SPRINGER LINK

Log in

Menu

Search

Cart

Working Capital und Unternehmenswert pp 19–125

Hauptkomponenten des Working Capital-Managements und ihre intra- und interorganisationalen Verknüpfungen

Chapter

5955 Accesses

Auszug

Im zweiten Kapitel erfolgt eine konzeptionelle Beschreibung der Hauptkomponenten des Working Capital-Managements in der Chemischen Industrie zur Interpretation unternehmensinterner und unternehmensgrenzenübergreifender Verknüpfungen. Hierfür wird als Ausgangspunkt der weiteren konzeptionellen Überlegungen der Gegenstand des Working Capital-Managements diskutiert, um die folgende Forschungsfrage zu beanworten: „*Wie lässt sich der Begriff des Working Capitals und dessen Management definitorisch abgrenzen und welches Verständnis liegt dieser Arbeit zu Grunde?*“ Neben der Begriffsbestimmung und der Definition des Umfangs des Working Capital-Managements wird

auch ein kurzer Überblick über die bisherigen Forschungsansätze gegeben.

This is a preview of subscription content, log in via an institution.

Chapter **EUR 29.95**
Price includes VAT (Poland)

- Available as PDF
- Read on any device
- Instant download
- Own it forever

Buy Chapter

eBook **EUR 56.64**
Price includes VAT (Poland)

- Available as PDF
- Read on any device
- Instant download
- Own it forever

Buy eBook

Softcover Book **EUR 74.99**
Price includes VAT (Poland)

- Compact, lightweight edition
- Dispatched in 3 to 5 business days
- Free shipping worldwide - see info

Buy Softcover Book

Tax calculation will be finalised at checkout

Purchases are for personal use only
Learn about institutional subscriptions

Preview

Unable to display preview. Download preview PDF.

Literatur

59 Vgl. RAPPAPORT (1999) *Shareholder Value*, S. 1; RAPPAPORT (1986) *Creating Shareholder Value*, S. 1 f.

60 Vgl. RAPPAPORT (1995) *Shareholder Value*, S. 79; RAPPAPORT (1986) *Creating Shareholder Value*, S. 76. Während in der Unternehmenspraxis Führungsentscheidungen des Working Capitals häufig auf die Parameter Umsatzwachstum und Ertragskraft aus der GuV fokussieren, kann eine Orientierung am Unternehmenswert helfen, den häufig vernachlässigten Faktor der Kapitalnutzung angemessen zu berücksichtigen. Ein erhöhter Kapitalumschlag vermag gerade in wettbewerbsintensiven Industrien eine sinkende Rentabilität auszugleichen und die negativen Effekte auf den Unternehmenswert zu (über)kompensieren; vgl. ausführlich TIMME ET AL. (2000) *The financial-SCM connection*, S. 38 f.

61 Vgl. STÖLZLE (1999) *Industrial relationships*, S. 141.

62 Vgl. zu einer ähnlichen Vorgehensweise STÖLZLE (1999) *Industrial relationships*, S. 21 ff. und 141 ff.

63 Vgl. SMITH (1979) *Guide to Working Capital Management*, S. 1; FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 1.

64 LOUGH (1917) *Business Finance*, S. 355.

65 Vgl. FAZZARI ET AL. (1993) *Working capital and fixed investment: new evidence on financing constraints*, S. 330. In seinem Werk „The Wealth of Nations“ (1776) unterscheidet ADAM SMITH zwischen „circulating and fixed capital“. Der Begriff des zirkulierenden Kapitals ist dem des Working Capital dabei sehr ähnlich. Vgl. dazu SMITH (1870) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, S. 123 ff.

66 DEWING (1953) *The Financial Policy of Corporations*, S. 685.

67 Vgl. DEWING (1953) *The Financial Policy of Corporations*, S. 685.

68 DEWING (1953) *The Financial Policy of Corporations*, S. 689.

69 Vgl. BREALEY ET AL. (2000) *Principles of Corporate Finance*, S. 856 f.

70 FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 1.

71 EILENBERGER (2003) *Betriebliche Finanzwirtschaft*, S. 152. Nach HAHN ist das Umlaufvermögen entweder zum Verkauf bestimmt oder entstammt diesem; vgl. HAHN (1997) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, S. 463. Als „kurzfristig“ werden nach PERRIDON/STEINER alle Vermögensgegenstände angesehen, die innerhalb eines Jahres liquidiert werden können; vgl. PERRIDON ET AL. (2003) *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, S. 533.

72 Die Untergliederung des Umlaufvermögens in die angesprochenen vier Hauptpositionen erfolgt nach dem Gliederungsschemata für die Bilanz im Anhang des IAS 1. Die Notwendigkeit einer geeigneten Aufspaltung der Bilanzpositionen richtet sich nach der Informationsfunktion des Jahresabschlusses. Die Bilanzgliederung in IAS 1 ist als Katalog zwingend auszuweisender Mindestpositionen anzusehen (Mindestgliederungstiefe der Bilanz gemäß IAS 1.68) und stellt keine starre Formatvorlage dar. Nach § 266 Abs. 2 B. I-IV HGB gliedert sich das Umlaufvermögen in die vier Hauptpositionen Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände, Wertpapiere und liquide Mittel. Vgl. hierzu COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 199 ff.; PELLENS ET AL. (2004) *Internationale Rechnungslegung*, S. 142 ff.

73 Vgl. ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 732.

---

75 Vgl. beispielhaft BAYER AG (2004) *Geschäftsbericht 2004*, S. 69 und noch detallierter DEGUSSA AG (2004) *Geschäftsbericht 2004*, S. 79. In der Praxis unterteilen viele nach IAS/IFRS bilanzierende Unternehmen die Verbindlichkeits-und Rückstellungsposition nicht nach Fristigkeit, sondern behalten meist die nach HGB geforderte Einteilung bei; vgl. PELLENS ET AL. (2004) *Internationale Rechnungslegung*, S. 145 sowie BASF AG (2004) *Finanzbericht 2004*, S. 79; HENKEL AG (2004) *Geschäftsbericht 2004*, S. 53.

---

76 Vgl. dazu MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 528.

---

77 Vgl. SMITH (1974) *An Overview of Working Capital Management*, S. 4; BREALEY ET AL. (2000) *Principles of Corporate Finance*, S. 856.

---

78 SPREMANN (1996) *Wirtschaft, Investition und Finanzierung*, S. 220.

---

79 Vgl. hierzu SCHNEIDER (2002) *Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern*, S. 540 und die Studie von DR. WIESELHUBER &

PARTNER GMBH (2004) *Working Capital Management in Deutschland*, S. 13.

---

80 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 202.

---

82 Vgl. MEHTA (1974) *Working capital management*.

---

83 Vgl. MEYERSIEK (1981) *Cashing in on working capital*.

---

84 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 202.

---

85 Vgl. FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 1; VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 202; BELT (1979) *Working Capital Policy and Liquidity in the Small Business*, S. 43; STAEHLE (1967) *Kennzahlen und Kennzahlensysteme*, S. 169.

---

86 Vgl. u.a. SPREMANN (1996) *Wirtschaft, Investition und Finanzierung*, S. 220, 252 f.; GRASS (1972) *Control of working capital*, S. 3; BISCHOFF (1972) *Cash-flow und working capital: Schlüssel zur finanzwirtschaftlichen Unternehmensanalyse*, S. 79; PERRIDON ET AL. (2003) *Finanzwirtschaft der Unternehmung*, S. 533; VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of*

Financial Management, S. 202; ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 730; MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 528; GRASS (1972) *Control of working capital*, S. 79.

---

87 Vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 5; SPREMANN (1996) *Wirtschaft, Investition und Finanzierung*, S. 217 ff. Die Kennzahl wird entsprechend häufig im Rahmen der Bilanzanalyse als Kennzahl herangezogen um den Liquiditätsstatus und die Finanzkraft der Unternehmung zu beurteilen; vgl. folgende Bücher zur Bilanzanalyse: COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 969; BORN (1994) *Bilanzanalyse international*, S. 387 f.; WÖHE ET AL. (1997) *Bilanzierung und Bilanzpolitik*, S. 810 ff. Die Aussage der Kennzahl unterliegt freilich gewissen Einschränkungen, die im Verlauf dieses Kapitels diskutiert werden.

---

88 Vgl. dazu SMITH (1974) *An Overview of Working Capital Management*, S. 4; MEHTA (1974) *Working capital management*, S. 1; FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 1; HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 4; BREALEY ET AL. (2000) *Principles of Corporate Finance*, S. 856; ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 730; STAEHLE (1967) *Kennzahlen und Kennzahlensysteme*, S. 169.

89 SPREMANN verweist darauf, dass ein negatives Working Capital zur Verletzung der goldenen Bilanzregel führt; vgl. SPREMANN (1996) *Wirtschaft, Investition und Finanzierung* S. 220 f. Während Industrieunternehmen in der Regel ein positives Working Capital ausweisen, können bspw. Handelsunternehmen, die ein grundlegend anderes Geschäftsmodell aufweisen, ein negatives Working Capital aufweisen. Die Kennzahl muss vor dem Hintergrund der Branche, indem sich das Unternehmen befindet, betrachtet werden, um Rückschlüsse ziehen zu können.

---

90 STROBEL (1953) *Die Liquidität*, S. 120.

---

91 BISCHOFF (1972) *Cash-flow und working capital: Schlüssel zur finanzwirtschaftlichen Unternehmensanalyse*, S. 79. BISCHOFF verweist darauf, dass Kapital ein rechtlich abstrakter Begriff ist, der etwas über den Kapitalgeber sagt; vgl. hierzu auch bereits NICKLISCH (1922) *Wirtschaftliche Betriebslehre*, S. 66. BUSSE unterscheidet den Begriff Kapital in volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht. Letztere wird weiterhin zwischen dem bilanzmäßigen und finanzwirtschaftlich orientierten Begriff unterteilt. Die bilanzmäßige Sichtweise spricht vom Kapital als Quelle des Vermögens, während der finanzwirtschaftlich orientierte Begriff Kapital als die Summe der

geldwertmäßigen Mittel (Sach-und Finanzmittel) sieht, die einer Unternehmung von Eigentümern und Gläubigern zur Verfügung gestellt werden; vgl. ausführlich BUSSE (1996) *Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft*, S. 18 ff.

