

Matthias Sure

Working Capital Management

Empirische Analyse der Gestaltungs-
faktoren des Working Capitals
und seiner Komponenten



Springer Gabler

Working Capital Management

Matthias Sure

Working Capital Management

Empirische Analyse der
Gestaltungsfaktoren des Working
Capitals und seiner Komponenten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Andreas Hoffjan

 Springer Gabler

Matthias Sure
Köln, Deutschland

Dissertation Technische Universität Dortmund 2014

ISBN 978-3-658-07379-4
DOI 10.1007/978-3-658-07380-0

ISBN 978-3-658-07380-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Das Working Capital Management ist ein sowohl in der Wissenschaft als auch in der unternehmerischen Praxis seit langem bekanntes Thema. Gleichwohl ist dessen Präsenz in der Literatur immer noch vergleichsweise gering und konzentrierte sich dabei in der Vergangenheit schwerpunktmäßig auf die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Rentabilität und Liquidität mit Hilfe öffentlich zugänglicher Daten und Kennzahlen aus dem Jahresabschluss.

Insbesondere vor dem Hintergrund der seit einigen Jahren zu beobachtenden steigenden Volatilitäten und Unsicherheiten auf den Kredit- und Finanzmärkten und der damit korrespondierenden zunehmenden Regulatorik im Bereich der externen Kapitalaufnahme verlagert sich der Fokus in den Unternehmen vermehrt auf die interne Liquiditätsgenerierung aus dem operativen Geschäft heraus und damit auf die Gestaltung des Working Capitals. Um diesem gesteigerten Gestaltungsinteresse Rechnung zu tragen, ist aus wissenschaftlicher Sicht jedoch eine stärkere Fokussierung von qualitativen empirischen Untersuchungen notwendig, die in der Literatur bisher nur spärlich vertreten sind. Genau an dieser Stelle setzt die vorliegende Arbeit von Matthias Sure an, in der er ein Sample von europäischen Logistikunternehmen empirisch untersucht.

Die Ergebnisse der empirischen Fallstudienanalyse zeigen, dass sich das Working Capital Management in der überwiegenden Zahl der beteiligten Unternehmen der Fallstudie im Laufe der letzten Jahre zu einer Top-Priorität im Hinblick auf die Steigerung der Kapitaleffizienz entwickelt hat, wenngleich weiterhin eine hohe disziplinarische Komponente hinsichtlich der Beibehaltung von einmal etablierten Prozess-Standards zu konstatieren ist. Darüber hinaus greift Matthias Sure die in der Forschung seit langer Zeit kontrovers geführte Diskussion zum Trade-off zwischen zentraler und dezentraler Management-Verantwortung auf und überträgt sie auf das Themengebiet des Working Capital Managements.

Daraus wird ersichtlich, dass Working Capital Management im Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach zentraler umfassender Regelung und Überwachung sowie der wachsenden Erkenntnis steht, dass ohne eine umfassende Übertragung von situativer Entscheidungskompetenz an die dezentralen Standorte eine optimale Steuerung des Working Capitals und der dieses beeinflussenden operativen Prozesse unmöglich ist.

Darauf aufbauend verdichtet Matthias Sure die empirisch gewonnenen Erkenntnisse zu einer Typologie im Working Capital Management, welche eine positive Korrelation zwischen Integrations-, Aggressivitäts- und Zufriedenheitsgrad erkennen lässt und geht in diesem Zusammenhang auch auf den Einfluss von landeskulturellen Aspekten ein. Die damit verbundene Qualität der Erkenntnisse verdankt die Arbeit insbesondere der qualitativ empirischen Forschungsmethodik, mit der der Autor einen substanziellen Beitrag zur bisher stark unterrepräsentierten qualitativen Forschung zum Working Capital Management leistet.

In diesem Zuge gelingt es Matthias Sure, Forschungsdefizite in einem hochrelevanten Forschungsgebiet zu untersuchen und dabei signifikante Erkenntnisfortschritte zu erzielen. Diese Erkenntnisse bilden darüber hinaus eine gute Grundlage für nachfolgende Forschungsthemen, da die Gestaltungsfaktorenthematik sowohl in branchenspezifischer als auch in kultureller Perspektive gerade vor dem Hintergrund der zunehmenden Internationalisierung und Spezialisierung von Unternehmen und ihren Prozessen weitere Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Praxis auf sich lenken dürfte.

Aus diesen Gründen bin ich sehr zuversichtlich, dass die Arbeit von Matthias Sure die ihr zustehende breite und interessierte Leserschaft finden wird.

Prof. Dr. Andreas Hoffjan

Vorwort

Nach Abschluss meiner Promotion möchte ich an dieser Stelle die Gelegenheit ergreifen, denjenigen Menschen meinen Dank auszusprechen, die mich während meiner Zeit als Doktorand unterstützt und in diesem Zuge zum Erfolg der Dissertation beigetragen haben.

An erster Stelle möchte ich daher meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Andreas Hoffjan, herzlich danken, der mich während der gesamten Promotionszeit engagiert unterstützt und intensiv bei der Erstellung der Arbeit begleitet hat. Seine Inspiration und Begeisterung für qualitative empirische sowie für international vergleichende Forschung haben meine Arbeit maßgeblich geprägt.

Herrn Prof. Dr. Michael Nadler und Frau Prof. Dr. Christiane Pott danke ich für ihren engagierten Einsatz als Zweit- und Drittgutachter der Arbeit sowie für ihre inhaltlichen Anregungen im Rahmen der Diskussion zu wissenschaftlichen und praktischen Forschungsaspekten. Den Kollegen Akad. Dir. Dr. André Jungen und Dr. Lukas D. Schuchardt möchte ich für anregende Gespräche im Rahmen meiner Forschung und darüber hinaus herzlich danken.

Ferner danke ich den beteiligten Unternehmensvertretern, die mir im Rahmen der empirischen Interviews bereitwillig Rede und Antwort gestanden haben und damit zum Gelingen der empirischen Analyse entscheidend beigetragen haben.

Schließlich gilt mein besonderer Dank meinen Eltern, die mich nicht nur während meiner Promotion, sondern während meiner gesamten Ausbildung ausnahmslos unterstützt haben und mir so die Möglichkeit gegeben haben, meine Ziele zu verwirklichen.

Mein größter Dank gilt meiner Frau Maggie, die mich trotz fortdauernder Arbeitsinsätze in den Abendstunden und an Wochenenden während der Erstellung der Arbeit immer bedingungslos unterstützt und mir dabei ein einzigartiges Ausmaß an Geduld, Toleranz und Zuneigung entgegengebracht hat, für das ich sehr dankbar bin. Ihre herzliche Freude nach erfolgreichem Abschluss der Promotion werde ich immer in Erinnerung behalten und möchte ihr diese Arbeit widmen.

Inhaltsverzeichnis**Abbildungsverzeichnis.....XV****AbkürzungsverzeichnisXVII****1 Einleitung 1**

1.1 Problemstellung und Motivation 1

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen..... 2

1.3 Aufbau der Arbeit 3

2 Grundlagen des Working Capital Managements 5

2.1 Begriff und Abgrenzung des Working Capitals 5

2.1.1 Bestandteile des Working Capitals 5

2.1.2 Brutto- versus Netto Working Capital-Konzept 6

2.1.3 Einfluss zu Grunde liegender Rechnungslegungsstandards..... 8

2.2 Gegenstand des Working Capital Managements..... 11

2.2.1 Inhaltliche Definition..... 12

2.2.2 Operativer Geschäftszyklus als Rahmen 13

2.2.3 Strategische Ausrichtung und Ansätze 18

2.2.4 Organisation und Verantwortlichkeiten 22

2.3 Kategorien und Bestandteile des Working Capital Managements..... 24

2.3.1 Forderungsmanagement 24

2.3.1.1 Bedeutung und Inhalt..... 24

2.3.1.2 Bestandteile des Forderungsmanagements..... 27

2.3.1.2.1 Kreditrisikomanagement 28

2.3.1.2.2 Vertrags- und Konditionengestaltung 33

2.3.1.2.3 Auftragsannahme und -abwicklung 35

2.3.1.2.4 Rechnungsstellung 36

2.3.1.2.5 Inkassomanagement 38

2.3.1.2.6 Reklamationsbearbeitung 47

2.3.1.2.7 Zahlungsverbuchung und -auszifferung 49

2.3.2 Verbindlichkeitenmanagement 51

2.3.2.1 Bedeutung und Inhalt..... 52

2.3.2.2 Bestandteile des Verbindlichkeitenmanagements 55

2.3.2.2.1 Lieferantenmanagement..... 57

2.3.2.2.2	Vertrags- und Konditionengestaltung	60
2.3.2.2.3	Disposition, Bestellung und Warenannahme.....	63
2.3.2.2.4	Rechnungsabwicklung	64
2.3.2.2.5	Reklamationsbearbeitung	66
2.3.2.2.6	Zahlungsmanagement	67
2.3.3	Vorratsmanagement	74
2.3.3.1	Bedeutung und Inhalt.....	75
2.3.3.2	Optimierungsmodelle.....	81
2.3.3.3	Bestandteile des Vorratsmanagements	88
2.3.3.3.1	Sortimentsgestaltung.....	89
2.3.3.3.2	Planung, Prognose und Kontrolle	91
2.3.3.3.3	Produktion.....	97
2.3.3.3.4	Lagerverwaltung	101
2.3.3.3.5	Distribution.....	103
3	Stand der Forschung und Herleitung der Forschungsdefizite	107
3.1	Historische Entwicklung der Forschungsansätze	107
3.2	Vorgehen bei der Analyse bisheriger Forschungsarbeiten.....	109
3.3	Forschungsarbeiten mit primär quantitativer Forschungs- methodik	110
3.3.1	Forschungsarbeiten zum Forderungsmanagement.....	110
3.3.1.1	Angelsächsische Studien	111
3.3.1.2	Europäische Studien.....	114
3.3.2	Forschungsarbeiten zum Vorratsmanagement.....	115
3.3.3	Forschungsarbeiten zum Verbindlichkeitenmanagement	116
3.3.4	Forschungsarbeiten zum Working Capital Management	117
3.3.4.1	Angelsächsische Studien	117
3.3.4.2	Europäische Studien.....	124
3.3.4.3	Asiatische Studien.....	130
3.3.4.4	Afrikanische Studien.....	139
3.3.4.5	Globale Studien	143
3.4	Forschungsarbeiten mit primär qualitativer Forschungsmethodik ...	146
3.5	Zusammenfassung des Forschungsstands	150

3.6	Herleitung der Forschungsdefizite und Formulierung der Forschungsfrage	154
4	Theoretischer Bezugsrahmen des Forschungsmodells	159
4.1	Der Shareholder Value-Netzwerkansatz	159
4.1.1	Rolle des Working Capitals im Shareholder Value-Netzwerkansatz	159
4.1.2	Unternehmenswertsteigerung durch Working Capital Management	161
4.2	Der Wertketten-Ansatz	162
4.2.1	Aktivitäten in der Wertkette und Bezug zum Shareholder Value	162
4.2.2	Working Capital Management-Prozesse in der Wertkette	163
4.2.3	Wertketten-Verknüpfungen und Wertkettenmanagement	165
4.3	Der Transaktionskostenansatz	168
4.3.1	Arten und Einflussfaktoren von Transaktionskosten	169
4.3.2	Kostenrelevanz unterschiedlicher institutioneller Arrangements.....	171
4.3.3	Verbindung zwischen Transaktionskostenmanagement und Working Capital-Prozessen	173
4.4	Zusammenfassung	175
5	Forschungsmethodik und empirischer Ansatz.....	177
5.1	Selektion einer geeigneten Forschungsmethode	177
5.1.1	Beurteilung der Forschungsmethoden im Forschungskontext	177
5.1.2	Merkmale und Ausgestaltung der Fallstudienmethode	179
5.2	Festlegung der Datenerhebungsmethode.....	182
5.2.1	Experteninterviews.....	183
5.2.1.1	Auswahl der Fallstudienunternehmen und Gesprächspartner	183
5.2.1.2	Interviewleitfaden und Datenerhebungsprozess	188
5.2.2	Dokumentenanalyse	191
5.3	Auswertung und Interpretation der Daten	191
5.3.1	Grundlagen und Schritte der Inhaltsanalyse	192
5.3.2	Kategoriebildung und Codierung.....	193
5.4	Bewertung der methodischen Vorgehensweise	196

6	Ergebnisse der empirischen Fallstudienanalyse.....	201
6.1	Übergreifende Ergebnisse zum Working Capital Management.....	201
6.1.1	Grundsätzliches Verständnis von Working Capital Management	202
6.1.1.1	Stellenwert des Working Capital Managements	202
6.1.1.2	Begriffsverständnis zum Working Capital	204
6.1.2	Organisatorischer Rahmen für Working Capital Management.....	205
6.1.2.1	Organisatorische Zuordnung und Verantwortung.....	205
6.1.2.2	Existenz, Aktualität und Ausrichtung von Richtlinien	206
6.1.3.	Zielsetzung, Zielerreichung und Zielkonflikte im Working Capital Management	211
6.1.3.1	Grundsätzlicher Zielkonflikt	211
6.1.3.2	Beweggründe und Zielsetzungen.....	212
6.1.3.3	Zielerreichungsgrad, Verbesserungsansatz, Heraus- forderungen	214
6.1.4	Leistungsmessung und -steuerung im Working Capital Management	219
6.1.4.1	Planung und Steuerung der Komponenten des Working Capitals	219
6.1.4.2	Berichtswesen und Messgrößen	222
6.2	Spezifische Ergebnisse zum Forderungsmanagement.....	232
6.2.1	Grundsätzlicher Ansatz im Forderungsmanagement.....	232
6.2.1.1	Teilprozesse im Forderungsmanagement.....	232
6.2.1.2	Generelle kritische Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	233
6.2.1.3	Kompetenzen und Zuständigkeiten.....	234
6.2.2	Teilprozessgestaltung im Forderungsmanagement.....	240
6.2.2.1	Kundenstammdaten- und Konditionenmanagement.....	240
6.2.2.2	Kreditrisikomanagement	242
6.2.2.3	Reklamationsmanagement	243
6.2.2.4	Rechnungsstellung	245
6.3	Spezifische Ergebnisse zum Verbindlichkeitenmanagement.....	245
6.3.1	Grundsätzlicher Ansatz im Verbindlichkeitenmanagement.....	245
6.3.1.1	Teilprozesse im Verbindlichkeitenmanagement	246
6.3.1.2	Generelle kritische Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	246
6.3.1.3	Kompetenzen und Zuständigkeiten.....	251

6.3.1.4 Year-end Management.....	253
6.3.2 Teilprozessgestaltung im Verbindlichkeitenmanagement	255
6.3.2.1 Lieferantenmanagement	255
6.3.2.2 Rechnungsabwicklung	257
6.3.2.3 Reklamationsmanagement	258
6.3.2.4 Zahlungsmanagement	259
6.3.2.5 Prozessunterstützung durch Shared Services oder Outsourcing	260
6.4 Konsolidierung der Fallstudienresultate	260
6.5 Ableitung einer Typologie zum Working Capital Management	268
6.5.1 Selektion und Herausstellung relevanter Einzelkategorien	268
6.5.2 Zusammenführung von Klassifikationen zu einer Typologie.....	273
7 Zusammenfassung und Implikationen	283
7.1 Methodische Vorgehensweise und wesentliche Ergebnisse	283
7.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis	286
7.3. Diskussion der Resultate und Ausblick	288
7.3.1 Wissenschaftlicher Beitrag der Forschungsergebnisse	288
7.3.2 Zukünftiger Forschungsbedarf.....	295
Anhang.....	297
Literaturverzeichnis	315

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Operativer Geschäftszyklus und Cash-Zyklus	15
Abbildung 2: Chronologische Übersicht primär auf das Working Capital Management abzielender empirischer Studien	110
Abbildung 3: Das Shareholder Value-Netzwerkmodell	161
Abbildung 4: Die Working Capital-Wertkette	164
Abbildung 5: Verknüpfungen in der Working Capital-Wertkette	166
Abbildung 6: Transaktionskostenansatz und Working Capital-Wertkette	169
Abbildung 7: Demographische Angaben zum Sample der Mehrfachfallstudie ...	186
Abbildung 8: Darstellung von Klassifikationen zu selektierten Kategorien inklusive deren Korrelationen für die Fallstudienunternehmen	277
Abbildung 9: Typologische Dimensionierung der Unternehmen des Fallstudiensamples	279

Abkürzungsverzeichnis

BPDPO	Best Possible Days Payables Outstanding
BPDSO	Best Possible Days Sales Outstanding
BU	Business Unit
CASS	Cargo Account Settlement System
CDC	Central Distribution Center
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CR	Current Ratio
DBO	Days Billing Outstanding
DDSO	Days Delinquent Sales Outstanding
DIH	Days Inventory Held
DSO	Days Sales Outstanding
DWC	Days Working Capital
EBIT	Earnings before interest and taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
EBT	Earnings before taxes
EDI	Electronic Data Interchange
EOQ	Economic Order Quantity
ERP	Enterprise Resource Planning
FIFO	First-in-First-out
FM	Forderungsmanagement
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standards
IATA	International Air Transport Association
ID	Identifikations-Code
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnologie
Kfm	Kaufmännisch(er)
LIFO	Last-in-First-out
MDAX	Midcap-Deutscher Aktienindex
MIS	Management Informationssystem(e)
NLB	Net Liquid Balance
NWC	Net Working Capital
RDC	Regional Distribution Center

RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
ROCE	Return on Capital Employed
ROI	Return on Investment
SEC	Securities Exchange Commission
SIC	Standard Industrial Classification
UE	Unternehmenseinheit
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VbM	Verbindlichkeitenmanagement
WCM	Working Capital Management
WCR	Working Capital Requirement

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Motivation

Working Capital Management ist ein sowohl in der theoretischen Darstellung nach wie vor vernachlässigtes als auch in der praktischen Handhabung vergleichsweise unterrepräsentiertes Themengebiet, welches sich in der Vergangenheit eher am unteren Ende der unternehmerischen Prioritätenliste befunden hat (Guserl, 1994, S. 163; Tewolde, 2002, S. 3; Noreen/Khan/Abbas, 2009, S. 162). In diesem Kontext haben die insbesondere seit der Jahrtausendwende zunehmende Wettbewerbsintensität gepaart mit einer steigenden Volatilität und damit verbundenen Unsicherheit auf den Kredit- und Finanzmärkten sowie einer sich nicht zuletzt deshalb ausweitenden Regulatorik hinsichtlich der Kapitalbereitstellung und Kapitalaufnahme zu einem beginnenden Bewusstseinswandel in den Unternehmen beigetragen und über eine stärkere Fokussierung der Unternehmen auf die Innenfinanzierung die Bedeutung des Working Capital Managements hinsichtlich der internen Liquiditätsgenerierung sowie damit verbundener Kostenoptimierungspotenziale deutlich ansteigen lassen. In der Unternehmenspraxis rückt demzufolge das Working Capital Management als integraler Bestandteil einer wertorientierten Unternehmensstrategie immer stärker in den Fokus (Shin/Soenen, 1998, S. 37; Hofmann/Sasse/Hausser/Baltzer, 2007, S. 159). Damit verbunden liegt die Zielsetzung des Working Capital Managements aus der Unternehmensperspektive in einer transparenten Darstellung von dessen Größenbestandteilen und diese beeinflussenden Treibern sowie in der Optimierung des Bestandes an im Nettoumlaufvermögen gebundenen Kapital (Steinhardt, 2006, S. 479; Metze, 2010, S. 99).

Working Capital wird in der finanzwirtschaftlichen Literatur zumeist als allgemeiner Sammelbegriff für kurzfristige Bilanzpositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten subsumiert, in welcher zugleich auf den Mangel an theoretischer Auseinandersetzung mit diesem komplexen Thema und ein damit unmittelbar verbundenes vergleichsweise geringes Forschungsinteresse hingewiesen wird (Gentry/Mehta/Bhattacharyya/Cobbaut/Scaringella, 1979, S. 28-29; Kim/Srinivasan, 1988, S. IX; Meyer, 2007, S. 3). In der Literatur fehlt weitgehend, abgesehen von einzelnen Ansätzen, eine ganzheitliche und integrierte Betrachtungsweise zum Working Capital Management, die über die rein finanzwirtschaftliche Orientierung hinausgeht und auch die für das Verständnis

und die Gestaltung des Working Capitals maßgeblichen operativen Prozesse im Unternehmen umfassend miteinbezieht (Srinivasan/Kim, 1988, S. 188; Tewolde, 2002, S. 3). Ein damit einhergehendes integratives Rahmenkonzept ist bis auf wenige Ausnahmen – hier sind in erster Linie die Arbeiten von Tewolde und Meyer zu nennen – bisher nicht in den Fokus der Forschung geraten und das, obwohl bereits Ende der 1980er Jahre von einzelnen Forschern auf die Relevanz des Shareholder Value-Ansatzes von Rappaport und des Wertkettenansatzes von Porter hingewiesen worden ist (Gentry, 1988, S. 48; Meyer, 2007, S. 6-7). Stattdessen hat sich Forschung in den letzten Jahren beginnend in den 1990er Jahren mit zunehmend überregionalem Fokus auf die Untersuchung der Beziehung zwischen Rentabilität und Liquidität im Zuge des Working Capital Managements anhand von öffentlich verfügbaren jahresabschlussbezogenen Finanzdaten konzentriert, ohne aber dabei auf die zu Grunde liegenden operativen Gestaltungsparameter in den Unternehmen näher einzugehen bzw. diese zu erforschen, mit der Konsequenz, dass bis heute nur geringe Kenntnisse über den Stellenwert des Working Capital Managements in der Unternehmenspraxis vorliegen (Meyer, 2007, S. 7).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ergibt sich unmittelbar aus der zuvor dargestellten Problematik und manifestiert sich darin, Gestaltungsaussagen zum Management des Working Capitals in Unternehmen am Beispiel der europäischen Logistikbranche zu treffen und auf diese Weise Implikationen für die zukünftige Ausrichtung der Organisation, Verantwortlichkeiten, Methoden und Prozesse im Working Capital Management herauszuarbeiten, die es den Unternehmen ermöglichen ihre diesbezüglichen Leistungen zu optimieren. Aus dieser Zielsetzung wird die zentrale Fragestellung für die vorliegende Forschungsarbeit abgeleitet:

„Wie können europäische Unternehmen der Logistikbranche ihr Working Capital Management optimal wertorientiert gestalten und welche Methoden und Steuerungsmechanismen können dabei eingesetzt werden?“

Diese bildet den Rahmen für die detaillierte konzeptionelle Untersuchung des Working Capital Managements und seiner Teilkategorien und für die Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens auf Basis einschlägiger betriebswirtschaftlicher Modelle, der als Fundament für die Ableitung von Gestaltungsaussagen dienen soll. Die zentrale Forschungsfrage soll im Verlauf der Arbeit weiter operatio-

nalisiert und vertieft werden durch entsprechend abgeleitete dezentrale Forschungsfragen, die sich den einzelnen Teilkategorien und Themenbereichen des Working Capital Managements detaillierter zuwenden. Diese einzelnen Fragen sollen methodisch durch die Anwendung einer qualitativen Mehrfachfallstudie beantwortet werden, in deren Verlauf Experteninterviews neben ergänzenden internen und externen Dokumentenanalysen als primäre Datenerhebungsquelle dienen. Dabei soll auch das Potenzial qualitativer Forschungsmethoden zum Working Capital Management aufgezeigt werden, nachdem dieses in der Vergangenheit beinahe ausschließlich von quantitativen Forschungsarbeiten dominiert gewesen ist.

1.3 Aufbau der Arbeit

Mittels der im Folgenden dargestellten Struktur sollen die dargelegten Forschungsfragen präzise hergeleitet und beantwortet werden. So werden im zweiten Kapitel die wesentlichen theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Working Capital Managements dargelegt. Dabei werden insbesondere die Teilkategorien und Prozesse des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements hinsichtlich ihrer Aktivitäten und Teilschritte detailliert beschrieben und beleuchtet, um damit eine notwendige grundlegende Basis für Erklärungsmuster zur Gestaltung von Working Capital Management zu erhalten. Im dritten Kapitel wird der bisherige Stand der Forschung zum Working Capital Management dargestellt. In diesem Zuge wird die analysierte Literatur inhaltlich in einem dreistufigen Ansatz spezifisch nach angewandter Forschungsmethodik – quantitativ oder qualitativ, nach fokussiertem Untersuchungsgegenstand – Working Capital Management, Forderungs-, Vorrats- oder Verbindlichkeitenmanagement – und nach betrachtetem regionalen Fokus – angelsächsisch, europäisch, asiatisch, afrikanisch oder global – differenziert.

Im vierten Kapitel erfolgt die Darstellung theoretischer Erklärungsansätze basierend auf den entsprechenden Theorien des Shareholder Netzwerk-, des Wertketten- sowie des Transaktionskostenansatzes, um daraus einen theoretischen Bezugsrahmen abzuleiten, der als Basis für die Analyse der empirischen Mehrfachfallstudie sowie der daraus abgeleiteten Ergebnisse dient. Daran anschließend werden im fünften Kapitel die Methoden der Datenerhebung und –auswertung dokumentiert und erläutert, warum und auf welche Weise die hier angewendete Forschungsmethodik der qualitativen Mehrfachfallstudie in Verbindung mit einem

semi-strukturierten Interviewleitfaden angewendet wird und wie diese zu einer tiefen Datenanalyse genutzt wird. Schließlich werden im sechsten Kapitel die Ergebnisse der Fallstudienanalyse dargestellt und analysiert sowie mit anderen Studienergebnissen zum Themengebiet des Working Capital Managements und mit dem konsolidierten Erkenntnisstand der Literatur verglichen, bevor daraus zusammenfassend im letzten Kapitel zentrale Gestaltungsaussagen für die Unternehmenspraxis abgeleitet werden sowie ein Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf gegeben wird.

2 Grundlagen des Working Capital Managements

2.1 Begriff und Abgrenzung des Working Capitals

Der Begriff „Working Capital“ stammt originär aus dem Bereich der Unternehmensfinanzierung und wurde bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts thematisiert (Firth, 1976, S. 1; Smith, 1979, S. 1). Dessen grundsätzliche Bedeutung kann dem folgenden, beinahe einhundert Jahre alten Zitat von Lough entnommen werden: „Sufficient Working Capital must be provided in order to take care of the normal process of purchasing raw materials and supplies, turning out finished products, selling the products, and waiting for payments to be made. If the original estimates of working capital are insufficient, some emergency measures must be resorted to or the business will come to a dead stop“ (Lough, 1917, S. 355; Meyer, 2007, S. 22, Metze, 2010, S. 91).

Working Capital ist einer der am meisten missverstandenen Begriffe in der Terminologie des Rechnungswesens und es scheint bis heute keine einheitliche Sichtweise hinsichtlich seiner Definition und Anwendung zu geben (Kulshreshtha/Jha, 2009, S. 82). Fehlende Klarheit oder Missverständnisse in Bezug auf die Anwendung des Begriffs Working Capital wurden schon früh in der Tatsache begründet, dass keine entsprechende Klassifizierung des Working Capitals in der Bilanz vorgesehen ist (Gerstenberg, 1936, S. 438; Meyer, 2007, S. 22). Mangelnde Einigkeit und Konfusion über das Verständnis von Working Capital haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass zahlreiche Autoren Begriff und Thematik des Working Capitals entweder völlig vernachlässigt oder aber mit niedriger Priorität behandelt haben (Dewing, 1953, S. 689; Falope/Ajilore, 2009, S. 73-74; Noreen/Khan/Abbas, 2009, S. 162). Das ist umso bemerkenswerter, als ein hoher Anteil an vergangenen Unternehmensinsolvenzen durch unzureichendes Management des Working Capitals verursacht wurde (Smith, 1980a, S. 3; van der Weide/Maier, 1985, S. 3; Rafuse, 1996, S. 59; Al Shubiri, 2011, S. 41).

2.1.1 Bestandteile des Working Capitals

Working Capital wird im Kontext des Finanz- und Rechnungswesens als ein Fach- und Sammelbegriff für kurzfristige Bilanzpositionen verwendet, welche auf der Aktivseite durch das Umlaufvermögen und auf der Passivseite durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten repräsentiert werden (Brealey/Myers/Allen, 2011, S. 757). Die Komposition des Working Capitals wird als ein Maß für die Liquidität eines Unternehmens angesehen (van der Wielen, 2006, S. 241). Der Terminus

„Working“ verkörpert dabei die Zirkulation des Kapitals zwischen den unterschiedlichen Bilanzpositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten im Rahmen der täglichen operativen Geschäftsprozesse (Vataliya, 2008, S. 22).

Zum Umlaufvermögen gehören diejenigen Vermögensgegenstände, die im Verlauf eines normalen Geschäftszyklus oder binnen eines Jahres in liquide Mittel umgewandelt werden können, ohne dabei einer Wertminderung zu unterliegen und ohne die operativen Geschäftsprozesse des Unternehmens zu beeinträchtigen (Periasamy, 2005, S. 2-3). Als Einzelpositionen, die in der Bilanz normalerweise in der Reihenfolge ihrer Liquidierbarkeit gegliedert sind, zählen zum Umlaufvermögen insbesondere Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, kurzfristig liquidierbare Wertpapiere und liquide Mittel vor allem in Form von Kasse und Bankguthaben (Scherr, 1989, S. 1; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 732). Entsprechend repräsentieren die Positionen der kurzfristigen Verbindlichkeiten Finanzierungsalternativen kurzfristiger Art und umfassen Verpflichtungen, die im Verlauf eines normalen Geschäftszyklus oder innerhalb eines Jahres entsprechend beglichen werden (Periasamy, 2005, S. 2-3). Als Einzelpositionen, die in der Bilanz normalerweise in der Reihenfolge ihrer Fristigkeit gegliedert sind, zählen zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten insbesondere solche aus Lieferungen und Leistungen sowie kurzfristige Rückstellungen, kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (Scherr, 1989, S. 1; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 732).

2.1.2 Brutto- versus Netto Working Capital-Konzept

Analog der Interpretation des Begriffes „Working“ ist auch der Begriff „Capital“ einer entsprechenden Analyse zu unterziehen. Der Kapitalbegriff wird je nach Anspruchsgruppe unterschiedlich interpretiert, was in der Theorie zwei unterschiedliche Konzepte bzw. Typen von Working Capital hervorgebracht hat (Vataliya, 2008, S. 22). Während die ökonomische Sichtweise, die etwa von Finanzanalysten als Maßstab angelegt wird, in Bezug auf Kapital rein in dessen physischen Wertdimensionen denkt, interpretiert die rechnungswesenorientierte Sichtweise das Kapital hinsichtlich der Quellen, aus denen Wert generiert wird und orientiert sich an Buchwerten (Kulshrestha, 2009, S. 30). Daraus folgt, dass Finanzanalysten Working Capital als die Summe aller Gegenstände des Umlaufvermögens definieren, was den Begriff des Gross Working Capital (Bruttoumlaufvermögen) geprägt hat (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 206). *Gross Working*

Capital repräsentiert das gesamte Umlaufvermögen, welches im Unternehmen für das tägliche operative Geschäft zur Verfügung steht und die langfristigen Investitionen unterstützt (Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 430 bzw. 447). Es hat einen quantitativen Fokus und ist zugeschnitten auf solche Arten von Unternehmensorganisationen, bei denen Eigentum und Management separiert sind, insbesondere Kapitalmarkt-Organisationen (Periasamy, 2005, S. 5). Gross Working Capital wird von einigen wenigen Autoren in ihren Arbeiten gleichbedeutend mit Working Capital verwendet bzw. diesem definitorisch gleichgesetzt, wozu zum Beispiel Mehta, Hampton/Wagner und Fabozzi et al. gehören (Mehta, 1974, S. 1; Hampton/Wagner, 1989, S. 4 bzw. 230; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 579). In diesen Arbeiten dominiert entsprechend die inhaltliche Behandlung der kurzfristigen Vermögenspositionen der Bilanz-Aktivseite, was zu einseitiger Betrachtung und Konfusion führen kann (Firth, 1976, S. 1).

Demgegenüber bezeichnet das rechnungswesenorientierte *Net Working Capital* (Nettoumlaufvermögen) den Überschuss, der sich aus der Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten ergibt (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 528; Prasad/Eresi, 2009, S. 39). Das Konzept des Net Working Capital ist qualitativer Natur, zeigt die mögliche Verfügbarkeit von Umlaufvermögen nach Abzug der kurzfristigen Verbindlichkeiten und ist insbesondere geeignet für inhabergeführte Unternehmen, zumal hier die Innenfinanzierungskraft naturgemäß eine größere Rolle spielt (Periasamy, 2005, S. 5). Analog dem Gross Working Capital wird auch das Net Working Capital von einigen Autoren in ihren Arbeiten als Synonym für Working Capital verwendet bzw. diesem definitorisch gleichgesetzt, wozu zum Beispiel Collins, Schneider, Eitelwein/Wohlthat, Bragg und Perridon/Steiner/Rathgeber gehören (Collins, 1946, S. 430; Schneider, 2003, S. 315; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 416; Bragg, 2007, S. 27; Perridon/Steiner/Rathgeber, 2012, S. 604-605). Schall/Haley sprechen in diesem Zusammenhang von Net Working Capital als der Standard-Definition für Working Capital in der modernen (Unternehmens-)Praxis (Schall/Haley, 1991, S. 724). Net Working Capital verkörpert denjenigen Teil des Umlaufvermögens, der durch langfristiges Kapital finanziert werden muss, was im Umkehrschluss bedeutet, dass das Net Working Capital auch als derjenige Teil des langfristig zur Verfügung gestellten Kapitals interpretiert werden kann, der im Umlaufvermögen gebunden ist (Röhrenbacher/Fleischer, 1989, S. 107). Demnach bedeutet ein positives Net Working Capital, dass ein Teil des Umlaufvermögens langfristig fi-

nanziert ist, wohingegen ein negatives Net Working Capital auf eine kurzfristige Finanzierung eines Teils des Anlagevermögens hindeutet (Guserl, 1994, S. 165; Vataliya, 2008, S. 24). Die Kennzahl Net Working Capital kann also zum einen zur Ermittlung der eingetretenen Liquiditätsveränderung und zum anderen zur Abschätzung eines vorhandenen langfristigen Finanzierungspotenzials und damit des zukünftigen Liquiditätsrisikos herangezogen werden (Perri-don/Steiner/Rathgeber, 2012, S. 604-605). Sie soll als Deckungsgrad ausweisen, welcher Überschuss im Falle einer Liquidation des Unternehmens zu Fortführungswerten (nicht zu Zerschlagungswerten) kurzfristig erzielt werden und welches kurzfristige Liquiditätsrisiko auftreten könnte (Reichmann, 2011, S. 99-100).

Da dieser Deckungsgrad im Kontext der Anforderungen an eine kontinuierliche Unternehmenssteuerung eher unerheblich ist, dagegen von Bedeutung ist, welches Kapital im operativen Geschäft gebunden ist, wird von einigen Autoren eine differenzierte Berechnung des Net Working Capital als maßgeblicher und geeigneter angesehen (Hawawini/Viallet, 2002, S. 89; Maness/Zietlow, 2005, S. 29, Bragg, 2007, S. 17). Sie abstrahiert von den liquiden Mitteln und den kurzfristigen Bankverbindlichkeiten, da sich diese vielmehr aus der Finanzierung der Betriebsmittel ergeben und errechnet das Net Working Capital als die Summe aus den operativen Umlaufvermögen-Positionen Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, geleistete Anzahlungen sowie sonstige kurzfristige Forderungen abzüglich der operativen kurzfristigen Verbindlichkeiten-Positionen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, erhaltene Anzahlungen, operative Rückstellungen sowie sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (Shulman/Cox, 1985, S. 64-67, Maness/Zietlow, 2005, S. 29-30). Diese Form der Darstellung bzw. Berechnung einer Working Capital-Kennzahl umfasst diejenigen Mittel, welche erforderlich sind, um bei gegebenem Anlagevermögen, Eigen- und Fremdkapital den operativen Zyklus eines Unternehmens zu finanzieren, womit eine verbindende Brücke zwischen real- und finanzwirtschaftlichen Vorgängen bzw. Transaktionen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess gebildet werden soll (Böhm, 2001, S. 268-270; Paetzmann, 2008, S. 84).

2.1.3 Einfluss zu Grunde liegender Rechnungslegungsstandards

Im deutschen Sprachraum findet man zum Begriff „Working Capital“ eine Vielzahl an Übersetzungen. Diese reichen von „arbeitendem Kapital“ über „Betriebsvermögen“, „Betriebskapital“ oder „Finanzmittelfonds“ bis hin zu „Umlaufvermögen“

bzw. „Nettoumlaufvermögen“, wobei sich regelmäßig sowohl hinsichtlich der einzubeziehenden Inhalte als auch der diesbezüglich gewählten Begrifflichkeiten zu den darunter fallenden Sub-Positionen Unterschiede zwischen den Autoren zeigen (Strobel, 1953, S. 120; Staehle, 1967, S. 169; Bardy, 1984, S. 105; Röhrenbacher, 1989, S. 30 bzw. 85; Schneider, 2002, S. 540; Kreuz/Schürmann, 2004, S. 428; Wäscher, 2005, S. 118; Ulbrich/Schmuck/Jäde, 2008, S. 24; Klepzig, 2010, S. 18; Perridon/Steiner/Rathgeber, 2012, S. 604). Das liegt einerseits daran, dass etwa im Unterschied zur angelsächsischen Finanzliteratur der Terminus „Working Capital“ aufgrund der umfänglich recht bescheidenen Auseinandersetzung mit der Thematik in der hiesigen Literatur keinen signifikanten Stellenwert erlangen konnte, andererseits aber auch darin begründet, dass weder im deutschen HGB noch in den International Financial Reporting Standards (IFRS) entsprechende Vorschriften zur exakten Begriffsbestimmung und zur eindeutigen Abgrenzung des Umlaufvermögens vorliegen (KPMG, 2008a, S. 252-253; IAS 1.61, 1.62, 1.66, 1.68 - IFRS 2013).

Ähnliches gilt für die kurzfristigen Verbindlichkeiten-Positionen auf der Passivseite, wo zwar das HGB einen Ausweis von Verpflichtungen bis zu einem Jahr Laufzeit unter den entsprechenden Verbindlichkeiten-Positionen verlangt, die IFRS es dem bilanzierenden Unternehmen aber überlassen, ob sie ihre Verbindlichkeiten in kurz- und langfristige aufteilen (KPMG, 2008a, S. 252-254; IAS 1.69, 1.78 - IFRS 2013). Eine grundsätzliche Unterteilung in kurzfristige und langfristige Verbindlichkeiten enthält IAS 1.70, 1.71, wobei auch der Begriff „Working Capital“, allerdings nur im Sinne eines Abgrenzungsbeispiels aufgeführt wird, aber ohne eine eindeutige definitorische Begriffs- und Abgrenzungsbestimmung zu geben, so dass die meisten Unternehmen die nach HGB geforderte Einteilung beibehalten (KPMG, 2008a, S. 254; Deutsche Post DHL, Geschäftsbericht 2009, S. 127; Wagenhofer, 2010, S. 114; IAS 1.70, 1.71 - IFRS 2013).

Auch die amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften in Form der US-GAAP liefern zwar keine verbindlichen Gliederungsvorschriften für die Bilanz, werden aber durch eine zentrale Verordnung (Regulation S-X) der U.S. Securities Exchange Commission (SEC) bezüglich der inhaltlichen und formalen Anforderungen eines dort von den Unternehmen einzureichenden Jahresabschlusses ergänzt, welche ein relativ detailliertes Gliederungsschema enthält (Pelens/Fülbier/Gassen/Sellhorn, 2011, S. 207-208). Diesem Gliederungsschema, welches in Anlage- und Umlaufvermögen unterteilt und die Verbindlichkeiten

nach ihrer Fristigkeit unter separatem Ausweis des Eigenkapitals ordnet, wird sowohl ein bedeutender Einfluss auf die Verwendung des Working Capitals im Rahmen der Bilanzanalyse als auch auf die Häufigkeit und Intensität der Behandlung der Working Capital-Thematik im anglo-amerikanischen Raum zugewiesen (Gräfer, 1992, S. 19).

Definitionsunterschiede im Hinblick auf die Einbeziehung bzw. Abgrenzung von Positionen zur Berechnung des Working Capitals bestehen zwischen IFRS und US-GAAP auf der einen und HGB auf der anderen Seite beispielsweise darin, dass Rechnungsabgrenzungen in ersteren beiden keine eigene Positionskategorie neben Vermögens- und Schuldenpositionen bilden, stattdessen über das Accrual Principle der IFRS bzw. das Matching Principle der US-GAAP gebildet werden und fallweise kurzfristigen oder langfristigen Vermögens- und Schuldenpositionen zugeordnet werden (Pellens/Fülbier/Gassen/Sellhorn, 2011, S. 173; Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 469-470; IAS 1.27, 1.28, 1.60, 1.66 – IFRS 2013). Darüber hinaus können erhebliche Abweichungen bei der Bestimmung des Working Capitals aufgrund von Bewertungswahlrechten insbesondere bei der Vorratsposition auftreten, die das HGB in weit stärkerem Maße einräumt als die IFRS und US-GAAP dies tun, auch wenn hier Wahlrechtsbeschränkungen und Angleichungstendenzen im Rahmen der für Abschlüsse nach dem 31.12.2009 anzuwendenden Vorschriften des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes eingeführt worden sind (KPMG, 2008a, S. 140 bzw. 578; Hahn, 2009, S. 72; IAS 2.6, 2.8 – IFRS 2013).

Entsprechendes gilt für den Ausweis und die Bewertung von Verbindlichkeiten. So lassen etwa die IFRS ausdrücklich zu, dass langfristige Verbindlichkeiten, die innerhalb eines Jahres fällig werden, nicht den kurzfristigen Verbindlichkeiten zuzuordnen sind, wenn seitens des bilanzierenden Schuldners die Absicht und Möglichkeit besteht, eine mindestens zwölf-monatige Anschluss-Refinanzierung abzuschließen, wohingegen das HGB für diesen Fall eine Umgliederung ausdrücklich vorschreibt (KPMG, 2008a, S. 254; § 268 Abs. 5 HGB 2013; IAS 1.72 – IFRS 2013). Darüber hinaus erfolgt eine Einstufung einiger kurzfristiger Schulden wie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen oder Rückstellungen für Personalaufwand selbst dann als kurzfristig, falls diese erst später als ein Jahr nach dem Stichtag fällig werden (Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 445; IAS 1.70 – IFRS 2013). Weitere signifikante Unterschiede zwischen HGB und den internationalen Rechnungslegungsvorschriften liegen hinsichtlich der Möglichkeit des

Ansatzes von Rückstellungen vor, bezüglich dessen im HGB größere Spielräume, die durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz allerdings gerade in Bezug auf die Aufwandsrückstellungen beschränkt worden sind (Fischer/Günkel/Neubeck/Pannen, 2009, S. 133), bestehen als beispielsweise in den IFRS, welche Rückstellungsbildung nur in sehr engen Grenzen zulassen (KPMG, 2008a, S. 668; § 249 HGB 2013; IAS 37 – IFRS 2013).

Die vorstehenden Ausführungen, die bilanzierungs- und bewertungsrelevante Unterschiede zwischen HGB, IFRS und US-GAAP exemplarisch beleuchten, machen deutlich, dass es äußerst schwierig ist, Working Capital-Berechnungen auf Basis unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards zu vergleichen und diese Komplexität noch deutlich steigt, wenn es sich um branchenübergreifende Vergleiche handelt, was sich regelmäßig auch in deutlich unterschiedlichen Kennzahlenausprägungen zum Working Capital zwischen den Branchen niederschlägt (Shin/Soenen, 1998, S. 37; Hawawini/Viallet, 2002, S. 17; Wöhrmann/Knauer/Gefken, 2012, S. 83).

Diesem Tatbestand soll in der im Rahmen dieser Arbeit durchzuführenden Fallstudie entsprechend dadurch Rechnung getragen werden, dass ausschließlich Unternehmen der Logistikbranche analysiert werden. Dazu wird definitorisch hinsichtlich der Begrifflichkeit des Working Capitals auf den oben dargestellten Ansatz von Shulman/Cox und Hawawini et al. abgestellt, der Working Capital aus dem Blickwinkel des Mittelerfordernisses zur Finanzierung des täglichen operativen Geschäftszyklus betrachtet (Hawawini/Viallet/Vora, 1986, S. 15-16; Watson/Head, 2001, S. 258-259).¹ Die Veränderung eines so definierten Working Capitals kann als eine Bestimmungsgröße des Free Cash Flows angesehen werden und ist damit ein wichtiger Parameter zur Bestimmung des Unternehmenswertes (Shin/Soenen, 1998, S. 37; Paetzmann, 2008, S. 84).

2.2 Gegenstand des Working Capital Managements

Im Folgenden sollen nacheinander der Begriff des Working Capital Managements inhaltlich definiert und abgegrenzt, seine Beziehung zum operativen Geschäftszyklus erläutert, alternative Ansätze zu dessen strategischer Ausrichtung verglichen und Möglichkeiten zur Gestaltung organisatorischer Verantwortlichkeiten dargestellt werden.

¹ Shulman/Cox sowie Hawawini et al. definieren diese Kennzahl als Working Capital Requirement (WCR).

2.2.1 Inhaltliche Definition

In Analogie zu den Ausführungen hinsichtlich des Working Capital-Begriffs und seiner Abgrenzung findet sich auch zum Begriff des Working Capital Managements in der Literatur eine Fülle von Definitionen, so dass keine universell akzeptierte Definition vorliegt (Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 730). Die Sichtweise auf das Working Capital Management ist notwendigerweise geprägt durch die jeweils zu Grunde liegende Interpretation des Working Capital-Begriffs inklusive seiner Komponenten. Allgemein umfasst *Working Capital Management* das Management des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens im Kontext der unternehmerischen Gesamt-Zielsetzung (van der Weide/Maier, 1985, S. 3; Beranek, 1988, S. 3; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 515). Working Capital Management repräsentiert den Prozess der Planung, Analyse, Kontrolle und Steuerung hinsichtlich der Höhe der Investitionen in das Umlaufvermögen, deren respektive Aufteilung auf die verschiedenen Komponenten des Umlaufvermögens sowie deren Finanzierung (Bhalla, 2009, S. 1-2). Der daraus resultierende duale Fokus des Working Capital Managements beinhaltet einerseits die Gestaltung des Liquiditäts- und Wertflusses zwischen den unterschiedlichen Working Capital-Positionen und anderen Bilanzpositionen zur Sicherung einer angemessenen Liquidität und andererseits die Gewährleistung erforderlicher Bestände in einzelnen Working Capital-Positionen zur Steigerung der Profitabilität (Smith, 1979, S. 18; Ulbrich/Schmuck/Jäde, 2008, S. 25).

Aufgabe des Working Capital Managements ist es daher, im Rahmen der Investition in sowie der Finanzierung von Working Capital eine optimale Balance zwischen Profitabilität und Liquidität bzw. Rentabilität und Risiko vor dem Hintergrund der gesamtunternehmerischen Ziele zu erreichen (Smith, 1979, S. 18; Sethi, Vol. 2 2009, S. 49; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 216). Dabei wird ersichtlich, dass Working Capital Management zur Erfüllung dieser Aufgabe sowohl Elemente und Prozesse des operativen Managements - insbesondere der Beschaffung und des Vertriebs - als auch des Finanzmanagements einschließen und damit integrativ ausgelegt sein muss, wofür eine separate Einzelanalyse der unterschiedlichen Positionen und Komponenten vermehrt als unzureichend angesehen wird (Smith, 1979, S. 18-19; Tewolde, 2002, S. 4-5; Meyer, 2007, S. 35).

Das Niveau und die Aufteilung des Working Capitals auf seine Bestandteile Vorräte, Forderungen sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen inklusive geleisteter und erhaltener Anzahlungen - im Sinne des in dieser Arbeit zu

Grunde gelegten Working Capital-Begriffs - sind abhängig von einer Reihe unterschiedlicher Einflussfaktoren. Dazu gehören die Art der Produkte oder Dienstleistungen, die verwendete Technologie, die Dauer und Effizienz des operativen Geschäftszyklus, das Umsatzniveau und dessen angestrebtes Wachstum, das Vorratsmanagement, die Kreditpolitik, saisonale Schwankungen im Geschäftszyklus sowie die strategische Ausrichtung in Form der praktizierten Working Capital-Philosophie (Hawawini/Viallet/Vora, 1986, S. 16; Hampton/Wagner, 1989, S. 8-9; Periasamy, 2005, S. 9-10; Vataliya, 2008, S. 36-37).² Das impliziert nichts anderes, als dass das im Unternehmen vorgehaltene Niveau an Working Capital maßgeblich von den Charakteristika des operativen Geschäftsmodells eines Unternehmens bestimmt wird (Schall/Haley, 1991, S. 724).

2.2.2 Operativer Geschäftszyklus als Rahmen

Die Finanzliteratur behandelt das Thema des Working Capital Managements oft unter ausschließlichem Fokus auf Finanzmanagement mit der Konsequenz, dass Working Capital Management angesehen wird als ein integraler Bestandteil des unternehmerischen Finanzmanagements, was vor allem dem starken Fokus auf die Finanzströme der Ein- und Auszahlungen zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens geschuldet ist (Srinivasan/Kim, 1988, S. 187; Guserl/Pernsteiner, 2004, S. 6). Eine derartige eindimensionale Betrachtungsweise vernachlässigt allerdings die Tatsache, dass die Ursachen für die Entstehung von Finanzströmen in erster Linie in der Gütersphäre begründet liegen mit der Folge, dass die Steuerung der Finanzströme und damit auch des Working Capitals nicht allein die Aufgabe des Finanzbereichs sein kann, zumal nahezu sämtliche operativen Geschäftsprozesse das Working Capital beeinflussen, was eine integrierte Sichtweise erforderlich erscheinen lässt (Guserl, 1994, S. 171; Süchting, 1995, S. 14; Payne, 2002, S. 41).

In diesem Kontext begleiten die drei Komponenten des Working Capitals, Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen prozessual die komplette Wertschöpfungskette eines Unternehmens und üben in Form der Effizienz operativer Prozessabwicklung maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Working Capitals aus (Sartoris/Hill, 1983, S. 349-351). Das Working Capital und die Beziehungen zwischen seinen Komponenten lassen sich daher adäquat durch den operativen Geschäftszyklus abbilden (Firth, 1976, S. 5; Chakravarty/De,

² Diese ist geprägt von der angestrebten Relation bzw. dem Trade-off zwischen Rentabilität und Risiko und wird in Kapitel 2.2.3 thematisiert.

2009, S. 92-93). Der *operative Geschäftszyklus* eines Unternehmens besteht aus drei primären Aktivitäten – der Beschaffung von Materialien und Gütern bei Lieferanten, der Herstellung interner Produkte und dem Verkauf von Produkten an Kunden (Mishra/Kar, 2009, S. 25; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 543). Diese Aktivitäten generieren Zahlungsströme bzw. Cash Flows die sowohl unsicher als auch asynchron sind (Bhalla, 2009, S. 32). Sie verlaufen einerseits asynchron, weil Auszahlungen etwa für Materialbeschaffung zeitlich vor den Einzahlungen als Folge beglichener Kundenrechnungen liegen und sind andererseits unsicher, weil zukünftige Umsätze und Kosten nicht mit absoluter Genauigkeit vorhergesagt werden können (Tewolde, 2002, S. 20; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 734). Working Capital ist das Resultat des Zeitverzuges, der entsteht zwischen einer Ausgabe für Materialbeschaffung und einer Einzahlung aufgrund des Verkaufs von fertigen Produkten (Shin/Soenen, 1998, S. 37).

Wenn also das Unternehmen seine Liquidität und Funktion aufrecht erhalten will, muss es im Verlauf des operativen Geschäftszyklus in die verschiedenen Working Capital-Positionen investieren (Vataliya, 2008, S. 29; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 543). Es muss einen ausreichenden Bestand liquider Mittel ausweisen, um die fälligen kurzfristigen Lieferantenverbindlichkeiten erfüllen zu können, außerdem in Vorratsvermögen investieren, um Kundenbestellungen adäquat bedienen zu können und schließlich in Forderungen aus Lieferungen und Leistungen investieren, um Kunden Zahlungsziele einräumen zu können (Bhalla, 2009, S. 32). Diesen Prozess im Rahmen des operativen Geschäftszyklus möglichst effektiv und effizient im Sinne der Realisierung eines optimalen Working Capital-Niveaus zu gestalten, ist Gegenstand des Working Capital Managements (Sethi, Vol. 2 2009, S. 48).

Konzept und Betrachtungsweise des operativen Geschäftszyklus sind dynamischer Natur und fokussieren auf den Fluss von operativen Zahlungsströmen bzw. Cash Flows und die damit verbundene Wertgenerierung (Byers/Groth/Wiley, 1997, S. 14; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 417). Es unterstellt die Fortführung des Unternehmens im Sinne eines „going concern“ und wird aus diesem Grund von Analysten und Investoren gegenüber dem statischen, bilanzorientierten Konzept des Net Working Capital bevorzugt, welches in erster Linie auf den Liquidationswert abstellt, also die Fähigkeit des Unternehmens seine kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem vorhandenen Umlaufvermögen zu bedienen (Richards/Laughlin, 1980, S. 33; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 417).

Im Folgenden soll kurz auf die Logik und die Zusammenhänge der einzelnen Teil-Perioden im operativen Geschäftszyklus eingegangen werden, welche in einer entsprechenden graphischen Übersicht dargestellt und aufbereitet sind.

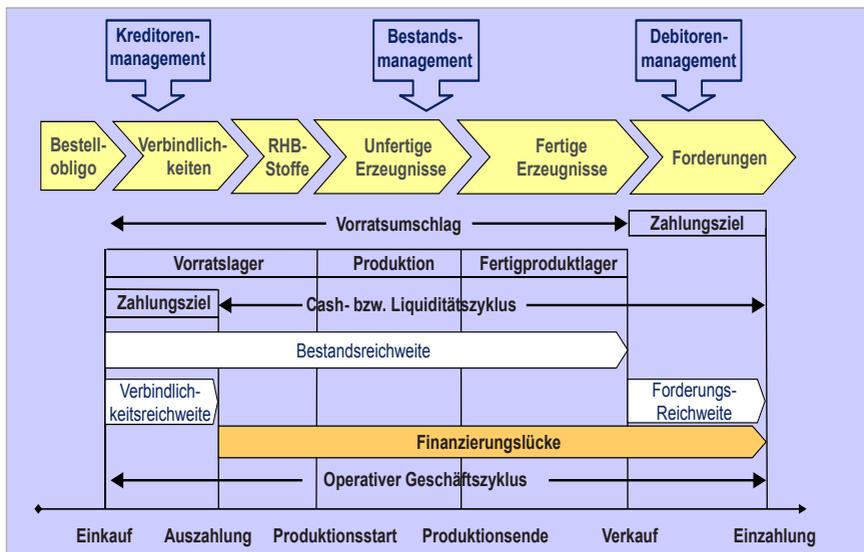


Abbildung 1: Operativer Geschäftszyklus und Cash-Zyklus³

Der operative Geschäftszyklus setzt sich zusammen aus der Vorratumschlagszeit und der Forderungumschlagszeit (Moyer/McGuigan/ Kretlow, 2009, S. 544). Die Vorratumschlagszeit umfasst diejenige Zeitspanne, die erforderlich ist, um ein Produkt zu produzieren und zu verkaufen, also die Frequenz, mit der kumulierte Vorräte und Bestände, unfertige und fertige Produkte zu Umsatz transformiert werden (Richards/Laughlin, 1980, S. 33). Sie errechnet sich als Quotient aus dem durchschnittlichen Vorratsbestand und den Herstellungskosten auf Tagesbasis (Bhalla, 2009, S. 33). Die Forderungumschlagszeit repräsentiert diejenige Zeitspanne, die vergeht, bis die Forderungen aus den Umsätzen tatsächlich vereinnahmt sind und ist ein Indikator für die Frequenz, mit der der durchschnittliche Forderungsbestand in Cash umgewandelt wird (Richards/Laughlin, 1980, S. 33). Sie wird ermittelt, indem man den durchschnittlichen Kundenforde-

³ Eigene Darstellung in Anlehnung an Feucht (2001) und Steinhardt (2006).

rungsbestand und den täglichen kreditsubventionierten Umsatz auf Tagesbasis in Relation setzt. Außerdem verkörpert die Zahlungsverzögerungszeit, diejenige Zeitspanne, um die das Unternehmen eine fällige Zahlung über den Fälligkeitstermin hinausschiebt (Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 735). Sie wird kalkuliert als Quotient aus dem durchschnittlichen Lieferantenverbindlichkeitsbestand und den Herstellungskosten auf Tagesbasis (Bhalla, 2009, S. 33).

Schließlich entspricht der *Cash- oder Liquiditätszyklus* derjenigen Zeitspanne, die vergeht zwischen der Vereinnahmung von Kundenforderungen und den entsprechenden Zahlungsabflüssen aus der Produktionsmittel- und Ressourcenbeschaffung (van der Wielen, 2006, S. 243). Die damit verbundene Integration von ein- und ausgehenden Cash Flows liefert einen umfänglichen Ansatz zur Liquiditätsanalyse sowie zur Beurteilung der Selbstfinanzierungsfähigkeit (Gallinger/Healey, 1987, S. 131; Stancill, 1987, S. 46). Der Cash-Zyklus verkörpert die Summe aus der durchschnittlichen Forderungslaufzeit und der durchschnittlichen Vorratsbindung abzüglich der durchschnittlichen Verbindlichkeitenlaufzeit in Tagen (Deloof, 2003, S. 576; Maness/Zietlow, 2005, S. 38). Anders ausgedrückt ergibt sich als Differenz der Cash-Zyklus, wenn man vom operativen Geschäftszyklus die Zahlungsverzögerungszeit subtrahiert (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 544). Der Cash-Zyklus ist ein dynamisches Maß der laufenden Liquidität, welches ursprünglich auf die Arbeiten von Gitman (Gitman, 1974, S. 79-88) zurückgeht. Er ist dynamisch in dem Sinn, dass er Bilanz- und GuV-Daten kombiniert und daraus ein Maß mit einer Zeitdimension kreiert (Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 34-35).

In diesem Zuge ermöglicht der Cash-Zyklus eine ganzheitliche, dynamische Betrachtung und Analyse des Working Capitals entlang der betrieblichen Wertschöpfungskette (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 418). Er erweist sich in dieser Hinsicht auch gegenüber den klassisch von Finanzanalysten herangezogenen aggregierten Liquiditätsmessgrößen der Current Ratio bzw. Quick Ratio als überlegen (Richards/Laughlin, 1980, S. 33). Dies insbesondere deshalb, weil die Current Ratio, definiert als Relation zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten, nicht in der Lage ist zu dokumentieren, dass die grundsätzliche Liquiditätssicherung gegen ungeahnte Diskrepanzen zwischen ein- und ausgehenden Cash Flows durch die Liquiditätsreservepositionen im Umlaufvermögen zuzüglich nicht genutzter Finanzierungskapazitäten hergestellt wird und nicht mittels pauschaler Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen (Richards/Laughlin, 1980, S. 33; Prasad/Eresi, 2009, S. 45).

Die Problematik unterschiedlicher Maturitäten und Fristigkeiten zwischen den verschiedenen Positionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten wird dabei völlig ausgeblendet und auch nicht dadurch entschärft, dass im Rahmen der Quick Ratio-Kennzahl das Umlaufvermögen um die Position der Vorräte verringert wird (Richards/Laughlin, 1980, S. 33; Scherr, 1989, S. 352-353). Dazu kommt die bei bilanztechnisch-fundierte Ansätze grundsätzlich vorzufindende bereits zuvor thematisierte Problematik der Bilanzierungs- und Bewertungsspielräume (Tewolde, 2002, S. 42). Eine Schwäche des Cash-Zyklus-Konzepts liegt allerdings in dessen mangelnder Fähigkeit, seine Ausprägung in Form einer Anzahl von Tagen in eindeutiger Weise in einen korrespondierenden Bestand bzw. Betrag an Working Capital zu transformieren (Sethi, Vol. 3 2009, S. 141-142; Hofmann, 2010, S. 253). Des Weiteren ist das Cash-Zyklus-Konzept beeinflussbar durch Bilanzgestaltung, welche etwa auch durch zu Grunde liegende Anreizsysteme befördert wird sowie durch den Einbezug von Periodenendbeständen als Folge einer Stichtagsbetrachtung (Hofmann, 2010, S. 253).

Zu den in diesem Kapitel beschriebenen Konzepten des operativen Geschäftszyklus und dabei insbesondere des Liquiditäts- bzw. Cash-Zyklus existieren weder in der englischsprachigen noch in der deutschsprachigen Literatur einheitliche Begriffsbestimmungen, wobei die überwiegende Zahl der deutschen Autoren sich der einschlägigen englischen Termini „Cash Cycle“ (Scherr, 1989, S. 4; Checkley, 1999, S. 6; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 735; Bhimani/Horngren/Datar/Foster, 2008, S. 494; Vataliya, 2008, S. 29; Klepzig, 2010, S. 35-36; Gleich/Klein, 2011, S. 97; Ertl, 2012, S. 399) „Cash Conversion Cycle“ (Shin/Soenen, 1998, S. 38; Deloof, 2003, S. 574; Maness/Zietlow, 2005, S. 36; van der Wielen, 2006, S. 243-244; Meyer, 2007, S. 46), bzw. „Cash-to-Cash-Cycle“ (Stewart, 1995, S. 43; Byers/Groth/Wiley, 1997, S. 15; Farris/Hutchison, 2003, S. 83-84; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 416; Losbichler/Rothböck, 2008, S. 47) bedient. Letztlich geht es um denjenigen Zyklus, welchen die Liquidität bzw. der Cash im Unternehmen durchwandert aufgrund der zu Grunde liegenden operativen Geschäftsprozesse vom Einkauf der Ressourcen und Rohstoffe über die Herstellung von Gütern und Dienstleistung bis zum Verkauf an den Kunden, so dass der Terminus Cash-Zyklus bzw. Liquiditätszyklus im Rahmen dieser Arbeit als geeignet angesehen wird und schwerpunktmäßig Verwendung finden soll, wengleich die in unterschiedlichen Untersuchungen und Studien von den jeweiligen Autoren benutzten obenstehenden alternativen synonymen Termini bei der

Referenzierung auf deren Ergebnisse in der Regel originalgetreu beibehalten werden.

