

Geleitwort

Finance Transformation umschreibt mehr als nur eine Mode-Erscheinung, es ist ein Paradigmenwechsel der Unternehmenssteuerung – unabhängig von der Eigentümerstruktur. Dementsprechend ist Finance Transformation auch ein Ansatz, der sowohl Unternehmen der öffentlichen Hand als auch Privatunternehmen betrifft. Unabhängig davon, ob ein Unternehmen im Besitz der Kapitalmärkte, von Beteiligungsgesellschaften oder von privaten Personen und ob das betrachtete Unternehmen groß oder klein, national oder international aufgestellt ist, so ist der Gedanke der Finance Transformation ein generischer Ansatz zur effektiven und effizienten Unternehmenssteuerung.

Der Grund liegt in der Art des Wirtschaftens. Grundsätzlich kapitalistisch ausgerichtete Wirtschaftssysteme haben sich als überragend im Schaffen mikro- wie makro-ökonomischen Wohlstands erwiesen. Sie führen regelmäßig zu Verzerrungen, haben aber Kräfte der umfassenden Selbstheilung. All dies basiert auf einem Gerüst von akzeptierten Werten und verifizierten Daten. Bei steigendem Wettbewerbsdruck wird die Marge für Fehler seitens der Unternehmen immer kleiner. Dies trifft die Dimensionen Inhalt sowie Zeit. Damit wird eine moderne Finanzfunktion zu einem umfassenden Wettbewerbsvorteil entlang aller wesentlichen Unterstützungsleistungen im Unternehmen. Wenn die Risiken steigen, müssen die Entscheidungen qualitativ besser werden. Hier kommt Finance Transformation eine signifikante Rolle zu.

Das Verständnis der finanziell ausgerichteten Funktionen hat sich vom technisch-administrativen Unterstützer zum strategisch-geschäftlichen Begleiter gewandelt, ohne die früheren Kerngebiete zu vernachlässigen. Ein weiterer Trend ist die Internationalisierung und zumindest partielle Anglizisierung der Funktion. Der national ausgerichtete, HGB verliebte, kaufmännische Leiter hat endgültig ausgedient. International erfahrene und technisch versierte Führungskräfte sind aber rar. Hier ist neben der Personalentwicklung der Unternehmen in erster Linie die Wissenschaft mit einer verbesserten Lehre gefordert.

Paradigmenwechsel sind immer auch die Stunde der Berater. Daher sind viele der Autoren auch in wissenschaftlichen oder beratenden Funktionen tätig. Dies ist gut so, weil ein so breites Spannungsfeld wie Strategie, Unternehmensbewertung, M&A, Rechnungswesen, Treasury, Organisation, Datenverarbeitung und Sourcing eine hohe Komplexität aufweist. An dieser Stelle das Rad neu zu erfinden wäre nicht zielführend. Diesen Defiziten begegnet das hier vorgelegte Werk.

Mit dem Sammelband Finance Transformation wurde ein Werk zusammengestellt, das dem Praktiker in der Anwendung hilft, dem Wissenschaftler einen Überblick gibt und dem Studierenden eine gute Einarbeitung in die Vielfalt des Themas ermöglicht.

Frankfurt am Main im November 2007

PROF. DR. A. STEFAN KIRSTEN

Group Chief Financial Officer Majid Al Futtaim Group LLC

Vorwort

Finance Transformation bedeutet, alle Unternehmensbereiche wirtschaftlich und finanziell auf eine effektive und effiziente Unternehmensführung auszurichten. Insofern stellt Finance Transformation im Gegensatz zu vielen z. T. trendabhängigen Querschnittsfunktionen, wie z. B. dem Qualitätsmanagement, eine echte trendunabhängige Querschnittsfunktion im Unternehmen oder im Konzern dar. Denn nur wenn alle Unternehmensbereiche ihren Beitrag im Hinblick auf eine ganzheitliche Integration des Finance-Transformation-Gedankens leisten, ist eine echte nachhaltige und wertorientierte Unternehmensführung und -steuerung möglich.

Mittels einer Finance Transformation wird der häufig existierende Unternehmens-Overhead abgebaut und Unternehmenstransparenz aufgebaut. Dies ist fundamental notwendig, um in wirtschaftlich immer engeren, dynamischeren und diskontinuierlicheren Märkten proaktiv agieren zu können. Eine entsprechende steuerungsseitige Transparenz bedingt dabei einen unternehmensweiten Informationstechnologie-Einsatz (IT-Einsatz). Erst durch den IT-Einsatz wird der Gedanke der Finance Transformation operationalisiert. Management-Informationssysteme, die nicht nur die aktuellen Controlling-Daten, sondern auch alle relevanten Risikomanagementinformationen und Informationen des Finanz-Bereichs benutzerfreundlich und zielorientiert aufbereiten, stellen daher die Basis für eine Finance Transformation dar.