---

92 SCHNEIDER (2002) *Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern*, S. 540.

---

93 STAEHLE (1967) *Kennzahlen und Kennzahlensysteme*, S. 169.

---

94 Vgl. RÖHRENBACHER ET AL. (1989) *Von der Bilanz zur Kapitalflußrechnung*, S. 30 und S. 85. RÖHRENBACHER beschreibt das Net Working Capital als einen Finanzmittelfond, der Ausdruck des Liquiditätspotenzials und somit der Liquiditätssituation des Unternehmens ist.

---

95 Vgl. IAS 1.53 und 1.57 sowie ausführlich COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 199 ff.

---

96 Vgl. § 266 und § 268 Abs. 5 HGB sowie COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 334 f.

---

97 Vgl. IAS 1.60; IAS 1.68; WAGENHOFER (2005) *Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS / IFRS*, S. 433 ff.; COENENBERG (2003)

Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, S. 337.

98 Vgl. PELLENS ET AL. (2004) *Internationale Rechnungslegung*, S. 145 und die folgenden Bilanzen: BASF AG (2004) *Finanzbericht 2004*, S. 79; HENKEL AG (2004) *Geschäftsbericht 2004*, S. 53.

99 Vgl. dazu PELLENS ET AL. (2004) *Internationale Rechnungslegung*, S. 181 ff.

100 Vgl. GRÄFER (1992) *Annual report-der US-amerikanische Jahresabschluss*, S. 19.

101 Vgl. HOHENSTEIN (1994) *Cash-flow, Cash-Management*, S. 44.

102 Diskrepanzen unterschiedlicher Ausprägung zwischen den verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften finden sich bei nahezu allen Bilanzpositionen des Umlaufvermögens. Für eine detaillierte Beschreibung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Rechnungslegungsvorschriften HGB, IFRS und US GAAP, siehe den anschaulichen Bericht von PRICEWATERHOUSECOOPERS. Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005) *Similarities and Differences*, S. 68 ff.

103 Vgl. ausführlich COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 93 ff. und insbesondere S. 100.

---

105 Vgl. § 268 Abs. 5 HGB sowie ausführlich COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 334 ff.

---

106 Vgl. IAS 37. Der Gesetzgeber legte im HGB keinen engen Rückstellungsbegriff fest. Unter § 249 HGB werden allerdings die handelsrechtlich zulässigen Rückstellungen aufgezählt. Siehe auch COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 347 ff.; WAGENHOFER (2005) *Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS / IFRS*, S. 252 ff.

---

107 Vgl. PELLENS ET AL. (2004) *Internationale Rechnungslegung*, S. v.

---

108 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 71. Seit der deutschen Übersetzung des Bestsellers „The managerial revolution“ von BURNHAM (vgl. BURNHAM (1941) *The managerial revolution*) ist es auch im deutschen Sprachraum allgemein üblich die Originalbegriffe „Manager“ und „Management“ zu verwenden. Die Übersetzung erschien unter dem Titel „Das

Regime der Manager“, vgl. BURNHAM (1948) *Das Regime der Manager*.

---

109 Vgl. STAEHLE (1990) *Entwicklung der Managementlehre in Deutschland*, S. 14; DIECKHAUS (1993) *Beteiligungslebenszyklus als konzeptioneller Ansatzpunkt für Management und Controlling im Rahmen der unternehmerischen Wachstumspolitik*, S. 7.

---

110 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 71. Laut STAEHLE erscheint die Zurückführung auf das lateinische „manu agere“ („mit der Hand arbeiten“) wenig sinnvoll. Plausibler erscheint STAEHLE im Sinne der Kontroll-und Disziplinierungsfunktion des Managements die Interpreation von BRAVERMAN, ein Pferd in der „manège“ an der Hand (lateinisch: „manus“) zu führen und zu trainieren; vgl. hierzu BRAVERMANN (1974) *Labor and Monopoly Capital*, S. 67. BOETTICHER definiert den Manager hingegen als denjenigen, der das Haus für einen Eigentümer bestellt (‚mansionem agere’); vgl. BOETTICHER (1963) *Unternehmer oder Manager*, S. 72.

---

111 Der Begriff „dispositiver Faktor“ stammt von GUTENBERG und bezeichnet neben den Elementarfaktoren denjenigen Faktor der planend und gestaltend das gesamtbetriebliche Geschehen steuert. Vgl.

dazu GUTENBERG (1972) *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, S. 5 ff. und 132 ff.

---

112 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 72. Eine differenziertere Betrachtung der hier aufgeführten Begriffe soll an dieser Stelle nicht erfolgen. Es sei auf die Arbeit von ODENTHAL verwiesen; vgl. ODENTHAL (1999) *Management von Unternehmensteilungen*, S. 11 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

---

113 Quelle: Um Qualitätsansätze erweiterte Darstellung in Anlehnung an STAEHLE; vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 22. HELLRIEGEL ET AL. sprechen in der Managementforschung von einer qualitativen Sichtweise des Managements, die in den 80er Jahren einsetzte, wie bspw. „Six Sigma“ oder „Total Quality Management“; vgl. dazu HELLRIEGEL ET AL. (2002) *Management: A Competency-Based Approach*, S. 44 ff. und insbesondere S. 62 ff.

---

114 Vgl. KOONTZ ET AL. (1986) *Essentials of Management*, S. 38 ff. KOONTZ ET AL. sprechen aufgrund der Vielzahl an Managementtheorien, die in den letzten 40 Jahren aufgekommen sind von einem „Management Theory Jungle“.

---

115 Vgl. STEINMANN ET AL. (1997) *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, S. 5 f. und STAEHLE (1999) *Management*, S. 71.

---

117 In seinem Werk „Administration industrielle et générale“ von 1916, (siehe englischsprachige Übersetzung von 1949) spricht FAYOL von den fünf Elementen des Management; vgl. FAYOL (1949) *General and Industrial Management*, S. 43 ff.

---

118 Siehe auch STAEHLE (1994) *Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre-Geschichte eines Diffusionsprozesses*, S. 7 sowie HELLRIEGEL ET AL. (2002) *Management: A Competency-Based Approach*, S. 8 ff. Aus dem Konzept von FAYOL und anderen Konzepten hat sich der heutige Standard der klassischen fünf Managementfunktionen Planning, Organizing, Staffing, Directing und Controlling herausgebildet, der zunächst von KOONTZ/O’DONNELL beschrieben wurde. Vgl. hierzu KOONTZ ET AL. (1955) *Principles of management*; KOONTZ ET AL. (1986) *Essentials of Management*.

---

119 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 80 f. Typisch für den Prozessansatz ist die Arbeit von TERRY, der Management als Prozess beschreiben mit den Phasen Planning, Organizing, Actuating and Controlling, vgl.

TERRY (1977) *Principles of Management*, S. 34.

---

120 Vgl. STEINMANN ET AL. (2005) *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, S. 7.

---

121 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STEINMANN ET AL. (2005) *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, S. 7.

---

123 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 82 ff.

---

124 Vgl. BLEICHER (2001) *Das Konzept Integriertes Management*, S. 26 ff.; HOLZKÄMPFER (1996) *Management von Singularitäten und Chaos*, S. 50.

---

125 Vgl. STEINMANN ET AL. (2005) *Management: Grundlagen der Unternehmensführung*, S. 70.

---

126 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 41 ff.

---

127 Vgl. ULRICH (1994) *Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre*, S. 169 ff.

---

128 Vgl. MALIK (1994) *Managementperspektiven*, S. 18 f.

129 Der britische Neurophysiologe und Kybernetiker ASHBY entdeckte das Gesetz der erforderlichen Varietät-the law of requisite variety, das in der Literatur gelegentlich auch als “Ashby’s Law” bezeichnet wird. Es sagt aus, dass Varietät nur durch Varietät absorbiert werden kann. Das Ausmass, in dem es möglich ist, ein System unter Kontrolle zu bringen, hängt ab von dessen eigener Komplexität und von der Komplexität der Regulierung, die zur Verfügung steht. Einfache Systeme können mit einfachen Mitteln unter Kontrolle gebracht werden, während komplexe Systeme komplexe Mittel benötigen. Um ein System unter Kontrolle zu bringen, wird mindestens so viel Varietät (oder Komplexität) benötigt, wie das System selbst besitzt. Wenn-aus welchen Gründen auch immer-ein Varietätsdefizit existiert, ist das System in eben dem Maße außer Kontrolle. Vgl. ASHBY (1958) *An introduction to cybernetics*, S. 202 ff.; siehe auch MALIK (1996) *Strategie des Managements komplexer Systeme*, S. 102.

130 MALIK unterscheidet in der Managementlehre zwischen einem konstruktivistisch-technomorphen und systemisch-evolutionärem Theorietyp zwei verschiedene Arten von Managementtheorien. Das konstruktivistisch-technomorphe

Management ist primär als Führungstheorie im Sinne von Menschen-und Personalführung zu verstehen; vgl. MALIK (1996) *Strategie des Managements komplexer Systeme*, S. 49.

---

131 Vgl. STAEHLE (1999) *Management*, S. 72; WILD (1995) *Betriebswirtschaftliche Führungslehre*, S. 310. Führung vollzieht sich demnach auch in sozialen Institutionen, die keine Wirtschaftseinheit darstellen, wie bspw. in der Kirche, militärischen Organisationen oder auch in der Schule.

---

132 Laut GUTENBERG erhält man den kapitalistischen Betriebstyp, indem dem Faktorsystem das Prinzip der Wirtschaftlichkeit und dem Prinzip des finanziellen Gleichgewichts das erwerbswirtschaftliche Prinzip und die Prinzipien der inneren und äußeren Autonomie zugeordnet werden; vgl. GUTENBERG (1972) *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, S. 507 ff.

---

133 Vgl. STAEHLE (1994) *Managementwissen in der Betriebswirtschaftslehre-Geschichte eines Diffusionsprozesses*, S. 14.

---

134 SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 621. Eine nahezu identische Definition findet sich bei MOYER ET

AL.; vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 515.

135 BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 145. Hierbei findet die Finanzierungskomponente ebenfalls Berücksichtigung.

136 VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 202.

137 SCHERR (1989) *Modern working capital management: text and cases*, S. xi.

138 SMITH (1974) *An Overview of Working Capital Management*, S. 4 f.

139 GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*; GENTRY (1988) *Management of information, competitive advantages and short-run financial management systems*.

140 ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 729 ff.

141 HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*.

142 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term*

Financial Management, S. xiii.

143 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 41; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 7 ff.

