



TREASURYLOG

Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von Schwabe, Ley & Greiner

Cash-Management

S. 6 Zahlen aus einer Hand

Der Weg zum konzernweit einheitlichen Zahlungsverkehrssystem

S. 10 Orientierungshilfe für die Bankenbindung

Zentralisierung des Zahlungsverkehrs bei Rohde & Schwarz

S. 18 „The New Normal“

Banken und Instant Payments nach Standard SCT Inst

S. 24 Voll digital

E.ON: Von der Kontoeröffnung bis zur Zeichnungsberechtigung

S. 27 Killing Your Customer

KYC-Anforderungen im Treasury-Tagesgeschäft

2019

COMPLIANCE



Requirement



Law



Audit



Standard

Terms
Conditions

Policies

Regulations



Guideline

Automatisierte Payment-Prozesse mit integrierter Sanktionsprüfung

© AdobeStock

„Payments on behalf“ über eine Payment Factory oder ein Shared Service Center abzuwickeln, bringt einem Unternehmen große organisatorische Vorteile. Dabei sind jedoch auch gesetzliche Bestimmungen im Zahlungsverkehr (insbesondere dem Außenwirtschaftsrecht) zu beachten, woraus wiederum neue Compliance-Anforderungen entstehen. Dafür bietet TIS seit Kurzem ein passendes Instrument – eine in den Zahlungsverkehrsprozess integrierte Lösung für Sanction Screening als wirksames Mittel zur Prävention von Betrug oder sonstigem Missbrauch.

Nach längerer Diskussion haben sich BaFin, BDI und der Verband Deutscher Treasurer e.V. Mitte 2018 geeinigt: Payments sowie Collections on behalf dürfen weiterhin ausgelöst (und damit eine Payment Factory betrieben) werden, wenn ein funktionierendes Sanction Screening durchgeführt wird. Die Lösung von TIS gleicht jede einzelne Zahlung vor dem Versand an die Bank automatisch mit internationalen Sanktionslisten ab. So ist sichergestellt, dass keine ungeprüfte Zahlung an die Bank geht.

Sanction Screening wird mit der TIS-Lösung Teil des Straight Through Processing im Zahlungsverkehr. Das Sanction Screening ist ein eigenes Tool, in dem alle potenziell gefährdeten Zahlungen aus dem Bank Transaction Manager (BTM) separiert werden. Der BTM ist die cloudbasierte Plattform für Cash- und Liquiditäts-Management, mit der Unternehmen durchgehende Prozesse zwischen Banken und dem internen ERP-System schaffen. Diese Lösung automatisiert den Zahlungsverkehr für alle Niederlassungen und Banken, indem sie neue Zahldateien im ERP-System selbständig an die ausgewählte Bank überträgt und dafür in das jeweils

erforderliche Bankformat konvertiert. In diesen Prozess wird die Funktion des Sanction Screening fest verankert.

Was der BTM für den Zahlungsverkehr ist, ist der TIS Bank Account Manager (BAM) für das zentrale, einheitliche Management der unternehmensweiten Bank- und Kontoinformationen. Als „single source of truth“ bietet er globalen Zugang zu den Kontodetails aller Niederlassungen und Tochterfirmen. Ebenso wie der BTM ist der BAM Teil der TIS Cloud-Plattform und damit verbunden mit der Sanktionsprüfung. Über eine zentrale, cloudbasierte Oberfläche kann die Treasury-Abteilung sämtliche mit Bankkonten verbundenen Informationen verwalten: Stammdaten, Zeichnungsberechtigungen und Dokumente. Sie erhält einen sofortigen Überblick aller Bankkontostammdaten und managt die weltweiten Bankbeziehungen über ein Multilevel-Benutzerkonzept.

Weitere Module der TIS Cloud-Plattform sind der Business Discovery Manager – ein Treasury Reporting Tool, mit dem Controller BI-Analysen auf Basis von Cash Flows durchführen können – sowie der Bank Statement Manager für das Management von Kontoauszügen. Eine einheitliche Software, also für automatisierte Corporate-Payment-Prozesse, mit integrierter Sicherheit durch Sanction Screening – das ist die TIS Cloud-Plattform. Möchten Sie mehr über TIS erfahren? Schreiben Sie eine E-Mail an info@tis.biz oder holen Sie sich weitere Infos unter www.tis.biz



Liebe Leserinnen und Leser!

„Was bedeutet eigentlich KYC?“, fragte vor Kurzem ein guter Freund, der selbst noch bis vor zwei, drei Jahren im Treasury aktiv war. Erstaunlich, wie schnell sich manchmal Neues in unserem Geschäft und Wortschatz ausbreitet und uns selbstverständlich wird. Das gilt nicht nur für Regulierungen, sondern auch für Themen wie die Bankenanbindung, Cybercrime, Instant Payments und viele mehr. Es ist wie beim Smartphone: Das Ding existiert gerade erst gute zehn Jahre, aber wir können uns kaum noch ein Leben ohne dieses Instrument vorstellen.

Was wird wirklich wichtig?

Aus manchem Hype wird eben rasch ein Teil des „echten Lebens“. Schwierig ist es leider nur, im Vorhinein zu erkennen, welcher Hype sich wieder verflüchtigen wird und welcher nicht. Da hilft es nur, am Ball und informiert zu bleiben, TreasuryLog zu lesen und das Finanzsymposium zu besuchen. Themen wie neue Zahlungsverkehrsplattformen, Bankenkonnektivität, Bank Account Management oder leider auch die Sicherheit im Zahlungsverkehr werden uns jedenfalls wohl noch lange beschäftigen. Sicher ist auch: Dazu werden weitere kommen, die wir uns noch gar nicht vorstellen können.

Neue Welt des Cash-Managements?

Im Nachhinein ist die Betrachtung einfacher. Machen Sie

einmal den „Neue-Welt-Test“! Spazieren Sie am Finanzsymposium in Mannheim durch die Gänge und zählen Sie, wie viele Anbieter dort vertreten sind, die es vor fünf Jahren noch gar nicht gab! Sie werden verblüfft sein. Wenn Sie dieselbe Frage für Produktangebote – auch bei schon länger existierenden Anbietern – stellen, werden Sie nahe an 100 Prozent herankommen. Gegenprobe: Welche Anbieter und Produkte fallen Ihnen ein, von denen heute niemand mehr spricht? So ändert sich unsere Welt, obwohl wahrscheinlich vor fünf Jahren viele gemeint hätten, es wäre schon alles erfunden, was wir brauchen – insbesondere im Cash-Management.

Wenn ein Hype, eine Übertreibung in die Normalität übergeht, normalisiert sich meist auch die Sprache – ein wohlthuender Nebeneffekt! So hat man den Eindruck, dass die ganz große Schlagwortwelle von Robotics bis Analytics und Blockchain bis Digitalisierung zur Zeit ein wenig abebbt und einer bodenständigeren Beschreibung und Herangehensweise an die neuen Entwicklungen weicht. Das war auch Zeit.

Einen Beitrag dazu wollen wir mit dieser Ausgabe unseres TreasuryLog leisten. Zu allen behandelten Punkten sagen wir Ihnen gerne mehr, wenn Sie uns direkt kontaktieren. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören und wünschen viel Spaß und inhaltlichen Gewinn mit diesem Heft!

Inhalt

- 4 Hack Me If You Can**
Alle Sicherheitsvorkehrungen im Zahlungsverkehr getroffen? SLG testet und „greift an“.
- 6 Zahlen aus einer Hand**
Bankenlandschaft verschlanken, Anbieter abprüfen, Stammdaten vervollständigen: Der Weg zum konzernweit einheitlichen Zahlungsverkehrssystem.
- 10 Orientierungshilfe für die Bankenanbindung**
Rohde & Schwarz leistet vorbildliche Vorarbeit für die Zentralisierung des Zahlungsverkehrs.
- 12 Fragen, bewerten, auswählen**
Vossloh gelangte mit einem strikt durchgetakteten Auswahlverfahren zu einer zentralen Zahlungsverkehrslösung.
- 16 Schalten und walten**
Mit SAP Cash Management powered by HANA die Bankgebühren durchgängig im Griff haben.
- 18 „The New Normal“**
Wie führende Banken auf Instant Payments vorbereitet sind und welche Potenziale sie sehen.
- 22 Bankkonten unter der Lupe**
Der Spezialglashersteller SCHOTT hat mit TIPCO und Deutsche Bank die Bankkontenbestätigung digitalisiert.
- 24 Voll digital – von der Kontoeröffnung bis zur Zeichnungsberechtigung**
Bei E.ON läuft die Bankkonten-Administration inklusive KYC-Prozess auf elektronischem Weg ab.
- 27 Killing Your Customer**
KYC-Anforderungen zu erfüllen, erweist sich immer mehr als Plage im Treasury-Tagesgeschäft. Erste digitale Lösungen steigen jedoch schon auf.
- 29 Wie machen es die anderen?**
SLG Treasury Summit 2018: Die Ergebnisse des großen Treasury-Benchmarking-Projekts.

Offenlegung nach § 25 Mediengesetz: Herausgeber + Medieninhaber: Schwabe, Ley & Greiner Gesellschaft m.b.H., Beratung, Gertrude-Fröhlich-Sandner-Straße 3, 1100 Wien, Österreich, Tel.: +43-1-585 48 30, Fax: +43-1-585 48 30-15, E-Mail: info@slg.co.at, URL: www.slg.co.at **Geschäftsführer:** Jochen Schwabe, Christof Ley, Utz Greiner, Martin Winkler **Grundlegende Richtung:** Unabhängige und objektive Information für Finanzverantwortliche, Treasurer und Banker im deutschsprachigen Raum **Autoren und Mitarbeiter in dieser Ausgabe:** Günther Bauer, Florian Chilku, Thomas Dirnbauer, Georg Ehrhart, Michaela Feischl, Alexander Fleischmann, Bernhard Grötsch, Andrea Kemetmüller, Christiane Konrad, Jens Otto, Philip Tüttö, Jochen Schwabe, Torsten Spieker, Felix Stegmüller, Cornelia Wenny, Colette Wölfer **Produktion und Anzeigenverwaltung:** WEKA Industrie Medien GmbH, Dresdner Straße 45, 1200 Wien, Österreich, Harry Leitner, Tel.: +43-1-97000-411, Fax: +43-1-585 9000-16, E-Mail: harry.leitner@indusmagazin.at **Artdirektion:** WEKA Industrie Medien GmbH (Marlene Suchanek) **Layout:** WEKA Industrie Medien GmbH **Lektorat:** Lea Bastien **Druck:** Ferdinand Berger & Söhne GmbH, Wiener Straße 80, 3580 Horn, Österreich **Auflage:** 18.000 Stück. Namentlich gekennzeichnete Beiträge müssen nicht der Meinung der Redaktion entsprechen.

TreasuryLog ist auch online zu lesen auf www.slg.co.at/Publikationen



Hack Me If You Can

© Fotolia

Das Bewusstsein für die Gefahr krimineller Manipulation und Cyberattacken ist in Unternehmen enorm gestiegen, die Sicherheitsvorkehrungen ebenfalls. Wir testen, ob diese in allen Facetten den Anforderungen genügen.

Der Autor:



Philip Tüttö
ist Partner bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

Ob Mittelstand oder Großkonzern, ob Familienunternehmen oder Aktiengesellschaft – kein CFO möchte seinen Stake- und Shareholdern erklären müssen, wie Kriminelle Geld im Zahlungsverkehr abzweigen konnten. Aus diesem Grund durften wir in den letzten Jahren sehr viele Unternehmen bei der Überprüfung der Sicherheitsstandards im Zahlungsverkehr unterstützen. Im Rahmen unserer Projekte und im Verlauf der Zeit konnten wir einige Entwicklungen beobachten, die zeigen, dass das Thema keine Eintagsfliege ist. Vielmehr wird der Sicherheitsgedanke zukünftig eine wichtige Rahmenbedingung des täglichen Handelns sein. Bei vielen Treasurern stehen Aktivitäten zur Erhöhung der Sicherheit nach wie vor unter den Top-drei-Zielen für das kommende Jahr.

Was bisher geschah

Die Sensibilisierung auf Betrugsversuche hat sich auf Seiten der involvierten Mitarbeiter stark verändert. Mussten wir vor drei Jahren noch erklären, dass man unter „CEO Fraud“ nicht „Veruntreuung des Managements“ versteht, gehört das heute zum Basiswissen des Treasurers. Inzwischen wird auch schon penibel auf Phishing-E-Mails geachtet und zweifelhafte E-Mail-Anhänge werden erst gar nicht geöffnet. Viele unserer Kunden führen hierzu regelmäßig Trainings durch. In unseren Prozessanalysen sehen wir inzwischen immer häufiger Checks und

Balances, die unter großem Aufwand eingeführt wurden. Leider sind diese oft nur von geringer Wirkung, etwa wenn das Vier-Augen-Prinzip an allen erdenklichen Stellen eingeführt ist, aber an wesentlichen Kontrollpunkten umgangen werden kann. Das liegt meist daran, dass Prozessverbesserungen immer nur aus dem Blickwinkel der jeweiligen Abteilungen bzw. Bereiche betrieben werden, der Gesamtprozess jedoch wenig Beachtung findet.

Weitere Sicherheitsmaßnahmen, die wir beobachten können: Einzelzeichnungsberechtigungen sowie beleghafte Zahlungen sind am Verschwinden. Die Unternehmen bauen ihre Workflows systemgestützt und stringent auf und verhindern so, dass Angreifer falsche Kontodaten oder gar Fake-Rechnungen einschleusen können.

Auch auf der Software-Ebene erleben wir einen klaren Trend: Heterogene Systemlandschaften und bankenspezifische Electronic-Banking-Systeme werden sukzessive zusammengeführt bzw. durch unabhängige, multibankfähige Zahlungsplattformen abgelöst. Da manche Banken wenig Augenmerk auf die Weiterentwicklung der eigenen Banking-Plattform legen (was sich dann nicht nur in den Funktionalitäten, sondern auch durchaus in Sicherheitsaspekten widerspiegeln kann), bedienen sich Unternehmen zunehmend unabhängiger Anbieter.

Auch Angreifer haben sich weiterentwickelt

Aber auch Angreifer setzen auf Spezialisierung und Professionalisierung. Während sie in der Vergangenheit eher die „breite Masse“ attackierten, sind immer häufiger zielgerichtetere Angriffe beobachtbar. Betrüger analysieren die Zielunternehmen über einen langen Zeitraum und verschaffen sich Kenntnis über Prozesse, involvierte Personen und Kommunikationskultur. Teilweise verschaffen sich die Kriminellen sogar physisch Zutritt zu den Räumlichkeiten der Unternehmen, um eigene Hardware-Komponenten einzuschleusen. Diese ermöglichen dann einen externen Zugriff auf das Netzwerk des Opfers (diese Art der Attacke wird „DarkVishnya“ genannt). Dass nicht nur Unternehmen, sondern auch Banken im Fokus stehen, zeigte eine Ende 2018 öffentlich bekannt gewordene Attacke, die einige osteuropäische Banken zum Ziel hatte.

Wir greifen an, wenn es sein muss

Mitarbeiter, Prozesse, Systeme und Sicherheitsvorkehrungen halten trotz hoher Sicherheitsstandards dem Ernstfall jedoch oft nicht stand. Das sehen wir in unseren Projekten, wenn wir auf Wunsch des Kunden konkrete Angriffe simulieren: Das Vier-Augen-Prinzip wurde bei der Freigabe von Zahlungen eingehalten, nicht aber bei der Erfassung von Stammdaten; Rechnungen wurden nicht über den

elektronischen Workflow-Prozess in den Zahllauf gebracht, sondern über eine getürkte E-Mail-Anweisung; oder es reichte ein schlichter „Zuruf“ von einer gefälschten E-Mail-Adresse, um Gehaltszahlungen auf eine andere Bankverbindung zu überweisen. Es lohnt sich also, die Prozesse und Systeme einem realitätsnahen Härtetest zu unterziehen. Wir haben dafür ein Set an Betrugsmaschen erarbeitet, das dann je nach Situation zum Einsatz kommt. Wie viel Zeit und Intensität wir in diese Angriffsversuche investieren, entscheidet der Kunde. ▲

Den Ernstfall simulieren

Schwabe, Ley & Greiner hat ein „handfestes“ Produkt entwickelt, mit dem Unternehmen den Ernstfall testen können: Ist das Unternehmen gegen Attacken im Zahlungsverkehr gewappnet? Auf Wunsch des Kunden nehmen wir die Rolle des Angreifers ein und simulieren konkrete Betrugsfälle. Wir haben eine Reihe von „Penetration-Tests“ definiert, die je nach Ausprägung Ihrer Systeminfrastruktur bzw. nach Ausrichtung der Treasury-Funktion zur Anwendung kommen können. Dabei arbeiten wir mit einem renommierten Partner im IT-Bereich zusammen, der sich auf qualitativ hochwertige Sicherheitsüberprüfungen spezialisiert hat. Somit können wir die gesamte Klaviatur der technischen Möglichkeiten bespielen.

