

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Band 121

Organisation der finanziellen Führung

Empirische Bestandsaufnahme und Zeitvergleich

Von

Philipp Heldt



Duncker & Humblot · Berlin

PHILIPP HELDT

Organisation der finanziellen Führung

Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h. c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xavier Bea
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese
Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün
Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt
Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper
Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer
Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck
Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski
Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann
Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo
Universität Bayreuth

Band 121

Organisation der finanziellen Führung

Empirische Bestandsaufnahme und Zeitvergleich

Von

Philipp Heldt



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Heldt, Philipp:

Organisation der finanziellen Führung : empirische Bestandsaufnahme
und Zeitvergleich / Philipp Heldt. –

Berlin : Duncker und Humblot, 2002

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 121)

Zugl.: Kiel, Univ., Diss., 2000

ISBN 3-428-10478-1

Alle Rechte vorbehalten

© 2002 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fremddatenübernahme: Selignow Verlagsservice, Berlin

Druck: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-10478-1

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Geleitwort

Die Organisation der finanziellen Führung steht weder im Fokus der Organisationsforschung noch im Fokus der Finanzforschung. Eine derartige Vernachlässigung der Organisation eines bestimmten betrieblichen Teilbereichs ist charakteristisch für die Forschung. Sie verlangt die Zusammenführung höchst unterschiedlicher theoretischer Konzepte aus zwei zunehmend getrennten fachlichen Disziplinen und Entwicklungen. Die vorliegende Studie von Philipp Heldt stellt sich dieser Herausforderung. Sie repliziert meine eigene im Jahre 1968 durchgeführte empirische Erhebung zur Finanzorganisation deutscher Großunternehmen.

Finanzorganisation ist institutionelle Sicherung der Zahlungsfähigkeit. Die finanzielle Führung hat normalerweise eine Service-Funktion. Bei drohender Illiquidität wird sie aber zur alles dominierenden Aufgabe. Diese Bedrohung galt sicherlich für viele Großunternehmen bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts. Seither haben sich aber gravierende Änderungen vollzogen: Aufbau umfassender Verbundbeziehungen, Globalisierung, Divisionalisierung, Veränderungen der Kapitalmärkte, Revolution in der Informationsverarbeitung und in der Kommunikationstechnik, Aufkommen neuer betrieblicher Funktionen, Ausgliederung von Teilfunktionen. Kann die Finanzorganisation von diesen Veränderungen unberührt bleiben? Kann sie nach wie vor die Rolle des bremsenden Liquiditätserhalters spielen? Muß sie sich nicht in ganz neuer Form in das nachhaltige Streben nach wirtschaftlichem Erfolg einbringen? Wird Liquiditätssicherung durch Effizienzstreben ersetzt?

Heldt beantwortet diese Fragen. Er präsentiert nicht nur ein aktuelles Bild der Finanzorganisation, sondern zeigt zugleich die Entwicklungslinien des organisatorischen Wandels dieser bedeutsamen Funktion. Ihm ist es gelungen, 29 von 33 der ursprünglich befragten Unternehmen für die Nachfolge-Untersuchung zu gewinnen. Wir haben also den seltenen Fall einer Panel-Erhebung im Abstand einer Generation von Finanzmanagern vorliegen. Er kann eindrucksvoll belegen, welche Konsequenzen sich damit für die Organisation des Top-Managements großer Unternehmen abzeichnen.

Illiquidität wird von den Führungskräften deutscher Großunternehmen heute offenbar nicht mehr als Bedrohung empfunden. Das Finanzmanagement hat sich zunehmend der Dominanz des Shareholder-Value-Denkens angepaßt. Die finanzwirtschaftlichen Aufgaben werden erheblich professioneller erbracht als vor 30 Jahren – allerdings von deutlich rangniedrigeren Stellen. Delegiert werden vor allem Aufgaben der Finanzrepräsentation. Allenfalls die Abstimmung von Investition und langfristiger Finanzierung ist nach wie vor Chefsache. Die Finanzplanung ist heute

eine Sachbearbeiterfunktion. Wo geplant wird und wo Computer in der Planung eingesetzt werden, erweist sich der Controller als idealer Partner des Treasurers und nicht als sein Konkurrent.

Heldt legt die derzeit gründlichste und umfassendste Studie zur Organisation der finanziellen Führung vor. Die Arbeit ist mit ihrem Konzept, ihrer Datenerhebung, ihrem Sachverstand und ihrer Präsentation ein Vorbild für weitere wissenschaftliche Untersuchungen, zu denen entsprechende Vorgänger-Studien existieren.

Für die Wirtschaftspraxis dokumentiert diese Schrift eine umfassende Bestandsaufnahme. Finanzmanager, Controller, Wirtschaftsprüfer und Analysten werden an dieser Arbeit Heldts nicht vorbeigehen können.

