

Diplomarbeit

Verfasst von: Alexander Guralnik

Matr.-Nr.: 242851

Thema: Entwicklung der Zahlungsverkehrsinfrastrukturen
in Deutschland im Licht von SEPA

Betreuender Assistent: Dipl.-Kfm. Thomas Wagner

Aachen, den 22.09.2010

Inhalt und Ergebnis dieser Arbeit sind ausschließlich zum internen Gebrauch bestimmt. Alle Urheberrechte liegen bei der RWTH Aachen. Ohne ausdrückliche Genehmigung des betreuenden Lehrstuhls ist es nicht gestattet, diese Arbeit oder Teile daraus an Dritte weiterzugeben.

Entwicklung der Zahlungsverkehrsinfrastrukturen in Deutschland im Licht von SEPA

Exposé

Durch die Einführung des einheitlichen europäischen Zahlungsraums (SEPA) ergeben sich sowohl für Banken als auch für Unternehmen neue Anforderungen und Möglichkeiten bei der Gestaltung von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen. Das Beispiel der Interbank-Clearing-Systeme zeigt, dass die Implementierung von offenen Schnittstellen im Inter-Banken-Bereich vergleichsweise einfach vonstatten geht. Im Unterschied dazu lassen zahlreiche gescheiterte Standardisierungsinitiativen in der Bank-Kunden-Beziehung erwarten, dass die Entwicklung einer auf offenen Standards beruhenden Zahlungsverkehrsinfrastruktur mit erheblich größeren Schwierigkeiten zu rechnen hat und die Gefahr besteht, dass es ohne gezielte Maßnahmen zur Implementierung proprietärer Standards weniger Großunternehmen kommt. Eine derartige Situation kann weder auf Banken- noch auf Unternehmensseite zu befriedigenden Ergebnissen führen.

Es stellt sich daher die Frage, welche Ansatzpunkte existieren, um die Entwicklung offener Schnittstellenstandards im Bereich von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen voranzutreiben. Dabei ist die Entwicklung von offenen Schnittstellenstandards für den Zahlungsverkehr aufgrund der Vielzahl beteiligter Akteure und der damit einhergehenden Komplexität ein Phänomen, das auf mehreren Ebenen analysiert werden muss. Eine Betrachtung aller Ebenen, z.B. das Zusammenwirken der einzelnen Akteure auf internationaler Ebene, europäischer Ebene oder auf Branchenebene, würde jedoch den Rahmen einer Diplomarbeit sprengen. Im Rahmen dieser Diplomarbeit wird die Fragestellung daher auf die Analyse der Unternehmensebene be-

schränkt. Dabei sollen die Entscheidungsrouinen in Unternehmen identifiziert und analysiert werden, die sich direkt oder indirekt auf die Entwicklung von Standards in Zahlungsverkehrssystemen auswirken. Aus dieser Analyse sollen Ansatzpunkte für die Sensibilisierung von Entscheidungsträgern in Unternehmen und Banken für die Bedeutung offener Schnittstellenstandards bei der Weiterentwicklung der internen Zahlungssysteme abgeleitet werden.

Die Datensammlung wird dabei zweistufig erfolgen: in einem ersten Schritt wird die historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs zwischen Banken und Unternehmen in Deutschland literaturbasiert nachvollzogen um so den Kontext für die Analyse auf Unternehmensebene herzustellen; in einem zweiten Schritt sollen dann die für die Fragestellung relevanten Entscheidungsrouinen in Unternehmen und Banken empirisch untersucht werden. Für diese Untersuchung werden 10 bis 20 Interviews durchgeführt, die mit Vertretern von mindestens zwei Industrieunternehmen und einer Bank geführt werden. Die Diplomarbeit konzentriert sich auf den deutschen Kontext, soll aber die Entwicklung in Europa als Kontext für die Ableitung von Handlungsempfehlungen berücksichtigen.

I Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsverzeichnis.....	i
II	Abkürzungsverzeichnis.....	iii
III	Abbildungsverzeichnis.....	vi
IV	Tabellenverzeichnis.....	viii
1	Motivation.....	1
2	Fragestellung und Zielsetzung	3
3	Forschungsmethodik	4
4	Der Zahlungsverkehr.....	5
4.1	Historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs.....	5
4.2	Struktur des Bankensektors	11
4.3	Der moderne elektronische Zahlungsverkehr.....	15
4.3.1	Grundlagen des Interbanken-Zahlungsverkehrs.....	16
4.3.2	Zahlungsabwicklung zwischen Banken in SEPA und zuvor.....	18
4.3.3	Zahlungsabwicklung zwischen Unternehmen und Banken	26
4.3.4	IOIS im Zahlungsverkehr.....	30
5	Unternehmensstrukturen und Entscheidungsfindung im Zahlungsverkehr	32
5.1	Theoretischer Rahmen der Strategie und Organisation.....	32
5.1.1	Grundlagen der Wertschöpfung und Unternehmensstrategie	32
5.1.2	Grundlagen der Unternehmensorganisation	36
5.2	Banken, Zahlungsverkehr der Geschäftskunden.....	43
5.2.1	Geschäftspolitik der Banken, bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs von Geschäftskunden.....	43
5.2.2	Organisation der Banken zur Abwicklung des Zahlungsverkehr	46
5.2.3	Einflussnahme auf die Entwicklung von Standards.....	49
5.3	Unternehmen, Zahlungsverkehr.....	52
5.3.1	Ziele der Unternehmen bei der Abwicklung von Zahlungen.....	52
5.3.2	IT-Infrastruktur im Finanzbereich, ERP-Systeme.....	55
5.3.3	Unternehmensorganisation, Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Finanzen	57
5.3.4	Unternehmensübergreifende Kommunikation.....	64

I Inhaltsverzeichnis	ii
5.4 Zwischenfazit	64
6 Ansatzpunkte zur Sensibilisierung der Entscheidungsträger.....	67
6.1 Argumentation über Schwerpunktinteressen der Verantwortlichen.....	67
6.2 Affinität der Entscheidungsträger für die Förderung von Zahlungsverkehrs- Standards	68
7 Zusammenfassende Analyse.....	71
8 Ausblick	78
V Literaturverzeichnis.....	vi
VI Rechtsgrundlagen-Verzeichnis	xv
VII Verweise auf Interviews:	xvi
VIII Interviewleitfaden	xviii
IX Eidesstattliche Versicherung.....	xix

II Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
B2B	Business to Business
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen
BBankG	Gesetz über die Deutsche Bundesbank
BCB	Betriebs-Center für Banken
BCS	Banking Communication Standard
BdB	Bundesverband deutscher Banken e.V.
BIC	Bank Identifier Code
BVR	Bundesverband deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
CAD	Computer Aided Design
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CFONB	Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire
COO	Chief Operational Officer
CTO	Chief Technical Officer
DFÜ	Datenfernübertragung
DRV	Deutsche Rentenversicherung
DSGV	Deutsche Sparkassen- und Giroverband e.V.
DTAUS	Datenträgeraustausch
DZ	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank

E2E	End to End
EBA	Euro Banking Association
EBICS	Electronic Banking Internet Communication Standard
ECU	European Currency Unit
EMV	Europay MasterCard Visa Standard
EMZ	Elektronisches Massenzahlungsverkehrssystem
EPC	European Payment Council
ERP	Enterprise Resource Planning
ESZB	Europäisches System der Zentralbanken
ETEBAC	Échange télématique banque client
EWU	Europäische Wirtschafts- und Währungsunion
EZB	Europäische Zentralbank
FTAM	File Transfer, Access and Management
FTP	File Transfer Protokoll
HGO	Hessische Gemeindeordnung
IBAN	International Bank Account Number
IOIS	Interorganisationales Informationssystem
ISDN	Integrated Services Digital Network
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
KWG	Kreditwesengesetz
MBS	Multi Bank Standard
OHG	Offene Handelsgesellschaft

PAYCE	Payments Clearing Europe
PLM	Product Lifecycle Management
PSD	Payment Service Directives, Richtlinie über Zahlungsdienste
RTGS ^{plus}	Real Time Gross Settlement
SCM	Supply Chain Management
SCT	SEPA Credit Transfer, SEPA-Überweisung
SDD	SEPA Direct Debit, SEPA-Lastschrift
SEPA	Single Euro Payment Area
SIZ	Sparkassen Finanz Informatik GmbH & Co. KG
SSC	Shared Service Center
STP	Straight Through Processing
STUZZA	Studiengesellschaft für die Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr
SWIFT	Society of Worldwide Interbank Financial Communication
TARGET	Transeuropean Automated Realtime Gross Settlement Express Transfer System
TCP/IP	Transmission Control Protocol / Internet Protocol
vdp	Verband deutscher Pfandbriefbanken
VöB	Bundesverband öffentlicher Banken Deutschlands e.V.
WGZ	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
ZKA	Zentraler Kreditausschuss

III Abbildungsverzeichnis

Abbildung 4-1: Entwicklung monetärer Größen im Vergleich, in % des BSP (Quelle: Bundesbank, Abbildung in Creutz, 2002)	9
Abbildung 4-2: Allgemeine Netz-Topologien (Quelle: eigene Darstellung)	11
Abbildung 4-3: Verteilung der Bilanzsumme der Banken (Stand: 2008 Angelehnt an BdB, 2008)	12
Abbildung 4-4: Bilanzsummen der Universalbanken in Deutschland im Vergleich (Quelle Reischle, 2008)	13
Abbildung 4-5: Deutsche Gironetze (Quelle: Reischle, 2008)	16
Abbildung 4-6: Die STP-Quote unterschiedlicher Einreichungsformen im europäischen Durchschnitt (Angelehnt an EPC, 2002)	19
Abbildung 4-7: EPC - SEPA Timeline (Angelehnt an EPC, 2005)	20
Abbildung 4-8: Entwicklung des SEPA-Zahlungsverkehrs, Voraussagen und Realität (Quelle: Vorhersagen in Anlehnung an Capgemini, 2007, Tatsächliche Entwicklung in Anlehnung an Europäische Zentralbank 2010b)	27
Abbildung 4-9: SEPA Umfrage 2008 (Quelle Dresdner Kleinwort, 2008)	28
Abbildung 4-10: Fortschritt der Unternehmen bei der Einführung von SEPA-Zahlungsmitteln (Quelle Stahl, 2009)	29
Abbildung 4-11: Nutzung verschiedener Einreichungsmöglichkeiten für Zahlungsanweisungen bei der Hausbank (Stahl, 2009)	30
Abbildung 5-1: Das Fünf-Kräfte-Modell zur Wettbewerbsanalyse (nach Porter, 2008)	33
Abbildung 5-2: Generische Strategien nach Porter (2008)	35
Abbildung 5-3: Porters Wertkette (Porter, 2000)	36
Abbildung 5-4: Grundmodelle der Organisationsstrukturen (Schreyögg, 2003)	38
Abbildung 5-5: Typologie zum Shared Service Center-Konzept (angelehnt an: Gerybadze, Martín Pérez, 2007)	41

Abbildung 5-6: Durchschnittliche jährliche Preise der Bank-Basisdienstleistungen (nach Capgemini, 2005)	43
Abbildung 5-7: Einnahmeverteilung der Kreditinstitute für Basis-Dienstleistungen und Nutzungshäufigkeit der einzelnen Dienstleistungen nach Land	45
Abbildung 5-8: Typische Organisationsstruktur von Großbanken bzw. Banken-Verbände (Quelle: eigene Darstellung)	48
Abbildung 5-9: Anteil der Länder am gesamten europäischen Zahlungsverkehr nach verschiedenen Zahlungsinstrumenten (Quelle: eigene Darstellung aus Daten in Weiß, 2009)	49
Abbildung 5-10: Marktanteile von ERP-Software in Deutschland (Quelle: Niermann, F., 2009)	56
Abbildung 5-11: Typische Struktur eines Konzerns mit Zentralbereichen und mehreren Sparten, mit Betonung der CFO-Funktionen (Quelle: eigene Darstellung)	59

IV Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Anteil von Zahlungsinstrumenten nach Umsatz und Transaktionszahl (Angelehnt an Deutsche Bundesbank, 2009).....	9
Tabelle 4-2: Möglichkeiten der Abwicklung des Zahlungsverkehrs	18
Tabelle 4-3: Gegenüberstellung deutscher und europäischer Standards im Zahlungsverkehr.....	22
Tabelle 5-1: Relevante Einflussgrößen auf die Wettbewerbssituation im elektronischen Zahlungsverkehr.....	34
Tabelle 5-2: Gestaltungsparameter von Shared Services und Zentralisierung (nach Wißkirchen, Mertens 1999).....	40
Tabelle 5-3: Typische Konstellationen der Machtverhältnisse im Konzern und die Einheitlichkeit des Zahlungsverkehrs.....	61

1 Motivation

Mit der Einführung des Euros als gesetzliches Zahlungsmittel in elf Ländern der Europäischen Union zum 1.01.1999 wurde die europäische Währungsunion Wirklichkeit. Die gemeinsame Währung ist eine notwendige Bedingung für einen einheitlichen Wirtschaftsraum. Auf der anderen Seite schaffte der Euro noch nicht einmal einen einheitlichen Zahlungsverkehrsraum. Zu unterschiedlich waren zur Jahrhundertwende diverse rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den einzelnen Euro-Ländern. Im Jahre 2000 entstand in Lissabon ein umfangreicher Aktionsplan der unter vielen anderen auch ein gesondertes Maßnahmenbündel für einen einheitlichen europäischen Finanzmarkt vorsah: „Financial Services Action Plan“. Bei näheren Untersuchungen im darauffolgenden Jahr stellte die Europäische Kommission fest, dass sich „die durchschnittlichen Kosten für grenzüberschreitende Überweisungen sei dem Jahr 1993 [...] kaum geändert“ haben und „nach wie vor sehr teuer“ seien (Ziffer 1, EG 2560/2001). Zur Verwirklichung der Lissabon-Vision sah sich die europäische Politik zum Handeln gezwungen. Im Dezember 2001 erließen das Europäische Parlament und der Europarat die Verordnung EG 2560/2001, in der bereits im Artikel 1 festgelegt wird, dass für „grenzüberschreitende Zahlungen in Euro [...] und für Eurozahlungen innerhalb eines Mitgliedstaates die gleichen Gebühren erhoben werden“ (Art. 1, Abs. 1, EG 2560/2001).

Als Antwort auf diese Initiative und um weiteren gesetzlichen Eingriffen in die Vertragsfreiheit zu vermeiden, gründeten europäische Kreditinstitute und Kreditverbände, Zahlungsverkehrsanbieter und Interessensverbände der Kreditwirtschaft den European Payment Council (EPC) und stellten im März 2002 eine Vision der Single Euro Payment Area – SEPA vor. Die Vision umfasste einheitliche europäische Lastschrift- und Überweisungsverfahren, ein einheitliches Kartensystem, einheitliche Regeln und Standards für die vollautomatische Datenverarbeitung (STP¹) und ein einheitliches Clearing System (EPC, 2002). Die europäische Kreditwirtschaft schuf innerhalb weniger Jahre gemeinsame organisatorische und technische Standards, offene Schnittstellendefinitionen und vorgeschriebene Vorgehensweisen. Zur Umsetzung der einheitlichen Zahlungen stellte der EPC wiederum Forderungen an die Politik, worauf im April 2007 das Europaparlament die Payment Service Directives (PSD) verabschiedete, die bis 1.11.2009 in allen Mitgliedsstaaten in nationales Recht um-

¹ STP – Straight Through Processing

gesetzt wurden. Der EPC verfolgte den selbstgesetzten Zeitplan stringent, so dass bereits seit Ende 2009 die Zahlungsabwicklung mit SEPA-Zahlungsinstrumenten mit dem europäischen Ausland wie im Inland möglich ist. Nun sollte die Abschaltung nationaler Systeme möglich schnell erfolgen, um den parallelen Betrieb zweier Systeme in den Banken zu beenden.

Im gesamten Entwicklungsprozess bis in das Jahr 2010 erfolgte zu keinem Zeitpunkt eine direkte Einbeziehung anderer Wirtschaftszweige und Vertreter von Endverbrauchern in den Planungs- und Umsetzungsprozess. Deswegen erscheint es aus heutiger Sicht wenig verwunderlich, dass SEPA-Zahlungsmitteln weitgehend ungenutzt bleiben. Im Frühjahr 2010 unternahmen die Europäische Kommission, die Europäische Zentralbank und der EPC mit der Gründung des SEPA-Rates den bis heute wichtigsten Versuch, die Mitwirkung anderer Branchen und Verbrauchervertreter an SEPA zu erhöhen. In der ersten und vorerst letzten Sitzung des SEPA-Rates am 7.06.2010 nahm kein deutscher Vertreter außerhalb des Finanzsektors teil (vgl. EK, 2010).

Das geringe Interesse der deutschen Wirtschaft an SEPA ist erstaunlich, denn für Sie wurde die beschriebene Entwicklung in Gang gebracht. SEPA bietet große Optimierungs- und Einsparpotentiale und könnte eine völlige Neuausrichtung bestimmter Geschäftsprozesse in Unternehmen und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Voraussetzung für einen effizienten durchgehend automatisierten Zahlungsverkehr ist die Umsetzung einer auf europaweit gültigen offenen Standards basierenden Kunde-Bank-Schnittstelle. Zahlreiche gescheiterte Standardisierungsinitiativen in der Bank-Kunden-Beziehung lassen jedoch erwarten, dass dies mit erheblich größeren Schwierigkeiten zu rechnen hat. Es besteht die Gefahr, dass es ohne gezielte Maßnahmen zur Implementierung proprietärer Standards weniger Großunternehmen kommt. Eine derartige Situation kann weder auf Banken- noch auf Unternehmensseite zu befriedigenden Ergebnissen führen.

Es stellt sich daher die Frage, welche Ansatzpunkte existieren, um die Entwicklung und Durchsetzung offener Schnittstellenstandards in der Kunde-Bank-Kommunikation voranzutreiben. Dabei ist die Entwicklung von offenen Schnittstellenstandards für den Zahlungsverkehr aufgrund der Vielzahl beteiligter Akteure und der damit einhergehenden Komplexität ein Phänomen, das auf mehreren Ebenen analysiert werden muss.

2 Fragestellung und Zielsetzung

Diese Diplomarbeit leistet einen Beitrag zum übergeordneten Forschungsthema der Förderung der Entwicklung und Durchsetzung offener Schnittstellenstandards im Bereich von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen. Sie konzentriert sich auf die Analyse der Unternehmensebene und die Unternehmen-Bank-Kommunikation. Dabei ergibt sich folgende wissenschaftliche Fragestellung, die im Verlauf der Arbeit untersucht wird:

- Welche Ansatzpunkte existieren, um Entscheidungsträger in Unternehmen und Banken für die Bedeutung offener Schnittstellenstandards bei der Weiterentwicklung von Zahlungssystemen zu sensibilisieren?

Zur Strukturierung der wissenschaftlichen Fragestellung sollen dabei die einzelnen Teilfragen beantwortet werden:

- Strategische Teilfragen:
 - Welche Strategien verfolgen Banken und Unternehmen bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs?
 - Sind diese Strategien mit einer gemeinschaftlichen Entwicklung von Zahlungsverkehrsstandards vereinbar?
- Organisatorische Teilfragen:
 - Wie sehen organisatorische Strukturen rund um den Zahlungsverkehr in Unternehmen und in Banken aus?
 - Wer sind die Entscheidungsträger in Unternehmen und in Banken in Fragen bezüglich des Zahlungsverkehrs?
 - Welches sind die wichtigsten organisatorischen und technischen Einflussgrößen, die sich auf die Entscheidungen auswirken?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Aufstellung von Hypothesen, anhand derer die zentrale Forschungsfrage und die dargestellten Teilfragen schlüssig und konsistent beantwortet werden können. Eine Verifikation der Hypothesen wird anschließenden Arbeiten überlassen. Die Diplomarbeit konzentriert sich auf den deutschen Kontext, soll aber die Entwicklung in Europa als Kontext für die Ableitung von Hypothesen berücksichtigen.

3 Forschungsmethodik

Die vorliegende Arbeit ist eine Fallstudie.

“Case study as a research method is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used” (Yin, 2003).

Die Fallstudienforschung ist deswegen für die folgende Fragestellung am besten geeignet, weil

- die SEPA Umstellung ein aktuell ablaufender Vorgang und bei weitem nicht abgeschlossen ist,
- die Entwicklung kontextspezifisch ist und von diesem nicht klar getrennt werden kann und weil
- zur einer angemessenen Analyse dieses Phänomens die Auswertung verschiedener Quellen notwendig ist.

Der Fallstudien-Ansatz hat sich insbesondere rund um das Thema der interorganisationalen Informationssysteme bewährt (vgl. Benbasat et al. 1987, Reimers et al., 2005, Wenger, 2006).

Die Datensammlung erfolgt dabei zweistufig, die in der jeweiligen Stufe hauptsächlich verwendeten Quellen werden im Folgenden aufgelistet. Im ersten Schritt wird die historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs zwischen Banken und Unternehmen in Deutschland literaturbasiert nachvollzogen. Des Weiteren wird der theoretische Rahmen der Strategieentwicklung und der Unternehmensorganisation dargestellt, um so den Kontext für die Analyse auf Unternehmensebene herzustellen. In einem zweiten Schritt werden dann die für die Fragestellung relevanten Einflussgrößen in Unternehmen und Banken empirisch untersucht. Für diese Untersuchung werden Entscheidungsträger in Industrieunternehmen, staatlichen Betrieben und Banken in Interviews befragt. Aus Geheimhaltungsgründen werden die Aussagen als „Interview x“ zitiert. Die aus den Interviews gewonnenen Informationen werden einerseits an theoretischen Zusammenhängen und andererseits anhand anderer Studien, Umfragen und statistischer Erhebungen gespiegelt. Zum Schluss erfolgt die Synthese der gewonnen Erkenntnisse und die Ableitung von Hypothesen.

4 Der Zahlungsverkehr

Der permanente Austausch von Zahlungsmitteln zwischen den Marktteilnehmern stellt ein wesentliches Merkmal der arbeitsteiligen Wirtschaft dar. Dies ist heute ohne einen funktionsfähigen elektronischen Zahlungsverkehr undenkbar. Zwar hat im Einzelhandel der Barzahlungsverkehr immer noch einen hohen Stellenwert, bedeutsame wirtschaftliche Transaktionen werden aber bargeldlos durch Verfügung über Einlagen oder eingeräumte Kreditlinien auf Girokonten beglichen.

4.1 Historische Entwicklung des Zahlungsverkehrs

Unter dem Zahlungsverkehr werden allgemein alle Geldströme zusammengefasst. Um also den Zahlungsverkehr zu erklären, muss zuerst die Entwicklung des Geldes und des Bankensektors, der Geld und Geldflüsse konzentriert, untersucht werden. Noch lange bevor es das Geld im heutigen Sinne gab, existierte ausschließlich die Tauschwirtschaft, die auch heute nicht ganz verschwunden ist. Im Gegensatz dazu wird unter Zahlungsverkehr der Geldfluss verstanden. Generell findet **Zahlungsverkehr** im

- Warenhandel
- Devisenhandel und
- Effektenhandel,

statt: also beim der Austausch von Geld gegen Waren und Dienstleistungen, Geld gegen Geld und Geld gegen Wertpapiere.

Nach der Definition der deutschen und europäischen Rechtsprechung handelt es sich heute bei „auf Euro lautenden Banknoten [...] [um] **das einzige** unbeschränkte gesetzliche Zahlungsmittel“ der Europäischen Währungsunion (Zitat aus §14 BBankG, 2002, entspricht Art. 10, EG 974/98). Die Entwicklung und Verwendung der unterschiedlichen Geldformen verändert sich aber laufend. Deswegen kann der Geldbegriff aus wirtschaftlicher Sicht nicht auf Euronoten beschränkt werden. Eine einheitliche Definition des wirtschaftlichen Geldbegriffs existiert nicht. Als „Geld“ gelten zunächst die heutigen Währungen. Das Fehlen einer einheitlichen Definition lässt keine eindeutige Zuordnung einiger früherer, aber auch einiger Zahlungs- und Rechenmittel aus der jüngeren Vergangenheit zu. So variiert der Status des ECU (Eu-

ropean currency unit) und Euros in der Zeit vom 1.1.1999 bis 31.12.2001² je nach Definition.

Über die einzelnen Eigenschaften und Funktionen des Geldes besteht jedoch weitgehende Übereinstimmung in der Fachliteratur (Klein, 2003; Wohltmann, 2005). Die **Funktionen** des Geldes sind (Bofinger, 1996; Kyrer, Penker, 2000; Hartmann, 2004; Toussaint, 2009):

- Wertmesser
- Wertspeicher
- Wertüberträger

Folgende **Eigenschaften** weist das Geld dabei auf:

- Natürliche oder staatlich durchgesetzte Knappheit
- Transport- und Lagerfähigkeit, Wertbeständigkeit
- Weitgehende Teilbarkeit
- Allgemeine Akzeptanz.

Nach diesen Funktionen und Eigenschaften handelt es sich beim elektronischen Geld und beim Giralgeld (Buchgeld) um echtes Geld bzw. echten Geldverkehr und nicht um Geldersatz. Dies wird unten weiter begründet.

Die untrennbare gemeinsame Entwicklung des Zahlungsverkehrs, Bankwesens und des Geldes beginnt etwa im 15. Jahrhundert mit dem *Wechsel* bzw. der *Goldsmith's Note*. Das wachsende Handelsvolumen im ausgehenden Mittelalter verlangt nach einem Wachstum der Geldmenge, welches durch begrenzte Goldfunde nicht mehr befriedigt werden kann.

Die englischen Goldschmiede entdecken für sich das Geschäft der Goldhaltung. Das Gold ihrer Mitbürger bewahren sie gegen eine Aufbewahrungsgebühr in ihren diebstahlsicheren Kellern auf und stellen dafür eine Empfangsbestätigung aus, die *Goldsmith's Note*. Langsam gehen die Goldschmiede dazu über, das eingelagerte Gold gegen Zins weiterzuverleihen. Der Goldschmied wird zum Bankier. Seine Kunden begleichen ihre persönlichen Schulden untereinander durch die Übereignung der eigenen *Goldsmith's Notes*. Der von italienischen Großhändlern ausgestellte *Wechsel* ist ein verbrieftes Versprechen, für das Hinterlegen eines Geldbetrages an einem bestimmten Ort in einer bestimmten Währung, dieses Geld an einem anderen Ort in

² In der Zeit existierte der Euro lediglich als Buchgeld ohne physische Banknoten und Münzen im Umlauf.

einer anderen Währung zurückzubekommen. Während ein einfacher Geldwechsler sein der heutigen Wechselstube ähnliches Geschäft an einem Tisch im Freien (banco) verrichtet (vgl. Klein, 2003), bauen die zumeist italienischen Wechselhandler große Privatbanken mit ausgedehnten europaweiten Netzwerken und nehmen auch das Kreditgeschäft auf. Ihre Kunden sind zunächst meist europäische Königs- und Adelshauser. Der Händler wird zum Bankier.

Durch die Einlagen- und Kreditgeschäft der Händler- und der Goldschmiede erhöht sich das umlaufende Geldvolumen erheblich, ohne dass die Menge des Goldes erhöht wird. Manche Quellen sprechen vom ersten bargeldlosen Zahlungsverkehr (Klein, 2003).

So kann also festgehalten werden, dass die Verbindung der Kernaufgaben einer modernen Bank bereits mit der Bildung der ersten Banken bestand:

- Geldeinlage
- Kreditvergabe
- Zahlungsverkehr
- Handel
- Dienstleistungen

Unter Handel wurde allerdings nur der Waren- und der Geldhandel (oder Devisenhandel) verstanden, aus heutiger Sicht kann der noch immer existierende Handel mit *Wechsel* eingeschränkt auch als Effektenhandel verstanden werden. Investitionen in Unternehmen kommen zu diesem Zeitpunkt jedoch nicht in dieser Deutlichkeit hervor.

Aus der heutigen Sicht liegt der Beginn des modernen Handelns mit Papiergeld je nach Region etwa in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts (in China nachweislich bereits im 11. Jahrhundert). Benjamin Franklin, mit der Herausgabe des Papiergeldes in den amerikanischen Kolonien beauftragt, legt mit seinem Buch „A Modest Enquiry into the Nature and Necessity of a Paper Currency“ das Fundament für die Verbreitung des Papiergeldes. Unter den Zeitgenossen gilt das Papiergeld jedoch bis ins 20. Jahrhundert hinein eigentlich nur als Geldersatz, dass durch Goldreserven (echtes Geld) der Banken bzw. der jeweiligen Zentralbank gedeckt ist. Noch bis 1945 werden US-Dollar-Noten mit der Aufschrift „Will pay to the bearer on demand“ gedruckt. Doch bereits 1844, als mit der Peel’schen Bankakte die Banknotenausgabe in England unter staatliche Aufsicht gestellt wird, beträgt das Deckungsverhältnis, das Werteverhaltnis der Goldreserven zu Banknoten, nur rund eins zu drei (Klein, 2003).

Als um 1914 die europäischen Währungen und offiziell 1933 der US-Dollar vom Goldstandard gelöst wird, gilt Papiergeld schon längst als „richtiges Geld“ in der Bevölkerung. Der Wert des Geldes entspricht nicht mehr dem Goldwert, sondern dem Wert des Warenkorbs, der damit erworben werden kann.

Heute scheint sich ein Wechsel von Papiergeld zum Giralgeld als dominierendes Zahlungsmittel zu vollziehen. Allerdings ist die Entwicklung in der Wertspeicherfunktion wesentlich weiter fortgeschritten als zum Beispiel in der Wertübertragungsfunktion. Unter Giralgeld, das auch als Buchgeld bezeichnet wird, werden jederzeit fällige Forderungen gegen Kreditinstitute aus Sichteinlagen oder aus Kreditgewährungen verstanden (Toussaint, 2009).

Auch die Entwicklung des Giralgeldes lässt sich als eine logische Weiterentwicklung der Geschäfte mit dem *Wechsel* und der *Goldsmiths' Note* ansehen. Das Verleihen des anvertrauten Geldes gegen Zins an Dritte erfolgte stets unter der Annahme, dass nicht alle Gläubiger-Kunden ihr Gold auf einmal abholen werden. Durch den Geldverleih und den gleichzeitigen Handel mit den beschriebenen Zertifikaten als Geldersatz erhöht sich die umlaufende Geldmenge über die Menge der tatsächlich vorhandenen Goldmünzen.

Der Durchbruch des heutigen Giralgeldes ist jedoch geknüpft an die Weiterentwicklung des Zahlungsverkehrs. 1770 wird das London Bankers' Clearing House gegründet, worüber erstmals die Checkanweisungen der englischen Banken verrechnet werden können. In den 1890 Jahren zentralisiert die Reichsbank den Überweisungsverkehr. 1914 besteht die Geldmenge in England aus 200 Millionen Pfund Münzen und Banknoten und einer Milliarde Pfund Bankdepositen (Klein, 2003).

Abbildung 4-1 zeigt die Entwicklung monetärer Größen in Deutschland. Schon 1950 liegt die Menge des Giralgeldes leicht oberhalb der Bargeldmenge. Bereits im Jahre 2000 gibt es dreimal so viel Giralgeld wie Bargeld. Insgesamt lässt sich behaupten, dass die Bedeutung des Bargeldes zu Gunsten des Giralgeldes abnimmt.

