



cutting through complexity

Treasury 4.0

Positionspapier
August 2015



Finanz- & Treasury-
Management

Vorbemerkung

Der Begriff „Industrie 4.0“ ist in aller Munde: Die „Informatisierung der Fertigungstechnik“ mit dem Ziel der Schaffung einer „intelligenten Fabrik“ (Smart Factory), welche sich durch Wandlungsfähigkeit, Ressourceneffizienz, ergonomische Gestaltung sowie die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse auszeichnet.“

Aktuell gelten als Maßstab zur Beurteilung der Angemessenheit und Ordnungsmäßigkeit des Risikomanagements und Risikocontrollings in Industrie- und Handelsunternehmen (IHU) die Veröffentlichungen des Verband Deutscher Treasurer e.V. („Governance in der Unternehmens-Treasury“) sowie des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. („Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen“). In Ermangelung verbindlicher rechtlicher Vorgaben für IHU bildet die sinngemäße Anwendung der durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) erlassenen Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in deutschen Kredit-instituten, beziehungsweise deren Vorläuferregelung, die Grundlage nicht nur für den Wirtschaftsprüfer im Rahmen der Beurteilung des internen Kontrollsystems, sondern auch für die Interne Revision. Nicht zu vergessen ist in diesem Kontext die Grundlage als Beurteilungsmaßstab für Good Market Practice.

Die Veröffentlichung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft datiert aus dem Jahr 2000, die des Verband Deutscher Treasurer aus dem Jahr 2008. Betrachtet man sowohl die globalen volkswirtschaftlichen Veränderungen und ihre Auswirkungen auf die Finanzrisiken als auch die technologischen Entwicklungen im Bereich der Treasury-Software, so führt dies zum Schluss, dass Maßstäbe, welche sieben beziehungsweise 15 Jahre alt sind, nicht mehr angemessen sein können.

Doch was ist der heutige angemessene Maßstab und welche Konsequenzen ergeben sich hieraus?

Im vorliegenden Positionspapier haben wir vier Thesen formuliert, welche die Konsequenzen wirtschaftlicher Veränderungen sowie technischer Entwicklungen für das Treasury aufgreifen und stellen diese zur Diskussion.

Wenn in vielen Unternehmensbereichen die IT zu einem bestimmenden Faktor wird (und teilweise bereits ist), dann muss das Konzept der „Industrie 4.0“ auch unmittelbare Auswirkungen auf das Treasury haben. Schon heute ist dies an drei Entwicklungen erkennbar: Erstens an den Möglichkeiten komplexer Steuerung mittels sogenannter High-End-Treasury-Systeme ¹ und dem damit einhergehenden Konzept des Management by Exception, welches den höchsten Grad der Automatisierung im Treasury darstellt. Zweitens durch die teilweise extrem kostengünstige Abbildung der Kernfunktionen des Treasury mittels SaaS-Lösungen und Drittens durch die Schaffung heterogener Best-of-Breed-Systemplattformen ² durch Anbindung einzelner Dritt-Applikationen zur Optimierung der Systemunterstützung.

¹ High-End-Treasury-Systeme sind integrierte Systemlösungen einzelner Hersteller, welche sämtliche Kernfunktionen des Treasury abbilden und daneben ein sehr hohes Maß an individueller Konfiguration ermöglichen.

² Best-of-Breed-Systemplattformen bestehen aus Lösungen verschiedener Hersteller zur integrierten Abdeckung der Kernfunktionen des Treasury.

Was bedeutet dies nun konkret für das Treasury, unabhängig von Größe und Komplexität?

Es bedeutet, dass die IT zu einem bestimmenden, wenn nicht gar dem bestimmenden Maßstab für Good Market Practice wird. Gemeint ist hier der IT-Standard, das heißt Applikationen, welche heute verfügbar und bei Unternehmen bereits im Einsatz sind und somit den Nachweis der Funktionsfähigkeit erbracht haben.

