

INHALTSVERZEICHNIS

1. Teil: Einführung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	2
1.3 Gliederung der Arbeit	4
2. Teil: Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Einleitung	5
2.2 Begriffsabgrenzung	5
2.2.1 Der Begriff der Bank	6
2.2.2 Der Begriff des In-House Banking	8
2.3 Grundlagen der Untersuchung	13
2.3.1 Theorie der Unternehmung	13
2.3.2 Bedeutung unternehmerischer Finanzaktivitäten	19
2.3.3 Theorie der Finanzintermediation	21
2.3.3.1 Begriff, Erscheinungsformen und Funktionen	23
2.3.3.1.1 Finanzintermediäre im engeren Sinn	23
2.3.3.1.2 Finanzintermediäre im weiteren Sinn	24
2.3.3.2 Warum existieren Finanzintermediäre ?	28
2.3.3.2.1 Asset transformation - asset evaluation	28
2.3.3.2.2 Schuldtitel als Tauschmedium	31
2.3.3.2.3 Asset & Liability Management	32
2.3.4 Zusammenfassung der Ergebnisse	34
3. Teil: Entwicklung des In-House Banking	36
3.1 In-House Banking in internationalen Unternehmen	36
3.1.1 Internationale Unternehmen	36
3.1.2 Entwicklung der Finanzierungslehre	40
3.1.3 Grundlagen des In-House Banking internationaler Unternehmen	42

3.1.3.1	Finanzwirtschaftliche Ziele	44
3.1.3.1.1	Liquidität	44
3.1.3.1.2	Rentabilität	45
3.1.3.1.3	Sicherheit	46
3.1.3.1.4	Flexibilität	46
3.1.3.1.5	Unabhängigkeit	48
3.1.3.1.6	Image	48
3.1.4	Besonderheiten internationaler Unternehmen hinsichtlich des In-House Banking	50
✕ 3.1.5	Funktionaler Rahmen des In-House Banking	56
↪ 3.1.5.1	Working Capital Management	56
+ 3.1.5.1.1	Cash-Management	58
⌞ 3.1.5.1.2	Credit-Management (Kreditmanagement) ..	60
3.1.5.1.3	Inventory-Management	61
3.1.5.2	Mittel- und langfristige Finanzierung (Money & Finance Management)	61
3.1.5.3	Portfoliomanagement	63
3.1.5.4	Internationale Investitionsplanung und -kontrolle ...	64
3.1.5.5	Finanzdienstleistungen	65
3.1.5.6	Währungsmanagement	66
3.1.5.7	Risiko-Management	67
3.1.5.8	Steuerplanung und Transferpreiskontrolle	69
3.1.6	Wichtige Einflußfaktoren für die Entwicklung des In-House Banking	72
3.1.6.1	Deregulierung und Liberalisierung	72
3.1.6.2	Internationalisierung und Globalisierung	73
↵ 3.1.6.3	Securitisation und Finanzinnovationen	74
3.1.6.4	Informatisation und Computerisierung	76
3.2	Ausprägungen des In-House Banking	77
3.2.1	Berater-Rolle	79
3.2.2	Agenten-Rolle	81
3.2.3	Banken-Rolle	82
3.3	Organisation des In-House Banking	85
3.3.1	Organisationstypen des In-House Banking	89
3.3.2	Größe und Entwicklung der In-House Banking Bereiche ...	93
3.3.3	Zentralisation und Dezentralisation	97
3.3.3.1	Grad der Zentralisation/Dezentralisation	98

