



# Corporate Treasury News



## Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 120 | April 2022

### Liebe Leserinnen und Leser,

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

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu Themen haben, die hier kurz behandelt werden sollen, dann schreiben Sie uns: [de-corporate-treasury@kpmg.com](mailto:de-corporate-treasury@kpmg.com)

Aktuelle Meldungen rund um das Finanz- & Treasury-Management finden Sie bei uns im [Internet](#) oder über [Twitter](#).

Mit besten Grüßen

Ralph Schilling, Nils Bothe,  
Michael Gerhards, Börries Többens

---

**Unsere Leistungen für Sie! Schauen Sie rein:**  
[FTM Image-Video](#)



### Inhalt

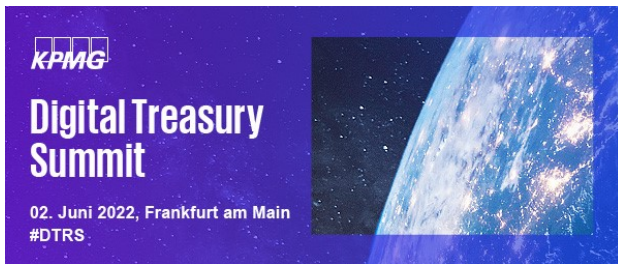
**Veranstaltungen und Termine  
#DTRS Digital Treasury Summit  
Seite 2**

**Steigende Rohstoffpreise  
in der Agrarwirtschaft und  
Absicherungsstrategien  
Seite 2**

**Bilanzausweis von Reverse-Factor-  
ring-Transaktionen nach IFRS  
Seite 5**

**Anforderungen beim Auf- & Aus-  
bau einer modernen Treasury  
Funktion:  
Seite 7**

## Veranstaltungen und Termine



### Digital Treasury Summit #DTRS am 02. Juni 2022 im Hilton Frankfurt Airport

Endlich wieder zusammenkommen, sich aus 1. Hand informieren und netzwerken. Besuchen Sie unseren Digital Treasury Summit im Hilton Frankfurt Airport, zentral gelegen in The Squaire direkt über dem Fernbahnhof am Frankfurter Flughafen.

In verschiedenen Vorträgen und unserer Podiumsdiskussion diskutieren wir mit Ihnen den neuesten Stand der Technologie und deren Einsatzbereiche im Treasury, im Ausstellerbereich können Sie sich an den Info-Ständen neue Lösungen der führenden Software-Anbieter direkt präsentieren lassen. Der Summit bietet die Plattform, Ihr Wissen auf dem neuesten Stand zu halten, Erfahrungen auszutauschen und zu netzwerken.

Für die Keynote haben wir einen besonderen Gast eingeladen: Dr. Michael Groß, erfolgreichster deutscher Schwimmer aller Zeiten und heute Unternehmer und Trainer, spricht über Change Management in Zeiten zunehmender Digitalisierung.

Melden Sie sich [hier](#) an.

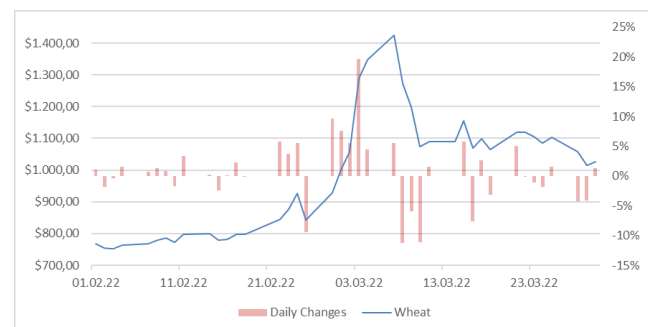
Wir würden uns freuen, Sie dabei zu haben!

## Steigende Rohstoffpreise in der Agrarwirtschaft und Absicherungsstrategien



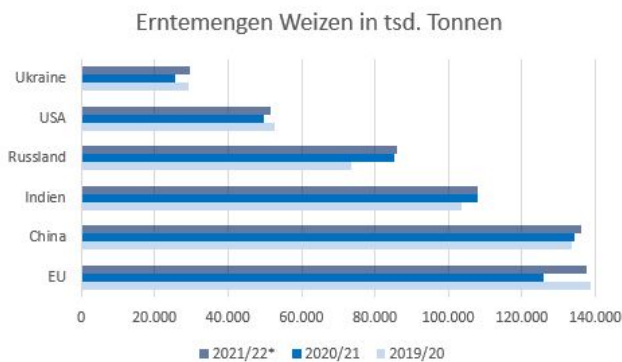
Die Corona-Krise und die damit grundlegend veränderten globalen Absatz- und Erzeugungsketten brachten ein ernstzunehmendes Existenzrisiko für viele Unternehmen mit rohwarenwirtschaftlichem Schwerpunkt mit sich. Die seit Oktober 2021 stark angestiegenen Rohstoff- und Energiepreise haben ebenfalls eine zentrale Bedeutung für das Risikomanagement für Unternehmen. Im Zuge dieses Artikels soll die derzeitige Situation für agrarwirtschaftliche Betriebe beleuchtet werden.