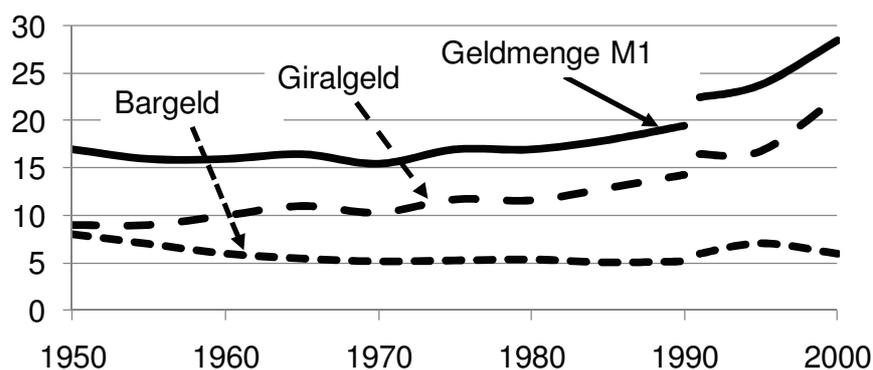


Abbildung 4-1: Entwicklung monetärer Größen im Vergleich, in % des BSP (Quelle: Bundesbank, Abbildung in Creutz, 2002)

Für die schwindende Bedeutung des Bargelds sprechen auch die Ergebnisse der Bargeldstudie 2009 (Deutsche Bundesbank, 2009). Über die Hälfte der Deutschen haben weniger als 100 € Bargeld im Portmonee. Tabelle 4-1 stellt die Nutzung der Zahlungsinstrumente in Deutschland dar. Im privaten Geldverkehr führt das Bargeld mit einem Anteil an der Gesamttransaktionsmenge von 82,5 % und einem Anteil am Umsatz von 57,9 %. Jedoch wächst die Nutzung des Giralgeldes als zweitwichtigstes Zahlungsmittel. Im Einzelhandel wird 30 % des Warenwertes an der Kasse mit Giralgeld (meist Debitkarten) bezahlt. An der Tankstelle liegt das Giralgeld gar mit 46 % vorne (Bargeld liegt bei 41 %)³. (Deutsche Bundesbank, 2009)

Tabelle 4-1: Anteil von Zahlungsinstrumenten nach Umsatz und Transaktionszahl⁴ (Angelehnt an Deutsche Bundesbank, 2009)

Zahlungsinstrument	Verteilung nach Umsatz		Verteilung nach Transaktionszahl	
	Umsatz in Euro	Anteil in %	Anzahl der Transaktionen	Anteil in %
Barzahlung	405.486	57,9%	20.161	82,5%
Kartenzahlung	204.367	29,1%	3.240	13,3%
Überweisung	62.199	8,9%	447	1,8%
Lastschrift	13.024	1,9%	140	0,6%
Sonstiges	12.176	1,7%	324	1,3%
GeldKarte	3.186	0,5%	122	0,5%
Summe	700.438	100%	24.434	100%

³ Wertmäßiger Anteil

⁴ Die Studie nahm das Zahlungsverhalten von 2204 Personen über 7 Tage mittels selbstgeführter Tagebücher auf.

Die Organisation des Zahlungsverkehrs zwischen Kunden an unterschiedlichen zum Teil weit voneinander entfernten Standorten und in verschiedener Währung stößt bei jeder Bank an die Grenzen des eigenen Niederlassungsnetzwerkes. Solche Zahlungen wurden schon früh über Korrespondenzbanken abgewickelt. Der Ursprung des Korrespondenzbankensystems ist heute nicht mehr feststellbar. Korrespondenzbeziehungen zwischen Banken gibt es seit Jahrhunderten und die Bedeutung dieses Systems ist nach wie vor sehr hoch. Das System beruht darauf, dass die Bank des Auftraggebers die Bank des Empfängers (bzw. eine andere Bank) mit der Auszahlung bzw. der Buchung unterbeauftragt. Statt das geschuldete Geld physisch zu transportieren, vereinbaren die Banken ein Auszahlungsversprechen, das in den Büchern beider Banken auf den entsprechenden Korrespondenzkonten geführt wird. Bei einer Gegenberweisung werden die Korrespondenzkontostande entsprechend verrechnet. Dies ermöglicht den Banken eine globale operative Tätigkeit, ohne einen übermäßigen Ausbau des eigenen Filialnetzes. Außerdem erleichtert es den Devisenhandel, da im Buchgeld kein physischer Währungswechsel vollzogen werden muss. Die Korrespondenzbeziehung beruht auf bilateralen Übereinkünfte und können jederzeit ausbezahlt und aufgelöst werden.

Der letzte Schritt auf dem Weg zum einfachen bargeldlosen Zahlungsverkehr ist das *Interbankenclearing*. Für ein vollständiges (vollvermaschtes) Korrespondenznetz wären:

$$m = \frac{n \cdot (n - 1)}{2} \quad \text{mit} \quad \begin{array}{l} n: \quad \text{Anzahl der Banken und} \\ m: \quad \text{Anzahl der Korrespondenzbeziehungen} \end{array}$$

Beziehungen zwischen den Banken notwendig. Bei den heute 2.169 Kreditinstituten allein in Deutschland (Stand November 2008: in BdB, 2008) wären es 2,4 Mio. Korrespondenzbeziehungen. Bei Nutzung eines mehrstufigen Systems der Korrespondenzbanken ist eine Abnahme der Menge an nötigen Kontakten möglich. In Abbildung 4-2 sind allgemeine Netztopologien dargestellt. Vom verteilten über das dezentrale hin zum zentralen Netzwerk sinkt die Anzahl notwendiger Verbindungen. Das entsprechende zentrale oder sternförmige System mit einer „zentralen Korrespondenzbank“ entspricht den heute weit verbreiteten nationalen Clearingsystemen. Im Zentrum steht die Zentralbank, bei der alle weiteren Banken ein Konto mit Sichteinlagen unterhalten. Die Zentralbank fungiert als Clearingstelle d.h. sie gleicht die Forderungen der angeschlossenen Banken untereinander aus.

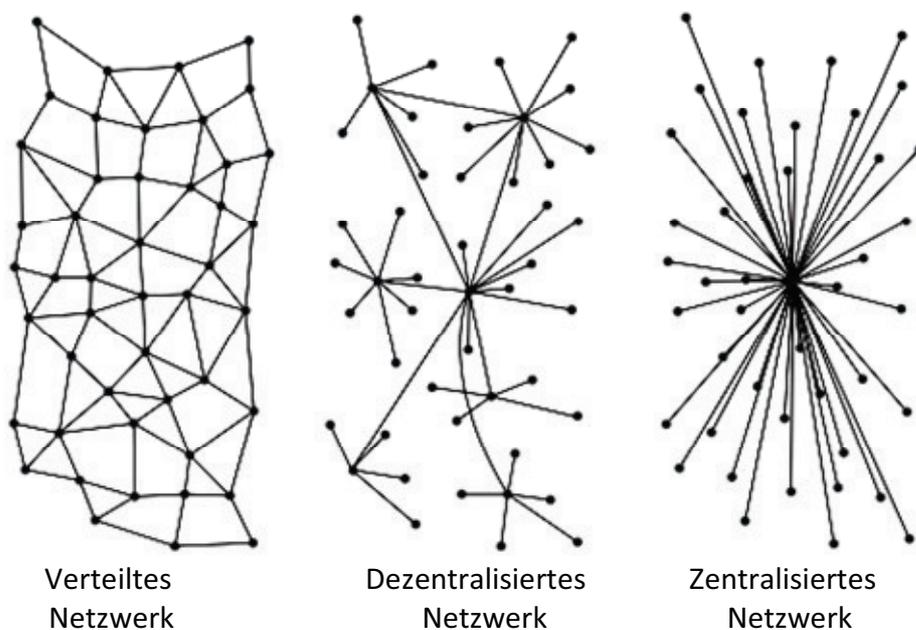


Abbildung 4-2: Allgemeine Netz-Topologien (Quelle: eigene Darstellung)

4.2 Struktur des Bankensektors

Der deutsche Bankensektor ist stark durch seine historische Entwicklung geprägt. Darauf sind auch die zum Teil beträchtlichen Unterschiede in der Bankenstruktur und dem Zahlungsverkehr in den unterschiedlichen Ländern der EU zurückzuführen. Zielsetzung des Kreditwesengesetzes KWG ist es, „die Funktionsfähigkeit des besonders vertrauensempfindlichen Finanzsektors durch Gläubigerschutz zu sichern“ (Reichling, 2007).

In Deutschland gibt es 2.169 Kreditinstitute und insgesamt 41.734 Bankstellen (Statistisches Bundesamt, 2009). Mit fortschreitendem Konsolidierungsprozess sind beide Zahlen innerhalb der letzten 10 Jahre um ein Drittel geschrumpft (Deutsche Bundesbank, 2009a). Deutschland besitzt zwar die meisten Banken im EU-Vergleich, die Zweigstellendichte⁵ liegt aber im EU-Durchschnitt (Deutscher Sparkassen- und Giroverband, 2004).

Deutschland besitzt ein zweistufiges Bankensystem. An oberster Stelle steht die deutsche Bundesbank. Darunter folgen die Geschäftsbanken, die sich in Universal- und Spezialbanken gliedern. Die Bankenaufsicht fällt in die Zuständigkeit der Deutschen Bundesbank, der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) und der

⁵ Zweigstellendichte die Anzahl von Bankniederlassungen pro Einwohner

Europäischen Zentralbank (EZB). Seit Oktober 2009 ist die Eingliederung der BaFin in die Bundesbank im politischen Gespräch.

Während in den USA seit dem Banking Act 1933⁶ das Trennbankensystem dominiert, fällt in Deutschland etwa 75 % der gesamten Bilanzsumme des Bankensektors auf Universalbanken. Universalbanken decken die gesamte Bandbreite der Bank- und Finanzdienstleistungsgeschäfte nach §1 Abs. 1 KWG ab. Die Universalbanken in Deutschland lassen sich in folgende Sektoren einteilen:

1. Kreditbanken-Sektor
2. Sparkassen-Sektor
3. Genossenschafts-Sektor

Abbildung 4-3 stellt die Bilanzsummen dieser Bankengruppen im Vergleich dar.

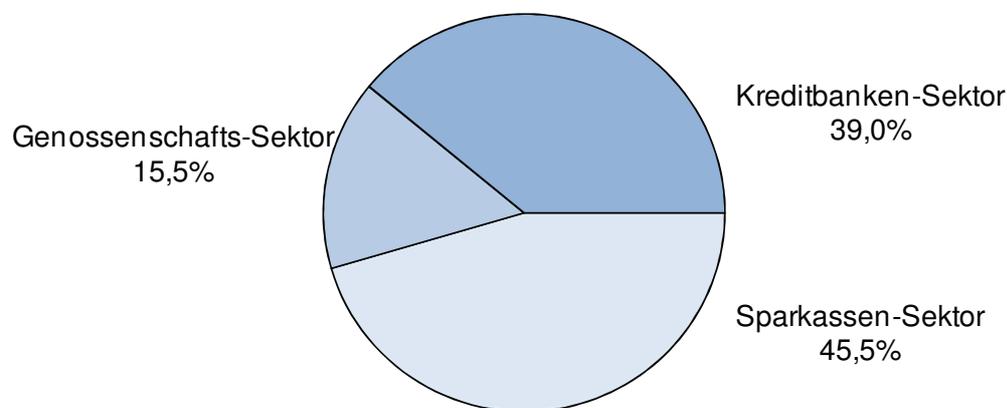


Abbildung 4-3: Verteilung der Bilanzsumme der Banken (Stand: 2008 Angelehnt an BdB, 2008)

In Abbildung 4-4 sind die Bilanzsummen und die Zusammensetzung der drei Universalbanken-Sektoren sowie der Spezialbanken dargestellt.

Der Kreditbanken-Sektor umfasst die Großbanken Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, HypoVereinsbank und Postbank, Regionalbanken und die Zweigstellen ausländischer Banken. Das Schwergewicht ihres Geschäfts liegt in der Entgegennahme von Einlagen (Depositen) und in der Gewährung von Krediten für Industrie und Handel. Dabei müssen Kreditbanken nicht notwendigerweise über eine eigene Filialstruktur verfügen, auch „Direktbanken“ gehören zum Kreditbanken-Sektor.

⁶ Verbot von Universalbanken. Dieses Gesetz von 1933 wurde mehrfach modifiziert und 1999 aufgehoben.

Universalbanken: Bilanzsumme 5.748,8 Mrd. Euro (Dez. 2007)		
Kreditbanken	Sparkassen-Sektor	Genossenschafts-Sektor
Anzahl: 260	Anzahl: 458	Anzahl: 1.236
Bilanzsumme: 2.257,8*	Bilanzsumme: 2.632,1*	Bilanzsumme: 894,9*
Großbanken (5) z. B. Deutsche Bank AG	Landesbanken (12)** z. B. Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale	Genossenschaftliche Zentralbanken (2) (DZ-Bank, WGZ-Bank)
Bilanzsumme: 1.403,9*	Bilanzsumme: 1.587,2*	Bilanzsumme: 263,1*
Regionalbanken u. sonst. Kreditbanken (159) z. B. SEB AG	Sparkassen, Öffentlich- Rechtliche Sparkassen und Freie Sparkassen (446)	Kreditgenossenschaften (1.234) z. B. Volksbanken, Raiffeisenbanken
Bilanzsumme: 690,5*	Bilanzsumme: 1.044,9*	Bilanzsumme: 631,8*
Zweigstellen ausländischer Banken (96) z. B. Bank of China		
Bilanzsumme: 163,4*		
Spezialbanken: Bilanzsumme: 1.841 Mrd. Euro (Dez. 2007)		
22 Realkreditinstitute z. B. Eurohypo	25 Bausparkassen z. B. Schwäbisch Hall	18 Kreditinstitute mit Sonderaufgaben z. B. KfW

* Angaben in Mrd. Euro

** inkl. DekaBnk, Deutsche Girozentrale

Abbildung 4-4: Bilanzsummen der Universalbanken in Deutschland im Vergleich (Quelle Reischle, 2008)

Der Sparkassen-Sektor besitzt die höchste Bilanzsumme der drei Sektoren. Sparkassen und Landesbanken sind meist – aber nicht ausschließlich – in öffentlicher Hand. Sie wurden ursprünglich zur Förderung der regionalen Wirtschaft gegründet und konzentrieren sich häufig auf die Einnahme von Spareinlagen und die Kreditvergabe an mittelständische Betriebe, an die öffentliche Hand und an Privatpersonen speziell für den Bau von Häusern. Zur Abwicklung ihres Zahlungsverkehrs gründeten

die Sparkassen Landesbanken, bei denen sie Ihre Einlagen unterhalten. Heute betreiben auch die Landesbanken alle Bankgeschäfte.

Genossenschafts-Sektor ist der größte gemessen an der Anzahl an Instituten. Diese Banken entstanden als Interessenszusammenschlüsse vom Handel und Handwerk (Volksbanken) bzw. von Landwirten (Raiffeisenbanken) zur Finanzierung von Investitionsvorhaben. Die beiden Genossenschaftlichen Zentralbanken sind die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (DZ Bank AG) und die Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank (WGZ BANK AG).

Spezialbanken nehmen mit nur 65 Kreditinstituten einen Anteil von rund 25 % am Geschäftsvolumen des Bankensektors ein. Dazu gehören die Realkreditinstitute, Bausparkassen und Kreditinstitute mit Sonderaufgaben⁷.

Im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr spielen Zentralbanken, Zahlungsverkehrsdienstleister und Interessensverbände eine bedeutende Rolle. Für die deutsche Kreditwirtschaft nehmen folgende Akteure eine herausragende Stellung ein: die SWIFT, die Deutsche Bundesbank, die EZB, das ESZB, die EBA, der ZKA, der EPC und der SEPA-Rat.

SWIFT: die Society of Worldwide Interbank Financial Communication, ist ein internationaler Anbieter des Finanz-Telekommunikationsnetzes. SWIFT wurde 1973 in Brüssel mit der Unterstützung von 239 Kreditinstituten aus 15 Ländern gegründet. Das Gründungsziel war die Schaffung einer Infrastruktur und einer einheitlichen Kommunikationsgrundlage für den internationalen Zahlungsverkehr. Das Telekommunikationsnetz der SWIFT ist heute eine wichtige Grundlage im internationalen Zahlungsverkehr.

EBA: die Euro Banking Association, ist ein europäischer Zahlungsinfrastruktur-Anbieter. Gegründet 1985 in Paris als Verband von 189 europäischen Banken spielte die EBA eine wichtige Rolle bei der Einführung des Euros und der Schaffung einheitlicher Standards beim europäischen Zahlungsverkehr. Heute betreibt die EBA verschiedene Clearingsysteme, als Grundlage des europäischen Zahlungsverkehrs (vgl. Kapitel 4.3.1)

Deutsche Bundesbank: die Deutsche Bundesbank spielt als Zentralbank im Sinne des Geldmonopols, über die Funktion als Zahlungsverkehrsdienstleisters und als

⁷ Die im Bild aufgeführte KfW gilt gemäß §2 Abs. 1 KWG nicht als Kreditinstitut

Mitglied des Europäischen Systems der Zentralbanken eine bedeutende Rolle für den europäischen Zahlungsverkehr.

EZB: die Europäische Zentralbank ist die Zentralbank der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (EWWU). Sein ausführendes Organ, der EZB-Rat besteht aus den sechs Mitgliedern des EZB-Direktoriums und den Präsidenten der 15 Zentralbanken der EWWU.

ESZB: das Europäische System der Zentralbanken ist eine Institution der Europäischen Union bestehend aus der europäischen Zentralbank und den Zentralbanken aller derzeitigen 27 EU-Mitgliedern.

ZKA: der Zentrale Kreditausschuss versteht sich als die Interessensvertretung der deutschen Kreditwirtschaft. Seit 1932 gilt er als Plattform zur Zusammenarbeit und der gemeinsamen Meinungs- und Willensbildung in rechtlichen, politischen und praktischen Fragen der deutschen Kreditinstitute. Der ZKA vereinigt die fünf Spitzenverbände der deutschen Bankengruppen: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (DSGV), Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR), Bundesverband deutscher Banken e.V. (BdB), der Bundesverband Öffentlicher Banken Deutschlands e. V. (VÖB) und Verband deutscher Pfandbriefbanken e. V. (vdp).

EPC: der European Payment Council ist der im Juni 2002 gegründete Rat der europäischen Kreditwirtschaft. Der EPC besteht aus derzeit 72 Banken, Zahlungsdienstleistern und Interessenvertretungen. Seine Aufgaben sind die Durchsetzung der SEPA und die allgemeine Interessensvertretung der Kreditwirtschaft auf europäischer Ebene.

SEPA-Rat: Der SEPA-Rat ist ein auf die Initiative des EPC von der EZB und der Europäischen Kommission geschaffene Gremium „dessen Aufgabe darin besteht, die Schaffung eines integrierten Marktes für Euro-Massenzahlungen durch die angemessene Einbindung aller Parteien [...] die nächsten Schritte hin zur Verwirklichung von SEPA voranzutreiben“ (Europäische Zentralbank, 2010a). Die erste Sitzung fand am 7.06.2010 statt, so dass der Einfluss dieses Gremiums noch nicht abgeschätzt werden kann.

4.3 Der moderne elektronische Zahlungsverkehr

Der bargeldlose Zahlungsverkehr in Europa ist mehrere hundert Jahre alt und gewann nur allmählich und mit starken Rückschlägen an Bedeutung. Der elektronische

Zahlungsverkehr dagegen schaffte innerhalb der kurzen Zeit seit der Mitte des 20. Jahrhunderts bis heute eine Revolution. In Europa spielten der europäische Einigungsprozess und darin insbesondere die Bildung der Europäischen Währungsunion eine besondere Rolle.

4.3.1 Grundlagen des Interbanken-Zahlungsverkehrs

Im Unterschied zu anderen Ländern, wie zum Beispiel der Schweiz, ist das deutsche Interbankenclearing-Netz dezentral (vgl. Ausführungen in Deutsche Bundesbank, 2006 mit denen in Klein, 2003). Deutsche Banken konzentrierten sich zunächst auf die Schaffung von elektronischen Zahlungsverkehrsnetzen innerhalb der jeweiligen Bankengruppe. Wie in Abbildung 4-5 dargestellt bestehen in Deutschland vier Zahlungsverkehrsnetzwerke innerhalb einzelner Bankengruppen: das Gironetz der Sparkassen, der Deutsche Genossenschaftsring, das Gironetz der Deutschen Filialbanken und das Gironetz der Postbank AG.

Um der raschen Entwicklung des elektronischen Zahlungsverkehrs auch über die Grenzen der Bankengruppen gerecht zu werden, schuf die Deutsche Bundesbank ergänzend eine nationale Plattform für den elektronischen Zahlungsverkehr, das Gironetz der Deutschen Bundesbank.

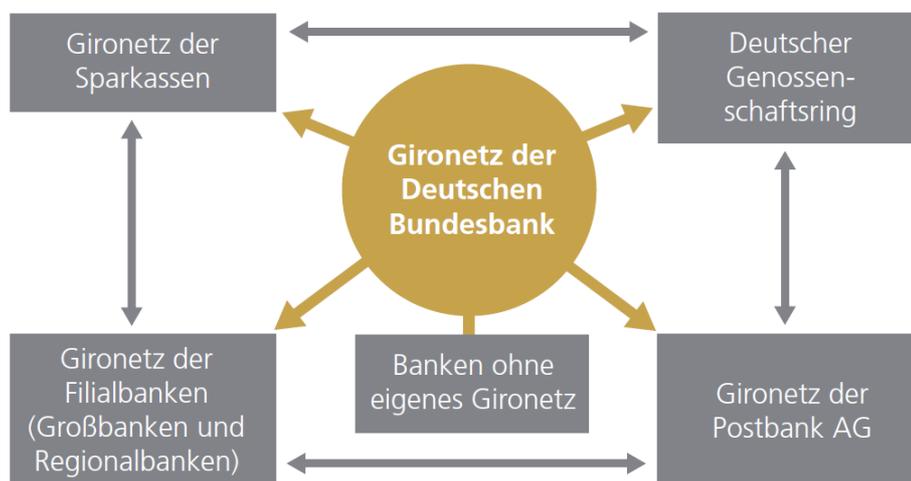


Abbildung 4-5: Deutsche Gironetze (Quelle: Reischle, 2008)

Generell wird im Interbanken-Zahlungsverkehr zwischen Massen-Zahlungen und Individual-Zahlungen unterschieden. Die beiden Transaktionsgruppen unterscheiden sich grundsätzlich nach dem typischen Transaktions-Betrag, der Dringlichkeit der Zahlung, der Dispositionsrelevanz und der Verwendung.

Beim Massenzahlungsverkehr – auch Klein-, Kleinbetrags- oder Retail-Zahlungsverkehr genannt – handelt es sich in der Regel um nicht zeitkritische Zah-

lungen von zumeist kleineren Einzelbeträgen. Einzelne Transaktionen sind für das jeweilige Kreditinstitut nicht dispositionsrelevant. Die Anzahl an Transaktionen kann dagegen sehr hoch sein. So werden in Deutschland über das EMZ (Elektronisches Massenzahlungsverkehrssystem der Deutschen Bundesbank) arbeitstäglich etwa 9,5 Mio. Transaktionen mit einem Gesamtvolumen von etwa 7 Mrd. € abgewickelt. Dies entspricht einem Betrag von ca. 740 € pro Transaktion (vgl. Deutsche Bundesbank 2010). Typische Massenzahlungen, sind Telekommunikationsgebühren, Mieten, private Käufe usw.

Im Individual- oder Großbetrags-Zahlungsverkehr werden dagegen zeitkritische Transaktionen überwiegend hoher Einzelbeträge getätigt, die für die Kreditinstitute einzeln dispositionsrelevant sein können. Im RTGS^{plus} (Großbetrags-Zahlungsverkehrssystem der Deutschen Bundesbank) werden arbeitstäglich nur rund 180 Tsd. Transaktionen durchgeführt. Der Transaktionswert beläuft sich dagegen auf fast 800 Mrd. €⁸, was ca. 4,5 Mio. € pro Transaktion entspricht⁹ (vgl. Europäische Zentralbank, 2010). Dabei handelt es sich beispielsweise um Interbanken-, Geldmarkt- und -Devisengeschäfte bzw. um eilige kommerzielle Zahlungen.

Wegen der grundlegenden Unterschiede der Transaktionen haben sich unweigerlich unterschiedliche Zahlungsverkehrssysteme für den Massen- und den Individualzahlungsverkehr ausgebildet, die über unterschiedliche Arten des Clearing und des Settlements abgewickelt werden.

Das *Clearing* im Zahlungsverkehr bezeichnet die Abrechnung, d.h. die Sortierung, Verarbeitung und den Austausch von Zahlungsverkehrsnachrichten. Das *Settlement* im Zahlungsverkehr bezeichnet die Erfüllung des Zahlungsauftrags, d.h. die Gutschrift und der Abzug von Geldern von Konten. Generell wird zwischen Brutto- und Netto- und zwischen kontinuierlicher (Echtzeit / real-time) und zeitdiskreter (designated time) Abwicklung unterschieden. Mögliche Arten der Abwicklung sind in Tabelle 4-2 dargestellt. Von wenigen Ausnahmen abgesehen wickeln heutige Zahlungsverkehrssysteme Individual-Zahlungen kontinuierlich und brutto und Massen-Zahlungen zeitdiskret und netto ab.

⁸ Dies entspricht etwa einem Drittel des deutschen Jahres-BIP von ca. 2.404 Mrd. EUR 2009

⁹ Verwendete Zahlen entsprechen den gesamten (nationalen und internationalen) über das RTGS^{plus} (deutsche TARGET-Komponente) im Jahresdurchschnitt 2009 ausgeführten Zahlungen

Tabelle 4-2: Möglichkeiten der Abwicklung des Zahlungsverkehrs

	Brutto Abwicklung (gross settlement)	Netto Abwicklung (net settlement)
Zeitdiskret (designated time)	Designated Time Gross Settlement	Designated Time Net Settlement
Kontinuierlich (real-time)	Real Time Gross Settlement (RTGS)	Real Time Net Settlement
<input checked="" type="checkbox"/> Häufig vorkommende Standardformen <input type="checkbox"/> Seltene Form der Abrechnung <input type="checkbox"/> Abrechnungsform technisch unmöglich		

4.3.2 Zahlungsabwicklung zwischen Banken in SEPA und zuvor

Noch im Jahr 2002 betrug die Quote des inländischen Zahlungsverkehrs in Deutschland etwa 99% aller Zahlungen. 16 Mrd. Inlands-Transaktionen jährlich standen nur 160 Mio. grenzüberschreitende Zahlungen gegenüber (BdB, 2003). Die hohe Anzahl an Transaktionen garantierte die Kostendeckung von Strukturinvestitionen und förderte damit die Entwicklung zu der heutigen hohen Effizienz und sehr niedrigen Kosten im nationalen Zahlungsverkehr in Deutschland wie in anderen europäischen Ländern. Die Entwicklung des grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs verlief wegen der wesentlich geringeren Volumina sehr viel langsamer. Außerdem setzten europäische Zahlungsverkehrsdienstleister hohe Gebühren auf internationalen europäischen Zahlungsverkehr, der für sie als Haupteinnahmequelle galt. Europäische Banken nutzten dagegen die relativ langen Buchungszeiten des EU-Zahlungsverkehrs quasi als „zinsloses Darlehen“ ihrer Kunden. Dies sollte sich nach dem Willen der europäischen Kommission ändern.

Den endgültigen Startpunkt von SEPA bildet die Verordnung des Europäischen Rates EG 2560/2001. Hier wird bereits im Art. 1 festgelegt, dass für Zahlungen ins Euro-Ausland „die gleichen Gebühren erhoben werden“ wie bei Inlandszahlungen (EG 2560/2001, Art. 1). Zusätzlich regelt die Verordnung Gebühren für Bargelderhebungen und Kartenzahlungen im europäischen Ausland.

Die Gründung des EPC (European Payment Council) im Juni 2002 durch europäische Banken, Kreditverbände und Zahlungsdienstleister ist als Reaktion auf diese Verordnung und als Versuch zu verstehen, weiterer politischer Einmischung zuvorzukommen.

Die jeweiligen europäischen Inlands-Zahlungsverkehrssysteme sind charakterisiert durch einen sehr hohen Automatisierungsgrad, der durch stringente Standardisie-

rung auf Basis verbindlicher Vereinbarungen der Kreditwirtschaft erreicht wurde. Wie in Abbildung 4-6 dargestellt, ermöglichen die hohen nationalen Standards eine Quote von 99 % an standardisierter und automatisierter Abwicklung (STP, E2E¹⁰), das heißt Abwicklung ohne menschlichen Eingriff, bei elektronisch abgegebenen Zahlungsaufträgen. Daraus resultieren die sehr niedrigen Kosten und Preise für nationale Transaktionen in Europa. Dagegen mussten selbst bei elektronisch eingereichten grenzüberschreitenden innereuropäischen Zahlungen rund zwei Drittel manuell nachbearbeitet werden.

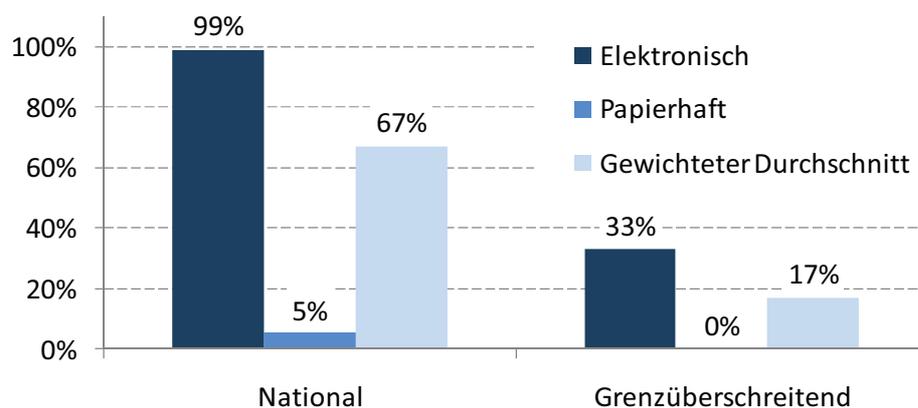


Abbildung 4-6: Die STP-Quote unterschiedlicher Einreichungsformen im europäischen Durchschnitt (Angelehnt an EPC, 2002)

Der hohe Standard in Deutschland ist unter anderem erreicht worden durch:

- die eindeutige Identifizierung der Bankverbindung durch Bankleitzahl und Kontonummer,
- die Verwendung eines einheitlichen Datenformats DTAUS¹¹,
- die frühzeitige Umwandlung von beleghaften Zahlungsaufträgen in elektronisch verarbeitbare Daten
- die fast ausschließlich beleglose zwischenbetriebliche Verrechnung
- fehlende Meldepflichten und
- die effizienten Lastschriftinzugsverfahren

Zu den ersten Handlungen des EPC gehörte die Verabschiedung des Grundsatzpapiers „Euroland: Our Single Payment Area“ (EPC, 2002), in dem zum ersten Mal der

¹⁰ STP: Straight Through Processing und E2E: End to End, werden von verschiedenen Quellen, teilweise auch in selben Quellen (z.B. BdB 2003) synonym verwendet

¹¹ DTAUS: Datenträgeraustausch, deutsches Datenformat im Zahlungsverkehr

Begriff SEPA auftaucht und in dem wesentliche noch vor dem Jahr 2010 umzusetzende Maßnahmen detailliert werden. Die wichtigste Voraussetzung für ein funktionierendes, kostendeckendes europaweites Zahlungsverkehrssystem ist die drastische Erhöhung der niedrigen STP-Quote. Zu diesem Zweck definierte der EPC die in Abbildung 4-7 dargestellte SEPA-Timeline mit den drei Umsetzungsphasen, Entwicklung und Vorbereitung, Produktgestaltung und Implementierung, Koexistenz und Migration. Mit dem Ende der Koexistenz-Phase sollten nach dem ursprünglichen Plan nationale Verfahren zum 31.12.2010 auslaufen.

