



POSITIONSPAPIER DEFINITION TREASURY

VORWORT

Der Verband Deutscher Treasurer (VDT e.V.) erstellt dieses Positionspapier, um den Begriff und die Funktion des Corporate Treasury (nachfolgend mit „Treasury“ bezeichnet) zu definieren. Eine solche Definition ist nach Ansicht des VDT als führender nationaler Fachverband für das Unternehmenstresury erforderlich, um ein klares, eindeutiges und berufsspezifisches Bild des Bereichs Treasury im Unternehmen mit den jeweils zugeordneten Aufgaben zu schaffen. Außerdem dient sie der Abgrenzung zu anderen Unternehmensbereichen, insbesondere dem Rechnungswesen und dem Controlling. Die Begriffsbestimmung ist ausdrücklich nicht auf eine bestimmte Unternehmensgröße oder eine spezielle Branche ausgerichtet. Sie soll allen Interessierten einen Einblick in die Treasury-Aufgaben geben.

Treasury kann über die Aufgabenstellung, die Tätigkeiten oder die Aufbauorganisation definiert werden. Der VDT bevorzugt eine funktionale Definition, weil die Funktion im Gegensatz zu den Tätigkeiten und der Aufbauorganisation unabhängig von Unternehmensgröße, Geschäftsart und individuellen Organisationsbesonderheiten der einzelnen Unternehmen ist. Der VDT orientiert sich dabei an der Unternehmenspraxis in Deutschland und Europa.

Verband Deutscher Treasurer e.V.
Ressort Berufsbild/Qualifizierung

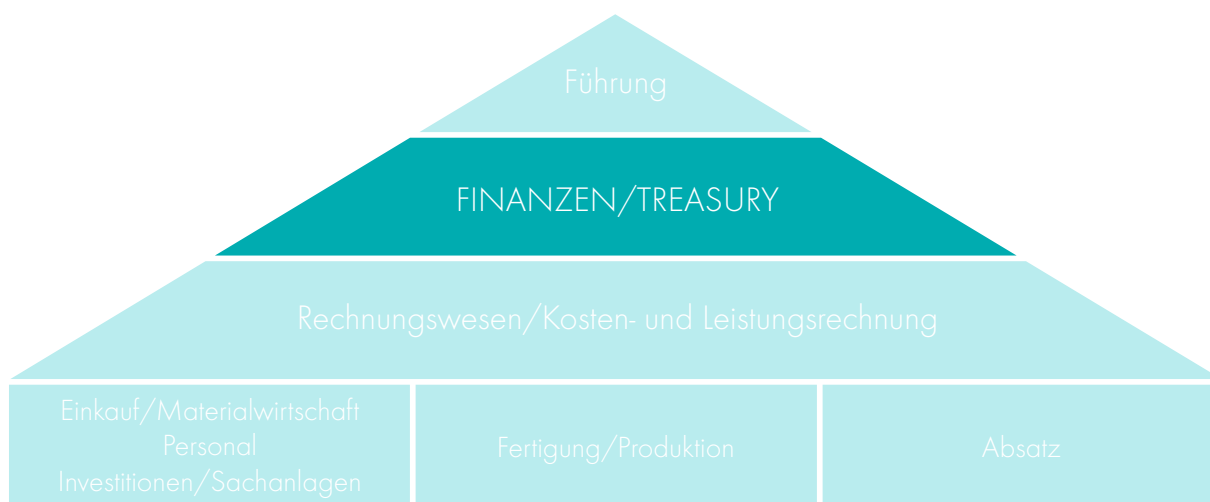
INHALT

03	Betriebliche Einordnung der Treasury-Funktion
03	Zentrale Treasury-Aufgabe
04-12	Kernfunktionen des Treasury
	Cash & Liquidity Management
	Finanzierung & Financial Asset Management
	Financial Risk Management
12	Treasury Framework
12	Treasury-Organisation
13	Treasury & IT
13	Investor Relationship (IR)/Communication
14	Impressum

BETRIEBLICHE EINORDNUNG DER TREASURY-FUNKTION

Die Treasury-Funktion im Unternehmen ist zunächst in die verschiedenen betrieblichen Funktionen einzuordnen. Unternehmen sind grundsätzlich durch Beschaffung, Erstellung und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen charakterisiert. Sie stellen daher in erster Linie auf die betrieblichen Grundfunktionen Investition, Personal und Einkauf für den Input, die Produktion und Materialwirtschaft für die Erstellung und Marketing bzw. Absatz für den Verkauf/Output von Gütern und Dienstleistungen ab. Die durch diese betrieblichen Grundfunktionen erzeugten Erträge/Aufwendungen, Kosten/Erlöse und Einzahlungen/Auszahlungen werden in den Bereichen Rechnungswesen, Controlling und Treasury abgebildet. An der Spitze der betrieblichen Funktionen stehen Unternehmensführung/Management mit den Schwerpunkten Zielsetzung, Strategie und Steuerung.