Seit Beginn des Konflikts zwischen Russland und der Ukraine spiegeln sich die weltweiten politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten auch in den Rohstoffpreisen wider. Es ist vor allem ein Preisanstieg für Dünger, Mais, Sojabohnen, Sonnenblumensamen und Weizen zu verzeichnen. Da die Ukraine und Russland weltweit zu den führenden Weizenexporteuren zählen (Abb.2), macht sich die preisliche Volatilität besonders bei Weizen bemerkbar. (Abb. 1)



**Abb. 1:** Entwicklung des Weizenpreises an der CBOT und tägliche prozentuale Veränderung seit 01.02.2022

**Quelle:** KPMG AG, basierend auf Reuters-Marktdaten



**Abb. 2:** Entwicklung der Erntemengen von Weizen für die Jahre 2019/2020 bis 2021/2022.

**Quelle:** www.statista.com

Das derzeitige Preisniveau stellt nicht nur landwirtschaftliche Betriebe, Rohstoffhändler und verarbeitende Betriebe vor große Herausforderungen was das Zusammenspiel von Beschaffung, Erzeugung und Vertrieb betrifft, sondern birgt auch das Risiko von Hungersnöten und Versorgungsengpässen innerhalb von Schwellen- und Entwicklungsländern in Afrika, die zu den größten Kunden der ukrainischen und russischen Getreideexporte zählen.

### Von Lieferengpässen, steigender Inflation und Verbraucherpreisen

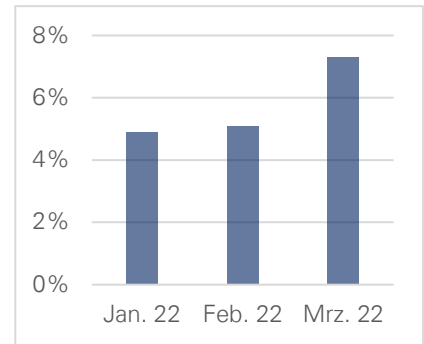
Seit Beginn des Russland-Ukraine Konflikts ist der Export von Agrarrohstoffen erwartungsgemäß stark eingebrochen. Das Bestellen der Felder ist nur unter größter Gefahr möglich und ein Export der Rohstoffe über See sowie Land ist seitens der Ukraine kaum möglich. Das hat zur Folge, dass die Beschaffung der sonst sehr gefragten Rohstoffe wie Weizen, Mais, Sonnenblumenöl aus Russland und der Ukraine vor allem für Nord- und West-Afrikanische Länder, den Nahen Osten, aber auch europäischen Agrarunternehmen, unter Lieferengpässen oder hohen Preisen leidet. Zusätzlich kommen die Preise von wichtigen Produktionsfaktoren wie beispielsweise Saatgut und Düngemittel durch die gleichzeitig verteuerten Energiepreise für Strom, Öl und Gas unter Druck.

Der Anstieg in den Beschaffungskosten wirkt sich unmittelbar auf die Kosten für Grundnahrungsmittel und weiterverarbeitete Produkte aus. Hinzu kommen lange Wartezeiten für Güter, bedingt durch verlang-

samte Lieferketten, was vor allem Landwirte vor Herausforderungen stellt, welche auf Tierernährung, Dünger und ähnliche zur Tierhaltung benötigten Güter angewiesen

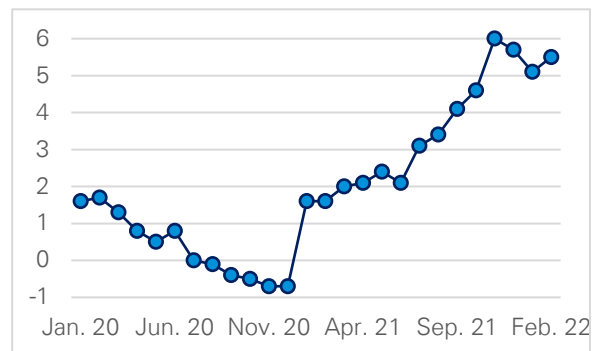
sind. Die Auswirkungen von Lieferengpässen sind. Die Auswirkungen von Lieferengpässen sind auch auf Produ-

zentenseite sowie in der Nahrungsmittelindustrie wahrgenommen. Im Einzelhandel zeigen sich die Auswirkungen bereits durch teilweise leere Regale. Entsprechend könnte der Handel auf die gestiegenen Beschaffungskosten reagieren, indem er sie an die Endverbraucher weiterreicht (siehe Abb. 4). Die Folge: Ein signifikanter Beitrag zur bereits vorhandenen Inflation. (siehe Abb. 3 für derzeitige Inflation)



**Abb. 3:** Inflationsrate in Deutschland der letzten drei Monate

**Quelle:** KPMG AG, basierend auf Reuters-Marktdaten



**Abb. 4:** Verlauf des harmonisierten Verbraucherpreisindex Deutschlands der letzten 2 Jahre

**Quelle:** KPMG AG, basierend auf Reuters-Marktdaten

Ökonomen halten einen Anstieg der Inflationsrate auf einen Wert von mindestens 4 % zum Jahresende für wahrscheinlich. Laut BGA<sup>1</sup> wird in Europa auch langfristig mit höheren Niveaus der Erzeugerpreise zu rechnen sein. Über die Frage, ob es sich bei der aktuellen Entwicklung um eine direkte Folge des Russland-Ukraine Konfliktes oder einen langfristigen Trend handelt, sind sich Analysten und Ökonomen uneins.

<sup>1</sup> Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen e. V.

### Durchreichen des Marktpreisänderungsrisikos

„Kein Hersteller kann ohne Weitergabe der dramatisch steigenden Kosten überleben“, so beschreibt der Geschäftsführer von Lorenz den aktuellen Umgang des Marktpreisrisikos.

