

Organisation der finanziellen Führung

Empirische Bestandsaufnahme und Zeitvergleich

Von

Philipp Heldt



Duncker & Humblot • Berlin

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung	19
I. Zahlungsfähigkeit als Organisationsproblem.....	19
II. Die Fehlspekulation der Metallgesellschaft: Ein Einzelfall?.....	20
III. Finanzorganisation im Wandel.....	23
IV. Gang der Untersuchung.....	26

Erster Teil

Theoretische Konzeption und empirische Vorgehensweise	33
--	----

B. Grundlagen einer Hypothesengenerierung zur Finanzorganisation.....	33
I. Prämissen der Finanzorganisation.....	33
1. Unabhängigkeit.....	33
2. Verflechtung.....	34
3. Informationsanspruch.....	35
II. Konfliktgehalt der finanziellen Führung.....	36
III. Konfliktgehalt der Finanzorganisation.....	39
IV. Situativer Ansatz: Ein geeignetes Erklärungsmodell für die Finanzorganisa- tion?.....	41
1. Kontingenz.....	43
2. Effizienz.....	43
V. Aufgabenstruktur der finanziellen Führung.....	47
1. Kapitalbindung.....	51
2. Absicherung gegen derivative Risiken.....	53
3. Finanzierung.....	55
4. Reservierung.....	59
5. GesamtAbstimmung durch finanzwirtschaftliche Planung.....	63
C. Hypothesen zum Erscheinungsbild der Finanzorganisation und ihrer Dynamik	67
I. Arbeitsteilung.....	67
1. Verrichtungszentralisierung.....	67
a) Verrichtungszentralisation als Problem der Konzernfinanzorganisation ..	69
b) Verrichtungszentralisierung und Cash-Management-System.....	74
2. Fachliche Spezialisierung.....	76
a) Ressortbereiche des Finanzvorstandes.....	76
b) Finanzwirtschaftliche Expertise.....	81
II. Koordination.....	84
1. Hierarchische Koordination.....	84
a) Hierarchische Position des Treasurers und des Controllers.....	85

b)	Delegationsmerkmale finanzwirtschaftlicher Funktionen	87
c)	Konfiguration	94
2.	Koordination durch interne Märkte	98
a)	Verrechnungspreise für finanzielle Ressourcen	98
b)	Finanzielle Führung als Profit-Center	103
3.	Koordination durch externe Märkte	110
a)	Auslagerung exzeptioneller finanzieller Führungsaufgaben	111
b)	Auslagerung repetitiver finanzwirtschaftlicher Daueraufgaben	113
4.	Finanzwirtschaftliche Planungskoordination	115
a)	EDV-Unterstützung des finanzwirtschaftlichen Planungssystems	117
b)	Kommunikationswege der finanzwirtschaftlichen Planung	120
c)	Finanzplankontrolle	123
5.	Kommunikation und Interaktion in strategischen Kapitalbindungsentscheidungen	125
a)	Abstimmungsrichtung und Kommunikation	125
b)	Komplexität und Konfliktgehalt der Interaktion	126
6.	Konfliktfähigkeit und Effizienz	129
III.	Finanzorganisation im Kontext unternehmensindividueller Rahmenbedingungen	130
1.	Effizienz: Durch Größe determiniert?	132
2.	Größe und Arbeitsteilung	132
3.	Größe und Koordination	133
IV.	Das Hypothesensystem im Gesamtüberblick	136
D.	Empirische Vorgehensweise	145
I.	Erhebungsmethode	145
II.	Stichprobe	147
III.	Datengewinnung, Aufbereitung und Auswertung	149

Zweiter Teil

	Finanzorganisation der Gegenwart: Eine empirische Bestandsaufnahme	152
	Prüfbefunde im Überblick	152
E.	Bestandsaufnahme der Arbeitsteilung	157
I.	Verrichtungszentralisierung	157
1.	Grenzüberschreitende Zentralisierung: Das Ausland wird einbezogen	160
2.	Phasentrennung: Zentrale Planung und dezentrale Abwicklung vornehmlich im „Risikomanagement“	161
3.	Rangfolge der Zentralisierungsgrade: Finanzierung und Anlage zentral, Volatilitäts- und Kreditrisiken dezentral	162
4.	Konzernweites Cash-Management: Notwendige, nicht hinreichende Bedingung finanzwirtschaftlicher Verbundzentralisation	164
5.	Zusammenfassung	167
II.	Fachliche Spezialisierung	168
1.	Ressortbereiche des Finanzvorstandes	168

