

Inhaltsübersicht

0	AUSFÜHRUNGEN ZUM THEMA	2
1	Einleitung	2
1.1	Cash-Management als Wettbewerbsvorteil	2
1.2	Definition relevanter Begriffe	3
1.3	Forschungstheoretische Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit	5
1.4	Aufbau der Arbeit	11
2	Notwendigkeit eines Cash-Managements	14
2.1	Zunehmende Globalisierung	15
2.2	Exposure Risiken	19
2.3	Fazit	23
1	STRUKTUREN DES INTERNATIONALEN CASH-MANAGEMENTS	26
3	Inhalt internationaler Cash-Management-Strukturen	27
3.1	Ziele zur Optimierung	27
3.2	Aufgaben	32
3.3	Konzepte	49
4	Organisation des internationalen Cash-Managements	103
4.1	Verantwortungen im Cash-Management	104
4.2	Zentralisierung im Cash-Management	133
4.3	Wege zur Optimierung der internen Cash-Management-Struktur	141
5	Die Bankbeziehungen als Determinante externer Strukturen	143
5.1	Bedeutung der Bankbeziehung	143
5.2	Politik und Grundsätze zum Management von Bankbeziehungen	144
5.3	Anforderungen des Cash-Managements an die Leistung der Bank	148
5.4	Bewertung der Bankbeziehung	154
5.5	Wege zur Optimierung der Bankbeziehungen	164
5.6	Fazit	167

II	TECHNOLOGISCHE UNTERSTÜTZUNG	169
6	Cash-Management-Systeme	170
6.1	Notwendigkeit technologischer Unterstützung	171
6.2	Cash-Management-Systeme in der geschichtlichen Entwicklung	175
6.3	Komponenten eines elektronischen Cash-Management-Systems	179
6.4	Beurteilung eines Cash-Management-Systems	191
6.5	Wege zur Optimierung der Auswahl eines Systems	195
6.6	Einführung und interne Entwicklung des integrierten Cash-Management-Systems	198
6.7	Cash-Management-Systeme und Electronic Data Interchange	200
6.8	Fazit	204
7	Technologische Unterstützung von Cash-Management-Aufgaben und -Konzepten	207
7.1	Technologische Unterstützung der Cash-Management-Aufgaben	208
7.2	Technologische Unterstützung der Cash-Management-Konzepte	224
7.3	Fazit	227
III	PERFORMANCEBEURTEILUNG	228
8	Performancebeurteilung im Cash-Management	229
8.1	Wesen der Performancebeurteilung	232
8.2	Berichterstattung	243
8.3	Instrumente der Performancemessung	257
8.4	Fazit	287
IV	Abschließende Bemerkungen	289
9	Ausblick und Schlußbemerkung	290

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	i	
Abbildungsverzeichnis	xi	
0	AUSFÜHRUNGEN ZUM THEMA	1
1	Einleitung	2
1.1	Cash-Management als Wettbewerbsvorteil	2
1.2	Definition relevanter Begriffe	3
1.3	Forschungstheoretische Vorgehensweise und Zielsetzung der Arbeit	5
1.4	Aufbau der Arbeit	1
2	Notwendigkeit eines Cash-Managements	14
2.1	Zunehmende Globalisierung	15
2.1.1	Lange Transferzeiten und Float	15
2.1.2	Devisenbewirtschaftung	17
2.1.3	Steuern	18
2.2	Exposure Risiken	19
2.2.1	Währungsexposure	20
2.2.2	Zinsexposure	21
2.2.3	Cash-Zyklus-Exposure	22
2.3	Fazit	23
Anhang:		24
Ein Vergleich der Clearingzeiten von Bankensystemen in ausgewählten Ländern		