2.2.3 Strategische Ausrichtung und Ansätze

Bevor ein Unternehmen über die Höhe seiner Investitionen in Working Capital entscheidet, muss es die Relation bewerten zwischen der erwarteten Profitabilität und dem Risiko, dass es seine eingegangenen finanziellen Verpflichtungen nicht mehr bedienen kann (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 546). Die fundamentalen Entscheidungen im Rahmen des Managements von Working Capital betreffen auf der einen Seite das optimale Investitionsniveau hinsichtlich des Umlaufvermögens und seiner Bestandteile und auf der anderen Seite den angemessenen Mix von kurz- und langfristigen Finanzierungskomponenten zur Unterstützung der Investitionen in das Umlaufvermögen (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 206). Investitionen in das Umlaufvermögen sind nützlich zur Erreichung von Liquiditätszielen, aber generieren weniger Ertrag als Investitionen in das Anlagevermögen, wohingegen Finanzierung mit kurzfristigen Verbindlichkeiten profitabler bzw. günstiger, aber auch risikoreicher ist, weil es weniger Zeit für die Rückzahlung gewährt (Tewolde, 2002, S. 23). Je größer die liquiden Ressourcen eines Unternehmens, desto weniger profitabel wird es wirtschaften (können) und umgekehrt (Periasamy, 2005, S. 1).

Folglich erfordern Working Capital-Entscheidungen einen Trade-off zwischen Profitabilität und Risiko (Jain, 2004, S. 78). Profitabilität wird in diesem Kontext gemessen als das operative Ergebnis bezogen auf die Summe der Vermögensgegenstände (Return on Total Assets), während das Risiko abgebildet wird durch die Kennzahl des Net Working Capital (Bhalla, 2009, S. 35). Es geht hierbei also maßgeblich um die Interdependenzen zwischen der Liquidität eines Unternehmens, der Profitabilität seiner kurzfristigen Vermögensgegenstände und den Kosten zu deren Finanzierung (Hampton/Wagner, 1989, S. 10). Der zu Grunde liegende traditionelle betriebswirtschaftliche Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität wurde in Bezug auf das Working Capital Management zunächst von Smith beschrieben und ist seitdem von einer ganzen Reihe weiterer Autoren thematisiert worden (Smith, 1979, S. 230-233; Smith, 1980b, S. 549-562; Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 33-35; Shin/Soenen, 1998, S. 37; Deloof, 2003, S. 573-575; Eljelly, 2004, S. 48; Paetzmann, 2008, S. 86). Die Aufrechterhaltung der Liquidität wird dabei zur strikten Nebenbedingung des Rentabilitätsstrebens, wobei die Sicherung der Liquidität als oberste Aufgabe des Finanzbereichs

angesehen wird, was zugleich plausibel macht, warum Publikationen zur Thematik des Working Capital Managements überwiegend aus dem Bereich des Finanzmanagements stammen und in erster Linie auf das Liquiditätsmanagement fokussieren (Süchting, 1995, S. 12-15; Schneider, 2002, S. 540-541; Schröder, 2003, S. 45-46).

Die Reduzierung des Investitionsniveaus hinsichtlich des Umlaufvermögens unter der Berücksichtigung, dass dieses nach wie vor in der Lage ist, den Verkauf zu unterstützen, führt zu einer Ergebnissteigerung bezogen auf die Summe aller Vermögensgegenstände (Tewolde, 2002, S. 23; Jain, 2004, S. 79). Unter der Prämisse, dass die kurzfristigen Finanzierungskosten unter denjenigen für langfristige Finanzierungen und Eigenkapital liegen, wird die Profitabilität mit der Zunahme kurzfristiger Finanzierungskomponenten steigen (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 207). Die Fortführung dieser Annahmen würde in ein niedriges Niveau des Umlaufvermögens und einen hohen Anteil an kurzfristigen Verbindlichkeiten zu dessen Finanzierung münden, was zu einem negativen Working Capital führen würde (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 207). Die daraus resultierende Profitabilitätssteigerung wird hier allerdings durch ein gestiegenes Risiko erkaufte, welches zum einen in der potenziellen Unfähigkeit des Unternehmens liegt, seine fälligen Verbindlichkeiten zu tilgen und zum anderen zu einer mangelhaften Kapazität führt, die die Realisierung der angestrebten Umsatzzahlen verhindert (Jain, 2004, S. 79).

Das Unternehmensmanagement kann unterschiedliche (Risiko-)Einstellungen hinsichtlich der Investition in das Umlaufvermögen haben, die sich in der Relation zwischen dem Niveau des Umlaufvermögens und dem Umsatz- oder Produktionsvolumen widerspiegeln (Tewolde, 2002, S. 23). Diesbezüglich ist grundsätzlich zu beobachten, dass mit steigendem Umsatz- oder Produktionsvolumen der Bedarf an Investitionen in das Umlaufvermögen zur Unterstützung des höheren Outputs zunimmt und dass diese Beziehung nicht linear ist, sondern mit zunehmendem Output das Umlaufvermögen weniger stark steigt (Jain, 2004, S. 79-80). Aus den divergierenden (Risiko-)Einstellungen leitet sich die in der Literatur vorherrschende Klassifizierung von Working Capital Management-Strategien in konservative, moderate und aggressive ab (Tewolde, 2002, S. 23; Bhalla, 2009, S. 36).

Eine *konservative Strategie* impliziert eine Vorbereitung auf alle eventuellen Liquiditätserfordernisse und sorgt damit im Vergleich für eine niedrige Risikopositi-

on, aber auch zugleich für eine vergleichsweise niedrige Profitabilität, da der Bestand an Umlaufvermögen relativ hoch ist (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 208; Aravindan/Ramanathan, 2013, S. 7). Dagegen verfolgt eine *aggressive Strategie* das Ziel, bei gegebenem Umsatz- und Produktionsniveau mit einem möglichst niedrigen Bestand des Umlaufvermögens auszukommen und setzt das Unternehmen damit im Vergleich einem hohen Liquiditätsrisiko aus zu Gunsten einer vergleichsweise hohen Profitabilität (Jain, 2004, S. 80-81; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 546). Schließlich liegt eine *moderate Strategie* sowohl hinsichtlich der Risikoposition als auch bezogen auf das damit verbundene Profitabilitätsniveau zwischen den beiden vorstehend erläuterten Extrempositionen der konservativen bzw. aggressiven Strategien (Tewolde, 2002, S. 23; Bhalla, 2009, S. 36-37).

Die Frage, welches Investitionsniveau hinsichtlich des Umlaufvermögens optimal ist, kann auch von der Kostenseite her analysiert werden. Dabei wird unterstellt, dass ein Trade-off zwischen denjenigen Kosten, die mit zunehmendem Umlaufvermögen steigen (bestandsinduzierte Kosten) und denjenigen, die fallen (ausfallinduzierte Kosten) existiert (Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 737). Die bestandsinduzierten Kosten steigen mit zunehmendem Umlaufvermögen und bestehen aus den Opportunitätskosten alternativer Investitionen und den Kosten der Werterhaltung, beispielsweise Kosten der Lagerhaltung, wohingegen die ausfallinduzierten Kosten, die mit zunehmendem Umlaufvermögen sinken, entweder in Transaktionskosten der Investitionen in Umlaufvermögen oder Kosten für Sicherheitsbestände zur Vermeidung von Kosten für entgangene Umsätze oder Störungen des Produktionsablaufs ihren Niederschlag finden (Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 738-739).

Der Bedarf an Art und Umfang der Finanzierung des Umlaufvermögens unterliegt ebenfalls einem Trade-off zwischen Profitabilität und Risiko (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 210). In diesem Kontext wird zunächst vielfach eine weitere Kategorisierung des Umlaufvermögens in permanentes und fluktuierendes gewählt (Smith, 1979, S. 7; Bhalla, 2009, S. 38). Unter permanentem Umlaufvermögen versteht man dasjenige, welches für die Sicherstellung der langfristigen Bedürfnisse gehalten wird, etwa in Form von Mindest- oder Sicherheitsbeständen, und von daher eine gewisse Ähnlichkeit mit dem Anlagevermögen besitzt, gleichwohl es sich ständig verändert (Rangarajan/Misra, 2005, S. 11; Aravindan/Ramanathan, 2013, S. 5). Dagegen beinhaltet das fluktuierende Um-

laufvermögen diejenigen kurzfristigen Vermögensgegenstände, die von saisonalen oder zyklischen Schwankungen beeinflusst bzw. erzeugt werden (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 548; Aravindan/Ramanathan, 2013, S. 5). Das fluktuierende Umlaufvermögen erfordert oft kurzfristig liquide Mittel oder setzt anderweitig liquide Mittel frei, die vorübergehend einer rentablen Kapitalanlage zugeführt werden müssen, was Probleme hinsichtlich einer bedarfsadäquaten Kassenhaltung aufwirft (Perridon/Steiner/Rathgeber, 2012, S. 154-155). Eine exakte Differenzierung zwischen fluktuierendem und permanentem Umlaufvermögen in der unternehmerischen Praxis aus Sicht eines externen Analysten wird allerdings mit Schwierigkeiten verbunden sein und deshalb skeptisch betrachtet (Vataliya, 2008, S. 214).

Zur Finanzierung der Investitionen in Umlauf- und Anlagevermögen werden in der Literatur drei verschiedene Optionen diskutiert. Eine davon besteht in der Anwendung eines (Fristen-)Kongruenz-Ansatzes, in dem die Struktur der Verbindlichkeiten des Unternehmens exakt der Lebenszeit seiner Vermögensgegenstände entspricht (Schall/Haley, 1991, S. 731). Das bedeutet, dass das Anlagevermögen und das permanente Umlaufvermögen mit Eigenkapital und langfristigen Verbindlichkeiten finanziert werden, was in der Praxis aufgrund der Unsicherheit bezüglich der Lebensdauer der einzelnen Gegenstände des Umlaufvermögens schwierig zu implementieren ist (Jain, 2004, S. 83-84). Demgegenüber impliziert die Praktizierung eines konservativen Ansatzes die Nutzung einer relativ hohen Proportion an langfristigen Verbindlichkeiten und Eigenkapital zur Finanzierung der Vermögensgegenstände, was in Verbindung mit der entsprechend niedrigen Nutzung von kurzfristigen Verbindlichkeiten das Risiko der Zinsänderung reduziert, allerdings zu Lasten der Profitabilität wegen der mit langfristigen Verbindlichkeiten üblicherweise verbundenen höheren Zinskosten (Tewolde, 2002, S. 33).⁴ Schließlich führt die Anwendung eines aggressiven Ansatzes zu einer überproportionalen Nutzung von kurzfristigen Verbindlichkeiten zur Finanzierung der Gegenstände des Anlage- und Umlaufvermögens (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 550). Ein Unternehmen, welches diesen Finanzierungsansatz wählt, ist gezwungen, sich in kürzeren Zeitabständen zu refinanzieren mit der Folge einer negativen Sicherheitsmarge (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 213). Das damit verbundene höhere Risiko ermöglicht auf der anderen

⁴ Von dem Extremfall eines inversen Verlaufs der Zinskurve soll in dem hier dargestellten Kontext abstrahiert werden.

Seite höhere Erträge durch die in Folge der für kurzfristige Verbindlichkeiten zu zahlenden vergleichsweise niedrigeren Zinskosten (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 550). Je größer der Anteil der kurzfristigen Finanzierung an dem permanenten Umlaufvermögen ist, desto aggressiver der Finanzierungsansatz (Jain, 2004, S. 86). Entsprechend ist das Net Working Capital unter dem aggressiven Ansatz am geringsten und unter dem konservativen Ansatz am höchsten ausgeprägt (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 553).

So wie auf der Investitionsseite ist auch auf der Finanzierungsseite des Working Capitals kein spezifischer Ansatz der Kombination zwischen kurz- und langfristiger Finanzierung automatisch erfolgversprechend, sondern hängt von der besonderen Situation und Branche des jeweiligen Unternehmens ab (Schall/Haley, 1991, S. 737). Unter der Prämisse, denjenigen Ansatz auszuwählen, der den höchsten Unternehmenswert generiert, sind eine Vielzahl anderer Aspekte wie zum Beispiel Variabilität von Umsatzniveaus und Cash Flows zu berücksichtigen, die die Bewertung eines Unternehmens beeinflussen (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 551). Aus den vorstehenden Analysen lässt sich als Konsequenz ableiten, dass ein effektiver Working Capital Management-Ansatz eine gesamtheitliche Sichtweise sowohl hinsichtlich der Investition in als auch bezüglich der Finanzierung von Working Capital im Unternehmen erforderlich macht, um das Risiko und die Profitabilität integriert steuern zu können (Jain, 2004, S. 87). In diesem Zusammenhang wird außerdem bemerkt, dass die Aussagekraft der Erkenntnisse auch nicht wesentlich dadurch geschmälert wird, dass im Rahmen der Analysen zu sämtlichen Ansätzen grundsätzliche Gleichheit der Zinssätze für kurz- und langfristige Verbindlichkeiten unterstellt wurde (Bhalla, 2009, S. 42).

2.2.4 Organisation und Verantwortlichkeiten

Die bisherigen Ausführungen und Analysen zeigen, dass das Management des Working Capitals in einem Unternehmen unterschiedliche Funktionen entlang der Wertschöpfungskette involviert. Dies führt in den Unternehmen häufig zu funktionalen Einzellösungen, etwa dergestalt, dass das Forderungsmanagement im Verantwortungsbereich der Kreditabteilung angesiedelt ist, das Verbindlichkeitenmanagement in den Händen der Einkaufsabteilung liegt und das Vorratsmanagement zwischen Marketing- und Produktionsabteilung gemanagt wird (Smith/Sell, 1980, S. 53; van der Weide/Maier, 1985, S. 8; van der Wielen, 2006, S. 33). Analog wird diese Trennung von Verantwortung zuweilen auch auf der Geschäftsleitungs- bzw. Vorstandsebene institutionalisiert, beispielsweise

zwischen dem Chief Operating Officer und Chief Financial Officer (Schwientek/Deckert, 2008, S. 251). Neben den organisatorischen zementieren zusätzlich steuerungstechnische Aspekte und Strukturen wie etwa Profit-Center-Organisationen eine Sichtweise, wonach Entscheidungen im Working Capital Management als separierbar und isoliert gestaltbar bzw. lösbar erscheinen (Sartoris/Hill, 1983, S. 349; Hill/Sartoris, 1988, S. 16).

Über die berechtigten funktionalen Argumente und Betrachtungsweisen hinaus erfordert ein effektives und effizientes Working Capital Management aber außerdem eine übergeordnete Management- und Kontrollfunktion, die die unterschiedlichen funktional geleiteten Interessen zu einem integrierten funktionsübergreifenden Konzept im Sinne eines gesamtunternehmerischen Optimums zusammenfügt und bewusst über die isolierte Behandlung einzelner Working Capital-Positionen hinausgeht (Firth, 1976, S. 17-18; Smith, 1979, S. 217 bzw. 235; Robinson, 2007; Buchmann, 2009, S. 352; Kaiser/Young, 2009, S. 49). Existierende Ansätze beinhalten allerdings nur breite und aggregierte Handlungsanweisungen, ohne auf die Details des Managements von Working Capital und seinen Komponenten näher einzugehen (Srinivasan/Kim, 1988, S. 188). Die für ein funktionsübergreifendes und integriertes Working Capital Management notwendige Kompetenz einer gesamtunternehmerischen Sichtweise, welche für eine Orchestrierung der unterschiedlichen funktionalen Interessen im Unternehmen hinsichtlich der Investition in und der Finanzierung von Working Capital im Sinne einer optimalen Balance zwischen Profitabilität und Risiko sorgt, wird von immer mehr Autoren dem Chief Financial Officer zugeschrieben (Bielenberg, 2002; Guserl/Pernsteiner, 2004, S. 5-7; Gros, 2009, S. 40; Higgins/Driscoll, 2009; Sethi, Vol. 1 2009, S. 183; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 206).

Diese Sichtweise korrespondiert mit der seit Ende der 90er Jahre zu beobachtenden Transformation der Rolle des CFO vom buchungstechnischen Transaktionsabwickler hin zum Berater der Geschäftsbereiche im Hinblick auf eine erfolgreiche und wertorientierte Unternehmensführung (Read/Scheuermann, 2003, S. 6-8; Hope, 2006, S. 15-18; Sutcliff/Donnellan, 2006, S. 1-2). Eine Betrachtung der Orchestrierungs-Thematik hinsichtlich eines Working Capital Managements über Unternehmensgrenzen hinweg, die in der jüngeren Literatur vermehrt gefordert wird (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 423; Ulbrich/Schmuck/Jäde, 2008, S. 25-26; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 366), ist dagegen bisher wenig erforscht worden (Tewolde, 2002, S. 92; Meyer, 2007, S. 164), gleichwohl die Forschungsten-

denz in Richtung einer stärker integrativen Betrachtung bzw. Analyse eines unternehmensübergreifenden Working Capital Managements in Kombination mit dem Supply Chain Management zunimmt vor dem Hintergrund einer damit potenziell verbundenen Reduktion von Kapitalbindung und Kapitalkosten (Losbichler/Rothböck, 2008, S. 50-57; Kaiser/Young, 2009, S. 46-49; Hofmann, 2010, S. 249-250; Metze, 2010, S. 116-120).

2.3 Kategorien und Bestandteile des Working Capital Managements

2.3.1 Forderungsmanagement

Unabhängig von ihrer Branche sind für die meisten Unternehmen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ein bedeutender Teil ihrer Investitionen in das Working Capital, weswegen dem Forderungsportfolio, welches vom Umfang des Verkaufs auf Ziel und vom Zahlungsverhalten der Schuldner abhängt, besondere Aufmerksamkeit gewidmet wird (van der Wielen, 2006, S. 256). Dies wird bestätigt durch den substanziellen Anteil, den Forderungsvermögenspositionen gemäß den Ergebnissen umfangreicher branchenübergreifender Unternehmensanalysen anteilig am Gesamtvermögensbestand regelmäßig einnehmen (Emery, 1988, S. 115; Sartoris/Hill, 1988, S. 99; Scherr, 1989, S. 156; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 71). Der jeweilige Forderungsbestand reflektiert die Summe aller Rechnungen, deren Begleichung durch die Kunden noch aussteht (Schall/Haley, 1991, S. 640). Demzufolge stellen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen einen Kredit dar, den ein Unternehmen seinen Kunden im Rahmen der Veräußerung von Gütern und Dienstleistungen zu eigenen Konditionen einräumt (Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 90-91; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 587). Der ausgewiesene Wert in der gleichlautenden Bilanzposition des kreditgewährenden Unternehmens manifestiert dabei dessen vertragliche Ansprüche auf Begleichung der Vertragspflichten an den Schuldner mittels Zahlung (Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 245 bzw. 267).

2.3.1.1 Bedeutung und Inhalt

Unternehmen investieren mitunter mittels Ausweitung der Kreditvergabe kontinuierlich in höhere Forderungsbestände, um daraus unter bestimmten Voraussetzungen zusätzliche Umsätze und Renditen erzielen zu können, was deren Bedeutung unterstreicht (Deloof, 2003, S. 574; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 587). In diesem Kontext ist das durch den Bestand an Forderungen angezeigte ausstehende Forderungsvolumen quasi als eingefrorene Liquidität zu betrachten,

die dem Unternehmen zeitweilig nicht für das weitere Wirtschaften zur Verfügung steht (Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 159; Vataliya, 2008, S. 144). Der Forderungsbestand eines Unternehmens wird bestimmt durch das den Kunden kreditierte Umsatzvolumen und die durchschnittliche Zeit zwischen dem Zeitpunkt der Forderungsentstehung und dem Zahlungseingangszeitpunkt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.3; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 779). Das kreditierte Umsatzvolumen und die durchschnittliche Zahlungseingangsfrist wiederum sind abhängig von dem allgemein herrschenden Niveau der wirtschaftlichen Aktivität und den Kreditbedingungen des Unternehmens (van der Weide/Maier, 1985, S. 255). Buchungstechnisch führen kreditierte Umsätze erstens zu einer Reduktion der Bestände durch die Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse, zweitens zu einer Erhöhung der Forderungen in Höhe des fakturierten Umsatzes und drittens zu einem Gewinnausweis in Höhe der Differenz zwischen beiden (Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 664).

Im Rahmen der Entwicklung eines geschlossenen Ansatzes zum Forderungs- bzw. Kreditmanagement müssen hinsichtlich der Kreditvergabe vom gewährenden Unternehmen Entscheidungen zu deren Höhe und Bedingungen getroffen werden, wobei die Risiken und Kosten der Kreditvergabe mit deren Nutzen insbesondere in Form von zusätzlichen Umsatzerlösen abzuwägen sind (Hampton/Wagner, 1989, S. 361; Schall/Haley, 1991, S. 641; Vataliya, 2008, S. 145-146). Die primäre Aufgabe des *Forderungsmanagements* liegt in der Steigerung des Unternehmenswertes, so dass unter dieser Maßgabe solange in zusätzliche Forderungsbestände zu investieren ist, bis die daraus fließenden Investitionserträge kleiner als die damit verbundenen Kosten der Finanzierung sind (Mahapatra/Panda, 2008, S. 24-25; Sethi, Vol. 1 2009, S. 134). Weitere Aufgaben des Forderungsmanagements liegen in dem generellen Schutz der Forderungen vor Ausfall und deren Konsistenz mit anderen Investitionen in Umlauf- und Anlagevermögen sowie in der Abstimmung der Kredit- und Zahlungseingangsmanagement-Aktivitäten mit der Unternehmens-Cash-Flow-Entwicklung, um die Kontinuität des Geschäftes zu gewährleisten (Smith, 1979, S. 115; Gallinger/Healey, 1987, S. 241). Das Erfordernis eines effektiven Forderungsmanagements rückt dabei umso mehr in den Vordergrund, als sich die Zahlungsmoral seit Beginn der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise in vielen Ländern verschlechtert hat, aber auch deshalb, weil sich mit zunehmendem internationalen Wettbewerb der Druck

auf die operativen Margen weiter verstärkt (Spitz, 2010, S. 34; Dierig, 2010, S. 15; Balakrishnan, 2011, S. 188, Taylor, 2011, S. 12).

Im Einzelnen bedarf eine Kreditentscheidung der Berücksichtigung und gegenseitigen Abstimmung von Umsatzrentabilität, administrativen, kapitalbindungs-, opportunitäts- und wertberichtigungsbedingten Kosten (Hill/Sartoris, 1988, S. 391; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 786). Daneben erfordert das Forderungsmanagement die Zuordnung von Verantwortlichkeiten für fünf separate Funktionen: die Bestimmung des Kundenkreditrisikos, die Kreditgewährungsentscheidung inklusive der Festlegung der Kreditbedingungen, die Finanzierung der Forderungen bis zu deren Fälligkeit, die Eintreibung der Forderungen und die Übernahme des Forderungsausfallrisikos (Mian/Smith, 1992, S. 170). Qualität und Bedingungen der Kreditvergabebedingungen besitzen dabei einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung von Profitabilität und Liquidität, was etwa für den Fall strenger Kreditvergaberichtlinien, die bedingen, dass Kredite nur noch an Kunden mit einwandfreier Bonität vergeben werden, für das Unternehmen sowohl niedrigere Umsätze als auch niedrigere Forderungsausfallrisiken impliziert (Gallinger/Healey, 1987, S. 241; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 587).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Anstrengungen in den Unternehmen hinsichtlich einer Optimierung von Strukturen und Prozessen haben viele die Behandlung der Forderungen im Sinne einer reinen abwicklungstechnischen Forderungsverwaltung in der Debitorenbuchhaltung um ein proaktives Kunden- und Kreditmanagement ergänzt (Meyer, 2007, S. 55). Damit einher geht häufig die organisatorische Etablierung eines Kreditmanagers, der die Grundsätze des Kreditrisikomanagements regelmäßig überprüft und deren Einhaltung überwacht (Hill/Sartoris, 1988, S. 368; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 185). Dem Kreditmanager wird dabei auch eine wichtige Bedeutung zugemessen hinsichtlich der Unterstützung einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit in den Forderungs- und Kreditmanagementprozessen (Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 663; Sagner, 2011, S. 94).

Die Existenz von Kunden- und Lieferantenkrediten wird von einigen Autoren maßgeblich auf die Tatsache zurückgeführt, dass die Kapitalmärkte unvollkommen sind, denn sonst könnten sich Unternehmen zu jeder Zeit bei jeder Bank zu gleichen Konditionen Finanzmittel beschaffen (Lewellen/McConnell/Scott, 1980, S. 106, Kaen, 1995, S. 831-832). Die unternehmerische Realität zeigt denn

auch, dass Unternehmen ihren Kunden im Vergleich zu den Banken Kredite zu deutlich attraktiveren Konditionen anbieten und dabei gleichzeitig höhere Renditen infolge höherer Preise bei Kreditfinanzierung erzielen können (Emery, 1988, S. 116; Bhalla, 2009, S. 273). Neben dem Finanzierungsmotiv werden in der Literatur noch weitere Motive für die Kreditgewährung thematisiert. Dazu gehört das operative Motiv, welches die sich für den Lieferanten eröffnende Möglichkeit betrifft, Nachfrageschwankungen und damit einhergehende Lücken zwischen Produktion und Nachfrage durch verkaufsstimulierende Kundenkredite auszugleichen (Maness/Zietlow, 2005, S. 131, Bhalla, 2009, S. 273). Außerdem wird das Vertragskostenmotiv angeführt, welches etwa daraus entsteht, dass für den Kunden eine Begutachtung von Qualität und Quantität der Ware vor deren Bezahlung und ggfs. eine Zahlungszurückhaltung oder -reduktion möglich wird und der Lieferant durch zunehmende Detail-Kenntnis der Kreditwürdigkeit des Kunden die Kreditkosten senken kann (Emery, 1988, S. 122-123; Gentry, 1988, S. 47). Ferner gehört in diesen Kontext das Preismotiv, welches dem Verkäufer die Möglichkeit eröffnet, das gleiche Produkt zu unterschiedlichen Preisen an verschiedene Kunden zu verkaufen, indem die Einräumung von Kreditkonditionen als Mittel für eine Preisdifferenzierung genutzt wird (Mian/Smith, 1994, S. 78; Petersen/Rajan, 1997, S. 664; Maness/Zietlow, 2005, S. 132).

Diese einzelnen Motive sind als Reaktionen auf Unvollkommenheiten der Finanz- und Gütermärkte anzusehen (Bhalla, 2009, S. 273). In jedem Einzelfall ist der Kundenkredit als ökonomischer und effizienter anzusehen als jede andere Finanzierungs-Alternative, die sich den Unternehmen eröffnet (Maness/Zietlow, 2005, S. 132; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 76-78). Als problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang jedoch die Überprüfung dieser Motive in der Geschäftswelt hinsichtlich der Fragestellung, welches Motiv im Einzelfall die Kreditentscheidung dominiert (Maness/Zietlow, 2005, S. 132; Bhalla, 2009, S. 273).⁵

2.3.1.2 Bestandteile des Forderungsmanagements

Die wesentlichen Bestandteile eines aktiven Forderungsmanagements liegen in der Gewährleistung einer zeitnahen Rechnungsstellung, der Festlegung unternehmensweit gültiger Finanz- und Kreditrichtlinien, der Vereinfachung und Be-

⁵ Zur weiteren Vertiefung dieser Thematik wird an dieser Stelle auf die Studien von Long/Malitz/Ravid (1993), Deloof/Jegers (1996) sowie Ng/Smith/Smith (1999) verwiesen, welche keine einheitlich bzw. eindeutig ausgeprägten Unterstützungsgrade für die einzelnen Motive in ihren Analysen festgestellt haben. Lediglich dem Vertragskostenmotiv wird ein einhellig starker Unterstützungsgrad attestiert.

schleunigung der Forderungsliquidation sowie in der Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch effiziente Prozessgestaltung (Schneider, 2002, S. 541; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420). Diese fungieren als Hebel zur Minimierung des Bestandes an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie zur Erhöhung des Forderungsumschlags (Schneider, 2003, S. 315; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420). Der *Forderungsmanagement-Prozess* ist ein abteilungs- und funktionsübergreifender Prozess und deckt diejenigen Teilprozesse im Unternehmen ab, die vom Kundenkontakt bis zur Zahlungsverrechnung (Order-to-Cash-Cycle) reichen (Wäscher, 2005, S. 124; Mißler, 2007, S. 161; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 383).

In der Literatur besteht sowohl inhaltlich als auch abfolgestrukturell grundsätzliche Einigkeit über die einzelnen Teilprozesse und deren Aktivitäten, die im Rahmen des Forderungsmanagements ablaufen, abgesehen davon, dass mitunter unterschiedliche Begriffe – häufig der des Debitorenmanagements – und Prozess-Aggregationsebenen verwendet werden sowie manche, vornehmlich angelsächsisch geprägte Autoren thematisch stärker auf das Kredit-(risiko-)Management als wesentlichen Teilprozess des Forderungsmanagements abstellen (Meyersiek, 1981, S. 76; Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 214; Schaeffer, 2002a, S. 227; Schneider, 2002, S. 542; Ertl, 2004, S. 150; Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 326-327 bzw. S. 374-375; Kreuz/Schürmann, 2004, S. 445-446; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 68-71; van der Wielen, 2006, S. 256-268; Meyer, 2007, S. 56; Mißler, 2007, S. 149; Schwientek/Deckert, 2008, S. 250; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 249-263; Klepzig, 2010, S. 39-40; Lies, 2011, S. 58-61; Döring/Schönherr/Steinhäuser, 2012, S. 410; Ertl, 2012, S. 398; Arnold, 2013, S. 523-526). Idealtypisch besteht die Prozesskette im Forderungsmanagement aus den Teilprozessen des Kreditrisikomanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Auftragsannahme und -abwicklung, der Rechnungsstellung, des Inkassos, der Reklamationsbearbeitung sowie der Zahlungsverbuchung und -auszifferung (Read/Scheuermann, 2003, S. 81-82; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420-421; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 383), die nachfolgend einzeln thematisiert werden.

2.3.1.2.1 Kreditrisikomanagement

Das Kreditrisiko beschreibt das Gefahrenpotenzial, welches in der mangelnden Fähigkeit eines Schuldners besteht, seinen Verpflichtungen gemäß den verein-

barten Konditionen nachzukommen (Bagchi, 2006, S. 36; van Gestel/Baesens, 2009, S. 24). Der damit verbundene potenzielle Verlust kann sich für das kreditgewährende Unternehmen etwa darin äußern, dass der Kunde die vereinbarten Zahlungen nicht oder nicht in vollem Umfang leistet (Waidacher/Dönges, 2007, S. 415). Zielsetzung im *Kreditrisikomanagement* ist es, derartige Risiken zu kontrollieren und zu minimieren, wozu im Einzelnen die Aktivitäten der Risikoidentifikation, der Risikomessung, der Risikolimitierung, der Risikosteuerung und der Risikoberichterstattung gehören (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420-421; Waidacher/Dönges, 2007, S. 414).

Das Kreditrisikomanagement unterliegt dabei einer Strategie, die abhängig ist von der Risikoneigung des Unternehmens und sich zwischen den beiden Polen der vollumfänglichen Kreditrisikoübernahme unter vollständigem Verzicht auf Absicherungsinstrumente auf der einen und dem vollständigen Verzicht auf jegliche Kreditrisikoübernahme durch vollumfängliche Absicherung der entsprechenden Risiken auf der anderen Seite bewegt (Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 383). Dabei behandelt das Kreditmanagement die Bonitätsbewertung der Kunden, die darauf aufbauende Bewilligung von Kreditlinien und die Überwachung der Einhaltung letzterer, wohingegen das Risikomanagement auf die Bewertung von Ausfallrisiken in den Debitorenbeständen - etwa aufgrund von mangelnder Liquidität oder Insolvenz und von Zahlungsverzögerungen wegen fehlerhafter Lieferungen oder sonstiger Vertragsverletzungen - abstellt (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420-421). Eine wesentliche Rolle spielen in diesem Zuge die vom Unternehmen aufzustellenden Kreditvergabestandards sowie die Kreditbedingungen, welche einen signifikanten Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmenswertes haben (Maness/Zietlow, 2005, S. 129). Die Festlegung von Kreditvergabestandards und Kreditbedingungen gehören neben der Formulierung von Kreditlimits und der Aufstellung von Inkasso- und Zahlungseingangsbearbeitungsbestimmungen zu den fundamentalen Bestandteilen einer Forderungs- bzw. Kreditmanagement-Richtlinie, welche die im Unternehmen in diesen Bereichen anzulegenden Maßstäbe beinhaltet (Johnson/Kallberg, S. 1986, S. 8.4; van der Wieken, 2006, S. 256-263; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 250-258). Eine schriftliche Dokumentation derselben stellt die Konsistenz in der Entscheidungsfindung sicher und vermeidet ungerechtfertigte Differenzierungen zu Gunsten oder zu Lasten bestimmter Kunden (Sagner, 2011, S. 91).

Ein *Kreditvergabestandard* wird bestimmt durch das Profil eines gerade noch als kreditwürdig ansehbaren Kunden, also eines Kunden, den man aus Sicht des kreditgewährenden Unternehmens gerade noch als risikotolerabel für die Einräumung eines Kredites einstuft (Maness/Zietlow, 2005, S. 139; van der Wielen, 2006, S. 257). Kreditvergabestandards etablieren verbindliche Entscheidungskriterien für die Gewährung und die Höhe eines Kundenkredites und helfen dem Unternehmen, Kontrolle über die Qualität seiner Forderungspositionen zu erhalten (Tewolde, 2002, S. 37; Avadhani, 2007, S. 431). Wesentliche Parameter von Kreditvergabestandards sind die Länge der Kreditperiode und die Kreditausfallwahrscheinlichkeit, welche den Rahmen für die Bewertung potenzieller Kreditgewährungen bzw. -ausweitungen bestimmen (Scherr, 1989, S. 162-163; Kaen, 1995, S. 836).

Die spezifischen *Kreditbedingungen* eines Unternehmens bestimmen die Dauer der Kreditgewährung und die Skontobedingungen in Form von Skontierungssatz und Skontozeitraum (Petersen/Rajan, 1997, S. 668; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 252). Skontierungssätze in Höhe von zwei Prozent in Kombination mit einer entsprechend verkürzten Zahlungsfrist sind international gängige Praxis (Schall/Haley, 1991, S. 642; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 780). Attraktive Kreditbedingungen können dazu genutzt werden, um das Umsatzniveau zu steigern bei allerdings gleichzeitig ansteigenden Finanzierungs- und Wertberichtigungskosten, was den zuvor angesprochenen Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Risiko reflektiert (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.4; Tewolde, 2002, S. 37). Vor diesem Hintergrund werden Kreditbedingungen häufig funktionsübergreifend zwischen Finanzfunktion und Kreditabteilung einerseits sowie Marketing- und Vertriebsfunktion andererseits abgestimmt (Smith, 1979, S. 118; Hill/Sartoris, 1988, S. 374). Die Kreditbedingungen werden zwar von einer Reihe von Parametern beeinflusst, aber deren eindeutig dominanter Bestimmungsfaktor liegt in den Standards und Gebräuchen der jeweiligen Industrie- oder Dienstleistungsbranche, der ein Unternehmen angehört (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.5; Hill/Sartoris, 1988, S. 372).⁶

⁶ Eine umfassende Darstellung der Einfluss-Parameter auf die Kreditbedingungen findet sich bei Bhalla, (2009), S. 281-282. Dort wird unterschieden in Wettbewerb, Operativer Geschäftszyklus, Güterart, Verderblichkeit der Güter, Saisonalität der Nachfrage, Kundenakzeptanz, Preis- und Kostenniveau, Kundentyp sowie Margenträchtigkeit.

Auf Basis der festgelegten Mindestvergabestandards und Bedingungen für die Kreditvergabe muss ein Unternehmen nun mittels Kreditanalyse bzw. Kreditwürdigkeitsprüfung seine Geschäftspartner individuell bewerten (Tewolde, 2002, S. 37; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 595). Der individuelle Kreditwürdigkeitsprüfungsprozess umfasst die Schritte der Informationsbeschaffung hinsichtlich des kreditbeantragenden Unternehmens, der Informationsauswertung zwecks Prüfung der Kreditwürdigkeit sowie der Kreditentscheidung inklusive der zugehörigen Kreditlimitvergabe (Tewolde, 2002, S. 38; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 258). Die Informationssuche wird sich dabei auf interne und externe Informationsquellen stützen, wobei zu den internen Quellen insbesondere Daten zum Zahlungsverhalten eines Kunden und Informationen aus der Vertriebsabteilung als oftmals einzigem Kundenkontakt gehören (Firth, 1976, S. 60-61; Scherr, 1989, S. 196-198; van der Wielen, 2006, S. 257). Zu den externen Quellen zählen vor allem Jahresabschlussdaten, Bankreferenzdaten, andere Unternehmenskontakt-, Branchen- und Industrieverbandsdaten sowie Daten externer Kreditauskunfteien wie Creditreform, Dun & Bradstreet, Coface, S&P oder Moody's (Ertl, 2004, S. 151-152; van der Wielen, 2006, S. 257; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 79).

Die weltweit meisten externen Kreditanalysen basieren auf Berichten der Agentur Dun & Bradstreet, dem Marktführer im internationalen Geschäft zwischen Unternehmen (Hampton/Wagner, 1989, S. 441; Schaeffer, 2002a, S. 4). Gleichwohl Dun & Bradstreet seinen Kunden Kreditberichte mit historischen und finanziellen Informationen über andere Unternehmen, deren Lieferanten und deren Zahlungshistorie anbietet sowie auf dieser Basis Ratings zur Kreditwürdigkeit ableitet, sind diese Informationen insofern differenziert zu betrachten, als sie oftmals – insbesondere im Fall von nicht börsennotierten Unternehmen – von den zu untersuchenden Unternehmen selbst stammen und daher hinsichtlich Vollständigkeit und Genauigkeit mitunter nicht validierbar sind, was den Schluss nahe legt, derartige Agenturberichte nicht zur alleinigen Maßgabe einer Kreditentscheidung werden zu lassen (Hampton/Wagner, 1989, S. 441-445; van Gestel/Baesens, 2009, S. 109; Arnold, 2013, S. 524).

Im Rahmen der mit der Informationssuche naturgemäß eng verbundenen Informationsanalyse können die erhobenen Kundendaten zur finanziellen und operativen Stabilität und Stärke nach Bonitäts- bzw. Risikoklassen kategorisiert werden, um so zu einer segmentierten Kundenbasis zu gelangen, was neben der erhöhten Übersichtlichkeit über Ausfallrisiken und damit verbundene Klumpenrisiken auch

den Verwaltungsaufwand im Kreditmanagement reduziert (Hampton/Wagner, 1989, S. 363-365; Schall/Haley, 1991, S. 642; Ertl, 2004, S. 153; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 384). Als ein Standardkonzept zur *Kundenbonitätsbewertung* von Geschäftskunden werden häufig die so genannten Five Cs of Credit herangezogen (Manoj, 2011, S. 126). In diesem Konzept werden fünf Bewertungsparameter benutzt, um die Bonität des Kunden zu bestimmen, und zwar die finanzielle Substanz des Kunden (Capital), die Zahlungsbereitschaft des Kunden (Character), die Fähigkeit des Kunden seinen Zahlungsverpflichtungen zu entsprechen (Capacity), Sicherheiten des Kunden für den Fall seiner Zahlungsunfähigkeit (Collateral) sowie die allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen (Conditions) (Scherr, 1989, S. 214-216; Schaeffer, 2002a, S. 12). Die Probleme im Rahmen der Anwendung dieses Ansatzes bestehen in der Messbarkeit der einzelnen Kriterien, in deren subjektiver Bewertung und Zusammenführung zu einem finalen Wert durch den Entscheidungsträger sowie in den substanziellen Informationserhebungskosten (Smith, 1979, S. 122; van der Weide/Maier, 1985, S. 259).

In Situationen, in denen die Relation zwischen Informationserhebungskosten und Höhe des zu kreditierenden Umsatzes als unangemessen anzusehen ist, kann ein sequentielles Analyse-Vorgehen in der Weise vorteilhaft sein, als dass in einzelnen Schritten Informationen zunächst auf einer bestimmten Kriterienstufe oder von bestimmten Quellen untersucht werden, um erst dann zur nächsten Kriterienstufe oder Quellenkategorie überzugehen, wenn die Kosten der zusätzlichen Investigation unterhalb von deren Nutzen liegen (van der Weide/Maier, 1985, S. 259; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 261). Alternativ dazu bieten *Kreditscoring-Modelle*, welche numerische Bewertungsskalen für Kundencharakteristika finanzieller und persönlicher Art einsetzen und diese simultan betrachten, die Möglichkeit, auf Basis statistischer Methoden Kreditausfallwahrscheinlichkeiten zu prognostizieren und gute Kunden von schlechten Kunden zu unterscheiden (Smith, 1979, S. 124; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 261). Auch ein Kreditscoring-Modell bedarf aber aufgrund sich ändernder Verhaltensmuster nachhaltiger aufwendiger Pflege der eingesetzten Variablen und kommt nach herrschender Meinung nicht ohne weitere ergänzende subjektive Analyse-Methoden aus (van der Weide/Maier, 1985, S. 266; Srivastava, 2011, S. 62-63). Außerdem konzentrieren sie sich in ihrer Analyse beinahe ausschließlich auf die Kriterien der finanziellen Substanz und der Zahlungskraft des Kunden und blenden damit andere

wichtige Kriterien aus (Maness/Zietlow, 2005, S. 166). Darüber hinaus eignen sich solche Modelle besonders für Unternehmen, die im Massengeschäft tätig sind und werden daher schwerpunktmäßig im Konsumentenkreditgeschäft, weniger dagegen im Geschäft zwischen Unternehmen eingesetzt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.13-8.14; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 789).

Aufbauend auf den Ergebnissen der Kreditanalyse erfolgt die Kreditentscheidung, die im Falle eines positiven Analyseergebnisses die Ermittlung eines kundenspezifischen *Kreditlimits* beinhaltet, welches die Grenze darstellt, bis zu der der entsprechende Kunde kumulierte Bestellungen auf Kredit tätigen kann (Scherr, 1996, S. 71; Maness/Zietlow, 2005, S. 139). Die Einrichtung von Kreditlimits bei Neukunden erlaubt einerseits die automatische Freischaltung von Kundenaufträgen innerhalb der Limits und verringert dadurch die administrativen Kosten im Kreditmanagement, andererseits müssen diese bei Bestandskunden regelmäßig überprüft werden, um potenziellen Veränderungen der jeweiligen Kundenrisikopositionen Rechnung zu tragen (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.17; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 200-201; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 263). Die im Bestandskundenbereich erforderliche Regelmäßigkeit repräsentiert dabei in den Unternehmen eine potenzielle Schwachstelle (Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 160).

2.3.1.2.2 Vertrags- und Konditionengestaltung

In der Phase der Vertrags- und Konditionengestaltung geht es insbesondere um die Aushandlung kundenindividueller Preise, Liefer- und Zahlungsbedingungen sowie eventuell zu stellender Sicherheiten (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 112; Meyer, 2007, S. 62). Einige der Verhandlungsbestandteile erlangen vielfach Rahmenvertragscharakter, da sie oft über längere Zeiträume unverändert bleiben, wie etwa die Zahlungs- und Lieferbedingungen, die einem Kunden gewährt werden (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420; Taylor, 2011, S. 14). Zu den Zahlungsbedingungen gehören auch die Zahlungsmedien, wie Scheck, Lastschrift oder Überweisung, die neben der Zahlungsfrist einen erheblichen Einfluss auf die Zahlungseingangsdauer haben können (Schneider, 2002, S. 542; Kreuz/Schürmann, 2004, S. 445; Seeger/Locker/Jergen, 2011, S. 97).

In der Vertrags- und Konditionengestaltung liegt ein wichtiger Hebel zur Steuerung des Kreditrisikos, welcher sowohl in der Ausgestaltung der Zahlungsbedingungen als auch in der Bestimmung der Preise bestehen kann (van der Wielen,

2006, S. 258-259; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 385). Folglich werden tendenziell die Zahlungsfristen für Unternehmen mit steigendem Kreditrisiko kürzer und die Preise entsprechend höher ausfallen, wobei der finalen Festlegung der Konditionen ein Aushandlungsprozess der betroffenen Unternehmensbereiche vorausgeht, vornehmlich Vertrieb und Marketing, Treasury, Kreditmanagement und Finanzbuchhaltung (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 112; van der Wielen, 2006, S. 258-259). Vor dem Hintergrund bestehender Umsatzziele sind *Preis- und Zahlungskonditionen* aus Sicht der Vertriebs- und Marketingabteilungen wichtige absatzpolitische Instrumente, die eine Kundenbeziehung maßgeblich beeinflussen und intraorganisational im Einzelfall abgestimmt werden müssen (Hill/Sartoris, 1988, S. 369; Schaeffer, 2002a, S. 115). Die Konditionengestaltung kann hier umso differenzierter erfolgen, je ausgeprägter und leistungsfähiger die zur Verfügung stehenden Kundensteuerungssysteme - meist in Form von Kundenstammdaten-Management-Systemen in Verbindung mit Customer Relationship Management-Systemen - im Unternehmen sind, da solche Systeme Kundenverhalten speichern und klassifizieren können und die Möglichkeit eröffnen, Kunden individuell mit maßgeschneiderten Konditionen zu bedienen (Brown, 2000, S. 32-34; Gawlik/Kellner/Seifert, 2002, S. 48-49).

Zahlungsausfälle können vermieden werden, wenn im Zuge der Konditionenvereinbarung Augenmerk auf eine angemessene Besicherung der zu Grunde liegenden Forderung gelegt wird (Schneider, 2002, S. 542, van der Wielen, 2006, S. 263-264). Dabei werden Risiken, die durch die Vertrags- und Konditionengestaltung bedingt sind, im Rahmen eines Absicherungsprozesses mittels Einsatz bestimmter Absicherungsinstrumente in einem für das handelnde Unternehmen vertretbaren, der Risikopräferenz entsprechenden Zielkorridor gehalten (Arkhipov/Yong, 2001, S. 16; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 122). In den *Absicherungsprozess* fließen relevante Daten aus dem Kreditrisikomanagementprozess ein, und zwar in erster Linie Informationen zu Bonitäts- und Delkredererisiko, Transportrisiko, Abnahmerisiko, Preis- und Wechselkursänderungsrisiko sowie Länderisiko, falls es sich um einen internationalen Vertragspartner handelt (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 122-125; Meyer, 2007, S. 64).

Aufgrund der Komplexität des Absicherungsprozesses und der damit verbundenen Intensität der Ressourcenbelastung wird eine weitgehende Automatisierung des Absicherungsprozesses empfohlen, die bestimmten Risiken automatisiert den jeweiligen im Vorfeld nach Risikoarten differenzierten Sicherungsinstrumenten

zuordnet und damit den Cash-Zyklus verkürzt (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 121-123; Meyer, 2007, S. 64). Zu den herkömmlichen Sicherungsinstrumenten zählen insbesondere Anzahlungen, Garantien (z.B. von Muttergesellschaften), Bürgschaften, Options-, Termin- und Swapgeschäfte (häufig mit Banken als Kontrahierungspartner), physische Sicherheiten (z.B. verpfändete Warenbestände), Netting-Vereinbarungen (falls sowohl debitorische als auch kreditorische Geschäftsbeziehungen zu demselben Geschäftspartner bestehen) oder Kreditversicherungen (Schneider, 2003, S. 315; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 385).

Eine *Kreditversicherung* bietet sich generell in solchen Fällen an, in denen eine Besicherung mit anderen kostengünstigeren Instrumenten nicht möglich ist und der Kunde in einem Land residiert, für welches die Kreditversicherer eine Abdeckung des Risikos übernehmen (Firth 1976, S. 69; Schneider, 2002, S. 542). Von Bedeutung hinsichtlich der Risikoklassifizierung ist hier die Unterscheidung in marktfähige und nicht-marktfähige Risiken, da erstere von privaten Kreditversicherungsunternehmen (z.B. Coface oder Atradius) und letztere von der Euler Hermes Kreditversicherung angeboten werden, welche als Mandatar der Bundesrepublik Deutschland auftritt (Werdenich, 2008, S. 40). Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten heben Kreditversicherungen in der Regel ihre Prämien stark an oder verlangen höhere Eigenbeteiligungen oder versichern generell nur einen geringen Teil der Forderungen (Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 385).

2.3.1.2.3 Auftragsannahme und -abwicklung

Der auf Basis der Vertrags- und Konditionenverhandlungen entstandene Kundenauftrag wird im Rahmen des Auftragsannahme- und Abwicklungsprozesses in elektronischer oder manueller Form angenommen, anschließend in einzelne Produktions- und Lieferschritte zerlegt und dabei an den Vorratsmanagement-Prozess (Forecast-to-Fulfill-Prozess) übergeben (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 382-383). Da sich die damit verbundenen Aktivitäten weitestgehend im Bereich des Vorratsmanagements abspielen und von diesem inhaltlich und zeitlich geprägt sind, soll dieses Thema hier nicht weiter vertieft werden (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 67-70; Meyer, 2007, S. 56). Stattdessen soll dies der weiteren Diskussion im Rahmen der Behandlung des Vorratsmanagements im Kapitel 2.3.3 vorbehalten bleiben.

2.3.1.2.4 Rechnungsstellung

Die im Zuge des Warenversandes erfolgende Rechnungsstellung führt zum Aufbau einer Debitorenposition, deren Zahlungsziel auf den im Rahmen des Kreditrisikomanagements und der individuellen Vertrags- und Konditionengestaltung getroffenen Entscheidungen basiert (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421). Der Prozess der *Rechnungsstellung* hat maßgeblichen Einfluss auf die durchschnittliche Forderungslaufzeit und die Länge des Cash-Zyklus, denn je zügiger der Kunde die Rechnung erhält desto schneller wird er sie potenziell begleichen und desto kürzer wird damit der Zeitraum bis zum Zahlungseingang (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 136; van der Wielen, 2006, S. 260). Daher gehört eine zeitnahe, fehlerfreie Fakturierung zu den wichtigsten Aufgaben des Forderungsmanagements, zumal im Rahmen der Rechnungsstellung bereits die Voraussetzungen für ein reibungsloses und erfolgreiches Inkasso gelegt werden (Schneider, 2003, S. 315).

Eine zeitnahe Fakturierung ist deshalb so entscheidend, weil für viele Unternehmen erst nach Erhalt der Rechnung die eigentliche Zahlungsfrist beginnt, weswegen auch zu empfehlen ist, sowohl Fälligkeitstermin als auch Skontobedingungen klar auf der Rechnung zu dokumentieren (Schaeffer, 2002a, S. 32-33). Gleiches gilt für die Fehlerfreiheit und Vollständigkeit der Daten auf der Rechnung, zumal Defizite in diesem Bereich regelmäßig zu ressourcen- und zeitintensiven Resolutionsprozessen führen, die sowohl die Prozesskosten- als auch den Cash-Zyklus erhöhen bzw. verlängern (Hill/Sartoris, 1988, S. 390; Tunon/Meltser, 2008; Sagner, 2011, 104-105). Hier erleichtern transparente und einfache Preis- und Tarifstrukturen neben der Erstellung auch die Kontrolle der Rechnungen, die nach Möglichkeit einen systematischen Überprüfungsprozess gewährleisten sollte (Schneider, 2003, S. 315; Meyer, 2007, S. 65). Die Bedeutung von Pünktlichkeit und Fehlerrate im Rechnungsstellungsprozess wird auch dadurch belegt, dass eine große Zahl an Unternehmen hier noch Verbesserungspotenzial identifiziert hat (van der Wielen, 2006, S. 260; Storgaard/Larsen, 2008).

Trotz der schon seit vielen Jahren prognostizierten flächendeckenden Ablösung papierbasierter Rechnungen durch elektronische hat sich der damit verbundene Transformationsprozess in den Unternehmen bisher nur schleppend vollzogen, obwohl der papierbasierte Ausgangsrechnungsversand hinsichtlich Prozessdurchlaufzeit und Prozesskosten deutliche Nachteile aufweist (Read/Scheuermann, 2003, S. 85; Paff/Skiera/Weiss, 2004, S. 136; Tunon/Meltser, 2008). Weitere

Vorteile einer elektronischen Rechnungserstellung liegen vor allem in deren Einfluss auf die nachfolgenden Teilprozesse des Forderungsmanagements, in denen sich dadurch leichter Verbesserungspotenziale in Form vereinfachter und verkürzter Rechnungsprüfungs-, Abstimmungs- und Reklamationsprozesse durch automatische Weiterleitungsmöglichkeit im elektronischen Mailsystem erzielen lassen, welche sich dann in einer Reduktion des Cash-Zyklus niederschlagen können (Schaeffer, 2002a, S. 39-40; Bragg, 2007, S. 323). Die elektronische Rechnungsstellung wird in der Literatur häufig unter dem Terminus EBPP (Electronic Bill Presentment and Payment) geführt, wobei dieser neben der Rechnungsstellung auch die elektronische Zahlung beinhaltet (Read/Scheuermann, 2003, S. 88; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 138).⁷

Als Gründe für den nach wie vor fehlenden flächendeckenden Durchbruch des elektronischen Rechnungstransfers werden in erster Linie die hohen Fixkosten zur Installation des notwendigen EDI (Electronic Data Interchange)-System- und Kommunikationsstandardformats, einem Standard-Format für elektronischen Datenaustausch von Geschäftsinformationen, angesehen, weswegen auf der einen Seite die Lieferanten ohne Vorliegen einer kritischen Masse an Kunden von einer Installation Abstand nehmen und auf der anderen Seite die Kunden sich auf eine EDI-basierte Kooperation häufig nicht einlassen, weil für sie die mit dem Wechsel zur elektronischen Rechnungsstellung verbundenen Investitionserträge unklar sind (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 137; Bragg, 2007, S. 323).

Die Organisation des Rechnungsstellungs- und -bezahlungsprozesses wird von immer mehr Unternehmen mit substanziellem Transaktionsvolumen in überregionalen *Shared Service Centern* organisiert (Sutcliff/Donnellan, 2006, S. 297-298 bzw. 316-322). Shared Service Center sind zumeist eigenständige Dienstleistungszentren, die sich auf die Abwicklung bestimmter, in der Regel massenhaft auftretender Transaktionen spezialisieren und damit Effizienzvorteile generieren, von denen ihre Kunden, also andere Unternehmensbereiche, für die sie interne Service-Dienstleistungen erbringen, profitieren (Read/Ross/Dunleavy/Schulman/Bramante, 2001, S. 316; Bragg, 2004a, S. 266-267). Dadurch sind Shared Service Center in der Lage, einen skaleneffektbasierten Beitrag zur Senkung der Prozesskosten und der Prozessdurchlaufzeiten in der Rechnungsstellung und angrenzenden Prozessen wie der Kundenstammdatenverwaltung und der Zahlungs-

⁷ Zu den verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten von EBPP-Systemen vgl. ausführlich Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 138-147.

eingangsbearbeitung zu leisten, welcher sich positiv auf Rentabilität und Liquidität und damit auf den Unternehmenswert auswirkt (Schulman/Dunleavy/Harmer/Lusk, 1999, S. 4; Quinn/Cooke/Kris, 2000, S. 65; Read/Scheuermann, 2003, S. 108).

2.3.1.2.5 Inkassomanagement

Zum Teilprozess des Inkassomanagements gehören die Aktivitäten der Kreditüberwachung, des Mahnwesens und des Forderungseinzugs (Smith, 1979, S. 131, Meyer, 2007, S. 66-67). Das *Inkassomanagement* überwacht die im Zuge der Vertrags- und Konditionengestaltung vereinbarten Zahlungsziele und leitet für den Fall von deren Nichteinhaltung Maßnahmen zur Zahlungsaufforderung an den Kunden ein, wobei Informationen über potenzielle Risiken und Forderungsausfälle mit dem Kreditrisikomanagement abgestimmt werden (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421). Ziel des Inkassomanagements ist es dabei, sowohl die durchschnittliche Forderungslaufzeit als auch die Forderungsausfälle zu reduzieren, weshalb sich die Kreditüberwachung vornehmlich auf die Kontrolle und den Abbau von überfälligen Forderungen fokussiert (Rangarajan/Misra, 2005, S. 166; Bhalla, 2009, S. 313). Im Rahmen der *Kreditüberwachung* geht es neben der Kontrolle individueller kundenbezogener Debitorenzahlungsfristen auch um die Überwachung der Höhe des gesamten Bestandes an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, damit dieser mit den übergeordneten Finanzzielen im Unternehmen kompatibel ist (Hill/Sartoris, 1988, S. 393). Die Kreditüberwachung wird herkömmlicherweise unterstützt durch Kennzahlenanalysen, wobei die in der Literatur am häufigsten verwendeten und kalkulierten Messgrößen die Forderungsreichweite bzw. deren Kehrwert, die Forderungsumschlagshäufigkeit, die Forderungsausfall- und -überfälligkeitsraten und die Altersstruktur sind (van der Weide, 1985, S. 268-270; Schneider, 2003, S. 316; Rangarajan/Misra, 2005, S. 166-167; Meyer, 2007, S. 68-70).

Die *Forderungsreichweite* (*Days Sales Outstanding*) gibt an, wie viele Tage Umsatz im Forderungsbestand enthalten sind und misst die Anzahl der Tage, die vergehen von der Rechnungsstellung an den Kunden bis zum Zahlungseingang (Schneider, 2002, S. 544; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 76; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 665-667). Häufig wird dabei eine Berechnung auf Monatsbasis zu Grunde gelegt, indem der Forderungsbestand am Ende des Berichtsmonats durch den kreditsubventionierten Umsatz des Berichtsmonats dividiert und mit der Anzahl

der Tage des Berichtsmonats multipliziert wird (Scherr, 1989; S. 255; Klepzig, 2010, S. 68). Im Rahmen der Berechnung der Forderungsreichweiten ist allerdings zu berücksichtigen, dass diese regelmäßig Verzerrungen insbesondere durch umsatzinduzierte Volumenschwankungen unterliegen, welche besonders stark in Branchen mit erheblichen saisonalen Zyklen auftreten, was deren Interpretation und Vergleichbarkeit im Zeitablauf erschwert (Scherr, 1989, S. 255; Gallinger/Healey, 1987, S. 338 bzw. 341; Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 790).

Diesen Mangel versuchen Unternehmen häufig durch eine entsprechende Glättung der Umsatz- und Forderungswerte auf Zwei- oder Dreimonatsbasis oder durch Vergleiche der Forderungsreichweiten mit historischen Werten entsprechender Monate zumindest teilweise zu beheben, ohne damit die Grundproblematik wirklich zu beseitigen (Gallinger/Healey, 1987, S. 345; Periasamy, 2005, S. 259). Um Verzerrungen der Forderungsreichweite durch unregelmäßige Umsatzmuster wirksam zu verhindern, können dagegen Kalkulationsmethoden zur Berücksichtigung des tatsächlichen Kundenzahlungsverhaltens eingesetzt werden, um auf diese Weise analysieren zu können, welcher Umsatzanteil eines bestimmten Monats den Forderungspositionen des gleichen Monats sowie der folgenden Monate zuzuordnen ist (Lewellen/Johnson, 1972, S. 105-108; Stone, 1976, S. 72-75; Scherr, 1989, S. 256-259). Eine damit eng zusammenhängende Methode ist die so genannte Ausschöpfungsmethode (Backtrack-Method), mit der gemessen wird, wie viele Tage man vom Berichtszeitpunkt aus zurückgehen muss, damit der Umsatz den Bestand an Forderungen abdeckt bzw. erreicht (Klepzig, 2010, S. 68-69).

Um die Aussagekraft des Days Sales Outstanding-Wertes weiter zu erhöhen, kann dieser durch die Kennzahl *Best Possible Days Sales Outstanding (BPDSO)* ergänzt werden, denn letztere gibt Auskunft darüber, welche durchschnittlichen Forderungsreichweiten-Kennzahlenwerte im optimalen Fall zu erreichen wären, vorausgesetzt, dass auf der Kundenseite jeweils die Zahlungsfristen und -bedingungen eingehalten werden (Schaeffer, 2002a, S. 86-87; Klepzig, 2010, S. 70). So wird es möglich, die auf der Forderungsseite wichtigen *Forderungs-Überfälligkeitstage (Days Delinquent Sales Outstanding bzw. DDSO)* als Kennzahl auszuweisen ($DDSO=DSO-BPDSO$), welche besondere Relevanz im Rahmen der Steuerung der Kreditmanagement-Prozesse entfalten (Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 217; Ertl, 2004, S. 156; Bragg, 2007, S. 411). Eine weitere in diesem Kontext messbare Größe betrifft die *Days Billing Outstanding (DBO)*, mit welcher

diejenige Zeitspanne gemessen wird, die vergeht vom Zeitpunkt des konkreten Rechnungserstellungsanlasses bis zu deren tatsächlicher Ausstellung bzw. Versendung an den Kunden (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 135 bzw. 137; Döring/Schönherr/Steinhäuser, 2012, S. 412-413). Sie stellt ein Maß für die Effizienz des Rechnungserstellungsprozesses dar und ermöglicht es, Schwachstellen im Rechnungsstellungsprozess zu identifizieren, die - abgesehen von marktbedingten Ursachen wie Zahlungsschwierigkeiten der Kunden oder schwacher Marktposition des Unternehmens - neben Ineffizienzen im Mahn- und Zahlungseingangsprozess zu den wesentlichen unternehmensinternen bedingten Ursachen für lange Forderungsreichweiten zählen (Meyer, 2007, S. 69; Sethi, Vol. 1 2009, S. 155-156).