Treasury versorgt alle Unternehmensbereiche mit Liquidität. Daher sind die übrigen, auch die operativen Bereiche ohne ein funktionierendes Treasury nicht handlungsfähig. Grundsätzlich stellt sich die Treasury-Funktion damit gleichberechtigt neben die anderen kaufmännischen und sonstigen Bereiche.



ZENTRALE TREASURY-AUFGABE

Treasury ist gehört zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung. Im Fokus stehen die Finanzierung der betrieblichen Wertschöpfungskette und die Sicherstellung der heutigen und zukünftigen Zahlungsfähigkeit in jeder erforderlichen Währung. Treasury steuert und verantwortet zudem die finanziellen Risiken des Unternehmens.

KERNFUNKTIONEN DES TREASURY

Aus dem zentralen Treasury-Ziel der Liquiditätssicherung ergeben sich unabhängig von Branche, Geschäftsart und Größe für alle Wirtschaftssubjekte drei Kernfunktionen:

- Cash & Liquidity Management
- Finanzierung & Financial Asset Management
- Financial Risk Management

CASH & LIQUIDITY MANAGEMENT

Cash & Liquidity Management befasst sich mit der Gestaltung der Zahlungsströme in den notwendigen Währungen, dem Abruf und Empfang der Einzahlungen sowie der Veranlassung der Auszahlungen aus der Tätigkeit des Unternehmens und der kurzfristigen Steuerung der Liquidität des Unternehmens. Dazu muss der jederzeitige, globale Überblick über die konzernweite Liquidität in Form des Liquiditätsstatus unter Berücksichtigung der freien Kreditlinien in der funktionalen bzw. Geschäftsberichtswährung des Unternehmens sichergestellt werden.

Zum **Management der Zahlungsströme** (Cash Management) gehören die Führung der externen Zahlungsverkehrskonten (Bankkonten) und - falls vorhanden - der internen Zahlungsverkehrskonten (Verrechnungskonten) für die Abwicklung von Zahlungsströmen innerhalb eines Konzerns. Das Management der Zahlungsströme umfasst neben Eröffnung und Schließung der Konten im Einzelnen:

- die Stammdatenpflege inkl. Vollmachten und Legitimation
- die Veranlassung und Genehmigung von Ein- und Auszahlungen
- die Sammlung und Erstellung von Informationen über erhaltene oder geleistete Zahlungen
- die Überprüfung der Zahlungen (Soll-Ist-Abgleich)
- die Kontodisposition
- die Auswahl/Einführung/Nutzung von Electronic Banking und Treasury Management Systemen
- ggf. das Pooling und Netting von Zahlungsströmen und Zahlungsmittelbeständen
- ggf. die konzerninterne Steuerung der Zahlungsströme und Zahlungsmittelbestände über Verrechnungskonten

Soweit vorhanden zählt auch die Abwicklung des dokumentären Zahlungsverkehrs sowie die Ausstellung und Rücknahme von Avalen und Garantien zum Management der Zahlungsströme. Die dafür erforderlichen Rahmenkreditlinien werden im Rahmen der Finanzierungsaktivitäten oder durch die eigene Bonität des Unternehmens bereitgestellt.

Inhaltlich verwandt mit dem Management der Zahlungsströme ist auch das **Management vorhandener Liquidität**. Dazu gehören neben der Liquiditätsplanung auch die Disposition von Geldanlagen auf den Konten, die Inanspruchnahme vereinbarter Kredite bzw. Kreditlinien sowie – falls vorhanden – der Geldhandel.

Die Verantwortung für interne Finanzverrechnungskonten, mit denen ähnlich gearbeitet wird wie mit externen Zahlungsverkehrskonten, gehört zur Treasury-Kernfunktion Cash Management. Ähnliches gilt für eine – meist nur bei sehr großen Unternehmen vorkommende – Inhouse Bank, wenn sie als Shared Service Center die operative Abwicklung des Zahlungsverkehrs innerhalb eines Unternehmens vornimmt. Die Inhouse Bank ist eine Organisationsform, welche wie eine externe Bank agiert und z. B. das Tagesgeschäft mit den Tochtergesellschaften umsetzt.

