



Treasury Health Check

Wir stellen Ihr Treasury auf den Prüfstand

Die Herausforderungen im Treasury

Ein hochgradig dynamisches Marktumfeld, die zunehmende Komplexität der Geschäftsaktivitäten sowie rechtliche, steuerliche und regulatorische Anforderungen stellen das Corporate Treasury stetig vor neue Herausforderungen. Der aufgrund dieser Rahmenbedingungen entstehende kontinuierliche Anpassungsbedarf bietet gleichzeitig die Chance für Treasury-Abteilungen, die bestehenden

Organisationsstrukturen und Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren.

Darüber hinaus ist auch das Aufgabenspektrum des Treasury einem nachhaltigen Wandel unterzogen. Neben den Kernaufgaben wie der Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und effektiven Liquiditätssteuerung, der Identifikation sowie Steuerung finanzieller Risiken (Währungs-, Zins-, Rohstoff-, Liquiditäts- und Kontra-

hertenrisiken) und Gewährleistung der Compliance, stehen je nach strategischer Ausrichtung des Unternehmens und der daraus abgeleiteten Ziele des Treasury weitere Aufgaben wie die Optimierung von Kapitalallokation und Finanzierungskosten sowie die Integration neuer Rechnungslegungsstandards (z.B. IFRS 9) zur Ausnutzung bilanzieller Spielräume im Fokus des Treasury. ➔

Neben diesen vielschichtigen Herausforderungen befindet sich das Treasury dabei stets im Spannungsfeld zwischen der optimalen Ausrichtung an strategischen Themenstellungen einerseits und dem Erreichen operativer Exzellenz auf der anderen Seite. Beide Aspekte gilt es in optimaler Weise miteinander zu kombinieren.

Voraussetzung für die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit und einer effektiven Liquiditätssteuerung ist die vollständige Transparenz hinsichtlich aller Kontosalde und Cash-Flows sowie eine aussagekräftige und verlässliche Planung zukünftiger Cash-Flows.

Ein effektives Instrument, um die Liquiditätsressourcen innerhalb eines Konzerns optimal zu nutzen und den externen Finanzierungsbedarf zu reduzieren, stellt das Cash Pooling dar. Bei der Konzeption und Einrichtung von konzernweiten Cash Pool-Strukturen gilt es insbesondere steuerliche, regulatorische und rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Steuerrechtliche Entwicklungen wie die Initiative der OECD zur internationalen Bekämpfung von Gewinnkürzungen und Gewinnverlagerungen („Base Erosion and Profit Shifting – BEPS“) sowie finanzwirtschaftliche Themenstellungen, wie beispielsweise das aktuelle Niedrigzinsumfeld, sollten jedoch auch nach erfolgreicher Implementierung einer Cash Pooling-Struktur eng verfolgt werden. Insbesondere im Rahmen der aktuellen Diskussion um Negativzinsen stellt sich für das Treasury die Frage, welche steuerlichen Implikationen die Weitergabe von Strafzinsen an Konzernunternehmen hat und wie hinsichtlich des Fremdvergleichsgrundsatzes in Bezug auf die konzerninterne Verzinsung verfahren werden sollte.

Aufgrund dieser Entwicklungen sollte das Konzept einer zentralen Liquiditätssteuerung jedoch keinesfalls grundsätzlich in Frage gestellt werden, da eine schnelle und zuverlässige Reaktion auf Entwicklungen an den Finanzmärkten und Veränderungen der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen erst durch eine

zentral aufgestellte Treasury-Organisation ermöglicht wird.

Die Rahmenbedingungen für das Finanzmanagement haben sich in den vergangenen Jahren auch aufgrund gestiegener Anforderungen an die Überwachung der Einhaltung von gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Vorschriften erheblich verändert und erfordern von den Unternehmen oftmals ein Überdenken des bestehenden Risikomanagement-Ansatzes.

