

Hauschildt, Jürgen; Heldt, Philipp

Working Paper — Digitized Version

Finanzorganisation im Wandel

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 542

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Hauschildt, Jürgen; Heldt, Philipp (2001) : Finanzorganisation im Wandel, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 542, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147620>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 542

Finanzorganisation
im Wandel

Jürgen Hauschildt / Philipp Heldt



Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung..... 1

1. Das Problem..... 2

2. Der Gegenstand der Betrachtung 3

3. Finanzorganisation in den 60er Jahren 4

 3.1 Ausgangslage nach dem Wiederaufbau 4

 3.2 Konsequenzen für die Finanzorganisation 6

4. Wandel und Stand der Finanzorganisation in den 90er Jahren..... 7

 4.1 Der Wandel der finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen..... 7

 4.2 Konsequenzen für die Finanzorganisation 10

5. Zukünftige Entwicklungstendenzen der Finanzorganisation..... 14

 5.1 Charakteristika weiteren Wandels..... 14

 5.2 Vermutungen zum Wandel der Finanzorganisation..... 15

6. Zur Effizienz der Finanzorganisation 16

Literaturverzeichnis 20

Finanzorganisation im Wandel

Zusammenfassung

Die Grundaufgabe der finanziellen Führung ist Sicherung der Liquidität. Finanzorganisation ist das Positions- und Kompetenzgefüge sowie das Interaktions- und Kommunikationsgefüge der finanziellen Unternehmensführung. Der vorliegende Beitrag fragt, wie sich die Finanzorganisation deutscher Unternehmen zwischen den 60er und den 90er Jahren verändert hat, wie diese Änderungen zu erklären sind und welche Änderungen der Finanzorganisation in Zukunft bevorstehen können.

Der Wandel der Finanzorganisation wird vor dem Hintergrund der jeweiligen Gegebenheiten der Kapitalmärkte und des Wandels des Organisationsverständnisses betrachtet. Basis der Studie ist eine Paneluntersuchung der Finanzorganisation von Unternehmen im Rhein-Main-Neckar-Raum aus den Jahren 1968 und 1996.

Die Finanzorganisation der 60er Jahre war noch im Wesentlichen aus der Kapitalknappheit zu erklären und ließ sich als Führungsfunktion mit hohem Einfluss identifizieren. In den 90er Jahren zeigt sich ein starker Wandel, der sich mit den Stichworten Bedeutungsverringerung bei gleichzeitiger Professionalisierung beschreiben lässt. Unter dem Einfluss einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung und eines höheren Risikobewusstseins entwickelt sich das Finanzmanagement zu einem mehrdimensionalen Schnittstellenmanagement.

1. Das Problem

Die Organisation der finanziellen Unternehmensführung 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. Ein Wissenschaftler, der wie Peter Rütger Wossidlo beide fachlichen Bereiche an einem Lehrstuhl vertritt, ist eine Seltenheit geworden.

Die Finanzorganisation ist somit kein alltäglicher Forschungsgegenstand. Man mag diese Tatsache beklagen, sie erleichtert indessen, einen Überblick über die wissenschaftlichen Studien zu behalten¹. Finanzorganisation hat in zwei Zeiträumen eine besondere Aufmerksamkeit gefunden:

- In den 60er Jahren kam es verstärkt zur Behandlung der Liquidität als Planungs- und Entscheidungsproblem² sowie als Organisationsproblem zunächst aus praktisch-normativer³ und sodann aus realtheoretischer Sicht⁴.
- In den 90er Jahren befasste man sich aus transaktionskostentheoretischer Sicht mit der Ausgliederungsproblematik von Teilen der finanziellen Führung⁵. Die aufkommende Wertsicherungsproblematik bescherte neue Aufgaben, die für sich den Begriff des "treasury" reklamierten und im Gefolge von krisenhaften Entwicklungen auch als Organisations- und Kontrollproblem begriffen wurden⁶. Im Jahre 1998 replizierte Heldt schließlich die Untersuchung Hauschildts und erlaubt uns damit, einen fundierten Bericht über den aktuellen Stand der Finanzorganisation zu liefern⁷.

Wir wollen uns auf die folgenden Fragen konzentrieren:

¹ Wossidlo gibt einen umfassenden Einblick in den Stand der empirischen Forschung zur finanziellen Führung insgesamt, vgl. *Wossidlo, P.R.*, *Finanzielle Führung* (1993).

² Vgl. *Kosiol, E.*, *Finanzplanung* (1955), *Lücke, W.*, *Finanzplanung und Finanzkontrolle* (1962), *Witte, E.*, *Liquiditätspolitik* (1963), *Langen, H.*, *Prognose von Zahlungseingängen* (1964).

³ Vgl. *Arbeitskreis Krähe*, *Finanzorganisation* (1964), *Zünd, A.*, *Organisation und Stellung der Finanzabteilung* (1972).

⁴ Vgl. *Hauschildt, J.*, *Organisation der finanziellen Unternehmensführung* (1970).

⁵ Vgl. *Schuster, L.*, *In-House-Banking* (1988), *Richtsfeld, J.*, *In-House-Banking internationaler Unternehmen* (1992), *Bereuter, R.*, *In-House-Banking-Aktivitäten* (1995), *Hommels, K.*, *Organisationsstrukturen* (1995), *Stahrenberg, C.*, *Effektivität des externen Inkassos* (1995), *Hamel, W.*, *Innovative Organisation* (1996), *Hofacker, M.*, *Finanzielle Führung* (1997).

⁶ Vgl. *Collier, P.*, *Davis, E.W.*, *Currency Transaction Risk* (1985), *Herrmann, A.*, *Wechselkursrisiko und Unternehmensverhalten* (1988), *Soenen, L.A.*, *Aggarwal, R.*, *Cash- and Foreign Exchange Management* (1989), *Belk, P.A.*, *Glaum, M.*, *Foreign Exchange Risk* (1990), *Elfers, J.*, *Finanz- und Treasury-Management* (1991), *Glaum, M.*, *Roth, A.*, *Wechselkursrisiko-Management* (1993), *Pausenberger, E.*, *Glaum, M.*, *Johannson, A.*, *Cash-Management* (1995).

⁷ Vgl. *Heldt, P.*, *Organisation der finanziellen Führung* (2001). Es wurden Intensivinterviews mit Führungskräften von 29 der insgesamt 33 Industrie- und Handelsunternehmen geführt, die sich auch 1968 an der Erhebung Hauschildts beteiligten, vgl. hierzu *Hauschildt, J.*, *Organisation der finanziellen Unternehmensführung* (1970), S. 27 f. Die Stichprobe der Nachfolgeuntersuchung Heldts umfasst 18 konzernabhängige und 11 konzernunabhängige Unternehmen mit Umsätzen von 300 Mio. DM bis über 10 Mrd. DM, vgl. *Heldt, P.*, *Organisation der finanziellen Führung* (2001), S. 147 ff.

*Wie hat sich die Finanzorganisation deutscher Unternehmen verändert?
Wie sind diese Änderungen zu erklären?*

Und von dieser Bestandsaufnahme ausgehend kann dann auch spekulativ gefragt werden:

Welche Änderungen stehen der Finanzorganisation heute bevor?

Wir wählen damit einen kontingenztheoretischen Ansatz und fragen nach den Änderungen der Geld- und Kapitalmärkte, des Investitions- und Finanzierungsverhaltens und schließlich der unternehmensspezifischen Rahmendaten, die insgesamt den Wandel der Finanzorganisation bestimmen. Anschließend soll ein Blick auf die Effizienz der finanziellen Führung geworfen werden.

2. Der Gegenstand der Betrachtung

Finanzorganisation ist institutionelle Sicherung der Liquidität. Im Konfliktfalle eines finanziellen Engpasses hat die Liquidität unabdingbare Priorität vor der Rentabilität. Bei ungestörter Unternehmenstätigkeit hat die finanzielle Führung demgegenüber eine Service-Funktion. Sie ist insoweit dann auch dem Gewinnstreben verpflichtet.

Finanzorganisation ist Prozess und Resultat von Spezialisierung und Koordination⁸ der finanziellen Unternehmensführung. Ausgehend von ihrer Grundaufgabe der Liquiditätssicherung lassen sich die folgenden Teilaufgaben ableiten⁹:

- Situative Liquiditätssicherung
- Haltung der Liquiditätsreserve
- Finanzierung und Finanzanlage
- Strukturelle Liquiditätssicherung
- Liquiditätspolitik im Krisenfälle.

Die Spezialisierung der finanziellen Führung erfolgt durch Zuordnung dieser Aufgaben auf unterschiedliche Stellen und Abteilungen. Damit entsteht das Kompetenz- und Positionsgefüge der finanziellen Führung. Dabei sind insbesondere folgende Fragen zu beantworten:

- *Zentralisierung*: Werden alle diese Teilaufgaben im Instanzenzug *eines* Vorstandsmitglieds zusammengefasst?
- *Varianten der Spezialisierung*: In welchen Kombinationen werden diese Teilaufgaben zusammengefasst?
- *Exklusivität der Spezialisierung*: Werden auch nicht-finanzwirtschaftliche Teilaufgaben von den Stelleninhabern erfüllt?

Die *Koordination* dieser spezialisierten Teilaufgaben erfolgt hierarchisch im Kompetenz- und Positionsgefüge. Dieses wird durch das Kommunikations- und Interaktionsgefüge ergänzt,

⁸ Vgl. Lawrence, P., Lorsch, J.W., Differentiation and Integration (1972), S. 174 f., Hauschildt, J., Entwicklungslinien (1987), S. 10.

⁹ Hauschildt, J., Finanzorganisation (1981), S. 6 ff.

das als Schnittstellenmanagement über die hierarchische Koordination hinausgeht¹⁰. Wir unterscheiden dementsprechend:

- *Hierarchische Koordination*: Ränge, Gliederungstiefe, Leitungsspannen, Delegation,
- *Koordination durch Programme und Pläne*: System der Finanzplanung, Einschaltung der finanziellen Führung in Investitionsprozesse.