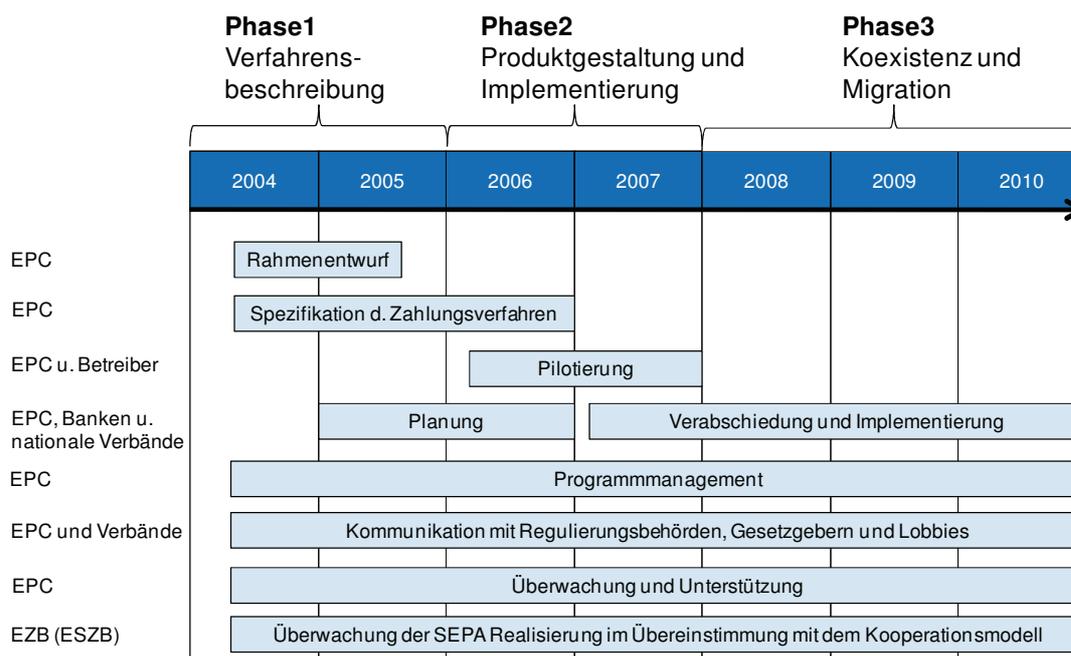


Abbildung 4-7: EPC - SEPA Timeline (Angelehnt an EPC, 2005)

Im Einzelnen wird die Schaffung von europaweiten einheitlichen Lastschriften, Überweisungen, Abwicklungssystemen für Kredit- und Debit-Karten, Regeln und Standards für die durchgehende vollautomatische Datenverarbeitung und die Schaffung eines europaweiten Clearingsystems genannt. Die EG 2560/2001 garantiert zudem die durchgehende Nutzung von IBAN und BIC^{12,13}. Außerdem wird die Meldepflicht für hohe Transaktionsbeträge schrittweise abgebaut¹⁴. Eine weitere Voraussetzung für einen einheitlichen Zahlungsraum ist ein gemeinsamer Rechtsrahmen. In der Zu-

¹² IBAN: International Bank Account Number, internationale Kontonummer,
BIC: Bank Identifier Code, internationale Bankleitzahl

¹³ Die EG 2560/2001 fordert von Kreditinstituten nur bei vorhandener IBAN und BIC die Einhalten des gleichen Preises

¹⁴ Entfällt komplett voraussichtlich zum 1.1.2012

sammenarbeit zwischen EPC, EZB den Finanzministern der EU entstand 2007 eine Richtlinie über Zahlungsdienste (Payment Service Directives – PSD). Nach der Verabschiedung der PSD als Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (EG 2007/64) und der Umsetzung in nationales Recht sind die Randbedingungen für ein einheitliches, effizientes und damit im operativen Betrieb kostengünstiges transeuropäisches Zahlungsverkehrsnetz geschaffen worden.

Rückblickend vom heutigen Zeitpunkt ist die Umsetzung der EPC – SEPA-Timeline als sehr erfolgreich und pünktlich zu beurteilen. Die Umstellung der Interbankenabrechnung auf SEPA-Instrumente ist im September 2008 erfolgreich abgeschlossen worden. Die SEPA-Überweisung, SCT (SEPA Credit Transfer) ist in Deutschland seit 28.01.2008 und die SEPA-Lastschrift, SDD (SEPA Direct Debit) seit 1.11.2009 verfügbar. Die meisten in Deutschland genutzten Kredit- und Debit-Karten entsprechen bereits dem Europäischen Standard für Kartenzahlungen (EMV¹⁵-Standards) während die verbleibenden derzeit ausgetauscht werden. Der Abschluss der Koexistenz-Phase, das heißt die Abstimmung nationaler Zahlungsarten ist bisher jedoch nicht angekündigt worden. Eher soll der Ausstieg durch den Markt bestimmt werden. Frankreich hat beispielsweise die kritische Masse auf 75% aller Zahlungen und 50% der Privatzahlungen festgesetzt, nach deren Überschreitung die nationalen Zahlungsinstrumente nach einem (Überweisung) bzw. zwei (Lastschrift) Jahren auslaufen sollen. Weitere SEPA-Länder haben Pläne und Voraussagen für die SEPA-Umstellung ausgearbeitet (Weiß, 2009).

Prinzipiell ist die Aufgabe der inländischen Zahlungsverkehrssysteme aus der Sicht deutscher Banken bereits zum Ende 2010 möglich, jedoch spiegelt sich diese Sicht nicht im Verhalten von Unternehmen und Privatpersonen wieder (vgl. Kapitel 4.3.3)

Eine vergleichende Darstellung der deutschen und der europäischen Regelungen und Einrichtungen im Zahlungsverkehr findet sich in Tabelle 4-3. Die einzelnen aufgelisteten Punkte werden im Folgenden detailliert.

¹⁵ EMV: Europay MasterCard Visa Standard

Tabelle 4-3: Gegenüberstellung deutscher und europäischer Standards im Zahlungsverkehr.

	Deutschland	Europa
Verbindungsdaten	Kontonummer Bankleitzahl	IBAN BIC
Datenformat	DTAUS, MT	SEPA, ISO20022
Kommunikations-Standard	FTAM, EBICS	kein europaweiter Standard
Meldepflicht für Großbe- tragstransaktionen	Keine	bis 31.12.2009 ab 12.500 € bis 31.12.2011 ab 50.000 € ab 01.01.2012 keine
Wichtigste Clearinghäuser und –Systeme für Individualzahlungen	RTGS ^{plus}	EURO1 TARGET2
Wichtigste Clearinghäuser und –Systeme für Massenzahlungen	EMZ, verteilte Gironetze	STEP1 STEP 2
Zahlungsinstrumente	Überweisung Lastschrift Kartenzahlung	SCT SDD (Core / B2B) EMV ¹⁶

Verbindungsdaten

Zur Identifikation eines Kontos werden im deutschen nationalen System die Kontonummer und die Bankleitzahl verwendet. Die Bankleitzahl gilt zur Identifikation des kontoführenden Kreditinstituts, ist rein numerisch und immer achtstellig. Die Kontonummer ist rein numerisch und bis zu zehnstellig. Sie enthält Prüfziffern, die je nach Bank nach einer der 135 registrierten Methoden berechnet werden (vgl. Deutsche Bundesbank, 2010b). Die halbjährliche Aktualisierung der Prüfziffernmethoden wurde zum 6.09.2010 gestoppt, so dass der aktuelle Stand vom Juni 2010 der letzte bleiben wird (Deutsche Bundesbank, 2010a).

SEPA-Kontodaten sind die International Bank Account Number (IBAN) und der SWIFT Bank Identifier Code (BIC). Die IBAN ist landesspezifisch und 15 bis 34 Zeichen lang. Die ersten vier Zeichen sind ein zweistelliger alphanumerischer Länder-

¹⁶ SCT: SEPA Credit Transfer; SDD: SEPA Direct Debit; EMV: Europay MasterCard and Visa standard

code und eine Zweistelligen Prüfzahl nach einem einheitlichen Prüfverfahren. Darauf folgen nach ganz unterschiedlichen Formaten die Institutsidentifikation und die Kontonummer. Die BIC ist acht- (direkte SWIFT-Teilnehmer) bis elfstellig (angeschlossene Filialen) und besteht aus einem vierstelligen Bankkürzel, zweistelligen Ländercode, zweistelligen Ortskennzeichen und zusätzliche dreistellige Filialbezeichnung bei indirekten SWIFT-Teilnehmern.

Die IBAN ist in den meisten Ländern eindeutig. Sie enthält Informationen über die Kontonummer, das Kreditinstitut und das Land. Damit ist die BIC prinzipiell redundant. Auf der anderen Seite ist die BIC einheitlicher definiert und für Bankensoftware einfacher für die Leitwegsteuerung (Wahl des Clearing-Weges) verwendbar. Für die Stammdaten-Eingabe ist die IBAN-BIC-Kombination wegen ihrer Länge aufwendiger und fehleranfälliger.

Datenformat

Der automatisierte Informationsaustausch an der Kunde-Bank-Schnittstelle in Deutschland ist im „Abkommen über die Datenfernübertragung zwischen Kunden und Kreditinstituten“ (DFÜ-Abkommen, 2005) festgelegt. Die Anlage 3 spezifiziert die Datenformate (BdB, 2010). Die wichtigsten Formate im nationalen Zahlungsverkehr sind Zahlungsaufträge im DTA-Format (Datenträgeraustauschdateien) und Kontoauszüge im MT940/942-Format. Daneben werden Formate für Auslandszahlungen (DTAZV), Wertpapiergeschäfte und Dokumentengeschäfte definiert.

In SEPA werden XML-Formate nach ISO 20022 verwendet, sogenannte MX-Formate. Im Zahlungsverkehr werden sogenannten PAIN-, CAMT- und PACS-Nachrichten definiert. Die Abkürzungen stehen für Payment Initiation und Cash Management, die an der Kunde-Bank-Schnittstelle aber auch im Interbankenverkehr Verwendung finden bzw. für Payment Clearing & Settlement für Nachrichten im Bankenbereich. Daneben gibt es ebenfalls eine Reihe weiterer Nachrichtentypen für Wertpapier-, Dokumenten- und weitere Geschäfte.

Während die deutschen Formate einheitlich sind und als stabil gelten, variieren PAIN- und CAMT-Nachrichten in den SEPA-Ländern merklich, außerdem werden die Definitionen der Nachrichtentypen noch häufig geändert. Die neueste Änderung tritt in Deutschland zum 1.11.2010 in Kraft (Deutsche Bundesbank 2010c).

Kommunikations-Standard

Im DFÜ-Abkommen sind derzeit zwei gültige Kommunikations-Standards für die Kunde-Bank-Schnittstelle festgelegt: FTAM (Anlage 2, DFÜ-Abkommen, 2005) und EBICS (Anlage 1, DFÜ-Abkommen, 2005). Die Unterstützung von FTAM läuft Ende 2010 aus, so dass EBICS als einziges Verfahren bleibt. Europaweit gibt es keinen einheitlichen Kommunikations-Standard. In den einzelnen Ländern existieren sehr unterschiedliche Standards, die nur zum Teil jeweils landesweit gelten und auf sehr unterschiedlichem technischem Stand sind. Kommunikations-Standards an der Kunde-Bank-Schnittstelle werden in Kapiteln 4.3.4 und 5.2.3 ausführlich diskutiert.

Meldepflicht für Großbetrags-Transaktionen

Innerhalb Deutschlands ist der Zahlungsverkehr nicht meldepflichtig. Im europäischen Zahlungsverkehr werden aus statistischen Gründen Transaktionen ab 12.500€ erfasst. Da jedoch der entsprechende Posten bei der EuroStat entfällt, sollten die Meldepflichtgrenzen schrittweise zum 1.01.2010 auf 50.000€ ansteigen und zum 1.01.2012 ganz entfallen (Weiß, 2009). In Deutschland sind jedoch nach der aktuellen Außenwirtschaftsverordnung (letzte Änderung 18.08.2010) weiterhin Zahlungen ab 12.500 € meldepflichtig (§59 AWV, 1993).

Wie in Kapitel 4.3.1 erläutert werden Massen- und Individualzahlungen in getrennten Systemen abgewickelt. In Deutschland stellt die Deutsche Bundesbank unter anderem den EMZ als Clearing-System für Massenzahlungen und das RTGS^{plus} als Clearing-System für Individualzahlungen zur Verfügung. Diese werden vor allem für Zahlungen über die Grenzen der bankengruppeneigenen Gironetze genutzt (vgl. Abbildung 4-5: Deutsche Gironetze).

Wichtigste Clearinghäuser und –Systeme für Großbetrags-Zahlungen

Das **RTGS^{plus}** war das letzte *Real Time Gross Settlement*-Abrechnungssystem der deutschen Bundesbank, das bis zur Ablösung durch TARGET2 bestand. Zahlungen erfolgen von 7:00 bis 17:00 Uhr¹⁷ durchgehend (real time). Die Erfüllung erfolgt sofort, ohne Saldierung (Brutto) und ist endgültig. Kreditinstitute unterhalten ein RTGS^{plus}-Konto auf reiner Guthaben-Basis, das morgens aus dem eigenen Bundesbankkonto gefüllt und abends wieder entleert wird. Bei unzureichender Liquidität

¹⁷ Bis 18:00 bei Interbankenzahlungen

werden Aufträge in eine Warteschlange gestellt. Der Austausch der Zahlungsnachrichten erfolgt hier im Normalfall bilateral, das heißt direkt zwischen den Teilnehmern.

EUWU-weit schlossen sich die RTGS der Nationalbanken im Januar 1999 zu dem **TARGET**-Verbund zusammen, der zwischen November 2007 und September 2008 in mehreren Etappen durch **TARGET2** abgelöst worden ist. Das Transeuropean Automated Realtime Gross Settlement Express Transfer System 2 (TARGET2) ist das RTGS-System des Euroraums. Während TARGET ein Netzwerkverbund der Nationalbanken war, handelt es sich bei TARGET2 um ein zentrales System. Die Plattform wurde von den Nationalbanken Banque de France, Deutsche Bundesbank, und Banca d'Italia entwickelt und wird von ihnen betrieben. Die Organisation und der Ablauf von Clearing und Settlement funktionieren entsprechend RTGS^{plus}.

Die EBA betreibt ebenfalls mehrere Zahlungsverkehrssysteme. **EURO1** ist das *designated time net settlement*-Abrechnungssystem der EBA. Der Austausch von Zahlungsnachrichten und die Verrechnung der gegenseitigen Forderungen erfolgt dabei im direkten Austausch zwischen den Banken via SWIFT-Netz. Die SWIFT informiert alle EURO1 Teilnehmer über die Kontosaldis und schickt die Auflistung an EURO1 und die EZB. Das weitere Clearing and Settlement erfolgt über TARGET2. EURO1 Teilnehmer mit negativen Saldis führen Überweisungen an EBA aus und die EBA überweist wiederum die Beträge auf die Nationalbankkonten der EURO1-Teilnehmer mit positiven Saldis.

Wichtigste Clearinghäuser und –Systeme für Massenzahlungen

Der **EMZ** – Elektronischer Massenzahlungsverkehr – ist das *designated time net settlement*-Abrechnungssystem der deutschen Bundesbank. Die Verarbeitung im EMZ erfolgt zu zwei diskreten Zeitpunkten, morgens und abends. In der abendlichen Verarbeitung werden Zahlungen abgewickelt, die tagsüber eingereicht werden. Die Verarbeitung, d.h. Verrechnung (Clearing) und Saldierung (Netting) wird gegen 22.00 Uhr abgeschlossen. Zahlungsnachrichten werden an die Bundesbank verschickt, von ihr geordnet und an beteiligte Institute gruppiert weitergeleitet. Die geldliche Erfüllung (Settlement) der Zahlungen, d.h. die Gutschrift der Beträge erfolgt am nächsten Geschäftstag. Die Verarbeitung der nachts eingereichten Zahlungsaufträge erfolgt am darauffolgenden Morgen. Das Settlement erfolgt kurz nach Verarbeitungsende, noch am selben Geschäftstag. EMZ-Clearing erfolgt auf dem Bundes-

bankkonto. Bei nicht ausreichender Deckung eines Kontos werden die eingereichten Aufträge zurückgewiesen.

Auf europäischer Ebene bietet die EBA seit 2000 das STEP1-System an. Der Ablauf des **STEP1**-Clearing ist mit EURO1 weitgehend identisch.

Das **STEP2**-System ist das Paneuropäische Clearing House der EBA für SEPA-Zahlungsinstrumente. Es wickelt EU-weite Massenzahlungen ab, die der bereits angesprochenen EG 2560/2001 entsprechen. Das Clearing erfolgt wiederum über das SWIFT-Netz, das Settlement über EURO1 bzw. STEP2¹⁸.

Innerhalb des EMZ betreibt die deutsche Bundesbank seit Januar 2008 den **SEPA-Clearer**. Der SEPA-Clearer steht allen EMZ-Teilnehmern¹⁹ zur Verfügung. Das Settlement erfolgt über TARGET2. Um europäische Kreditinstitute zu erreichen, die nicht an das EMZ bzw. TARGET2 angeschlossen sind, ist die deutsche Bundesbank EBA-Kunde und nutzt zur Abwicklung STEP2.

4.3.3 Zahlungsabwicklung zwischen Unternehmen und Banken

Die Erwartungen an SEPA haben sich im Jahr der ursprünglich geplanten Verdrängung der nationalen Systeme noch nicht erfüllt. Die Europäische Zentralbank verzeichnet bisher nur kleine Zuwächse in der Nutzung von SEPA-Zahlungsinstrumenten. Im europäischen Zahlungsverkehr werden heute erst knapp 7% der Überweisungen (EZB, 2010) und noch wesentlich weniger Lastschriften mit SEPA-Instrumenten getätigt. National liegt diese Zahl noch weit darunter.

Nach dem aktuellen Recht gemäß der PSD und nach Vereinbarungen im EPC bieten alle europäischen Kreditinstitute SEPA-Zahlungsmöglichkeiten an. Aus der technischen Sicht haben die meisten europäischen Banken ihre SEPA-Zahlungsinfrastruktur jedoch als Sonderlösungen innerhalb der Auslandszahlungsverkehrs-Systeme implementiert. Kapazitätsbedingt sind diese Systeme nicht massenfähig (Interview 2). Auch die SEPA-Verarbeitung bei der EBA ist für eine Abwicklung der nationalen Zahlungsverkehrsvolumina nicht geeignet. Nachholbedarf besteht aus Sicht der Kreditinstitute und Zahlungsverkehrsdienstleister derzeit nicht, da die geringe Nachfrage es nicht erfordert.

¹⁸ Falls einer der Teilnehmer kein EURO1-Kunde ist, erfolgt das Settlement über STEP2

¹⁹ Voraussetzung ist ein Antrag und eine Einverständniserklärung zur Teilnahme

Aus Sicht der Unternehmen sind die SEPA-Zahlungsmittel nicht essentiell. Die Geschäftsmodelle bestehen in der aktuellen Form bereits seit langer Zeit. SEPA-Zahlungsmöglichkeiten sind aus Unternehmenssicht den Etablierte nicht überlegen. Nach Aussage der Banken und Konzernen ist der SEPA-Zahlungsverkehr gerade für mittelständische Unternehmen besonders interessant, weil sie hierdurch europaweit Gelegenheitszahlungen abwickeln können (Interview 3). Diese Aussage wird vom Mittelstand jedoch nicht bestätigt. Die Unternehmen unterhalten in allen Ländern mit geschäftlichen Tätigkeiten häufig mehrere Bankverbindungen und eine Hausbank (Interview 8).

Abbildung 4-8 stellt die Voraussagen zur Entwicklung des SEPA-Zahlungsverkehrs mit der tatsächlichen Entwicklung gegenüber. Noch im Jahr 2007 gingen Experten davon aus, dass zwischen 2011 und 2012 die kritische Masse für den endgültigen Übergang zum ausschließlichen SEPA-Zahlungsverkehr erreicht sein würde. Tatsächlich werden Mitte 2010 weniger als 10% aller Überweisungen und Lastschriften in SEPA abgewickelt. Es werden praktisch keine Lastschriften als SDD ausgeführt. Damit verläuft die aktuelle Entwicklung deutlich unter der langsamsten angenommenen Umstiegsrate auf SEPA-Zahlungsmittel.

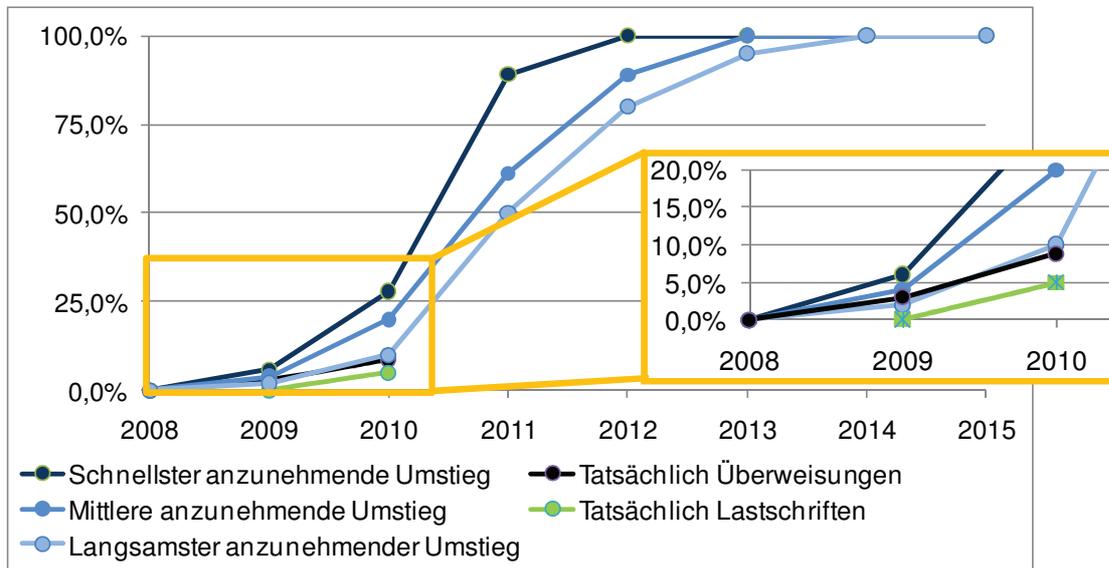


Abbildung 4-8: Entwicklung des SEPA-Zahlungsverkehrs, Voraussagen und Realität (Quelle: Vorhersagen in Anlehnung an Cappgemini, 2007, Tatsächliche Entwicklung in Anlehnung an Europäische Zentralbank 2010b)

Vor allem Firmenkunden halten sich mit SEPA-Zahlungen noch immer sehr zurück. Zwar waren nach einer Umfrage unter 185 europäischen Unternehmen im Jahre 2008 84% mit SEPA vertraut, aber nur rund 20% haben bisher eine SEPA-Strategie, und nur 15% haben mit der SEPA-Umstellung begonnen (Atos, 2008). Diese Situa-

on spiegelt sich im deutschen Mittelstand²⁰ noch gravierender wieder. Zwei Umfragen aus den Jahren 2007 und 2009 ergaben, dass 78% aller Mittelständler noch nie etwas von SEPA gehört haben (Stahl, 2007 und Stahl, 2009).

Gründe für diese Zurückhaltung sind vor allem in den mit der Umstellung verbundenen Kosten und Aufwendungen. Die Aufwendungen im Zusammenhang mit der SEPA-Umstellung werden von Unternehmen nicht immer richtig eingeschätzt. So ergab eine Umfrage des Dresdner Kleinworts aus dem Jahr 2008, dass über die Hälfte der nicht-SEPA-Nutzer die Vielzahl an verschiedenen SEPA-Formate als eine der größten Herausforderungen bei der Umstellung einschätzen, dagegen teilt nur ein Viertel der SEPA-Nutzer diese Einsicht (vgl. Abbildung 4-9). Dagegen wird die Herausforderung mit dem Sammeln der Bankverbindungen von Geschäftspartner häufig unterschätzt.

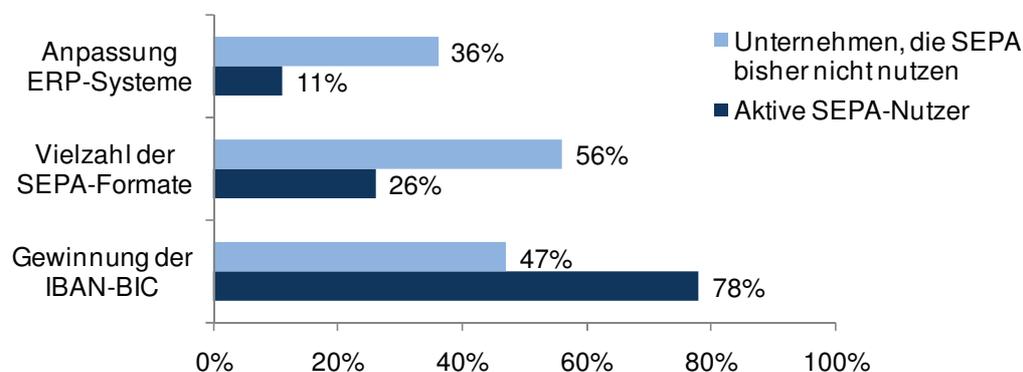


Abbildung 4-9: SEPA Umfrage 2008 (Quelle Dresdner Kleinwort, 2008)

Zwei Umfragen von ibi research aus den Jahren 2007 und 2009 zeigen gute Fortschritte der deutschen Unternehmen bei der SEPA-Umstellung, wie dies in Abbildung 4-10 zu sehen ist. Die Unternehmen beschäftigen sich stärker mit der SEPA-Überweisung als mit der Lastschrift. Die wichtigsten Potentiale von SEPA werden mit der Anpassung der Struktur der Bankverbindungen in Europa ebenfalls bereits in Angriff genommen

²⁰ In der entsprechenden Umfrage wird der Mittelstand als Unternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu zwei Millionen Euro definiert.

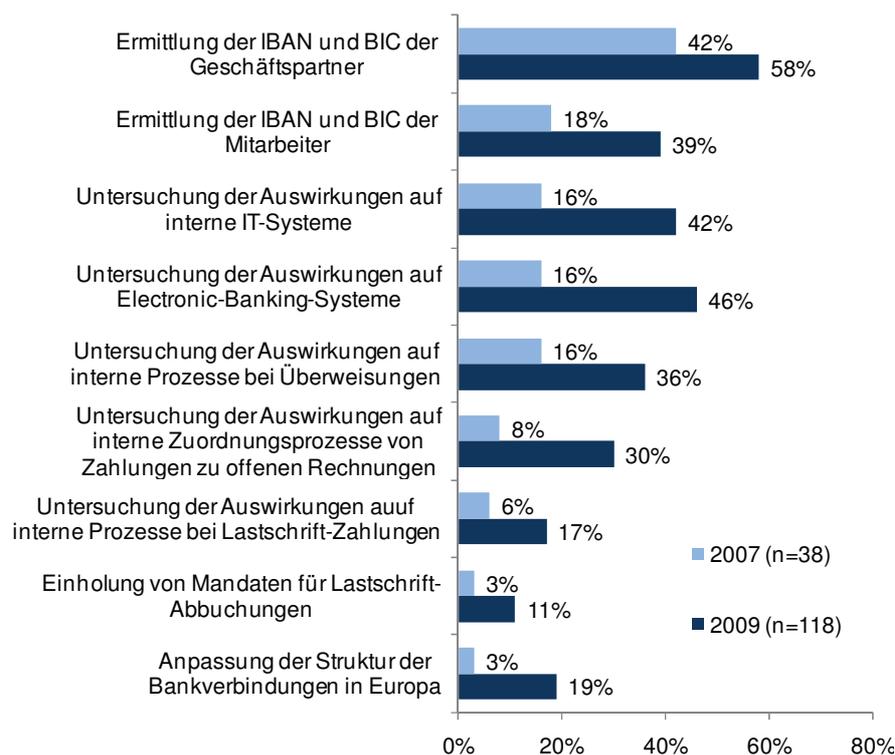


Abbildung 4-10: Fortschritt der Unternehmen bei der Einführung von SEPA-Zahlungsmitteln²¹ (Quelle Stahl, 2009)

Impulse von außen können in Unternehmen große Veränderungen in vordergründig nicht verwandten Gebieten herbeiführen. Zum Beispiel ist die Einführung professioneller informationstechnischer Buchungssysteme oft mit erheblicher Reorganisation von Geschäftsprozessen und Strukturen in der Buchhaltung und angrenzenden Einheiten verbunden. 36% der von ibi research befragten Unternehmen reichten ihre Zahlungseinweisungen bei Ihrer Bank in einer nicht vollautomatisch weiterverarbeitbarer Art ein (vgl. Abbildung 4-11, Belegeinreichung, Telefon/Fax, Datenträger und E-Mail). Nur 61% der befragten Unternehmen verschickte Zahlungsanweisungen aus dem eigenen Software-System. Bei den heutigen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikations-Technologien und unter Berücksichtigung, dass 99% aller deutschen Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten über einen Internetanschluss verfügen (Statistisches Bundesamt, 2009a), sind diese Zahlen enttäuschend. Gleichzeitig bringt SEPA einen Reform-Anlass mit sich.

²¹ Umfrage nur bei Unternehmen, die nach eigenen Angaben gut bis sehr gut über SEPA informiert sind.

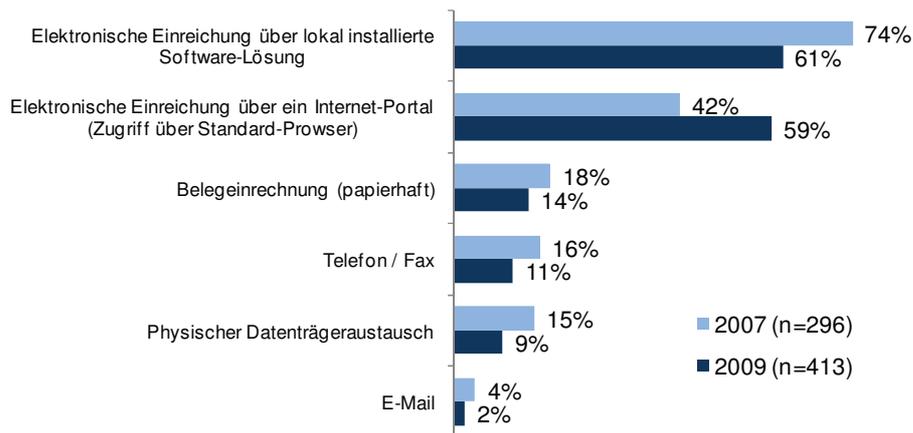


Abbildung 4-11: Nutzung verschiedener Einreichungsmöglichkeiten für Zahlungsanweisungen bei der Hausbank (Stahl, 2009)

4.3.4 IOIS im Zahlungsverkehr

Die sogenannten interorganisationalen Informationssysteme sind allgemein „zwischenbetriebliche Anwendungen, durch die zwei oder mehrere unabhängige Organisationen strukturierte Daten zwischen Rechnern austauschen. Interorganisationale Systeme verbinden eine organisatorische und technische Perspektive“ (Krcmar, 2001). Eine ähnliche Definition benutzen auch Reimers et al. (2008): „Inter-organizational Information Systems (IOIS) are computer-based systems shared by, or connecting, several organizations.“

Sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Literatur erfahren Kooperationen zwischen rechtlich unabhängigen Unternehmungen derzeit eine starke Aufmerksamkeit. Die Optionen zur Ausgestaltung eines IOIS reichen von offenen und standardisierten elektronischen Schnittstellen zwischen den Kooperationspartnern, z.B. für die Übertragung strukturierter Geschäftsdaten, bis hin zu hoch integrierten Systemen mit Zugriff auf gemeinsam genutzte Datenbanken und Verarbeitungsfunktionen (Schober, 1999).