a) Läßt der Ressortzuschnitt des Finanzvorstandes eine Systematik erkennen?.....	172
b) Finanzbereich: Sammelbecken für Verwaltungsressorts?.....	174
2. Finanzwirtschaftliche Expertise.....	175
a) Rangfolge der Spezialisierungsgrade: Dreiteilung in strategische, taktische und tägliche Liquiditätssicherung.....	177
b) Unterspezialisierung von Finanzexperten: Breite statt Tiefe.....	178
3. Zusammenfassung.....	180
F. Bestandsaufnahme der Koordination.....	182
I. Hierarchische Koordination.....	182
1. Hierarchische Position des Treasurers und des Controllers: Der Controller steht höher.....	183
2. Delegationstiefe: Nur bei der Investitionsfinanzierung endet die Delegationsbereitschaft.....	185
3. Rangpotentiale: Die Mehrheit der Finanzvorstände gibt das finanzwirtschaftliche Tagesgeschäft vollständig aus der Hand.....	186
4. Ebenenübergreifende Zuständigkeiten: Alleingänge nur in der Tagesdisposition.....	188
5. Konfiguration: Spiegelbild des DelegationsVerhaltens der finanziellen Führung.....	190
6. Kompetenzabgrenzung: Verblaßt ihre Formalisierung im Zeitablauf?.....	192
7. Zusammenfassung.....	195
II. Koordination durch interne Märkte.....	196
1. Verrechnungspreise für finanzielle Ressourcen: Auf Zinsen beschränkt.....	196
a) Konditionengestaltung: Unklare Margenregelung.....	198
b) Verrechnungszinssystem und Zentralisierung: Marktnähe als Schlüssel zum Vertrauen der Verbundglieder.....	201
c) Substitution zentraler Planungskoordination: Strafzinsen als heikles Disziplinierungsinstrument.....	204
2. Profit-Center: Ein „unanständiges Wort“?.....	206
a) Erscheinungsformen: Die stillschweigende Ertragsverantwortung des „informellen Profit-Centers“.....	208
b) Rechtlich verselbständigte Finanzbereiche: „Firmenbank im Geiste, ohne rechtliches Gewand“.....	211
c) Spezialisierung und Ertragsorientierung: Kein Einfluß auf Professionalisierung des Finanzbereichs.....	211
d) Hierarchische Koordination und Ertragsorientierung: Höhere Delegationsbereitschaft bei derivativen Transaktionen.....	212
e) Zentralisierung und Ertragsorientierung: Verbundweites Vertrauen in eine selektiv zentralisierte Finanzorganisation?.....	215
f) Verrechnungszinssystem und Ertragsorientierung: Hält sich das Profit-Center Spielräume offen?.....	218
3. Überwachung externer Geld- und Kapitalmarktbeziehungen.....	218
a) Erscheinungsformen der Überwachung: Eine Realtypologie des Verzichts.....	219
b) Bezüge zu weiteren Organisationsmerkmalen: Die brisante Verbindung von informeller Ertragsverantwortung und weitem Ressort.....	220

Inhaltsverzeichnis

4. Zusammenfassung	222
III. Koordination durch externe Märkte	225
1. Auslagerung exzeptioneller Funktionen: Unternehmensberater sind nicht gefragt	225
2. Auslagerung repetitiver Funktionen: Auf Kreditmanagement beschränkt	226
3. Zusammenfassung	227
IV. Finanzwirtschaftliche Planungscoordination	228
1. Zeitstruktur des finanzwirtschaftlichen Planungssystems: Planungswiderstände bleiben aktuell, revolvingende Finanzpläne dominieren	228
2. EDV-gestützte Finanzplanung	233
a) Stand der EDV-Unterstützung: Jedem vierten Unternehmen genügt ein Zettel	233
b) EDV, Planungsintensität, Spezialisierung und Delegation: Der hochspezialisierte Treasurer als Promotor für Finanz-EDV	235
3. Wege finanzwirtschaftlicher Planungsinformationen: Das amerikanische Modell überwiegt	237
a) Informationswege, EDV und Entwicklung des Planungssystems: Die Tatsache der Informationsregelung prägt, ihre Art weniger	238
b) Informationswege und Informationsmacht: Hierarchisches Gleichgewicht zwischen Treasurer und Controller als Basis einer vertrauensvollen Zusammenarbeit	240
4. Finanzplankontrolle	242
a) Stand der Finanzplankontrolle: Ein Viertel der Unternehmen verzichtet ..	242
b) Motive der Finanzplankontrolle: Verantwortungsmodell und Lernprozeß ..	243
c) Kontrollwiderstände: EDV und Controller helfen	245
5. Zusammenfassung	249
V. Kommunikation und Interaktion in strategischen Kapitalbindungsentscheidungen	251
1. Phasen der Sachinvestitionsentscheidung: Formalisierter Prozeß	252
2. Einschaltung und Konfliktpotential der Interaktion	256
a) Planungsintensität und Einschaltung: Die restriktive finanzielle Führung plant am größten	256
b) Spezialisierung und Einschaltung: Je später, desto spezialisierter	258
c) Hierarchische Koordination und Einschaltung: Der Dialog erfordert Positionsmacht	259
3. Zusammenfassung	264
VI. Konfliktfähigkeit und Effizienz	265
1. Konfliktfähigkeit und Verrichtungszentralisation: Der Unterschied zeigt sich im Ausland	266
2. Konfliktfähigkeit und Koordination durch interne Märkte: Kontrolle der Derivate wird einst genommen	268
3. Der Einschaltzeitpunkt als Ausgangspunkt einer Realtypologie der Finanzorganisation	271
a) Wechselseitig integrierend: Die rational gestaltete, konflikt- und dialogfähige Finanzorganisation	272
b) Passiv reagierend: Die vom Wirtschaftlichkeitsprinzip dominierte, hoch professionalisierte und machtlose Finanzorganisation	273