144 Vgl. ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 230.

145 Vgl. FRANKE ET AL. (1999) *Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt*; BUSSE (1996) *Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft*; SÜCHTING (1995) *Finanzmanagement*; GRÄFER ET AL. (2001) *Finanzierung*; DRUKARCZYK (1993) *Theorie und Politik der Finanzierung*. Trotz dem Verzicht auf den Terminus „Working Capital“ finden sich teilweise auch in diesen Werken Ausführungen zu Working Capital-relevanten Thematiken wie bspw. dem Management der Forderungen.

146 EILENBERGER (2003) *Betriebliche Finanzwirtschaft*, S. 337.

147 Vgl. hierzu auch den Beitrag von SASSE ET AL. (2004) *Working-Capital-Management zur Steigerung der Kapitaleffizienz*, S. 813.

148 HAWAWINI ET AL. (1986) *Industry influence on*

corporate Working Capital Decisions, S. 15. Die Bilanzpositionen können mit „Liquide Mittel“, „Wertpapiere des Umlaufvermögens“ und „Kurzfristige Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten“ übersetzt werden.

---

149 Vgl. HAWAWINI ET AL. (1986) *Industry influence on corporate Working Capital Decisions*, S. 15. HAWAWINI ET AL. definieren diese neue Kennzahl als „Working Capital Requirement“ (WCR). Im Originaltext wird das WCR unter Berücksichtigung der Rückstellungen berechnet. (Vorräte + Forderungen LuL) — (Verbindlichkeiten LuL + Netto-Rückstellungen). Die Rückstellungen wurden im Konzept der vorliegenden Arbeit nicht übernommen, da Rückstellungen aus dem operativen Geschätsprozess heraus zwar indirekt beeinflusst aber meist nicht direkt gesteuert werden können.

---

150 Die Studie zum Thema Kapitaleffizienz von HORVÁTH UND PARTNER diskutiert nur die drei Positionen Vorräte, Forderungen LuL und Verbindlichkeiten LuL; vgl. ALEXANDRE ET AL. (2004) *Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions-und Working Capital Management*, S. 129 f. Des Weiteren siehe DR. WIESELHUBER & PARTNER GMBH (2004) *Working Capital Management in Deutschland*; KPMG (2005) *Working Capital Management*; ALEXANDRE ET AL. (2003) *Benchmarking Studie’ steigerung der*

Kapitaleffizienz durch Investitions-, Finanz- und Working Capital Management' und den Beitrag von PAYNE (2002) *Working Capital Optimization Can Yield Real Gains*, S. 40 f.

---

151 Eine sehr gute Übersicht der relevanten Literatur bis in die Siebzigerjahre findet sich in BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*. Siehe auch den Überblick bei GENTRY und ELJELLY, vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*; ELJELLY (2004) *Liquidity-Profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market*.

---

152 Vgl. BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*, S. 4 ff.

---

153 Vgl. SMITH (1870) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, S. 123 ff.

---

154 Vgl. BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*, S. 7.

---

155 Vgl. KEYNES (1936) *The general theory of employment, interest and money*.

---

156 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 43.

---

157 Zum Cash Management siehe bspw. BAUMOLS Vorratsmanagementmodell und der Ansatz von MILLER/ORR. Insbesondere die frühen Ansätze der Forschung entwickelten Modelle zur Bestimmung der optimalen Kassenhaltung bei gegebenem Verlauf von Einzahlungen und Auszahlungen. Die Ansätze dienten als Entscheidungshilfe und stellten die optimale Überführung von überschüssigen Kassenbeständen in rentable kurzfristige Anlagen in den Vordergrund; vgl. BAUMOL (1952) *The transaction demand for cash: An inventory approach*; MILLER ET AL. (1966) *A Model for the demand of money by the firms*. Siehe auch LERNER (1968) *Simulating a Cash Budget*. Zum Forderungsmanagement siehe bspw. MEHTA (1968) *The formulation of credit policy models*; CYERT ET AL. (1962) *Estimation of the allowance for doubtful accounts by markov chains*; CYERT ET AL. (1968) *Selecting a portfolio of credit risks by markov chains*; LEVY (1966) *An application of heuristic problem solving to accounts receivable management*; MEHTA (1970) *Optimal Credit policy selection: A dynamic approach*; GREER (1967) *The optimal credit acceptance policy*. Zum Vorratsmanagement siehe bspw. BERANEK (1967) *Financial implications of lot-size inventory models*; SNYDER (1964) *Principles of Inventory Management*; MAGEE

(1956) *Guides to inventory policy*. Zum Management kurzfristiger Kreditfinanzierungen siehe ROBICHEK ET AL. (1965) *Optimal short term financing decision*.

---

158 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 43. BERANEK entwickelte ein Modell zur gemeinsamen Bewertung von Vorräten, optimaler Beschaffungsmenge und der Finanzierung mittels Verbindlichkeiten, welches durch HALEY/HIGGINS weiter verfeinert wurde. Vgl. BERANEK (1967) *Financial implications of lot-size inventory models* und HALEY ET AL. (1973) *Inventory policy and trade credit financing*. Die Ansätze von BERANEK, KNIGHT, SHAPIRO, SCHIFF, SCHIFF/LIEBER und THOMPSON setzten sich mit integrierten Forderungs-und Vorratsmodellen auseinander. Vgl. BERANEK (1963) *Analysis for Financial Decisions*; KNIGHT (1972) *Working Capital Management-Satisficing versus Optimization*; SHAPIRO (1973) *Optimal inventory and credit-granting strategies under inflation and devaluation*; SCHIFF (1980) *Credit and Inventory Management-Separate or Together*; THOMPSON (1975) *Inventory management and capital budgeting: A pedagogical note*; SCHIFF ET AL. (1974) *A model for the integration of credit and inventory management*. STONE beschäftigte sich mit der Integration von Cash und Forderungsmanagement und BIERMAN ET AL.

die Frage des optimalen Working Capital mit der Kapitalstruktur. Vgl. STONE (1976) *The Payments-Pattern Approach to the Forecasting and Control of Accounts Receivable*; STONE (1981) *Design of a Receivable Collection System* und BIERMAN ET AL. (1980) *Ruin considerations: Optimal working capital and capital structure*.

---

159 Vgl. BERANEK (1963) *Analysis for Financial Decisions*, S. 295; COHN ET AL. (1980) *Steps Toward an Integration of Corporate Financial Theory*; GENTRY (1980) *Integrating Working Capital and Capital Investment Processes*; SARTORIS ET AL. (1974) *Goal programming and working capital management*; ATKINS ET AL. (1977) *Comment and Correction: Opportunity Cost in the Evaluation of Investment in Accounts Receivable*; SMITH (1980) *On Working Capital as an Investment by the Firm*.

---

160 Vgl. BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*, S. 9 sowie die dort angegebene Literatur.

---

161 Vgl. ausführlich BERANEK (1966) *Working Capital Management*; MEHTA (1974) *Working capital management*; FIRTH (1976) *Management of working capital*; BISCHOFF (1972) *Cash-flow und working capital: Schlüssel zur finanzwirtschaftlichen*

Unternehmensanalyse; SMITH (1979) *Guide to Working Capital Management*.

---

163 Vgl. SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*, S. 349; COHN ET AL. (1980) *Steps Toward an Integration of Corporate Financial Theory*, S. 36 ff.

---

164 Vgl. u.a. BELT ET AL. (1991) *Comparison of working capital management practices in Australia and the United States*; KHOURY ET AL. (1999) *Comparing Working Capital Practices in Canada, the United States, and Australia: A Note*; JOSE ET AL. (1996) *Corporate returns and Cash Conversion Cycles*; WAGNER RICCI ET AL. (1996) *International working capital practices of the Fortune 200*; RICCI ET AL. (2000) *International working capital practices in the UK*; SMITH ET AL. (1980) *Working Capital in Practice*.

---

165 Vgl. GITMAN ET AL. (1979) *An assessment of corporate cash management practices*. Die von GITMAN/MOSES/WHITE angesprochenen Entwicklungen beziehen sich auf Ereignisse in den USA.

---

167 Vgl. SARTORIS ET AL. (1981) *Evaluating credit policy alternatives: A present value framework*; MORRIS (1983) *The Role of Cash Balances in Firm Valuation*; STONE (1983)

The Design of a Company's Banking System; STONE ET AL. (1980) *Cash Transfer Scheduling for Efficient Cash Concentration*; SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*. Eine weitere wesentliche Dimension des Cash Managements ist die Investition von überschüssigen Liquiden Mitteln und die Aufnahme kurzfristiger Kredite. Vgl. STIGUM (1987) *Money Market Instruments*; BROWN ET AL. (1986) *A reexamination of the covered call option strategy for corporate cash management*; JOEHNK ET AL. (1980) *Preferred Dividend Rolls: A viable strategy for Corporate Money Managers?*. Auch das später zu diskutierende Shareholder Value-Modell von RAPPAPORT von 1986 verbindet Working Capital-Entscheidungen und-Aktionen mit diskontierten Cash Flows um einen Unternehmenswert zu bestimmen; vgl. RAPPAPORT (1986) *Creating Shareholder Value*.

---

168 Vgl. SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*, S. 349; BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*, S. 11 f. BERANEK verweist auch auf andere Zeitschriften, die Working Capital-Themen berühren und ein gestiegenes Interesse an kurzfristiger Finanzforschung aufzeigen.

169 Vgl. BERANEK (1988) *A historical perspective of research and practice in working capital management*, S. 11 sowie VAN DER WEIDE ET AL. (1985) *Managing Coporate Liquidity*; BEEHLER (1983) *Contemporary cash management*.

---

170 Vgl. SMITH (1973) *State of the Art of Working Capital Management*; S. 54; SMITH (1979) *Guide to Working Capital Management*, S. 230.

---

171 Vgl. dazu TEWOLDE (2002) *Working Capital Management*, S. 4 sowie die Studien von JOSE ET AL. (1996) *Corporate returns and Cash Conversion Cycles*; SOENEN (1993) *Cash Conversion Cycle and Corporate Profitability*; KAMATH (1989) *How Useful are Common Liquidity Measures?*; SHIN ET AL. (1998) *Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability*; ELJELLY (2004) *Liquidity-Profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market*.

---

172 Vgl. HAWAWINI ET AL. (1986) *Industry influence on corporate Working Capital Decisions*; KAMATH (1989) *How Useful are Common Liquidity Measures?*; FINNERTY (1993) *Planning cash flow*.

