

Corporate Treasury News

Aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Treasury kompakt zusammengefasst

Ausgabe 160 | November 2025



Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, Ihnen die neueste Ausgabe unserer Corporate Treasury News präsentieren zu können.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu Themen haben, die hier kurz behandelt werden sollen, dann schreiben Sie uns: de-corporate-treasury@kpmg.com

Aktuelle Meldungen rund um das Finanz- & Treasury-Management finden Sie bei uns im [Internet](#) oder über [X\(Twitter\)](#).

Mit besten Grüßen

Ralph Schilling, Nils Bothe, Börries Többens,
Robert Abendroth

Unsere Leistungen für Sie! Schauen Sie rein:
[FTM Image-Video](#)



Inhalt

Global Treasury Survey
Seite 2

Digitalisierung im Treasury zwischen Realität und Vision
Seite 2

Automatisierungsansätze im Credit Management – von regelbasierter Limitvergabe bis Agentic AI
Seite 4

Künstliche Intelligenz im Treasury – Hype, Realität und echter Mehrwert
Seite 7

Die Inhouse Bank im Zeitalter digitaler Finanzarchitekturen
Seite 10

Global Treasury Survey



In unserer neuesten Studie, dem Global Treasury Survey 2025, haben wir 340 Fachleute aus über 20 Ländern befragt, um herauszufinden, wie Unternehmen ihre Treasury-Funktionen gezielt weiterentwickeln. Die Ergebnisse bieten spannende Einblicke in die Trends und Strategien im Treasury Bereich.

Erfahren Sie mehr über die Erkenntnisse in unserem [Whitepaper](#).

Digitalisierung im Treasury zwischen Realität und Vision



Zehn verschiedene Vorträge zu spannenden, aktuellen Treasury-Themen bot der 10. Digital Treasury Summit des KPMG-Beratungsbereichs Finance & Treasury Management.

Schnell füllte sich der große Saal im Konferenzbereich der Niederlassung von KPMG am Frankfurter Flughafen an diesem ersten Freitag im November, denn zahlreiche Teilnehmer:innen aus der Corporate Treasury Community waren gekommen, um sich gemeinsam in vielfältigen Vorträgen über Aktuelles und Neues in der Treasury-Welt zu informieren. Die Gastgeber des Events, Ralph Schilling, Nils Bothe, Börries Töbrens und Robert Abendroth, begrüßten das über 120 Personen zählende Publikum, nahmen es zunächst mit auf eine kurzweilige [Reise](#) zurück in die vergangenen neun Veranstaltungen und überreichten ein kleines Geschenk an die fünf Personen, die bisher an den meisten Summits teilgenommen haben.



Bild 1: Begrüßung

Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

Die drei im Anschluss vorgestellten Projekte aus der Praxis boten einen spannenden Einblick in ganz unterschiedliche Themen: Bei Kathrin Uhl, Lead Real-Time Integration & Banking API Strategie bei der Siemens AG stand die Automatisierung von Zahlungsprozessen auf Basis von Blockchain im Fokus. In verschiedenen Use Cases stellte sie eindrucksvoll vor, wie die Vorteile der Blockchain-basierten Technologie genutzt werden können, um Prozesse im Liquiditätsmanagement oder im Zahlungsverkehr zu automatisieren.

Dr. Joanna Scheinker, Manager Corporate Treasury – Financial Planning bei BASF präsentierte, wie das Treasury von BASF Künstliche Intelligenz nutzen konnte, um die Liquiditätsplanung des Konzerns auf neue Beine zu stellen. Die hausinterne KI-Lösung erstellt Prognosen pro Cash-Position auf Basis historischer Daten der letzten 7 bis 10 Jahre und erkennt dabei sich wiederholende Muster. Im laufenden Betrieb hat sich gezeigt, dass immer wieder Anpassungsbedarf besteht, sodass eine konstante Überwachung nötig ist. Der Einsatz der KI führt nicht zur Einsparung von Personal, erhöht aber die Genauigkeit und Geschwindigkeit der Liquiditätsplanung.

Alexander Burck, Head of Treasury Risk Control & Operations bei Bayer berichtete von den Vorteilen, die sich durch den Einsatz virtueller Konten zur Automatisierung des Cash Managements ergeben. Zahlungsströme werden transparenter, der Verwaltungsaufwand geringer und weniger fehleranfällig.



Bild 2: Das Publikum im Konferenzbereich der KPMG Frankfurt
Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

In drei Breakout Sessions mit jeweils zwei parallelen Vorträgen stellten einige der 10 Software-Anbieter, die sich mit einem Ausstellerstand im Foyer präsentierten, innovative Digitalisierungslösungen vor. Clément Sauvard, Presales Director Continental Europe von Kyriba referierte über die Möglichkeiten des Einsatzes von KI Agenten in verschiedenen Bereichen des Treasury Managements, bei Bryan Yick, Global Head of Solutions Consulting, ION Group, drehte sich alles um die Zentralisierung und Absicherung des Zahlungsverkehrs. Ralf Kesten, Head of Multinationals & Partnermanagement der cflox GmbH erläuterte die Herausforderungen bei der bilanziellen Einordnung des Supply Chain Financing Prozesses, Julia Schlosser von SAP und Jens Grevenbrock von SAP Taulia sprachen gemeinsam über die Möglichkeiten, die eine Integration der Bereiche Cash Management und Working Capital Optimierung zur Schaffung einer intelligenten Finanzsteuerung eröffnen könnte. Jonas Kemper, Senior Product Owner bei Digital Vault Services gab einen

Einblick in die Vorteile eines digitalisierten Aval-Managements.

