

BANK ACCOUNT MANAGEMENT

Ein Leitfaden für Treasurer





Komplexität ist nicht unbedingt Ihr Freund, wenn es um die Verwaltung, Schließung und Eröffnung von Bankkonten im weltweiten Geschäftsverkehr geht.

- Haben Sie immer ausreichende Echtzeit-Informationen zur Hand und verfügen über genügend Transparenz, wenn es um Zeichnungsberechtigungen, lokale Bankkonten und Bankgebühren geht?
- Sind Sie mit den Informationen, die Ihnen aktuell zur Verfügung stehen, auf ein Audit vorbereitet?
- Gibt es ausreichende Audit-Trails sowie Sicherheits- und Compliance-Elemente in Ihren Verfahren?

Wir wissen um den Wert von verfügbaren Informationen und kennen die Wichtigkeit ihrer effizienten, sicheren und kosteneffektiven Nutzung. Mit der SaaS-Lösung von TIS können Unternehmen – unabhängig von Branche und ERP-Umfeld – ihre gesamten Bankkonten mit Hilfe einer nutzerfreundlichen und zentralen All-in-one-Plattform verwalten, welche als Single Source of Truth die vollständige Transparenz hinsichtlich aller Benutzer, Workflows und Bankkonten sowie der ihnen zugewiesenen Kontoverwaltungsrechte gewährleistet.

Inhalt

3	Einleitung
6	Teil 1 Die Ausmaße der Herausforderung
10	Teil 2 Das aktuelle Umfeld
16	Teil 3 Die strategische Vision
22	Zusammenfassung

Einleitung

Risiko- und Liquiditätssteuerung haben bei Treasurern im heutigen Geschäftsklima oberste Priorität und legen den Fokus dabei auf die Bedeutung von Bankkonten. Sie sind nicht nur notwendig, um Gelder zu transferieren, zu empfangen und zu verwalten, sondern auch wichtig für den Schutz der Ressourcen und die Finanzmitteldisposition. Firmen verfügen mindestens über ein Bankkonto, es gibt aber auch Betriebe, die hunderte oder sogar tausende Bankkonten benötigen, um ihre Geschäfte abwickeln zu können. Bankkonten sind zudem ein Medium, über das Firmen mit anderen Unternehmen, Menschen und Banken, bei denen Konten geführt werden, verbunden sind. Das macht Bank Account Management nicht nur zu einer wichtigen Aufgabe, sondern – vor allem vor dem Hintergrund einer hochgradig vernetzten Welt von Internetkriminalität, Terrorismus, Betrug oder Steuerhinterziehung – auch zu einer erfolgskritischen Funktion. Werden Bankkonten nicht ordnungsgemäß verwaltet, kann das erhebliche Betriebsstörungen oder Geschäftsausfälle für die Kontoinhaber zur Folge haben.



i Definition von BAM

Bank Account Management (BAM) umfasst Leitlinien, Verfahren und Abläufe zur Eröffnung, Schließung oder Änderung aller Konten, die ein Unternehmen bei Finanzinstituten unterhält. Das beinhaltet die Verhandlung und Verwaltung von Kontodienstleistungen und Gebühren, die für die Konten geltenden Verfügungsberechtigungen sowie berechnete Kontonutzer und Kommunikationsmethoden in Bezug auf alle Kontoaktivitäten. Dazu zählen auch Aufgaben wie die Steuerung der Wechselbeziehungen zwischen den Konten, regelmäßige Berichte und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen.

Unternehmen erledigen ihr Bank Account Management (BAM) auf vielen verschiedenen Wegen. Dabei werden aber nicht immer alle Aspekte berücksichtigt, die in der zunehmenden Fülle von Aufgaben zu beachten sind. Zu den Herausforderungen zählen:

- Die Notwendigkeit für Banken, ihre Kunden sowie die Kunden ihrer Kunden zu kennen, um Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung bekämpfen zu können. Treasurer kennen solche Pflichten unter Abkürzungen wie KYC (Know Your Customer), KYCC (Know Your Customer's Customers), FCPA (Foreign Corrupt Practice Act) und AML (Anti-Money Laundering).
- Die Meldevorschriften von Regierungen hinsichtlich von Bankkonten im Ausland, um ordnungsgemäße Steuerzahlungen sicherzustellen – wie sie im Finanzbereich unter den Abkürzungen FBAR (Report of Foreign Bank and Financial Accounts) und FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act) bekannt sind.
- Das Interesse von Kontoinhabern, dass die bei den Banken hinterlegten Informationen über gültige Kontovollmachten und Unterschriftsberechtigte immer mit den Informationen, die in Unternehmensbeschlüssen gelistet sind, übereinstimmen.
- Die geschäftliche Anforderung von Unternehmen, immer über ihre Kontostände bei Banken und anderen Kontrahenten informiert zu sein; hauptsächlich durch globale Informationen über Salden und Kontenbewegungen und erforderlich für die Einhaltung der SOX-Bestimmungen.

- Die Notwendigkeit der Überprüfung der für die Bankdienstleistungen in Rechnung gestellten Gebühren, auch im Hinblick auf Marktstandards und spezifischen Vereinbarungen mit Bankpartnern.

Viele Produkte und Dienstleistungen wurden entwickelt, um Treasury-Teams im Bank Account Management zu unterstützen. SWIFT ermöglicht Unternehmen eine Übersicht über ihre weltweiten Bankkonten und erlaubt es in einigen Fällen diese Bankkonten über eBAM zu verwalten. TMS-Module können einen kompletten Bestand aller Bankkonten und Unterschriftsberechtigten für diese Konten beinhalten. Mit hochwertiger Software lassen sich komplexe Transaktionen verwalten und Bankgebühren überprüfen. Das Spektrum von Anbietern und Lösungen ist riesig. Für Treasurer geht es darum sicherzustellen, dass sich die gewählte Lösung für alle Nutzeranforderungen im Unternehmen und nicht nur für eine einzige Geschäftsfunktion wie beispielsweise Corporate Treasury eignet.

Das ist deshalb so wichtig, weil BAM in einem komplexen Umfeld erfolgt, in dem die Nichteinhaltung von Vorschriften oder internen Kontrollgrundsätzen erhebliche Geldstrafen, Freiheitsstrafen, finanzielle Schäden oder Beeinträchtigungen für wertvolle Marken und den Unternehmensruf nach sich ziehen können. Bank Account Management ist heute eine strategische Notwendigkeit für jeden Treasurer.

Preview

Dieses White Paper ist in drei Teile untergliedert. In Teil 1 werden die BAM-Herausforderungen in ihrem ganzen Umfang skizziert. Dazu gehören funktionale Perspektiven für das Bank Account Management – aus den Bereichen Treasury, Buchhaltung, IT, Banken usw., aber auch die verschiedenen Elemente, die ein Bankkonto ausmachen, insbesondere Bank, Standort, Währung, Verbindungstechnik, Gebühren usw.

In Teil 2 wird das breite Spektrum heutiger BAM-Ansätze erläutert, wozu beispielsweise die Überprüfung von Gebühren zu Wettbewerbszwecken sowie zur RAROC-Steuerung (Risk Adjusted Return on Capital), Berichtsansforderungen für FBAR (Report of Foreign Bank and Financial Accounts) und SOX (Sarbanes-Oxley Act) oder die Automatisierung bestimmter BAM-Aufgaben zählen.

Zwischen den Dimensionen des in Teil 1 dargelegten Problems und den derzeit verfügbaren Bewältigungsansätzen sind Lücken zu erkennen, die in Teil 2 untersucht werden. Um diese Mängel zu adressieren, bedarf es einer angepassten und aktualisierten strategischen Vision, die den Schwerpunkt von Teil 3 bildet. Um effektive BAM-Lösungen zu identifizieren, ist ein strukturierter Ansatz, der einen umfassenden Katalog an Nutzeranforderungen zur Entwicklung eines kompletten Sets an Unternehmensanforderungen nutzt, nötig.