Bei zunehmender Verselbständigung der Unternehmensbereiche stellt sich überdies die Aufgabe, die *finanzielle Führung im Unternehmensverbund* zu organisieren. Wir blenden diese Problematik im vorliegenden Beitrag aus¹¹, weil es uns insbesondere auf die Organisationsprobleme ankommt, die sich in jeder Unternehmung und damit auch in mittelständischen Unternehmen stellen, denen das besondere Interesse unseres Jubilars gilt¹².

3. Finanzorganisation in den 60er Jahren

3.1 Ausgangslage nach dem Wiederaufbau

Die 60er Jahre gelten als Jahre einer weitgehend *kontinuierlichen wirtschaftlichen Entwicklung*, in denen die Kriegsfolgen überwunden wurden. Der Wiederaufbau der Produktionsanlagen, die Wiederherstellung der Distributionsnetze und die Sicherung der Beschaffungsgrundlagen waren die Aufgaben höchster Priorität. Finanzinvestitionen rangierten eindeutig hinter Sachinvestitionen. Der Wandel von Verkäufermärkten zu Käufermärkten kündigte sich erst an. Dementsprechend war das absatzwirtschaftlich bestimmte Risikobewusstsein noch unterentwickelt.

Der hohe Finanzbedarf für die Sachinvestitionen und die damit verbundene Ausweitung des working capital ließen die *Finanzen zur Engpassressource* werden. Der Finanzbedarf wurde dabei nicht über eine externe Eigenfinanzierung, sondern im Wesentlichen durch Fremd- und Selbstfinanzierung gedeckt. Mit der Fremdfinanzierung wuchs der Einfluss von Banken. Die Selbstfinanzierung aus der Bildung offener und vor allem stiller Rücklagen, aus Abschreibungen und aus der Bildung von Pensionsrückstellungen verwies die finanzielle Führung auf die Bilanzpolitik unter besonderer Beachtung steuerlicher Aspekte.

Die *Unternehmensgröße* war seinerzeit – gemessen an den heutigen Dimensionen – deutlich

¹⁰ Brockhoff, K., Hauschildt, J., Schnittstellen-Management (1993), S. 400, sprechen von nicht-hierarchischer Koordination. Sie unterscheiden hierarchieneutrale, hierarchieergänzende und hierarchieersetzende Koordination.

¹¹ Zur Organisation der finanziellen Führung des Konzerns vgl. z.B. Hauschildt, J., Organisation der finanziellen Unternehmensführung (1970), S. 42 f., Reed, W.L. Jr., Cash Management (1972), S. 46 ff., Scharer, H.-E., Gehrman, D., Wetter, W., Währungsverhalten deutscher Unternehmen (1978), S. 288 f., Gitman, L.J., Moses, E.A., White, T.I., Corporate Cash Management (1979), S. 35, Rodriguez, R.M., Foreign Exchange Management (1980), S. 17 ff., Abt, R., Finanzierung international tätiger Unternehmen (1985), S. 56, Pausenberger, E., Völker, H., Praxis des internationalen Finanzmanagements (1985), S. 58 ff., Soenen, L.A., International Cash-Management (1986), S. 348 f., Jetter, T., Cash-Management-Systeme (1987), S. 106 ff., Belk, P.A., Glaum, M., Foreign Exchange Risk (1990), S. 8, Bühner, R., Management-Holding (1992), S. 14, Richtsfeld, J., In-House Banking internationaler Unternehmen (1992), S. 211 ff., Glaum, M., Roth, A., Wechselkursrisiko-Management (1993), S. 1199 f., Pausenberger, E., Glaum, M., Johansson, A., Cash Management (1995), S. 1375 ff., Hofacker, M., Finanzielle Führung (1997), S. 65 ff., Obermeier, G., Finanzielle Steuerung (1998), S. 227 ff., Heldt, P., Organisation der finanziellen Führung (2001), S. 157 ff.

¹² Wossidlo, P.R., Mittelständische Unternehmungen (1993).

geringer. Die Unternehmen waren zumeist funktional gegliedert und betätigten sich überwiegend auf einem einzigen strategischen Feld. Der *Grad der Diversifikation* war gering. Die Auslandsbeziehungen lassen sich durch das Stichwort "Exportorientierung" beschreiben. Die Unternehmen strebten weltweit seinerzeit allenfalls "Produktpräsenz" an, nicht aber "Produktionspräsenz" oder gar "Personal-, Prozedur- oder Portefeuille-Präsenz"¹³. Von Globalisierung war nicht die Rede.

Innerbetrieblich dominierte *hierarchische Koordination*. Führung wurde als Aufgabe begriffen, die offenbar von den professionellen Kenntnissen der fachlichen Arbeitsgebiete völlig abstrahieren konnte. Man realisierte die Grundsätze des "Harzburger Modells" und formalisierte die Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen¹⁴. Konfliktregelung obliegt danach dem Chef. Dieser hat die substitutive Allkompetenz für alle nicht geregelten Aktivitäten. Informationen laufen auf dem Delegationsweg auf und ab. Deckungsgleichheit von Kompetenz und Verantwortung ist das Ideal. Der Mitarbeiter ist nach dem Aufgabenprofil zu suchen. Organisation hat stets "ad rem" zu erfolgen, nie "ad personam".

Die *Informationssysteme* waren in hohem Maße an Personen, an Individuen gebunden, die über das entsprechende Fakten- und/oder Methodenwissen verfügten. Der Regelung von Informationsflüssen, dem Berichtswesen und der Dokumentation galt die besondere Aufmerksamkeit. Dementsprechend waren die Informationsinhalte – technisch-güterliche, wirtschaftlich-finanzielle, rechtliche, personelle – im Zweifel getrennt, wenn nicht gar voneinander abgeschottet. Ganzheitliche "Management-Informationssysteme" waren und blieben eine Illusion.

Computer waren Schreib- und Rechenmaschinen – und das in sehr bescheidenen Größenordnungen, gemessen an den heutigen Möglichkeiten. Abrechnungsaufgaben erschienen bedeutender als Planungsaufgaben bei der Anwendung der EDV-Anlagen¹⁵. Die Anwendungsgebiete waren weithin isoliert und wenig integriert. Die Produktivitätsgewinne durch Computernutzung erschienen bei technischen Anwendungen größer als bei administrativen.

Trotz des Erlebnisses eines Wirtschaftswunders nach Wegfall der administrierten Güterwirtschaft war das innerbetriebliche Bewusstsein für marktwirtschaftliche Regulierung von Allokationskonflikten nur schwach entwickelt. Für die Koordination betrieblicher Teileinheiten zog man hierarchische Instrumente den marktwirtschaftlichen vor. Wenn überhaupt, sprach man von "*Verrechnungspreisen*" und meinte damit aber regelmäßig "Lenkpreise" zur entpersönlichten Steuerung betrieblicher Teileinheiten¹⁶. Hinzu kam, dass die rechtliche und gar noch die wirtschaftliche Ausgliederung von derartigen Teileinheiten der industriellen Konzernideologie der 60er Jahre so zuwiderlief, dass man sie als belächelte Versponnenheit den Genossenschaften zuwies. Die betrieblichen Teilbereiche sollten an kurzer Leine laufen. Im übrigen wurde das Outsourcing durch die Bruttoumsatzsteuer auf zwischenbetriebliche Leistungen massiv behindert.

¹³ Vgl. Hauschildt, J., Globalisierung der Wirtschaft (1993), S. 6 f.

¹⁴ Vgl. Höhn, R., Böhme, G., Stellenbeschreibung und Führungsverhalten (1967).

¹⁵ Vgl. Weigand, K.H., Witte, E., Felduntersuchungen (1972), S. 102.

¹⁶ Vgl. Danert, G., Drumm, H.J., Hax, K., Verrechnungspreise (1973).

3.2 Konsequenzen für die Finanzorganisation

(1) Zum Kompetenz- und Positionsgefüge

Die finanzielle Führung war seinerzeit¹⁷ in der weit überwiegenden Zahl der Fälle im Instanzenzug eines (zumeist auch so bezeichneten) Finanzvorstandes *zentralisiert*. (Siehe zu den folgenden Ausführungen Abbildung 1) Diese Zuordnung entsprach damit nicht nur der theoretischen Forderung, sondern auch der Engpass-Stellung der Finanzressourcen und der art-eigenen Informationswelt mit ihrem Denken in Einnahmen und Ausgaben. Sie ist schließlich auch Hinweis auf die Machtposition des Finanzvorstandes, der sich im Liquiditätsengpass gegen seine Kollegen durchsetzen muss.

Aber der *Finanzvorstand* der 60er Jahre führte sein Ressort nicht exklusiv. In allen Fällen musste er auch andere Aufgaben meistern, die nicht-finanzwirtschaftlicher Art sind, vor allem Aufgaben der allgemeinen Verwaltung und des Rechnungswesens. Nicht selten vertrat er darüber hinaus noch ein operatives Ressort, vor allem den Beschaffungsbereich. Die wichtigsten Teilaufgaben des Finanzvorstandes waren die Mitwirkung an den Investitionsentscheidungen, in denen er für die strukturelle Liquiditätssicherung zu sorgen hatte. Ihm oblag etwa in zwei Drittel der Fälle auch die Finanzrepräsentation, in jener Zeit verstand man darunter vornehmlich die Vertretung der Unternehmung gegenüber den Banken. Aus der Tagesarbeit konnte sich der Finanzvorstand schon seinerzeit heraushalten. Lediglich die tägliche Kontrolle der Finanzdisposition wurde in etwa der Hälfte der Fälle vom Finanzvorstand höchstpersönlich vorgenommen.

Auch auf der zweiten Ebene fanden sich überraschenderweise seinerzeit noch viele Finanzleiter, die neben finanzwirtschaftlichen Aufgaben Funktionen nicht-finanzwirtschaftlicher Art ausübten. In etwa zwei Drittel der Fälle war dieser *Finanzleiter der zweiten Ebene* auch noch für das Ressort Rechnungswesen zuständig. Dies erscheint nach den oben angestellten Überlegungen zur Bedeutung der Selbstfinanzierung auch sachgerecht. Der Begriff des Controllers wurde seinerzeit nicht verwendet. Der Finanzleiter der zweiten Ebene verließ sich auf den "Oberbuchhalter", wenn es um Fragen der Bilanzpolitik ging. Und das innerbetriebliche, kalkulatorische Rechnungswesen spielte im Zusammenhang mit der finanziellen Führung keine Rolle. Kostenrechner und Kalkulatoren hatten ihren Platz in den Produktionsbetrieben, nicht in der (Finanz-)Zentrale.

