

Inhaltsübersicht

Teil I: Grundlagen	1
1. Kapitel: Konfiguration der Ascom	3
1.1 Problemstellung, Zielsetzung, Begriffe und Aufbau der Arbeit	3
1.2 Die Ascom als Industriekonzern	7
1.3 Organisation und Führung des Konzerns	23
2. Kapitel: Organisation des Finanzbereichs	41
2.1 Einordnung des Finanzbereichs in die Konzernorganisation	42
2.2 Detailorganisation des Finanzwesens im Zentralbereich	61
2.3 Detailorganisation des Controlling im Zentralbereich und Strukturfragen in den Randbereichen	77
Teil II: Entwicklungen in den Bereichen Finanzwesen und Controlling und die organisatorischen Implikationen	87
3. Kapitel: Entwicklungen und organisatorische Impli- kationen im Finanzwesen	89
3.1 Zum Wandel des Finanzwesens in internationalen Industrieunternehmungen	89
3.2 Zentrales versus dezentrales Finanzwesen	112
3.3 Die Organisation des Finanzwesens auf Konzernebene	124
4. Kapitel: Entwicklungen und organisatorische Implikationen im Controlling	133
4.1 Aspekte des Controlling in Theorie und Praxis	134
4.2 Die organisatorische Einordnung des Controlling in den Gesamtkonzern	145
4.3 Die Organisation des Controlling auf Konzernebene	158

Teil III: Lösungsvorschlag zur organisatorischen Neugestaltung des Zentralbereichs "Finanz & Controlling"	173
5. Kapitel: Die Organisation des Finanzwesens	179
5.1 Die Organisation des Finanzwesens im Überblick	179
5.2 Die Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung"	195
5.3 Die Abteilung "Corporate Finance"	208
6. Kapitel: Organisation des "Controlling-Bereichs" und der Abteilung "Accounting & Reporting" sowie der Randbereiche	219
6.1 Zur Organisation des Controlling im Gesamtkonzern	219
6.2 Organisation des Controlling auf Konzernebene	230
6.3 Insbesondere die organisatorische Integration der Einheiten "Reporting/Accounting sowie der Randbereiche "Personalvorsorge", "Immobilien" und "Versicherungswesen"	244
Schlussbemerkungen	251
Literaturverzeichnis	253

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Grundlagen	1
1. Kapitel: Konfiguration der Ascom	3
1.1 Problemstellung, Zielsetzung, Begriffe und Aufbau der Arbeit	3
1.1.1 Problemstellung, Zielsetzung	3
1.1.2 Begriffe und Abgrenzung der Thematik	5
1.1.3 Aufbau der Arbeit	6
1.2 Die Ascom als Industriekonzern	7
1.2.1 Ausgangslage	8
1.2.1.1 Historischer Hintergrund	8
1.2.1.2 Die Phase der Strukturbereinigung	11
1.2.2 Leitbild und strategische Ziele als Grundlage für Strategie und Struktur der Ascom	15
1.2.2.1 Das Leitbild	15
1.2.2.2 Strategische Ziele	16
1.2.3 Grösse, Produkte und Märkte	17
1.2.3.1 Eckdaten der Ascom im Überblick	17
1.2.3.2 Insbesondere die Internationalität der Ascom im Zahlenspiegel	18
1.2.3.3 Informationen zu den einzelnen Konzerngruppen	20
1.3 Organisation und Führung des Konzerns	23
1.3.1 Zur Organisation des Gesamtkonzerns	24
1.3.1.1 Die Ascom als internationaler Konzern	24
1.3.1.2 Die Rechts- und Beteiligungsstruktur	25
1.3.1.3 Die operationelle Organisationsstruktur im Überblick	28
1.3.2 Organisation und Führung in der Konzernspitze	30
1.3.2.1 Der Führungsanspruch in der Konzernspitze	30
1.3.2.2 Verwaltungsrat und Verwaltungsratsausschuss	32
1.3.2.3 Konzernleitung, Konzernleitungspräsident	33
1.3.2.4 Die Dienststellen des Headquarters	34
1.3.2.5 Die funktionalen Zentralbereiche des Headquarters	35

