

Mindestanforderungen an das Unternehmenstresury für das operationale und finanzielle Risikomanagement

Herausgegeben vom Verband Deutscher Treasurer e.V.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Konzeptioneller Rahmen	7
2.1	Aufgaben und Grundsätze	7
2.2	Regelwerk	8
2.3	Organisatorischer Rahmen	10
2.3.1	Organisationsform	10
2.3.2	Grundsätze zur organisatorischen Ausgestaltung	11
2.3.3	Aufbauorganisation im Treasury	12
2.3.4	Schnittstellen zu anderen Unternehmensfunktionen	14
2.4	Ermittlung, Festlegung und Überwachung von Risikolimiten	15
2.4.1	Limitprozess	16
2.4.2	Festlegung der Risikobereitschaft	16
2.4.3	Limitarten	17
2.5	IT-Systeme	18
2.6	Rechtliche und regulatorische Anforderungen	20
2.6.1	Einbindung der Rechtsabteilung	20
2.6.1.1	Kreditverträge und Covenants	20
2.6.1.2	Kontoeröffnung	21
2.6.1.3	Cash Pool	21
2.6.1.4	Rahmenverträge	21
2.6.2	Internes Kontrollsystem	22
2.6.3	Regulierung von OTC-Derivaten	23
2.7	Berichtswesen	24
2.8	Qualifikation der Mitarbeiter	26
2.9	Wesentliche Kernprozesse	27
2.9.1	Risikomanagementprozess	27
2.9.2	Handels- und Abwicklungsprozess	30
2.9.2.1	Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien	30
2.9.2.2	Front Office	30
2.9.2.3	Middle Office	32
2.9.2.4	Back Office	32
2.9.3	Neue Finanzinstrumente/ neue Märkte	34
3	Treasury-Prozesse	34
3.1	Cash Management und Liquiditätsplanung	34
3.1.1	Liquiditätsplanung/Liquiditätsmanagement	35

3.1.2	Konzerninterner Liquiditätsausgleich	36
3.1.3	Disposition der liquiden Mittel	36
3.1.4	Abwicklung und Optimierung des Zahlungsverkehrs	36
3.2	Asset Management	37
3.3	Unternehmensfinanzierung	39
3.4	Management von Marktpreisrisiken	41
3.4.1	Fremdwährungsrisiken	42
3.4.2	Zinsänderungsrisiken	43
3.4.3	Rohstoffpreisrisiken	44
3.4.4	Sonstige Preisrisiken	45
3.5	Kredit-/ Kontrahentenrisiken	45
3.6	Bankensteuerung und Kommunikation	46
	Anhang	49
	Mitglieder des Arbeitskreises	52
	Impressum	53
	Notizen	54

1 Einleitung

Das Unternehmens-Treasury hat im Vergleich zu anderen Unternehmensfunktionen teilweise starke Veränderungen erfahren, wobei die Anforderungen immer zugenommen haben. Dies wird insbesondere auch daran ersichtlich, dass dieser Leitfaden nach den Jahren 1998 und 2008 nunmehr in der dritten Auflage vorliegt. Die steigenden Anforderungen an das Unternehmens-Treasury haben ihren bisherigen Höhepunkt in den Jahren 2013/14 aufgrund der EU-Verordnung 648/2012 (EMIR) erfahren. Alle Unternehmen, die Derivate einsetzen, mussten ihre Prozesse und Vorgaben überprüfen und anpassen, um die EMIR-Vorgaben erfüllen zu können.

Die dritte Auflage richtet sich wie alle vorherigen Auflagen nach dem Prinzip „von Treasurern für Treasurern“ an Praktiker und soll bei Aufbau oder Weiterentwicklung des Treasury unterstützen. Die Aktualisierung des Leitfadens beginnt dabei im Titel: Aus Governance werden Mindestanforderungen, und damit wird deutlich, dass dieser Leitfaden auf die essentiellen Grundlagen für das Betreiben von Treasury-Aktivitäten aus Sicht des VDT abstellt. Die Mindestanforderungen sind keine verbindlichen gesetzlichen Vorgaben. Diese können durch den VDT auch nicht festgelegt werden. Vielmehr sind sie Hinweise und Best-Practise-Ansätze, welche in der Industriepraxis Berücksichtigung finden sollen.

Die Umsetzung der Mindestanforderungen im Treasury muss sich unternehmensspezifisch an Art, Umfang, Risiko und Komplexität der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens orientieren. Hierbei gilt nach wie vor: je komplexer die Geschäftsaktivitäten und je höher die Risiken, desto höher und strenger sind die Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation im Treasury. Denn klar formulierte und an das Unternehmen angepasste Vorgaben sorgen für Transparenz und Sicherheit, sowohl für das Unternehmen als auch für alle Beteiligten. Nur dann kann eine Implementierung erfolgen, welche auch die Zusammenarbeit verbessert und die Effizienz erhöht.

Der in diesem Leitfaden verwendete Begriff „Treasury“ und die damit verbundenen Aktivitäten beziehen sich ausschließlich auf das Unternehmens- bzw. Industrietreasury. Treasury-Aktivitäten im Finanzdienstleistungssektor werden damit nicht abgedeckt, da hier eigene Standards und regulatorische Vorgaben existieren.

Als neues Element in diesem Dokument erscheint erstmals das Lupen-Symbol. Dieses Symbol gibt vertiefende Informationen zu den im Kapitel erläuterten Hinweisen. Der Leser findet darin zum Beispiel weitere Informationen zu einem Treasury mit geringer Personalkapazität, Treasury-IT, Regulierung oder Aufbau einer FX-Management-Richtlinie.

Der VDT dankt den Mitgliedern des Arbeitskreises und allen Beteiligten herzlich für die Unterstützung.

Frankfurt am Main, im Mai 2016

Verband Deutscher Treasurer e.V.