---

173 ARCELUS/SRINIVASAN integrierten die

Hauptkomponenten des Working Capital in ein Barwert-Konzept um deren Beziehungen untereinander untersuchen zu können; vgl. ARCELUS ET AL. (1993) *Integrating Working Capital Decisions*. Für die Weiterentwicklung der unternehmensinternen Integration siehe beispielhaft auch die Ausführungen von KIM/CHUNG, CHUNG/LIN bzw. CHAPMAN ET AL.; vgl. KIM ET AL. (1990) *An integrated evaluation of investment in inventory and credit*; CHUNG ET AL. (1998) *Determination of the optimal procurement policy under integrating working capital*; CHAPMAN ET AL. (1984) *Credit Policy and Inventory Control*.

---

174 RAPPAPORT beschreibt Investitionen ins Umlaufvermögen als einen wichtigen Wertgenerator in seinem Shareholder Value-Netzwerk, welche direkt den Cash Flow beeinflussen, vgl. RAPPAPORT (1999) *Shareholder Value*, S. 67 f. Vgl. dazu auch SCHNEIDER (2002) *Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern*, S. 544; SASSE ET AL. (2004) *Working-Capital-Management zur Steigerung der Kapitaleffizienz*, S. 819 f.; ALEXANDRE ET AL. (2004) *Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions-und Working Capital Management*, S. 125 f.; SCHERR (1989) *Modern working capital management: text and cases*, S. 5 ff.

---

175 Vgl. die Ergebnisse der Studie in SASSE ET AL. (2004) *Working-Capital-Management zur*

Steigerung der Kapitaleffizienz; ALEXANDRE ET AL. (2004) *Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions-und Working Capital Management*.

---

176 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*; WERNER (2002) *Supply Chain Management*.

---

177 Vgl. ausführlich SKIERA ET AL. (2003) *Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing: Eine empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen*, S. 1 f.

---

178 Vgl. dazu TEWOLDE (2002) *Working Capital Management*.

---

179 Vgl. RAFUSE (1996) *Working capital management: an urgent need to refocus*, S. 59 ff.

---

180 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 202; SCHERR (1989) *Modern working capital management: text and cases*, S. xi ff.; HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. v ff. sowie die Ausführungen von GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 46 f.

181 Vgl. dazu HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 8 ff.

182 Vgl. hierzu BELT ET AL. (1991) *Comparison of working capital management practices in Australia and the United States*, S. 27 f.; GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 44 ff. sowie die Studien von WAGNER RICCI, bzw. RICCI, die unter dem Titel Working Capital-Management stark auf die Thematik des Cash Managements und die Rolle des Treasurers fokussieren, vgl. WAGNER RICCI ET AL. (1996) *International working capital practices of the Fortune 200*; RICCI ET AL. (2000) *International working capital practices in the UK*.

183 SÜCHTING (1995) *Finanzmanagement*, S. 10 f. Siehe ergänzend BENNER (1983) *Betriebliche Finanzwirtschaft als monetäres System*, S. 20 ff.

184 SÜCHTING sieht daher die Ausweitung des Finanzleiters zum Planungschef der Unternehmung (Controller) als konsequente Folge dieser Einsicht. Vgl. SÜCHTING (1995) *Finanzmanagement*, S. 14.

185 Vgl. SCHNEIDER (1992) *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, S. 20.

186 GUSERL (1994) *Working Capital Management: der vernachlässigte Weg der Innenfinanzierung*, S. 171.

187 PAYNE (2002) *Working Capital Optimization Can Yield Real Gains*, S. 41.

189 Vgl. SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*, S. 349 f.

190 FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 5.

191 SCHERR (1989) *Modern working capital management: text and cases*, S. 4.

192 Vgl. BYERS ET AL. (1997) *The critical operating cycle*, S. 14.

193 Neben dem Kapitalfluss sollte auch die sich verändernde Risikostruktur des gebundenen Kapitals entlang des Cash Conversion Cycle berücksichtigt werden. Vorräte weisen aufgrund ihrer geringeren Liquidierbarkeit ein höheres Risiko auf als liquide Mittel. Bedingt durch das Produktionsrisiko steigt das Liquidierbarkeitsrisiko der Roh-, Hilfs- und Betriebs-Stoffe (RHB-Stoffe) im Rahmen des Produktionsprozesses beim Übergang zu unfertigen Erzeugnissen an und fällt bei den

fertigen Erzeugnissen nach Abschluss der Produktion wieder ab; vgl. hierzu BYERS ET AL. (1997) *The critical operating cycle*, S. 15.

194 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SASSE ET AL. (2004) *Working-Capital-Management zur Steigerung der Kapitaleffizienz*, S. 813.

195 Vgl. MEHTA (1974) *Working capital management*, S. 3; RICHARDS ET AL. (1980) *A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis*, S. 34.

196 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 530 f.

197 Vgl. KAMATH (1989) *How Useful are Common Liquidity Measures?*, S. 24 ff. Siehe auch ELJELLY (2004) *Liquidity-Profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market*, S. 50.

198 Vgl. ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 735.

199 HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 474

200 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 74. Der Cash

Conversion Cycle stellt eine integrierte Performance-Kennzahl dar, die aggregierte Aussagen über das Liquiditätsmanagement ermöglicht. Sie wurde erstmals von RICHARDS/LAUGHLIN vorgestellt; vgl. dazu RICHARDS ET AL. (1980) *A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis*.

---

201 HILLET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 9. Für den Cash Conversion Cycle werden in der Literatur viele Synonyme verwendet: „Cash Cycle“ bei ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 735 oder auch „Cash Flow Cycle“; siehe HOHENSTEIN (1994) *Cash-flow, Cash-Management*, S. 123 sowie BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 175 f. BYERS ET AL. sprechen von einem „cash-to-cash operating cycle“; BYERS ET AL. (1997) *The critical operating cycle*, S. 16.

---

202 Vgl. HEILMANN (2006) *Wo das Kapital schlummert*, S. 18.

---

203 Vgl. SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*, S. 349.

---

204 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 16.

---

205 Vgl. BÜHNER (1999) *Betriebswirtschaftliche*

Organisationslehre, S. 132 f. Supoptimierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass ein Funktionsbereich seine Ziele nur zu Lasten eines anderen erreichen kann.

---

206 Vgl. BÜHNER (1999) *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, S. 124 f.

---

207 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 18.

---

208 Vgl. ROLAND BERGER (2005) *Working Capital Excellence-Teil I: Management von Forderungen und Verbindlichkeiten*; ROLAND BERGER (2006) *Working Capital Excellence-Teil II: Bestandsmanagement*.

---

209 Vgl. MEYERSIEK (1981) *Cashing in on working capital*, S. 71. Bei den meisten Organisationsformen ist die Koordinationsaufgabe der Geschäftsleitung in besonderem Maße gefragt. Um diese Aufgabe wahrzunehmen hält BÜHNER bspw. die „Einführung einer integrierten Unternehmensplanung“ für eine geeignete Maßnahme; vgl. BÜHNER (1999) *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*, S. 134 ff.

---

210 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 587.

211 Vgl. COENENBERG (2000) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 216.

212 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 640. Aus der Kundensicht repräsentiert die Kundenforderung eine Form der kurzfristigen Finanzierung, die als Lieferantenverbindlichkeit bezeichnet wird. Diese wird in Kapitel 2.3 detaillierter behandelt.

213 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 46. Nach GENTRY lässt sich die Literatur des Forderungsmanagements ins sieben Kategorien einteilen: „monitoring performance“, „measuring stability of the payment patterns“, „credit policy effects“, „interrelationships among working capital accounts“, „investing in accounts receivable“, „trade credit theories“, „financing accounts receivable“.

214 BUSSE (1996) *Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft*, S. 478.

215 SCHNEIDER (1992) *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, S. 7.

216 SCHNEIDER (1992) *Investition, Finanzierung*

und Besteuerung, S. 7 f. Nach dem Verständnis dieser Arbeit stellen die Working Capital-Komponenten der Aktivseite der Bilanz (Vorräte und Forderungen aus LuL als Vermögensgegenstände) Betriebsgüter dar.

---

217 Vgl. SMITH (1980) *On Working Capital as an Investment by the Firm*, S. 612 ff. Für eine ausführliche Aufstellung weiterer korrigierender Stellhebel des Working Capital-Managements siehe die Darstellung auf S. 617 in selbiger Quelle. Siehe auch MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 587.

---

218 Vgl. BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 189.

---

219 Vgl. u.a. DELOOF (2003) *Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?*, S. 574; ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 740 ff.; MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 587 und BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 189.

---

220 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 587.

---

221 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 647 f. SCHALL/HALEY

veweisen aufgrund des geringeren Risikos darauf, dass zur Bewertung der Kreditvergaberichtlinien auf einen Diskontierungssatz zurückgegriffen werden sollte, der unter den durchschnittlichen Kapitalkosten des Unternehmens liegt. Nichtsdestotrotz treten im Rahmen des Forderungsmanagementprozesses über den gesamten Prozess hinweg Risiken auf. Diese werden in bei der Beschreibung der Aktivitäten des Kapitels 2.2.3 berücksichtigt. Für eine übersichtliche Darstellung siehe PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 123 f.

---

222 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 648. Internationales Working Capital-Management wurde insbesondere von RICCI (RICCI WAGNER, WAGNER) behandelt; vgl. RICCI ET AL. (2000) *International working capital practices in the UK*; WAGNER RICCI ET AL. (1996) *International working capital practices of the Fortune 200*; HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 195 ff.

---

223 Vgl. INTRUM JUSTITIA (2006) *Dringender Handlungsbedarf für Europas Unternehmen*, S. 9 f.; VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2004) *Benchmarking Zahlungsziele*.

---

224 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 641.

225 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 585.

226 Vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 362.

227 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 391; ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 786; HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 360 f.

228 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 587. Der Zielkonflikt der Rentabilität und Liquidität wird aufgrund der fundamentalen Bedeutung für das Working Capital-Management im Kapitel 3.1.5 ausführlich diskutiert.

230 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 831 f.

231 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 370.

233 Vgl. ausführlich LEWELLEN ET AL. (1980) *Capital market influences on trade credit policies*, S. 106 ff. sowie COHN ET AL. (1980) *Steps Toward an Integration of Corporate Financial Theory*, S. 38 ff. und SCHERR (1989)

Modern working capital management: text and cases, S. 2. Die Autoren argumentieren, dass Unternehmen in einem perfekten Kapitalmarkt keinen Anreiz hätten Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL zu halten. In einem solchen Markt existieren keine Unsicherheit, keine Transaktionskosten, keine Informationsbeschaffungskosten und keine Produktions-oder Technologiebeschränkungen. Die Kosten würden nicht mit der Anzahl der produzierten Einheit variieren. Ceteris paribus kann gezeigt werden, dass Unternehmen keinen Wettbewerbsvorteil durch das Halten von Working Capital zu erringen vermögen.