BAM und Compliance-Verstöße

Internetkriminalität und Betrug belasten viele Unternehmen – mit Abhilfemaßnahmen, Rechtskosten, Verwaltungsaufwendungen und Geldstrafen sowie Reputationsschäden. Konservative Schätzungen beziffern die durch Internetkriminalität weltweit anfallenden Kosten auf über \$ 50 Milliarden jährlich. Die Firmenkontoübernahme, eine neue und beliebte Betrugsart, steht in einem direkten Zusammenhang mit Defiziten im Bank Account Management.

Der FCPA (Foreign Corrupt Practice Act) ist eine seit langem bestehende US-Vorschrift, die Bestechung und Korruption von ausländischen Amtsträgern verbietet und vom Justizministerium und der SEC durchgesetzt wird. So musste Siemens 2008 eine Geldstrafe in Höhe von 450 Millionen US-Dollar für Verstöße gegen das FCPA zahlen. Die zweitgrößte FCPA-Geldstrafe leistete KPR mit 402 Millionen US-Dollar im Jahre 2009. Und Alcoa musste 2014 über 200 Millionen US-Dollar zahlen und eine Gewinnabschöpfung hinnehmen.

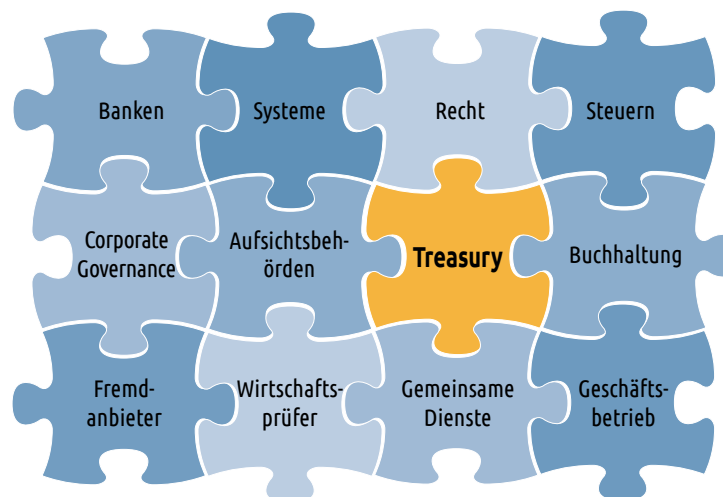
Verstöße gegen Geldwäschevorschriften sind für Banken und deshalb auch für Unternehmen ein bedeutendes Problem. Die Großbank HSBC musste 2012 im Zusammenhang mit Geldwäschedelikten 1,9 Milliarden US-Dollar an Strafgeldern zahlen und an Standard Chartered wurden 2014 300 Millionen US-Dollar Strafgeld verhängt. Quellen: US Department of Justice (justice.gov), US Office of the Comptroller of the Currency (occ.gov) und New York State Department of Financial Services (dfs.ny.gov).

Teil 1

Dimensionen der Herausforderung

Es ist wichtig, bei den Grundlagen zu beginnen. Ein Bankkonto definiert sich durch viele Informationsbestandteile, wie beispielsweise die Währung, die Anschrift der Bankniederlassung, bei der das Konto geführt wird, oder die berechtigten Nutzer dieses Kontos. Zudem ist jedes Konto auch für viele verschiedene Funktionen im Unternehmen, angefangen bei den Wirtschaftsprüfern über die Buchhalter bis hin zur Rechtsabteilung, von Interesse. Verkompliziert wird diese Situation durch die Tatsache, dass sich die Informationsbedürfnisse der verschiedenen Funktionen zwar überlappen, aber doch unterschiedlich sind. Mitarbeiter aus der Buchhaltung haben normalerweise weniger Interesse an einer Steuerung des Kontrahentenrisikos oder einem Ausgleich der RAROC-Belange ihrer Partnerbanken. Deshalb brauchen sie auch nicht die Bankkontoinformationen, die sie zur Durchführung dieser Aufgabe befähigen würden. Sie konzentrieren sich auf die Verknüpfungen zwischen Bankkonten und Sachkonten oder Bankkonten und Verbindlichkeiten sowie die Abstimmungsprozesse zwecks Überwachung der Kontobewegungen. Für Unternehmenssteuern zuständige Mitarbeiter interessieren sich für den Ort, an dem ein Bankkonto geführt wird, sowie die Eigentümerstruktur der juristischen Person, während die Rechtsabteilung wieder andere Prioritäten setzt. Allgemein gesprochen sind folgende entscheidende Akteure eines Unternehmens am BAM beteiligt, wie in der unten stehenden Grafik dargestellt wird:

Das BAM-Puzzle



- Das Treasury bekleidet die Hauptrolle im Bank Account Management. Diese fängt mit der Auswahl der Banken an, setzt sich mit der Verhandlung von Vollmachten und der Auswahl der Verbindungstechnik fort und geht hin bis zu Vergütungen, Risikosteuerung und Compliance-Berichten. In größeren Unternehmen versuchen einige operative Geschäftsbereiche, Teile der Treasury-Funktionen zu übernehmen. Das vergrößert das Managementproblem zusätzlich, ganz zu schweigen von dem Risiko für das Gesamtunternehmen, wenn man sich die Bedeutung der Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen vor Augen hält.
- Die Buchhaltung betrachtet das Bank Account Management aus der Perspektive der betrieblichen Ressourcenplanung (ERP), der internen Kontrolle und der gesetzlichen Berichtspflichten. Hier besteht ein besonderes Interesse an Datenquellen für gemeinsame Systemeingaben mit den Mitarbeitern und Geschäftsfunktionen, die solche Einträge vornehmen und je nach Bedarf Konten ergänzen oder löschen.
- Die System-/IT-Abteilung unterstützt die Mitarbeiter von Treasury und Buchhaltung durch Bereitstellung und Instandhaltung verschiedener Lösungen, die von diesen Geschäftsfunktionen eingesetzt werden. Sie verwaltet auch Unternehmensstandards wie etwa die generelle Nutzung von SaaS-Systemen, virtuellen Rechenressourcen und Cloud-Lösungen.
- Steuerangelegenheiten in Bezug auf Bankkonten konzentrieren sich auf Standort, Zuständigkeit, Kontrolle und die Fähigkeit, fällige Zahlungen an Steuerbehörden in verschiedenen Staaten, Regionen und Ländern rechtzeitig zu leisten.
- Die Rechtsabteilung bzw. das Geschäftsleitungsmitglied mit rechtlicher Überwachungsfunktion, betreut die Verwaltung wichtiger Parameter der Gesellschaft für Meldeverfahren bei Aufsichtsbehörden sowie die Dokumentation und die Vollmachten im Zusammenhang mit Bankkonten, die vom Unternehmen geführt werden.
- Die operativen Geschäftsbereiche benötigen Bankkonten, um ihre Geschäfte abwickeln zu können. Deshalb müssen sie sich darauf verlassen können, dass alle oben beschriebenen Aufgaben korrekt und rechtzeitig durchgeführt werden, damit sie ihre Geschäftsziele erreichen können, während CFOs und CEOs letztendlich für die Ausführung dieser Aufgaben verantwortlich sind.

Neben diesen internen Akteuren gibt es externe Beteiligte wie Wirtschaftsprüfer oder Banken. Die Herausforderung besteht darin, allen Beteiligten die von ihnen benötigten Kontoinformationen so effizient und korrekt wie möglich zur Verfügung zu stellen.