Working Capital Management (WCM) befasst sich mit der Steuerung des Bestands von Vorräten, Debitoren und Kreditoren. WCM gehört unter finanziellen Aspekten und als Teil der kurzfristigen Liquiditätssicherung zur Kernfunktion Cash & Liquidity des Treasury. Dabei ist nur die Finanzierung des Working Capital eine Treasury-Aufgabe, nicht jedoch die Gestaltung der Bestände (Lagerbestands-optimierung, Kreditoren- und Debitorenmanagement). Da mit der Steuerung dieser Bestände auch nicht finanzielle Ziele aus den Bereichen Einkauf, Produktion oder Vertrieb verfolgt werden, ist die Verantwortung geteilt. Zur Treasury-Funktion gehört zumindest die Beratung der jeweiligen Verantwortlichen unter finanziellen Aspekten oder die Mitwirkung in einem funktionsübergreifenden Abstimmungsgremium. Treasury muss hier ggfs. entsprechende Instrumente zur Optimierung des Working Capital zur Verfügung stellen (Factoring, Supply Chain Finance). Die (aufbau- und ablauf)organisatorische Einbindung des Themas erfolgt je nach Unternehmen unterschiedlich.

Cash Management findet auch im kleinsten Unternehmen statt. Umfang und Detaillierungsgrad hängen allerdings sehr stark von der Unternehmensgröße, der Zahl der Tochtergesellschaften bzw. Betriebsstätten, der regionalen bzw. internationalen Verteilung der Geschäftstätigkeit und der Konzerngesellschaften und der Art der Geschäftstätigkeit ab.

Weitere Einzelheiten zu den Tätigkeiten und Prozessen im Cash Management enthalten die VDT-Veröffentlichungen zum Cash Management.

Die organisatorische Anbindung der erforderlichen Tätigkeiten kann sehr unterschiedlich ausfallen. Bei kleineren Unternehmen bzw. Tochtergesellschaften sind nur Bruchteile einer Vollzeilkraft mit Cash Management beschäftigt. Sofern der Umfang der Aufgaben keine hauptsächlich damit beschäftigte Person rechtfertigt, können die Aufgaben unter der Berücksichtigung der notwendigen Funktionstrennung auch mit Tätigkeiten aus den Bereichen Rechnungswesen und Controlling kombiniert werden. Das aus Sicherheitsgründen erforderliche Vieraugenprinzip und die notwendigen Vertretungsregelungen erfordern ohnehin die Befassung mehrerer Personen mit dem Cash Management. Bei sehr großen

Unternehmen können Aufgaben auch teilweise ausgegliedert sein, entweder auf eine eigene Tochtergesellschaft (z.B. als Service Center organisiert) oder Spezialanbieter. Im Mittelstand kann es sinnvoll sein, die Funktion ganz oder teilweise auf externe Dienstleister zu verlagern.

Das Cash Management ist wegen des Massengeschäfts bei den Zahlungsverkehrstransaktionen sehr IT-lastig. In jüngerer Vergangenheit erhöhten hier das interne und externe Meldewesen und die Regulierung durch Behörden den Arbeitsanfall und die IT-Anforderungen deutlich. Die Vermeidung von Schäden aus kriminellen Aktivitäten insbesondere aus zunehmenden professionellen externen Angriffen erfordern gute Prozesse und Sorgfalt bei der Durchführung des Cash Managements. Der gesamte Bereich ist sehr arbeitsaufwendig und kann auch bei kleinen und mittleren Unternehmen sehr schnell die hauptsächliche Beschäftigung einer Person mit diesen Themen erfordern.

FINANZIERUNG & FINANCIAL ASSET MANAGEMENT

Finanzierung und Financial Asset Management befasst sich mit der langfristig ausgerichteten Beschaffung von Finanzmitteln sowie der Steuerung langfristiger Finanzanlagen.

Zur Funktion „Finanzierung und Financial Asset Management“ gehören im Bereich **Finanzierung** die Beschaffung und der Einsatz der verschiedenen Finanzierungsinstrumente und die langfristige Sicherung der Liquidität durch entsprechende Planung und Steuerung der Fälligkeiten von Finanzinstrumenten und Vorhaltung finanzieller Reserven. Basis ist der aus den strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung abgeleitete Finanzbedarf und die anzustrebende Mindestbonität (Rating). Wichtigste Aufgabe in diesem Bereich ist die Entwicklung und Definition einer (langfristigen) Finanzstrategie des Unternehmens und deren Umsetzung. Die Finanzstrategie muss die dauerhafte Sicherstellung der erforderlichen Bar- und Avalliquidität unter Beachtung der in Frage kommenden Instrumente beinhalten. Die Diversifizierung der Finanzierungspartner, eine breite Streuung möglichst stabiler Bankbeziehungen und aller sonstigen externen Dienstleister etc. muss gewährleistet sein. Gleiches gilt für die Auswahl der in Betracht kommenden und dann auszuwählenden Finanzierungsinstrumente.