In Anbetracht erheblicher Volatilitäten an den globalen Finanzmärkten und der stetig zunehmenden wirtschaftlichen Verflechtungen kommt der Identifikation und Steuerung finanzieller Risiken eine besondere Bedeutung im Treasury zu. Die Konzeption systematischer Ansätze und Verfahren zur Identifikation, Messung, Analyse und Steuerung von Währungs-, Zins-, Rohstoff-, Liquiditäts- und Kontrahentenrisiken bildet dabei die Basis eines effizienten Risikomanagements.

Abb. 1 – Globale Herausforderungen

Ein hochgradig dynamisches Marktumfeld sowie rechtliche, steuerliche und regulatorische Anforderungen stellen das Corporate Treasury stetig vor neue Herausforderungen



Überdies befindet sich auch die bilanzielle Abbildung und Bewertung von Finanzinstrumenten in einem stetigen Wandel. Komplexe Bilanzierungsvorgaben für Finanzinstrumente und gleichermaßen komplexe Anforderungen an deren finanzmathematische Bewertung erfordern die Konzeption und Umsetzung revidierender Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sowie die Entwicklung und Validierung marktkonformer Bewertungsmodelle, sodass die bilanziellen Auswirkungen und Effekte jederzeit transparent und nachvollziehbar sind.

Die Ablösung des IAS 39 durch den neuen Rechnungslegungsstandard IFRS 9 bedeutet für Unternehmen jedoch nicht nur einen erhöhten Aufwand hinsichtlich des Umstellungsprozesses und eine umfangreiche Analyse der zu erwartenden praktischen Implikationen, sondern stellt zugleich auch eine Chance dar. So bietet die Umstellung auf IFRS 9 eine Vielzahl an neuen Möglichkeiten für die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen. Insgesamt sind die neuen Regelungen im Vergleich

zu IAS 39 weniger restriktiv, wodurch sich die Flexibilität der bilanziellen Abbildung ökonomischer Hedges für Unternehmen erhöht.

Die Berücksichtigung und korrekte Berechnungsmethodik von Kontrahentenausfallrisiken (CVA) und eigenen Ausfallrisiken (DVA) in Derivateportfolien spielt darüber hinaus nicht mehr nur für Banken eine enorme Rolle, sondern rückt auch bei Unternehmen immer stärker in den Prüfungsfokus. Zudem kann die korrekte Bewertung der Ausfallrisiken bei Finanzinstrumenten zu positiven Effekten aus Bewertungsanpassungen in Bilanz und GuV führen und durch eine entsprechende Restrukturierung bzw. Einführung von Besicherungsverträgen lassen sich unter Umständen vorteilhaftere Konditionen beim Abschluss von Derivaten realisieren.

Nicht zuletzt erfordern effiziente Prozesse im Treasury eine stabile und möglichst homogene Systemlandschaft sowie weitestgehend automatisierte Prozess-

ketten. Darüber hinaus sollte die IT-Systemlandschaft nicht nur den individuellen funktionalen Ansprüchen genügen, sondern zwingend auch revisionsseitigen Anforderungen entsprechen.