Zu den Kontoinformationen, die die Beteiligten benötigen, zählen:

- **Bankname:** Die Kurzbezeichnungen und die vollständigen juristischen Bezeichnungen der Banken, bei denen Konten geführt werden. Aufgrund der vielen Bankfusionen ist es nicht unüblich, dass man die Namen von Banken, die nicht mehr existieren, in der Bankkontodatenbank eines Unternehmens findet. Die den Banken zugewiesenen Kurzbezeichnungen können sich von Region zu Region unterscheiden. Das kann die Sortierung und Zusammenführung von Bankbeziehungen zusätzlich erschweren.
- **Name der Bankniederlassung:** Der Name der Niederlassung, bei der das Konto geführt wird. Abhängig vom jeweiligen Land und der Bank kann sich die Zahl solcher Niederlassungen zwischen einer Handvoll und hunderten oder sogar tausenden Niederlassungen bewegen. Deshalb spielt die exakte Bezeichnung der Niederlassung für Weiterleitungsanweisungen und Kontrollzwecke eine Rolle.
- **Namen von Ansprechpartnern sowie zusätzliche Kontaktdaten:** Die Namen und Angaben zur Bankbeziehung und zum Kundenservice-Team, das für das Konto und die Bankbeziehung zuständig ist. Abhängig davon, wann und wo das Konto eröffnet wird, sind die Kontoangaben wahrscheinlich unvollständig. Beim Corporate Treasury liegen oft keine lokalen Kontaktdaten vor und lokal tätige Unternehmen wissen oft nichts über umfassendere Bankbeziehungen ihrer Zentrale. In den Kundenberater-Teams sind häufige Wechsel an der Tagesordnung, was die Kontrolle und Pflege der Beziehung weiter verkompliziert.
- **Adresse:** Die geografische Anschrift der Bank, bei der das Konto geführt wird.
- **Bankensystemcodes:** Die Angaben zu digitalen Adressen wie TRN, ABA und SWIFT BIC.
- **Kontonummer:** Die eindeutige Kennung für das Konto bei der Bank oder im Firmensystem, beispielsweise IBAN.
- **Währung:** Die Währung, in der das Konto geführt wird.
- **Kontenfunktionen:** Die Servicemerkmale eines Bankkontos, wie beispielsweise die Möglichkeit zu Überziehungen, Ansammlung von Zinsen, Nullsaldo als Teil einer größeren Struktur oder eine automatische Kontoabräumung zugunsten eines anderen Kontos. Neben solchen Funktionsmerkmalen gibt es auch technische Funktionen wie Filterfunktionen für Sollbuchungen und Sperren.
- **Unterschriftsberechtigte:** Namen, Titel und Kontaktinformationen der Firmenmitarbeiter, die Konten eröffnen und schließen dürfen und Transaktionen über das Konto initiieren und prüfen dürfen. Abhängig von der Kontenstruktur und dem Zweck kann es unterschiedliche Arten von Aktivitäten geben, die dem jeweiligen Unterzeichner erlaubt sind. Die Verwaltung von Unterschriftsberechtigungen zählt in vielen Datenbanken zu den am schlechtesten verwalteten Elementen im Bank Account Management. Oft enthalten die Akten auf Bank- und Firmenseite Namen von Mitarbeitern, die gar nicht mehr im Unternehmen tätig sind oder inzwischen in Positionen beschäftigt sind, in denen ein Kontozugang nicht mehr benötigt wird.
- **Vollmacht:** Die Vollmacht ist die vom Vorstand genehmigte und delegierte juristische Anweisung der Gesellschaft zur Führung des Kontos.

- **Gebührenstruktur:** Die Gebühren, die für die Führung und Pflege des Kontos in Rechnung gestellt werden. Die Gebührenberechnung erfolgt bei unterschiedlichen Banken unterschiedlich und bei den einzelnen Banken oft regionsbezogen und abhängig von der Kundenkategorie. Zusätzlich fallen Gebühren für eine Vielzahl von ergänzenden Dienstleistungen an. Das macht den Gebührenvergleich zu einem extrem komplizierten Unterfangen. Und selbst, wenn die Gebühren nach einer bestimmten Norm wie TWIST oder AFP kodiert werden, ist ein zweckdienlicher Vergleich oft schwierig.
- **Informationsberichte:** Auf unterster Ebene liefert die Bank täglich, wöchentlich oder monatlich Aufstellungen an einzelne Bereiche eines Unternehmens. Solche digitalen Kontoinformationen können in einer Vielzahl verschiedener Formen bereitgestellt werden: über Bankportale, SWIFT-Nachrichten über ein TMS oder Kombinationen aus beiden.
- **Zugriffsmethode:** Wie Zeichnungsberechtigte Transaktionen über das Konto einleiten können, beispielsweise über das Bankportal, ein mobiles Gerät, eine direkte Verbindung zwischen Unternehmen und Bank oder über ein TMS.

Die Menge an Detailinformationen, die bereits bei einer geringen Anzahl von Konten anfällt, und das Erfordernis ihrer Richtigkeit und rechtzeitigen Bereitstellung machen Instrumente erforderlich, mit denen sich diese Aufgaben adäquat erfüllen lassen. Das können einfache Tabellen sein oder komplexe Anforderungen wie das spezialisierte Modul eines TMS. Anzahl und Unterschiedlichkeit der Ansätze für die Verwaltung von Bankkonten hängen mit der Perspektive des Akteurs zusammen, der das System verwaltet. Die einzelnen Ansätze weisen verschiedene Stärken und Schwächen auf.

Das nächste Kapitel dieses White Paper untersucht die heute angebotenen Lösungen und zeigt die Lücken zwischen Unternehmensanforderungen und verfügbaren Produkten auf. Diese Lücken zu beseitigen oder auf ein Minimum zu reduzieren, ist wichtig. Denn fast alle in diesen Kontoinformationen aufgeführten Elemente haben Auswirkungen auf die Kontrolle oder die Einhaltung von Vorschriften. Diese Tatsache unterstreicht die Bedeutung von BAM als unternehmenskritische Aufgabe jeder Organisation. Eine einzige zentrale Quelle mit allen Bankkontoinformationen ist deshalb ein wichtiges und unabdingbares Instrument zur Unterstützung des operativen Geschäftes, aber auch zur Vermeidung von Betrug, Rechtsverstößen und Vermögensschäden.

Teil 2

Das aktuelle Umfeld

Die Marketingbotschaften, mit denen für die derzeit verfügbare BAM-Lösungen geworben wird, konzentrieren sich auf Themen wie verbesserte Transparenz, Kontrolle oder Compliance. Die Anbieter von BAM-Lösungen stellen die Bereitstellung von Echtzeit-Übersichten und Kontodaten-Updates sowie verbesserte Kontroll- und Berichtsfunktionen heraus, was die Dringlichkeit von BAM unterstreichen soll. Wie viele andere technologiegestützte Lösungen kann die Implementierung solcher Ansätze auch eine Zentralisierung, Standardisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen vorantreiben. Wer die Kombination aus zentralisierter Kontrolle und Technologie nutzt, erhält das Gerüst für einen Business Case, der Veränderungen in einer Treasury-Organisation bewirken kann.



Heute angebotene BAM-Lösungen lassen sich in zwei grobe Kategorien unterteilen: unternehmensinterne Lösungen und Lösungen von Drittanbietern.

Bei den bestehenden unternehmenseigenen BAM-Lösungen kann es sich um isolierte Tabellenkalkulationen handeln, in denen alle Bankverbindungen, Bankkonten und die zugehörigen Daten aufgeführt werden. Diese werden manchmal durch unternehmenseigene Entwicklungen ergänzt, die die Nutzungsmöglichkeiten durch eine Access-Datenbank und/oder eine integrierte Kombination aus Workflow-Management-Techniken und bestehenden Tabellenkalkulationen erweitern. Solche Lösungen lassen sich schnell entwickeln, ihre Integration in eine umfassendere Unternehmensinfrastruktur ist allerdings problematisch.