Kiel, August 2001

Jürgen Hauschildt

Vorwort

Kernaufgabe der finanziellen Führung ist, die Zahlungsfähigkeit zu sichern. Zahlungsunfähigkeit ist existenzbedrohlich, entsprechend gut ist das Problem aus finanztheoretischer Perspektive durchleuchtet. Liquiditätssicherung ist als Daueraufgabe aber auch organisationsbedürftig. Gerade diese Organisationsbedürftigkeit bewegt nach den regelmäßigen Schlagzeilen über Liquiditätskrisen unsere Gemüter. Solche Krisen drängen etwa folgende Fragen auf:

- Hat das Management in Zeiten lang anhaltender Überschüsse den Blick für die Liquidität verloren?
- Sind hochspezialisierte Finanzmanager überhaupt noch führbar?
- Haben innerbetriebliche Finanzplanungs- und -kommunikationssysteme versagt?

Die Fragenliste ließe sich beliebig fortsetzen, Antworten hingegen sind rar. Hier setzt meine Studie an. Sie formuliert und prüft Hypothesen über den gegenwärtigen Zustand und den Entwicklungsprozeß von Finanzorganisationen in Unternehmen des nicht-finanziellen Sektors. Die Datengrundlage besteht aus halbstrukturierten Intensivinterviews mit Vertretern von 29 der insgesamt 33 deutschen Industrie- und Handelsaktiengesellschaften, die sich 1968 an einer Untersuchung meines akademischen Lehrers und Doktorvaters, *Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt*, beteiligten.

Herr *Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt* hat meine Arbeit mit wissenschaftlichem Anspruch und stetem Ansporn begleitet. Ihm gilt mein ganz besonderer Dank. Herrn *Prof. Dr. Joachim Wolf* danke ich für die freundliche Übernahme des Koreferates. Meinen *Kollegen* am Lehrstuhl für Organisation, am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und am Lehrstuhl für Controlling danke ich für ihre Anregungen in zahlreichen Diskussionen. Besonders hervorheben möchte ich Herrn *Prof. Dr. Jens Leker*, der in allen Phasen der Arbeit ein konstruktiver Kritiker, fachkundiger Diskussionspartner und kompetenter Ratgeber war, und Herrn *Dr. Sören Salomo*. Frau *Doris Harder* danke ich für die akribische Durchsicht des Manuskriptes. Es ist mir eine große Ehre, der *Esche-Schümann-Commichau-Stiftung* zu danken, die meine Arbeit mit einem großzügigen Preis ausgezeichnet hat. Ebenso danke ich der *Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.* für die finanzielle Förderung der Studie.

Jede empirische Befragung lebt von ihrer Beantwortung. Mein besonderer Dank gilt daher den zahlreichen Praktikern, die dem Forschungsvorhaben ihre wertvolle Zeit gewidmet haben. Ich danke insbesondere Herrn *Andreas Smyczek* für die sachverständigen Anregungen zur Gestaltung der Interviewleitfäden.

Ohne Rückhalt aus dem Familien- und Freundeskreis hätte die Arbeit nicht in der vorliegenden Form angefertigt werden können. Mein besonderer Dank gilt meinen Eltern, *Fiona Heldt* und *Prof. Dr. Hans-Walter Heldt*, und meinem langjährigen Freund *Reinhard Bassenge*. Von ganzem Herzen danke ich meiner Partnerin *Silke Sorgenfrei* für ihre Geduld, für so manchen Verzicht und besonders für die liebevolle seelische Unterstützung in den schwierigen Phasen dieser Arbeit.

Kiel, August 2001

Philipp Heldt

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) Verrichtungszentralisierung 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

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 Planungskoordination	228
1. Zeitstruktur des finanzwirtschaftlichen Planungssystems: Planungswiderstände bleiben aktuell, revolvierende 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 ernst 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