Aktuell sind vor allem die Nahrungsmittelindustrie und der stationäre Einzelhandel von den hohen Beschaffungspreisen betroffen, welche sie an den Kunden weitergeben, um die Handelsmargen zu stabilisieren. So sind durchweg die Preise von Grundnahrungsmitteln sukzessiv angestiegen. Selbst die sonst so preiswerten und preisstabilen Eigenmarken der Discounter und Supermärkte mussten auf Grund der derzeitigen Rohstoff-, Energie- und Logistikpreise mit einem Preisaufschlag versehen werden. Doch nicht in allen Branchen lässt sich das Marktpreisrisiko durchreichen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist der Fall eines Zulieferers, welcher einen mehrjährigen Liefervertrag oder Kooperation mit dem stationären Einzelhandel geschlossen hat. Das könnte beispielsweise eine Fleischproduktion und eine oder mehrere Einzelhandelsketten betreffen. Der Produzent ist dem Marktpreisrisiko ohne entsprechende Preissicherung durch Festpreisverträge bzw. Derivate auf Seite der Beschaffung ausgesetzt. In der Angebotsphase werden vertriebsseitig Preise für den Verkauf der produzierten Güter fixiert. Auf der Beschaffungsseite findet jedoch in der Regel keine Preisfixierung für die benötigten Rohstoffe bis zum Produktionsbeginn statt. Somit unterliegt in diesem Beispiel die Fleischproduktion voll dem Risiko eines zwischenzeitlichen Anstiegs der Preise für Fleisch bei hoher Preisvolatilität, auf Grund der gestiegenen Futtermittelkosten. Weiterhin kommen die erhöhten Energiepreise zum Tragen, welche die durch die gestiegenen Rohstoffpreise bereits verminderte Marge weiter drückt, oder sogar komplett ausreizt, so dass ein Weiterbestehen, bei den jetzigen Lieferketten und Marktverhältnissen ohne vorher getroffene Sicherungsmaßnahmen, gefährdet ist. Dieses Beispiel lässt sich auf weitere Branchen innerhalb der rohstoffintensiven Industrie übertragen.

### Beschaffungs- und vertriebsseitiges Risiko minimieren

Viele Unternehmen im Bereich der rohstoffintensiven Industrie und des Rohstoffhandels stehen vor der Herausforderung, dass sie meist nicht in der Lage sind ihr Exposure aus offenen Positionen auf Beschaffungs- und Vertriebsseite sachgerecht zu bestimmen. Dies liegt meist an einer heterogenen Daten- und Systemlandschaft, die eine einheitliche und zentrale Messung und Erhebung des Exposures erschwert. In Zeiten eines seitwärtstendierenden Marktes mag hieraus kein größeres Risiko resultieren, aber in Zeiten mit hochvolatilen Rohstoffpreisen

gestaltet sich die Lage anders. Die derzeitige Marktsituation gibt Unternehmen erneut Anlass, die Angemessenheit der bisherigen Strategien, Methoden und Prozesse im Risikomanagement und die Ausgestaltung des Risikokreislaufs im Handel und Treasury auf die Fähigkeit zur nachhaltigen Bewältigung von Unsicherheiten, zu hinterfragen.

Für den langfristigen Umgang mit volatilen Rohstoffpreisen stehen Unternehmen mehrere Handlungsalternativen zur Verfügung:

- **Risikostrategie und Risikokennzahlen**  
Prüfen Sie, ob Ihre derzeitige Risikostrategie mit der unternehmerischen Zielsetzung übereinstimmt und ob die Bedeutung relevanter Risiken (Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken) für das Unternehmen bekannt ist. Vergewissern Sie sich, dass die aktuellen Risikokennzahlen eine verlässliche Aussage über Auswirkungen auf die unternehmensspezifischen Performancekennzahlen (EBIT, Cash, Eigenkapitalquote), nach denen gesteuert wird, zulassen. Legen Sie eine klare Risikomanagementstrategie fest.
- **Exposure-Erhebung**  
Überprüfen Sie die Höhe und den Entstehungszeitpunkt Ihres Rohstoffrisikos. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, welche Geschäftsarten in das Exposure bzw. in die Sicherungsmengen einbezogen werden (physische Vorräte, physische Lieferverträge, finanzielle Kontrakte, Time Buckets, Lieferorte, etc.). Dabei ist auch zu berücksichtigen, inwieweit und gegebenenfalls mit welchem Zeitverzug die Risiken überwältigt werden können, da zum Beispiel das Risiko überschätzt wird, wenn nur auf die Einkaufspreise für Rohstoffe geblickt wird, ohne gleichzeitig die Reaktionen der Verkaufspreise auf Veränderungen der Rohstoffmärkte zu berücksichtigen.
- **Risikotragfähigkeit**  
Legen Sie fest, welches Risiko Sie in diesem strategischen Bereich zu tragen bereit sind. Wählen Sie eine geeignete Methodik, mit der Sie das Risiko messen und berichten können. Entscheiden Sie welche Risiken eingegangen werden dürfen (Risk-Return-Profil). Dabei kann auch zwischen einer Grenze für die Geschäftstätigkeit in normalen Zeiten und einem zusätzlichen Puffer für Extremszenarien unterschieden werden.