Die *Forderungsumschlagshäufigkeit* weist als Kehrwert der Forderungsreichweite den Faktor aus, um welchen der Umsatz den Forderungsbestand übersteigt und zeigt an, wie oft sich die Investition des Unternehmens in den Forderungsbestand während der betrachteten Periode in Umsatz umschlägt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.28; Maness/Zietlow, 2005, S. 207). Demzufolge führt ein steigender Forderungsumschlag zu steigender Liquidität und umgekehrt (Vataliya, 2008, S. 157-158; Werdenich, 2008, S. 87). Weitere Messgrößen betreffen die *Forderungsüberfälligkeit* (*Overdue Rate*), die den Anteil überfälliger, also über den eigentlichen Fälligkeitstermin hinaus bestehender Forderungen am Gesamtforderungsbestand ausweist sowie die *Forderungsausfallrate* (*Bad Debt Rate*), die den Betrag der Forderungsausfälle in Form der vorgenommenen Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen in Relation zum Umsatz setzt, womit beide Quoten Aufschluss über die Qualität bzw. Effizienz des Forderungsmanagements geben (Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 217; Schneider, 2002, S. 544). Problematisch hinsichtlich der Aussagefähigkeit der Forderungsausfallrate ist jedoch die Tatsache, dass diese von der Abschreibungspraxis des jeweiligen Unternehmens nicht unwesentlich beeinflusst werden kann (Hill/Sartoris, 1988, S. 393; Scherr, 1989, S. 269-270; Schaeffer, 2002a, S. 87-89).

Forderungsreichweite und -umschlagshäufigkeit sowie Forderungsüberfälligkeits- und -ausfallrate werden sinnvollerweise ergänzt durch *Altersstrukturlisten*, welche auf Forderungseinzelpostenebene Überfälligkeiten nach Laufzeitklassen anzeigen, die typischerweise in 30 Tage-Abschnitte gestaffelt sind (Maness/Zietlow, 2005, S. 207; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 631). Im Rahmen der Interpretation von Altersstrukturlisten liefern Vergleiche von ausstehenden Forderun-

gen mit entsprechend vereinbarten Zahlungsfristen wertvolle Informationen zum Risikoprofil, da sich das Verlustrisiko mit steigendem Alter einer Forderung überproportional erhöht (Werdenich, 2008, S. 60; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 631-632). Dabei ist allerdings zu beachten, dass Altersstrukturlisten den gleichen Anfälligkeiten für Informationsverzerrungen unterliegen wie die Forderungsreichweite und damit die auf ihrer Analyse basierenden Schlussfolgerungen unter Umständen Gefahr laufen, in eine falsche Richtung zu tendieren (Galliger/Healey, 1987, S. 345; Jain, 2004, S. 113-114). Insgesamt ist im Rahmen der Kreditüberwachung zu beachten, dass eine isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen zu wenig substantiellen Ergebnissen führt und diese erst dann maßgeblich an Aussagekraft gewinnen, wenn sie zu einem Kennzahlensystem zusammengeführt werden und in diesem Kontext ein Vergleich mit Vergangenheits- und Planwerten sowie mit Branchenwerten erfolgt (Gallinger/Healey, 1987, S. 345; Schneider, 2003, S. 317; Maness/Zietlow, 2005, S. 160). Eine darauf aufbauende periodische, nach den jeweiligen Informationsbedürfnissen der einzelnen Unternehmensbereiche gestaffelte Bereitstellung der Kennzahlen in einem forderungsmanagement-basierten Berichtswesen ist die logische Konsequenz (Gentry/De La Garza, 1985, S. 28-30; Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 217; Maness/Zietlow, 2005, S. 210).

Nachdem ein Unternehmen sich dazu entschieden hat, seinen Kunden Waren auf Kredit zu verkaufen, ist die Entwicklung einer Richtlinie zum grundsätzlichen Umgang mit säumigen oder spätzahlenden Kunden eine notwendige Konsequenz (Damodaran, 2001, S. 413). Eine Formalisierung einer solchen Inkasso-Richtlinie in Form einer schriftlichen Ausarbeitung erhöht dabei deren Effektivität erheblich, indem Art und Voraussetzungen zur Anwendung von Methoden und Instrumenten mit dem Zweck einer Forcierung des Zahlungseingangs dokumentiert werden, so dass von vornherein Missverständnisse bei der Anwendung dieser Instrumente weitestgehend ausgeschlossen werden können (Schaeffer, 2002a, S. 76; Jain, 2004, S. 112; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 255). Diese Methoden und Instrumente, die den Charakter von Eskalations- bzw. Sanktionsmechanismen für ein vertragsinkonformes Überschreiten der vereinbarten Zahlungsfristen des Kunden haben, beinhalten die Versendung von Mahnschreiben und Kundenkontostati bzw. Telefonanrufe und Kundenbesuche zwecks Zahlungserinnerung bzw. Zahlungsaufforderung sowie das Engagement externer Inkassounternehmen und die Einschaltung von Rechtsmitteln zur Zahlungseintreibung

(Rangarajan/Misra, 2005, S. 168; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 631; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 386).

Eine der wesentlichen Variablen einer Inkassorichtlinie ist der für Methoden und Instrumente zur Forcierung des Zahlungseingangs verwendete Betrag, der in einer bestimmten Spanne negativ mit der Forderungsreichweite und der Forderungsausfallrate korreliert ist (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 255; Periasamy, 2005, S. 256). Diese Spanne ist damit zu erklären, dass die Beziehung zwischen den Variablen nicht linear ist, weil auf der einen Seite signifikante Effekte zur Verringerung von Forderungsreichweite und Forderungsausfallrate erst ab einem bestimmten Mindestbetragsniveau entstehen und auf der anderen Seite ab einem bestimmten Punkt sich keine weiteren Investitionen in die Zahlungsforcierung mehr lohnen, weil nur noch wenige bis gar keine Wirkung hinsichtlich der Forderungsreichweite und -ausfallrate erzielt werden können (Jain, 2004, S. 112; Bhalla, 2009, S. 313).

Unter der Prämisse der Unabhängigkeit zwischen Umsatzniveau und Aufwand zur Zahlungsforcierung ist die Entscheidung über den konkreten Umfang an zur Anwendung kommenden Methoden und Instrumenten bedingt durch den Trade-off zwischen dem konkret für den Einsatz dieser Methoden und Instrumente aufgewendeten Betrag und dem Nutzen, der wegen reduzierter Forderungsreichweiten und -ausfallraten dem Unternehmen dadurch entsteht, dass Cash Flows aus fälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen schneller zufließen bzw. nicht ausfallen (Bhalla, 2009, S. 314; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 631). Weil die Qualität einer Forderung aus Lieferungen und Leistungen nur so gut ist wie die Wahrscheinlichkeit, mit der sie auch beglichen wird, kann es sich ein Unternehmen einerseits nicht leisten zu lange damit zu warten, um Maßnahmen zur Zahlungsforcierung zu ergreifen, wobei es andererseits für den Fall einer zu frühen Anwendung solcher Maßnahmen seine Kunden verärgern kann und damit möglicherweise Umsatzeinbußen hinnehmen muss (Jain, 2004, S. 112; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 255). Eine aggressive Ausrichtung von Inkassorichtlinien kann also erstens dazu führen, dass sich die Umsatzniveaus mit den Kunden verringern und zweitens Kunden dazu verleiten, stärker Skonto in Anspruch zu nehmen (Jain, 2004, S. 112; Rangarajan/Misra, 2005, S. 168).

Die Gestaltung einer Inkassorichtlinie kann nicht unabhängig erfolgen von einer bestehenden durch die Bestimmungen des Kreditrisikomanagements geprägten

Kreditrichtlinie, zumal Umsatzsteigerungen oder –einbußen ebenfalls Korrelationen mit der Konzeption von Zahlungs- und Skontobedingungen aufweisen und es damit für eine Optimierung der Unternehmenssituation hinsichtlich Rentabilität und Liquidität eine simultane Betrachtung beider geben muss (Jain, 2004, S. 112-113; Periasamy, 2005, S. 235; Avadhani, 2007, S. 430)⁸. So ist hier zu beachten, dass eine liberale Ausgestaltung der Kreditrichtlinie sowohl die Umsätze als die Forderungsausfallrate erhöht und darüber hinaus zu einer Erhöhung des Forderungsbestands sowie die Kosten der Rechnungsstellung, des Inkassos und der Zahlungsverbuchung bzw. –auszifferung für das entsprechende Unternehmen führt, weswegen mitunter als Pendant einer liberalen Kreditrichtlinie eine aggressive bzw. straffe Inkassorichtlinie vorgeschlagen wird und umgekehrt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.17; Rangarajan/Misra, 2005, S. 148-149; Avadhani, 2007, S. 431). Beide können organisatorisch in eine übergreifende Forderungs- bzw. Kreditmanagementrichtlinie integriert werden (Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 215; Schneider, 2002, S. 542).⁹

Unter den vorstehend genannten Methoden zur Forcierung von Kundenzahlungen ist das *Mahnwesen* die am wenigsten aufwendige und in der Regel zuerst vom jeweiligen Unternehmen angewandte, wobei der zu Grunde liegende Mahnprozess nach Ablauf der mit dem Kunden vereinbarten Zahlungsfrist beginnt (Smith, 1979, S. 131; Werdenich, 2008, S. 55). Im Zuge des Mahnprozesses werden Mahnschreiben verfasst und zugestellt, Telefonanrufe und Kundenbesuche getätigt und damit auf ausbleibende Zahlungen durch Adressierung des Problems beim Kunden reagiert (Meyer, 2007, S. 73). Für den Fall des Nichtreagierens eines Kunden auf Mahnschreiben sind entgegen der weit verbreiteten Meinung deren drei nicht notwendig, um konsekutive rechtliche Schritte gegen einen säumigen Kunden einzuleiten, wobei zwei bis drei Mahnstufen gängige Praxis sind und die letzte Stufe häufig mit der Konsequenz eines Kreditstops verbunden wird (Ertl, 2004, S. 156-157; Winter, 2004, S. 25; Fleig/Seemann, 2008, S. 65). Mahnprozesse dauern durchschnittlich zwischen zwei und drei Monaten und werden häufig erst einige Tage nach Ablauf der Zahlungsfrist angestoßen, was de facto bereits zu Beginn einen Liquiditätsverlust in Form zusätzlicher Verzugstage bedeutet, wenn der Kunde auf die Mahnung reagiert und die offene Forderung

⁸ Für eine detailliertere Diskussion möglicher Kombinationen von Ausrichtungen bezüglich Inkasso- und Kreditrichtlinien vgl. Hampton, 1989, S. 407.

⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.2.1.

begleitet (Maness/Zietlow, 2005, S. 214; Storgaard/Larsen, 2008). Daher sind Mahnläufe nach Möglichkeit systemgestützt durchzuführen, um Mahnrhythmus und -läufe zu standardisieren und zu verkürzen und sowohl die Terminierung der einzelnen Schritte und Mahnstufen als auch die Berechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen zu automatisieren (Ertl, 2004, S. 156-157).

Je stärker die Markt- und Verhandlungsmacht des mahnenden Unternehmens ist, desto aggressiver kann es seinen Mahnprozess und seine sonstigen Inkassomaßnahmen gestalten und auch durchsetzen, was möglicherweise kurzfristig aber nicht notwendigerweise nachhaltig Rentabilität und Liquidität verbessert (Hill/Sartoris, 1988, S. 380; Petersen/Rajan, 1997, S. 689). Ein effektives Mahnwesen erfordert eine institutionalisierte Abstimmung im Rahmen formalisierter Prozesse zwischen Kreditabteilung und Debitorenbuchhaltung auf der einen sowie Marketing und Vertrieb auf der anderen Seite, damit ein dem Status des Kunden angemessenes Vorgehen erreicht werden kann und wichtige Kunden möglichst nicht unnötig verärgert werden, wofür ein gut strukturiertes und fortwährend aktualisiertes Kundenstammdatenmanagement eine wichtige Voraussetzung ist (Schaeffer, 2002a, S. 65; Meyer 2007, S. 73; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 890). Hinsichtlich der im Mahnverfahren eingesetzten Ressourcen vertrauen viele Unternehmen auf den Einsatz von Vertriebspersonal, da dort die persönliche Kenntnis des Kunden und seiner spezifischen Umstände größer ist als beispielsweise in der Debitorenbuchhaltung oder im Bereich Treasury.¹⁰

Für den Fall, dass unternommene Aktivitäten im Rahmen des Mahnwesens nicht erfolgreich waren, besteht ein weiteres Instrument zur Forcierung von Kundenzahlungen in der Inanspruchnahme entsprechender Dienstleistungen einer *Inkassogesellschaft* (Rangarajan/Misra, 2005, S. 170; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 256). Die Gebühren solcher Inkassogesellschaften sind für gewöhnlich sehr hoch und betragen im Durchschnitt zwischen dreißig und fünfzig Prozent der einzutreibenden Forderungssumme, was allerdings auch mit einer deutlichen Zeit- und Ressourcenersparnis auf Seiten des Gläubigerunternehmens einhergeht (Smith, 1979, S. 132; Maness/Zietlow, 2005, S. 214). Dennoch ist dieses Instrument möglicherweise die einzige Alternative für ein Unternehmen, um überfällige aus-

¹⁰ Vgl. dazu ausführlich die Studienergebnisse von Pike/Cheng (2001 und 2002), wonach knapp neunzig Prozent der US-amerikanischen und etwa siebenzig Prozent der englischen und australischen Unternehmen Vertriebspersonal im Mahnprozess einsetzen.

stehende Beträge kleinerer Kunden einzutreiben, auch wenn die Wahrscheinlichkeit zukünftigen Geschäftes mit diesen Kunden dadurch in etwa gleichem Maße sinkt wie die noch zu erwartende Forderungssumme (Smith, 1979, S. 132; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 256). Der Beauftragung einer Inkassogesellschaft ist dabei umso wahrscheinlicher, je größer die Distanz zwischen dem Unternehmen und seinem Debitor ist (Mian/Smith, 1992, S. 175). Demgegenüber steht gleichsam als ein Instrument der Ultima Ratio der Einsatz von Rechtsmitteln durch Einschaltung eines Rechtsanwaltes zur Verfügung, wobei diese Option die teuerste unter den dargestellten Instrumenten ist und gleichzeitig diejenige mit der größten Ungewissheit hinsichtlich des zu erwartenden Einzugsbetrags, zumal sie auch dazu führen kann, dass der Schuldner endgültig insolvent wird (Rangarajan/Misra, 2005, S. 170; van/Horne/Wachowicz, 2005, S. 252).

Außerdem besteht für ein Unternehmen die Möglichkeit, im Rahmen sogenannter Off-Balance-Sheet-Finanzierungen von Forderungsbeständen diese entweder zu verkaufen (Factoring) oder zu verbrieften (Asset-backed Securitisation), wodurch das Unternehmen in unmittelbarer Folge des Transfers der Forderungen Zugang zu liquiden Mitteln bekommt, keine eigenen Inkassomaßnahmen mehr entfalten muss und keine weiteren Prozesskosten für Kreditüberwachung und sonstige Administration mehr anfallen (van der Wielen, 2006, S. 263-264). Unter *Factoring* versteht man einen Vertrag über einen kontinuierlichen Ankauf von Forderungen zwischen einem Kreditinstitut oder sonstigen Finanzierungsinstitut (Factor) und einem Unternehmen mit der Folge, dass dem Unternehmen liquide Mittel aus dem Verkauf der offenen Forderungen in der Regel vor Fälligkeit zufließen (Periasamy, 2005, S. 263; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 83). Der Factor stellt dem verkaufenden Unternehmen nach entsprechender Bonitätsprüfung zumeist zwischen achtzig und neunzig Prozent des ursprünglichen Forderungsbetrages zur Verfügung, behält die restlichen zehn bis zwanzig Prozent als Sicherheit ein und stellt in der Regel bankübliche Sollzinsen nebst einer Dienstleistungsgebühr oder eines separaten Diskontzinssatzes in Rechnung (Firth, 1976, S. 117; Präsich/Schikorra/Ludwig, 2007, S. 189; Frericks, 2010, S. 36).

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen offenem Factoring, bei dem der Schuldner den Hinweis erhält, dass seine Verbindlichkeiten an einen Factor abgetreten wurden und er an diesen zu zahlen hat und dem stillem Factoring, bei dem diese Notifikation nicht erfolgt (Werdenich, 2008, S. 169; Lies, 2011, S. 62). Weiterhin ist hinsichtlich der Übernahme der Kreditsicherungsfunktion zu unter-

scheiden zwischen dem echten (Non-Recourse) Factoring und dem unechten (Recourse) Factoring, wobei beim echten Factoring der Factor neben der Finanzierungs- auch die Delkrederefunktion übernimmt und die Forderungen ohne Rückgriffsrecht ankauft, während beim unechten Factoring das Kreditrisiko voll beim veräußernden Unternehmen verbleibt (Werdenich, 2008, S. 169-170; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 83). Bilanztechnisch wird im Rahmen eines Factorings ein reiner Aktivtausch vollzogen, da an die Stelle der verkauften Forderungen der Geldzufluss aus der Forderungsbevorschussung in das Bankkontokorrent tritt (Werdenich, 2008, S. 170; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 83).

Neben der Finanzierungs- und der Kreditsicherungsfunktion kann der Factor eine Dienstleistungsfunktion übernehmen, indem er Leistungen der Forderungsverwaltung übernimmt hinsichtlich der Debitorenbuchhaltung, der Fakturierung, des Mahnwesens, der Bearbeitung von Umsatz- und Betriebsstatistiken oder der Abrechnung von Umsatzsteuer- und Vertreterprovisionen (Periasamy, 2005, S. 263; Werdenich, 2008, S. 169). Problematisch ist neben den substanziellen Kosten von Factoring-Arrangements die Tatsache, dass der Factor normalerweise wenig Interesse an der Aufrechterhaltung einer konstruktiven Geschäftsbeziehung zwischen dem veräußernden Unternehmen und seinen Kunden hat und insofern auch nicht kundenspezifisch differenziert hinsichtlich der anzuwendenden Methoden, um die offenstehenden Forderungen einzutreiben, was jedoch der kontinuierlich steigenden Beliebtheit des Factorings als Finanzierungsinstrument nicht entgegensteht (Goedeckemeyer, 2010, S. 40-41; Sagner, 2011, S. 108).

Die zweite Methode zur Finanzierung von Forderungsbeständen im Off-Balance-Sheet-Bereich sind *Verbriefungen*, bei denen es sich um mit Forderungen unterlegte Wertpapiere (Asset-backed Securities) handelt, so dass der Forderungsbestand als Sicherheit für die ausgegebenen Anleihen oder Schuldscheine dient (van der Wielen, 2006, S. 264; Sagner, 2011, S. 107). Solche Verbriefungen können in vielerlei Art konzipiert werden, wobei die herkömmlichste darin besteht, eine eigenständige Investment-Zweckgesellschaft (Special Purpose Vehicle) aufzusetzen, auf die die Forderungen übertragen werden und welche dann mit diesen Forderungen besicherte Wertpapiere ausgibt (van der Wielen, 2006, S. 264; Jendruschewitz/Nölling, 2007, S. 212; Preve-Sarria-Allende, 2010, S. 84). Eine verbrieftungs-basierte Finanzierung über die Einschaltung einer Investment-Zweckgesellschaft gewährt sofortigen Zugang zu liquiden Mitteln und trägt dem Aspekt der Risikodiversifikation besonders Rechnung (van der Wielen, 2006, S.

264; Werdenich, 2008, S. 181). Allerdings bestehen gewisse Voraussetzungen an die Nutzung solcher Methoden, welche insbesondere darin bestehen, dass die Forderungen ein Volumen von mindestens fünfundzwanzig Millionen Euro aufweisen, dass sie die Prognose zukünftiger Zahlungsströme basierend auf verfügbaren Vergangenheitsdaten ermöglichen und dass es sich um einen homogenen Forderungsbestand handelt, der gegenüber einer großen Zahl von Schuldnern besteht, weswegen diese Form der Finanzierung auch in Verbindung mit den damit verbundenen hohen Transaktionskosten, die bis zu drei Prozent des Wertpapiervolumens betragen können, nur für umsatz- und ertragsstarke Unternehmen praktikabel ist (Ross/Westerfield/Jaffe, 2005, S. 791; Werdenich, 2008, S. 181).

Durch die Verbriefung von Forderungen werden einerseits Kapitalkosten reduziert und andererseits Bilanzstrukturen verbessert, was wiederum eine Verbesserung des Bankenratings und damit zukünftig günstigere Finanzierungsbedingungen zur Folge hat, allerdings verbleiben Forderungsverwaltung und Inkasso beim verkauften Unternehmen (Ertl, 2004, S. 42-43; Jendruschewitz/Nölling, 2007, S. 212-213). Forderungsverbriefungsprogramme bieten dem verbriefenden Unternehmen einen Zugang zum Kapitalmarkt, ohne die dafür typischen Erfordernisse eines Ratings oder einer Roadshow erfüllen zu müssen und sind naturgemäß dann vorteilhaft, wenn dadurch liquide Mittel zu günstigeren Konditionen beschafft werden können als durch Factoring oder direkte Fremdkapitalaufnahme (Jendruschewitz/Nölling, 2007, S. 216; Werdenich, 2008, S. 181).

2.3.1.2.6 Reklamationsbearbeitung

Der *Reklamationsprozess* ist einer der aufwendigsten und kompliziertesten Prozesse im Unternehmen und steht unter einer besonderen Kosten-Nutzen-Betrachtung, da er streng genommen zwar notwendig aber ohne echten Wertschöpfungscharakter für ein Unternehmen ist, welches sich Kundenreklamationen ausgesetzt sieht (Lander, 2001, S. 38-42; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 158-159). Trotz gebührender Anwendung von Sorgfalt in den Unternehmen bei der Rechnungsstellung kommen aber Reklamationen von Kunden, die sich mit dem Rechnungsbetrag oder den diesem zu Grunde liegenden abgerechneten Leistungen nicht einverstanden erklären, immer wieder vor (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 445). Die Ursachen forderungsbezogener Reklamationsfälle bestehen in erster Linie in unvollständigen oder fehlerhaften Lieferungen, in Preis- oder Konditionenabweichungen, in Überschreitungen von Lieferzeitpunkten, in Abnahmever-

weigerungen durch den Besteller oder in anderen Missverständnissen zwischen den Geschäftspartnern (The Credit Research Foundation, 2001, S. 4; Wäscher, 2005, S. 123). Der Reklamationsprozess bereinigt in diesem Sinne vorrangig die Fehler und Ineffizienzen der vorangegangenen Teilprozesse des Forderungsmanagements (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 159).

Der auf der Seite des verkaufenden Unternehmens mit dem Reklamationsprozess verbundene hohe Zeit- und Ressourcenaufwand ergibt sich daraus, dass für die Überprüfung und Lösung von Reklamationsfällen regelmäßig eine funktionsübergreifende Ansprache und Koordination mehrerer Unternehmensbereiche wie Vertrieb, Kundendienst, Auftragsannahme und -abwicklung, Debitorenbuchhaltung und Treasury erforderlich ist, was dazu führt, dass Prozessdauer und Prozesskosten stark ansteigen, die neben der eigentlichen Anzahl an Reklamationsfällen die wesentlichen Kostentreiber des Reklamationsmanagements darstellen (Brückner, 1997, S. 10; Gundavelli, 2006, S. 54; Meyer, 2007, S. 74). Problematisch ist in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass insbesondere Risikokunden häufig Reklamationen als Zahlungsverzögerungsmedium nutzen und dabei prinzipiell jede Rechnung anzweifeln, um sich dadurch Zahlungsaufschub zu verschaffen (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 445; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 386). Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Kategorisierung von Reklamationsfällen nach Ursachen und deren möglichst systemunterstützte Zuordnung zu *Ursachen-Codes*, damit die für die Reklamationsbearbeitung zuständigen Stellen im Unternehmen schneller reagieren und entsprechende Problemlösungsschritte einleiten können (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 160).

Neben dem durch Reklamationsfälle verursachten hohen Zeit- und Ressourcenaufwand, der auch darin begründet liegt, dass viele Unternehmen nicht über ausreichend integrierte informationstechnologische Systemlandschaften verfügen mit der Folge, dass problemlösungsrelevante Daten aus unterschiedlichen Systemen mühsam manuell zusammengetragen werden müssen, können Reklamationen die Beziehungen zwischen Unternehmen stark belasten und die Kundenzufriedenheit reduzieren, woraus Unternehmen häufig den Schluss ziehen, Preisminderungen der Kunden bis zu einem bestimmten Limit ohne Prüfung zu akzeptieren und abzuschreiben, da dadurch letztlich Verluste minimiert werden und außerdem die Forderungsreichweite reduziert wird (The Credit Research Foundation, 2001, S. 1; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 159). Vor diesem Hintergrund werden zunehmend Standardisierungs- und Automatisierungsmechanismen im

Reklamationsprozess mit Hilfe von Workflowmanagement-Systemen gefordert, die die durchschnittliche Prozessdauer und die Prozesskosten stark verkürzen können, was allerdings nicht losgelöst von einer stärkeren informationstechnologischen Systemintegration und damit verbundenen Investitionen betrachtet werden kann (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 445; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 160; Gundavelli, 2006, S. 54; Fleig/Seemann, 2008, S. 65). Solche Schlussfolgerungen begründen sich auch aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen mit einem höheren informationstechnologischen bzw. innerorganisatorischen Integrationsgrad sich in die Lage versetzt sehen, intensiver gegen reklamationsbedingte Preisminderungen auf Kundenseite vorzugehen als andere (Arkhipov/Yong, 2001, S. 22; Callahan, 2003, S. 61).

2.3.1.2.7 Zahlungsverbuchung und -auszifferung

Der *Zahlungsprozess*, der die effektive Zahlung des geschuldeten Rechnungsbetrages beinhaltet, schließt den Gesamtprozess des Forderungsmanagements ab und bedeutet für das zahlungsempfangende Unternehmen einen Trade-off zwischen der Kundenpräferenz für eine bestimmte Zahlungsmethode, der Sicherheit des Zahlungseingangs und den Transaktionskosten, die insbesondere mit der Verbuchung und Zuordnung der Zahlungen zusammenhängen, sowie möglichen Opportunitätskosten im Zusammenhang mit Valuta-Verlusten (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 167-168; Maness/Zietlow, 2005, S. 138). Wichtig ist dabei vor allem die zeitnahe und korrekte Verbuchung von Zahlungseingängen als Voraussetzung für ein effektives Zahlungs- bzw. Cash Management, wobei Präzision und Geschwindigkeit hier gleiche Priorität besitzen und in Einklang gebracht werden müssen (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Maness/Zietlow, 2005, S. 138). Verzögerungen und Fehler bei der Zahlungszuordnung und -verbuchung können einen negativen Einfluss auf die Kundenbeziehungen haben, die Aktualität von Kreditlimit-Informationen untergraben und die Effektivität des Vertriebsmanagements insgesamt behindern (Tunon/Meltser, 2008).

Zur diesbezüglichen Problemlösung können integrierte ERP-Systeme und Zahlungsabgleichsplattformen einen bedeutenden Beitrag leisten, indem sie wie die meisten heutigen ERP-Systeme automatische Abgleichsfunktionen zwischen eingehendem Rechnungsbetrag und den Betragsinformationen auf der Originalrechnung bzw. dem Originalauftrag anbieten oder wie die häufig von Banken bereitgestellten Zahlungsabgleichsplattformen eingehende Beträge den zugehörigen

Kunden aufgrund von elektronischen Zusatzinformationen zuordnen, die beispielsweise in Form von anhängenden Zusatzinformationen im elektronischen Rechnungverkehr verfügbar und abrufbar sind (Maness/Zietlow, 2005, S. 138; Tunon/Meltser, 2008). Bestehen solche Möglichkeiten nicht, können Unzulänglichkeiten in der Auftragsabwicklung, in der Rechnungsstellung oder im *Kundenstammdatenmanagement* dazu führen, dass sich nicht zuordenbare Zahlungen auf CPD-Konten (Conto Pro Diverse) ansammeln und später mühsam möglicherweise mit Hilfe interner oder externer Revision ausgeziffert und den individuellen Kundenkonten im Nachhinein aufwendig zugeordnet werden müssen (Bragg, 2004a, S. 132-133). Integrierte kundenzentrische Datenmanagementsysteme können dagegen maßgeschneiderte Unterstützung bei der Bewältigung steigender Komplexität der Geschäftsmodelle, Kundenzahlen, Vertriebskanäle, Produktkategorien und -variationen sowie damit verbundener Abrechnungs- und Zahlungsabwicklungsmodalitäten leisten und so ein abgestimmtes und konsistentes Kundendatenmanagement über verschiedene Geschäfts- und Produktbereiche hinweg darstellen (Berson/Dubov, 2007, S. 61-62; Cervo/Allen, 2011, S. 3-5).

Ein weiteres wichtiges Moment des Zahlungsprozesses ist die Zahlungsmethode, da von dieser beeinflusste unterschiedliche Prozesszeiten Einfluss auf die tatsächliche Zahlungsverbuchung haben (Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 217). Der damit verbundene so genannte *Float* ist hier gesondert zu betrachten (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 223-224). Unter dem Terminus *Float* sind dabei die für ein Unternehmen im Umlauf befindlichen unverzinsten Gelder im Sinne eines zufließenden Wertes zu verstehen, wobei *Float* in Tagen gemessen wird und sich im Ergebnis als Produkt aus der noch nicht final verbuchten Forderungssumme und dem gültigen Tageszinssatz herleiten lässt (Periasamy, 2005, S. 94-95; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 585; Werdenich, 2008, S. 31). Bezüglich des im Bereich des Forderungsmanagements maßgeblichen Einzahlungsfloats kann es für das Gläubigerunternehmen zu einem *Floatverlust* bzw. Zinsverlust kommen, wenn es zu Verzögerungen bei der Verfügungsgewalt über die ausstehende Forderungssumme kommt, die vor allem aus der Wahl der zu Grunde liegenden Zahlungsmethode resultieren (Smith, 1979, S. 83-84; Werdenich, 2008, S. 32).

So ist insbesondere die Zahlung mit Scheck, die im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern in den angelsächsisch geprägten Ländern - wie USA, Kanada oder Australien - nach wie vor dominierend ist, dazu geeignet, dem forderungsbegleichenden Kunden höhere *Floatgewinne* zu bescheren als etwa eine

Zahlung mittels (elektronischer) Überweisung oder ein direkter Betragseinzug mittels Lastschrift (HSBC, 2004, S. 28 bzw. 53; Werdenich, 2008, S. 79-80). Daraus folgt bezogen auf das zahlungsempfangende Unternehmen für den Fall einer Begleichung seiner Leistungserbringung durch den Kunden mittels Scheck, dass sowohl die Scheckbearbeitung als auch die Scheckeinreichung bei der Inkassobank zu optimieren sind und darüber hinaus so viele Kunden wie möglich davon zu überzeugen sind, auf andere Zahlungsmethoden wie die zuvor erwähnten elektronischen Überweisungen oder Lastschriften umzustellen bzw. sich auf diese dauerhaft einzulassen (Schneider, 2002, S. 542; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 168).

2.3.2 Verbindlichkeitenmanagement

Losgelöst von der jeweiligen Branche sind Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen für die Mehrzahl der Unternehmen die bedeutendste Finanzierungs-komponente ihres Working Capital, wodurch dem Bestand an Lieferantenverbindlichkeiten, der vom Umfang des Einkaufs auf Ziel und vom eigenen Zahlungsverhalten abhängt, maßgebliche Bedeutung zukommt (Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 556; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 282). Dies wird regelmäßig deutlich in Form des signifikanten Anteils, den Lieferantenverbindlichkeitspositionen in branchenübergreifenden Untersuchungen an den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens ausmachen, was in einem grundsätzlichen Gegensatz zu der in der Literatur im Vergleich zum Forderungsmanagement zuweilen eher weniger ausgeprägt betrachteten Thematik des Verbindlichkeitenmanagements steht (Gallinger/Healey, 1987, S. 443; Scherr, 1989, S. 386; Meyer, 2007, S. 75; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 667-668). Die Bedeutung des Lieferantenkredits nimmt dabei mit abnehmender Unternehmensgröße zu, da er für viele kleinere Unternehmen aufgrund mangelnden oder beschränkten Zugangs zu anderen Alternativen die mit Abstand wichtigste Finanzierungsquelle darstellt (Bhalla, 2009, S. 447; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 97).

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind neben den operativen Rückstellungen eine spontane Quelle der Unternehmensfinanzierung, die aus dem normalen betrieblichen Leistungserstellungsprozess entsteht und in einem Bestand an Lieferantenverbindlichkeiten resultiert, der den zusätzlichen Finanzierungsbedarf für die in Forderungs- und Vorratspositionen investierten Beträge reduziert (Maness/Zietlow, 2005, S. 236; Falope/Ajilore, 2009, S. 75). Folglich resultieren Lieferantenverbindlichkeiten aus in Anspruch genommenen, aber

noch nicht finanziell abgegoltenen Leistungen und manifestieren eine Verpflichtung, die in der Bilanz bis zum Zeitpunkt der Gegenleistung unter den kurzfristigen Fremdkapitalpositionen mit dem Ansatz ihres Rückzahlungswertes geführt werden und im Gegenzug eine entsprechende Vorratsposition kreieren (Ertl, 2004, S. 168; Bekaert/Hodrick, 2009, S. 677; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 556). Operative Rückstellungen stehen damit in einem engen Zusammenhang und steigen als spontane Finanzierungsquelle automatisch mit der Ausweitung des Geschäftsvolumens, wogegen sie gegenüber den Lieferantenverbindlichkeiten den Nachteil haben, dass sie zumeist aufgrund regulatorisch verordneter Bestimmungen außerhalb der Kontrolle des Unternehmens liegen bzw. keine zeitlichen Spielräume haben hinsichtlich der Begleichung ihrer zu Grunde liegenden Aufwendungen, wie insbesondere Löhne und Gehälter, Steuern, Zölle und sonstige Abgaben (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 286; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 667).

2.3.2.1 Bedeutung und Inhalt

Das *Verbindlichkeitenmanagement* ist eine maßgebliche Komponente des Working Capital Managements, zumal die Position der Lieferantenverbindlichkeiten das größte Cashabflusspotenzial aller Bilanzpositionen in sich trägt, woraus sich ein substanzieller Einfluss auf die Liquidität, die Rentabilität und damit den Unternehmenswert ergibt (Gallinger/Healey, 1987, S. 443; Hill/Sartoris, 1988, S. 437). Die dem Verbindlichkeitenbestand zu Grunde liegenden Lieferantenkredite basieren auf dem Kauf von für den Leistungserstellungsprozess benötigten Materialien, fertigen und unfertigen Erzeugnissen und werden bestimmt durch das vom Lieferanten kreditierte Einkaufsvolumen und die Anzahl der Tage, die zwischen dem Zeitpunkt der Verbindlichkeitenentstehung und dem Zeitpunkt des Zahlungsabflusses liegen, wobei der Verbindlichkeitenbestand als spontane Finanzierungsquelle mit einer Erhöhung des Produktionsniveaus wegen der damit verbundenen Erhöhung des Einkaufsvolumens automatisch steigt und umgekehrt (Smith, 1979, S. 174, van Horne/Wachowicz, 2009, S. 283). Die Höhe des kreditierten Einkaufsvolumens wird direkt und indirekt bestimmt durch die Kreditrichtlinie des Unternehmens und diejenige seiner Lieferanten, das Verkaufs- und Produktionsniveau inklusive der diesem zu Grunde liegenden Produktionsfunktion und den technologischen Status, über den das einkaufende Unternehmen verfügt, sowie durch die allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Avadhani, 2007, S. 437).

Lieferantenkredite sind ein flexibles und schnell verfügbares Instrument der Finanzierung, können als Preisreduktionsmedium genutzt werden, bieten einen Anreiz für Kunden, in Zeiten niedrigerer Nachfrage Waren und Leistungen nachzufragen und erlauben es dem einkaufenden Unternehmen, Waren vor der Zahlung gründlich auf ihre Qualität und Quantität hin zu überprüfen (Falope/Ajilore, 2009, S. 75; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 286). Wichtige Entscheidungs- bzw. Verhandlungsaspekte im Rahmen eines geschlossenen Ansatzes zum Management von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen betreffen den Zeitpunkt des Einkaufs, die Einkaufsbedingungen, die Kosten von Lieferantenkrediten sowie die Methode und den Zeitpunkt der Zahlung an die Lieferanten verbunden mit der übergeordneten Zielsetzung, so viele spontane kostengünstige Finanzierungsmittel wie möglich für die Organisation zur Verfügung zu stellen und in diesem Zuge maximale Zahlungspotenziale - entweder in Form möglichst langer Zahlungsziele oder in Form maximaler Skontoausnutzung - auszuschöpfen sowie die Lieferantenstruktur im Sinne eines möglichst effizienten Einkaufs zu optimieren (Smith, 1979, S. 174 bzw. 176; Ertl, 2004, S. 168). Der Fokus im Verbindlichkeitenmanagement liegt darauf, die Lieferanten in maximal möglichem Ausmaß an der Mitfinanzierung des unternehmerischen Leistungsprozesses zu beteiligen (Röhrenbacher/Fleischer, 1989, S. 107; Ertl, 2004, S. 168). Inwieweit diese Ziele zu erreichen sind, hängt maßgeblich von der Wettbewerbsintensität und der Marktstellung des einkaufenden Unternehmens sowie von der finanziellen Position des einkaufenden Unternehmens und des liefernden Unternehmens ab (Firth, 1976, S. 110; Schneider, 2002, S. 543).

In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass es grundsätzlich zwei Arten von Lieferantenkrediten gibt, und zwar solche mit und ohne die Möglichkeit der Skontoziehung durch das einkaufende Unternehmen, weswegen im ersten Fall der Lieferantenkredit tatsächlich nur dann als unverzinslich bzw. kostenlos angesehen werden kann, wenn das einkaufende Unternehmen das Skonto innerhalb der offerierten Skontofrist zieht, da ihm sonst Opportunitätskosten in Form eines entgangenen Diskonts entstehen (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.38; Damodaran, 2001, S. 415; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 557). Im zweiten Fall ohne die Skontierungsoption wird der Lieferant den Finanzierungsaufwand, den er aufgrund der Kreditbereitstellung zu tragen hat, dem einkaufenden Unternehmen über höhere Preise weiterzugeben versuchen, so dass es für den Einkäufer günstiger wäre, den Rechnungsbetrag mittels Barzahlung zu begleichen, um so ggfs.

von günstigeren Preisen zu profitieren (Bhalla, 2009, S. 448; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 286).

Die Kosten eines Lieferantenkredits sind also im Detail abhängig vom Umfang der gewährten Skontobedingungen und der Länge des Kredit- bzw. Skontozeitraums, den das einkaufende Unternehmen zur Verfügung hat, um das Skonto zu ziehen und sollten dabei stets mit den Kosten anderer Finanzierungsquellen verglichen werden, um zu optimalen Finanzierungsentscheidungen zu gelangen (Kaen, 1995, S. 763; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 556-557).¹¹ Analog dem Forderungs- und Kreditmanagement wird auch für das Verbindlichkeiten- und Kreditorenmanagement die Aufstellung einer Richtlinie empfohlen, die die diesbezüglichen Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verfahren der involvierten Bereiche umfassend regelt und deren Inhalt vom Unternehmensmanagement verantwortet und abgesegnet wird (Winter, 2004, S. 18; Sagner, 2011, S. 132-133). Eine derartige Richtlinie sorgt für Sicherheit und Klarheit in den internen Abläufen und hinsichtlich möglicher Handlungsspielräume, ist allerdings auch mit erheblichem Erstellungs- und Pflegeaufwand verbunden (Winter, 2004, S. 18; KPMG, 2008b, S. 9).

Die Thematik des Verbindlichkeitenmanagements wird in der Literatur bisher vergleichsweise weniger stark funktionsübergreifend diskutiert als das Forderungsmanagement mit der Konsequenz, dass häufig der Finanzbereich und die mit diesem inhaltlich eng verbundenen Problemstellungen wie die Selektion des Bezahlungstermins und die Ausnutzung des offerierten Skontos im Vordergrund der Betrachtung stehen (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.38-39; Maness/Zietlow, 2005, S. 236-238; Meyer, 2007, S. 78-79; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 556-558; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 282-286; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 668-670). Damit korrespondiert die Argumentation, das Verbindlichkeitenmanagement in der Regel organisatorisch dem Finanzbereich zuzuordnen, was durch Ergebnisse branchenübergreifender Unternehmensanalysen generell bestätigt wird, ohne dass allerdings die mit einem Kreditmanager im Forderungsmanagement potenziell vergleichbare Position eines Verbindlichkeitenmanagers intensiver diskutiert, herausgearbeitet oder gar empfohlen wird (Johnson/Kallberg,

¹¹ Lieferantenkredite werden in der Literatur fälschlicherweise mitunter als kostenlose Finanzierungsoption dargestellt, weil kein expliziter Zinssatz berechnet wird; vgl. dazu die Ausführungen in: Ertl, 2004, S. 168; Meyer, 2007, S. 77; Klepzig, 2010, S. 152 sowie Lies, 2011, S. 37.

1986, S. 8.41; REL, 2002, S. 5; KPMG, 2008b, S. 10; Schwientek/Deckert, 2008, S. 251). Grundlage dessen ist eine traditionell stark funktional zweckorientierte, sachbearbeitungsbezogene Betrachtung und Einordnung des Themas in die Kreditorenbuchhaltung (Gallinger/Healey, 1987, S. 444; Meyer, 2007, S. 81).

Einige Autoren betonen jedoch den wesentlichen Einfluss des Einkaufs neben dem Finanz- und Rechnungswesen auf die Lieferantenverbindlichkeiten, der von der Verhandlungsführung hinsichtlich der wesentlichen Parameter zu den Liefer- und Zahlungsbedingungen herrührt und verweisen auf eine gemeinsame Bedeutung beider Bereiche im Rahmen des Managements von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die potenziell in eine geteilte organisatorische Verantwortung zwischen einem Einkaufs- und einem Kreditorenmanager münden sollte (Smith, 1979, S. 176; Gentry, 1988, S. 47; Schaeffer, 2002b, S. 83; van der Wielen, 2006, S. 248-249). Hinsichtlich der Motive, die Existenz und Ausmaß von unternehmerischen Lieferantenkrediten bestimmen, sind die bereits zur Beschreibung von Kundenkredit-Motiven im Rahmen der Darstellung des Forderungsmanagements diskutierten Aspekte in analoger Form maßgebend und sollen an dieser Stelle daher nicht weiter diskutiert werden.¹²

2.3.2.2 Bestandteile des Verbindlichkeitenmanagements

Die maßgeblichen Bestandteile eines aktiven Verbindlichkeitenmanagements liegen in der Etablierung effizienter Einkaufs- und Lieferbestimmungen, der Gewährleistung einer effizienten Rechnungsprüfung und -bearbeitung, der Festlegung von Regeln zum Zahlungsmanagement inklusive Zahlungsfristenberechnung, Zahlungsterminierung und Zahlungsmethode sowie der Bereitstellung von Entscheidungsrechnungen zur Skontoausnutzung (Schaeffer, 2002b, S. 84-87; Winter, 2004, S. 18-19; Witzig, 2009, S. 16). Diese dienen grundsätzlich dazu, den Bestand an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bzw. an Kreditorenbeständen zu maximieren oder ggfs. bei Skontogewährung entsprechend früher zu bedienen, wenn sich dadurch Renditevorteile einstellen und diese gegenüber der Liquidität priorisiert werden sollen (Schneider, 2003, S. 316; Ertl, 2004, S. 168; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421). Gründe für eine maximale Ausdehnung der Verbindlichkeitenlaufzeit liegen erstens in der erweiterten Finanzierung von Investitionen in Forderungen und Vorräte und zweitens in der Möglich-

¹² Vgl. dazu die ausführlichen Betrachtungen zu den unterschiedlichen Motiven der Kreditvergabe sowie zur Überprüfung und Dominanz dieser Motive in der Geschäftswelt in Kapitel 2.3.1.1.

keit, dass das einkaufende Unternehmen Zeit gewinnen kann, um die gekauften Materialien in Produkte zu transformieren und diese dem Verkauf zuzuführen sowie drittens in der Möglichkeit, Zinskosten für Bankkredite zu vermeiden bzw. reduzieren (Flanagan, 2005, S. 26; Maness/Zietlow, 2005, S. 236; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 22). Entscheidend ist dabei, dass das einkaufende Unternehmen im Gegensatz zum Forderungsmanagement den (Aus-)Zahlungszeitpunkt selbst beeinflussen bzw. steuern kann (Schneider, 2002, S. 543; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 284).

Der *Verbindlichkeitenmanagement-Prozess* ist ein abteilungs- und funktionsübergreifender Prozess und umfasst diejenigen Teilprozesse im Unternehmen, die von der Geschäftsanbahnung im Einkauf für die Produkte und Dienstleistungen bis zur Zahlungsausführung an den Lieferanten (Purchase-to-Pay) reichen (Mißler, 2007, S. 162; Schwientek/Deckert, 2008, S. 250; Lies, 2011, S. 38). Trotz der bis dato deutlich weniger ausgeprägten Thematisierung im Vergleich zum Forderungsmanagement besteht in der Literatur ebenfalls sowohl inhaltlich als auch abfolgestrukturell grundsätzliche Einigkeit über die einzelnen Teilprozesse und deren Aktivitäten, die im Rahmen des Verbindlichkeitenmanagements ablaufen, wobei eine diesbezügliche zusammenhängende prozessorientierte und funktionsübergreifende Betrachtungsweise erst allmählich mit Beginn des 21. Jahrhunderts und damit deutlich später als im Forderungsmanagement eingesetzt hat (Schneider, 2002, S. 543-544; Read/Scheuermann, 2003, S. 90; Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 419-423; Kreuz/Schürmann, 2004, S. 429-432; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 68-71; van der Wielen, 2006, S. 247-255; Meyer, 2007, S. 80; Mißler, 2007, S. 149; Schwientek/Deckert, 2008, S. 250; Klepzig, 2010, S. 39-40; Lies, 2011; S. 38-39; Döring/Schönherr/Steinhäuser, 2012, S. 410; Ertl, 2012, S. 398; Arnold, 2013, S. 480-483).

Effektivität und Effizienz im Verbindlichkeitenmanagement-Prozess hängen entscheidend von der Qualität dieser funktionsübergreifenden Struktur und Zusammenarbeit ab und zielen dabei vor allem auf eine Beseitigung silo-orientierter Strukturen, Denkweisen und damit verbundener Medienbrüche in den beteiligten Bereichen Einkauf und Finanzen ab (Flanagan, 2005, S. 28; Bauer, 2007, S. 60; Lies, 2011, S. 42). Idealtypisch besteht die Prozesskette im Verbindlichkeitenmanagement aus den Teilprozessen des Lieferantenmanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Disposition, Bestellung und Warenannahme, der Rechnungsabwicklung, der Reklamationsbearbeitung sowie des Zahlungsmana-

gements (Clements/Donnellan/Read, 2004, S. 103-105; Ertl, 2004, S. 169-172; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421-422), die in der Folge einzeln thematisiert werden.

2.3.2.2.1 Lieferantenmanagement

Unter die Prozesskategorie des *Lieferantenmanagements* fallen die Auswahl, die Bewertung und die Klassifizierung von Lieferanten, die mit dem einkaufenden Unternehmen in Geschäftsbeziehung treten, wobei inhaltlich und abwicklungstechnisch zwischen neuen und Bestandslieferanten zu unterscheiden ist (Ertl, 2004, S. 170; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 83). Das Management der Lieferanten ist eingebettet in eine Einkaufs- und Lieferantenstrategie, deren Ziele vor dem Hintergrund des zukünftigen Einkaufsbedarfs in der Sicherstellung der Unternehmensversorgung mit den notwendigen zu beschaffenden Materialien bei gleichzeitiger Minimierung der Beschaffungskosten sowie in der Vorgabe von Rahmenbedingungen für die Lieferantenstruktur bestehen, so dass diese die mittels Lieferantenauswahl und -bewertung realisierbaren Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele maßgeblich beeinflusst (Ertl, 2004, S. 170; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421-422; Witzig, 2009, S. 16). In diesem Kontext liegt die Zielsetzung des Lieferantenmanagements in der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen, wobei zu beachten ist, dass die Kernprozesse der Lieferantenauswahl und Lieferantenbewertung über unterschiedliche Zielausrichtungen verfügen, da die Lieferantenauswahl sich mehrheitlich auf den externen Beschaffungsmarkt konzentriert und die Lieferantenbewertung und -kategorisierung schwerpunktmäßig einen unternehmensinternen Fokus haben (Dollmann/Drebinger/Read, 2001, S. 47 bzw. 50).

Probleme entstanden in der Vergangenheit in den Unternehmen häufig durch mangelhafte Standards und Strukturen im *Lieferantenmanagementprozess*, so dass die Lieferantenzahl im Laufe der Zeit in ein Missverhältnis zum Beschaffungsvolumen geriet, weswegen viele Unternehmen insbesondere in den Jahren seit Beginn des 21. Jahrhunderts verstärkte Anstrengungen hinsichtlich einer Bereinigung des Lieferantenportfolios im Sinne einer deutlichen Lieferantenreduktion unternommen haben, um ihre Beschaffungseffizienz und -qualität nachhaltig zu verbessern und darüber hinaus ihre Kapitalbindung zu reduzieren (Kerkhoff, 2004, S. 121; Christopher, 2005, S. 236-237). Eine ABC-Analyse auf Basis einer Gruppierung der Lieferanten nach Einkaufsvolumen und Rechnungsanzahl kann

beispielsweise unter Berücksichtigung der 80/20-Regel einer sinnvollen Lieferantenbereinigung Vorschub leisten (Klepzig, 2010, S. 66). Solche Maßnahmen sind nicht ohne Risiko, denn den Qualitäts- und Kostenvorteilen verbesserter, weil fokussierterer und entwicklungsintensiverer Lieferantenbeziehungen stehen potenzielle kostenintensive Störungen der Supply Chain durch zu große Abhängigkeit vom entsprechenden Lieferanten gegenüber (Christopher, 2005, S. 237 bzw. 253; Bauer, 2007, S. 61; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 362).

Grundsätzlich ist der Lieferantenmanagementprozess aufgrund der Anzahl unterschiedlicher Lieferanten und deren zumeist vielfältigen Lieferantenkreditbestimmungen für das einkaufende Unternehmen ein komplexer Prozess, der durch standardisierte Rahmenbedingungen auf Seiten des einkaufenden Unternehmens strukturiert und unterstützt werden kann (Hill/Sartoris, 1988, S. 428; Meyer, 2007, S. 82). Derartige Standards betreffen – je nachdem, ob es sich um einen neuen oder einen bereits bestehenden Lieferanten handelt – erstmalig zu erhebende bzw. zu überprüfende Informationen wie Name und Adresse, Kontaktpersonen, Unternehmensstruktur, Bedeutung bzw. Kategorie, Bonität, Konditionen, Umsätze und Portfolio, Lieferqualität, -treue, -fähigkeit und -flexibilität, Reklamationsgrade und -gründe, Format der Rechnungsübermittlung sowie Alter der Geschäftsbeziehung, deren Datenqualität und -aktualität das Stammdaten-Fundament für ein erfolgreiches Lieferantenmanagement darstellen (Dollmann/Drebinge/Read, 2001, S. 53; Ertl, 2004, S. 170; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 84). Im Rahmen einer auf dieser Lieferanteninformationsbasis vorzunehmenden Bewertung werden einzelne Informationskriterien gewichtet und mit Punkten bewertet, so dass sich am Ende eines transparenten Bewertungsprozesses eine Gesamtpunktzahl für einen Lieferanten ergibt, welche als Maßstab für einen Lieferantenauswahlprozess fungiert (Dollmann/Drebinge/Read, 2001, S. 53-54; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 84).

Eine Betrachtung der aufgezählten *Lieferantenstammdaten* lässt erkennen, dass daraus allein wegen des unterschiedlichen Ursprungs der Informationen eine gemeinsame Verantwortlichkeit hinsichtlich Datenerhebung und -pflege für den Einkaufs- und den Finanzbereich erwächst, die beide Seiten mit Priorität behandeln müssen, um die notwendige Informationstransparenz über die Lieferanten- und Beschaffungsmarktsituation im Sinne einer Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber den Lieferanten zu erlangen sowie die Lieferantenbasis konsolidieren zu können (Schaeffer, 2002b, S. 90-91; Meyer, 2007, S. 83). Unsau-

bere, nachlässig oder überhaupt nicht gepflegte Lieferantenstammdaten sind außerdem - im Zusammenhang mit fehlenden Kontrollmechanismen in der Zusammenarbeit zwischen operativ tätigen Einkaufs- und Logistikabteilungen sowie Finanz- und Rechnungswesen-Abteilungen - eine immer wieder auftretende Ursache für Doppelzahlungen, die nicht nur zu (vorübergehenden) Liquiditätsabflüssen aus dem Unternehmen führen, sondern auch aufwendige Bereinigungsarbeiten in der Kreditorenbuchhaltung nach sich ziehen, die erhebliche Ressourcen binden können (Schaeffer, 2002b, S. 96, Schneider, 2002, S. 544).

Wichtig ist in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass der Zugang zum Stammdatensystem klar geregelt ist und durch entsprechend definierte Zugangs- und Bearbeitungsrechte an autorisierte Personen entweder des Einkaufs oder des Finanz- und Rechnungswesens im Unternehmen Datenmanipulationsmöglichkeiten durch unbefugte Dritte von vornherein ausgeschlossen sind (Schaeffer, 2002b, S. 97-98; Meyer, 2007, S. 87). Die Bonität des Lieferanten hat als zu pflegende und zu überwachende Lieferanteninformation in diesem Kontext eine ähnlich hohe Bedeutung hinsichtlich der Risikoeinschätzung und Klassifizierung des Kunden wie im Forderungsmanagement, zumal über das Bonitätsrisiko der Fortbestand des Lieferanten bedroht sein kann und es demzufolge zu Lieferausfällen und Produktions- bzw. Absatzproblemen auf Seiten des einkaufenden Unternehmens kommen kann mit potenziell desaströsen Folgen für seine eigenen Kundenbeziehungen (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 95; Higgins/Driscoll, 2009).

Auf Basis der in den Lieferantenstammdaten gepflegten Informationen können dann Lieferantklassifizierungen vorgenommen werden in Abhängigkeit definierter Clustervariablen, die häufig den Umsatzanteil eines Lieferanten bzw. das mit diesem getätigte Einkaufsvolumen und dessen generelle strategische Bedeutung für das einkaufende Unternehmen bemessen und damit die Grundlage für daraus abzuleitende Lieferantennormstrategien bilden (Ertl, 2004, S. 170; Lies, 2011, S. 40). Solche Lieferantklassifizierungen, die meist in Form von A-, B- und C-Kategorien gegliedert sind, bieten dem einkaufenden Unternehmen die Möglichkeit, unterschiedliche Zahlungszielkategorien je eingerichteter Lieferantenkategorie zu definieren und damit zusätzliche Verbesserungspotenziale im Lieferantenmanagement zu realisieren sowohl in Form von Standardisierungseffekten hinsichtlich der Prozesseffizienz als auch bezüglich der damit verbundenen Optimierungseffekte bei Marge und Liquiditätsbindung, wobei hier zusätzlich wie im Forderungsmanagement die regionalen Unterschiede bezüglich der üblichen

Zahlungsfristen zu beachten sind (Meyer, 2007, S. 83; Fleig/Seemann, 2008, S. 63; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 366). Die Ergebnisse der Lieferantenklassifizierungen sind für den Einkauf die Grundlage für die Bestimmung von Vorzugslieferanten, mit denen eine Ausweitung des Geschäftsvolumens angestrebt wird, um Bündelungseffekte zu erzielen und zu diesem Zweck oft standardisierte Rahmenverträge abgeschlossen werden sowie für die Identifikation von Lieferanten, die nach Möglichkeit typischerweise aufgrund mangelnden Umsatzes, geringer Bedeutung bzw. Marge und hoher Verwaltungs- und Betreuungskosten aus dem Lieferantenportfolio gestrichen werden sollen (Ertl, 2004, S. 171; Melzer-Ridinger, 2008, S. 54 bzw. 89, Fleig/Seemann, 2008, S. 63).

2.3.2.2 Vertrags- und Konditionengestaltung

Nach der Bewertung, Auswahl und Klassifizierung von Lieferanten schließt sich die Verhandlung von Preis, Zahlungs- und Lieferkonditionen an (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 69). Die Verhandlung läuft für gewöhnlich unter der Verantwortung des Einkaufs, der sich dabei an den allgemeinen Einkaufs- und Geschäftsbedingungen des Unternehmens und den im Rahmen von Lieferantebewertung und -auswahl getroffenen Lieferantenklassifizierungen orientiert (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 112; van der Wielen, 2006, S. 248; Melzer-Ridinger, 2008, S. 91). *Lieferkonditionen* betreffen insbesondere Leistungsumfang nach Menge und Nebenleistungen wie Fracht, Versicherung sowie Regelungen zu Mängelhaftung, Rechnungsstellung, Kündigung und Gerichtsstand, während *Zahlungskonditionen* in erster Linie Zahlungsfristen, Skontoregelungen und Zahlungsmedien betreffen (Ertl, 2004, S. 171; Winter, 2004, S. 18-19; van der Wielen, 2006, S. 247-248; Wannenwetsch, 2008, S. 264). Je günstiger sich diese Konditionierungen aus Sicht des einkaufenden Unternehmens gestalten lassen, desto länger lässt sich Liquidität im Unternehmen halten bzw. desto mehr Liquidität kann im Unternehmen vorgehalten werden, wodurch die erhebliche Stellhebelwirkung des Konditionenmanagements auf den Umfang der Lieferantenverbindlichkeiten reflektiert wird (Flanagan, 2005, S. 26; Meyer, 2007, S. 84).

Die Zahlungskonditionen sind dabei abhängig von Beginn und Dauer der Lieferantenkreditperiode, den fakultativ vorhandenen Skontobedingungen sowie von anderen speziellen, insbesondere saisonalen und regionalen Geschäftseinflüssen (Buchmann, 2009, S. 354; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 556). Diese werden beeinflusst von den Charakteristika der zu kaufenden Waren bzw. Dienstleis-

tungen und der zu Grunde liegenden Branche, der Menge und Frequenz der Bestellungen sowie der Marktmacht des einkaufenden Unternehmens, die es in den Verhandlungen gegenüber seinen Lieferanten einsetzen kann, welche aber naturgemäß in kleinen und mittleren Unternehmen bescheiden ausgeprägt ist, so dass dort die Konditionen des Lieferanten für gewöhnlich akzeptiert werden müssen (Hill/Sartoris, 1988, S. 431; van der Wielen, 2006, S. 249).

Grundsätzlich liegt es im Interesse des einkaufenden Unternehmens, den Umfang unterschiedlicher Liefer- und vor allem Zahlungsbedingungen, die mit Lieferanten bzw. Lieferantenklassen abgeschlossen werden, im Sinne einer vernünftigen Segmentierung möglichst gering zu halten, um einerseits eine hohe Transparenz und andererseits möglichst niedrige Verwaltungskosten zu generieren (Ertl, 2004, S. 171-172). In diesem Kontext spielen auch die angesprochenen Rahmenverträge eine wichtige Rolle, die insbesondere von großen Unternehmen eingesetzt werden und langfristig gültige und präzise Standards zu Liefer- und Zahlungskonditionen mit bestimmten Vorzugslieferanten festschreiben, wobei mitunter lediglich der Preis der Ware oder Dienstleistung periodisch revolvierend neu verhandelt wird (Kerkhoff, 2004, S. 160-162). Oftmals sind Vorzugslieferanten zugleich strategisch wichtige Lieferanten, die aufgrund ihrer Stellung in der Wertschöpfungskette vorteilhaftere Liefer- und Zahlungskonditionen erhalten, was in stark integrierten Netzwerken besonders häufig vorkommt und mit dem Erfordernis seitens des einkaufenden Unternehmens verbunden ist, diese Lieferanten intensiver zu betreuen (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 431; Higgins/Driscoll, 2009).

Verhandlungstechnisch orientieren sich die Zahlungsmodalitäten an den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie die Preise, was bedeutet, dass Konzessionen, die das einkaufende Unternehmen bei den Zahlungsmodalitäten etwa aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten Lieferantenklasse bekommt, ein weiteres Entgegenkommen durch den Lieferanten bei der Preisgestaltung nicht mehr zulassen, so dass diesbezüglich eine genaue Abwägung und Abstimmung der Verhandlungsposition zwischen der Kreditorenbuchhaltung und dem Einkauf erforderlich ist (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 431; Ertl, 2004, S. 172). Zu starker Druck auf die Liefer- und Zahlungsbedingungen erhöht darüber hinaus tendenziell das Qualitätsrisiko sowie das Leistungsausfallrisiko und kann sich potenziell negativ auswirken auf das Geschäftsgebaren des Lieferanten sowie die Stabilität der gesamten Geschäftsbeziehung (Poirters, 2004, S. 12; Meyer, 2007, S. 84). In diesem Zusammenhang ist ferner die Bereitschaft von Lieferanten zu berücksichtigen,

mit dem einkaufenden Unternehmen auch in angespannter finanzieller Lage weiterhin zusammenzuarbeiten, was im Zweifel für das einkaufende Unternehmen eine höhere Bedeutung haben kann als günstige Liefer- und Zahlungsbedingungen (Gallinger/Healey, 1987, S. 444).