Transparente Zahlungsströme durch ein **cleveres** Treasury Management.

Ltc|treasury - Ihre Treasury Management Software

Mehr Informationen erhalten Sie jetzt unter www.litreca.com



Passend dazu: **Ltc|bank** für maximale Sicherheit in Ihrem Zahlungsverkehr.

MITGLIED IM



Die Litreca AG ist eines der führenden Software- und Beratungshäuser im Finanzmanagement. Unsere Passion ist es, qualitativ hochwertige Finanzlösungen und Beratungsdienstleistungen innerhalb von SAP und weiteren ERP-Systemen zu entwickeln. www.litreca.com

Litreca[®]
Aktiengesellschaft



Beispiel Südafrika: Die Genehmigungen der Hauptbanken für den Zahlungsverkehr im jeweiligen Land sind zu prüfen.

Zahlen aus einer Hand

Ein konzernweit einheitliches Zahlungsverkehrssystem einzuführen, ist ein komplexes Vorhaben: Viele Anforderungen gilt es zu berücksichtigen, einige Hindernisse zu umschiffen. Und vor allem gilt es Ordnung zu schaffen bei den Banken und Stammdaten.

Sie stehen gerade davor, ein neues Zahlungsverkehrssystem für Ihr Unternehmen auszuwählen? Sie wollen die vielen lokalen Electronic-Banking-Tools ablösen und allen Tochtergesellschaften zentral eine Zahlungsverkehrslösung zur Verfügung stellen? Was ist dafür das richtige Tool? Welche Entscheidungsfaktoren geben den Ausschlag und worauf ist unbedingt das Augenmerk zu legen?

Genau diese Fragen stellen sich aktuell sehr viele unserer Kunden. Einige haben wir auf dem Weg zu einer konzernweit einheitlichen, zentralen Zahlungsverkehrsplattform begleitet. Die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen aus den verschiedenen Projekten, die Ihnen möglicherweise bei Ihrer eigenen Entscheidungsfindung helfen können, fassen wir zusammen.

Die Autorin:



Michaela Feischl
ist Manager bei
Schwabe, Ley &
Greiner.

Optimierung der Bankenlandschaft hat Prio 1

Die wichtigste Vorarbeit für eine neue Zahlungsverkehrslösung ist eine Bankenlandschaft, die so schlank und flächendeckend wie möglich ist: Je weniger Banken, desto besser. Es macht natürlich einen gewaltigen Unterschied, ob 20 oder nur fünf Banken anzubinden sind. Und handelt es sich um große, weltweite Player oder um verschiedene kleine, oft nur lokal vertretene Banken? Dabei reicht es nicht, sich nur die Bonität der Bank anzusehen. Schon in der Anfangsphase sollte man ihren Cash-Management-Bereich durchleuchten: Was kann die Bank im Bereich Zahlungsverkehr? Welche Anbindungsmöglichkeiten (SWIFT, EBICS, Host2Host) bietet sie an? Die „beste Zahlungsverkehrsbank in Europa“ laut Hochglanzbroschüre und Homepage, das heißt noch lange nicht, dass diese im Zuge des Projekts auch alle Anforderungen abdecken kann.

Wir haben im Laufe der verschiedenen Projekte gesehen, dass in manchen Ländern gewisse Kommunikationskanäle einfach nicht möglich sind. In diesen Fällen gestaltet sich die Anbindung der Banken vor Ort oft sehr schwierig. So hatte eine Bank eine Anbindung in allen Ländern des Kunden zugesagt, doch blieben gegen Ende des Projekts ein paar Länder übrig, die sich nicht über den gewünschten Kanal anbinden ließen. Dänemark, Schweden und Marokko erwiesen sich als solche Länder, in denen eine EBICS-Anbindung mit der ausgewählten Bank nicht möglich war. Darum musste zusätzlich geprüft werden, ob eine H2H-Anbindung möglich oder eine SWIFT-Anbindung notwendig war, was das Projekt unnötig verzögerte.

Unbedingt zu prüfen sind die Genehmigungen der Banken für den Zahlungsverkehr im jeweiligen Land. Fehlen diese, wie im Fall eines Kunden in Südafrika, dann dürfen Zahlungen nur über das lokale E-Banking durchgeführt werden. Die Zahlung darf aber nicht über eine Bank von z. B. Deutschland ins Land kommen.

Fazit: Besser, alle angebotenen Kanäle zu hinterfragen, als sich auf die Versprechen der Banken und Anbieter zu verlassen. Und bleiben Fragen aus den Gesprächen auch mal offen, schätzen es unsere Kunden, dass wir sie als Ansprechpartner bei der Klärung dieser Fragen unterstützen und gemeinsam mit ihnen die Themen genau analysieren.

Den Anbietern auf den Zahn fühlen

Die Bankenlandschaft ist etabliert, alle Fragen mit den Banken sind soweit abgehakt. Der nächste Schritt ist die Auswahl des ZV-Systems. Dieses dient als

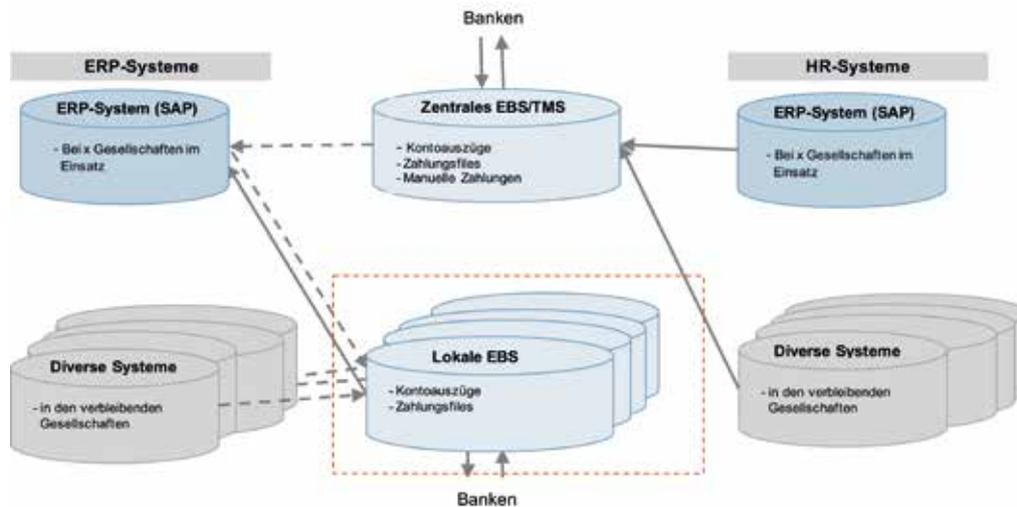


Abb. 1: **Systemlandschaft vor Einführung eines ZV-Systems**

Systeme auf Ebene der Mutter- und Tochtergesellschaften: Bei der Zentralisierung des Zahlungsverkehrs gilt es, die lokalen EB-Systeme durch ein konzernweit einheitliches Zahlungsverkehrssystem zu ersetzen.

Middleware im Zahlungsverkehr zwischen dem eigenen ERP-, TMS- und auch HR-System und der Bank. Wie viele unterschiedliche Systeme kommen im Zahlungsverkehr ins Spiel? Woher kommen die Zahlungsdateien und wohin sind die Kontoauszüge zu übernehmen? Nicht immer haben alle Gesellschaften weltweit (ein einheitliches) SAP als ERP-System im Einsatz. Es ist also zu klären, wie die Tochtergesellschaften mit unterschiedlichen ERP-Systemen an die ZV-Lösung angebinden werden können.

Im Konzept zum Zahlungsverkehr fassen wir mit dem Kunden gemeinsam die weltweiten Anforderungen in diesem Bereich des Unternehmens zusammen. Die gleichen Fragen wie bei der Bankenausschreibung stellen sich:

- ▲ Welcher Kommunikationskanal soll genutzt werden?
- ▲ Was machen wir, wenn die EBICS-Anbindung nicht ausreicht? SWIFT oder Host-to-Host?

Die wichtigste Frage aber lautet bei allen Kunden:

- ▲ Welche Banken in welchen Ländern hat der Systemanbieter bisher bereits angebunden? Es ist wichtig, jede Bank mit dem Anbieter durchzusprechen. Sollte er die eine oder andere Bank noch nicht auf der Liste haben, müssen die Anbindungsmöglichkeiten eine nach der anderen besprochen werden. (Oft heißt es, dass die Anbindung der Banken kein Problem sei und sehr schnell ablaufen werde. Im Projekt dauert es dann meistens doch etwas länger.)

In die finale Entscheidung fließen sehr viele Faktoren mit ein. Je nachdem, wie das ZV-System eingesetzt wird (zusätzlich zum TMS oder doch als Stand-alone), spielen folgende Punkte eine Rolle: Was muss das Tool alles können? Kann es alle notwendigen Stammdaten korrekt erfassen? Wie funktioniert die Zuteilung der Rechte zu den Benutzern? Wie sehen die fertigen Berichte aus? Es sind oft nur Kleinigkeiten, aber diese spielen im späteren Handling oft eine

große Rolle. Nach welcher Logik erfolgt die Authentifizierung? Der interne Freigabeprozess muss im System abbildbar sein. Wie kann das System bei der Integration von Hubs unterstützen? Kann es eine dreistufige Freigabe ab einer festgelegten Betragsgröße abbilden?

Natürlich ist auch das „Look and Feel“ zu berücksichtigen. Die Treasury-Mitarbeiter haben schließlich täglich mit dem Tool zu tun. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich vorab die Prozesse im Tool selbst anzusehen, wie wir es sehr oft im Rahmen eines Workshops einplanen.

Verträge mit den Banken: Bürokratie muss sein

Ist der Vertrag mit dem Systemanbieter abgeschlossen, kann es losgehen. Jetzt müssen mit jeder Bank die Details besprochen werden. Pro Bank sind einige Verträge betreffend Anbindung, Formate und weitere Formalitäten abzuschließen. Für diese bürokratischen Hürden ist mindestens ein Monat einzuplanen. Erst dann kann die Anbindung erfolgen und endlich mit dem Testen, zunächst des Kommunikationskanals und später der Zahlungen, begonnen werden. Da diese Vorbereitungsarbeit viel Zeit und Ressourcen beansprucht, muss das Projekt sorgfältig geplant werden. Ein Projektleiter auf Kundenseite übernimmt die vollständige Koordination. An dieser Stelle ist eine Reihung der Banken sehr hilfreich – starten Sie mit jenen, die „problemlos“ zu sein scheinen, damit können Sie „Quick Wins“ erzielen. Ein guter Projektstart mit damit verbundener positiver Projekt-Publicity wirkt sich auf das gesamte Projekt vorteilhaft aus.

Ohne Stammdaten keine Zahlungen

Die Kontoauszüge, wie mit der Bank vereinbart entweder MT940 oder camt.053, können immer als erstes über den eingerichteten Kanal abgerufen werden. Die großen Banken übermitteln diese sofort zentral für alle Landesgesellschaften und sie können, nach

<p>Webbasierte Architektur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Dezentraler Zugriff über Webbrowser ▲ Integration in zentrale Cash-Management-Prozesse 	<p>Elektr. Unterschrift & indiv. Rechtestruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Unterstützung bei der Einhaltung des Vier-Augen-Prinzips ▲ Differenzierung der Freigabeberechtigungen 	<p>Multibankfähigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Integration von Konten bei diversen Banken ▲ Automatischer Abruf von Salden und Kontoauszügen 	<p>Berichte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ Auswertung grundlegender Infos (z. B. Kontenstatus, Bankkonditionen) ▲ Übersichtliche Darstellung
<p>Unterstützung gängiger Kommunikationsstandards</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ EBICS ▲ SWIFT ▲ Host-to-Host 	<p>Unterstützung der relevanten Datenformate</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ XML, MT, DTAZV ▲ LSV+ ▲ BACS 	<p>Anbindung an das ERP-System</p> <p>Sowohl Export von Kontosalen als auch Import und Weiterverarbeitung von Zahlungsaufträgen ist möglich.</p>	

Abb. 2: **Mindestanforderungen an ein Zahlungsverkehrssystem**

Systemanbieter im Check: Alles, was gebraucht wird, systematisch abfragen.

relativ kurzer Vorbereitung durch die IT, im ERP-System weiterverarbeitet werden.

Anders bei den Ausgangszahlungen. Was viele Kunden nicht von Anfang des Projekts an berücksichtigen und dann sehr stark bremst, ist die Stammdatenverwaltung im jeweiligen ERP-System. Können alle Gesellschaften automatische Zahlläufe (F110) aus dem System erstellen und weitergeben? „Zurück an den Start“ heißt es hier sehr oft für die Projektverantwortlichen. Bevor Zahlungen an die Bank hinausgehen können, müssen sie vom System korrekt und vollständig, inkl. aller Informationen, erstellt werden ... und das geht nur, wenn die Stammdaten gepflegt, also aktuell sind.

Unter die Stammdaten fallen Hausbankdetails, Zahlungsmethoden der Lieferanten, die Bankstammdaten etc. Oft erfolgt die Pflege der Lieferanten- bzw. Business-Partner-Stammdaten durch die Tochtergesellschaften, die Pflege der Bankstammdaten aber zentral in der Muttergesellschaft. Diese Abhängigkeit von verschiedenen Personen macht es nicht einfacher, sondern erfordert viel Zeit und Abstimmungsaufwand. Die Tochtergesellschaften sind gefordert, mit der Eingabe der fehlenden Stammdaten das zentrale Treasury zu unterstützen.

Länderspezifische Details

Wir konnten im Zuge unterschiedlicher Projekte mehrere Beispiele sammeln, bei denen spezielle Informationen im Zahlungsfile an die Bank zu übergeben waren. Es handelt sich primär um Bankgebühren-Weisungen, sogenannte Purpose-Codes, und Informationen für die Nationalbankmeldung. Oft sind diese Zusatzinformationen dem Systemanbieter bereits bekannt, dann können sie von Anfang an berücksichtigt werden. In sehr vielen Fällen stellen die Kunden oft erst beim Testen der Zahlung fest, dass Informationen fehlen und deshalb die Zahlung von der Bank abgelehnt wurde; so geschehen in Frank-

reich, China, den VAE oder Indien. In Tschechien oder auch der Türkei fehlten Zahlungssymbole. In diesen Fällen musste dann oft systemseitig die Programmlogik angepasst werden.

Die IT testet die Zahlungen aus technischer Sicht in Testsystemen, bevor mit der zahlenden Gesellschaft noch einmal Zahlungen in unterschiedlichen Währungen in verschiedene Länder getestet werden. Daher: Auch beim Testen immer genügend Zeit einplanen.

Wer macht was: Treasury und/oder IT

Eine genaue Zuteilung der Themen, die Übertragung von Verantwortung und regelmäßige Meetings, um den Verlauf zu besprechen, sind unbedingt erforderlich. Der Treasury-Experte stößt hier schnell an seine Grenzen, sodass die IT von Beginn an in das Projekt einzubinden ist. Treasury übernimmt die Durchführung der Zahlung sowie die Kommunikation mit der Bank und dem Systemanbieter. Die IT unterstützt bei technischen Details, angefangen bei der Stammdatenerfassung, der Erstellung der Zahlungsfiles sowie im weiteren Projektverlauf dann auch bei der Durchführung von Testzahlungen. Die IT ist dafür verantwortlich, dass die Felder im Zahlungsfile korrekt befüllt werden, die Tochtergesellschaften dafür, dass die notwendigen Daten zur Verfügung stehen.

So ein Bankenbindungsprojekt kann also nicht in ein paar Monaten abgehakt werden. Spannend wird es immer, wenn die unvermeidlichen Überraschungen auftreten – für alle Beteiligten. Natürlich auch vor dem Hintergrund, dass viele weitere Projekte noch nebenher mitlaufen.