Parallel zur SEPA-Umstellung im europäischen Zahlungsverkehr läuft in Deutschland aktuell eine Umstellung des Bank-Kunden-Kommunikations-Standard ab. Die gültigen Kommunikations-Standards werden im Zentralen Kreditausschuss (ZKA) abgestimmt, entwickelt und durchgesetzt. Der bisher gültige Kommunikations-Standard BCS-FTAM wird nach der aktuell laufenden Übergangszeit (seit 1.01.2008) ab dem 1.01.2011 endgültig durch EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) abgelöst.

EBICS, ein multibankfähiges Protokoll, wurde vom Zentralen Kreditausschuss (ZKA) entwickelt und zum 1.01.2006 in das DFÜ-Abkommen aufgenommen (DFÜ-Abkommen, 2005). In Voraussicht einer möglichen Entwicklung zu einem europaweiten Standard, wurde mit dem führenden "E" des Akronymes die Möglichkeit geschaffen, die Bezeichnung in "European Banking Internet Communication Standard" zu ändern (Interview 1). Die französischen Banken, vertreten durch das Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire (CFONB) haben mit dem ZKA bereits ein grenzüberschreitendes Kooperationsabkommen zur gemeinsamen Nutzung von EBICS geschlossen (ZKA, 2008). Experten erwarten, dass EBICS im Rahmen der SEPA-Einführung eine entscheidende Rolle spielen wird (Interview 1, Interview 2). Nach Meinung von Electronic-Banking-Experten könnte EBICS zukünftig auch eine kostengünstige Alternative zu SWIFT im deutschen Interbankenverkehr werden, im europäischen Interbankenverkehr sei es aufgrund der geringen Verbreitung von EBICS im Ausland nicht wahrscheinlich (Stahl, 2008). Die Einführung von EBICS in weiteren Ländern ist bisher nicht geplant, jedoch wird die Entwicklung des Standards z.B. von der Normierungsorganisation der österreichischen Banken STUZZA²² genau verfolgt (Schweinsfurth, 2009). Eine Analyse der EBICS-Umsetzung wird in Kapitel 5.2.3 detailliert beschrieben.

Ein offener europaweit eingesetzter Standard bzw. Protokoll zur Kunde-Bank-Kommunikation existiert derzeit dagegen nicht. In den meisten SEPA-Ländern existieren landesweit einheitliche Kommunikations-Standards. Diese sind jedoch untereinander nicht kompatibel und beruhen sogar auf sehr unterschiedlichen Techniken.

²² STUZZA: Studiengesellschaft für Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr

5 Unternehmensstrukturen und Entscheidungsfindung im Zahlungsverkehr

Verschiedene Unternehmen einer Volkswirtschaft werden häufig nach ihrer Größe, ihrer Rechtsform, ihrem Kerngeschäft oder auch ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette kategorisiert. So vielfältig wie die Unternehmen, so unterschiedlich sind die Entscheidungsroutrinen, die selbst zwischen den Abteilungen nicht gleich sein müssen. Wie und von wem eine Entscheidung getroffen wird, hängt von der Art der Entscheidung im spezifischen Kontext des Unternehmens ab. Und der Kontext wird wiederum definiert durch die Unternehmens-Organisation, -Strategie, -Kultur sowie Unternehmensgröße, Rechtsform, Kerngeschäft und Marktkontext.

Im Kapitel 5.1 wird der theoretische Rahmen für die nachfolgende Analyse vorgestellt. Dabei konzentriert sich die Theorie einerseits auf die Organisation (Kapitel 5.1.2) und andererseits auf die Strategie und das Marktumfeld (Kapitel 5.1.1). In den Kapiteln 5.1.2 und 5.3 werden die in den Interviews dieser Arbeit gewonnen Informationen entsprechend dem theoretischen Rahmen analysiert.

5.1 Theoretischer Rahmen der Strategie und Organisation

Ein Betrieb ist eine örtliche, technische und organisatorische Einheit zum Zwecke der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen, charakterisiert durch einen räumlichen Zusammenhang und eine Organisation. Zu dieser Gruppe gehören hiernach privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentliche Verwaltungen.

5.1.1 Grundlagen der Wertschöpfung und Unternehmensstrategie

Die Strategie im Sinne der Unternehmensplanung umfasst die grundsätzlichen, langfristigen Verhaltensweisen der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.

Grundlage des heutigen Standes der Forschung bezüglich Unternehmensstrategie sind zumeist wissenschaftliche Arbeiten an der Harvard Business School darunter insbesondere von Michael E. Porter²³. Das Verständnis für die Konkurrenzsituation

²³ Konkret sind hier ausdrücklich folgende Veröffentlichungen gemeint:

Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York 1980. Als Grundlage dieser Arbeit gilt die aktuelle deutschsprachige Ausgabe: Porter, 2008 und

der Unternehmen und Banken sind wichtig für die Analyse der Bereitschaft zur Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen und Banken z.B. hinsichtlich der Entwicklung und Einführung von Schnittstellenstandards.

Zunächst stellt Porter die Umwelt eines Unternehmens in dem sogenannten Fünf-Kräfte-Modell zur Wettbewerbsanalyse (Porter's five forces) dar (vgl. Porter, 2000). Hier wird die Konkurrenzsituation als Analyse der Unternehmensumgebung in den fünf dargestellten Kategorien beschrieben.

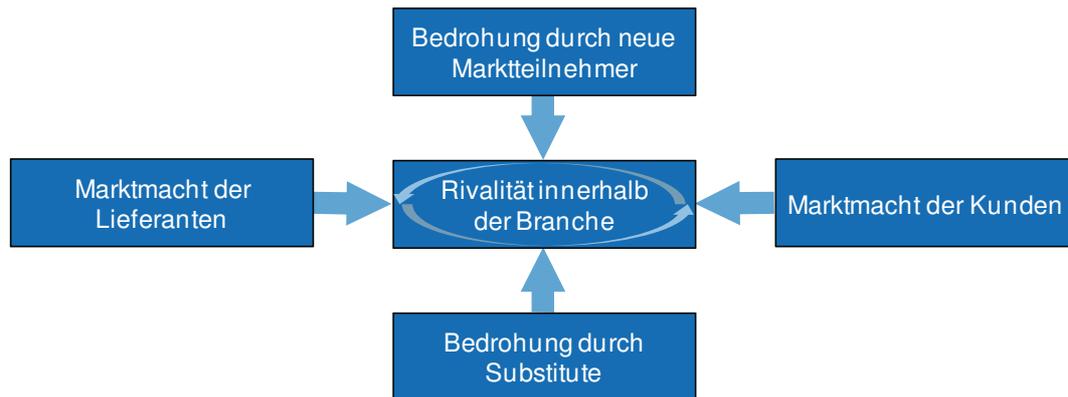


Abbildung 5-1: Das Fünf-Kräfte-Modell zur Wettbewerbsanalyse (nach Porter, 2008)

Als eine im Modell nicht explizit dargestellte Marktkraft führt Porter die Rolle des Staates²⁴ an. Neben den möglichen Rollen des Staates in einer der aufgeführten Kategorien (z.B. als Kunde) können sich insbesondere Regulierungen auf alle Kräfte im Modell auswirken. Im Fall von SEPA wurden durch gesetzliche Vorgaben unter anderem Markteintrittsbarrieren gesenkt (Bedrohung durch neue Marktteilnehmer) und Preisregulierungen getroffen (Marktmacht der Kunden).

Für die einzelnen Einflussgrößen und Indikatoren der fünf Kräfte liefert Porter, (2008) eine detaillierte Aufstellung. Nachfolgend findet sich in Tabelle 5-1 eine wesentlich verkürzte, auf die für den Zahlungsverkehr und das Produkt des „elektronischen Zahlungsverkehr für Geschäftskunden“ relevanten Gesichtspunkte beschränkte Gegenüberstellung.

Competitive Advantage: Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, 1985. Als Grundlage dieser Arbeit gilt wiederum die aktuelle deutschsprachige Ausgabe: Porter, 2000

²⁴ in der deutschsprachigen Ausgabe lautet die Überschrift: „Der Staat als Faktor im Branchenwettbewerb“, im Original heißt es „Government as a Force in Industry Competition“ also die Rolle der Regierung

Tabelle 5-1: Relevante Einflussgrößen auf die Wettbewerbssituation im elektronischen Zahlungsverkehr

Kraft	Einflussgröße
1. Rivalität innerhalb der Branche	<ul style="list-style-type: none"> – Zahlreiche oder gleich ausgestattete Wettbewerber – Langsames Branchenwachstum – Fehlende Differenzierung oder Umstellungskosten – Heterogene Wettbewerber
2. Bedrohung durch neue Marktteilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> – Gefahr des Markteintritts / Markteintrittsbarrieren <ul style="list-style-type: none"> • Betriebsgrößensparnis (Economies of Scale) • Produktdifferenzierung / Kundenbindung • Kapitalbedarf • Umstellungskosten • Zugang zu Vertriebskanälen
3. Bedrohung durch Substitute	<ul style="list-style-type: none"> – Substitute mit tendenziell besserem Preis/Leistungsverhältnis – Substitute, deren Hersteller hohe Gewinne erzielen – Entschlossenheit und Einigkeit der Branche zur Gefahrenabwehr
4. Marktmacht der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> – Abnehmergruppe ist konzentriert oder hat einen großen Anteil an den Gesamtumsätzen des Lieferanten – Die Leistungen des Lieferanten bilden einen großen Kostenblock beim Käufer – Produkte der Branchen sind standardisiert oder nicht differenziert – Umstellungskosten der Kunden sind niedrig – Abnehmer können mit Rückwärtsintegration drohen – Branchenprodukt hat nur geringe Auswirkungen auf das Produkt der Abnehmer
5. Marktmacht der Lieferanten	Prinzipiell die Spiegelbildliche Entsprechung der Aufstellung für die Marktmacht der Kunden

Als Grundlage der Strategieerstellung stellt Porter drei generische Strategien vor, die sich nach ihrem „strategischen Zielobjekt“ und den „strategischen Vorteilen“ unterscheiden. Die drei generischen Strategien sind in Abbildung 5-2 dargestellt. Bei branchenweitem Tätigkeitsbereich²⁵ muss sich ein erfolgreiches Unternehmen entweder für die Strategie der Kostenführerschaft oder die der Differenzierung entscheiden. Bei Kostenführerschaft schafft das Unternehmen einen Kostenvorsprung ge-

²⁵ Die Branche ist dabei ein nicht unumstrittener Begriff, da Branchen gerne so eng gefasst werden, dass jedes Unternehmen nach der eigenen Firmenbroschüre Branchenführer ist. Diese Problematik spricht Porter bereits in der Erstveröffentlichung beider hier diskutierter Werke. Zusätzlich vergleiche z.B. Gomez, 1999

genüber der Konkurrenz. Unternehmen, das die Differenzierungsstrategie verfolgt bietet aus Kundensicht einzigartige Produkte an. Alternativ beschränkt das Unternehmen seinen Tätigkeitsbereich auf ein Segment und konzentriert sich auf Schwerpunkte²⁶ bzw. findet eine abgegrenzte Marktnische.



Abbildung 5-2: Generische Strategien nach Porter (2008)

Porters Sichtweise der Strategie wird häufig als marktgerichtet betrachtet. Im Gegensatz dazu stehen die stärker ressourcenbezogenen Theorien. Zwar analysiert Porter die gesamte Wertkette des Unternehmens, wie dies weiter unten beschrieben ist, jedoch zeigt er nicht die Möglichkeit auf, unterschiedliche Strategien in den einzelnen Aktivitäten zu verfolgen.

Porter analysiert die Aktivitäten eines Unternehmens als Wertkette, die in Abbildung 5-3 dargestellt ist. Insbesondere unterscheidet Porter zwischen primären Aktivitäten und unterstützenden Aktivitäten. „Primäre Aktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten und sich selbst dadurch aufrecht, dass sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und von verschiedenen Funktionen für das ganze Unternehmen sorgen“ (Porter, 2000).

²⁶ In Wettbewerbsvorteilen differenziert Porter weiter in die Konzentrationsstrategie mit Schwerpunkt Kosten und mit Schwerpunkt Differenzierung.



Abbildung 5-3: Porters Wertkette (Porter, 2000)

Das Thema SEPA und der Zahlungsverkehr allgemein betreffen auf der Bankenebene sehr viele Aktivitäten, bzw. die ganze Wertkette bestimmter Abteilungen. Bei den betrachteten Unternehmen²⁷ betrifft der Zahlungsverkehr in erste Linie nur die unterstützende Aktivität: Unternehmensinfrastruktur²⁸. Zwar werden nach Porter in allen Bereichen Wettbewerbsvorteile erreicht und behauptet, der Zahlungsverkehr hat aus genannten Gründen bei Unternehmen häufig einen geringeren Stellenwert. Solange der reibungslose Ablauf anderer Operationen nicht durch Unstimmigkeiten im Zahlungsverkehr gefährdet wird, findet dieser wenig Beachtung.

5.1.2 Grundlagen der Unternehmensorganisation

In der Literatur zur Organisationstheorie werden zwei grundlegende Organisationsverständnissen unterschieden: die funktionale Organisation und die institutionelle Organisation. Die **funktionale Organisation** bezeichnet die Gesamtheit aller erforderlichen Steuerungsmaßnahmen zur Zielerreichung in den unterschiedlichsten sozialen Gebilden. Die einzelnen Organisationshandlungen werden hierbei in sogenannte Managementfunktionen systematisiert. In der **Institutionellen Organisationssicht** wird dagegen die deutlich umfassendere Bildung und Gestaltung von Strukturen verstanden. Hier werden Organisationen als zweckorientierte Kooperationssysteme einer Mehrzahl beteiligter Personen verstanden (Walter-Busch, 2008). Die folgende Darstellung konzentriert sich auf den institutionellen Organisationsbegriff. Nach diesem Verständnis besitzen Organisationen einige grundlegende Merkmale:

²⁷ In dieser Arbeit werden unter dem allgemeinen Begriff Unternehmen privatwirtschaftliche und öffentliche Betriebe bezeichnet, die sich nicht primär mit dem Zahlungsverkehr beschäftigen.

²⁸ Weitere Einflüsse in die Technologieentwicklung und Beschaffung bzw. möglicherweise in Primäre Aktivitäten sind nur abgeleitete Größen

- Spezifische, meist formal festgelegte Zwecke
- Deutliche Abgrenzung gegen die Umwelt
- Mitgliedschaftsregelungen
- Multi-personale Handlungssysteme mit jeweils spezifischen Beiträgen zur Erfüllung des formalen Organisationszweck
- Möglichkeit des Ein- oder Austritts
- Vorhandensein eines formalen Regelsystems

Im Verhältnis zum formalen Organisationszweck müssen die Ziele der Organisationsmitglieder keinesfalls mit diesem übereinstimmen. Die Mitglieder erbringen vielmehr ihre Beiträge nur als Mittel zur Erfüllung ihrer hiervon abweichenden persönlichen Ziele. Auch die Ziele von Untereinheiten einer Organisation können vom Organisationsziel abweichen. Ebenso im Verhältnis zum formalen Regelsystem existieren informelle Regeln, die weitgehend spontan entstehen und nur partiell auf den formalen Organisationszweck ausgerichtet sein müssen. Wie im Kapitel 5.3.2 gezeigt wird, spielen unterschiedliche Ziele der Unternehmensleitung und der Unternehmenssparten sowie das informale Weisungssystem auch im Zahlungsverkehr eine wichtige Rolle.

Die klassische Organisationstheorie konzentriert sich auf die formale Organisation. Sie ist geprägt durch die klare Zweck-Mittel-Logik einer streng gestaltbaren Struktur, die stringent auf den formalen Organisationszweck ausgerichtet ist. Die klassische Organisationstheorie unterscheidet zwischen einer Reihe von Grundmodellen der Kompetenz- und Verantwortungszuteilung, die als grundlegende Organisationsformen bezeichnet werden. Anhand dieser Organisationstypen werden die Organisationsstrukturen der Banken und Unternehmen charakterisiert. Dazu gehören:

- Einlinien-Organisation
- Stab-Linien-Organisation
- Matrix-Organisation und
- Verschiedene Typen von Projektorganisationen (Vgl. Abbildung 5-4)

Charakterisiert werden die Grundmodelle durch die Struktur des Weisungsrechts.

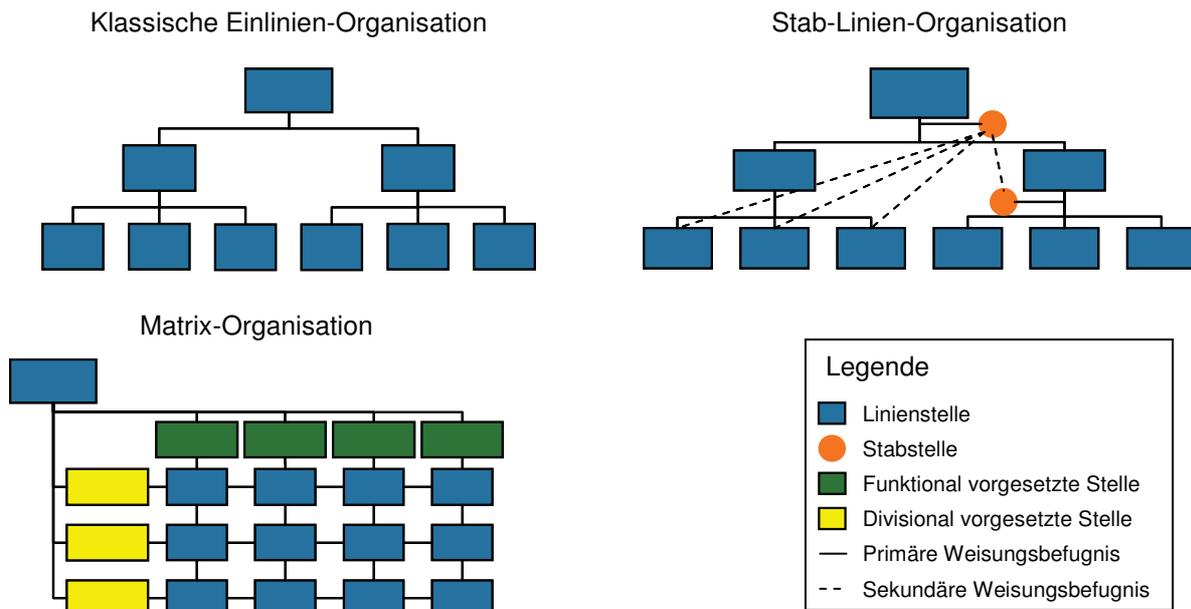


Abbildung 5-4: Grundmodelle der Organisationsstrukturen (Schreyögg, 2003)

Grundprinzip des Einlinien-Systems ist die Einheit der Auftragserteilung. Das Weisungsrecht ist hier eindeutig, untergeordnete Stellen erhalten auf dem direkten Dienstweg nur von der einen unmittelbar vorgesetzten Stelle Anweisung. Diese Organisationsform ist besonders gut geeignet für das Tagesgeschäft mit stabilem, repetitivem Charakter und klarer, einfacher Zuordnung von Führung, Kompetenz und Verantwortung. Gleichzeitig werden Einlinien-Systeme mit wachsender Größe reaktionsträge, eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit wird schwieriger, übergeordnete Instanzen werden zunehmend stärker gefordert (Messi, 2010).

Zur Entlastung der vorgesetzten Linienstellen können Stabstellen eingerichtet werden. Teilweise werden große Stabstellen zu zentralen Dienststellen (Zentralbereichen) ausgebaut. Die Stab-Linien-Organisation erhält weitgehend die Vorteile der Einlinien-Organisation mit klaren, einfachen Entscheidungs- und Kompetenzzuordnung, gleichzeitig werden Entscheidungen fundierter getroffen. Stäbe haben klassischerweise keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis, de facto folgt die Linienstelle der Empfehlung des Stabes. Die Weisungskonstellation kann zu Konkurrenzempfinden zwischen Stäben und untergeordneten Linienstellen führen und dadurch die Effizienz gefährden (Messi, 2010). Stabsstellen und Zentralbereichen kann ein direktes fachliches Weisungsrecht zugestanden werden, womit ein abgeschwächtes zweites Liniensystem entsteht mit den Vor- und Nachteilen einer Matrixorganisation.

In der Einlinien-Organisation werden Abteilungen nach einem durchgehenden Kriterium gebildet. Dies führt bei größeren Organisationen zum Dilemma zwischen der

funktionalen (fachlichen) und der divisionalen (sachlichen) Gliederung. In Matrixorganisationen werden mehrere Liniensysteme gleichzeitig eingesetzt, so dass jede Instanz mehrere Weisungsbefugte erhält. Diese Organisation ermöglicht einen starken sachlichen Bezug (zu Märkten, Produktlinien usw.) mit hoher Flexibilität und Reaktionsfähigkeit bei gleichzeitiger Nutzung des profunden funktionalen Spezialwissens. Die Matrix-Organisation wird in komplexer unternehmerischer Umgebung eingesetzt. Die Mehrdeutigkeit der Weisungsbefugnisse erfordert von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Kooperationsfähigkeit. Gleichzeitig birgt sie Konfliktpotential und die Gefahr eines übermäßig hohen Personalbedarfs der leitenden Stellen.

Von der Einlinien-Organisation abweichende Leitungsbeziehungen werden auch als Konstrukte mit Sekundärorganisation bezeichnet. Hierbei wird unterstellt, dass die stärker ausgeprägte Primärstruktur existiert. Ausprägungen der Sekundärorganisation sind einerseits die bereits vorgestellten Stab-Linien-Prinzip und Matrixprinzip (falls ein Aufteilungskriterium als primär angesehen werden kann), weiterhin werden verschiedene Projekt- und Arbeitsgruppenorganisationen und ausgegliederte Abteilungen (z.B. F&E-Zentren) als Sekundärorganisation bezeichnet.

Als eine besondere Organisationsform wird das sogenannte Shared Service Center (SSC) dargestellt. Diese Organisationsform wird in manchen Unternehmen für die Abwicklung eines Teils der Buchhaltung und für den Zahlungsverkehr eingesetzt. Weiterhin werden IT-Services und ein Teil des Personalwesens in Shared Service Centern zusammengefasst.

Ein SSC ist eine unternehmensinterne Dienstleistungsorganisation, die einen Teil der unterstützenden Aktivitäten übernimmt und den Unternehmenssparten als Dienstleistung anbietet. Shared Services ist eine Organisationsform im Back-Office Bereich. Im Shared Service Center (SSC) können durch Standardisierung und Automatisierung Potentiale zur Kostenersparnis und Effizienzsteigerung erschlossen werden, während der Frontoffice-Bereich eine sehr kundennahe Strategie verfolgt, in der Effektivitätsgesichtspunkte teilweise vor Effizienz kommen und die durch eine sehr breit gestreute Geschäfts- und Niederlassungsstruktur geprägt sein kann. Die Einsparpotentiale ergeben sich in Folge der Bündelung (Größeneffekte), Harmonisierung (Best Practice) und Optimierung der Aktivitäten.

Eine Schlüsselarbeit zu Shared Services im Finanzbereich stammt von Kagelmann (2001). Anhand einer Fallstudie in mehreren europäischen Unternehmen leitet Kagelmann die wesentlichen wissenschaftlichen Theorien auf diesem Gebiet her.

Keuper und Oecking veröffentlichten 2006 und 2008²⁹ ein Sammelband der Arbeiten zu verschiedenen Aspekten der Shared Services. Weitere Veröffentlichungen beschäftigen sich mit der Implementierung von Shared Services in Unternehmen, die meisten sind jedoch Planungs- und Erfahrungsberichte³⁰.

Wißkirchen und Mertens (1999) stellen in ihrer Arbeit die Kern-Merkmale von Shared Service Centern dar und grenzen sie von Zentralbereichen ab. Die wesentlichen Unterschiede sind in Tabelle 5-2 zusammengefasst.

Tabelle 5-2: Gestaltungsparameter von Shared Services und Zentralisierung (nach Wißkirchen, Mertens 1999)

Shared Services	Zentralisierung
Zusammenführung von Prozessen in ein oder mehrere Organisationseinheiten	Zusammenfassung von Funktionen in eine Zentralstelle
Planung und Kontrolle der Leistungserbringung verbleiben bei lokalen Geschäftseinheiten	zentrale Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserbringung
wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit	wirtschaftlich unselbständige Organisationseinheit
Verhandlungsprozess mit Verrechnungspreisen	Planungs-/Budgetierungsprozess mit Umlagen
bei Marktleistungen besteht häufig Wettbewerbsdruck	Leistungserstellungspflicht und Abnahmepflicht

Gerybadze und Martín Pérez (2007) zeigen eine ähnliche Auflistung der Unterschiede zwischen Zentralbereichen und SSC auf und schlagen eine Klassifizierung von Shared Services nach ihrer internen Kundenorientierung und externen Wettbewerbsfähigkeit vor. Die entsprechende Übersicht ist in Abbildung 5-5 dargestellt.

²⁹ 1. Auflage 2006 und 2. Auflage 2008 des gleichnamigen Sammelband teilweise mit neuen Beiträgen

³⁰ Vergleiche z.B. Neukirchen, Vollmer, 2007: Erfahrungsbericht und Vorschlag für ein Controllinginstrument, Fischer, Sterzenbach 2006: Planung und Fischer, Sterzenbach 2007: Umsetzungs-Review eine SSC-Einführung

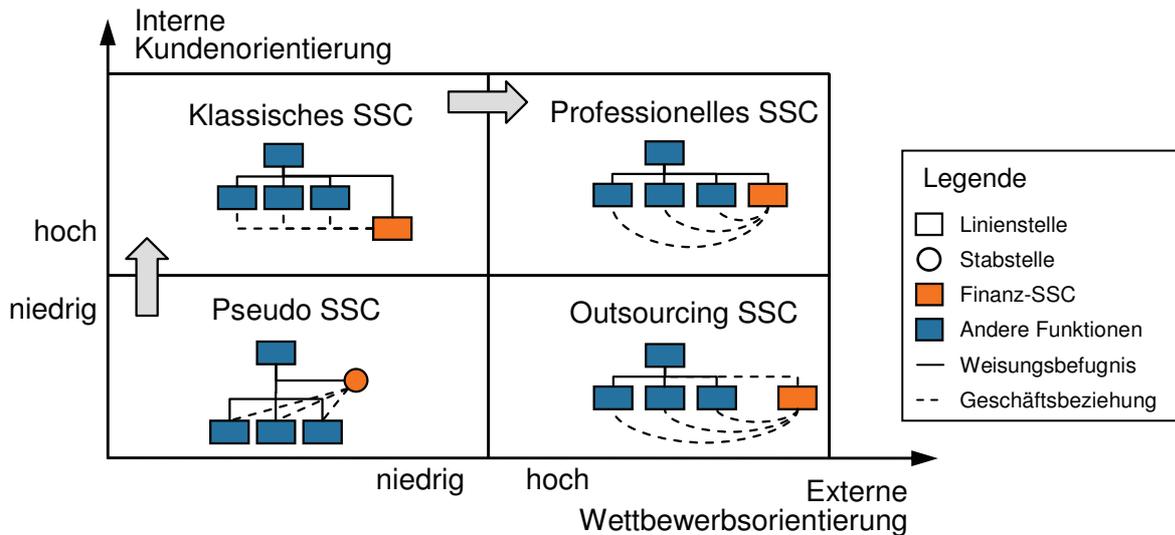


Abbildung 5-5: Typologie zum Shared Service Center-Konzept (angelehnt an: Gerybadze, Martín Pérez, 2007)

Die einzelnen Typen der Shared Service Center werden wie folgt charakterisiert:

- **Pseudo SSC:** Zustand häufig zu Beginn der Aufbauphase eines SSC. Bei geringem Interesse des Unternehmens am SSC-Konzept handelt es sich hierbei lediglich um einen traditionellen Zentralbereich.
- **Klassisches SSC:** Zustand eher „jüngerer“ SSC. Das SSC ist in der Lage, seine Aufgaben kundenorientiert zu gestalten und bereitet sich für die Externalisierung seiner Leistungen vor.
- **Professionelles SSC:** Die Professionalisierung der SSC-Leistung und die explizite Gewinnorientierung stehen im Vordergrund.
- **Outsourcing SSC:** SSC-Leistungen mit geringem Bezug zur Geschäftstätigkeit des Konzerns, aber für sich genommen marktfähig. Viele externe Kunden, kaum oder keine internen Kunden mehr.

In ihrer Dissertationsschrift stellt Martín Pérez (2008) schließlich zahlreiche Konzerne mit Shared Service Centern vor. Anhand der einzelnen Darstellungen in dieser Arbeit können drei prinzipielle organisatorische Einordnungsvarianten von Shared Services in der Organisation unterschieden werden:

- Einordnung im Zentralbereich (ähnlich der Darstellung „Pseudo SSC“ in Abbildung 5-5)
- Einordnung auf einer Ebene mit den Sparten (ähnlich der Darstellung „Professionelles SSC“) und

- Einordnung als eine Organisationseinheit geringerer strategischer Bedeutung und u.U. geringerer Selbständigkeit als die Sparten (ähnlich der Darstellung „Klassisches SSC“).

Auf Shared Service Strukturen wurden in verschiedenen Ausprägungen bei Interviews mit Unternehmen im Zusammenhang mit Zahlungsverkehr dargestellt und werden in Kapitel 5.3.2 aufgegriffen.

In der **neoklassischen Organisationstheorie** beschränkt sich diese Arbeit lediglich auf den Ressourcenabhängigkeits-Ansatz. Mit dieser Theorie werden einige Verhaltensweisen der Machtausübung im Stab-Linien-System des Rechnungswesens und der Finanzwirtschaft der Konzernsparten erklärt (vgl. 5.3.2).

Der Ressourcenabhängigkeits-Ansatz auch *resource dependence theory* thematisiert die Abhängigkeit von Organisationen und Organisationsteilen von den Ressourcen aus ihrer Umwelt. Im Fall von Konzern-Sparten kann es sich auch um Ressourcen handeln, die von der Muttergesellschaft kontrolliert werden. Organisationen entwickeln demnach Strategien, um einerseits die sich daraus ergebende Abhängigkeit zu senken und andererseits, um ihre Macht auf Teile der Umwelt auszuweiten (vgl. Pfeffer, Salancik 1978, Schreyögg, 2003). Ein besonderes Kennzeichen des Ressourcenabhängigkeits-Ansatzes ist die Annahme, dass Ressourcenkontrolle Grundlage der Macht ist (Matys, 2006). Die Abhängigkeit einer Organisation von einer auswärtigen, eine benötigte Ressource kontrollierenden Instanz

- Wächst mit dem Ausmaß, in dem die Organisation diese Ressource benötigt
- Sinkt mit der Anzahl der Instanzen, die diese Ressource anbieten
- Sinkt mit der Anzahl der Substitute für diese Ressource

(Übersetzt nach: Thompson, 1967)

Entsprechend dieser Logik nach Pfeffer und Salancik (1978) ist die vollständige Ressourcenabhängigkeit einer Sparte vom Mutterkonzern in der Ausführung eines bestimmten Prozesses gegeben, wenn die Sparte keine technologische und/oder organisatorische Möglichkeit besitzt diesen Prozess selbst auszuführen bzw. anders auszuführen als in den Richtlinien des Mutterkonzerns festgelegt. Die Ressourcenabhängigkeit ist wesentlich geringer, wenn die Sparte einen Prozess abweichend ausführen kann auch wenn sie es nicht darf. Entsprechend ist die Ressourcenabhängigkeit nicht vorhanden, wenn die Unterorganisation einen Prozess selbstverantwortlich ausführen kann und darf.