3.3.3.2 Zentralisation einzelner Funktionen des In-House Banking	104
3.3.3.3 Zentrale Struktur am Beispiel der CIBA-GEIGY AG	107
3.3.3.4 Dezentrale Struktur am Beispiel der ASEA BROWN BOVERI	110
3.3.3.4.1 Stock Brokerage und Investment Banking	115
3.3.3.4.2 Project & Trade Finance	116
3.3.3.4.3 Leasing & Financing	117
3.3.3.4.4 Treasury Centers	117
3.3.3.4.5 Insurance	119
3.3.3.4.6 Andere Finanzdienstleistungen	119
3.3.4 Profit-Center Organisation	120
3.3.4.1 Profit-Center Konzeption und Unternehmensführung	121
3.3.4.2 Profit-Center in der Praxis des In-House Banking ..	122
3.3.4.3 Fallbeispiel HILTI AG (Schaan, FL)	124
3.3.5 Organisatorische Neuausrichtung des Finanzmanagements ..	126
3.3.5.1 Fallbeispiele:	128
3.3.5.1.1 METALLGESELLSCHAFT AG	129
3.3.5.1.2 SAURER GRUPPE HOLDING AG	132
3.3.5.1.3 GEBRÜDER SULZER AG	135
3.3.6 Funktionsauslagerung in Finanzgesellschaften	139
3.3.6.1 Regionale Verteilung der Finanzgesellschaften	140
3.3.6.2 Funktionsverteilung der Finanzgesellschaften	142
3.3.6.2.1 Finanzierungsgesellschaften	143
3.3.6.2.2 Holding- und Beteiligungsverwaltungsgesellschaften	146
3.3.6.2.3 Treasury Center	147
3.3.6.2.4 Leasing- und Absatzfinanzierungsgesellschaften	148
3.3.6.2.5 Stock & Commodity Trading Companies .	150
3.3.6.2.6 Export- und Projektfinanzierungsgesellschaften	150
3.3.6.2.7 Übrige Gesellschaften	151
3.3.6.3 Beispiel SIEMENS AG	152

4. Teil: Darstellung und Analyse von In-House Banking Aktivitäten	154
4.1 Unternehmenspolitische und führungspolitische Aspekte	154
4.1.1 Finanzpolitik	155
4.1.2 Strategisches Finanzmanagement	156
4.1.2.1 Gewichtung finanzwirtschaftlicher Ziele	158
4.1.2.2 Festlegung der strategischen Ausrichtung	161
4.1.2.2.1 Stufe Abwicklung	163
4.1.2.2.2 Stufe Beschaffung	163
4.1.2.2.3 Stufe Optimierung	164
4.1.2.2.4 Stufe Corporate Bank	165
4.1.2.3 Finanzpolitik am Beispiel der BASF AG	166
4.2 Management der Bankbeziehungen	170
4.2.1 Bankverbindungen internationaler Unternehmen	171
4.2.2 Auswahl und Steuerung von Bankverbindungen	174
4.2.3 Untersuchungsergebnisse	179
4.3 Internationales Cash-Management	184
4.3.1 Concentration Banking	187
4.3.2 Cash-Pooling	189
4.3.2.1 Ausprägungen des Cash-Pooling	191
4.3.2.1.1 Single-Currency Pooling	191
4.3.2.1.2 Cross-Border-Offsetting	192
4.3.2.1.3 Cross-Border Concentration & Pooling	192
4.3.2.1.4 Multicurrency-Pooling	193
4.3.2.2 Voraussetzungen des Cash-Pooling	194
4.3.3 Matching	195
4.3.4 Netting	196
4.3.4.1 Ausprägungen des Netting	197
4.3.4.1.1 Bilaterales Netting	197
4.3.4.1.2 Multilaterales Netting	198
4.3.4.2 Voraussetzungen des Netting	200
4.3.4.3 Netting am Beispiel ASEA BROWN BOVERI	202
4.3.5 Multi-Currency-Management Center	203
4.3.5.1 Re-Invoicing Center	204
4.3.5.2 Factoring-Gesellschaften	207
4.3.5.3 Voraussetzungen für die Einföhrung von Multi-Currency-Management Center	210
4.3.6 Untersuchungsergebnisse	211

