durch gemeinsame Beleg- oder Vorgangsschlüssel.
2. Aus der Vielzahl von Daten müssen diejenigen identifiziert und gegebenenfalls transformiert werden, welche zur Informationsgewinnung und tatsächlichen Steuerung erforderlich sind. Relevant sind unter anderem Informationen wie Rechnungsdatum, Erfassungsdatum, Zahlungsbedingungen, Wertstellungsdatum, differenziert nach Transaktionswährung, Hauswährung und gegebenenfalls Gruppenwährung. Eine vollständige Extraktion aller verfügbaren Daten ist in der Regel nicht notwendig. Stattdessen empfiehlt sich eine genaue Anforderungsanalyse, welche Daten für Working Capital Management notwendig sind bzw. werden könnten.
3. Das logische Datenmodell stellt das Fundament („Single Source of Truth“-Ansatz) für alle reporting-relevanten Abfragen und Berichtswesen dar. Die relevanten Daten aus den verschiedenen Quellen werden logisch miteinander verknüpft und reichern damit die Zahlungsströme mit steuerungsrelevanten Zusatzinformationen an. Die Spezifikation ist hierbei unbedingt mit dem Geschäftsmodell abzustimmen, um die Daten entsprechend zu modellieren. Beispielsweise müssen Kontierungsobjekte und Datensätze von Handelsunternehmen anders verknüpft werden als diejenigen von Dienstleistungsunternehmen, um eine korrekte Darstellung der Working Capital-Kennzahlen zu ermöglichen.
4. Das logische Datenmodell aus Schritt 3 stellt eine Datenbasis dar, die für Berichtsansätze noch zu umfangreich ist. Hierzu müssen die Daten weiter verdichtet werden, zum Beispiel anhand von Hierarchien oder Strukturen. In diesem Schritt erfolgt auch die Definition, Konzeption und Implementierung der Berechnungslogik der Kennzahlen. Typischerweise werden hier klassische WCM Kennzahlen wie Days Payable Outstanding (DPO) verwendet, aber auch umsatzgewichtete Kennzahlen und durchschnittliche Verzugsstage pro Lieferant oder Land sind möglich.
5. Im letzten Schritt sind die gewonnenen und angereicherten Informationen ansprechend zu visualisieren. Hierbei gilt es natürlich auch, Best Practices hinsichtlich Formatierungs- / Visualisierungsstandards (vgl. Hichert) einzuhalten.

Im Ergebnis wird dem Berichtsempfänger ein Analyseinstrument bereitgestellt, in dem er KPIs wie Zahlungszielausnutzung, Verzögerungstage, Anzahl und Höhe von sogenannten Early Payments usw. nach verschiedensten Dimensionen untersuchen kann und bis auf die einzelne Rechnung aufgerissen werden kann. Beispielsweise kann die Mittelverwendung, das heißt der zugrundeliegende Geschäftsvorfall, die Transaktionswährung, die Zahlungsart und die verursachende Gesellschaft nach den unterschiedlichen Kennzahlen untersucht werden.

Neben der eigentlichen Optimierung des Working Capitals, können sich weitere Vorteile ergeben. So können ergriffene Maßnahmen in regelmäßigen Zyklen auf ihre Wirksamkeit untersucht bzw. auch strategische Maßnahmen quantifiziert werden, wie zum Beispiel Auswirkungen von Skontoziehung und lieferantenscharfe Auswirkungenanalyse von Zahlungszielveränderungen auf das Working Capital. Aus dem steuerbaren Zahlungsverhalten kann schließlich über

den Kapitalkostensatz die Veränderung des Innenfinanzierungspotenzials durch WCM-Maßnahmen als Steuerungskennzahl automatisiert ermittelt werden.

Zusätzlich können die Informationen durch die Wertstellungsgenauigkeit bei der Kommunikation und Verhandlung mit Lieferanten unterstützen, indem beispielsweise den wichtigsten Lieferanten die Einhaltung der vereinbarten Zahlungskonditionen standardisiert berichtet werden kann, was wiederum eine gute Verhandlungsposition für zukünftige Zahlungsziele mit sich bringt.