I	STRUKTUREN DES INTERNATIONALEN CASH-MANAGEMENTS	26
3.	Inhalte internationaler Cash-Management-Strukturen	27
3.1	Ziele zur Optimierung	27
3.1.1	Aus dem Sicherheitsstreben des Unternehmens abgeleitete Ziele	29
3.1.2	Aus dem Rentabilitätsstreben des Unternehmens abgeleitete Ziele	30
3.1.3	Grenzen der Zielverwirklichung	31
3.2	Aufgaben	32
3.2.1	Management der Zahlungsströme	33
3.2.2	Bekämpfung der Währungsexposure und der resultierenden Währungsrisiken	36
3.2.3	Bekämpfung der Zinsexposure und der resultierenden Zinsrisiken	40
3.2.4	Investment liquider Mittel	41
3.2.5	Kurzfristige Finanzierung	42
3.2.6	Entscheidungen über Bankverbindungen	45
3.2.7	Reporting	47
3.2.8	Auswahl und Einsatz geeigneter Technologie	47
3.2.9	Fazit	48
3.3	Konzepte	49
3.3.1	Cash-Pooling	51
3.3.1.1	Wesen	52
3.3.1.2	Beurteilung	56
3.3.2	Cash-Einzahlungsmodelle	59
3.3.2.1	Wesen	59
3.3.2.2	Beurteilung	60
3.3.3	Cash-Auszahlungsmodelle	61
3.3.3.1	Wesen	61
3.3.3.2	Beurteilung	62
3.3.4	Factoring	64
3.3.4.1	Wesen	64
3.3.4.2	Beurteilung	65

3.3.5	Leading and Lagging	66
3.3.5.1	Wesen	66
3.3.5.2	Beurteilung	69
3.3.6	Netting	72
3.3.6.1	Wesen	73
3.3.6.2	Beurteilung	77
3.3.7	Reinvoicing	81
3.3.7.1	Wesen	81
3.3.7.2	Beurteilung	83
3.3.8	Transfer Pricing	87
3.3.8.1	Wesen	87
3.3.8.2	Beurteilung	89
3.3.9	Devisen-Hedging	91
3.3.9.1	Wesen	91
3.3.9.2	Beurteilung	95
3.3.10	Zins-Hedging	96
3.3.10.1	Wesen	96
3.3.10.2	Beurteilung	100
3.3.11	Fazit	
4	Organisation des internationalen Cash-Managements	103
4.1	Verantwortungen im Cash-Management	104
4.1.1	Gegenstand	104
4.1.1.1	Im Konzern	106
4.1.1.2	In der Abteilung	107
4.1.2	Veranschaulichung am Beispiel von drei Modellen	107
4.1.3	Das zentrale Cash-Management als Profit-Center	117
4.1.3.1	Inhalt	117
4.1.3.2	Optimaler Einsatz des Profit-Center Konzeptes	121
4.1.4	Interne Kontrolle des Cash-Managements	122
4.1.5	Abhängigkeit des Cash-Managements von anderen Abteilungen	130
4.2	Zentralisierung im Cash-Management	133
4.2.1	Inhalt	133
4.2.2	Beurteilung des zentralen Cash-Managements	134
4.2.3	Zentralisierung des Cash-Managements in Europa	140
4.3	Wege zur Optimierung der internen Cash-Management-Struktur	141

5	Die Bankbeziehungen als Determinante externer Strukturen	143
5.1	Bedeutung der Bankbeziehung	143
5.2	Politik und Grundsätze zum Management von Bankbeziehungen	144
5.3	Anforderungen des Cash-Managements an die Leistung der Bank	148
5.3.1	Kenntnis des Unternehmens	149
5.3.2	Anpassung der Bank an individuelle Bedürfnisse	149
5.3.3	Fähigkeiten der Bank	150
5.4	Bewertung der Bankbeziehung	154
5.4.1	Allgemeine Informationen zur Bank	155
5.4.2	Angebotene oder verfügbare Leistungen der Banken	155
5.4.3	Bankkonditionen	157
5.4.3.1	Relative Kosten	157
5.4.3.2	Absolute Kosten	159
5.4.4	Fazit	163
5.5	Wege zur Optimierung der Bankbeziehungen	164
5.5.1	Kontrolle der Bankbeziehungen	164
5.5.2	Intensive Verhandlungen der Bankkonditionen	166
5.5.3	Computerunterstützte Bankbewertung	167
5.5.4	Schriftlicher Vertrag mit der Bank	167
5.6	Fazit	167
II	TECHNOLOGISCHE UNTERSTÜTZUNG	169
6	Cash-Management-Systeme	170
6.1	Notwendigkeit technologischer Unterstützung	171
6.1.1	Absolute Notwendigkeit	171
6.1.2	Relative Notwendigkeit	173
6.1.3	Fazit	174
6.2	Cash-Management-Systeme in der geschichtlichen Entwicklung	175