Im Roundtable-Gespräch zum Thema „Wie KI die Arbeitswelt der Zukunft prägt und was das für das Treasury bedeutet“ stellten Prof. Dr. Heiko von der Gracht und Dr. Christoph Anders von der KPMG zukünftige Arbeitsmodelle vor, in denen unter anderem KI-Mitarbeiter als Kostenblock im Projektteam geführt werden könnten. Der Blick in die Historie zeigt, dass Technologie nie ein Jobkiller war, aber ein Rollenveränderer, worauf auch Treasurer sich einstellen müssen.

Die abschließende Keynote von Prof. Dr. Heiko von der Gracht warf einen wissenschaftlich fundierten Blick in unsere zukünftige Welt. Er stellte vielfältige Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung vor, in denen zunehmende Automatisierung und Vernetzung, neue Technologien und Künstliche Intelligenz eine innovative Rolle spielen.

Zum Abschluss des Tages nutzten viele der Teilnehmer:innen die Gelegenheit, auf den gelungenen 10. Digital Treasury Summit mit einem Glas Sekt anzustoßen und noch einmal mit Fachkolleg:innen sowie den Gastgebern und Ausstellern ins Gespräch zu kommen oder ihre mit KI selbst designten Logo-Beutel abzuholen.



Bild 3: Der KI-Beutel-Designer im Einsatz
Quelle: KPMG in Deutschland, 2025



Bild 4: Die Gastgeber mit einem Teil der Referenten: v.l.n.r. Bryan Yick, ION Group, Ralph Schilling, KPMG, Alexander Burck, Bayer, Heiko von der Gracht, KPMG, Jonas Kemper, DVS, Kathrin Uhl, Siemens, Böries Többens, KPMG, Dr. Joanna Scheinker, BASF, Robert Abendroth, KPMG, Nils Bothe, KPMG
Quelle: KPMG in Deutschland, 2025

Automatisierungsansätze im Credit Management – von regelbasierter Limitvergabe bis Agentic AI



Warum Automatisierung im Credit Management jetzt Priorität hat

In einer zunehmend volatilen Weltwirtschaft, geprägt von geopolitischen Spannungen, Lieferkettenrisiken und steigenden Finanzierungskosten, rückt das Customer Credit Management stärker in den Fokus strategischer Treasurythemen. Die Fähigkeit, Kundenrisiken frühzeitig zu erkennen und effizient zu steuern, entscheidet nicht nur über die Liquiditätssituation eines Unternehmens, sondern auch über dessen Resilienz gegenüber externen Schocks. Damit ist nicht mehr nur das Kreditorenmanagement betroffen, sondern auch das Treasury indirekt involviert.

Traditionell war das Credit Management stark manuell geprägt – mit Excel-basierten Limitvergabeprozessen, zeitverzögerten Bonitätsprüfungen und fragmentierten Schnittstellen zu Versicherern und Informationsdienstleistern. Doch neue Technologien, insbesondere im Bereich Künstliche Intelligenz (KI), ermöglichen heute eine tiefgreifende Automatisierung und intelligente Entscheidungsunterstützung.

Automatisierungsansätze im Credit Management

Die Einführung automatisierter Prozesse im Credit Management ist dabei kein „Big Bang“-Projekt, sondern vielmehr eine stufenweise Optimierung. Veränderte Prozesse müssen sich erst in einer Organisation entlang der gesamthaft standardisierten Prozesskette und Abhängigkeiten etablieren, um darauf aufbauend den nächsten Schritt zu gehen. Viele Unternehmen, die erfolgreich automatisieren, starten mit drei klar definierten Vorbereitungen, durch die eine Grundlage für Automatisierungspotenziale geschaffen wird, bevor sie ihre Transformation sukzessive fortsetzen. Die folgenden Ansätze haben sich dabei bewährt. Die Priorität des jeweiligen Ansatzes

orientiert sich dabei individuell am aktuellen Reifegrad des hauseigenen Credit Managements.

1. Datenharmonisierung – Saubere Daten als Fundament für automatisiertes Credit Management

Ohne saubere Daten ist keine sinnvolle Auswertung und damit auch keine effektive Automatisierung möglich. Das gilt für alle auf Daten basierenden Entscheidungsprozesse, so auch für das Credit Management. Ein zentraler Quick Win besteht darin, die relevanten Datenquellen zu harmonisieren, darunter insbesondere:

- **Kundendaten:** Einheitliche Stammdaten, konsolidierte Business Partner-Strukturen
- **Exposure-Daten:** Klare Definition offener Forderungen, Zahlungsziele, Fälligkeiten
- **Zahlungseingänge:** Ausziffern offener Posten mit Zahlungseingängen

Initial bieten Auskunftsteien hierzu Dienstleistungen, die dabei helfen, Duplikate oder inkorrekte Kundendatensätze zu identifizieren. Für das laufende, operative Geschäft braucht es einen Governance Ansatz, um die Neuerstellung fehlerhafter oder redundanter Datensätze zu vermeiden.

2. Prozessharmonisierung – Einheitliche Abläufe schaffen

Sind die Daten konsistent, folgt die Harmonisierung der Prozesse. Ziel ist es, eine funktionale Guideline für das Credit Management zu definieren – also klare Verantwortlichkeiten, Eskalationsstufen, Entscheidungslogiken und verwendete Tools oder Systeme. Klarheit über Credit Management Prozesse und Verantwortungen zu haben, bildet die Basis, um diese Prozesse zu optimieren und konsolidieren.

3. Systemunterstützung – Die Automatisierungsgrundlage

Automatisierung braucht eine zukunftsfähige Plattform. Viele Unternehmen arbeiten noch mit fragmentierten und unintegrierten Lösungen (beispielsweise MS Excel) oder veralteten ERP-Systemen, die keine durchgängige Prozesslogik ermöglichen. Eine entscheidende Optimierung besteht daher darin, eine zentrale Credit Management Plattform zu etablieren. Hier gibt es unterschiedlichste Lösungsanbieter, wie etwa SAP Receivables Management, Professor Schumann oder HighRadius.