Hinsichtlich der Absicherung von Risiken, die im Verlauf von geschäftlichen Transaktionen entstehen, bestehen zwischen Lieferantengeschäft und Kundengeschäft keine wesentlichen Unterschiede, so dass im Rahmen der Vertrags- und Konditionengestaltung bezogen auf den Prozess des Verbindlichkeitenmanagements weitgehend identische Absicherungsinstrumente analog der Risikopräferenz des einkaufenden Unternehmens eingesetzt werden wie im Prozess des Forderungsmanagements (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 121; Meyer, 2007, S. 84). In den Absicherungsprozess fließen dazu relevante Daten aus dem Lieferantenmanagement- und dem Kreditrisikomanagementprozess ein, welche vor allem Informationen zu Bonitäts- und Delkredererisiko, Transportrisiko, Leistungsrisiko, Preis- und Wechselkursänderungsrisiko sowie Länderrisiko betreffen, um darauf aufbauend die entsprechenden Risikoinstrumente zu entwickeln und einzusetzen.¹³

Ein gängiges Instrument zur Standardisierung von Zahlungskonditionen und damit verbundener Reduktion von Verwaltungskosten sind so genannte *Procurement Cards*, also von Kreditinstituten auf den Namen des Unternehmens ausgestellte Karten, die ähnlich wie Kreditkarten funktionieren (Schaeffer, 2002b, S. 179-180; Bragg, 2004a, S. 25). Procurement Cards werden an ausgewählte Mitarbeiter verteilt, die diese dann für den Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs bis zu einem bestimmten Betragslimit - typischerweise im niedrigen dreistelligen Dollar- oder Eurobereich - benutzen können (Schaeffer, 2002b, S. 179; Sagner, 2011, S. 140). Die Vorteile von Procurement Cards liegen in erster Linie in der Verringerung der Transaktionskosten, aber auch in zusätzlichen Liquiditätsgewinnen, indem dem Unternehmen statt vieler einzelner zu bearbeitender Rechnungen nur noch ein konsolidiertes monatliches Abrechnungsstatement des Kreditkarteninstituts im Sinne einer Sammelrechnung zufließt (Bragg, 2007, S. 309; Sagner, 2011, S. 140).

¹³ Vgl. dazu die ausführliche Erläuterung der Risikoarten und korrespondierenden Absicherungsinstrumente in Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 123-133 sowie die Darstellung derselben im Rahmen der Beschreibung des Forderungsmanagements in Kapitel 2.3.1.2.2.

Weitere Vorteile liegen einerseits in der Möglichkeit begründet, aufgrund höherer Einkaufsvolumina attraktivere Konditionen bei selektierten Lieferanten zu verhandeln, da durch die Sammelabrechnungen nun Einkaufssummen pro Lieferant deutlich transparenter werden, andererseits in Rabatten, die Kreditkarteninstitute den Nutzern für die Benutzung ihrer Karten gewähren sowie darüber hinaus in der Unterstützung durch Procurement Cards, den Anteil von Rechnungen mit Bestellbezug zu erhöhen (Schaeffer, 2002b, S. 181-182; Mißler, 2007, S. 162). Nachteilig ist dagegen die Tatsache, dass neben Transaktionsbetrag, -partner und -datum oftmals keine weiteren Daten auf dem Sammelrechnungsauszug durch die Kreditkartenfirma zur Verfügung gestellt werden, was die Identifikation von Doppelzahlungen deutlich erschwert und außerdem die Sammelrechnung unbrauchbar macht als Medium für entsprechende Steuerberichterstattungen (Schaeffer, 2002b, S. 182; Bragg, 2007, S. 309).

2.3.2.2.3 Disposition, Bestellung und Warenannahme

Der auf Basis der Vertrags- und Konditionenverhandlungen entstandene Lieferauftrag wird disponiert und in eine elektronische oder manuelle Bestellung transformiert, die die Kundennachfrage in einen Materialbedarf an Lieferanten übersetzt, welcher wiederum die bestellten Leistungen nach Erstellung an das beschaffende Unternehmen liefert, woraufhin dieses dann im Rahmen von Warenannahme und Qualitätssicherung die Leistungen mit dem Lieferschein abgleicht und gegen die Rechnung prüft sowie im Falle einwandfreier Lieferung diese in den Vorratsbestand als Lieferantenverbindlichkeit einbucht (Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 421-423; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 422; van der Wielen, 2006, S. 253). Der Umfang und die Frequenz der Bestellungen beeinflussen dabei maßgeblich den Verbrauch von Kapitalressourcen sowie die Verfügbarkeit weiteren Kapitals durch Kreditorenbestände, wohingegen Warenannahme und -eingangsprüfung den Prozess dann überleiten in den Bereich des Vorratsmanagements, weswegen die damit verbundenen weiteren Aktivitäten an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden und stattdessen einer weiteren Diskussion im Kontext der Darstellung des Vorratsmanagements in Kapitel 2.3.3 vorbehalten bleiben sollen (Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 426; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 422; Klepzig, 2010, S. 39).

2.3.2.2.4 Rechnungsabwicklung

Der Teilprozess der *Rechnungsabwicklung* steht schwerpunktmäßig unter der Verantwortung der Kreditorenbuchhaltung und umfasst den Eingang, die systemtechnische Eingabe, die Prüfung und die Freigabe von Kreditorenrechnungen (Gelinias, Sutton, Fedorowicz, 2004, S. 420; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 422). Er wird vornehmlich von drei Informationsarten bestimmt, deren Quellen in den diese Informationen transportierenden Dokumenten liegen, und zwar in der Lieferantenrechnung, in dem Bestellschein des Einkaufs sowie in der Wareneingangsbescheinigung der empfangenden Abteilung (Schaeffer, 2002b, S. 11; Bragg, 2004a, S. 17). Der Prozess-Schritt des Rechnungseingangs hat einen signifikanten Einfluss auf die gesamte Rechnungsbearbeitungszeit und damit auch auf den eigentlichen Zahlungszeitpunkt, der wiederum das Potenzial des Lieferantenkredits als Finanzierungsquelle maßgeblich mitbestimmt (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 69-70; Meyer, 2007, S. 86). Der Eingangszeitpunkt der Rechnung und nicht das vom Lieferanten auf der Rechnung vermerkte Rechnungsdatum sollte aus Sicht des beschaffenden Unternehmens den Beginn der Zahlungsfristlaufzeit markieren, da bei papierbasierten Rechnungen eine durchschnittliche Postlaufzeit von 2-3 Tagen die Zahlungsfrist bei Maßgabe des Rechnungsdatums im Vergleich zum Eingangsdatum de facto um diesen Zeitraum verkürzen würde, wobei allerdings bei Maßgabe des Eingangsdatums die Notwendigkeit besteht, den Eingang jeder Rechnung per Poststempel zu dokumentieren und systemseitig zwecks Zahlungsfristermittlung entsprechend zu erfassen (Winter, 2004, S. 19; Bragg, 2007, S. 323).

Nach Eingang der Rechnung erfolgt nun deren Abgleich mit Bestellschein und Lieferschein im Rahmen des so genannten *Drei-Wege-Abgleichs* (*Three-Way-Matching*), der in vielen ERP-Systemen bereits standardmäßig unterstützt wird (Bragg, 2004a, S. 17; Hughes, 2006a). Vor dem Hintergrund des trotz aller Kritik immer noch substantziellen Anteils an papier-basierten Eingangsrechnungen und der damit verbundenen teilweise aufwendigen und langwierigen Rechnungsabgleichs- und -autorisierungsprozesse verfolgen insbesondere große Unternehmen zunehmend einen pragmatischen Ansatz der effizienten Rechnungsabwicklung, indem sie eingehende Rechnungen mittels digitaler Texterkennungsverfahren (Optical Character Recognition) einscannen und diese als elektronische Dokumente durch direktes Einlesen der Rechnungsdaten in das ERP-System validieren, abgleichen und elektronisch an die zuständigen Stellen im Einkauf und Fi-

nanz- und Rechnungswesen zwecks Autorisierung zur Verarbeitung und Zahlung weiterleiten (Gelinias/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 118; Hughes, 2006a; Bauer, 2007, S. 60). Die digitale Erfassung von Rechnungsdokumenten ermöglicht gleichzeitig deren elektronische Archivierung, bedarf aber einer entsprechend hohen Rechnungsqualität des Lieferanten, da ansonsten die mittels Rechnungsdigitalisierung erreichten Prozesseffizienzgewinne durch nachträgliche Korrekturen und Kommunikationsschleifen wegen fehlerhafter Datenerkennung und -verarbeitung wieder aufgezehrt werden (Bragg, 2004a, S. 31-32; Mißler, 2007, S. 162-163).

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit eines vollelektronischen bilateralen Rechnungsversandes im EDI-Format, für das der Prozess des Verbindlichkeitenmanagements häufig als primärer Zielprozess genannt wird und bei dem im Idealfall sämtliche für die zu Grunde liegende Lieferung maßgebenden Daten in einem Dokument gespeichert und digital abrufbar sind (Schaeffer, 2002b, S. 148; Gelinias/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 431; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 137-138). Rechnungsabwicklung mittels EDI ist dann am effektivsten, wenn die EDI-Datentransmissions-Software direkt mit dem ERP-System verbunden ist, so dass die Rechnungsstellung automatisch erfolgen kann, wobei allerdings zu beachten ist, dass EDI-Installationen sehr aufwendig und teuer sind, was bis heute verhindert, hat, dass sich EDI flächendeckend etabliert hat und von Unternehmen häufig nur für Transaktionen mit großen und bedeutenden Geschäftspartnern eingesetzt wird (Schaeffer, 2002b, S. 148 bzw. 151-153; Hughes, 2006a; Bragg, 2007, S. 323)¹⁴.

Unabhängig vom technologischen Unterstützungsgrad ist eine effiziente Rechnungsbearbeitung besonders wichtig hinsichtlich der Genehmigung von Rechnungen, da es hier zu Verzögerungen kommen kann, wenn Genehmigungsprozesse zu lange dauern oder nicht eindeutig geregelt sind, was dazu führen kann, dass Skonti nicht gezogen werden können, so dass Regelungen getroffen werden müssen, wie ggfs. mit abweichenden oder nicht zuweisbaren Rechnungen im Unternehmen umzugehen ist (Meyer, 2007, S. 87-88; Hofler, 2009, S. 28). Analog dem Prozess der Rechnungsstellung für Ausgangs- oder Debitorenrechnungen werden auch Rechnungsabwicklungsprozesse für Eingangs- oder Kreditorenrechnungen aus Gründen der Transaktionsabwicklungseffizienz zunehmend in über-

¹⁴ Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Einsatz von EBPP- und EDI-Technologie im Prozess der Rechnungsstellung in Kapitel 2.3.1.2.4.

regionale Shared Service Center verlagert oder an spezialisierte Outsourcing-Dienstleistungsunternehmen übertragen, wobei die Unternehmen neben den eigentlichen Mengendegressionseffekten auch von ggfs. an ausländischen Center-Standorten günstigeren Lohnkosten profitieren können (Bragg, 2004a, S. 45-46; Dittrich/Braun, 2004, S. 47-48; Sutcliff/Donnellan, 2006, S. 67-68). Ansonsten gelten die bereits im Zusammenhang mit der debitorischen Rechnungsstellung dargelegten Ausführungen im Zusammenhang mit Shared Service Center-Strukturen analog, auf die an dieser Stelle verwiesen wird.¹⁵

2.3.2.2.5 Reklamationsbearbeitung

An den Teilprozess der Rechnungsabwicklung und der darin eingebetteten Rechnungsprüfung schließt sich unmittelbar der Teilprozess der *Reklamationsbearbeitung* an, wenn es im Rahmen des Drei-Wege-Abgleichs der Rechnungsprüfung zwischen den Dokumenten der Rechnung, des Bestellscheins und des Wareneingangsbelegs durch das beschaffende Unternehmen zu wesentlichen Abweichungen kommt, die entsprechender interner und externer Klärung mit dem Lieferanten bedürfen (Schaeffer, 2002, S. 57-58; Clements/Donnellan/Read, 2004, S. 105). Da der korrespondierende Klärungsprozess sich zumeist komplex und funktionsübergreifend gestaltet, empfiehlt sich dessen Institutionalisierung im beschaffenden Unternehmen durch Festlegung von betraglichen Wesentlichkeitsgrenzen, oberhalb deren eine Klärung durch die Bedarfsträger oder den Einkauf erforderlich werden, durch die Definition von lieferantenbezogenen *Reklamationscodes* sowie durch die Einrichtung standardisierter Workflows bezüglich der Informationswege, der beteiligten Bereiche, der Eskalations- und Entscheidungsstufen sowie zeitlicher Verfügbarkeiten, innerhalb deren eine Lösung herbeizuführen ist (Gelinas/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 450; Hughes, 2006b; Mißler, 2007, S. 163). Damit verbunden ist eine kontinuierliche Überwachung der Reklamationen hinsichtlich ihrer Gründe und ihres Bearbeitungsstatus sowie der Bearbeitungszeit, die vergeht, bis das dem Reklamationsfall zu Grunde liegende Problem beseitigt ist, was tendenziell umso leichter in zentralisierten oder Shared Service Center-Strukturen fällt, die zusätzliche Größendegressions- und Spezialisierungseffekte realisieren können (Schneider, 2003, S. 316; van der Wielen, 2006, S. 255-256).

¹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zum Prozess der Rechnungsstellung im Zusammenhang mit Shared Service Center-Strukturen in Kapitel 2.3.1.2.4.

Analog dem *Reklamationsbearbeitungsprozess* auf Seiten des verkaufenden Unternehmens im Forderungsmanagement führt dieser auch aus Sicht des einkaufenden Unternehmens mitunter zu hohen Bearbeitungskosten sowie zu einer potenziellen Belastung der korrespondierenden Geschäftsbeziehungen mit dem Lieferanten, weswegen ein starker Fokus auf die Reduktion der ursächlichen Kostentreiber Reklamationsfälle und durchschnittliche Bearbeitungszeit gelegt werden muss (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 159; Meyer, 2007, S. 96). Darüber hinaus hat der Reklamationsbearbeitungsprozess Auswirkungen auf die anderen Teilprozesse im Verbindlichkeitenmanagement, da sich insbesondere der Zahlungsvorgang verzögern kann, was zwar aus der Liquiditäts- und Rentabilitätssicht des beschaffenden Unternehmens unproblematisch ist, da sich dadurch die durchschnittliche Verbindlichkeitenlaufzeit erhöht, aber zugleich systemtechnisch im Unternehmen entsprechend dafür Sorge zu tragen ist, dass Zahlungen an Lieferanten mit laufenden Reklamationsfällen bis zu deren Klärung blockiert werden (Schaeffer, 2002b, S. 61 bzw. 159; Lies, 2011, S. 43).

2.3.2.2.6 Zahlungsmanagement

Zum *Teilprozess des Zahlungsmanagements* gehören die Aktivitäten der Lieferantenkreditüberwachung, der Zahlungsabwicklung und des Zahlungsausgangs sowie der Zahlungsverbuchung in dem Sinne, dass das Zahlungsmanagement die Einhaltung der im Zuge der Vertrags- und Konditionengestaltung vereinbarten kreditierten Zahlungsziele überwacht und es für einen standardisierten reibungslosen Zahlungsablauf sowie eine möglichst rasche und fehlerfreie Zahlungsverbuchung sorgt, wobei sich im Prozessverlauf ergebende Informationen über potenzielle Lieferrisiken mit dem Lieferantenmanagement bzw. Einkauf abgestimmt werden (Miller/Stone, 1991, S. 144-145; van der Wielen, 2006, S. 253-256; Meyer, 2007, S. 88-89 bzw. 92). Die Zielsetzung des Zahlungsmanagements liegt darin, die Kredite der Lieferanten so effizient wie möglich auszunutzen, indem die Bezahlung der zu Grunde liegenden Lieferantenverbindlichkeiten auf den optimalen bzw. letztmöglichen Zeitpunkt innerhalb der mit den jeweiligen Lieferanten verhandelten Zahlungsfristen gelegt wird unter gleichzeitiger Berücksichtigung etwaiger vom Lieferanten gewährter Skontoziehungsrechte (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 422). Das aus dieser Zielsetzung abzuleitende Erfordernis einer Kreditüberwachung dient der kontinuierlichen Analyse von Zahlungsfristausnutzungen in den jeweiligen Lieferantenkontrakten und der Kontrolle der Höhe des gesamten Bestandes an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leis-

tungen, damit dieser mit den übergeordneten Finanzzielen im Unternehmen kompatibel ist (Hill/Sartoris, 1988, S. 431-432; Meyer, 2007, S. 89; See-ger/Locker/Jergen, 2011, S. 97). Die Überwachung der Lieferantenkredite wird für gewöhnlich durch Kennzahlenanalysen unterstützt, wobei die in der Literatur am häufigsten verwendeten und kalkulierten Messgrößen die Verbindlichkeitenreichweite bzw. deren Kehrwert, die Verbindlichkeitenumschlagshäufigkeit, sowie Altersstrukturlisten sind (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Gallinger/Healey, 1987, S. 449; Schneider, 2003, S. 316; Meyer, 2007, S. 89-91).

Die *Verbindlichkeitenreichweite* (*Days Payables Outstanding*) gibt an, wie viele Tage ein Unternehmen Lieferantenkredite in Anspruch nimmt und misst die Anzahl der Tage, die von der Rechnungsstellung des Lieferanten bzw. dem Rechnungseingang bis zum Zahlungsausgang vergehen (Schneider, 2002, S. 544; KPMG, 2008b, S. 11; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 650-651). Analog der Forderungsreichweite wird auch hinsichtlich der Verbindlichkeitenreichweite zuweilen eine Berechnung auf Monatsbasis zu Grunde gelegt, indem der Verbindlichkeitenbestand am Ende des Monats durch den Umsatz bzw. die Herstellungskosten der abgesetzten Erzeugnisse des Monats dividiert und mit der Anzahl der Tage des Monats multipliziert wird (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 77; Rimo/Panbunyun, 2010, S. 19; Klepzig, 2010, S. 68; Sagner, 2011, S. 14). Einige Autoren wählen für den Ausweis der Verbindlichkeitenreichweite als Bezugsgröße zum Verbindlichkeitenbestand das tägliche bzw. periodische Einkaufsvolumen teilweise unter Zuhilfenahme der Argumentation, dass dieses die sensiblere Bezugsgröße verglichen mit den Herstellungskosten der abgesetzten Erzeugnisse sei, während sie aber gleichzeitig darauf verweisen, dass die Herstellungskosten der abgesetzten Erzeugnisse wegen ihres obligatorischen Ausweises in der Gewinn- und Verlustrechnung die gängigere Bezugsgröße seien, zumal die Größe des Einkaufsvolumens nicht immer unmittelbar transparent und ggfs. für eine Ermittlung zusätzliche Berechnungen in der Form erforderlich sind, als die Herstellungskosten um nicht-einkaufsinduzierte Kosten – wie insbesondere Abschreibungen – bereinigt werden müssen (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 275-276; Buchmann, 2009, S. 351; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 100; Weetman, 2010, S. 465).

So wie für die Forderungsreichweitenberechnung ist auch im Rahmen der Berechnung der Verbindlichkeitenreichweiten ins Kalkül zu ziehen, dass diese regelmäßigen Verzerrungen unterliegen können, welche aufgrund von saisonalen

oder anderen signifikanten umsatz- bzw. einkaufsbezogenen Volumenschwankungen entstehen und dadurch deren Interpretation sowohl punktuell als auch im Zeitvergleich erschwert wird (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Maness/Zietlow, 2005, S. 246; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 274 bzw. 292; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 100-102). Daher wird erst eine Begutachtung der Zahlungsmuster in der Relation zwischen Auszahlungen und Beschaffungsvolumen als eigentlicher Quelle der Zahlungsverpflichtung Klarheit über das tatsächliche Zahlungsverhalten eines Unternehmens bringen (Gallinger/Healey, 1987, S. 452; Meyer, 2007, S. 91). In diesem Kontext ist dann zu analysieren, welcher Beschaffungsanteil eines bestimmten Monats den Verbindlichkeitenpositionen des gleichen Monats sowie der folgenden Monate zuzuordnen ist (Gallinger/Healey, 1987, S. 452-454; Maness/Zietlow, 2005, S. 245-246). Hier ist wiederum die eng damit korrespondierende Ausschöpfungsmethode (Backtrack-Method) als alternative Methode zu nennen, mit der gemessen wird, wie viele Tage man vom Berichtszeitpunkt aus zurückgehen muss, damit der Umsatz bzw. das Beschaffungsvolumen den Verbindlichkeitenbestand abdeckt bzw. erreicht (Klepzig, 2010, S. 68-69).

Darüber hinaus kann entsprechend der dargestellten Methodik im Forderungsmanagement die Aussagefähigkeit des Days Payables Outstanding-Wertes dadurch erhöht werden, dass diesem die Kennzahl *Best Possible Days Payables Outstanding (BPDPO)* zur Seite gestellt wird, um Informationen darüber zu erhalten, welche durchschnittlichen Verbindlichkeitenreichweiten-Kennzahlenwerte im optimalen Fall unter der Maßgabe zu erreichen wären, dass die Zahlungsfristen durch das bezahlende Unternehmen im Rahmen der mit den Lieferanten vereinbarten Zahlungsbedingungen voll ausgenutzt bzw. eingehalten werden, weswegen diese Kennzahl zuweilen schlicht als durchschnittlich vereinbartes Zahlungsziel (*Average Payment Terms*) bezeichnet wird (Mißler, 2007, S. 158; KPMG, 2008b, S. 11-12; Metze, 2010, S. 107). Ferner setzt die *Verbindlichkeitenumschlagshäufigkeit* als Kehrwert der Verbindlichkeitenreichweite je nach Berechnungsart den Umsatz bzw. die Herstellungskosten der abgesetzten Erzeugnisse oder das Beschaffungsvolumen ins Verhältnis zu den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und weist dabei den Faktor aus, um welchen der Umsatz bzw. das Beschaffungsvolumen den Verbindlichkeitenbestand übersteigt bzw. letzterer sich umschlägt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Maness/Zietlow, 2005, S. 244; Kothari/Barone, 2006, S. 288; Bragg, 2007, S. 410).

Verbindlichkeitenreichweite und -umschlagshäufigkeit werden für gewöhnlich ergänzt durch *Altersstrukturlisten*, welche auf Verbindlichkeiteneinzelpostenebene die prozentualen Fälligkeitsanteile nach Laufzeitklassen anzeigen, die analog der Strukturen auf der Forderungsseite typischerweise in 30 Tage-Abschnitte gestaffelt sind (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Gallinger/Healey, 1987, S. 451). Hinsichtlich der Interpretation von Altersstrukturlisten bieten Vergleiche von zu begleichenden Verbindlichkeiten mit entsprechend vereinbarten Zahlungsfristen eine gute Basis für die Analyse von Liquiditäts-, Rentabilitäts- und Risikopotenzialen der entsprechenden Verbindlichkeitenbestände, wohingegen dabei allerdings zu berücksichtigen ist, dass Altersstrukturlisten ebenso wie die Verbindlichkeitenreichweite dem Einfluss von Informationsverzerrungen, die von Schwankungen des unternehmerischen Geschäftes herrühren, unterliegen können, was ihre Analysequalität unter Umständen stark einschränkt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Gallinger/Healey, 1987, S. 452). Eine weitere maßgebliche Kennzahl zur Messung des Zahlungsverhaltens insbesondere zur Vermeidung von Vorfälligkeitszahlungen ohne Skontoziehung ist der *Skontoausnutzungsgrad*, der den Anteil an tatsächlicher Skonto-Inanspruchnahme im Verhältnis zum von den Lieferanten angebotenen Skonto-Gesamtvolumen darstellt und damit Auskunft über Grad und Höhe der Skontoziehungspraxis im beschaffenden Unternehmen gibt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Lies, 2011, S. 37; Sagner, 2011, S. 135).

Auch für die Messung und Überwachung der Leistungen im Verbindlichkeitenmanagement gilt, dass einzelne isolierte Kennzahlen in der Regel wenig Aussagekraft bieten können und erst deren Einbettung in ein integriertes Kennzahlensystem mit Vergangenheits- und Planwerten sowie mit Branchenwerten als Vergleichsmaßstäben verlässliche Schlussfolgerungen zulässt (Schaeffer, 2002b, S. 90-91; Schneider, 2003, S. 317; Sagner, 2011, S. 135-138). Auf dieser Basis durchgeführte Abweichungsanalysen tragen dazu bei, dass Gründe für Varianzen in den Verbindlichkeitsbeständen, die insbesondere in Veränderungen des Zahlungsverhaltens und Veränderungen des Beschaffungsvolumens bestehen können, identifiziert und deren Effekte unterschieden werden können unter der Voraussetzung, dass die zur Verfügung stehenden IT-Systeme die entsprechenden, teilweise umfangreichen Funktionalitäten bereitstellen können (Gallinger/Healey, 1987, S. 455; Meyer, 2007, S. 91-92).

Im *Teilprozess des Zahlungsausgangs* liegt ein wesentlicher Steuerungsparameter in der Festlegung des Auszahlungszeitpunktes, woraus sich unter der Maßga-

be der Maximierung des Unternehmenswertes für den Fall vorhandener Alternativen die Entscheidung ableitet, ob die vom Lieferanten gesamte offerierte Zahlungsfrist vom Unternehmen ausgenutzt wird oder ob dieser vor Fälligkeit unter Ausnutzung von Skonto bezahlt wird (Gallinger/Healey, 1987, S. 445; Hill/Sartoris, 1988, S. 431; Maness/Zietlow, 2005, S. 237-238; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 557). Grundsätzlich können zur Entscheidungsunterstützung mathematische Standardmodelle herangezogen werden, welche entweder die Zinskosten der Nicht-Skontoausnutzung berechnen oder einen Kapitalwertvergleich verschiedener Zahlungsoptionen anstellen (Hill/Sartoris, 1988, S. 434; Maness/Zietlow, 2005, S. 238; Werdenich, 2008, S. 77-78; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 557; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 284).¹⁶ Auf Basis eines solchen reinen Zinskosten- oder Barwertvergleichs ist unter der Voraussetzung moderater Zins-Marktsätze die Option der Skontoausnutzung die grundsätzlich attraktivere bzw. unternehmenswertmaximierende, weswegen diese Option auch gewöhnlich als die zu wählende dargestellt wird (Clarkson, 1983, S. 89; Gundavelli, 2006, S. 52; Seeger/Locker/Jergen, 2011, S. 97).

Allerdings gilt es in diesem Kontext zu beachten, dass Unternehmen entweder aufgrund ineffizienter vorgelagerter Unternehmensprozesse oder wegen mangelnder Liquidität zuweilen nicht in der Lage sind, die Skontoziehungsoption auszuüben, so dass im ersten Fall Abstimmungen und Workflows in den Rechnungs- und Zahlungsbearbeitungsprozessen auf Verbesserungspotenziale hin untersucht werden müssten und im zweiten Fall für eine Entscheidung die bei der Skontoziehung eingesparten Zinskosten mit den Kosten eines entsprechenden Kontokorrentkredites einer Bank oder eines Finanzdienstleistungsunternehmens zu vergleichen wären, der zur Finanzierung der frühzeitigen Bezahlung des Lieferanten aufgenommen werden müsste (Schaeffer, 2002b, S. 109; Hughes, 2006c; Werdenich, 2008, S. 76; Klepzig, 2010, S. 72).¹⁷ Außerdem gilt es bei der Entscheidung zur Skontoziehung zu beachten, dass zur maximalen Ausnutzung des Skontoeffektes grundsätzlich am Ende der Skontoperiode gezahlt werden sollte und dass die Nichtausnutzung von Skonti möglicherweise auf Seiten der Lieferanten Rückschlüsse auf angespannte Liquidität oder finanzielle Probleme des ein-

¹⁶ Vgl. hierzu ausführlich die entsprechenden Modelldarstellungen bei Maness/Zietlow, 2005, S. 238 zur Kapitalwertberechnung und bei van Horne/Wachowicz, 2009, S. 283-284 zur Zinskostenberechnung.

¹⁷ Vgl. dazu detailliert die Darstellung des entsprechenden Berechnungsmodells bei Werdenich, 2008, S. 76-78.

kaufenden Unternehmens zulässt, die die Qualität der Geschäftsbeziehung beeinträchtigen können (Schaeffer, 2002b, S. 109; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 557). Für den Fall, dass seitens des Lieferanten keine Skontobedingungen angeboten werden und damit keine Opportunitätskosten entstehen, ist die Zahlungsfrist maximal auszunutzen, um die Liquidität maximal lange im Unternehmen zu halten (Winter, 2004, S. 19; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 283; See-ger/Locker/Jergen, 2011, S. 97).

Eine über das Fälligkeitsdatum bzw. kalkulierte Enddatum der Zahlungsfrist hinausgehende bewusste Zahlungsverzögerung wird allgemein mit dem Begriff des *Stretching* beschrieben und wirkt in diesem Sinne liquiditätserhöhend (Werdenich, 2008, S. 70; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 558). Die Entscheidung für oder gegen das Hinauszögern von Zahlungen über das Fälligkeitsdatum hinaus ist eine Abwägung zwischen dem Verlust von Bonität und Reputation bei Geschäftspartnern und Rating-Agenturen inklusive möglicher Säumigkeitsaufschlä-ge in Form von Strafzahlungen oder -zinsen auf der einen und der zusätzlich ge-wonnenen Liquidität inklusive deren Unternehmenswertsteigerungspotenzial auf der anderen Seite (Gallinger/Healey, 1987, S. 446; Bhalla, 2009, S. 450; Brig-ham/Ehrhardt, 2011, S. 669). Die damit verbundenen direkten, indirekten und Opportunitätskosten sind für eine Vorteilhaftigkeitsentscheidung bezüglich Stret-ching gegeneinander abzuwägen, wobei gerade die Ermittlung der beiden letzteren in der Regel nicht einfach sein wird (Maness/Zietlow, 2005, S. 241).

Auch wenn Stretching-Maßnahmen in der unternehmerischen Praxis zunehmend – vor allem im Rahmen der gelegentlichen periodischen Verzögerung von Zah-lungen über Quartals- oder Jahresendtermine hinaus zur Ausweitung von Liefe-rantenverbindlichkeitspositionen in der Bilanz¹⁸ - Platz greifen, stoßen sie dort an ihre Grenzen, wo Lieferanten aufgrund dessen Geschäftsbeziehungen zunächst innerlich aufkündigen und damit beginnen Ersatzkunden zu suchen oder sogar illiquide werden (Schaeffer, 2002b, S. 8; Bhalla, 2009, S. 450; Klepzig, 2010, S. 71). Systematisches Stretching steht zudem im Konflikt mit ethischen Grundsät-zen des unternehmerischen Handelns (Hill/Sartoris, 1988, S. 432; Ma-ness/Zietlow, 2005, S. 238). Aus diesen Gründen erfordern Stretching-

¹⁸ In der unternehmerischen Praxis hat sich für solche Maßnahmen in jüngerer Zeit der Terminus des so genannten Year-end Management etabliert, der sich allerdings in der Literatur bisher noch nicht verfestigt hat; vgl. dazu die Ergebnisse der empirischen Fall-studienanalyse in Kapitel 6.

Maßnahmen vor allem zwischen Einkaufs- und Finanzbereich abgestimmte übergreifende Management-Entscheidungen und können grundsätzlich nicht der Tagesroutine von Kreditorenbuchhaltungen überlassen werden (Hill/Sartoris, 1988, S. 431; Schaeffer, 2002b, S. 113; Robinson, 2007).

Als Konsequenz daraus fokussieren Management-Entscheidungen häufig den selektiven Einsatz von Stretching-Maßnahmen bei bestimmten Lieferanten-Gruppen, wie etwa nicht-strategischen Lieferanten mit geringem Abhängigkeitsgrad, auf Basis einer entsprechend segmentierten Lieferantenbasis (Gundavelli, 2006, S. 52; Mißler, 2007, S. 162). Unabhängig davon, ob sich ein Unternehmen für oder gegen Skontoziehung oder Stretching-Maßnahmen entscheidet, obliegt es der Organisation des Zahlungsprozesses, dass Zahlungen nicht frühzeitig bzw. vor Erreichen des Fälligkeitsdatums erfolgen (Lies, 2011, S. 43). Zu diesem Zweck organisieren Unternehmen standardisierte Zahlungsläufe, die mittels (ERP-)system-seitiger Voreinstellungen einen Fälligkeitsvorgriff durch Ausschluss relevanter Lieferantenverbindlichkeiten von der Begleichung im jeweiligen Zahlungslauf verhindern sollen (Schaeffer, 2002b, S. 33; Winter, 2004, S. 19-20). In diesem Kontext ist es darüber hinaus ratsam, Routinen in Form bestimmter Zahlungszeitpunkte zu fixieren und so an festgelegten Wochentagen bestimmte zuvor kategorisierte Zahlungen standardmäßig abzuwickeln (Bragg, 2004a, S. 51-52; Werdenich, 2008, S. 67).

Für die Zahlungsabwicklung und -verbuchung ist ferner die Auswahl des Zahlungsmediums von Bedeutung, insbesondere hinsichtlich der Steuerbarkeit und des tatsächlichen Abflusses der Zahlung (Miller/Stone, 1991, S. 144; Schneider, 2002, S. 544). Liegt ein starker Fokus des beschaffenden Unternehmens auf der Steuerbarkeit des Zahlungsabflusses, scheiden Lastschriftverfahren naturgemäß aus, die zudem die Gefahr von falschen Belastungen in sich bergen, welche wiederum aufwendige Kontroll- und Auszifferungsprozesse nach sich ziehen können mit entsprechend nachteiligen Folgen für Transaktionskosten und Liquidität (Schneider, 2003, S. 316). Außerdem entpuppt sich der oftmals traditionell proklamierte Vorteil der Scheckzahlung einer späteren Liquiditätsbelastung gegenüber den zuvor bereits thematisierten modernen Methoden der elektronischen Überweisung in Verbindung mit EDI-Funktionalitäten als wenig überzeugend, da der Auftraggeber den Vorteil der längeren postalischen Schecklaufzeit und des damit verbundenen Floats einfach dadurch kompensieren kann, dass er die elektronische Überweisung entsprechend später auslöst und so vom gleichen Liquidität

tätseffekt bei niedrigeren Transaktionskosten profitiert (Schneider, 2003, S. 316; Werdenich, 2008, S. 64)¹⁹.

Wichtig ist, dass mit der ausgehenden Zahlung die Schließung der zugehörigen offenen Verbindlichkeitenposition einhergeht und einwandfrei verbucht wird, so dass Doppelzahlungen aufgrund falsch gebuchter Zahlungsausgänge vermieden werden können, was wiederum maßgeblich von ständig aktualisierten und bereinigten Lieferantenstammdaten abhängig ist (Schaeffer, 2002b, S. 68-71; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 70). Hinsichtlich der Organisation des Zahlungsmanagements ist zudem anzumerken, dass eine wachsende Zahl insbesondere größerer Unternehmen eine Zentralisierung ihrer Zahlungsabwicklung in so genannten *Payment Factories* vornimmt, die zumeist Teil von Shared Services-Strukturen sind und sowohl die Effizienz als auch die Transparenz von Zahlungsvorgängen und Zahlungsstati für das Unternehmen und seine Lieferanten erhöhen, indem zentrale Web-Plattformen zur Verfügung gestellt werden, welche als Schnittstellen zwischen den Beteiligten fungieren und pro Zahlungstransaktion zusätzliche Informationen wie Kreditoren-ID, Zahlungsstatus oder Fälligkeitsdatum bereitstellen (van der Wielen, 2006, S. 255-256; Mißler, 2007, S. 163).

2.3.3 Vorratsmanagement

Vorräte stellen neben den Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen die dritte wesentliche Komponente des Working Capitals in Unternehmen dar und beeinflussen daher maßgeblich dessen Höhe bzw. Entwicklung, was besonders auf Produktionsunternehmen zutrifft, deren Vorratsbestände häufig den größten Anteil an ihrem gesamten Working Capital ausmachen (Kaen, 1995, S. 841, Vataliya, 2008, S. 128; Sethi, Vol. 3 2009, S. 107). Damit geht einher, dass viele Unternehmen in der Optimierung ihrer Bestände den größten Hebel zur Verbesserung ihrer Working Capital-Position sehen und ferner davon ausgehen, dass sich die Bedeutung des damit verbundenen Vorratsmanagements zukünftig noch verstärken wird (Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 129-130; Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 160-161). Vorräte umfassen dabei sämtliche Vermögensgegenstände, die zur Weiterverarbeitung in der Produktion, im Rahmen der Generierung von Serviceleistungen oder für die Weiterveräußerung entweder selbst erstellt oder erworben werden und beinhalten eine Working Capital-Investition, die ein Unternehmen im Zuge seines Leistungserstellungs-

¹⁹ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2.3.2.2.4.

prozesses in Form von Lagerbeständen tätig und die sich noch in seiner Verfügungsgewalt befinden (Vataliya, 2008, S. 129; Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 209-211). Der ausgewiesene Wert in der gleichlautenden Bilanzposition reflektiert diese Investition und ist dabei gerade im Kontext der Selbsterstellung stärker als die zuvor thematisierten Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von den individuell im jeweiligen Unternehmen angewendeten Bewertungsansätzen abhängig bzw. innerhalb der durch die zu Grunde liegenden Rechnungslegungsvorschriften vorgegebenen Grenzen gestaltbar (Pelens/Fülbier/Gassen/Sellhorn, 2011, S. 418-419; Coenenberg/Haller/Schultze, 2012, S. 211-218 bzw. 221-224; IAS 2.23, IAS 2.25-2.27 – IFRS 2013).

2.3.3.1 Bedeutung und Inhalt

Vorratsmanagement beinhaltet die Bestimmung von adäquaten Bestandsniveaus für ein Unternehmen im Sinne einer Maximierung damit verbundener Erträge bei gleichzeitiger Minimierung der tatsächlichen Kosten und der Opportunitätskosten der Vorratshaltung, um einen optimalen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen (Gallinger/Healey, 1987, S. 384; Bekaert/Hodrick, 2009, S. 677; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 87). Vorräte repräsentieren in diesem Kontext Investitionen in Bestände, die sich mit anderen Vermögenspositionen im Wettbewerb um knappe unternehmerische, für Investitionen zur Verfügung stehende Kapitalressourcen befinden und entsprechend ihrer Kapitalrendite zu bewerten bzw. zu vergleichen sind (Gallinger/Healey, 1987, S. 384; Bekaert/Hodrick, 2009, S. 677). Sie sind im Vergleich zu anderen Positionen des Working Capitals schwieriger zu liquidieren und weisen daher ein höheres Risiko auf, welches sich in potenziellen Marktwertverlusten insbesondere aufgrund von unvorhergesehenen Nachfrageveränderungen der Kunden sowie wegen Überalterung, Verderbs, Schwundes oder Diebstahls der Vorräte niederschlägt (Schall/Haley, 1991, S. 639; Meyer, 2007, S. 102).

Vorräte fungieren als Puffer zwischen verschiedenen Phasen des Beschaffungsprozesses, des Produktionsprozesses und des Vertriebsprozesses und verschaffen dem Unternehmen durch Entkoppelung der Phasen Flexibilität hinsichtlich des Zeitpunktes der Beschaffung von Vorräten, der Planung von Produktionsaufträgen sowie der Bedienung fluktuierender Kundennachfrage, absorbieren dadurch allerdings im Gegenzug finanzielle Ressourcen, was zugleich das Erfordernis eines Vorratsmanagements offenbart (Maness/Zietlow, 2005, S. 15; Mo-

yer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 634; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 263). Die wesentlichen *Vorratspositionen* betreffen einerseits die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB-Stoffe), welche den ursprünglichen Eingang in den Produktionsprozess darstellen und die Produktion von der Beschaffung entkoppeln, andererseits die unfertigen Erzeugnisse, welche sich inmitten des Produktionsprozesses als noch nicht vollendete Produkte befinden und die verschiedenen Phasen des Produktionsprozesses entkoppeln sowie darüber hinaus die Fertigerzeugnisse, welche als fertig produzierte Ware dem Vertrieb für deren Absatz bereitstehen und den Produktionsprozess vom Absatzprozess entkoppeln (Hill/Sartoris, 1988, S. 448; Hampton/Wagner, 1989, S. 475; Maness/Zietlow, 2005, S. 100-101; Rangarajan/Misra, 2005, S. 193-194; Periasamy, 2005, S. 180-181). Der jeweilige Bestand der verschiedenen Vorratspositionen ist dabei abhängig von den in der Branche eines Unternehmens vorherrschenden Geschäftsmodellen sowie den diese prägenden Marktzyklen und Wertschöpfungsketten und weist demzufolge in der Regel Unterschiede in Höhe und Zusammensetzung zwischen einzelnen Unternehmen auf (Schall/Haley, 1991, S. 626; Kreuz/Schürmann, 2004, S. 433, Meyer, 2007, S. 101).²⁰

Das Vorratsmanagement ist grundsätzlich geprägt von einem Zielkonflikt zwischen Risiko und Rentabilität, also zwischen der Minimierung von Bestandskosten durch das Vorhalten möglichst niedriger Bestände und der Gewährleistung möglichst hoher Verfügbarkeit von Beständen zur Vermeidung von Lieferengpässen gegenüber den Kunden, der aufgrund der vorherrschenden Unsicherheit über deren Nachfrageverhalten nicht vollständig aufzulösen ist, so dass Kompromisse zwischen unterschiedlichen Zielvorstellungen über ein adäquates Bestandsniveau der beteiligten Funktionsbereiche – Beschaffung, Produktion, Vertrieb und Finanzen – in einem Unternehmen gefunden werden müssen (Gallinger/Healey, 1987, S. 388; Rangarajan/Misra, 2005, S. 192; Bhalla, 2009, S. 392; Metze, 2010, S. 161). Die wesentlichen Inhalte dieser Zielvorstellungen reflektieren auf Seiten des Vertriebs möglichst hohe Lagerbestände an Fertigerzeugnissen aus Gründen jederzeitiger Lieferfähigkeit an den Kunden, auf Seiten der Produktion möglichst umfangreiche Lagerbestände an RHB-Stoffen, Vorprodukten und unfertigen Erzeugnissen aus Gründen eines möglichst reibungslosen und kosteneffizienten

²⁰ Vgl. dazu detaillierte Statistiken zur Relation der Vorräte im Vergleich zur Bilanzsumme für amerikanische Industrien in Schall/Haley, 1991, S. 627 bzw. Rangarajan/Misra, 2005, S. 192 und für indische Industrien in Vataliya, 2008, S. 137-138.

Produktionsablaufs, auf Seiten der Beschaffung möglichst hohe Bestellmengen volumina und damit hohe Lagerbestände an RHB-Stoffen und Vorprodukten, um günstige Einkaufspreise und Frachtkonditionen mit Lieferanten aushandeln zu können sowie auf Seiten der Finanzfunktion die Überwachung und Minimierung der Kosten der Vorratshaltung aus Gründen einer optimalen Verzinsung des eingesetzten Kapitals (Fleig/Seemann, 2008, S. 64; Bhalla, 2009, S. 392; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 263).

Aufgrund der unterschiedlichen funktionalen Anforderungen, Schnittstellen und Zielvorstellungen, die auf das Vorratsmanagement einwirken, ist dieses eine komplexe und aufwendige Aufgabe, welche gewöhnlich nicht schwerpunktmäßig in der Verantwortung des Finanzbereichs liegt, sondern stattdessen im Produktions- oder Vertriebsbereich angesiedelt ist (Gallinger/Healey, 1987, S. 401-402; Sagner, 2011, S. 111; Seeger/Locker/Jergen, 2011, S. 97; Brigham/Houston, 2013, S. 552). Damit korrespondiert einerseits, dass der überwiegende Anteil an betriebswirtschaftlicher Forschung zum Management der Vorräte bisher nicht-finanzieller Natur gewesen ist und andererseits, dass sich aus dieser interdependenten Beziehung zwischen den dargestellten involvierten Funktionen das Supply Chain Management als Fachgebiet herausgebildet hat (Srinivasan/Kim, 1988, S. 200; Maness/Zietlow, 2005, S. 99; Meyer, 2007, S. 98-100). Gleichwohl ist der Beitrag der Finanzfunktion in diesem Kontext wichtig und wird in der Literatur bereits früh einheitlich in der Betrachtung und Bewertung des aggregierten Vorratsbestandes gesehen und abgegrenzt (Mehta, 1974, S. 72; van der Weide/Maier, 1985, S. 290; Srinivasan/Kim, 1988, S. 200; Meyer, 2007, S. 99).

Zusätzlich zu den funktionalen Einflussfaktoren auf die Vorratsbestände sind auch deren Arten als Determinanten separat zu betrachten (Gallinger/Healey, 1987, S. 385-386). So gelten die RHB-Stoff-Stückkosten, die Häufigkeit von deren Abruf, die Orderlaufzeit, die Dispositionslaufzeit hinsichtlich Beschaffung und Transport und die spezifischen Eigenschaften der RHB-Stoffe als wichtige beeinflussende Parameter für den Umfang der Bestände an RHB-Stoffen (Gallinger/Healey, 1987, S. 386; Hill/Sartoris, 1988, S. 448). Als Einflussfaktoren auf die Höhe der unfertigen Erzeugnisse sind Komplexität und Länge des Produktionsprozesses sowie die Verfügbarkeit von Material und Personal zu nennen, wohingegen das Niveau der Fertigerzeugnisse maßgeblich bestimmt wird durch die Qualität der Umsatzprognosen bzw. -forecasts, die Verfügbarkeit von Lagerraum

und die Häufigkeit von Produktänderungen (Gallinger/Healey, 1987, S. 386; Rangarajan/Misra, 2005, S. 193-194).

Vor diesem Hintergrund sind die grundsätzlichen Motive einer Vorratshaltung zu betrachten, die in der Literatur übereinstimmend unter dem *Transaktionsmotiv*, dem *Vorsichtsmotiv* und dem *Spekulationsmotiv* subsumiert werden (Hill/Sartoris, 1988, S. 448-449; Periasamy, 2005, 181-182; van der Wielen, 2006, S. 269-270; Vataliya, 2008, S. 131; Bhalla, 2009, S. 394). Das Transaktionsmotiv begründet die Investition in Vorräte mit der Intention, Schwankungen hinsichtlich Produktion und Kundennachfrage auszugleichen und die Effekte nicht-synchroner Warenein- und -ausgänge zu absorbieren (van der Wielen, 2006, S. 270; Bhalla, 2009, S. 394). Demgegenüber erläutert das Vorsichtsmotiv den Aufbau von Vorräten als Sicherheitspolster gegen unvorhergesehene Umstände, die für eine Abweichung zwischen aktuellem und geplantem Geschäftsvolumen verantwortlich zeichnen (Hill/Sartoris, 1988, S. 449; Periasamy, 2005, S. 181). Schließlich erklärt das Spekulationsmotiv die Investition in höhere Vorräte mit der Absicht, sich aufgrund von zukünftig erwarteten Preissteigerungen günstige Konditionen und damit Wettbewerbsvorteile zu sichern (Maness/Zietlow, 2005, S. 101, Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 601). Gelegentlich wird in der Literatur noch ergänzend das Motiv der Erfüllung spezifischer Vertragsvereinbarungen angeführt (Hill/Sartoris, 1988, S. 449; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 601).

Neben dieser grundsätzlich vorherrschenden Kategorisierung bezüglich der Motive der Vorratshaltung existieren noch andere Unterscheidungen. So differenziert van der Wielen neben den drei grundsätzlichen Motiven zusätzlich in finanzielle Aspekte, welche die Abhängigkeit der Vorratsbestandshöhe von deren Finanzierbarkeit betrachten, in kommerzielle Aspekte, welche die Vorratsbestandshöhe in Relation zu konsumentenverhalteninduzierten Nachfrageschwankungen und damit verbundenen potenziellen Sicherheitsbeständen darstellen und in operative Aspekte, welche den Einfluss von Art, Dauer bzw. Zuverlässigkeit des Leistungserstellungsprozesses, von Art, Lagerfähigkeit und Schwund der Produkte, von der saisonalen Produktverfügbarkeit auf den Beschaffungsmärkten und von der dem Beschaffungsprozess zu Grunde liegenden Logistik auf die Vorratsbestandshöhe beleuchten (van der Wielen, 2006, S. 271; Meyer, 2007, S. 105). Hampton/Wagner sowie van der Weide/Maier definieren als Zwecke der Vorratshaltung die Vermeidung von Umsatzausfällen, die Erzielung von Mengenrabatten, die

Verringerung von Bestellkosten, die Gewährleistung effizienter durchgehend ausgelasteter Produktionsläufe, die Vermeidung von Produktionsausfällen und die Gewährleistung bzw. Unterstützung dezentraler Entscheidungsautoritäten in komplexen Situationen (van der Weide/Maier, 1985, S. 283; Hampton/Wagner, 1989, S. 475-476).

Die Bestimmung und Beeinflussung der *Vorratskosten* ist in diesem Zusammenhang ein häufig modelltheoretisch diskutierter Aspekt, dessen Beantwortung von dem Verhalten der jeweiligen relevanten Kostenarten hinsichtlich der Höhe des Vorratsbestandes abhängig ist und dies wiederum im Kontext der für ein Vorratsmanagement-Entscheidungsmodell zentralen Fragestellungen, welche Vorratsmengen zu welchen Zeitpunkten geordert werden sollten, zu betrachten ist (Rangarajan/Misra, 2005, S. 197; Bhalla, 2009, S. 394). Die erste Komponente der Vorratskosten betrifft die *Bestellkosten*, welche periodisch anfallen, wenn Bestände geordert werden, grundsätzlich von der Art des zu bevorratenden Gutes abhängig sind und in die Kostenpositionen Ordererstellung, Nachverfolgung, Gütertransport-, -inspektion und -einlagerung sowie Rechnungsbearbeitung unterteilt werden können (Jain, 2004, S. 104; Periasamy, 2005, S. 185; Rangarajan/Misra, 2005, S. 196-197). Die Bestellkosten beinhalten neben variablen auch gleichbleibende fixe Kosten, die unabhängig von Art und Umfang der bezogenen oder hergestellten Vorräte im Rahmen einer Vorratsbestellung anfallen und als Vorbereitungs- oder Aufsetzungskosten bezeichnet werden, wozu ein Teil der vorstehend aufgeführten Kostenpositionen gehört (Gallinger/Healey, 1987, S. 388; Bhalla, 2009, S. 395). Bezüglich der Notwendigkeit des entscheidungsrelevanten Ansatzes solcher fixen Bestellkosten bestehen unterschiedliche Ansichten in der Literatur, wobei eine deutliche Mehrheit der Autoren sich für eine ausschließliche Berücksichtigung der variablen Kostenpositionen ausspricht (Firth, 1976, S. 27; Hampton/Wagner, 1989, S. 478; Periasamy, 2005, S. 185; Bhalla, 2009, S. 395)²¹.

Neben den Bestellkosten betreffen die *Bestandskosten* die zweite Komponente der Vorratskosten, welche gewöhnlich in Stückkosten pro Periode oder als Prozentsatz des gesamten Vorratsvermögenswertes angegeben werden und aus den

²¹ Vgl. dazu die differenzierenden Ausführungen in Gallinger/Healey, 1987, S. 388 sowie außerdem den signifikant abweichenden Ansatz von van der Weide/Maier, 1985, S. 283-284, die anstelle der Bestellkosten den Terminus der Akquisitionskosten einführen und zu diesen auch den bezahlten Einkaufspreis zählen.

Kostenpositionen Wareneinlagerungs- und -beförderungskosten, Kosten für Überalterung, Schwund, Verderb und Beschädigung, Kosten für Versicherung, Steuern, Bestandsaufnahme und -verwaltung sowie Kapitalkosten der Vorratsinvestition bestehen (Jain, 2004, S. 104, Periasamy, 2005, S. 185, Rangarajan/Misra, 2005, S. 196). Die Kapitalkosten der Vorratsinvestition ermitteln sich je nach Art der bevorrateten Wirtschaftsgüter, indem der Vorratsbestand auf Opportunitätskostenbasis anhand der durchschnittlichen gewichteten risikoadjustierten Kapitalkosten bewertet wird, wobei diese wie der Großteil der zuvor dargestellten expliziten Kostenpositionen mit Umfang und Zeitraum des gehaltenen Vorratsbestandes variieren (Gallinger/Healey, 1987, S. 388; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 602; Bhalla, 2009, S. 396).

Schließlich beinhaltet die dritte Komponente der Vorratskosten die *Fehlbestandskosten*, welche für ein Unternehmen in dem Moment anfallen, wenn es nicht in der Lage ist, die vom Markt kommende Nachfrage zu bedienen, weil die bevorrateten Bestände dafür nicht ausreichen (van der Weide/Maier, 1985, S. 284; Hampton/Wagner, 1989, S. 478-479). Zu den Fehlmengenkosten gehören mit der nicht vorhandenen Lieferfähigkeit verbundene entgangene Umsätze und Gewinnmargen, der entsprechende Reputationsverlust bei den Kunden inklusive möglicher Strafzahlungen sowie Unterbrechungen im Produktionsprozess (Jain, 2004, S. 104; Periasamy, 2005, S. 185-186). Für den Fall, dass Nachlieferungen möglich und kundenseitig akzeptabel sind, umfassen die Fehlmengenkosten für das liefernde Unternehmen neben den auch in diesem Fall vorhandenen Kundenreputationsverlusten und Produktionsprozess-Störungen zusätzlich höhere Herstellungs-, Transport-, Verwaltungs- und Vertriebskosten (Firth, 1976, S.27-28; Gallinger/Healey, 1987, S. 389). Neben diesen Kostenkategorien wird die Entscheidungssituation über Zeitpunkt und Menge von Vorratsinvestitionen von weiteren Charakteristika in Abhängigkeit von den Eigenarten der jeweiligen RHB-Stoffe, unfertigen und fertigen Erzeugnisse beeinflusst, wozu vornehmlich die Lieferzeit, die Lieferfähigkeit in Form der pro Liefervorgang beziehbaren Menge in Abhängigkeit von der Größe und Flexibilität des Lieferanten sowie das Ausmaß genereller Unsicherheit hinsichtlich der Angebots- und Nachfrageentwicklung auf den Märkten gehören (Scherr, 1989, S. 288-289; Bhalla, 2009, S. 397).

2.3.3.2 Optimierungsmodelle

Vor dem Hintergrund der Bedeutung von Vorratsinvestitionen für die Liquidität und Rentabilität in Unternehmen sind in der Vergangenheit diverse *Vorratsmanagement-Modelle* entwickelt worden, in die sowohl die spezifischen Vorratsgut-Charakteristika als auch die damit verbundenen Kostenpositionen Eingang gefunden haben (van der Weide/Maier, 1985, S. 284-285; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 602). Vorratsmanagement-Modelle sollen dafür Sorge tragen, dass die Vorratsinvestitionen im Unternehmen stets unter der Maßgabe optimaler Kosten-Nutzen-Relationen im Sinne einer klaren Steuerungsphilosophie erfolgen, wobei die Modellkonstruktion zumeist unter der Maßgabe eines Trade-offs zwischen Realitätsnähe und Komplexität, die wiederum von der Nachfrage und der Lieferzeit des entsprechenden Vorratsgutes abhängig ist, zu erfolgen hat (van der Weide/Maier, 1985, S. 285; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 637). In den klassischen Vorratsmanagement-Modellen wird angenommen, dass die Nachfrage im Zeitablauf entweder nach einheitlichem Muster und damit konstant (deterministische Modelle) oder aber verteilt und unabhängig und damit zufällig schwankend verläuft (probabilistische Modelle), was typischerweise im Einzelhandel oder in einigen Dienstleistungsbranchen der Fall ist (Bhalla, 2009, S. 403; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 638).²² Während also deterministische Modelle von konstanten, mit Sicherheit vorhersehbaren Nachfrage- und Lieferzeit-Mustern ausgehen, unterstellen probabilistische Modelle, dass die Nachfrage und/oder die Lieferzeit Zufallsvariablen darstellen, deren Wahrscheinlichkeitsverteilung bekannt ist (Bhalla, 2009, S. 403; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 638).

Das in der Literatur am häufigsten thematisierte Vorratsmanagement-Modell ist das in die Kategorie der einfachen deterministischen Modelle fallende *Economic Order Quantity Model (EOQ-Modell)*, welches die Vorratsinvestitionsentscheidung einer Ermittlung derjenigen Bestellmenge, die mit minimalen Kosten als Summe aus Bestell- und Bestandskosten einhergeht, unter der Annahme bestimmt, dass sowohl die Nachfrage als auch die Lieferzeit konstant und mit Sicherheit bekannt sind und dass die Lagerauffüllung jederzeit unverzüglich erfolgen kann, womit Angebotslücken und damit die Fehlmengenkosten-Komponente a priori ausge-

²² Vgl. ausführlich zu den unterschiedlichen Arten, Annahmen und Parametern deterministischer sowie probabilistischer Vorratsmanagement-Modelle exemplarisch die Darstellungen in Mehta, 1974, S. 73-131; Scherr, 1989, S. 281-346 und Bhalla, 2009, S. 403-410.

geschlossen werden (Gallinger/Healey, 1987, S. 389-390; Scherr, 1989; S. 290; Krueger/Saydam, 1991, S. 252; Schall/Haley, 1991, S. 632-635; Maness/Zietlow, 2005, S. 102-103; Rangarajan/Misra, 2005, S. 198-200; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 638-639). Das EOQ-Modell hat wegen seiner vereinfachenden, für die unternehmerische Realität vielfach nur eingeschränkt zutreffenden Annahmen entsprechende Erweiterungen erfahren, die das Modell unter Relativierung der vorstehend beschriebenen Annahmen insbesondere hinsichtlich des Einbezugs von Bestellzeitpunkten, Mengenrabatten und Sicherheitsbeständen verfeinert haben (van der Weide/Maier, 1985, S. 287-288; Jain, 2004, S. 105-107; Maness/Zietlow, 2005, S. 105-107; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 640-642).

Der Bestellzeitpunkt muss im erweiterten EOQ-Modell unter Berücksichtigung der Liefer- bzw. Wiederbeschaffungszeit bestimmt werden, die aufgrund gewöhnlicher Verzögerungen zwischen dem Bestellzeitpunkt und dem Zeitpunkt der Warenanlieferung bzw. der Produktion der Waren bei interner Fertigung entsteht (Jain, 2004, S. 106; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 268). Potenzielle Mengenrabatte als ein gängiges Anreizinstrument für großvolumige Bestellungen sorgen in der Realität dafür, dass die Stückkosten in Abhängigkeit von der Bestellmenge variieren und müssen daher als Einflussfaktor auf die optimale Bestellmenge ins Kalkül gezogen werden. (Jain, 2004, S. 105; Bhalla, 2009, S. 407-408). Schließlich hat die Einbeziehung von *Sicherheitsbeständen* und die damit verbundene Reaktion auf die in der unternehmerischen Realität vorzufindenden Nachfrage-, Produktions- und Lieferschwankungen in Abhängigkeit von deren Transparenz und fehlmengenkostenbezogener Risikobereitschaft des Managements besonderen Fokus bei der Erweiterung des EOQ-Modells erhalten (Gallinger/Healey, 1987, S. 391-392; Hill/Sartoris, 1988, S. 452; Rangarajan/Misra, 2005, S. 202-203).

Sicherheitsbestände wirken grundsätzlich als Versicherungen gegen Vorratsbestandslücken und werden naturgemäß desto größer ausfallen, je unsicherer bzw. volatiler die Nachfrage- und Liefersituation ist, je kleiner die Kapitalbindungskosten sind und je größer die Fehlmengenkosten sind, wobei zu beachten ist, dass aufgrund des natürlichen Trade-offs zwischen Rentabilität und Risiko – in diesem Fall zwischen dem Kostenniveau der Vorratshaltung und der Wahrscheinlichkeit der Nichtlieferfähigkeit - die optimale Bestandshöhe in der Regel unterhalb derjenigen liegen wird, welche absoluten Schutz vor Nichtlieferfähigkeit bieten wür-

de (Jain, 2004, S. 106-107; Maness/Zietlow, 2005, S. 105-106; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 270). Das EOQ-Modell ist mit seiner Zielsetzung, die Gesamtkosten der Vorratsinvestition zu minimieren, konsistent zum Ziel der Maximierung der Residualgewinngröße eines Unternehmens und damit der Steigerung des Unternehmenswertes und liefert trotz seiner einfachen und mittlerweile in der Unternehmenspraxis von deutlich umfangreicheren probabilistischen Simulationsmodellen ersetzten Strukturen einen hervorragenden konzeptionellen Rahmen zur weiterführenden Analyse komplexerer Modelle und Betrachtungen (Gallinger/Healey, 1987, S. 389, Bhalla, 2009, S. 409-410). Es kann in diesem Kontext auch Hilfestellung für die Finanzierungsplanung der Vorratsbestände leisten (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 273).

Hinsichtlich des betrieblichen Erfordernisses einer zeit-, kosten- und qualitätsbezogenen Optimierung des Vorratsmanagements hat sich in der jüngeren Vergangenheit neben der vorstehenden modell-basierten optimalen Bestandsmengengestaltung in eigenen Vorratslagern das *Just-in-Time-Konzept* herausgebildet, welches die klassischen nachfragebasierten Systeme in einigen Geschäftsmodellen zunehmend ersetzt (Hill/Sartoris, 1988, S. 456; Scherr, 1989, S. 284). Just-in-Time-basierte Vorratsmanagementsysteme sind Teil eines Produktionskonzeptes, welches den operativen Geschäftszyklus und die in diesem anfallenden Kosten reduziert, indem redundante, nicht wertschaffende Aktivitäten und Puffer in enger Abstimmung und laufender Koordination zwischen Hersteller und Lieferanten eliminiert werden (Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 603; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 643). Im Idealfall bedeutet dies eine Verlagerung der Vorratshaltung vom Hersteller auf den Lieferanten, der nach dem so genannten Pull-Prinzip die Vorräte erst unmittelbar vor deren weiterer Verwertung im Herstellungsprozess anliefert (van Horne/Wachowicz, 2009, S. 271; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 604).

Die Zielsetzung eines Just-in-Time-Modells liegt jedoch nicht zuvorderst darin, Vorratsbestände und damit vorratsbezogene Kosten zu reduzieren, sondern stattdessen in erster Linie darin, Produktivität, Qualität und Flexibilität der betrieblichen Leistungserstellung zu erhöhen und damit die Vorratsoptimierung als Konsequenz quasi automatisch zu erreichen (Maness/Zietlow, 2005, S. 114; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 271). Ein just-in-time-basiertes Vorratsmanagement-Modell setzt also auf eine Optimierung des Produktionsflusses und optimiert bzw. eliminiert dabei implizit die Vorratsbestände, während die traditionel-

len deterministischen oder probabilistischen Vorratsmanagement-Modelle direkt bei der Optimierung der Vorratsbestände ansetzen, wobei die Präferenz für oder gegen die jeweilige Methodik nicht nur abhängig von der Geeignetheit des zu Grunde liegenden Geschäftsmodells und der davon geprägten Struktur der Wertschöpfungskette, sondern auch eine Frage der herrschenden Unternehmens- und Beziehungskultur zu den Geschäftspartnern ist (Maness/Zietlow, 2005, S. 114; Bhalla, 2009, S. 410).