Bei den BAM-Lösungen von Drittanbietern gibt es mindestens vier verschiedene Arten. Die ERP-Lösungen bieten grundsätzlich grundlegende BAM-Funktionen in Form der Schritte, die zur Einrichtung und Aktualisierung von Stammdatendateien für Banken und Bankkonten als Teil der Bezahlvorgänge erforderlich sind. TMS-Lösungen bestehen aus separaten Modulen mit verschiedenen Funktionen. Dabei werden die Module oft gebündelt, um den BAM-Ansatz zu erreichen. Bei den von Banken angebotenen Lösungen handelt es sich manchmal um White-Label-TMS-Produkte oder Anwendungen im Rahmen des Online-Angebots der Bank. Und schließlich gibt es noch unabhängige modulartige Produkte mit speziellen Funktionen in unterschiedlichem Ausmaß, die sich manchmal in bestehende Infrastrukturen integrieren lassen.

Die Zahl verschiedener Kombinationen innerhalb dieser beiden Kategorien hat viel mit den Strategien und Prioritäten zu tun, die die einzelnen Unternehmen BAM-Funktionen zuweisen. Traditionell wurde ein effektives und effizientes Bank Account Management zwar als Notwendigkeit, nicht aber als

Typische Schwachpunkte in Unternehmen

Oft führen konkrete Probleme in einem Unternehmen zur Entwicklung eines solideren BAM-Konzepts. Beispiele:

- Widersprüchliche Daten aus verschiedenen Quellen und Systemen
- Komplexe, falsch verstandene und nicht standardisierte BAM-Prozesse
- Unklarheit bezüglich mehrerer Kontovollmachten und einer korrekten Trennung von Aufgabenbereichen
- Bedenken hinsichtlich von Steuerungs- und Kontrollmethoden für die Verteilung von Informationen
- Blindes Vertrauen in Bezug auf E-Mail, Fax und Kurierdienste für den Datenaustausch
- Dezentraler Zugang/Kontrolle der Dokumentation
- Fehlende oder planlose Ansätze für die Überprüfung von Bankgebühren
- Keine zeitnahe Berichterstellung
- Ressourcenbedingte Einschränkungen aufgrund von Compliance- und Meldeanforderungen
- Ineffiziente und unzuverlässige manuelle Prozesse
- Kostenintensive Archivierungs-, Druck- und Buchungsverfahren

wirklich wichtige Organisationsfunktion betrachtet. Inzwischen erhält BAM aber mehr Aufmerksamkeit auf den Vorstandsebenen. Das hängt mit der Angst zusammen, in die Schlagzeilen einer bedeutenden Tageszeitung zu geraten. Dadurch wurden die Defizite vieler bestehender Ansätze aufgedeckt, was zur Veränderung der Einstellungen und Lösungen beiträgt.

Unternehmensinterne Ansätze

Bei unternehmensinternen BAM-Ansätzen, die oft mit Excel-Tabellen und einer Access-Datenbank arbeiten, handelt es sich größtenteils um statische Systeme. Die verschiedenen BAM-Ereignisse – Eröffnung, Änderung, Schließung von Konten – werden also nicht dynamisch miteinander verknüpft. Darüber hinaus müssen die Vollmachten und Unterschriftenkarten separat verwaltet und Bankgeschäftsbeschlüsse sowie Serviceprofile auf der Grundlage von laufenden, ereignisorientierten Veränderungen manuell aktualisiert werden. Das schwächt die Kontrollstrukturen der Unternehmen durch überflüssige, fehleranfällige und manuelle Prozesse, unvollständige Bestandslisten und Vollmachtsprofile, Compliance-Risiken, erhöhte Betrugsgefahr und suboptimale Bankbeziehungen. Eine weitere Lücke, die Risiken und Ineffizienzen fördert, ist dadurch gegeben, dass manuelle Prozesse oft keine maßgeschneiderten Genehmigungsabläufe ermöglichen. Manuelle Verwaltungsvorgänge erhöhen die Wahrscheinlichkeit schwacher Kontrollstrukturen und machen das Berichtswesen und eine effiziente interne Revision praktisch unmöglich.

Drittanbieter-Ansätze

Mitunter werden ERP-Funktionen in Erwägung gezogen, weil sie die erforderliche Stammdaten-datei nutzen, die die Zahlungsvorgänge in einer effizienten und direkten Weise unterstützt. Diese Systeme bieten eine zentralisierte Bankkontenverwaltung, in dem sie strukturierte Übersichten von Banken und Bankkonten erzeugen, die durch die Stammdaten der Bankkonten und die Arbeitsabläufe für die Eröffnung, Änderung, Schließung und Bestätigung von Bankkonten unterstützt werden. Das bietet gegenüber den statischen unternehmensinternen Ansätzen mehrere Vorteile. Ein Nachteil des ERP-Ansatzes ist dadurch gegeben, dass die Funktionsfähigkeit ziemlich begrenzt ist. Deshalb kann nicht das gesamte Spektrum der Geschäftsanforderungen aller Beteiligten berücksichtigt werden, was zu Lücken hinsichtlich von erforderlichen BAM-Funktionen führt.

Die von TMS-Anbietern gelieferten Lösungen und die eigenständigen modularen Produkte kompensieren den Nachteil der ERP-Lösungen zum Teil und greifen zudem Best-Practice-Aspekte der Branche auf. TMS-Lösungen bieten breitgefächerte Funktionen. Sie betrachten BAM aber im Kontext ihres größeren Systems, bei dem es sich eher um einen Alles-oder-Nichts-Ansatz handelt. Eigenständige Module bieten vergleichbare Funktionen und die Möglichkeit, sie leichter in bestehende Infrastrukturen einzubinden.

Die Produkte von bedeutenden TMS-Anbietern enthalten die folgenden spezifischen BAM-Funktionen:

- Rechteverwaltung von Dateneingaben für die Eröffnung, Änderung, Schließung oder Rückverfolgung aller Bankkonten an autorisierte Benutzer; das bezieht sich auf konkrete Detailinformationen dafür, einschließlich Unterschriftsberechtigte und die Art ihrer Zeichnungsberechtigung.
- Auslösen der Funktion des Systems, gleichzeitig auf allen relevanten Konten und über alle Module hinweg Änderungen umzusetzen.
- Generieren von erforderlichen Berichten zur Statusüberwachung und zur Einhaltung von geschäftlichen Anforderungen, einschließlich FBAR-Berichten zwecks Befolgung von US-Vorschriften.
- Bereitstellung von Audit-Trails zu Kontrollzwecken und ggf. von Bestätigungsschreiben.
- Die TMS-Module beinhalten in unterschiedlichem Maß automatisierte Arbeitsabläufe zur Bearbeitung und Rückverfolgung von Prozessen und Detailinformationen für Bankkonten, zentrale/zugängliche Dokumenten- und Dateispeicher (einschließlich von Unterschriftenkarten) und ggf. die Möglichkeit, über eBAM-Mitteilungen mit Banken zu kommunizieren.