Systeme bieten nicht nur die technische Grundlage für Automatisierung, sie helfen auch dabei, den Überblick über Stamm- und Bewegungsdaten zu behalten und interne wie externe Schnittstellen zu etablieren.

Automatisierungspotenzial ausschöpfen: Auslagerung von Prozessen an das System

Sind o.g. Daten, Prozesse und Systemauswahl vorbereitet, können erste Prozesselemente vollständig automatisiert werden. In der Regel braucht es hier etwas Zeit, um das Vertrauen in Datengüte und Prozessverarbeitung im System aufzubauen. Ist das Vertrauen nach ausreichender Anlaufphase vorhanden, so können Prozesse Stück für Stück automatisiert werden.

Im Folgenden stellen wir einen Überblick über bewährte Automatisierungshebel:

- **Scoring-Modelle für Business Partner:** Kombination interner Daten (z.B. Zahlungsverhalten, Mahnhistorie) mit externen Bonitätsdaten zur Bonitätsbewertung der Businesspartner
- **Automatische Limitvergabe:** Für geringere Exposure anhand vordefinierter Entscheidungsregeln
- **Systemunterstützung bei manuellen Aussteuerungen:** Vorbefüllung von Scoring-Templates durch das System mit automatischen Empfehlungen zur Limithöhe
- **Bestellung von Wirtschaftsinformationen:** Automatisierte Bestellung von Auskünften oder Wirtschaftsdatensätzen nach vordefinierten Regeln (z.B. ab bestimmtem Exposure, bei Kunden in Hochrisikoländern oder einer bestimmten Kundenbranche)
- **Bedienung von Kreditversicherungspolicen:** Automatisierte Limitanfragen und Überfälligkeits- bzw. Schadensmeldungen über System-Schnittstellen zum Kreditversicherer
- **Automatische Berichte:** Erstellung von Berichten und Dashboards mit automatisiertem Berichtversand und Echtzeitdaten
- **Workflow Abbildung:** Darstellung der manuellen Prozessaussteuerungen in Form von Workflows mit System und E-Mail-Notifikationen

Exkurs: Einsatz von KI im Credit Management

Auch im Credit Management ist der Einsatz von KI ein potenzieller Automatisierungshebel. So können generative KI-Lösungen z.B. genutzt werden, um umfangreiche Jahresabschlüsse von Geschäftspartnern auf die relevanten Informationen und Daten zusammen zu fassen und nachgelagerte Datentabellen im Credit Management System zu befüllen. Dies erleichtert gerade bei intensiven manuellen Prüfungen das Sichten und Verstehen der Dokumente. Der Credit Analyst kann sich damit voll und ganz auf seine eigentliche Expertise – das Bewerten der Kundenrisiken – fokussieren.

Weitere KI Einsatzmöglichkeiten sind das klassische Auswerten, Rücktesten (Backtesting) und Extrapolieren von Daten und Entscheidungen. Ein KI-Assistent kann so dabei helfen, die Scoring Modelle immer weiter zu optimieren, was wiederum mehr Möglichkeiten zur automatischen Vergabe von Scores und Limiten ermöglicht. Auch auf aktuelle makroökonomische Schocks kann mithilfe von KI schneller reagiert werden.

Wie immer gilt beim Einsatz von KI: Die zur Verfügung gestellten Daten müssen belastbar sein und die Ergebnisse müssen vor Verwendung kritisch überprüft werden.

Schnittstellen zu benachbarten Prozessen

Eine Prozessoptimierung kann außerdem durch die systemische Integration von Inkasso- (Collections-) und Streitbeilegungsmanagement (Dispute Management) erreicht werden. Effizienzsteigerungen lassen sich oft durch die Reduktion manueller Arbeiten gerade an der Schnittstelle zum vorgelagerten Credit-Management-Prozess und auch entlang der Wertschöpfungskette heben. Die Integrationstiefe der Prozesse in die Systeme spielt hierbei eine entscheidende Rolle, denn so können gerade im Collections & Dispute Management vordefinierte Regeln im System aufgesetzt werden, KI-gestützte Erkenntnisse ermittelt werden oder auch Prozesse robotergestützt automatisiert werden. Eine der wichtigsten Funktionen ist die automatische Erstellung von Arbeitslisten für den Einzug überfälliger Forderungen, die Automatisierung der Kundenkommunikation bei Streitfällen und die Bereitstellung intelligenter Werkzeuge für Agenten, um Unstimmigkeiten schneller zu klären.

Collections Management

Auf der Grundlage vordefinierter Regeln sowie der Verwendung von Echtzeitdaten aus Vertrieb und Rechnungswesen können automatisch priorisierte Arbeitslisten für den Collection Agent erstellt werden, wobei die überfälligen Kunden bereits nach Schweregrad und/oder Ausfallrisiko priorisiert sind. Der Collection Agent ist die Person im Unternehmen, die sich auf das Einziehen von ausstehenden Zahlungen spezialisiert hat, Kunden diesbezüglich kontaktiert und beispielsweise Zahlungspläne verhandelt und wenn nötig rechtliche Schritte einleitet. Somit werden im Unternehmen die Liquidität gesichert und finanzielle Risiken minimiert.

Business AI kann in dem Zusammenhang auch historische Daten zur Vorhersage von Zahlungseingängen nutzen, wodurch für den Collections Agent eine intelligente Prioritätensetzung erfolgt. Diese rückt die wichtigsten offenen Rechnungen automatisch in den Fokus der Bearbeitung.