Das Just-in-Time-Modell erfordert enge und permanente Koordination zwischen dem Hersteller und seinen Lieferanten und funktioniert am besten in einer Umgebung, in der die Nachfrage weitgehend vorhersehbar ist und die Produktion nicht ständigen Schwankungen unterworfen ist sowie unter der Voraussetzung, dass die Bestellkosten möglichst gering sind und ein signifikant hohes Niveau an Qualitätskontrolle besteht, welches die Notwendigkeit von Wartezeiten oder Bestandspuffern minimiert (Gallinger/Healey, 1987, S. 394-395; Sagner, 2007, S. 43; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 603-604). Damit einhergehend hängt der Erfolg eines just-in-time-basierten Vorratsmanagement- und Produktionssystems davon ab, dass die Produktionsplanung stabil bleibt und der Automatisierungsgrad in den Prozessen entsprechend hoch ist (Gallinger/Healey, 1987, S. 395; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 604). Trotz der konzeptionellen Attraktivität hat sich der Just-in-Time-Ansatz auch bei grundsätzlich passendem Geschäftsmodell als schwierig in der Implementierung erwiesen, da er einen völlig veränderten Managementansatz darstellt, welcher als Voraussetzungen starke und vollständig transparente Beziehungen zwischen Hersteller und Lieferant, verlässliche Transportsysteme und durchgängige, physisch und mental barrierefreie, standardisierte Prozess-Strukturen benötigt (Jain, 2004, S. 108-109; Rangarajan/Misra, 2005, S. 217-218). Während also die Zielsetzung des Just-in-Time- und des EOQ-Modells gleich ist und in der Minimierung der Vorratskosten liegt, verknüpft das EOQ-Modell diese Zielsetzung mit der zu bestellenden optimalen Menge an Vorratsgütern, wohingegen das Just-in-Time-Modell auf die Quelle der Kosten fokussiert und in diesem Zuge die Bestandskosten minimiert und somit de facto als ein modifizierter Ansatz zum EOQ-Modell bezeichnet werden kann (Rangarajan/Misra, 2005, S. 218; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 604).

Ein weiteres Modell, welches im Rahmen des Vorratsmanagements traditionell zum Einsatz kommt, um dieses zu verbessern, ist das so genannte *ABC-Modell*,

bei dem die Aufmerksamkeit auf die Analyse der materiell wesentlichen Vorratsgüter-Positionen fokussiert wird (Ertl, 2004, S. 135; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 87). Im Rahmen der ABC-Analyse wird eine Materialart nach ihrem Wertanteil klassifiziert, indem ihre relative Bedeutung auf Basis eines Mengen-/Wert-Verhältnisses analysiert wird und nach Maßgabe ihres Bestandswertes in eine von drei Klassen eingeteilt wird (Ertl, 2004, S. 135; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 87). A-Vorratsgüter repräsentieren dabei die im Hinblick auf die Höhe des Bestandswertes wichtigsten Güter mit einem Bestandswert der zwischen 60 und 80 Prozent des gesamten Vorratsbestandswertes ausmacht, dagegen hinsichtlich der Vorratsbestandsmenge nur 10 bis 25 Prozent der gesamten Vorratsgütermenge darstellen (Firth, 1976, S. 32-33; Jain, 2004, S. 107, Periasamy, 2005, S. 206; Bhalla, 2009, S. 399).

Darüber hinaus stellen B-Güter Vorratsgüter dar, die von mittelmäßiger bzw. moderater Bedeutung hinsichtlich ihres Anteils am gesamten Vorratsbestandswert sind und machen daran einen Anteil zwischen 15 und 30 Prozent bei gleichzeitigem Anteil an der Vorratsbestandsmenge von 15 bis 30 Prozent aus (Firth, 1976, S. 32-33; Jain, 2004, S. 107; Periasamy, 2005, S. 206; Bhalla, 2009, S. 399). Schließlich repräsentieren C-Güter solche Vorratsgüter, deren Bestandswert einen Anteil von 5 bis 15 Prozent am Gesamtvorratsbestandswert aufweisen bei gleichzeitigem Anteil an der Gesamtvorratsbestandsmenge in Höhe von 40 bis 70 Prozent (Firth, 1976, S. 32-33; Jain, 2004, S. 107; Periasamy, 2005, S. 206; Bhalla, 2009, S. 399). Die hier dargestellten Spannen reflektieren die sich zwischen den unterschiedlichen Quellen ergebenden Unterschiede in den Wert- und Mengenanteilen und dokumentieren zugleich, dass die Selektion der A-, B- und C-Güter keinen strikten Vorgaben oder gar Normen, sondern einem individuellen, vom jeweiligen Geschäftsmodell und der entsprechenden Branche eines Unternehmens geprägten Entscheidungsprozess entspringt (Gallinger/Healey, 1987, S. 396; Bhalla, 2009, S. 400).

Aus den Ergebnissen einer ABC-Analyse erwächst die Konsequenz einer Prioritätensetzung hinsichtlich der drei unterschiedlichen Kategorien in Richtung der A-Vorratsgüter, die managementseitig kontinuierliche Betrachtung und Überwachung erfordern, da ihr Bestandswert substanzielle Liquidität bindet (Jain, 2004, 107; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 264-265). Das bedeutet, dass Prognosequalität und -intensität hinsichtlich der A-Vorratsgüter in der Regel ausgeprägter ausfallen als bei den übrigen Vorratsgüterkategorien, was gewöhnlich mit relativ

hoher Bestellfrequenz, niedrigen Sicherheitsbeständen und hohem Aufwand zur Reduktion von Lieferzeiten einhergeht, zumal die Kosten der Bestellung und Überwachung der Güter vergleichsweise gering sind im Verhältnis zu den Kosten überflüssiger Bestände (Periasamy, 2005, S. 207-208; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 87). A-Vorratsgüter korrespondieren daher gut mit just-in-time-basierten Vorratsmanagementmodellen, während das EOQ-Modell sich hier wenig eignet, vornehmlich wegen seines periodischen Bestellzykluskonzeptes, welches nicht mit der hohen Bestellfrequenz von A-Vorratsgütern, die eine grundsätzlich jederzeit mögliche Bestellbarkeit unterstellen, in Einklang zu bringen ist (Gallinger/Healey, 1987, S. 397; Ertl, 2004, S. 143; Periasamy, 2005, S. 207-208).

Für B-Vorratsgüter dagegen sind sowohl das just-in-time-basierte und das EOQ-Vorratsmanagement-Modell adäquat, wenn letzteres auf normalen periodischen Analysen und Bestellpunktprognosen basiert, wobei die Bestellungen nach Budgetplänen erfolgen, die von der Produktionsplanung aufgrund von Verkaufsprognosen erstellt werden (Firth, 1976, S. 34; Gallinger/Healey, 1987, S. 397). Die Produktionspläne werden wiederum aufgeschlüsselt nach den verschiedenen Vorratsgütern, was in Einkaufspläne für die A- und B-Vorratsgüter mündet, welche ggfs. um Lieferzeit-, Vorratsgüterplanungs- oder obsoleszenz-bezogene Änderungen bereinigt werden (Gallinger/Healey, 1987, S. 397). C-Vorratsgüter erfordern aufgrund ihrer geringeren Bedeutung und ihres niedrigen Vorratsbestandswertes ein vergleichsweise weniger aufwendiges Vorratsmanagement, so dass bei dieser Güterkategorie eine weitaus niedrigere Bestellfrequenz auf Basis von geschätzten Bedarfen verbunden mit hohen Sicherheitsbeständen und niedrigerem administrativen Aufwand, der sich vor allem in einer Überwachung von Diebstahl und Obsoleszenz erschöpft, vorherrscht (Firth, 1976, S. 33; Periasamy, 2005, S. 207-208; Klepzig, 2010, S. 65).

Die ABC-Analyse besitzt neben der starken Subjektivität in der kategorischen Klassifizierung den Nachteil, dass diese zwar die Artikel nach ihrem vermeintlichen Optimierungspotenzial klassifiziert, dabei jedoch völlig außer Acht lässt, ob die jeweiligen Artikel unter Berücksichtigung ihrer individuellen Verbrauchsmerkmale überhaupt planbar und damit optimierbar sind (Gallinger/Healey, 1987, S. 396; Süßmeyer, 2007, S. 48). Aus diesem Grund wird die ABC-Analyse häufig mit einer XYZ-Analyse kombiniert, deren Zielsetzung darin besteht, Aussagen hinsichtlich der Plan- bzw. Disponierbarkeit von Vorratsgütern zu gewährleisten, zumal Vorratsgüter mit regelmäßigen und damit gut plan- und disponier-

baren Verbrauchsverläufen deutlich niedrigere Sicherheitsbestände benötigen und weniger Liquidität binden als Vorratsgüter mit unregelmäßigen Verbräuchen (Jain, 2004, S. 108; Süßmeyer, 2007, S. 49).

Die XYZ-Analyse untersucht Verbrauchsverläufe von Vorratsgütern im Zeitablauf und ordnet diese entsprechend dem Grad ihrer Vorhersehbarkeit in drei unterschiedliche Kategorien ein (Klepzig, 2010, S. 66; Ziegenbein, 2012, S. 390). In diesem Kontext zeichnen sich X-Vorratsgüter durch einen regelmäßigen Verbrauchsverlauf in Verbindung mit dementsprechend niedrigen Verbrauchsschwankungen und hoher Vorhersehbarkeit aus, was in der Konsequenz niedrige Bestände in Verbindung mit einer verbrauchsnahe Anlieferung ermöglicht (Klepzig, 2010, S. 67; Ziegenbein, 2012, S. 390). Dagegen haben Z-Vorratsgüter keine eindeutig identifizierbaren Verbrauchsmuster, demzufolge eine niedrige Vorhersehbarkeit bei gleichzeitigen deutlichen Bedarfsschwankungen und induzieren daher wegen ihres stark unregelmäßigen Verbrauchs fallweise Bestellungen (Süßmeyer, 2007, S. 49; Klepzig, 2010, S. 66). Y-Vorratsgüter liegen bezüglich ihrer Charakteristik zwischen den X- und Z-Vorratsgütern, was bedeutet, dass sie zwar immer noch einen langfristigen Verbrauchstrend erkennen lassen, im kurz- und mittelfristigen Bereich jedoch stark schwankende Verbrauchsmengen aufweisen, weswegen sich für diese Vorratsgüter die Prüfung von Vorratsbeschaffung mit hoher Reichweite empfiehlt (Süßmeyer, 2007, S. 49; Ziegenbein, 2012, S. 390).

Vorratsmanagement-Modelle sind für gewöhnlich Bestandteil von unabhängigen bzw. separaten Richtlinien oder Verfahrensweisen, wie im Unternehmen Vorratsbestände zu managen sind, was insbesondere in der traditionellen strukturellen Separierung der Fertigungs-, Marketing- und Finanzfunktionen begründet liegt (Haley/Higgins, 1973, S. 464; Schiff, 1980, S. 383). Gleichwohl haben Forschungsergebnisse auf Basis erweiterter EOQ-Modelle gezeigt, dass für den Fall einer Gewährung von Kundenkrediten in Form von Zahlungsfristen diese zu bemerkenswerten Reduktionen in den Vorratsbestandskosten führen können und dass für den Fall einer Berücksichtigung von vorratsbestandsbezogenen Richtlinien bei der Gestaltung von Kreditrichtlinien entsprechend effektivere Marketing-Strategien die Folge sein können (Chapman/Ward/Cooper/Page, 1984, S. 1065). Im Falle einer strikten funktionalen und entscheidungsbezogenen Trennung werden vorrats- und forderungsbestandsbezogene Kosten nicht in Marketing-Berichte einbezogen, obwohl diese Kosten wesentliche Elemente des Marketing-

Mix reflektieren, so dass die operative Problematik darin begründet liegt, dass die Kosten des höheren Kundenservice in Form von höheren Vorratsbeständen und die Kreditkosten nicht integriert betrachtet werden (Schiff/Lieber, 1974, S. 134). In der Konsequenz führt dies zu dem Erfordernis einer simultanen Optimierung von Vorratsbeständen und Kreditbedingungen bzw. Zahlungsfristen und zu einer integrierten Formulierung entsprechender Richtlinien, um die Trade-off-Beziehungen transparent zu machen sowie eine maximale Rentabilität und damit einen optimalen Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung zu erreichen (Haley/Higgins, 1973, S. 464; Schiff, 1980, S. 383; Kim/Chung, 1990, S. 386-388).

2.3.3.3 Bestandteile des Vorratsmanagements

Die wesentlichen Bestandteile eines aktiven Vorrats- bzw. Bestandsmanagements liegen in der Etablierung eines zuverlässigen Planungs- und Prognoseprozesses, der effizienten Abstimmung zwischen Produktions- und Logistikverfahren sowie den diese beeinflussenden Bedingungen der Beschaffungs- und Absatzmärkte, der Bereitstellung von Entscheidungsrechnungen zur Optimierung von Verfügbarkeiten, Durchlaufzeiten und Kapitalbindung in den Produktions-, Distributions-, Lager- und Bestellprozessen sowie in der Bewertung von Vorratsbeständen und -reichweiten (Schneider, 2003, S. 316; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Lies, 2011, S. 45-46). Diese dienen vornehmlich dazu, Vorratsbestands- und Kapitalrenditeniveau vor dem Hintergrund der traditionell konfligierenden Zielvorstellungen der beteiligten Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion, Logistik und Vertrieb in ein angemessenes Verhältnis zu bringen und in diesem Zuge Bestandsreichweiten, Sicherheitsbestände und Lagerkosten möglichst zu reduzieren sowie die Umschlagshäufigkeiten zu erhöhen (Ertl, 2004, S. 133; Wäscher, 2005, S. 119; Bekaert/Hodrick, 2009, S. 677). Hervorzuheben ist dabei, dass Vorräte im Gegensatz zu Forderungen und Verbindlichkeiten physischer und nicht finanzieller Natur sind, was die Tatsache begründet, warum der Verantwortungsbereich des Finanzbereichs im Vorratsmanagement im Vergleich zum Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement eher begrenzt ist, zumal eine eindeutige Verantwortung für einzelne Bestandskategorien entlang der Wertschöpfungskette in der Regel nicht gegeben ist (Scherr, 1989, S. 280; Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 162; Witzig, 2009, S. 13).

Der *Vorratsmanagement-Prozess* ist ein abteilungs- und funktionsübergreifender Prozess, deckt diejenigen Teilprozesse im Unternehmen ab, die von der Planung

der Sortimentsstruktur bis zur Belieferung des Kunden (Forecast-to-Fulfill) reichen und wird darüber hinaus durch die im Unternehmen aufgrund der vorherrschenden Produkt- und Bedarfsstruktur angewandte Supply Chain-Strategie geprägt (REL, 2002, S. 2; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 77-78; Mißler, 2007, S. 149-150). In der Literatur herrscht sowohl inhaltlich als auch abfolgestrukturell im Wesentlichen Einigkeit über die einzelnen Teilprozesse und deren im Rahmen des Vorratsmanagements ablaufenden Aktivitäten, wobei aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Bereichen und damit korrespondierenden Zielvorstellungen, die auf das Vorratsmanagement einwirken, traditionell eher auf die Entwicklung und Anwendung von Optimierungsmodellen fokussiert wurde und erst allmählich mit Beginn des 21. Jahrhunderts der funktions- und unternehmensübergreifende Prozesscharakter stärker herausgestellt und thematisiert wurde (Schneider, 2003, S. 316; Ertl, 2004, S. 141-146; Gelinias/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 484-490; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 77-78; Winter, 2004, S. 13; Meyer, 2007, S. 113; Mißler, 2007, S. 149-150; Schwientek/Deckert, 2008, S. 253; Klepzig, 2010, S. 39-40; Metze, 2010, S. 111-112; Ertl, 2012, S. 398). Idealtypisch besteht die Prozesskette im Vorratsmanagement aus den Teilprozessen der Sortimentsgestaltung, der Planung, Prognose und Kontrolle, der Produktion, der Lagerverwaltung und der Distribution (REL, 2002, S. 3; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Döring/Schönherr/Steinhäuser, 2012, S. 410), die nachfolgend einzeln thematisiert werden.

2.3.3.3.1 Sortimentsgestaltung

Unter die *Prozesskategorie der Sortimentsgestaltung* fallen die Konzeption und die regelmäßige Überprüfung der vom Unternehmen erstellten Güter und Dienstleistungen inklusive damit korrespondierender Einführungen von neuen Produkten und Ausphasungen von alten Produkten (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 62-63; Bäck, 2007, S. 64 bzw. 71-72). Mit zunehmender Sortimentsbreite bzw. -tiefe nehmen in der Regel Erfordernis und Ausmaß von Investitionen in das Vorratsvermögen zu und binden damit zusätzliche Liquidität in Form von höheren Beständen (Damodaran, 2001, S. 403; Fleig/Seemann, 2008, S. 64). Wenn die Zunahme des Sortimentsumfangs aus marktstrategischer Sicht als notwendig erachtet wird, kann die damit verbundene zusätzliche Liquiditätsbelastung nur durch Änderungen in der Prozessstruktur der übergreifenden Liefer- und Versorgungskette (Supply Chain) - z.B. in Form einer Auftragsfertigung, einer Just-in-Time-Fertigung, einer Standardisierung von Baugruppen oder eines Kon-

signationslagers - verhindert werden, welche wiederum bezogen auf ihre Machbarkeit vor dem Hintergrund der Flexibilität des zu Grunde liegenden Geschäftsmodells zu beurteilen sind, weswegen der Alternative einer Komplexitätsreduktion im Sortiment in vielen Fällen der Vorzug gegeben wird (Schneider, 2003, S. 316; Gühring, 2005, S. 193; Schwientek/Deckert, 2008, S. 252).

Dies zeigt, dass der Prozess der Sortimentsgestaltung nur dann erfolgreich sein kann, wenn er aus der gesamtunternehmerischen Supply Chain-Strategie abgeleitet und darüber hinaus funktionsübergreifend orchestriert wird (Beckmann, 2004, S. 56). Die Supply Chain-Strategie stellt wiederum die langfristige Ausrichtung der übergreifenden Prozesse der Liefer- und Versorgungskette im Sinne eines Supply Chain Managements dar, legt die Basis für die daraus zu generierenden Beschaffungs-, Lieferanten- und Produktionsstrategien, bestimmt gemeinsam mit der Marketingstrategie die Vertriebs- und Distributionsstrategien und wird selbst aus der Unternehmensstrategie abgeleitet (Christopher, 2003, S. 24-28; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Hugos, 2006, S. 31-38). In diesem Zuge wird grundsätzlich unterschieden zwischen funktionalen Supply Chain-Strategien, die einen minimalen Ressourcenverbrauch zum Ziel haben und vor allem bei standardisierten, langlebigen und gut prognostizierbaren Sortimentsprodukten eingesetzt werden sowie responsiven bzw. agilen Supply Chain-Strategien, die weniger die Reduktion von Kapitalbindung bzw. Working Capital als vielmehr eine Flexibilisierung in den operativen Prozessen in Verbindung mit einer Maximierung des möglichen Absatzes über eine entsprechend hohe Liefertreue avisieren und bei innovativen Sortimentsprodukten mit potenziell stärkeren Nachfrageschwankungen und kürzeren Lebenszyklen zur Anwendung kommen (van Hoeck, 2003, S. 57-58; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421-422).

Abhängig von der strategischen Ausrichtung und der damit verbundenen Sortimentsgestaltung eines Unternehmens kann also die Minimierung von Vorratsbeständen unter Umständen die Umsetzung der Supply Chain-Strategie behindern, da in diesen Fällen etwa die vom Kunden erwartete und mittels responsiver bzw. agiler Supply Chains herzustellende Lieferflexibilität und -treue den Vorrang vor der Effizienz im Management des Working Capitals erhält, was aus Wettbewerbsgründen in immer mehr Märkten von entscheidendem Vorteil ist und die Supply Chain selbst als Wettbewerbssubjekt stärker in den Vordergrund rücken lässt (Morash, 2001, S. 37; Lee, 2002, S. 114; Waters, 2003, S. 10; Beckmann, 2004,

S. 65; Lee, 2004, S. 112).²³ Dabei wird deutlich, dass Zielkonflikte zwischen der Optimierung der Vorratsbestände und der Optimierung der gesamten Supply Chain entstehen können, welche durch Trade-Off-Beziehungen zwischen dem Lagerbestandsvolumen einerseits und dem Produktsortimentsumfang, den Kundenserviceanforderungen, der Produktionsstrategie sowie den Transportkosten andererseits hervorgerufen werden (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 423; Metze, 2010, S. 161).

2.3.3.3.2 Planung, Prognose und Kontrolle

Auf der Grundlage der Gestaltung von Sortiment und Produktportfolio im Kontext der Supply Chain-Strategie ist die daraus resultierende Marktnachfrage zu prognostizieren, die zukünftig bedient werden soll und sich aus zu ermittelnden Planungsdaten hinsichtlich der nachzufragenden Produktarten und Produktgruppen differenziert nach Regionen, ihrer Anzahl bzw. Volumina und ihres Bedarfszeitpunktes ergibt (Firth, 1976, S. 33; Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 64; Hugos, 2006, S. 48). Die Planung der Marktnachfrage bildet das Fundament für die Planung der anderen betrieblichen Funktionen, die dafür Sorge tragen, dass dem identifizierten Nachfragepotenzial entsprochen werden kann, wozu vornehmlich die Distributionsplanung, die Produktionsplanung und die Beschaffungsplanung gehören (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 65; Beckmann, 2004, S. 43; Hugos, 2006, S. 48). Demzufolge hat der Zuverlässigkeits- und Genauigkeitsgrad der *Nachfrageprognose* entscheidenden Einfluss auf die bereitzustellenden Kapazitäten, auf die im RHB-Stoffe- oder Wareneingangs- und im Fertigerzeugnis- bzw. Warenausgangslager aufzulaufenden bzw. vorzuhaltenden Vorratsbestände sowie auf die im Produktionsprozess befindlichen auf unfertigen Erzeugnissen basierenden Vorratsbestände und ist damit ein maßgeblicher Treiber für den Verbrauch von Kapitalressourcen und die Bindung von Liquidität in den operativen Unternehmensprozessen (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 64; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421).

Nachfrageprognosen können grundsätzlich nach vier unterschiedlichen Methoden erstellt werden, wozu die qualitative Methode als persönliche intuitionsbasierte Prognose, die kausale Methode als korrelationsbasierte Prognose, die Zeitreihenmethode als historientrend-basierte Prognose und die Simulationsmethode

²³ Vgl. dazu auch die Studienergebnisse von Corsten/Gruen, 2004, die für eine Reihe von Konsumgüterartikeln ermittelt haben, dass nicht ausreichende Lagerbestände dazu führen können, dass bis zu 43 Prozent der beabsichtigten Käufe verloren gehen.

als Kombination von kausaler und Zeitreihenmethode gewöhnlich in Verbindung mit Szenarioanalysen gehören, deren Präzision grundsätzlich davon abhängt, mit welchem Unsicherheitsausmaß diese belastet sind (Scherr, 1989, S. 311 bzw. 302-321; Tewolde, 2002, S. 29; Hugos, 2006, S. 50-51).²⁴ Die sich an die Nachfrageprognose anschließenden Distributions-, Produktions- und Beschaffungsplanungen werden häufig simultan koordiniert und können mit Hilfe von speziellen integrierten *Manufacturing Resource Planning-Systemen* unterstützt werden, welche den betrieblichen Planungs- und Kontrollprozess von der Beschaffung der RHB-Stoffe oder Komponenten bis zur Belieferung des Kunden abbilden (Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 470-472; Maness/Zietlow, 2005, S. 116-117).

Zunächst werden dabei die Nachfrageprognosedaten in Plandaten zum Bedarf an fertigen Vorratsgütern transformiert, daraus in einem nächsten Schritt eine Distributionsplanung erstellt, die die Planung von Transportwegen und Transportkapazitäten für die Beförderung der fertigen Produkte vom Warenhaus bis zum Lieferort beinhaltet sowie eine Produktionsplanung abgeleitet, die wiederum das Produktionsprogramm nach Art, Menge und Zeitraum der zu produzierenden Produkte unter gleichzeitiger Planung der räumlichen, technischen und personellen Fertigungskapazitäten sowie der Lagerkapazitäten konfiguriert und in Fertigungsaufträge dekliniert (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 65-66; Beckmann, 2004, S. 66; Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 473-479). Schließlich sorgen Materialbedarfsplanungssysteme für eine Verknüpfung der Anzahl der für einen Fertigungsauftrag geplanten Produktionseinheiten mit den in der Materialanforderungsliste aufgelisteten Standardteilen bzw. Artikeln und erstellen so eine Liste sämtlicher Teile, die für die geplante Produktionsmenge benötigt werden, welche wiederum nach Abgleich zwischen den Quantitäten der Materialanforderungsliste und Lagerbestandsliste als Ergebnis die entsprechenden RHB-Stoffe und Komponenten-Bestellungen in die Beschaffungsplanung überführt. (Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 474-477; Maness/Zietlow, 2005, S. 116). *Manufacturing Resource Planning-Systeme* eignen sich insbesondere für die Massengüterproduktion, d.h. in Unternehmen, die nach dem so genannten Push-Prinzip im Rahmen einer bedarfsgesteuerten Materialbereitstellung Produkte auf Lager produzieren und sind heute vielfach in deren ERP-Systemstrukturen inte-

²⁴ Vgl. für eine ausführliche Darstellung der einzelnen Methoden exemplarisch Firth, 1976, S. 134-142 bzw. Hugos, 2006, S. 50-53.

griert (Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 471-472; Maness/Zietlow, 2005, S. 117; Hellig, 2007, S. 35 bzw. 48; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 607).

Mit zunehmender Volatilität der Marktnachfrage nimmt die Frequenz der Nachfrageprognose branchenübergreifend immer weiter zu und führt in vielen Unternehmen aus Prognosequalitätsgründen zum Erfordernis, in immer kürzeren Abständen Prognosedatenaktualisierungen vorzunehmen, die in den nachfolgenden Distributions-, Produktions- und Beschaffungsplanungen ständig nachgezogen und kontrolliert werden müssen (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 64; Hugos, 2006, S. 49-50). Von zusätzlichem Interesse im Rahmen der kurzfristigen Auftrags-, Lagerbestands- und Distributionsplanungen sowie deren Ausführungen und Kontrollen sind in diesem Zusammenhang die von modernen Supply Chain Management-Systemen unterstützten Planungen von Verfügbarkeitsquantitäten in Form von so genannten *Available-to-Promise*- und *Capable-to-Promise*-Daten (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 66; Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 487). Während *Available-to-Promise* die Aggregation von Daten zu aktuellen Lagerbeständen, Verkaufszusagen und Produktionsplanung beinhaltet, um determinieren zu können, inwieweit die Güterproduktion ausreicht, um zusätzliche Verkaufszusagen im Markt offerieren zu können, ergänzt *Capable-to-Promise* die Daten der Produktionsplanung um die Produktionsüberkapazität, die ggfs. schnell in laufende Produktion überführt werden kann, um Auftragsanfragen kurzfristig bedienen zu können (Fleischmann/Meyr/Wagner, 2000, S. 66; Gelinass/Sutton/Fedorowicz, 2004, S. 487).

Damit einher geht eine systematische Bestandsüberwachung im Sinne einer Bestands- und Bewegungskontrolle zuzüglich der korrespondierenden Terminkontrolle und der Überwachung von Reichweiten, Umschlagshäufigkeiten und Kapitalbindungsvolumina, die die Zielerreichung einer optimalen Vorratshaltung im Spannungsfeld zwischen Bestands- und Kapitalbindungskostenminimierung auf der einen sowie Produktions- und Lieferfähigkeitserhaltung auf der anderen Seite bestmöglich unterstützen (Schneider, 2003, S. 316; Ertl, 2004, S. 139-140; Meyer, 2007, S. 115). Die Bestandsüberwachung und -steuerung wird herkömmlicherweise unterstützt durch Kennzahlenanalysen, wobei die in den Unternehmen am häufigsten zur Analyse der Kapitalbindung im Vorratsvermögen verwendeten und kalkulierten Messgrößen die Bestandsreichweite bzw. deren Kehrwert, die Lagerumschlagshäufigkeit sind und in diesem Zusammenhang die Bestandsosoleszenzquote und die Teilevielfalt am häufigsten zur Analyse der Komplexi-

tät von Logistik- und Materialwirtschaft als Kennzahlen herangezogen werden (Schneider, 2003, S. 316; Corsten/Gabriel, 2004, S. 38 bzw. 41; Ertl, 2004, S. 140; van der Wielen, 2006, S. 271-272).

Die *Vorratsbestandsreichweite (Days Inventory Held)* gibt an, wie viele Tage Bestände im Vorratsvermögen gebunden sind und misst die Anzahl der Tage, die vom Wareneingang über die Produktion bis zum Warenausgang vergehen sowie damit zugleich die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände (Maness/Zietlow, 2005, S. 112; Weetman, 2010, S. 463; Lies, 2011, S. 47).²⁵ Aus Gründen einer Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Vorratsgüterkategorien ist eine separate Ermittlung der Vorratsbestandsreichweiten zu RHB-Stoffen, unfertigen und fertigen Erzeugnissen je nach Art des jeweiligen zu Grunde liegenden Geschäftsmodells und der damit verbundenen Gestalt der Supply Chain sinnvoll, um Optimierungspotenziale besser eingrenzen zu können (Lies, 2011, S. 47; Sagner, 2011, S. 113; Ertl, 2012, S. 398).

Entsprechend der Forderungs- und Verbindlichkeitenreichweite wird ebenso hinsichtlich der Vorratsbestandsreichweite - insbesondere bei substanziellen Schwankungen der Vorratsbestände im Verlauf eines Jahres - zuweilen eine Berechnung auf Monatsbasis zu Grunde gelegt, indem der Vorratsbestand am Ende des Berichtsmonats durch den Umsatz bzw. die Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse des Berichtsmonats dividiert und mit der Anzahl der Tage des Berichtsmonats multipliziert wird (Gallinger/Healey, 1987, S. 398; Klepzig, 2010, S. 68). Analog zur Ermittlung der Verbindlichkeitenreichweite wählen einige Autoren auch für den Ausweis der Vorratsbestandsreichweite als Bezugsgröße zum Vorratsbestand den Umsatz der Periode, wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass damit der Kennzahlenwert niedriger ausfällt als im Falle des Ansatzes von Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse (Gallinger/Healey, 1987, S. 398; Meyer, 2007, S. 115). Für die Berücksichtigung von Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse anstelle des Umsatzes spricht außerdem die Tatsache, dass auf-

²⁵ Hinsichtlich der Kennzahlenbezeichnung für die Vorratsbestandsreichweite existiert eine Vielzahl von Termini, die von unterschiedlichen Autoren benutzt werden, sich aber konzeptionell nicht grds. unterscheiden. Vgl. dazu exemplarisch DIH – Days Inventory Held bei Maness/Zietlow, 2005, S. 112, DIO – Days Inventory Outstanding bei Klepzig, 2010, S. 68, DOH – Days Inventory On Hand bei Meyer, 2007, S. 115, ICP – Inventory Conversion Period bei Sagner, 2011, S. 14, DI – Days Inventory bei Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 18, IHR – Inventory Holding Ratio bei Singh, 2008, S. 58; IDS – Inventory Days of Supply bei Hugos, 2006, S. 143 sowie DSI – Days of Sales in Inventory bei Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 607.

grund vorherrschender IFRS-Rechnungslegungsvorschriften Vorräte mit ihren Anschaffungs- oder Herstellkosten vermindert um Abschreibungen, aber ohne Einbezug von allgemeinen Verwaltungsgemeinkosten und Vertriebskosten anzusetzen sind (Pellens/Fühlbier/Gassen/Sellhorn, 2011, S. 411-415; IAS 2.10-2.18 - IFRS 2013).

Im Kontext der zuvor angesprochenen Differenzierung zwischen unterschiedlichen Vorratsgüterkategorien wird insbesondere hinsichtlich der RHB-Stoffe in der Literatur alternativ als Bezugsgröße der Materialaufwand für die Ermittlung der Vorratsbestandsreichweite genannt (Schneider, 2003, S. 316; Winter, 2004, S. 16; Weetman, 2010, S. 463). Um Verzerrungen bezüglich des Vorratsbestandsreichweitenausweises aufgrund von saisonalen oder anderen signifikanten Schwankungen der Umsatz- bzw. Einkaufsvolumina wirksam begegnen zu können, können Kalkulationsmethoden zur Ermittlung des tatsächlichen Verbrauchsverhaltens eingesetzt werden, die Analysen ermöglichen, welcher Umsatz- oder Herstellungskostenanteil eines bestimmten Monats mit den Vorratsbestandspositionen des gleichen Monats sowie der folgenden Monate korrespondiert (Maness/Zietlow, 2005, S. 113-114; Klepzig, 2010, S. 68). In diesem Zusammenhang ist wieder die Ausschöpfungsmethode (Backtrack-Method) von Relevanz, mit der in diesem Fall eruiert wird, wie viele Tage man vom Berichtszeitpunkt zurückgehen muss, damit Umsatz oder Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse den Vorratsbestand erreichen bzw. abdecken (Klepzig, 2010, S. 68).

Daneben existieren im Bereich des Vorratsvermögens Kennzahlen zur Ermittlung des durchschnittlich im Lagerbestand gebundenen Kapitals etwa in Form der *Lager- bzw. Vorratsumschlagshäufigkeit*. Diese wird berechnet als Relation zwischen den Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse und dem durchschnittlichen Vorratsbestand (Kothari/Barone, 2006, S. 287; Bragg, 2007, S. 411). Sie gibt damit an, wie oft die Vorräte durchschnittlich durch die Wertschöpfungskette des Unternehmens in einer Periode hindurchfließen (Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 605; Sagner, 2011, S. 9). Der reziproke Charakter dieser Kennzahl in Relation zur Vorratsbestandsreichweite wird dadurch offensichtlich, dass mit steigender Vorratsumschlagshäufigkeit die Vorratsbestandsreichweite abnimmt und umgekehrt (Ertl, 2004, S. 140; Kothari/Barone, 2006, S. 287). So wie im Kontext der Vorratsbestandsreichweiten ist unter Differenzierungsaspekten ein separater Ausweis der Vorratsumschlagshäufigkeiten hinsichtlich der RHB-Stoffe,

unfertigen und fertigen Erzeugnisse vor dem Hintergrund von Struktur und Art der Supply Chain angeraten (Periasamy, 2005, S. 212-213).

Die Vorratsumschlagshäufigkeit kann darüber hinaus als Indikator ergänzt werden durch die Kennzahl Teilezahl, die Auskunft über die Anzahl an Teilen, Komponenten, Zwischen- oder Endprodukten im Lager und damit zusätzliche Informationen zur Kapitalbindung im Vorratsvermögen sowie zu dessen Komplexität, die zugleich maßgeblich von der Sortimentsgestaltung geprägt ist, gibt (Schneider, 2003, S. 316; Wäscher, 2005, S. 122-123). Ferner liefern Kennzahlen zur Obsoleszenz etwa in Form der Relation zwischen betrags- und/oder mengenmäßiger Vorratsgüter-Obsoleszenz und dem durchschnittlichen wert- bzw. mengenmäßigen Vorratsbestand ergänzende Aussagen über den Einfluss nicht realisier- bzw. absetzbarer Bestände auf Sicherheitsbestände sowie die Effektivität und Kapitalbindung des Vorratsmanagementprozesses (Meyersiek, 1981, S. 73; Bragg, 2004b, S. 266; Wäscher, 2005, S. 120-121; Sagner, 2011, S. 116-117).

Vorratsbestandsbezogene Kennzahlen, die in aller Regel sehr branchenabhängig und daher nur für historische oder brancheninterne Analysen, nicht aber für branchenübergreifende Analysen zu sinnvollen Aussagen führen, unterliegen gleichzeitig einem signifikanten Einfluss der im Zuge der Vorratsbewertung angewandten Bewertungsmethoden (Gallinger/Healey, 1987, S. 399; Lies, 2011, S. 47). Daher variieren Vorratsbestandswerte je nachdem, welche Bewertungsmethode angewendet wird, so dass der Vorratsendbestand einer Periode als Summe aus dem Vorratsanfangsbestand und den Zugängen der Periode abzüglich der Herstellkosten abgesetzter Erzeugnisse jeweils in unterschiedlicher Höhe ausgewiesen wird (Sethi, Vol. 1 2009, S. 181-183; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 90). Die Bestimmung der Bewertungsmethode zur Ermittlung des Vorratsbestands seitens des Unternehmensmanagements ist geprägt von einer Vielzahl von Entscheidungsparametern, zu denen Größe und Umschlagshäufigkeit des Vorratsbestandes, Preisprognosen, Finanzierungsbedingungen, steuergesetzliche und rechnungslegungsbezogene Vorschriften sowie weitere branchenübliche Geschäftspraktiken gehören (Bhalla, 2009, S. 413, Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 90). Damit einher geht, dass je nach Geschäfts- und Supply Chain-Modell neben dem operativen Vorratsmanagementprozess auch die Vorratsbewertung maßgeblichen Einfluss auf wichtige Bilanzgrößen, wie Gross- und Net Working Capital, sowie GuV-Größen, wie Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse und Netto-

gewinn, und damit den Unternehmenswert haben kann (Bhalla, 2009, S. 413; Sethi, Vol. 1 2009, S. 182).

Zu den gängigen Bewertungsmethoden gehören die Durchschnittsmethode, das *FIFO-Verfahren* (*First-in-First-out*) und das *LIFO-Verfahren* (*Last-in-First-out*), wobei die Durchschnittsmethode zur Bewertung der Lagerbestände in regelmäßigen Zeitabständen die Kosten eingekaufter bzw. produzierter Vorratsgüter addiert und durch die Gesamtzahl der Vorratsgüter dividiert, das FIFO-Verfahren dagegen davon ausgeht, dass die zuerst erworbenen oder produzierten Vorratsgüter auch zuerst verkauft werden, so dass die zuletzt erworbenen oder produzierten Vorratsgüter auf Lager verbleiben, wohingegen schließlich das LIFO-Verfahren induziert, dass die zuletzt erworbenen oder produzierten Vorratsgüter zuerst verkauft werden mit der Folge, dass die zuerst erworbenen oder produzierten Vorratsgüter im Lager verbleiben (Periasamy, 2005, S. 216-219 bzw. S. 223; Bhalla, 2009, S. 414-415)²⁶. Der Bewertungseffekt lässt sich beispielsweise anhand eines Vergleiches zwischen dem FIFO- und dem LIFO-Verfahren illustrieren, wonach die Anwendung des LIFO-Verfahrens infolge der unterstellten Verbrauchsfolge der Vorratsgüter und unter der Maßgabe einer kontinuierlichen Inflation bzw. Preissteigerung zu einem marktnahen Ausweis der Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse, zu einem niedrigeren Gewinnausweis sowie einem niedrigeren Vorratsbestandswert führt als die alternative Verwendung des FIFO-Verfahrens (Sethi, Vol. 1 2009, S. 184; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 90). Aus diesem Grund führt die Anwendung des LIFO-Verfahrens gewöhnlich auch zu niedrigeren Steuerbemessungsgrundlagen und Steueraufwendungen und ist darüber hinaus im Rahmen der Anwendung der IFRS-Rechnungslegungsstandards ausdrücklich nicht gestattet, so dass bei gewöhnlichen austauschbaren Vorratsgütern in aller Regel zwischen der Anwendung der Durchschnittsmethode und dem FIFO-Verfahren zu wählen ist (Sethi, Vol 1. 2009, S. 184; IAS 2.25-27 – IFRS 2013).

2.3.3.3 Produktion

Der *Prozess-Schritt der Produktion* beinhaltet sämtliche Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, ein Produkt sukzessive in seinen endgültigen auslieferungsfähigen Zustand zu versetzen und umfasst dabei die Aufnahme der aus Warenan-

²⁶ Vgl. für eine Betrachtung weiterer, in der betrieblichen Praxis aufgrund von Praktikabilität und regulatorischen Vorschriften weit weniger beachteter Bewertungsverfahren die Darstellungen bei Periasamy, 2005, S. 216-229 und Bhalla, 2009, S. 414-417.

nahme und Wareneingangsprüfung erhaltenen RHB-Stoffe, deren Verarbeitung zu unfertigen sowie Weiterverarbeitung zu Fertigerzeugnissen im Verlauf mehrerer Produktionsstufen bzw. Fertigungsschritte inklusive der Auftragssteuerung und endet mit der Endkontrolle und Verpackung (Walther, 2001, S. 19; Meyer, 2007, S. 118). Vor dem Hintergrund dynamischer Veränderungen im Käuferverhalten, welche immer kleinere Stückzahlen, höhere Variantenvielfalt und kürzere Lebenszyklen induzieren, ergeben sich für die Produktion kurze Reaktionszeiten und höchste Flexibilität als unabdingbare Voraussetzungen für Rentabilität (Kilger/Schneeweiss, 2000, S. 135; Corsten/Gabriel, 2004, S. 38). Die im Rahmen des Produktionsmanagements festzulegende Art der Fertigung determiniert den erforderlichen Raum bzw. die notwendige Höhe an Lagerkapazität und damit an Kapitalbindung innerhalb der Produktion, also für unfertige Erzeugnisse, als auch außerhalb der Produktion an den Schnittstellen zur Beschaffung und zum Vertrieb für RHB-Stoffe und Fertigerzeugnisse (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 428; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421). Hinsichtlich der Fertigungsart kann im Wesentlichen unterschieden werden zwischen den beiden Hauptkonfigurationen der Produktion auf Lager (Make-to-Stock) und der Auftragsfertigung (Make-to-Order), die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die für den Produktionsprozess erforderlichen Ressourcen stellen (Kilger/Schneeweiss, 2000, S. 138-139; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421).

In einer *Lagerproduktionsumgebung* ist die Produktion generell für große Stückzahlen ausgelegt, was in der Regel mit sofortiger Produkt-Verfügbarkeit für die Kunden, günstigeren Einkaufspreisen aufgrund von Mengenrabatten, teureren aber auch effizienteren Produktionsmitteln, spezialisierteren Mitarbeitern, niedrigeren Rüstkosten, aber auch mit großen Lagerkapazitäten einhergeht und der entsprechenden Substanz an gebundenem Kapital (Hugos, 2006, S. 141; Arndt, 2008, S. 168). Lagerproduktionsprozesse stellen außerdem höhere Anforderungen an Qualität und Präzision der Planungs- und Prognoseinformationen, an die Produktionsflexibilität sowie an den Umfang der Vorlaufzeiten, zumal die Kundenauftragsvorlaufzeit bzw. Lieferzeit in vielen Fällen kürzer als die Produktionsvorlaufzeit sein dürfte (Kilger/Schneeweiss, 2000, S. 138; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421). Gerade in Branchen mit schnellem Technologiewandel und kontinuierlichem Preisverfall, deren Anzahl kontinuierlich wächst, besteht die latente Gefahr hoher Abschreibungen auf den so genannten Nettoveräußerungswert (Net Realisable Value) hinsichtlich der eingelagerten, den Kundenanforderungen nicht

mehr vollumfänglich entsprechenden Vorratsgüter mit negativen Auswirkungen auf die Rentabilität (Elliott/Elliott, 2006, S. 331-332; Arndt, 2008, S. 168; IAS 2.28-33 – IFRS 2013). Lagerproduktionsumgebungen sind typischerweise durch das Push-Prinzip einer zentral gesteuerten Produktion auf Basis von Material Resource Planning-Systemen geprägt und schieben die auf den einzelnen Produktionsstufen produzierten Vorratsgüter in die nächste Produktionsstufe mit der Konsequenz der kapitalverbrauchenden Lagerbildung und dem Erfordernis, dass die im Fertigerzeugnis- bzw. Versandlager befindlichen Vorratsgüter schließlich vom Vertrieb in den Markt gedrückt werden, was nicht selten mit teilweise aufwendigen Marketingmaßnahmen und Preisrabatten einhergeht (Slack/Chambers/Johnston, 2007, S. 310; Arndt, 2008, S. 168).

In einer *Auftragsfertigungsumgebung* verläuft der Produktionsprozess nicht als Massenprozess, sondern als individuell nach Kundenanforderungen in Form spezifischer Produkteigenschaften konfigurierter Prozess (Hugos, 2006, S. 141; Arndt, 2008, S. 169). Auftragsfertigungsprozesse erzeugen vergleichsweise höhere Stück- und Rüstkosten, benötigen dagegen aufgrund ihrer schlanken Ausrichtung kaum Lagerkapazitäten und stellen weniger komplexe Anforderungen an den Planungs- und Prognoseprozess, weil aufgrund der Vielzahl an unterschiedlichen Produktkonfigurationsmöglichkeiten eine Prognose nur auf RHB-Stoff- oder auf Zwischenprodukteebene, nicht jedoch auf Fertigprodukteebene notwendig bzw. zielführend ist (Kilger/Schneeweiss, 2000, S. 138; Arndt, 2008, S. 169). Auftragsfertigungsverfahren benötigen daher auch weit weniger Ressourcen, erzeugen eine entsprechend niedrige Kapitalbindung und sind nach dem Pull-Prinzip ausgerichtet, d.h. der eigentliche Produktionsbeginn liegt zeitlich sehr viel näher am Eingang der Kundenbestellung - im Extremfall eines vollkommen just-in-time-basierten Produktionsprozesses beginnt er erst direkt danach - und die Fertigprodukte benötigen keine rentabilitätsgefährdenden Rabattaktionen, da der Kunde den gesamten Prozess steuert und die Produktion quasi zieht (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Slack/Chambers/Johnston, 2007, S. 310 bzw. S. 466). Demzufolge ist in einer Auftragsfertigungsumgebung die Produktionsvorlaufzeit kürzer als die Kundenauftragsvorlaufzeit bzw. Lieferzeit, wobei der Erfolg des Geschäftsmodells vor allem davon abhängt, ob der Kunde am Ende eine längere Lieferzeit akzeptiert oder nicht (Hugos, 2006, S. 141-142; Arndt, 2008, S. 169).

Grundsätzlich führen in einer Lagerproduktionsumgebung zu breit angelegte Sortimentsprogramme zum Aufbau hoher Bestände und zu niedrigen Lagerumschlagshäufigkeiten, wohingegen Standardisierung und Modularisierung von Komponenten und Fertigprodukten im Kontext von Plattformstrategien die Teilevielfalt, Bestands- und Komplexitätskosten reduzieren können, ohne den Kundennutzen, der dabei in Form hoher Kombinationsmöglichkeiten produktbezogener Leistungen und individueller Skalierbarkeit weiterhin gewährleistet ist, dadurch zu beeinträchtigen (Schneider, 2003, S. 316; Corsten/Gabriel, 2004, S. 39). Standardisierung und Reduktion der Variantenvielfalt lassen außerdem die Fokussierung auf Einzellieferanten (Single Sourcing) attraktiver erscheinen, weil neben der Reduktion von Sicherheitsbeständen auch die häufigere Inanspruchnahme des Bestellprozesses wirtschaftlicher wird (Tennent, 2008, S. 260). Mit einer Standardisierung und Modularisierung im Produktionsprogramm verbundene Lerneffekte führen zu einer Verringerung von Fehlerraten und damit zu einer Erhöhung von Qualität und Zuverlässigkeit sowie zu einer Reduktion der Durchlaufzeiten im Produktionsprozess, da kurzfristige Änderungen von Produktspezifikationen vermieden werden können, Schnittstellen bereinigt bzw. verringert werden können und damit zugleich Lagerbestände auf vorgelagerten Produktionsstufen insbesondere im Bereich der RHB-Stoffe und der unfertigen Erzeugnisse abgebaut werden können, was mit einer entsprechenden Senkung von Bestandskosten und Kapitalbindung korrespondiert (Schneider, 2003, S. 316; Wäscher, 2005, S. 120).

Standardisierung und Modularisierung koinzidieren in vielen Branchen auch mit einer weiter zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen und einer daraus folgenden Verringerung der Wertschöpfungstiefe, die zu einer Verlagerung von vollständigen oder Teilen von Produktionsprozessen auf vorgelagerte Produktionsstufen bei externen Lieferanten oder Dienstleistern führen (Slack/Chambers/Johnston, 2007, S. 150; Arndt, 2008, S. 153). Solche im Allgemeinen unter dem Terminus des Outsourcing kategorisierten Maßnahmen beinhalten die Nutzung von außerhalb des Unternehmens zur Verfügung stehenden technologischen, materiellen und personellen Ressourcen, mit deren Hilfe die beabsichtigte Straffung und Bündelung betrieblicher Aktivitäten erreicht und in Form von schlanken Unternehmensstrukturen realisiert werden kann (Beckmann, 2004, S. 26; Arndt, 2008, S. 152-153). Outsourcing ermöglicht die Umwandlung von fixen in variable Kostenkomponenten, verringert die Kapitalbindung im Un-

ternehmen sowie den Einfluss saisonaler Schwankungen und ermöglicht damit eine Verbesserung der Rentabilitätsposition (Bragg, 1998, S. 243-244; Clements/Donnellan/Read, 2004, S. 27).

Die damit in der Regel verbundene Reduktion der Fertigungstiefe eröffnet weiteres Potenzial zur Optimierung von Kapitalbindung und Rentabilität durch entsprechende Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Vorratsbestände und der Losgrößen (Bragg, 1998, S. 243-244; Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 130). Gleichwohl bringt das Outsourcing eine Reihe von Risiken mit sich, die vor allem in einem potenziellen Verlust der Kontrolle über den gesamten oder Teile des Produktionsprozesses sowie in einer Erhöhung der Störanfälligkeit innerhalb der Produktion und der übergreifenden Supply Chain liegen können (Christopher, 2005, S. 236; Arndt, 2008, S. 154-155).²⁷

2.3.3.3.4 Lagerverwaltung

Vorräte in den Wareneingangslagern (RHB-Stoffe), Zwischenlagern (unfertige Erzeugnisse) und Wareneingangsbzw. Distributionslagern (fertige Erzeugnisse) binden den größten Teil der Kapitalressourcen in der Wertschöpfungskette, so dass Lagerorganisation und Lagermanagement entscheidende Bedeutung im Vorratsmanagement zukommen (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Lies, 2011, S. 50). *Lagerbestände* sind abhängig von der Sortimentsbreite, den Kundenanforderungen an Verfügbarkeit und Service, der Produktionsstrategie und den Transportkosten, so dass Lagerbestände tendenziell höher ausfallen, wenn sie einhergehen mit umfangreichen Produktpaletten, hohen Kundenanforderungen, Lagerproduktionsstrategien und hohen Transportkosten (Schneider, 2003, S. 316; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 423). Die Erfüllung von Lageraufgaben geschieht in Lagersystemen, welche neben der Lager- und Informationstechnik, etwa in Form von automatisierter Hochregaltechnik und Lagerbewirtschaftungssystemen, sowie den Förder- und Handhabungsmitteln, beispielweise in Gestalt von Gabelstaplern und Barcode- oder RFID-Scannern, auch Aspekte der Lagerorganisation umfassen und maßgeblich geprägt sind durch deren gegenseitige Wechselwirkungen im Kontext des Vorratsgüterflusses (Frazelle, 2002, S. 82-84; Lies, 2011, S. 50).

²⁷ Vgl. ausführlich zu den Vor- und Nachteilen des Produktionsoutsourcings die Darstellungen bei Bragg, 1998, S. 243-258 sowie zu den Vor- und Nachteilen des Outsourcings allgemein bei Beckmann, 2004, S. 26-33 bzw. Clements/Donnellan/Read, 2004, S. 24-31.

Die im Lager ablaufenden Prozesse beinhalten in der Regel ein fundamentales Set an Aktivitäten, welche im Rahmen eines übergreifenden Lagergesamtprozessflusses ablaufen und wozu im Einzelnen der Wareneingang bzw. Wareneingang, das Auspacken, die Verteilung und Einlagerung, die Aufbewahrung, die Kommissionierung und das Verpacken der Waren sowie der Warenversand bzw. Warenausgang gehören (Frazelle, 2002, S. 8; Bragg, 2004b, S. 35-36). Dabei richten sich im Sinne einer effizienten und flussorientierten Lagerorganisation sowohl das Lagerdesign bzw. Lagersetup als auch der durch die Lagerprozesse verlaufende Material- und Informationsfluss idealerweise konsequent an den Kundenanforderungen aus, sorgen dadurch für niedrige Durchlaufzeiten, hohe Umschlagshäufigkeiten, vermiedene Zwischenlager sowie niedrige Kapitalbindung und im Extremfall eines vollkommen just-in-time-basierten Produktionsprozesses für eine weitestgehend lagerlose Fertigungsorganisation (Frazelle, 2002, S. 19; Steinhardt, 2006, S. 480).

Eine besonders effektive Methode zur Unterstützung einer flussorientierten Lagerorganisation ist die so genannte *Kreuzverkuppelung (Cross Docking)*, die die Zielsetzung verfolgt, die klassischen oben dargestellten Lagerprozesse so weit wie möglich zu eliminieren, indem ins Lager hineinkommende Güter bereits vom Lieferanten vorkommissioniert werden, somit die Qualitätsprüfung, der Einlagerungsprozess und die Bestandslagerung entfallen und die Güter direkt nach Ankunft in das Ausgangslager geleitet und von dort weitertransportiert werden (Frazelle, 2002, S. 75; Bragg, 2004b, S. 58). Cross Docking erfordert also nur noch wenige Basisaktivitäten im Lagerprozess, die im Wesentlichen an simplen Transferpunkten abgewickelt werden können mit der ultimativen Zielsetzung einer Verlagerung der Bestände auf die Straße, was mit der Philosophie des Just-in-Time-Ansatzes korrespondiert (Waters, 2003, S. 13). Einen wichtigen Optimierungsbeitrag kann außerdem je nach Geschäftsmodell die Übertragung der Lagerbestandsverantwortung auf Lieferanten im Kontext von *Konsignationslagerstrukturen* leisten (*Vendor Managed Inventory*), wodurch diese gemäß Rahmenvertrag zu einem garantierten Servicegrad insbesondere hinsichtlich der Liefertzeiteinhaltung und des Umfangs von Sicherheitsbeständen verpflichtet werden (Tennent, 2008, S. 260; Lies, 2011, S. 44). Hierbei handelt es sich um eine Form des Outsourcings, bei der das Eigentum an den gelagerten Waren sowie das damit verbundene Risiko erst mit deren tatsächlicher Lagerentnahme auf den Abnehmer übergehen und den Beginn der Zahlungsfrist auslösen mit der Folge ei-

ner verbesserten Liquiditätsposition (Ertl, 2004, S. 144; Arndt, 2008, S. 162; Lies, 2011, S. 44).

Des Weiteren kann die Einbindung von *Logistikdienstleistern* in diesem Zusammenhang vorteilhaft sein, welche häufig über spezialisierte geschäftsmodellspezifische Kontraktlogistiklösungen verfügen, die das Warenhaus- und Lagerbestandsmanagement inklusive der gesamten Steuerung der Logistikprozesskette übernehmen können, was für Unternehmen zusätzliche Möglichkeiten zur Hebung von Potenzialen im Bereich der Rentabilitäts- und Liquiditätsverbesserung bieten kann (Carnol, 2001, S. 210; Hugos, 2006, S. 26). Solche Potenziale verstärken sich grundsätzlich dann, wenn mehrere Lagerstandorte bestehen, die mit Hilfe eines Kontraktlogistiklers durch intelligente Zentralisierungsmethoden an logistischen Knotenpunkten in Verbindung mit kosten- und zeiteffizienten Transportlogistiklösungen ganz oder zumindest teilweise konsolidiert werden können (Ertl, 2004, S. 143; Langer/Schubbe, 2010, S. 370). Sowohl die Einrichtung von Konsignationslagerstrukturen als auch die Übertragung des Managements von Transportketten und Lagerverwaltung an Kontraktlogistikunternehmen erfordert einerseits langfristiges Engagement und Investitionen, etwa in den Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur und damit verbundene Schnittstellenbereinigungen und andererseits den Aufbau des dafür notwendigen Vertrauens und partnerschaftlichen Umgangs, um nachhaltige Erfolge zeitigen zu können, was mitunter in der Literatur bezogen auf die Konsignationslagerstrukturen als problematisch betrachtet wird, weswegen als Alternative oftmals die gemeinsame Bestandsverwaltung angeführt wird (Carnol, 2001, S. 210; Lies, 2011, S. 45).

2.3.3.3.5 Distribution

Aufgabe des *Distributionsprozesses* ist es, Vorratsgüter in Form von fertigen Erzeugnissen in zeit-, mengen- und qualitätsgerechter Art und Weise am richtigen Ort zur Verfügung zu stellen, damit die von der Kundennachfrage induzierte Lieferfähigkeit als Relation zwischen der Anzahl der analog dem Kundenwunsch zugesagten Termine und der Gesamtzahl aller Kundenaufträge kosteneffizient erreicht werden kann (Corsten/Gabriel, 2004, S. 42; Arndt, 2008, S. 132). Der Distributionsprozess umfasst sämtliche Aktivitäten, die der Güterbeförderung zur Deckung der Kundennachfrage dienen und sorgt in diesem Zuge für eine effiziente, Belieferung (Fulfillment) der Kunden, indem Warenausgangsbestände im Versandlager und Transportzeiten optimiert und damit auch die Zeit bis zur Ausliefe-

nung der Waren und der zu diesem Zeitpunkt erfolgenden Debitorenpositionsgenerierung minimiert werden (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421; Meyer, 2007, S. 118). Distributionsprozesse stehen heute vor den Herausforderungen einer Zunahme an Absatzkanälen, über die die Kunden beliefert werden und in denen diese ein jeweils unterschiedlich hohes logistisches Leistungsniveau erwarten sowie eines steigenden Kundenbedürfnisses nach ständiger Überprüfbarkeit von Standort und Zustand der beförderten Ware (Corsten/Gabriel, 2004, S. 43; Arndt, 2008, S. 196).

Die unternehmerische Entscheidung über Anzahl und Art der zu selektierenden Distributionskanäle wird dabei beeinflusst von der Art und Beschaffenheit der Güter, der erforderlichen Liefer- und Transportfrequenz, der Absatzmarktstruktur und der eigenen distributionstechnischen Kompetenz (Bauer, 2001, S. 193; Corsten/Gabriel, 2004, S. 43). Den mit diesen Entwicklungen einhergehenden zunehmenden Flexibilitätsanforderungen an die Distribution hat die Distributionsinfrastruktur durch geeignete Systeme und Plattformen zu entsprechen, zu denen vor allem ein umfassendes und gut gepflegtes Kundenstammdatenmanagement-System und elektronisch unterstützte Warenidentifikationsinstrumente wie Barcodes und seit einiger Zeit immer stärker aufkommend *RFID (Radio Frequency Identification)* gehören, wodurch nicht nur Sortierung und Beförderung der Güter effizienter werden, sondern auch so genannte Track & Trace-Funktionalitäten bereitgestellt werden können, die dem Kunden per Internet die jederzeitige Möglichkeit zur Sendungsverfolgung bieten (Gerbode/Hunziker, 2004, S. 89; Hugos, 2006, S. 114-115; Meyer, 2007, S. 119).

Erst die Unterstützung dieser Instrumente ermöglicht ein Informationsmanagement, welches ein Unternehmen in die Lage versetzt, den Bedürfnissen der Kunden distributionskanalspezifisch flexibel zu genügen und dies durch die Einrichtung eines darauf angepassten Distributionsnetzwerkes mit darunter liegender Distributionscenter-Struktur unter der Maßgabe einer möglichst niedrigen Kapitalbindung zu unterstützen (Kaeseler, 2004, S. 241-242; Hugos, 2006, S. 93-94). Die Tendenz zu einer stärkeren, entsprechend transaktions- und kapitalkostenärmeren Zentralisierung der Distribution in vielen Geschäftsmodellen folgt dabei dem Trend zu weniger Produktionsstandorten, an denen immer mehr Produkte für immer größere Marktregionen hergestellt werden und damit positive Skaleneffekte erzeugen (Christopher, 2005, S. 236; Hugos, 2006, S. 93-94). Moderne Distributionsnetzwerke folgen häufig dem Muster eines *zentralen Distri-*

butionscenters (CDC) mit angeschlossenen *regionalen Distributionscentern (RDC)*, wobei das zu wählende Layout der Netzwerk- bzw. Betriebsstruktur von den primären Standortfaktoren der Distributionskosten sowie der Liefer- und Transportzeit und weiteren Entscheidungskriterien wie Betriebsunterbrechungskosten, Personalbestand oder Spitzenlasteignung abhängt (Fleischmann, 2000, S. 169-171; Kaeseler, 2004, S. 249).

Analog der Lagerverwaltung lassen Komplexität und Spezialisierungsbedarf gerade hinsichtlich der Netzwerkplanung und des Netzwerkbetriebs Outsourcingoptionen je nach strategischer Zielsetzung als überdenkenswerte Alternative erscheinen, um beispielsweise Probleme in Form von zu knapp oder zu großzügig vorgehaltenen eigenen Transportkapazitäten und den damit verbundenen potenziellen Opportunitäts- und Kapitalbindungskosten zu umgehen (Christopher, 2005, S. 236; Tennent, 2008, S. 262). Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der Distribution zu einem informationsbasierten Prozess innerhalb der integrierten Supply Chain zu verstehen, dessen Mehrwert in der Optimierung der kritischen Verbindung zwischen dem herstellenden Unternehmen und seinen Abnehmern auf Basis von aktuellen Prognose- und Planungsdaten liegt und deutlich über die traditionelle Betrachtung der Distribution als physische Aktivität der Versandlagerung und Transportorganisation hinausgeht (Christopher, 2003, S. 28; Christopher, 2005, S. 122).