Auch für uns als Berater ist jedes Projekt spannend, denn solche Aufträge lassen sich nicht routinemäßig abarbeiten. Zu unterschiedlich sind die Konstellationen und Anforderungen. Kommen Sie bei Fragen einfach auf uns zu, wir unterstützen Sie bei Ihren Vorhaben sehr gerne! ▲



SCHWABE, LEY & GREINER



22.-24. Mai 2019 in Mannheim

31. FINANZSYMPOSIUM

Treasury verbindet – der wichtigste Branchentreff des Jahres

Für Sie als Besucher:

Das Finanzsymposium ist eine hervorragende Gelegenheit, einen Marktüberblick über Banken, Systemanbieter und aktuelle Geschehnisse im Treasury zu gewinnen. Das Programm bietet ein breites Spektrum an fachlich anspruchsvollen Themen aus dem Finanz- und Treasury-Management. Die Referenten sind hochrangige Finanz-Manager bedeutender Unternehmen und prominente Gäste aus Politik und Wirtschaft.

Für Sie als Aussteller:

Als größter Finanzkongress im DACH-Raum ist das Finanzsymposium die beste Veranstaltung, um die bestehende Kundenbeziehung zu stärken bzw. einen Einstieg im Finanzmarkt zu kommunizieren: Jedes Jahr sind ein Viertel aller teilnehmenden Unternehmen erstmalige Besucher; sie kommen aus dem gehobenen Mittelstands- und DAX-Segment. 60 % der Corporate-Teilnehmer aus rund 20 Ländern sind Entscheidungsträger.

▶▶▶ www.finanzsymposium.com

KEYNOTE SPEAKER 2019



Christian Lindner
FDP-Parteivorsitzender



Richard David Precht
Philosoph, Publizist und
Bestseller-Autor

Rohde & Schwarz: Der Elektronikkonzern setzt auf klaren Durchblick im Zahlungsverkehr.



© Rohde & Schwarz

Orientierungshilfe für die Bankenbindung

Die Autoren:



Bernhard Grötsch
ist Leiter Group Treasury von Rohde & Schwarz.



Colette Wölfer
ist Head of Treasury Operations von Rohde & Schwarz.

Ordnung in der Kontenlandschaft schaffen, Zahlungsprozesse vereinheitlichen, konzernweit einen Überblick gewinnen, welche Dienstleistungen im Zahlungsverkehr benötigt werden: Das sind die Vorarbeiten für eine strukturierte Zentralisierung des Zahlungsverkehrs. Rohde & Schwarz ist mittendrin.

Das Ziel lautet zentralisierter Zahlungsverkehr, möglichst effizient, möglichst sicher, möglichst kostengünstig. Dabei geht es nicht um einen Zentralisierungsgrad von 100 Prozent, aber um ein Ergebnis „so viel wie möglich“ im Hinblick auf einen sinnvollen Einsatz der Ressourcen. Die bestehende Systemlandschaft bei Rohde & Schwarz zeigt (noch) ein sehr heterogenes Bild: Jede Gesellschaft ist angehalten, eine Kontoverbindung mit einer Kernbank zu unterhalten, benötigt aber in vielen Fällen zusätzlich Konten bei einer lokalen Bank, weshalb sich eine Vielzahl an Electronic-Banking-Systemen ergibt.

Womit anfangen?

Dem Treasury-Team war bewusst, wie komplex das Thema Bankenbindung ist und wie leicht es ist, sich im Dschungel von Kanälen, Formaten und

Bankspezifika zu verlaufen und in den falschen Details zu verlieren. Deshalb entschieden wir uns, die Spezialisten von Schwabe, Ley & Greiner einzubeziehen und im Rahmen eines gemeinsamen Workshops Struktur in das Thema zu bringen. In diesem Workshop besprachen wir die aktuelle Situation und legten gemeinsam die nächsten Schritte fest. Betrachtet man die Gegebenheiten im konzernweiten Zahlungsverkehr näher, offenbart sich ein zweigeteiltes Bild: Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs in Deutschland erfolgt über das zentrale Treasury-Management-System (TMS). Zahldateien werden größtenteils in SAP generiert, in das TMS hochgeladen und über den EBICS-Kanal an einen ausgewählten Bankenkreis gesendet. Blickt man jedoch über die Landesgrenzen hinweg, zeigt sich ein gänzlich anderes Bild: Unsere lokalen Gesellschaften wickeln sowohl über zentral von uns administrierte E-Banking-

Systeme als auch über diverse lokale, bankproprietäre E-Banking-Systeme ihren Zahlungsverkehr ab. Je nach Gesellschaft werden Zahldateien aus unterschiedlichen ERP-Systemen hochgeladen oder Zahlungen direkt im System manuell erfasst.

Mit dem Ziel des zentralen Zahlungsverkehrs vor Augen hatten wir bereits einen Anforderungskatalog für das dazugehörige System erstellt und einige Anbieter ins Auge gefasst. Das war allerdings, so wurde uns mit SLG als Sparringspartner bewusst, ein Schritt – oder sogar zwei – zu früh: Bevor wir uns überhaupt mit Anbietern austauschen, ist es zielführender, die grundlegenden Fragen rund um die Bankenanbindung zu klären. Anders gesagt: Mit welchen Banken in welchen Ländern möchten wir wie kommunizieren?

Welchen Weg einschlagen?

Auf Basis unserer Banken- und Kontenstruktur skizzierten wir mit SLG mögliche Wege der Bankenanbindung. Dabei wurde schnell klar, dass wir vor einer Entscheidung bzgl. eines Systemanbieters noch weitere Informationen beschaffen und die bestehenden Kontoverbindungen hinsichtlich ihrer Notwendigkeit prüfen mussten:

- ▲ Die aktuelle Bankenlandschaft konsolidieren und die zukünftige festlegen
- ▲ Die Menge und Art der Zahlungsverkehrsdienstleistungen bei den lokalen Einheiten im Detail erheben (möglichst inklusive Erfassung landestypischer Besonderheiten)
- ▲ Strategische Fragestellungen aus IT-Sicht klären (Stichwort Cloud)

Auf Anraten unserer Berater haben wir damit begonnen, die angeführten Punkte stufenweise abzuarbeiten. Dies ist vor allem im Hinblick auf den späteren Projektverlauf wichtig – einerseits, um die Anzahl der weiter zu verfolgenden Optionen einzuschränken und damit Kosten einzusparen, andererseits, um die Anforderungen gegenüber den Systemanbietern so genau wie möglich definieren zu können.

Und obgleich die Konsolidierung der Bankenlandschaft zunächst banal klingen mag, sie bringt einen hohen Effizienzgewinn mit sich. Außerdem ermöglicht sie es, in Kombination mit der Datenerhebung weitere Verbesserungspotenziale zu identifizieren, z. B. durch kritisches Hinterfragen der Verwendung von Schecks als Zahlungsmittel.

Wie weit ist es noch?

Wenn wir diese ersten Schritte zur konzernweiten, zentralisierten Bankenanbindung hinter uns gebracht haben, ist der Weg frei für die Anbieterauswahl. Auch diesen Projektteil besprachen wir im gemeinsamen Workshop mit SLG. Auf Basis fundierter Marktkenntnis und umfangreicher Projekterfahrung stellten die Berater die systemtechnischen Alternativen sowie die richtige Herangehensweise an eine strukturierte Systemauswahl dar.



Rohde & Schwarz: Kommunikationstechnik für Profis

Der vor mehr als 80 Jahren gegründete Technologiekonzern gehört zu den global führenden Herstellern von Kommunikationstechnik für professionelle Nutzer. Zunächst fokussiert auf die Hochfrequenztechnik und deren Anwendungen in Messtechnik, Funk und Rundfunk, wurde der Arbeitshorizont in den letzten Jahrzehnten zunehmend weiter gefasst. Inzwischen ist Rohde & Schwarz auch einer der größten deutschen Hersteller von IT-Sicherheitsprodukten. Mit rund 11.500 Mitarbeitern erwirtschaftete Rohde & Schwarz zuletzt einen Umsatz von EUR 2 Mrd.

Nach der Auswahl eines zentralen Zahlungsverkehrsystems erfolgt naturgemäß der gruppenweite Roll-out ebendieses Systems. Auch hier riet uns SLG, schrittweise vorzugehen, um nicht den Fokus zu verlieren. In unserem Fall bedeutet dies eine sukzessive Einführung des neuen Zahlungsverkehrsystems („phased approach“). Wir planen, das neue Zahlungsverkehrssystem zu Beginn in der Konzernzentrale in München einzuführen und anschließend gruppenweit auszurollen. Gemeinsam mit SLG haben wir die Kriterien festgelegt, nach denen die Reihenfolge der einzubindenden Gesellschaften bestimmt wird:

- ▲ Anpassungsbedarf in den vorhandenen ERP-Systemen, Formaten und den Bankzugängen
- ▲ Komplexität der Anbindung
- ▲ Projektrisiko (Personalressourcen etc.)

Noch sind wir mittendrin und arbeiten unsere Aufgaben Punkt für Punkt ab. Wir schätzen sehr, dass wir mit SLG gemeinsam eine Agenda erarbeiten konnten, die uns hilft, den Weg zur konzernweiten, zentralisierten Bankenanbindung schrittweise, aber konsequent weitergehen zu können. ▲

Bankenanbindung: Mehr Transparenz, mehr Sicherheit

Schluss mit dem Wirrwarr an EB-Tools im Zahlungsverkehr – und somit Schluss mit den Sicherheitslücken, die bei heterogenen Prozessen und unterschiedlichen Schnittstellen entstehen: Der Trend geht zu zentralen Zahlungsverkehrslösungen, um automatisierte, sichere Abläufe und Transparenz zu schaffen. Schwabe, Ley & Greiner hilft Ihnen dabei: In unserem „Konzept-Workshop zur Bankenanbindung“ untersuchen wir Ihren Zahlungsverkehr genau. Wir analysieren Ihre individuellen Rahmenbedingungen (Länder, Banken, Konten, Systeme und Formate). Wir stellen Ihnen vor, welche Varianten der gruppenweiten, zentralisierten Bankenanbindung es gibt und welche Vor- und Nachteile diese mit sich bringen. Als Ergebnis erhalten Sie ein Grobkonzept zur Bankenanbindung mit allen nötigen Informationen für die Erstellung eines detaillierten Anforderungsprofils der präferierten Systemalternative. Auch bei der Umsetzung der zentralisierten Bankenanbindung unterstützen wir Sie gern. Mehr Informationen finden Sie auf slg.co.at in der Rubrik „Lösungen“ oder schreiben Sie uns direkt an: info@slg.co.at



© Vossloh

Vossloh setzte die Weichen in Richtung zentraler Zahlungsverkehr.

Fragen, bewerten, auswählen

Die Autorin:



Christiane Konrad
ist Head of Treasury
bei der Vossloh AG.

Nur wer das Ziel kennt, findet den Weg: Wie Vossloh mit einem strikt durchgetakteten Auswahlverfahren in Rekordzeit zu einer zentralen, gruppenweiten Zahlungsverkehrslösung gelangte, die sowohl heutige als auch mögliche zukünftige Anforderungen abdeckt.

Die Entscheidung, auf eine zentrale Lösung zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs umzurüsten, fiel in unserem Fall verhältnismäßig leicht: Für das E-Banking-Tool, über das Vossloh den Großteil des Zahlungsverkehrs in Deutschland abgewickelt hat, wurde der Support eingestellt. Darüber hinaus wogen in unseren Überlegungen die Vorzüge der zentralen

Variante schwerer als die Kosten, die durch die Systemimplementierung und den damit verbundenen Personalaufwand entstehen würden: Transparenz und Sicherheit, einheitliche Prozesse, Bankenunabhängigkeit und damit eine stärkere Verhandlungsposition sowie operative Flexibilität. Ein Abwägen, dem sich wohl viele Treasury-Verantwortliche stellen müssen, wenn sie an eine Ablösung der zwar kostengünstigen, aber teilweise unsicheren, intransparenten und aus der Zentrale nicht steuerbaren E-Banking-Lösungen der einzelnen Banken denken.

Wegweisende Umstellung

Bei der Umstellung auf die zentrale Lösung war uns wichtig, dass diese nicht von heute auf morgen erfolgt. Vielmehr sollte sie in einzelnen Phasen ablaufen, um das verhältnismäßig einfache Deutschland zügig migrieren zu können und in den weiteren Ländern noch Zeit für eine gute Vorbereitung zu haben. Nach Deutschland werden wir die französischen Gesellschaften umstellen, da diese ebenfalls ein hohes Volumen abwickeln und auf der Suche nach einer neuen Zahlungsverkehrslösung sind. In Phase drei erfolgt die Umstellung weiterer internationaler Gesellschaften; abgeschlossen werden soll die Einführung mit jenen Gesellschaften (Phase 4), welche gegenwärtig beziehungsweise kurzfristig HSBC-net im Einsatz haben. Für diese Phase besteht kein Zeitdruck, da diese Plattform bereits heute zentral administriert und insofern schon jetzt ein gewisses Maß an Transparenz und Sicherheit vorhanden ist. Uns war bewusst, dass es sich um eine wegweisende Umstellung handelt, bei der man auf der Suche nach dem passenden System als „Umstellungs-laie“ einiges übersehen kann. Deshalb beauftragten wir Schwabe, Ley & Greiner, uns mithilfe eines strukturierten Auswahlprozesses zu unterstützen.

Der Teufel steckt im Detail

Zum Projektstart veranstalteten wir mit SLG einen Workshop, in dem wir die Anforderungen an die zukünftige Systemlösung und die zukünftige Bankenbindung eruierten. Hauptaugenmerk wurde dabei auf die Banken- und Kontenstruktur, Zahlungsinstrumente, Formate sowie spezifische Sonderthemen (wie z. B. den französischen EBICS-TS-Kanal) gelegt. Aufbauend auf diesem Workshop erstellte SLG ein Anforderungsdokument und einen 374 Fragen umfassenden Fragebogen. Beides stimmten wir in zwei Runden gemeinsam ab und kamen schnell zu einer finalen Version. Ausgehend von den Anforderungen definierte SLG eine Long List, bestehend aus sieben Anbietern. Darunter befanden sich vollwertige TMS-Anbieter, spezielle Zahlungsverkehrslösungen und SAP-integrierte Systeme. Diese Anbieter bekamen das Anforderungsdokument mit der Einladung, den Fragenkatalog zu beantworten. Das erledigten sie über die „Systemplattform“ von SLG, eine Datenbank, über die alle wesentlichen Sys-

temanbieter mit SLG verbunden sind und somit den RfP schnell und unkompliziert bearbeiten können. Der Fragenkatalog war deshalb so umfangreich, weil die Berater und wir die Spezifikationen in den einzelnen Themenbereichen schon in dieser Vorwahrunde so genau wie möglich abtasten wollten. Das stellt zwar im ersten Schritt etwas Mehraufwand für alle beteiligten Parteien dar, doch führte es gezielt vor Augen, welche Vor- und Nachteile die einzelnen Systeme für uns bereithielten. Es zeigte sich nämlich, dass die Anbieter in vielen Bereichen gleichauf liegen, der Teufel jedoch im Detail steckt.

So blieben drei Anbieter übrig. Für diese drei Anbieter sprachen beispielsweise die Verfügbarkeit benötigter Sprachen (insbesondere Deutsch, Englisch und Französisch) im System und beim Support sowie die Kommunikationsmöglichkeit über EBICS-T und EBICS-TS. Des Weiteren zeigten sich wesentliche Unterschiede in den Bereichen Workflow-Unterstützung, Berichtswesen und Benutzerverwaltung. Gerade letztere ist ausschlaggebend im Hinblick auf Sicher-



© Fotolia

heitsanforderungen: Rollenkonzepte müssen so umgesetzt werden können, dass ein durchgängiges Vier-Augen-Prinzip gewährleistet, eine Selbstzuteilung von Rechten verhindert und die Möglichkeit einer Rechtevergabe auf Konten- und Gesellschaftsebene ermöglicht wird.