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 Hypothesenprüfung 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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Fragen an die Finanzorganisation und Einordnung in ein Hypothesenkonzept	31
Abbildung 2: Grundmodell einer finanzwirtschaftlichen Aufgabensystematik	49
Abbildung 3: Aufgabenbereiche der finanziellen Führung	50
Abbildung 4: Verwandtschaft nicht-finanzieller Ressorts mit finanzwirtschaftlichen Aufgaben	80
Abbildung 5: Hierarchische Zuordnung finanzieller Aufgaben	89
Abbildung 6: Das Hypothesensystem im Gesamtüberblick	138
Abbildung 7: Unabhängigkeit und Wirtschaftlichkeit der Finanzorganisation im Wandel	141
Abbildung 8: Existenzsätze im Überblick	142
Abbildung 9: Beziehungshypothesen im Überblick	143
Abbildung 10: Veränderungshypothesen im Überblick	144
Abbildung 11: Die Prüfbefunde der Bestandsaufnahme im Gesamtüberblick	154
Abbildung 12: Die Prüfbefunde der Existenzsätze im Überblick	155
Abbildung 13: Die Prüfbefunde der Beziehungshypothesen im Überblick	156
Abbildung 14: Zentralisierung finanzieller Aufgaben	159
Abbildung 15: Verwaltungsressorts im Instanzenzug des Finanzvorstandes	171
Abbildung 16: Spezialisierungstiefen finanzieller Aufgaben	176
Abbildung 17: Spezialisierungstiefen der Hierarchieebenen der finanziellen Führung ..	182
Abbildung 18: Rang des Treasurers, verglichen mit nicht-finanziellen Stellen im Instanzenzug des Finanzvorstandes	185
Abbildung 19: Delegationstiefen finanzieller Aufgaben	186
Abbildung 20: Rangpotentiale finanzieller Aufgaben	187
Abbildung 21: Empirisch relevante Regelemente von Verrechnungszinssystemen	199
Abbildung 22: Verbindlichkeit der Margenregelung des Verrechnungszinssystems und Zentralisation finanzieller Aufgaben (Durchschnittswerte)	205
Abbildung 23: Finanzielle Ertragsorientierung und ebenenübergreifende Zuständigkeiten für finanzielle Aufgaben (Durchschnittswerte)	214
Abbildung 24: Finanzielle Ertragsorientierung und Rangpotentiale finanzieller Aufgaben (Durchschnittswerte)	214
Abbildung 25: Finanzielle Ertragsorientierung und Zentralisation finanzieller Aufgaben im Inland (Durchschnittswerte)	216
Abbildung 26: Finanzielle Ertragsorientierung und Sicherheitsorientierung im Vergleich: Zentralisation finanzieller Aufgaben im Inland (Durchschnittswerte)	217
Abbildung 27: Zeithorizont der Kapitalbindungsplanung (Maximalhorizont)	229
Abbildung 28: Zeithorizont des Finanzplans im engerem Sinne (Maximalhorizont)	229

Abbildung 29: Horizont der Tagesdisposition	232
Abbildung 30: Kommunikationswege der Finanzplanung	237
Abbildung 31: Einschaltzeitpunkt der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß	256
Abbildung 32: Einschaltzeitpunkt der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und Spezialisierungstiefen (Durchschnittswerte)	259
Abbildung 33: Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und Rangpotentiale (Durchschnittswerte)	260
Abbildung 34: Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und Delegationstiefen (Durchschnittswerte)	261
Abbildung 35: Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und ebenenübergreifende Zuständigkeiten (Durchschnittswerte)	262
Abbildung 36: Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und Zentralisation im Inland (Durchschnittswerte)	267
Abbildung 37: Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung im Investitionsentscheidungsprozeß und Zentralisierung finanzieller Aufgaben im Ausland (Durchschnittswerte)	268
Abbildung 38: Typen der Finanzorganisation im Spannungsfeld zwischen Unabhängigkeit und Wirtschaftlichkeit	272
Abbildung 39: Die Prüfbefunde der Erhebung im Gesamtüberblick	294
Abbildung 40: Die Prüfbefunde der Veränderungshypothesen im Überblick	295
Abbildung 41: Zentralisation der finanziellen Führung im Zeitvergleich	300
Abbildung 42: Entwicklung der Zentralisation der finanziellen Führung	302
Abbildung 43: Spezialisierung des Finanzvorstandes im Zeitvergleich	307
Abbildung 44: Zuständigkeitsbereiche des Finanzvorstandes im Zeitvergleich	309
Abbildung 45: Verwaltungsressorts des Finanzleiters der zweiten Ebene im Zeitvergleich	311
Abbildung 46: Rang des Treasurers und des Controllers im Zeitvergleich	325
Abbildung 47: Meilensteine der Aufwertung des Controlling	330
Abbildung 48: Verteilung finanzieller Aufgaben in der Hierarchie	336
Abbildung 49: Ebenenübergreifende Zuständigkeiten für finanzielle Aufgaben: Zeitvergleich der Häufigkeiten	348
Abbildung 50: Konfigurationstypen der finanziellen Führung und ihre Dynamik	369
Abbildung 51: Zeitvergleich der Fallzahlen mit mehr als einer finanziellen Stelle auf einer Rangebene	375
Abbildung 52: Horizonte des finanzwirtschaftlichen Planungssystems im Zeitvergleich	389
Abbildung 53: Kommunikationswege der Finanzplanung im Zeitvergleich	395
Abbildung 54: Antworten auf Fragen an die Finanzorganisation	408