Aktuell verfügbare Systeme und die daraus konfigurierbaren Systemlandschaften bieten einen sehr hohen Automatisierungsgrad in den Treasury-Prozessen („echtes Straight-Through-Processing“). Dies führt zu einer wesentlichen Reduzierung von manuellen Tätigkeiten und somit zu signifikanten Effizienzgewinnen. Insbesondere Abwicklungs- und Kontrolltätigkeiten im gesamten Cash- und Risikomanagement-Prozess können weitestgehend systemseitig abgedeckt und automatisiert werden. Betrachtet man dies am Beispiel Cash Management, werden die Potentiale der intelligenten Vernetzung der Treasury-Management-Systeme (TMS) mit den verschiedenen Quellen Cash-relevanter Informationen deutlich. Finanzdisposition ist dann kein manueller Abstimmungsprozess mehr, der vom Disponenten durchgeführt wird, sondern eine systembasierte Aktivität, welche durch ein regelbasiertes TMS – angefangen von der automatisierten Kontoauszugsverarbeitung über den Zugriff auf Liquiditäts- und Zahlungsdaten in Echtzeit bis hin zur Initiierung der Cash-Überträge – nahezu ohne manuelle Eingriffe abläuft. Ebenso können die heute noch überwiegend manuellen Tätigkeiten der Eröffnung und Pflege von Bankbeziehungen durch ein automatisiertes Bank-Account-Management übernommen werden, so dass sich auch hier die Tätigkeit auf die Systemadministration, Durchführung definierter Kontrollen und Fehlerkorrekturen beschränken kann.

Gleichzeitig verschiebt sich der Fokus der Treasury-Aktivitäten (weiter) durch sich verändernde Geschäftsmodelle, Risikostrukturen sowie neue regulatorische und veränderte buchhalterische Anforderungen weg von abwickelnden Tätigkeiten hin zu den analytischen Aufgaben eines Center of Knowledge and Excellence (CoKE).

Dies kann unserer Einschätzung nach nicht ohne Auswirkung auf die interne Organisation bleiben: Die in vielen Industrie- und Handelsunternehmen etablierte Aufbauorganisation – die Separierung in Front Office, Middle Office, Back Office wie sie in den eingangs genannten zwei Maßstäben beschrieben wird – ist bei konsequenter Nutzung der technologischen Möglichkeiten sowie der Best-Practice-Strategien im Risiko- und Cash-Management, vor dem Hintergrund von Ressourceneinsatz, Prozess-Schnittstellen und Fokussierung der Mitarbeiter nicht mehr effizient und auch unter Compliance-Aspekten nur noch hinsichtlich einer Trennung von Handel und Marktfolge erforderlich.

Dennoch bleibt das Treasury ein neuralgischer Punkt, unter anderem mit dem Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten sowie der Durchführung von Zahlungsverkehr und dem Cash Management: Im Falle von Missmanagement kann es das gesamte Unternehmen in Schieflage bringen, so dass die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems ein elementarer Punkt bleiben muss.

Daher stellen wir vier Thesen auf, welche die Eckpunkte einer angemessenen Treasury-Organisation neu definieren:

1. Der Einsatz von professioneller Treasury-IT wird zur Pflicht.
2. In Kernbereichen ist eine zentrale Treasury-Organisation alternativlos.
3. Der klassische Händler gehört aufgrund technischer Entwicklungen der Vergangenheit an.
4. Das Back Office hat als eigenständige Organisationseinheit ausgedient.

1. These: Der Einsatz von professioneller Treasury-IT wird zur Pflicht.

Die Zeiten des Einsatzes von MS-Excel oder vergleichbaren Instrumenten zur Bestandsführung von Finanzinstrumenten oder der Abbildung des Cash- & Liquiditätsmanagements sowie die Anwendung überwiegend manueller Prozesse im Treasury gehören der Vergangenheit an.