Grundsätzlich umfasst diese Funktion die Beschäftigung mit allen Finanzierungsinstrumenten unabhängig vom Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter oder der Fristigkeit. Bei Finanzierungsinstrumenten ist vor allem an Konzeptionen, Verhandlung und Programmbetreuung zu denken. Entscheidungen zum kurzfristigen Einsatz bzw. der Inanspruchnahme der Programme werden im Bereich des Cash & Liquidity Managements getroffen und umgesetzt.

Wegen der den Eigentümern zuzurechnenden Mitbestimmungsfunktion des Eigenkapitals kann die Zuordnung der Eigenkapitalmaßnahmen zu den Treasury-Aufgaben kritisch gesehen werden. In jedem

Fall gehören jedoch die Beratung der Geschäftsleitung hinsichtlich der Instrumente und Dienstleister und die finanztechnische Umsetzung zum Treasury.

Die Festlegung einer Finanzierungsstrategie beinhaltet z.B. die Entscheidung über die Nutzung oder auch Nicht-Nutzung bestimmter Finanzierungsinstrumente sowie die Festlegung von finanzierungsrelevanten Steuerungsgrößen (z.B. Net Debt/EBITDA oder Eigenkapitalquote). Sofern ein Instrument (z.B. Unternehmenskredit, Anleihe, Projektfinanzierung, Leasing, Factoring, etc.) eingesetzt werden soll, zählt auch die Auswahl der Finanzierungspartner sowie die Vertragsgestaltung (Laufzeit, Konditionen, Sicherheiten, Auflagen (Covenants)) zu den Aufgaben der Finanzierung, ebenso wie die Überwachung und Abwicklung der Verträge und die dazugehörige Kommunikation mit Gläubigern und Investoren (Creditor Relations).

Finanzierung umfasst auch die Beschaffung von (unbaren) Avalkreditlinien und sowie von Kreditlinien für das dokumentäre Auslandsgeschäft (z.B. für Akkreditive).

Weitere Einzelheiten zu den Tätigkeiten im Bereich Finanzierung/Financing werden in speziellen Papieren des VDT zu dieser Funktion veröffentlicht.

Der Zukauf oder Verkauf von Gesellschaften oder Betrieben ([Mergers & Acquisitions – M&A](#)) gehört nicht zu den Treasury-Aufgaben. Treasury ist jedoch in die Financial Due Diligence einzubeziehen und begleitet oder führt hier ggf. die beauftragten Berater. Treasury muss zudem im Rahmen der Kernfunktion Finanzierung & Assets gewährleisten, dass die Finanzierung für die Transaktion funktioniert, die mit M&A verbundenen Zahlungen abwickeln und Währungs- und Zinsrisiken absichern. Treasury ist bei Unternehmenskäufen für die Integration der Treasury-Funktion des gekauften Unternehmens verantwortlich, bei Unternehmensverkäufen für die Abspaltung bzw. Auslagerung der Treasury-Funktion des verkauften Unternehmens.

Die [Bedeutung des Bereichs Finanzierung](#) ist in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt. Bei kleineren Unternehmen mit relativ geringem, wenig komplexem Finanzbedarf können einfache (möglichst langfristige) Kreditlinien und sporadische Investitionsdarlehen genügen. Größere und kapitalintensive Unternehmen benötigen andere Finanzierungsarten und -strukturen. Es gibt Unternehmen, die versuchen, z.B. aus Gründen der Unabhängigkeit von externen Geldgebern ohne Rücksicht auf eine betriebswirtschaftliche Optimierung der Finanzierungsstruktur völlig ohne Fremdkapital auszukommen. In anderen Unternehmen wird die Strategie verfolgt, Fremdkapital bis zum Maximum auszureizen und selbst Eigenkapital auf Holdingebene fremdzufinanzieren. Das kommt z.B. häufig bei Private Equity-Unternehmen oder bei Infrastrukturgesellschaften vor, deren Kapital bei Pensionsfonds platziert wird und die auf Optimierung der Eigenkapitalrendite ausgerichtet sind (bei Vernachlässigung bestimmter (Refinanzierungs)Risiken). Generell gilt: je größer das Unternehmen, je höher sein Finanzbedarf ist, je professioneller der Finanzbedarf gemanagt werden soll, desto wichtiger ist die Finanzie-

rungsfunktion des Treasury und je breiter ist der erforderliche Einsatz von Finanzierungsinstrumenten. Insbesondere die Inanspruchnahme des Kapitalmarkts erfordert aus Kostengründen (Fixkosten der Transaktion für die Beteiligten) einen umfangreicheren Finanzbedarf und entsprechende Professionalität des Treasury. In Branchen mit einem hohen Anlagevermögen ist die Finanzierungsfunktion wegen des damit verbundenen langfristigen Finanzbedarfs des Treasury wichtiger als in Branchen mit einem geringen Anlagevermögen, z.B. im Handel oder im Dienstleistungssektor. Bei internationaler Tätigkeit und internationaler Refinanzierung des Geschäftes spielen internationale Finanzierungsgepflogenheiten und die Instrumente der wichtigsten nationalen Finanzmärkte eine große Rolle. Je professioneller der Finanzbedarf gemanagt werden soll, desto mehr ist eine entsprechende Aufstellung, (personelle) Ausstattung, Organisation und Richtlinienkompetenz erforderlich.