Vorbereitung, Vorbereitung, Vorbereitung

Die Anbieter wurden jeweils zu einem halbtägigen Workshop eingeladen. Im Vorfeld erhielten sie ein Beispiel, mit dem sie sich sehr konkret an den Vossloh-Gegebenheiten „arbeiten“ konnten. Für uns hatte dies auch den Vorteil, dass wir die Systeme in vereinheitlichter Weise demonstriert bekamen, wodurch sie leichter vergleichbar wurden. Besonders hilfreich – für beide Seiten – war die gute Vorbereitung: Dank einer detaillierten Aufstellung der Gesellschafts-, Banken- und Kontenstruktur sowie eines konkreten Projektplans, der die Anbindung der verschiedenen Gesellschaften und deren Banken in vier Phasen vorsieht,

ELECTRONIC BANK ACCOUNT MANAGEMENT

Profitieren Sie von der Digitalisierung Ihrer Bankbeziehungen

Konto-Lifecycle-Management aus einer Hand

konnten die Systemanbieter bereits mit handfesten und auf unsere Anforderungen abgestimmten Anbindungsvorschlägen dienen. Zudem ermöglichte die detaillierte Beschreibung der notwendigen Funktionen relativ gute indikative Kostenschätzungen, die wir bei der Entscheidung berücksichtigen konnten. Des Weiteren gewährleistete die thematische Breite der Workshops die Einbindung auch Treasury-fremder, aber betroffener Abteilungen (wie Accounting oder IT).

Die Teilnehmer vergaben Noten dafür, wie die Anbieter die einzelnen Aufgabenstellungen in den Workshops lösten; dies half, die Leistung objektiv zu beurteilen und diente neben anschließenden Diskussionsrunden als Entscheidungsgrundlage. So trafen wir zügig eine Entscheidung und begannen nach Verhandlungen und Vertragsunterzeichnung mit der Implementierung.

Was war also entscheidend für den Erfolg dieses Auswahlverfahrens? In erster Linie, dass wir die Anforderungen so detailliert definiert haben, inklusive der zugrundeliegenden Mengengerüste. So konnte gewährleistet werden, dass die einzelnen Systemanbieter konkrete Lösungen mit entsprechenden Preisindikationen vorschlagen und wir das für uns am besten geeignete System auswählen konnten. ▲



© Vossloh

Alles rund um die Bahn

Vossloh ist weltweit in den Märkten der Bahntechnik tätig. Kerngeschäft sind Produkte und Dienstleistungen für die Bahninfrastruktur. Die Aktivitäten im Kerngeschäft sind in drei Geschäftsbereiche Core Components (Serienprodukte wie Schienenbefestigungssysteme und Betonschwellen), Customized Modules (Weichensysteme) und Lifecycle Solutions (Dienstleistungen rund um die Instandhaltung von Schienen) gegliedert. Der Konzern ist mit einem Umsatz von rund EUR 920 Mio. (Geschäftsjahr 2017) in zirka 30 Ländern vertreten und beschäftigt mehr als 3.900 Mitarbeiter.

SLG SYSTEM GUIDE DIE ONLINE-SUCHMASCHINE FÜR TREASURER



SCHWABE, LEY & GREINER

IST IHR SYSTEM FIT FÜR DIE ZUKUNFT?

Sie wollen ein Treasury-System einführen? Und suchen einen Anbieter, der Ihre Anforderungen erfüllt? Mit dem SLG System Guide verschaffen Sie sich einen raschen und kostenlosen Überblick.

Mit nur wenigen Mausklicks filtern und durchsuchen Sie das Verzeichnis der Systemanbieter nach den spezifischen Kriterien Ihres Unternehmens, bis hin zur Ebene der operativen Treasury-Aufgaben.

**Kostenloser Überblick unter
www.systemguide.slg.co.at**

Instimatch Global Aufbau eines digitalen Netzwerks für den Geldhandel

Fintech Start-ups haben sich als «Gamechanger» für die Kapitalmärkte erwiesen und führen zu effizienteren und kostengünstigeren Prozessen in der gesamten Branche. Doch bis vor Kurzem blieb die Welt der institutionellen Geldmärkte von neuen Lösungen relativ unberührt. Instimatch Global CEO Daniel Sandmeier erläutert seine Überlegungen zur Entwicklung eines neuen digitalen Netzwerks für den Geldhandel in Europa.

Ein strukturelles Problem

Unbesicherte Geldmarkt-Transaktionen sind die am wenigsten digitalisierten Abschlüsse des Finanzsystems. Dabei handelt es sich gemäss EZB um einen Markt mit 114 Mrd. EUR Transaktionsvolumen pro Tag in Europa, der für das tägliche Funktionieren der Wirtschaft von entscheidender Bedeutung ist, aber nach wie vor weitgehend über Voice Brokerage und bilateralen Handel abgewickelt wird.

In der Praxis bedeutet dies, dass Banken, Unternehmen, Pensionskassen, Versicherungen und Vermögensverwalter, die unbesicherte Finanzierungen benötigen oder kurzfristig Bargeld anlegen wollen, immer noch Schwierigkeiten haben, die richtigen Gegenparteien zu finden und Zugang zu Liquidität zu erhalten.

Fehlende Kontrolle über die Spreads und die Unfähigkeit, sich einen umfassenden Überblick über die Best Execution zu verschaffen, verschärfen das Thema und erhöhen die Risikokonzentration und die Handelskosten sowohl für Kreditnehmer als auch Kreditgeber.

Geldmarktstudien, die von der Bank of England (BoE) und der Europäischen Zentralbank (EZB) durchgeführt wurden, zeigen, dass die Teilnehmer finden, dass der Geldmarkt nicht effizient genug ist. Die Hälfte der teilnehmenden Banken antwortete auf eine EZB-Studie, dass der unbesicherte Euro-Geldmarkt «nicht effizient oder in seiner Effizienz eingeschränkt ist».

Diese Ergebnisse sind zum Teil auf einen überraschenden Mangel an grenzüberschreitendem Handel zurückzuführen. Der gleichen Studie zufolge finden 45% der Transaktionen trotz des EU-Binnenmarktes immer noch in nationalen Silos in Europa statt, d. h. Kreditnehmer und Kreditgeber sind jeweils aus demselben Land.

Aufbau eines digitalen Netzwerks

Der ehemalige Geldmarkt-Broker Hugh Macmillan machte sich 2016 auf, dies zu ändern und gründete Instimatch Global. Sein Ziel war es, das traditionelle Voice Brokerage zu digitalisieren und Geldmarkt-Transaktionen statt lokal vermehrt global auszuführen. Heute verbindet Instimatch Global Kreditnehmer mit Kreditgebern über Landesgrenzen hinweg und bietet so mehr Effizienz, bessere Preise und die Möglichkeit, das Gegenparteirisiko zu diversifizieren.

Instimatch Global hat bereits über 60 Teilnehmer und baut sein Netzwerk, bestehend aus institutionellen Kunden und dem öffentlichen Sektor, auf internationaler Ebene ständig aus.

Die digitale Plattform ermöglicht es den Geldmarktteilnehmern aus allen Branchen, weltweit Geschäfte zu deutlich niedrigeren Kosten zu tätigen als traditionelles Brokerage.

Instimatch Global erweitert nebst seiner Kundenbasis auch kontinuierlich seine Produktpalette. In Partnerschaft mit dem führenden Blockchain-Konsortium R3 wird Instimatch Global in Kürze den Intraday-Handel auf der Blockchain einführen, um die Kreditvergabe oder Kreditaufnahme bei untertägigen Laufzeiten von 1 bis 23 Stunden zu unterstützen. Dies wird es Kunden ermöglichen, ihre Liquidität tagsüber mit hoher Genauigkeit zu verwalten – eine Premiere in der Branche.



*Daniel Sandmeier
ist CEO von
Instimatch Global.*

Schalten und walten

Mit SAP Cash Management powered by HANA haben Sie die Bankgebühren durchgängig im Griff: die Bankgebührenabrechnung in elektronischer Form schnell auswerten und analysieren.

Optimierungsprojekte im Bereich des Zahlungsverkehrs verfolgen, neben der Erhöhung der Sicherheit, meist auch das Ziel, Bankgebühren zu reduzieren. Um das Potenzial richtig einschätzen und die richtigen Maßnahmen ergreifen zu können, gilt es, zunächst die aktuell gezahlten Gebühren nach Komponenten und Treibern aufzuschlüsseln.

Gebührenkonditionen von Banken sind häufig komplex und die abgerechneten Beträge lassen sich ohne Hilfsmittel nur schwer nachvollziehen. Elektronische Bankgebührenabrechnungen können hier für mehr Transparenz sorgen. Nachdem dieser Service bei Banken immer mehr Verbreitung gefunden hat, stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie sie die Informationen für sich nutzbar machen können. Das Einlesen der Abrechnungen in ein IT-System ist hierbei nur ein erster Schritt. Echte Kontrolle über die Bankgebühren wird nur durch den Vergleich der Abrechnung mit den vereinbarten Konditionen möglich. Bisher waren für die Nutzung elektronischer Bankgebührenabrechnungen zusätzliche Tools erforderlich. Zum Teil bieten Treasury-Management-Systeme entsprechende Funktionen. Mit HANA ermöglicht SAP ebenfalls die Verarbeitung der Daten.

vergleichen. So ist es möglich, die Bankgebühren nicht nur präziser zu analysieren, sondern sie auch buchhalterisch abzubilden. Eine häufig anzutreffende Vermischung von Gebühren und Währungsumrechnungseffekten lässt sich so vermeiden.

In der Bankkontenverwaltung des SAP Cash Managements werden die Bankkonten angelegt und es werden alle relevanten Informationen im Zusammenhang mit den Bankkonten hinterlegt. Es handelt sich hierbei z. B. um Ansprechpartner bei der Bank, Linien, Zins- und Gebührenkonditionen und Unterschriftsberechtigungen. Neben der reinen Verwaltung der Bankstammdaten erlaubt das SAP Cash Management, einen internen Beantragungs- und Genehmigungsprozess für neue Bankkonten abzubilden. Neue Bankkonten werden z. B. von einer Konzernzentrale beantragt, vom Treasury genehmigt und anschließend für die Nutzung im SAP-System vorbereitet. Für Standardgeschäftsvorfälle, wie die Konteneröffnung und -schließung oder die Änderung von Unterschriftsberechtigungen, unterstützt SAP darüber hinaus eine elektronische Abwicklung von Bankkorrespondenz.

Der Autor:



Michael Michaelis ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.

Abbildung in der Buchhaltung

SAP Cash Management powered by HANA bietet bereits eine komfortable Bankkontenverwaltung und erlaubt, die Gebührenkonditionen in den Bankstammdaten zu hinterlegen. Da liegt es nahe, auch die elektronischen Bankgebührenabrechnungen in SAP einzulesen und sie mit diesen Konditionen zu

Importieren, verwalten, überwachen

SAP bietet insgesamt drei Apps an, die für die Verwaltung und Darstellung der elektronischen Gebührenabrechnung notwendig sind. Die App „Bankleistungsabrechnungsdateien importieren“ lädt die Daten in das SAP-System. Damit SAP die Abrechnungen importieren kann, müssen der Inhalt und das Format der von den Banken gelieferten Dateien dem im ISO 20022 definierten Bankleistungsabrech-

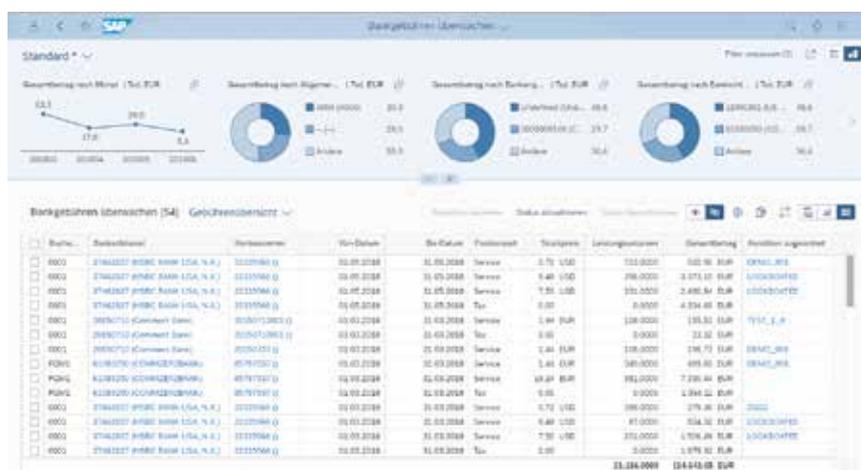


Abb.: **Alles auf einen Blick**
Die SAP App zur Bankgebührenanalyse: sowohl tabellarisch als auch grafisch alle Informationen zur Bankgebührenanalyse auf einem Bildschirm.

nungsstandard (BSB-Standard) entsprechen. Mit der App „Bankgebührenkonditionen verwalten“ kann definiert werden, wie Bankgebühren für eine bestimmte Bankdienstleistung abgerechnet werden sollen. Das System verwendet die Konditionen zum Validieren der importierten Daten zu Bankgebühren, um zu überprüfen, ob Fehler oder falsche Gebühren vorliegen.

Nachdem in der App „Bankgebührenkonditionen verwalten“ Konditionen definiert wurden, können in der App „Bankgebühren überwachen“ Konditionen einzelnen Bankdienstleistungen zugeordnet werden. Anschließend können Sie eine Validierungsprüfung der importierten Bankgebühren durchführen, um eventuelle Fehler in den Bankleistungsgebühren zu identifizieren.

SAP versucht, die Gebühren aus der Abrechnung mit den hinterlegten Konditionen in Verbindung zu bringen. Gelingt dies, wird die Berechnung der Bank auf Basis der Konditionen überprüft. Über ein Ampelsystem erhalten erfolgreich validierte Positionen eine grüne Markierung, Verstöße der Banken gegen die vereinbarten Konditionen werden rot markiert. Nicht erkannte Positionen erhalten einen gelben Status. Der vom System ermittelte Validierungsstatus kann bei Bedarf auch manuell geändert werden. Darüber hinaus können in dieser App die Bankgebühren anhand von verschiedenen Aufrissdimensionen



analysiert werden. Typische Dimensionen sind u. a. Gesellschaften, Regionen, Banken oder die Art der Gebühren. Des Weiteren lässt sich analysieren, wie sich die Dienstleistungsgebühren im Zeitverlauf entwickeln. Durch Auswertungen über Stückpreise und Volumina für einzelne Bankleistungen können Konditionsverhandlungen mit den Banken sinnvoll unterstützt werden. Grundsätzlich bietet die App sowohl eine tabellarische Auswertung der Daten als auch eine grafische Aufbereitung an.

Verfügbar ist die Bankgebührenanalyse für das SAP Cash Management powered by HANA ab Release S/4 HANA 1809. ▲

SLG SICHERHEITS-CHECK

Cybercrime: Wie sicher ist Ihr Zahlungsverkehr?

FACHLICHE ANALYSE & PRAXIS-CHECK

Betrugsfälle im Zahlungsverkehr häufen sich, dank – und nicht trotz – zunehmender Automatisierung und digitaler Vernetzung. Wir analysieren Ihre Prozesse rund um Zahlungen und testen deren Sicherheit im simulierten Ernstfall.

- ▲ Sind Prozesse durchgängig revisionssicher aufgebaut?
- ▲ Bieten die derzeitigen Prozesse Manipulationsmöglichkeiten für Mitarbeiter oder externe Personen?
- ▲ Wie gut sind Systemschnittstellen gegen Angriffe von außen geschützt?
- ▲ Wie anfällig ist die Unternehmensstruktur hinsichtlich Phishing- oder Social-Engineering-Attacken?

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Lösungen“: www.slg.co.at



SCHWABE, LEY & GREINER



„The New Normal“

Instant Payments, also Echtzeit-Überweisungen rund um die Uhr, werden in naher Zukunft so selbstverständlich sein, wie wir derzeit Mobiltelefone benutzen: Was früher skeptisch nach seinem Nutzen hinterfragt wurde, gilt heute als unverzichtbarer Alltags- und Arbeitsgegenstand. Als logische Weiterentwicklung des einheitlichen Euro-Zahlungsverkehrsraums und Zusammenhalt für den Markt für Echtzeit-Überweisungen dient der SEPA Instant Credit Transfer (SCT Inst). Aktuell nehmen mehr als 2.000 von 4.100 Banken teil, Ende 2019 sollen mehr als 90 Prozent der Banken erreichbar sein. Die Betragshöhe von Instant Payments ist derzeit limitiert auf je 15.000 Euro. Das European Payments Council (EPC) wird gegebenenfalls zu entscheiden haben, ab wann und auf wie viel die Betragsgrenze erhöht wird. TreasuryLog hat führende Banken befragt, wie sie es mit Instant Payments halten und welches Potenzial sie darin sehen.