- Sicherungsstrategie**  
 Formulieren Sie vor dem Hintergrund Ihrer Ziele im Rohstoffeinkauf eine klare Sicherungsstrategie. Berücksichtigen Sie hierbei, ob die Möglichkeit des Eigenhandels bzw. des Eingehens von Market-Timing-Positionen besteht. Legen Sie die Methodik für die Erfolgsmessung Ihrer Sicherungsstrategie fest und führen diese regelmäßig durch (zum Beispiel Benchmarking). Stellen Sie sicher, dass die Effektivität von Sicherungsbeziehung ökonomisch und buchhalterisch in Anbetracht der aktuellen Marktlage noch gegeben ist (zum Beispiel Effektivität von Proxy-Hedges).
- Rahmenbedingungen für den Rohstoffhandel**  
 Schaffen Sie eine klare Governance-Struktur, die eine Festlegung der Rahmenbedingungen im Rohstoffhandel zulässt und Verantwortlichkeiten klar regelt. Identifizieren Sie, wer Änderungen an den bestehenden Rahmenbedingungen vorgibt bzw. ob Ausnahmen bei der Einhaltung von Rahmenbedingungen möglich sind. Legen Sie fest, welche Produkte/Instrumente für den Handel zulässig sind.

Die vergangenen Monate haben erneut gezeigt, dass es durchaus sinnvoll sein kann, der Unternehmensleitung und dem Kosten-Controlling die Notwendigkeit und Nutzen eines wirksamen und umfassenden Risikomanagements für Marktpreisrisiken vor Augen zu führen. Daher gilt: Bereiten Sie sich rechtzeitig auf die nächsten Extremfälle vor und entwickeln Sie Maßnahmen, mit denen Sie sich gegen kommende Turbulenzen absichern.

Ihr Finanz- und Treasury Management Team steht Ihnen für Rückfragen sehr gerne zur Verfügung.

#### Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, KPMG AG  
 Moritz zu Putlitz, Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

## Bilanzausweis von Reverse-Factoring-Transaktionen nach IFRS



Bei einem Reverse-Factoring-Programm geht der Kunde von Waren- und Dienstleistungen mit seinem Lieferanten, neben der eigentlichen Leistungsbeziehung, eine weitere Vereinbarung ein. Im Zuge dieser Vereinbarung eröffnet der Kunde dem Lieferanten die Möglichkeit seine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an einen Faktor zu veräußern. In der Regel verspricht sich der Kunde in dieser Dreierkonstellation eine engere Anbindung von strategisch wichtigen Lieferanten entlang der Lieferkette. Der Lieferant hingegen kann sein Leistungsentgelt vor der eigentlichen Fälligkeit der Forderung erhalten und bezahlt dafür typischer Weise Zinsen auf Basis der Bonität des Kunden. Aus diesem Grund sind solche Transaktionen insbesondere für Unternehmen relevant, die eine bessere Bonität als gegebenenfalls kleinere Lieferanten aufweisen. In diesen Fällen kann das liefernde Unternehmen, im Vergleich zur Aufnahme einer eigenen Kreditlinie, zinsgünstiger an liquide Mittel kommen.

Für das Kundenunternehmen ist hierbei die Auswirkung auf die bilanzielle Erfassung der Verbindlichkeit relevant. Vor einer Reverse-Factoring-Transaktion handelt es sich typischer Weise um trade liabilities (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen). Zahlungen auf diese Verbindlichkeiten werden in der Regel im operativen Cashflow der Kapitalflussrechnung/KFR abgebildet. Je nach Ausgestaltung der Transaktion kann es im Bilanzausweis:

- zu einer Fortführung der ursprünglichen Schuld als trade liability
- zu einer Ausbuchung der ursprünglichen Schuld und der Erfassung einer other liability (als Schuld einer Finanzierung)
- zu einem Nebeneinander von der ursprünglichen Schuld und einer other liability kommen.

Darüber hinaus hängt von der Ausgestaltung der Transaktion ab, ob:

- a) die Auszahlung zur Begleichung der Schuld in der KFR weiterhin im operativen Cashflow des Kunden gezeigt wird
- b) die Zahlung der Schuld durch das Factoring-Unternehmen in der KFR berücksichtigt wird und gegebenenfalls weitere Zahlungsströme in der Finanzierungstätigkeit des Kunden auslösen.

Die dargestellten Konsequenzen sind, durch die oft hohen Volumen der Reverse-Factoring-Transaktionen, in der Regel relevant für die Kennzahlen des Unternehmens (beispielsweise working capital). Darüber hinaus ergeben sich auf dieser Basis ergänzende Angaben im Anhang.

Die Transaktion wird in der Regel durch den Kunden oder Factor angestoßen. In der Praxis gibt es vielfältige Formen der Ausgestaltung von Reverse-Factoring-Transaktionen, die häufig zu einer Änderung der Vertragsbedingungen der ursprünglichen „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“ führt. Diese Änderung kann beispielsweise eine Verlängerung des Zahlungsziels, die Erklärung eines Einredeverzichts oder zusätzliche Zinszahlungen umfassen.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) hat am 26. Oktober 2021 eine neue Modulverlautbarung (IAS 1-M1) zu Zweifelsfragen der bilanziellen Abbildung von Reverse-Factoring-Transaktionen unter Berücksichtigung der im Dezember 2020 vom IFRS IC veröffentlichten Agenda-Entscheidung "Supply Chain Financing Arrangements – Reverse Factoring" verabschiedet. Mit Inkrafttreten wurden gleichzeitig bisherige Ausführungen des IDW RS HFA 48 (Abschn. 3.2.3.) und IDW RS HFA 9 (Abschn. 5.3.) aufgehoben. Die Modulverlautbarung thematisiert aus Perspektive des Kunden den Ausweis solcher Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in der Bilanz, den Ausweis der Zahlungsströme in der Kapitalflussrechnung sowie die gegebenenfalls erforderlichen Angaben im Anhang im Zusammenhang mit Reverse-Factoring-Transaktionen. Ein von der BaFin für das Geschäftsjahr 2021 zusätzlicher festgelegter nationaler Prüfungsschwerpunkt auf Reverse-Factoring-Programme, hat das Thema zusätzliche in den Fokus gerückt.