1.3.3	Operative Führung und Organisation in den Konzerngruppen	37
1.3.3.1	Generelle Bemerkungen zur Führung auf Konzerngruppenebene	37
1.3.3.2	Die Führungs- und Organisationsstruktur in den Konzerngruppen	38
2.	Kapitel: Organisation des Finanzbereichs	41
2.1	Einordnung des Finanzbereichs in die Konzernorganisation	42
2.1.1	Die Organisation des Finanzbereichs in den Konzerngesellschaften	42
2.1.1.1	Die Organisation des Finanzwesens in den Konzerngesellschaften	43
2.1.1.2	Die Organisation des Controlling in den Konzerngesellschaften	47
2.1.2	Die Organisation des Finanzbereichs auf Konzerngruppenebene	49
2.1.2.1	Die Organisation des Finanzwesens auf Konzerngruppenebene	49
2.1.2.2	Die Organisation des Controlling auf Konzerngruppenebene	51
2.1.3	Organisation des Finanzbereichs auf Konzernebene	53
2.1.3.1	Die Mitwirkung des Verwaltungsrates und des Verwaltungsratsausschusses an der Führung des Finanzbereichs	53
2.1.3.2	Der Finanzchef	54
2.1.3.3	Die Organisation des Zentralbereichs "Finanz und Controlling" im Überblick	56
2.1.3.4	Ausschüsse, Gremien und Kommissionen im Rahmen der finanziellen Führung	60
2.2	Detailorganisation des Finanzwesens im Zentralbereich	61
2.2.1	"Konzern-Reporting & Finanzwesen"	61
2.2.1.1	"Konzern-Reporting & Kommerzielle Dienste"	61
2.2.1.2	"Finanzwesen"	63
2.2.1.3	"Steuern"	66
2.2.1.4	"Sonderprojekte"	67

2.2.2	"Corporate-Treasury & Finanzdienstleistungen"	68
2.2.2.1	"Cash-, Credit-, Interest- & Forexmanagement"	68
2.2.2.2	"Wertschriften - Bewirtschaftung"	71
2.2.2.3	"Kapitalmarkt & Investor Relations"	72
2.2.2.4	"Projektfinanzierung"	73
2.2.3	"Corporate Finance Services"	75

2.3	Detailorganisation des Controlling im Zentralbereich und Strukturfragen in den Randbereichen	77
2.3.1	"Konzern-Controlling"	77
2.3.1.1	"Planung und Kontrolle"	78
2.3.1.2	"Informationsversorgung"	80
2.3.1.3	"Sonder- und Beratungsaufgaben"	82
2.3.2	"Regional-Controlling"	82
2.3.3	Die Randbereiche "Immobilien", "Versicherung" und "Beschaffung"	84
2.3.3.1	"Immobilienbewirtschaftung & Versicherungs- Management"	84
2.3.3.2	"Beschaffungsstelle"	85

Teil II: Entwicklungen in den Bereichen Finanzwesen und Controlling und die organisatorischen Implikationen

87

3. Kapitel: Entwicklungen und organisatorische Impli- kationen im Finanzwesen

89

3.1	Zum Wandel des Finanzwesens in internationalen Industrieunternehmungen	89
3.1.1	Zu einzelnen Ursachen des Wandels im Finanzwesen	93
3.1.1.1	Die Interessenslage der Anteilseigner	93
3.1.1.2	Die Internationalisierung der Unternehmungen bzw. der finanziellen Führung	96
3.1.1.3	Exkurs: Der Finanzbereich als unter- nehmungswertsteigernde Erfolgsquelle	99

3.1.2	Neue Anforderungen an das strategische Finanzmanagement	101
3.1.2.1	Neue Anforderungen im Bereich der mittel- und langfristigen Finanzierungsaktivitäten	102
3.1.2.2	Neue Anforderungen an die Investitionsaktivitäten	103
3.1.2.3	Das Finanzrisiko-Management	105
3.1.3	Neue Anforderungen an das operative Finanzmanagement	108
3.1.3.1	Neue Anforderungen an das Liquiditätsmanagement	108
3.1.3.2	Die Unterstützung der marktlichen Austauschbeziehungen durch das Finanzwesen	110
3.1.3.3	Fazit	111
3.2	Zentrales versus dezentrales Finanzwesen	112
3.2.1	Inhalt und Wesen des Begriffspaars Zentralisation und Dezentralisation	113
3.2.2	Vor- und Nachteile eines zentralen bzw. dezentralen Finanzwesens im allgemeinen	114
3.2.3	Funktionenbezogene Differenzierung des Zentralisierungsgrades	116
3.2.3.1	Zentralisierungsgrad im Bereich des strategischen Finanzmanagements	118
3.2.3.2	Zentralisierungsgrad im Bereich des operativen Finanzmanagements	120
3.3	Die Organisation des Finanzwesens auf Konzernebene	124
3.3.1	Aspekte zur Integration des Finanzwesens auf Konzernebene	124
3.3.1.1	Die organisatorische Trennung zwischen Finanzwesen und Controlling	125
3.3.1.2	Zur Organisation der Innenstruktur des Finanzwesens auf Konzernebene	125
3.3.2	Die Finanzabteilung als Profit-Center	127
3.3.3	Zur Bildung von Teams und Gremien im Finanzwesen	130

