



21strategies

Future 2025

**Erkenntnisse aus der Datenerhebung
zu Hedge-Prozessen deutscher
LCAP und MCAP Unternehmen**

**EINE MARKTSTUDIE DER 21STRATEGIES IN
ZUSAMMENARBEIT MIT DER COMMERZBANK AG**



Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Vorwort



YVONNE HOFSTETTER
CEO / Managing director

»Hedging darf nicht nur ein Kostenblock sein. Dass optimales Hedging zum Betriebsergebnis beitragen kann, muss transparenter werden.«

Am Hedging scheiden sich die Geister. Für institutionelle Investoren ist profitables Hedging Kerngeschäft, für die Finanzfunktion in Corporates eine Planungs- und Verwaltungsaufgabe. Institutionelle Investoren betrachten sich als Profis und sehen Corporates als Laien an. Investmentfonds haben schon seit 25 Jahren Algorithmen und KI-basierte mathematische Modelle für die Optimierung von Investmententscheidungen in Einsatz, befeuert von qualitativ hochwertigen und teuren Finanzdaten. Die Mitarbeiter in den Treasury-Abteilungen verhalten sich demgegenüber so, wie sie es als Konsumenten gewöhnt sind: KI für das Hedging ist nur ein Tool, darf kein Geld kosten und keinen Wartungsaufwand verursachen. Denn im Treasury wird weder gemessen noch incentiviert, wer optimale Hedge-Entscheidungen trifft. Bessere, weil profitable Hedge-Entscheidungen, haben für Corporates keinen Nutzen. Nicht zuletzt ist das dem Kapitalmarkt zu verdanken, der Abweichungen vom Plan – auch Ausreißer nach oben – nicht goutiert.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

IM SPANNUNGSFELD VON ERWARTUNGEN UND WIDERSTAND

In diesem Spannungsfeld bewegt sich, wer Corporates die Optimierung von Hedge-Entscheidungen anbietet. Bis Dezember 2019 hat 21strategies in Zusammenarbeit mit der Commerzbank eine Market Requirements Documentation (MRD) durchgeführt. **Die Befragung ist nicht repräsentativ, auch weil der Markt nicht klassisch segmentiert wurde.** Und trotzdem sind die Erkenntnisse wertvoll, auch wenn sie Bekanntes wiederholen und bestätigen.

DIE WÜNSCHE IM BLICK

Die MRD ist Teil von 21strategies' Produktmanagement und Softwareentwicklung, die sich zum Ziel gesetzt haben, auch Corporates zugänglich zu machen, wovon institutionelle Investoren längst profitieren: eine Qualitätsverbesserung von Hedge-Entscheidungen durch einen systematischen, mathematischen Zugang zu diesem durchaus komplizierten Optimierungsproblem.

Das kann nicht kostenlos geschehen. Aber der Einsatz lohnt sich trotzdem, weil auch Anforderungen der Corporate Treasury Abteilungen erfüllt werden: mehr Automatisierung, mehr Bequemlichkeit durch „Overlay Management at Your Fingertips“ und die Möglichkeit zu Personal- und Kosteneinsparungen.

Wir danken ausdrücklich allen Befragten, die an unserer MRD mitgewirkt haben. Sie alle leisten einen Beitrag zu mehr Digitalisierung und dem unaufhaltsamen Einzug smarter Maschinen ins Arbeitsleben. Spannend bleibt, ob und wie sich die Verbreitung smarter Maschinen langfristig auf das Hedging, seine Rolle und seine Regulierung auswirkt. Wir bleiben neugierig.



Prof. Yvonne Hofstetter
Chief Executive Officer
Managing Director

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Verfahren



525

Minuten
Interview



876

Statements



11

Wochen

WIE MAN EINE 360-GRAD ÜBERSICHT GEWINNT

Produktmanagement gehen wir seit jeher nicht nur auf sehr amerikanische Art und Weise an, sondern auch strategisch. Amerikanisch deshalb, weil unser Produktmanager als „kleiner CEO“ gilt und im Team eine kritische Rolle einnimmt, wenn ein Produkt das Herzstück eines Geschäftsmodells ist – so wie **hedge21**[®] für 21strategies. Wir arbeiten nicht nur Listen gewünschter Softwarefunktionen ab. Stattdessen bewerten wir die Kundenwünsche und adaptieren unser Geschäftsmodell, nicht nur sein programmatisches Herzstück, am besten so, wie es uns unsere Klienten nahelegen.