Deutsche Bank

Die Deutsche Bank ist seit 2018 live im SCT Inst, alle Privat- und Firmenkunden können jederzeit Zahlungen erhalten und über Online-Banking (OB) einzelne Zahlungsaufträge erteilen. Firmenkunden bekunden Interesse z. B. im Bereich Zahlungseingänge und im Vertrieb von Waren z. B. im Onlinehandel. Ebenso überlegen einige Firmenkunden im Interesse einer größeren Kundenbindung, Zahlungen mit SCT Inst schneller auszuführen. Im OB-Tool sieht der Kunde innerhalb von ca. 4 Sekunden, ob die Zahlung beim Empfänger angekommen ist oder nicht möglich war,

also schneller, als das Rulebook für SEPA Instant vorsieht (10 Sekunden). Firmenkunden können zukünftig auch SEPA Inst-Zahlungsdateien einreichen. Das Feedback erfolgt mittels einer Antwortdatei im XML-Format. Für jede einzelne Transaktion wird der Status mitgeteilt: erfolgreich ausgeführt, abgewiesen oder alternativ abgewickelt. Die Verbuchung auf dem Kundenkonto erfolgt analog zu Dateieinreichungen von Standard-SEPA-Transaktionen.

Die Deutsche Bank unterstützt die Initiative, die Betragsgrenze von 15.000 EUR aufzuheben, damit Instant Payments auch im B2B-Bereich Fuß fassen können. Deshalb wird die Deutsche Bank demnächst mit ähnlich denkenden Banken SCT-Inst-Transaktionen auch nahezu ohne Betragsgrenze ausführen können.

COMMERZBANK

Die Commerzbank nimmt Instant Payments entgegen und wird schrittweise auch ihren Kunden ermöglichen, in Deutschland Instant Payments entgegenzunehmen. Die Beauftragung wird zunächst über Smartphone-App und sukzessive über weitere Zugangskanäle möglich sein. Im Handelsbereich herrscht derzeit eine hohe Nachfrage. Zahlungen zwischen Privatpersonen sowie zwischen Geschäftskunden und Verbrauchern außerhalb der heutigen Bürozeiten werden vorrangig „instant“ sein müssen: Händler wollen noch schneller den Abverkauf durchführen; jedoch müssen auch die Kunden ihre

internen Prozesse noch anpassen. Die Statusverfolgung der Zahlungen hängt vom gewählten Kommunikationskanal ab. Smartphone-App- bzw. Portalnutzer erhalten in diesen Systemen Rückmeldungen. Weitere (Push-)Verfahren sind derzeit in Planung. Darüber hinaus erscheinen Instant Payments – wie alle anderen Zahlungen – mit geringem Zeitverzug in den laufenden untertägigen Kontoinformationen. Das Limit von 15.000 Euro erscheint zielführend, da für die Kreditinstitute das Liquiditäts-Management außerhalb der Öffnungszeiten von TARGET2 erst ausreichend erprobt werden muss – und Großbetrags- und Eilzahlungen in Euro und Fremdwährung weiterhin schnell und sicher durchgeführt werden können.



BNP Paribas ist bereits in mehreren Ländern live, etwa in Frankreich und Italien. Bei der Implementierung von SCT Inst sind die Umsetzungsgeschwindigkeiten verschieden. Grund sind lokale Gegebenheiten, die Stati der Interbankenabkommen sowie unterschiedliche Einschätzungen des jeweiligen Marktpotenzials. Firmenkunden zeigen zunehmend Interesse. Eine größere Verbreitung wird nach der „Probezeit“ aber schrittweise erfolgen. Unternehmen können von SCT Inst profitieren. Dazu müssen sie bestehende Prozesse anpassen oder neue Geschäftsmodelle entwickeln, die dadurch einen

Mehrwert schaffen. BNP Paribas sieht neben E-Commerce Chancen etwa für Versicherungen, die Auszahlungen in Echtzeit anbieten wollen.

Die Zahlungsbestätigung bei BNP Paribas basiert auf Push-Nachrichten – sowohl über traditionelle Kanäle als auch mobile Endgeräte. Das Tracking ist dabei in das Reporting-Angebot eingebettet. Die Zahlungsbestätigung oder -ablehnung erfolgt mit der Verarbeitung bzw. Verrechnung. Die Betragsgrenze wird vermutlich im ersten Schritt auf Länderebene angehoben werden, im zweiten Schritt grenzüberschreitend. Darüber hinaus könnten sich im Hinblick auf Betrugsrisiken individuelle Limits je nach Kundekategorie und nach Risikoeinschätzung der Bank ausbilden.



UniCredit ist seit dem Start von SCT Inst im November 2017 dabei. Seit Dezember 2018 bietet die Bank neben dem Online-Banking und der Smartphone-App auch ihren Firmenkunden an, über die EB-Schnittstelle Instant Payments – auch als Datei-Einreichung – zu initiieren, und stößt dabei auf ein wachsendes Interesse. Neben den Zahlungen zwischen Privatpersonen sowie von Verbrauchern an Unternehmen ermöglichen sie ganz neue Geschäftsmodelle von Unternehmen – etwa durch Auszahlungen von Gutschriften bei Versicherungsleistungen oder im Versandhandel, die Freischaltung von „On-demand“-Services oder auch neue Möglichkeiten im Mahnwesen. Viele Treasurer und Finanzverantwortliche beschäftigen sich aktiv damit: Auch die Liquiditätssteuerung und das Working-Capital-Management lassen sich durch die Einführung von Instant-Payment-fähigen Programmierschnittstellen (APIs) deutlich optimieren, da der Treasurer Echtzeitinformationen über seine Liquiditätssituation hat, entsprechend schneller reagieren kann und womöglich weniger Kapital vorhalten muss. Die Nutzung ist allerdings abhängig von einer Erhöhung des Maximalbetrages pro Transaktion. Zur Zahlungsbestätigung: Neben der sekunden-

schnellen Information im Fall der erfolgreichen oder erfolglosen Abwicklung schlägt das System eine Option über einen anderen Zahlweg vor, sollte die Empfängerbank nicht Instant-Payment-fähig sein. Für Unternehmen stehen über die EB-Kanäle die von SEPA bekannten Statusinformationen auf Basis eines pain.002 bereit. Damit können Unternehmen die Nachrichten automatisiert in den ERP- oder Treasury-Systemen weiterverarbeiten. Zahlungsempfänger erhalten Informationen über eingehende Instant-Zahlungen über verschiedene Kanäle. Für Privatpersonen gibt es SMS-Nachrichten, für Unternehmen Avisnachrichten im MT- oder Camt-Format. An einer standardisierten Lösung über eine API-Schnittstelle wird aktuell gearbeitet, um Informationen über Geldeingänge den Kunden auch in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Damit kann der nächste Schritt in der Prozesskette auf Händlerseite sofort angestoßen werden. Die Lieferung der Ware kann umgehend erfolgen und damit eventuell einen Tag früher als bisher.

Für den B2B-Bereich ist die jetzige Betragsgrenze sicherlich zu niedrig. Bei einer UniCredit-Umfrage unter Treasurern forderten knapp 80 Prozent der Befragten eine Nichtlimitierung. Leider wurde bei einer Abstimmung im European Payment Council die erforderliche Zweidrittel-Mehrheit für eine Erhöhung des Maximalbetrages nicht erreicht.



Erste Bank, Erste Group Bank und Sparkassen können Instant Payments seit November 2017 empfangen. Das aktive Senden bietet die Gruppe voraussichtlich im Laufe dieses Jahres an. An der Umsetzung für Kommerzkunden wird ebenfalls in der neuen Version des EB-Tools der Erste gearbeitet. Neben komplett neuen Produkten im Bereich Online-Zahlung oder am „Point of Interaction“ sieht

die Erste auch einen neuen Wettbewerb für Kartenzahlungen oder Lastschriften entstehen. Bei einer derzeit realen durchschnittlichen Abwicklungszeit von 5 Sekunden bieten sich damit Perspektiven, die noch nicht erforscht sind und einen sehr kreativen und innovativen Markt hervorbringen werden.

Der Betrag von 15.000 Euro, 2017 auf EU-Ebene für die Einführung von SCT Inst festgelegt, soll die ersten beiden Jahre eine gewisse Sicherheit für alle Teilnehmer garantieren. Dies stellt im Moment eine gewisse Einschränkung für den B2B Bereich dar, aber daran wird gearbeitet.



Die RBI betreut nur Firmenkunden; das Interesse von einzelnen Kunden ist bereits groß. Derzeit wird SCT Inst für einzelne Zahlungen genutzt. Im Moment ist das größte Hindernis noch die mangelnde Erreichbarkeit, da erst ungefähr die Hälfte der Banken am SEPA Instant Credit Transfer teilnimmt. Im Moment zeigen vor allem Kunden, die Empfänger von Zahlungen sind, großes Interesse, diese Zahlungen als SCT Inst zu erhalten, da sie dann schneller die Waren versenden können. RBI geht davon aus, dass bei flächendeckender Erreichbarkeit der SCT

Inst schrittweise den normalen SCT ablösen wird. RBI ist gerade dabei, alle Kundensysteme Instant-Payments-fähig zu machen.

Eine Rückmeldung an den Zahler erfolgt direkt im System. An einer Information für den Empfänger wird noch gearbeitet. Eine Nachverfolgung der Zahlung ist aufgrund der maximalen Durchführungszeit nicht erforderlich. Man weiß innerhalb von Sekunden, ob die Zahlung durchgeführt werden konnte oder nicht.

Zum Zahlungshöchstbetrag: Die meisten Zahlungen liegen unter 15.000 Euro. Gerade im B2B-Bereich gibt es aber einen Bedarf, auch höhere Beträge zu überweisen.



ING ist im Februar in den Niederlanden live gegangen. SCT Inst wird dort für Privatkunden das „New Normal“ werden. Unternehmen haben die Möglichkeit, Echtzeitzahlungen zu empfangen, die aktive Initiierung soll später folgen, und grenzüberschreitendes SCT Inst Ende 2019. Der Rollout in Belgien und Deutschland und anderen Euro-Ländern wird jeweils etwas zeitverzögert stattfinden. Große Potenziale sieht ING in Ländern, die wirtschaftlich eng zusammenarbeiten, wie Deutschland und Österreich, Ländern mit einem hohen Anteil an elektronischen Zahlungen und einer schon fortgeschrittenen Entwicklung dieses Themas, wie Skandinavien.

B2C Payments – Sofortauszahlung von Versicherungsansprüchen, um Gelder unmittelbar zur Verfügung zu stellen; B2B Payments – sofortige Bezahlung von Zeitarbeitern, auch am Wochenende; B2B Payments – aktive und passive SCT Inst von Behörden und Lieferanten; B2C und C2B Payments – Sofortzahlungen empfangen und eine Dienstleistung sofort zur Verfügung stellen sowie die sofortige Auszahlung an Konsumenten. Derzeit sendet ING nur Meldungen an den Zahler, wenn die Zahlung nicht angenommen wird; in Zukunft werden auch erfolgreiche Überweisungen rückgemeldet.

Zum Zahlungshöchstbetrag von 15.000 Euro: Noch schränkt dieser Betrag die Unternehmenskunden ein. Für Inlandszahlungen in den Niederlanden und Belgien existiert bereits jetzt kein Limit mehr.

Seit November 2018 gewährleistet die LBBW für ihre Kunden aus dem Corporate Business die passive Erreichbarkeit von Instant Payments. Aktive Auslösungen, d. h. Zahlungsausgänge, sind bisher über das Online-Banking möglich. Die aktive Auslösung über weitere Kanäle, beispielsweise EBICS, ist für November 2019 geplant.

Zum Start von Instant Payments bestand das Interesse der Unternehmenskunden zuerst vorwiegend auf der Empfängerseite. Denn der Endkunde möchte den Service nutzen und zahlt damit beispielsweise schnell mal seinen Strafzettel oder die Fahrkarte für die Bahn. Dennoch ist mittlerweile ein Umdenken bei den Unternehmen zu spüren, da die Nutzung von Instant Payments als Zahlungsmethode ihnen neue Geschäftsansätze bietet. Ab November 2019 sind Instant-Zahlungen sogar als „Bulk Payments“ möglich. So können als Beispiel für eine mögliche Anwendung Versicherungen genannt werden, die ihre komplette Kundenabwicklung digitalisieren möchten. Der Kunde meldet der Versicherung einen Schadensfall online. Nach Erfassung und Plausibilisierung erfolgt die sofortige Zahlung durch die Versicherung über Instant Payments an den Endkunden. Ein weiterer Anwendungsfall für Unternehmen könnte zukünftig die Abwicklung der Steuerzahlungen via Instant Payments sein. Im Bereich des Liqui-

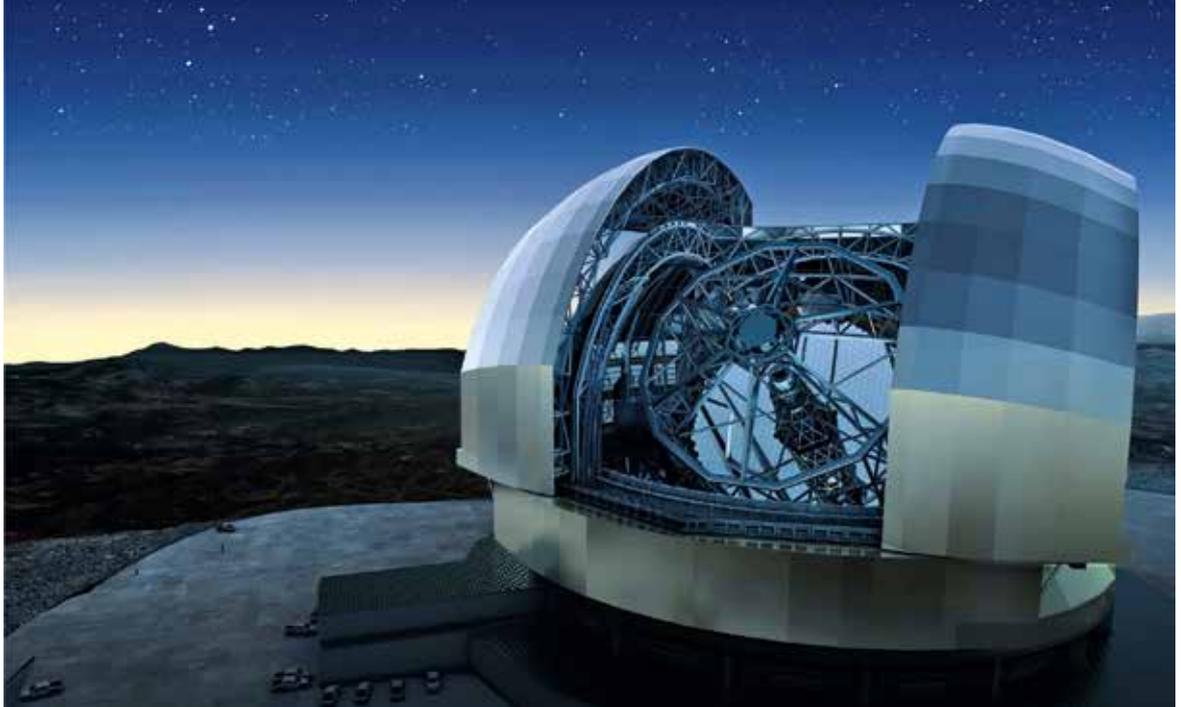
ditäts-Managements besteht aufgrund der herrschenden Zinsstrukturen aus Unternehmenssicht derzeit kein großer Handlungsbedarf. Dennoch können Instant Payments die innovative Lösung sein, sobald die kurzfristige Liquidität wieder an Bedeutung gewinnt. Der Mittelstand wünscht keine automatisierte Pool-Lösung; auf europäischer Ebene können dann statt Überträgen Instant-Zahlungen genutzt werden. Auch für Löhne und Gehälter können Instant Payments eine Alternative zur bisherigen Standardüberweisung darstellen. Diese stehen derzeit aus LBBW-Sicht aber nicht im Fokus der Unternehmen. Wo also bisher hauptsächlich Anwendungsfälle bei den Endkunden der Unternehmen gesehen wurden, entwickeln sich dennoch auch Use Cases aus dem Corporate Business heraus.