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Größenklassen und Verbundmerkmale der 1995–1996 befragten Unternehmen	148
Tabelle 2:	Zentralisierung finanzieller Planungs- und Realisationsaufgaben im Vergleich (Wilcoxon-Test)	162
Tabelle 3:	Zentralisierung finanzieller Durchführungsaufgaben im Einzelvergleich (Wilcoxon-Test)	164
Tabelle 4:	Verbreitung verbundweiter Liquiditätsausgleichs- und Absicherungstechniken	166
Tabelle 5:	Zuständigkeiten des Finanzvorstandes	170
Tabelle 6:	Spezialisierung finanzieller Kerninstanzen unterhalb der Vorstandsebene	173
Tabelle 7:	Finanzielle Aufgaben ressortexklusiver finanzwirtschaftlicher Stellen ...	179
Tabelle 8:	Rang des Treasurers, verglichen mit nicht-finanziellen Stellen im Instanzenzug des Finanzvorstandes (Wilcoxon-Test)	184
Tabelle 9:	Verteilung finanzieller Aufgaben in der Hierarchie	189
Tabelle 10:	Verteilung personeller finanzieller Kapazität in der Hierarchie	190
Tabelle 11:	Konfigurationsmaße der Finanzorganisation	192
Tabelle 12:	Verbreitung von Verrechnungspreissystemen für finanzielle Ressourcen und Dienstleistungen	197
Tabelle 13:	Zeitstruktur des Finanzplans	231
Tabelle 14:	Finanzplanung und Finanzkontrolle in der Hierarchie	243
Tabelle 15:	Finanzorganisationen mit Finanzplankontrolle und ohne Finanzplankontrolle im Vergleich: Spezialisierung der Hierarchieebenen der finanziellen Führung (Mann-Whitney-U-Test)	245
Tabelle 16:	Finanzorganisationen mit Finanzplankontrolle und ohne Finanzplankontrolle im Vergleich: Entwicklungsstand des Finanzplans (Mann-Whitney-U-Test)	246
Tabelle 17:	Finanzorganisationen mit Finanzplankontrolle und ohne Finanzplankontrolle im Vergleich: EDV-Unterstützung und Einbindung des Controllers in die Planungskommunikation (Mann-Whitney-U-Test)	246
Tabelle 18:	Finanzplankontrolle durch Kollegium aus Treasurer und Controller und übrige Stichprobe im Vergleich: Rang des Treasurers, Entwicklungsstand der Finanzplanung und ihre EDV-Unterstützung (Mann-Whitney-U-Test)	248
Tabelle 19:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Rang des Treasurers und des Controllers (Mann-Whitney-U-Test)	264
Tabelle 20:	Beziehungen zwischen Unternehmensgröße und Finanzorganisation: Aggregierte Betrachtung	280
Tabelle 21:	Entwicklung der Konzernstrukturen (Kreuztabelle)	298
Tabelle 22:	Operationalisierung der Zentralisation der finanziellen Führung für den Zeitvergleich	299

Tabelle 23:	Zentralisation der finanziellen Führung im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	301
Tabelle 24:	Spezialisierungstiefen finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	314
Tabelle 25:	Spezialisierung der Hierarchieebenen der finanziellen Führung im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	319
Tabelle 26:	Rang des Treasurers und des Controllers im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	325
Tabelle 27:	Fremd- und selbstbestimmte Aufwertung des Controlling (Wilcoxon-Test)	329
Tabelle 28:	Verteilung finanzieller Aufgaben in der Hierarchie (M ^c Nemar-Test)	335
Tabelle 29:	Delegationstiefen finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	339
Tabelle 30:	Rangpotentiale finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	342
Tabelle 31:	Singular erfüllte finanzielle Aufgaben im Zeitvergleich	349
Tabelle 32:	Ebenenübergreifende Zuständigkeiten finanzieller Aufgaben: Zeitvergleich der Anzahl umspannter Hierarchieebenen (Wilcoxon-Test)	351
Tabelle 33:	Effektstärken in der Dynamik der Spezialisierung und der hierarchischen Koordination	352
Tabelle 34:	Zentralisierung im Instanzenzug im Zeitvergleich (Operationalisierung und Häufigkeiten)	374
Tabelle 35:	Zentralisierung im Instanzenzug im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	375
Tabelle 36:	Konfigurationsmaße der Finanzorganisation im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	381
Tabelle 37:	Zeitvergleich der Kollegial- und Leitungsspannen der Finanzvorstände in Fällen getrennter Vorstandsvertretung des Controlling	383
Tabelle 38:	Korrelation zwischen den Änderungen der Finanzplanungskommunikation und der finanziellen Planungshorizonte (Kendall-Tau B)	397
Tabelle 39:	Zentralisierung finanzwirtschaftlicher Funktionen im Vergleich: Inland und Ausland (Wilcoxon-Test)	457
Tabelle 40:	Zentralisierung finanzieller Realisationsaufgaben und Cash-Management-System (Mann-Whitney-U-Test)	458
Tabelle 41:	Finanzvorstände mit engem und mit weitem Ressortbereich im Vergleich: Kollegialspanne, Anzahl der Verwaltungsressorts, Anzahl aktiv wahrgenommener finanzieller Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	459
Tabelle 42:	Spezialisierungstiefen finanzieller Aufgaben im Einzelvergleich (Wilcoxon-Test)	460
Tabelle 43:	Rangpotentiale finanzieller Aufgaben im Einzelvergleich (Wilcoxon-Test)	461
Tabelle 44:	Marktnähe der Verrechnungszinsen und Zentralisierung der Anlage- und Außenfinanzierung im Inland (Mann-Whitney-U-Test)	462
Tabelle 45:	Marktnähe der Verrechnungszinsen und Einsatz des Leading-and-Lagging (Fisher-Test)	462
Tabelle 46:	Verbindlichkeit der Margenregelung für Verrechnungszinsen und Zentralisation finanzieller Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	463
Tabelle 47:	Finanzielle Ertragsorientierung und Spezialisierungstiefen finanzieller Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	463