Fazit: Durch dieses Reporting kann eine erhöhte Transparenz in der Zahllaufsteuerung geschaffen und ein Beitrag zu einem effektiveren Working Capital Management geleistet werden, insbesondere dann, wenn der Automatisierungsgrad des Purchase-to-Pay-Prozesses optimierungsbedürftig ist.

Autor: Börries Többens, Manager,
btoebbens@kpmg.com

Gastbeitrag Bankbeziehungen: Professionell vorbereitet ins Bankgespräch



Das Treasury arbeitet eng mit seinen Bankpartnern zusammen. Die Finanzexperten setzen sich in der Regel einmal im Jahr mit jeder ihrer Banken zu einem strukturierten Gespräch zusammen. Darüber hinaus finden unregelmäßig weitere Bankengespräche zu diversen Themen statt und natürlich ist man auch über das Tagesgeschäft laufend in Kontakt.

Grundsätzlich dient das Jahresgespräch der gegenseitigen Beurteilung der Kunde-Bank-Beziehung. Es findet häufig in der Zeit nach der Feststellung des Unternehmensjahresabschlusses statt, da Banken ihre Kunden aufgrund des aktuellen Jahresabschlusses und eines Mehrjahresplanes inklusive des Unternehmensausblicks einstufen.

Aus Sicht des Treasury dient das Gespräch dazu, die Bankenpolitik und die einzelnen Bankbeziehungen effizient zu steuern. Außerdem werden Informationen zu neuen Produkten und Services, aber auch zur finanziellen Situation der Banken von den Finanzverantwortlichen gesammelt.

Da die gesamte Kunde-Bank-Beziehung und auch das Bankengespräch aus einem "Geben und Nehmen" bestehen, ist gegenseitige Transparenz ein wichtiger Bestandteil. Über ein valides Finanz- und Bankenreporting kann sich das Treasury Klarheit über sein Bankportfolio und einzelne Bankbeziehungen verschaffen.

Hier die Top Five Best Practice-Analysen und Berichte, die Treasury-Abteilungen für das Jahresgespräch normalerweise vorbereiten:

- 1) Verteilung der Geschäfte je Kontrahent nach Anzahl und Volumina
- 2) Auswertung über einzelne Geschäftsarten
- 3) Fristigkeiten- und Fälligkeitenreports sowie Kreditlinienauswertungen
- 4) Gebührenabrechnung "Was verdient die Bank mit mir?"
- 5) Berechnung des Kontrahentenrisikos

Bei allen Auswertungen ist es wichtig, nicht nur die Konten und Geschäfte des Konzern-Treasury zu betrachten, sondern auch jene der Tochtergesellschaften zu berücksichtigen. Denn nur wer konzernweite Transparenz über die gesamte Geschäftsbeziehung mit jeder Bank schaffen kann, kann letzten Endes auch Geschäfte und Risiken zielführend auf Kern- und Nebenbanken verteilen.

Der Einsatz einer integrierten Treasury-Software erleichtert das Berichtswesen deutlich, da sämtliche Finanzdaten im System erfasst und ausgewertet werden können. Zusätzlich stehen im Treasury-System verschiedene Reportingmöglichkeiten zur Verfügung. Auswertungen können über standardisierte Berichte auf Knopfdruck abgerufen werden oder individuell über flexible ad hoc-Abfragen unmittelbar in der Benutzeroberfläche erstellt werden. Hiermit kann sich das Treasury nicht nur effizient für das Bankgespräch vorbereiten, sondern bei Bedarf auch kurzfristig, während des Gesprächs, noch weitere Details abrufen.

Jahresgespräche dienen der Analyse der Kunde-Bank-Beziehung. Eine solide Vorbereitung im Treasury hilft dabei die aktuelle Bankenverteilung entsprechend der Risikostrategie des Unternehmens zu steuern, Entscheidungsgrundlagen für die Aufteilung von künftigen (Zusatz-)Geschäften zu schaffen und langfristig eine vertrauensvolle Geschäftsbeziehung aufzubauen.

Gastautor: Sebastian Hahn, Lead Solutions Consultant bei Reval

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt

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/
subscribe.aspx](http://www.kpmg.de/newsletter/subscribe.aspx)

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

© 2016 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.