3 Stand der Forschung und Herleitung der Forschungsdefizite

3.1 Historische Entwicklung der Forschungsansätze

Traditionell hat sich die betriebswirtschaftliche Forschung auf finanzielle Kennzahlen konzentriert, die Teilbereiche des Working Capital Managements reflektieren und in diesem Zuge insbesondere isoliert auf spezifische Komponenten des Working Capital Managements abgestellt, ohne dabei zumeist auf spezifische working capital-bezogene Richtlinien, Verfahrensweisen und Prozesse näher einzugehen (Nazir/Afza, 2009a, S. 29; Sethi, Vol. 2 2009, S. 49-50; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 783). Zu den diesbezüglich in der Literatur zuvorderst erwähnten frühen Arbeiten gehören die Studien von Gupta bzw. Gupta und Huefner, die Unterschiede in der Ausprägung finanzieller Kennzahlen erforschten und auf Basis cross-sektionaler Daten von amerikanischen Unternehmen aus 21 bzw. 20 Industriesektoren zu den Jahren 1961-62 bzw. 1967 herausfanden, dass Kennzahlen zu Profitabilität, Liquidität, Verschuldung und Beschäftigung in Abhängigkeit von der Industriebranche, der Unternehmensgröße und dem Unternehmenswachstum unterschiedlich ausfallen sowie von Johnson, der diese Arbeiten erweiterte und in seinen Analysen Stabilität in den Kennzahlensausprägungen zwischen den Sektoren des Handels und der Primärproduzenten herausfand (Gupta, 1969, S. 517-521; Gupta/Huefner, 1972, S. 77-79 bzw. 90-92; Johnson, 1970, S. 1166-1168; Nazir/Afza, 2009a, S. 29-30).

Darüber hinaus untersuchten Pinches, Mingo und Caruthers mittels multivariater statistischer Methoden für den Zeitraum von 1951-1969 auf Basis von Computat-Daten der SIC-Codes 2000-3800 aus den Jahren 1951, 1957, 1963 und 1969 die langfristige Entwicklung finanzieller Kennzahlen, die nach sieben Klassifikationen – im Einzelnen: Return on Investment, Kapitalintensität, Vorratsintensität, finanzielle Hebelwirkung, Forderungsintensität, kurzfristige Liquidität und Kasseposition - gruppiert wurden und ermittelten, dass diese Klassifikationen im Zeitablauf stabil blieben trotz im gleichen Zeitraum verlaufender Aufwärts- oder Abwärtstrend einzelner diesen Klassifikationen zugeordneter Kennzahlen (Pinches/Mingo/Caruthers, 1973, S. 390-395; Nazir/Afza, 2009a, S. 30; Sethi, Vol. 2 2009, S. 50). Die in den 1960er und 1970er Jahren rasant verlaufende Weiterentwicklung von Computertechnologie und Informationsmanagementsystemen korrespondierte mit der steigenden Akzeptanz von komplexen analytischen, statistisch-mathematisch fundierten Forschungsansätzen und trugen so im Laufe der

Zeit zu einer wachsenden Zahl von Untersuchungen wie denjenigen von Gupta et al., Johnson oder Pinches et al. hinsichtlich der Leistungen von Unternehmen im Bereich des kurzfristigen Finanz- und Working Capital Managements und damit letztlich zu dessen wissenschaftlicher und praktischer Weiterentwicklung bei, die nebenbei auch dadurch forciert wurde, dass zu dieser Zeit die Kapitalmärkte insbesondere in Nordamerika von sehr volatilen Zinsentwicklungen geprägt waren, welche aus unternehmerischer Sicht die Innenfinanzierungskraft verstärkt in den Fokus rücken ließ (Beranek, 1988, S. 10). Während es bis zum Ende der 1970er Jahre kaum zu Veröffentlichungen kam, welche sich ausschließlich der Thematik des Working Capitals widmeten, änderte sich dies danach zunehmend mit einem zunächst noch bestehenden Schwerpunkt auf der finanziellen, treasury-bezogenen und weniger auf der operativen Perspektive der Unternehmen, welcher insbesondere durch angelsächsische bzw. amerikanische Autoren geprägt wurde (Smith/Sell, 1980, S. 51-84; Belt/Smith, 1991, S. 27-54; Khouiry/Smith/MacKay, 1999, S. 53-57; Tewolde, 2002, S. 4; Meyer, 2007, S. 40).

In diesem Zuge wurde mit dem durch steigende Inflations- und Zinsniveaus wachsenden Fokus auf kurzfristige Finanzentscheidungen die Thematik des Working Capital Managements in den 1980er Jahren stark geprägt vom Cash Management sowie dem Shareholder Value-Prinzip, welches die Cash Flow-Generierung mit der Entwicklung des Unternehmenswertes in Beziehung setzte und infolgedessen die mittels Cash Management herzustellende ausreichende Versorgung des Unternehmens mit Liquidität als vorrangige Aufgabe des Finanzbereichs interpretiert wurde, was auch durch den wachsenden Anteil working capital-bezogener Publikationen in Cash Management Journalen reflektiert wurde (Beranek, 1988, S. 11; Tewolde, 2002, S. 4; Meyer, 2007, S. 40-41). In der Folge geriet das Working Capital Management in den 1990er Jahren vermehrt unter den Einfluss der Leistungsmessung (Performance Measurement) und damit auch des Trade-offs zwischen Rentabilitäts- und Liquiditätszielen im Unternehmen, wobei einerseits die Integration und funktionsübergreifende Betrachtung des Working Capitals forciert wurde und andererseits der Treiberwirkung des Working Capitals auf den Shareholder Value im Rahmen einer zunehmenden wertorientierten Unternehmenssteuerung wachsende Aufmerksamkeit zu Teil wurde (Shin/Soenen, 1998, S. 37-45; Rappaport, 1999, S. 201; Tewolde, 2002, S. 4; Meyer, 2007, S. 41-42). Schließlich gewann mit Beginn des neuen Jahrtausends im Kontext der fortschreitenden Entwicklung des Supply Chain Managements

dessen funktions- und unternehmensübergreifende Betrachtung auch wachsenden Einfluss auf das Working Capital Management, womit der Einfluss der Finanzströme als Pendant zu den Güter- und Informationsströmen stärker zur Geltung kam und auch die prozessuale und werttreiberorientierte Betrachtung des Working Capital Managements begann (Arkhipov/Yong, 2001, S. 9-10; Tewelde, 2002, S. 49-53, Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 67; Meyer, 2007, S. 42; Metze, 2010, S. 28-29 bzw. 111-113).

3.2 Vorgehen bei der Analyse bisheriger Forschungsarbeiten

Im Rahmen der Betrachtung bisheriger Forschungsarbeiten und Studien zum Working Capital Management wird neben der zuvor beschriebenen häufigen Fokussierung von dessen inhaltlichen Teilaspekten entlang der Kategorien des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements zudem ersichtlich, dass die überwiegende Mehrheit davon einer geographischen Fokussierung unterliegt, die sich meistens in einer domestischen Analyse jeweiliger Heimatländer der entsprechenden Forschungsinstitutionen widerspiegelt (Nazir/Afza, 2009a, S. 29-32; Sethi, Vol. 2 2009, S. 50-53; Sethi, Vol. 3 2009, S. 276). Darüber hinaus lassen sich die bestehenden Studien mit Blick auf die Forschungsmethodik in die Kategorien der quantitativen einerseits sowie der qualitativen Ansätze andererseits aufteilen, was traditionell zu den häufig herangezogenen Klassifizierungsmerkmalen von Forschungsarbeiten gehört. Vor diesem Hintergrund soll die Darstellung bisheriger Forschungsarbeiten und Studien zur Ableitung des aktuellen Forschungsstandes im Folgenden anhand der Merkmalsausprägungen der inhaltlichen Thematik, des regionalen Fokus und der Forschungsmethodik erfolgen. Nachfolgend wird daher eine entsprechende Clusterung der untersuchten Forschungsarbeiten vorgenommen, deren Einzelanalysen anschließend in eine zusammenfassende Gesamtbetrachtung des bisherigen Forschungsstandes zur Thematik des Working Capital Managements münden.

In diesem Zuge erfolgt eine detaillierte Untersuchung thematisch relevanter Quellen, die einerseits die angelsächsische Corporate Finance- bzw. Short-term Financial Management-Literatur sowie die Accounting-, Treasury- und Supply Chain Management-Literatur umfasst sowie andererseits entsprechende deutschsprachige Literaturquellen aus den Bereichen Rechnungswesen, Controlling und Supply Chain Management jeweils bestehend aus einschlägigen Monographien und Fachzeitschriften berücksichtigt. Der dabei zu Grunde gelegte Untersu-

chungsrahmen umfasst den Zeitraum von 1950 bis 2012. Eine chronologische Übersicht der untersuchten empirischen Studien findet sich in der folgenden Abbildung.

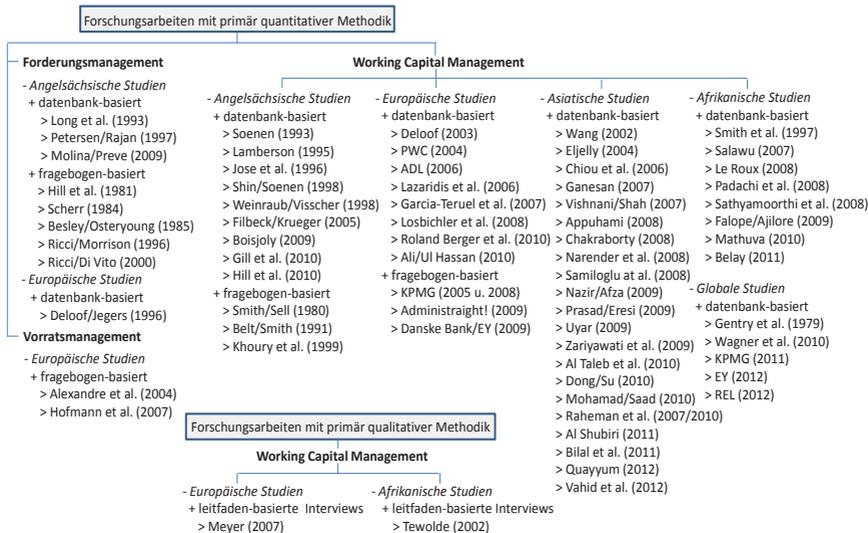


Abbildung 2: Chronologische Übersicht primär auf das Working Capital Management abzielender empirischer Studien²⁸

3.3 Forschungsarbeiten mit primär quantitativer Forschungsmethodik

In die Kategorie der Forschungsarbeiten mit primär quantitativer Forschungsmethodik werden solche Studien eingeordnet, die das Working Capital Management auf Basis extern verfügbarer, häufig in offiziellen Datenbanken abgelegten Jahresabschlussinformationen insbesondere mit Hilfe von statistischen Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse in seiner Beziehung zu anderen Größen analysieren sowie darüber hinaus solche Studien, die Informationen zum Working Capital Management auf Basis von standardisierten Fragebögen mit vorstrukturierten Antwortmöglichkeiten erheben und untersuchen.

3.3.1 Forschungsarbeiten zum Forderungsmanagement

Hier werden solche Forschungsarbeiten subsumiert, die schwerpunktmäßig die Positionen der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die zugehörigen

²⁸ Eigene Darstellung.

gen Praktiken und Prozesse des unternehmerischen Forderungsmanagements analysieren.

3.3.1.1 Angelsächsische²⁹ Studien

Angelsächsische empirische Forschungsarbeiten zum Themengebiet des Working Capital Managements konzentrierten sich zunächst schwerpunktmäßig auf einzelne Positionen des Working Capitals und dabei insbesondere auf das Forderungsmanagement. So führten Hill, Wood und Sorensen im Jahr 1979 eine fragebogenbasierte Studie bei den US-amerikanischen 500 Mitgliedsunternehmen der National Association of Credit Management zur Untersuchung von Einflussfaktoren für unternehmerische Kreditrichtlinien mit einer Rücklaufquote von 55,4 Prozent durch, worin die Forscher herausfanden, dass Entscheidungen über die Geschäftskonditionen für Kunden gemeinsam zwischen dem Finanzbereich und dem Marketing-/Vertriebsbereich getroffen wurden und dass die teilnehmenden Unternehmen im Allgemeinen ihre Kreditrichtlinien in der Folge nicht anpassten, wenn sich die ökonomischen Rahmenbedingungen oder die Zinssätze änderten, sondern dass sie sich dabei eher von branchenüblichen Konditionen oder von Wettbewerbern leiten lassen (Hill/Wood/Sorensen, 1981, S. 38-47; Scherr, 1989, S. 270-271). Ergänzend dazu führten Besley und Osteryoung im Jahr 1982 eine fragebogenbasierte Studie unter den 510 US-amerikanischen Mitgliedsunternehmen der Credit Research Foundation mit einer Rücklaufquote von 45,9 Prozent durch, in der sie die in den teilnehmenden Unternehmen angewandten Praktiken zur Festlegung von Kreditlimits untersuchten und zu der Erkenntnis kamen, dass der Großteil der Unternehmen ihre Leistungen auf Basis von Zahlungsfristen verkaufen und dass die Unternehmen in der Regel über die Fähigkeit verfügen, hinreichend genaue Schätzungen zu Ausfallwahrscheinlichkeiten, Überfälligkeiten und Diskontfaktoren zu berechnen (Scherr, 1984, S. 16; Besley/Osteryoung, 1985, S. 73).

Die von Hill et al. sowie Besley et al. formulierten Ergebnisse wurden von Scherr in einer fragebogenbasierten Studie im Jahr 1981 unter US-amerikanischen Unternehmen im Fortune's 500 Industrials Index mit einer Rücklaufquote von 49 Prozent insbesondere hinsichtlich der Stärke des Branchenüblichkeitseinflusses

²⁹ Der Begriff des Angelsächsischen wird in der folgenden Darstellung im übertragenen Sinne auf das Vereinigte Britische Königreich sowie die englischsprachigen Länder Nordamerikas und Ozeaniens angewendet – vgl. dazu die entsprechenden Ausführungen und Abgrenzungen bei Campbell, 1991 bzw. Kleinschmidt, 2011.

auf die Geschäftskonditionen und hinsichtlich der Berechnungsqualität von Ausfallwahrscheinlichkeiten, Überfälligkeiten und Diskontfaktoren bestätigt, wobei Scherr zusätzlich herausfand, dass in den Unternehmen tendenziell die Kreditentscheidung als schwieriger eingeschätzt wurde im Vergleich zu Entscheidungen über die Ausgestaltung von Geschäftskonditionen oder Kreditrichtlinien und in diesem Zuge eine deutliche Uneinheitlichkeit hinsichtlich der Auswahl der Instrumente im Rahmen der Kreditentscheidung bestand, wobei hier eine Fraktion zu den traditionellen „Five Cs of Credit“ und eine andere Fraktion der teilnehmenden Unternehmen zu Kredit-scoring-Modellen tendierte (Scherr, 1984, S. 15; Scherr, 1989, S. 271).³⁰

Eine weitere umfangreiche Studie zum Working Capital Management mit Schwerpunkt Forderungsmanagement stammt von Ricci und Morrison, die in einer im Jahr 1996 durchgeführten fragebogenbasierten Erhebung unter US-amerikanischen Unternehmen im Fortune's 200 Index deren internationale Praktiken im Rahmen von Cash Management, Inkasso- bzw. Zahlungseingangsmanagement, Kreditmanagement und Währungsmanagement auf Basis einer Rücklaufquote von 62,6 Prozent bei 124 Unternehmen aus 23 Industrien untersuchten (Ricci/Morrison, 1996, S. 8-9; Sethi, Vol. 3 2009, S. 277). Im Ergebnis konnten die Forscher keine statistisch signifikante Beziehung zwischen dem internationalen Umsatzniveau und dem Niveau, auf dem Working Capital-Entscheidungen getroffen wurden, nachweisen mit dem Effekt, dass solche Entscheidungen zu mehr als der Hälfte in dezentralen, also lokalen oder regionalen Einheiten getroffen werden und somit nach Schlussfolgerung der Autoren die Unternehmenskultur möglicherweise ein entscheidenderer Einflussfaktor hinsichtlich der Ausgestaltung von Working Capital-Entscheidungen sein könnte, wengleich sie darauf hinwiesen, dass diesbezüglich weitere Forschung notwendig sei (Ricci/Morrison, 1996, S. 18). In Ergänzung ihrer US-amerikanischen Forschungsstudie führte Ricci gemeinsam mit Di Vito die entsprechende fragebogenbasierte Erhebung unter den größten 200 britischen Unternehmen basierend auf einer Rücklaufquote von 44 Prozent bei 88 Unternehmen aus 28 Industrien durch, worin die vorstehend erläuterten Ergebnisse weitgehend bestätigt wurden (Ricci/Di Vito, 2000, S. 70 bzw. 82-83).

³⁰ Siehe dazu entsprechend die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.2.1 zur Anwendung der traditionellen „Five Cs of Credit“ sowie von Kredit-scoring-Modellen im Rahmen von Kreditwürdigkeits- und Kundenbönitätsprüfungen.

Darüber hinaus unternahmen Petersen und Rajan eine Studie über Einflussfaktoren auf die Gewährung von Kundenkrediten in kleinen Unternehmen und analysierten dazu Daten von 3.404 Firmen, die schwerpunktmäßig in den Industriesektoren industrielle Produktion (12 Prozent), Handel (27 Prozent) und Dienstleistung (28 Prozent) tätig waren und deren Median hinsichtlich des Umsatzniveaus bei 300.000 USD und bezüglich des Buchwertes der Vermögensgegenstände bei 130.000 USD lag, auf Basis der Ergebnisse einer nationalen Umfrage im Zeitraum 1988-1989, welche unter der Leitung der amerikanischen Zentralbank und der US Small Business Administration organisiert wurde (Petersen/Rajan, 1997, S. 666). Durch einen Vergleich von Finanz- und Abschlussdaten des Jahres 1987, die durch zusätzliche Informationen zu Finanzierungspraktiken und historischen Bankbeziehungen angereichert waren mit entsprechenden Compustat-Daten des gleichen Jahres zu großen Unternehmen fanden die Forscher anhand der Relation zwischen Forderungsbestand und Umsatzvolumen heraus, dass kleine Unternehmen weniger Kundenkredite vergeben als große Unternehmen und somit eine direkte Beziehung zwischen Forderungsbestand und Unternehmensgröße besteht (Petersen/Rajan, 1997, S. 669; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 787). Ferner erkannten die Forscher eine starke negative Korrelation zwischen der Profitabilität – gemessen am Betriebsergebnis – und der Höhe des Forderungsbestands sowie einen schwachen positiven Zusammenhang zwischen der Größe bzw. dem Alter eines Unternehmens einerseits und dem Umfang der in Anspruch genommenen Lieferantenkredite andererseits (Petersen/Rajan, 1997, S. 674 bzw. 684; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 785).

Eine Studie zum Forderungsmanagement von Molina und Preve untersuchte den Zusammenhang zwischen der Politik bzw. Richtlinie des Forderungsmanagements eines Unternehmens und einer finanziellen Unternehmensnotlage anhand von SIC-Code-selektierten industriesektorübergreifenden Compustat-Daten zu US-amerikanischen Unternehmen im Zeitraum 1978-2000 (Molina/Preve, 2009, S. 665). Auf Basis von 60.202 Beobachtungen zu den Variablen Forderungen in Relation zu Umsatzerlösen einerseits und drei unterschiedlichen Variablen zur Messung einer finanziellen Notlage (EBITDA, finanzieller Hebel und Gewinn) andererseits konnten die Forscher mittels statistischer Korrelations- und Regressionsanalyse basierend auf den Finanzdaten des angegebenen Zeitraums eine signifikant negative Korrelation zwischen dem Niveau des Forderungsbestandes aus Lieferungen und Leistungen und dem Auftreten bzw. Ausmaß einer finanziellen Notla-

ge sowie des weiteren positive Beziehungen jeweils zwischen der Höhe der Verbindlichkeiten aus Lieferungen bzw. sonstiger finanzieller Verbindlichkeiten sowie der Höhe des Vorratsbestandes einerseits und der Höhe des Forderungsbestandes andererseits feststellen (Molina/Preve, 2009, S. 668). Aus ihren Korrelationsanalysen schlussfolgerten die Forscher, dass Unternehmen ihre Forderungsbestände signifikant reduzieren, wenn sie in Liquiditätsprobleme geraten und dieser Effekt zunimmt, je weniger kompetitiv sich die jeweilige Marktlage in einem Industriesektor darstellt, ihre Forderungsbestände dagegen ausweiten, wenn sie Rentabilitätsprobleme haben (Molina/Preve, 2009, S. 663-664; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 787).

3.3.1.2 Europäische Studien

Deloof und Jegers unternahmen eine Studie zum Forderungsmanagement belgischer Unternehmen auf Basis mittels NACE-Branchen-Code-selektierter Jahresabschlussdaten von 393 Industrie- und 288 Handelsunternehmen für den Zeitraum von 1989 bis 1991, in der sie die Motive für die Gewährung von Kundenkrediten untersuchten (Deloof/Jegers, 1996, S. 33). Hierbei stützten sich die Autoren auf ein Modell, welches von Long, Malitz und Ravid in einer Untersuchung amerikanischer Unternehmen auf Basis von Compustat-Daten der SIC-Codes 2000-3999 entwickelt und verwendet worden war und mittels dessen diese für den Zeitraum von 1985 bis 1987 unter Verwendung statistischer Methoden der univariaten und multivariaten Regressionsanalyse Abhängigkeiten der Forderungslaufzeit als abhängige Variable von einer Reihe unabhängiger Variablen (Umsatz, Unternehmensgröße, Verbindlichkeitenlaufzeit, kurzfristige Verbindlichkeiten in Relation zum Umsatz) testeten und jeweils eine signifikante positive Korrelation zwischen Forderungslaufzeit und Verbindlichkeitenlaufzeit sowie kurzfristigen Verbindlichkeiten als Prozentsatz des Umsatzes einerseits und eine signifikante negative Beziehung zwischen Forderungslaufzeit und Umsatz sowie Unternehmensgröße andererseits konstatierten (Long/Malitz/Ravid, 1993, S. 124-126; Deloof/Jegers, 1996, S. 35).

Die Ergebnisse von Long Malitz und Ravid, wonach kleinere Unternehmen, Unternehmen mit längeren Produktionszyklen, Unternehmen mit höherem notwendigen Qualitätsprüfungsaufwand und Unternehmen mit variablerer Nachfragestruktur dazu tendieren Kundenkredite intensiver einzusetzen, werden von Deloof und Jegers in ihrer Studie tendenziell bestätigt (Deloof, Jegers, 1996, S. 33 bzw. 37;

Deloof, 2003, S. 573). Darüber hinaus erweiterten Deloof und Jegers die Betrachtung, indem sie dem Modell weitere Variablen hinzufügten, um die Gewährung von Kundenkrediten im Kontext von Holdingstrukturen zu testen, wobei sie herausfanden, dass Unternehmen mit angespannter Liquiditätssituation Kundenkredite gegenüber anderen Gruppenunternehmen reduzieren, während auf der anderen Seite keine Korrelation zwischen einem Liquiditätsüberschuss und dem Umfang an gewährten Kundenkrediten für Gruppenunternehmen nachzuweisen war (Deloof/Jegers, 1996, S. 43).

3.3.2 Forschungsarbeiten zum Vorratsmanagement

Im Gegensatz zum Forderungsmanagement wurde dem Vorratsmanagement in der empirischen Forschung bisher weitaus weniger Beachtung geschenkt. Stattdessen wurden Daten und Verfahren zur Unternehmenspraxis im Vorratsmanagement häufig als integrierte Teilaspekte in Studien, die das gesamte Working Capital Management bzw. den Cash-Zyklus zum Gegenstand hatten, behandelt und analysiert (Smith/Sell, 1980, S. 56-57; Tewolde, 2002, S. 28-30; Smid, 2008, S. 133). Trotz gleichwohl intensiver Behandlung des Themengebietes der unternehmerischen Vorräte und Bestände in der Literatur lag dessen bisheriger Fokus größtenteils außerhalb des finanzwissenschaftlichen Bereichs, womit eine gängige Betrachtung des Vorratsmanagements als finanzwirtschaftliches Sonderthema korrespondierte und daher Bestände und deren Management in Analysen des Working Capitals als expliziter Untersuchungsgegenstand weitestgehend ausgeblendet wurden (Gentry, 1988, S. 47; Srinivasan/Kim, 1988, S. 200; Meyer, 2007, 98-99).

Eine das Vorratsmanagement im Kontext des Working Capital Managements in den Vordergrund stellende Studie wurde von Alexandre, Sasse und Weber unternommen, die in einer fragebogenbasierten Untersuchung von 104 Unternehmen aus 13 unterschiedlichen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2003 herausfanden, dass mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen im Vorratsmanagement - neben dem Forderungsmanagement - das höchste Potenzial zur Optimierung des Working Capitals sah (Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 129). Konkret wurden von mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen die Reduzierung der Variantenvielfalt und die Standardisierung auf Einzelteilebene als Maßnahmen mit dem höchsten Optimierungsnutzen genannt, von mehr als drei Viertel der Unternehmen Lieferantenmanagement-

konzepte und -systeme als geeigneter Hebel für die Reduzierung der Kapitalkosten angesehen sowie von knapp einem Drittel der Unternehmen Bestandsoptimierungspotenziale mittels Fertigungstiefenreduktion und Synchronisation von Absatzmengen und Produktionslosgrößen angegeben, wohingegen knapp die Hälfte der Unternehmen in Wertschöpfungspartnerschaften und mehr als zwei Drittel der Unternehmen in einer Reduktion von Durchlaufzeiten in der Fertigung inklusive entsprechender Schnittstellenbereinigung zum Vertrieb Verbesserungsimpulse identifizierten (Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 129-130). Diese Studie wurde von Hofmann, Sasse, Hauser und Baltzer im Jahr 2006 mit 101 Unternehmen gleicher Branchen- und Länderstruktur fortgeführt, wobei die wesentlichen Ergebnisse insbesondere hinsichtlich der Tatsache, dass die Mehrheit der Unternehmen den größten Hebel im Working Capital Management zur Verbesserung im Bestandsmanagement sah und dass mehr als 90 Prozent der teilnehmenden Unternehmen in einem umfangreichen Lieferantenmanagement eine Voraussetzung zur Vorratsoptimierung sahen, bestätigt wurden (Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 159-161; Metze, 2010, S. 35 bzw. 160).

3.3.3 Forschungsarbeiten zum Verbindlichkeitenmanagement

Die im Gegensatz zum Forderungsmanagement beim Vorratsmanagement konstatierte Vernachlässigung seitens der finanzwissenschaftlich orientierten empirischen Forschung tritt hinsichtlich des Verbindlichkeitenmanagements noch deutlicher in Erscheinung, zumal diesbezüglich kaum eine explizite und wissenschaftlich fundierte Studie vorliegt, die sich explizit und fokussiert der Thematik widmet, was möglicherweise auch damit zusammenhängt, dass oftmals keine klaren Verantwortlichkeiten dafür vorliegen und mangelnde Transparenz über finanzielle Implikationen des Managements von Lieferantenverbindlichkeiten aufgrund fehlender oder mangelhafter funktionsübergreifender Informations- und Steuerungssysteme das bisher geringe Interesse in der Unternehmenspraxis sowie in der empirischen Forschung befördern (Srinivasan/Kim, 1988, S. 199; Meyer, 2007, 75-76). Stattdessen wurden analog der Betrachtungs- und Vorgehensweise im Vorratsmanagement Daten und Verfahren zur Unternehmenspraxis im Verbindlichkeitenmanagement häufig als integrierte Teilaspekte in Studien, die das gesamte Working Capital Management bzw. den Cash-Zyklus zum Gegenstand hatten, behandelt und analysiert (Smith/Sell, 1980, S. 57; Tewolde, 2002, S. 31-35; Meyer, 2007, S. 75-76; Smid, 2008, S. 133).

3.3.4 Forschungsarbeiten zum Working Capital Management

3.3.4.1 Angelsächsische Studien

Zu den angelsächsischen Forschern, welche die frühe cash- und working capital management-bezogene Forschung maßgeblich geprägt haben, gehört der Amerikaner K.V. Smith, der im Jahre 1978 gemeinsam mit seiner Kollegin Sell die erste umfassende fragebogenbasierte Studie zu Verfahren und Praktiken im Working Capital Management durchführte (Smith/Sell, 1980, S. 51; Belt/Smith, 1991, S. 27-28). Darin wurde ein aus 35 Einzelfragen bestehender Fragebogen mit den Rubriken Working Capital-Richtlinie und Verantwortlichkeit, Kasse, Wertpapiere des Umlaufvermögens, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, kurzfristige Bankverbindlichkeiten sowie Working Capital-Planung und -Controlling an 668 der 1000 größten US-amerikanischen Industrie-Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen versandt und auf Basis einer Rücklaufquote von 31,4 Prozent ergebnisbezogen ausgewertet (Smith/Sell, 1980, S. 51-59; Scherr, 1989, S. 273). Die Studienergebnisse offenbarten Unterschiede zwischen den Unternehmen in der Formalität der Working Capital Management-Richtlinien sowie darin, wie die unterschiedlichen Positionen des Working Capitals gesteuert wurden, so dass die Autoren daraus den Schluss zogen, dass Working Capital Management mehr beinhalten sollte als eine Ansammlung von unterschiedlich gesteuerten Positionen (Smith/Sell, 1980, S. 59; Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53).

Die Studie von Smith und Sell wurde 1988 wiederholt, wobei allerdings der zu Grunde liegende Fragebogen auf 38 Fragen erweitert und nun an 448 der größten 1000 US-amerikanischen Industrie-Unternehmen versendet wurde mit einer Rücklaufquote von 23,4 Prozent, sowie anschließend 1989 in Australien um 144 der größten australischen Unternehmen erweitert, die für eine Rücklaufquote von 27,1 Prozent sorgten (Belt/Smith, 1991, S. 29-30; Khoury/Smith/Mackay, 1999, S. 53). Australien wurde hier aus Gründen seiner kontinentalen Größe und seiner breiten industriellen Basis als Vergleichsmaßstab zunächst den US-amerikanischen Nachbarländern Canada und Mexiko sowie anderen angelsächsischen Ländern wie Neuseeland vorgezogen, wobei die wesentlichen Ergebnisse des Vergleichs zwischen australischen und US-amerikanischen Unternehmen ergaben, dass erstens australische Unternehmen grundsätzlich hinsichtlich der Qualität ihres Vorrats-, Forderungs- und Wertpapiermanagements hinter US-amerikanischen Unternehmen zurücklagen, dass zweitens der Anteil australischer

Unternehmen, die über keine formale oder informale Working Capital Management-Richtlinie verfügten, vergleichsweise deutlich geringer war und dass drittens der Anteil an australischen Unternehmen mit konservativer, tendenziell risiko-averser Working Capital Management-Richtlinie deutlich geringer war als derjenige an US-amerikanischen Unternehmen (Belt/Smith, 1991, S. 28-33 bzw. 46; Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53).³¹

In einer erneuten Erweiterung der Studie im Jahre 1994 wurde der Fragebogen auf 45 Fragen ausgedehnt und auf Basis von Datenbankinformationen des kanadischen Wirtschaftsministeriums an 350 zufällig ausgewählte kleinere kanadische Unternehmen aus zehn Industriebranchen versandt mit einer Rücklaufquote von 15,8 Prozent, wobei als wesentliche Ergebnisse ein im Vergleich zu US-amerikanischen und australischen Unternehmen niedrigerer Formalitätsgrad hinsichtlich working capital-bezogener Richtlinien und Prozesse sowie eine tendenziell hierarchisch höhere Verantwortungsebene zum Working Capital Management in kanadischen Unternehmen auszumachen war, was nach Ansicht der Autoren aber auch auf die vergleichsweise deutlich niedrigeren Betriebsgrößen kanadischer Unternehmen in der Studie zurückzuführen sein könnte (Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53-57).

Eine empirische Untersuchung über die Reaktion kleiner Unternehmen auf Veränderungen in den allgemeinen ökonomischen Aktivitäten durch Anpassungen ihrer Working Capital-Positionen in Gestalt der Höhe des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten für den Zeitraum 1980-1991 wurde von Lamberson anhand von 50 US-amerikanischen Firmen auf Basis der Jahresabschlussdaten sowie Daten zur allgemeinen ökonomischen Aktivität des Moody's Industrial Manual durchgeführt (Lamberson, 1995, S. 45-50; Belay, 2011, S. 8). Dabei wurden die Current Ratio, die Quick Ratio, der Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen und der Anteil des Vorratsvermögens am Gesamtvermögen als Working Capital-Kennzahlen verwendet und mittels Korrelationsanalyse in ihrer Reaktion auf ökonomische Expansion oder Kontraktion getestet, wobei entgegen der ursprünglich vom Forscher formulierten Hypothese sowohl die Current Ratio

³¹ Vgl. dazu im Detail die statistischen Auswertungen bei Belt/Smith, 1991, S. 33-35, wonach der Anteil an australischen Firmen mit konservativer Ausrichtung ihrer Working Capital-Richtlinie bei 25 Prozent im Vergleich zu 41,1 Prozent bei US-amerikanischen Unternehmen liegt sowie der Anteil an australischen Firmen ohne jegliche Working Capital-Richtlinie bei 5,1 Prozent im Vergleich zu 14,3 Prozent bei US-amerikanischen Unternehmen liegt.

als auch die Quick Ratio im Laufe einer ökonomischen Expansion tendenziell stiegen, während die beiden anderen Working Capital-Kennzahlen relativ stabil blieben, so dass insgesamt im Ergebnis nur eine sehr geringe Beziehung zwischen der Veränderung der ökonomischen Aktivität und einer Working Capital-Veränderung festgestellt werden konnte (Lamberson, 1995, S. 45-50; Nazir/Afza, 2009a, S. 30-31).

Im Rahmen einer Studie zur Untersuchung des Einflusses von Industriepraktiken auf die Ausgestaltung von Working Capital-Richtlinien untersuchten Weinraub und Visscher die Auswirkungen von aggressiven und konservativen Working Capital Management-Richtlinien auf Basis von Quartalsabschlussdaten 126 US-amerikanischer börsennotierter Unternehmen aus zehn unterschiedlichen Industriesektoren für den Zeitraum 1984-1993 (Weinraub/Visscher, 1998, S. 11; Belay, 2011, S. 10). Die Autoren kamen aufgrund ihrer Datenrecherchen über den betrachteten Zeitraum zu dem Ergebnis, dass zwischen den unterschiedlichen Industrien deutliche Unterschiede in der Ausgestaltung der Working Capital Management-Richtlinien bestanden, dass aber die relative Ausgestaltungsart der einzelnen Working Capital Management-Richtlinien im Zeitablauf eine bemerkenswerte Stabilität aufwies (Nazir/Afza, 2009a, S. 30; Sethi, Vol. 2 2009, S. 51). Ferner fanden die Forscher in ihrer Studie heraus, dass die innerhalb der betrachteten Periode analysierten Daten eine hohe, signifikant negative Korrelation zwischen der Ausgestaltungsart von Richtlinien zum Management des Umlaufvermögens und Richtlinien zum Management der kurzfristigen Verbindlichkeiten aufwiesen, was dadurch reflektiert wurde, dass in den untersuchten US-amerikanischen Unternehmen relativ aggressive Richtlinien zum Management des Umlaufvermögens überwiegend mit relativ konservativen Richtlinien zum kurzfristigen Verbindlichkeitenmanagement einhergingen und es hier somit zu Ausbalancierungseffekten kam (Weinraub/Visscher, 1998, S. 11-18; Filbeck/Krueger, 2005, S. 12; Nazir/Afza, 2009a, S. 30).

Im Rahmen einer Untersuchung von Unternehmensleistungen im Bereich des Working Capital Managements analysierten Filbeck und Krueger die Daten von Unternehmen aus 32 Industriesektoren für den Zeitraum 1996-2000 auf Basis der Ergebnisse der CFO-Magazine-Datenbank mit darin befindlichen Informationen aus 1.000 jährlich per standardisiertem Fragebogen befragten Unternehmen in 35 Branchen (Filbeck/Krueger, 2005, S. 11-13; Nazir/Afza, 2009a, S. 30). Die Autoren untersuchten die im Rahmen der jährlichen CFO-Magazine-Umfrage er-

hobenen und bereitgestellten Werte zur Effizienz der Cash Conversion³², zu Days Working Capital, Days Sales Outstanding, Days Payables Outstanding und Days Inventory Held und stellten anhand der Ergebnisse im Zeitablauf fest, dass sich nicht nur die Werte und die damit verbundenen Praktiken und Richtlinien zwischen den Industriesektoren deutlich unterschieden, sondern, dass sich auch die Werte und Praktiken innerhalb der Industrien im Zeitablauf veränderten, wobei die Forscher hinsichtlich der diesbezüglichen Gründe nur Vermutungen anstellen konnten, ob es sich hierbei um Effekte veränderter Zinshöhen, Innovationsgeschwindigkeiten, Wettbewerbsintensitäten oder anderer Einflussfaktoren wie etwa der aufgrund des vergleichsweise kurzen fünfjährigen Untersuchungszeitraums mangelnden Repräsentativität der Daten handelte (Filbeck/Krueger, 2005, S. 17; Nazir/Afza, 2009a, S. 30).

In einer der ersten umfassenden Forschungsarbeiten hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Working Capital und Profitabilität in Unternehmen untersuchte Soenen diesen anhand einer auf Basis einer industriellen Compustat-Datengrundlage von 2000 US-amerikanischen Unternehmen selektierten Grundgesamtheit von Unternehmen aus 20 SIC-Code-basierten Industriesektoren für den Zeitraum 1970-1989 (Soenen, 1993, S. 53-54; Sethi, Vol. 2 2009, S. 52). Als Messgröße für die Effizienz des Working Capital Managements führte er dazu den Cash Conversion Cycle bzw. Cash-Zyklus als dynamisches Maß der laufenden Liquidität ein und setzte diesen in Relation zur Gesamtkapitalrentabilität als Profitabilitätsgröße, die sich aus der Division des Gewinns zuzüglich Zinsaufwand durch das Gesamtvermögen ergab (Soenen, 1993, S. 54-55; Sethi, Vol. 2 2009, S. 52).³³ Im Ergebnis konnte Soenen unter Verwendung des Chi-Quadrat-Tests in vielen Fällen eine negative Korrelation zwischen der Länge des Cash Conversion Cycle und der Gesamtkapitalrentabilität nachweisen, allerdings nicht konsistent, mit dementsprechend starken industriesektorenbezogenen Abweichungen und auch nur für 55,4 Prozent der untersuchten Unternehmen, so dass von einer statistischen Signifikanz in diesem Fall nicht gesprochen werden konnte oder anders ausgedrückt, der Cash Conversion Cycle für die untersuchten Unternehmen keine

³² Die Cash Conversion-Effizienz ist in der von REL jährlich für das CFO-Magazine durchgeführten Working Capital Management-Studie definiert als Relation zwischen operativem Cash Flow und Umsatzerlösen.

³³ Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Definitorik sowie zu den in der internationalen Fachliteratur verwendeten unterschiedlichen Begriffen in Kapitel 2.2.2.

substanzielle Wirkung auf die Profitabilität entfalten konnte (Soenen, 1993, S. 56; Sethi, Vol. 2 2009, S. 52).

Zur weiteren Validierung der Forschungsergebnisse von Soenen untersuchten Jose, Lancaster und Stevens die Compustat-Daten für eine Grundgesamtheit von 2.718 US-amerikanischen Unternehmen aus sieben SIC-Code-basierten Industrieklassen für einen Zeitraum von 20 Jahren (1974-1993) hinsichtlich der Beziehung zwischen der laufenden Liquidität und der Profitabilität (Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 35-37; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 25). Die Forscher verwendeten dafür als Messvariablen den Cash Conversion Cycle für die laufende Liquidität und dabei zugleich die Analogie eines kürzeren Cash Conversion Cycle mit einer aggressiveren Working Capital Management-Richtlinie einerseits sowie die Gesamtkapital- und die Eigenkapitalrentabilität als Messvariablen für die Profitabilität andererseits, um Vermögens- und Finanzierungseinflüsse zu separieren (White/Sondhi/Fried, 1994, S. 223-227; Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 35). Auf Basis verschiedener statistischer Auswertungsmethoden – Korrelationsanalyse, Non-parametrische Datenanalyse und Multiple Regressionsanalyse – konnten die Forscher daraufhin konsistent für fünf der ursprünglich sieben betrachteten Industrien mit statistischer Signifikanz nachweisen, dass ein kurzer Cash Conversion Cycle bzw. ein aggressiveres Working Capital Management mit einer höheren Profitabilität verbunden ist und somit eine negative Korrelation zwischen beiden bestand (Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 43-45).

Ergänzend und erweiternd zu den zuvor erläuterten Forschungsarbeiten von Soenen und Jose et al. analysierten Shin und Soenen in ihrer Studie die Daten einer auf 58.985 US-amerikanische Unternehmen erweiterten Grundgesamtheit auf Basis von Compustat-Daten mit den statistischen Methoden der Korrelationsanalyse und der Regressionsanalyse für den Zeitraum 1975-1994 hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Cash Conversion Cycle und Profitabilität, wobei letztere in der Studie in zweierlei Form als Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen dividiert durch das Gesamtvermögen sowie durch die Nettoumsätze definiert wurde (Shin/Soenen, 1998, S. 37; Gill/Biger/Mathur, 2010, S. 2). Auf dieser Basis konnten sie eine signifikante negative Korrelation zwischen der Länge des Cash Conversion Cycle und den vorstehenden Profitabilitätskennzahlen sowie eine signifikante negative Korrelation zwischen der Länge des Cash Conversion Cycle und den Dividenderträgen individueller Unternehmen feststellen und kamen darauf aufbauend zu der Schlussfolgerung, dass die Reduktion des

Cash Conversion Cycle eine mögliche Maßnahme zur Erhöhung des Unternehmenswertes sei (Shin/Soenen, 1998, S. 43; Sethi, Vol. 1 2009, S. 192).

In einer Studie auf Grundlage der Jahresabschlussinformationen von 50 zufällig ausgewählten amerikanischen Unternehmen aus dem Fortune 500-Index analysierte Boisjoly den Einfluss der Working Capital Management- und Reinvestitions-Policies und -Praktiken der Unternehmen auf die Entwicklung von finanziellen Kennzahlen, aus denen er Forderungsumschlag, Vorratsumschlag, Lieferantenverbindlichkeitemschlag, Cash Flow pro Aktie, Working Capital pro Aktie und Investitionsquote, definiert als Relation zwischen Kapitalinvestition und Abschreibungen auf Jahresbasis, für den Zeitraum von 1990-2004 selektierte (Boisjoly, 2009, S. 98; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 26). Dabei ermittelte der Forscher mittels statistischer Auswertungsmethodik signifikante Schwankungen der Größen Lieferantenverbindlichkeitemschlag, Cash Flow pro Aktie und Working Capital pro Aktie über den betrachteten 15-jährigen Zeitraum und konstatierte, dass aggressives Working Capital Management bzw. signifikante Produktivitätssteigerungen beim Kapitalumschlag zu signifikanten Verbesserungen beim Cash Flow pro Aktie und entsprechenden Reduktionen beim Reinvestitionsniveau führten (Boisjoly, 2009, S. 98 bzw. 106-107).

Eine neuere Studie aus dem angelsächsischen Bereich zur Untersuchung der Beziehung zwischen Working Capital Management und Profitabilität stammt von Gill, Biger und Mathur, die auf Basis einer zufällig selektierten industriesektorübergreifenden Grundgesamtheit von 88 US-amerikanischen börsennotierten Unternehmen aus einer Mergent Online-Datenbank von dort insgesamt hinterlegten 300 Jahresabschlüssen die entsprechenden Daten für den Zeitraum von Januar 2005 bis Dezember 2007 analysierten (Gill/Biger/Mathur, 2010, S. 1-4). Anhand statistischer Methoden der Korrelations- bzw. der Regressionsanalyse wurden dabei die Abhängigkeiten verschiedener Working Capital-Kennzahlen – Cash Conversion Cycle, Days Sales Outstanding, Days Payables Outstanding, Days Inventory Held – von der Profitabilitätsvariablen Bruttoergebnis vom Umsatz getestet, wobei im Ergebnis eine signifikant negative Korrelation zwischen der Forderungslaufzeit und der Profitabilität, dagegen keine Korrelation zwischen Vorratsumschlagshäufigkeit bzw. Verbindlichkeitemschlag und Profitabilität sowie eine signifikant positive Korrelation zwischen der Länge des Cash Conversion Cycle und der Profitabilität festgestellt wurde (Gill/Biger/Mathur, 2010, S. 5-8). Diese abgesehen von der negativen Korrelation zwischen Forderungslaufzeit und

Profitabilität auch im Vergleich zu früheren angelsächsischen und anderen hier- nach zu erörternden Studien in anderen Weltregionen eher überraschenden Er- gebnisse waren möglicherweise bedingt durch den vergleichsweise kurzen Be- trachtungszeitraum und die geringe Stichprobe, die die Repräsentativität der Er- gebnisse zumindest partiell zu relativieren vermögen.

Darüber hinaus legten Hill, Kelly und Highfield eine umfangreiche Studie über Einflussfaktoren des Working Capitals vor und analysierten dabei verschiedene Parameter hinsichtlich ihres Einflusses auf die Aggressivität des Working Capital Managements, indem sie eine auf Basis von Compustat-Daten und SIC- Klassifikationen ausgewählte industrieübergreifende Grundgesamtheit von 3.343 US-amerikanischen Unternehmen für den Zeitraum von 1996-2006 untersuchten (Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 788). Hierzu wählten sie als Variable für die lau- fende Liquidität im Unternehmen das Nettoumlaufvermögen, stellten diesem die Variablen Umsatzwachstum, Bruttoumsatzmarge, Umsatzvolatilität, Operativer Cash Flow, Verhältnis von Markt- zu Buch-Unternehmenswert, Unternehmens- gröÙe, Marktanteil und Finanzielle Notlage gegenüber und untersuchten mittels statistischer Methoden der Korrelations- bzw. Regressionsanalyse deren Abhän- gigkeiten, so dass im Ergebnis auf der operativen Seite sowohl das Umsatz- wachstum als auch die Umsatzvolatilität signifikant negativ mit der Größe des Nettoumlaufvermögens korreliert waren, dass auf der finanziellen Seite sowohl der operative Cash Flow als auch die Unternehmensgröße signifikant positiv, da- gegen das Verhältnis von Markt- zu Buch-Unternehmenswert und eine finanzielle Notlage signifikant negativ mit der Größe des Nettoumlaufvermögens korreliert waren und dass außerdem keine direkte Korrelation zwischen Bruttoumsatzmar- ge und Nettoumlaufvermögen und nur eine schwache negative Korrelation zwis- chen Marktanteil und Nettoumlaufvermögen nachgewiesen werden konnten (Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 793-798 bzw. 803).³⁴

³⁴ Vgl. dazu die Ausführungen bei Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 784 bzw. 787-788, wo- nach das Nettoumlaufvermögen analog dem in Kapitel 2.2.1 dargestellten Ansatz von Shulman/Cox und Hawawini et al. definiert wird, der Working Capital aus dem Blickwinkel des Mittelerfordernisses zur Finanzierung des täglichen operativen Geschäftszyklus be- trachtet, allerdings bereinigt um Vorauszahlungen und operative Rückstellungen und wo- nach eine finanzielle Notlage dadurch gekennzeichnet ist, dass Unternehmen ihre Forde- rungsbestände im Vergleich zu finanziell nicht gestressten Unternehmen signifikant ge- senkt haben (vgl. zum Begriff der finanziellen Notlage ebenfalls die analoge Definition bei Molina/Preve, 2009, S. 665).

Darauf aufbauend kamen die Forscher zu der Erkenntnis, dass Unternehmen mit steigendem Umsatzwachstum und steigender Umsatzvolatilität sowie Unternehmen mit schwacher Innenfinanzierungskraft, begrenztem Kapitalmarktzugang und höheren externen Finanzierungskosten zu aggressiverem Working Capital Management in Form von jeweiligen Richtlinien und Praktiken tendieren (Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 793-798 bzw. 803).

3.3.4.2 Europäische Studien

Nachfolgend wird in der Darstellung differenziert zwischen Forschungsarbeiten zum Working Capital Management in einzelnen europäischen Ländern und übergreifenden Studien, die sich dem Working Capital Management in mehreren europäischen Ländern widmen.

Studien zu einzelnen europäischen Ländern

In einer Studie zur Untersuchung des Einflusses von Working Capital Management auf die Profitabilität analysierte Deloof die Jahresabschlussdaten von 1009 belgischen Unternehmen auf Basis der Jahresabschlussdaten aus der Datenbank der belgischen Nationalbank für den Zeitraum 1992-1996 (Deloof, 2003, S. 575-576; Nazir/Afza, 2009a, S. 31). Als Messgröße für die Profitabilität definierte der Forscher dabei die Relation zwischen Umsatz abzüglich cash-basierter Kosten der abgesetzten Erzeugnisse und Gesamtvermögen abzüglich Finanzvermögen, während er als Messgröße für das Working Capital Management den Cash Conversion Cycle ergänzt um seine Einzelbestandteile Forderungsreichweite, Vorratsbestandsreichweite und Verbindlichkeitenreichweite festlegte (Deloof, 2003, S. 576; Rimo/Panbunyen, 2010, S. 24). Auf dieser Basis konnte Deloof mittels statistischer Verfahren der Korrelations- bzw. Regressionsanalyse eine signifikant negative Korrelation zwischen der Forderungsreichweite, der Vorratsbestandsreichweite sowie der Verbindlichkeitenreichweite einerseits und der Profitabilität andererseits ermitteln, wohingegen sich die Beziehung zwischen der Länge des Cash Conversion Cycle und der Profitabilität zwar ebenfalls als negativ, aber nicht als signifikant herausstellte, so dass er daraus die Schlussfolgerung zog, dass Unternehmen ihre Profitabilität durch Reduktion ihrer Forderungsreichweite und ihrer Vorratsbestandsreichweite steigern können und zudem als Erklärung für die ebenfalls negative Korrelation zwischen Verbindlichkeitenlaufzeit und Profitabilität als Erklärung anführte, dass weniger profitable Firmen sich mit der Bezahlung

ihrer Verbindlichkeiten mehr Zeit lassen (Deloof, 2003, S. 580-584; Sethi, Vol. 2 2009, S. 52; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 24).

Basierend auf einer im Zeitraum von 1997-2002 durchgeführten Analyse der Jahresabschlussdaten von über 130 börsennotierten in sieben Industriesektoren klassifizierten Schweizer Unternehmen wurde von PricewaterhouseCoopers der Einfluss des Working Capital Managements in Form der Relation zwischen Working Capital und Umsatz (Working Capital Ratio) auf die Unternehmensleistung gemessen anhand der Relation zwischen Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen und Umsatz (EBITDA-Marge) untersucht (PricewaterhouseCoopers, 2004, S. 4). Hierbei konnte mittels statistischer Methoden festgestellt werden, dass für die Unternehmen mit überdurchschnittlich starker bzw. schwacher Reduktion der Working Capital Ratio im betrachteten Zeitraum ein signifikanter Zusammenhang zur Veränderung der Unternehmensleistung bestand, so dass daher der Schluss gezogen wurde, dass Unternehmen mit einem besonders effizienten Working Capital Management ein überdurchschnittliches Wachstum der EBITDA-Marge aufwiesen (PricewaterhouseCoopers, 2004, S. 5; Metzger, 2010, S. 98-99).

In ähnlicher Weise untersuchten Lazaridis und Tryfonidis die Beziehung zwischen Working Capital Management und Profitabilität auf Basis der aus der ICAP SA-Datenbank entnommenen Jahresabschlussdaten von 131 an der griechischen Börse gelisteten Unternehmen für den Zeitraum 2001-2004, wobei sie als Kennzahl analog der Studie von Deloof für das Working Capital Management den Cash Conversion Cycle und seine Komponenten Forderungs-, Vorratsbestands- und Verbindlichkeitenreichweite wählten sowie als Kennzahl für die Profitabilität die Relation zwischen Bruttoergebnis vom Umsatz und dem um das Finanzvermögen bereinigten Gesamtvermögen definierten (Lazaridis/Tryfonidis, 2006, S. 26-28; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 26). Mittels statistischer Methoden der Korrelations- bzw. Regressionsanalyse ermittelten die Forscher in weitestgehender Analogie zu den Ergebnissen Deloofs signifikant negative Korrelationen zwischen der Profitabilität einerseits und Cash Conversion Cycle, Forderungsreichweite sowie Verbindlichkeitenreichweite andererseits sowie eine nicht signifikante negative Korrelation zwischen Profitabilität und Vorratsbestandsreichweite, woraus die Forscher das allgemeine Fazit zogen, dass Unternehmen profitabel wirtschaften können, wenn sie ihre Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenbestände auf

optimalen Niveaus halten (Lazaridis/Tryfonidis, 2006, S. 26 bzw. 34-35; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 26).

Garcia-Teruel und Martinez-Solano untersuchten daraufhin die Beziehung zwischen Working Capital Management und Profitabilität auf Basis einer Grundgesamtheit von 8.872 spanischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen aus acht Industriesektoren für den Zeitraum 1996-2002, deren Jahresabschlussdaten aus der Amadeus-Datenbank entnommen wurden und deren Selektion anhand der empfohlenen Kriterien der europäischen Kommission zur Bestimmung kleiner und mittelgroßer Firmen erfolgte (Garcia-Teruel/Martinez-Solano, 2007, S. 166-167; Belay, 2011, S. 11-12).³⁵ Als Messvariable für die Profitabilität verwendeten die Autoren die Gesamtkapitalrentabilität in Form der Relation zwischen dem Betriebsergebnis vor Zinsen und Steuern und dem Gesamtvermögen, während sie als Kennzahlen für das Working Capital Management die Forderungsreichweite, die Vorratsbestandsreichweite und die Verbindlichkeitenreichweite sowie den aus deren Summe resultierenden Cash Conversion Cycle benutzten (Garcia-Teruel/Martinez-Solano, 2007, S. 168-169; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 25-26). Mittels Anwendung statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse identifizierten sie eine signifikant negative Beziehung zwischen der Profitabilität einerseits sowie der Forderungs- und Vorratsbestandsreichweite andererseits von kleinen und mittelgroßen Unternehmen, wohingegen im Gegensatz zu den zuvor dargelegten Forschungsergebnissen von Deloof auch eine signifikant negative Beziehung zwischen der Profitabilität und der Länge des Cash Conversion Cycle konstatiert werden konnte und sich keine Signifikanz in der Korrelation zwischen Profitabilität und Verbindlichkeitenreichweite nachweisen ließ (Garcia-Teruel/Martinez-Solano, 2007, S. 174-175 bzw. 177; Sethi, Vol. 2 2009, S. 53; Belay, 2011, S. 12).

Die Relation zwischen dem Management des Working Capitals und dem Unternehmenswert wurde von Arthur D. Little anlässlich einer im Jahr 2006 durchgeführten Studie betrachtet, in der auf Basis einer Untersuchung der Jahresabschlussinformationen von 13 MDAX-Unternehmen für den Zeitraum von 2001-2005 der Zusammenhang zwischen den in diesem Kontext selektierten Messgrö-

³⁵ Die von der EU-Kommission in ihrer Empfehlung 96/280/CE vom 3. April 1986 bestimmten Kriterien zur Identifikation kleiner und mittelgroßer Unternehmen referenzieren auf die Mitarbeiterzahl (<250), den Umsatz (<40 Millionen €) und das Gesamtvermögen (<27 Millionen €).

ßen des Cash Conversion Cycle und der durchschnittlichen Marktkapitalisierung untersucht wurde. Die Auswertung erfolgte mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse und ergab einen negativen Zusammenhang zwischen dem Cash Conversion Cycle und der Marktkapitalisierung, und zwar dergestalt, dass eine Verringerung des Cash Conversion Cycle um einen Tag zu einer Erhöhung der Marktkapitalisierung um 0,3 Prozent führte, woraus die Autoren der Studie schlussfolgerten, dass sich Effizienz im Working Capital Management positiv auf die Entwicklung des Unternehmenswertes auswirken kann (Arthur D. Little, 2006, S. 1 bzw. 6-7, Witzig, 2009, S. 36).³⁶

Eine fragebogenbasierte Untersuchung zum Working Capital Management im deutschen Mittelstand wurde vom AdminiStraight! Institut im Rahmen einer Studie bei 400 mittelständischen Unternehmen durchgeführt, wobei der eingesetzte Fragebogen einerseits quantitative jahresabschlussbasierte Daten der Jahre 2005-2008 (Rücklaufquote; zwölfteinhalf Prozent) und andererseits qualitative Informationen über individuelle Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in den Unternehmen (Rücklaufquote: sechs Prozent) auf Basis der aktuellen Praktiken des Jahres 2009 abfragte und daraus im Ergebnis resultierte, dass über 90 Prozent der befragten Unternehmen dem Working Capital Management zwar eine wichtige bzw. sehr wichtige Bedeutung zubilligten, gleichzeitig aber die Mehrzahl der Unternehmen über mangelnde Steuerungs- und Berichtsstrukturen berichteten und rund 85 Prozent über keine Richtlinien zum Working Capital Management verfügten (AdminiStraight! Institut, 2009, S. 7-10). Darüber hinaus zeigten die Studienergebnisse, dass die untersuchten Kennzahlen Working Capital Ratio, Forderungsumschlagszeit und Dauer kurzfristiger Verbindlichkeiten branchenabhängig unterschiedlich ausgeprägt waren und dass Forderungen und Vorräten seitens der Unternehmen eine wesentliche, den Lieferantenverbindlichkeiten dagegen kaum eine Bedeutung als Treiber des Working Capitals zugemessen wurde (AdminiStraight! Institut, 2009, S. 10-16).

Eine weitere, das Working Capital Management im deutschen Mittelstand untersuchende Studie wurde von Creditreform in Zusammenarbeit mit Roland Berger

³⁶ Vgl. dazu auch die bei Arthur D. Little, 2006, S. 19 dargestellten Berechnungen im Rahmen einer Simulationsrechnung für eine Planungsperiode von fünf Jahren hinsichtlich eines Referenzunternehmens aus dem Maschinenbausektor, wonach als Folge einer Reduktion des Cash Conversion Cycle um 25 Prozent eine Unternehmenswertsteigerung von 7,5, ermittelt wurde, für welche alternativ über den Planungszeitraum eine 28-prozentige Umsatzsteigerung nötig gewesen wäre.

Strategy Consultants für den Zeitraum von 2006-2010 durchgeführt, in der die Daten von 2.500 Unternehmen differenziert nach zwölf unterschiedlichen Branchen aus der Creditreform-Datenbank ausgewertet wurden und die Auswertungsergebnisse darüber hinaus in 300 Interviews mit ausgewählten Führungskräften dieser Unternehmen erörtert wurden (Roland Berger/Creditreform, 2010, S. 4). Im Ergebnis zeigten sich erstens deutliche branchenbezogene Unterschiede in der anhand der Variablen Nettoumlaufvermögen gemessenen Kapitalbindungsdauer, zweitens eine eindeutige negative Korrelation zwischen umsatzbezogener Unternehmensgröße und Kapitalbindungsdauer korrespondierend mit einer deutlich stärkeren Priorisierung des Themas Working Capital Management in größeren Unternehmen und drittens eine mehrheitlich zentrale Verantwortung für Working Capital Management auf Seiten der Geschäftsführung (Roland Berger/Creditreform, 2010, S. 15-18 bzw. 28).

Ferner testeten Ali und Ul Hassan mittels statistischer Korrelations- und Regressionsanalysen die Relation zwischen der Ausrichtung von Working Capital-Richtlinien und der Profitabilität von 37 selektierten schwedischen im Stockholmer OMX-Index gelisteten Unternehmen aus fünf unterschiedlichen Industriesektoren auf Basis von Daten aus deren offiziellen Jahresabschlussberichten für den Zeitraum 2004-2008 (Ali/Ul Hassan, 2010, S. 10-11). In diesem Zuge verwendeten die Forscher als Profitabilitätskennzahl das Bruttoergebnis vom Umsatz sowie als Messvariable zur Bestimmung des Aggressivitätsniveaus der Working Capital-Richtlinie den Cash Conversion Cycle und fanden mittels statistischer Analysemethoden für die untersuchte Grundgesamtheit von Unternehmen heraus, dass keine Korrelation zwischen der Profitabilität und dem Aggressivitätsgrad der Working Capital-Richtlinie bestand, dagegen positive nicht-signifikante Beziehungen zwischen der Vorratsbestands- bzw. Verbindlichkeitenreichweite einerseits und der Profitabilität andererseits sowie eine negative nicht-signifikante Beziehung zwischen der Forderungsreichweite und der Profitabilität vorherrschten (Ali/Ul Hassan, 2010, S. 37 bzw. 49).

Länderübergreifende europäische Studien

Im Jahr 2004 wurde von KPMG eine fragebogenbasierte Studie unter 550 Unternehmen unterschiedlicher Branchen aus zwölf europäischen Ländern, schwerpunktmäßig mit Sitz in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden durchgeführt, die auf Basis einer Rücklaufquote von über zwanzig Prozent zu

dem Ergebnis kam, dass 74 Prozent der Unternehmen dem Working Capital Management zwar eine hohe Bedeutung beimaßen, jedoch zugleich 58 Prozent der Unternehmen working capital-bezogene Zielsetzungen gegenüber traditionellen finanziellen Zielen zu Umsatz und Gewinn untergewichteten (KPMG, 2005, S. 4-5 bzw. 8; Metze, 2010, S. 98). Eine diese Studie ergänzende stärker branchenfokussierte fragebogenbasierte Studie von KPMG im Jahr 2007 unter 128 Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbausektors kam auf Basis einer Rücklaufquote von ebenfalls über zwanzig Prozent zu dem Schluss, dass zwar die Mehrzahl der Unternehmen in einem integrierten bzw. funktions- und prozessübergreifenden Management des Working Capitals großes Optimierungspotenzial sah, jedoch weniger als ein Drittel der Unternehmen über entsprechend adäquate working capital-bezogene Steuerungsmechanismen oder Berichtsstrukturen verfügte und auch kaum Erfahrungen mit integrierten bzw. übergreifenden Working Capital-Projekten besaß, gleichwohl die größten Potenziale zur Verbesserung der Working Capital-Position im Forderungs- und Vorratsmanagement gesehen wurden (KPMG, 2008b, S. 5-6).