Insgesamt ermöglichen diese Funktionen eine zentralisierte, standortübergreifende Bankkonten- und Unterschriftenverwaltung für alle Bankverbindungen.



eBAM

BAM ist eine gute Sache. So erscheint es folgerichtig, dass eine noch stärker digitalisierte Version von BAM, also eBAM, zusätzliche Vorteile bietet. Mit diesem Versprechen hat eBAM eine Zeitlang geworben. Das Konzept beinhaltet eine sichere elektronische Kommunikation über die SWIFT eBAM-Plattform. Dabei wird eine begrenzte Anzahl von standardisierten Mitteilungen und zertifizierten Prozessen eingesetzt. Diese beziehen sich auf die meisten Konto- und Vollmachtworkflows zur Eröffnung, Änderung, Schließung und Bestätigung von Bankkonten. Dadurch sollen eine konsistente, unmittelbare Verarbeitung erreicht und die vielen weiteren daraus hervorgehenden Vorteile genutzt werden. Das ist ein leistungsstarkes Konzept, das aber aus mehreren Gründen nur langsam akzeptiert wird. Zum einen kümmert sich eBAM nur um bestehende Beziehungen zwischen Unternehmen und Banken. Es eignet sich nicht für Prozesse wie KYC, die zu Beginn neuer Bankbeziehungen erforderlich sind. Zum zweiten ist die Plattform von SWIFT-Messaging und vom SWIFT-Netzwerk abhängig. Letztendlich handelt es sich bei eBAM um eine Kommunikationsmethode, die von den Rechts- und Compliance-Vorschriften in den Ländern abhängig ist, in denen ein Unternehmen Bankkonten unterhalten möchte. Es muss ein mutiges Unternehmen sein, das gerichtlich bestätigte, herkömmliche Verfahren der Kommunikation und Datenhaltung durch eBAM-Mitteilungen ersetzt.

Von Banken angebotene Systeme weisen die gleichen Stärken und Schwächen wie TMS-Lösungen auf. TMS BAM-Lösungen stehen nur als Teil des Gesamtsystems zur Verfügung. In vergleichbarer Weise binden die von Banken angebotenen Lösungen ihre Benutzer sogar noch enger an die Bankbeziehung, weil sie die Inanspruchnahme der speziellen Bank voraussetzen.

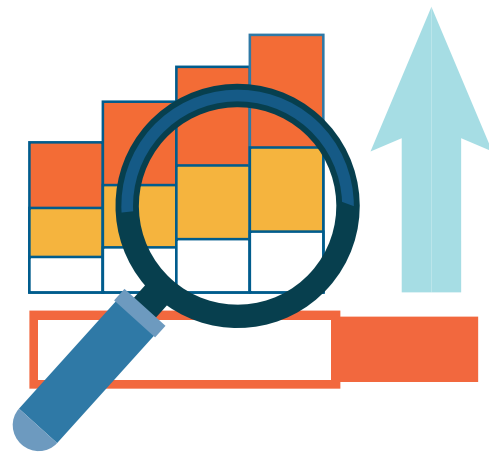
Autonome BAM-Module müssen aufgrund ihrer Beschaffenheit genügend Funktionen enthalten, um die zu erledigenden Verwaltungsaufgaben bewältigen zu können. Das ist mit einem höheren Kontrollaufwand für die internen Betriebsabläufe des Moduls selbst verbunden. Die Alternativen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie die erforderlichen Funktionen bereitstellen.

Der Gesamtfokus solcher autonomen Module schlägt sich in der Wahl des Ansatzes nieder – von einem Kontroll-Repository und einem Prozesswerkzeug bis zu einem umfassenden Tool-Set und einer Sammelstelle für alle Informationen in einer einzigen Workstation. All diese Ansätze ermöglichen eine zentralisierte Verwaltung und Rückverfolgung von weltweiten Bankkonten, Unterschriftsberechtigungen sowie Nutzer- und Bankkontaktdaten, einschließlich Eröffnung, Änderung und Schließung von Konten sowie eine Echtzeit-Überwachung und Berichten entsprechend den geschäftlichen Anforderungen.

Für viele Unternehmen, die unter enormen Komplexitäten leiden, ist eine flexible Funktionalität attraktiv. Deshalb haben sich viele Betriebe für autonome Lösungen entschieden, die eine größere Flexibilität für bestimmte detaillierte Aspekte der Bankenstruktur, Kontenpflege und Einhaltung von Richtlinien, Vollmachten und Limiten bieten. Verbunden wird dies oft mit

kundenspezifischen Abläufen, einem disziplinierten Prozessmanagement und einer zentralisierten Dokumentenspeicherung.

Die Funktionen der TMS BAM-Lösungen und der autonomen BAM-Module ähneln sich insofern, als sie eine externe Lösung für die Verwaltung von Bankgebühren benötigen. Da diese Funktion ein wesentliches Element einer umfassenden BAM-Lösung ist, nehmen TMS-Lösungen hingegen oft ein separates Modul für diesen Zweck auf, während autonome BAM-Module nahtlos mit einem anderen autonomen Modul verbunden werden müssen, das sich einfach in die bestehenden Infrastrukturen integrieren lässt.



Die Gebührenmanagementfunktionen sind sehr unterschiedlich, aber beinhalten mehr oder weniger das Folgende:

- Automatische Erfassung, Verarbeitung, Analyse, Überprüfung und Abstimmung von Gebührenaufstellungen zum Monatsende, einschließlich Tests auf Richtigkeit, Ermittlung von Diskrepanzen, Abweichungen und Ausnahmen sowie Ergebnisberichte.
- Speicherung aller Daten in einem zentralen Repository für detaillierte Berichte über Bankvolumen, Bewegungen, Preisdiskrepanzen, Trends und Gebühren für alle Banken sowie die Quelldatenbank für Cash-Management-RFPs.
- Analyse der Leistungsvolumina mit Kennzeichnung von Audit-Verletzungen
- Heraufladen von Kalkulationstabellen für andere Zwecke sowie die Möglichkeit, manuelle Eingaben zuzulassen.
- Analysen, die nicht nur Preisinkonsistenzen, sondern auch komplexere Probleme und größere Diskrepanzen wie Spitzen im Volumen oder unklare und unerwartete Dienstleistungsgebühren aufdecken, sowie die Werkzeuge benennen, diese zu analysieren und zu eliminieren.
- Die Möglichkeit, Servicecodes über Banken hinweg aufeinander abzustimmen und die Bankgebühren für die einzelnen Bankpartner effektiver zu vergleichen, woraus sich aussagekräftige Bankperformance-Berichte erstellen lassen.
- Umfassender Vergleich von Dienstleistungen, Banken und Benchmarks, um die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zu optimieren und bestmögliche Einsparungen zu erreichen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine objektive Beurteilung der gegenwärtigen Landschaft ein erhebliches Funktionsspektrum unter den vielzähligen Lösungen ergibt – und zudem Anlass zu einigen negativen Nachrichten in Form der folgenden Beobachtungen gibt:

- Für bestehende unternehmenseigene Lösungen kann gesagt werden, dass die Ineffizienzen und Funktionslücken wahrscheinlich die Einsparungen aufzehren, die durch Einführung dieser Lösungen erzielt wurden.
- Was die bereits vorhandenen ERP- und TMS-Lösungen betrifft, hat die übergeordnete Anforderung, ein ganzes Ökosystem zu abonnieren, wahrscheinlich höhere Kosten, mehr Komplexität und einen höheren Zeitaufwand als erwartet zur Folge.
- Die autonomen Lösungen lassen sich möglicherweise schneller, einfacher und kostengünstiger implementieren, aber das geht zu Lasten komplexerer Integrationen in die Unternehmensinfrastruktur und birgt das Risiko einer unvollständigen Lösung.

Ein letzter Hinweis: Der derzeitige Stand von BAM weist viele bekannte und unbekannte Lücken aufgrund von:

- verschiedenen Perspektiven der Lösungsanbieter, wobei jeder Anbieter ein Bankkonzept handhabt, das von ihm definiert wurde
- historischen Anforderungen der nutzenden Firmen, die oft nicht die aktuelle strategische Bedeutung der Funktionen einbeziehen, die sie anbieten.