5.2 Banken, Zahlungsverkehr der Geschäftskunden

Der Bank-Begriff ist in der Wirtschafts- und Rechtsliteratur nicht eindeutig festgelegt. Vielmehr definiert der Gesetzgeber Bankgeschäfte und daraus folgend „Kreditinstitute“ als Unternehmen, die „Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert.“ (§1, Abs. 1 KWG)

5.2.1 Geschäftspolitik der Banken, bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs von Geschäftskunden

Die Gewährleistung des schnellen, sicheren und kostengünstigen Zahlungsverkehrs gehört zu den Kernleistungen des Kreditgewerbes. Wie bereits im Kapitel 4.3 erläutert, wickeln die Banken den Zahlungsverkehr ihrer Geschäftskunden über verschiedene Clearing-Wege ab. Die stärksten Bemühungen der Kreditwirtschaft gingen dabei in Richtung der Standardisierung und Automatisierung des Zahlungsverkehrs. Nur so konnten die heute so günstigen Preise für Basisdienstleistungen erreicht werden. Zwischen den SEPA-Ländern bestehen sehr große Unterschiede in der Höhe der Preise für Bank-Basisdienstleistungen, wie in Abbildung 5-6 dargestellt. Die großen Unterschiede der Preisstrukturen sind sicherlich auf unterschiedliche Nutzungsgewohnheiten der Kunden in den einzelnen Ländern und auf die industrielle Struktur zurückzuführen. Im Endeffekt bleibt zu konstatieren, dass die einzelnen Finanzmärkte in Europa stark voneinander getrennt sind.

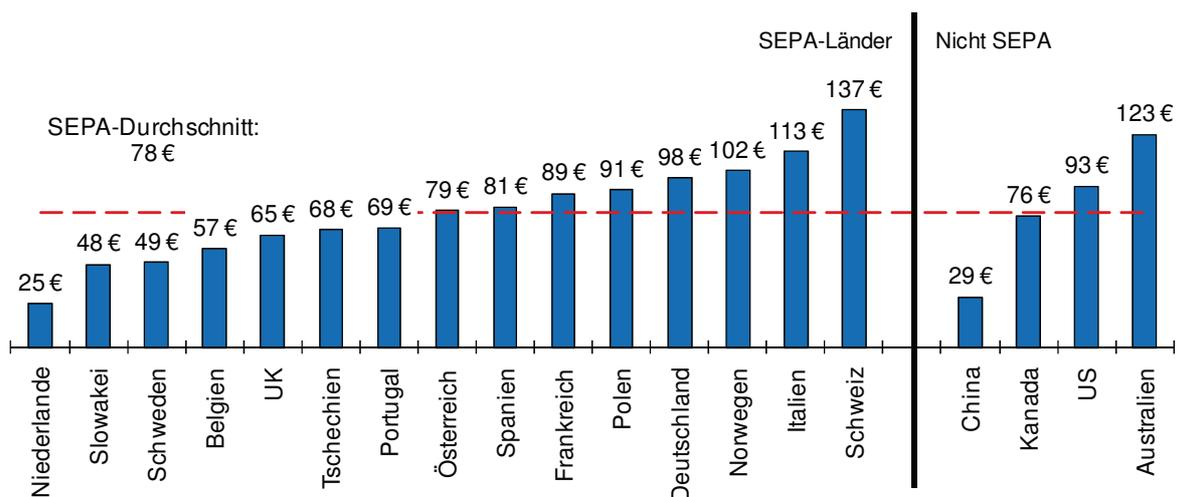


Abbildung 5-6: Durchschnittliche jährliche Preise der Bank-Basisdienstleistungen (nach Capgemini, 2005)

In Abbildung 5-6 sind Preise für Bank-Basisdienstleistungen für den jeweiligen lokalen Warenkorb für SEPA-Länder und einige außereuropäische Länder dargestellt.

Dies ist der Wert des im jeweiligen Land durchschnittlich nachgefragten Dienstleistungsbündels zu durchschnittlichen Preisen in diesem Land³¹. Die durchschnittlichen Preise der SEPA-Länder betragen 78 €, der Unterschied zwischen den günstigen Niederlanden und der teuren Schweiz von Faktor 5 ist dagegen enorm. Deutschland liegt mit 98 € über dem SEPA-Durchschnitt. Bei einer Bewertung mit globalem Warenkorb – also die Gesamtkosten des globalen durchschnittlich nachgefragten Dienstleistungsbündels an Bank-Basisdienstleistungen zu den jeweiligen Landespreisen – ist Deutschland mit 223 € sogar das zweitteuerste Land SEPA-weit nach Italien (Capgemini, 2005). Die mehrfache Aussage, Deutschland gehöre zu den Ländern mit den absolut niedrigsten Kosten für Bankdienstleistungen (Interview 1, Interview 5, Interview 3) wird durch diese Erhebung nicht bestätigt. Die gegenteilige Behauptung der Interviewpartner deutet darauf hin, dass deutsche Unternehmen und Banken die europäischen Preise in Bezug auf einen deutschen Warenkorb vergleichen. Im Umkehrschluss folgt wiederum die starke Diskrepanz in der Zusammensetzung der Warenkörbe. Das bedeutet: die Nutzungshäufigkeit verschiedener Bankdienstleistungen sind in verschiedenen SEPA-Ländern stark unterschiedlich, entsprechend auch die Preismodelle. Starke Eintrittsbarrieren in andere europäische Märkte werden mit mangelhaften Marktkenntnissen begründet (Interview 1).

Unternehmen in Deutschland unterhalten in der Regel keine Bankverbindungen explizit für den Zahlungsverkehr. Die Bank tritt üblicherweise als Hausbank auf. Die wesentlichen in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen sind, neben dem Zahlungsverkehr, die Kontoführung und die Kreditlinie. Im Inlandszahlungsverkehr sind Bankdienstleistungen weitgehend standardisiert, so dass für Banken kein Raum zur Differenzierung bleibt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass beim Institutsübergreifenden Zahlungsverkehr die in Konkurrenz zu einander stehenden Kreditinstitute zusammenarbeiten müssen. Folglich kann ohne ein marktbeherrschendes Kreditinstitut kein Verdrängungswettbewerb stattfinden. Der Wettbewerb für den Inlandszahlungsverkehr wird deswegen nur bedingt über den Preis ausgetragen. Eher erfolgt der Wettbewerb über Koppelkonditionen in einem Gesamtpaket.

³¹ Die Zusammensetzung der in der Studie verwendeten Warenkörbe ist nicht angegeben

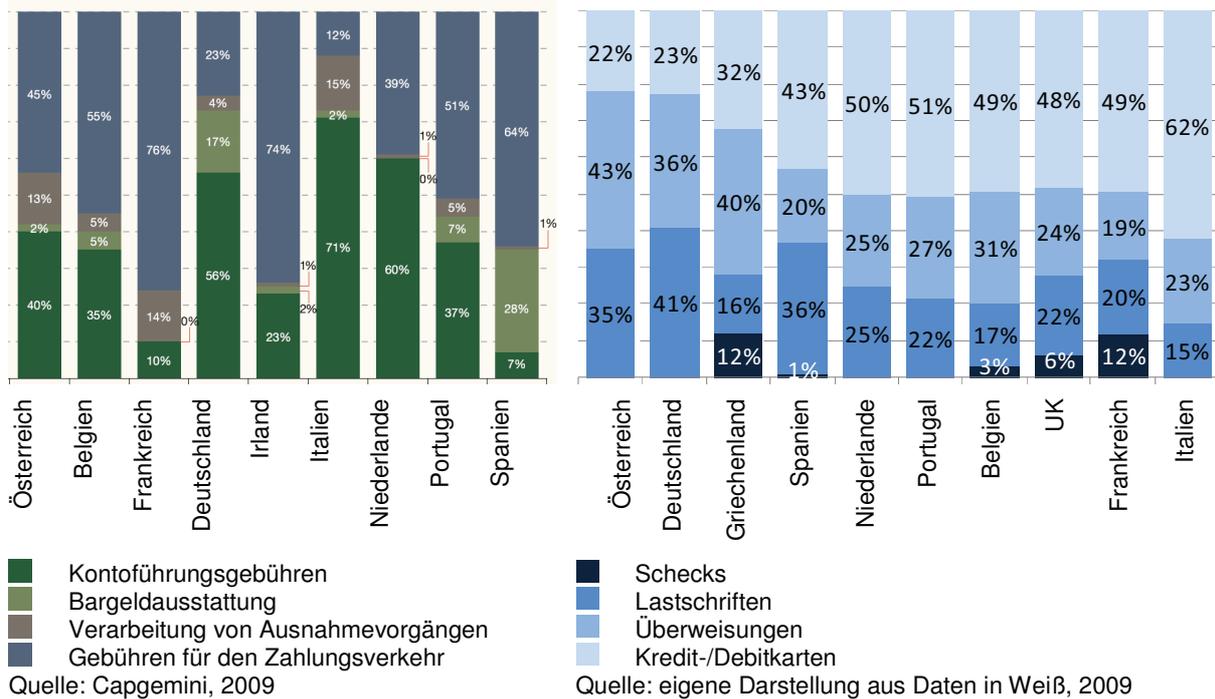


Abbildung 5-7: Einnahmeverteilung der Kreditinstitute für Basis-Dienstleistungen und Nutzungshäufigkeit der einzelnen Dienstleistungen nach Land

Externe Kosten der Banken im Zahlungsverkehr sind weitgehend identisch, weil das Clearing meist über die gleichen Wege läuft (vgl. Kapitel 4.3). Sparkassen und Genossenschaftsbanken erreichen eine Kostensenkung mit Hilfe des gruppeninternen Clearings (Skaleneffekte und geringerer Liquiditätsbedarf), einige Großbanken erreichen ebenfalls Einsparungen über Skaleneffekte. So übernimmt das Betriebs-Center für Banken (BCB) als spezialisierte Transaktionsbank den Zahlungsverkehr mehrerer deutscher Großbanken, so dass das BCB die Transaktionsvolumina des Sparkassen- und des Genossenschafts-Sektors erreicht. In der Beziehung zum Kunden stehen die Banken unter Druck, Preise für den Zahlungsverkehr kontinuierlich zu senken. Wegen des institutsübergreifenden Charakters des Zahlungsverkehrs ist die Prozessoptimierung weitgehend nur in Zusammenarbeit möglich. Die meisten Prozessänderungen, im deutschen Zahlungsverkehr sind seit 1932 im Zentralen Kreditausschuss vereinbart und zum großen Teil von dessen Arbeitsgruppen entwickelt und eingeführt worden. Das hocheffiziente und weitestgehend automatisierte Zahlungssystem in Deutschland gilt für deutsche Banken zusätzlich als Schutz vor potentiellen Konkurrenten aus dem Ausland.

Im Auslandszahlungsverkehr bestand für Banken bedingt die Möglichkeit zur ausdifferenzierten Konkurrenz – insbesondere über die Laufzeiten. Durch weitgehende Ei-

nigungen in verschiedenen Organisationen der Banken ist diese Differenzierungsmöglichkeit jedoch nur bedingt genutzt worden. Wegen des sehr geringen Volumens der grenzüberschreitenden Zahlungen waren die Kosten im Auslandszahlungsverkehr für Industrieunternehmen bei der Hausbankwahl bisher nicht entscheidungsrelevant. Die Konkurrenz hat sich wiederum bei gleichen Laufzeiten und Preisen wiederum auf Koppelkonditionen der Komplettpakete konzentriert. Auf der Kostenseite haben sich die Banken durch teilweise unterschiedliche internationale Clearing-Wege (teilweise Abwägung zwischen Kosten und Liquiditätsbedarf) ausdifferenziert. Ausgehend vom Standardfall des Clearings über TARGET2 und EURO1 bzw. STEP1 und STEP2 wickelt z.B. die Sparkassengruppe einen größeren Teil des Auslandszahlungsverkehrs über ihr weitläufiges Korrespondenzbankensystem. Die Postbank z.B. dagegen greift bei einem Teil des Auslandszahlungsverkehrs auf Eurogiro zurück, das weltweite Clearinghaus der Postbanken.

5.2.2 Organisation der Banken zur Abwicklung des Zahlungsverkehr

Die in Deutschland tätigen Banken unterliegen dem Kreditwesengesetz – KWG. Per Gesetz dürfen deutsche Banken in beliebiger Rechtsform außer Einzelkaufmann geführt werden (§2b, Abs. 1 KWG), allerdings sind die häufigsten Rechtsformen der größten Banken Aktiengesellschaft (Großbanken, Genossenschaftszentralbanken und einige Landesbanken), Anstalt öffentlichen Rechts (die meisten Sparkassen und die übrigen Landesbanken) und eingetragene Genossenschaften (Volks- und Raiffeisenbanken). Daneben existiert noch eine Reihe kleinerer Banken, die meist als KG oder OHG firmieren, im Zahlungsverkehr aber eine verschwindende Rolle spielen und deswegen nicht im Fokus dieser Analyse liegen. Die wesentlichen deutschen Banken sind Großunternehmen und, wie im Kapitel 4.2 erwähnt, Universalbanken mit sehr stark ausgeprägter unternehmensinterner Differenzierung.

Die wichtigsten Bankengruppen in Deutschland wurden bereits in Kapitel 4.2 dargestellt, es sind Kreditbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Deutsche Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind jeweils meist regional tätige Einzelunternehmen, die einerseits über Ihre Zentralinstitute (Landesbanken für Sparkassen bzw. DZ und WGZ für die Genossenschaftsbanken) für eine gruppeninterne Abrechnung und Liquiditätsaustausch und andererseits über Ihre Verbände (Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V., DSGV und Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V., BVR) für die Strategieentwicklung und

-Koordination sowie Außenvertretung zu jeweils einer großen Einheit zusammengeschlossen sind (DSGV, 2010).

Bei Kreditbanken gibt es unter den deutschen Großbanken den wesentlich schmalere fokussierten Zusammenschluss zur „Cashgroup“³², deren Mitglieder ihren Kunden wechselseitig das kostenlose Abheben von Bargeld an ihren Automaten ermöglichen.

Im weiteren Verlauf werden die Großbanken einzeln als jeweils eine Organisation, die Sparkassen und Genossenschaftsbanken wegen der koordinierten gemeinsamen Vertretung, Außendarstellung, Infrastruktur und strategischen Handelns dagegen als Sektor auf der gleichen Analyseebene betrachtet.

Als Großunternehmen ist die Bankenorganisation sehr stark verzweigt. Das Front-Office ist sehr stark divisional (nach sachlichen Gesichtspunkten: regionale Niederlassungen, Großkundenbetreuung usw.), das Back-Office dagegen stärker funktional (nach fachlichen Gesichtspunkten: Transaktionen, IT usw.) ausdifferenziert. Die Weisungsbeziehungen zwischen den einzelnen Einheiten im Backoffice-Bereich können als eine Sekundärorganisation bezeichnet werden, da sie über die Entwicklung und den Betrieb der Infrastruktur technische Möglichkeiten vorgeben bzw. entziehen und damit die Weisungsbefugnis übernehmen.

Entsprechend den theoretischen Überlegungen in Kapitel 5.1.2 weisen Banken bzw. Bankenverbände Stab-Linien-Organisationen auf. Abbildung 5-8 zeigt ein Muster-Organigramm, wie es in ähnlicher Form in den meisten großen Banken und Bankenorganisationen umgesetzt ist.

Unmittelbar am Betrieb, Verbreitung und der Weiterentwicklung des Zahlungsverkehrs für Geschäftskunden sind drei Einheiten Zahlungsverkehr, IT-Infrastruktur und die Firmenkundenbetreuer beteiligt. Mit der Zahlungsverkehrsinfrastruktur beschäftigen sich die beiden Bereiche Zahlungsverkehr und IT-Infrastruktur (Interview 1, Interview 2). Die Firmenkundebetreuung übernimmt die Werbe-, Aufklärungs- und Vertragsarbeit bei Firmenkunden (Interview 5).

³² Mitglieder der Cashgroup sind Deutsche Bank, Commerzbank, UniCredit, Deutsche Postbank sowie ihre Tochtergesellschaften und Marken (Cashgroup, 2010)

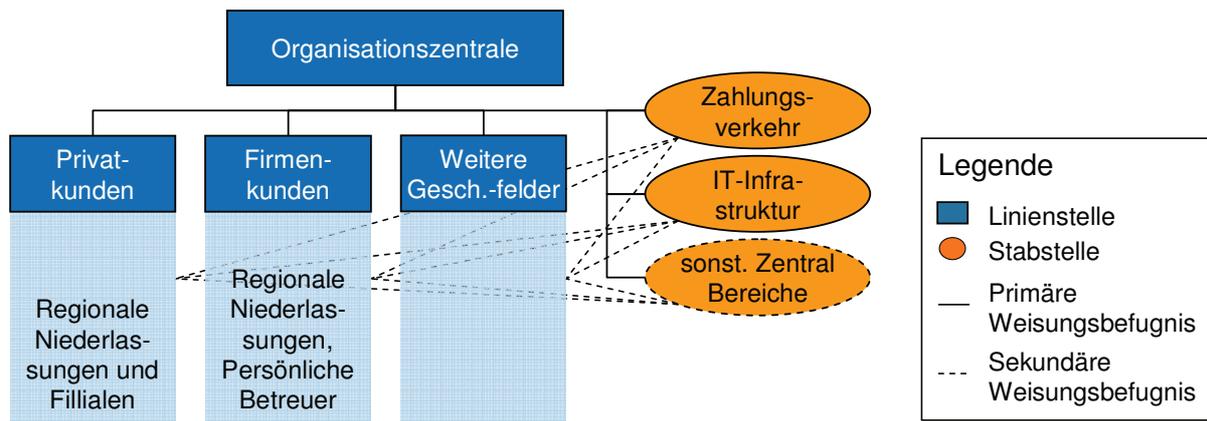


Abbildung 5-8: Typische Organisationsstruktur von Großbanken bzw. Banken-Verbände (Quelle: eigene Darstellung)

Bei der Postbank AG beispielsweise basiert das automatisierte Zahlungsverkehrssystem auf der Software-Plattform „SAP-payment Engine“. Der Aufbau der Plattform wurde vom Betriebs-Center für Banken (Postbank Organisationseinheit für Zahlungsverkehr) als Auftraggeber und fachlicher Projektleiter und –mitarbeiter, der Postbank Systems (Postbank Organisationseinheit für die IT-Infrastruktur) und der SAP als externer Dienstleister durchgeführt. Analog hierzu besitzt die Sparkassenorganisation ebenfalls ein eigenes Zahlungsverkehrssystem „PAYCE“. Im Unterschied zur SAP-payment Engine des BCB ist PAYCE nicht nur eine Plattform zur Zahlungsabwicklung sondern auch das größte europäische Clearing Haus. PAYCE ist eine gemeinsame Entwicklung der Landesbanken und des DSGV, Abteilung Zahlungsverkehr als Auftraggeber und fachliche Projektleiter der Finanz Informatik und des SIZ³³ (beides IT-Dienstleister der Sparkassen Finanzgruppe) als technische Einheiten.

Die Firmenkundenbetreuung übernimmt stets nur die beratenden Tätigkeiten bei der Durchführung der angesprochenen Zahlungsverkehrsprojekte, in Bezug zum Aufbau von Infrastrukturen, Festlegung und Weiterentwicklung von Standards. Bezüglich des Zahlungsverkehrs übernimmt die Firmenkundenbetreuung selbstverständlich die Vertretung gegenüber Firmenkunden, in einigen Fällen wird sie mit Anwenderschulungen durch die Zentraleinheiten unterstützt (Interview 5).

Die Vertretung der Bank auf politischer Ebene, bei Verhandlungen innerhalb der Kreditwirtschaft (z.B. im EPC) und bei Gesprächen mit Konzernen übernimmt wiederum die Abteilung Zahlungsverkehr (Interview 1, Interview 5), während die IT-Infrastruktur in den einzelnen operativen Ausschüssen tätig wird (Interview 2).

³³ Informationszentrum der Sparkassen-Organisation GmbH

5.2.3 Einflussnahme auf die Entwicklung von Standards

Entsprechend der beschriebenen Entwicklung im internationalen Zahlungsverkehr fühlen sich einige Bankengruppen durch die SEPA und damit zusammenhängenden PSD benachteiligt. So besitzt der Sparkassensektor mit PAYCE ein eigenes europaweites Clearingsystem über gruppeninternes Clearing, ein weites Korrespondenzbankensystem und in geringem Umfang unter Hinzunahme externer Clearingstellen. Mit PAYCE verarbeitet die Sparkassenfinanzgruppe 70 Mrd. Transaktionen pro Jahr, bzw. fast die Hälfte aller Transaktionen in Deutschland und etwa 11 % in Europa.

In den Interviews gaben Vertreter der Banken an im EPC unterrepräsentiert zu sein. In Deutschland werde die Hälfte des europäischen bargeldlosen Zahlungsverkehrs abgewickelt und es wäre am sinnvollsten, wenn entweder deutsche Zahlungsinstrumente für die SEPA übernommen bzw. SEPA-Zahlungsinstrumente eng an die Deutschen angelehnt worden wären (Interview 1, Interview 5, Interview 2). Der tatsächliche deutsche Anteil am bargeldlosen Verkehr in Europa ist in Abbildung 5-9 dargestellt. In Deutschland wird ein Drittel aller europäischen Lastschriften und ein Viertel der Überweisungen abgewickelt. Die Aussage der Bankenvertreter weicht von der Realität nach oben ab.

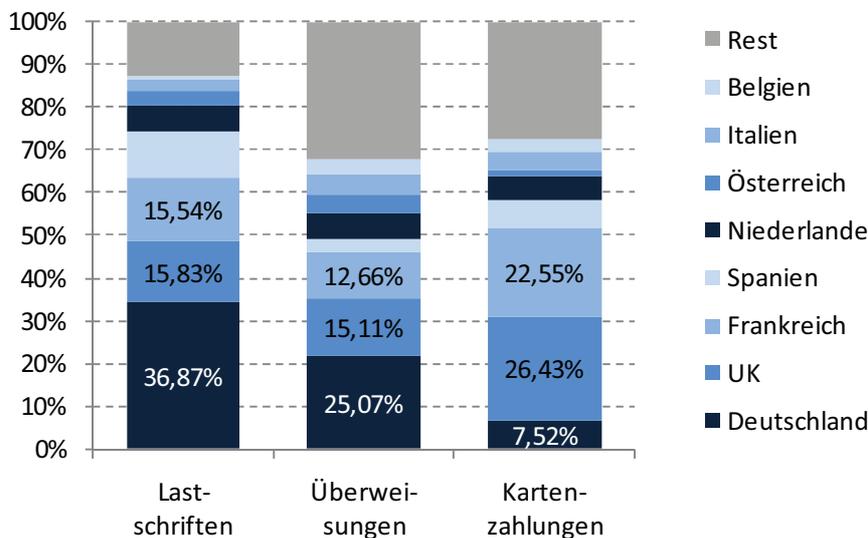


Abbildung 5-9: Anteil der Länder am gesamten europäischen Zahlungsverkehr nach verschiedenen Zahlungsinstrumenten³⁴ (Quelle: eigene Darstellung aus Daten in Weiß, 2009)

Trotz des erheblichen Volumen der Zahlungen in Deutschland und der erheblichen Größe deutscher Banken und Bankengruppen ist zum Beispiel die Sparkassengrup-

³⁴ Ausschlaggebend ist der gesamte Zahlungsverkehr eines Landes im Inland und mit dem SEPA-Ausland

pe, die Deutsche Bank oder die Postbank lediglich mit einer Stimme im EPC vertreten ebenso wie viele wesentlich kleinere europäische Banken. Wegen des wesentlich kleineren Korrespondenz-Netzes wickeln kleinere Banken ihren Auslandszahlungsverkehr über Clearingdienstleister, zumeist über EBA bzw. über das Europäische System der Zentralbanken (ESZB) ab. Wegen ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit im EPC setzten diese die für ihre Clearing-Wege am besten geeigneten Regelungen durch, die von der europäischen Kommission in die PSD umgesetzt worden sind.

Das EPC ist der Spitzenverband der europäischen Banken, der federführend SEPA verwirklicht. Wie bereits erläutert hat jede Bank bzw. Bankengruppe nach den „Spielregeln“ des EPC jeweils nur eine Stimme. In „solchen Gremien setzt sich derjenige durch, der erstens - am lautesten schreit, zweitens - am nachhaltigsten dran bleibt und drittens - die beste Lobby-Arbeit betreibt“ (Interview 1).

Den aktuellen Stand der SEPA Zahlungsinstrumente insbesondere den SDD halten Vertreter der Banken für ungünstig. Insbesondere ist die wesentlich höhere Komplexität im Vergleich zum deutschen Verfahren hinderlich. Deutsche Banken können ihre Kunden nicht zum Wechsel bewegen. „Diesen Kompromiss durften wir nicht eingehen!“, sagt ein Vertriebsdirektor und Vertreter seines Instituts im EPC (Interview 1). Innerhalb Deutschlands besteht eine sehr intensive Zusammenarbeit der Banken auch im Bereich von Schnittstellenstandards, die vom ZKA gefördert und unterstützt wird. Nicht zuletzt zeigt sich die intensive Zusammenarbeit in der Entwicklung von EBICS, wie sie in Kapitel 4.3.3 beschrieben wurde. Auf europäischer Ebene versuchen deutsche Banken aktuell die Ausweitung des EBICS-Protokolls in Europa durchzusetzen. Damit würde neben dem Format- und Prozess-Standard der SEPA-Zahlungen ein standardisiertes Kommunikations-Protokoll für die Kunde-Bank-Schnittstelle³⁵ vorliegen. Mit Deutschland und Frankreich kann die Kunde-Bank-Kommunikation bereits in den beiden größten europäischen Ländern über EBICS abgewickelt werden.

Mit dem gemeinsamen Protokoll haben die deutschen Banken insgesamt das Potential der Branche in Deutschland erhöht und die Eintrittsbarrieren für den deutschen Markt weiter gesteigert. Mit der Ausbreitung des Standards in anderen europäischen Ländern ließe sich der Markt für deutsche Banken ausweiten. In der Logik des Fünf-Kräfte-Modells nach Porter versuchen deutsche Banken nun wiederum die Eintritts-

³⁵ EBICS wird auch für die Bank-Bank-Kommunikation verwendet

barrieren ins Zahlungsverkehrs-Geschäft des europäischen Auslandes zu minimieren, wie dies im Folgenden gezeigt wird.

Exkurs: Kunde-Bank-Kommunikation in Österreich und Frankreich

Sowohl Frankreich als auch Österreich verfügen über ein landesweit standardisiertes Banken-Kommunikationsprotokoll. Hierbei handelt es um MBS (Multi-Bank-Standard, Österreich) und ETEBAC (Échange télématique banque-clients³⁶, Frankreich). Die Französische Version basiert auf der X.25 Protokoll-Familie, ist also nicht TCP/IP-fähig. X.25 wurde in den 70er Jahren für Telefonnetzwerke entwickelt. Die Nutzung ist seit Ende der 90er Jahre drastisch gefallen, weil das Protokoll durch wesentlich leistungsfähigere Protokolle wie ISDN und die TCP/IP-Familie verdrängt wird. Des Weiteren hat die France Télécom das Ende der Unterstützung von X.25 als nicht zeitgemäß zum Ende 2011 angekündigt. Unter diesem Zugzwang stand also die französische Wirtschaft vor der Wahl einer eigenständigen Neuentwicklung eines TCP/IP-basierten XML-fähigen Standards oder der Übernahme eines der bestehenden. Das Normierungsgremium der französischen Banken, CFONB³⁷ entschied sich für das Zweite und die deutsche Kreditwirtschaft auf der anderen Seite nutzte diese Chance zur Herabsetzung der Eintrittsbarriere zum französischen Markt. Die Situation in Österreich sieht dagegen völlig anders aus. Der MBS wurde 1997 „primär für kommerzielle Bankkunden eingerichtet, die Kontoverbindungen bei mehreren österreichischen Banken halten und ermöglicht ihnen, diese mittels einer einzigen lokalen PC-Software zu bedienen“ (STUZZA, 2010). Der MBS ist TCP/IP basiert und XML-fähig. Weder besteht für die österreichische Kreditwirtschaft die Notwendigkeit noch das Interesse eines Umstieges oder auch der Annäherung an EBICS. Hier überwiegen die Verlässlichkeit der aktuellen Technologie und seine Rolle als Eintrittsbarriere für den österreichischen nach wie vor national dominierten Markt für Bankdienstleistungen.

Deutsche Banken sind gewillt Standardisierungen im Zahlungsverkehr auch an der Kunde-Bank-Schnittstelle voranzutreiben und sind hier auch aktiv. Insbesondere liegt es in ihrem Interesse, den in Deutschland erreichten Grad an Automatisierung in Europa durchzusetzen.

³⁶ Telematischer Kunde-Bank-Austausch

Comité Français d'Organisation et de Normalisation Bancaire³⁷

Banken stellen Unternehmen Software zur Online-Abwicklung von Bankgeschäften zur Verfügung. Nach Aussage der Unternehmen sind die eingesetzten Software der Banken in Deutschland multibankfähig, sie werden von der Hausbank gestellt und können für den Zahlungsverkehr – gerade wegen der einheitlichen Protokolle (EBICS, BCS-FTAM) und Dateiformate (DTAUS, SEPA) – mit beliebigen Banken in Deutschland eingesetzt werden (Interview 4, Interview 8). Dies bedeutet, dass Banken und insbesondere das ZKA im Zahlungsverkehr eher als Katalysatoren der Standardisierung dienen.

5.3 Unternehmen, Zahlungsverkehr

Die Anzahl und die Vielfältigkeit von Betrieben in Deutschland erlaubt keine detaillierte Analyse ihres Verhaltens im Zahlungsverkehr. Die vorliegende Arbeit bemüht sich dennoch um einen gewissen Querschnitt über verschiedene Betriebe nach Größe und Betätigungsfeld.

5.3.1 Ziele der Unternehmen bei der Abwicklung von Zahlungen

Zunächst sei festgestellt, dass der Zahlungsverkehr keine Kernkompetenz der hier befragten Unternehmen ist. „Zahlungsverkehr ist ein Commodity“ (Interview 6, Interview 3, Interview 11). Bei kleineren Unternehmen ist die Leitung des Zahlungsverkehrs als solches nicht explizit durch eine separate Stelle abgebildet, sondern wird im Controlling, der Buchhaltung und bei kleineren Unternehmen von der Geschäftsführung mit betreut (Interview 8, Interview 11, Interview 10).

In dieser unterstützenden jedoch sicherheitskritischen Tätigkeit spielen Kosten-, Sicherheits- und Zuverlässigkeits-Gesichtspunkte die wichtigste Rolle bei sämtlichen Entscheidungen (einheitliche Aussage in allen Interviews). Der Zahlungsverkehr ist (teilweise im Unterschied zum Treasury) eine reine Kostenposition. Die Bereitschaft zu Investitionen monetärer und insbesondere personeller Art ist daher sehr gering. Die Entscheidungen werden ausschließlich auf Grundlage einer soliden Planrechnung getroffen. Quantitative Faktoren spielen eine wesentlich höhere Rolle als qualitative³⁸ Aussagen, wie die folgenden Äußerungen zeigen:

³⁸ Bei Entscheidungen in vielen anderen Bereichen wie Einkauf, Marketing und Vertrieb oder Forschung und Entwicklung spielen teilweise schwer monetär zu quantifizierende Gesichtspunkte wie Effekte der Kundenbindung, des technologischen Fortschritts oder der Lieferantenentwicklung eine wichtige Rolle. Perlit, 1978 stellt z.B. bei Expansionen ins

- „Alle Fragen nach einem Business Case“ (wörtlich: Interview 6, weiterhin in: DSGVO, 2009 sowie in den meisten übrigen Interviews)
- „Wenn nicht das Treasury wegen Sicherheitsgründen oder Ähnlichem vordringt, was nicht so aussieht, werden wir wenig Argumente für den SEPA-Einstieg aufbringen können“ (Interview 7)

Der Zahlungsverkehr mit SEPA wird von deutschen Unternehmen und betreuenden Banken als dem deutschen höchstens ebenbürtig bei Überweisungen und als nachteilig bei Lastschriftinzügen angesehen. Zusätzlich verursacht eine SEPA-Umstellung erhebliche Kosten im Unternehmen. Vorteile von SEPA lägen in der Möglichkeit eines besseren und einfacheren Liquiditätsmanagements (Interview 1, Interview 9).