### **Anforderungen an Ausweis als „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“**

Die ausstehende Reverse-Factoring-Verbindlichkeit eines Kunden gegenüber dem Factor kann nunmehr nur dann weiterhin als "Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen" (IAS 1.54(k)) ausgewiesen wer-

den, wenn kumulativ folgende Kriterien erfüllt sind:

- es handelt sich um eine Verbindlichkeit ausschließlich zur Bezahlung von Waren und Dienstleistungen
- die Verbindlichkeit wurde vom Lieferanten in Rechnung gestellt und formell vereinbart
- die Verbindlichkeit ist Teil des im normalen Geschäftszyklus des Unternehmens genutzten Working Capital

In diesem Zusammenhang kommt den Ausstattungsmerkmalen der Schuldanerkenntnis des Kunden gegenüber dem Factor bei Forderungsübertragung des Lieferanten eine besondere Bedeutung zu. Liegt auf Basis der vertraglichen Ausgestaltungen ein deklaratorisches Schuldanerkenntnis vor, mit dem lediglich die bestehende Schuld bestätigt wird, ohne dass sich andere Merkmale des Vertrags ändern? Sofern die Frage bejaht wird, ist die Schuldanerkenntnis ohne weitere Relevanz. Sofern die Frage verneint werden muss, ist zu prüfen, ob die vertragliche Ausgestaltung auf ein abstraktes Schuldanerkenntnis hinweist. Bei einem abstrakten Schuldanerkenntnis tritt, neben die weiterhin bestehende Verpflichtung des Kunden gegenüber dem Lieferanten, eine weitere Verpflichtung des Kunden gegenüber dem Factor auf. Eine solche neue Verbindlichkeit weist nicht die Merkmale einer „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“ auf.

Darüber hinaus sind auch weitere rechtliche Vorgaben zu beurteilen und gegebenenfalls mit besonderen Maßnahmen zu flankieren, um eine Verbindlichkeit aus Lieferung und Leistungen weiter fortführen zu können.

Neben der Würdigung des Schuldanerkenntnisses muss geprüft werden, ob durch die Reverse Factoring-Transaktion eine substantielle Modifikation der ursprünglichen Verbindlichkeit erfolgt. Wird eine Verbindlichkeit substantiell modifiziert, kommt es zu einem Abgang der „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“ (IFRS 9.3.3.2) und zum Zugang einer Schuld gegenüber dem Factor. Die neue Schuld wird typischerweise nicht die Kriterien an eine „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“ erfüllen.

Liegt eine substantielle Modifikation vor, ist regelmäßig eine Umgliederung in den Bilanzposten „finanzielle Verbindlichkeiten“ (IAS 1.54(m)) oder ein Ausweis als separater Posten (IAS 1.55) zu erwarten.

### **Fazit**

Für den Bilanzausweis einer Reverse-Factoring-Transaktion wird im Modulentwurf IAS 1-M1 festgestellt,

dass nach den allgemeinen Regeln des IFRS 9 im Einzelfall zu würdigen ist, ob die ursprüngliche Verbindlichkeit auszubuchen und eine neue Verbindlichkeit einzubuchen ist. Anschließend wird dargelegt, unter welchen Voraussetzungen weiterhin eine „Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen“ auszuweisen ist. Jedes Reverse-Factoring-Programm ist dahingehend individuell unter Berücksichtigung der vertraglichen Ausgestaltung zu analysieren.

Ihr Finanz- und Treasury Management Team steht Ihnen für einen Austausch sehr gerne zur Verfügung.

#### Autoren:

Ralph Schilling, CFA, Partner, Head of Finance and Treasury Management, KPMG AG

Felix Wacker-Kijewski, Senior Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

## Anforderungen beim Auf- & Ausbau einer modernen Treasury Funktion:



### Von A wie Aktiengesetz, über F wie Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz bis Z wie Zahlungsfähigkeit

Zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Zweck beginnen Unternehmen eigentlich mit dem Aufbau einer spezifischen Treasury Funktion?

Pauschal kann man feststellen, dass dies ab einer gewissen Komplexität im Finanzbereich der Fall ist. Diese ist entweder bedingt durch Marktpreisrisiken, die aus entsprechender Geschäftstätigkeit resultieren, oder durch einen signifikanten Umfang, der im Cash Management zu bewältigen ist. Es liegt dann in der Verantwortung der für das Thema Finanzen verantwortlichen Person im Vorstand, den Aufbau einer Treasury Funktion so umzusetzen, dass diese effektiv ist und zumindest (!) einer gesetzlichen Qualitätsprüfung standhält. Die Fragen, ob die verschiedenen Finanzfunktionen noch zukunftsfähig sind oder ob eine Optimierung oder ein Ausbau der Funktionen erforderlich ist, stellen sich auch Unternehmen mit längst etablierten und kompetent aufgestellten Finanzbereichen in wiederkehrenden Zyklen. Mögliche Auslöser für solche Überlegungen sind zum Beispiel ein angestrebter Börsengang oder eine Ausgliederung einer Einheit aus dem Konzern (Carve-Out oder Spin-Off).