4. Kapitel:	Entwicklungen und organisatorische Implikationen im Controlling	133
4.1	Aspekte des Controlling in Theorie und Praxis	134
4.1.1	Controlling im Wandel der Zeit	134
4.1.1.1	Historische Entwicklung des Controlling	135
4.1.1.2	Besondere Aspekte zur Entwicklung des Controlling in Deutschland und in der Schweiz	136
4.1.2	Ziele, Inhalt und Aufgaben des Controlling	138
4.1.2.1	Zu den Controlling-Zielen	138
4.1.2.2	Zur Controlling-Definition	139
4.1.3	Zu den Aufgaben des Controllers	141
4.1.3.1	Planungs- und Kontrollaufgaben	141
4.1.3.2	Informationsversorgungs- und Sonderaufgaben	143
4.1.3.3	Controller-Aufgaben in der Praxis	144
4.2	Die organisatorische Einordnung des Controlling in den Gesamtkonzern	145
4.2.1	Gestaltungsfaktoren der Controlling-Organisation	145
4.2.1.1	Zu den internen und externen Gestaltungsfaktoren im allgemeinen	145
4.2.1.2	Die Unternehmungsorganisation als Gestaltungsfaktor im besonderen	146
4.2.2	Grundlegende Aspekte zur organisatorischen Gestaltung des Controlling in einer Konzernstruktur	147
4.2.2.1	Zur Institutionalisierung des Controlling	147
4.2.2.2	Zentrale und/oder dezentrale Controlling-Stellen bzw. -Abteilungen?	148
4.2.2.3	Die hierarchische Integration des Controllers	150
4.2.3	Die hierarchische Beziehung zwischen dem zentralen Controlling und den dezentralen Controllern	153
4.2.3.1	Fachliche und disziplinarische Unterstellung unter den Teilbereichsleiter	153
4.2.3.2	Fachliche und disziplinarische Unterstellung unter den Konzern-Controller	155
4.2.3.3	Disziplinarische Unterstellung unter den Teilbereichsleiter, fachliche Unterstellung unter den Konzern-Controller	155
4.2.3.4	Fazit	156

4.3 Die Organisation des Controlling auf Konzernebene	158
4.3.1 Zur vertikalen Aufgabenabgrenzung zwischen zentralem Controlling und den dezentralen Controlling-Einheiten	158
4.3.2 Zur horizontalen Abgrenzung der Controlling-Aufgaben zu "nahestehenden" Aufgabenbereichen	163
4.3.2.1 Controller und Treasurer	163
4.3.2.2 Controller und Unternehmensplanung	165
4.3.2.3 Controller und das Rechnungswesen	167
4.3.2.4 Controller und interne Revision	168
4.3.3 Die interne Strukturierung der Controlling-Abteilung auf Konzernebene	169

Teil III: Lösungsvorschlag zur organisatorischen Neugestaltung des Zentralbereichs "Finanz & Controlling" **173**

5. Kapitel: Die Organisation des Finanzwesens **179**

5.1 Die Organisation des Finanzwesens im Überblick	179
5.1.1 Die Organisation des Finanzwesens im Gesamtkonzern	179
5.1.1.1 Das Finanzwesen auf Konzerngruppenebene	179
5.1.1.2 Das Finanzwesen in den Konzerngesellschaften	180
5.1.1.3 Das Finanzwesen auf nationaler Ebene	183
5.1.2 Grundlegende Aspekte zur Organisation des Finanzwesens auf Konzernebene	186
5.1.2.1 Die Verminderung der Leitungsspanne des Finanzchefs	186
5.1.2.2 Organisatorische Trennung der "operativ-" und "strategisch-"orientierten Funktionen des Finanzwesens	187
5.1.3 Die Instanzen des Finanzwesens auf Konzernebene	189
5.1.3.1 Zur Rolle des Verwaltungsrates in der neuen Finanzorganisation	189
5.1.3.2 Die Rolle der Konzernleitung und insbesondere des Finanzchefs und des Dienstbereichsleiters "Treasury"	191
5.1.3.3 Die Finanzkommission	193