Darüber hinaus können mit dem Kunden vereinbarte Zahlungsverprechen oder Streitfälle zentral überprüft und dokumentiert werden – mit allen relevanten Informationen aus vor- oder nachgelagerten Prozessen. Das optimiert die Kundeninteraktion bedeutend und ermöglicht es, notwendige Korrespondenzen für Folgeaktionen direkt zu erzeugen und an den Kunden zu versenden. Zu guter Letzt kann die automatisierte Nachverfolgung des Kunden eingerichtet werden, so dass die erhaltenen Zahlungsverprechen auch zeit-spezifisch geprüft werden können. Durch die saubere Dokumentation aller Kundenkontakte ist eine team-übergreifende Arbeit möglich.

Dispute Management

Streitfälle oder sogenannte Dispute Cases werden oft im Rahmen des Collection Managements aufgenommen und können auch über den Customer Support, eine Hotline, Beschwerdestellen oder sonstige Kanäle durch Kunden direkt gemeldet werden. In diesem Fall ist es für die nachgelagerten Finanzprozesse wichtig, dass diese Informationen zeitnah im Rechnungswesen ankommen und dort entsprechende Maßnahmen ergriffen werden können. Der Klassiker ist hier, direkt Mahnsperren zu verhängen, wenn z.B. eine fehlerhafte Lieferung als Streitfall gemeldet wurde. Die Kunden erwarten im Zeitalter der Digitalisierung, dass der Informationsfluss im Unternehmen entsprechend schnell und automatisiert ist und der Streitfall so möglichst schnell gewürdigt und behoben wird.

Im Dispute Management gibt es verschiedene Einsatzmöglichkeiten von KI. So kann KI in Form eines Dispute Resolution Agents beispielsweise Rechnungs- und Vertragsdaten analysieren, Unstimmigkeiten erkennen und proaktiv dem Dispute Case Resolver Lösungen wie z.B. die Erstellung einer Gutschrift vorschlagen. Das System kann gleichzeitig so konfiguriert werden, dass bestimmte Streitfälle unter passenden Bedingungen automatisch abgeschrieben werden.

Als Brücke zum Collection Management besteht außerdem die Möglichkeit bei Forderungsfälligkeit direkt automatisiert Dispute Cases zu erstellen und diese zur Klärung zu bringen. Auch hier ist eine regelbasierte Konfiguration beispielsweise abhängig vom Forderungsumfang möglich.

Die Integration in die Logistikprozesse einer intelligenten Organisation führt zu erheblichen Effizienzsteigerungen. So kann der Kunde im Beschwerdemanagement eine Klassifizierung angeben, wenn Ware wegen Überlieferung, Qualitätsmängeln oder Transportschäden zurückgegeben wird oder zu wenig

Ware geliefert wurde. Auf Basis bestimmter Beschwerdegründe können direkt Dispute Cases erstellt werden und dem verantwortlichen Team zugewiesen werden. Das funktioniert in einem integrierten System über die gesamte Prozesskette und alle Beteiligte haben jederzeit aktuelle Informationen zu dem jeweiligen Case. Außerdem können Folgeprozesse im Finanzwesen gestoppt werden, indem eine überfällige Forderung zur Mahnung gesperrt wird bis der Dispute Case gelöst ist. So wird die Information aus dem Dispute Case in Echtzeit an alle wichtigen Beteiligten der Organisation verteilt und Folgeaktivitäten werden sofort ausgelöst.

In der finalen Ausbaustufe dieses Szenarios ist es auch denkbar, unterschiedliche Agents für Dispute Cases aus Logistik, Buchhaltung oder Collections zusammenarbeiten zu lassen. Diese bereiten dann in den vorab definierten Leitplanken automatisiert Entscheidungen vor oder wickeln diese sogar ab. Man spricht bei diesem Setup von der sogenannten „Agentic AI“, da Agents unterschiedlicher Bereiche miteinander kommunizieren, vergleichbar mit der analogen Kommunikation von Mitarbeitern heute, um wiederkehrende Probleme einheitlich zu lösen.

Projektansätze und Fazit

Durch Integration von Automatisierungsansätzen in Credit Management, Collections und Dispute Management erreichen Organisation neben Effizienzsteigerungen verbesserte Datenqualität und -transparenz, womit fundierte Entscheidungen und schnellere Reaktionen auf Kundenanfragen möglich sind. Zudem werden manuelle Eingaben und Interaktionen deutlich reduziert, was Fehler minimiert und die Effizienz zusätzlich steigert.

Am Ende bewirkt dies eine verbesserte Kundenkommunikation und damit eine höhere Kundenzufriedenheit. Der ganzheitliche Überblick über die Kundenbeziehung ermöglicht der intelligenten Organisation das proaktive Verwalten von Kreditrisiken und Forderungen im Gegensatz zur fragmentierten Silo-Organisation.

Durch Standardisierung, Automatisierung und dadurch verbesserte Geschwindigkeit lassen sich die quantitativen Effekte ableiten, beispielsweise positive Effekte auf das Working Capital durch Verkürzung der Days Sales Outstanding und Reduktion von Risikofällen im Debitorenportfolio.

Gerade während oder direkt nach einem fundamentalen ERP-Transformationsprojekt bieten sich hervorragende Chancen, bestehende Prozesse und Systemunterstützung im Credit Management zu hinterfragen. Teils eröffnen sich hier in vorhandenen

Standardmodulen kurzfristige Möglichkeiten, um Innovationen der neuen Software für die eigene Organisation zu heben.

Dies bietet die Gelegenheit, um das eigene Unternehmen auf die nächste Stufe der Automatisierung zu heben und die Zukunft aktiv zu gestalten.