4.4 Währungsmanagement	216
4.4.1 Währungsrisiken	217
4.4.1.1 Währungstransaktionsrisiko	218
4.4.1.2 Währungstranslationsrisiko	218
4.4.1.3 Ökonomisches Währungsrisiko	219
4.4.2 Funktionale Betrachtung des Währungsmanagements	221
4.4.2.1 Ziele des Währungsmanagements	222
4.4.2.2 Strategien des Währungsmanagements	224
4.4.2.2.1 Passives Währungsmanagement	224
4.4.2.2.2 Aktives Währungsmanagement	224
4.4.2.2.3 Spekulatives Währungsmanagement	225
4.4.2.3 Instrumente des Währungsmanagements	226
4.4.2.3.1 Instrumente der internen Kurssicherung ..	226
4.4.2.3.2 Instrumente der externen Kurssicherung ..	227
4.4.2.4 Organisation und Träger des Währungsmanagements	229
4.4.3 Untersuchungsergebnisse	231
 4.5 Kredit-Management	 236
4.5.1 Aufgaben des Kredit-Managements	238
4.5.1.1 Organisations-Funktionen	239
4.5.1.2 Informationsfunktionen	240
4.5.1.3 Operative Funktionen	241
4.5.2 Organisation des Kredit-Managements	242
4.5.2.1 Aufbauorganisation	243
4.5.2.2 Ablauforganisation	245
 4.6 Portfolio-Management	 249
4.6.1 Der Prozeß des Portfolio-Management	250
4.6.1.1 Nutzenanalyse - Formulierung der Anlagepolitik ..	250
4.6.1.2 Finanzanalyse	252
4.6.1.3 Portefeuillebildung, Portefeuillerevision und Performancemessung	253
4.6.2 Untersuchungsergebnisse	255

4.7 Financial Engineering	263
4.7.1 Funktionen des Financial Engineering	264
4.7.2 Ablauf des Financial Engineering	265
4.7.2.1 Zielsystemidentifikation und Finanzierungs- bedarfsanalyse - Konzeptspezifikation	266
4.7.2.2 Gestaltung der Finanzierungslösung (Financial Design)	267
4.7.2.3 Durchführungskonzept	269
4.7.2.4 Risikoabsicherung	270
5. Teil: Schlussfolgerungen und zusammenfassende Betrachtung	273
✂ 5.1 Wettbewerbspolitische Konsequenzen	273
5.1.1 Determinanten des Wettbewerbs	275
5.1.1.1 Unternehmensinterne Aspekte	275
5.1.1.2 Technologischer Fortschritt	276
5.1.1.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	277
5.1.2 Substitutionskonkurrenz durch In-House Banking	279
5.1.2.1 Aktivitätsfelder	279
5.1.2.2 Reaktionen der Banken auf das In-House Banking .	283
5.2 In-House Banking - Ein Erklärungsansatz	288
5.3 Ausblick	294

Verzeichnis der befragten Finanzexperten

Literaturverzeichnis

Anhang

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1.1 Branchenmäßige Aufteilung der untersuchten Unternehmen	4
Abb. 2.1 In-House Banking multinationaler Unternehmen	12
Abb. 2.2 Basischarakteristika der Unternehmung	18
Abb. 2.3 Grundmodell der Finanzintermediation	23
Abb. 2.4 System der Finanzintermediäre	25
Abb. 2.5 Aktivitäten von Finanzintermediären	27
Abb. 3.1 Entwicklungsstufen der Finanzierungslehre	41
Abb. 3.2 Das In-House Banking als Teil eines integrierten Managementsystems ..	43
Abb. 3.3 Das Spannungsfeld finanzwirtschaftlicher Ziele	45
Abb. 3.4 Finanzwirtschaftliche Ziele internationaler Unternehmen	49
Abb. 3.5 Finanzielle und reale Ströme internationaler Unternehmen	51
Abb. 3.6 Entwicklung des Netzes interner finanzieller Beziehungen	54
Abb. 3.7 Das finanzielle Potential eines internationalen Unternehmens	55
Abb. 3.8 Aktivitätsfelder des In-House Banking	57
Abb. 3.9 Working-Capital-, Money- und Finance-Management	58
Abb. 3.10 Währungsmanagement	68
Abb. 3.11 Risiko-Management	69
Abb. 3.12 Finanzinnovationen	75
Abb. 3.13 Begrenzende Einflussfaktoren der Finanzpolitik	78
Abb. 3.14 Berater-Rolle	80
Abb. 3.15 Agenten-Rolle	82
Abb. 3.16 Banken-Rolle	83
Abb. 3.17 Organisation des In-House Banking als Teil des Führungskonzeptes ...	85
Abb. 3.18 Organisatorische Grundtypen des Finanzmanagements	90
Abb. 3.19 Dominierende Organisationsform	91
Abb. 3.20 Anzahl der Mitarbeiter zur Erfüllung von In-House Banking Funktionen	94
Abb. 3.21 Entwicklung des Mitarbeiterbestandes im In-House Banking	96
Abb. 3.22 Ausprägungen der Zentralisation und Dezentralisation	100
Abb. 3.23 Zentralisierungsformen des Treasury	103
Abb. 3.24 Anteil ausgegliederter Organisationseinheiten des In-House Banking ..	104
Abb. 3.25 Art der Organisationseinheit zur Erfüllung der In-House Banking Funktionen	106
Abb. 3.26 Organigramm des Finanzbereichs der Ciba-Geigy AG	108
Abb. 3.27 Organisatorische Eingliederung der Sparte Finanzdienstleistungen von ABB	110
Abb. 3.28 Matrix-Organisation der Geschäftssparte ABB Financial Services	113