In einer europäischen Studie zur Untersuchung des Cash Conversion Cycle als Werttreiber des Supply Chain Managements fanden Losbichler und Rothböck auf der Grundlage von 6.925 aus der Amadeus-Datenbank extrahierten Jahresabschlussinformationen für den Zeitraum von 1995-2004 heraus, dass bei einer unternehmensübergreifenden Betrachtung von industriellen Wertschöpfungsketten häufig die Unternehmen des entsprechend mächtigeren bzw. kompetitiveren Industriesektors im Zuge von Optimierungsmaßnahmen in der Lage waren, ihren Cash Conversion Cycle stärker als ihre Wertschöpfungspartner in der Supply Chain oder gar zu deren Lasten zu verbessern, was im Gesamtkontext mit einer auf gesamteuropäischer Ebene für den betrachteten Zeitraum nicht erkennbaren Reduktion des Cash Conversion Cycle einherging (Losbichler/Rothböck, 2008, S. 50-51 bzw. 56-57; Hofmann/Kotzab, 2010, S. 311).

Eine fragebogenbasierte Studie zur Untersuchung von Status und Prioritäten zum Working Capital Management in den vier skandinavischen Ländern Dänemark, Norwegen, Schweden und Finland führte die Danske Bank im Jahr 2009 mit Unterstützung von Ernst & Young bei 160 Unternehmen durch und konstatierte im Ergebnis einen wachsenden Fokus der Unternehmen auf die Optimierung des Working Capitals, der dadurch reflektiert wurde, dass drei von vier befragten Unternehmen entsprechende Maßnahmen in ihre Zielsetzungen integriert hatten

und ebenso viele dafür eine strukturierte Vorgehensweise präferierten, dass 65 Prozent der befragten Unternehmen Working Capital Management als eines der Top-3-Ziele im Unternehmen positioniert hatten, dass 63 Prozent der befragten Unternehmen working capital-bezogene Resultate in ihre Incentivierungsstrukturen integriert hatten und dass die befragten Unternehmen mehrheitlich das größte Potenzial zur Verbesserung des Working Capital Managements in einer Optimierung interner Prozesse und Organisationsstrukturen sahen, wobei diesbezüglich der Automatisierung der debitorischen und kreditorischen Rechnungsstellungsprozesse oberste Priorität zugemessen wurde (Danske Bank/Ernst & Young, 2009, S. 4-5).

3.3.4.3 Asiatische Studien

Zur transparenteren geographischen Strukturierung werden die dargestellten Forschungsarbeiten in solche aus Ländern des mittleren Ostens, des indischen Subkontinents und Ost- bzw. Südost-Asiens unterteilt.

Studien aus Ländern des mittleren Ostens

Im Rahmen einer Studie zur Analyse der Beziehung zwischen Liquidität und Profitabilität untersuchte Eljelly die Jahresabschlussdaten von 29 in die Branchenkategorien Agrikultur, Industrie und Dienstleistung klassifizierten saudi arabischen, an der dortigen Börse in Riad gelisteten Unternehmen für den Zeitraum von 1996-2000 und konstatierte auf Basis statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse eine signifikant negative Korrelation zwischen der mittels der Variablen Operatives Ergebnis vor Zinsen und Steuern gemessenen Profitabilität und der anhand der Kennzahlen Current Ratio sowie Cash Conversion Cycle gemessenen Liquidität der Unternehmen (Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 25; Belay, 2011, S. 11).

Eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Working Capital Management und Profitabilität in an der Istanbuler Börse ISE gelisteten türkischen Unternehmen für den Zeitraum 1998-2007 auf Basis der Daten von 5.843 in der ISE-Börsendatenbank gespeicherten Quartalsabschlüssen führten Samiloglu und Demirgunes durch (Samiloglu/Demirgunes, 2008, S. 44-45; Belay, 2011, S. 14). Die Forscher benutzten dabei als Profitabilitätsmessgröße die Gesamtkapitalrentabilität und als Kennzahlen für das Working Capital Management die Forderungsreichweite, die Vorratsbestandsreichweite und den Cash Conversion Cycle, wobei sie mittels statistischer Methoden der Korrelations- bzw. Regressionsana-

lyse zu dem Ergebnis kamen, dass die Profitabilität der Unternehmen der Grundgesamtheit eine signifikant negative Korrelation mit deren Forderungsreichweite, Vorratsbestandsreichweite und Verschuldungsgrad aufwies, wohingegen keine signifikante Beziehung zwischen der Profitabilität und dem Cash Conversion Cycle festgestellt werden konnte (Samiloglu/Demirgunes, 2008, S. 44-50; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 26; Belay, 2011, S. 14-15).

In einer ähnlich angelegten Studie zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Profitabilität, Working Capital Management und Unternehmensgröße in 166 an der Istanbuler Börse ISE gelisteten türkischen Unternehmen aus sieben Industriesektoren anhand der Jahresabschlussdaten des Jahres 2007 konstatierte Uyar mittels statistischer Korrelations- und Regressionsanalysen einerseits eine signifikant negative Beziehung zwischen den Variablen Eigenkapitalrentabilität als Messgröße für die Profitabilität und dem Cash Conversion Cycle als Kennzahl für das Working Capital Management sowie darüber hinaus andererseits eine negative Korrelation zwischen dem Gesamtvermögen bzw. Nettoumsatz als Messgrößen für die Unternehmensgröße und dem Cash Conversion Cycle (Uyar, 2009, S. 186 bzw. 191-192; Ali/UI Hassan, 2010, S. 27).

Eine Studie von Al Taleb, Al Zoued und Al Shubiri hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Working Capital Management als abhängiger und einer Reihe von unabhängigen Variablen wie Operativer Geschäftszyklus, Operativer Cash Flow, Niveau ökonomischer Aktivität, Verschuldung, Umsatzwachstum, Unternehmensgröße, Gesamtkapitalrentabilität und Tobin's q wurde für den Zeitraum 2005 bis 2007 auf Basis der Jahresabschlussdaten von 82 an der jordanischen Börse ASE gelisteten Industrie-Unternehmen durchgeführt, wobei die Daten zu den ökonomischen unabhängigen Variablen aus Erhebungen des jordanischen Finanzministeriums stammten (Al Taleb/Al Zoued/Al Shubiri, 2010, S. 248 bzw. 256).³⁷ Die Autoren fanden unterstützt durch statistische Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse heraus, dass signifikante Beziehungen bestanden zwischen WCR einerseits und operativem Cash Flow, Umsatzwachstum, Gesamtkapitalrentabilität, Tobin's q und Verschuldung andererseits, wohingegen keinerlei signifi-

³⁷ Als Messgröße für Working Capital Management wurde dort die von Shulman/Cox und Hawawini et al. definierte Kennzahl Working Capital Requirement (WCR) zu Grunde gelegt (vgl. dazu die entsprechende Definition in Kapitel 2.1.3).

kante Beziehung festgestellt werden konnte zwischen WCR und dem Niveau ökonomischer Aktivität (Al Taleb/Al Zoued/Al Shubiri, 2010, S. 248 bzw. 257-259).

Eine weitere Studie zu an der jordanischen Börse gelisteten Unternehmen in Gestalt von 59 Industriefirmen und 14 Banken wurde von Al Shubiri auf Basis von deren Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 2004 bis 2008 durchgeführt, worin er den Zusammenhang zwischen der Aggressivität im Working Capital Management und der Profitabilität untersuchte und mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse eine negative Korrelation zwischen dem Aggressivitätsgrad gemessen anhand der Variablen Umlaufvermögen in Relation zum Gesamtvermögen bzw. kurzfristige Verbindlichkeiten in Relation zum Gesamtvermögen und der Profitabilität gemessen durch die Variablen Gesamtkapitalrendite, Eigenkapitalrendite, ROI und Tobin's q konstatierte (Al Shubiri, 2011, S. 39 bzw. 43).

Schließlich untersuchten Vahid, Mohsen und Mohammadreza den Zusammenhang zwischen Working Capital Management Policies bzw. Richtlinien und Profitabilität bzw. Unternehmenswert für eine Grundgesamtheit von 28 iranischen an der Börse in Teheran gelisteten Unternehmen auf Basis der Jahresabschlussdaten im Zeitraum von 2005-2009, wobei sie als Variablen für den Aggressivitätsgrad der Investition in bzw. Finanzierung von Working Capital die jeweilige Relation des Umlaufvermögens bzw. der kurzfristigen Verbindlichkeiten zum Gesamtvermögen definierten und als Messgrößen für die Profitabilität bzw. den Unternehmenswert die Gesamtkapitalrentabilität bzw. Tobin's q selektierten sowie als weitere Kontrollvariablen die Unternehmensgröße, das Umsatzwachstum und den Verschuldungsgrad einführten (Vahid/Mohsen/Mohammadreza, 2012, S. 158-159). Im Ergebnis konnten die Autoren mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse nachweisen, dass eine konservative working capital-bezogene Investitionspolitik bzw. -Richtlinie sowie eine aggressive working capital-bezogene Finanzierungspolitik einen signifikant negativen Einfluss auf die Profitabilität sowie den Wert der untersuchten Unternehmen hatten und umgekehrt und konnten darüber hinaus herausarbeiten, dass Unternehmensgröße und Umsatzwachstum positiv, der Verschuldungsgrad dagegen negativ mit Profitabilität und Unternehmenswert korreliert waren (Vahid/Mohsen/Mohammadreza, 2012, S. 155 bzw. 161).

Studien aus Ländern des indischen Subkontinents

Forschungsarbeiten aus Ländern des indischen Subkontinents zeichnen sich sehr häufig durch einen spezifischen Branchenfokus aus, der in der Regel eine bestimmte Industrie zum Gegenstand der Analyse working capital-bezogener Fragestellungen macht. So analysierten Prasad und Eresi für eine Grundgesamtheit von 60 kleinen Unternehmen aus sechs unterschiedlichen Industriesektoren – Metall & Ingenieurwesen, Chemie, Lebensmittel & Getränke, Zement, Druck und Verlagswesen sowie Landwirtschaft – auf Basis der jeweiligen Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 1987-1989 und von weiteren Informationen aus den Antworten eines den Unternehmen zugesandten strukturierten Fragebogens die Ausprägungen bestimmter Kennzahlen und diagnostizierten flächendeckend eine nicht ausreichende kurzfristige Liquidität, gemessen an der Nichterreichung der Standardausprägungen für Current Ratio und Quick Ratio in Höhe von 2:1 respektive 1:1 sowie einen teilweisen Trend zum vergleichsweise unmoderaten Aufbau von Beständen in Folge der Ausnutzung von saisonalen Preisunterschieden, die die Risikoposition der Unternehmen verschlechterten (Prasad/Eresi, 2009, S. 38-49).

Ferner untersuchten Vishnani und Shah im Jahr 2007 den Einfluss unterschiedlicher Working Capital Policies auf die Profitabilität anhand der veröffentlichten Jahresabschlussdaten von 23 börsennotierten Unternehmen Indiens aus dem Industriesektor der elektronischen Konsumgüter für den Zeitraum von 1995-2005, indem sie mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse Beziehungen zwischen ROCE als Messvariable für Profitabilität und der Current Ratio als Kennzahl für Liquidität analysierten, jedoch keine statistisch signifikanten Korrelationen feststellen konnten (Ali/UI Hassan, 2010, S. 26). In einer breiter angelegten Studie unter 349 Unternehmen aus der Telekommunikationsausrüstungsindustrie in Indien untersuchte Ganesan 2007 für den Zeitraum von 2001-2007 auf Basis der Daten von insgesamt 443 Jahresabschlüssen den Einfluss der Effizienz im Working Capital Management, gemessen anhand der Variablen Days Working Capital, auf die Profitabilität, repräsentiert durch die Kennzahl Operatives Ergebnis zuzüglich Abschreibungen in Relation zum Gesamtvermögen, und fand mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse heraus, dass zwischen beiden zwar eine negative, aber keine signifikante Beziehung vorherrschte (Ali/UI Hassan, 2010, S. 26; Belay, 2011, S. 14).

Eine Studie zu 50 selektierten kapitalmarktgelisteten Unternehmen der indischen Zementindustrie auf Basis der vom Center for Monitoring Indian Economy zur Verfügung gestellten Jahresabschlussinformationen für den Zeitraum von 1995-2006 wurde von Narender, Menon und Shwetha durchgeführt, in der sie mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalysen die Beziehung zwischen Working Capital Management als abhängiger sowie Umsatzwachstum, Gewinn nach Steuern in Relation zum Gesamtvermögen, Gesamtvermögen, Operativer Cash Flow, Verschuldungsgrad und saisonale Schwankung des Zementindustrieindex als unabhängigen Variablen analysierten (Narender/Menon/Shwetha, 2008, S. 69-70).³⁸ Im Ergebnis konnten die Forscher für vier der unabhängigen Variablen - Umsatzwachstum, Gesamtvermögen, Operativer Cash Flow und saisonale Schwankung des Zementindustrieindex - eine signifikante Korrelation mit der abhängigen Variablen feststellen, gleichwohl die aufgestellte Hypothese zur Richtung der Korrelation für die Variable Operativer Cash Flow verworfen wurde, weil eine positive statt der erwarteten negativen Korrelation konstatiert wurde (Narender/Menon/Shwetha, 2008, S. 70-71 bzw. 73).

Darüber hinaus führte Chakraborty eine Studie unter 25 ausgewählten Unternehmen in der indischen Pharmaindustrie auf Basis von Jahresabschlussdaten der Capitaline Corporate Database und der Official Database of Capital Market Publishers India für den Zeitraum von 1997-2008 durch, in der er mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse den Zusammenhang zwischen Working Capital Management, repräsentiert durch die Variablen Current Ratio, Vorratsumschlag und Forderungsumschlag, sowie der Profitabilität, gemessen durch die Kennzahlen EBIT und ROCE, untersuchte (Chakraborty, 2008, S. 45). Im Ergebnis konnte für keines der untersuchten Unternehmen eine definitive statistisch signifikante Korrelation zwischen Liquidität und Profitabilität festgestellt werden, gleichwohl häufig eine zwar schwache, aber positive Tendenz in

³⁸ Die Forscher verwendeten als Messgröße für Working Capital Management die von Shulman/Cox und Hawawini et al. definierte Kennzahl Working Capital Requirement (WCR) neben der ebenfalls von Shulman/Cox definierten Net Liquid Balance (NLB), welche die WCR-Position auf der Umlaufvermögensseite um die Kasse- und Bankguthaben und auf der Seite der kurzfristigen Verbindlichkeiten um die kurzfristigen Bankverbindlichkeiten und die binnen Jahresfrist fälligen langfristigen Bankverbindlichkeiten ergänzt – vgl. dazu Shulman/Cox, 1985, S. 64-67 bzw. Narender/Menon/Shwetha, 2008, S. 66 sowie die entsprechenden Ausführungen in Kapitel 2.1.2 und 2.1.3.

den Variablenbeziehungen erkennbar war (Chakraborty, 2008, S. 55; Sur/Chakraborty, 2011, S. 20).

Im pakistanischen Kontext analysierten Raheman und Nasr den Einfluss des Working Capital Managements auf die Profitabilität von 94 pakistanischen an der Börse in Karachi (KSE) gelisteten Unternehmen auf Basis von deren Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 1999-2004 (Raheman/Nasr, 2007, S. 279; Raheman/Afza/Qayyum/Bodla, 2010, S. 157). Die dabei verwendeten Variablen waren durchschnittliche Forderungs-, Vorratsbestands- und Verbindlichkeitenreichweite, deren Summe in Gestalt des Cash Conversion Cycle und die Current Ratio für das Working Capital Management sowie das Betriebsergebnis für die Profitabilität, wobei im Rahmen der Anwendung von statistischer Regressions- und Korrelationsanalyse eine signifikant negative Beziehung zwischen den working capital-bezogenen Kennzahlen und der Profitabilitätskennzahl festgestellt werden konnte und darüber hinaus hinsichtlich weiterer im Kontext der Studie ergänzend getesteter Variablen eine signifikant positive Korrelation zwischen der anhand des Umsatzvolumens gemessenen Größe eines Unternehmens und der Profitabilität sowie eine signifikant negative Korrelation zwischen dem Fremdkapitalanteil und der Profitabilität konstatiert werden konnte (Raheman/Nasr, 2007, S. 294-295; Rimo/Panbunyu, 2010, S. 24; Belay, 2011, S. 13).

Außerdem studierten Nazir und Afza die Auswirkungen von aggressiv und konservativ gestalteten Working Capital Management Policies bzw. Richtlinien in 263 an der pakistanischen Börse KSE gelisteten Unternehmen aus 17 Industriesektoren für den Zeitraum von 1998-2003, wobei sie mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse herausfanden, dass erhebliche Differenzen zwischen den Industriesektoren hinsichtlich der Ausgestaltung der Working Capital Management Policies vorherrschten, diese sich im Zeitablauf als relativ stabil erwiesen, die Aggressivität auf der Investitionsseite mit Aggressivität auf der Finanzierungsseite des Working Capitals korrespondierte und eine negative Beziehung zwischen dem Aggressivitätsgrad im Working Capital Management und der Profitabilität in Unternehmen vorherrschte (Nazir/Afza, 2009a, S. 31-32; Sethi, Vol. 2 2009, S. 53). Diese Ergebnisse wurden in einer weiteren Studie der Autoren auf Basis der Jahresabschlussdaten von 204 an der Börse KSE gelisteten pakistanischen Unternehmen aus 16 Industriesektoren für die Periode von 1998-2005 bestätigt, in der zusätzlich der Zusammenhang zwischen dem Aggressivitätsgrad im Working Capital Management und dem Unternehmensrisiko unter-

sucht wurde, wobei keinerlei signifikanter Zusammenhang festgestellt werden konnte (Nazir/Afza, 2009b, S. 27; Belay, 2011, S. 14).

Eine Studie zum Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität im Produktionssektor in Pakistan bzw. dessen Subsektoren wie dem Zementsektor unternahm Raheman, Afza, Qayyum und Bodla für eine Grundgesamtheit von 204 an der KSE gelisteten Unternehmen hinsichtlich des Zeitraums von 1998-2007 und kamen auf Basis statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse zu dem Schluss, dass Cash Conversion Cycle und Bestandsreichweite als Messgrößen für das Working Capital Management eine signifikant negative Korrelation zur anhand der Relation zwischen EBITDA und Gesamtvermögen gemessenen Profitabilität aufwiesen und dass ferner der Verschuldungsgrad negative, Umsatzwachstum und Unternehmensgröße jedoch positive signifikante Auswirkungen auf die Profitabilität der Unternehmen hatten (Raheman/Afza/Qayyum/Bodla, 2010, S. 156 bzw. 165-166).

Die Ergebnisse der Studie von Raheman, Afza, Qayyum und Bodla konnten jedoch nicht bestätigt werden in einer von Bilal, Naveed und Taliv unternommenen Forschungsarbeit zum pakistanischen Zementsektor³⁹, in der sie für den Zeitraum von 2005-2010 signifikant positive Korrelation zwischen Nettoumlaufvermögen in Relation zum Gesamtvermögen und Gesamtkapitalrentabilität sowie signifikant negative Korrelation zwischen Nettoumlaufvermögen in Relation zum Gesamtvermögen und Unternehmensgröße, gemessen durch die Variable des logarithmierten Gesamtvermögens, feststellten (Bilal/Naveed/Taliv, 2011, S. 663-664).

Schließlich untersuchte Quayyum für 28 an der Börse Bangladeshs in Dhaka gelistete Unternehmen aus vier Industriesektoren – Zement, Lebensmittel, Pharma und Maschinenbau - anhand deren Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 2005-2009 den Zusammenhang zwischen Working Capital Management, gemessen anhand der Kennzahl Cash Conversion Cycle, sowie der Profitabilität, repräsentiert durch die Variablen Gesamtkapitalrentabilität und Umsatzrentabilität, und ermittelte mittels statistischer Methoden der Regressions- und Korrelationsanalyse eine signifikant negative Beziehung für sämtliche Industriesektoren hinsichtlich Cash Conversion Cycle und Gesamtkapitalrentabilität sowie eine signifi-

³⁹ Eine konkrete Angabe zur Anzahl der in diese Studie einbezogenen Unternehmen des an der pakistanischen Börse KSE repräsentierten Zementsektors machten die Autoren in ihrer Studie nicht.

kant negative Beziehung für drei von vier Sektoren hinsichtlich Cash Conversion Cycle und Umsatzrentabilität (Quayyum, 2012, S. 58 bzw. 63).

Studien aus Ländern Ost- und Südasiens

Wang unternahm 2002 eine sektorübergreifende Studie unter 1.555 japanischen und 379 taiwanesischen Unternehmen auf Basis von deren Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 1985-1996 zur Ergründung des Zusammenhangs zwischen Liquiditätsmanagement und operativer Ertragskraft, indem er als Messgröße für die Liquidität den Cash Conversion Cycle und als Variablen für die operative Ertragskraft die Gesamtkapital- und die Eigenkapitalrentabilität identifizierte und im Ergebnis mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse feststellte, dass für japanische Unternehmen eine signifikant negative Beziehung zwischen dem Cash Conversion Cycle und den beiden Rentabilitäten für fünf Industriesektoren - namentlich Lebensmittel, Bau, Produktion, Dienstleistung und andere Sektoren - bestand, dagegen für zwei Industriesektoren - namentlich Petrochemie und Transport - eine signifikant positive Beziehung konstatiert wurde, wohingegen sektorübergreifend für die meisten taiwanesischen Unternehmen eine signifikant negative Korrelation zwischen Cash Conversion Cycle und Gesamtkapitalrentabilität ermittelt wurde (Wang, 2002, S. 159-169; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 25).

Ferner untersuchten Chiou, Cheng und Wu die Bestimmungsfaktoren im Working Capital Management für an der taiwanesischen Börse in Taipeh gelistete Unternehmen auf Basis von deren Jahresabschlussdaten für 35 aufeinander folgende Quartale von 1996-2004 und identifizierten als Variablen für das Working Capital Management die Größen Working Capital Requirement (WCR) und Net Liquid Balance (NLB) sowie als Einflussgrößen Geschäftszyklus, Branche, Unternehmenswachstum, Fremdkapitalanteil, Profitabilität, Operativer Cash Flow und Unternehmensgröße (Chiou/Cheng/Wu, 2006, S. 149; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 27). Im Ergebnis fanden die Forscher auf Basis statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse im Rahmen der Interpretation der Größe NLB heraus, dass Working Capital Policies bzw. Richtlinien konservativen Charakter annehmen in rezessiven Zeiten sowie bei fallendem Fremdkapitalanteil und steigendem operativen Cash Flow, wohingegen sie mittels gleicher Methodik hinsichtlich der Entwicklung der Größe WCR konstatierten, dass sich WCR erhöht bei fallendem Fremdkapitalanteil, sinkendem operativem Cash Flow und zunehmen-

der Unternehmensgröße, was die Autoren final zu dem Schluss verleitete, dass ein konsistenter Einfluss auf das Working Capital Management nur von der Veränderung des Fremdkapitalanteils und des operativen Cash Flows ausging (Chiou/Cheng/Wu, 2006, S. 154-155).

Eine Forschungsarbeit über den Einfluss des Investitionsaufwands auf das Working Capital Management führte Appuhami auf Basis der Jahresabschlussdaten im Zeitraum von 2000-2005 bezüglich 416 an der thailändischen Börse in Bangkok gelisteten, nach 23 Industriesektoren klassifizierten Unternehmen durch und kam dabei mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse zu dem Ergebnis, dass der Investitionsaufwand für die Akquisition und Erweiterung physischer Anlagegüter in Form von Grundstücken, Gebäuden, Maschinen und Ausrüstungsgegenständen sowie Fahrzeugen jeweils signifikante Beziehungen zu den beiden für die Ausprägung des Working Capitals herangezogenen Messgrößen NLB (positiv) und WCR (negativ) aufwies und dass ebenfalls eine signifikant positive bzw. negative Korrelation zwischen dem operativen Cash Flow und den Variablen NLB bzw. WCR vorherrschte (Appuhami, 2008, S. 18-21).

Ferner analysierten Zariyawati, Annuar, Taufiq und Rahim die Beziehung zwischen Working Capital Management und Profitabilität für eine Grundgesamtheit von 148 an der malaysischen Börse gelisteten Unternehmen aus sechs Industriesektoren, deren Jahresabschlussdaten der Periode 1996-2006 dafür zu Grunde gelegt wurden und stellten im Rahmen der Betrachtung der in diesem Kontext definierten Messgrößen des Cash Conversion Cycles und der Gesamtkapitalrentabilität spezifiziert durch die Relation zwischen dem Bruttoergebnis vom Umsatz und dem Gesamtvermögen mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse eine signifikant negative Beziehung fest (Zariyawati/Annuar/Taufiq/Rahim, 2009, S. 49-50; Belay, 2011, S. 16). In einer ähnlich angelegten Studie erforschten Mohamad und Saad den Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität bzw. Unternehmenswert im Rahmen einer Studie zu den aus der Bloomberg-Datenbank extrahierten Jahresabschlussdaten der Jahre 2003-2007 von 172 an der malaysischen Börse gelisteten Unternehmen (Mohamad/Saad, 2010, S. 140). Dabei verwendeten die Forscher als Variablen für das Working Capital Management den Cash Conversion Cycle, die Current Ratio, den Anteil des Umlaufvermögens am Gesamtvermögen, den Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten am Gesamtvermögen und die Fremdkapitalquote sowie als Messgrößen für die Profitabilität bzw. Unterneh-

mentwert die Gesamtkapitalrentabilität, die Rendite des eingesetzten Kapitals bzw. Tobin's q und konstatierten über alle Variablen signifikant negative Korrelationen zwischen Working Capital Management auf der einen und Profitabilität bzw. Unternehmenswert auf der anderen Seite (Mohamad/Saad, 2010, S. 144).

Schließlich ergab eine Studie von Dong und Su über den Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität auf Basis der Jahresabschlussdaten von 130 an der vietnamesischen Börse gelisteten Unternehmen für den Zeitraum von 2006-2008 mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse, dass zwischen den dafür definierten Messvariablen des Cash Conversion Cycles und seiner Teilkomponenten der Forderungs- und der Bestandsreichweite einerseits und des Bruttoergebnisses vom Umsatz andererseits eine signifikant negative Korrelation festgestellt werden konnte sowie ergänzend dazu die Forscher eine signifikant positive Beziehung zwischen der Verbindlichkeitenreichweite und dem Bruttoergebnis nachweisen konnten (Dong/Su, 2010, S. 62 bzw. 66-67).

3.3.4.4 Afrikanische Studien

Eine der ersten Studien im afrikanischen Kontext wurde von Smith und Begemann zum Trade-off zwischen Liquidität und Profitabilität unternommen, indem sie die Jahresabschlussdaten von sämtlichen 135 südafrikanischen, zum damaligen Zeitpunkt an der Börse in Johannesburg gelisteten Industrieunternehmen im Zeitraum von 1984-1993 analysierten und dabei verschiedene traditionelle und neuere Kennzahlen zur Messung des Working Capitals dem ROI als Profitabilitätsvariable gegenüberstellten und mit Hilfe statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse die jeweiligen Stärken des Zusammenhangs ermittelten und miteinander verglichen (Smith/Begemann, 1997, S. 1-5; Belay, 2011, S. 17). Dabei fanden die Forscher unter anderem heraus, dass die traditionellen Kennzahlen Current Ratio und Quick Ratio keine signifikanten negativen Korrelationen zum ROI aufwiesen (Belay, 2011, S. 17).⁴⁰

⁴⁰ Vgl. dazu die Ergebnisse einer früheren Untersuchung von Kamath, 1989, S. 24-28, welcher auf Basis einer Studie unter Berücksichtigung der Jahresabschlussdaten von 90 Firmen aus dem Handelssektor über einen Zeitraum von 15 Jahren ebenfalls keine signifikante inverse Beziehung zwischen der Profitabilität einerseits und den Größen Current Ratio bzw. Quick Ratio diagnostizieren konnte, diese inverse Beziehung aber für den Cash Conversion Cycle bestätigen konnte (vgl. dazu auch Smith/Begemann, 1997, S. 1-5 bzw. Le Roux, 2008, S. 28-30).

Im gleichen Kontext und mit gleicher statistischer Analysemethodik führte Le Roux auf Basis der Jahresabschlussdaten von 118 an der südafrikanischen Börse in Johannesburg gelisteten Unternehmen eine Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Working Capital Management – repräsentiert durch die Variablen Cash Conversion Cycle, Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenreichweite – und Profitabilität – gemessen durch die Kennzahl Bruttoergebnis vom Umsatz – für den Zeitraum von 2003-2007 durch (Le Roux, 2008, S. 34-36). Als Resultat konnte der Autor eine negative Korrelation zwischen dem Cash Conversion Cycle und seinen Komponenten Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenreichweite sowie der Profitabilität nur für den Zeitraum von 2003-2005 nachweisen, wobei er die im Vergleich zu anderen zuvor zitierten Studien anderer Regionen umgekehrte Korrelation zwischen Verbindlichkeitenreichweite und Profitabilität damit begründete, dass weniger profitable Firmen ihre Rechnungen entsprechend später begleichen, eine Begründung, die bereits in anderen Studien für diesen Effekt geliefert wurde (Deloof, 2003, S. 580-584; Le Roux, 2008, S. 49-51).

Eine von Sathyamoorthi und Wally-Dima unternommene Forschungsarbeit zur Untersuchung von working capital-bezogenen Investitions- und Finanzierungspraktiken in vier am botswanischen Aktienindex gelisteten Handelsunternehmen im Zeitraum von 2004-2006 auf Basis von deren Jahresabschlussdaten führte mit Hilfe statistischer Auswertungsmethodik zu dem Ergebnis, dass die jeweiligen Working Capital Policies nicht statisch angelegt waren, sondern sich im Zeitablauf in Abhängigkeit vom Konjunkturverlauf veränderten, so dass in Zeiten volatiler Geschäftsverläufe tendenziell konservativere und in Zeiten stabilerer Geschäftsverläufe tendenziell aggressivere Policies zur Finanzierung des Working Capitals verfolgt wurden (Sathyamoorthi/Wally-Dima, 2008, S. 15 bzw. 21-23).

Auf Mauritius führten Padachi, Narasimhan, Durbarry und Howorth eine Analyse der Working Capital-Struktur in 58 kleinen Unternehmen aus fünf Industriesektoren – Lebensmittel und Getränke, Leder und Textilien, Papier, Metall und Möbel – für den Zeitraum von 1998-2003 durch und kamen dabei auf Basis einer Analyse der von der mauritianischen Entwicklungsorganisation für kleine und mittlere Unternehmen bereitgestellten Jahresabschlussdaten zu dem Ergebnis, dass Lieferantenverbindlichkeiten und andere Verbindlichkeiten eine signifikante Rolle bei der Finanzierung des Working Capitals in kleinen Unternehmen spielten, welche im Verlauf der betrachteten Periode weiter zunahm und dass darüber hinaus – unterstützt durch statistische Auswertungsmethoden der Korrelations- und Re-

gressionsanalyse – eine signifikant negative Beziehung zwischen Profitabilität, gemessen durch die Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität, und Liquidität, repräsentiert durch den Cash Conversion Cycle und seine drei Subkomponenten, bestand (Padachi/Narasimhan/Durbarry/Howorth, 2008, S. 48 bzw. 58; Sethi, Vol. 1 2009, S. 191-193). Der in der Studie observierte Fokus auf Innenfinanzierung gegenüber der externen Finanzierung geht grundsätzlich mit den Erkenntnissen der so genannten Pecking Order Hypothese einher, wonach Firmenmanager interne gegenüber externer Finanzierung bevorzugen und für den Fall, dass sie auf externe Finanzierung zurückgreifen müssen, dann Fremd- gegenüber Eigenfinanzierung präferieren und dabei eine Art Präferenzhierarchie entsteht, die im Wesentlichen mit Existenz und Ausmaß asymmetrischer Information zwischen Manager und Kapitalgeber, aber auch mit dem unterschiedlichen erforderlichen Kontrollumfang und Finanzierungskosten bei einer vergleichenden Betrachtung von internen und externen Finanzierungsoptionen erklärt wird (Padachi/Narasimhan/Durbarry/Howorth, 2008, S. 45 bzw. 54; Manoj, 2011, S. 9).⁴¹

Den Zusammenhang zwischen Praktiken zur Investition in und zur Finanzierung von Working Capital untersuchte Salawu auf der Grundlage der Jahresabschlussdaten der Jahre 1984-1993 von 42 nigerianischen an der Börse in Lagos gelisteten Unternehmen aus 15 Industriesektoren mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse und kam zu dem Schluss, dass der Grad an Aggressivität hinsichtlich der Investitions- und Finanzierungspraktiken bezüglich Working Capital zwischen den verschiedenen Industriesektoren deutliche Unterschiede aufwies, innerhalb der jeweiligen Sektoren der Aggressivitätsgrad jedoch über den betrachteten Untersuchungszeitraum bemerkenswert stabil blieb und dass eine signifikant negative Korrelation vorherrschte zwischen den Investitions- und Finanzierungspraktiken innerhalb der jeweiligen Unternehmen, was bedeutete, dass relativ aggressive Investitionspraktiken hinsichtlich des Working Capitals für gewöhnlich mit relativ konservativen Finanzierungspraktiken zum Working Capital korrespondierten (Salawu, 2007, S. 111 bzw. 116).

Eine Studie zum Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität führten Falope und Ajilore basierend auf den Jahresabschlussinfor-

⁴¹ Vgl. zu den Einzelheiten der Pecking Order Hypothese ausführlich die prägende Arbeit von Myers/Majluf, 1984, S. 187-221 sowie die deren Erkenntnisse bestätigenden und teilweise erweiternden Arbeiten von Barton/Mathews, 1989, S. 1-7 bzw. Holmes/Kent, 1991, S. 141-154.

mationen von 50 an der nigerianischen Börse gelisteten Industrieunternehmen für den Zeitraum von 1996-2005 durch, indem sie mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse die Beziehung zwischen der Gesamtkapitalrentabilität als Profitabilitätskennzahl und dem Cash Conversion Cycle sowie dessen Einzelbestandteilen – Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenreichweite – testeten (Falope/Ajilore, 2009, S. 73 bzw. 76). Im Ergebnis konstatierten die Autoren eine signifikant negative Korrelation zwischen der Profitabilität und den obigen vier das Working Capital Management repräsentierenden Variablen, wobei die mit den Ergebnissen anderer zuvor zitierter Studien nicht übereinstimmende negative Korrelation zwischen Profitabilität und Verbindlichkeitenreichweite damit begründet wurde, dass weniger profitable Unternehmen für gewöhnlich ihre Rechnungen entsprechend später bezahlen als andere (Falope/Ajilore, 2009, S. 82-83; Belay, 2011, S. 17-18). Eine weitere den engen Zusammenhang zwischen der Effizienz im Working Capital Management und der Profitabilität dokumentierende Forschungsarbeit wurde von Akinlo unter Verwendung der Jahresabschlussinformationen von 66 an der Börse in Lagos registrierten nigerianischen Firmen für den Zeitraum von 1999-2007 unternommen (Akinlo, 2011, S. 457 bzw. 462).

Eine Studie über den Einfluss des Working Capital Managements und seiner Komponenten auf die Profitabilität wurde von Mathuva für eine Grundgesamtheit von 30 an der kenyanischen Börse in Nairobi gelisteten Unternehmen auf Basis der jeweiligen Jahresabschlussdaten für den Zeitraum von 1993-2008 durchgeführt, in der der Forscher mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse eine signifikant negative Beziehung zwischen der Forderungsreichweite und dem Betriebsergebnis, eine signifikant negative Beziehung zwischen der Vorratsbestandsreichweite und dem Betriebsergebnis sowie eine signifikant positive Beziehung zwischen der Verbindlichkeitenreichweite und dem Betriebsergebnis nachweisen konnte und dabei eine direkte Beziehung zwischen der Effizienz im Working Capital Management und der Generierung von Unternehmenswert ausmachte (Mathuva, 2010, S. 1 bzw. 10; Belay, 2011, S. 18-19).

Schließlich untersuchte Belay für eine Gruppe von elf äthiopischen Unternehmen im Zeitraum von 2005-2009 auf Basis der von den äthiopischen Finanz- und Zollbehörden zur Verfügung gestellten Jahresabschlussinformationen den Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität und konstatierte auf Basis statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsana-

lyse negative Beziehungen zwischen den zur Messung der Profitabilität selektierten Variablen Gesamt- bzw. Eigenkapitalrentabilität und Betriebsergebnis mit den zur Messung des Working Capital Managements ausgesuchten Variablen der Forderungs-, Bestands- und Verbindlichkeitenreichweite, wobei Signifikanz nur in der Beziehung zur Forderungs- und Bestandsreichweite festgestellt werden konnte (Belay, 2011, S. 61). Die Studie von Belay dokumentierte ebenfalls in Analogie zu anderen Studien die schwach ausgeprägten bzw. gar nicht vorhandenen negativen Korrelationen der traditionellen Liquiditätskennzahlen Current Ratio bzw. Quick Ratio mit den selektierten Profitabilitätsmessgrößen (Belay, 2011, S. 62-63).

3.3.4.5 Globale Studien

Die erste substanzielle globale und zugleich eine der ersten Forschungsarbeiten zum Working Capital Management überhaupt war eine gemeinschaftliche forschungseinrichtungs- und erdteilübergreifende Studie von Gentry, Metha, Bhattacharyya, Cobbaut und Scaringella zur Untersuchung der primären Zielsetzung im Working Capital Management sowie zur Erforschung der Vorhersehbarkeit von Cash Flows und der Parameter, die für Instabilität bezüglich der Vorhersagequalität sorgen, in großen Unternehmen des Produktionssektors aus den Ländern Belgien, Frankreich, Indien und USA (Gentry/Metha/Bhattacharyya/Cobbaut/Scaringella, 1979, S. 28). Auf Basis standardisierter Fragebögen, die an die jeweiligen Leiter der Abteilungen Treasury, Controlling, Produktion und Marketing in den Unternehmen versandt wurden, erhielten die Autoren 461 beantwortete Fragebögen aus 217 Unternehmen, wovon 39 Fragebögen aus Belgien, 43 aus Indien, 60 aus Frankreich und 319 aus den USA stammten und in denen als primäre Zielsetzung des Working Capital Managements mit einem prozentualen Antwortanteil zwischen 45,9 Prozent in Belgien und 55,6 Prozent in den USA die Unterstützung des Vertriebs in allen Ländern durchgängig genannt wurde und damit klar vor den anderen Zielsetzungen des finanziellen Puffers - zwischen 6,4 Prozent in den USA und 35,1 Prozent in Belgien, der Minimierung der in den Positionen des Working Capitals gebundenen Summen - zwischen 13,5 Prozent in Belgien und 25,9 Prozent in Frankreich und der Optimierung von Investitionsentscheidungen - zwischen 5,4 Prozent in Belgien und 15,1 Prozent in den USA (Gentry/Metha/Bhattacharyya/Cobbaut/Scaringella, 1979, S. 28).

Eine internationale Benchmarking-Studie zu den Leistungsgrößen im Working Capital Management auf Basis des Cash Conversion Cycle – DWC, DSO, DIO und DPO - wird seit 1997 regelmäßig für die 1.000 umsatzstärksten US-Unternehmen und auch für die 1.000 umsatzstärksten europäischen Unternehmen basierend auf deren Finanzdaten vom Beratungsunternehmen REL in Zusammenarbeit mit dem CFO Magazine unternommen mit dem Ziel, differenziert nach Branchen die besten und schlechtesten Unternehmen im Working Capital Management herauszukristallisieren sowie auf dieser Basis Entwicklungen und Zukunftspotenziale hinsichtlich der Verbesserung bzw. Entwicklung der Leistungsgrößen aufzuzeigen (Filbeck/Krueger, 2005, S. 13; Witzig, 2009, S. 33-34; Lies, 2011, S. 29; Banham, 2012). REL berichtet in seinem Working Capital Survey etwa über Studienergebnisse, wonach sich die Kennzahl DWC in den 1.000 größten amerikanischen Unternehmen im Vergleich der Durchschnittswerte der Jahre 2008 und 2009 um 2,9 Tage bzw. 8,2 Prozent erhöhte bzw. verschlechterte, während sie sich im Vergleich der Jahresdurchschnittswerte von 2007 und 2008 um 6,4 Prozent reduzierte bzw. verbesserte, so dass auf das im Leistungsvergleich in einem Betrachtungszeitraum von fünf Jahren beste Jahr das im Betrachtungszeitraum seit Beginn der Surveyauflage 1997 schlechteste Jahr unmittelbar folgte, gleichwohl REL in der Gesamtbetrachtung über den Zeitraum von 2005-2012 eine zwar fallende bzw. positive Tendenz in der Entwicklung der DWC-Kennzahl konstatierte, allerdings zugleich auf deren nachlassende Nachhaltigkeit hinwies (IOFM, 2010, S. 12-13; Banham, 2012).

Eine ebenfalls jährlich revolvierende Benchmarking-Studie mit vergleichbarem Inhalt wird seit einigen Jahren von Ernst & Young aufgelegt, in der analog der REL-Studie die Leistungsgrößen im Working Capital Management auf Basis des Cash Conversion Cycle – DWC, DSO, DIO und DPO – bei den 2.000 umsatzstärksten Unternehmen der USA und Europas⁴² untersucht wurden und worin auf konsolidierter Basis ein im Zeitraum von 2002-2011 kontinuierlicher Trend zur Reduktion der DWC-Kennzahl mit einem Gesamtreduktionseffekt von 16 Prozent konstatiert wurde, der sich in den Jahren 2009-2011 entsprechend verlangsamte, was in wesentlichen Teilen mit den Ergebnissen der REL-Studie überein-

⁴² In die Analyse der 2012er Studie flossen neben den traditionellen Finanzdaten der europäischen und US-amerikanischen Unternehmen erstmals auch solche asiatischer, australischer, neuseeländischer, kanadischer, japanischer, osteuropäischer und lateinamerikanischer Unternehmen in allerdings nicht näher spezifiziertem Ausmaß ein (vgl. dazu Ernst & Young, 2012, S. 3).

stimmt, hier jedoch die Autoren stärker zu der Interpretation veranlasste, dass die ursprünglich zur Verfügung stehenden Optimierungspotenziale im Working Capital Management im Laufe der Jahre weitestgehend von den Unternehmen ausgeschöpft werden konnten im Gegensatz zu der bei REL tendenziell im Vordergrund stehenden Interpretation, wonach für die nachlassende Verringerung eher mangelnde fortdauernde Striktheit im Working Capital Management als Ganzes verantwortlich zu sein schien (Ernst & Young, 2012, S. 4-5; Banham, 2012).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine regelmäßige standardisierte KPMG-Datenanalyse und daran gekoppelte Kurzumfrage unter 300 weltweiten Führungskräften in Nordamerika und Kontinentaleuropa, die für den Zeitraum von 2009-2011 deutlich nachlassende bis stagnierende Leistungen im Working Capital Management diagnostizierte und dies zum einen auf größtenteils ausgeschöpfte Ideenpotenziale, wachsende Veränderungswiderstände und die fehlende Einsicht, dem Working Capital Management in Zeiten ökonomischen Wachstums entsprechende Priorität einzuräumen wie in Phasen ohne oder gar mit negativem Wachstum zurückführte (KPMG, 2011, S. 2).

Die jährlichen Vergleiche von Leistungsgrößen auf Basis von internationalen Benchmarks in derartigen Studien, welche mittlerweile von vielen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften angeboten werden, bieten den Unternehmen zwar einerseits Vergleichsmöglichkeiten und damit verbundene Anhaltspunkte für eine Verringerung des im Working Capital gebundenen Kapitals, erweisen sich jedoch andererseits generell im Hinblick auf die mit ihnen intendierte Orientierungs- und Optimierungsfunktion insofern als problematisch, als dass erstens die in ihnen einseitig fokussierte Verringerung des Working Capitals weitgehend von den damit verbundenen potenziellen Risiken abstrahiert und zweitens wissenschaftlich belastbare Erklärungen zu spezifischen Praktiken, Entwicklungen oder Trends im Working Capital Management bezogen auf einzelne Unternehmen, Branchen oder gar Länder nur sehr eingeschränkt möglich erscheinen, was insbesondere den konjunkturellen, zyklischen und branchenbezogenen saisonalen Einflüssen, wechselnden Prioritäten im Trade-off zwischen Liquidität und Profitabilität, der jeweiligen Wertschöpfungstiefe sowie den unterschiedlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden auf Grundlage unterschiedlicher Systeme der Rechnungslegung zuzüglich entsprechender Währungseinflüsse geschuldet ist, denen die Unternehmen jeweils unterliegen (Dorsman/Gounopoulos, 2008, S.

159; Losbichler/Rothböck, 2008, S. 50-52; Smid, 2008, S. 129 bzw. 132; Witzig, 2009, S. 33-34; Lies, 2011, S. 24 bzw. 29). Dabei ist sicherlich ferner zu berücksichtigen, dass solche Studien privatwirtschaftlicher Unternehmen zumeist unter der Maßgabe der Identifikation von Schwachstellen auf Basis der erhobenen Benchmarks auch darauf ausgelegt sind, diese Schwachstellen im Rahmen von eigenen potenziellen Beratungsaufträgen zu beseitigen (Witzig, 2009, S. 32-33).

In einer globalen Untersuchung auf Basis von aus der internationalen Bloomberg-Datenbasis extrahierten Jahresabschlussdaten der Jahre 2000-2005 von 1.274 Unternehmen aus zwölf unterschiedlichen Industriesektoren der Länder USA, Kanada, Deutschland, Frankreich und England fanden Wagner und Grosse-Ruyken mit Unterstützung statistischer Auswertungsmethodik heraus, dass die Länge der Cash Conversion Cycles in Abhängigkeit vom Industriesektor stark variierte und dass eine starke negative Korrelation zwischen dem Cash Conversion Cycle als Messgröße für das Working Capital Management und der Rendite auf das eingesetzte Kapital als Profitabilitätsvariable existierte (Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 364).

3.4 Forschungsarbeiten mit primär qualitativer Forschungsmethodik

In die Kategorie der Forschungsarbeiten mit primär qualitativer Forschungsmethodik werden solche Studien eingeordnet, die das Working Capital Management von Unternehmen nicht in erster Linie auf Basis extern verfügbarer Finanz- und Jahresabschlussdaten oder standardisierten Fragebögen mit vordefinierten Antwortkategorien analysieren, sondern primär mit Hilfe von Interviews auf Basis (teil-)strukturierter Interviewleitfäden, die eine entsprechende Prioritätensetzung hinsichtlich inhaltlicher Schwerpunkte nach Gesprächsverlauf ermöglichen und weitergehende Einzelthemenfundierung erlauben.

In einer primär qualitativ orientierten Forschungsstudie ergänzt durch quantitative Datenerhebung und Datenbankanalysen in zehn eritreischen Unternehmen aus den Industriebereichen Lebensmittel, Konserven, Gerberei, Textilien, Schuhe, Taschen, Agrar und Metall, von denen sich zwei in staatlichem, drei in privatem Besitz und die restlichen fünf in einem Transitionsprozess von staatlichem in teilweise oder vollständigen Privatbesitz befanden, analysierte Tewolde zunächst im Rahmen von in ein Multifallstudiendesign eingebetteten zehn Einzelfallstudien und dann übergreifend per Interfallstudienanalyse deren Working Capital Management (Tewolde, 2002, S. 98-102). In diesem Zuge befragte Tewolde

jeweils deren Geschäftsführer, Leiter Finanzen und Leiter des operatives Geschäfts sowie jeweils einen Geschäftsführer eines Kunden und eines Lieferanten der zehn im Fokus der Untersuchung stehenden Firmen, wobei er erstmalig eine qualitativ fundierte Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Working Capital Management und Unternehmenswert sowie eine Differenzierung in internes und externes Working Capital Management im Sinne einer unternehmensübergreifenden Betrachtung vornahm (Tewolde, 2002, S. 102-103).

Dazu entwarf der Autor einen standardisierten Fragebogen, den er an die identifizierten verantwortlichen Manager in den Unternehmen versandte und welchen diese auf Basis vordefinierter Antwortmöglichkeiten anhand einer numerischen Skala auszufüllen hatten und führte nach Rückerhalt der Fragebögen vertiefende offene Interviews auf Basis einer zuvor preparierten Checkliste von Fragen mit diesen durch, wobei eine Rücklaufquote von 100 Prozent bei den internen Managern und 75 Prozent bei den externen Managern erzielt werden konnte (Tewolde, 2002, S. 97 bzw. 102). Die im Zeitraum zwischen November 1999 und September 2000 generierten Informationen wurden durch verfügbare Jahresabschlussinformationen der Jahre 1994-2000 ergänzt und nach definierten Hauptanalysekriterien - *Existenz* von Policies, Richtlinien und Techniken, die das Working Capital Management regeln bzw. unterstützen, *Relevanz* dieser Policies, Richtlinien und Techniken zur Schaffung von Unternehmenswert sowie *Ermächtigung* zum effektiven Management des Working Capitals und der dieses beeinflussenden operativen Prozesse – entsprechend interpretiert, wobei dies im Kontext des vom Autor gewählten theoretischen Bezugsrahmens auf Basis des Shareholder Value-Ansatzes von Rappaport, des Wertkettenansatzes von Porter ergänzt um die perspektivische Erweiterung von Shank und Govindarajan und des Transaktionskostenansatzes von Coase und Williamson geschah (Tewolde, 2002, S. 45-67 bzw. 104).⁴³

Im Ergebnis konstatierte Tewolde, dass die befragten Manager in den eritreischen Unternehmen dem Working Capital durchweg eine wichtige Rolle bei der Generierung von Unternehmenswert zubilligten, dass aber in den staatseigenen und in der Transition befindlichen Unternehmen die Autoritätsräume aufgrund von staatlichen Regularien meistens nicht gegeben waren, während in den priva-

⁴³ Vgl. dazu entsprechend ausführlich die konzeptionellen Standardwerke von Porter (1985), Rappaport (1986), Shank/Govindarajan (1993) und Coase (1937) bzw. Williamson (1985).

ten Unternehmen die Restriktionen eher im Mangel an Investitionsoportunitäten, finanziellen Ressourcen oder Wissen und Erfahrung des Managements lagen (Tewolde, 2002, S. 241). Damit korrespondierten die gewonnenen Erkenntnisse, dass die Zielsetzungen zum Working Capital Management sowie die Umsetzungen dieser Ziele mittels entsprechender Policies in den privaten Unternehmen vergleichsweise klarer und effektiver vollzogen wurden als in den anderen Unternehmen, wenngleich explizite Richtlinien etwa zum Kredit- oder zum Einkaufs- bzw. Kreditorenmanagement in der Regel fehlten, was häufig zu einer Erhöhung von Forderungs- und Bestandspositionen im Umlaufvermögen, zu einer Zunahme von kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten und Banken sowie zu geringen Profitabilitäten und bei den transitorischen und den privatwirtschaftlichen Unternehmen zu negativen Netto-Cash Flows, die mit kurzfristigen Kontokorrentkrediten finanziert wurden, führte und noch zusätzlich dadurch befeuert wurde, dass keinerlei Incentivierungs- bzw. Anreizsysteme etabliert waren, um das Management zu einer Optimierung des Working Capital Managements in ihren Unternehmen zu motivieren (Tewolde, 2002, S. 241-242).

Das relativ bescheidene Niveau working capital-bezogener Prozess-Steuerung in den internen Vertriebs- und Einkaufsprozessen inklusive einer mangelhaften funktions- und prozessübergreifenden Betrachtungsweise korrespondierte dabei mit einem häufig sehr niedrigen Kooperationsniveau mit Kunden und Lieferanten hinsichtlich der unternehmensübergreifenden Steuerung des Working Capitals, was durch die Aussagen der jeweiligen Kunden- und Lieferanten-Geschäftsführer in der Regel bestätigt wurde und was seitens der internen Manager zumeist mit dem Fehlen entsprechender Policies oder Richtlinien oder aber der mangelnden Transparenz hinsichtlich eines für die Unternehmen daraus entstehenden Nutzens begründet wurde (Tewolde, 2002, S. 242-243).

In einer vom Forschungsdesign her ähnlich angelegten primär qualitativ orientierten und mittels quantitativer Datenerhebung ergänzten Forschungsstudie zum Working Capital Management in sechs deutschen Unternehmen aus der chemischen Industrie analysierte Meyer den Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Unternehmenswert, indem er zunächst zwei separate standardisierte Fragebögen – jeweils einen zum Forderungs- und einen zum Verbindlichkeitenmanagement - an die teilnehmenden Unternehmen versandte und danach auf Basis der Ergebnisse mit einer Rücklaufquote von 100 Prozent und anderer interner und externer Unternehmensdokumentationen mit Hilfe eines Interview-

leitfadens 24 teilstrukturierte Interviews mit Führungskräften aus den Bereichen Vertrieb, Beschaffung, Finanz- und Rechnungswesen, Kreditmanagement und Controlling durchführte (Meyer, 2007, S. 216-218). Der Forscher orientierte sich dabei an der zuvor thematisierten Studie von Tewolde sowohl was die Zielfokussierung auf den Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Unternehmenswert und die damit verbundene Orientierung an den operativen Unternehmensprozessen⁴⁴ auf Basis des Shareholder Value-Ansatzes von Rappaport, des Wertkettenansatzes von Porter und des Transaktionskostenansatzes von Coase und Williamson anbelangt als auch was die Kombination aus standardisierten Datenabfragen und teilstrukturierten Interviews als eingesetztes Instrumentarium betrifft als auch was die Auswahl der Hauptkriterien zur Beurteilung der erhobenen Daten - Existenz, Relevanz und Ermächtigung - anbelangt, wählte aber im Gegensatz zu Tewolde einen branchenspezifischen Fokus (Meyer, 2007, S. 197 bzw. 221).

Im Ergebnis konstatierte Meyer, dass die beteiligten sechs Unternehmen dem Working Capital Management eine hohe Bedeutung hinsichtlich der Schaffung von Unternehmenswert zumaßen, die Unternehmen im Forderungsmanagement in der Regel einen holistischen funktionsübergreifenden Ansatz zur Steuerung des Working Capitals bereits etabliert hatten und sich nun größtenteils verstärkt den unternehmensübergreifenden Optimierungspotenzialen zuwendeten, diese holistische Betrachtungsweise jedoch im Verbindlichkeitenmanagement nur von einer Minderheit praktiziert wurde und daher häufig funktionale Insellösungen dominierten (Meyer, 2007, S. 401-402). Meyer stellte auf der Grundlage seiner Analysen fünf Erfolgsfaktoren für das Working Capital Management auf: Bewusstsein in der Organisation für die Bedeutung des Working Capitals, Transparenz über den Status Quo der eigenen aktuellen Leistung sowie der zukünftigen Potenziale, Standardisierung in Form von einheitlichen Richtlinien und Kennzahlen, klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie eine prozessorientierte Betrachtungsweise (Meyer, 2007, S. 401).

Bezogen auf das Forderungsmanagement identifizierte der Forscher das größte Optimierungspotenzial im Prozess der Rechnungsstellung und den höchsten Nut-

⁴⁴ Bezeichnung, Abgrenzung und Umfang der analysierten Prozesse orientierten sich dabei relativ eng an der von Pfaff, Skiera und Weiss definierten Prozess-Terminologie zum Financial Supply Chain Management (vgl. dazu ausführlich Meyer, 2007, S. 56 bzw. 80 sowie entsprechend Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 67-71).

zungsgrad in den Prozessen des Kreditrisikomanagements (Kundenqualifikation) und des Inkassomanagements (Collection & Controlling), wohingegen er im Verbindlichkeitenmanagement vor dem Hintergrund eines deutlich höheren Heterogenitätsgrades in den Prozessen und deren Integrationsgrad zwischen den einzelnen Unternehmen den höchsten Nutzungsgrad in den Prozessen der Rechnungsabwicklung (Rechnungsempfang) und der Reklamationsbearbeitung (Rechnungsreklamation) und die höchsten Verbesserungspotenziale in den Prozessen des Lieferantenmanagements (Lieferantenqualifikation), der Vertrags- und Konditionengestaltung (Preisfindung) sowie des Zahlungsmanagements (Controlling & Disbursement) beobachtete (Meyer, 2007, S. 401-402).⁴⁵

3.5 Zusammenfassung des Forschungsstands

Im Rahmen einer zusammenfassenden Gesamtbetrachtung der vorliegenden Studien ist zu konstatieren, dass die überwiegende Mehrheit von ihnen schwerpunktmäßig quantitativer Natur ist und das Forschungsthema des Working Capital Managements inklusive seiner Teilkategorien Forderungs- Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagement auf Basis von aus öffentlich zugänglichen (Datenbank)-Quellen extrahierten Daten mit Hilfe statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse analysiert.⁴⁶ Dabei konzentrierte sich die Forschung zuerst auf das Themengebiet des Forderungsmanagements und in diesem Zuge insbesondere auf die angelsächsischen Länder mit einem klaren Fokus auf die USA, ergänzt durch wenige europäischen Arbeiten, um bei den rein datenbankorientierten Jahresabschlussdaten-Auswertungen insbesondere auf die Beziehung zwischen Forderungslaufzeit und Profitabilität, aber auch auf Zusammenhänge zwischen Forderungslaufzeit und anderen Größen wie Umsatzniveau, Unternehmensgröße, Verbindlichkeitenlaufzeit oder finanzielle Notlage abzustellen. Im Ergebnis stellte die Mehrzahl der Forscher eine negative Korrelation zwischen der Höhe des Forderungsbestands und der Profitabilität fest (Petersen/Rajan, 1997, S. 684; Molina/Preve, 2009, 668; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 785). Weniger eindeutig hinsichtlich der Richtung, aber dennoch mehrheitlich übereinstimmend bezüglich der Stärke des Zusammenhangs erfolgt seitens der entsprechenden Forscher die Bestätigung einer signifikanten Korrelation zwi-

⁴⁵ In Klammern befinden sich jeweils die von Meyer in seiner Forschungsarbeit verwendeten Prozessdefinitionen, die sich inhaltlich an die in dieser Arbeit verwendeten Klassifikationen anlehnen.

⁴⁶ Vgl. dazu jeweils im Detail die Ausführungen zu den einzelnen nach Teilkategorien bzw. Prozessbestandteilen und Regionen klassifizierten Studien in Kapitel 3.3.

schen der Forderungslaufzeit bzw. dem Forderungsbestand und dem Umsatzniveau bzw. der Unternehmensgröße (Long/Malitz/Ravid, 1993, S. 124-126; De-loof/Jegers, 1996, S. 35; Petersen/Rajan, 1997, S. 669).

In den fragebogenbasierten Studien konstatierten die Forscher als wesentliche Ergebnisse, dass Entscheidungen über Konditionen im Forderungsmanagement im Kontext der Ausgestaltung von Kreditrichtlinien überwiegend gemeinsam zwischen dem Finanzbereich und dem Marketing- bzw. Vertriebsbereich getroffen wurden, dass Forderungs- bzw. Kreditrichtlinien insbesondere von branchen- bzw. wettbewerbsbezogenen und weniger von konjunkturbezogenen Faktoren beeinflusst wurden und dass die Unternehmen in der Regel über gute Qualitäten in der Berechnung bzw. Schätzung von Forderungsausfallwahrscheinlichkeiten, Forderungsüberfälligkeiten und Diskontfaktoren verfügten sowie eine deutliche Uneinheitlichkeit zwischen den Unternehmen hinsichtlich der Auswahl der Instrumente im Rahmen der Kreditentscheidung vorherrschte (Scherr, 1984, S. 15-16; Besley/Osteryoung, 1985, S. 73; Scherr, 1989, S. 270-271).

Im Gegensatz zur Teilkategorie des Forderungsmanagement wurde den beiden anderen Teilkategorien des Working Capital Managements, also dem Vorratsmanagement sowie dem Verbindlichkeitenmanagement, weit weniger Aufmerksamkeit zuteil, was sich bisher in einer deutlich niedrigeren Anzahl an expliziten Forschungsarbeiten zu diesen manifestierte. Darunter befanden sich in erster Linie zwei quantitative zentraleuropäische das Vorratsmanagement in den Vordergrund stellende Studien, die diesem neben dem Forderungsmanagement einhellig ein hohes Potenzial zur Optimierung des Working Capitals zubilligten und in diesem Zuge schwerpunktmäßig bei den beteiligten Unternehmen als geeignete Maßnahmen insbesondere die Reduzierung von Variantenvielfalt und die Standardisierung auf Einzelteilebene, aber auch Fertigungstiefenreduktion, Synchronisation von Absatzmengen und Produktionslosgrößen, Durchlaufzeitenreduktion, Schnittstellenbereinigung sowie die Intensivierung von Wertschöpfungspartnerschaften identifizierten (Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 129-130; Hofmann/Sasse/Hausser/Baltzer, 2007, S. 159-161; Metzke, 2010, S. 160). Explizite substanzielle Studien zum Verbindlichkeitenmanagement waren dagegen in der bisherigen Forschungspraxis nicht präsent, so dass dessen Daten und Verfahren, wenn überhaupt, bisher immer nur als integrativer Bestandteil von übergreifenden, das heißt sämtliche Teilkategorien des Working Capital Managements bzw.

den Cash-Zyklus betreffenden Studien untersucht wurden (Smith/Sell, 1980, S. 57; Tewolde, 2002, S. 31-35; Meyer, 2007, S. 75-76).