***Warum?** Die Notwendigkeit professioneller Treasury-IT ergibt sich nicht nur aus signifikant gestiegenen Compliance-Anforderungen im Bereich des Einsatzes von Finanzinstrumenten. Insbesondere folgt sie aus der Tatsache, dass in einer in die Wertschöpfungskette des Unternehmens integrierten Treasury-Abteilung, die sich als Geschäftspartner verschiedenster Funktionsbereiche im Unternehmen versteht, die Bereitstellung und Auswertung konzernweiter Informationen zu Liquiditäts- und Risikopositionen innerhalb eines angemessen kurzfristigen Zeitraums möglich sein muss. In Zeiten sich schnell wandelnder Geschäftsmodelle und somit auch Risikoprofile müssen auch alternative Verfahren und Methoden schnell verfügbar sein. Dies lässt sich nur mit standardisierter, professioneller Treasury-IT bewerkstelligen.*

Die Nutzung von sogenannten End User Developed Applications („UDA“), also zum Beispiel individuelle, MS-Excel-basierte Tools, ist zudem mit signifikanten Risiken verbunden. Neben der Fehler- und Manipulationsanfälligkeit sind hier insbesondere die fehlende Berücksichtigung von Berechtigungsprofilen (unter anderem Vier-Augen-Prinzip) sowie eines Audit Trails zu nennen. Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit können in der Regel nur mittelbar durch ineffiziente, prozessuale Maßnahmen erfüllt werden. Auch das zur Befürwortung von UDA oft genannte Argument der hohen Investitionskosten in Treasury-IT ist mit dem Aufkommen von SaaS-Treasury-IT-Lösungen nicht mehr schlagend. In einigen Kernbereichen ist der Einsatz entsprechender Systemlösungen bereits heute günstiger als manuelle Lösungen, von möglichen Kostenrisiken durch Non-Compliance ganz zu schweigen.

Folgerung: Das Treasury trägt eine wesentliche Verantwortung für die effiziente und sichere Gestaltung der Financial Supply Chain. In global vernetzten Unternehmensorganisationen umfasst dies die Integration der Finanzdaten der lokalen Tochtergesellschaften in Form von systemseitiger Anbindung an eine zentrale Treasury-Abteilung. Dies macht die Abbildung von komplexen fachlichen Funktionen in Datenbanken notwendig, die nur mittels angemessener IT umgesetzt werden können.

2. These: In Kernbereichen ist eine zentrale Treasury-Organisation alternativlos.

Sowohl unter Effizienz- und Compliance- als auch unter Performance-Aspekten ist eine zentrale Treasury-Organisation alternativlos. Sie war es auch früher schon, jedoch standen einer weitest gehenden Zentralisierung bestimmte, nicht verfügbare technische Anforderungen gegenüber. Dies ist nicht mehr der Fall. Der letzte große Funktionsbereich, welcher mit entsprechenden Systemen zentralisiert werden kann, ist der Zahlungsverkehr. Zentral bedeutet zentrale Richtlinienkompetenz, zentrale Finanzierung, zentraler Abschluss von Finanztransaktionen, Bereitstellung einer zentralen Zahlungsverkehrsplattform. Eine Durchbrechung des zentralen Ansatzes erfolgt nur dort, wo gesetzliche Regelungen eine vollständige Zentralisierung nicht erlauben. Regionale Treasury-Center sind dann Teil eines zentralen Ansatzes, wenn es erforderlich ist, näher an den regionalen oder lokalen Besonderheiten zu sein beziehungsweise das Ziel lautet, das „Follow-the-Sun“-Prinzip in der zentralen Finanzrisikosteuerung umzusetzen sowie den lokalen Kapitalmarkt zu nutzen (unter anderem zur Reduzierung von Währungsrisiken). Eine zentrale Systemplattform bildet die technische Grundlage für eine zentrale Datenbasis und Steuerung der Finanzrisiken.

Warum?