Die Verfügbarkeit neuer Stammdaten (IBAN und BIC) schätzen die befragten Unternehmen als gegeben ein und die Aufwendungen als relativ gering. Überhaupt sei SEPA ein Anlass zum Aufräumen und Vereinheitlichen der Stammdaten sowie für die Zentralisierung der Stammdatenhaltung (Interview 1).

Die SEPA-Lastschrift (SEPA Direct Debit – SDD) dagegen ist mit sehr hohem Umstellungsaufwand verbunden, da deutsche Mandate nicht übertragbar seien³⁹. Die Einholung neuer Mandate sei gerade für große Versicherungen und Telekommunikationsanbieter äußerst aufwändig und risikobehaftet. Das Einholen und Archivieren der neuen Mandate für den bestehenden Kundenkreis erfolgt gerade im Privatkundengeschäft über Belege und per Post, was einem sehr hohen manuellen Aufwand bedeutet und entsprechend hohe Kosten verursacht. Außerdem geben einige Versicherungen an, dass ein Risiko des Verlustes von bis zu 30% des Kundenstammes bestehe. Dies könne dadurch verursacht werden, dass der Kunde sich an die abgeschlossene Versicherung erinnern würde und diese überdenken könne (Interview 1). Die Kostenersparnis im Zusammenhang mit dem innereuropäischen grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr sei gering, weil meist weit über 90% des Zahlungsverkehrs im Inland abgewickelt werden. Aus diesen Gründen halten sich aktuell die meisten Firmen zurück (einstimmige Meinung aus allen Interviews).

Ausland ein völlig anderes Verhalten fest. Hier spielen Impulse des Managements eine große Rolle. Quantitative Daten wurden gar nicht oder nur nachträglich gesammelt, um Entscheidungen im Nachhinein rational und überzeugend erscheinen zu lassen.

³⁹ Diese Aussage konnte in weiteren Interviews und in der Literatur nicht bestätigt werden. Vielmehr gibt es eine gesetzliche Transitionsregelung für Altmandate (Weiß, 2009)

Entsprechend würden sich deutsche Unternehmen nur an Standardisierungsinitiativen im Bereich des Zahlungsverkehrs beteiligen, wenn konkrete nachweisbare monetäre Vorteile bestehen, bzw. stärkere Nachteile als Folge gesetzlicher Regulierung abgewendet werden können. Übereinstimmend wird deswegen ausgesagt, dass beim derzeitigen Stand nur ein verbindlicher Ablösetermin der deutschen Zahlungsarten und Dateiformate auf SEPA deutsche Unternehmen zur Umstellung bewegen könnten. Bisher ist dieser jedoch noch nicht benannt worden, weitere Kräfte treiben die Betriebe jedoch teilweise jetzt schon zur Umstellung oder zur Vorbereitung der Umstellung. Im Einzelnen sind in verschiedenen Interviews Lieferanten (Interview 8) und staatliche Stellen (Interview 4) und die Öffentlichkeit (Interview 6) benannt worden.

Einige **Lieferanten** wünschen eine Umstellung der Zahlungsweise auf das SDD-B2B-Verfahren (Interview 8). Gerade in der Phase der wirtschaftlichen Rezession (aktuell Ende 2008 bis Anfang 2010) verschlechtert sich das Zahlungsverhalten der Kunden, weswegen allgemein das Lastschriftverfahren auch bei Geschäftszahlungen besonders interessant wird (Interview 11). Ein rechtlicher Vorteil des SDD-B2B gegenüber dem Lastschriftverfahren ist der Ausschluss des Widerspruchs bei autorisierter Zahlung (Weiß, 2009, Toussaint, 2009). Aus diesem Grund verlangen einige Lieferanten bereits jetzt und innerhalb Deutschlands das SDD-B2B-Verfahren (Interview 8).

Wie bereits erläutert ist SEPA zwar ein Werk des EPC und damit der europäischen Kreditwirtschaft, der Anstoß kam jedoch aus der Politik. Aus diesem Grund treiben gerade **politische Institutionen** die SEPA-Umstellung voran. Öffentliche Betriebe und Verwaltungen bekommen regelmäßige Anfragen aus dem Bundestag bezüglich der SEPA-Umstellung (Interview 4). Damit sollen staatliche Betriebe mit gutem Beispiel vorangehen.

Der Bekanntheitsgrad von SEPA in der breiten Öffentlichkeit ist zwar sehr gering, trotzdem wird der Einsatz der neuen Zahlungsinstrumente als fortschrittlich gesehen. Im Gegenzug wird der Nichteinsatz als reaktionär betrachtet. Der öffentliche Betrieb in Interview 4 forciert deswegen die schnelle Annahme der neuen Zahlungsmittel und betont dies in seiner Öffentlichkeitsarbeit. Insgesamt sei die Öffentlichkeit sehr sensibel, was den Fortschritt der Ämter und sonstiger öffentlicher Stellen betrifft, diese seien deswegen stets unter Zugzwang.

Weitere Unternehmen führen nach eigenen Angaben SEPA-Projekte mit dem Fokus durch, für den Fall des gesetzlich durchgesetzten Ersatzes der deutschen Zahlungsverfahren bereit zu sein. Die befragten Unternehmen befinden sich in verschiedenen Stadien der SEPA-Einführung. Das Unternehmen aus Interview 6 führt derzeit ein Projekt durch, das es bis Ende 2010 „SEPA-ready“ machen wird, in Interview 7 wurde angegeben, das bis Ende 2012 ein Zustand erreicht werden soll, in dem ausschließlich SEPA-Instrumente eingesetzt werden können, beide Unternehmen wollen die tatsächliche Umstellung jedoch noch hinauszögern. Das Unternehmen in Interview 3 setzt bereits fast ausschließlich das SCT-Verfahren für ausgehende Zahlungen aus Deutschland aber auch innerhalb Deutschlands ein, das SDD-Verfahren wird derzeit getestet. Die tatsächliche großflächige Umstellung des gesamten Zahlungsverkehrs auf SEPA-Instrumente ist dagegen nicht geplant. Alle diese Aktivitäten sind also nicht darauf gerichtet, laufende Ausgaben zu senken oder Einnahmen zu erhöhen sondern darauf, sich bei möglichen staatlichen Regulierungen abzusichern. Sollte der Ersatz der nationalen Zahlungsinstrumente gesetzlich durchgesetzt werden, würde die Nachfrage nach verschiedenen Dienstleistungen steigen. Im Einzelnen sind folgende benannt worden: Beraterleistungen im Bereich Zahlungsverkehr, Treasury, SEPA-Recht, allgemeine SEPA-Themen, ERP-Produkte und -Produktupdates, Software-Integration und Ähnliche (verschiedene Interviews).

5.3.2 IT-Infrastruktur im Finanzbereich, ERP-Systeme

Bei den heutigen komplexen Prozessen in Unternehmen zur Wahrung der Nachvollziehbarkeit von Geschäftsvorgängen werden in den allermeisten Unternehmen betriebswirtschaftliche Softwaresysteme eingesetzt. Zu den Standardfunktionen gehören meist die Warenwirtschaft, Buchhaltung und der Ein- und Verkauf. Meist handelt es sich um eine ERP-Software-Lösung des gesamten Unternehmens oder der jeweiligen Sparten. Die Enterprise Resource Planning (ERP) ist eine ganzheitliche, prozessorientierte Softwarelösung, die die Aufgaben der Produktionsplanung und -steuerung erfüllt und für alle angrenzenden Unternehmensbereiche die erforderlichen Informationen bereitstellt (Schuh, 2010).

Der ERP-Markt in Deutschland ist relativ groß. Bei der Niermann, F. (2010) sind 32 in Deutschland tätige ERP-Software Hersteller gemeldet. Dabei handelt es sich um Software für einen Querschnitt der Unternehmen, um branchenspezifische Lösungen, um Software, die auf kleine Unternehmen oder auf den Mittelstand ausgerichtet

sind. Allerdings hat der größte Anbieter SAP einen Marktanteil in Deutschland von 51%. Angesichts des zweitgrößten Marktanteils von 6 % von Microsoft Dynamics kann von einer marktbeherrschenden Stellung gesprochen werden (vgl. Abbildung 5-10).

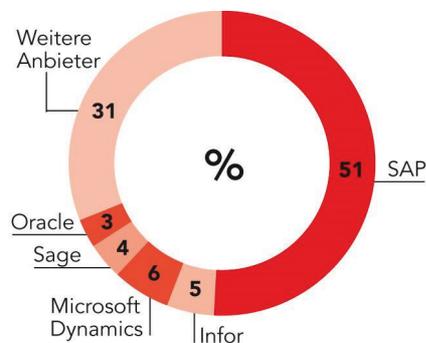


Abbildung 5-10: Marktanteile von ERP-Software in Deutschland (Quelle: Niermann, F., 2009)

ERP-Systeme betreffen weite Teile des Unternehmens, können Schnittstellen zu anderen Anwendungen im Unternehmen besitzen (Dokumentenmanagement, technische Programme CAD/PLM⁴⁰) sowie Schnittstellen zu unternehmensübergreifenden Anwendungen (Anwendungen des E-Business, unternehmensübergreifende SCM⁴¹-Anwendungen). Kern der ERP-Systeme liegt definitionsgemäß und entwicklungshistorisch bedingt in der Produktion. Die wesentlichen Interessengruppen sind produktionsnahe Bereiche, Warenwirtschaft, der Ein- und Verkauf und die Buchhaltung. Der Zahlungsverkehr gehört nur zum erweiterten Kreis der Interessenten. Aus diesem Grund spielen die Anforderungen des Zahlungsverkehrs nur eine untergeordnete Bedeutung bei der Wahl des ERP-Systems, vielmehr bestimmen die Möglichkeiten des ERP-Systems die Grenzen des Zahlungsverkehrs. Das Unternehmen im Interview 4 setzt mehrere zum Teil sehr unterschiedliche ERP-Systeme für einzelne Geschäftsprozesse ein. Der Einsatz von SEPA im Zahlungsverkehr hängt dabei insbesondere vom ERP-System ab, in dem der Geschäftsvorgang bearbeitet wird. Die SEPA Umstellung wurde zuerst in ERP-Systemen durchgeführt, die SEPA-fähig sind. Danach wurde ein im Hause entwickeltes System zur SEPA-Fähigkeit weiterentwi-

⁴⁰ Computer Aided Design (CAD) und Product Lifecycle Management (PLM) sind Software zur Erstellung, Verwaltung und Steuerung von primär technischen Produktdaten.

⁴¹ Supply Chain Management (SCM) ist die Abstimmung aller logistischen Vorgänge und Funktionen innerhalb der Versorgungskette sowie entsprechende Computeranwendungen

ckelt. Zahlungsanforderungen von Prozessen aus nicht SEPA-fähigen ERP von Fremdanbietern werden weiterhin im deutschen Verfahren versandt.

Die meisten ERP-Systeme sind so gestaltet, dass sie an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden können und Schnittstellen aufweisen, an die z.B. eine spezialisierte Middleware für den Zahlungsverkehr gekoppelt werden kann (Interview 6, Interview 3, Interview 9). Aufwändige Anpassungen und Weiterentwicklungen, können jedoch nur große Konzerne vornehmen bzw. einkaufen. Kleinere Unternehmen benutzen die Möglichkeiten ihrer ERP in Grundform bzw. im Standardumfang des Customizings, weil die beschränkten Volumina im Zahlungsverkehr und die finanziellen Möglichkeiten ein weitergehendes Engagement nicht erlauben (Interview 8, Interview 11).

Typischerweise können in einem Konzern bei verschiedenen Sparten und Niederlassungen mehrere, teilweise unterschiedliche ERP-Systeme zum Einsatz kommen. Die Kommunikation zwischen ERP-Systemen des gleichen Typs findet in proprietären Formaten statt (z.B. IDOC bei SAP). Der Einsatz unterschiedlicher Systeme führt insbesondere im Reporting zu manuellen Arbeitsumfängen, aber auch im Cashmanagement, In-House Bank und insgesamt Anwendungen, die mit mehreren ERP-Systemen kommunizieren. Der Betrieb des Financial Shared Service Center als Ganzes, die Payment Factory aber auch weniger stark automatisierte Formen der Zahlungsabwicklung⁴² erfordern Mehraufwände bei Kommunikation mit unterschiedlichen ERP-Systemen. Konzerne, in denen unterschiedliche ERP-Systeme zum Einsatz kommen, sind deswegen an der Weiterentwicklung und Implementierung offener Standards interessiert, die bei der Kommunikation der ERP-Systeme untereinander und mit Anwendungen des Zahlungsverkehrs zum Einsatz kommen können (Interview 7).

5.3.3 Unternehmensorganisation, Zahlungsverkehr, Rechnungswesen, Finanzen

Trotz der hohen Bedeutung der Finanzorganisation für jedes Unternehmen, findet die Organisation des Finanzbereiches wenig explizite Beachtung in der Literatur (Gleich, Temmel 2007). Im Folgenden wird eine Darstellung aus der verfügbaren wissenschaftlichen Literatur und den Informationen aus den befragten Unternehmen erstellt. Dabei wird vom Konzern ausgegangen und unterstellt, dass in kleineren Organisati-

⁴² In-House Bank, Payment Factory, Shared Service Center werden im Kapitel 5.3.3 erläutert

onen prinzipiell ähnliche Strukturen vorliegen, aber mehrere Aufgaben in wenigen Stellen zusammengefasst sind⁴³.

An der Konzernspitze steht typischerweise der Konzernvorstand (Executive Board). Dieser besteht typischerweise mindestens aus dem Vorstandsvorsitzenden (CEO, Chief Executive Officer) und dem Finanzvorstand (CFO, Chief Financial Officer) zudem kommen typischerweise der Personalvorstand sowie Spartenvorstände. In etwas kleineren Organisationen und in Konzernsparten findet man gerade bei Technologieunternehmen typischerweise mindestens einen technischen Geschäftsführer (CTO, Chief Technical Officer) und den kaufmännischen Geschäftsführer (COO, Chief Operational Officer). Im wirtschaftlichen Bereich ist der CFO strategisch und planerisch verantwortlich, der COO ist dagegen operativ ausgerichtet.

Die Verantwortung für den Zahlungsverkehr fällt typischerweise in den Bereich des CFO bei Unternehmen und Aufgaben mit großer Zentralisierung oder in den Bereich des Konzern-COO bzw. des COO einer Sparte bei Unternehmen und Aufgaben mit dezentralem Charakter (vgl. auch Weber, 2001).

Man unterscheidet bei den Aufgaben des Finanzvorstandes grundsätzlich mindestens die Teilbereiche Rechnungswesens und des Finanzwesens⁴⁴. Ein Überblick über die beispielhafte Struktur eines Konzerns mit Betonung der CFO-Funktionen ist in Abbildung 5-11 wiedergegeben.

Das Konzernrechnungswesen gliedert sich typischerweise in die Bereiche bzw. übernimmt die Aufgaben Controlling und Buchhaltung. Die Finanzwirtschaft gliedert sich in Treasury und das Steuerwesen. Der Zahlungsverkehr ist in den verschiedenen Unternehmen dem Bereich Buchhaltung, Controlling oder dem Treasury unterstellt.

⁴³ Diese Annahme ist nicht uneingeschränkt zulässig, da z.B. Einsparten-Unternehmen im Vergleich zu Mehrsparten-Konzernen sehr starke Organisationsunterschiede aufweisen können. Die Controlling-Organisation wird hier jedoch sehr allgemeingültig dargestellt.

⁴⁴ Die beschriebene Gliederung orientiert sich an Horváth, 2006, Klenger, 2000, Schwarz, 2002 und der Struktur der Konzerne, mit denen Interviews durchgeführt wurden. Die hierarchische Struktur variiert teilweise, grundsätzlich sind die Funktionen jedoch in der beschriebenen Art vorhanden.

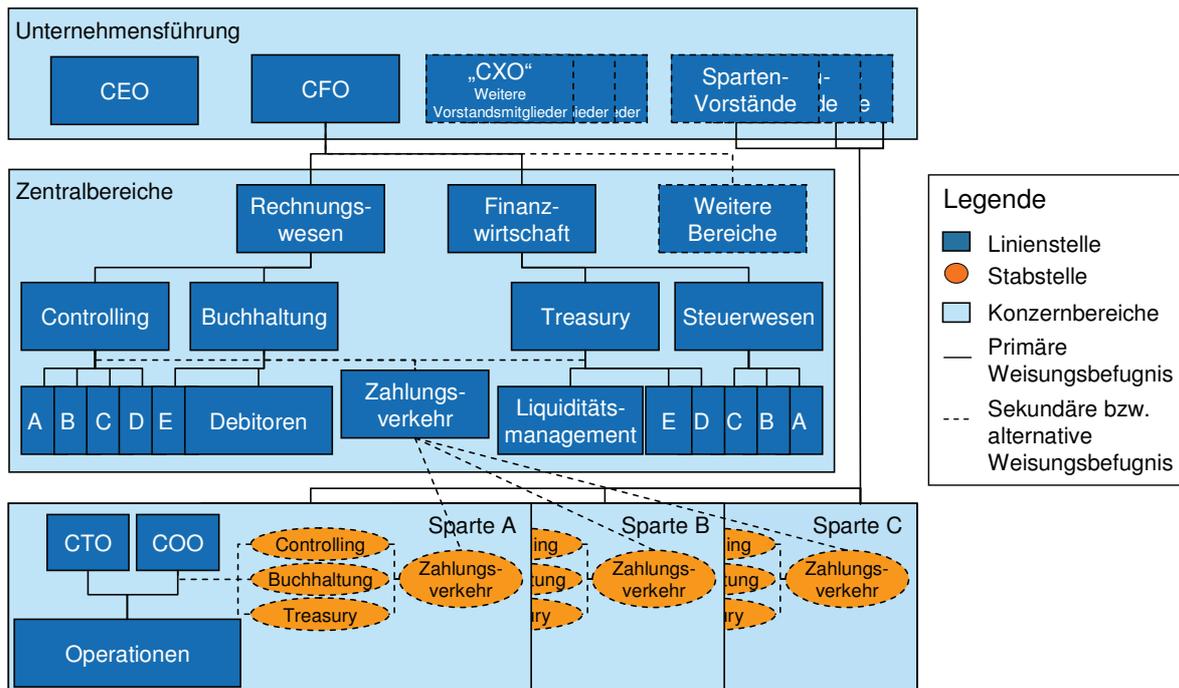


Abbildung 5-11: Typische Struktur eines Konzerns mit Zentralbereichen und mehreren Sparten, mit Betonung der CFO-Funktionen (Quelle: eigene Darstellung)

Das Treasury ist unter anderem zuständig für Liquiditätsmanagement und Cash-Management, Finanzierung, Umgang mit Kapital und Bankenmarkt, Asset- und Pensions-Management und Risikomanagement (Seethaler, Steitz, 2007) Die Unterstellung des Zahlungsverkehrs unter den Bereich Treasury erfolgt mit dem Ziel einer effizienten Disposition der liquiden Mittel. Des Weiteren ist auf diese Weise das Prinzip der Aufgabenteilung von Initiierung und Ausführung von Zahlungen, wie dies z.B. in Gemeindeordnungen festgelegt ist (vgl. §110, HGO) organisatorisch eindeutig gegeben. Der Ablauf der Zahlungen stellt sich dann wie folgt dar: Die Buchhaltung, in diesem Fall insbesondere die Kreditorenbuchhaltung und die Personalkostenabrechnung initiieren Zahlungen im laufenden Buchungsgeschäft. Alle Zahlungsaufträge werden gesammelt und aggregiert. Das Treasury übernimmt dabei nicht nur die Freigabe sondern auch das Routing der Zahlungen, entscheidet also von welchen Konten und – bei nicht eiligen Zahlungen – zu welchem Zeitpunkt, Zahlungen ausgeführt werden. Ähnlich ist der Ablauf, wenn die Ausführung der Zahlungen vom gesonderten Entscheidungsträger des Zahlungsverkehrs übernommen wird. Ähnlich ist die Vorgehensweise bei Unterstellung des Zahlungsverkehrs unter das Controlling. Hier stehen die Überprüfung und die Absicherung der Zahlung vor der Disposition. Bei Unterstellung des Zahlungsverkehrs unter die Buchhaltung stehen dabei die Flexibilität und die Schnelligkeit der Ausführung der Zahlungen. Zur Gewährleistung der Trennung von Initiierung und Ausführung von Zahlungen wird an dieser Stelle min-

destens das Vier-Augen-Prinzip bei der Ausführung angewendet. Danach müssen bei der Ausführung einer Zahlung mindestens zwei Mitarbeiter an einem Bildschirmarbeitsplatz anwesend sein. Die Ausführung bedarf dabei der mündlichen Zustimmung beider Mitarbeiter. Die Ausführung hat jedoch keine informationstechnische Sperre der Freigabe durch nur einen Mitarbeiter.

Während die Einheiten Rechnungswesen und Finanzwirtschaft im Zentralbereich meist Bestandteil einer Linienorganisation sind, sind sie in den Sparten häufig in Stabstellen untergebracht. Im Gesamtkonzern ist also eine Sekundärorganisation vorhanden, in der die Weisung vom Zentralbereich an die Stabstellen der Sparten erfolgt. Diese Konstellation wird gemäß der üblicher Darstellung auch als „Dotted Line“-Organisation bezeichnet (Esser, Müller 2007). Somit sind das Rechnungswesen und die Finanzwirtschaft der Sparten fachlich den entsprechenden Zentralbereichsstellen untergeordnet und disziplinarisch dem Sparten-COO, woraus sich Konflikte ergeben können.

Die Weisung des Zentralbereiches wird durch Richtlinien ausgeübt. Offiziell sind alle Richtlinien verbindlich, tatsächlich wird der Verbindlichkeitsgrad zwischen den genannten Vorgesetzten verhandelt. Das Durchsetzungsvermögen der einen oder anderen Stelle hängt von den globalen Machtverhältnissen innerhalb des Unternehmens ab. Die typischen Konstellationen nach Angaben verschiedener Interviewpartner decken sich gut mit dem Ressourcenabhängigkeit-Ansatz (vgl. Kapitel 5.1.2) und sind in der Tabelle 5-3 aufgeführt.

Als Beispiele für von den Vorgaben des Zentralbereiches abweichendes Verhalten wurden im Interview 6 einige ausländische Niederlassungen einer Konzerntochter genannt. Die Richtlinie des zentralen Treasury und Controllings schreibt den Tochtergesellschaften und Niederlassungen eine Reihe möglicher Hausbanken vor. Die betreffende Tochter – selbst ein Konzern – besitzt jedoch in vielen Ländern hiervon abweichende Hausbanken, die noch vor der Übernahme durch die Konzernmutter Hausbanken waren. Als Begründung der Abweichung von der Richtlinie werden günstigere Gebühren oder andere Konditionen genannt. Die Überprüfbarkeit dieser Angaben durch die zentralen Stellen ist eingeschränkt, die Verhandlungsmacht der Niederlassungen gegenüber dem Zentralbereich ist wegen ihrer Ergebnisverantwortung sehr groß (Interview 6).

Tabelle 5-3: Typische Konstellationen der Machtverhältnisse im Konzern und die Einheitlichkeit des Zahlungsverkehrs.

<ul style="list-style-type: none"> • Ein Zentralbereich oder ein Shared Service Center führt den gesamten Zahlungsverkehr durch: <p>→ Der Zahlungsverkehr wird für alle Unternehmensteile zwangsläufig nach einheitlichen Standards durchgeführt.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Entsprechende Ressourcen (z.B. Bank-Kommunikations-Software) werden von einem Zentralbereich gestellt, Spartenstellen können hiervon technisch nicht abweichen. <p>→ Der Zahlungsverkehr wird nach einheitlichem Standard durchgeführt. Reale Prozesse können im Detail von den Vorgaben des Zentralbereiches abweichen.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Sparten können technisch von den Vorgaben des Zentralbereiches abweichen <p>→ Prozesse des Zahlungsverkehrs weichen häufig von den Vorgaben auch dann ab, wenn diese Vorgaben nach offiziellen Unternehmenssatzungen verbindlich sind.</p>
<p>Hierbei gilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Größere ergebnisverantwortliche Organisationseinheiten widersetzen sich den Richtlinien häufiger als kleinere oder weniger selbstständige. • Historisch gewachsene Vorgehensweisen werden häufig über eine längere Zeit beibehalten.
<ul style="list-style-type: none"> • Sparten sind für den Zahlungsverkehr verantwortlich, vom Zentralbereich werden keine Vorgaben gemacht <p>→ geringfügig kleineres Spektrum an eingesetzten Systemen und Prozessen als im Schnitt der gesamten Branche.</p>

Unabhängig von einer Organisation der Zahlungsverkehrsabwicklung in einem Shared Service Center oder einem relativ starken Zentralbereich, hat sich in einigen Unternehmen das Konzept der In-House Bank durchgesetzt. Eine In-House Bank ist ein von einer zentralen Stelle des Unternehmens betriebene virtuelle Hausbank. Sie übernimmt die buchhalterische Verrechnung konzerninterner Zahlungen ohne tatsächliche Bewegung von Giralgeld auf Bankkonten. Für Konzerngesellschaften wirkt die In-House Bank in ihrer wie eine Hausbank für konzerninterne Geschäfte. Dabei kann es sich um verschiedene Arten von Bankgeschäften handeln: konzerninterner Zahlungsverkehr mit und ohne Valutageschäfte und konzerninterne Geldeinlage und Kreditgewährung. Neben diesen grundlegenden Funktionen übernimmt die Organisationseinheit rund um die Hausbank häufig zentralisiert die Bankkommunikation auch nach außen, das heißt insbesondere die Abwicklung des Zahlungsverkehrs darunter auch mindestens eines Teils des Zahlungsverkehrs für angeschlossene Gesellschaften. Durch eine In-House Bank kann die Anzahl der notwendigen externen Bankkon-

toverbindungen des Gesamtkonzerns erheblich gesenkt werden. Global können zusätzlich Wechselverluste bei Valutageschäften durch konzerninterne Verrechnung von Verbindlichkeiten minimiert werden (Interview 7; Weiß, 2009). Das Vorhandensein einer In-House Bank in einem Unternehmen wird tendenziell als ein hemmender Faktor für die SEPA-Umstellung benannt, weil die In-House Bank mit der Reduktion von Kontoverbindungen, Ersetzen von grenzüberschreitenden Zahlungen durch Inlandszahlungen usw. ähnliche Vorteile realisiert, die auch SEPA-Zahlungsinstrumente bieten. Auf der anderen Seite begünstigt eine In-House Bank die Bereitschaft des Unternehmens an der Weiterentwicklung offener Standards mitzuwirken wie dies in Kapitel 5.3.2 beschrieben wird.

Als alternative Organisationsform für den Back-Office-Bereich wurde in Kapitel 5.1.2 das Shared Service Center vorgestellt. Ein Finanz-SSC beschränkt sich typischerweise nicht ausschließlich auf den Zahlungsverkehr sondern umschließt zusätzlich mindestens die Kreditoren- und die Debitorenbuchhaltung, teilweise auch die Personalkostenabrechnung.

Eine automatisierte Zahlungsabwicklung im Unternehmen wird auch „Payment Factory“ genannt (Schmude, Alexander 2008). Die Implementierung einer Payment Factory wird durch die Konzentration des Zahlungsverkehrs begünstigt, teilweise auch erst ermöglicht. Eine Payment Factory wird deswegen häufig in einem Shared Service Center oder in einem starken Zentralbereich betrieben, auch die Existenz einer In-House Bank begünstigt die Implementierung von Payment Factories.

Generell stellte sich in den Interviews deutlich heraus, dass Unternehmen mit einem hoch professionalisiertem Zahlungsverkehr

1. einen hohen Grad an Harmonisierung, Bündelung und Automatisierung im Zahlungsverkehr aufweisen,
2. bei der Realisierung von SEPA-Fähigkeiten weiter fortgeschritten sind und
3. besonders empfänglich für das Thema der Zahlungsverkehrsstandards sind.

Anforderungen an den Zahlungsverkehr des Unternehmens kommen nicht nur von der den Zahlungsverkehr betreibenden Organisationseinheit sondern insbesondere von den Bereichen Treasury, Buchhaltung, Controlling und einigen anderen Interessensgruppen, wie in der folgenden Auflistung dargestellt:

- Anforderungen der des Zahlungsverkehrs für ein- und ausgehende Geschäftszahlungen und Verarbeitung der Kontoauszüge,

- Anforderungen des Treasury bezüglich Liquiditätsmanagements und Finanzzahlungen (z.B. Übernachtinvestitionen),
- Anforderung des Rechnungswesens und insbesondere der Buchhaltung über den Einfluss auf die Wahl des elektronische Buchhaltungssystems bzw. des ERP-Systems (vgl. Kapitel 5.3.2)
- Anforderungen der Unternehmens-IT an die IT-Sicherheit und die elektronischen Systeme des Unternehmens im Einzelnen, darunter die Bankenkommunikations-Software und das ERP-System. Möglichkeiten der IT bei der Weiterentwicklung dieser Systeme.
- Die Hausbank als Anbieter und Kunde-Bank-Kommunikations-Software und der Hersteller des ERP-Systems beeinflussen durch die Möglichkeiten der angebotenen Systeme den Entscheidungsspielraum in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Hierbei haben größere finanzkräftigere Organisationen mehr Möglichkeiten zum Customizing. Festzuhalten ist dennoch, dass der Zahlungsverkehr immer innerhalb der Grenzen des vorrangig nach den Anforderungen der Buchhaltung gestalteten ERP-Systems arbeiten muss. Je nach Umfang und Konzentration des Zahlungsverkehrs können dennoch mehrere Szenarien aufgezeigt werden:
 - Kleinere Unternehmen mit wenig Zahlungsverkehr, wenig eigenen Entwicklungskapazitäten und Finanzkraft entscheiden sich für ein ERP-System eines Herstellers in einer Grundform (ohne aufwendiges Customizing). Die Entscheidung wird maßgeblich im Rechnungswesen, speziell der Buchhaltung und nach deren Anforderungen getroffen, ERP-System-Bindung ist langfristig. Der Zahlungsverkehr wird über das Online-Portal der Hausbank oder über eine von ihr angebotene Kommunikation-Software abgewickelt. Das Unternehmen nutzt die vorhandenen Möglichkeiten dieser Software-Blöcke.
 - Unternehmen mit viel Zahlungsverkehr, Entwicklungskapazitäten und hoher Finanzkraft können eingesetzte ERP-Systeme innerhalb vorhandener Möglichkeiten an die eigenen Bedürfnisse anpassen. Dies erfolgt im Rahmen der ERP-Möglichkeiten durch die Unternehmens-IT oder im Auftrag durch den Systemhersteller. Die Banken-Kommunikation erfolgt häufig durch eine speziell für das Unternehmen entwickelte bzw. stark angepasste „Middleware“ spezialisierter Anbieter.