---

234 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 831 f. Die verschiedenen Motive der Kreditvergabe wurden in der Literatur intensiv diskutiert, vgl. hierzu MIAN ET AL. (1994) *Extending trade credit and financing receivables*; MIAN ET AL. (1992) *Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence*, S. 172 ff.; EMERY (1988) *Positive theories of trade credit*; EMERY (1984) *A Pure Financial Explanation for Trade Credit*; PIKE ET AL. (2002) *Trade Credit, Late Payment and Asymetric Information*, S. 3 ff.

---

235 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 371; siehe auch LONG ET AL.

(1993) *Trade credit, quality guarantees, and product marketability*, S. 118 ff.

236 Vgl. ausführlich PETERSEN ET AL. (1997) *Trade Credit: Theories and Evidence*, S. 663 f.

237 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 832. Nichtgenutzte Skontobedingungen seitens der Kunden signalisieren ein höheres Risiko von Forderungsausfällen, siehe hierzu die Studie von NG/SMITH/SMITH; NG ET AL. (1999) *Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade*, S. 1113.

238 Vgl. BUDDE ET AL. (2001) *Strategic Choices for the Chemical Industry in the New Millennium*, S. 23; JERJEN ET AL. (2000) *Spezialitätenchemie-Wachtumsbranche im Spannungsfeld aktueller Trends*, S. 1123. Die Begriffe der Commodity-und der Spezialchemie werden im Kapitel 4.2 näher erläutert.

239 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 832.

240 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 832.

241 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 372. Die Ausnutzung des Lieferantenkredites als kurzfristige,

spontane Finanzierungsquelle wird ausführlich im Kapitel 2.3 behandelt.

242 Vgl. ausführlich MIAN ET AL. (1994) *Extending trade credit and financing receivables*, S. 78 und PETERSEN ET AL. (1997) *Trade Credit: Theories and Evidence*, S. 664.

243 Vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 360 ff.; BREALEY ET AL. (2000) *Principles of Corporate Finance*, S. 880; NG ET AL. (1999) *Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade*, S. 1127 f.

244 Vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 360 ff.

245 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 8.

246 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 368.

247 Vgl. hierzu COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 288. Weitere organisatorische Möglichkeiten sind eine unabhängige Kreditmanagementabteilung oder eine

Positionierung im Bereich des Rechnungswesens.

249 Für eine übersichtliche Darstellung über die Finanzierung der Forderungen aus LuL, siehe MIAN ET AL. (1994) *Extending trade credit and financing receivables*, S. 81 ff.

250 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 68.

251 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 68.

252 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10.

253 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 129.

254 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10.

255 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 246; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 139.

256 Vgl. dazu MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 588.

257 Vgl. ausführlich KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 836.

258 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 591; KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 833 f.

259 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 246 f.

260 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 374.

261 Für einen Überblick über die verschiedenen Zahlungsbedingungen, siehe SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 697 sowie die besondere Art des „seasonal dating“ als Kreditbedingung, siehe VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 249 f.

262 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 642.

263 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 372; NG ET AL. (1999) *Evidence on the Determinants of Credit*

Terms Used in Interfirm Trade, S. 1127 f.; MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 591. MOYER weist darauf hin, dass längere Zieltage positiv mit der Lagerdauer des Kunden korrelieren.

---

264 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 595.

---

265 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10.

---

266 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 253.

---

267 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 294 ff.; VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10. Für eine Übersicht der verschiedenen internen und exterenen Quellen siehe COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 294.

---

268 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 297 ff.

---

269 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 380 f.; VAN HORNE ET AL.

(2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 253 ff.

270 Vgl. ausführlich COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 308 ff.

271 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 642; VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 256 f.; VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10.

272 ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 789.

273 Vgl. PARKINSON ET AL. (1998) *Using credit screening to manage credit risk*.

274 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 10. Eine ausführliche Diskussion der Bedeutung von Skontobedingungen findet sich im Beitrag von HILL/RIENER, vgl. HILL ET AL. (1979) *Determining the Cash Discount in the Firm's Credit Policy*.

275 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 258 f.; SCHERR (1996) *Optimal Trade Credit Limits*, S. 71 ff.

276 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 11.

---

277 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 68 f.

---

278 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 369. Von der Kreditvergabe als Teil des „Marketing package“ spricht auch KAEN; vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 831. Siehe auch O. V. (2005) *Accounts Receivable Ideas With Sweet Results*; SCHAEFFER (2002) *Essentials of Credit, Collections, and Accounts receivable*, S. 115.

---

279 Vgl. KOTLER (2003) *Marketing Management*, S. 15 ff.; ERGENZINGER ET AL. (2005) *Marketing*, S. 45 f. und 253 ff.; WÖHE (1996) *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, S. 634 f. Die absatzpolitischen Instrumente sind hinsichtlich des Vorwurfes der Preisdiskriminierung jeweils vor den gültigen rechtlichen Rahmenbedingungen zu beurteilen, vgl. hierzu HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 375.

---

280 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 369.

---

281 Vgl. UHRMEISTER (2001) *Key-Accounting*, S. 1.

282 Zum Key Account Management siehe KOTLER ET AL. (2005) *Principles of Marketing*, S. 817; ERGENZINGER ET AL. (2005) *Marketing*, S. 426.

283 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 69.

284 Geschäftstransaktionen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Risikobegriffen und Abhängigkeiten aus. Für eine umfassende Übersicht der Risiken für Lieferanten und Kunden sowie möglicher Absicherungsinstrumente, vgl. ausführlich PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 123 ff.

285 Vgl. REIDER ET AL. (2003) *Managing Cash Flow*, S. 45; SCHAEFFER (2002) *Essentials of Credit, Collections, and Accounts receivable*, S. 30 ff.; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 380.

286 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Credit, Collections, and Accounts receivable*, S. 32 ff.

287 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 390; REIDER ET AL. (2003) *Managing Cash Flow*, S. 45.

288 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 69.

---

289 Vgl. UNGER ET AL. (2003) *Tools you can use to promote A/P, A/R integration*, S. 64; HANSEN (2003) *Global E-Commerce Growth*, S. 59 f.; SCHAEFFER (2002) *Essentials of Credit, Collections, and Accounts receivable*, S. 36 ff.

---

290 Vgl. GREENGARD (2002) *How to make e-billing pay*, S. 43 ff.

---

291 Vgl. SKIERA ET AL. (2003) *Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing: Eine empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen*, S. 66 f.

---

292 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 27 ff.

---

293 Vgl. VON CAMPENHAUSEN ET AL. (2001) *Shared Services-profitabel für vernetzte Unternehmen*, S. 82 ff.

---

294 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 31.

---

295 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des*

Kreditmanagements, S. 11.

296 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 205.

297 Vgl. CHITTENDEN ET AL. (1997) *Trade Credit, Cash-Flow and SMEs in the U.K., Germany and France*, S. 28.

298 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 393.

299 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 840.

300 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 11.

301 Vgl. MEHTA (1974) *Working capital management*, S. 9.

302 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 840.

303 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 443.

304 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 840.

305 Die Kennzahl DSO wird auch ADO (Average

Days Outstanding; vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 401) bzw. ACP (Average Collection Period; vgl. ROSS ET AL. (2005) *Corporate Finance*, S. 789) genannt.

306 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 440 f.

307 Vgl. STANLEY (2003) *DSO Resolution Network*, S. 40.

308 Vgl. BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 192.

309 Vgl. RIEBELL (1992) *Die Praxis der Bilanzauswertung*, S. 500. RIEBEL weist darauf hin, dass in vielen Unternehmen die Vermögenslage sowie die Gesamtliquidität in besonders hohem Maße von dem durchschnittlichen Zeitraum ausstehender Kundenforderungen abhängig sind. Unternehmen, wie z.B. im Großhandel, weisen in der Regel sehr hohe Debitorenbestände auf.

310 Vgl. STANLEY (2003) *DSO Resolution Network*, S. 40.

311 Vgl. BORN (1994) *Bilanzanalyse international*, S. 371. In Europa steigt die Kennzahl DSO

von den skandinavischen Ländern hin zu den Mittelmeerländern an. In Asien liegen generell längere Zahlungsziele vor als in Europa. Vgl. hierzu die Benchmark-Studien des VERBANDES DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V.; VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2004) *Benchmarking Zahlungsziele*; VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E. V. (2005) *Benchmarking Working Capital-Kennzahlen 2003/2004*.

---

312 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 441. Über die Kennzahl DSO liegen zahlreiche Veröffentlichungen vor in denen auch alternative Kalkulationsformen vorgestellt wurden. Zu diesen zählt bspw. die Kennzahl „Best Possible DSO“, die ausdrückt, wie lange der durchschnittliche Zeitraum ausstehender Kundenforderungen gewesen wäre, hätten alle Kunden ihre Forderungen fristgerecht beglichen. Zur Kritik an der Kennzahl DSO sowie den Aging schedules, siehe GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 345.

---

313 Vgl. BORN (1994) *Bilanzanalyse international*, S. 370 f. Ein Herausrechnen der Umsätze, die über Factoring abgewickelt werden sowie eine Aufteilung der Umsätze nach Bar-oder Skontoumsätzen ist erstrebenswert, wird aber bei den meisten Studien in diesem Bereich aufgrund des

hohen Aufwandes oder nicht verfügbarer Informationen nicht durchgeführt.

314 Vgl. RIEBELL (1992) *Die Praxis der Bilanzauswertung*, S. 515.

315 Vgl. TIMME ET AL. (2000) *The financial-SCM connection*, S. 34.

316 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 439.

317 Vgl. BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 193.

318 Für eine ausführliche Diskussion der Aussagekraft und Verlässlichkeit dieser Kennzahl siehe den Beitrag von COLE/MISHLER; vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 439 f. und HILL/SARTORIS, vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 393 ff.

319 Vgl. STONE (1976) *The Payments-Pattern Approach to the Forecasting and Control of Accounts Receivable*, S. 65 ff.; LEWELLEN ET AL. (1972) *Better Way to Monitor Accounts Receivable*, S. 101 ff.