Erstens: Effizienz. In komplexen Unternehmensorganisationen, in denen in nahezu jeder legalen Einheit Finanzmittelbedarf und/oder -überschüsse geplant, umgesetzt und verwaltet werden müssen, ist der konzerninterne Liquiditätsausgleich als führendes Prinzip die einzig zweckmäßige und effiziente Form der Kapitalallokation und -verwendung. Die Umsetzung erfolgt dabei häufig durch die Etablierung einer zentralen Verrechnungsplattform (In-house Bank). Dies bedingt jedoch eine weitestgehend zentralisierte und standardisierte Form der Steuerung der Kernbereiche der Treasury-Organisation, da hier nur ein abgestimmtes, gleichgerichtetes Handeln zielführend ist.

Zweitens: Compliance. Das Treasury sitzt an einer äußerst sensiblen Schnittstelle des Unternehmens mit der Außenwelt. Es sitzt dort, wo Liquidität aus dem Unternehmen heraus und in das Unternehmen hinein fließt. Es ist der Bereich, in dem Geschäfte in Finanzinstrumenten abgeschlossen werden, deren Marktwert stark schwanken kann und durch die bei unsachgemäßer Handhabung nicht nur bilanzielle Risiken, sondern auch Liquiditätsrisiken entstehen können. Und es ist der Bereich im Unternehmen, auf den sich die externe Regulierung der Finanzmärkte bezieht und der die Einhaltung von entsprechenden Gesetzen und sonstigen Vorgaben sicherstellen muss. Eine durch Fehler oder Manipulation verursachte Fehlfunktion im Treasury kann zu wesentlichen finanziellen Konsequenzen führen. Eine sachgerechte Steuerung der entsprechenden Verfahren und Methoden zur Sicherstellung von Compliance kann im Sinne einer konzerneinheitlichen Strategie nur im Rahmen eines zentralen Ansatzes erfolgen.

Drittens: Performance. Die Steuerung der Finanzrisiken kann sinnhaft nur dann erfolgen, wenn sämtliche Risiken transparent an einer zentralen Stelle vorliegen. Ist dies nicht der Fall, verbietet sich eigentlich eine Risikosteuerung, die im besten Fall ineffizient und im schlimmsten Fall kontraproduktiv wäre. Performance bedingt auch entsprechendes Knowhow der Mitarbeiter, welches sich nur aufbauen lässt, wenn Tätigkeiten mit hohem Komplexitätsgrad wiederkehrend sind.

Folgerung: Das Erreichen der an das Treasury gestellten Anforderungen in den Aspekten Effizienz, Compliance und Performance und damit die Erzeugung eines Wertbeitrags durch das Treasury kann nur durch eine zentrale Treasury-Organisation sichergestellt werden. Insofern sind alle relevanten Zielvorgaben, organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die entsprechenden Prozess- und Treasury-IT-Landschaften auf eine zentrale Strategie hin auszurichten. Die Abweichung von diesem Prinzip erscheint nur in begründeten Ausnahmefällen sinnvoll.

3. These: Der klassische Händler gehört aufgrund technischer Entwicklungen der Vergangenheit an.

Faktor 1: Die Kernanforderung an den klassischen Händler ist nicht mehr die auf das taktische Handeln ausgerichtete Beobachtung von Märkten und Preisen für verschiedene Instrumente beziehungsweise Finanzrisiken. Und auch nicht das damit häufig einhergehende „Erkennen“ des richtigen Zeitpunkts zum Abschluss einer einzelnen Transaktion beziehungsweise die Verhandlung von Konditionen mit internen oder externen Kontrahenten. Dies resultiert aus der Nichtvorhersagbarkeit von volkswirtschaftlichen Entwicklungen im Allgemeinen und von Wechselkursen im Besonderen. So können Meinungen über Wechselkursentwicklungen durchaus fundiert sein, sie bleiben dennoch nur eine Meinung oder das Ergebnis einer Theorie, welche durch ihre (subjektive) Parametrisierung mit einer unbekanntem Wahrscheinlichkeit sowohl richtig als auch falsch sein kann.³

Warum? Die technische Entwicklung der letzten Jahre ermöglicht heute die Umsetzung dynamischer Sicherungsstrategien, welche aus der Risikoneigung des Unternehmens abgeleitet und durch entsprechende Risikokennzahlen (zum Beispiel CfaR für FX-Management) ihre Steuerungsparameter erhalten. Dynamische Sicherungsstrategien können sich dabei sowohl durchgängig über das zukünftige als auch das gebuchte Exposure erstrecken oder aufgrund der Risikoneigung für das gebuchte Exposure abweichend als deterministische Strategie festgelegt werden. Die Spielräume des Händlers zur „Optimierung“ sind aufgrund des konsequenten Ausschaltens von persönlichen Erwartungswerten äußerst begrenzt beziehungsweise nicht mehr vorhanden.