Bei kleinen Unternehmen mit gelegentlichen Finanzierungsanlässen sind wesentliche Teile der Finanzierungstätigkeit bei der Geschäftsleitung angesiedelt. Bei etwas größeren Unternehmen wird diese Aufgabe dem Leiter Finanzen/Rechnungswesen/Controlling übertragen. Große Unternehmen haben stets einen eigenen Finanzbereich (häufig als **Corporate Finance** bezeichnet), der die Finanzierungsfunktion übernimmt. Bei sehr großen oder internationalen Konzernen mit vielen Tochtergesellschaften kann die Finanzierungsfunktion auch ganz oder teilweise auf spezielle Finanzgesellschaften ausgelagert sein. Die Delegation von Tätigkeiten auf externe Dienstleister ist aufgrund der zentralen Bedeutung der Finanzierungsfunktion für die Liquidität der Firma nicht üblich und findet nur partiell im Hinblick auf technische Aspekte statt.

Financial Asset Management beinhaltet die Aufstellung der Anlagestrategie und die Steuerung der Finanzanlagen im Unternehmen außerhalb des (kurzfristigen) Liquiditätsmanagements oder in mit dem Unternehmen verbundenen (Pensions-)Sondervermögen. Dabei geht es um die Auswahl, den Einsatz und die Abwicklung von finanziellen Anlageinstrumenten im Unternehmensinteresse. Im Mittelpunkt stehen:

- die strategische und taktische Asset Allokation
- die Erstellung und Pflege einer darauf aufbauenden Anlagerichtlinie
- die Vornahme und Auflösung von Geldanlagen im Rahmen der Asset Allokation
- die Erstellung bzw. Beauftragung von Asset Liability Studien für z.B. das Management der Pensionsvermögen
- die Auswahl, Begleitung und Kontrolle externer Asset Manager sowie das evtl. vorhandene Direktinvestment etc.

Die Vornahme und Auflösung kurzfristiger Geldanlagen für Zwecke der (operativen) Liquiditätssteuerung obliegt der Cash & Liquidity-Funktion des Treasury.

Gegenstand des Asset Managements sind alle Arten von Finanzanlagen einschließlich Immobilien und Finanzbeteiligungen. Bei **Immobilien und Finanzbeteiligungen** ist Treasury bei Portfolioentschei-

dungen für Finanzanlagen beteiligt, muss sich um deren Finanzierung kümmern, die mit den Anlagen verbundenen Zahlungen abwickeln und die mit diesen Anlagen verbundenen Finanzrisiken absichern. Bei Familiengesellschaften kann auch die Verwaltung der [Geldanlagen der Gesellschafter](#) zum Asset Management gehören.

Wenn durch externe oder interne Regelungen ein Zusammenhang zwischen ausgewählten finanziellen Verbindlichkeiten und Finanzanlagen hergestellt wird, z.B. bei der betrieblichen Altersversorgung, ist von Financial [Asset Liability Management \(ALM\)](#) zu sprechen.

Die [Bedeutung des Bereichs Asset Management](#) hängt davon ab, ob und in welchem Maß die Unternehmen über anlagefähige Liquidität verfügen und ob und inwieweit es eine unternehmensinterne betriebliche Altersversorgung gibt. Bei der betrieblichen Altersversorgung gehören die finanzwirtschaftlichen Aspekte zu den Aufgaben des Treasury, personalwirtschaftliche Aspekte zum Personalmanagement. Es darf zu keiner Vermischung der Aufgaben kommen, die im jeweils anderen Fachbereich liegen. Soweit es eine unternehmensinterne betriebliche Altersversorgung gibt, wird der finanzielle Teil auch häufig auf spezialisierte Dienstleister ausgelagert, da sich das Vorhalten von eigener Fachkompetenz in Anbetracht des geringen Umfangs der Tätigkeit nicht lohnt. Lediglich die Überwachung der ausgelagerten Funktion bleibt in diesem Fall als Treasury-Aufgabe im Unternehmen.

Die inhaltliche und organisatorische Ausprägung dieser Funktion ist in den Unternehmen unterschiedlich. Weitere Einzelheiten zu den Tätigkeiten und Prozessen im Bereich Asset Management werden in separaten VDT-Papieren zu dieser Funktion veröffentlicht.