Zu unserer Vorgehensweise gehört immer, eine **strategisch unbeantwortete Frage** zu stellen – und die Antwort darauf direkt bei unseren Klienten und Partnerunternehmen zu suchen. Zuvor erstellen wir eine **Matrix** – wer kann für welchen Sektor sprechen? Wo wollen wir Schwerpunkte setzen? Im Anschluss daran führen wir einstündige **offene Gespräche** mit unseren Klienten, die wir später im Rahmen eines **Language Processing** auswerten. Das ist nichts anderes als ein Data-Analytics-Verfahren, zwar nicht ausgeführt von KI – auch das wäre heute möglich –, sondern ganz analog von unseren Produktmanagern. Denn wenn eines zählt, ist es die Empathie mit unseren Klienten. Maschinen können eben doch nicht alles besser als Menschen. Außer Rechnen, und dazu gehört auch das optimale Hedging.

Dieser kurze Report fasst in fünf Themen zusammen, was Corporate-Treasury-Abteilungen beim Hedging am meisten beschäftigt. Die Zitate sind Originalzitate, wie wir sie in den Gesprächen mit Ihnen gehört haben. Sie bleiben anonym, wie wir es Ihnen zugesagt haben.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Findings

01

Das Exposure-Management hat einen zentralen Stellenwert.

02

Eine Automatisierungslösung verbessert das Hedging.

03

Predictive Analytics wird wichtiger.

04

Das Hedging von Rohstoffpreisen hat große Auswirkungen auf Unternehmen, die Rohstoffe als Hauptbestandteil oder Nebenbestandteil ihres Produkts einsetzen.

05

Corporate Treasurer werden nicht für einen Beitrag zum EBIT inzentiviert.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Finding 01



„Die größten Probleme beim Hedging sind Daten vom Underlying, also das Exposure.“

„Besseres Exposure-Management – das ist der Schlüssel.“

„Die Exposure-Ermittlung ist ein komplexer Vorgang. Ich würde behaupten, dass kein großer oder kleiner Corporate Client weiß, was sein Exposure wirklich ist.“

„Die Exposure-Ermittlung finde ich viel schwieriger, als irgendwelche schlaun Modelle oben drüber zu legen (die das Hedging optimieren).“

Das Exposure-Management hat einen zentralen Stellenwert.

Die Ermittlung und die Analyse von Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken sowie die Bewertung von Sicherungsgeschäften beeinflussen den Erfolg des Exposure-Managements. Dezentrale Konzernstrukturen, eine heterogene IT-Landschaft und die damit verbundene Interoperabilität führen zu einer hohen Unsicherheit bei der Bestimmung des Exposures. Die Unsicherheit erschwert auch die Optimierung der Absicherung. Vorgegebene Hedge-Quoten sind nur statisch und nicht ausreichend agil. Die Wahl vorteilhafter Absicherungsinstrumente und des richtigen Timings sind komplex. Die Entscheidungsunterstützung für Sicherungsgeschäfte trägt zur Reduktion des Risikos und einem optimierten Vorgehen bei.



FAZIT

- Die Exposureermittlung hat eine große Bedeutung für das optimale Hedging.
- Die Höhe des Währungsexposures und damit das Sicherungsgeschäft können stark variieren.
- Die Wahl der Absicherungsinstrumente und des Timings sind entscheidend.
- Unternehmen wünschen sich Unterstützung bei der Prognose des Exposures.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Finding 02

”

„Wenn KI die Basis für die Entscheidung verbessert und den Entscheidungsträger in größere Sicherheit und Stabilität auch in der Vertretung nach außen sieht, dann finde ich das schon ganz gut.“

„Die Qualität liegt darin, dass Dinge automatisch laufen.“

„Kann man das (Reporting) nicht etwas automatisierter machen? Das würde wesentlich helfen, um auch die Treasury-Prozesse zu verschlanken.“

Eine Automatisierungslösung verbessert das Hedging.