Die Aufbereitung des aktuellen Exposure kann aufgrund der Komplexität und der Anforderung an die Genauigkeit nur automatisch über entsprechende Systemlösungen erfolgen. Inwieweit dann das System automatisch auch die zur Umsetzung der Sicherungsstrategie erforderliche Transaktion vorschlägt und selbständig über integrierte beziehungsweise angeschlossene Handelsplattformen abschließt oder hier weiterhin der Händler die Überleitung leisten muss, bleibt der unternehmensindividuellen Kosten-/Nutzen-Funktion überlassen. Die Nutzung elektronischer Handelsplattformen gilt sowohl für interne als auch externe Abschlüsse von Sicherungsgeschäften als Standard, da sie über die erforderliche Marktabdeckung (bezogen auf Anzahl der Kontrahenten und Instrumente⁴) und Prozessunterstützung verfügen sowie zunehmend auch regionale (regulierte) Märkte bedienen.

³ Ausführliche Ausführungen zum Sachverhalt von Vorhersagen und Prognosen finden sich im Buch von Nassim Nicholas Taleb „Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse“

⁴ Dies geht einher mit der Limitierung der Positivlisten auf Plain-Vanilla-Instrumente. Exotische Instrumente werden von IHU nur in Ausnahmefällen nach Detailanalyse und Genehmigung durch Senior Management abgeschlossen (ähnlich: Zinnsicherungsinstrumente).

Zudem erfolgt durch die Nutzung der Handelsplattformen bereits eine weitgehende Optimierung der zu erzielenden Sicherungskurse, was in der Konsequenz die „manuelle“ Optimierung durch den Händler durch zusätzliches Market Timing überflüssig macht.

Ausgenommen hiervon ist lediglich die Steuerung komplexer Einzeltransaktionen oder besonderer Märkte (bestimmte exotische Währungen, viele Commodities), für die eine ausgewiesene Handelsexpertise sinnvoll genutzt werden kann.

Faktor 2: Die vorgenannte Automatisierung der Exposure-Ermittlung und des Handels verschiebt den Fokus des klassischen Händlers in Richtung Risikoidentifikation und -analyse („Analytics“) entlang der Financial Supply Chain. Hierzu gehört unter anderem der Support der Business-Einheiten (zum Beispiel Umsetzung von Risikovermeidungsstrategien, Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden), das heißt der Bereiche, in denen die Finanzrisiken entstehen. Das Wissen hierzu ist unabdingbar für die Parametrisierung der Steuerungsmodelle als auch für die Analyse des Steuerungsergebnisses. Der Mehrwert kommt demnach nicht mehr aus der Handelstätigkeit, sondern aus einem strategisch konzeptionellen Fokus.

Warum? Geschäftsmodelle und somit auch Risikoprofile sind nicht mehr statisch. Sie verändern sich mit einer immer größer werdenden Dynamik. Dies geht einher mit verstärkten Investitionen der Unternehmen in Zukunftstechnologien sowie M&A-Aktivitäten (Verkauf von Unternehmensteilen, Integration von Akquisitionen, Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen) mit Bedarf an Expertise in den Bereichen Risikomanagement, Cash-Flow-Management und Finanzierung. Gleichzeitig geschehen diese Veränderungen auch auf der Kunden- und Lieferantenseite mit entsprechender Wirkung auf die vertraglichen Regelungen und dementsprechend mit sich verändernden Risikoprofilen (FX, Commodity, Credit, Cash). Hier kann und muss das Treasury die M&A-, Einkaufs- und Vertriebsabteilungen aktiv beraten, um anschließend die Finanzrisiken selbst erfolgreich steuern zu können. Das eigene Tagesgeschäft kann und darf dabei keine zeitliche Limitierung für diese neuen Aufgaben sein.