FINANCIAL RISK MANAGEMENT

[Financial Risk Management](#) befasst sich mit der Identifikation, Steuerung und Überwachung aller finanzrelevanten Risiken, insbesondere aus Zahlungsströmen und den mit ihnen verbundenen weiteren Finanzaktivitäten (z.B. Fremdwährungs- und Zinsmanagement) aus den operativen Tätigkeiten der Unternehmung.

Zum [Financial Risk Management](#) gehört der Umgang mit den verschiedenen finanziellen Risiken, die sich aus den Bereichen Cash Management, Finanzierung und Assets ergeben. Unter finanziellen Risiken werden hier die negativen Auswirkungen auf die Liquidität oder die Rentabilität des Unternehmens verstanden. Dies sind Liquiditätsrisiken, Währungs-, Zins- und Kursrisiken (zusammengefasst als Marktpreisrisiken) sowie Kreditrisiken. Liquiditätsrisiken werden durch Abweichungen bei den geplanten Ein- und Auszahlungen beschrieben. Währungsrisiken resultieren aus Abweichungen der zukünftigen tatsächlichen von den geplanten Wechselkursen aus Transaktionen in Fremdwährungen. Zinsrisiken

resultieren aus Abweichungen zukünftiger Zinssätze von geplanten Zinssätzen. Kursrisiken umfassen die finanziellen Wirkungen möglicher Abweichungen des zukünftigen Wertes von finanziellen Vermögensgegenständen vom aktuellen Wert. Translationsrisiken resultieren aus der Umrechnung des buchhalterischen Reinvermögens einer ausländischen Tochter aus der Fremdwährung in die Berichtswährung bei der Ermittlung des Konzernergebnisses. Kreditrisiken sind die finanziellen Wirkungen, die sich daraus ergeben, dass Geschäftspartner ihre vereinbarten Leistungen nicht, nicht vollständig oder nicht zu den vereinbarten Terminen erbringen.

Der Umgang mit **Commodities** gehört in den für das Underlying (die jeweilige Ware oder den Rohstoff) zuständigen Unternehmensbereich. Die Beurteilung des Kontrahentenrisikos (Kreditrisikos) aus solchen Transaktionen ist stets Aufgabe des Treasury. Treasury hat häufig aus dem Finanzrisikomanagement auch die Fachkompetenz und die Erfahrung im Umgang mit Termingeschäften oder Börsentransaktionen. Sinnvoll erscheint hier eine Abgrenzung der Aufgaben der betrieblichen Funktionen nach Settlement (Erfüllung): bei finanziellem Settlement passt die Einordnung als Finanztransaktion (zu Treasury), bei physischem Settlement die Zuordnung zum Einkauf oder der Produktion.

Soweit Devisenkurs- und Translationsrisiken oder Kreditrisiken abgesichert und Zinsgeschäfte getätigt werden, gehört **Hedging** zur Kernfunktion Risk Management. Treasury analysiert und steuert die Risikopositionen, schließt entsprechende Kurssicherungsgeschäfte ab und wickelt die damit verbundenen Zahlungen ab. Die bilanzielle Behandlung ist in erster Linie Aufgabe des Rechnungswesens. Wegen der einschlägigen Fachkenntnisse ist in der Praxis jedoch Treasury unter der Funktion Financial Risk Management häufig für das sogenannte Hedge-Accounting (Bilanzierung von Kurssicherungsgeschäften) zuständig (Treasury „Hilfsfunktion“). Risikotransaktionen ohne passendes Grundgeschäft abzuschließen, ist kein Hedging sondern Spekulation und gehört nicht zu den Treasury-Aufgaben.

Unternehmensrisikomanagement (Enterprise Risk) beschreibt i.d.R. eine umfassende Herangehensweise an Risiken, welche über die klassischen, eben beschriebenen finanziellen Risiken hinausgeht. Beispiele hier sind Risiken aus den operativen Funktionen wie Beschaffung oder Produktion, Steuern, Compliance, etc. Enterprise Risk stellt über Geschäftsbereiche hinweg Verknüpfungen unterschiedlicher Risiken her und ermöglicht eine übergeordnete Portfoliosicht auf die Risiken der Unternehmung und deren Steuerung. Das (allgemeine) Unternehmensrisikomanagement liegt nicht im Aufgabenbereich des Treasury, operationelles Risk Management teilweise aber schon, z.B. wenn die operationellen Risiken aus Treasury-Aktivitäten resultieren. Die Zuordnung und Ausgestaltung hängt auch hier von der Unternehmensstruktur und den Tätigkeitsschwerpunkten ab. Finanzielle Risiken und deren Steuerung aus anderen Unternehmensbereichen gehören in jedem Fall zur Treasury-Kernfunktion Risk Management, wie z.B. das Kontrahentenrisiko aus Lieferanten- und Kundenbeziehungen. Die zugehörige Tätigkeit des Treasury kann dann auch die Bonitätsprüfung der Kontrahenten umfassen (für Finanzkontrakte immer).