Insofern kann unter Finance Transformation eine finanzbasierte marktorientierte Unternehmensführung verstanden werden. Denn eine marktorientierte Unternehmensführung bedingt eine effektive und effiziente Unternehmenssteuerung sämtlicher Unternehmensbereiche. Zentral dabei sind vor allem die Dimensionen

- Organisationsmanagement,
- Merger & Acquisition Management,
- Risiko- und Finanzmanagement sowie
- Treasury und Controlling.

Die Frage, wie der Gedanke der Finanztransformation organisatorisch verankert wird, ist für die Umsetzung und Operationalisierung einer Finanztransformation von fundamentaler Bedeutung. Dabei umfasst das Organisationsmanagement nicht nur ablauf- und aufbauorganisatorische Fragestellungen, sondern vor allem auch Change-Management-Aspekte, weil eine echte Finance Transformation einen Paradigma-Wechsel darstellt und gleichzeitig den Aspekt der internen und externen Kundenorientierung im Finanz-Bereich verankert. In immer diskontinuierlicheren und schnelllebigeren Märkten sind vor allem Merger-&-Acquisition-Aktivitäten unumgänglich, um Economies-of-Effekte zu realisieren und um den extremen Technologiesprüngen unternehmensseitig etwas entgegenzusetzen. Nur so können bestehende Kompetenzlücken in dem Slot, den der Markt gerade noch akzeptiert, geschlossen werden. Das Risiko- und Finanzmanagement wird vor dem Hintergrund sich rechtlich verändernder Rahmenbedingungen immer zentraler. Auch das Treasury und das Controlling müssen sich den Herausforderungen veränderter Markt- und Unternehmensbedingungen stellen, um für nachhaltige Steuerungstransparenz im Unternehmen zu sorgen.

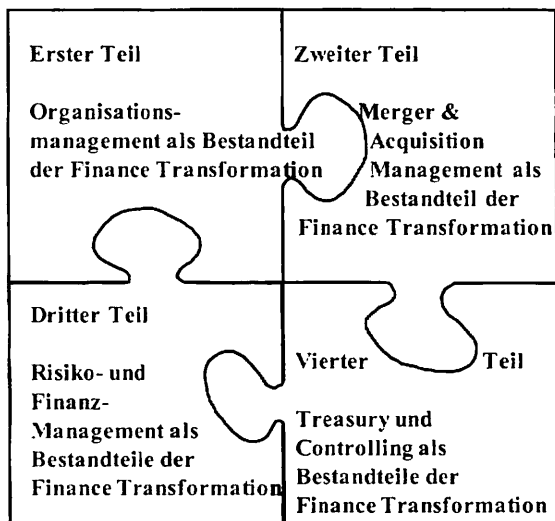


Abbildung 1: Struktur des Sammelbands

Der *erste Teil des Sammelbands* beschäftigt sich mit dem Organisationsmanagement als Bestandteil der Finance Transformation. Zu Beginn des Kapitels diskutiert *SABINE SCHWARZ* die Entwicklung und Einführung eines Management Information System (MIS) unter Begleitung von Change Management, um mithilfe des MIS der Finance Transformation ein Management-Cockpit zur Verfügung zu stellen. *PHILIPP RATHJEN* beleuchtet den Einsatz von Shared Services zur organisatorischen Verortung und prozessualen Umsetzung einer Finance Transformation.

Der *zweite Teil des Sammelbands* erörtert das Merger & Acquisition Management (M&A-Management) als den zentralen unternehmensumweltorientierten Bestandteil der Finance Transformation. *FRANK BOROWICZ* und *KATI FÖRSTER* legen den Fokus ihres Beitrags auf die M&A-Kommunikation und verdeutlichen anhand verschiedener Instrumente die Wirkungsweise einer effektiven Kommunikation im Hinblick auf die verschiedenen Zielgruppen. Demgegenüber beschäftigt sich *CHRISTIAN TOLL* mit der Unternehmensbewertung bei gestaltbarer Zahlungsstruktur. Anhand von Zahlenbeispielen verdeutlicht der Beitrag den vieldimensionalen Einsatz des Zustands-Grenzpreis-Modells. Die Unternehmensbewertung ist auch Thema des Beitrags von *MARCUS BYSIKIEWICZ*, *MANFRED JÜRGEN MATSCHKE* und *MARKUS FREBEL*. In dem Beitrag wird deutlich, welches Potenzial das konzeptualisierte Vermittlungsmodell im Hinblick auf die Schiedsspruchwertermittlung aufweist. *FRANK KEUPER*, *CHRISTIAN PAPE* und *REIMER HINTZ-PETER* widmen sich einem in der Literatur stiefmütterlich behandelten Themengebiet, nämlich der Bewertung von Geschäftsmodellen der Wohnungswirtschaft. Anhand eines Verfahrensvergleichs kommen die Autoren zu dem Schluss, dass einzig das Zustands-Grenzpreis-Modell einen zielführenden Bewertungsansatz darstellt.