Aus Bankensicht wird es die Herausforderung sein, die Forderung des Regulators bzw. der Kunden nach Instant Payments und den dahinterstehenden Business Cases in Einklang zu bringen. Deutschland wird sich hinsichtlich der Preisgestaltung in das europäische Preisgefüge einbringen müssen. Es ist daher die Aufgabe der Banken, passende Use Cases mit Kundenmehrwert zu schaffen. Die derzeitige Betragsgrenze von 15.000 Euro ist bisher in nur wenigen Fällen als limitierende Grenze zu sehen. Diese ist aus heutiger Sicht adäquat. Die LBBW geht nicht davon aus, dass eine Erhöhung der Betragsgrenze automatisch einer Ausweitung der Nutzung von Instant-Payment-Zahlungen gleichkäme.



Ab Juli 2019 wird die Bank Austria am SCT Inst passiv teilnehmen, ab November 2019 sollen auch von Verbrauchern initiierte Ausgangszahlungen abgewickelt werden. Als Branchen, die diese Zahlungsform in Zukunft nutzen werden, sieht die Bank Austria vor allem den Online-Handel, die Versicherungen, die Versorger und die Telekommunikation. Anwendungsbereiche für SCT Inst Payments sieht die Bank Austria nicht nur im P2P (Person-to-Person)-Bereich mit Privatverkäufen oder Kostenteilung im Restaurant, dem P2B-Bereich mit der Bezahlung von Waren oder Anzahlungen, son-

dern auch im B2P-Bereich über die Bezahlung von Gehältern, Rückvergütungen bei Reklamationen oder für Entschädigungen. Eine große Palette an Anwendungen gibt es im B2B-Bereich, wie bei dringenden Zahlungen an Lieferanten, zeitkritischen Versicherungen, Treasury-Zahlungen, dem Bezahlen von Rechnungen oder auch MM/FX Fundings. Zahlungsbestätigungen erfolgen über eine Push-Meldung in der App oder per E-Mail im Falle des webbasierten EB-Tools „24You“. Auch der Empfänger kann auf Kundenwunsch über diese beiden Medien informiert werden. Unternehmenskunden erhalten zukünftig einen modifizierten camt.054. Durch die unmittelbare Bestätigung der durchgeführten Zahlung erübrigt sich eine Online-Nachverfolgung.



Extremely Large Telescope (ELT) in der chilenischen Atacama-Wüste: SCHOTT produziert die Glaskeramik.

Bankkonten unter der Lupe

Die vollautomatische Kontobestätigung wird Realität. Oder: Wie SCHOTT die Bankkonteninventur automatisiert und damit dem angestaubten „Buzzword“ eBAM endlich Leben eingehaucht hat.

Der Autor:



Alexander Fleischmann
ist Head of Market Development – International bei TIPCO.

Dinge genau unter die Lupe zu nehmen, ist praktisch das Geschäftsmodell von SCHOTT: Derzeit baut der Spezialglashersteller an einem optischen Teleskop der nächsten Generation mit, das ab 2024 den Blick ins All richten wird. Was seine eigenen Konstellationen betrifft, hat SCHOTT den Blick auf erheblich Näherliegendes gerichtet, nämlich – willkommen auf der Erde – auf seine Kontenverwaltung. Das Ziel ist ein automatisierter Abstimmungsprozess, der die Brücke zwischen Treasury-Abteilung und Bank schlägt. Die Herausforderung besteht dabei darin, die Systeme des Konzerns und der Bank in einer standardisierten Sprache automatisiert miteinander kommunizieren zu lassen.

Partner für die Digitalisierung

Bereits seit 2002 arbeitet SCHOTT mit der Software TIP, spezialisiert darauf, Daten aus verschiedenen Treasury-Systemen zusammenzuführen und basierend auf diesen Daten Prozesse so weit wie möglich zu automatisieren und zu digitalisieren. In einem Brainstorming mit TIPCO entschied das Treasury-Team 2018, einen ersten Teil der Kontenverwaltung mithilfe eines Workflows zu steuern und die Kommunikation mit der Bank über automatisch erstellte, elektronische Nachrichten durchzuführen. Die Idee: vollautomatisch überprüfen, ob bestimmte

Bankkonten bei der Bank aktiv sind und welche Personen auf diesen Konten zeichnungsberechtigt sind. Jochen Alt, Treasury-Manager bei SCHOTT, gefiel diese Vorstellung nicht nur wegen der Zeitersparnis: „Auf Knopfdruck ermitteln zu können, wer auf einem Konto zeichnungsberechtigt ist, hilft uns auch bei der Einhaltung unserer Richtlinien.“

Mit der Deutschen Bank wurde auch noch ein Bankpartner gewonnen, der bereit war, für das zukunftssträchtige Projekt Ressourcen abzustellen.

Anfrage, Statusmeldung, Konten-Report: Von der Idee zum Workflow

Am Anfang musste das Projektteam gemeinsam den Zielprozess für die Kontenbestätigung definieren. Denn nur Abläufe, die klaren Regeln folgen, lassen sich in einen Workflow übersetzen. Da das Projekt

sprichwörtlich „auf der grünen Wiese“ startete, war eine enge Abstimmung am Reißbrett erforderlich. Unter der Moderation von TIPCO wurden Flussdiagramme gemalt, um den End-to-end-Prozess sauber zu definieren (Abb. 1). Dabei machte sich die jahrelange Erfahrung in puncto Systemintegration und Datenaustausch bezahlt. Dieter Worf, Head of Treasury der SCHOTT AG: „Uns gefiel, dass TIPCO nicht nur das eigene System, sondern den ganzen Prozess im Blick hatte.“



Jochen Alt: „Zeitersparnis und Einhaltung unserer Richtlinien.“

Die Technik im Detail

Die durch SWIFT definierten Formate machen den Datenaustausch erst möglich. Der „Account report“, wie die Kontobestätigung im SWIFT-Jargon heißt, ist der letzte von vier Nachrichtentypen, die im Abfrageprozess wie folgt zusammenhängen:

- Der **Account Report Request** (acmt.013) leitet die Kontostammdaten des zu bestätigenden Kontos an die Bank.
- Die Bank bestätigt den Empfang mit einem **Acknowledgement** (acmt.010).
- Falls die Bank das betreffende Bankkonto nicht findet, antwortet sie mit einer **Rejection** (acmt.011).
- Wird das Bankkonto bei der Bank identifiziert, erfolgt die eigentliche Bestätigung samt Rückmeldung der Kontodaten im **Account Report** (acmt.014).

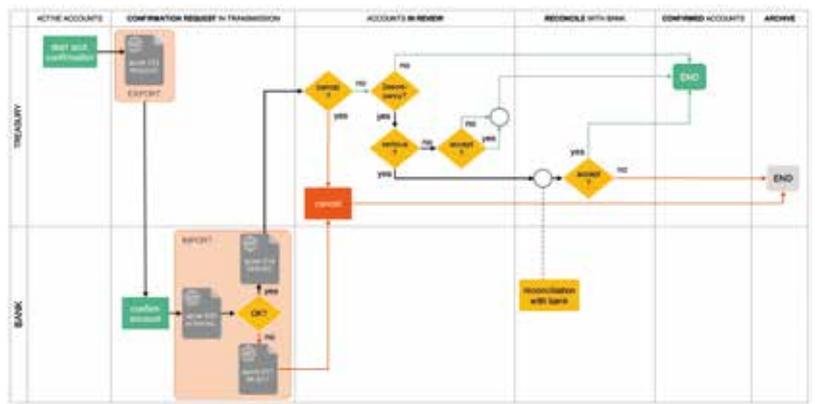


Abb. 1: **Flowchart zum Kontobestätigungs-Prozess:** Nachrichtenfluss durch die unterschiedlichen Workflow-Status.

Nach einigen Abstimmungsrunden waren die Prozessschritte festgezurrt und TIPCO konnte den ersten Prototypen des Workflows einrichten. Erste acmt-Nachrichten wurden erstellt und an die Deutsche Bank zur Prüfung übermittelt. Nach etwas Feinjustierung war der Deutschen Bank ein bahnbrechender Schritt gelungen: Ihr System konnte erstmalig eine im acmt-Format verfasste und per SWIFT-Netzwerk übermittelte Anfrage von SCHOTT vollautomatisch empfangen und beantworten.

Mehr Automatisierung, mehr Überblick

Der TIP-Workflow und der automatisierte Datenaustausch ermöglichen es SCHOTT, aktive Konten mit nur einem Mausklick von der Bank vollautomatisch prüfen und bestätigen zu lassen (Abb. 2). Kann die Bank die angelieferten Konten in ihren Systemen nicht finden, erfolgt eine Fehlermeldung. Wenn zwar die Bankkonten übereinstimmen, aber die Zeichnungsberechtigungen nicht, werden die Konten für die weitere Abstimmung mit der Bank im Workflow mit

dung von SCHOTT an die Deutsche Bank übermitteln und auch Empfangsbestätigung, „Rejection“ und „Account Report“ völlig ohne manuellen Eingriff verarbeiten. Der Versand von E-Mails wird damit überflüssig und Missverständnisse in der Kommunikation entfallen – genauso wie Übertragungsfehler und Sicherheitslücken.

Wie geht es weiter?

SCHOTT wird mithilfe des Workflows zunächst Kontonummer, Währung und Zeichnungsberechtigte abgleichen können. Ein weiteres Ziel ist, den jährlichen Saldenbestätigungsprozess im Rahmen des Jahresabschlusses zu automatisieren. Außerdem wäre es möglich, künftig auch die Mindest- und Maximal-Limite der Zeichnungsberechtigten zu prüfen. Das enorme Potenzial für die Zukunft steckt jedoch woanders: Die technische Basis und die inhaltlichen Erfahrungen aus diesem Projekt können genutzt werden, um weitere Prozesse rund um Kontoeröffnung, -änderung oder



Dieter Worf: „Einen wichtigen Bereich des Bankkonten-Managements digitalisiert.“

-schließung zu automatisieren. Was derzeit nur für Konten bei der Deutschen Bank in Deutschland funktioniert, wird in Zukunft auch bei internationalen Kontoverbindungen möglich sein. Das



Abb. 2: **Bestätigungsworkflow in TIP:** Auf einer Übersichtsseite lässt sich für die relevanten Konten per Mausklick die Bestätigung initiieren.

dem To-do „zu bearbeiten“ markiert. Stimmen alle Daten vollständig überein, erhalten die Konten den Status „bestätigt“ und werden mit einem Bestätigungsdatum versehen.

Wenn der gesamte Workflow demnächst wie geplant live geht, wird TIP den „Account Report Request“ vollautomatisch erzeugen, über die SWIFT-Anbin-

Fazit von Dieter Worf: „Wir haben einen wichtigen Bereich des Bankkonten-Managements digitalisiert. Wir sind überzeugt, dass noch mehr möglich ist, möchten unbedingt dranbleiben und alle Treasury-Kollegen einladen, es uns gleichzutun. Nur so kann die vollständig digitalisierte Kontenverwaltung Realität werden.“ Die Vision ist, dass sich weitere Banken an der Deutschen Bank orientieren und ihre Systeme „eBam-fit“ machen, damit Konzerne bald den Großteil ihrer Konten sowohl national als auch international auf Knopfdruck prüfen und verwalten können. ▀



E.ON in Essen: Höchste Ansprüche bei der Digitalisierung von Treasury-Prozessen.

Voll digital – von der Kontoeröffnung bis zur Zeichnungsberechtigung

Die Autoren:



Jens Otto
ist Vice President Financial Settlement der E.ON SE.



Torsten Spieker
ist Head of Business Process Management Treasury Applications der E.ON SE.

E.ON digitalisiert die Bankkonten-Administration inklusive KYC-Prozess: „Was für viele noch unvorstellbar ist, wird hoffentlich bald Realität sein. Eine Bankkonten-Administration inklusive KYC-Prozess nur noch auf elektronischem Weg ohne jegliches Papier.“

Alles begann im Sommer 2017 mit der Frage: Wie state-of-the-art sind eigentlich unsere Treasury-Prozesse? Mit Unterstützung von externen Beratern wurde schnell klar, dass es einige Prozesse gibt, in denen E.ON gut, wenn nicht sogar „leading-edge“ ist, aber auch andere, in denen es noch recht „old school“-mäßig zugeht – wie z. B. das Bank Account Management (BAM).

Das Ziel: Kontoeröffnung binnen drei Tagen

Im ersten Schritt wurden die eigenen Ziele für das BAM formuliert. Wir gingen von den täglich spürbaren Problempunkten aus: langwierige Bearbeitungszeiten für Kontoeröffnungen oder Mandatsänderungen, eine nahezu undurchschaubare Papierflut und häufige Nach- und Rückfragen beim unplanbaren Know-Your-Customer-Check der Banken. Da war das Ziel schnell klar: eine vollständige Digitalisierung der

BAM-Prozesse inklusive KYC. Ganz konkret formulierte Dr. Verena Volpert, Senior Vice President Group Finance der E.ON-Gruppe, die Anforderung, in nur drei Tagen ein funktionsfähiges Set-up zu haben. Daraus wurden sieben Anforderungen formuliert mit dem Ziel, den kompletten Lebenszyklus eines Bankkontos abzudecken:

1. Zentraler Bestandteil ist der Aufbau eines Bank Account Repository, also einer Datenbank. Darin sind alle relevanten Informationen inklusive aller notwendigen Dokumente enthalten. Dieses Repository stellt die Basis dar, um sämtliche Prozesse entlang des Lebenszyklus eines Bankkontos zu unterstützen.
2. Unterstützung von Kontoeröffnung, -änderung und -schließung inkl. KYC
3. Abbildung von Veränderungen der Zahlungsberechtigungen und/oder Zahlungsarten eines Kontos – sowohl intern als auch extern
4. Darüber hinaus wurde als Anforderung definiert, auch die notwendigen internen Prozesse über das Tool zu initiieren.
5. Zudem sollte es Informationen über Bankservices zentral zur Verfügung stellen, um ein aktives Management dieser Services zu ermöglichen.
6. BAM sollte auch eine zentrale Prozesssteuerung ermöglichen.
7. Zu guter Letzt stellte sich die Frage der Kommunikation an die Banken. Mit dem Ziel eines papierlosen, schnellen Prozesses war klar, dass dies nur digital funktionieren kann. So wurde dann aus BAM schnell „eBAM“.



Abb. 1: Was muss eBAM können?

Was Bank Account Management leisten muss: von der Datenbank über die Dokumentations-/Informationsverwaltung bis zur Prozesssteuerung.

Entwicklung von Funktionalität erforderlich ...

Zur Umsetzung startete E.ON im Herbst 2017 einen RFP-Prozess und analysierte die am Markt vorhandenen BAM-Produkte auf diese Anforderungen hin. Schnell bildete sich die Meinung, dass keine der vorhandenen Lösungen, insbesondere in der Prozesssteuerung und in der digitalen Kommunikation, so weit war, wie es E.ON brauchte. Mit Omikron fand E.ON aber einen Projektpartner, der bereit war, diese Funktionalitäten gemeinsam zu entwickeln, sodass Anfang 2018 die gemeinsame Projektarbeit startete.

... und das Durchforsten von Formularen

Im ersten Schritt ging es insbesondere darum, die notwendigen Daten zu ermitteln, da diese die Grundlage für alle Folgeaktivitäten darstellen, denn: Nur wenn alle notwendigen Daten vorhanden sind, kann am Ende auch vollumfänglich digital gearbeitet und kommuniziert werden. Um diesen Umfang zu ermitteln, arbeitete sich das Treasury-Team durch alle ihm bekannten Formulare und Vordrucke von mehr als 15 Kernbanken. Sämtliche darin enthaltenen Daten wurden erfasst und kategorisiert.

Auf dieser Basis entstand eine umfangreiche, mehr als 180 Felder enthaltende Datenbank, die auch länder- oder bankenspezifische Einzelanforderungen mit abdeckt. Vereinfacht gesprochen handelt es sich dabei sowohl um unternehmensspezifische als auch um personenspezifische Daten für jeden einzelnen Verfügungsberechtigten. So ist bei Verfügungsberechtigten mit deutscher Staatsbürgerschaft die Steueridentifikationsnummer enthalten oder bei tschechischen Staatsbürgern die Geburtsregisternummer, um nur zwei Beispiele zu nennen. Die Daten sind grundsätzlich nach Bank, Gesellschaft, Konto oder Person gruppiert, um sie strukturiert verfügbar zu haben.