Versicherungen gehören nur zu den Aufgaben des Treasury, wenn und soweit Risiken aus dem Finanzbereich versichert werden. Dies betrifft insbesondere die Kredit- und Kautionsrisikoversicherung sowie die Warenkreditversicherung.

Im Sinne einer von allen Unternehmen angestrebten Existenzsicherung ist das Management der möglicherweise existenzbedrohenden Finanzrisiken für alle Arten und Größen von Unternehmen relevant. Je umfangreicher eine grenzüberschreitende Tätigkeit (Einkauf, Verkauf oder Produktion) in anderen Währungsräumen ist, desto mehr ist ein Devisenrisikomanagement erforderlich. Zinsrisiken betreffen vor allem Unternehmen mit einer hohen langfristigen Kapitalbindung und hohem Fremdkapitaleinsatz, insbesondere im Immobilienbereich. Rohstoffrisiken fallen je nach Branche und Art und Umfang der eingesetzten Rohstoffe sehr unterschiedlich aus. Insbesondere beim Einsatz von Derivaten zur Risiko- steuerung sind eine hohe Fachkompetenz und Prozesssicherheit nötig, weil der mit Derivaten verbundene Risikohebel besonders schnell große Verluste entstehen lassen kann. Die Notwendigkeit eines Financial Risk Managements kann in Verbindung mit Cash & Liquidity Management auch bei kleinen Unternehmen zu einem dedizierten Personaleinsatz führen und markiert häufig den Start zum Aufbau einer Treasury-Organisation.

Weitere Einzelheiten zu den Tätigkeiten und Prozessen im Bereich Risk Management enthält der VDT-Leitfaden „Mindestanforderungen an das Unternehmenstresury für das operationale und finanzielle Risikomanagement“ (2016).

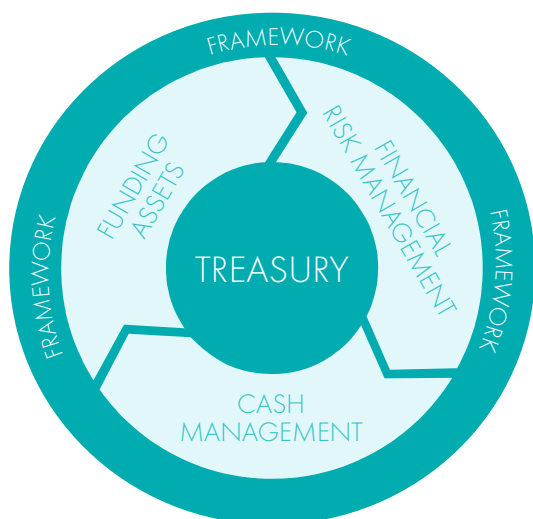
Der Umgang und die Geschäftsbeziehung mit Banken, die sogenannte **Bankenpolitik**, gehören zu den jeweiligen Treasury-Kernfunktionen, innerhalb derer die Dienstleistungen der Banken nachgefragt werden. Basis der Treasury-Aktivitäten ist die Entwicklung und Anwendung von Kriterien für eine funktions- übergreifende Auswahl der Banken und die Verteilung der Bankgeschäfte.

TREASURY FRAMEWORK

Über die drei Kernfunktionen hinaus finden sich vom Unternehmen beeinflusste und unternehmensbeeinflussende Funktionen im Treasury wieder, die nicht zu den Kernfunktionen gehören, aber trotzdem wichtig und umzusetzen sind. Dabei geht es um Rahmenwerke, Verordnungen, Richtlinien und Unternehmensvorgaben aus unterschiedlichen Bereichen, die zu eigenen Treasury-Aktivitäten führen. Das Thema Strategie ist in allen betrieblichen Funktionen und so auch bei Treasury relevant. Treasury-Vorgänge müssen unter Beachtung der Rechnungslegungsvorschriften gebucht werden. Informations-/ Analyse-, Berichts-, Dokumentations- und Abwicklungsaktivitäten überlappen sich für die Kernfunktionen. All dies wird zusammenfassend in die **Treasury-Rahmenfunktionen (Treasury Framework)** eingebettet. Gemeint sind auch Schnittstellenfunktionen bzw. -aufgaben aus den genannten Bereichen, welche

nicht zu den Kernaufgaben des Treasury gehören, das Treasury aber tangieren. Ähnliches gilt für die aus den Treasury-Kernfunktionen abgeleiteten Randaktivitäten, deren Bearbeitung für die Erfüllung der Treasury-Kernfunktionen notwendig ist.