Es gab indessen einen Bereich der finanziellen Führung, der eine Domäne des Finanzleiters der zweiten Ebene war: die *finanzwirtschaftliche Reservierung*¹⁸. Er bestimmte – zumeist in Abstimmung mit seinem Vorstand – die Höhe der Liquiditätsreserve. Er wählte ihre Anlageform und löste den Reserveneinsatz aus. Da diese finanzwirtschaftlichen Reserven höchst vielgestaltig und auch unterschiedlich auffällig sind, hatte er in diesem Arbeitsgebiet erhebliche Handlungsspielräume. Es ging ja nicht nur um kurzfristig liquidierbare Aktiva, sondern vor allem um vielfältige Varianten der Nutzung oder Nicht-Nutzung von Krediten, namentlich dann, wenn die Grenzen der Finanzierung nicht starr fixiert waren.

Auf der dritten Ebene der Hierarchie dominierten ausführende *Sachbearbeiteraufgaben*, vor allem in der Finanzplanung. Hier finden sich die finanzwirtschaftlichen Spezialisten, die man seinerzeit als "*Finanzdisponenten*" bezeichnete. Ihr Dispositionsbereich beschränkte sich im Wesentlichen auf die Führung von Konten und Kassen.

¹⁷ Zu den folgenden Befunden siehe *Hauschildt, J.*, Organisation der finanziellen Unternehmensführung (1970).

¹⁸ Vgl. *Wossidlo, P.R.*, Reservierung (1970), S. 127.

(2) Zum Kommunikations- und Interaktionsgefüge

Das Finanzressort übte insgesamt einen hohen Einfluss auf Investitionsentscheidungen aus, wobei dabei in erster Linie an Sachinvestitionen zu denken ist. In etwa einem Drittel der Fälle wurde das Finanzressort bereits *am Beginn* der Investitionsplanung berücksichtigt. In diesen Fällen wurde das Investitionsvolumen von vornherein durch die Finanzierungsmöglichkeiten limitiert – der Finanzvorstand konnte in diesen Fällen schalten wie ein Finanzminister.

Überraschenderweise war das *Planungsvermögen* für eine kurzfristige, laufende Finanzplanung in einem Drittel der Fälle gering und entsprach nicht dem seinerzeit durchaus klar bestimmten Stand der Planungstechnik. Aber auch in den Fällen, in denen eine sachgerechte Planung vorlag, gab es deutliche Defizite: Die Informationsgewinnung und -verarbeitung für die laufende Finanzplanung erfolgte exklusiv und war nicht integriert mit der erfolgswirtschaftlichen Planung. Vielfach bestanden beide Planungen – in bewusster Doppelarbeit – nebeneinander. Die integrierte Finanz- und Erfolgsplanung¹⁹ war ein fernes Ideal²⁰.

Vertikale Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen funktionierte erheblich besser als die Querinformation gleichrangiger Kollegen, insbesondere wenn die Kommunikation aus dem Finanzbereich in die operativen Bereiche Beschaffung, Produktion und Absatz hineinreichte. Die Kommunikation verlief nicht selten informal und stützte sich auf persönliche Beziehungen. Die EDV-Nutzung spielte seinerzeit keine Rolle für die Finanzplanung. Bleistift und Papier in Kombination mit zwei Grundrechenarten waren hinreichende Planungsinstrumente. Dem entspricht, dass statistische Verfahren, mehrwertige Planungen oder Alternativrechnungen nicht vorfindbar waren.

4. Wandel und Stand der Finanzorganisation in den 90er Jahren

4.1 Der Wandel der finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Kurz nach der Erhebung Hauschildts werden die Karten gründlich neu gemischt. Der Zusammenbruch des Bretton-Woods-Abkommens beschert den Unternehmen erstmals ernsthafte *Währungsrisiken*²¹. Die Ölkrise konfrontiert sie mit der Stagflation und mit bisher unbekannten Preisvolatilitäten. Märkte sind gesättigt, die Zeiten der Verkäufermärkte sind vorbei.

In diesem komplexen, diskontinuierlichen Umfeld ist *strategisches Denken* gefragt. Instrumente der strategischen Planung und Analyse stehen hoch im Kurs. Man entwickelt Risikobewusstsein, diversifiziert in neue Produkte oder neue Märkte. Überkommene Bindungen an einen bestimmten "Gegenstand des Unternehmens" werden fragwürdig und lösen sich. Die Neugliederung von Unternehmen durch Zukauf, Verkauf oder gar Ausgliederung wird immer mehr zur Selbstverständlichkeit. Damit fällt auch die Bindung des betrieblichen Leistungs-

¹⁹ Vgl. Chmielewicz, K., Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung (1972).

²⁰ Vgl. Hauschildt, J., Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung (1974), S. 59 f., vgl. auch die empirischen Befunde von Fischer, O., Jansen, H., Meyer, W., Finanzplanung deutscher Unternehmen (1975), S. 35, und Schütt, H., Finanzplanung deutscher Industrieunternehmungen (1979), S. 89 ff.

²¹ Vgl. Panek, H.-T., Währungskrisen (1977), S. 30 f., Scharrer, H.-E., Gehrman, D., Wetter, W., Währungsverhalten deutscher Unternehmen (1978), S. 150 ff., Herrmann, A., Wechselkursrisiko und Unternehmensverhalten (1988), S. 6 ff.

prozesses an ein bestimmtes "Stammland"²². Mit hierarchisch-zentralistischen Strukturen sind solche international vertretenen Gebilde kaum noch zu führen.

Die Kredit- und Kapitalmärkte schließen sich diesen Globalisierungstendenzen an. Nationale Finanzmärkte werden dereguliert, die Bedeutung exterritorialer Finanzmärkte wächst. Sie bringen eine Fülle von *Finanzinnovationen* hervor²³. Durch Auftrennen und Neukombination herkömmlicher Instrumente lässt sich nun nahezu jede erwünschte Rendite-Risiko-Konstellation erzielen. Mit der "Securization" kurzfristiger Kreditbeziehungen verliert der Gegensatz von Rentabilität und Liquidität seine Bedeutung.

Die Unternehmen bedienen sich dieser Kredit- und Kapitalmärkte zunehmend selbst. *Banken* büßen ihre Vormachtstellung als Kreditgeber ein. Sie werden in die Rolle des technisch-organisatorischen Abwicklers gedrängt²⁴. In den 80er Jahren tragen die Strategiebemühungen der Unternehmen Früchte. Auch große Investitionsvorhaben lassen sich häufig mühelos aus dem Cash-Flow finanzieren. Der rasante technische Fortschritt verkürzt jedoch die Produktlebenszyklen, Märkte bleiben weiterhin gesättigt. Angesichts dieser Risiken schraubt das Management die Ansprüche an den voraussichtlichen Erfolg eines Sachinvestitionsvorhabens höher. Knapp sind nicht mehr die finanziellen Mittel, sondern Investitionsalternativen, die diesen Ertragsansprüchen gerecht werden²⁵.

Unter dem Druck voller Kassen verlieren strategische Begründungen für *Akquisitionen* ihre Glaubwürdigkeit. Diese "Kriegskassen" sind keine Vorsichtskassen im Sinne von Keynes mehr, sondern Spekulationskassen im strategischen Spiel um aktive und passive Übernahme. Kriegskassen sind jedoch möglichst bald zu investieren: Ein Übermaß an liquiden Mitteln erhöht die Übernahmegefahr beträchtlich. Die erworbenen Unternehmen können als Ganze oder in Teilen wieder abgestoßen werden und werden damit selbst zum Bestandteil einer Vorsichtskasse. Festgefügte Bindungen an bestimmte Aktionärsgruppen weichen auf. Der klassische, am güterwirtschaftlichen Leistungsprozess ausgerichtete Betriebsführer wird aus den obersten Führungsetagen verdrängt. Die bedeutsameren Managemententscheidungen verlagern sich zunehmend auf die Meta-Ebene finanzwirtschaftlichen Portfolioidenkens. Konzernzentralen wandeln sich in reine Holding-Gesellschaften. Die Grenzen zwischen dem nicht-finanziellen und dem finanziellen Sektor verlieren ihre Konturen²⁶.

Das nachgelagerte Management auf Betriebsebene spürt jetzt die negativen Konsequenzen von Ergebniseinbrüchen deutlicher als früher. Auch gute Entschuldigungsgründe vermögen den *Verkauf oder die Stilllegung* eines wenig rentablen Betriebes kaum abzuwenden. Der Effizienzdruck steigt, und damit auch die Akzeptanz von Planungs- und Kontrollinstrumenten. Begriffe wie "eiserne Reserve" oder "Sicherheitsabstand" kommen aus der Mode. An ihre Stelle treten Worte wie "just in time" oder "lean management". Puffer werden durch Planung substituiert. Die Rationalisierungswelle macht vor der mittleren Führungsebene selbst nicht

²² Vgl. die Zusammenfassung empirischer Befunde bei *Kieser, A.*, Organisationsstruktur (1993), S. 62 f., vgl. auch *Aggarwal, R.*, Technology and Globalization (1999), S. 84 ff., sowie die Begründungen für Internationalisierungsstrategien bei *Richtsfeld, J.*, In-House Banking internationaler Unternehmen (1992), S. 38 f.

²³ Vgl. *Dufey, G.*, Finanzinnovationen (1989), S. 14 f., *Eilenberger, G.*, Finanzinnovationen (1996), S. 9.

²⁴ Vgl. *Schuster, L.*, In-House-Banking (1988), S. 350 f., *Elfers, J.*, Finanz- und Treasury-Management (1991), S. 269, *Hagemann, H.*, Corporate Bank (1992), S. 6 ff., *Söhnholz, D.*, Diversifikation in Finanzdienstleistungsmärkte (1992), S. 106, *Böhme, M.*, Zukunft der Universalbank (1997), S. 4 ff.

²⁵ Vgl. hierzu *Perlitz, M.*, Finanzmanager (1988), S. 309 ff.