Die Absicherung von Währungs- und Rohstoffpreisrisiken ist in vielen Unternehmen ein administrativer Prozess. Für diesen Hedging-Prozess wünschen sich viele eine Verbesserung. Eine Automatisierungssoftware beinhaltet große Rationalisierungspotenziale. Treasurer können bei der Entscheidungsfindung im täglichen Prozess effizient unterstützt werden. Eine automatisierte Reporterstellung und Dokumentation erhöhen die Transparenz und tragen zur Einhaltung der Compliance bei. Tagesaktuelle Abgleiche erlauben darüber hinaus eine hohe Flexibilität über den gesamten Sicherungsprozess. Das Hedging entwickelt sich von einer Planungsaufgabe zu einer Automatisierungslösung.

188 Grand total	45%	33%
	sehen den Nutzen einer Automatisierungslösung für die Entscheidungsunterstützung.	sagen: Hedging ist ein administrativer Prozess.
55%	55%	
sehen das Rationalisierungspotenzial beim algorithmischen Hedging.	finden, die Automatisierung des Hedgings vereinfacht den Hedge-Prozess.	

FAZIT

- Treasurer können mit einer Automatisierungslösung bei der Entscheidungsfindung unterstützt werden.
- Eine Automatisierungslösung vereinfacht einen Hedging-Prozess.
- Hedging ist ein administrativer Prozess.
- Eine Automatisierungslösung zur Absicherung des Währungs- und Rohstoffpreisrisikos beinhaltet Rationalisierungspotenziale.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Finding 03

”

„Wir bauen gerade die Strukturen für Predictive Analytics auf, nicht nur im Treasury, sondern im gesamten Unternehmen.“

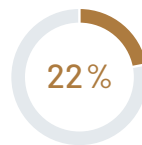
„Das ist sicherlich ein zukunftssträchtiges Thema – wie können wir verbinden, was wir aus der Beratungsperspektive und Datenerhebungsmethoden wie KI sehen?“

„Wo kann ich Mehrwert generieren? Und dieser ist nicht mehr Automatisierung, sondern: Was kann ich (mit algorithmischem Hedging) für die Zukunft ableiten?“

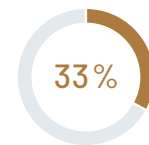
„Das ist der nächste Schritt: dass auch der Währungsmann vom Händler zum Strategen wird, zum Datenanalytiker.“

Predictive Analytics wird wichtiger.

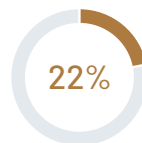
Treasury-Abteilungen werden als Abwicklungseinheiten betrachtet. Eine mittel- bis langfristige Strategie zur Absicherung von Fremdwährungsrisiken hingegen sollte Teil der Unternehmensstrategie sein. Währungsschwankungen ignorieren besonders MCAP-Treasuries: Informationen zu Marktgeschehnissen werden zum Problem. Jedoch wird die Berücksichtigung von makro- und mikroökonomischen Einflüssen immer wichtiger. Von Predictive Analytics verspricht man sich eine Einhegung der Unsicherheit. Gleichzeitig will man auf aktuelle Marktentwicklungen flexibel reagieren können. Die Ermittlung eines zukünftigen Fremdwährungs-Exposures kombiniert mit laufenden Marktentwicklungen und dem optimalen Timing machen einen entscheidenden Unterschied.