5.3.4 Unternehmensübergreifende Kommunikation

Es gibt eine intensive unternehmensübergreifende Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern bezüglich der Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Auf der einen Seite existieren Berufsverbände wie der Verband Deutscher Treasurer e.V., auf der anderen Seite werden die wesentlichen Impulse neuer Entwicklungen auf informellen Wegen gesetzt. Führungspersonen in der Finanzwirtschaft von Konzernen kennen sich häufig deutschlandweit teilweise europaweit. Sie treffen sich unter Anderem bei Fachseminaren und -kongressen. Als ein wichtiges Ereignis bezeichneten mehrere Interviewpartner (Interview 6, Interview 3) das SLG-Finanzsymposium⁴⁵. Dieses und ähnliche Seminare sind Treffpunkte der Führungskräfte aus dem Finanzbereich der Unternehmen, Vertretern der Banken und Systemanbietern. Neben Fachvorträgen bieten Fachseminare den Rahmen für umfassenden informellen Austausch und tragen wesentlich zur Meinungs- und Willensbildung der Interessengruppen bei.

5.4 Zwischenfazit

Banken

Die Banken in Deutschland stehen unter harter Konkurrenz unter einander. Schwerpunkte der Konkurrenz sind dabei häufig nicht der Zahlungsverkehr sondern z.B. Zinskonditionen sowohl auf der Kredit- als auch auf der Debit-Seite. Im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr stehen die Kreditinstitute unter einem gewissen Kostensenkungsdruck seitens der Kunden, denen sie am besten nur gemeinsam begegnen können. Eine Schnittstellen-Standardisierung zwischen den Banken ermöglicht allen Beteiligten eine Kostenreduktion. Die Forderungen nach Einfachheit, Sicherheit, Einheitlichkeit und Flexibilität von der Kundenseite zwingt deutsche Banken zur Implementierung einheitlicher offener Standards an der Kunde-Bank-Schnittstelle. Hierfür sprechen ähnliche Konditionen im Zahlungsverkehr (z.B. Laufzeiten im Zahlungsverkehr, die auf Betragen des Kreditsektors in Gesetze eingeflossen sind), die Tatsache, dass die von deutschen Banken implementierte Banken-Kommunikations-Software fast ausschließlich multibankfähig ist und dass diese den Unternehmen häufig sehr günstig zur Verfügung gestellt wird⁴⁶.

⁴⁵ Finanzsymposium des Beratungsunternehmens Schwabe, Ley & Greiner GmbH

⁴⁶ Vorausgesetzt ein Customizing ist nicht erforderlich.

Bei der Implementierung von europaweit einheitlicher Kunde-Bank-Kommunikation findet sich eine zweideutige Argumentation. Europaweite Standards senken Marktbarrieren zwischen den einzelnen Ländern. Dies ist einerseits vorteilhaft für die Ausweitung des eigenen Geschäftes, andererseits vergrößert es den Druck durch neue Konkurrenten auf den eigenen Markt. Ein europaweiter Zusammenschluss der Zahlungsverkehrsmärkte vergrößert eher die Verhandlungsmacht der Kunden.

Unternehmen

Auf der Unternehmensseite spielen mehrere Faktoren eine Rolle. Wohl der wichtigste Faktor ist die Tatsache, dass Zahlungsverkehr kein Kerngeschäft von Unternehmen ist⁴⁷.

Das **Interesse** an offenen Standards steigt mit der Notwendigkeit von grenzübergreifenden Zahlungen und der grenzübergreifenden Banken-Kommunikation. Diese beiden Kenngrößen steigen mit den Volumen des Auslandsgeschäftes, sinken jedoch tendenziell mit der Intensität der eigenen Operationen im Ausland, weil die Bankkommunikation und der Zahlungsverkehr von der eigenen Auslandsgesellschaft übernommen werden. Entsprechend steigt das Interesse an offenen Schnittstellenstandards in der Bankkommunikation mit zunehmender Zentralisierung des Zahlungsverkehrs eines Unternehmens.

Die **Bereitschaft**, an der Weiterentwicklung von offenen Schnittstellenstandards in der Kunde-Bank-Kommunikation mitzuwirken, steigt vor allem mit der Professionalisierung des Zahlungsverkehrs, das ist gleichbedeutend mit spezialisierten und dedizierten Stellen und Einheiten. Ein wichtiger Faktor hierfür ist die Unternehmensgröße⁴⁸. Weitere wichtige Indikatoren sind Zentralisierungsgrad des Gesamtunternehmens und Zentralisierungsgrad des Zahlungsverkehrs im Unternehmen. Besonders großes Interesse und Bereitschaft an der Mitwirkung bei der Weiterentwicklung von offenen Schnittstellenstandards im Zahlungsverkehr zeigten Unternehmen mit Shared Service Center, In-House Bank bzw. Payment Factory.

Kleinere bzw. sehr dezentral organisierte Unternehmen können den Ressourceneinsatz für die Mitwirkung an der Entwicklung offener Standards nicht amortisieren und verweisen auf eine zu geringe Marktmacht für die Förderung ihrer Umsetzung

⁴⁷ Zahlungsdienstleister, Kreditinstitute und ähnliche seien ausgeschlossen

⁴⁸ Diese Zusammenhang gilt tendenziell für unterstützende Tätigkeiten in Porters Wertkette jedoch nicht für direkte Tätigkeiten

(Interview 8, Interview 10, Interview 11). Das Interesse an solchen Standards kann dagegen hoch sein.

Sowohl das Interesse als auch die Bereitschaft an offenen Standards mitzuwirken kann auch durch die eingesetzten ERP-Systeme beeinflusst sein. Je nach vorhandenen Möglichkeiten der ERP-Systeme und Bedürfnissen des Unternehmens können bestimmte Potentiale mit offenen Schnittstellen besser erschlossen werden.

6 Ansatzpunkte zur Sensibilisierung der Entscheidungsträger

Wie bereits in Kapitel 1 „Motivation“ festgestellt, gestaltet sich die Entwicklung einer auf offenen Standards basierten Zahlungsverkehrsinfrastruktur insbesondere an der Kunde-Bank-Schnittstelle schwierig. Initiativen scheitern nicht zuletzt am mangelnden Einsatz der Unternehmen. Auf der anderen Seite sind offene Schnittstellen im Zahlungsverkehr gerade für Unternehmen von Vorteil. Aus diesen Gründen müssen Ansatzpunkte gefunden werden, wie das Verständnis für die hohe Bedeutung von offenen Standards im Zahlungsverkehr für das eigene Unternehmen bei Entscheidungsträgern geweckt werden soll.

Zwei Faktoren spielen hierbei eine besondere Rolle:

1. eine Argumentation mit den für den spezifischen Entscheidungsträger entscheidungsrelevanten Effekten und
2. eine zu einem günstigen Zeitpunkt erfolgende Ansprache des Entscheidungsträgers.

6.1 Argumentation über Schwerpunktinteressen der Verantwortlichen

Eine explizite direkte Optimierung des Zahlungsverkehrs im Sinne der Nutzung offener Schnittstellenstandards ist in den allermeisten Fällen nicht wirtschaftlich, weil es entweder keine Kosteneinsparung realisiert oder diese die Investitionen nicht übersteigt. Somit ist die Nutzung offener Schnittstellen nur wirtschaftlich, falls andere Maßnahmen durch offene Schnittstellenstandards im Zahlungsverkehr einfacher durchgesetzt oder in ihrer Wirkung verstärkt werden.

Wie im Kapitel 5.2.2 erläutert existieren nur in sehr großen Konzernen dedizierte Stellen oder Abteilungen für den Zahlungsverkehr. Diese sind jedoch stets anderen Stellen im Finanzbereich unterstellt, die wiederum bei kleineren Unternehmen ohne einen Zahlungsverkehrsabteilung den Zahlungsverkehr tätigen. Diese Organisationsbereiche sind Controlling, Buchhaltung und Treasury. Bei möglichen Beratung oder Werbetätigkeiten für offene Schnittstellenstandards müssen Tätigkeiten und Maßnahmen angesprochen werden, die im originären Verantwortungsgebiet einer dieser drei Organisationseinheiten liegen.

Finance Shared Service Center, In-House Bank und Payment Factories sind im Rechnungswesen oder im Treasury angesiedelt und harmonisieren, bündeln und automatisieren Prozesse verschiedener Unternehmenseinheiten. Für die Realisierung der damit verbundenen Vorteile ist eine verlustfreie, automatisierte Kommunikation zu unterschiedlichen Organisationsbereichen eines Konzerns mit möglicherweise unterschiedlichen ERP-Systemen. Gleichzeitig ist eine einheitliche Art der Kommunikation zu unterschiedlichen Hausbanken des Konzerns bzw. der einzelnen Gesellschaften u.U. in unterschiedlichen Ländern sicherzustellen. Nur wenn sämtliche Kommunikation in einheitlichen Formaten und Prozessen realisiert wird, können die Vorteile der benannten Organisationsformen vollständig ausgeschöpft werden. Andernfalls ist mindestens eine Quelle der Effizienzsteigerung (Harmonisierung, Bündelung oder Automatisierung) nicht realisierbar.

Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung ist eines der originären Aufgaben der Buchhaltung. Die Arbeitsbelastung hängt dabei entscheiden von der STP-Quote, also dem Anteil vollautomatische bearbeitbarer Buchungsvorgänge ab. Am einfachsten realisierbares Automatisierungspotential weisen unternehmensinterne Buchungsvorgänge auf. In seiner Grundform wird jeder Zahlungsvorgang jeweils am Zahlungs- bzw. Buchungsausgang und am Eingang manuell verarbeitet. Im Extremfall der Bündelung ohne Harmonisierung und Automatisierung werden einzelne Buchungsvorgänge doppelt von derselben Abteilung oder gar derselben Person manuell ausgeführt. Wichtige Voraussetzung für die automatisierte Verarbeitung sind standardisierte Schnittstellen und standardisierte Prozesse auch beim Einsatz unterschiedlicher ERP-Systeme.

6.2 Affinität der Entscheidungsträger für die Förderung von Zahlungsverkehrs-Standards

Im Laufe der durchgeführten Interviews haben sich einige Faktoren herauskristallisiert, die sich günstig auf die Affinität von Entscheidungsträgern für die Förderung der Standards in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur auswirken. Mit Hilfe der folgenden Faktoren lässt sich die Erfolgsaussicht von Beratung und Werbung bei den jeweiligen Entscheidungsträgern im Voraus abschätzen:

- Professionalität der Zahlungsverkehrsorganisation. Vorhandensein von:
 - Shared Service Center
 - In-House Bank

- Payment Factory
- Organisatorische Umbrüche
 - Einführung einer neuen Organisationsform bzw. einer neuen Funktion insbesondere der unter „Organisation des Zahlungsverkehrs“ genannten.
 - Wechsel in der Führungsposition
 - Mergers & Acquisitions
- Umbrüche im Zahlungsverkehr und angeschlossenen Bereichen
 - EBICS
 - SEPA
 - Anschaffung oder Update der ERP-Software oder des Bankenkommunikations-Systems

Professionalität des Zahlungsverkehrs

Ein professionell betriebener Zahlungsverkehr zeichnet sich durch das Vorhandensein von spezialisierten und für den Zahlungsverkehr dedizierten Stellen aus. Die entsprechenden Personen können eine unternehmensweite Auswirkung des Einsatzes offener Zahlungsverkehrsstandards richtig einschätzen und bringen das nötige Fachwissen mit. Die Prozessorganisation zeichnet sich bereits durch einen hohen Grad an Bündelung, Harmonisierung und Automatisierung der Zahlungsvorgänge aus. Das Vorhandensein von Finance Shared Services, In-House Bank und Payment Factory sind einerseits Kennzeichen für die Professionalität des Zahlungsverkehrs andererseits bieten sie ein hohes Potential für weitere Optimierung unter Einsatz offener Schnittstellenstandards innerhalb des Unternehmens und an der Schnittstelle zu Banken. Wird im Unternehmen historisch bedingt dagegen ausschließlich ein ERP-System eingesetzt und sind alle Sonderanwendungen speziell auf dieses System ausgerichtet, kann die Nutzung der proprietären Schnittstelle für den unternehmensinternen Datenaustausch ausreichend sein.

Organisatorische Umbrüche

Beim Wechsel der Entscheidungsträger ist die Änderungsbereitschaft in der Organisationseinheit relativ groß. Der neue Entscheidungsträger ist insbesondere dann an neuen Initiativen interessiert, wenn er aus einer anderen Organisation kommt, die im Hinblick auf bestimmte Geschäftsprozesse weiter entwickelt ist als die betreffende.

Weiterhin kann die Änderungsbereitschaft hoch sein, wenn der fachliche Hintergrund des neuen Entscheidungsträgers ein anderer ist. In dieser Situation setzt der neue Entscheidungsträger die Schwerpunkte seiner Arbeit etwas abweichend. Im Falle von Unternehmenszukäufen und Fusionen laufen gravierende Veränderungen in allen Bereichen des Unternehmens ab. In dieser Situation sind Entscheidungen über Zusammenführung von Geschäftsprozessen, Übernahme der Best-Practice-Prozesse in der anderen Teilorganisation oder Neudefinition von Geschäftsprozessen an der Tagesordnung. Als weiterer organisatorischer Umbruch ist die Bildung neuer Organisationsformen genannt. Insbesondere die bevorstehende Zentralisierung von Finanzprozessen, Bildung von Shared Service Centern, In-House Bank oder einer Payment Factory begünstigen die Empfänglichkeit der Entscheidungsträger für Zahlungsverkehrsstandards.

Umbrüche im Zahlungsverkehr und angeschlossenen Bereichen

Unabhängig von der Unternehmensgröße schwankt die Intensität der Beachtung von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen durch die Verantwortlichen auch in Abhängigkeit von Faktoren außerhalb des Zahlungsverkehrs bzw. außerhalb des Unternehmens. Die Zeit von Mitte 2009 bis mindestens Mitte 2011 ist geprägt durch eine Reihe von Umbrüchen. Der wichtigere für deutsche Unternehmen ist die Umstellung von FTAM auf EBICS. Durch das Auslaufen von FTAM Ende 2010 sind betroffene Unternehmen gezwungen sich Zwecks Umstellung auf EBICS näher mit der Zahlungsverkehrsinfrastruktur zu beschäftigen. Hierfür spricht auch die vermehrte Beschäftigung der auf EBICS umsteigenden Unternehmen mit dem Thema SEPA. Diese Unternehmen sind für das Thema offener Schnittstellenstandards im Zahlungsverkehr besonders empfänglich. Wenn ein Ende der Übergangszeit von nationalen Zahlungsverfahren auf SEPA festgelegt wird, ist mit einem sprunghaften Anstieg der sich auch mit diesem Thema auseinandersetzenden Unternehmen zu erwarten. Bei Unternehmen, die die notwendigen Umstellungen abgeschlossen haben, ist ein schnelles Sinken der Empfänglichkeit für Zahlungsverkehrsthemen zu erwarten.

Der Zahlungsverkehr ist eng an die buchhalterische Tätigkeit gebunden, systemtechnisch insbesondere an das ERP-System des Unternehmens. Während der Planungsphase zur Anschaffung bzw. Update der ERP-Software oder des Bankenkommunikations-Systems ist das Unternehmen ebenfalls besonders empfänglich für Themen rund um Zahlungsverkehr-Standards.

7 Zusammenfassende Analyse

Der Euro als einheitliche Währung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion ist eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für das Entstehen eines gemeinsamen Finanzraums in Europa. Genauso ist SEPA als einheitliche Abwicklung des Zahlungsverkehrs zwischen Banken eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für das Entstehen eines einheitlichen Zahlungsverkehrsraums.

Aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen kulturellen, technischen und wirtschaftlichen Entwicklung der SEPA-Länder haben sich unterschiedliche Formen der Kunde-Bank-Kommunikation entwickelt. Nach dem heutigen Stand können europäische Unternehmen Banken in verschiedenen europäischen Ländern nicht auf die gleiche Art ansprechen, was eine weitere Voraussetzung für die Einheit des Zahlungsverkehrsraums wäre. Es bleiben kleinere Unterschiede der SEPA-Formate und zum Teil erhebliche Unterschiede der Verfahren und Protokolle an der Bank-Kunde-Schnittstelle.

Durch die intensive Zusammenarbeit deutscher Banken im Zentralen Kreditausschuss und dem tendenziell starken Technikbezug der hiesigen Unternehmenskultur hat sich in Deutschland mit EBICS ein sehr weit fortgeschrittener technischer Standard zur Kunden-Bankkommunikation etabliert. Der Stand in anderen SEPA-Ländern ist sehr unterschiedlich. Wegen der großen Volumina der deutschen Überweisungs- und Lastschriften-Zahlungsverkehre, versuchen deutsche Banken den EBICS-Standard SEPA-weit durchzusetzen.

Den geringen Interesse und der geringen Akzeptanz der SEPA-Zahlungsmittel in europäischen Unternehmen begegnet die Europäische Kommission und die Europäische Zentralbank mit verstärkten Gesprächen bezüglich eines Ablösetermins der nationalen Zahlungsmittel und mit der Einsetzung eines SEPA-Rates zur Förderung des SEPA-Roll-Outs auf Unternehmensebene, dessen Besetzung im Vorfeld jedoch nur schwach kommuniziert wurde und dessen Zusammensetzung nicht optimal erscheint.

Aus diesen Gründen kann vermutet werden, dass die Ablösung nationaler Zahlungssysteme und so das Interesse auf Unternehmensebene politisch erzwungen werden könnte. Umso wichtiger ist es gerade jetzt, die Entscheidungsträger in Unternehmen für die Bedeutung von SEPA-Zahlungsmittel und insbesondere für standardisierte

innerbetriebliche Prozesse und offene Schnittstellen zur Banken-Kommunikation zu sensibilisieren, weil nur dadurch Vorteile von SEPA ausgeschöpft werden können.

Im Laufe der Arbeit ist die folgende wissenschaftliche Fragestellung untersucht worden:

- Welche Ansatzpunkte existieren, um Entscheidungsträger in Unternehmen und Banken für die Bedeutung offener Schnittstellenstandards bei der Weiterentwicklung von Zahlungssystemen zu sensibilisieren?

Diese Fragestellung ist mit strategischen und organisatorischen Teilfragen spezifiziert worden. Zunächst werden Hypothesen zu strategischen Teilfragen aufgestellt.

Strategische Teilfragen:

- Welche Strategien verfolgen Banken und Unternehmen bei der Abwicklung des Zahlungsverkehrs?
- Sind diese Strategien mit einer gemeinschaftlichen Entwicklung von Zahlungsverkehrsstandards vereinbar?

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Strategie und die Konkurrenzsituation der Banken und Unternehmen mit einer gemeinschaftlichen Förderung der Entwicklung des Zahlungsverkehrs vereinbar und für diese förderlich sind. Es lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

Hypothese 1: Deutsche Banken fördern die Weiterentwicklung einer auf offenen Standards basierten Bank-Kunde-Kommunikation im Zahlungsverkehr.

Die strategische Ausdifferenzierung der deutschen Banken im Unternehmenskundengeschäft erfolgt nur zu einem geringen Maß über die Preisgestaltung des Zahlungsverkehrs. Die wesentlichen Ansatzpunkte für die Banken zur Kostenreduktion im Zahlungsverkehr sind für Kreditinstitute am besten in gemeinsamen Bemühungen hin zur Standardisierung erreichbar.

Der von dem ZKA definierte internetfähige Kommunikations-Standard EBICS kann europaweit als der Fortschrittlichste angesehen werden. Deutsche Banken und kreditwirtschaftliche Verbände fördern mit Nachdruck die Verbreitung von EBICS im europäischen Ausland. (vgl. Kapitel 4.3.4, 5.2.1 und 5.2.3)

Hypothese 2: SEPA schafft das Bedürfnis nach einer europaweit einheitlichen Bank-Kunde-Kommunikation.

SEPA hat die Möglichkeit geschaffen, einerseits europäische Auslandszahlungen wie Inlandszahlungen abzuwickeln und andererseits die Zahlungsabwicklung im einzelnen Unternehmen europaweit zu harmonisieren. Erst hierdurch entsteht das Bedürfnis seitens der Unternehmen nach einer europaweit einheitlichen Bank-Kunde-Kommunikation. (vgl. Kapitel 4.3.3)

Hypothese 3: Verantwortliche im Unternehmen sind im Vorfeld und während der SEPA-Umstellung besonders sensibel gegenüber Vorschlägen und Empfehlungen von außen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße schwankt die Intensität der Beachtung von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen durch die Verantwortliche im Unternehmen. Die Zeit von Mitte 2009 bis mindestens Mitte 2011 ist geprägt durch eine Reihe von Umbrüchen. Der wichtigere für deutsche Unternehmen ist die Umstellung von FTAM auf EBICS. Durch das Auslaufen von FTAM Ende 2010 sind betroffene Unternehmen gezwungen sich Zwecks Umstellung auf EBICS näher mit der Zahlungsverkehrsinfrastruktur zu beschäftigen. Hierfür spricht auch die vermehrte Beschäftigung mit dem Thema SEPA in betroffenen Unternehmen. Wenn ein Ende der Übergangszeit von nationalen Zahlungsverfahren auf SEPA festgelegt wird, ist mit einem sprunghaften Anstieg der sich mit dem Thema auseinandersetzen Unternehmen zu erwarten. Da das Thema der Zahlungsverkehrsinfrastruktur derzeit einen hohen Wahrnehmungsgrad hat, ist jetzt auch der beste Zeitpunkt für die Notwendigkeit europaweiter einheitlicher Standards zu werben. Dabei ist es besonders wichtig zu betonen, dass die Vorteile von SEPA nur dann durch Unternehmen voll ausgeschöpft werden können, wenn die Bank-Kunde-Kommunikation europaweit einheitlich ist. (vgl. Kapitel 4.3.3 und 5.3.1)

Die nachfolgenden Hypothesen beziehen sich auf organisatorische Teilfragen:

Organisatorische Teilfragen:

- Wie sehen organisatorische Strukturen rund um den Zahlungsverkehr in Unternehmen und in Banken aus?

- Wer sind die Entscheidungsträger in Unternehmen und in Banken in Fragen bezüglich des Zahlungsverkehrs?
- Welches sind die organisatorischen und technischen Randbedingungen unter denen die Entscheidungsträger Ihre Entscheidung treffen und durchsetzen müssen?

Der Zahlungsverkehr ist in der Finanzorganisation eines Unternehmens lokalisiert und gehört zu den unterstützenden Aktivitäten. Vorgaben insbesondere der Finanzorganisation und Randbedingungen seitens des ERP-Systems sind die wesentlichen Einflussgrößen für Entscheidungen im Zahlungsverkehr. Aus Sicht dieser Arbeit lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

Hypothese 4: Entscheidungen bezüglich der Zahlungsverkehrsinfrastruktur werden nicht nur durch Anforderungen des Zahlungsverkehrs sondern insbesondere durch Anforderungen des Treasury und des Controlling beeinflusst⁴⁹.

Je nach Unternehmensgröße und Organisation ist die Unternehmensführung, das Rechnungswesen, die Treasury oder eine dedizierte Abteilung für den Zahlungsverkehr verantwortlich. Die Zahlungsverkehrsinfrastruktur wird dabei jedoch stets durch die Anforderungen des Rechnungswesens, insbesondere der Buchhaltung und des Treasury bestimmt. Die Anforderungen der Zahlungsverkehrsabteilung beziehen sich auf die Verarbeitung von ein- und ausgehenden Geschäftszahlungen, Kontoauszügen und Ähnliches. Das Treasury stellt Anforderungen an den Zahlungsverkehr bezüglich des Liquiditätsmanagements und Finanzaufwendungen (z.B. Übernachtinvestitionen), das Rechnungswesen kann Anforderungen bezüglich Einhaltung von Zahlungszielen an den Zahlungsverkehr stellen, die Unternehmens-IT kann eigene Restriktionen an Prozesse und elektronische Systeme im Unternehmen stellen. (vgl. Kapitel 5.3.2)

⁴⁹ Dies gilt unabhängig davon, ob diese Funktionen von einzelnen Stellen im Unternehmen vertreten werden, oder – wie bei kleineren Unternehmen – von einer Person ausgeführt werden.

Hypothese 5: Die Zahlungsverkehrsinfrastruktur wird durch das eingesetzte ERP-System, das Banken-Kommunikationssystem und die Möglichkeiten der Unternehmens-IT eingeschränkt.

Das ERP-System und das eingesetzte Bank-Kommunikations-System wirken sich auf den Zahlungsverkehr aus. Zwar gehören die Auswahl und die Implementierung der Bank-Kommunikation zu originären Aufgaben des Zahlungsverkehrs, jedoch können nur große Unternehmen mit hoch professionalisiertem Zahlungsverkehr auf ihre Bedürfnisse angepasste Middleware aufbauen. Hierbei spielen außer den Zahlungsverkehrsanforderungen vor allem Anforderungen seitens des Treasury eine hohe Rolle. Kleinere Unternehmen nutzen Internetportale und Kommunikations-Software ihrer Hausbank, so dass die Möglichkeiten des Zahlungsverkehrs durch diese begrenzt sind. Im Gegensatz dazu gibt es innerhalb des Unternehmens bezüglich des eingesetzten ERP-Systems noch wesentlich mehr Interessensgruppen. Die Anforderungen seitens des Zahlungsverkehrs spielen eine eher untergeordnete Rolle bei der Auswahl und dem Update der Systeme. Vielmehr legt das ERP-System Möglichkeiten und Grenzen des Zahlungsverkehrs fest (vgl. Kapitel 5.3.2).

Schließlich lassen sich weitere Hypothesen zu der Forschungsfrage aufstellen:

- Welche Ansatzpunkte existieren, um Entscheidungsträger in Unternehmen und Banken für die Bedeutung offener Schnittstellenstandards bei der Weiterentwicklung von Zahlungssystemen zu sensibilisieren?

Hypothese 6: Entscheidungsträger in Unternehmen können über die Darstellung der hohen Tragweite der Effekte offener Schnittstellenstandards im Zahlungsverkehr für diese sensibilisiert werden.

Eine europaweite auf offenen Schnittstellenstandards basierte Zahlungsverkehrsinfrastruktur für die Kunde-Bank-Schnittstelle und unternehmensintern würde die Realisierung von Optimierungspotentialen verschiedener Prozesse insbesondere im Treasury, Buchhaltung und im Controlling ermöglichen. So würde das Cash-Pooling, die Optimierung des Cash-Flows, die Implementierung und Betrieb der In-House Bank und einer Payment Factory, Verringerung der benötigten Kreditlinie, das Reporting und die Liquiditätsplanung wesentlich vereinfacht. Weiterhin ließe sich die Anzahl der Bankverbindungen im europäischen Ausland mit einem einheitlichen Kunde-Bank-

Kommunikations-Standard wesentlich einfacher verringern. In diesem Zusammenhang könnte auch der Arbeitsumfang der Buchhaltung gesenkt werden; zunächst bei unternehmensinternen und bei stringenter Weiterentwicklung der Standards hin zu unternehmensübergreifendem STP auch bei unternehmensexternen Zahlungen. Für das einzelne Unternehmen lassen sich mittelfristig Integrationsaufwendungen im Zahlungsverkehr, Buchhaltung und Treasury bei möglichen Fusionen und Geschäftskäufen verringern (Vgl. Kapitel 5.3 und 4.3.3).

Hypothese 7: Indikatoren, die auf eine hohe potentielle Bereitschaft eines Unternehmens zur Mitarbeit an der Weiterentwicklung offener Standards hinweisen sind: hochprofessionalisierter Zahlungsverkehr, vorhandene In-House Bank, SSC-Organisationsform im Finanzbereich, vorhandene Payment Factory, aktuelle organisatorische Änderungen Zahlungsverkehr im Unternehmen oder seinem Umfeld.

Ohne einen professionalisierten Zahlungsverkehrsbetrieb und bei Einzelabwicklung von Zahlungsvorgängen lassen sich durch offene Schnittstellenstandards in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur keine positiven Effekte erreichen. Deswegen ist ein professionalisierter Zahlungsverkehr eine notwendige Voraussetzung für das Interesse eines Unternehmens an diesem Thema. Besondere Vorteile lassen sich bei der Errichtung und im Betrieb von Financial Shared Service Centern, In-House Bank und Payment Factory realisieren. Unternehmen, die diese Organisationsformen und Anwendungen aufweisen oder aktuell aufbauen, sind an offenen Schnittstellenstandards in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur interessiert und eventuell bereit, am Aufbau mitzuwirken. Im Falle bevorstehender oder kürzlich erfolgter personaler oder organisatorischer Veränderung können die Bereitschaft und das Interesse an dem hier diskutierten Thema steigen. Insbesondere im Fall eines personellen Wechsels einer Leitungsposition im Finanzbereich, einer Reorganisation im Finanzbereich (z.B. SSC), einer Fusion oder Unternehmensübernahme. Weiterhin kann sich die bevorstehende oder kürzlich erfolgte Änderung des ERP-Systems positiv auf die Affinität zu Themen offener Standards auswirken. Zuletzt können äußere Veränderungen die Wahrnehmung des Zahlungsverkehrs im Unternehmen positiv beeinflussen. Dazu gehört die FTAM-EBICS-Umstellung und SEPA (vgl. Kapitel 5).

Hypothese 8: Etablierte Fachkolloquien und Seminare eignen sich besonders als Kommunikations-Plattform zur Förderung von offenen Schnittstellen, weil sie Rahmen zum informellen Austausch zwischen Interessensgruppen bieten und wesentlich zu ihrer Meinungs- und Willensbildung beitragen.

Fachkolloquien wurden von mehreren Branchenexperten als Treffpunkte zum Meinungsaustausch und zur Willensbildung der Branchen benannt. Hier versammeln sich Experten des Zahlungsverkehrs von Unternehmen, Banken und Systemanbietern. Fachkolloquien sollen auch teilweise genutzt worden sein, um Anforderungen deutscher Unternehmer über die Bankenvertreter ins EPC zu tragen. Zusammenkünfte bei Kolloquien und Seminaren sind meist formlos, weswegen ihnen kreatives Potential zugesprochen werden kann (vgl. Kapitel 5.3.4).

8 **Ausblick**

SEPA ist eine politisch initiierte Entwicklung, die von Banken umgesetzt wurde und in erster Linie bisher nur diese betrifft. Diese Konstellation ist ein Grund für das mangelnde Interesse an SEPA und einer europaweit einheitlichen auf offenen Standards basierende Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Der zweite wichtige Grund erscheint aus Sicht dieser Arbeit die Beibehaltung der aktuellen Struktur und Praxis in Unternehmen. Es ist wahrscheinlich, dass Entscheidungen „auf der grünen Wiese“ wesentlich häufiger für SEPA und den einheitlichen europäischen Zahlungsverkehrsraum ausfallen.

Vermutlich werden aufstrebende Unternehmen vornehmlich aus dem Bereich des e-Business als erste die Vorteile von SEPA nutzen wollen. Voraussetzung ist, dass diese Unternehmen in mehreren europäischen Ländern tätig sind, aber nur eine oder wenige Niederlassungen und entsprechend nur eine oder wenige Kontoverbindungen haben bzw. brauchen. Es erscheint dagegen unwahrscheinlich, dass diese Unternehmen an der Weiterentwicklung der europäischen Zahlungsverkehrsinfrastruktur mitarbeiten können.

Eine hohe Erfolgchance wird aus Sicht dieser Arbeit einer möglichen Initiative von ERP-System-Anbietern zugestanden, weil Verantwortliche bezüglich des Zahlungsverkehrs in Unternehmen durch die Möglichkeiten der ERP-Systeme eingeschränkt sind. Wegen der dominierenden Rolle von SAP besteht gleichzeitig die Möglichkeit, dass sich SAP mit einem proprietären Standard durchsetzt, der offen aber auch geschützt sein könnte.