Dieser Artikel setzt sich mit den Herausforderungen beim „Auf- und Ausbau einer modernen Treasury Funktion“ aus der gesetzgeberischen und regulatorischen Perspektive auseinander und beantwortet die Frage, welche Sorgfaltspflichten die Geschäftsführung zu beachten hat. Diesbezüglich werden im letzten Teil des Artikels einige Ausprägungen aus der Praxis angeführt.

1. Die gesetzgeberischen und regulatorischen Mindestanforderungen an die Treasury Funktion und drohende Strafen im Falle einer Verletzung von einschlägigen Sorgfaltspflichten ergeben sich aus einer Reihe von Gesetzen und Verordnungen.

Für börsennotierte Kapitalgesellschaften ist insbesondere das **Aktiengesetz** (AktG) maßgeblich. Dieses regelt Anforderungen zu Risikomanagementsystemen und Frühwarninstrumenten. Der Paragraph § 91 Absatz (2) verpflichtet den Vorstand des Unternehmens zur Einrichtung eines Überwachungssystems, das Gefahren frühzeitig erkennen kann. Somit sollen sowohl ein *Risikofrüherkennungssystem* als auch ein *Risikomanagementsystem* vorhanden sein. Konkret für das Treasury implizieren diese gesetzlichen Regelungen, dass Liquiditätsplanungsprozesse und Finanzrisikomanagementprozesse benötigt werden. Des Weiteren wird die Notwendigkeit eines *Compliance Management Systems* und die konkreten Anforderungen an dieses definiert.

Im Mai 2021 hat der Deutsche Bundestag den Paragraphen § 91 AktG mit dem Beschluss des **Gesetzes zur Stärkung der Finanzmarktintegrität** (FisG) um einen Absatz (3) verlängert und damit explizit die Verpflichtung des Vorstands zur Errichtung eines angemessenen und wirksamen *internen Kontrollsystems* (IKS) sowie *Risikomanagementsystems* (RMS) zum Ausdruck gebracht<sup>2</sup>. Durch das am 01. Juli 2021 in Kraft getretene Gesetz wurden neben dem AktG auch viele weitere bereits bestehende Gesetze angepasst, mitunter auch vor dem Hintergrund des Bilanzfälschungsskandals bei Wirecard. So wurden auch Auskunftsrechte (zum Beispiel gegenüber dem Prüfungsausschuss oder der Finanzaufsicht) erweitert, sodass Unternehmen von nun an darauf vorbereitet sein müssen, konkrete Nachweise zur Existenz eines IKS sowie RMS zu erbringen.

Das **Handelsgesetzbuch** (HGB) gilt bekanntlich grundsätzlich für alle Kaufleute. Die Absätze (2) und (4) aus § 289 bzw. (2) und (4) aus § 315 definieren Risikomanagementziele und -methoden. Mit dem **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich** (KonTraG) wurden bereits 1998 Erweiterungen und Präzisierungen der Vorschriften des Handelsgesetzbuches und des Aktiengesetzes

vorgenommen mit dem Ziel, die *Corporate Governance*, also die Verantwortung der Steuerung und Verwaltung deutscher Unternehmen auszuweiten. Wesentlich war hier insbesondere, dass die Leitung eines Unternehmens dazu verpflichtet wird, nicht nur ein unternehmensweites Risikofrüherkennungssystem einzuführen und zu betreiben, sondern auch Angaben zu den Risiken im Lagebericht zu tätigen.

Die **Insolvenzverordnung** regelt in § 17 den Tatbestand der Zahlungsunfähigkeit. Diese ist folglich gegeben, wenn der Schuldner aktuell nicht in der Lage ist, und auch innerhalb von drei Wochen voraussichtlich nicht in die Lage versetzt wird, 10% oder mehr seiner fälligen Gesamtverbindlichkeiten zu begleichen. Dieser Zustand begründet die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. Eine *drohende Zahlungsunfähigkeit* (Gegenstand von §18) besteht, wenn der Schuldner zwar aktuell noch zahlungsfähig ist, aber künftige Zahlungsverpflichtungen mit den aktuell vorhandenen liquiden Mitteln nicht beglichen werden können. Um dies zu erkennen ist also eine **Liquiditätsplanung** unabdingbar. Nach § 15a ist spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung ein Antrag auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu stellen. Wird dies versäumt, so entsteht der Straftatbestand der *Insolvenzverschleppung*, der weitreichende zivilrechtliche Folgen mit sich bringen kann.

Unternehmen, die aus verschiedenen Ländern der Welt importieren oder exportieren, müssen sich an **Ein- oder Ausfuhrverbargos** halten. Diese verbieten es den Unternehmen mit bestimmten Ländern, und somit in diesen Ländern ansässigen Unternehmen Import- und Exportgeschäft zu betreiben. Das Handelsembargo ist die häufigste Form eines Embargos. Laut Angaben des *Bundesamtes für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle* (BAFA) basieren Embargos in der Regel auf Beschlüssen der Vereinten Nationen (UN-Sicherheitsrat), der *Organisation für Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa* (OSZE) oder gemeinsamen Standpunkten des Rates der EU. Sie werden durch Verordnungen der Europäischen Union (EU) umgesetzt, die unmittelbar für alle EU-Unternehmen gelten. Parallel dazu werden sie in nationales Recht übertragen, in Deutschland beispielsweise in der **Außenwirtschaftsverordnung** (AWV). Im europäischen Raum sind die **EU-Verordnungen 2580/2001, 881/2002 und 83/2011** die maßgeblichen