Tabelle 48:	Finanzielle Ertragsorientierung und ebenenübergreifende Zuständigkeiten für finanzielle Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	464
Tabelle 49:	Finanzielle Ertragsorientierung und Rangpotentiale finanzieller Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	464
Tabelle 50:	Finanzielle Ertragsorientierung und Zentralisation finanzieller Aufgaben im Inland (Mann-Whitney-U-Test)	465
Tabelle 51:	Finanzielle Ertragsorientierung und Sicherheitsorientierung im Vergleich: Zentralisation finanzieller Aufgaben im Inland (Mann-Whitney-U-Test)	466
Tabelle 52:	Einschaltzeitpunkt der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß und Merkmale des finanzwirtschaftlichen Planungssystems (Kreuztabelle)	467
Tabelle 53:	Korrelationen zwischen dem Einschaltzeitpunkt der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß und Spezialisierungstiefen (Kendall-Tau B)	467
Tabelle 54:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Rangpotentiale (Mann-Whitney-U-Test)	468
Tabelle 55:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Delegationstiefen (Mann-Whitney-U-Test) ..	469
Tabelle 56:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Ebenenübergreifende Zuständigkeiten (Mann-Whitney-U-Test)	470
Tabelle 57:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Zentralisation finanzieller Aufgaben im Inland (Mann-Whitney-U-Test)	471
Tabelle 58:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Zentralisation finanzieller Aufgaben im Ausland (Mann-Whitney-U-Test)	472
Tabelle 59:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen (Kendall-Tau B)	472
Tabelle 60:	Einschaltzeitpunkte der finanziellen Führung in den Investitionsentscheidungsprozeß im Vergleich: Größenmerkmale (Kruskal-Wallis-Test)	473
Tabelle 61:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen und Zentralisation finanzieller Aufgaben (Kendall-Tau B)	474
Tabelle 62:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen und Spezialisierungsmerkmalen (Kendall-Tau B)	475
Tabelle 63:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen und Delegationsmerkmalen (Kendall-Tau B)	476
Tabelle 64:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen und den Rängen des Treasurers und des Controllers (Kendall-Tau B)	477
Tabelle 65:	Variablen marktorientierter Koordination im Vergleich: Größenmerkmale (Mann-Whitney-U-Test)	478
Tabelle 66:	Korrelationen zwischen Größenmerkmalen und Variablen des finanzwirtschaftlichen Planungssystems (Kendall-Tau B)	479
Tabelle 67:	Finanzwirtschaftliche Planungskommunikation im Vergleich: Größenmerkmale (Kruskal-Wallis-Test)	479
Tabelle 68:	Finanzplankontrolle im Vergleich: Größenmerkmale (Mann-Whitney-U-Test)	480