c) Aktiv limitierend: Die konservative, planungsfeindliche und selbstzufriedene Finanzorganisation	274
d) Kombination aus aktiv limitierend und passiv reagierend: Die existenzbedrohliche Finanzorganisation	275
4. Zusammenfassung	275
G. Finanzorganisation im Kontext ihrer Rahmenbedingungen	277
I. Konfliktfähigkeit: Durch Verbundkomplexität determiniert oder umgekehrt? ...	281
II. Größe und Arbeitsteilung: Ausgeprägte Effekte	282
III. Größe und Koordination: Zusammenhang zwischen Verbundkomplexität und Gewicht der finanziellen Führung	284
IV. Holding: Organisatorischer Rahmen einer effizienten finanziellen Führung?	286
V. Zusammenfassung	289

Dritter Teil

Die Entwicklung der Finanzorganisation im komparativ-statischen Vergleich 292

Prüfbefunde im Überblick	292
H. Dynamik des Kompetenz- und Positionsgefüges	296
I. Dynamik der Verrichtungszentralisierung	296
1. Vergleichsprobleme: Wandel der Verbundstrukturen und Dynamik finanzieller Führungsaufgaben	297
2. Finanzwirtschaftliche Verbundzentralisation: Diskontinuierliche Entwicklung als Begleiterscheinung vorgelagerter Restrukturierungen	299
3. Zentralisierungswiderstände in Tochtergesellschaften: Treasurer fürchten die Kompetenzbeschneidung, operative Bereiche die Kontrolle	303
4. Verbundweiter erfolgs- und finanzwirtschaftlicher Informationsstand: Eine Symbiose	305
5. Zusammenfassung	306
II. Dynamik der Ressortbereiche des Finanzvorstandes	306
1. Generalkompetenz und operative Ressorts: Generalkompetenzen sind ausgestorben, Dynamik im Beschaffungsressort	307
2. Verwaltungsressorts: Lösen Verbundstrategen und Juristen den Organisations- und Revisionsvorstand ab?	308
3. Zusammenfassung	312
III. Dynamik der finanzwirtschaftlichen Expertise	313
1. Spezialisierungsgrade: Finanzexperten in allen Funktionen signifikant stärker vertreten	313
a) Spezialisierung in der externen Finanzkommunikation: Rückwirkungen auf die Spezialisierung in weiteren finanzwirtschaftlichen Funktionen? ..	314
b) Spezialisierungskriterien: Relevanzorientierung weicht Spezialisierung nach Fachwissen	316
2. Spezialisierung finanzwirtschaftlicher Positionsinhaber: Geringfügiger Wandel gibt bereits Hinweise auf zunehmende Delegation	318