Folgerung: Expertise in Chartanalysen, Kursprognosen und dem Pricing von (exotischen) Instrumenten bringt wenig bis keinen Mehrwert für Unternehmen. Entsprechendes Basis-Knowhow ist Grundvoraussetzung, aber nicht entscheidend für den Treasury-Beitrag zum Unternehmenserfolg. Der Schwerpunkt der Tätigkeiten verschiebt sich hin zu der vollständigen und korrekten Identifikation von Risiken, der In-House-Beratung der Geschäftseinheiten (insbesondere Einkauf und Vertrieb, lokal und zentral), der Verbesserung von Exposure-Planungen sowie der Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Bilanz- und GuV-Effekte.⁵ Der eigentliche Handel nebst vor- und nachgelagerten Tätigkeiten erfolgt weitestgehend automatisiert über Systemplattformen und fokussiert sich diesbezüglich auf Eingriffe bei Ausnahmen und Fehlern (Exception Management). In der Konsequenz führt dies zu einer deutlichen Reduktion der für die Umsetzung der Front-Office-Tätigkeiten notwendigen Ressourcen.

⁵ Die Grundkenntnis von derivativen Finanzinstrumenten, inklusive dazugehöriger Regulatorik und Accounting-Anforderungen bleibt selbstverständlich Grundvoraussetzung für jeden Treasury-Mitarbeiter.

4. These: Das Back Office hat als eigenständige Organisationseinheit ausgedient.

Faktor 1: Klassische Back-Office-Aufgaben werden automatisiert. Die überwiegende Anzahl der Finanzinstrumente und Transaktionen wird mittels Straight Through Processing (in konsequenter Umsetzung End-to-End!) abgewickelt – ohne jegliche Notwendigkeit eines manuellen Eingriffs (Maximierung der No-Touch-Rate). Die Einhaltung von Regeln und Vorgaben des Internen Kontrollsystems werden automatisch überprüft und anschließend im Rahmen des Compliance-Berichtswesens transparent gemacht. Es findet somit eine Verlagerung von manuellen Kontrolltätigkeiten hin zu analytischen Tätigkeiten, wie zum Beispiel der Erfüllung neuer Anforderungen der Regulatorik und einem reinen Exception Management statt.

Warum? Die klassischen Back-Office-Tätigkeiten im Sinne der Kontrolle und Abwicklung der Finanzgeschäfte bestehen gemäß der einschlägigen Literatur⁶ aus den in der folgenden Tabelle genannten Aufgaben. Die rechte Spalte der Tabelle zeigt, dass moderne Treasury-IT-Lösungen die Anforderungen zu einem hohen Maße abdecken und manuelle Tätigkeiten beziehungsweise Eingriffe auf ein Minimum reduziert werden können:

Aufgaben im Rahmen der Kontrolle und Abwicklung	Abbildung im „Treasury 4.0“
Ausfertigung der Geschäftsbestätigungen beziehungsweise Abrechnungen	Erfolgt systemseitig
Kontrolle der Geschäftsunterlagen auf Vollständigkeit	Wird systemseitig durch „Mandatory Fields“ abgedeckt, der (tägliche) Geschäftsabschluss erfolgt in elektronischen Handelsplattformen, Kontraktdateien werden per Schnittstelle an das Treasury-System übergeben
Abgleich der Geschäftsbestätigungen mit dem Händlerzettel und Gegenbestätigung	Erfolgt automatisiert mittels Confirmation-Matching-Systemen, Händlerzettel sind bei Geschäftsabschluss über elektronische Handelsplattformen überflüssig
Sicherstellung, dass Abschlüsse im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit innerhalb der festgelegten Limits erfolgen	Die Limit-Überwachung erfolgt im Treasury-Management-System – mit automatisierten Reports / Eskalationswegen
Kontrolle auf marktgerechte Bedingungen	Überprüfung mittels System und Darstellung über entsprechenden Bericht
Prüfung hinsichtlich Abweichungen von den Standards (insbesondere Zahlungswege etc.)	Erfolgt automatisiert durch Abgleich mit hinterlegten Standard Settlement Instructions (SSI)
Abwicklung / Settlement der Geschäfte, Zahlungsüberwachung und Initiierung	Settlement der Geschäfte auf Basis der hinterlegten SSI
Klärung von Abweichungen und gegebenenfalls Eskalation an die Geschäftsleitung	Exception Management wird Hauptschwerpunkt der Tätigkeiten!