Tabelle 69:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Zentralisation finanzieller Aufgaben (Mann-Whitney-U-Test)	481
Tabelle 70:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Spezialisierungs- und Delegationsmerkmale (Mann-Whitney-U-Test)	482
Tabelle 71:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Verrechnungszinskonditionen, informelles Profit-Center und Auslagerung (Fisher-Test)	483
Tabelle 72:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Überwachungssystem derivativer Transaktionen (Mann-Whitney-U-Test)	483
Tabelle 73:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Merkmale des finanzwirtschaftlichen Planungssystems (Mann-Whitney-U-Test)	484
Tabelle 74:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Finanzwirtschaftliche Planungskommunikation, Einschaltung in die Investitionsentscheidung (Kreuztabelle)	484
Tabelle 75:	Holding und Rest der Teilstichprobe im Vergleich: Existenz von Finanzplankontrollen (Fisher-Test)	485
Tabelle 76:	Spezialisierung des Finanzvorstandes im Zeitvergleich (M ^c Nemar-Test)	485
Tabelle 77:	Zuständigkeitsbereiche des Finanzvorstandes im Zeitvergleich (M ^c Nemar-Test)	486
Tabelle 78:	Verwaltungsressorts des Finanzleiters der zweiten Ebene im Zeitvergleich (M ^c Nemar-Test)	487
Tabelle 79:	Spezialisierungstiefen finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	488
Tabelle 80:	Spezialisierung der Hierarchieebenen der finanziellen Führung im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	489
Tabelle 81:	Delegationstiefen finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	490
Tabelle 82:	Rangpotentiale finanzieller Aufgaben im Zeitvergleich (Kreuztabelle) ..	491
Tabelle 83:	Ebenenübergreifende Zuständigkeiten, Zeitvergleich der Häufigkeiten (M ^c Nemar-Test)	492
Tabelle 84:	Zeitvergleich der Anzahlen finanzieller Stellen auf einzelnen Rangebene im finanzwirtschaftlichen Kerninstanzenzug (M ^c Nemar-Test)	492
Tabelle 85:	Konfigurationsmaße der Finanzorganisation im Zeitvergleich (Deskriptive Statistik)	493
Tabelle 86:	Finanzwirtschaftliches Planungssystem im Zeitvergleich (Wilcoxon-Test)	493
Tabelle 87:	Horizonte des finanzwirtschaftlichen Planungssystems im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	494
Tabelle 88:	Kommunikationswege der Finanzplanung im Zeitvergleich (M ^c Nemar-Test)	494
Tabelle 89:	Kommunikationswege der Finanzplanung im Zeitvergleich (Kreuztabelle)	495
Tabelle 90:	Dynamik der Finanzplankontrolle und der Horizonte der Finanzplanung i. e. S. (Kreuztabelle)	495
Tabelle 91:	Gegenwärtige EDV-Stützung der Finanzplanung und Dynamik der Finanzplankontrolle (Kreuztabelle)	496
Tabelle 92:	Dynamik der Finanzplankontrolle und der Finanzplanungskommunikation (Kreuztabelle)	496

A. Einleitung

I. Zahlungsfähigkeit als Organisationsproblem

Kernaufgabe der finanziellen Führung ist, die Einzahlungen und Auszahlungen eines Unternehmens so zu steuern, daß seine Zahlungsfähigkeit dauerhaft sichergestellt ist¹. Arbeitsteilige Tauschwirtschaften, die auf den Grundsätzen der Vertragsfreiheit und der Leistung und Gegenleistung beruhen, erheben das Zahlungsfähigkeitsgebot zum ökonomischen Naturrecht², das seine Kodifizierung in den Bestimmungen des Insolvenzrechts³ findet: Zahlungsunfähigkeit bedeutet das weitgehende Ende selbstbestimmter unternehmerischer Betätigung⁴. Die Kernaufgabe der finanziellen Führung richtet sich letztlich auf den Erhalt unternehmerischer Entscheidungsautonomie⁵.

Der Erhalt der Zahlungsfähigkeit ist somit eine unabweisbare⁶ Aufgabe von höchster ökonomischer Bedeutung⁷, die sich auf das gesamte Unternehmen als Wirtschafts- und als Rechtseinheit⁸ bezieht. Da jede Allokationsentscheidung gleichzeitig eine Entscheidung über Zahlungsströme impliziert, tangiert die finanzielle Führung alle Unternehmensbereiche⁹. Die Steuerung der Zahlungsströme ist demnach eine Führungsaufgabe. Das Problem der Zahlungsfähigkeit stellt sich über die gesamte Lebensdauer des Unternehmens täglich neu. Die Sicherung der Zahlungsfähigkeit ist somit eine organisationsbedürftige Daueraufgabe¹⁰.

¹ Vgl. Witte (Liquiditätspolitik) S. 12 ff. Vgl. auch *Arbeitskreis Krähe* (Unternehmungsorganisation) S. 143; *Hauschildt* (Finanzmanagement) Sp. 508 f; *Hauschildt* (Organisation) S. 1; *Kappler/Rehkugler* (Kapitalwirtschaft) S. 775 f. Nach amerikanischer Auffassung besteht die Kernaufgabe der finanziellen Führung im Verfolgen von Maximierungszielen, vgl. z. B. *Gitman* (Principles) S. 11.

² Vgl. in diesem Zusammenhang *Stützel* (Liquidität) S. 625.

³ Zum Insolvenzstatbestand der eingetretenen und der drohenden Zahlungsunfähigkeit vgl. *Möhlmann* (Berichterstattung) S. 35 ff, S. 51 ff.