320 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 345 ff. Siehe

ausführlich GENTRY ET AL. (1985) *A Generalized Model for Monitoring Accounts Receivable* und GALLINGER ET AL. (1986) *Monitoring Accounts Receivable Using Variance Analysis*. S. 69 ff.

---

321 Vgl. COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 443. COLE/MISHLER stellen in ihrem Buch weitere Kennzahlen des Forderungsmanagements vor; vgl. ausführlich COLE ET AL. (1998) *Consumer and Business Credit Management*, S. 437 ff. MANESS/ZIETLOW stellen in ihren Ausführungen ein idealtypisches „Accounts Receivable Monitoring System“ vor; vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 210.

---

322 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 11.

---

323 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 70.

---

324 Siehe ausführlich LANDER (2001) *Managing Customer Deductions*, S. 38 ff.

---

325 Vgl. SKIERA ET AL. (2003) *Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing: Eine*

empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen, S. 70 ff.

326 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 594.

327 Vgl. PETERSEN ET AL. (1997) *Trade Credit: Theories and Evidence*, S. 689. Dies erklärt warum viele Großunternehmen riskantere kleine, aber strategisch wichtige Kunden durch die großzügige Gewährung von Handelskrediten unterstützen. PETERSEN/RAJAN verweisen darauf, dass ein Unternehmen aufgrund teilweise langjähriger Geschäftsbeziehungen die Kreditfähigkeit seiner Kunden besser einschätzen kann als Finanzinstitutionen.

328 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 890.

329 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 380.

330 Die Gebühren der Inkassoagenturen sind u.U. beträchlich und können bis zur Hälfte der ursprünglichen Forderung betragen; vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 252.

331 Vgl. LANDER (2001) *Managing Customer*

Deductions, S. 34.

332 Vgl. BRÜCKNER (1997) *Reklamationsmanagement*, S. 10.

333 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 159.

334 Vgl. hierzu die Ausführungen von CALLAHAN, CALLAHAN (2003) *2003 Study on Customer Deductions: Impact on receivables*, sowie die Studie der THE CREDIT RESEARCH FOUNDATION, vgl. THE CREDIT RESEARCH FOUNDATION (2003) *Customer Deductions: Impact on Receivables*.

335 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 159.

336 Vgl. CALLAHAN (2003) *2003 Study on Customer Deductions: Impact on receivables*, S. 61.

337 Vgl. COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 340.

338 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 696.

339 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-*

Run Financial Management, S. 46 ff. Siehe auch GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 443. Viele Autoren gehen in ihren Ausführungen zum Working Capital-Management gar nicht erst auf das Verbindlichkeitsmanagement ein; vgl. MEHTA (1974) *Working capital management*; MEYERSIEK (1981) *Cashing in on working capital*, S. 76. Auch seitens der Unternehmenspraxis wird dieser Komponente im Vergleich zu den Forderungen aus LuL und Vorräten die geringste Bedeutung beigemessen; siehe die Ergebnisse einer Studie zum Working Capital der Unternehmensberatung HORVÁTH UND PARTNER, ALEXANDRE ET AL. (2003) *Benchmarking Studie' steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions-, Finanz- und Working Capital Management'*.

---

340 SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 199.

---

341 GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 443. Siehe auch HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 437.

---

342 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 696.

---

343 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 621.

---

344 MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 621. Siehe auch PETERSEN ET AL. (1997) *Trade Credit: Theories and Evidence*, S. 661.

---

345 HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 429.

---

346 Vgl. MANESS et al. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 236. MANESS/ZIETLOW beschreiben die Rückstellungen ebenfalls als Bestandteil spontaner Finanzierung; vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 234 ff.

---

347 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 278; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 428.

---

348 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 763.

---

349 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 622.

---

350 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 608.

351 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 622.

352 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 282.

353 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management*, s. 242 f. Mit Zunehmendem Detaillierungsgrad Lässt Sich Die Verantwortlichkeit für Das Verbindlichkeitsmanagement in der Unternehmenspraxis Mehreren Verschiedenen Organisatorischen Bereichen Zuordnen: Bestandsmanagement (Meldung Des Bedarfs), Beschaffung (Verhandlung von Preis, liefer-und insbesondere zahlungsbedingungen), kreditorenbuchhaltung (bearbeitung der rechnungen) und finanzabteilung (auszahlung). in den ausführungen dieser arbeit werden, wie in der finanzwirtschaft teilweise üblich, die bereiche der kreditorenbuchhaltung und der finanzabteilung vereinfacht als einheit betrachtet und als finanzbereich bezeichnet.

354 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 83 ff.

355 Vgl. GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 47 sowie der

Verweis auf ein unveröffentlichtes Arbeitspapier von GENTRY/DE LA GARZA zur systematischen Analyse und Überwachung von Forderungen aus LuL und Verbindlichkeiten aus LuL. Siehe auch VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management*, S. 243 ff.

---

357 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 247.

---

358 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 245. siehe auch die ziele des verbindlichkeitsmanagements von GULDIG vgl. GULDIG (1983) *Redesigning Accounts Payable* s. 46.

---

359 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 443.

---

360 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 444. Eine Working Capital-Studie von der Unternehmensberatung Horváth & Partner zeigt, dass die Unternehmen im Bereich des Verbindlichkeitsmanagements im Vergleich zu den beiden anderen Hauptkomponenten den geringsten Handlungsbedarf sehen; vgl. ALEXANDRE ET AL. (2004) *Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions-und Working Capital Management*, S. 129.

---

361 Vgl. SKIERA ET AL. (2003) *Financial Supply Chain Management: Wie Sie Ihren Cash-flow in den Griff bekommen!*, S. 51 f.

362 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 428. Die verschiedenen Zahlungsbedingungen werden im zweiten Prozessschritt der Preisverhandlung näher betrachtet.

363 Zum Beschaffungsprozess Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 247. In Der Automobilindustrie Besteht im Rahmen Der Lieferantenqualifikation Eine Wesentliche Voraussetzung in Der Nutzung von Electronic Data Interchange (edi) Durch Den Lieferanten was höhe der lieferantenverbindlichkeiten und dessen kosten deutlich reduzieren kann.

364 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 696 f.

365 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 245; HILL ET AL. (1988) *Short Term Financial Management*.

366 Vgl. NG ET AL. (1999) *Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in Interfirm Trade*, S. 1126 f.

367 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 444.

368 Zur Lieferantenanalyse und-auswahl siehe KOPPELMANN (2004) *Beschaffungsmarketing*, S. 234 ff.; ROLAND BERGER (2004) *Studie Cash4Growth: Opportunities in Purchase-to-Pay and Accounts Payable Management*, S. 27 ff. Als Beispiel für eine Lieferantensegmentierung anhand einer so genannten „Supplier Management Scorecard“, siehe WORKING COUNCIL FOR CHIEF FINANCIAL OFFICERS (2004) *Optimizing Working Capital*, S. 64 f.

369 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 90 f.

370 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 68 f.

371 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 621.

372 Bzgl. der Vielzahl an Zahlungsbedingungen siehe MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 237 f. und VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 278 f.

373 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial*

management, S. 431.

374 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 246. zu den beschaffungspolitischen instrumenten und verschiedenen machtkonstellationen (hier insbesondere die machtmatrix zur operationalisierung der macht); vgl. KOPPELMANN (2004) *Beschaffungsmarketing* s. 314 ff.

375 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 444.

376 Siehe die Ausführungen von KOPPELMANN zur Instrumentenkombination, vgl. KOPPELMANN (2004) *Beschaffungsmarketing*, S. 300 ff. und KOPPELMANN (2001) *Produktmarketing*, S. 567 ff. sowie BIERGANS (1984) *Zur Entwicklung eines marketingadäquaten Ansatzes und Instrumentariums für die Beschaffung*, S. 376.

377 Vgl. KOPPELMANN (2001) *Produktmarketing*, S. 77 ff.

378 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 179 ff. Die buchhalterisch richtige Einbuchung der Aufwandsposition stellt ein Problem der P-Cards dar, da die notwendigen Informationen über die Art der beschafften Güter fehlen. Die meisten

Unternehmen behelfen sich hier mit einfachen Annahmen bei der Verbuchung der Rechnung.

---

379 Geschäftstransaktionen auf der Beschaffungsseite zeichnen sich wie die Absatztransaktionen durch eine Vielzahl von Risikobegriffen und Abhängigkeiten aus. Für eine umfassende Übersicht der Risiken für Kunden im Rahmen des Verbindlichkeitsmanagements sowie möglicher Absicherungsinstrumente, vgl. ausführlich PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 123 ff. Siehe hierzu auch die Risikoabsicherung im Rahmen des Forderungsmanagements im Kapitel 2.2.3.2.

---

380 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 11.

---

381 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Mmanagement* s. 250.

---

382 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 95 ff. Unternehmen legen in ihren Richtlinien teilweise recht unterschiedliche Voraussetzungen zur Erstellung von Lieferantenstammdaten fest.

---

383 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 103 ff.

384 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 11 ff.

385 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 69 f.; GREENGARD (2002) *How to make e-billing pay*. Weitere allgemeine Ausführungen zur elektronischen Rechnung im Rahmen des Forderungsmanagements finden sich im Kapitel 2.2.3.3.

386 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 449.

387 Vgl. analog CHITTENDEN ET AL. (1997) *Trade Credit, Cash-Flow and SMEs in the U.K., Germany and France*, S. 28.

388 Vgl. VERBAND DER CHEMISCHEN INDUSTRIE E.V. (2000) *Organisation des Kreditmanagements*, S. 11 in Anlehnung an die Ausführungen zum Forderungsmanagement.

389 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 244.

390 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 451.

391 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 244.

392 Vgl. RIEBELL (1992) *Die Praxis der Bilanzauswertung*, S. 514.

393 Vgl. REHKUGLER ET AL. (1998) *Bilanzanalyse*, S. 187; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 244. Einige Autoren berechnen die DPO in Bezug auf den Umsatz, was die Höhe der Kennzahlen reduziert. In der gängigeren Berechnung wird allerdings auf die Herstellungskosten zurückgegriffen; siehe hierzu auch die Erläuterung zur Berechnung der DOH in Kapitel 2.4.3.1.