<sup>2</sup> AktG § 91 Abs. (3): „Der Vorstand einer börsennotierten Gesellschaft hat darüber hinaus ein im Hinblick auf den

Umfang der Geschäftstätigkeit und die Risikolage des Unternehmens angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem einzurichten.“



Finanzsanktionsvorschriften. Handel oder geschäftliche Beziehungen mit sanktionierten Personen, Unternehmen oder Ländern sind grundsätzlich strafbar. Bei Nichtbeachtung muss mit hohen Geldstrafen oder sogar Haftstrafen gerechnet werden. Aufgrund dessen müssen Unternehmen sicherstellen, dass ihre Geschäftspartner nicht auf Sanktionslisten und Adresslisten von Embargo-EU-Verordnungen zu finden sind. In Deutschland ist für die Umsetzung von Finanzsanktionen das *Servicezentrum Finanzsanktionen* der Deutschen Bundesbank zuständig. Dieses verfügt über einen Maßnahmenkatalog, der von Verfügungs- und Bereitstellungsverböten (das heißt das „Einfrieren von Geldern“) über Einschränkungen des Zahlungsverkehrs bis zu Meldepflichten reicht. Nach den Paragrafen § 18 und § 19 des Außenwirtschaftsgesetzes (AWG) können Verstöße gegen Finanzsanktionen als Ordnungswidrigkeit oder Straftat geahndet werden.

In diesem Zusammenhang ist außerdem das **Geldwäschegesetz** (GwG) zu nennen. Unter Geldwäsche versteht man die Integration illegal erworbener Gelder oder Vermögenswerte in den legalen Finanz- und Wirtschaftskreislauf. Ein Verstoß gegen das GwG ist laut § 261 des Strafgesetzbuchs (StGB) eine Straftat und kann mit Freiheitsstrafen geahndet werden. Zur Prävention von Geldwäsche müssen Unternehmen interne Regelwerke, Richtlinien und Kontrollmechanismen definieren, um Geldwäsche durch effektive und unumgängliche Maßnahmen zu bekämpfen, wie zum Beispiel die *Due-Diligence-Prüfung* (§ 3 GwG), die eine obligatorische Überprüfung von sämtlichen Geschäftspartnern vorschreibt.

Geht ein Unternehmen Geschäftsbeziehungen mit Personen oder Organisationen auf Sanktions- oder Embargolisten ein, drohen hohe Strafzahlungen. Zur Prävention sollte die *Compliance Abteilung* klare Strukturen, geeignete Kontrollen und transparente Prozesse etablieren. Die Sorgfaltspflicht für das Schaffen von hierfür benötigten Rahmenbedingungen liegt wiederum beim Vorstand.

2. Über die gesetzlichen Vorschriften hinaus beschäftigt sich seit 2001 die Regierungskommission **Deutscher Corporate Governance Kodex** (DCGK) mit auf dem Leitbild des ehrbaren Kaufmanns aufbauenden Grundsätzen, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat und richtet sich insbesondere an börsennotierte Unternehmen.

Die Mitglieder der Regierungskommission werden vom *Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz* (BMJ) berufen und überprüfen die Standards ihres Kodex einmal jährlich (so befindet sich die aktualisierte Fassung 2022 aktuell im Entwurfsstadium).

Im Hinblick auf die Treasury Funktion rücken insbesondere die Grundsätze 4 & 5 in den Fokus. **Grundsatz 4** besagt, dass es für einen gewissenhaften Umgang mit den Risiken des Unternehmens eines geeigneten und wirksamen *internen Kontroll- und Risikomanagementsystems* bedarf. Weiter besagt **Grundsatz 5**, dass der Vorstand für die *Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und interner Richtlinien* sorgen muss. Dies erfordert also einen wirksamen *Compliance-Prozess*. Des Weiteren ist auf die Informationsversorgung des Vorstands und des Aufsichtsrats hinzuweisen. In diesem Kontext ist insbesondere **Grundsatz 15** relevant. Der Vorstand ist demnach in der Pflicht, den Aufsichtsrat über Entwicklungen hinsichtlich der *Risikolage*, des *Risikomanagements*, sowie der allgemeinen unternehmerischen *Strategie* und Ihrer *gesetzlichen Compliance* zu informieren. Aufgrund dessen sind wirksame Systeme und ein etablierter regelmäßiger Reporting-Prozess an den Vorstand unabdingbar. Auch hinsichtlich des Jahresabschlussprüfungsprozesses ist die Wirksamkeit und Gesetzeskonformität der Kontroll- und Risikomanagementsysteme höchst relevant, denn auch der Abschlussprüfer prüft und beleuchtet rechnungslegungsrelevante Systeme. Mit weiteren Möglichkeiten, wie sich die Gruppe der Wirtschaftsprüfer in diese Fragestellungen einbringen und Verantwortung übernehmen kann, beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

3. Damit Unternehmen mit den vorstehenden Herausforderungen rund um die *Corporate Governance* nicht allein gelassen werden, hat das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) diesem Themenkomplex auch verschiedene Prüfungsstandards gewidmet, die fortlaufend aktualisiert werden. Dadurch wird gewährleistet, dass im Markt ein einheitlicher Maßstab für die Gütebeurteilung von Finanzfunktionen angewendet wird.