⁶ Vgl. die Veröffentlichung des Arbeitskreises „Finanzierungsrechnung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. „Risikomanagement und Risikocontrolling in Industrie- und Handelsunternehmen“ vom Dezember 2000

Die Zeit des „Häkchenmachens“ ist somit vorbei: Die „Häkchen“ werden vom System gesetzt. Aus Sicht des User Workloads (Arbeitsschwerpunktes) verbleibt das Monitoring von Fehlerlisten sowie das „Exception Handling“, inklusive Klärung von Differenzen, Limit-Brüchen oder ähnliches, und gegebenenfalls die Eskalation. Standard-Geschäfte mit dem üblichen Volumen innerhalb der Limite werden somit systemseitig abgewickelt – ein echtes Straight Through Processing mit einer Maximierung der sogenannten „No-Touch-Rate“. Wichtig: Inzwischen ist dieses nicht nur mit High-End-Systemen abbildbar. Auch Systeme im mittleren und unteren Preissegment bieten diese Möglichkeiten – inklusive Standard-Schnittstellen zu Confirmation-Matching-Systemen und Handelsplattformen.

Faktor 2: Auch im Middle Office hält die zunehmende Systemunterstützung Einzug, wodurch sich Schwerpunkte der Tätigkeiten zwischen den heutigen Abteilungen verschieben und ein effektiveres Risikocontrolling möglich wird.

Warum? Auch in diesem Bereich hat sich die Leistungsfähigkeit der Systeme signifikant gesteigert. Accounting-Schnittstellen sind Standard (auch wenn die Möglichkeiten vielfach noch nicht vollumfänglich genutzt werden), Risikoüberwachung (Risikolimits) und Berichtswesen sind systemseitig umgesetzt. Dies ermöglicht die Fokussierung auf Analysetätigkeiten und Projekte (zum Beispiel neue Accounting Standards). Bei einer detaillierten Betrachtung zeigt sich, dass dabei die Analyseobjekte des Middle Office sehr nahe an das Aufgabenspektrum des Back Office heran reichen. Es gilt, die Grundlage für das Management by Exception zu schaffen und mittels geeigneter, systemgestützter Analysewerkzeuge eine sachgerechte Steuerung der Finanzrisiken sowie der Liquiditätsversorgung im Unternehmen zu gewährleisten (unter anderem Performance- und Fehlermonitoring der Prozesse).

Faktor 3: Einen weiteren zunehmenden Schwerpunkt für das Middle Office stellt die Analyse der Wirkung von Marktpreisänderungen auf die Bilanz und GuV des Unternehmens dar. Dies schließt einzelne Bilanzkennzahlen, wie sie unter anderem in Covenants zu finden sind, mit ein. Tiefergehende Analysen, Erläuterungen sowie das Aufsetzen entsprechender Reports sind eine Kernanforderung, die durch das Treasury erfüllt werden muss.⁷

Warum? Die Volatilitäten in den Märkten nehmen zu (insbesondere Wechselkurse) und somit auch die Effekte auf die Bilanzzahlen. Ökonomische Sicherungseffekte spiegeln sich nicht zu 100% in der Bilanz wider. So bleiben beispielsweise die Effekte aus Wechselkursänderungen auf den Jahresabschluss (sowohl aus Grundgeschäften als auch aus Derivaten) oft ohne adäquate Erläuterung. Die Akzeptanz dessen sinkt jedoch kontinuierlich, da das Management seitens Banken und Analysten kritischen Fragen ausgesetzt ist. Effekte gleich welcher Art können demnach nicht mehr nur pauschal erläutert werden, wenn nicht die gesamten Risikomanagement-Aktivitäten in Frage gestellt werden sollen.