6.3	Komponenten eines elektronischen Cash-Management-Systems	179
6.3.1	Hardwarekomponenten	179
6.3.1.1	Kommunikationsnetze	179
6.3.1.2	Prozessoren	182
6.3.1.2.1	Mikrocomputer	183
6.3.1.2.2	Mini- und Mainframecomputer	184
6.3.1.2.3	Client-Server-System	185
6.3.1.3	Zugriffsgeräte	187
6.3.2	Softwarekomponenten	187
6.3.3	Datenbanken	190
6.4	Beurteilung eines Cash-Management-Systems	191
6.5	Wege zur Optimierung der Auswahl eines Systems	195
6.6	Einführung und interne Entwicklung des integrierten Cash-Management-Systems	198
6.7	Cash-Management-Systeme und Electronic Data Interchange	200
6.7.1	Ein Vergleich	200
6.7.2	Weitere Entwicklungen in der Verbreitung von Finanznachrichten	201
6.7.3	Beurteilung von EDIFACT	202
6.8	Fazit	204
Anhang:		
Cash-Management-Systeme und ihre Anbieter		206
7	Technologische Unterstützung von Cash-Management-Aufgaben und -Konzepten	207
7.1	Technologische Unterstützung der Cash-Management-Aufgaben	208
7.1.1	Konzerninternes Reporting und Analyse von Cash-Management-Daten	208
7.1.1.1	Konzerninternes Reporting	208
7.1.1.2	Analyse von Cash-Management-Daten	210

7.1.2	Management der Zahlungsströme	211
7.1.2.1	Management der Einzahlungen	212
7.1.2.2	Management der Auszahlungen	214
7.1.3	Investments und Finanzierungen	216
7.1.4	Management der Bankbeziehungen	217
7.1.5	Währungsexposuremanagement	219
7.1.5.1	Reporting und Prognose von Zahlungsflüssen	220
7.1.5.2	Entscheidungsunterstützung beim Hedging	221
7.1.5.3	Hedgingentscheidung	221
7.1.5.4	Auswahl des Hedginginstruments	222
7.1.5.5	Prognose von Devisenkursen	223
7.2	Technologische Unterstützung der Cash-Management-Konzepte	224
7.3	Fazit	227
III	PERFORMANCEBEURTEILUNG	228
8	Performancebeurteilung im Cash-Management	229
8.1	Wesen der Performancebeurteilung	232
8.1.1	Notwendigkeit und Zielsetzung der Performancebeurteilung	232
8.1.2	Grundsätze der Performancebeurteilung	235
8.1.3	Probleme der Performancebeurteilung	236
8.2	Berichterstattung	243
8.2.1	Wesen	243
8.2.2	Inhalt der Berichterstattung	248
8.2.2.1	Management der Zahlungsströme	248
8.2.2.2	Exposuremanagement	250
8.2.2.3	Kurzfristige Investments und Finanzierungen	255
8.2.2.4	Entscheidungen über Bankverbindungen	256
8.3	Instrumente der Performancemessung	257
8.3.1	Instrumente zur Beurteilung des Managements der Zahlungsströme	258