Teil 3

Die strategische Vision

Die vielen bestehenden Lücken in existierenden BAM-Lösungen machen es für Unternehmen erforderlich, ihre aktuelle Herangehensweise an diese Aufgabe auf den Prüfstand zu stellen. Im Rahmen dieser Bemühung muss auch die strategische Vision für diese Funktion neu definiert werden. Das beginnt bei den Details. Erst dann kann ein umfassendes Konzept entwickelt werden, das zu den heutigen Umständen passt. Nachfolgend wird eine dreistufige Vorgehensweise für diese Neubeurteilung der BAM-Funktion vorgeschlagen.



Eine strategische Annäherung an die Identifizierung des richtigen BAM-Konzepts für ein Unternehmen berücksichtigt die robusten Spezifizierungen in diesem White Paper und optimiert die Problemlösung aus der Perspektive des Unternehmens. Diese Strategie für Bank Account Management bezieht alle Beteiligten mit ein und liefert ihnen die Informationen und die Steuerungsmöglichkeiten, die sie zur Erfüllung ihrer jeweiligen Aufgaben benötigen. Gleichzeitig bietet sie die geeigneten Tools und den Gesamtüberblick zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen.

Ein solch gut integrierter, umfassender Ansatz für Unternehmen umfasst drei Schritte:

1. Erfassung der Gesamtheit der Funktionen aller Beteiligten im Unternehmen und die von diesen Teams zu erledigenden Aufgaben
2. Definition der Geschäftsanforderungen – technische, funktionelle und operative – die eine BAM-Lösung erfüllen muss
3. Entwurf des Business Case zum Nachweis dafür, dass die qualitativen und quantitativen Anforderungen die in den Punkten 1 und 2 beschriebene Lösungsart rechtfertigen

Funktionen und Aufgaben der beteiligten Akteure

Die Beschaffenheit von BAM bringt es mit sich, dass die Anzahl beteiligter Akteure und die von diesen durchzuführenden Aufgaben möglicherweise ein enormes Ausmaß annimmt. Außerdem sind die Bedürfnisse der beteiligten Gruppen ziemlich unterschiedlich. Manchmal ist die Benutzergemeinschaft auch klein und die von ihr auszuführenden Arbeiten gering. Dann können alle Anforderungen durch eine einzige, auf Tabellenkalkulationen basierende BAM-Lösung erfüllt werden, sofern diese den Anforderungen der operativen Geschäftsbereiche entspricht. In diesem Zusammenhang könnte es verlockend sein, sich zu schnell mit einer Lösung zufrieden zu geben, die gerade „gut genug ist“, ohne die konkrete Situation vollständig zu analysieren. Aus zwei Gründen ist das gefährlich:

1. Wachstum und Komplexität können rasch explodieren und ein einfaches System obsolet werden lassen. Das macht die Wahl und Implementierung eines geeigneten Systems bei Bedarf zu einer schweren Bürde. Im technologischen Sinne wird dieser Aspekt als Skalierbarkeit bezeichnet.

2. BAM ist traditionell nicht so sorgfältig analysiert worden, wie andere Compliance-sensitiven Aufgaben, sodass nicht immer alle beteiligten Akteure mit ihren unterschiedlichen Anforderungen berücksichtigt werden.

Es ist besser, ein komplexes Spektrum an Nutzeraufgaben zu berücksichtigen und positiv überrascht zu werden, wenn die Aufgabenliste kürzer ausfällt, als erst im weiteren Prozessfortschritt Analysefehler zu entdecken. Am besten lässt sich das durch eine detaillierte Bestandsaufnahme der bestehenden BAM-Praktiken innerhalb des Unternehmens in Kombination mit einer Umfrage erfassen, bei der zusätzliche Anforderungen identifiziert werden können. Ein Raster, wie das unten abgebildete, ist ein gutes Verfahren für die Umsetzung dieser beiden Aufgaben.

In dem dargestellten Raster werden sowohl die Notwendigkeit als auch die relative Bedeutung der jeweiligen Aufgabe für eine bestimmte beteiligte Gruppe mit „Ja“ angezeigt, wenn eine Notwendigkeit besteht, und zusätzlich eine hohe, mittlere oder keine Priorität für die Beteiligten angegeben, die von der erfolgreichen Durchführung einer bestimmten Aufgabe abhängig sind.

Rasterdarstellung der Aufgaben von beteiligten Akteuren

Aufgaben	Beteiligte Akteure						
	Treasury	Buchhaltung	Recht	Steuern	Operative Geschäftsbereiche	Systeme	Sonstige
Neues Bankkonto beantragen	Hoch				Mittel		
Neues Bankkonto genehmigen	Ja			Ja			
Bankkonto schließen oder ändern	Ja				Mittel		
Kontounterlagen prüfen	Ja		Ja				
Konto mit ERP verknüpfen	Ja	Ja				Ja	
Verbindung zur Bank	Ja					Ja	

Die komplette Aufgabenliste ist erheblich umfangreicher. Die Durchführung dieser Anforderungsanalyse ist die Voraussetzung für die Entwicklung der Geschäftsanforderungen, die mit einer geplanten Lösung erfüllt werden sollen.

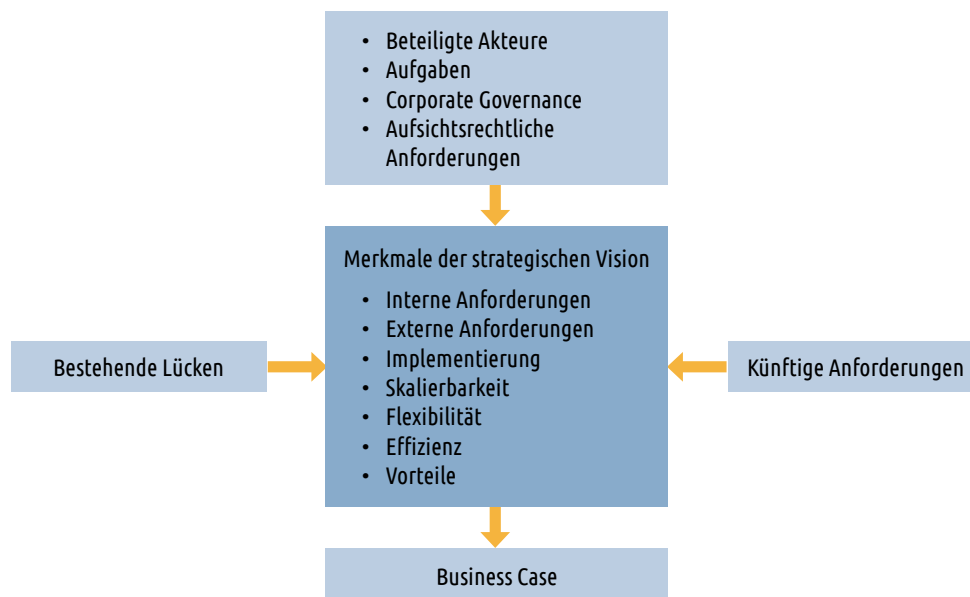
Geschäftsanforderungen

Mit der Definition von Geschäftsanforderungen werden zwei Ziele erreicht: Intern wird dadurch der Blick auf die Anforderungen des Unternehmens gerichtet; sie kann sie aber auch als externes Tool im Umgang mit potentiellen Anbietern von BAM-Lösungen verwenden. Das grundlegende Element bei den Geschäftsanforderungen ist das Governance-Modell, also die Richtlinien, die innerhalb des Unternehmens zu befolgen sind. Diese sollen eine Orientierung bieten und in die im früheren Schritt identifizierten Aufgaben einfließen und – wie alle guten Richtlinien – das Folgende umfassen:

- **Anwendungsbereich: Unternehmenseinrichtungen, Funktionen und Regionen, auf die sich die Richtlinie bezieht**
- **Ziel: Zweck der Richtlinie**
- **Richtlinie: Explizite Anweisungen darüber, was zulässig ist, sowie die Folge einer Nichteinhaltung**
- **Verfahren: Konkrete Leitlinien, wie die Richtlinie zu befolgen ist, einschließlich Formulare oder technologische Tools**
- **Ausnahme: Vorgehensweise für einen Antrag auf Genehmigung einer Ausnahme von der Richtlinie**

Zumindest sollten Richtlinien vorhanden sein, die sich auf die Eröffnung, Schließung und Änderung von Bankkonten sowie auf die Bereiche Bankgebührenmanagement, Bankberichtsinformationen und die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen beziehen. Es werden separate Richtlinien empfohlen, da kurze, eindeutige Dokumente für die Nutzer leichter zu verstehen und für die Herausgeber einfacher durchzusetzen sind.