Insgesamt bleibt die Entwicklung der nächsten Jahre im Bezug auf eine einheitliche europäische Zahlungsverkehrsinfrastruktur spannend. Durch die massiven Veränderungen – insbesondere durch SEPA und die EBICS-Einführung – besitzt die aktuelle Zeit ein hohes Potential, Entwicklungen anzustoßen. Auf der anderen Seite werden die politisch beabsichtigten positiven Effekte von SEPA stark von dieser Entwicklung abhängen. Gleichzeitig besteht nach einer erfolgten nationalen Umstellung auf SEPA und dem Anlauf von standardisierten Prozessen die Gefahr des rapide sinkenden Interesses an der Entwicklung von offenen Standards in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur, ohne dass die hieraus entstehenden Potentiale vollständig ausgeschöpft wurden.

V Literaturverzeichnis

- Arounopoulos, S. (2002): Handbuch ePayment; Zahlungsverkehr im Internet: Systeme, Trends, Perspektiven, Dt. Wirtschaftsdienst, Köln.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K., Mead, M. (1987): The Case Research Strategy in Studies of Information Systems, in: MIS Quarterly, Jg. 11, 1987, Nr. 3, S. 369-386.
- Bofinger, P.; Reischle, J.; Schächter, A. (1996): Geldpolitik - Ziele, Institutionen, Strategien und Instrumente, Vahlen, München.
- Bundesverband deutscher Banken (BdB) e.V. (2003): Der europäische Zahlungsverkehr im Wandel; Daten, Fakten, Argumente, Berlin, Juni 2003.
- Bundesverband deutscher Banken (BdB) e.V. (2008): Die privaten Banken; Fakten und Zahlen, Berlin, November 2008.
https://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/112009/0911_br_die-privaten-banken.pdf [Stand 28.01.2010]
- Bundesverband deutscher Banken (BdB) e.V. (2010): DFÜ-Verfahren / EBICS.
<http://www.bankenverband.de/themen/fachinformationen/Bank-%20und%20Informationstechnologie/dfu-verfahren-ebics>
[Stand: 18.09.2010]
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, BVR (2010): Aufgaben, Repräsentant, Dienstleister und Kompetenzzentrum:
<http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm&main=4&sub=10>
[Stand: 2.08.2010].
- Capgemini, EFMA, ING (2005): World Retail Banking Report 2005, Eigendruck.
- Capgemini, UniCredit Group, EFMA (2009): World Retail Banking Report 2009, Eigendruck.
- Capgemini, ABN Amro, EFMA (2007): World Payments Report 2007, Eigendruck.
http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/World_Payments_Report_2007.pdf [Stand: 12.04.2010].
- Cashgroup (2010): Cashgroup Banken: <http://www.cashgroup.de> [Stand: 2.08.2010].

- Niermann, F. (2009): Der Deutsche ERP-Markt bleibt zersplittert. In: Computerwoche vom 12.08.2009:
<http://www.computerwoche.de/1227784> [Stand:13.09.2010].
- Niermann, F. (2010): Lösungen für Enterprise-Resource-Planning. In: Computerwoche vom 15.04.2010:
<http://www.computerwoche.de/1907715> [Stand:13.09.2010].
- Creutz, H. (2002): Vollgeld und Grundeinkommen, Zeitschrift für Sozialökonomie, F. 133, Jg. 39, Juni 2002.
- Dombret, B. (2008): Zahlungssysteme im Internet; Marktüberblick und Perspektiven, Books on Demand, Nordstedt.
- Deutsche Bundesbank (2006): Die Deutsche Bundesbank; Aufgabenfelder, Rechtlicher Rahmen, Geschichte, Selbstverlag, Frankfurt a.M.
- Deutsche Bundesbank (2009): Zahlungsverhalten in Deutschland; Eine empirische Studie über die Auswahl und Verwendung von Zahlungsinstrumenten in der Bundesrepublik Deutschland.
- Deutsche Bundesbank (2009a): Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2008 , Deutsche Bundesbank, Frankfurt a.M.
- Deutsche Bundesbank (2009b): Der unbare Zahlungsverkehr in Deutschland und die Rolle der deutschen Bundesbank.
- Deutsche Bundesbank (2010): Der Elektronische Zahlungsverkehr (EMZ),
http://www.bundesbank.de/download/zahlungsverkehr/zv_infoblatt_emz.pdf [Stand: 10.04.2010].
- Deutsche Bundesbank (2010a): Prüfzifferberechnung für Kontonummern.
http://www.bundesbank.de/zahlungsverkehr/zahlungsverkehr_pruefzifferberechnung.php [Stand: 12.09.2010].
- Deutsche Bundesbank (2010b): Prüfzifferberechnungsmethoden zur Prüfung von Kontonummern auf ihre Richtigkeit. Stand Juni 2010. Aktenzeichen: Z 10-5.
- Deutsche Bundesbank (2010c): SEPA Leistungsangebot für Banken.
http://www.bundesbank.de/zahlungsverkehr/zahlungsverkehr_sepa_verfahrensbeschreibung.php [Stand: 18.09.2010].

- Deutscher Sparkassen- und Giroverband, DSGV (Hg.) (2004): Der deutsche Bankenmarkt – wettbewerbsintensiv, effizient und stabil, in: Fakten, Analysen, Positionen 2004 | 11.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband, DSGV (2009): Die SEPA-Lastschrift – Perspektiven für ein neues Zahlungsinstrument. Bundesbank-Symposium „Zahlungsverkehr in Deutschland im Umfeld europäischer und internationaler Entwicklungen“. Frankfurt, 8. Juli 2009: http://www.bundesbank.de/download/zahlungsverkehr/zv_symposium_2009/vortrag_fieseler.pdf [Stand: 21.08.2010].
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband, DSGV (2010): Aufgaben und Ziele: <http://www.dsgv.de/de/ueber-uns/dsgv-portraet/dsgv-aufgaben-und-ziele.html> [Stand: 02.08.2010].
- DFÜ-Abkommen (1994): Abkommen zur Datenverarbeitung zwischen Kunden Kreditinstituten (DFÜ-Abkommen). Unterzeichnet in Bonn/Köln, im Oktober/November 1994. <http://www.bankenverband.de/themen/fachinformationen/Bank-%20und%20Informationstechnologie/dfu-verfahren-ebics/files/dfue-abkommen.pdf> [Stand: 12.01.2010].
- DFÜ-Abkommen (2005): Änderungsvereinbarungen zum “Abkommen zur Datenverarbeitung zwischen Kunden Kreditinstituten (DFÜ-Abkommen)“. Unterzeichnet in Berlin, im Dezember 2005. <http://www.bankenverband.de/themen/fachinformationen/Bank-%20und%20Informationstechnologie/dfu-verfahren-ebics/files/aenderungvereinbarung-dfue-abkommen.pdf> [Stand: 12.01.2010].
- Dresdner Kleinwort (2008): SEPA-Umfrage 2008. Eigendruck.
- Europäische Kommission, EK (2010): Payments: SEPA Council meets for the first time; discusses migration end-date(s) and future SEPA project for cards. Pressemitteilung der Europäischen Kommission von 7.06.2010: http://ec.europa.eu/internal_market/payments/docs/sepa/council/press_release-2010_06_07_en.pdf [Stand: 8.09.2010].

- Europäische Zentralbank (2010): Monthly statistics of payment instructions processed by TARGET and EURO1/STEP2:
<http://www.ecb.int/stats/payments/payments/html/index.en.html>
[Stand: 10.04.2010].
- Europäische Zentralbank (2010a): Beschlüsse des EZB-Rats (ohne Zinsbeschlüsse) März 2010. Veröffentlicht am 18.03.2010.
- Europäische Zentralbank (2010b): Indicators: To monitor the usage of the new SEPA payment instruments the Eurosystem compiles SEPA indicators.
<http://www.ecb.int/paym/sepa/about/indicators/html/index.en.html>
[Stand: 19.09.2010].
- European Payment Council, EPC (2002): Euroland: Our Single Payment Area! Whitepaper.
- European Payment Council, EPC (2005): EPC Roadmap 2004-2010. Whitepaper.
- European Payment Council, EPC (2005a): Interim measures and Resolutions in relation to cross-border Electronic Credit Transfer in Euro within EU/EEA. Whitepaper.
- Fischer, T.M., Sterzenbach, S. (2006): Shared Service Centers. In: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, Heft 17: S.123-128.
- Fischer T.M., Sterzenbach S.: Shared Service Center-Controlling, in Controlling Heft 8/9, August/September 2007: S.463-472.
- Hartmann, M. (2004): Elektronisches Geld und Geldpolitik, eine Analyse der Wechselwirkungen, Universitätsverlag, Karlsruhe.
- Gessler, M.; Thyssen, D. (2006): Projektorientierte Organisationsentwicklung bei der Postbank Systems AG, ZfO Zeitschrift Führung und Organisation, 75. Jg., Heft 4., S., Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Gleich, R.; Michel, U. (2007): Organisation des Controlling – Impulse aus der Wissenschaft. In: Gleich, R.; Michel, U.: Organisation des Controlling. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. 1. Auflage, Haufe, Freiburg.

- Esser, J.; Müller, M. (2007): Empirische Erkenntnisse zur Organisation des Controlling. In: Gleich, R.; Michel, U.: Organisation des Controlling. Grundlagen, Praxisbeispiele und Perspektiven. 1. Auflage, Haufe, Freiburg.
- Glötzl, E. (2002): Die Verwirrungen um die vermeintliche Buchgeldschöpfung durch die Geschäftsbanken, Zeitschrift für Sozialökonomie, F. 133, Jg. 39, Juni 2002.
- Gomez, P.; Zimmermann, T. (1999): Unternehmensoorganisation: Profile, Dynamik, Methodik, 4. Auflage. St. Galler Management-Konzept; Bd. 3. Campus, Frankfurt am Main.
- Horváth, P. (2006): Controlling. 10. Auflage, Vahlen, München.
- Kagelmann, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Gabler, Wiesbaden.
- Keuper, F., Oeking, C. (2006): Corporate Shared Services, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Keuper, F., Oeking, C. (2008): Corporate Shared Services, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Gerybadze A., Martín Pérez N. J. (2007): Shared Service Centers. In: Controlling, Heft 8/9, August/September 2007: S.473-481.
- Neukirchen R. Vollmer M. (2007): Controlling Toolbox für ein erfolgreiches Change Management im Finace Shared Services Projekt. In Controlling, Heft 2, Februar 2007: S.91-98.
- Klein, F.; Palazzo, G. (2003): Kulturgeschichte des Geldflusses; Die Entwicklung des Zahlungsverkehrs mit Fokus Schweiz, SKV, Zürich.
- Klenger, F., (2000): Operatives Controlling. 5. Auflage, Oldenbourg, München .
- Kretschmar, S. (2005): Elektronische Zahlungssysteme; Grundlagen, Verbreitung, Akzeptanz, Bewertung, VDM Dr. Müller, Saarbrücken.
- Krcmar, H. (2001): Interorganisationales Informationssystem (IOS). In: Mertens P. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsinformatik. Springer, Berlin, S. 249-250.

- Kyrer, A.; Penker, W. (2000): Volkswirtschaftslehre: Grundzüge der Wirtschaftstheorie und -politik, 6. Auflage, Oldenbourg, München.
- Mankiw, N. G. (2003): Makroökonomik, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Martín Pérez, N. J. (2008): Service Center Organisation: Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services. Gabler, Wiesbaden.
- Matys, T. (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Messi, N.; Pifko, C. (2010): Personalarbeit im Unternehmen, 4. Auflage, Compedio Bildungsmedien, Personal und Führung.
- Michaelis, M. (2009): Optimierung des Zahlungsverkehrs mit SAP In-House Cash, Galileo Press, Bonn.
- North, M. (2009): Kleine Geschichte des Geldes; Vom Mittelalter bis heute, C. H. Beck, München.
- Pfeffer, J.; Salancik G. R. (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row, New York.
- Porter, M. E. (2008): Wettbewerbsstrategien: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 11. Auflage, Campus, Frankfurt am Main.
- Porter, M. E. (2000): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Auflage, Campus, Frankfurt am Main.
- Reischle, J.; (2008): Geld und Geldpolitik, Deutsche Bundesbank, Frankfurt a.M.
- Reichling, P.; Bietke, D., Henne, A., (2007): Praxishandbuch Risikomanagement und Rating, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Reimers, K.; Wagner, Th.; Zenke, A.; (Hg.) (2005): Fallstudien interorganisationaler Informationssysteme; Ergebnisse aus vier Branchen und vier Ländern, Cuvillier, Göttingen.
- Reimers, K.; Johnston, R.; Klein, S. (2008): A Theorizing Evolution of Inter-organizational Information Systems on Long Timescales, Proceedings of JAIS Theory Development Workshop . Sprouts: Working Papers on Information Systems, V. 8(31).

- Schmude, K; Alexander, S.; (2008): Herausforderung Treasury – Neue Strategien für einen nachhaltigen Wertbeitrag. In: Keuper, F.; Neumann, F.: Finance Transformation: Strategien, Konzepte und Instrumente. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Schober, F. (1999): Kostenallokation für interorganisationale Informationssysteme. In: Scheer, A.-W. und M. Nüttgens (Hrsg.): Electronic Business Engineering. 4. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik 1999. Heidelberg 1999, S. 135-146.
- Scherm, E.; Pietsch G. (2007): Organisation, Theorie, Gestaltung, Wandel, Oldenbourg, München.
- Schreyögg, G. (2003): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Schubert, A. (1998): Electronic Commerce und Internet Banking; Sicherer Zahlungsverkehr im Internet, Instituts für Betriebswirtschaftslehre, Finanzierung und Bankbetriebslehre TU Darmstadt.
- Schuh, G. (2010): Produktionsmanagement II: Information Technology (IT) -Systeme im Produktionsmanagement. WZL der RWTH Aachen University, Fraunhofer IPT, 2010:
http://www.wzl.rwth-aachen.de/de/7ab8e31a4ca7f394c1256fb700481ac7/pm_ii_v1.pdf [Stand: 12.07.2010]
- Schwarz, R. (2002): Controlling-Systeme; Eine Einführung in Grundlagen, Komponenten und Methoden des Controlling. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Schweinsfurth, D. (2009): Die europäische Perspektive ist in der Kooperation zwischen Frankreich und Deutschland bereits angelegt. Langfassung des Interviews mit Dieter Schweinsfurth aus dem PPI FORUM 2/2009, PPI AG Informationstechnologie:
http://www.ppi.de/fileadmin/pdf/ppiforum/Interviews/ppiforum0209_Interview_EBICS.pdf [Stand: 15.08.2010].
- Seethaler, P.; Steitz, M. (2007): Praxishandbuch Treasury-Management. 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

- Stahl, E.; Krabichler, Th.; Breitschaft, M.; Wittmann, G. (2007): Electronic Banking 2007: Trends und zukünftige Anforderungen im Firmenkundengeschäft. Teil II: Firmenkundenbefragung, ibi research, Regensburg.
- Stahl, E.; Krabichler, Th.; Wittmann, G. (2008): Electronic Banking 2008: Trends und zukünftige Anforderungen im Firmenkundengeschäft. Delphi-Expertenbefragung, ibi research, Regensburg.
- Stahl, E.; Krabichler, Th.; Weisheit, S.; Wittmann, G. (2009): Electronic Banking 2009: Trends und zukünftige Anforderungen im Firmenkundengeschäft. Teil II: Firmenkundenbefragung, ibi research, Regensburg.
- Statistisches Bundesamt (2009): Statistisches Jahrbuch 2009, Für die Bundesrepublik Deutschland, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009a): Unternehmen und Arbeitsstätten: Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie in Unternehmen, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden.
- Stiele, M. (2008): Wettbewerb im Bankensektor, Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung des Wettbewerbsverhaltens der Sparkassen, Dissertation, Universität Magdeburg, Gabler, Wiesbaden.
- STUZZA (2010): Multi Bank Standard. Internetseite der Studiengesellschaft für Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr (STUZZA), Rubrik: MBS Multi Bank Standard:
http://www.stuzza.at/1105_DE.64831659781891a8a47e2d8724a7282ee6a62800 [Stand: 15.08.2010]
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. McGraw-Hill, New York.
- Toussaint, G. (2009): Das Recht des Zahlungsverkehrs im Überblick, de Gruyter Recht, Berlin.
- Walter-Busch, E. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie im Überblick. 1. Auflage, facultas, Wien.
- Weber, J.; Hunold, C.; Prenzler, C.; Thust, D. (2001): Controllerorganisation in deutschen Unternehmen, Schriftenreihe Advanced Controlling, Bd. 18, Vallendar.

- Weiß, J. (2009): SEPA-Umstellung mit SAP; Hintergründe und Anforderungen der Single Euro Payments Area. 2. Auflage, Galileo Press, Bonn.
- Wenger, R. (2006): Elektronischer Vergabeprozess bei direkten Gütern, Dissertation, Universität St. Gallen.
- Wißkirchen, F., Mertens, H. (1999): Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. In: Wißkirchen, F., Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Schäffer Poeschel, Stuttgart, S. 79-111.
- Wohltmann, H.-P. (2005): Grundzüge der makroökonomischen Theorie, Oldenbourg, München.
- Yin, R. (2003): Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks et al.: Sage Publications (Applied Social Research Methods Series, Band 5), 3. Auflage.
- Yin, R. (2004): Case Study Methods. Revised Draft für die Veröffentlichung in: Complementary Methods for Researcher in Education. American Educational Research Association, Washington DC. 20.01.2004
<http://www.scribd.com/doc/37102046/Robert-Yin-Case-Study-Research> [Stand: 8.09.2010].
- ZKA (2008): New cooperation between Germany and France in the payments sector – A further step towards the Single Euro Payments Area (SEPA). Pressemitteilung des Zentralen Kreditausschusses (ZKA) vom 14.11.2008.
http://www.zka-online.de/uploads/media/081114_ZKA_PI-EBICS-en.pdf [Stand: 17.07.2010].

VI Rechtsgrundlagen-Verzeichnis

- AWV: Außenwirtschaftsverordnung in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. November 1993 (BGBl. I S. 1934, 2493), die zuletzt durch die Verordnung vom 18. August 2010 (BAnz. 2010 Nr. 126, 2891) geändert worden ist.
- BBankG: Gesetz über die Deutsche Bundesbank in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Oktober 1992 (BGBl. I S. 1782), das zuletzt durch Artikel 12 des Gesetzes vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160) geändert worden ist.
- EG 974/98: Verordnung (EG) Nr. 974/98 des Rates vom 3.5.1998 über die Einführung des Euro.
- EG 2560/2001: Verordnung (EG) Nr. 2560/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19.10.2001 über grenzüberschreitende Zahlungen in Euro.
- EG 2007/64: Richtlinie 2007/64/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13.11.2007 über Zahlungsdienste im Binnenmarkt, zur Änderung der Richtlinien 97/7/EG, 2002/65/EG, 2005/60/EG und 2006/48/EG sowie zur Aufhebung der Richtlinie 97/5/EG.
- HGO: Hessische Gemeindeordnung (HGO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 7. März 2005, die zuletzt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 24. März 2010 (GVBl. I S. 119) geändert worden ist.
- KWG: Kreditwesengesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2776), das zuletzt durch Artikel 4 Absatz 8 des Gesetzes vom 30. Juli 2009 (BGBl. I S. 2437) geändert worden ist.
- HGB: Handelsgesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 10. Mai 1897 (RGBl. I S. 219) zuletzt geändert durch Gesetz vom 31.07.2009 (BGBl. I S. 2512) m.W.v. 05.08.2009

VII Verweise auf Interviews:

- Interview 1 (27.04.2010): Interview mit Herrn Günter Hottgenroth, Vertriebsdirektor der Betriebs-Center für Banken AG. Durchgeführt in Frankfurt am Main von Alexander Guralnik.
- Interview 2 (27.04.2010): Interview mit Herrn Thomas Neumann, Release Manager bei Postbank Systems AG. Durchgeführt in Frankfurt am Main von Alexander Guralnik.
- Interview 3 (28.04.2010): Interview mit Herrn Andreas Elberg, Principal, Themenverantwortlicher Financial Excellence bei T-Systems International GmbH (Deutsche Telekom AG). Durchgeführt in Bonn von Alexander Guralnik.
- Interview 4 (6.05.2010): Interview mit Herrn Stefan Flohr, Leiter Hauptkasse der Deutschen Rentenversicherung Bund. Durchgeführt in Berlin von Alexander Guralnik.
- Interview 5 (7.05.2010): Interview mit Herrn Axel Weiß, Abteilungsleiter Zahlungsverkehr und Frau Anja Schaaf, Zahlungsverkehr des Deutschen Sparkassen und Giroverbandes e.V. Durchgeführt in Berlin von Alexander Guralnik.
- Interview 6 (7.05.2010): Interview mit Herrn Werner Strecker, Leiter Zahlungssysteme und Electronic Banking der Deutsche Bahn AG. Durchgeführt in Berlin von Alexander Guralnik.
- Interview 7 (11.05.2010): Interview mit Herrn Hans-Gerd Riediger, Abteilungsleiter Finance & HR Operations Germany bei Deutsche Post DHL. Durchgeführt in Köln von Thomas Wagner und Alexander Guralnik.
- Interview 8 (11.05.2010): Interview mit Herrn Hubert Buß, Leiter Finanz- und Rechnungswesen und Herrn Berthold Thomes Stellvertretender Leiter Finanz- und Rechnungswesen bei hülsta-werke Hüls GmbH & Co. KG. Durchgeführt in Stadtlohn von Alexander Guralnik.
- Interview 9 (15.05.2010): Interview mit Herrn Bernhard Uden, Leiter CCM und Herrn Matthias Elskamp, Leiter IV-Koordination bei der ERGO Versiche-

rungsgruppe AG. Durchgeführt in Düsseldorf von Alexander Guralnik.

Interview 10 (21.08.2010): Interview mit Herrn Jürgen Hage, geschäftsführender Gesellschafter der Ferienhof Hage GbR. Durchgeführt in Hude von Alexander Guralnik.

Interview 11 (22.08.2010): Interview mit Bernd Tillmann, geschäftsführender Gesellschafter der Vollkornkonditorei Tillmann GmbH. Durchgeführt in Berlin von Alexander Guralnik.

VIII Interviewleitfaden

Entwicklung der Zahlungsverkehrsinfrastrukturen in Deutschland im Licht von SEPA

Ort:

Datum/Zeit:

Unterlagen:

Ihr Interviewpartner:

Dipl.-Ing. Alexander Guralnik

Telefon: +49 (0) 241-80 27440

Telefax: +49 (0) 241-80 22293

Email: a.guralnik@wzl.rwth-aachen.de

Internet: <http://www.wi.rwth-aachen.de>

Anschrift: LuF Wirtschaftsinformatik, Johanniterstr. 22 - 24, D-52064 Aachen

1 Zur Studie:

Durch die Einführung des einheitlichen europäischen Zahlungsraums (SEPA) ergeben sich sowohl für Banken als auch für Unternehmen neue Anforderungen und Möglichkeiten bei der Gestaltung von Zahlungsverkehrsinfrastrukturen. Im Inter-Banken-Bereich geht die Implementierung von offenen Schnittstellen vergleichsweise einfach vonstatten. In der Bank-Geschäftskunden-Beziehung hat sich dagegen noch keine auf offenen Standards beruhenden Zahlungsverkehrsinfrastruktur durchgesetzt. Die Durchsetzung von proprietärer Standards kann dagegen weder auf Banken- noch auf Unternehmensseite zu befriedigenden Ergebnissen führen.

Der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der RWTH Aachen geht in dieser Studie der Frage nach, wie die Entwicklung und Anwendung offener Schnittstellenstandards in der Zahlungsverkehrsinfrastruktur zwischen Bank und Unternehmen gezielt gefördert werden kann. Dabei sollen die Entscheidungsrouinen in Unternehmen identifiziert und analysiert werden, die sich direkt oder indirekt auf die Entwicklung von Standards in Zahlungsverkehrssystemen auswirken.

Der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik wird hierbei von mehreren Unternehmen aus dem Bereich der elektronischen Zahlungsverkehrssysteme unterstützt.

Die Firma ibidem GmbH in Bonn beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Thema SEPA und unterstützte mehrere Banken bei der SEPA-Einführung.

Das Ingenieurbüro Beck in Aachen spezialisiert sich auf Backoffice-Systeme, speziell auf den Gebieten des Zahlungsverkehrs und der Transaktionssteuerung.

Die Firma Minds at Work GmbH in Hannover beschäftigt sich mit der softwaretechnischen Implementierung von Produkten im Bereich des Zahlungsverkehrs.

2 Kontaktdaten: (vor dem Interview zu klären)

1. Fragen zum Unternehmen

a. Unternehmensbezeichnung:

b. Geschäftseinheit des Interviewpartners:

2. Angaben zum Interviewpartner:

a. Name:

b. Telefonnummer:

c. E-mail:

d. Position und Zuständigkeiten:

3 Tätigkeit des Unternehmens:

3. Umreißen Sie bitte kurz das Tätigkeitsfeld Ihres Unternehmens / Bank.
 - a. Benennen Sie bitte die Hauptgeschäftsbereiche.

 - b. Beschreiben Sie bitte den hierarchischen Aufbau mit Ebenen und der Reporting-Struktur

4 Betrieb des Zahlungsverkehrs

4. Wie groß ist das Volumen des Zahlungsverkehrs, das von Ihrem Haus getätigt wird? (nur Anhaltsgrößen) (Bei Banken nur im Bank-Geschäftskundenverkehr)
 - a. Als kumuliertes Transaktionsvolumen? (€/d)

 - b. Als Anzahl an Transaktionen? (1/d)

5. Mit wie vielen Partnern unterhalten Sie „direkten Zahlungsverkehr“?
 - a. Wie viele Geschäftskunden haben Sie, die ihren Zahlungsverkehr über Sie abwickeln? (Nur Banken, nur Anhaltsgröße)

6. Über wie vielen Banken wickeln Sie Ihren Zahlungsverkehr ab? (Nur Unternehmen, nur Anhaltsgrößen, eine Hausbank? Inland, €-Ausland, nicht €-Ausland)

7. Welche Rolle spielt für Sie der Zahlungsverkehr hauptsächlich?
 - a. Geht es um die schnelle und kosten- und zeiteffiziente Abwicklung mit wenig Interaktion mit dem Anbieter (= Bank, bzw. dem Kunden = Unternehmen)?

 - b. Werden vom Anbieter zusätzliche Dienstleistungen übernommen, wie unternehmensinternes Clearing (beim Zahlungsverkehr zwischen Bereichen desselben Unternehmens), Dienstleistungen im Bereich des Cash Managements (Liquiditätsplanung/-controlling, Disposition Liquidier Mittel, ...)

-
8. Gibt es offene Wünsche, die aktuell wegen der Art der Unternehmen-Bank-Kopplung nicht erfüllt werden können? (z.B. streight through processing nur selten möglich. Nur für Unternehmen)

 9. Welche relevante Software wird benutzt?
 - a. Welche ERP-Software wird (werden) im Haus benutzt? (Eigenentwicklung, SAP R/3, ...)

 - b. Wie wird die Unternehmen-Bank-Kopplung realisiert? Läuft der Informationsaustausch über ein (an das ERP angebundene) Schnittstellenprogramm? Über welches?

 - c. Welche Informationen werden ausgetauscht? (Überweisungs- und Lastschriftenanweisungen, Umsätze und Kontoständen, Laufzeiten von Krediten...)

 - d. Welche manuellen Arbeitsumfänge fallen an?

5 Organisation im Zusammenarbeit im Zahlungsverkehr

10. Welche Geschäftseinheit(en) beschäftigen sich mit dem Zahlungsverkehr fachlich und in der technischen Umsetzung (Für Banken: Zahlungsverkehr der Geschäftskunden)? (Sales, Controlling, Buchhaltung, IT, Outgesourced → Dienstleister)

- a. Wie sind diese Einheiten jeweils in der Unternehmensstruktur angeordnet?
- b. Wie ist die Struktur der jeweiligen Einheit selbst? (Anzahl an Personen, Organisation, Entscheidungsträger und ihre Befugnisse ...)

11. Wie sieht die Relation und die Abstimmung zwischen den verschiedenen Einheiten aus?

- a. Befinden sich die Einheiten am gleichen Standort? (Relation)
- b. Gibt es regelmäßige Abstimmungen? (Abstimmung)

6 Nutzung von SEPA im Zahlungsverkehr

12. Wie sehen Sie bzw. wie wird das Thema SEPA in Ihrem Unternehmen wahrgenommen?

- a. Wie relevant ist das Thema für Ihr Unternehmen? Welche Potentiale, Herausforderungen und Nachteile sehen Sie in SEPA?
- b. Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad in verschiedenen Abteilungen? (IT, Sales, Controlling, Buchhaltung)

13. Umsetzung einer SEPA-Einführung.

- a. (Hier u.U. die Frage: Stellen wir uns vor, ab dem 1.07.2011 sind nur noch SEPA-Transaktionen möglich.
Was würde Ihr Unternehmen tun? (bei Banken: was würden Ihre Geschäftskunden tun? Wie müssten Sie unterstützend tätig werden?)
- b. Wer war der Initiator der SEPA-Einführung in Ihrem Unternehmen? (Falls keine Aktivitäten: Wer sollte / muss die Initiative / Federführung ergreifen?)
- c. Wer ist Entscheidungsbefugter?
- d. Was sind / wären die Entscheidungskriterien?
- e. In welchem Rahmen wird SEPA eingeführt? (bzw. sollte eingeführt werden) (Projekt, Zusammensetzung der Projektmitglieder, externe Berater, Grad an Zusammenarbeit mit der Hausbank, weitere Teilnehmer intern /extern)

7 Organisationen und Verbände

14. Welche Ihnen bekannte unternehmensübergreifende Gremien / Arbeitsgemeinschaften / Interessensvertretungen beschäftigen sich mit der Standardisierung des Zahlungsverkehrs in der Bank-Geschäftskunden-Beziehung?

15. Beschreiben Sie bitte den Charakter dieser Gremien.

Gesetzgebende Gremien, Macht/Autorität/Handlungsmöglichkeiten, Grad an Partizipationsmöglichkeiten, Mitglieder: Banken / Unternehmen

16. Partizipation und Ausführung

a. Sind Sie bzw. Einheiten Ihres Unternehmens Mitglied dieser Gremien?
(Wer / Welche Einheit käme (noch) in Frage?)

b. Wer bzw. welche Organisationseinheit in Ihrem Unternehmen wäre für die Durchsetzung der Beschlüsse zuständig? (d.h. auch decken sich diese beiden Antworten?)

17. Wie hoch schätzen Sie allgemein Ihre Einflussmöglichkeiten auf die Verabredung von einheitlichen Rahmenbedingungen (Informationsumfänge, Formate) für SEPA-Zahlungen? (Über das Unternehmen bzw. durch ein Verband o. Ä.)

8 Potentiale zur zukünftigen Entwicklung

18. Was sind in Ihren Augen die wichtigsten Faktoren für die Nutzung der SEPA-Kommunikation? (Enabler und Risiken: kritische Menge/Geschäftspartner müssen es auch nutzen, Bankenunterstützung ist nicht hinreichend gegeben, Informationsumfänge sind nicht Verfügbar / nicht verlässlich, ...)

a. Was wäre ein „Killer-Argument“

19. Was sind die Aufgaben der näheren Zukunft für SEPA im Hinblick auf die Bank-Kunde-Schnittstelle.

a. Welche Potentiale sehen Sie in diesem Zusammenhang?

b. Was müsste hierfür noch getan werden?

c. Wie ist ihr Gesamturteil, Ihre Bereitschaft Abstimmungen mit Ihrer Bank durchzuführen, intern die entsprechenden Prozesse voranzutreiben und Regelungen und Standards mitzuentwickeln?

20. Welche Unterstützung / Impulse würden Sie hierfür erwarten? (Staatliche Vorgaben, Vorarbeit von Verbänden, Initiativen der Banken, Herausbildung spezialisierter Berater und Dienstleister)

IX Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten und nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Prüfungsarbeit eingereicht worden.

Aachen, 22. September 2010

(Alexander Guralnik)