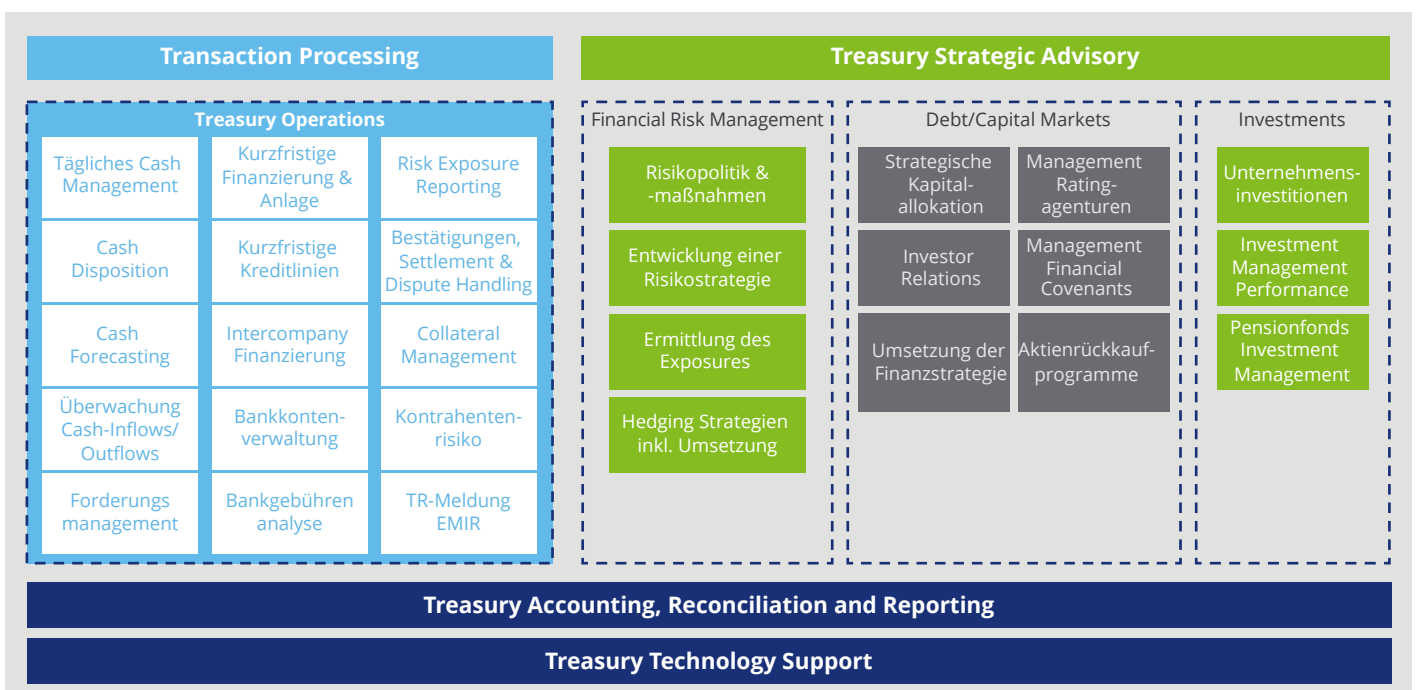
Der Treasury Health Check

Um diesen spezifischen Anforderungen und komplexen Fragestellungen an das Treasury gerecht zu werden, bedarf es einer an die unternehmensspezifischen Ziele angepassten Organisationsstruktur, effizienter Prozesse und eines geeigneten Target Operating Models. Durch ein passgenaues Target Operating Model lassen sich Zentralisierungs-, Automatisierungs- und Synergiepotentiale in optimaler Weise ausnutzen.

Im Rahmen des Treasury Health Checks stellen wir Ihre bisherige Treasury-Organisation sowie die Prozessabläufe auf den Prüfstand und entwickeln an Ihren unternehmensspezifischen Zielen ausgerichtete Lösungen, um gemeinsam mit Ihnen das Treasury als wertschaffende und effiziente Unternehmenseinheit zu etablieren.

Abb. 2 – Treasury Target Operating Model

Das Deloitte Treasury Target Operating Model (TOM) basiert auf unserer langjährigen Projekterfahrung und der konsequenten Weiterentwicklung von Best-Practice-Ansätzen der Branche



Unser Treasury Health Check umfasst u.a. die folgenden Bereiche:



Analyse der Ausgangssituation

Identifikation der konkreten Anforderungen an das Unternehmens-Treasury unter Berücksichtigung des Geschäftsmodells, der unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen und Themenstellungen



Identifikation der externen Anforderungen an das Unternehmens-Treasury unter Berücksichtigung der rechtlichen, regulatorischen und steuerlichen Rahmenbedingungen



Detaillierte Untersuchung der bestehenden Treasury-Strukturen und -Prozesse sowie Richtlinien und ggf. bestehender Schnittstellenfunktionen (v.a. Controlling, Accounting)