²⁶ Vgl. *Reintges, H.*, Finanzierungsvorgänge (1980), S. 567 f., *Gondring, H.*, Finanzmärkte im Wandel (1989), S. 85, *Söhnholz, D.*, Diversifikation in Finanzdienstleistungsmärkte (1992), S. 90.

halt. Hierarchieebenen werden abgebaut, die Leitungsspannen nehmen zu²⁷.

Spätestens jetzt haben traditionelle hierarchische Führungsmuster ausgedient. Sie werden von *quasi-marktwirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten* ergänzt, ja teilweise ersetzt. Es gilt also, die Informations- und Kommunikationsbeziehungen neu zu strukturieren. Diesen Bestrebungen kommt die Revolution in der Datenverarbeitungstechnik entgegen. Ausgereifte Computernetze und mächtige, dezentral nutzbare PCs reduzieren die Kommunikations- und Koordinationskosten drastisch und befreien den Informationsfluss von persönlichen Bindungen. Die Teileinheiten des Unternehmens werden erheblich besser untereinander vernetzt, gleichzeitig gewinnen sie an Entscheidungsautonomie.

Es scheint zunächst, als ob dies auch für die oberste Führungsspitze gelte und der Vorstand aus der Entmachtung der Banken gestärkt hervorgeht. Der mündig gewordene Aktionär, insbesondere der institutionelle Investor, macht ihm diese Alleinherrschaft jedoch streitig. Die *Börse* wird als Kapitalpumpe für das Unternehmen wiederbelebt. Der Aktionär will seine Diversifikationsentscheidung selbst treffen. Er gesteht den Vorständen jedenfalls nicht prinzipiell zu, Akquisitionen besser vorzunehmen als er selbst. Er fordert nachdrücklich einen "shareholder-value". Das Denken in discounted netto-cash-flows und in Ausschüttungen läutet eine Rückbesinnung des kalkulatorischen Rechnungswesens auf die pagatorische Welt ein. In der externen Rechnungslegung wird der Gläubigerschutzgedanke vom Aktionärsschutzgedanken verdrängt. Sogar einstige Tabuthemen, wie etwa der Rückkauf eigener Anteile oder auch die Kapitalherabsetzung, werden jetzt offen diskutiert²⁸.

Aus diesen Wandlungstendenzen erwachsen *neue Anforderungen* an eine Organisation der finanziellen Unternehmensführung. Die Absicherung derivativer finanzwirtschaftlicher Risiken gewinnt an Bedeutung. Die Internationalisierung der Finanzmärkte und ihre schwer überschaubare Produktpalette verwandeln die maßgeschneiderte, kosten- und risikooptimale Abstimmung von Kapitalbedarf und Finanzierungsmix in ein komplexes Auswahlproblem. Reserven in Form herkömmlicher Giro- oder Termineinlagen sind durch ein fachgerechtes Portfoliomanagement zu ergänzen oder zu ersetzen. Bei der finanzwirtschaftlichen Planung steht dank zunehmender EDV-Unterstützung weniger die Abrechnungstechnik, als vielmehr die intellektuelle Beherrschung eines erheblichen Datenvolumens, die gezielte Nachfrage, Verdichtung und Interpretation von Informationen im Vordergrund. In allen finanzwirtschaftlichen Aufgaben ist heute mehr denn je der sachverständige Experte gefragt.

Die Dynamik der finanzwirtschaftlichen Umwelt führt weiterhin zu einem *neuen Zielverständnis* der finanziellen Führung. Liquidität ist heute im Großunternehmen keine Restriktion mehr. Die Prinzipien der Finanzorganisation werden nicht mehr von der absoluten Effektivitätsforderung des Zahlungsfähigkeitsgebotes regiert. An ihre Stelle tritt mit gleichem Anspruch das Wirtschaftlichkeitspostulat. Damit stehen die Dominanz des Liquiditätspostulates und der Machtanspruch ihres Vertreters zur Disposition. Die Wirtschaftlichkeitsperspektive fordert, Aufgaben an möglichst rangniedrige Stellen zu delegieren. Aufgabenträger sind in die Effizienzverantwortung einzubinden. Demotivierendes Hineinregieren hat zu unterbleiben. Dies führt zur Absage an das Bürokratiemodell und impliziert Konsequenzen für das finanzwirtschaftliche Kommunikations- und Interaktionsgefüge: Eindeutig definierte Kompetenzregelungen, strikte Einhaltung von Entscheidungswegen und aktenmäßige Dokumentation im Sinne des Liquiditätspostulates sind den Finanzmanagern zwar wohl vertraut. Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten gilt aber die "schlanke" Aufbauorganisation dem Bürokratiemodell als

²⁷ Vgl. Picot, A., Neuburger, R., Niggel, J., *Lean Management* (1993), S. 24, Reiss, M., *Zur schlanken Organisation* (1992), S. 57 ff.

²⁸ Vgl. z.B. die Begründung des Regierungsentwurfes zur Reform des § 71 des Aktiengesetzes im Zuge des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich vom 27. April 1998.

überlegen: Ihre Leitbilder sind eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter, die auf möglichst wenige Hierarchieebenen verteilt sind, vorwiegend horizontal auf informellem Weg kommunizieren und exzeptionelle Probleme über selbstkoordinierte Teams lösen.

4.2 Konsequenzen für die Finanzorganisation

Abbildung 1 zeigt die Realität der Finanzorganisation im Zeitvergleich.

<i>Merkmal</i>	<i>N*</i>	<i>1968</i>	<i>1996</i>	<i>Operationalisierung</i>
Zentralisierung im Instanzenzug	22	82	86	v.H. der Unternehmen mit nur einem Finanzvorstand
Professionalisierung				v.H. der Unternehmen, in denen die genannten Aufgaben von Personen wahrgenommen werden, die ausschließlich finanzwirtschaftliche Funktionen innehaben ("Finanzexperten")
Investitionsfinanzierung	28	25	54	
Finanzierungsverhandlungen	23	22	74	
Reservehaltung	20	45	75	
Laufende Abstimmung	27	37	63	
Ressortexklusivität				v.H. der Unternehmen mit Finanzvorständen ohne güterwirtschaftliche Ressorts einem Finanzexperten auf zweiter Ebene
Finanzvorstand	22	50	64	
Finanzleiter der 2. Ebene	22	32	36	
Ränge finanzieller Aufgaben				Durchschnittlicher Rang** der ranghöchsten, mit der genannten Aufgabe betrauten Stelle
Investitionsfinanzierung	28	1,1	1,1	
Finanzierungsverhandlungen	23	1,3	1,8	
Reservehaltung	20	1,9	2,2	
Laufende Abstimmung	27	1,9	2,2	
Delegation finanzieller Aufgaben				Durchschnittlicher Rang** der rangniedrigsten, mit der genannten Aufgabe betrauten Stelle
Investitionsfinanzierung	28	1,9	2,2	
Finanzierungsverhandlungen	23	2,0	2,7	
Reservehaltung	20	2,2	2,6	
Laufende Abstimmung	27	2,4	2,8	
Ränge von Instanzen				Durchschnittlicher Rang** des/der ranghöchsten Finanzexperten exklusiv für das interne Rechnungswesen bzw. Controlling zuständigen Stelle
Treasurer	22	2,7	2,6	
Controller	21	2,6	2,2	
Leitungsspanne	22	3,9	5,0	Durchschnittliche Leitungsspanne des Finanzvorstandes
Planungshorizont				v.H. der Unternehmen mit Planungshorizont von mindestens drei Monaten***
Finanzplanung	29	69	69	
Kapitalbindungsplanung	28	43	71	mindestens drei Jahren

*) Zentral finanziell geführte konzernabhängige Unternehmen konnten in etlichen Fällen nicht in die Auswertung einbezogen werden.

**) 1 = Vorstandsebene, 2 = zweite Ebene, 3 = alle Ränge unterhalb der 2. Ebene.

***) Das Merkmal "revolvierende Planung" wurde hier nicht in die Auswertung einbezogen.

Abb. 1: Vergleich der Finanzorganisation 1968 und 1996

(1) Zum Kompetenz- und Positionsgefüge

Die *Zentralisierung der finanziellen Führung in einem Vorstandsinstanzenzug* scheint sich kaum geändert zu haben²⁹. Nach wie vor sind Unternehmen mit zwei Finanzvorständen in der Minderheit. Bei näherer Betrachtung hingegen zeigen sich grundlegende qualitative Unterschiede: 1968 beruhte die doppelte Vorstandsvertretung der Finanzen stets auf einer quasi-hierarchischen Schichtung zwischen einem Vorstandsvorsitzenden und einem ihm informell "unterstellten" Finanzvorstand im engeren Sinne. Die vertikale Kommunikationsstruktur blieb somit faktisch erhalten. Der Doppelvorstand von 1968 entsprach damit im Kern der theoretischen Forderung: Der Liquiditätsaspekt wurde mit ausgeprägter Macht vertreten.

Der heutige Doppelvorstand ist dagegen das Resultat horizontaler Arbeitsteilung zwischen einem *Finanzvorstand* im engeren Sinne und einem *Controlling-Vorstand*. Die Realisations- und die Rechnungsverantwortung werden zunehmend schon auf der Vorstandsebene getrennt. Diese Trennung verlangt aber durchlässige horizontale Kommunikationsverbindungen und hochspezialisierte Teamarbeit auf den nachfolgenden Ebenen: So erarbeiten unterhalb der Vorstandsebene je ein Mitarbeiter des Treasuring und des Controlling die Plandaten der Unternehmung und damit auch der finanziellen Führung in enger Interaktion.

Die *Spezialisierung und damit die Professionalisierung* der finanziellen Führung hat erwartungsgemäß drastisch zugenommen. An allen finanziellen Aufgaben sind heute spezialisierte Stellen beteiligt als 1968, vor allem bei der Investitionsfinanzierung und bei den Finanzierungsverhandlungen. Finanzierungsverhandlungen und Reservehaltung werden übereinstimmend in drei Viertel der Unternehmen von ausschließlich finanzwirtschaftlich spezialisierten Stellen betreut. Die laufende Abstimmung fällt gegenwärtig eindeutig in die Domäne eines Finanzexperten, sie wird jedoch immer noch vergleichsweise häufig Stellen anvertraut, die sich auch der Finanzbuchhaltung widmen.