394 Vgl. ausführlich SCHNEIDER (2002) *Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern*, S. 540. Insofern stimmt der Autor dieser Arbeit nicht mit REHKUGLER/PODDIG überein, die höhere DPO als grundsätzlich negativ interpretieren. Höhere DPO können ebenfalls aus erfolgreichen Einkaufsverhandlungen mit dem Ergebnis längerer Zahlungsziele oder einem effizienten Verbindlichkeitsmanagement resultieren. Allerdings weisen die Autoren richtigerweise daraufhin, dass bei dieser Kennzahl insbesondere die Veränderung von einem Jahr auf das andere beobachtet werden sollte, da sprunghaftes Ansteigen auf

Zahlungsschwierigkeiten hinweist. Vgl. REHKUGLER ET AL. (1998) *Bilanzanalyse*, S. 187.

395 Vgl. RIEBELL (1992) *Die Praxis der Bilanzauswertung*, S. 515.

396 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 246; JOHNSON (1981) *Management of accounts receivable and payable*, S. 28:26.

397 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 452.

398 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 245 f.

399 Vgl. ausführlich GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 455.

400 Vgl. PFLEGHAR ET AL. (2001) *Erfolgsfaktor Data Warehouse in der Beschaffung*, S. 118.

401 Zum Zahlungsprozess siehe ausführlich SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 11 ff. Zur Wahl des optimalen Zahlungszeitpunktes unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten siehe HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 428.

402 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 431.

403 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 434.

404 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 279 f. Am Beispiel einer Rechnung über € 100 berechnet sich der Zinssatz wie folgt. Die Situation entspricht einem Kredit von € 98 über einen Zeitraum von 20 Tagen zu € 2 Zinskosten: € 2 = € 98 × **X**% x (20 Tage / 365 Tage).

405 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 108 f.

406 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 622.

407 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 279.

408 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 428.

409 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 431.

410 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 241.

411 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 431; SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 113.

412 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 241.

413 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 8.

414 Siehe auch HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 380. Ein in der Öffentlichkeit umstrittenes Beispiel für ein aggressives Management der Verbindlichkeiten zeigte Anfang des Jahres 2006 der Chemiekonzern CELANESE, der aus der HOECHST AG hervorgegangen ist und heute zum amerikanischen Finanzinvestor BLACKSTONE gehört. Per Brief wurden die Lieferanten über neue Zahlungsbedingungen informiert. Vgl. O. V. (2006) *Celanese setzt Lieferanten unter Druck*, S. 14.

415 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 70.

416 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts*

Payable, S. 68 ff.

417 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 70.

418 Vgl. SKIERA ET AL. (2003) *Financial-Chain-Management: Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing: Eine empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen*, S. 70 ff.

419 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 70.

420 Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 159.

421 Vgl. WAGENHOFER (2005) *Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS / IFRS*, S. 250; WÖHE (1996) *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, S. 1099. Zur Diskussion des Vorratsbegriffs sowie der Verantwortungs-und Steuerungsabgrenzungen am Beispiel der Automobilindustrie, siehe HEROLD (2004) *Kundenorientierte Prozesssteuerung in der Automobilindustrie*, S. 234 ff.

422 Vgl. KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 841.

423 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis*

and management, S. 401 f.

---

424 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 385; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 99.

---

425 VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 259.

---

426 Diese verschiedenen Vorratstypen erlauben es dem Unternehmen, die Interdependenz sequentieller Einkaufs-, Produktions-und Verkaufsprozesse zu unterbrechen und unabhängig voneinander zu gestalten; vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 476 f. Siehe auch HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 447 f.; MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 597. Manche Autoren haben die Liquiden Mittel als vierten, speziellen Vorratstyp identifiziert, der Auszahlungen und Einzahlungen entkoppelt; vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 101; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 448.

---

427 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 99.

---

428 GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and*

management, S. 428 f. Der erste Satz ist im Originaltext kursiv hervorgehoben.

429 Vgl. ausführlich GENTRY (1988) *State of the Art of Short-Run Financial Management*, S. 47; SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 200. Siehe auch HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 445; GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 384 ff.; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 99.

430 HILL/SARTORIS handeln das Vorratsmanagement in ihrem Buch zum Working Capital-Management unter dem Kapitel „Special Topics in Short-term Finance“ ab, vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 445 ff.

431 Vgl. BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 195; KAEN (1995) *Corporate Finance*, S. 842. CLOUD verweist vor diesem Hintergrund darauf, dass sich Mitarbeiter der Finanz-und Controllingbereiche von Unternehmen in Zukunft verstärkt im Bereich des Supply Chain-Managements engagieren werden; vgl. CLOUD (2000) *Supply Chain Management*, S. 30.

432 Vgl. SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 200.

---

433 Die Sichtweise, dass Finanzmanager im Wesentlichen aggregierte Vorratsinvestitionen betrachten, wird von führenden Forschern auf diesem Gebiet anerkannt. Vgl. ausführlich MEHTA (1974) *Working capital management*, S. 72; VAN DER WEIDE ET AL. (1985) *Managing Coporate Liquidity*, S. 282 ff. sowie ausführlich SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 200.

---

434 Vgl. ausführlich COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 93 ff. und insbesondere S. 100.

---

435 Auf die verschiedenen Techniken der Vorratsbewertung sowie die unterschiedliche Behandlung in den verschiedenen Rechnungslegungsstandards wurde eingangs verwiesen und soll daher an dieser Stelle nicht ausgeführt werden. Zur Vorratsbewertung siehe ausführlich IAS 2 (überarbeitet 2003); WAGENHOFER (2005) *Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS / IFRS*, S. 156 ff. und S. 250 ff.; WÖHE ET AL. (1997) *Bilanzierung und Bilanzpolitik*, S. 385 ff. und 464 ff.; GALLINGER ET AL. (1987)

Liquidity analysis and management, S. 358 ff. und S. 384 f.

---

436 Vgl. SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 200; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 99.

---

437 Siehe bspw. die empirische Untersuchung zur Anwendung des SCOR-Modells zur Analyse der Supply Chain von POLUHA; vgl. POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*. Für Fallstudien zur Chemischen Industrie siehe bspw. STIEGLITZ ET AL. (2002) *BASF: Materialmanagement und Nachschubsteuerung*, S. 135 ff.; JANETZKO (2004) *Neue Organisationsformen im Supply Chain Management für einen Chemie-Konzern*; FREIENSTEIN ET AL. (2001) *ICGCommerce-Die Entwicklung zum Procurement Service Provider*; ROOS ET AL. (2001) *e-Procurement: Ein Praxisbericht*; STOCKRAHM ET AL. (2001) *Werksübergreifende Planung und Optimierung mit SAP APO*; STIEGLITZ ET AL. (2001) *Herausforderungen einer integrierten Supply Chain Planung in der chemischen Industrie*; WILDRICH (2001) *ICGC Exchange-Technologische Plattform für eine B2B-Marketmaker*; FEIGENBUTZ (2001) *Entwicklung eines Softwaretools für das Supply Chain Management*; CORPORATE

EXECUTIVE BOARD (2002) *Reducing Working Capital Investment In The Chemicals Industry*. Für Fallstudien auch zu anderen Industrien siehe bspw. CORSTEN ET AL. (2002) *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen*, S. 47 ff.; LEENDERS ET AL. (2006) *Purchasing and Supply Management* bzw. die Best Practices von Logistikdienstleistern in BAUMGARTEN ET AL. (2004) *Supply Chain Steuerung und Services*, S. 179 ff. Allgemein zur Gestaltung des Supply Chain-Managements sowie dem Einfluss der Industriekultur, siehe CORSTEN ET AL. (2002) *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen*, S. 221 ff.

---

438 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 384. Der optimale Investitionswert kann, zumindest theoretisch, mit Hilfe technisch ausgefeilter Operations Research-Modelle bestimmt werden.

---

439 Siehe hierzu eine Gegenüberstellung des durchschnittlichen Anteis der Vorräte an der Bilanzsumme für verschiedene Industrien in SCHALL/HALEY, vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 626 f. Für eine detaillierte Darstellung der Vorratsposition in der Bilanz den verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften HGB, IAS und US-GAAP siehe ausführlich COENENBERG

(2000) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 95 ff.

---

440 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 447; GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 384.

---

441 Siehe hierzu BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 194. Als Untergliederung der Vorratsposition wurde hier im Wesentlichen das HGB zu grunde gelegt. Die Unterschiede der weiteren Untergliederung nach HGB, IAS und US-GAAP ist dem Standardwerk von COENENBERG zu entnehmen, vgl. COENENBERG (2000) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 212 f.

---

442 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 626; MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 100.

---

443 Vgl. VAN HORNE ET AL. (2005) *Fundamentals of Financial Management*, S. 259; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 448.

---

444 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 448.

---

445 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 448.

446 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 100 f.

447 Vgl. HAMPTON ET AL. (1989) *Working Capital Management*, S. 475.

448 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 599.

449 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 639; CORPORATE EXECUTIVE BOARD (2002) *Reducing Working Capital Investment In The Chemicals Industry*, S. 1.

450 Vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 639.

451 BLOCK ET AL. (2005) *Foundations of Financial Management*, S. 195.

452 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 99.

453 GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 384.

454 GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 388.

---

455 Vgl. MOYER ET AL. (2003) *Contemporary Financial Management*, S. 598. In diesem Zusammenhang soll das in der Finanzliteratur häufig zitierte Economic Order Quantity (EOQ)-Modell als klassisches Modell deterministischer Lagerhaltung erwähnt werden, das als eines der einfachsten Vorratsmodelle den Zielkonflikt zwischen den traditionellen Kostenkategorien der losfixen Kosten und der Lagerkosten untersucht; vgl. ausführlich, S. 65 ff.; GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 389 ff. und MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 102 ff. sowie die entsprechenden Erweiterungen des einfachen EOQ-Modells.

---

456 Diese drei Motive entstammen der volkswirtschaftlichen Geldtheorie und gehen zurück auf KEYNES, siehe hierzu KEYNES (1936) *The general theory of employment, interest and money*, S. 170 ff.

---

457 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 101.

---

458 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 265.

459 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 449.

460 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 265.

461 Vgl. HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 449.

462 Vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 101; VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management*, S. 266.

463 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 266. Siehe ergänzend die ausführungen zu den problemfeldern der vorratshaltung von HEROLD Vgl. HEROLD (2004) *Kundenorientierte Prozesssteuerung in der Automobilindustrie* s. 266 ff.

464 vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management* s. 266.

465 Siehe ausführlich die monetären Aspekte des Bestandsauf-und-abbaus in HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 24 ff.

466 SCHALL/HALEY sprechen von so genannten „Marketing benefits“, vgl. SCHALL ET AL.

(1991) *Introduction to financial management*, S. 638.