Konzeption eines leistungsfähigen und passgenauen Treasury Target Operating Model



Gap-Analyse zur Identifikation potentieller Schwachstellen und Handlungsfelder sowie von Optimierungsmöglichkeiten auf Basis der im Vorfeld erfolgten Analyse



Ableiten der geeigneten strategischen und operativen Ausrichtung des Treasury (Target Operating Model) unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Anforderungen und strategischen Vorgaben



Aufzeigen von Best-Practice-Ansätzen und marktüblichen Umsetzungen unter Berücksichtigung unternehmens- und branchenspezifischer Besonderheiten zur Standortbestimmung mit vergleichbaren Unternehmen



Dokumentation der identifizierten Ziel-Organisation, -Aufgaben und -Prozesse

Die Umsetzung

Nachdem die spezifischen Anforderungen und Fragestellungen an das Treasury im Rahmen eines leistungsfähigen und passgenauen Target Operating Model adäquat berücksichtigt und abgebildet wurden, gilt es nun, die operative Umsetzung der konzipierten Lösungsansätze nachhaltig zu gewährleisten.

Hierbei unterstützen wir Sie kompetent und zuverlässig u.a. mit unseren folgenden Beratungsleistungen:



Implementierung des konzipierten Target Operating Model und der damit verbundenen Organisations- und Prozessanpassungen



Erstellung der entsprechenden Treasury-Richtlinien sowie einer revisions- und prüfungssicheren Dokumentation von Prozessabläufen



Monitoring und nachhaltige Verankerung der entwickelten Lösungen in Ihrer Treasury-Organisationsstruktur

Darüber hinaus bieten wir Ihnen kompetente Beratung bei weiteren Fragestellungen, wie z.B.



Konzeption und Umsetzung von Cash Pooling-Strukturen und Inhouse Bank-Lösungen unter Berücksichtigung der relevanten steuerrechtlichen, regulatorischen, methodischen und prozessualen Fragestellungen



Begleitung bei der Umsetzung von regulatorischen Anforderungen im Kapitalmarktbereich, z. B. EMIR, REMIT, MiFID II / MiFIR, MAD, MAR oder Dodd Frank



Einführung von Bilanzierungsmethoden und Bewertungsmodellen für Finanzinstrumente bzw. Validierung bestehender Methoden und Modelle (IFRS 9, IFRS 13)



Analyse der Effekte aus der Berücksichtigung von Bewertungsanpassungen für Ausfallrisiken (CVA/DVA) in Derivateportfolien und Umsetzung der entsprechenden Anpassungen in Besicherungsverträgen (CSA)



Optimale Ausrichtung und Harmonisierung der Treasury-Systemlandschaft sowie Qualitätssicherung und projektbegleitende Prüfungen der Einführung oder Weiterentwicklung von IT-Systemen



Entwicklung von Rahmenkonzepten zum Aufbau neuer Treasury-Organisationen im Rahmen von M&A- und Carve Out-Projekten