Im Framework (als Ordnungs-Rahmenwerk) finden sich vom Unternehmen beeinflusste und unternehmensbeeinflussende Funktionen wieder, die nicht zu den Kernfunktionen des Treasury gehören, aber trotzdem wichtig und umzusetzen sind. Hierbei werden Rahmenwerke, Verordnungen, Richtlinien und zu nutzende Unternehmensvorgaben aus unterschiedlichen Bereichen bedacht:



- Planung, Handlung
- Reporting
- Dokumentation
- Personal
- Bilanzierung
- Controlling, Revision
- Kommunikation
- Strategie
- IT
- Compliance

Bei der detaillierteren Aufgabenbeschreibung werden Schnittstellenfunktionen und -aufgaben und ggf. Regelkreisläufe bedacht.

Den Treasury-Funktionen sind bestimmte, in der Grundstruktur ähnliche Tätigkeiten zuzuordnen, die sich aus dem betriebswirtschaftlichen Regelkreislauf und den Zielvorgaben ergeben. Beispiele sind: Analyse, Planung, Umsetzung, interne und externe Kommunikation und Dokumentation, Berichts- und Meldewesen, Überwachung (Controlling, Revision, Compliance) jeweils in Finanzangelegenheiten bzw. aus den genannten drei Kernfunktionen.

TREASURY-ORGANISATION

Treasury ist primär handlungsorientiert. Die damit verbundenen oben genannten Kernaufgaben werden in größeren Unternehmen dem sogenannten **Front Office** zugeordnet. Aus dem Framework ergeben sich jedoch eine Reihe weiterer Treasury-Aufgaben, die in größeren Unternehmen im sogenannten-

Middle Office und **Back Office** angesiedelt sind. Dabei befasst sich das **Front Office** mit Verhandlung und Abschluss von Finanztransaktionen. Das **Middle Office** beschäftigt sich zum einen mit strategischen Themen des Treasury, mit der Festlegung der Methoden der Risiko- und Performance-Messung oder komplexen Einzeltransaktionen und zum anderen mit der operativen Überwachung der finanziellen Aktivitäten sowie den zugehörigen Berichts- und Meldesystemen. Das **Back Office** dokumentiert die Kontrollaktivitäten und deren Ergebnisse, erstellt und überwacht die Verträge, wickelt die im Front Office abgeschlossenen Geschäfte ab, erstellt die notwendigen Berichte und Meldungen und bewahrt die Informationen zu allen Vorgängen auf. Wichtig ist bei der Personalbemessung, dass die gebotene Funktionstrennung und die notwendigen Vertretungsregelungen klar dargestellt sind und eingehalten werden können.

TREASURY & IT

IT-Kenntnisse sind im Treasury oftmals nicht dem Maße vorhanden, um selbst eine umfassende und grundsätzlich erforderliche IT-Unterstützung für die Treasury-Aufgaben aufzubauen. IT gehört als Treasury unterstützende Aufgabe nicht zu den Treasury-Funktionen. Allerdings muss der Umgang mit den vorhandenen IT-Systemen im Treasury beherrscht werden. Darüber hinaus übernimmt das Treasury die fachliche Unterstützung bei der Entwicklung von Treasury-IT-Tools.

INVESTOR RELATIONSHIP (IR)/COMMUNICATION

Unter Finanzierungsaspekten gehört die Kommunikation mit allen Arten von Investoren zum Treasury-Framework (als allgemeine Kommunikation mit „Geldlieferanten“) bzw. speziell zur Treasury Kernfunktion Finanzierung bei konkreten Finanzierungstransaktionen. In solchen Fällen arbeiten Treasury & IR eng zusammen und treten bei Roadshows und Kapitalmarktkonferenzen häufig gemeinsam auf. In jedem Fall ist der Kontakt zu den Kapitalmarktdressen in der Anbahnung der Geschäfte und der weiteren Betreuung, der kontinuierlichen Pflege und dem Ausbau dieser Kontakte zu Investoren/Kreditgebern eine elementare und originäre Aufgabe von Treasury.

IMPRESSUM

Herausgeber: Verband Deutscher Treasurer e.V.

© Verband Deutscher Treasurer e.V. Frankfurt 2017

Alle Rechte vorbehalten. Vollständige oder auszugsweise Reproduktion, gleich in welcher Form (Fotokopie, Mikrofilm, elektronische Datenverarbeitung oder durch andere Verfahren), Vervielfältigung, Übersetzungen, Weitergabe von Vervielfältigungen nur mit schriftlicher Genehmigung. Gerichtsstand ist Frankfurt/Main.