Strategische Vision



Die technischen und funktionellen Geschäftsanforderungen, die sich am Governance-Modell orientieren und das grundlegende Rahmenwerk für eine strategische BAM-Vision liefern, lassen sich typischerweise in die folgenden Hauptelemente unterteilen:

- 1. Datenbank:** Die Datenbank repräsentiert die einzige Quelle integerer Daten für alle Konten und zugehörigen Detailinformationen. Dazu zählen Anträge auf Eröffnung, Änderung oder Schließung von Bankkonten, Informationen über jedes Konto, Dokumente im Zusammenhang mit dem Konto und ein Audit-Trail über alle Bewegungen. Wenn ein Informationselement Bestandteil einer Nutzeranforderung ist, existiert es in der Datenbank.
- 2. Dokumentenmanagementsystem:** Dies ist das Archiv für alle Rechts-, Bank- und andere extern erstellten Dokumente in Verbindung mit den Konten, wie beispielsweise Vollmachten, Prüfungsmitteilungen, Unterschriftenkarten und andere Bank- und Unternehmensdokumente. Mit einem guten Dokumentenmanagementsystem lassen sich die riesigen Mengen an technischen und rechtlichen Informationen, die von den Nutzern des Systems benötigt werden, speichern und unkompliziert auffinden.
- 3. Workflow-Management-System:** Das Workflow-Management-System informiert beteiligte Akteure über erforderliche Maßnahmen und überwacht die Einhaltung des festgelegten Verfahrens. Beispiel: Ein Hinweis an Corporate Treasury, dass ein Konto beantragt wurde, die Gründe für den Antrag und die Möglichkeit, die Anfrage zu genehmigen und darauf zu reagieren. Dasselbe System wird von Kontobenzutzern dazu verwendet, ein Konto zu beantragen, während andere Akteure darüber Konten prüfen. Zweck eines Workflow-Management-Systems ist es, die Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Beteiligten darzustellen, um es ihnen zu erleichtern, ihre Aufgaben über Anforderungen und Berichte zu erledigen. Es dient zudem dazu, die Einhaltung von BAM-Prozessen durchzusetzen.
- 4. Integrationsmethode:** Diese Methode ermöglicht die Synchronisierung mit anderen Systemen im Unternehmen, damit sich allgemeine Daten aus verschiedenen ERP-, Personal- und anderen Systemen rechtzeitig und effizient im BAM-System wiederfinden, ohne dass Informationen erneut eingegeben werden müssen, Datendateien von einem System auf ein anderes manuell übertragen werden müssen oder ein anderes System einbezogen werden muss, um eine Aufgabe erledigen zu können. Beispiel: Veränderungen im Mitarbeiterstatus in den Personalsystemen des Unternehmens sollten automatisch auch an den Schnittstellen zu Banksystemen aktualisiert werden und die Zeichnungsberechtigung eines Mitarbeiters gelöscht werden, wenn er das Unternehmen verlassen hat.
- 5. Management-Reporting und Meldungen an Aufsichtsbehörden:** Das BAM-System sollte mit einem Berichtsmodul ausgestattet sein, das benutzerdefinierte Berichte für das Management erstellt und Informationen für das Meldewesen bereitstellt, wie es das Unternehmen benötigt. Beispiele für Managementberichte sind die Einhaltung von Kontoführungsanforderungen seitens eines Geschäftsbereichs oder der tägliche Bericht über erforderliche Maßnahmen. Zu den gesetzlich vorgeschriebenen Meldungen gehören SOX-, FBAR- und andere Dokumente, die von den Aufsichtsbehörden der Regionen angefordert werden, in denen das Unternehmen tätig ist. Darüber hinaus sollte das Berichtsmodul in der Lage sein, Korrespondenz mit Banken, Prüfern und Aufsichtsbehörden zu generieren.
- 6. Analytik:** Die Möglichkeit, im System enthaltene Daten für die Zwecke der Analyse des

Kontrahentenrisikos, hypothetische RAROC-Kalkulationen und zur Prüfung der Bankgebühren zu modellieren und zu analysieren.

Die technischen und geschäftlichen Anforderungen sollten auch beste Praktiken aufgreifen, die eine robustere strategische Vision unterstützen:

7. Das BAM-System sollte plattformunabhängig sein und nicht vom Erwerb eines Kernsystems wie ERP oder TMS abhängen oder eine bestimmte Bankverbindung voraussetzen, damit es funktioniert. Diese Anforderung mag auf den ersten Blick eine sinnlose Erhöhung der Anzahl der im Unternehmen verwendeten Systeme verursachen. Aber das Gegenteil ist der Fall. Dies lässt sich anhand einer Analogie verdeutlichen. Es ist leichter, ein Haus zu entwerfen, das dem angestrebten Zweck dient, als einen Stadtplan mit allen Häusern zu entwerfen, die möglicherweise benötigt werden. Das Hinzufügen von Funktionen zu einem TMS ist städtischen Agglomerationen nicht unähnlich. Die Dinge funktionieren, aber sie funktionieren nicht gut. Das BAM-System sollte auch in sich vollständig sein und seine Funktionsfähigkeit nicht aus anderen Systemen ableiten, etwa einem Beteiligungsmanagementsystem oder einem Bankportal. Alle Nutzeranforderungen müssen durch das gewählte System erfüllt werden und dürfen nicht die Notwendigkeit anderer Systeme erforderlich machen, damit ihre Funktionen verwendet werden können.
8. Das System sollte Cloud-gestützt funktionieren und es sollte sich nicht um ein installiertes System oder die von einem Application-Service-Provider gelieferte Version eines installierten Systems handeln. Cloud-Systeme bieten die notwendige Resilienz und Skalierbarkeit für dynamische und veränderliche Nutzeranforderungen. Es muss zudem eine Redundanz in der Cloud bestehen, wobei die Daten an mehr als einem Standort gespiegelt werden – ohne die Abhängigkeit von einem Netzwerk-Backbone für Konnektivität. Es müssen strikte Verfügbarkeits- und Latenzstandards eingehalten werden. Bei der Cloud-Lösung muss es sich zudem um eine Private Cloud handeln, die von mindestens zwei Rechenzentren unterstützt wird, die nach ISO 27001 zertifiziert sind.
9. Das System sollte darüber hinaus äußerst skalierbar sein und eine unbegrenzte Anzahl von gemeinsamen Nutzern bei einer durchschnittlichen Verfügbarkeit von 99,99% zulassen. Dies sollte in den Anbieter-KPIs festgelegt sein und die Kunden sollten in der Lage sein, sich die Leistungsdaten in angemessenen Abständen anzusehen.
10. Die Sicherheitsstandards müssen die hochgradig proprietäre Beschaffenheit der für BAM erforderlichen Daten berücksichtigen. Der Systemzugang sollte eine duale Authentifizierung mit verschlüsselter Übertragung vom Nutzer zum System vorschreiben. Strenge Protokolle müssen den Zugang des Anbieters zu Kundendaten regeln und den Zugriff auf Daten durch andere Kunden des Anbieters schützen. Die Daten innerhalb des Systems, inkl. aller Datenbankinformationen, Audit-Protokolle und Berichte, sind Eigentum des Kunden, der Anspruch auf eine vollständige Kopie der Daten in einem offenen Format hat, wenn er die Beendigung des speziellen BAM-Service wünscht. Es dürfen nirgendwo Daten auflaufen. Sie müssen in ein anderes System neu eingegeben werden.
11. Ein Großteil der Elemente des BAM-Systems sollten durch den Anwender mit allen allgemeinen ERP-, Banken-, TMS- und anderen Treasury-Systemen konfigurierbar sein, die üblicherweise im Einsatz sind. Unbedingte Voraussetzung ist ein Nutzer-Self-Service. Das gilt auch für einen 24-Stunden-Support in den gängigen internationalen Geschäftssprachen.