Autoren:

Börries Többens, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Lukas Kallup, Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Kathrin Jürgens, Senior Managerin, Consulting, Technology Transformation, KPMG AG

Künstliche Intelligenz im Treasury – Hype, Realität und echter Mehrwert



Ein kritischer Blick auf den Stand der Technologie, Chancen, Arbeitsplätze und sinnvolle nächste Schritte für Unternehmen.

KI im Treasury – zwischen Vision und Wirklichkeit

Kaum ein Thema wird derzeit so kontrovers diskutiert wie Künstliche Intelligenz (KI). Auch im Treasury versprechen Anbieter Effizienzsprünge, bessere Entscheidungen und automatisierte Prozesse. Doch was steckt wirklich dahinter – und wo bringt KI heute schon echten Nutzen?

In unserem letzten Artikel ([Künstliche Intelligenz im Corporate Treasury - KPMG in Deutschland](#)) haben wir uns mit den Treibern der Transformation sowie den Erfolgsfaktoren beschäftigt. In diesem Artikel geht es mehrheitlich um den aktuellen Stand der Technik und die Marktreife der verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten sowie Bedeutung für die Treasury Abteilung.

Der Stand der Technik – was heute möglich ist

KI im Treasury hat in den letzten Jahren einen deutlich höheren Reifegrad erreicht. Wir befinden uns aktuell in einer Übergangsphase: von regelbasierten Automatisierungen (z.B. Makros, If-Then-Logik) über Machine Learning hin zu generativen und agentischen KI-Systemen.

Während Machine Learning bereits heute in Pilotprojekten produktiv eingesetzt wird, steckt agentische KI – also selbstständig handelnde, entscheidungsfähige Systeme – noch in der Entwicklungsphase. Sie verspricht langfristig ein nahezu autonomes Treasury, in dem KI-Agents eigenständig Szenarien durchspielen, Risiken bewerten und Maßnahmen vorschlagen.

Noch ist das recht experimentell, doch die Richtung ist klar: KI wird das Treasury verändern – schrittweise, nicht disruptiv.

Vier Anwendungsbeispiele mit realem Nutzen

In unserem vorangegangenen Artikel hatten wir Ihnen drei Kernanwendungen mit sofortigem Mehrwert vorgestellt, die wir im Folgenden hinsichtlich ihrer Marktreife aufgreifen.

1. Prädiktive Liquiditätsplanung

KI-Modelle analysieren historische Zahlungsströme, saisonale Effekte und externe Faktoren, um zukünftige Cashflows zu prognostizieren. Dadurch werden Planungen realistischer, Schwankungen früher erkannt und die Möglichkeiten risikoreduzierend gegenzusteuern größer. KI kann zudem schnell mehrere Treiber parallel analysieren und Abhängigkeiten erkennen.

Allerdings gilt: Eine KI kann nur so gut prognostizieren, wie qualitativ hochwertig die zugrunde liegenden Daten sind. Die Datensammlung, sinnvolle Aggregation und die Vergleichbarkeit über die Jahre sind hier die aktuellen Herausforderungen. Die Anwendung steht im Stadium daher zwischen machine learning und generativer AI.

2. Betrugsprävention im Zahlungsverkehr – Schutz durch Mustererkennung

Im Zahlungsverkehr kann KI verdächtige Muster identifizieren, die auf Betrugsversuche hinweisen. Durch kontinuierliches Lernen aus historischen Transaktionen werden diese Systeme immer treffsicherer. So lassen sich Risiken minimieren, ohne den Zahlungsprozess zu verlangsamen.

Dennoch bleibt der Mensch entscheidend – KI erkennt Anomalien, beurteilen muss sie letztlich das Treasury-Team. Zusätzlich ist auch hier die verfügbare Datenhistorie entscheidend. Das Stadium ist daher noch bei machine learning.

Den letzten Artikel ergänzend möchten wir Ihnen noch zwei weitere Anwendungsfälle vorstellen:

3. Kontoauszugsverarbeitung – Automatisierung mit hoher Präzision

KI-gestützte Systeme erkennen und kategorisieren Transaktionen automatisch, gleichen sie mit Buchungsdaten ab und erfassen sie in Sekundenbruchteilen im System.

Die KI verbessert dabei, was ein TMS-System bisher über das manuelle Anlegen von Regeln gelöst hat. Hier arbeiten TMS-Anbieter bereits an der Markteinführung entsprechender Funktionalitäten. Um die ganz große Neuerung handelt es sich hierbei aber nicht.

4. **Treasury-Assistenten – Unterstützung im Alltag**
Virtuelle Assistenten, vergleichbar mit Chatbots, können bei der Informationsbeschaffung oder Entscheidungsfindung helfen: „Wie hoch ist unser Nettozinsaufwand in diesem Monat?“ – Fragen wie diese können künftig in Sekunden beantwortet werden.

Markteinschätzung: Die Assistenten sind bei einigen TMS-Anbietern schon live aber noch in beschränktem Umfang und in beratendem und unterstützendem Umfang.

Veränderung der Treasury Organisation und Arbeitsplätze

Aus den dargestellten Anwendungen ist ersichtlich, wohin die Reise geht: hin zu interaktiven, datenbasierten Treasury-Arbeitsplätzen. Was bedeutet dies jedoch genau für die Mitarbeiter und Arbeitsplätze.