Die Datenbank stellt die Basis für eine zentrale Prozesssteuerung der Bankkonten dar, da in der späteren täglichen Nutzung der Anstoß dieser Prozesse in der E.ON-Organisation dezentral erfolgt, nämlich durch die in den operativen Tochtergesellschaften integrierten Treasury Business Partner (TBP). Die Genehmigung bzw. Bearbeitung jedoch geschieht dann zentral in Essen bzw. im Share Service Center in Cluj, Rumänien. Dabei wird der TBP in der Lage sein, im System den jeweiligen Prozessstatus und -fortschritt zu verfolgen und kann jederzeit auf hinterlegte PDF-Dokumente wie Handelsregisterauszüge zugreifen.

Als Ergebnis einer solchen systemseitigen Prozessunterstützung werden am Ende sämtliche für den gewählten Prozessschritt erforderlichen Daten und unterstützende Unterlagen im System vorliegen, sodass dann die Kommunikation mit der jeweiligen Bank erfolgen kann.

Mit SWIFT CGI werden Kernbanken an Bord geholt

Parallel zu diesem Prozess begann E.ON mit seinen relevanten Kernbanken erste Gespräche zum Thema

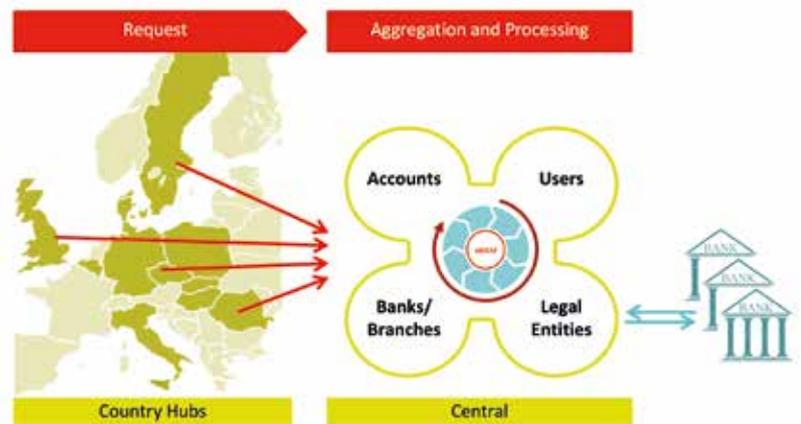


Abb. 2: **Zentrale Prozesssteuerung dezentraler Anfragen**

Bei E.ON stellen die lokalen Tochtergesellschaften eine Anfrage z. B. zur Zeichnungsberechtigungsänderung, die durch die Zentrale zu den Banken kommuniziert und koordiniert wird.

eBAM und KYC. Schnell wurde auch hier klar, dass keine der Banken die von E.ON gewünschte vollumfängliche digitale Kommunikation via SWIFT oder EBICS aktuell unterstützt. Und natürlich war auch keine Einbindung des KYC-Prozesses in eine digitale Kommunikation vorhanden.

Das Finanzteam erfuhr aber, dass in den Vereinigten Staaten viele Banken mittels SWIFT bereits aktiv eBAM nutzen. Außerdem hatte die über SWIFT organisierte Arbeitsgruppe Common Global Implementation (CGI) bereits sehr weitgehende definitorische Arbeit geleistet und insgesamt 15 Nachrichtenformate für die wichtigsten BAM-Aktivitäten erarbeitet. Mit diesem Wissen und nach einigen Gesprächen gelang es E.ON, mit drei seiner Kernbanken konkrete Umsetzungsdiskussionen zu starten.

Mit der ING fand E.ON ein Haus, das die Idee und die gesteckten Ziele teilte und bereit war, das als ambitioniert eingeschätzte Ziel im Rahmen einer agilen Projektarbeitsgruppe umzusetzen. So wurde im Sommer 2018 ein seitens der ING organisatorisch vollumfänglich betreuter Fahrplan für vier „Sprints“ gestartet, an dessen Ende die vollständig digitale Eröffnung eines Kontos inklusive erfolgreicher KYC-Abdeckung stehen sollte.

Im Rahmen dieser Abstimmung wurde dann auch über die Einbindung der KYC-relevanten Daten gesprochen. Grundsätzlich ist die Erfahrung, dass die Dauer der KYC-Prozesse entscheidend davon abhängt, dass bereits am Anfang sämtliche notwendigen Informationen korrekt vorliegen und dadurch keine Nachfragen erforderlich sind. Daraufhin nahmen sich E.ON und ING das Thema Standardisierung der KYC-Anforderungen vor. Ziel war es, gemeinsam eine komplette Liste maximaler KYC-Anforderungen abzustimmen, wobei dies erst einmal für „100-prozentige Konzerngesellschaft mit Sitz in Europa“ definiert wurde. Auf Basis dieser Liste weiß E.ON jetzt genau, was zu liefern ist, und die ING kann sicher sein, die Daten gleich am Anfang und vor allem komplett zu bekommen.

Bei den benötigten KYC-Daten stellen die Kontoeröffnungsdaten bereits den Großteil dar. Der ING

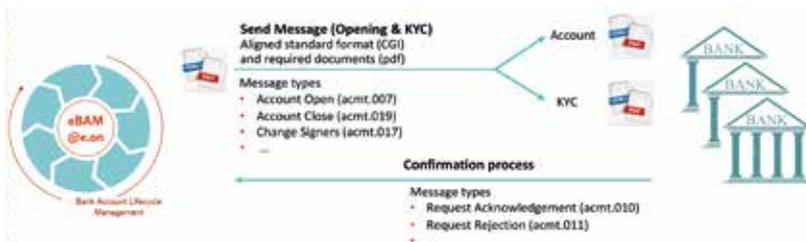


Abb. 3: **Ablauf der eBAM-Kommunikation zwischen E.ON und Bank**

Geregelt durch einen Umbrella-Vertrag, sendet E.ON z. B. Kontoeröffnungsanfragen im vereinbarten CGI-Format an die Bank. Die Rückbestätigung bzw. Ablehnung erfolgt ebenfalls im CGI-Format.

gelang es, die SWIFT-Nachricht intern zu duplizieren, sodass damit die übermittelten Kontoeröffnungsdaten auch gleich elektronisch im Zielsystem für den KYC-Prozess genutzt werden konnten. Ergänzende Daten sowie Validierungsunterlagen wie Ausweiskopien oder Handelsregisterauszüge wurden an die SWIFT-Nachricht als PDF angehängt.

Die letzte ganz wesentliche Komponente auf dem Weg zur papierlosen Abwicklung der BAM-Aktivitäten ist ein Rahmenvertrag, auf den sich E.ON und ING verständigt haben. Hierin sind die entsprechenden Aktivitäten, die Pflichten und Verpflichtungen sowie die Beitrittsmöglichkeit von E.ON-Gesellschaf-

ten mittels einer Vollmachtserklärung zugunsten der E.ON SE geregelt. Damit wird es möglich, sämtliche Aktivitäten ohne weiteren Austausch von Originaldokumenten umzusetzen – die SWIFT-Nachricht allein reicht dafür!

Etappenziel erreicht: Kontoeröffnung in zwei Tagen

Nach all diesen umfangreichen Vorarbeiten und mehreren Tests war Mitte November der große Moment: Am 9. November schickte E.ON über die Einbindung seines Servicebüros zwei SWIFT-Kontoeröffnungsnachrichten, eine für die Niederlande und eine für Deutschland. Das Ergebnis war besser, als wir es uns erhofft hatten: In 1,5 bzw. zwei Tagen konnte die ING antworten, dass das jeweilige Konto eröffnet war.

In den bereits laufenden nächsten Sprints wird die Lösung nun sukzessive um weitere Nachrichtentypen erweitert und auf andere Länder ausgerollt. Des Weiteren prüft E.ON derzeit, inwieweit die Lösung auch mit anderen Banken umsetzbar ist. Es haben sich bereits mehrere Banken gemeldet. Auch die zwei weiteren der ursprünglich an Bord geholten Projektbanken arbeiten weiter an ihren Themen. Alles in allem ist E.ON optimistisch, das in Europa aktive eBAM-Leistungsspektrum noch in diesem Jahr erweitern zu können. ▲



Software made in Germany
www.technosis.de

Immer eine Handbreit Liquidität unterm Kiel.

Mit **ATAQ Cash** und **ATAQ Plan** haben sie für heute, morgen und die nächsten Monate den Überblick über Ihre Cashflows im Unternehmen: währungsdifferenziert, rollierend, konten- und kategorienbasiert, einzeln und konsolidiert, Budget-, SOLL- und IST-Zahlen im Vergleich.

Cash Management · eBAM · Liquiditätsplanung · Zahlungsverkehr · Treasury Management · Asset Management · Risk Management



© Fotolia

Killing Your Customer

Die Erfüllung der Know-Your-Customer (KYC)-Anforderungen erweist sich immer mehr als die wesentliche Plage im Treasury-Tagesgeschäft. Die Anforderungen der Banken steigen, eine einheitliche Regelung und Systemunterstützung sind nicht in Sicht. Erste digitale Lösungen steigen jedoch schon auf.

Das Thema KYC begann als notwendige und akzeptierte Maßnahme zur Bekämpfung von Geldwäsche, Wirtschaftskriminalität und Terrorismus. Festgelegte Mindestanforderungen zum Nachweis der Identität und der Besitzstrukturen von Neukunden müssen eingehalten werden. Diese Anforderungen steigen nun jedoch laufend.

Warum kostet die KYC-Prüfung so viel Zeit und Nerven?

Der genaue Prüfungs- und Dokumentationsumfang wurde nie exakt definiert. War der Anforderungskatalog zu Beginn noch mit 30 Fragen abgedeckt, ist er mittlerweile auf 500 angewachsen. Dies wohl auch manchmal in vorseilendem Gehorsam, um Strafen zu vermeiden. Mit einer Zahlung von 775 Mio. Euro

hat sich erst letzten September die ING in einem Geldwäsche-Verfahren auf einen Vergleich geeinigt. Das wollen Banken verständlicherweise verhindern. Der Schmerz entstammt aber auch der Tatsache, dass die Banken sich bislang weder auf eine gemeinsame Definition der Anforderungen noch auf eine gemeinsame Plattform zur elektronischen Abwicklung einigen konnten – nicht einmal in Deutschland, geschweige denn weltweit.

Die Problematik ist uns bei Schwabe, Ley & Greiner aus vergangenen Projekten aus leidlicher Erfahrung bekannt. Im Rahmen eines größeren Treasury-Projektes leisteten wir daher die grundlegende Vorarbeit: Alle KYC-Anforderungen der Banken wurden im Vorfeld geklärt und in einer Datenbank aufgesetzt. Alle benötigten Unterlagen pro Gesellschaft und nach

Der Autor:



Florian Chilku ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

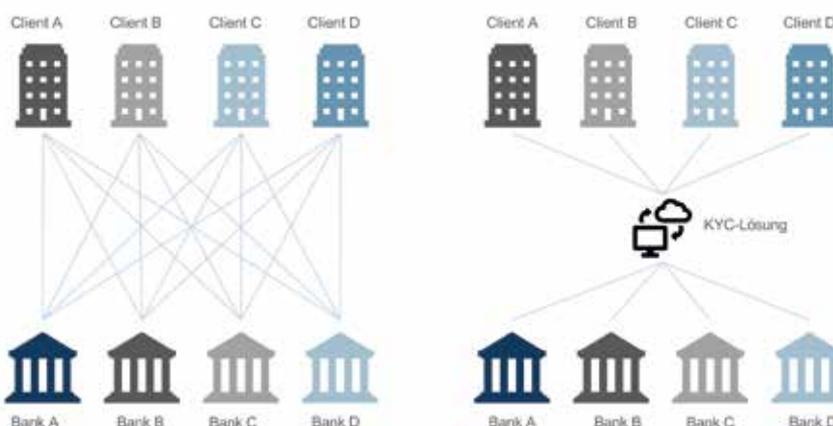


Abb.: KYC – wenn jeder sein Süppchen kocht

Eine einheitliche Lösung würde den Unternehmen ermöglichen, alle Informationen zu jeder Bank schnell und sicher zu verschicken.

Kategorien (Legal, Compliance, Steuern, Financials, gesetzliche Vertreter etc.) und Banken wurden sortiert und aufgelistet. Auf dieser Basis wurde dann eine Liste an die jeweiligen Gesellschaften und Abteilungen geschickt, um die entsprechenden Dokumente anzufordern. Obwohl das noch weit von der Idealvorstellung eines digitalen Prozesses war, hat die Vorarbeit dennoch dabei geholfen, eine gute Übersicht zu schaffen und Doppelarbeiten bei der Datenerhebung zu vermeiden. Mit einer Datenbank im Hintergrund ließen sich die Anfragen der Banken gleich auch viel effizienter umsetzen. Auch die Banken bemerkten dies im Laufe des Kontoumstellungsprojektes wohlwollend.

Besonders auffällig war: Von unterschiedlichen Banken werden lokal die gleichen Unterlagen gefordert (Unterschriftenkarte, Handelsregisterauszug etc.); diese können über ein Datenbankmodell bereitgestellt und den Banken bei Anfrage sofort geliefert werden. Besonders heikel ist immer die Darstellung der Eigentumsstruktur der gesamten Gruppe (einschließlich aller Zwischenholdings) bis zu den sogenannten „Ultimate Beneficiary Owners“, mit genauem Identitäts-



nachweis, Einkommensquellen und eventuell geschäftlichen Verbindungen zu länder- oder personenbezogenen Embargos und Sanktionen.

Einheitlichkeit ist gefragt – aber wer bietet das?

Es wäre also ganz einfach:

- ▲ Zuerst einigen sich die Banken auf eine einheitliche Interpretation der Anforderungen und eine akkordierte Anforderungsliste. Das wäre ein Riesenschritt!
- ▲ Dazu wird eine gemeinsame Datenbank betrieben, wo alle erforderlichen Informationen durch die Firmen hochgeladen und gespeichert werden können (hochsicher natürlich!).
- ▲ Ein Onboarding ist durch Abfrage der erforderlichen Informationen aus der Datenbank und Freigabe der Daten rasch möglich.

Soweit nichts Neues, nur mit der Umsetzung geht es nicht so wirklich voran.

SWIFT bietet mit dem KYC-Register bereits seit einigen Jahren die Plattform dafür. Banken aus dem SWIFT-Netzwerk versuchen, alle KYC-Anforderungen für die unterschiedlichen Rechtssysteme abzustimmen und einheitliche Standards zu schaffen. Die Fragenbasis im SWIFT-KYC-Register ist umfangreich und berücksichtigt neben den erforderlichen Identifikationsangaben, Eigentümerstruktur und Steuerangaben auch Angaben über Tätigkeitsländer. Erweiterte Compliance-Fragen z. B. des Wolfsberg-AML-Fragebogens oder des USA Patriot Act sind enthalten. Zwar

steigt das Unternehmensinteresse laut Angaben, jedoch ist die Sicherheit der Daten in einer ausgelagerten Datenbank bei Unternehmen immer noch ein wesentlicher Hinderungsgrund, diese sensiblen Informationen nach außen zu geben.

Die Banken haben Aufholbedarf, was die digitale Unterstützung bei der Prüfung von Corporates betrifft, sie haben sich ja sehr lang vorwiegend auf Privatkunden konzentriert. Versuche laufen, die Datenübermittlung per Blockchain durchzuführen. Es bleibt aber derzeit noch bei Pilotprojekten.

Und natürlich sind auch Veränderungen, speziell bei den Zeichnungsberechtigten, in diesen Prozess zu integrieren, denn dieser kann die laufende Arbeit wesentlich erleichtern, wenn er in einem regelten eBam-Prozess digital abgewickelt wird. Aber besonders bei den persönlichen Daten ist die Zurückhaltung seitens der Unternehmen sehr groß, diese in eine Datenbank „auszulagern“.

Gemeinsame Lösung gewünscht

In Skandinavien haben sich fünf führende Banken (DNB Bank, Danske Bank, Nordea Bank, Svenska Handelsbanken und Skandinaviska Enskilda Banken) zusammengeschlossen, um die Nordic KYC Utility zu gründen. Diese in Zukunft eigenständig agierende Plattform soll mit den Banken einheitliche KYC-Anforderungen definieren und eine sichere Datenbank anbieten, wo Unternehmen alle benötigten Unterlagen hochladen können.