5.2	Die Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung"	195
5.2.1	Generelle Bemerkungen zur Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung"	195
5.2.1.1	Zur organisatorischen Integration der Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung" in den Zentralbereich "Finanz & Controlling"	195
5.2.1.2	Wesen der Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung"	196
5.2.2	Aufgaben und vertikale Aufgabenabgrenzung der Abteilung "Cash-Management & Absatzfinanzierung" im Überblick	198
5.2.3	Ergänzungen zu den einzelnen Funktionen	201
5.2.3.1	Zum Management der Zahlungsströme	201
5.2.3.2	Zum Währungsmanagement	201
5.2.3.3	Zum kurzfristigen Investment- und Finanzierungs-Management	203
5.2.3.4	Zur Absatzfinanzierung	205
5.2.3.5	Zu den Reportingaufgaben	206
5.3	Die Abteilung "Corporate Finance"	208
5.3.1	Generelle Bemerkungen zur Abteilung "Corporate Finance"	208
5.3.1.1	Zur organisatorischen Integration der Abteilung "Corporate Finance" innerhalb des Zentralbereichs "Finanz & Controlling"	208
5.3.1.2	Wesen der Abteilung "Corporate Finance"	210
5.3.2	Aufgaben der Abteilung "Corporate Finance" im Überblick	211
5.3.3	Erläuterungen zu den einzelnen Aufgabengebieten	212
5.3.3.1	Finanzplanung und -kontrolle	213
5.3.3.2	Sonderprojekte Finanz	214
5.3.3.3	Reporting	215
6.	Kapitel: Organisation des "Controlling-Bereichs" und der Abteilung "Accounting & Reporting" sowie der "Randbereiche"	219
6.1	Zur Organisation des Controlling im Gesamtkonzern	219
6.1.1	Grundlegende Aspekte zum Controlling-Konzept des Ascom-Konzerns	219
6.1.1.1	Controlling als Funktion	220
6.1.1.2	Controlling als Institution	220

6.1.2	Controlling auf der Ebene Konzerngruppe	222
6.1.2.1	Die organisatorische Integration des Konzerngruppencontrollers	222
6.1.2.2	Aufgaben und Funktionen des Konzerngruppencontrollers	225
6.1.3	Controlling auf der Ebene "strategische Geschäftseinheit/Konzerngesellschaft"	227
6.1.3.1	Die organisatorische Integration des Controlling auf der Ebene "strategische Geschäftseinheit/Konzerngesellschaft"	227
6.1.3.2	Aufgaben und Funktionen auf der Ebene "strategische Geschäftseinheit/Konzerngesellschaft"	229
6.2	Organisation des Controlling auf Konzernebene	230
6.2.1	Die Integration der Controlling-Abteilung in die Konzernzentrale	230
6.2.1.1	Zur Notwendigkeit einer zentralen Controlling-Abteilung	230
6.2.1.2	Die hierarchische Integration der Controlling-Abteilung in die Konzernzentrale	231
6.2.2	Die Innenstruktur der Controlling-Abteilung	233
6.2.2.1	Veränderungen der Ausgangssituation in der Controlling-Abteilung auf Konzernebene gegenüber der Ist-Analyse	233
6.2.2.2	Hintergründe zum gemachten Gliederungsvorschlag des Controlling-Bereichs im Zentralbereich "Finanz & Controlling"	234
6.2.2.3	Auftrag, Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen des Leiters des Dienstbereichs Controlling	236
6.2.3	Auftrag und Aufgaben der beiden Abteilungen "Information & Planung" sowie "Controlling-Projekte"	238
6.2.3.1	Auftrag, Aufgaben und Kompetenzen der Abteilung "Information & Planung"	238
6.2.3.2	Auftrag, Aufgaben und Kompetenzen der Abteilung "Controlling-Projekte"	242

6.3	Insbesondere die organisatorische Integration der Einheiten "Reporting/Accounting" sowie der Randbereiche "Personalvorsorge", "Immobilien" und "Versicherungswesen"	244
6.3.1	Der Bereich "Reporting"	244
6.3.2	Der Bereich "Accounting"	246
6.3.3	Die Randbereiche "Personalvorsorge", "Immobilien" und "Versicherungswesen"	247
6.3.3.1	Der Bereich "Personalvorsorge"	248
6.3.3.2	Der Bereich "Immobilien"	249
6.3.3.3	Der Bereich "Versicherungswesen"	249

Schlussbemerkungen	251
---------------------------	-----

Literaturverzeichnis	253
-----------------------------	-----