Front Office

Der Aufwand für die Informationsbeschaffung wird stark reduziert. Die KI übernimmt dabei sowohl die Recherchen, als auch die Interpretation von Marktnachrichten und die Vorhersage bevorstehender Schwankungen. Zusätzlich werden FX-Roll-Overs, Money Market-Dispos oder Intraday-Überweisungen teilautomatisiert erzeugt. Zukünftig werden zudem konkrete Hedging- oder Funding Strategien mit Kosten- und Risikoeffekten vorgeschlagen. Wichtig: Die Rolle bleibt, verschiebt sich aber dahin, dass der Mensch nur noch „in-the-loop“ gehalten wird und Strategien entscheidet und bestätigt.

Middle Office

Die oben genannten Möglichkeiten zur Fraud Detection werden sich weiterentwickeln und es wird ein Limit- & Policy-Überwachungssystem geben, das Verstöße erkennt bevor sie operativ relevant werden. Die Aufgaben verlagern sich in Richtung Validierung und Governance Instanz für die KI, also der Überprüfung der Richtigkeit der zugrunde gelegten Algorithmen zur Berichterstellung. In Summe wird das Middle Office also kleiner aber qualifizierter, insbesondere technisch.

Back Office

Hier ist die größte Veränderung zu erwarten. Beispielsweise durch eine KI-gestützte Verarbeitung von Dokumenten (SWIFT-Nachrichten, KYC Dokumentation, Verträge) aber auch durch Automatisierung von Kontrollen, Fehlerbehebung bei Fehlbuchungen, Counterparty und Settlement Informationen. In der Theorie würde die Back Office Funktion ganz verschwinden. Aber ganz frei von Sonderfällen wird ein Unternehmen vermutlich nie sein. Beispielsweise müssen Systemanomalien und Fehler behoben und

regulatorische Sonderthemen entsprechend eingearbeitet werden. Über die Zeit wird die Abteilung stark schrumpfen und je nach Erfolg bei der Automatisierung sogar ganz verschwinden.

Wie Unternehmen sich vorbereiten können

Der erfolgreiche Einsatz von KI beginnt nicht mit dem Kauf einer Software, sondern mit der richtigen Vorbereitung. Unternehmen, die heute die Grundlagen legen, können später schneller und sicherer skalieren. Im letzten Artikel haben wir die strategische Roadmap für Ihr Unternehmen in Phasen aufgezeigt. Im Folgenden gehen wir konkret auf die technischen Schritte zum Einstieg ein:

1. **Datenvorbereitung:**
Aufbau eines zentralen modernen *Data Lakes*, in dem alle relevanten Treasury-Daten gesammelt, strukturiert und qualitätsgesichert (!) werden.
2. **Vorselektion von Kriterien:**
Definition relevanter Indikatoren und unternehmensindividuellen Treibern (z.B. Zahlungseingänge, Volatilitäten, FX-Kurse), die als Basis für Analysen dienen.
3. **Anwendung von Machine Learning:**
Nutzung statistischer Modelle zur Identifikation von Mustern, Zusammenhängen und Anomalien für den konkreten unternehmensspezifischen Anwendungsfall.
4. **Maschinengestützte Auswertung:**
Interpretation der Ergebnisse – noch immer mit menschlichem Urteilsvermögen – zur Ableitung von Handlungsoptionen.
5. **Automatisierung:**
Integration in bestehende Systeme (z.B. TMS), um die entsprechende Aufgabe zu automatisieren.
6. **Reporting:**
Entwicklung klarer, nachvollziehbarer Reports, die KI-Ergebnisse transparent und verständlich machen.

Grenzen und Herausforderungen

So viel Potenzial KI bietet – sie ist kein Allheilmittel. Vier Grenzen sind aktuell besonders relevant:

- **Datenqualität und -sicherheit:**
KI ist nur so gut wie die Daten, die sie verarbeitet. Unvollständige oder fehlerhafte Datensätze führen zu falschen Ergebnissen. Zudem müssen Datenschutz und Compliance jederzeit gewährleistet sein.
- **Komplexität der Implementierung:**
Die Einführung von KI erfordert Fachwissen,

Ressourcen und Anpassungen der bestehenden Systemlandschaft. „Plug & Play“ funktioniert selten.

- **Anpassung der Mitarbeiterprofile und Change Management**
Integration von KI-Kompetenzen, z.B. Parametrisierung von KI Modellen, Data Steward, Prompt-/Workflow Design und Integration dieser Skills im Team
- **Compliance:**
Treasury-Entscheidungen haben finanzielle Tragweite. Es muss nachvollziehbar bleiben, wie ein Algorithmus zu einer Empfehlung gelangt. Nur so lässt sich Vertrauen aufbauen – intern wie extern.

Fazit – Evolution statt Revolution

Keine Panik – KI wird den Treasury-Bereich nicht von heute auf morgen auf den Kopf stellen. Vielmehr handelt es sich um einen schrittweisen Evolutionsprozess.

Unternehmen sollten heute damit beginnen, ihre Datenlandschaft zu strukturieren, Kompetenzen aufzubauen und mit ihren Treasury-Management-System-(TMS)-Anbietern eng zusammenzuarbeiten. Gemeinsam lassen sich Pilotprojekte umsetzen, aus denen praxisnahe und maßgeschneiderte Lösungen entstehen.

Der wahre Mehrwert von KI liegt nicht in der Technologie selbst, sondern in ihrer intelligenten Anwendung – kombiniert mit menschlicher Erfahrung, Kontrolle und Verantwortung. Wer diesen Weg konsequent geht, bleibt nicht nur wettbewerbsfähig, sondern gestaltet aktiv das Treasury der Zukunft.