Ihr sei eine konstruktive Weiterentwicklung und Einigung gewünscht, anders, als es der Alternative in Deutschland erging. Dieser war ja keine gemeinsame Zukunft beschert, und jede Bankengruppe arbeitet wieder an einer eigenen Lösung. Bleibt den Banken zu wünschen, dass sie auf die Kunden hören und möglichst bald ihre Anforderungen harmonisieren. Das würde die Basis bilden, die den laufenden Entwicklungen der Systemanbieter einen Schub gewähren würde. Fast alle einschlägigen Systemanbieter arbeiten an der Marktfähigkeit ihrer eBam-Lösungen, bedauern aber immer wieder die fehlenden Vorgaben der Banken. Das Systemhaus Omikron beispielsweise hat in Zusammenarbeit mit dem Energieversorger E.ON und dem Süßwarenhersteller Storck das eBAM-Tool weiterentwickelt und die KYC-Funktionalitäten inkludiert. So ist es E.ON vor Kurzem gelungen, den gesamten KYC-Prozess mit der ING digital und sicher in weniger als zwei Tagen abzuschließen (siehe auch Artikel Seite 24). Damit solche Lösungen auch für andere Unternehmen einen Mehrwert bringen, müssen sich mehr Banken anschließen.

Interesse müssten die Banken jedenfalls daran haben: Laut einer Umfrage von Reuters aus dem Jahr 2017 steigen die Bankkosten in Verbindung mit KYC jährlich im zweistelligen Prozentbereich und ca. 12 Prozent der Unternehmen haben sogar ihre Bank aufgrund von KYC-Problemen gewechselt. Eine deutliche Kampferklärung an die Banken! ▲

Wie machen es die anderen?

SLG-Treasury-Summit 2018: Zwölf Unternehmen haben ihre Treasury-Prozesse und -Funktionen einem Vergleich unterzogen. Im jüngsten Benchmarking-Projekt von Schwabe, Ley & Greiner zeigte sich, wie sich Unternehmen ausrichten, um für künftige Herausforderungen wie Digitalisierung gewappnet zu sein.

Seit 1997 führt Schwabe, Ley & Greiner das Benchmarking-Projekt „SLG Treasury Summit“ regelmäßig durch. Anhand eines umfassenden Fragebogens und in einem persönlichen Interview mit der Treasury-Abteilung erheben wir die Daten der Teilnehmer zu allen relevanten Themenblöcken im Treasury. Nach anschließender Auswertung werden die Ergebnisse bei einem gemeinsamen zweitägigen Workshop präsentiert und diskutiert. Danach durchleuchten wir in bilateralen Terminen die Detailergebnisse des jeweiligen Unternehmens und geben mögliche Handlungsempfehlungen ab. An der Benchmarking-Runde 2018 nahmen zwölf Unternehmen aus der DACH-Region teil, Mittelständler, die aufgrund ihrer ähnlichen Komplexität und Anforderungen eine gut vergleichbare Gruppe bildeten.

„Gute Noten“ bei den diesjährigen Teilnehmern

Die Teilnehmer des Treasury Summits 2018 setzten den positiven Trend fort, den wir hinsichtlich des Erfüllungsgrades der Best Practices beobachten. Insgesamt haben wir 47 Best Practices definiert, die wiederum in 147 Minimum- und 45 Optimum-Kriterien unterteilt sind. Besonders gut schneiden die Teilnehmer im Bereich „Regelwerk“ ab: Bei allen Unternehmen ist eine Finanzrahmenrichtlinie vorhanden, welche die Prinzipien des Treasury-Managements definiert. Auch funktionale Richtlinien für die einzelnen Themenbereiche sind großteils etabliert. Was neu ist: Die Mehrheit der Treasury-Abteilungen wird regelmäßig einer Revision (intern oder extern) unterzogen.

Auch systemseitig sind die Teilnehmer durchwegs gut aufgestellt, wodurch revisionsfähige Prozesse unterstützt werden. Mittlerweile selbstverständlich ist die zentrale Organisation bei den Themen Bankenpolitik, Cash-Management und Corporate Finance. Bei allen Unternehmen ist die Richtlinienkompetenz für Bankenpolitik zentral verankert und die Übersicht über Bankverbindungen und -konten gegeben. Auch die Richtlinienkompetenz für internen und zentralen Zahlungsverkehr ist so gut wie immer zentral im Treasury angesiedelt. Alle Unternehmen pflegen einheitliche Vertragsstandards mit den finanzierenden Banken; Treasury ist prinzipiell federführend bei den Verhandlungen für die Finanzierungen. Alle

Teilnehmer des diesjährigen Summits haben einen schriftlich definierten Risikoansatz für den Umgang mit Marktrisiken. Mit wenigen Ausnahmen wird das Risiko laufend quantifiziert. Daraus abgeleitete Sicherungsmaßnahmen werden ausschließlich mit explizit freigegebenen Instrumenten durchgeführt; diese können selbständig bewertet werden.

Optimierungspotenziale trotz guter Praxis

Obwohl die meisten Best-Practice-Anforderungen erfüllt werden, lassen sich dennoch bei jedem Unternehmen Optimierungspotenziale ableiten. Beispielsweise sind nur bei wenigen Teilnehmern Notfallpläne für Systemausfälle im Treasury vorhanden. Knapp weniger als die Hälfte der Unternehmen verfügt über eine zentrale Datenbank für Bankkonditionen, was die Prüfung vereinbarter versus verrechneter Spesen erschwert. Ein Drittel verfügt nicht über eine definierte Zielbonität, die als zentrale Steuerungsgröße der Finanzstrategie dienen kann, um Kreditkosten, Zugang zu Liquidität, operativen Freiraum und Besicherungsanforderungen zu bestimmen. Wie schon bei den vergangenen Summits festzustellen, führen auch die diesjährigen Teilnehmer kaum aggregierte Risikobetrachtungen sämtlicher Marktpreisrisiken (Währungen, Zinsen, Rohstoffe) durch.

„Digitalisierungsgrad“ erstmalig erhoben

Bei der Erhebung des „Digitalisierungsgrads“ im Treasury wurden typische Treasury-Prozesse gemäß den Kriterien Standardisierung, Automatisierung,

Die Autoren:



Georg Ehrhart
ist Partner bei Schwabe, Ley & Greiner.



Thomas Dirnbauer
ist Berater bei Schwabe, Ley & Greiner.

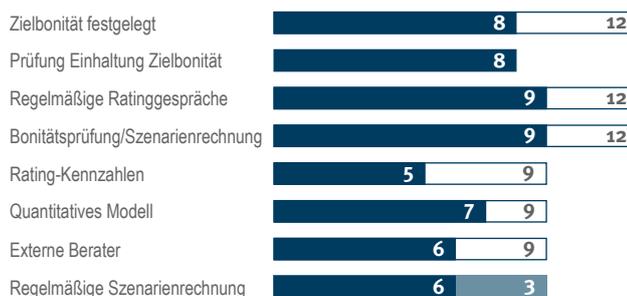


Abb. 1: **Corporate Finance: Zielbonität festgelegt?**

Nur zwei Drittel der untersuchten Unternehmen verfügen über eine Zielbonität als Steuerungsgröße der Finanzstrategie.

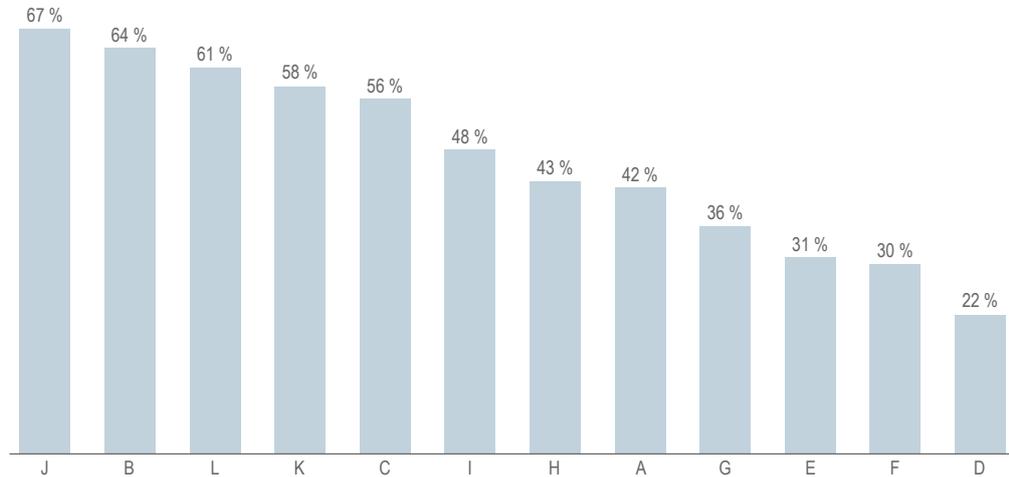


Abb. 2: „Digitalisierungs-Score“ im Treasury

Der Digitalisierungsgrad im Treasury zwischen den Teilnehmern variiert erheblich.

Datenintegration, Visualisierung, Echtzeit-Datenverarbeitung und Algorithmen-basierter Entscheidungshilfen untersucht und in Form eines „Digitalisierungs-Scores“ (s. Abb. 2) ausgewertet. Es zeigte sich, dass standardisierte Prozesse bei den meisten Unternehmen schon vorhanden sind. Bei „Cash-relevanten“ Prozessen (wie Finanzstatus, Liquiditätsplanung oder Abschluss eines externen Devisentermingeschäfts) besteht zudem bereits ein hoher Automatisierungsgrad. Die Kriterien Datenintegration und Visualisierung hingegen hängen stark voneinander ab und ergaben einen Erfüllungsgrad von nur knapp über 50 Prozent. Um „Echtzeit-Daten“ generieren zu können, sind automatisierte Prozesse eine Voraussetzung; das erklärt auch den niedrigen Erfüllungsgrad. Algorithmen-unterstützte Abläufe sind in Treasury-Prozessen noch kaum im Einsatz.

Intensive Diskussionen beim Workshop

Höhepunkt des Projektes war der zweitägige Ergebnis-Workshop in Berlin, mit reichlich Zeit für intensive Gespräche, nicht zuletzt über das Thema Sicherheit im Zahlungsverkehr. Der klassische „CFO-Fraud“ ist mittlerweile jedem Treasury bekannt und die Unternehmen zeigen sich gewappnet. Auch der Gefahr ausgereifterer Angriffsszenarien sind sich die Treasurer bewusst: Sie erwägen daher, zukünftig solche zu simulieren, etwa in Form von extern durchgeführten „Penetration-Tests“.

Weiters wurde debattiert, welche Fähigkeiten ein

Treasury-Mitarbeiter mitbringen muss und wie man solche am besten findet. Die angemessene Anzahl der Mitarbeiter in Treasury-Teams hängt nicht nur von der Größe und Internationalität ab, auch wie komplex etwa die Absicherungsinstrumente sind, muss berücksichtigt werden (s. Abb. 3). Bei der Personalsuche setzen einige Unternehmen auf den Aufbau von Werksstudenten oder Praktikanten, andere Unternehmen versuchen, einen regen Kontakt mit Universitäten zu pflegen. Einig war man sich in der Runde über den Nutzen, Mitarbeiter aus anderen Abteilungen zu rekrutieren, z. B. dem Controlling, Rechnungswesen, der Revision oder von Auslandsgesellschaften, denn sie kennen das Unternehmen bereits im Detail.

Individuelle Handlungsempfehlungen

Eine individuelle Kurzpräsentation für jedes Unternehmen bildet den Abschluss jeder Summit-Runde. Sie zeigt Stärken und Schwächen des jeweiligen Treasury-Managements sowie Handlungsempfehlungen auf. Das Format dieser Präsentation reicht dabei von einer kurzen CFO-Zusammenfassung bis hin zu einem Workshop mit dem gesamten Treasury-Team. Wir gratulieren den Teilnehmern dieses Jahres, die nicht ruhen wollen, sondern sich mit Ansporn dem Motto verschrieben haben: „Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.“ Wer 2019 dabei sein möchte, kann noch bis Ende März aufspringen! info@slg.co.at

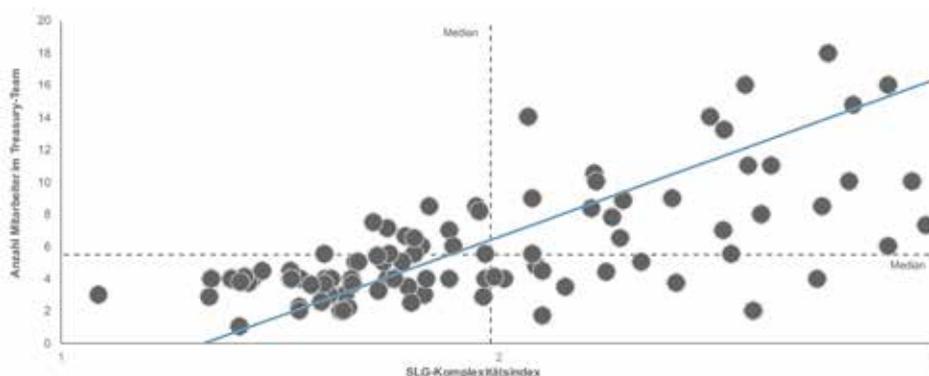


Abb. 3: Personelle Ressourcen adäquat?

Der SLG-Komplexitätsindex gibt einen Hinweis, ob die Anzahl der Treasury-Mitarbeiter der Komplexität des Unternehmens entspricht.

Seminare in Österreich	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management		10.-11.						
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP						8.-9.		
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs	26.-27.						19.-20.	
Liquiditätsplanung und -vorsorge	12.-13.							
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung						15.-17.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken						15.-16.		
Treasury Blockchain		9.				10.		
Treasury Kick-off		24.-25.				22.-23.		
Treasury Operations				4.-6.				
Währungs- und Zinsrisiko-Management	26.-28.					29.-31.		
Währungsrisiko-Management	26.-27.					29.-30.		
Zinsrisiko-Management	27.-28.					30.-31.		
Lehrgänge in Österreich	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
51. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	B: 4.-8.		C: 6.-10.					
52. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management		A: 1.-5.		B: 24.-28.	C: 16.-20.			
53. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management					A: 30.9.-4.10.		B: 11.-15.	
Treasury-Zertifizierung				7.		25.		
Seminare in Deutschland	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Cash- und Finanz-Management							5.-6.	
Cash- und Liquiditäts-Management mit SAP								
Cash-Pooling	21.							
Die neue Welt des Zahlungsverkehrs				4.-5.				
Liquiditätsplanung und -vorsorge					10.-11.			
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung			14.-16.					
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken			14.-15.					
Treasury Blockchain				6.	19.			
Treasury Kick-off					25.-26.			
Treasury Operations							19.-21.	
Treasury-Revision				25.-26.				
Währungs- und Zinsrisiko-Management				25.-27.				3.-5.
Währungsrisiko-Management				25.-26.				3.-4.
Zinsrisiko-Management				26.-27.				4.-5.
Lehrgänge in Deutschland	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
38. Lehrgang Grundlagen Treasury-Management	A: 18.-22.		B: 13.-17.		C: 23.-27.			
Treasury-Zertifizierung			17.				8.	
Treasury-Express			13.-17.				25.-29.	
Seminare in der Schweiz	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
Treasury Kick-off			8.-9.					
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken Risikoberechnung						23.-25.		
Professioneller Umgang mit Finanzrisiken						23.-24.		
Symposien und Fachkonferenzen	März	April	Mai	Juni	September	Oktober	November	Dezember
31. Finanzsymposium (Mannheim)			22.-24.					
8. The Future of Cash Management (Mannheim)					17.			

* Änderungen vorbehalten

Mehr Informationen zu unserem Ausbildungsprogramm oder die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite www.slg.co.at unter der Rubrik „Ausbildung“ oder senden Sie uns ein Fax an +43-1-5854830-15.

Firma

Straße

PLZ, Ort

Telefon, Fax

Name

Position/Abteilung

E-Mail

GLOBAL LEADER - SWIFT SERVICE BUREAU AND CONFIRMATION MATCHING SERVICE

Come and meet us at the Finanzsymposium on 22-24 May where we will launch "Total Messaging for Corporates".

Comprehensive financial messaging platform, providing a single connection across global and domestic networks, replacing proprietary banking connections and supplying all services required for conversion, compliance screening and reconciliation.

Discover more at finastra.com/fms