Besonders hervorzuheben sind hier der IDW EPS 980 sowie der Serie aus dem IDW PS 981, IDW PS 982 und IDW PS 983. Diese Serie bezieht sich im Allgemeinen auf die Prüfung von *Corporate Governance Systemen*. Der **Prüfungsstandard 980** betrifft die *Ausgestaltung und Prüfung von Compliance Management Systemen* (CMS) und wurde im Oktober 2021 umfassend überarbeitet. Berücksichtigt werden nun

neue Rechtsprechungen, Verlautbarungen und Entwicklungen im Bereich Compliance. Der **Prüfungsstandard 981** widmet sich den *Grundsätzen der ordnungsgemäßen Prüfung von Risikomanagementsystemen* und bezieht sich auf Paragraph § 107 Absatz (3) AktG. Der **Prüfungsstandard 982** widmet sich der Überprüfung des *internen Kontrollsystems sowie des internen und externen Berichtswesens*. Er bezieht sich auf die Kerngeschäfts – sowie Unterstützungsprozesse und ihre Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen. Zuletzt ist der **Prüfungsstandard 983** zu nennen, welcher sich auf die Prüfung interner Revisionsysteme bezieht.

4. Beispielhafte Zeitachse zur Umsetzung der Mindestanforderungen vor und nach einem Börsengang und führende Ausprägungen aus der Praxis

Ein Börsengang, Carve Out oder Spin Off, bringt gewisse Mindestanforderungen an ein Unternehmen mit sich, um die adäquate Steuerung der Liquiditäts- und Finanzrisiken sowie die langfristige Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen. Einen beispielhaften Überblick über diese Anforderungen auf einer Zeitleiste bietet die folgende Grafik:



Mindestanforderungen zum Stichtag des IPO<sup>3</sup>

Das Hauptaugenmerk der Treasury Funktion liegt auf der finanziellen Stabilität und damit dem langfristigen und möglichst profitablen Fortbestand des Unternehmens. Um dies dauerhaft sicherzustellen ist die Planung der Liquidität kurz-, mittel- und langfristig notwendig. Die kurzfristige Liquiditätsplanung wird auch äquivalent als **Cash Disposition** bezeichnet, bei der ein Horizont von zwei bis fünf Tagen betrachtet wird. Die Cash Disposition dient der Optimierung des Cash Bestandes auf den vorhandenen Bankkonten und der

exakten Feststellung, ob das Unternehmen kurzfristig überschüssige oder defizitäre Liquidität aufweist.

**Kurz- bis mittelfristig** wird oftmals eine Planung von 13 Wochen wöchentlich rollierend gewählt. Dies begründet sich durch die Tatsache, dass ein Quartal gut plan- und messbar ist und somit temporäre Liquiditätslücken identifiziert und noch rechtzeitig vor einer drohenden Zahlungsunfähigkeit durch geeignete Maßnahmen geschlossen werden können. So wird das Risiko des absoluten Worst-Case-Szenarios, der resultierenden Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags, bestmöglich reduziert. **Mittel- bis langfristig** ist ein Planungshorizont von 12 Monaten monatlich rollierend zu empfehlen. Dieser Zeitraum folgt der praktischen Logik, mit der innerhalb eines Jahres die üblichen Geschäftsvorfälle mindestens einmal eintreten. Hier werden folglich die längerfristig planbaren Cash Ein- und Ausgänge betrachtet und im Hinblick auf eine möglicherweise strukturell herausfordernde Liquiditätssituation analysiert. Strukturelle Liquiditätslücken können so identifiziert und geschlossen werden. Die **langfristige** Finanzplanung findet über einen Horizont von 1-3 Jahren jährlich rollierend statt. Hier wird – üblicherweise durch das Controlling – die strategische Geschäftsentwicklung und ihre Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage des Unternehmens geplant.

Aus den gesetzlichen und regulatorischen Mindestanforderungen ergibt sich also nicht nur die Notwendigkeit der beschriebenen Corporate Governance Strukturen, sondern auch die obligatorische Implementierung eines effektiven Liquiditätsmanagements. Beide Anforderungsaspekte sind in den Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung fest verankert. Wie eingangs erwähnt, können sich Treasury Funktionen sehr deutlich in ihrer Komplexität unterscheiden. Diese Komplexität kann sowohl in der Existenz von signifikanten Marktpreisrisiken als auch in einem multidimensionalen Cash Management begründet sein. Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen und die Implementierung von geeigneten Strukturen sollte also entsprechend der vorherrschenden Komplexität und zu einem rechtzeitigen Zeitpunkt vor einem „Day 1“ im Finanzbereich erfolgen.

#### Autoren:

Nils Bothe, Partner, Finance and Treasury Management, KPMG AG

Cornelius Bonz, Manager, Finance and Treasury Management, KPMG AG

<sup>3</sup> Eigene KPMG Darstellung, A. Redenz (Artikel „Corporate Governance bei Börsengängen“ erschienen im März 2022)

## Impressum

### Herausgeber

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
THE SQUAIRE, Am Flughafen  
60549 Frankfurt

### Redaktion

#### **Ralph Schilling** (V.i.S.d.P.)

Partner,  
Finanz- & Treasury Management  
T + 49 69 9587-3552  
[rschilling@kpmg.com](mailto:rschilling@kpmg.com)

#### **Nils Bothe**

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

#### **Michael Gerhards**

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

#### **Börries Többens**

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

[Newsletter kostenlos  
abonnieren](#)

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

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



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

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.