Autoren:

Nils Bothe, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Hansjörg Behrens-Ramberg, Senior Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Die Inhouse Bank im Zeitalter digitaler Finanzarchitekturen



Virtuelle Konten, ISO 2022 und Echtzeit-Treasury als Treiber der Transformation

Globalisierung, volatile Märkte und der stetige Effizienzdruck stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen im Finanz- und Treasury-Management. Klassische Strukturen geraten dabei zunehmend an ihre Grenzen: Dezentrale Zahlungsprozesse, hohe Transaktionskosten und mangelnde Transparenz erschweren die flexible Steuerung von Liquidität und Risiken sowie die Reaktionsfähigkeit auf neue Gegebenheiten, seien es Veränderungen durch Zukäufe oder Veräußerungen oder Weiterentwicklungen im Geschäftsmodell.

Genau hier setzt das Konzept der Inhouse Bank an. Sie ermöglicht die Zentralisierung interner Zahlungsströme, die effiziente Bündelung von Liquidität und die Harmonisierung konzernweiter Finanzprozesse – ein entscheidender Schritt hin zu mehr Kontrolle und Kosteneffizienz.

Die Inhouse Bank – bewährtes Konzept mit gesteigener Relevanz

Neben klassischen Treibern einer Inhouse Bank wie der Zentralisierung von Zahlungsströmen, Cash-Pooling, Liquiditätsbündelung via Intercompany-Netting, Kostensenkung und Reduzierung von Bankgebühren spiegeln in der heutigen Zeit die Digitalisierung des Zahlungsverkehrs, strengere regulatorische Anforderungen und der Trend zu Echtzeit-Transaktionen eine verstärkte Rolle.

Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten und steigende Finanzierungskosten, die eine präzise Steuerung von Cashflows und Risiken unverzichtbar machen. Unternehmen, die jetzt auf eine Inhouse Bank setzen, sichern sich nicht nur Kostenvorteile, sondern auch strategische Flexibilität für die Zukunft. Ein zentraler Vorteil liegt in der Reduktion externer Bankkonten, wodurch Komplexität, Gebühren und

Abstimmungsaufwände deutlich sinken. Gleichzeitig bietet die Inhouse Bank eine hohe Skalierbarkeit, um neue Gesellschaften oder Märkte bei Expansion schnell und effizient in die Finanzorganisation einzu binden – ohne zusätzliche externe Bankbeziehungen aufbauen zu müssen. Darüber hinaus unterstützt sie die Transformation von Geschäftsmodellen, etwa den Wechsel von klassischen Kaufmodellen hin zu Pay-per-Use-Ansätzen, indem Zahlungsströme und interne Verrechnungen flexibel gestaltet und abgewickelt werden können. Ein weiterer strategischer Hebel ist die Integration von Payment Service Providern (PSP) wie Adyen, Stripe oder PayPal, die eine nahtlose Abwicklung von Kundenzahlungen und eine zentrale Steuerung des Zahlungsverkehrs ermöglichen.

Die Rolle von Treasury Management Systemen (TMS)

Damit die Inhouse Bank ihre volle Wirkung entfalten kann, braucht sie eine ausgereifte technologische Basis, die alle Prozesse ineinander integriert. Hier kommen leistungsfähige Treasury Management Systeme wie ION, SAP, Kyriba oder Serrala ins Spiel. Sie bilden die Grundlage für zentrale Zahlungsplattformen, Cash-Pooling, interne Kreditvergabe und Intercompany-Netting – integriert in ERP-Landschaften mit automatisierten Workflows und Echtzeit-Reporting. Ohne ein starkes TMS bleibt die Inhouse Bank oft nur ein theoretisches Konzept; mit der richtigen Lösung wird sie zum strategischen Steuerungsinstrument für Liquidität und Risiko, indem sie u.a. Zahlungsfiles automatisch generiert, validiert und an die Banken übermittelt. So lassen sich Zahlungsfreigaben zentral steuern, Liquiditätsprognosen in Echtzeit aktualisieren und Risiken wie Doppelzahlungen oder Fraud minimieren. Darüber hinaus ermöglicht die Lösung Echtzeit-Transparenz über Fremdwährungspositionen und Zinsänderungsrisiken. So können Unternehmen frühzeitig auf Marktveränderungen reagieren, ihre Finanzierungskosten optimieren und gleichzeitig die Einhaltung regulatorischer Anforderungen sicherstellen.

Technologische Treiber für die moderne Inhouse Bank

Die Inhouse Bank ist längst mehr als ein organisatorisches Modell – sie wird durch digitale Innovationen und regulatorische Entwicklungen geprägt und entwickelt sich immer mehr zu einem Innovationsmotor im Finanzmanagement. Hierbei spielen vor allem aktuelle Themen wie virtuelle Konten Verification of

Payee (VoP)¹, der globale Nachrichtenstandard ISO 20022², Echtzeit-Treasury & Instant Payments³ sowie ESG eine entscheidende Rolle. Sie sind nicht bloße Ergänzungen, sondern bilden die zentralen Bausteine für Effizienz, Sicherheit und Zukunftsfähigkeit im Zahlungsverkehr. Daher sollen diese Themenblöcke im Folgenden in den Kontext der Inhouse Bank gebracht werden:

Virtuelle Konten – Effizienz und Transparenz

Virtuelle Konten sind ein zentraler Baustein moderner Inhouse-Bank-Modelle. Sie vereinfachen komplexe Kontostrukturen, indem sie die Abbildung individueller Geschäftseinheiten, Tochtergesellschaften oder Transaktionen auf einer einzigen physischen Bankverbindung ermöglichen. Für Unternehmen mit globalen Konzernstrukturen und hohem Transaktionsvolumen bedeutet das: weniger physische Bankkonten, geringere Verwaltungskosten und eine deutlich höhere Transparenz im Cash-Management.