467 Vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 24.

468 Vgl. TEWOLDE (2002) *Working Capital Management*, S. 28 f.

469 Vgl. VAN DER WIELEN (2002) *International Cash Management*, s. 267 f.

470 HOPPE geht in seinen Ausführungen im Detail auf die logistischen Gründe für den Bestandsaufbau ein und unterteilt diese auf die verschiedenen Vorratsarten; vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 24 ff.

471 Vgl. STIEGLITZ ET AL. (2002) *BASF: Materialmanagement und Nachschubsteuerung*, S. 137.

472 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 1.

473 Vgl. STIEGLITZ ET AL. (2001) *Herausforderungen einer integrierten Supply Chain Planung in der chemischen Industrie*, S. 277 ff.; STIEGLITZ ET AL. (2002)

BASF: Materialmanagement und Nachschubsteuerung, S. 137 f.

474 Für eine gute Übersicht der Produkte der Commoditychemie siehe folgende Analystenreports der CSFB und der HSBC, vgl. CREDIT SUISSE FIRST BOSTON EQUITY RESEARCH (2005) *Chemical Industry Primer, 2005–2006*, S. 26 ff.; AHMED (2006) *Cracking Chemicals: An Industry Guide (HSBC)*, S. 11 ff.

475 Siehe hierzu POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*, S. 141 ff. und die dort angegebene Literatur.

476 Vgl. ausführlich BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 2 f.

477 ARNDT (2005) *Supply Chain Management*, S. 46. Für eine Übersicht der Entwicklungsphasen im Supply Chain-Management siehe BAUMGARTEN (2004) *Entwicklungsphasen des Supply Chain Managements*, S. 54 ff.

478 Vgl. BLOECH ET AL. (2001) *Einführung in die Produktion*, S. 362.

479 Vgl. LIEBETRUTH (2005) *Die Informationsbasis des Supply Chain Controllings*, S. 22.

---

480 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 22. Siehe bspw. das Prozesskettenmodell von KUHN; vgl. KUHN (1995) *Prozeßketten in der Logistik*, S. 35 ff.

---

481 Vgl. KUHN ET AL. (2002) *Supply Chain Management*, S. 102 ff.

---

482 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*.

---

483 SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*.

---

484 Vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 426.

---

485 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 42. Zur Definition von Referenzmodellen siehe POLUHA, vgl. POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*, S. 101 ff.

486 Vgl. KUHN ET AL. (2002) *Supply Chain Management*, S. 105.

487 Vgl. HEINZEL (2001) *Gestaltung integrierter Lieferketten auf Basis des Supply Chain Operations Reference-Modells*, S. 50.

488 Vgl. NISSEN (2003) *Einführung in das Supply Chain Management*, S. 31; HAGEN ET AL. (2002) *Gestaltungsfeld Prozessmanagement*, S. 48 f.

489 Vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 426; SCHOLZ-REITER ET AL. (1999) *Supply Chain Management-Überblick und Konzeption*, S. 11. Siehe auch POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*.

490 Vgl. HEINZEL (2001) *Gestaltung integrierter Lieferketten auf Basis des Supply Chain Operations Reference-Modells*, S. 51. Siehe auch WIENDAHL ET AL. (1998) *Kennzahlengestützte Prozesse im Supply Chain Management*.

491 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 3 f.

492 Quelle: In Anlehnung an SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Referencemodel: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 3.

---

493 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 6 ff.; BOLSTORFF ET AL. (2003) *Supply Chain Excellence*, S. 4.

---

494 Vgl. BOLSTORFF ET AL. (2003) *Supply Chain Excellence*, S. 176 ff.; POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*, S. 85; SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 6 ff.

---

495 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 6 ff.; HAGEN ET AL. (2002) *Gestaltungsfeld Prozessmanagement*, S. 51 ff.

---

496 CORSTEN/GABRIEL grenzen in ihren Ausführungen das Supply Chain-Management verschiedener Industrien in vier verschiedenen Grundtypen gegeneinander ab. Für jeden Grundtyp beschreiben sie die Besonderheiten der verschiedenen Hauptsteuerungsprozessschritte des SCOR-

Modells, vgl. ausführlich CORSTEN ET AL. (2002) *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen*, S. 227.

---

499 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4 ff.; HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 427; BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 43.

---

500 Vgl. ausführlich SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4.

---

501 Vgl. NISSEN (2003) *Einführung in das Supply Chain Management*, S. 19. Für Überblick über die die Ausprägungen des Logistik-und Supply Chain-Controllings siehe SCHMITT ET AL. (2002) *Gestaltungsfeld Controlling*, S. 118 ff.

---

502 Vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 423.

---

503 Vgl. HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 429.

---

504 Charakteristisch für den Scorecard-Ansatz sind die vier verschiedenen Perspektiven (Finanzperspektive, Interne

Prozessperspektive, Externe Kundenperspektive, Entwicklungsperspektive) die nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen; vgl. KAPLAN ET AL. (1996) *The Balanced Scorecard*, S. 9; POLUHA (2005) *Analyse der Supply Chain von Unternehmen mittels des Supply Chain Operation Reference (SCOR)-Modells*, S. 56 ff.

---

505 Vgl. ausführlich BOLSTORFF ET AL. (2003) *Supply Chain Excellence*, S. 73 ff.; HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 429. Die SCORCard nutzt dabei bereits einige der in den Kapiteln zum Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement vorgestellten Kennzahlen (wie bspw. die Anzahl der fehlerfreien Rechnungen), ohne allerdings die Aktivitäten des Managements der Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL im SCOR-Modell ausreichend zu präzisieren.

---

506 Die Kennzahl DOH (Days Inventory On Hand) wird auch DIO (Days Inventory Outstanding; vgl. MCLANNAHAN (2005) *Cashing in*, S. 43), bzw. DIH (Days Inventory Held; vgl. MANESS ET AL. (2005) *Short-Term Financial Management*, S. 112) genannt. Die Kennzahl der Vorratsreichweite DOH verdeutlicht die durchschnittliche Anzahl der Tage, die ein Produkt im Lager ist, bevor es verkauft wird. Je kleiner die DOH, desto höher ist der Vorratsumschlag eines

Unternehmens, vgl. HOHENSTEIN (1994) *Cash-flow, Cash-Management*, S. 125 f. \(ys On Hand (DOH) = \frac{{365 Tage}} {{Vorratsumschlag}} = \frac{{Vorr\ddot ate}} {{Herstellungskosten (1 Jahr)}}x 365 Tage \) Analog zu den DPO können auch die DOH auf Basis des Umsatzes gerechnet werden, was allerdings dazu führt, dass die Höhe der Kennzahl niedriger ist, vgl. hierzu GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 398. In der obigen Darstellung wurden diese Kennzahlen auf Basis der Herstellungskosten berechnet, weil nach § 253 HGB Vermögensgegenstände höchstens mit den Anschaffungskosten oder Herstellungskosten, vermindert um Abschreibungen, anzusetzen sind. Vgl. PFAFF ET AL. (2004) *Financial Supply Chain Management*, S. 355. Hohe DOH können auf Absatzschwierigkeiten, schwerverkäufliche Erzeugnisse, aber auch auf schlechte Lagerwirtschaft und/oder bewusst hohe Bevorratung wegen erwarteter Beschaffungsschwierigkeiten, bzw. Preiserhöhungen zurückzuführen sein, vgl. BORN (1994) *Bilanzanalyse international*, S. 370. Niedrige DOH wirken sich nicht nur positiv (liquiditätsverbessernd) auf das Cash Gap aus, sondern auch kostensenkend durch den Wegfall von Lagerzinsen, vgl. RIEBELL (1992) *Die Praxis der Bilanzauswertung*, S. 499. Aufgrund der bereits diskutierten Effekte aus der Verwendung verschiedener

Bewertungsmethoden raten Gallinger/Healey zu einer umsichtigen Interpretation finanzwirtschaftlicher Vorratskennzahlen, vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 373.

---

507 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 7.

---

508 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 43; SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4 ff.; HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 427.

---

509 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 7.

---

510 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 43; SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4 ff.; HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 427.

---

511 Vgl. SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain*

Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview, S. 7.

512 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 43; SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4 ff.; HOPPE (2005) *Bestandsoptimierung mit SAP*, S. 427.

513 Vgl. BECKMANN (2004) *Supply Chain Management: Grundlagen, Konzepte und Strategien*, S. 43; SUPPLY CHAIN COUNCIL (2005) *Supply-Chain Operations Reference-model: SCOR Version 7.0 Overview*, S. 4 ff.

514 Vgl. die Ausführungen von BLUMBERG (2005) *Introduction to Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Processes*. Siehe auch WALKER (2005) *Supply chain architecture*, S. 20 f.

515 Vgl. MEHTA (1974) *Working capital management*, S. 4; FIRTH (1976) *Management of working capital*, S. 17; SARTORIS ET AL. (1983) *A generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions*, S. 350; HILL ET AL. (1988) *Short term financial management*, S. 16. Die Kennzahl des Cash Conversion Cycle unterstützt bspw. als zusammengesetzte

Messgröße eine ganzheitliche und integrierte Sichtweise des Working Capital-Managements, vgl. hierzu RICHARDS ET AL. (1980) *A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis*.

516 SRINIVASAN ET AL. (1988) *Decision support for working capital management: A conceptual framework*, S. 188.

517 Vgl. KUBICEK (1976) *Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesign als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*, S. 12 ff.

518 Vgl. KUBICEK (1976) *Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesign als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung*, S. 15.

519 Vgl. STÖLZLE (1999) *Industrial relationships*, S. 261.

521 Vgl. HEINZEL (2001) *Gestaltung integrierter Lieferketten auf Basis des Supply Chain Operations Reference-Modells*, S. 56 f.; WALKER (2005) *Supply chain architecture*, S. 89 ff.

Rights and permissions

Reprints and permissions

Copyright information

© 2007 Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

About this chapter

Cite this chapter

(2007). Hauptkomponenten des Working Capital-Managements und ihre intra- und interorganisationalen Verknüpfungen. In: Working Capital und Unternehmenswert. DUV. https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9645-5_2

.RIS .ENW .BIB

DOI	Publisher Name	Print ISBN
https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9645-5_2	DUV	978-3-8350-0862-5

Online ISBN	eBook Packages
978-3-8350-9645-5	Business and Economics (German Language)

Publish with us

Policies and ethics

Search

Search by keyword or author

Navigation

Find a journal

Publish with us

Track your research