8.3.1.1	Geplanter Float	259
8.3.1.1.1	Inhalt	259
8.3.1.1.2	Beurteilung	260
8.3.1.2	Höhe unverzinslicher Salden	261
8.3.1.2.1	Inhalt	261
8.3.1.2.2	Beurteilung	261
8.3.1.3	Abweichungen vom Liquiditätsplan	262
8.3.1.3.1	Inhalt	262
8.3.1.3.2	Beurteilung	262
8.3.1.4	Durchschnittlicher Debitorenbestand	263
8.3.1.4.1	Inhalt	263
8.3.1.4.2	Beurteilung	264
8.3.2	Instrumente zur Beurteilung des Exposuremanagements	264
8.3.2.1	Grenzkosten und Kursoptimierungskonzept	264
8.3.2.1.1	Inhalt	264
8.3.2.1.2	Beurteilung	269
8.3.2.2	Budgetierter Kurs	271
8.3.2.2.1	Inhalt	271
8.3.2.2.2	Beurteilung	271
8.3.2.3	Währungsprognosen	272
8.3.2.3.1	Inhalt	272
8.3.2.3.2	Beurteilung	273
8.3.3	Instrumente zur Beurteilung von Investments	273
8.3.3.1	Geld- und Kapitalmarktprognosen	273
8.3.3.1.1	Inhalt	273
8.3.3.1.2	Beurteilung	273
8.3.3.2	Budgetierte Kapitalrendite	274
8.3.3.2.1	Inhalt	274
8.3.3.2.2	Beurteilung	274
8.3.3.3	Marktrendite und Kapitalmarktindex	275
8.3.3.3.1	Inhalt	275
8.3.3.3.2	Beurteilung	276
8.3.3.4	Budgetierte Umsatzrendite	279
8.3.3.4.1	Inhalt	279
8.3.3.4.2	Beurteilung	279
8.3.4	Instrumente zur Beurteilung des Netting und des Re invoicing	280
8.3.4.1	Budgetierter Nettingerfolg	280
8.3.4.1.1	Inhalt	280

8.3.4.1.2	Beurteilung	281
8.3.4.2	Budgetierter Reinvoiceingefolg	283
8.3.4.2.1	Inhalt	283
8.3.4.2.2	Beurteilung	284
8.3.6	Fazit	285
8.4	Fazit	287
IV	Abschließende Bemerkungen	289
9	Ausblick und Schlußbemerkung	290
Anhang:		
	Verzeichnis der persönlich geführten Gespräche	I
	Abkürzungsverzeichnis	III
	Literaturverzeichnis	V
	Lebenslauf	XXXVI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Definitionen des Begriffs "Cash-Management"	3
Abbildung 2:	Forschungsprozeß der Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft	8
Abbildung 3:	Konzeption des internationalen Cash-Managements	13
Abbildung 4:	Cash-Zyklus eines Produktionsunternehmens	22
Abbildung 5:	Zielsystem des Cash-Managements	28
Abbildung 6:	Beziehungen zwischen Zielen und Aufgaben des Cash-Managements	33
Abbildung 7:	Häufigkeit der Aktualisierung des Liquiditätssaldos sowie des Forderungs- und Verbindlichkeitenbestandes	35
Abbildung 8:	Beispielhafte Wahrscheinlichkeiten von Währungskursgewinnen bzw. -verlusten	40
Abbildung 9:	Anzahl der Bankverbindungen von Unternehmen	45
Abbildung 10:	Beziehungen zwischen Aufgaben und Konzepten des Cash-Managements	52
Abbildung 11:	Tägliche Cash-Positions-Meldung an den zentralen Cash Pool zweier Landeszentralen	54
Abbildung 12:	Verfügbare Liquidität der Landeszentralen	54
Abbildung 13:	Prognostizierte verfügbare Liquidität in Europa	55
Abbildung 14:	Betriebliche Zahlungsvorgänge innerhalb eines multinationalen Unternehmens	67
Abbildung 15:	Restriktionen auf Leads und Lags in ausgewählten Ländern	70
Abbildung 16:	Ablauf eines Nettings	74
Abbildung 17:	Wege von Rechnungen und Zahlungen beim Re invoicing	82
Abbildung 18:	Rechte und Pflichten beim Optionsgeschäft	95
Abbildung 19:	Die Wirkung des Caps	99
Abbildung 20:	Wirkung von Caps, Collars und Swaps auf die Finanzierungskosten bei schwankenden Zinssätzen	101
Abbildung 21:	Einflußfaktoren der Treasury Organisation	104
Abbildung 22:	Zuweisung der Verantwortung an die einzelnen Organisationsebenen	106
Abbildung 23:	Verantwortung für Cash-Management und Währungsmanagement in drei Ländern	108
Abbildung 24:	Modell I : "Import/Export"	108
Abbildung 25:	Modell I - Treasury Bedürfnisse auf den Ebenen der Konzernorganisation	109