Abb. 3.29 ABB Financial Services Kennzahlen	115
Abb. 3.30 Organisationsstruktur des World Treasury Center	118
Abb. 3.31 Realisierung der Profit-Center Organisation in der Praxis	123
Abb. 3.32 Treasury-Organisation der Hilti AG, 1991	125
Abb. 3.33 Restrukturierung des Finanzbereichs	126
Abb. 3.34 Zukunftspläne und Vorbilder	128
Abb. 3.35 Organigramm der Metallgesellschaft AG	130
Abb. 3.36 Organigramm der Saurer Gruppe	133
Abb. 3.37 Organisationsstruktur Finanzwesen Gebrüder Sulzer AG	136
Abb. 3.38 Finanzwesen Gebrüder Sulzer AG, Winterthur (GSW) Aufgabenverteilung	138
Abb. 3.39 Regionale Verteilung der Finanzgesellschaften	140
Abb. 3.40 Funktionsverteilung der Finanzgesellschaften	142
Abb. 3.41 Gründe für die Errichtung von Finanzierungsgesellschaften	144
Abb. 3.42 Beispiel eines innovativen Finanzierungsprogramms	146
Abb. 3.43 Zentralabteilung Finanzen der Siemens AG	153
Abb. 4.1 Komponenten der strategischen Unternehmensführung	154
Abb. 4.2 Strategisches Finanzmanagement	157
Abb. 4.3 Prioritäten im finanzwirtschaftlichen Zielsystem	159
Abb. 4.4 Entwicklungsstufen der verschiedenen Funktionen des In-House Banking	162
Abb. 4.5 Zielsystem der BASF AG	167
Abb. 4.6 Bankverbindungen internationaler Unternehmen	172
Abb. 4.7 Struktur eines Steuerungssystem für Bankverbindungen	175
Abb. 4.8 Veränderung der Beziehungsstruktur zwischen Unternehmen und Banken	179
Abb. 4.9 Management der Bankbeziehungen	180
Abb. 4.10 Selektionskriterien für Bankbeziehungen	181
Abb. 4.11 Aufbau einer Treasury Workstation	187
Abb. 4.12 Concentration Banking	188
Abb. 4.13 Single-Currency Pooling	191
Abb. 4.14 Multilaterales Netting	199
Abb. 4.15 Gesetzliche Beschränkungen des Nettings	201
Abb. 4.16 Netting-System bei ABB	202
Abb. 4.17 Zahlungsströme vor Re-Invoicing	205
Abb. 4.18 Zahlungsströme nach Re-Invoicing	206
Abb. 4.19 Ausgestaltung des Cash-Management	211
Abb. 4.20 Ausbildungsniveau im Cash-Management	213
Abb. 4.21 Einsatz von Cash-Management Techniken	214
Abb. 4.22 Währungsmanagement	221

Abb. 4.23 Zielaspekte des Währungsmanagements	223
Abb. 4.24 Beurteilungsraster für Absicherungsinstrumente der Schering AG	228
Abb. 4.25 Ausgestaltung des Währungsmanagements	232
Abb. 4.26 Einsatz von Instrumenten des Währungsmanagements	233
Abb. 4.27 Ausbildungsniveau im Währungsmanagement	235
Abb. 4.28 Kredit-Management	238
Abb. 4.29 Dezentrale Aufbauorganisation des Kredit-Managements	244
Abb. 4.30 Kreditwürdigkeitsprüfung und Kreditlinienkontrolle	246
Abb. 4.31 Der dynamische Prozeß des Portfoliomanagement	251
Abb. 4.32 Bedeutung der Finanzerträge	256
Abb. 4.33 Ausbildungsniveau im Portfolio-Management	259
Abb. 4.34 Financial Engineering	266