Der *dritte Teil des Sammelbands* analysiert das Risiko- und Finanzmanagement im Rahmen der Finance Transformation. *MAXIMILIAN BENDELER* beschäftigt sich eingehend mit dem Ausweis von Marktpreisrisiken und der Value-at-risk-Methode. Im Gegensatz dazu diskutiert Thorsten Kändler den Einsatz von Informationstechnologie (IT) zur Umsetzung von Basel-II-oktroierten Richtlinien.

RENE MARCUS HOLZ leitet den Übergang vom Risiko- zum Finanzmanagement innerhalb dieses Kapitels ein. Zentrale Aspekte seines Beitrags sind Finanzinstrumente zur Absicherung von Marktrisiken sowie das Hedge Management bei Commodities. *CARSTEN VON GLAHN* und *FRANK KEUPER* erörtern demgegenüber die Vor- und Nachteile des Leasing gegenüber dem IT-Kauf. *AURELIO J. F. VINCENTI*, *FRANK KEUPER* und *GERRIT BRÖSEL* diskutieren anschließend die wechselseitige Beziehung zwischen Strategie und Finanzierung am Beispiel der Finanzierung des öffentlichen Gesundheitswesens. Das dritte Kapitel des Sammelbands endet mit einem Beitrag von *CHRISTINA SCHAEFER*, die das aktive Zins- und Schuldenmanagement der öffentlichen Hand detailliert analysiert und Wege für dessen Operationalisierung offenlegt.

Der letzte Teil des Sammelbands beschäftigt sich mit dem Treasury und dem Controlling, die wichtige Bestandteile der Finance Transformation sind. *KAROLINE SCHMUDE* und *SVATOPLUK ALEXANDER* befassen sich mit den zukünftigen Herausforderungen des Treasury. Zudem zeigen die Autoren Wege auf, um mithilfe von wertorientierten Strategien einen nachhaltigen Wertbeitrag des Treasury Management zu ermöglichen. Corporate Governance im Konzern-Treasury ist hingegen das Thema des Beitrags von *THORSTEN GILG*. *ALEXANDER TIMM ERBACH* diskutiert oszillierend den elektronischen Handel im Treasury und beleuchtet dabei vor allem die unternehmensinternen und -externen Abhängigkeiten. Demgegenüber bespricht *ALEXANDER ODENTHAL* in seinem Beitrag das Cash Management mit Monkey Market Fonds. Dieser letzte Beitrag zum Treasury zeigt deutlich die Chancen und Risiken eines solchen Cash Management auf.

WOLFGANG BREUER und *CLAUDIA KREUZ* zeigen, dass auch im Rechnungswesen Kundenorientierung ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Nur durch eine kundentyp-spezifische Anpassung des Rechnungswesens ist eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens möglich. Der letzte Teil des Sammelbands endet mit einer detaillierten Betrachtung eines strategiekonformen Einsatzes der Prozesskostenrechnung in öffentlichen Theatern. *FRANK KEUPER*, *SEBASTIAN BRETH* und *GERRIT BRÖSEL* verdeutlichen den Prozesskosteneinsatz an einem praktischen Beispiel.

Ein besonderer Dank gilt auch diesmal wieder den Autorinnen und Autoren, die trotz des wie immer engen Zeitplans mit außerordentlichem Engagement und in hoher Qualität ihre Beiträge für diesen Sammelband erstellt haben.

Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im Dezember 2006 bis zur Abgabe des reprofertigen Skripts an den Gabler-Verlag in 2007 war zudem nur möglich, weil auch diesmal viele „virtuelle Hände“ im Hintergrund agierten.

Vor diesem Hintergrund gilt der Dank der Herausgeber insbesondere den virtuellen Händen von Herrn *ALEXANDER SCHUDEY*, der als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sales & Service Research Center Hamburg (Förderer ist die T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH) der Steinbeis-Hochschule Berlin unermüdliche Formatierungsarbeit leistete.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber darüber hinaus auch Frau *BARBARA ROSCHER* und Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die angenehme Kooperation bei der Publikation dieses Sammelbands.

Hamburg/Frankfurt, im November 2007

PROF. DR. FRANK KEUPER und *FRITZ NEUMANN*