⁴ Vgl. z. B. *Benner* (Finanzwirtschaft) S. 23 ff; *Drukarczyk* (Insolvenz) S. 35 ff; *Liebau* (Leistungen) S. 43 ff; *Witte/Klein* (Finanzplanung) S. 24 f.

⁵ Vgl. hierzu *Witte* (Unternehmenskrise) S. 9.

⁶ Vgl. *Hauschildt* (Organisation) S. 18.

⁷ *Hauschildt/Schewe* (Finanzorganisation) Sp. 767.

⁸ Vgl. hierzu *Chmielewicz* (Finanz- und Erfolgsplanung) S. 54; *Schneider* (Konzernfinanzierung) S. 261. *Lutter* (Konzern) S. 783, bezeichnet in seiner Typologie der Konzerninsolvenzen die Insolvenz des Gesamtkonzerns ausdrücklich als realistischen Fall.

⁹ Vgl. *Grochla* (Finanzorganisation) Sp. 533.

¹⁰ *Hauschildt/Schewe* (Finanzorganisation) Sp. 766 f; *Steiner* (Finanzielle Führung) S. 17, S. 56; zur Wiederholung von Aufgaben als Grundbedingung für deren Organisation vgl. *Kosiol* (Organisation) S. 31.

Spätestens ein Blick in die Insolvenzstatistik überzeugt¹¹: Zahlungsfähigkeit ist ein praxisrelevantes Problem. Einen entsprechend breiten Raum nehmen finanztheoretische Darstellungen der finanziellen Führung in der wissenschaftlichen Diskussion ein¹². In der Praxis setzt die Verwirklichung dieser finanztheoretischen Lösungen jedoch eine Auseinandersetzung mit organisatorischen Fragen voraus¹³. Zahlungsfähigkeit ist somit ein Organisationsproblem.

II. Die Fehlspekulation der Metallgesellschaft: Ein Einzelfall?

1994 entgeht die Metallgesellschaft, ein Konzern mit einem Jahresumsatz von 27 Mrd. DM und 58.000 Beschäftigten, nur knapp dem Konkurs. Die Presse beschäftigt sich in erster Linie mit der Sinnhaftigkeit der Erdöltermingeschäfte, die das Debakel ausgelöst haben und stellt die Unternehmensverfassung der deutschen Aktiengesellschaft in Frage¹⁴. Die Krise der Metallgesellschaft entpuppt sich in der näheren Betrachtung als Krise der Finanzorganisation. Sehen wir uns einen Ausschnitt aus der Chronik der Metallgesellschaft an¹⁵:

- 1989 Dr. Heinz Schimmelbusch rückt in den Vorstandsvorsitz der in Pressekreisen als „vornehm, aber verstaubt und verkrustet“ bezeichneten Metallgesellschaft. Innerhalb von vier Jahren steigert er durch Akquisitionen den Konzernumsatz von 10 Mrd. DM auf 27 Mrd. DM. Schimmelbusch weist Kritik an der Finanzierungsstruktur im Rahmen der Neuausrichtung des Konzerns zurück.
- 09.02.1993 Massive Ertragseinbrüche werden bekannt.
- 18.03.1993 Dr. Ronaldo Schmitz, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und ehemals Finanzvorstand der BASF, übernimmt den Aufsichtsratsvorsitz.
- 24.11.1993 Für das folgende Geschäftsjahr werden weitere Verluste angekündigt.
- 06.12.1993 Ein „lediglich technisch bedingter Liquiditätsengpaß“ durch Erdöltermingeschäfte einer amerikanischen Tochtergesellschaft wird bekannt und durch 1,5 Mrd. DM Soforthilfe überbrückt.

¹¹ Vgl. hierzu *Statistisches Bundesamt* (Jahrbuch) S. 139 ff; vgl. auch die Zeitreihe bei *Teichert* (Finanzplanung) S. 29.

¹² Vgl. *Wossido* (Finanzielle Führung) S. 484 f.

¹³ *Pohlig* (Aufbauorganisation) S. 6.

¹⁴ Vgl. z. B. *Lutter* (Aufsichtsrat) S. 176 f; *Potthoff* (Überwachungstätigkeit) S. 1.