Die Verantwortlichkeiten für finanzielle Führungsaufgaben werden darüber hinaus gegenwärtig stärker nach fachlichen Gesichtspunkten als nach Relevanzkriterien verteilt. Dies betrifft insbesondere Funktionen, die Netzwerkbeziehungen zu externen Kapitalgebern verlangen. Die früher häufig übliche organisatorische Trennung der Reservehaltung von der Finanzierung wird im Zeitablauf aufgegeben. Die Spezialisierungskriterien heutiger Finanzorganisationen orientieren sich damit stärker am Wirtschaftlichkeitsprinzip als 1968.

Die Professionalisierungstendenz scheint in vordergründiger Betrachtung sogar den *Finanzvorstand* einzuschließen. Sein Ressortbereich hat sich auf finanznahe Zuständigkeiten verengt. Seine Aufgaben sind – im Gegensatz zu früher – ausnahmslos klar definiert. Güterwirtschaftliche Zuständigkeiten sind seltener geworden. Das Beschaffungsressort wird allenfalls dann übernommen, wenn es aufgrund umfangreicher Wertsicherungsgeschäfte enge Affinitäten zum Risikomanagement aufweist. Der finanzwirtschaftliche Instanzenzug wird von Verwaltungstätigkeiten entschlackt. Betroffen sind hiervon – ausgenommen Recht und EDV – insbesondere Verwaltungsressorts mit geringem Sachbezug zu finanzwirtschaftlichen Aktivitäten, wie Personal und Organisation.

Der Finanzvorstand war früher ausnahmslos sowohl für das interne als auch für das externe Rechnungswesen verantwortlich. Heute ordnen einige Unternehmen das interne Rechnungswesen bzw. das *Controlling* einem gesonderten Vorstandsmitglied zu. Das externe Rechnungswesen verbleibt aber regelmäßig im finanzwirtschaftlichen Instanzenzug. Die allgemeine Aufwertung des erfolgswirtschaftlich orientierten Controlling wird offensichtlich.

Unterhalb der Vorstandsebene zeigt sich der Trend zur professionelleren finanziellen Führung

²⁹ Zu den folgenden Befunden siehe Heldt, P., Organisation der finanziellen Führung (2001).

entsprechend nur in der funktionalen, nicht aber in der hierarchischen Perspektive. Auf der zweiten Ebene und darunter lässt die Dynamik der Spezialisierung keine einheitliche Richtung erkennen. In der Hälfte der Unternehmen ist der Spezialisierungsgrad des *Finanzleiters der zweiten Ebene* über 28 Jahre konstant geblieben. Wenn sich seine Spezialisierung ändert, ist dies Folge organisatorischer Restrukturierungen in der erfolgswirtschaftlichen Planungs- und Kontrollsphäre. Diese Restrukturierungen haben in erster Linie die Machtposition des Controllers begründet und verstärkt.

Die Spezialisierungstendenz der Finanzorganisation entpuppt sich als zwangsläufige Konsequenz eines *umfassenden Delegationsprozesses*. Der *Finanzvorstand* bleibt zwar weiterhin für die Abstimmung der Investitionsfinanzierung zuständig. Er ist jedoch heute in einer signifikant geringeren Anzahl von Unternehmen in die Finanzrepräsentation und die Kontrolle der Tagesdisposition eingebunden als 1968. Die Delegationsbereitschaft des Finanzvorstandes erhöht sich in einigen Fällen dramatisch: Fünf Unternehmen ordnen finanzielle Aufgaben, an denen 1968 ein Finanzvorstand aktiv beteiligt war, heute vollständig Stellen unterhalb der zweiten Ebene zu.

Auch der *Finanzleiter der zweiten Ebene* delegiert mehr als früher. Er überlässt insbesondere die laufende Abstimmung einem – teilweise sogar nur indirekt untergebenen – Sachbearbeiter. Im Gegenzug übernimmt er wesentliche finanzielle Leitungsfunktionen des Finanzvorstandes von 1968.

Die Hauptlast der finanziellen Führung wird heute regelmäßig *unterhalb der zweiten, in etlichen Fällen unterhalb der dritten Hierarchieebene* getragen. Diese Ebenen sind heute in die Abstimmung der Investitionsfinanzierung und noch ausgeprägter in die übrigen finanziellen Aufgaben eingebunden als früher. Insbesondere die finanzielle Planung ist im Zeitablauf zur Sachbearbeiterfunktion geworden.

Die wachsende Dominanz des Wirtschaftlichkeitsaspektes über den Liquiditätsaspekt wird besonders anschaulich durch die Dynamik der *Statusrelation zwischen Controller und Treasurer* illustriert. Der hierarchische Aufstieg des Controllers ist auffällig. Seine formale Aufwertung ist häufig als defensive Reaktion auf erfolgswirtschaftliche Anspannungen zu interpretieren. In knapp zwei Fünftel der Fälle erzwingt eine Muttergesellschaft oder ein neuer Vorstand mit Sanierungsauftrag die Einführung des Controlling. Derartige fremdbestimmte oder krisenbedingte Einführungsprozesse wurden von den Gesprächspartnern zwischen 1985 und 1995 datiert. Die übrigen Unternehmen führten das Controlling weitgehend selbstbestimmt zwischen 1970 bis spätestens 1985 ein.

Die formale Rangposition des Treasurers bleibt dagegen zwar weitgehend stabil. Einige Treasurer übernehmen jedoch im Zeitablauf Zusatzaufgaben, wie etwa die Buchhaltung. Solche Ressorterweiterungen sind gleichbedeutend mit einer faktischen Herabstufung der finanziellen Kernverantwortung.

(2) Zum Kommunikations- und Interaktionsgefüge

Die finanzielle Führung emanzipiert sich nicht nur von der obersten Führungsebene, sie entkoppelt sich auch von der hierarchisch geregelten Dienstwegedkommunikation. Der allgemeine Trend zur *"flachen Hierarchie"* hinterlässt seine Spuren: Heutigen Finanzvorständen sind deutlich mehr Stellen unterstellt als in der Vorgängererhebung.

Das Liquiditätspostulat meldet gegen diese Ausdehnung der Leitungsspannen Bedenken an. Je größer die Leitungsspanne, um so höher die Autonomie der Untergebenen und damit die

Gefahr ihrer Verselbständigung³⁰. Diese Gefahr muss durch *verbesserte Kommunikationsstrukturen* kompensiert werden. Dies ist offensichtlich geschehen. Nach Ansicht unserer Gesprächspartner sind die Kommunikationsbeziehungen der finanziellen Führung weniger geheimnisumwittert als früher. Sie sind formaler und transparenter geworden. Auch die Kommunikation mit externen Finanzmarktpartnern wird zunehmend offener, der Schwerpunkt verschiebt sich dabei vom Fremdkapitalgeber auf den Eigenkapitalgeber. Die Gesprächspartner schreiben diese Verbesserungen unter anderem dem Generationswechsel in der Führungsspitze, geänderten Führungsstilen und dem allgemeinen Abbau von Positionsdenken zu. Als zentrale Meilensteine der Entwicklung der Finanzkommunikation werden leistungsfähige Controlling-Konzepte und moderne Kommunikationstechnologien genannt.

Ohne Schnittstellen in Form *skalarer Kollegialbeziehungen und quervernetzter Kommunikationswege* sind derartige Verbesserungen schwer zu realisieren. Skalare Zuständigkeiten über die hierarchischen Ebenen hinweg sind – je nach Ausgestaltung – geeignet, den Informationsaustausch zu beschleunigen, Informationsstände zu vereinheitlichen und bürokratische Kontrolle zu ersetzen. Mit steigender güterwirtschaftlicher Unternehmenskomplexität wird eine im Instanzenzug isolierte Finanzkommunikation zunehmend schwerer beherrschbar. Damit gewinnt die direkte *Querverbindung zwischen dem Treasurer und dem Controller* besonderes Gewicht. Ihre Funktionstüchtigkeit bestimmt maßgeblich die Integration der erfolgs- und der finanzwirtschaftlichen Teilpläne in eine Gesamtplanung. Der Finanzplaner partizipiert darüber hinaus an der Informationsbeschaffungsmacht des Controllers.

Die Vorstellung hingegen, das *Planungsverhalten* der finanziellen Führung habe sich generell grundlegend verbessert, ließ sich statistisch nur für die mehrjährige Finanzplanung bestätigen. In der Vorgängerstichprobe verfügte eine knappe Minderheit der Unternehmen über eine drei- oder mehrjährige Investitionsfinanzplanung, im heutigen Zustand steigert sich dieser Anteil auf knapp drei Viertel. Dieser Zuwachs der Planungsintensität entspricht jedoch keinesfalls dem Ausmaß, das angesichts des radikalen Wandels in der Informationsverarbeitungstechnologie zu erwarten gewesen wäre. Zwischen 1968 und 1996 lassen sich keine Unterschiede bei den Zeithorizonten der unterjährigen Finanzplanung feststellen. Einige Gesprächspartner lassen durchblicken, die antiquierte Sorge um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens habe im Denken zeitgemäßer Finanzmanager nichts mehr zu suchen.

Dürftige *Planungssysteme* erweisen sich als zählebig. Einige Unternehmen verkürzen die Horizonte finanzieller Teilplanungen oder schaffen gar ihre Finanzplanung im engeren Sinne ab. Solche Entwicklungen sind in einigen Fällen auf Verbundeinflüsse, im Wesentlichen jedoch auf Mängel in der Planungskommunikation zurückzuführen. Auch wenn wir berücksichtigen, dass solche Unternehmen, die 1968 ihre Zahlungsströme mindestens drei Monate überblickten, heute nahezu ausnahmslos revolvierend planen, enttäuscht die Finanzplanungsmentalität unsere Erwartungen. Der Einsatz statistischer Methoden bildet weiterhin die Ausnahme. Nur etwa jede sechste Finanzorganisation erstellt finanzielle Alternativplanungen, Schubladenpläne für Liquiditätsengpässe sind nicht zu beobachten.

³⁰ Vgl. Rieder, H.P., Finanz & Controlling (1996), S. 56 ff., Kieser, A., Organisationsstruktur (1993), S. 71.