⁷ Unter Beachtung der Anforderungen an das interne Kontrollsystem darf keine alleinige Erläuterung durch handelsautorisierte Mitarbeiter erfolgen, sondern es hat gegebenenfalls eine unabhängige Kontrolle durch vom Handel unabhängige Mitarbeiter zu erfolgen.

Folgerung: Kernaufgaben des Back Office können auf „Exception Handling“ reduziert werden und rücken damit näher an das Aufgabengebiet des Middle Office heran. Zugleich erweitern sich die Anforderungen und damit entsprechend das Aufgabengebiet des Middle Office. Eine organisatorische Trennung zwischen den klassischen Einheiten zur Abwicklung und Kontrolle (Back Office) sowie dem Risikocontrolling (Middle Office) ist somit für Industrie- und Handelsunternehmen – unabhängig von ihrer Größe und Komplexität – aus Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten nicht mehr sinnvoll und auch aus Compliancegründen nicht mehr erforderlich. Die Verlagerung der Aktivitätsschwerpunkte von den manuellen Kontrollen hin zu analytischen Tätigkeiten macht eine organisatorische Trennung überflüssig, mehr noch, sie macht sie ineffizient. Die Zusammenführung beider Bereiche führt zu Effizienzgewinnen durch weniger Prozessbrüche und Schnittstellen, separate Leitungsebenen werden überflüssig. Personalengpässe können leichter überbrückt werden, gegebenenfalls freierwerdende Ressourcen für andere, mehrwertstiftende Tätigkeiten eingesetzt werden.

Fazit:

Zusammengefasst ergeben sich unseres Erachtens folgende Schlussfolgerungen:

1. *Aktualisierung der Referenz-Unterlagen (Schmalenbach, VDT) erforderlich*
Die Unterlagen sind nicht mehr adäquat als Referenz. Eine Weiterentwicklung ist erforderlich.
2. *Kontinuierliche Transformation des Treasury*
Bedingt durch die technischen Entwicklungen muss sich das Treasury auf eine kontinuierliche Transformation einstellen. Hierzu müssen die Voraussetzungen geschaffen werden (technisch mit Blick auf eine flexibel anpassbare Systemlandschaft und personell siehe folgender Punkt).
3. *Anforderungsprofile, Personalbedarf und Education*
Die Anforderungsprofile an die Mitarbeiter im Treasury verändern sich. Einige Unternehmen werden Spielraum zur Reduzierung des Personaleinsatzes identifizieren, viele andere können das Personal zunehmend auf wertsteigernde Funktionen umorientieren. Dies erfordert gegebenenfalls Aus- und Weiterbildungen. Voraussetzung ist auch hier die konsequente Evolution der eingesetzten IT-Lösung.
4. *Systemeinsatz*
Der Einsatz eines professionellen IT-Systems wird Mindestanforderung und die Prozess-Steuerung im Treasury ausnahmebasiert sein (Exception Management).
5. *Muster-/Ideal-Organisation*
Bedingt durch die sich verändernden Parameter Treasury-IT, Volatilität auf den Finanzmärkten und dynamische Geschäftsmodell-Änderungen entsteht eine neue ideale Treasury-Organisation. Diese muss ausformuliert und in entsprechenden Referenzwerken dokumentiert werden.



cutting through complexity

Carsten Jäkel

Partner, Finanz- & Treasury-Management

Mobil 0173 576 4234

eMail cjaekel@kpmg.com

Prof. Dr. Christian Debus

Partner, Finanz- & Treasury-Management

Mobil 0172 4275739

eMail cdebus@kpmg.com

www.kpmg-corporate-treasury.de

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.

© 2015 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, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.