¹⁵ Vgl. hierzu folgende Presseartikel: o. V. (Metallgesellschaft); o. V. (Schiess); o. V. (großes Rad); *Kowalewsky* (verspielt); *Herdt* (Blutbad); *Dunsch* (Donnerschlag); o. V. (Führung); *Waller* (can carrier); *Weber* (Sturz); *Eglau* (Kartell); *Kowalewsky* (Besonders hart); *Baentsch* (Schwarze Peter); *Thoma* (Räte); *Kowalewsky* (Rücktritte); *Müller* (Banken); *Waller* (bashing); o. V. (Verhandlungen); o. V. (Mißmanagement); o. V. (Industriekonferenz); o. V. (überstürzt saniert); *Gellert* (Prüfung); *Müller* (Arroganz); *Einecke* (Kontrolleure); o. V. (giant); *Jeske* (Fehltritt); o. V. (Weihnachtsgeld); o. V. (Lurgi); o. V. (Lockere Runden); *Herdt* (Bewährung); o. V. (Misere meistern); o. V. (MG-Verlust); o. V. (Rettung); o. V. (Zukunft); o. V. (Öldebakel); o. V. (MG-Ereignisse); o. V. (Hauptversammlung); *Döring* (Bergbau); o. V. (Klageschrift); o. V. (Aktionäre); o. V. (Schadenersatz); o. V. (MG-Sonderprüfung); *Grün* (Ölhandel).

- 17.12.1993 Nahezu die gesamte Führungsmannschaft wird entlassen. Dr. Kajo Neukirchen übernimmt im Auftrag der deutschen Bank den Vorstandsvorsitz. Die Liquidierung der offenen Erdölterminpositionen und eine Sonderprüfung werden anberaunt.
- 05.01.1994 Neukirchen konkretisiert den Verlust der Metallgesellschaft auf 1,8 Mrd. DM. Er gibt an, einen „Weltkonzern mit der Organisation eines Handwerksbetriebes“ vorgefunden zu haben. Die Konzernverschuldung bewegt sich zwischen 8 und 10 Mrd. DM, exakte Angaben sind nicht möglich. Neukirchen stellt ein Sanierungskonzept aus Unternehmensverkäufen und Personalabbau vor. Verhandlungen über die Verteilung der Sanierungslasten beginnen. Mit Konkursdrohungen setzt Neukirchen Gläubigerbanken unter massiven Druck.
- 15.01.1994 Nach zähen Verhandlungen einigen sich die Gläubiger- und Aktionärsbanken auf ein Sanierungskonzept. Der Metallgesellschaft werden 2,7 Mrd. DM Eigenkapital und 700 Mio. DM Kredite zugeführt. Die Abgrenzung der Verantwortlichkeiten und die finanzielle Verbindung zwischen der amerikanischen Tochtergesellschaft und der Metallgesellschaft sind bis zu diesem Tag nicht abschließend geklärt.
- 24.02.1994 Auf einer außerordentlichen Hauptversammlung äußert Schmitz, Schimmelbusch habe sich überrascht über den Liquiditätsengpaß gegeben. Schmitz führt das Desaster auf Mängel im Kontrollsystem, der Kompetenzabgrenzung und im Dokumentationssystem in der Konzernzentrale zurück.
- 19.03.1994 Das Ergebnis der Sonderprüfung wird bekannt. Finanzvorstand Dr. Meinhard Foster habe von dem drohenden Liquiditätsengpaß wissen müssen. Bei der buchmäßigen Kompensation der realisierten Verluste mit Buchgewinnen aus Neuabschlüssen standen jedoch Liquiditätsüberlegungen nicht im Vordergrund. Die Information der nicht unmittelbar ressortverantwortlichen Vorstände wird als „der Bedeutung des Sachverhalts nicht angemessen“ bezeichnet, darüber hinaus werden Lücken im finanzwirtschaftlichen Berichtssystem von Ende August bis Anfang Oktober festgestellt.

Aus organisatorischer Perspektive steht zunächst die Frage nach dem finanzwirtschaftlichen Kontrollsystem im Vordergrund. Bei derivativen Geschäften mit derartig existenzbedrohlichem Verlustpotential muß es nachdenklich stimmen, wenn gerichtlich geklärt wird, inwieweit Finanzvorstand, Vorstandsvorsitzender und Aufsichtsrat informiert wurden. Es ist zu bezweifeln, ob das Liquiditätsrisiko der Termingeschäfte in der Finanzplanung der Metallgesellschaft angemessen berücksichtigt wurde, geschweige denn, ob organisatorische Vorkehrungen für den finanzwirtschaftlichen Krisenfall existierten. Neukirchen war außerstande, den Schuldenstand der Metallgesellschaft exakt zu beziffern. Die Liquiditätskrise der Metallgesellschaft war somit zunächst eine Krise der Finanzkommunikation: Ist der Vorstand möglicherweise tatsächlich durch den Liquiditätsengpaß überrascht worden? Wurden Zahlungsverpflichtungen überhaupt durch Finanzpläne koordiniert? Wie war das konzernweite Finanzkommunikationssystem gestaltet? Führt die Konzerntüchter ein finanzielles Eigenleben unabhängig von der Muttergesellschaft?