Abbildung 26:	Modell II : Multinationale Unternehmensgruppe	110
Abbildung 27:	Modell II - Treasury Bedürfnisse auf den Ebenen der Konzernorganisation	111
Abbildung 28:	Modell III: Integrierter Multinationaler Konzern	112
Abbildung 29:	Modell III - Treasury Bedürfnisse auf den Ebenen der Konzernorganisation	115
Abbildung 30:	Ergebnisse einer Studie über die interne Kontrolle im Treasury multinationaler Konzerne	126
Abbildung 31:	Zentralisierungsgrad im Cash-Management	134
Abbildung 32:	Standardabweichungen der Tochtergesellschaften	137
Abbildung 33:	Organisation und Kosten der Finanzabteilung	139
Abbildung 34:	Standardisierte und Verhandlungsbare Bedingungen und Konditionen	160
Abbildung 35:	Drei Dimensionen des Cash-Managements	174
Abbildung 36:	Prozentsatz der befragten Unternehmen mit automatisiertem Cash-Management nach Unternehmensgröße	178
Abbildung 37:	Prozentsatz der Unternehmen mit automatisiertem Cash-Management in verschiedenen Kontinenten	178
Abbildung 38:	Prozentsatz der Unternehmen mit automatisiertem Cash-Management einzelner Branchen	179
Abbildung 39:	Der europäische Markt für LANs (Angaben in Millionen DM)	181
Abbildung 40:	Computerkonfiguration im internationalen Cash-Management	183
Abbildung 41:	Der Siegeszug der Netzwerke	186
Abbildung 42:	Leistungen von Cash-Management-Systemen	188
Abbildung 43:	Klassifizierung von Cash-Management-Systemen	197
Abbildung 44:	Bewertung und Auswahl eines Cash-Management-Systems	198
Abbildung 45:	Anforderungen von EDIFACT	203
Abbildung 46:	Cash-Management-Systeme und Cash-Management-Aufgaben	208
Abbildung 47:	Kommunikationsmittel einzelner Cash-Management-Aufgaben	209
Abbildung 48:	Teilaufgaben des Währungsexposuremanagements und deren Unterstützung mittels spezieller Soft- und Hardware	224
Abbildung 49:	Berichtswesen eines zentralen Cash-Managements	245
Abbildung 50:	Reporting im Cash-Management	246
Abbildung 51:	Liquiditätsprognose in Form einer Brutto-Geldflußrechnung	251
Abbildung 52:	Informationsquellen zur Währungskursprognose	253
Abbildung 53:	Aufstellung der offenen und abgesicherten Währungspositionen	254
Abbildung 54:	Grenzkosten- und Kursoptimierungskonzept	265
Abbildung 55:	Devisenkurse \$ / DM	267

Abbildung 56:	Performancemessung am durchschnittlichen Kassakurs am Tag der Fälligkeit	268
Abbildung 57:	Performancemessung am durchschnittlichen Terminkurs für den Monat, in dem das Risiko erkannt wurde	269
Abbildung 58:	Performancemessung am niedrigsten Kurs einer Periode	269
Abbildung 59:	Einsparungen durch das Netting bei ABB	282
Abbildung 60:	Kennziffern des Cash-Managements zur Performancemessung und -beurteilung	288