5. Zukünftige Entwicklungstendenzen der Finanzorganisation

5.1 Charakteristika weiteren Wandels

(1) Weiterer Wandel der Kapitalmärkte

Die Globalisierung der *Finanzmärkte* wird weiter voranschreiten. Die Börse wird vollständig zu ihrer ursprünglichen Finanzierungsfunktion zurückfinden. Auch mittlere und kleine Unternehmen werden börsenfähig und börsenwillig. Die Aktie ist inzwischen einem breiten Publikum vertraut. Investmentfonds offerieren ihm die unterschiedlichsten Rendite-/Risiko-Mischungen, die von klassischen Aktien über Venture-Capital-Finanzierungen bis hin zu Krediten mit risikoabhängiger Verzinsung reichen. Die Finanzierungsformen ändern sich, klassische Kredite mutieren zu Eigenkapitalsurrogaten. Damit wandelt sich der Anspruch der Kapitalgeber von einer Sicherheitenforderung zu einer Forderung nach Mitsprache im Unternehmen.

In den *laufenden, internen Entscheidungen* sinkt die Bedeutung des Finanzierungsaspektes. Dies gilt aber nicht für strategisch bedeutsame Akquisitionsentscheidungen oder innovative Vorhaben. Hier wird der Investor, insbesondere der institutionelle Anleger, zukünftig stärker mitreden wollen. Vor allem aber will er vorab informiert werden. Er wird sich nicht mehr mit einem Jahresabschluss begnügen. Analysten, Manager von Investment- oder Pensionsfonds, aber auch Journalisten stellen sachverständig Fragen, die von den Instanzen der Führungsetagen durchaus als aggressiv, ja penetrant empfunden werden. Diese Fragen richten sich nicht nur auf Chancen und Potentiale, sondern insbesondere auch auf Risiken und Schwächen des Unternehmens.

Ein radikaler Einstellungswandel gegenüber dem unternehmerischen Risiko wird überdies durch die Umsetzung des *KonTraG* erwartet. Für die Unternehmen bedeutet dies: *Aufbau eines Systems der Risikoanalyse und eines Arsenal zur Risikobekämpfung*³¹. Es wird der Investor, nicht der Wirtschaftsprüfer sein, der darauf drängt, das *KonTraG* adäquat umzusetzen. Der Einfluss der Investoren ist hier keineswegs erschöpft: Mit ihrem Wohlwollen können nur solche Unternehmen rechnen, die sich den internationalen Standards der Planung, Rechnungslegung, Prüfung, Publizität und Kommunikation beugen. Der Informationsstand eines Analysten über das Unternehmen erreicht Dimensionen, die die traditionelle Lehrbucheinteilung des Rechnungswesens nach internen und externen Adressaten gegenstandslos werden lassen.

Anleger können somit wissen, ob sie ein riskantes Investment wagen. Möglicherweise ziehen sie sogar die Insolvenz bewusst ins Kalkül³². Die *Reform des Insolvenzrechts* gibt dem betroffenen Unternehmen darüber hinaus eine echte Überlebenschance. Die Insolvenz verliert den Geruch des Bankrotts, sie erfährt mehr Toleranz. Unternehmen können also die Erfahrungen der Krise konstruktiv nutzen³³. Auch unter Konzernlenkern ist die Insolvenz eines Verbundgliedes längst kein Tabu mehr. Sie entfremden sich zunehmend von den einzelnen Konzerngesellschaften und betrachten die Unternehmen und Betriebe ihres Portefeuilles als austauschbare Teile. Ihre Strategien und Instrumente gleichen inzwischen weitgehend denen eines institutionellen Anlegers. Die Konzernleitungen messen dem Überleben eines Verbundgliedes keinen Wert per se mehr bei. Zahlungsunfähigkeit ist also kein Stigma mehr. Sie ist möglicherweise eine bewusst gewählte Variante der Desinvestition.

³¹ Hauschildt, J., Heldt, P., Risikomanagement (2001), S. 176 ff.

³² Vgl. hierzu Franke, G., Hax, H., Finanzwirtschaft (1999), S. 482 ff.

³³ Vgl. Witte, E., Unternehmenskrise (1981), S. 7 ff.

(2) Tendenzen organisatorischen Wandels

Die Kapitalmärkte treiben die Unternehmen in eine *offene Informations- und Kommunikationskultur*. In der *Informations- und Kommunikationstechnologie* behält der technische Fortschritt sein rasantes Tempo bei. Das Marktgeschehen wird transparenter. Die Kosten für den Koordinationsmechanismus "Markt" sinken, für den Koordinationsmechanismus "Hierarchie" steigen sie. Hierarchische Koordination entspricht überdies immer weniger dem Ideal einer leistungsorientierten Führungskultur, in der Profit-Center und ergebnisorientierte Bezahlung selbstverständlich sind. Wurden in den 90er Jahren noch vornehmlich periphere Einheiten, wie Kantinen oder Schreibdienste, rechtlich verselbständigt, so sind es jetzt ganze Produktionsbereiche und vielfältige Dienstleistungen, unter Umständen gar Management-Funktionen. Die am Markt gehandelten Leistungen werden damit spezifischer. Dennoch sehen sich Unternehmen immer weniger an bestimmte Marktpartner gebunden. Das Angebot an potentiellen Kooperationspartnern steigt, die Transaktionskosten, einen Kooperationspartner zu wechseln, fallen.

Will ein Unternehmen in diesen Märkten überleben, wird ihm somit erhebliche *leistungswirtschaftliche Flexibilität* abverlangt. Das auf Vorrat produzierte Massenprodukt weicht allmählich der maßgeschneiderten Problemlösung für den Kunden. Leistung entsteht nicht mehr durch das Dirigieren von Abteilungen, sondern in einem abgestimmten Zusammenspiel wechselnder Kooperationspartner. Mit anderen Worten: Unternehmen mutieren zu vielfältig kooperierenden, von vornherein nicht auf Dauer angelegten Systemen. In derartigen *lose gekoppelten Systemen*³⁴ bestimmt nicht der Vorgesetzte, sondern eine "Nabe im Rad". Damit wird der versierte Schnittstellenmanager gesucht, der die richtigen Kooperationspartner zusammenführt, zusammenhält und auf den gemeinsamen Weg bringt.

5.2 Vermutungen zum Wandel der Finanzorganisation

Der Begriff "*finanzielles Schnittstellenmanagement*" beschreibt die zukünftigen Funktionen des Finanzmanagements treffender als der Terminus "finanzielle Führung". Dabei werden drei Schnittstellen-Beziehungen eine besondere Bedeutung haben:

- (1) Das Finanzmanagement ist schon heute die *Schnittstelle zwischen Unternehmen und den Geld- und Kapitalmärkten*. Diese Funktion wird drastisch ausgebaut. Stand früher der Ausgleich von Zahlungsungleichgewichten im Vordergrund, überwiegt jetzt der Ausgleich der Interessen zwischen Unternehmen und Kapitalgebern. Finanzmanager sind es, die den Investoren Rede und Antwort stehen, um sie von der Qualität des Unternehmens zu überzeugen. Sie müssen dabei eine Mentalität entwickeln, die früher im krassen Gegensatz zur finanzwirtschaftlichen Denkweise stand: das Denken in Marketing-Kategorien. *Es gilt ständig, die Kapitalmarktattraktivität des Unternehmens zu steigern*. Die Präsenz des Unternehmens an den wichtigsten Börsenplätzen ist dabei ebenso gefragt wie die Präsenz des Finanzvorstandes auf sogenannten "Road-Shows" in der Provinz. Informationspolitik heißt nicht, nur gelegentlich eine gute Nachricht zu übergeben, sondern eine prinzipiell aktionärsfreundliche Kommunikation zu pflegen. Die finanzielle Berichterstattung, Ad-hoc-Meldungen und Analysten-Konferenzen ordnen sich dem Marketing-Ziel der Kapitalmarktattraktivität unter. Diese wiederum wird zum Gegenstand eines eigenen Rating im Kreis vergleichbarer Unternehmen.

³⁴ Weick, K.E., Loosely Coupled Systems (1976).

- (2) Zentrale Determinante der Kapitalmarktattraktivität ist nach wie vor die *Ertragslage* des Unternehmens. Sie zu steigern ist gleichbedeutend mit der Optimierung des Verbundportfolios. Diese Aufgabe ist die Domäne des Finanzmanagements. Es ist verantwortlich für das Akquisitionsmanagement. Das Finanzmanagement wird damit zur *Schnittstelle zwischen Konzernführung und Verbundgliedern*. Seine Stimme gibt den wesentlichen Ausschlag für Zukauf, Verkauf oder Ausgliederung von Konzerngesellschaften. Dem Finanzmanagement obliegen strategische Analyse, Unternehmensbewertung und Preisfindung. Es führt die Finanzierungsverhandlungen, etwa über Aktientausch, und pflegt Aktienkurse.
- (3) Analysten fragen nach Produkten, Märkten und nach Rationalisierungspotentialen. Auch hier interessieren sie neben den Chancen besonders die Risiken. Ihr Ansprechpartner bleibt dabei das Finanzmanagement. Es ist die Instanz, die am besten geeignet ist, das Risikomanagement im Sinne des KonTraG auszufüllen³⁵. Damit ist auch die Kommunikation risikorelevanter Sachverhalte zwischen Finanzmanagement und operativen Bereichen neu zu strukturieren. Für eine sachgerechte Risikoanalyse sind die Zahlungsströme des Unternehmens ganzheitlich in Entstehung und Verteilung zu betrachten. Das Finanzmanagement integriert das interne Rechnungswesen und die externe Rechenschaftslegung in einem umfassenden finanzwirtschaftlichen Planungs- und Kontrollsystem. Das Finanzmanagement bildet also die *Schnittstelle zwischen der Güter- und der Finanzsphäre des Unternehmens*. Sie pflegt den laufenden Dialog mit dem Güterbereich.

Schnittstellen-Management ist Koordination ohne Hierarchie. Das Finanzmanagement wird die Klaviatur dieser neuen Koordinationsmechanismen beherrschen müssen.