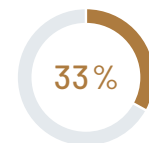
Absicherungsstrategien stehen im Kontext der Gesamtstrategie



Predictive Analytics wird für Sicherungsgeschäfte eingerüstet



Predictive Analytics bringt Mehrwert für das Timing von Sicherungsgeschäften



Treasuries arbeiten nur regelbasiert

FAZIT

- Eine Fremdwährungsstrategie sollte im Kontext der Unternehmensstrategie stehen.
- Hedging-Strategien werden heute noch meist regelbasiert ausgeführt.
- Predictive Analytics im Treasury wird zunehmend wichtiger.
- Mit Predictive Analytics kann das Timing von Sicherungsgeschäften kurz-, mittel- und langfristig optimiert werden und einen Wertbeitrag leisten.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Finding 04

”

„Auch hier kann Hedging für einen Rohstoff-Betrieb sehr viel in die eine oder anderen Richtung lenken.“

„Wenn Sie ein Dealer für Rohstoffe sind und dauernd irgendetwas handeln müssen, hat das (Hedging) eine andere Intensität.“

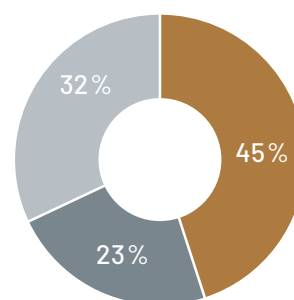
„Momentan ist der Nutzen vom Optimieren in Richtung Rohstoffmarkt kleiner im Vergleich zum Nutzen am Devisenmarkt. Aber das kann und wird sich vermutlich bald ändern.“

Das Hedging von Rohstoffpreisen hat große Auswirkungen auf Unternehmen, die Rohstoffe als Hauptbestandteil oder Nebenbestandteil ihres Produkts einsetzen.

Besonders rohstoffverarbeitende Unternehmen sind den Preisschwankungen des Materialeinsatzes ausgesetzt. Hauptbestandteile wie Stahl für die Produktion von Baustahl besitzen eine große Bedeutung für das Endprodukt. Auch Unternehmen, die Nebenprodukte ihres Angebots einkaufen, etwa Kerosin oder Schiffsdiesel, sind schwankenden Rohstoffpreisen, die in Fremdwährungen denominated sind, empfindlich ausgesetzt. Eine immer stärker wachsende globale Nachfrage nach nicht nachwachsenden Rohstoffen wird das Hedging von Rohstoffpreisen zukünftig in den Fokus rücken. Rohstoffhedging, das konzeptionell und technologisch auf denselben Verfahren beruht wie die Absicherung von Fremdwährungsrisiken, wird von den befragten Unternehmen als komplexer eingestuft.

Keine Angaben

Das Hedging von Rohstoffpreisen ist nicht relevant.



Unternehmen sichern neben Wechselkursrisiken auch die Risiken schwankender Rohstoffpreise.

FAZIT

- Unternehmen sichern neben Wechselkursrisiken auch die Risiken schwankender Rohstoffpreise ab.
- Das Hedging von Rohstoffpreisen hat große Auswirkungen auf Unternehmen, die Rohstoffe als Hauptbestandteil oder Nebenbestandteil ihres Produkts einsetzen.
- Zwischen dem Hedging von Währungen und dem Hedging von Rohstoffen besteht kein konzeptioneller Unterschied.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Finding 05

”

„In vielen Treasury-Abteilungen ist eine Benchmark: Best Execution. Aber das Treasury wird nicht als Profit Center geführt. Und es ist sehr schwer, dort Benchmarks sinnvoll festzulegen und zu messen.“

„Wenn man beim Sichern verliert – das ist ein Problem und passiert immer wieder. Dann kommt es auch darauf an, wie viel. Aber dass man dafür bestraft wird, das kommt nicht vor.“

„Nein, Performanz des Treasury wird nicht dezidiert belohnt. Es geht ja darum, schlussendlich das Beste für die Firma zu bringen.“

„Wie effizient ist ein Treasurer? Treasury kostet ja nur Geld. Wenn man aber belegen könnte, durch eine gute Hedging-Strategie in diesem Jahr 10 Millionen Währungsverluste vermieden und im Treasury overall zum Betriebsergebnis mit 5 Millionen beigetragen zu haben – das wäre ein Traum.“

Corporate Treasurer werden nicht für einen Beitrag zum EBIT inzentiviert.