Verification of Payee (VoP) – Sicherheit im Zahlungsverkehr

Mit der Digitalisierung steigt das Risiko von Betrug und Fehlüberweisungen. VoP schafft hier eine zusätzliche Sicherheitsebene, indem der Name des Zahlungsempfängers mit den Kontodaten abgeglichen wird. Für Inhouse-Bank-Modelle bedeutet das mehr Compliance und weniger Risiko.

Gerade bei Zahlungsströmen mit hohem Volumen ist VoP entscheidend:

- Schutz vor Payment Fraud
- Stärkung regulatorischer Compliance
- Automatisierte, vertrauenswürdige Zahlungsfreigaben

VoP ist damit kein technisches Detail, sondern ein strategischer Baustein für die Zukunft der Inhouse Bank – besonders in Kombination mit Echtzeit-Zahlungen und KI-basierter Anomalieerkennung.

ISO 20022 – Der neue Standard für Zahlungsdaten

Die Einführung von ISO 20022 verändert die Art und Weise, wie Zahlungsinformationen ausgetauscht

werden. Für Inhouse-Banken ist es weit mehr als ein technisches Update, dieser Standard ein Game-changer: Er ermöglicht strukturierte Daten, bessere Automatisierung und eine einheitliche Kommunikation zwischen Banken, TMS und ERP-Systemen.

Im Kontext einer Inhouse Bank bedeutet das:

- Höhere Datenqualität für präzise Liquiditätssteuerung
- Nahtlose Integration von Zahlungsprozessen in Echtzeit
- Zukunftsfähigkeit durch globale Standardisierung

ISO 20022 ist aus unserer Sicht der Schlüssel, um die Inhouse Bank von einem rein organisatorischen Modell zu einem digitalen Steuerungsinstrument weiterzuentwickeln. Wer den Standard frühzeitig implementiert, legt die Basis für mehr Effizienz, höhere Sicherheit und nachhaltige Innovation im Zahlungsverkehr.

Echtzeit-Treasury & Instant Payments

Die Erwartungen an Geschwindigkeit und Transparenz steigen rasant. Unternehmen benötigen heute 24/7-Zahlungsfähigkeit und Echtzeit-Liquiditätsübersicht. Inhouse Banken reagieren mit der Integration von Instant-Payment-Rails und Echtzeit-Reporting – für sofortige Transaktionen, präzisere Prognosen und eine vollständig digitale Steuerung des Zahlungsverkehrs.

ESG & Nachhaltigkeit im Treasury – Die Rolle der Inhouse Bank

Nachhaltigkeit ist längst ein strategischer Faktor im Finanzmanagement. Die Inhouse Bank ermöglicht ESG-konforme Finanzierungen, konsolidiertes Reporting für regulatorische Anforderungen (z. B. CSRD) und die Integration von Nachhaltigkeitszielen in Treasury-Strategien. Eine effiziente interne Finanzierung trägt maßgeblich dazu bei, externe Finanzierungen zu konsolidieren und die Kapitalstruktur zu optimieren. Die richtige Lösung wird zum strategischen Steuerungsinstrument, indem interne Liquiditätsreserven gezielt genutzt werden, um den Bedarf an teuren Fremdmitteln zu reduzieren. Gleichzeitig schafft diese Konsolidierung die Grundlage für eine effektive

¹ Weiterführende Informationen finden Sie im Artikel <https://kpmg.com/de/de/home/insights/2025/10/verification-of-payee.html>

² Weiterführende Informationen finden Sie im Artikel <https://kpmg.com/de/de/home/insights/2023/07/iso-20022-treasury.html>

³ Weiterführende Informationen finden Sie im Artikel <https://kpmg.com/de/de/home/insights/2024/07/verordnung-istant-payments.html>

vere Umsetzung von ESG-konformen Finanzierungen, etwa durch die gezielte Allokation von Mitteln in nachhaltige Projekte oder die Nutzung grüner Kreditlinien. So wird nicht nur die Finanzierungskostenstruktur verbessert, sondern auch die Erfüllung regulatorischer und unternehmensinterner Nachhaltigkeitsziele unterstützt. Damit wird sie zum Hebel für grüne Finanzierungen und transparente ESG-Steuerung.

Fazit: Die Inhouse Bank als Zukunftstreiber im Finanzmanagement

Die Inhouse Bank ist längst kein Nischenthema mehr, sondern ein zentraler Hebel für Effizienz, Transparenz und strategische Steuerung. Sie vereint technologische Innovation mit finanzieller Stabilität und bildet damit das Fundament für resiliente Unternehmensstrukturen in einer zunehmend komplexen Welt. Unternehmen, die heute in eine Inhouse Bank investieren, sichern sich nicht nur operative Vorteile, sondern schaffen zugleich die Basis, um zukünftige Herausforderungen zu meistern – von Echtzeit-Zahlungen über Cybersecurity bis hin zu ESG-orientierten Finanzstrategien.

Autoren:

Börries Többens, Partner, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Manuel Malzahn, Manager, Finance and Treasury Management, Corporate Treasury Advisory, KPMG AG

Impressum

Herausgeber

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
THE SQUAIRE, Am Flughafen
60549 Frankfurt

Redaktion

Ralph Schilling (V.i.S.d.P.)

Partner,
Finance & Treasury
Management
T + 49 69 9587-3552
rschilling@kpmg.com

Nils Bothe

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 711 9060-41238
nbothe@kpmg.com

Börries Többens

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 221 2073-1206
btoebbens@kpmg.com

Robert Abendroth

Partner,
Finance & Treasury
Management
T +49 211 475 7403
rabendroth@kpmg.com

[Newsletter kostenlos
abonnieren](#)

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation. Unsere Leistungen erbringen wir vorbehaltlich der berufsrechtlichen Prüfung der Zulässigkeit in jedem Einzelfall.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen von KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht.

© 2025 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.