6. Zur Effizienz der Finanzorganisation

Es ist bisher nicht gelungen, die generelle Bedeutung der Finanzorganisation für den Unternehmenserfolg empirisch zu belegen. *Finanzorganisation ist vermutlich kein "Erfolgsfaktor"* im Sinne des strategischen Managements. Wie ist das Verhältnis der Finanzorganisation zum Erfolg der Unternehmung dann aber zu charakterisieren?

Ersatzweise könnte man die Frage stellen, ob die real vorfindbaren Finanzorganisationen wenigstens den theoretisch ableitbaren Anforderungen entsprechen, die Liquidität nachhaltig zu sichern und dadurch den entscheidenden *Beitrag zum Risikomanagement* zu leisten. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die in der aktuellen Erhebung Heldts beobachteten Tatbestände. Das Gesamtbild ist keinesfalls befriedigend: Gemessen an den theoretisch gut begründeten Anforderungen ist allenfalls einem Drittel der untersuchten Unternehmen eine leistungsfähige und sachgerechte Finanzorganisation zu attestieren. Aber zwei Drittel existieren auch ohne dieses Testat, und das durchaus erfolgreich.

³⁵ Hauschildt, J., Heldt, P., Risikomanagement (2001), S. 183 f.

<i>Prämisse einer geordneten Finanzorganisation</i>	<i>Merkmal</i>	<i>Operationalisierung</i>	<i>Ja Anteil</i>	<i>Nein Anteil</i>
<i>Liquiditätssicherung als ausschließliche Zielsetzung</i>	<i>Im Finanzbereich werden keine autonomen erfolgswirtschaftlichen Ziele verfolgt</i>	Die finanzielle Führung strebt keine eigenständigen Erträge an	24%	76%
<i>Macht zur Durchsetzung des Liquiditätsaspektes in Unternehmensentscheidungen</i>	<i>Einfluss auf Investitionsentscheidungen</i>	Die finanzielle Führung ist während des Investitionsentscheidungsprozesses eingeschaltet	33%	67%
	<i>Adäquater hierarchischer Rang</i>	Eine ausschließlich auf finanzwirtschaftliche Aufgaben spezialisierte Instanz berichtet direkt dem Finanzvorstand	37%	63%
<i>Organisation ad rem</i>	<i>Formalisierte Kompetenzstrukturen</i>	Bei Wertsicherungsgeschäften besteht Funktionentrennung	22%	78%
	<i>Geeignete, formalisierte Kommunikationsstrukturen</i>	Die Finanzplanung wird durch das Controlling mit Daten versorgt	44%	56%
<i>Angemessenes Planungs- und Kontrollinstrumentarium</i>	<i>Angemessene Zeitstruktur der Finanzplanung</i>	Der Finanzplanungshorizont reicht zu jedem Zeitpunkt mindestens zwei Monate in die Zukunft	59%	41%
	<i>Finanzplankontrolle</i>	Eine institutionalisierte Finanzplankontrolle ist vorhanden	69%	31%
	<i>Methodenbewusstsein</i>	Eine mehrwertige Finanzplanung ist vorhanden	17%	83%
	<i>Adäquate EDV-Unterstützung</i>	Die Finanzplanung ist EDV-technisch in das Gesamtplanungssystem integriert	55%	45%
<i>Generelle Eignung, die Aufgaben des Risikomanagements im Sinne des KonTraG zu übernehmen</i>			<i>Etwa ein Drittel</i>	<i>Etwa zwei Drittel</i>

Abb. 2: Anforderungen und Realität der Finanzorganisation

Angesichts dieser Befunde ist die Frage nach der Effizienz der Finanzorganisation vermutlich falsch gestellt: Finanzorganisation ist Teil des umfassenden Sicherungssystems und hat die Aufgabe, Misserfolge zu verhindern. Somit sollte die Frage nach der Bedeutung der Finanzorganisation nicht am Beispiel blühender, erfolgreich existierender Unternehmen, sondern am Beispiel von *Krisenunternehmen* gestellt werden. Leider liegen umfassende empirische Befunde dazu bisher nicht vor. Wir müssen daher eine Fallstudie wählen, um die Bedeutung der Finanzorganisation in der Unternehmenskrise zu illustrieren. Unser Beispiel ist die Metallgesellschaft in den Jahren 1993/94:

Im Jahre 1994 entgeht die Metallgesellschaft AG (MG), ein Konzern mit einem Jahresumsatz von 27 Mrd. DM und 58.000 Beschäftigten, nur knapp einem Konkurs. Als Ursache gelten Festpreis-Lieferverträge für Heizöl und Benzin mit Laufzeiten bis zu zehn Jahren, die die jeweiligen Kunden gegen das wirtschaftliche Risiko aus Preisschwankungen absichern sollten. Vorgeschichte und Ablauf der Krise sind durch folgende Termine und Stichworte gekennzeichnet:

- 1989 Dr. Heinz Schimmelbusch wird Vorstandsvorsitzender der MG. Innerhalb von 4 Jahren steigert er den Konzernumsatz von 10 auf 27 Mrd. DM – nicht zuletzt aufgrund zahlreicher großer Akquisitionen.*
- 09.02.93 Ein massiver Erfolgseinbruch der MG wird bekannt.*
- 18.03.93 Dr. Ronaldo Schmitz, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat der MG.*
- 06.12.93 Ein "lediglich technisch bedingter Liquiditätsengpass" durch die Erdöltermingeschäfte der amerikanischen Tochtergesellschaft wird bekannt und durch eine Soforthilfe in Höhe von 1,5 Mrd. DM überbrückt.*
- 17.12.93 Nahezu die gesamte Führungsmannschaft wird entlassen. Dr. Kajo Neukirchen übernimmt im Auftrag der Deutschen Bank den Vorstandsvorsitz.*
- 05.01.94 Neukirchen konkretisiert den Verlust der MG auf 1,8 Mrd. DM und stellt ein Sanierungskonzept aus Unternehmensverkäufen und Personalabbau vor.*
- 15.01.94 Nach zähen Verhandlungen einigen sich die Gläubiger und Aktionäre auf ein Sanierungskonzept.*
- 24.02.94 Auf einer außerordentlichen Hauptversammlung äußert der AR-Vorsitzende Schmitz, der damalige Vorstandsvorsitzende Schimmelbusch habe sich überrascht über den Liquiditätsengpass gegeben. Schmitz führt das Desaster auf Mängel im Kontrollsystem, in der Kompetenzabgrenzung und im Dokumentationssystem in der MG-Konzernzentrale zurück.*
- 19.03.94 Das Ergebnis einer Sonderprüfung wird bekannt. Der vormalige Finanzvorstand Dr. Meinhard Foster habe von dem drohenden Liquiditätsengpass wissen müssen. Der Informationsstand 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.*

Fallstudien präsentieren Fragen, keine Befunde. Der Fall der Metallgesellschaft wirft zur Organisation der finanziellen Führung die folgenden Fragen auf:

- Wurde das finanzwirtschaftliche Verlustpotential der Termingeschäfte überhaupt und wenn ja, von wem ermittelt?
- Gab es organisatorische Vorkehrungen für den finanzwirtschaftlichen Krisenfall?
- Funktionierte das innerbetriebliche Informationssystem? Immerhin war Neukirchen zunächst außerstande, den Schuldenstand der MG zu quantifizieren.
- Funktionierte das innerbetriebliche Kommunikationssystem? Der Gesamtvorstand wurde durch den Liquiditätsengpass offenbar völlig überrascht.
- Funktionierte die konzernweite Kommunikation? Führt die Konzerntöchter möglicherweise ein zu starkes finanzielles Eigenleben? Wurde ihre finanzwirtschaftliche Integration vernachlässigt?
- Wäre der Vorstand selbst bei korrekter Information über die Erdöltermingeschäfte fachlich in der Lage gewesen, deren Risiken angemessen zu beurteilen? Angesichts der kontroversen Diskussion in höchsten Fachkreisen muss das als fragwürdig gelten. Wie groß ist die Gefahr, dass sich Spezialisten in einem derartigen Fachgebiet völlig verselbständigen und nicht mehr "führbar" sind?
- Hat der Finanzvorstand bereits in der Expansionsphase der MG seine Aufgabe als finanzielles Gewissen und als Wächter der Sicherheit vernachlässigt? Hat er sich nicht nur aus den finanzwirtschaftlichen Spezialistenaktivitäten, sondern auch aus den strategischen Entscheidungen zurückgezogen? Welchen Einfluss konnte er auf Investitions- und Akquisitionentscheidungen ausüben?

Wir brechen hier ab. Es wird nämlich ein ganz neues Forschungsprogramm sichtbar, das sich der Frage widmen muss:

Welche Verstöße gegen die Grundsätze ordnungsmäßiger Finanzorganisation führen die Unternehmung in die Krise?

Unser Beitrag zeigt, auf welche einzelnen Aspekte der Finanzorganisation sich die kritischen Fragen richten müssen. Er macht überdies darauf aufmerksam, dass dabei die externen Rahmenbedingungen zu beachten sind, weil sie die Bedeutung einzelner Aspekte der Finanzorganisation situativ relativieren. Offenbar gibt es unterschiedliche Kombinationen von organisatorischen Defekten, die als explosive Mischungen den Marsch in die Krise erheblich beschleunigen.

