SPRINGER NATURE Link

Log in

Menu

Search

Cart

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

Chapter

pp 19–125 | Cite this chapter

Working Capital und Unternehmenswert

6282 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 to check access.

Access this chapter

Log in via an institution

Subscribe and save

Springer+ from €37.37 /Month

- Starting from 10 chapters or articles per month
- Access and download chapters and articles from more than 300k books and 2,500 journals
- Cancel anytime

View plans

Buy Now

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

Institutional subscriptions →

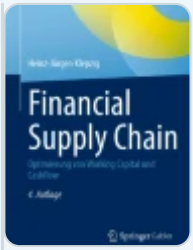
Preview

Unable to display preview. Download preview PDF.

Similar content being viewed by others

Working-Capital Management in der Unternehmenspraxis

Chapter | © 2022



Working Capital: Veränderungsmanagement

Chapter | © 2023

Working Capital Management

Chapter | © 2024

Explore related subjects

Discover the latest articles, books and news in related subjects, suggested using machine learning.

Capital Markets | Industrial Management | Industrial Chemistry | Industrial Organization | Manufacturing Organization | Operations Management

Literatur

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

SPREMANN verweist darauf, dass ein negatives Working Capital zur Verletzung

89 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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

97 Vgl. IAS 1.60; IAS 1.68; WAGENHOFER (2005) *Internationale Rechnungslegungsstandards-IAS / IFRS*, S. 433 ff.; COENENBERG (2003) *Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse*, S. 337.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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“.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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“.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

331 Vgl. LANDER (2001) *Managing Customer Deductions*, S. 34.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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'*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

366 Vgl. NG ET AL. (1999) *Evidence on the Determinants of Credit Terms Used in*

Interfirm Trade, S. 1126 f.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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).

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

416 Vgl. SCHAEFFER (2002) *Essentials of Accounts Payable*, S. 68 ff.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

423 Vgl. GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 401 f.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

428 GALLINGER ET AL. (1987) *Liquidity analysis and management*, S. 428 f. Der erste Satz ist im Originaltext kursiv hervorgehoben.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

466 SCHALL/HALEY sprechen von so genannten „Marketing benefits“, vgl. SCHALL ET AL. (1991) *Introduction to financial management*, S. 638.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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.

Google Scholar

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*.

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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

Google Scholar

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.

Google Scholar

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
https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9645-5_2

Publisher Name
DUV

Print ISBN
978-3-8350-0862-5

Online ISBN
978-3-8350-9645-5

eBook Packages
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