In einem volatilen und schnelllebigen Umfeld können Finanz- und Marktereignisse einen hohen Einfluss auf das tägliche Geschäft haben. Die Absicherung von Währungsrisiken ist entscheidend für international tätige Unternehmen. Wie Sicherungsgeschäfte einen Beitrag zum EBIT leisten, kann nicht transparent kommuniziert oder gemessen werden. Ein Hedge soll Risiken reduzieren. Ein Hedge, der profitabel ist, gilt als nicht konstruktiv für die Planung und Berichtslage eines Unternehmens. Im ungünstigen Fall wird er als Spekulation bezeichnet. Die Inzentivierung von Corporate Treasuries unterstützt nur die Minimierung von Risiken und Einflüssen. Unsicherheiten sind hingegen Gegenstand des Hedgings und können nicht verhindert werden.

Profitabilität ist nicht das Ziel von Hedges.



Treasuries werden nicht an der Profitabilität ihrer Hedge-Entscheidungen gemessen.



Treasuries wollen mit optimalem Hedging zum Unternehmenserfolg beitragen.



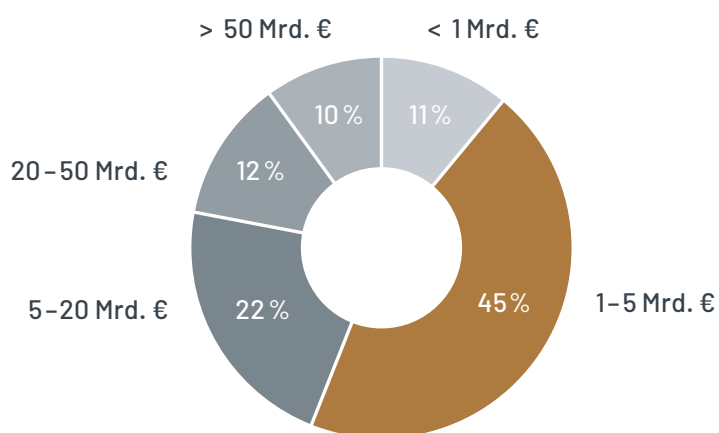
FAZIT

- Die Profitabilität von Sicherungsgeschäften ist kein Ziel für das Treasury, um sich nicht dem Vorwurf der Spekulation auszusetzen.
- Analysten und Shareholder strafen profitables Hedging ab, wenn ein Unternehmen deshalb seine Planungen verfehlt.
- Corporate Treasurer werden nicht am finanziellen Erfolg ihrer Sicherungsgeschäfte gemessen.
- Innovative Treasurer würden gerne mit optimalen Absicherungen zum Unternehmenserfolg beitragen.

Vorwort	2
Verfahren	4
Findings	5
Teilnehmer	11

Teilnehmer

NACH JAHRESUMSATZ



NACH BRANCHE

Finanzdienstleistungen



Analysten



Pharma und Chemie



Konsumgüterindustrie



Automobilindustrie





21strategies

21strategies GmbH

Dreiseithof Hofbauer Unit E
Marchenbacher Straße 12
85406 Zolling/Freising, Germany

Phone +49-(0)89 1250 965 66

www.21strategies.com

ÜBER 21STRATEGIES

Wir sind ein Fintech-Unternehmen, das Unternehmens-
ergebnisse gegen Fremdwährungsverluste und Preis-
schwankungen bei Rohstoffen absichert.

Unsere Hedging- und Investmentplattform **hedge21**[®]
verbindet KI-basierte Marktprognosen mit der algo-
rithmischen Berechnung mathematisch optimaler
Hedge-Entscheidungen. Dabei geht es nicht nur um
Entscheidungsunterstützung, sondern auch um die
Überwachung in Echtzeit, wie sich Absicherungs-
geschäfte bis zum Ablauf einer Sicherungsperiode
entwickeln.