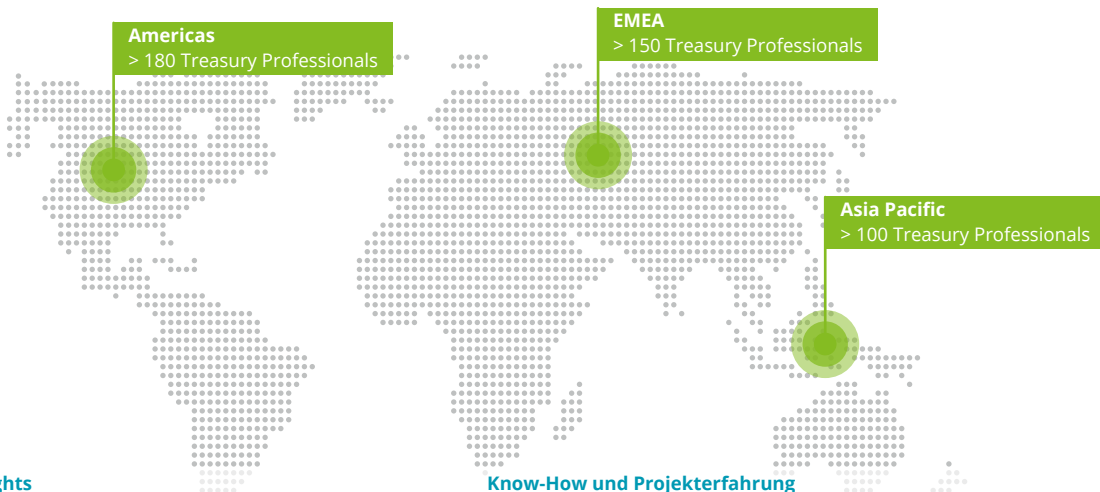


Warum Deloitte

Dank der internationalen Aufstellung ist Deloitte ein globaler Leader im Bereich Treasury Advisory. Zusammen mit Spezialisten aus den Servicebereichen Tax, Legal, Technology, Human Capital, Strategy & Operations, The Garage, Cyber Risk, Audit und M&A bieten wir eine ganzheitliche Perspektive sowie passgenaue und interdisziplinäre Lösungsansätze aus einer Hand.

Abb. 3 – Global Treasury Advisory Services

Viele Standorte – ein Standpunkt: Dank der internationalen Aufstellung ist Deloitte ein globaler Leader im Bereich Treasury Advisory



Highlights

- Unser Fokus liegt auf der kompletten Wertschöpfungskette im Treasury: Konzeption Treasury Operating Model, Treasury Transformationen, Risk Management, Treasury Technologie, Regulatory, Treasury M&A und Carve-Out
- Unser globales Team von Treasury-Experten verfügt über weitreichende praktische Industrieexpertise und Treasury-relevante Technologie-Kenntnisse
- Zusammen mit Spezialisten aus den Servicebereichen Tax, Legal, Technology, Human Capital, Strategy & Operations, The Garage, Cyber Risk, Audit und M&A bieten wir interdisziplinäre Lösungsansätze aus einer Hand

Know-How und Projekterfahrung

- Weltweites Cash- und Liquiditätsmanagement
- Finanzierungsberatung
- Steuerung von finanziellen Risiken (FX-, Zins-, Commodity- & Counterparty)
- Bewertung von Finanzinstrumenten
- Konzeption von Treasury-Organisation und -Prozessen
- Treasury Accounting
- Regulatorische Anforderungen (insb. EMIR/MiFID II, PSD2, Institutsgründungen/ Finanzdienstleisterlizenzen)
- Auswahl, Einführung und Upgrade führender Treasury Management Systeme
- Kontinuierliche Weiterentwicklung unserer praxisnahen Methoden und Tools

Abb. 4 – Global Treasury Advisory Services

Wir identifizieren, entwickeln und liefern individuelle und passgenaue Lösungen für alle Bereiche des Treasury Management

01 >

Wir entwickeln und liefern Lösungen für die aktuellen Fragestellungen in den verschiedenen Bereichen des Treasury

02 >

Wir veröffentlichen regelmäßig Studien und Whitepaper zu Themen, die das Treasury bewegen, und liefern Ihnen so „Thought Leadership“



- Areas**
- Risk Exposure & Hedging
 - Financing & Investments
 - Liquidity Forecast & Planning
 - Payments & Cash Management
 - Reporting & Analytics
 - Performance



- Services**
- Operations & Structure
 - Transformation & Strategy
 - Assurance, Valuation & Accounting
 - Mergers & Acquisitions
 - Regulation & Tax
 - Systems

Global Treasury Advisory Services

Volker Linde

Partner

Tel: +49 (0)211 8772 2399

vlinde@deloitte.de

Christine Glunz

Manager

Tel: +49 (0)211 8772 4815

cglunz@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 225.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.