12. Die Implementierung sollte kein Großprojekt werden, für das umfassende Anbieter- oder Fremd-Ressourcen erforderlich sind. Die Zielzeit vom Kauf bis zur Inbetriebnahme sollte bei den gebräuchlichsten Applikationen unter drei Monaten liegen.

Die vereinbarten geschäftlichen und technischen Anforderungen definieren die strategische BAM-Vision für das Unternehmen. Sie können die Informationen liefern, die zum Aufbau einer System- oder Anwendungsspezifikation erforderlich sind, und können für die Auswahl von Anbieterlösungen (über einen RFP-, RFI- oder anderen Prozess) verwendet werden, die diesen Anforderungen entsprechen.

Business Case

Der letzte Schritt im strategischen Ansatz ist die Konstruktion eines Business Case für eine neue/aktualisierte BAM-Lösung, die der strategischen Vision entspricht. Der Business Case begründet, warum die Entscheider im Unternehmen die Ergebnisse finanzieren und unterstützen sollten, die durch das Managementmodell und die entwickelte Technologiestruktur definiert wurden. Die wesentlichen Business Case-Beispiele sind die folgenden:

1. Die ehemals entwickelten geschäftlichen Anforderungen. Diese sollten auch geschätzte Erwerbs- und Betriebskosten für die potentielle Lösung enthalten. Die Daten dafür können aus Gesprächen mit Anbietern oder einem RFI-Prozess stammen.
2. Kosten für interne Systeme zur Unterstützung des benötigten Systems, beispielsweise für die Herstellung von Verbindungen zu Systemen des Unternehmens oder für die Unterstützung von Mitarbeitern des Anbieters bei dieser Aufgabe. Wenn eine Cloud-Lösung gewählt wurde, dürften sich die zusätzlichen Hardware-Kosten

im Rahmen halten. Es können aber zusätzliche Systemkosten für Bandbreite oder Nutzerpflege anfallen.

3. Sonstige interne Kosten, insbesondere für den geschätzten Zeitaufwand laut Governance-Modell und unter Berücksichtigung der installierten Technologie. Dazu zählen auch Schulungs- und andere Support-Kosten, die für das Governance- oder Technologiemoell benötigt werden.
4. Quantitative Vorteile, beispielsweise ein reduzierter Personaleinsatz im neuen BAM-Modell und geringere Systemkosten, etwa für die Lizenzierung von Systemen oder die Wartung von internen Systemen. Hier sind auch Verringerungen bei Bankgebühren durch eine bessere Verhandlung und die Überwachung von Abrechnungsfehlern sowie das Zurückfahren von nicht benötigten Bankdienstleistungen aufzunehmen.
5. Qualitative Vorteile, wie Compliance, Kontrolle, Informationstransparenz, verbesserte Liquiditätssteuerung und reduzierte Bankgebühren.
6. Vermeidung von Worst-Case-Szenarien, wie Reputationsverluste, Gefährdung der Betriebslizenz, Geschäftsunterbrechungen usw.

Auch wenn es selbstverständlich erscheinen mag, sollte bei der Entwicklung eines Business Case eine Regel beachtet werden: Nutzen und Kosten konservativ einschätzen! Veränderungen in der Größenordnung von BAM müssen vom Management sorgfältig geprüft werden. Und: Beteiligte Akteure sind in Bezug auf Veränderungen eher zurückhaltend, wenn sie keine Anreize erhalten. Für diese Veränderung muss deshalb ein äußerst glaubwürdiges Szenario präsentiert werden.

Zusammenfassung

Bank Account Management ist die wirkungsvollste und geläufigste Aufgabe im Finanzbereich, die stets die disziplinierende und ordnende Wirkung eines umfassenden und strategisch orientierten Fokus in Abrede gestellt hat. Das spiegelt sich zum Teil in der Tatsache wider, dass in der Vergangenheit gehandhabte Ansätze nicht mit den zeitgenössischen Anforderungen von Compliance, Zentralisierung und geografischer Präsenz mitgehalten haben. Einiges davon zeigt sich auch in den am Markt angebotenen Lösungen, die sich auf einzelne Teile der Gesamtherausforderung konzentrieren, beispielsweise auf bestimmte Maßnahmen oder Erfordernisse einer kleinen Gruppe von Beteiligten. Beides lässt sich durch eine methodische und fundierte Herangehensweise an die Aufgabe lösen.

Am Anfang steht ein tieferes Verständnis der Bestandteile des Bank Account Management innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie deren jeweiligen Informationsanforderungen. Dieser Anforderungskatalog wird ergänzt durch ein Governance-Modell mit eindeutigen und vollständigen Richtlinien und Verfahren. Das letzte Element ist die Genehmigung für die Entwicklung oder den Erwerb eines angemessenen Tools für die Aufgabe.

Das Ergebnis: Eine reibungslos funktionierende BAM-Lösung, die in effizienter Weise den beträchtlichen Wert steuert und schützt, der in der international ausgerichteten Bankkonten-Architektur eines Unternehmens steckt.



Über TIS

TIS ist die führende Cloud-Plattform für das Management unternehmensweiter Zahlungen, der Liquidität und der Bankbeziehungen weltweit für Firmenkunden. Mit seinem Smart Payments-Konzept befähigt TIS seine Kunden aus allen Branchen weltweit, bessere Entscheidungen zu treffen, indem sie ihre finanzielle und operative Leistungsfähigkeit auf der Grundlage von Echtzeit-Zahlungsströmen analysieren können.

In unsere TIS SaaS-Lösung sind viele Jahre internationaler Erfahrung mit nachweislichen Erfolgen in der Zahlungsoptimierung sowie der Entwicklung, dem Vertrieb und der Funktionsfähigkeit innovativer Cloud-basierter Software eingeflossen. Wir wollen Unternehmen profitabler, sicherer und effizienter machen.

Wenn Sie wissen wollen, wie Sie Ihre Zahlungsabläufe verbessern, einen konkreten Business Case definieren und letztendlich Ihren Zahlungsverkehr und Ihre Entscheidungen optimieren können, setzen Sie sich mit uns in Verbindung.

www.tis.biz | info@tis.biz



Über TAG

Die Treasury Alliance Group berät Kunden weltweit in den Bereichen Treasury Operations, Banking, Zahlungsverkehr, Technologie und Risiken. Vor dem Hintergrund jahrzehntelanger Erfahrungen bieten unsere Berater praxistaugliche, realistische Lösungen an, die auf die einzigartigen Anforderungen der Kunden zugeschnitten sind. Gerne erläutern wir Ihnen in einem Gespräch, wie unsere Erfahrungen Ihnen bei der Bewältigung Ihrer Herausforderung helfen können.

Sie erreichen uns per E-Mail unter contact@treasuryalliance.com oder telefonisch unter *1 630-7179732.