3. Änderung der Spezialisierung finanzwirtschaftlicher Positionsinhaber: Eine Konsequenz der Neudefinition des Controlling.	320
4. Zusammenfassung	322
IV. Dynamik der hierarchischen Position des Treasurers und des Controllers.	323
1. Der Machtwechsel hat stattgefunden	324
2. Aufgabenausweitung des Treasurers, „Beförderung“ des Controllers.	326
3. Zeiträume und Hintergründe der Neudefinition des Controlling	327
4. Die Zeitlücke zwischen strategischer und hierarchischer Aufwertung des Controlling	329
5. Zusammenfassung	332
V. Dynamik der Delegationsmerkmale	333
1. Aufgabenverteilung im Positionsgefüge: Verschiebung um eine Hierarchieebene	334
a) Rückzug des Finanzvorstandes aus dem Tagesgeschäft: Eine Kapazitätsfrage?	334
b) Übernimmt der Finanzleiter der zweiten Ebene die Rolle des Finanzvorstandes?	337
c) Dritte Ebene: Hauptaufgabenträger der finanziellen Führung	338
2. Delegationstiefe: Ausgeprägte Zunahme	339
a) Abweichungen vom Trend: Hierarchieverflachung, Führungsstil und Verbundeinflüsse	340
3. Rangpotentiale: Finanzrepräsentation ist nicht mehr Chefsache	341
a) Delegation und Rückdelegation: Delegation als „Einbahnstraße“?	343
b) Rangpotentiale kapitalmarktbezogener Funktionen: Zwischen Finanzierungsverhandlungen und Reservehaltung wird kaum noch differenziert ..	344
c) Hierarchischer Rang der Finanzplanung: Allenfalls eine Sachbearbeiterfunktion	346
4. Ebenenübergreifende Zuständigkeiten: Deutlich zunehmende Tendenz	347
a) Der Finanzleiter der zweiten Ebene öffnet sich für Teamarbeit	349
b) Skalare Teambeziehungen umspannen mehr Ebenen als früher	350
c) Die Zunahme ebenenübergreifender Zuständigkeiten gleicht wachsende Delegationsbereitschaft nur teilweise aus	351
5. Zusammenfassung	353
I. Dynamik des Kommunikations- und Interaktionsgefüges	356
I. Die Entwicklung der Finanzkommunikation	356
1. Die Kommunikationskultur öffnet sich	357
2. Funktionsdenken statt Positionsdenken?	358
3. Das „Röntgenbild“ des Controllers gewinnt an Schärfe	359
4. EDV: Ein Quantensprung in der Finanzkommunikation	360
5. Unternehmenswachstum: Wächst die Finanzkommunikation mit?	361
6. Der Schwerpunkt der externen Finanzkommunikation verlagert sich vom Fremdkapital- auf den Eigenkapitalgeber	363
7. Zusammenfassung	364
II. Dynamik der Konfiguration	365
1. Typologie finanzwirtschaftlicher Konfigurationen	366
2. Die Abspaltung des Controllers aus dem finanzwirtschaftlichen Instanzenzug	367

3. Konsequenzen für die Einheit des erfolgs- und finanzwirtschaftlichen Informationsstandes	371
4. Zentralisierung der Finanzkommunikation: Tendenz zur Konzentration in einer Linie des finanzwirtschaftlichen Kerninstanzenzuges.	373
a) Doppelte finanzielle Vorstandsvertretung ist heute kein Tribut mehr an das Liquiditätspostulat.	375
b) Zunehmende Aufgabenkonzentration auf einen Finanzleiter der zweiten Ebene.	376
c) Auf der dritten Ebene offenbart sich die Dynamik finanzwirtschaftlicher Aufgaben.	377
d) Ist der Finanzleiter der zweiten Ebene ein kommunikativer Engpaß?	378
5. Dynamik der Kollegial- und Leitungsspannen	380
a) Die Hierarchie im Instanzenzug des Finanzvorstandes wird flacher.	382
b) Wie stark wird der Finanzvorstand vom Controlling beansprucht?	383
c) Steigende Personalproduktivität auf dritter Ebene.	384
6. Zusammenfassung	385
III. Dynamik der Planungscoordination	387
1. Planungsinstrumente.	388
a) Zeitstruktur der Finanzplanung im engeren Sinne: Keine signifikante Änderung.	388
b) Ergänzende qualitative Merkmale: Planungstechnisch nur für den Normalfall gerüstet.	390
c) Zeitstruktur der mehrjährigen Finanzplanung: Der Planungshorizont wird länger.	392
2. Finanzwirtschaftliche Planungs- und Kontrollkommunikation.	393
a) Wege finanzwirtschaftlicher Planungsinformationen: Zunehmende Verbreitung des amerikanischen Modells.	393
b) Die Personalunion als Ausgangspunkt der Metamorphose der Planungskommunikation.	394
c) Beziehung zwischen dem Wandel der Planungskommunikation und der Planungsintensität.	396
d) Finanzplankontrolle: Dynamik ohne Richtung?	397
e) Kontrollwiderstände: Entstehung und Überwindung.	398
3. Zusammenfassung	400
J. Resümee und Ausblick	402
Anhang	412
Anhang 1: Hypothesenübersicht, Testverfahren und Prüfbefunde	412
1. Arbeitsteilung	412
2. Koordination^	414
Anhang 2: Zur Hypotheserprüfung verwendete Operationalisierungen	425
1. Arbeitsteilung	425
2. Koordination.	427
Anhang 3: Statischer Interviewleitfaden für konzernunabhängige Unternehmen ____	433
Anhang 4: Statischer Interviewleitfaden für konzernabhängige Unternehmen.	439
Anhang 5: Dynamischer Interviewleitfaden.	446

Anhang 6: Gegenüberstellung der Fragen an konzernunabhängige und konzernabhängige Untersuchungseinheiten	450
Anhang 7: Auszug aus dem Quellcode der Makros zur Interviewaufbereitung.	456
Anhang 8: Tabellen	457
Literaturverzeichnis	497
Sachwortverzeichnis	516