Literaturverzeichnis

- Abt, R., Instrumente und Verfahren der *Finanzierung international tätiger Unternehmen*, Diss. St. Gallen 1985.
- Aggarwal, R., *Technology and Globalization as Mutual Reinforces in Business: Reorienting Strategic Thinking for the New Millenium*, in: *Management International Review Special Issue* 1999, S. 83-104.
- Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, *Finanzorganisation*. Finanzielle Unternehmensführung, Köln 1964.
- Belk, P.A., Glaum, M., The Management of *Foreign Exchange Risk* in U.K. Multinationals: An Empirical Investigation, *Accounting and Business Research* Winter 1990, S. 3-13.
- Bereuter, R., *In-House-Banking-Aktivitäten schweizerischer Industriekonzerne und die Abgrenzung zum Tätigkeitsbereich von Banken*, Diss. St. Gallen 1995.
- Böhme, M., *Die Zukunft der Universalbank*. Strategie, Organisation und Shareholder-Value im Informationszeitalter, Wiesbaden 1997.
- Brockhoff, K., Hauschildt, J., *Schnittstellen-Management – Koordination ohne Hierarchie*, ZfO 1993, S. 396-403.
- Bühner, R., *Management-Holding: Unternehmensstruktur der Zukunft*, Landsberg 1992.
- Chmielewicz, K., *Integrierte Finanz- und Erfolgsplanung*. Versuch einer dynamischen Periodenplanung, Stuttgart 1972.
- Collier, P., Davis, E.W., The Management of *Currency Transaction Risk* by UK Multinational Companies, *Accounting and Business Research* 1985, S. 327-334.
- Danert, G., Drumm, H.J., Hax, K., *Verrechnungspreise – Zwecke und Bedeutung für die Spartenorganisation in der Unternehmung*, Opladen 1973.
- Dufey, G., *Finanzinnovationen heute – Bestandsaufnahme und Ausblick*, in: Burger, K.-M. (Hrsg.), *Finanzinnovationen – Risiken und ihre Bewältigung*, Stuttgart 1989, S. 13-22.
- Eilenberger, G., *Lexikon der Finanzinnovationen*. Mit Beiträgen von Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis. 3., erw. Aufl., München 1996.
- Elfers, J., Neue Konzeptionen für das *Finanz- und Treasury-Management* einer multinationalen Industrieunternehmung, Diss. Göttingen 1991.
- Fischer, O., Jansen, H., Meyer, W., *Langfristige Finanzplanung deutscher Unternehmen*. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung anhand ausgewählter Aktiengesellschaften, Hamburg 1975.
- Franke, G., Hax, H., *Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt*. 4., neu bearbeitete Aufl., Berlin 1999.
- Gitman, L.J., Moses, E.A., White, T.I., An Assessment of *Corporate Cash Management Practices*, *Financial Management* Spring 1979, S. 32-41.
- Glaum, M., Roth, A., *Wechselkursrisiko-Management* in deutschen internationalen Unternehmungen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, ZfB 1993, S. 1181-1206.
- Gondring, H., *Finanzmärkte im Wandel*. Struktur und Marktveränderungen im Finanzsystem der USA, Frankfurt am Main 1989.

- Hagemann, H., Von der Finanzabteilung zur "*Corporate Bank*". Bericht über eine empirische Studie von McKinsey in Europa, Geldinstitute 1992, S. 6-16.
- Hamel, W., *Innovative Organisation* der finanziellen Unternehmensführung – Ansätze finanzwirtschaftlichen Outsourcings, BFuP 1996, S. 323-341.
- Hauschildt, J., *Organisation der finanziellen Unternehmensführung*: Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1970.
- Hauschildt, J., Die *integrierte Erfolgs- und Finanzplanung* – Leitbild einer Entwicklung des betrieblichen Planungssystems? Der österreichische Betriebswirt 1974 Nr. 2, S. 53-66.
- Hauschildt, J., *Finanzorganisation*, in: Hauschildt, J./Sachs, G./Witte, E. (Hrsg.), *Finanzplanung und Finanzkontrolle: Disposition – Organisation*, München 1981, S. 1-52.
- Hauschildt, J., *Entwicklungslinien* der Organisationstheorie, Hamburg 1987.
- Hauschildt, J., *Globalisierung der Wirtschaft* - Zur Rolle der Betriebswirtschaftslehre, in: Haller, M. et al. (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft - Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre*, Sammelband zur 54. wissenschaftlichen Jahrestagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft in St. Gallen, 1992, Bern, Stuttgart, Wien 1993, S. 5-8.
- Hauschildt, J., Heldt, P., *Risikomanagement* – als organisationsbedürftige Aufgabe der finanziellen Unternehmensführung, in: Boysen, K./Dyckerhoff, C./Otte, H. (Hrsg.), *Der Wirtschaftsprüfer und sein Umfeld zwischen Tradition und Wandel zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift zum 75. Geburtstag von Hans-Heinrich Otte*, Düsseldorf 2001, S. 165-198.
- Heldt, P., *Organisation der finanziellen Führung* – empirische Bestandsaufnahme und Zeitvergleich, Berlin 2001.
- Herrmann, A., *Wechselkursrisiko und Unternehmensverhalten* – Ergebnisse einer Befragung. Sonderforschungsbereich 178 "Internationalisierung der Wirtschaft", Serie II – Nr. 64, Konstanz 1988.
- Hofacker, M., *Finanzielle Führung* mittlerer Industriekonzerne, Stuttgart 1997.
- Höhn, R., Böhme, G., *Stellenbeschreibung und Führungsanweisung*, Bad Harzburg 1967.
- Hommels, K., In-house-banking: Aktivitäten, *Organisationsstrukturen* sowie Effizienzkriterien zur Ergebniserzeugung, Diss. Freiburg (Schweiz) 1995.
- Jetter, T., *Cash-Management-Systeme* – Ein Entscheidungsproblem der Marketing-Politik im Firmenkundengeschäft der Kreditinstitute, Wiesbaden 1987.
- Kieser, A., *Organisationstruktur*, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, Stuttgart 1993, S. 55-82.
- Kosiol, E., *Finanzplanung* und Liquidität, ZfhF 1955, S. 251-272.
- Langen, H., Die *Prognose von Zahlungseingängen*. Die Abhängigkeit der Bareinnahmen von Umsätzen und Auftragseingängen in dynamischer Betrachtung, ZfB 1964, S. 289-326.
- Lawrence, P., Lorsch, J.W., *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, in: Grochla, E. (Hrsg.), *Unternehmungsorganisation*, Reinbek 1972, S. 172-201.
- Lücke, W., *Finanzplanung und Finanzkontrolle*, Wiesbaden 1962.

- Obermeier, G., *Finanzielle Steuerung und Kontrolle in einem internationalen Konzern*, in: Theisen, M.R. (Hrsg.), *Der Konzern im Umbruch. Organisation, Besteuerung und Überwachung*, Stuttgart 1998, S. 221-231.
- Panek, H.-T., *Die Währungskrisen vom November 1968 bis Mai 1971 im politischem Prozeß der Bundesrepublik Deutschland*, Köln 1977.
- Pausenberger, E., Glaum, M., Johansson, A., *Das Cash Management internationaler Unternehmen in Deutschland*, ZfB 1995, S. 1365-1386.
- Pausenberger, E., Völker, H., *Praxis des internationalen Finanzmanagements. Eine empirische Untersuchung von Finanzierung, Kapitalstrukturgestaltung und Cash Management in internationalen Unternehmen*, Wiesbaden 1985.
- Perlit, M., *Wird der Finanzmanager der mächtigste Mann im Industrieunternehmen?* In: Rudolph, B./Wilhelm, J. (Hrsg.), *Bankpolitik, finanzielle Unternehmensführung und die Theorie der Finanzmärkte: Festschrift für Hans-Jacob Krümmel zur Vollendung des 60. Lebensjahres*, Berlin 1988, S. 309-336.
- Picot, A., Neuburger, R., Niggel, J., *Electronic Data Interchange (EDI) und Lean Management*, ZfO 1993, S. 20-25.
- Reed, W.L. Jr., *Profits from Better Cash Management*, Financial Executive May 1972, S. 40-56.
- Reintges, H., *Finanzierungsvorgänge und finanzwirtschaftliche Dispositionen im Konzern*, in: Christians, F.W. (Hrsg.), *Finanzierungshandbuch*, Wiesbaden 1980, S. 553-571.
- Reiss, M., *Mit Blut, Schweiß und Tränen zur schlanken Organisation*, Harvard Manager 1992 Nr. 2, S. 57-62.
- Richtsfeld, J., *In-House Banking internationaler Unternehmen im deutschsprachigen Raum*, Diss. St. Gallen 1992.
- Rieder, H.P., *Organisation des Zentralbereichs "Finanz & Controlling" in einem Industrie-konzern*, Diss. Zürich 1996.
- Rodriguez, R.M., *Foreign Exchange Management in U.S. Multinationals*, Massachusetts 1980.
- Scharrer, H.-E., Gehrmann, D., Wetter, W., *Währungsrisiko und Währungsverhalten deutscher Unternehmen im Außenhandel*, Hamburg 1978.
- Schuster, L., *In-House-Banking als Instrument des Finanzmanagements von Unternehmen*, Die Unternehmung 1988, S. 346-362.
- Schütt, H., *Finanzierung und Finanzplanung deutscher Industrieunternehmen – Eine empirische Untersuchung*, Darmstadt 1979.
- Soenen, L.A., *International Cash-Management: A Study of the Practices of U.K.-Based Companies*, Journal of Business Research 1986, S. 345-354.
- Soenen, L.A., Aggarwal, R., *Cash and Foreign Exchange Management: Theory and Corporate Practice in Three Countries*, Journal of Business Finance & Accounting 1989, S. 599-619.
- Söhnholz, D., *Diversifikation in Finanzdienstleistungsmärkte: Marktpotentiale und Erfolgsfaktoren*, Wiesbaden 1992.

- Stahrenberg, C., *Effektivität des externen Inkassos*. Ein Beitrag zur Ausgliederung betrieblicher Funktionen, Berlin 1995.
- Weick, K.E., Educational Organizations As *Loosely Coupled Systems*, Administrative Science Quarterly 1976, S. 1-19.
- Weigand, K.H., Witte, E., *Felduntersuchungen zur Nutzung des Computers als Informations-Instrument*, in: Witte, E. (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972, S. 89-164.
- Witte, E., *Die Liquiditätspolitik der Unternehmung*, Tübingen 1963.
- Witte, E., *Die Unternehmenskrise – Anfang vom Ende oder Neubeginn?* In: Bratschitsch, R./Schnellinger, W. (Hrsg.), Unternehmenskrisen: Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart 1981, S. 7-24.
- Wossidlo, P.R., *Unternehmenswirtschaftliche Reservierung – eine realtheoretische und praxeologische Untersuchung*, Berlin 1970.
- Wossidlo, P.R., *Finanzielle Führung*, in: Hauschildt, J./Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Stuttgart 1993, S. 445-528.
- Wossidlo, P.R., *Mittelständische Unternehmungen*, in: Wittmann, W. et al. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2888-2898.
- Zünd, A., *Organisation und Stellung der Finanzabteilung in der Unternehmung*, Bern 1972.