Im Bereich der übergreifenden Studien zum Working Capital Management bzw. zum Cash-Zyklus lag der Forschungsfokus überwiegend auf quantitativen, rein datenbankorientierten, mittels statistischer Methoden der Korrelations- und Regressionsanalyse unterstützten Auswertungen zu Jahresabschlussdaten, welche schwerpunktmäßig beginnend im angelsächsischen und danach sukzessive auch im europäischen, asiatischen und afrikanischen Raum auf die Beziehung zwischen der Art bzw. dem Aggressivitätsgrad des Working Capital Managements bzw. der Länge des Cash-Zyklus sowie seiner Teilkomponenten und der Profitabilität abzielten, aber auch gelegentlich anstelle der Profitabilität den Unternehmenswert in seiner Relation zu den vorstehenden Liquiditätsgrößen untersuchten. Im Ergebnis konstatierte eine Mehrheit der Forscher für die untersuchten überwiegend länderspezifischen Grundgesamtheiten von Unternehmen eine signifikante negative Korrelation zwischen der Länge des Cash-Zyklus, der Forderungs- und der Vorratsbestandsreichweite und der Profitabilität bzw. dem Unternehmenswert, wohingegen hinsichtlich der Beziehung zwischen Verbindlichkeitenlaufzeit und Profitabilität weit weniger eindeutige Ergebnisse beobachtet wurden und somit sowohl hinsichtlich der Stärke als auch bezüglich der Richtung der Korrelation zwischen Verbindlichkeitenlaufzeit bzw. -bestand und Profitabilität keine eindeutigen studienübergreifenden Mehrheitsergebnisse festgestellt werden konnten (Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 43-45; Shin/Soenen, 1998, S. 43; Deloof, 2003, S. 580-584; Lazaridis/Trifonidis, 2006, S. 26; Garcia-Teruel/Martinez-Solano, 2007, S. 174-175; Le Roux, 2008, S. 49-51; Padachi/Narasimhan/Durberry/Howorth, 2008, S. 48; Samiloglu/Demirgunes, 2008, S. 44-45; Falope/Ajilore, 2009, S. 82-83; Nazir/Afza, 2009a, S. 31-32; Nazir/Afza, 2009b, S. 27; Witzig, 2009, S. 36-38; Mathuva, 2010, S. 1; Raheeman/Afza/Qayyum/Bodla, 2010, S. 157; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 24-33; Belay, 2011, S. 7-19).

Darüber hinaus wurde in einigen dieser datenbank-basierten Studien schwerpunktmäßig eine signifikant negative Korrelation zwischen dem Working Capital Management und Umsatzwachstum, Umsatzvolatilität sowie Unternehmensgröße nachgewiesen (Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 793-798; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 30-31). Außerdem konstatierten sowohl länderspezifische als auch regional übergreifende, internationale Studien eine deutliche Abhängigkeit der Ausgestal-

tung und des damit korrespondierenden Aggressivitätsgrades des Working Capital Managements vom zu Grunde liegenden Industriesektor bzw. der jeweiligen Wertschöpfungstiefe (Salawu, 2007, S. 111; Nazir/Afza, 2009a, S. 31-32; Metze, 2010, S. 114; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 32-33; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 364; Belay, 2011, S. 7; Lies, 2011, S. 24).

In schwerpunktmäßig von Beratungsunternehmen auf regelmäßiger jährlicher Basis anhand von Finanzdaten der 1.000 umsatzstärksten amerikanischen bzw. europäischen Unternehmen durchgeführten Benchmarking-Studien zu den Basisgrößen des Cash-Zyklus – DWC, DSO, DIH und DPO - wurden für den Zeitraum von 2002-2012 im Allgemeinen fallende Kennzahlenwerte in der übergreifenden DWC-Kennzahl konstatiert mit entsprechend abnehmender Tendenz, was von den Beratungsunternehmen mit abnehmenden verfügbaren Optimierungspotenzialen sowie nachlassender Striktheit im Vollzug des Working Capital Managements begründet wurde, wobei allerdings die wissenschaftliche Belastbarkeit der Ergebnisse inklusive der im Rahmen der Auswertung angewandten Methodik nicht vollständig bereitgestellt wurde.⁴⁷

In den fragebogenbasierten, überwiegend länderspezifischen Studien zum Working Capital Management ermittelten Forscher übereinstimmend, dass der Aggressivitätsgrad und die Formalität im Working Capital Management in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen, ihrer Industriesektorzugehörigkeit und der Region bzw. dem Land, in dem sie angesiedelt waren, variierte und dass dem Verbindlichkeitenmanagement im Vergleich zum Forderungs- und Vorratsmanagement deutlich geringere Bedeutung beigemessen wurde (Smith/Sell, 1980, S. 59; Belt/Smith, 1991, S. 28-33; Weinraub/Visscher, 1998, S. 11; Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53-57; Filbeck/Krueger, 2005, S. 11-17; Admini-Straight! Institut, 2009, S. 10-16).

Im Bereich der Forschungsarbeiten mit schwerpunktmäßig qualitativer Forschungsmethodik sind bisher im Wesentlichen nur zwei substanzielle Studien zu verzeichnen, und zwar eine auf Basis von zehn Einzelfallstudien eritreischer Unternehmen im Multifallstudiendesign sowie eine weitere auf Basis von sechs Einzelfallstudien deutscher Unternehmen der Chemieindustrie. Beide Studien ermittelten im Rahmen von Befragungen und Untersuchungen zu den konkret in den

⁴⁷ Vgl. dazu ausführlich die entsprechenden Ausführungen im Kapitel 3.3.4.5 und die darin gelieferte Argumentation.

länderspezifischen Unternehmen verlaufenden, das Working Capital beeinflussenden Prozessen eine hohe Bedeutung des Working Capital Managements im Rahmen der Generierung von Unternehmenswert, eine wichtige Rolle von working capital-bezogenen Policies und Richtlinien hinsichtlich des Effektivitätsgrades im Working Capital Management, ein zwischen den unterschiedlichen Teilkategorien vergleichsweise bisher unterrepräsentiertes Verbindlichkeitenmanagement sowie Defizite bzw. bisherige niedrige Prioritäten in der unternehmens- und wertschöpfungskettenübergreifenden Kooperation zur Optimierung des Working Capitals (Tewolde, 2002, S. 241-243; Meyer, 2007, S. 401-402).

Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung der Literatur zum Working Capital Management fällt zudem eine sich insbesondere seit der Jahrtausendwende vollziehende, zunehmende Ausbreitung bzw. Verlagerung des Forschungsfokus bzw. der Forschungsintensität von den entwickelten hin zu den Schwellen- und Entwicklungsländern auf. Dies wird unter anderem damit begründet, dass Unternehmen in Ländern mit unterentwickelten Kapitalmärkten im Vergleich zu etablierten, hinreichend maturen und liquiden Kapitalmärkten mit entsprechend weniger Investorenschutz stärker zu Innen- und Bankenfinanzierung tendieren und insofern in einem professionellen Working Capital Management entsprechendes Liquiditätsgenerierungs- und Finanzierungspotenzial suchen (La Porta/Lopez-de-Silanes/Shleifer/Vishny, 1997, S. 1137-1150; Kirchner, 2011, S. 32). In diesem Kontext ist ferner zu konstatieren, dass Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen für Unternehmen in Ländern mit unterentwickelten Kapitalmärkten eine vergleichsweise bedeutendere Rolle hinsichtlich der Finanzierung der Unternehmensaktivitäten spielen (Tewolde, 2002, S. 33).

3.6 Herleitung der Forschungsdefizite und Formulierung der Forschungsfrage

Aus den im vorhergehenden Kapitel angestellten Untersuchungen und Analysen der in den vergangenen sechzig Jahren vorgelegten Monographien und Artikel zur Thematik des Working Capital Managements wird ersichtlich, dass die regionale bzw. länderspezifische Breite der Forschung insbesondere seit Beginn des 21. Jahrhunderts deutlich zugenommen hat (Ali/UI Hassan, 2010, S. 25-28). Gleichwohl hat sich dabei der Großteil der Forschungsarbeiten auf quantitative statistisch-gestützte Analysen fokussiert und hier insbesondere auf Grundlage von Informationen aus Datenbanken, in denen historische Jahresabschlussdaten

der im Rahmen des Forschungsdesigns selektierten Grundgesamtheit an Unternehmen gespeichert sind, schwerpunktmäßig die Beziehung zwischen Working Capital Management und Profitabilität untersucht (Witzig, 2009, S. 36-38; Rimo/Panbunyuen, 2010, S. 24-33; Belay, 2011, S. 7-19). Quantitative Studien auf Basis von standardisierten Fragebögen haben nach vielversprechenden frühen Ansätzen in den USA und weiterführenden Skalierungen dieser in andere angelsächsische Länder in den 1980er und 1990er Jahren ihr Momentum nicht beibehalten, so dass sich stattdessen Beratungsunternehmen dieser Domäne schwerpunktmäßig seit Ende der 1990er Jahre angenommen haben mit den zuvor beschriebenen teilweisen wissenschaftlichen Schwächen hinsichtlich der Validität und der Signifikanz der Studienergebnisse (Smith/Sell, 1980, S. 51-59; Belt/Smith, 1991, S. 28-33 bzw. 46; Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53-57; Witzig, 2009, S. 32-36; Metze, 2010, S. 98-99). Die Mehrzahl der quantitativen datenbankorientierten und standardfragebogenbasierten Studien fokussierte dabei insbesondere große Unternehmen in Grundgesamtheiten mit sektorübergreifendem Charakter in länderspezifischen Umgebungen und konzentrierte sich dabei entweder auf die Teilkategorie des Forderungsmanagements oder auf das gesamte Working Capital Management inklusive seiner drei Teilkategorien, wohingegen explizit und isoliert auf das Vorratsmanagement oder das Verbindlichkeitenmanagement abstellende quantitative Forschungsarbeiten bisher entweder wenig oder gar nicht durchgeführt wurden (Smith/Sell, 1980, S. 57; Tewolde, 2002, S. 31-35; Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 129-130; Hofmann/Sasse/Hauser/Baltzer, 2007, S. 159-161; Meyer, 2007, S. 75-76; Metze, 2010, S. 160).

Die bis dato in Form von zwei Studien in Eritrea und Deutschland repräsentierte geringe Präsenz qualitativer Forschungsarbeiten zum Working Capital Management macht in diesem Kontext unmittelbar ersichtlich, dass eine intensive Bearbeitung des Forschungsgebiets Working Capital Management mit Hilfe von qualitativen Forschungsmethoden bisher weitgehend fehlt und daher im Vergleich zur diesbezüglichen quantitativen Forschung eindeutig unterrepräsentiert ist (Tewolde, 2002, S. 3-4; Meyer, 2007, S. 4-7). Dies ist umso bemerkenswerter, als die das Working Capital maßgeblich prägenden operativen Unternehmensprozesse und ihre vielen Interdependenzen in ihrer Komplexität und unternehmensindividuellen Gestaltung von quantitativen datenbank- oder standardfragebogenbasierten Studienansätzen in der Regel bisher nur unzureichend erfasst werden

konnten, da diese zwar einerseits eine große Grundgesamtheit an Unternehmen ansprachen, aber andererseits auf deren unternehmens- und branchenspezifische Besonderheiten nicht mit der nötigen Flexibilität eingehen konnten und damit diesen Studien eine ganzheitliche und integrierte Betrachtungsweise des Working Capital Managements häufig verwehrt blieb (Srinivasan/Kim, 1988, S. 188; Meyer, 2007, S. 5-7; Witzig, 2009, S. 38).

Die wenigen bisherigen qualitativ geprägten Forschungsarbeiten haben neben einer stärkeren expliziten Berücksichtigung der bisher vernachlässigten Themengebiete des Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements zugleich den Anstoß zur Erweiterung der Betrachtungsperspektive des Working Capital Managements in Richtung eines interorganisationalen Ansatzes zur unternehmensübergreifenden Abstimmung der working capital-relevanten Unternehmensprozesse gegeben, die zwar in der jüngeren Literatur zunehmend ins Blickfeld rückt, aber immer noch vergleichsweise wenig erforscht ist (Tewolde, 2002, S. 4; Meyer, 2007, S. 9 bzw. 42; Robinson, 2007; Losbichler/Rothböck, 2008, S. 47 bzw. 56-57; Smid, 2008, S. 134-135; Higgins/Driscoll, 2009; Hofmann/Kotzab, 2010, S. 311-312; Metze, 2010, S. 116-120; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 364). Diese Studien hatten jedoch - sicherlich auch begründet durch den in der Regel wesentlich höheren teilnehmerindividuellen Datenerhebungs- und Validierungsaufwand im Vergleich zu quantitativen Forschungsarbeiten - einen vergleichsweise engen Teilnehmerkreis, fokussierten inhaltlich stark den Beitrag des Working Capital Managements zum Unternehmenswert, insbesondere vor dem Hintergrund der die Entwicklung des Working Capitals prägenden operativen Prozesse, und bezogen sich dabei vor allem nur auf Unternehmen eines spezifischen Landes, so dass der international vergleichende Aspekt hier gänzlich fehlte. Die Forschungslücke hinsichtlich der bisher fehlenden internationalen Perspektive in der qualitativen Forschung zum Working Capital Management ist deswegen evident.

Vor diesem Hintergrund soll die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten und ist daher als ein zusätzlicher Beitrag zur bisher spärlich vorhandenen qualitativen Forschung im Themengebiet des Working Capital Managements zu verstehen, welcher in diesem Kontext eine länderübergreifende, regionale Betrachtung unter Berücksichtigung eines vergleichsweise breiteren Teilnehmerkreises bereitstellen soll und sich dabei analog der beiden bis dato vorliegenden qualitativen Studien auf die prozessualen operativen Gestaltungsparameter zur Steigerung der Leistungsfähigkeit im Working Capital

Management konzentriert (Tewolde, 2002, S. 6-9; Meyer, 2007, S. 7-10). In diesem Zuge soll zudem der branchenbezogene Betrachtungsrahmen auf eine in der quantitativen und qualitativen working capital-bezogenen Forschung bisher unverständlichlicherweise vollkommen vernachlässigte, aber im internationalen Wirtschaftsleben insbesondere seit den 1990er Jahren enorm an Bedeutung zugelegte Branche - die Logistikbranche - fokussiert werden, um damit einen Beitrag zur Schließung einer weiteren Forschungslücke zu leisten (Baumgarten, 2008, S. 13).

Gerade die Logistikbranche eignet sich durch ihre stark international geprägten unternehmensübergreifenden Netzwerke bzw. Wertschöpfungsketten und ihren hohen Wettbewerbsgrad, welcher sich in traditionell eher niedrigen Margen niederschlägt, besonders gut für eine einerseits branchenbezogene und regional übergreifende und andererseits für eine unternehmensübergreifende working capital management-bezogene prozessuale Betrachtungsweise, die im Rahmen dieser Arbeit auf die Teilkategorien des Forderungs- und des Verbindlichkeitsmanagements konzentriert werden soll, zumal das Bestandsmanagement auf Grund der Eigenheiten des Logistikgeschäfts keine wesentliche Bedeutung im Geschäftsmodell einnimmt und damit einerseits vernachlässigbar ist und andererseits dadurch eine spezifischere Betrachtung der operativen Unternehmensprozesse inklusive deren Gestaltungsfaktoren im qualitativen Forschungsdesign befördert (Waters, 2003, S. 14-15; Sethi, Vol. 1 2009, S. 197; Kral, 2010, S. 7). Als weiteres für die Fokussierung der Logistikbranche im Kontext dieser Arbeit anzuführendes Argument sei hier außerdem die langjährige berufliche Erfahrung des Autors als Berater in der Logistikbranche genannt. Die vorstehend identifizierte Forschungslücke liegt somit in der Relevanz der Gestaltung und Ausprägung der intra- und interorganisationalen operativen Unternehmensprozesse für das Working Capital und dessen Steuerung in der Logistikbranche.

Auf Basis der vorstehend herausgearbeiteten Forschungslücke und der daraus abgeleiteten Zielvorstellung ergibt sich für die vorliegende Forschungsarbeit die folgende zentrale Forschungsfrage:

„Wie können europäische Unternehmen der Logistikbranche ihr Working Capital Management optimal wertorientiert gestalten und welche Methoden und Steuerungsmechanismen können dabei eingesetzt werden?“

Zur Beantwortung dieser Fragestellung wird auf Basis der im vorherigen zweiten Kapitel dieser Arbeit vorgenommenen Kategorisierung und detaillierten Beschreibung der Teilkategorien im Working Capital Management ein theoretischer Bezugsrahmen für ein Forschungsmodell zur Identifikation relevanter Erklärungsmuster hinsichtlich der Generierung von Gestaltungsaussagen zum Working Capital Management entwickelt. Darauf aufbauend werden Gestaltungsansätze für die unternehmerische Praxis aus Fallstudienanalysen in Logistikunternehmen abgeleitet, im Rahmen einer konsolidierten Interfallstudienanalyse aufbereitet und in einer abschließenden Zusammenfassung dokumentiert und bewertet. Zunächst soll dazu nun der theoretische Bezugsrahmen des Forschungsmodells konstruiert werden.

4 Theoretischer Bezugsrahmen des Forschungsmodells

Für die Beantwortung der formulierten Forschungsfrage ist neben ihrer Herleitung aus der bisher vorliegenden Literatur und der damit verbundenen Identifikation der Forschungslücke auch eine theoretische Fundierung der Fragestellung notwendig (Weide, 2009, S. 81). Um diese theoretische Fundierung bereitzustellen, ist an dieser Stelle die Frage zu beantworten, welche theoretischen Erklärungsansätze für die Generierung von Gestaltungsaussagen zum Working Capital Management geeignet sind (Tewolde, 2002, S. 45; Meyer, 2007, S. 127). Da sich in der Literatur noch keine allgemeingültige Theorie im Rahmen der Forschung zum Working Capital Management herausgebildet hat, basiert diese Arbeit auf einem pluralistischen theoretischen Erklärungsansatz, der die Theorien des Shareholder Value-Netzwerkansatzes, des Wertkettenansatzes inklusive der Wertkettenverknüpfungs-Theorie sowie des Transaktionskostenansatzes miteinbezieht und als Fundament der Analyse heranzieht, welcher von Gentry erstmalig skizziert, von Tewolde konstruiert und ausformuliert sowie von Meyer übernommen wurde und dabei zur Grundlage der bisherigen beiden qualitativen Forschungsstudien zum Working Capital Management gemacht wurde (Gentry, 1988, S. 48; Tewolde, 2002, S. 45; Meyer, 2007, S. 128; Weide, 2009, S. 82).

4.1 Der Shareholder Value-Netzwerkansatz

Die Maximierung von Unternehmenswert und die damit verbundene wertorientierte Führung von Unternehmen gelten heute als die dominierenden Prinzipien und Leitfunktionen im Management und bestimmen daher maßgeblich die Unternehmenspraxis (Coenberg/Salfeld, 2003, S. 3; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 5; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 3). Ausgangspunkt ist dabei die Zielsetzung der Eigentümer bzw. Eigenkapitalgeber, eine angemessene risikoadäquate Verzinsung ihres im Unternehmen eingesetzten Kapitals zu erreichen (Steinhardt, 2006, S. 479; Metze, 2010, S. 35).

4.1.1 Rolle des Working Capitals im Shareholder Value-Netzwerkansatz

Der Shareholder Value-Netzwerkansatz, der maßgeblich von Rappaport geprägt wurde, stellt die Generierung von Unternehmenswert in das Zentrum des unternehmerischen Zielsystems und erklärt die Veränderung von Unternehmenswert mit Hilfe von dessen Werttreibern, zu denen Umsatzwachstum, operative Gewinnmarge, Investitionen in das Anlagevermögen und in das Umlaufvermögen bzw. Working Capital, Steuern vom Einkommen und vom Ertrag und Kapitalkos-

ten zählen (Rappaport, 1999, S. 68; Poirters, 2004, S. 7; Baum/Coenberg/Günther, 2007, S. 273-274). In diesem Zuge offenbart der Shareholder Value-Netzwerkansatz, dass Entscheidungen im kurzfristigen Finanzmanagement, welche sich auf die Gestaltung der operativen Cash Flows und des Working Capitals beziehen, wichtige Beiträge zur Generierung von Unternehmenswert leisten (Gentry, 1988, S. 48; Nazir/Afza, 2009a, S. 28). Der Unternehmenswert resultiert dabei aus den zukünftigen mit einem risikoadjustierten und opportunitätskostenbasierten Kapitalkostensatz abgezinsten Free Cash Flows, welche wiederum durch die vorstehend genannten, im Shareholder Value-Netzwerkansatz konkretisierten Werttreiber beeinflusst werden und orientiert sich damit am Prinzip eines veritablen ökonomischen Mehrwerts, welcher durch den Überschuss der unternehmerischen Erträge über die Opportunitätskosten entsteht (Copeland/Koller/Murrin, 1998, S. 101; Young/O'Byrne, 2001, S. 22-23; Baum/Coenberg/Günther, 2007, S. 273-274).

Der Free Cash Flow verkörpert in diesem Zuge also den Überschuss der frei verfügbaren Einzahlungen über die Auszahlungen im Unternehmen nach Abzug der Investitionen in das Anlagevermögen und das Working Capital (Böhm, 2001, S. 267; Poirters, 2004, S. 7; Baum/Coenberg/Günther, 2007, S. 285-286). Hierdurch wird unmittelbar ersichtlich, dass die Veränderung des Working Capitals eine wesentliche Bestimmungsgröße des Free Cash Flows ist, folglich Investitionen in das Working Capital einen maßgeblichen Faktor zur Bestimmung des Unternehmenswertes repräsentieren und damit das Working Capital Management unmittelbare Relevanz für das Unternehmenswertsteigerungsziel besitzt (van der Weide/Maier, 1985, S. 8; Alexandre/Sasse/Weber, 2004, S. 127; Paetzmann, 2008, S. 84). Somit zeichnet sich das Working Capital Management neben seiner förderlichen Wirkung auf Liquidität und Kapitalumschlag zusätzlich als effektives Steuerungsinstrument im Rahmen eines wertorientierten Managements aus, wobei das optimale Investitionsniveau in Working Capital genau an dem Punkt liegt, an dem zusätzliche Investitionen in Vorräte und Forderungen keine proportionalen Erträge bringen bzw. an dem geringere Investitionen zur Unfähigkeit der rechtzeitigen Begleichung von Verbindlichkeiten, zu Produktionsausfällen aufgrund von zu geringen Vorratsbeständen oder zu entgangenen Umsätzen aufgrund zu restriktiver Kreditrichtlinien führen würden und damit an dem Punkt eines maximal möglichen Unternehmenswertes (Poirters, 2004, S. 7; Steinhardt, 2006, S. 479; Bhalla, 2009, S. 37).

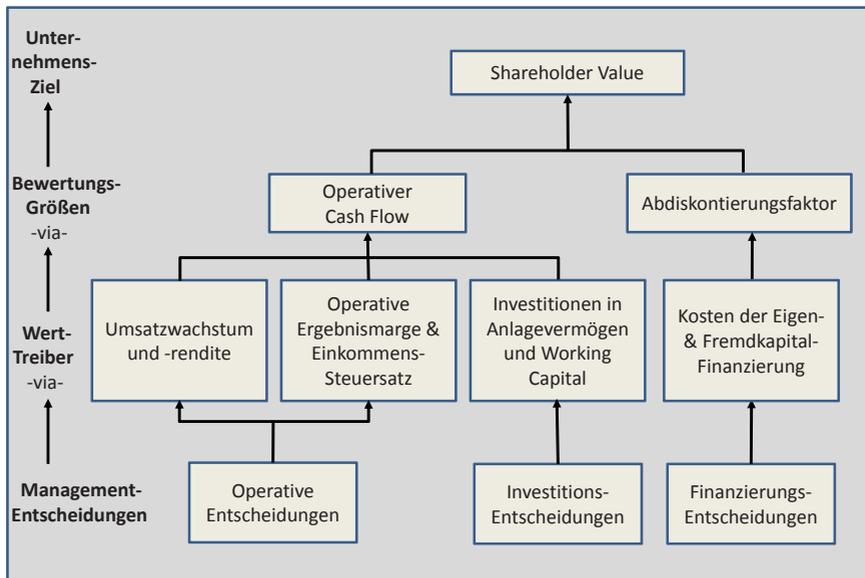


Abbildung 3: Das Shareholder Value-Netzwerkmodell⁴⁸

4.1.2 Unternehmenswertsteigerung durch Working Capital Management

Aus den vorstehenden Ausführungen wird offensichtlich, dass der Shareholder Value-Netzwerkansatz einen guten Rahmen für die Integration von operativen, investitions- und finanzierungsbezogenen Entscheidungen bietet und damit einen fundamentalen theoretischen Erklärungsansatz für das Management des Working Capitals bereitstellt (Rappaport, 1999, S. 68-69; Tewelde, 2002, S. 47). Die operativen Entscheidungen beziehen sich dabei aus Sicht des Working Capital Managements auf entlang des Cash-Zyklus verlaufende Prozesse des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements und beeinflussen dabei das Umsatzwachstum und die Ertragskraft, während die Investitionsentscheidungen maßgeblich durch die Investitionen in Forderungs- und Vorratsbestände geprägt sind und die Finanzierungsentscheidungen insbesondere den Bestand an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zur Unternehmensfinanzierung und die Kapitalkosten betreffen, wobei die operativen und die Investitionsentscheidungen über die Werttreiber Umsatzwachstum, operative Gewinnmarge, Investitionen in das Anlagevermögen und in das Umlaufvermögen bzw. Working Capital sowie die

⁴⁸ Eigene Abbildung in Anlehnung an Rappaport (1999) und Tewelde (2002).

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag den operativen Cash Flow beeinflussen und die Finanzierungsentscheidungen die Kapitalkosten bestimmen, welche im Shareholder Value-Netzwerkansatz die Generierung von Unternehmenswert prägen (Rappaport, 1999, S. 68-69; Tewolde, 2002, S. 47). Die Bestrebungen in Unternehmen zur unternehmenswertoptimierenden Gestaltung des Working Capital Managements wurden zudem in vielen der im Rahmen dieser Arbeit analysierten empirischen quantitativen Forschungsstudien entsprechend belegt (De-loof, 2003, S. 573; Nazir/Afza, 2009a, S. 28; Lies, 2011, S. 26).

4.2 Der Wertketten-Ansatz

Nach dem maßgeblich von Porter geprägten Wertkettenansatz generieren Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus einzelnen wertschöpfungsbezogenen Aktivitäten, welche sich im Rahmen einer so genannten Wertkette darstellen lassen (Porter, 1985, S. 33-34; Tewolde, 2002, S. 47-48). In diesem Zuge führt Porter aus, dass das Ziel einer unternehmerischen Wertschöpfungsstrategie in der Generierung von Wettbewerbsvorteilen liegt, welche entweder durch Kostenführerschaft, Differenzierung oder Fokussierung erreicht werden können, wobei sein Wertkettenansatz das Unternehmen als eine Folge von einzelnen, miteinander verbundenen unternehmensinternen und -externen Aktivitäten ansieht und dabei eine Methode bereitstellt, um die strategische Relevanz dieser wertschöpfenden Aktivitäten und ihrer jeweiligen Teilschritte zu bemessen hinsichtlich Kostenverhalten und potenzieller Quellen für Differenzierung (Porter, 1985, S. 3; Tewolde, 2002, S. 48). Daraus folgt, dass ein Unternehmen immer dann Wettbewerbsvorteile generiert, wenn strategisch relevante Aktivitäten entweder kostengünstiger bzw. effizienter oder aber besser bzw. differenzierter als bei Wettbewerbern ausgeführt werden (Porter, 1985, S. 3; Christopher, 2005, S. 14).

4.2.1 Aktivitäten in der Wertkette und Bezug zum Shareholder Value

Die wertschöpfenden Aktivitäten im Modell Porter's werden hierzu in primäre und sekundäre Aktivitäten unterteilt, wobei die primären Aktivitäten solche der Eingangslogistik, der Herstellung bzw. Produktion, der Ausgangslogistik, des Marketings und Vertriebs und des Kundendienstes betreffen und die sekundären Aktivitäten die notwendige Unterstützung in Form von Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung für die Ausübung bzw. den Vollzug der primären Aktivitäten umfassen, so dass beide Kategorien unter gegenseitiger und untereinander stattfindender gegenseitiger Beeinflus-

sung gemeinsam in eine dritte Kategorie des Modells – die Gewinnspanne – münden, welche sich aus dem für ein Produkt erzielbaren Preis abzüglich der für dessen Generierung erforderlichen Kosten für wertschöpfende Tätigkeiten im Rahmen der Wertkette ergibt (Porter, 1985, S. 36-43; Christopher, 2005, S. 13). Hierbei ist der Grad der Unterteilung einer Wertkette sowohl von den wirtschaftlichen Kontextfaktoren der betrachteten Branche als auch vom Zweck der Analyse abhängig, so dass diesbezüglich das Ausmaß an Differenzierungspotenzial oder der Umfang von Kostenanteilen entsprechende Relevanz entfalten, um Aktivitäten der Wertkette voneinander abzugrenzen (Porter, 1985, S. 45; Meyer, 2007, S. 150).

Die Verbindung zwischen Wettbewerbsstrategie und Wertkettenansatz einerseits und dem Shareholder Value-Netzwerkansatz andererseits wird von verschiedenen Autoren thematisiert - so sieht Rappaport darin zwei unterschiedliche komplementäre Ansätze, die über die Fokussierung von Produktivität eng miteinander verzahnt sind, während Gentry in einer Symbiose beider Ansätze einen geeigneten Rahmen zur Identifikation bzw. Untersuchung von Wertschöpfungsdeterminanten im Unternehmen und deren Potenzial zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen identifiziert (Gentry, 1988, S. 48; Rappaport, 1999, S. 71; Meyer, 2007, S. 149). Rappaport orientiert sich dabei an einem Modell, bei dem operativer Aufwand anhand von primären wertschöpfenden Aktivitäten anstelle rechnungswesenbestimmter Kategorien bestimmt wird und modifiziert in diesem Zuge das operative Betriebsergebnis aus der Gewinn- und Verlustrechnung in ein wertkettenbasiertes operatives Ergebnis, welches durch den Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit gemessen werden kann und aus Sicht von Rappaport eine objektivere Messgröße zur Bestimmung der Wertgenerierung im Unternehmen ist als das operative Betriebsergebnis (Rappaport, 1999, S. 40-44; Tewolde, 2002, S. 49).

4.2.2 Working Capital Management-Prozesse in der Wertkette

Die Verbindung zwischen den wertschöpfenden Aktivitäten und der Gestaltung des Working Capitals ergibt sich nun im Kontext der Ausführungen von Rappaport und Porter aus den Werttreiberkategorien der operativen Prozesse (Beschaffung, Produktion, Verkauf), der Investition (Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) und der Finanzierung (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen), welche die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens

und seinen Leistungserstellungsprozess umfassen und maßgeblich beeinflussen, ob ein Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen kann (Rappaport, 1999, S. 71-81; Tewolde, 2002, S. 49-50, Meyer, 2007, S. 151).

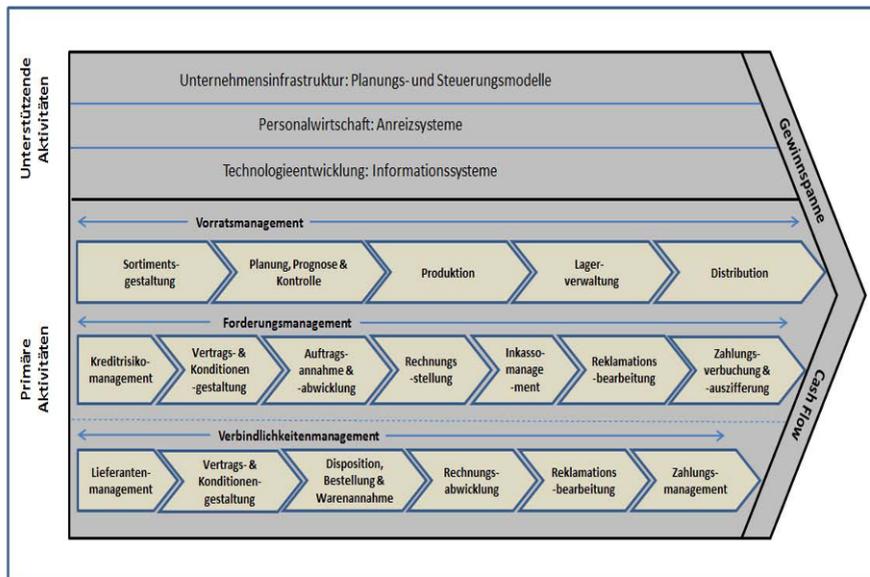


Abbildung 4: Die Working Capital-Wertkette⁴⁹

In diesem Zusammenhang lassen sich die zuvor in Kapitel 2 detailliert beschriebenen und analysierten operativen Prozesse des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitsmanagements in den Wertkettenansatz integrieren und zu einer Working Capital-Wertkette modifizieren, welche auf Seiten des Forderungsmanagements die Teilprozesse des Kreditrisikomanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Auftragsannahme und -abwicklung, der Rechnungsstellung, des Inkassomanagements, der Reklamationsbearbeitung, sowie der Zahlungsverbuchung und -auszifferung, auf Seiten des Verbindlichkeitsmanagements die Teilprozesse des Lieferantenmanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Disposition, Bestellung und Warenannahme, der Rechnungsabwicklung, der Reklamationsbearbeitung sowie des Zahlungsmanagements und auf Seiten des Vorratsmanagements die Teilprozesse der Sortimentsgestaltung, der Planung, Prognose und Kontrolle, der Produktion, der Lagerverwaltung und

⁴⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (1985) und Meyer (2007).

der Distribution umfasst (Rappaport, 1999, S. 71-81; Tewolde, 2002, S. 49; Meyer, 2007, S. 152-153).⁵⁰

Tewolde interpretiert die Ausführungen von Rappaport dahingehend, dass er die Basis der Working Capital-Wertkette an den primären Aktivitäten des Porter'schen Wertkettenansatzes festmacht, worauf Meyer entsprechend konzeptionell aufsetzt und unter teilweise Rückgriff auf Studien von Beratungsgesellschaften in seiner Argumentation auch die Bedeutung der sekundären unterstützenden Aktivitäten hervorhebt, was in der Folge zu einer im Vergleich zu Tewolde detaillierteren Teilprozess-Struktur in der Working Capital-Wertkette führt, welche allerdings von der ursprünglich von Porter definierten Nomenklatur der Kategorisierung insofern abweicht, als sich hier der Beschaffungsprozess ebenso in die primären Aktivitäten des Verbindlichkeitenmanagementprozesses einsortiert wie Teile des Planungs-, Kontroll- und Steuerungsprozesses als Teilprozess des Vorratsmanagementsprozesses, woraus sich eine gewisse Inkonsistenz in der übergreifenden Kategorisierung der Aktivitäten im Vergleich zum originären Wertkettenansatz von Porter ergibt, welche im Kontext der Zusammenführung der Ansätze von Rappaport und Porter zu einer Neuordnung der generischen Kategorien in Form einer Working Capital-Wertkette führt, an deren Ende die Gewinnspanne durch den operativen Cash Flow präzisiert wird (Porter, 1985, S. 37; van der Weide/Maier, 1985, S. 8; Tewolde, 2002, S. 49, Meyer, 2007, S. 153).

4.2.3 Wertketten-Verknüpfungen und Wertkettenmanagement

Aufbauend auf der Erkenntnis, dass die Aktivitäten in der Wertkette interdependent und durch Verknüpfungen bestimmt sind, welche sich auf die Relation zwischen Wertketten unterschiedlicher Wettbewerber auswirken, kommt Porter zu dem Schluss, dass durch die optimale Gestaltung solcher Verknüpfungen Wettbewerbsvorteile entstehen können, die allerdings ein genaues Verständnis der essentiellen Verknüpfungen in der Wertkette sowohl unternehmensintern als auch unternehmensübergreifend seitens des Managements voraussetzt (Porter, 1985, S. 75-76; Tewolde, 2002, S. 50). In diesem Zuge betonen Shank und Govindarajan den zu restriktiven Fokus eines allein auf das eigene Unternehmen bezogenen Wertkettenmanagements, unterstreichen stattdessen die Notwendigkeit eines unternehmensübergreifenden Wertkettenmanagements zur Erlangung

⁵⁰ Vgl. dazu ausführlich die detaillierten Beschreibungen und Analysen zu den Teilprozessen im Forderungs-, Verbindlichkeiten- und Vorratsmanagement in den Kapiteln 2.3.1-2.3.3.

von Wettbewerbsvorteilen und differenzieren daher explizit innerhalb der Wertkette zwischen der internen bzw. intraorganisationalen und der externen bzw. interorganisationalen Perspektive (Shank/Govindarajan, 1992, S. 180 bzw. 197; Shank/Govindarajan, 1993, S. 54; Meyer, 2007, S. 155-156). Demzufolge befasst sich die interne Wertkette mit den unternehmensinternen Aktivitäten innerhalb und zwischen betrieblichen Funktionen und ihren Verknüpfungen, wohingegen die externe Wertkette eine unternehmensübergreifende Perspektive einnimmt und die Verknüpfungen mit Aktivitäten von externen Partnern wie Lieferanten und Kunden betrachtet (Shank/Govindarajan, 1992, S. 179-180; Shank/Govindarajan, 1993, S. 56-57; Tewolde, 2002, S. 50-51).

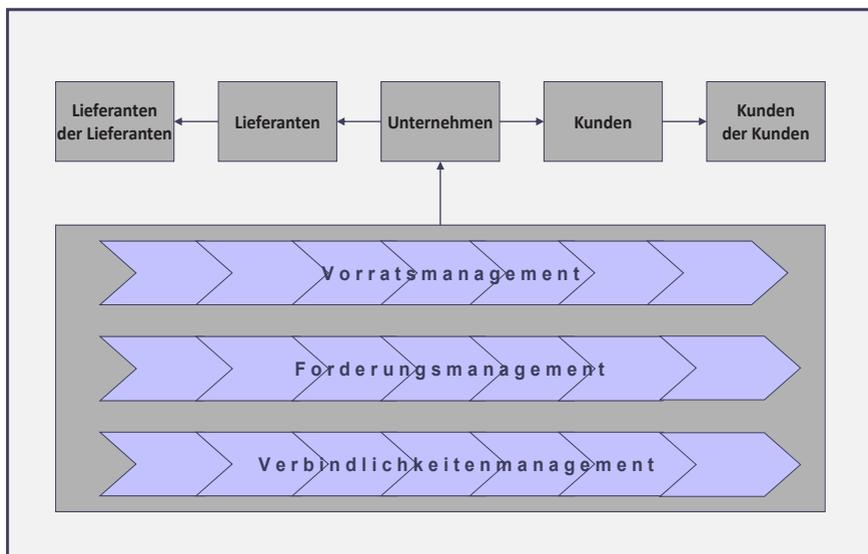


Abbildung 5: Verknüpfungen in der Working Capital-Wertkette⁵¹

Übertragen auf die vorstehend abgeleitete Working Capital-Wertkette bezieht sich die interne Working Capital-Wertkette auf die primären Aktivitäten des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements sowie die diese unterstützenden sekundären Aktivitäten und deren interne Verknüpfungen in Form von Verbindungen innerhalb sowie zwischen Unternehmensbereichen, während die externe Working Capital-Wertkette auf die Verknüpfungen der Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagementaktivitäten mit den vorgelagerten Wert-

⁵¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Shank/Govindarajan (1993) und Tewolde (2002).

ketten der Lieferanten und den nachgelagerten Wertketten der Kunden als Zulieferer von Rohstoffen und Vorprodukten bzw. als Abnehmer von Produkten und Dienstleistungen abzielt, also quasi in ein Netzwerk von Organisationen eingebunden ist (Shank/Govindarajan, 1993, S. 50; Tewolde, 2002, S. 51-52; Meyer, 2007, S. 160-161).⁵² Das dabei reflektierte Bild eines Wertsystems, in dessen Kontext das einzelne Unternehmen agiert, erfordert es daher, neben den intraorganisationalen auch die interorganisationalen Aktivitäten und Verknüpfungen optimal zu gestalten, um Wettbewerbsvorteile realisieren zu können, die sich etwa in der Reduktion von Transaktionskosten oder der Steigerung der Prozesseffizienz mit der Folge einer Steigerung des Unternehmenswertes manifestieren (Porter, 1985, S. 33-36; Shank/Govindarajan, 1993, S. 50-56; Tewolde, S. 50-51; Meyer, 2007, S. 161).⁵³

Unternehmensübergreifendes Wertkettenmanagement bedeutet, dass die in das Wertsystem eingebundenen Unternehmen solide Verknüpfungen und Beziehungen mit ihren Lieferanten und Kunden entwickeln, etablieren und steuern, die es ihnen ermöglichen, sich in einem kompetitiven Umfeld erfolgreich zu positionieren, indem sie synergetische Effekte zur Wertsteigerung innerhalb des gesamten Wertsystems erschließen und koordinieren und so im Rahmen der Kooperation mit ihren Partnern im Wertsystem die bestmöglichen Leistungen hinsichtlich Kosten- bzw. zeitlicher Effizienz und Qualitätsniveau erzielen, die wiederum die Basis legen für die erfolgreiche Formulierung von Kostenführerschafts-, Differenzierungs- oder Spezialisierungsstrategien (Shank/Govindarajan, 1992, S. 179-180; Tewolde, 2002, S. 52).⁵⁴

Für das Working Capital Management bedeutet dies, dass eine unternehmensübergreifende Gestaltung des Working Capitals in Form kooperativer, nicht not-

⁵² Der Netzwerkgedanke hält auch unmittelbaren Einzug in das Shareholder Value-Netzwerk von Rappaport und die damit unmittelbar verbundene Formulierung von Wettbewerbsstrategien (Rappaport, 1999, S. 71-81).

⁵³ Vgl. dazu die Ausführungen von Riggers, der den Begriff des Wertsystems als ein strategisches interorganisationales Netzwerk aus rechtlich selbständigen Unternehmen definiert, welches dem Zweck folgt, Wettbewerbsvorteile für das Netzwerk aufzubauen (Riggers, 1998, S. 149).

⁵⁴ Vgl. dazu auch ausführlich die Aussagen bei Shank und Govindarajan, die basierend auf dem Grundsatz Porter's dessen Wertkettenmanagement mit dem traditionellen Ansatz des Wertzuwachsmagements vergleichen und argumentieren, dass die Betrachtung des Wertzuwachses nur die interne Wertkette von der Bezahlung der eingekauften Güter bis zu den Wareneinahmen einschließt und damit zu spät hinsichtlich der Gestaltung der Verknüpfungen zu den Lieferanten und deren Lieferanten und zu früh bezüglich der Koordination der Verknüpfungen mit den Kunden sowie deren Kunden ansetzt (Shank/Govindarajan, 1992, S. 182-183).

wendigerweise wettbewerbsausschließender Handlungsmuster der Unternehmen mit ihren Lieferanten und Kunden hinsichtlich der Investitionen in Kundenforderungen und Vorräte, bezüglich der Finanzierung von Lieferantenverbindlichkeiten sowie hinsichtlich der Abwicklung operativer Beschaffungs-, Produktions- und Absatzaktivitäten den Unternehmenswert steigern kann (Tewolde, 2002, S. 52-53; Meyer, 2007, S. 164).

4.3 Der Transaktionskostenansatz

Der Transaktionskostenansatz entstammt dem Forschungsgebiet der Neuen Institutionenökonomie, beschäftigt sich grundsätzlich mit der Koordination sowie der Beherrschung und Überwachung von wirtschaftlichen Leistungsbeziehungen und geht maßgeblich auf die Arbeiten von Coase und von Williamson zurück (Coase 1937; Williamson 1975 bzw. 1985; Picot, 1991, S. 147). Im Zentrum des Transaktionskostenansatzes steht die Transaktion im Sinne einer den Produkt- und Dienstleistungsaustausch begleitenden Übertragung von Verfügungsrechten, wobei das institutionelle Arrangement, in dem der Austausch vollzogen wird, durch die beiden Dimensionen der rechtlichen Vertragsform als Legitimation der Austauschbeziehung einerseits und der vereinbarten Mechanismen zur Reaktion auf ungeplante Veränderungen der Leistungs- und Kostenseite der Austauschbeziehung zwischen den Transaktionspartnern andererseits geprägt ist (Kieser/Ebers, 2006, S. 277; Metze, 2010, S. 17). Die hinter dem Transaktionskostenansatz stehende grundsätzliche Idee besteht darin, dass die Charakteristika eines transaktionalen Austauschs die Art und Effizienz der vertraglichen Rahmenbedingungen bzw. Governance-Strukturen in intra- und interorganisationalen Verknüpfungen bestimmen (Tewolde, 2002, S. 55).

Die Kosten einer Transaktion gelten im Transaktionskostenansatz als Vorteilhaftigkeitsmaßstab für die den Vertragspartnern im Rahmen des Austauschs entsprechender Produkte und Dienstleistungen in Form von Produktionskosten sowie im Zuge der Realisation und Organisation der Transaktion in Gestalt von Transaktionskosten entstehen, wobei der Kostenvergleich zwischen verschiedenen institutionellen Arrangements von externer marktbezogener Zusammenarbeit über hybride Organisationsformen bis zur hierarchischen Koordination im Vordergrund der Betrachtung steht (Williamson, 1985, S. 22-23; Kieser/Ebers, 2006, S. 277; Metze, 2010, S. 17-18).

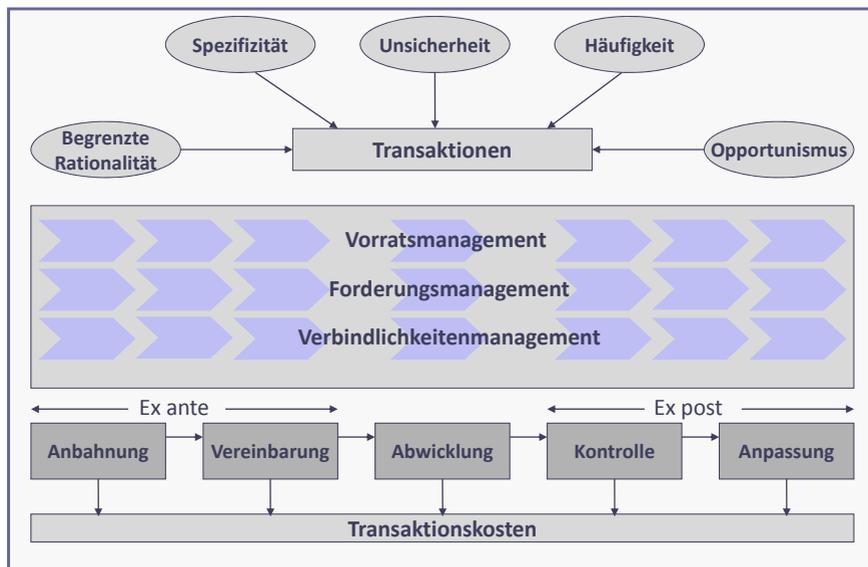


Abbildung 6: Transaktionskostenansatz und Working Capital-Wertkette⁵⁵

4.3.1 Arten und Einflussfaktoren von Transaktionskosten

Die dabei zu betrachtenden Kostenarten beinhalten überwiegend Informations-, Kommunikations- und Koordinationskosten und lassen sich bezogen auf die Schritte des Transaktionsprozesses in Anbahnungskosten, Vereinbarungskosten, Abwicklungskosten, Kontrollkosten und Anpassungskosten sowie bezogen auf den Zeitpunkt der Vertragsvereinbarung in Ex-ante-Transaktionskosten, also Kosten vor dem Vertragsabschluss in Form von Anbahnungs- und Vereinbarungskosten, und Ex-post-Transaktionskosten in Gestalt von Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten kategorisieren (Picot, 1982, S. 270; Williamson, 1985, S. 20-22; Tewolde, 2002, S. 57-59; Metzke, 2010, S. 18). Der vor diesem Hintergrund anzustellende Kostenvergleich liefert eine Aussage darüber, welche Transaktionsarten in welchen institutionellen Arrangements in der kosteneffizientesten Art und Weise unternommen und organisatorisch koordiniert werden können, so dass die Transaktionskosten bei gegebenen Produktionskosten zum Effizienzkriterium werden (Picot, 1982, S. 271; Williamson, 1985, S. 41). Hierbei wird den Akteuren eine Anzahl von Verhaltensannahmen attestiert, wozu erstens die begrenzte Rationalität als Folge begrenzter Informationsverfügbarkeit und

⁵⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson (1985) und Meyer (2007).

Informationsverarbeitungskapazität zählt, zweitens opportunistisches Verhalten gehört, welches die Einstellung der Vertragspartner impliziert, unter Umständen ihren eigenen Vorteil auf Kosten anderer Vertragspartner zu verfolgen und drittens vornehmlich aus modelltheoretischen Vereinfachungsgründen Risikoneutralität zählt (Williamson, 1985, S. 30-32, 44 bzw. 388; Kieser/Ebers, 2006, S. 279-280).

Darüber hinaus unterstellt der Transaktionskostenansatz, dass die Höhe der Kosten, die zur Abwicklung und Organisation einer Transaktion notwendig sind, durch drei transaktionsimmanente Charakteristika beeinflusst wird, nämlich Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit (Williamson, 1985, S. 52; Hess, 2002, S. 32). Die Spezifität einer Transaktion ist deren bedeutendster Einflussfaktor und verkörpert den Grad, zu dem die Transaktionspartner transaktionsspezifische Investitionen unternehmen, so dass mit zunehmender Spezifität einer Transaktion der Wertverlust bei alternativem Einsatz der für die Aufgabenstellung benötigten Ressourcen größer wird und die erforderliche unternehmensübergreifende Koordination zunimmt (Williamson, 1985, S. 55; Hess, 2002, S. 33; Metzke, 2010, S. 19). Transaktionsspezifische Investitionen können nach Williamson in sechs unterschiedlichen Formen vorkommen, die er in standortspezifische Investitionen (z.B. Investitionen zur Reduktion von Transport und Lagerkosten), anlagenspezifische Investitionen (z.B. Investitionen in Spezialmaschinen), Investitionen in spezifisches Humankapital (z.B. Wissensaufbau in verbesserten Planungstechniken), abnehmerspezifische Investitionen (z.B. Kapazitätserweiterungsinvestitionen zur Erfüllung spezifischer Kundenaufträge), Investitionen in Reputation und terminspezifische Investitionen in Güter und Leistungen mit begrenzter zeitlicher Nutzenstiftung (z.B. Saisonware) unterteilt (Williamson, 1991, S. 281; Kieser/Ebers, 2006, S. 281).

Transaktionsspezifische Investitionen verringern über die mit ihnen realisierten Spezialisierungsvorteile einerseits die Produktionskosten, erhöhen aber andererseits die Transaktionskosten in Form der mit der aufgrund der Investition eingegangenen höheren Bindung zum Transaktionspartner die Opportunitätskosten einer potenziellen Auflösung der Transaktionsbeziehung, zumal die spezialisierten Inputfaktoren einer anderen Verwendung nur in potenziell geringerem Nutzungs- und Effizienzgrad zugeführt werden können, was mit Erlöseinbußen und Mehrkosten in Gestalt von Ex-ante- und Ex-post-Transaktionskosten verbunden ist

und wodurch das Interesse der Transaktionspartner an einer kontinuierlichen Austauschbeziehung zunimmt (Kieser/Ebers, 2006, S. 281-282).

Als zweiter Einflussfaktor einer Transaktion umfasst die Unsicherheit einerseits die Unsicherheit über die situativen Gegebenheiten, unter denen eine Transaktion abläuft sowie die Unsicherheit über mögliches opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners aufgrund asymmetrischer Information (Williamson, 1975, S. 31; Williamson, 1985, S. 56-57; Hess, 2002, S. 33). Mit zunehmender Unsicherheit steigen sowohl die Ex-ante-Transaktionskosten, da mit wachsender Unsicherheit weitere Eventualitäten in der Austausch- bzw. Vertragsbeziehung berücksichtigt werden müssen, als auch die Ex-post-Transaktionskosten, zumal aufgrund von unvollkommenen Verträgen in Folge begrenzter Rationalität der Vertragspartner mit zunehmender Unsicherheit im Austauschverhältnis die Wahrscheinlichkeit nachträglicher Vertragsanpassungen aufgrund geänderter Bedingungen zunimmt, wohingegen die Produktionskosten von einer Zunahme der Unsicherheit in der Regel nicht betroffen sind (Hess, 2002, S. 33; Kieser/Ebers, 2006, S. 283).

Daneben spielt die Häufigkeit von Transaktionen als weiterer Einflussfaktor einer Transaktion eine Rolle, da sich mit steigender Häufigkeit identischer Transaktionen mit Transaktionspartnern Lern-, Synergie- und Spezialisierungsvorteile erzielen lassen, die sowohl die Transaktionskosten pro Transaktion als auch die Produktionskosten senken (Hess, 2002, S. 33; Kieser/Ebers, 2006, S. 283). Außerdem bestehen als zusätzliche Einflussfaktoren einer Transaktion deren strategische Bedeutung sowie die Verfügbarkeit von Know-How und Kapital, wobei mit zunehmender strategischer Bedeutung einer Transaktion analog dem zuvor beschriebenen Spezifitätskriterium deren Transaktionskosten auf Grund des mit Schutzmaßnahmen gegen Know-How-Abfluss verbundenen zusätzlichen Kontroll- und Sicherungsaufwands zunimmt, während sich für den Fall mangelnder Verfügbarkeit von Know-How die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Unternehmen Leistungen nicht eigenständig erstellen können (Hess, 2002, S. 33; Metze, 2010, S. 19).

4.3.2 Kostenrelevanz unterschiedlicher institutioneller Arrangements

In der Transaktionskostentheorie wird zwischen verschiedenen institutionellen Arrangements auf vertragstheoretischer Grundlage differenziert, welche sich hinsichtlich der Kosten unterscheiden, die für die Abwicklung von Transaktionen

entstehen, zumal die Kostenunterschiede insbesondere vom Aufwand der Etablierung und Nutzung des institutionellen Arrangements, von der vom jeweiligen institutionellen Arrangement ausgehenden Anreizintensität für einen effizienten Ressourceneinsatz sowie von der effizienten Bewältigung von Transaktionsproblemen mittels geeigneter Kontrollmechanismen und Anpassungsmaßnahmen, die sich aus dem opportunistischen Verhalten der Vertragspartner sowie deren begrenzter Rationalität ergeben, abhängen (Williamson, 1991, S. 277; Kieser/Ebers, 2006, S. 285).

Während Williamson in seinen früheren Arbeiten lediglich die beiden Grundtypen institutioneller Arrangements - Markt und Hierarchie - thematisiert, wobei in der marktlichen Austauschbeziehung niedrige Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit die Transaktion prägen und starke Anreizmechanismen die Abwicklungseffizienz der Transaktion befördern sowie in der hierarchischen Austauschbeziehung hohe Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit die Transaktion bei vergleichsweise leichter Zweckausrichtung, Abstimmung und situativer Anpassung prägen, führt er später Hybridformen in seine Argumentation ein, die hinsichtlich der von Williamson definierten zuvor dargestellten Transaktionseinflussgrößen eine Mittelstellung einnehmen und ein Kontinuum zwischen den beiden Extremformen Markt und Hierarchie aufspannen (Picot, 1982, S. 275; Williamson, 1991, S. 278-280; Te wolde, 2002, S. 59).

Hierbei zeigt sich, dass die zuvor beschriebenen Transaktionskostenarten entsprechend der Transaktionsphase und der Art des institutionellen Arrangements, in denen sie anfallen variieren zwischen fixer und variabler Ausprägung, was sich daran festmacht, dass bei der marktlichen Austauschbeziehung die hier im Vordergrund stehenden Anbahnungs- und Vereinbarungskosten je nach Häufigkeit des Transaktionspartnerwechsels variablen oder fixen Charakter aufweisen sowie bei der hierarchischen Austauschbeziehung die Kontroll- und Anpassungskosten Priorität besitzen und dort eher fixen Charakter haben (Picot, 1982, S. 271; Meyer, 2007, S. 177). Dabei ist zu betonen, dass es bei der Transaktionskostenanalyse nicht um eine genaue zahlenmäßige Bestimmung alternativer Kostenniveaus geht, sondern stattdessen Transaktionskostenmerkmale von unterschiedlichen institutionellen Arrangements als Treiber der Transaktionskosten in ihrer Größenordnung determiniert und miteinander verglichen werden (Williamson, 1991, S. 269).

In Anbetracht der hier dargestellten und angewendeten Erklärungssubstanz des Transaktionskostenansatzes müssen jedoch auch dessen Schwächen kritisch reflektiert werden, wozu insbesondere die schwierige Quantifizierbarkeit der Kosten und ihre Unterscheidung in Transaktions- und Produktionskosten zählen, die Vernachlässigung von neben der Informationsasymmetrie weiteren relevanten Machtaspekten wie Vertrauen oder Integrität sowie die grundsätzliche Statik des Ansatzes gehören, der unterstellt, dass sich Präferenzen und Einstellungen der Individuen unabhängig von Umweltveränderungen nicht ändern (Metze, 2010, S. 20). Diese kritischen Reflektionen sollen im Rahmen der nun folgenden Verknüpfung des Transaktionskostenansatzes mit den Working Capital-Prozessen im Rahmen der Referenzierung auf ein Steuerungsmodell berücksichtigt werden, welches neben der Integration von soziokulturell bedingten Machtfaktoren in Austauschbeziehungen verschiedene Mechanismen zu deren Steuerung berücksichtigt (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 58-74; Meyer, 2007, S. 178).

4.3.3 Verbindung zwischen Transaktionskostenmanagement und Working Capital-Prozessen

Aufbauend auf den grundlegenden Prinzipien des Transaktionskostenansatzes soll dieser nun in einem nächsten Schritt auf das Management des Working Capitals angewendet werden, um die Transaktionskostencharakteristika der Working Capital-Prozesse und -Volumina zu untersuchen. Zu diesem Zweck können zunächst Kompatibilitäten zwischen den Phasen des Transaktionskostenansatzes und den Prozess-Schritten der relevanten Teilkategorien des Working Capital Managements hergestellt werden, da sich die Prozesse des Working Capital Managements – im Kontext des im Rahmen dieser Arbeit aufgespannten Forschungsdesigns die Prozesse des Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagements – primär aus intra- und interorganisationalen Austauschbeziehungen ergeben und sich aus diesem Grund in die Transaktionsphasen einbetten lassen (Ouchi, 1980, S. 129; Meyer, 2007, S. 180). Dergestalt lassen sich einerseits die Prozesse des Forderungsmanagements in Anbahnungs- und Vereinbarungsprozesse (Kreditrisikomanagement sowie Vertrags- und Konditionengestaltung), Abwicklungsprozesse (Auftragsannahme und -abwicklung sowie Rechnungsstellung) und Kontroll- und Anpassungsprozesse (Inkassomanagement, Reklamationsbearbeitung und Zahlungsverbuchung bzw. -auszifferung) kategorisieren und andererseits die Prozesse des Verbindlichkeitenmanagements analog in Anbah-

nungs- und Vereinbarungsprozesse (Lieferantenmanagement, Vertrags- und Konditionengestaltung), Abwicklungsprozesse (Disposition, Bestellung und Warenannahme sowie Rechnungsempfang) und Kontroll- und Anpassungsprozesse (Reklamationsbearbeitung und Zahlungsmanagement) aufteilen (Tewolde, 2002, S. 58; Meyer, 2007, S. 181).

Nach der auf diese Weise erfolgten Verknüpfung zwischen Transaktionsphasen und Teilprozessen im Working Capital Management kann nun im nächsten Schritt die Anwendung eines geeigneten Steuerungsmodells erfolgen, welches das Management von interorganisationalen Working Capital-Prozessen und -Beständen in Abhängigkeit bestimmter transaktionaler Einflussfaktoren und Begleitumstände bestimmt und optimiert (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 58; Tewolde, 2002, S. 60). Das in diesem Zuge herangezogene Modell von van der Meer-Kooistra und Vosselman liefert einen Rahmen zur optimierten Steuerung des Working Capitals hinsichtlich der Minimierung von Transaktionskosten in interorganisationalen Austauschverhältnissen vor dem Hintergrund marktbasierter, bürokratischer oder vertrauensbasierter Mechanismen (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 58; Tewolde, 2002, S. 60). Hinsichtlich der Selektion des Steuerungsdesigns werden dabei also im Gegensatz zu den Prämissen des originären Transaktionskostenansatzes soziale Mechanismen insbesondere in Gestalt von Vertrauen in die Analyse integriert (Williamson, 1985, S. 20; Zajac/Olsen, 1993, S. 140-141; Meyer, 2007, S. 182).

Im Falle marktbasierter Steuerungsmechanismen sind die Transaktionspartner in der Geschäftsanbahnung gezwungen auf dem offenen Markt nach Lieferanten bzw. Kunden zu suchen, da keine Routinepartner zur Verfügung stehen, so dass die Kontrahierung von einer Auswahl unter vielen potenziellen Partnern geprägt ist, die relativ wenig kontraktsspezifische Investitionen nach sich zieht, zumal von einer eher kurzlebigen bzw. einmaligen Transaktion ausgegangen wird und die Kontrolle rein auf die Ausführung auf Cash-Basis ohne entsprechende Anreize für eine Kontinuität der Geschäftsbeziehung beispielsweise in Form von Zahlungsfristen fußt, so dass in dieser Situation das Liquiditäts- und Vorratsniveau tendenziell hoch und die Niveaus an Forderungen bzw. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen eher niedrig sind aufgrund des mangelnden Vertrauens zwischen den Transaktionspartnern im Zusammenhang mit entsprechenden Transaktions-, Spekulations- und Vorsichtsmotiven (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 60-62; Tewolde, 2002, S. 61-62; Meyer, 2007, S. 184-185).

Dagegen sind im Falle bürokratie-basierter Steuerungsmechanismen in der Geschäftsanbahnung die Kontraktpartner bereits bekannt und vorselektiert, so dass die Kontrahierung von detaillierten vertraglichen Vereinbarungen und umfangreichen Informations- und Verifikationserfordernissen geprägt ist, während in der Kontrollphase strikte Überwachung sowie Leistungsüberprüfung und -messung maßgebend sind, so dass in dieser Situation mittlere Niveaus von Cash und Vorräten einerseits sowie Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen andererseits vorherrschen, während Anreize in Form von Zahlungsfristen zunehmen, aber häufig noch durch Sicherheiten abgesichert werden und Transaktions-, Spekulations- und Vorsichtsmotive wenig ausgeprägt sind (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 60-62; Tewolde, 2002, S. 61 bzw. 63; Meyer, 2007, S. 185-186).

Schließlich sind in der Situation vertrauensbasierter Steuerungsmechanismen in der Geschäftsanbahnung gewachsene Beziehungen zu Lieferanten und Kunden prägend mit großzügigen Zahlungsfristen und vergleichsweise laxer Anwendung von Vorschriften zur Auswahl von Transaktionspartnern oder zu Ausschreibungen sowie Rahmenverträgen mit vorselektierten Transaktionspartnern und entsprechend geringem Erfordernis kontrahierungsbegleitender Informationen bzw. Dokumentationen, während die Kontrollphase von Interaktion und Kooperation ohne detaillierte Messung von Leistungen oder Ergebnissen geprägt ist, die beispielsweise auch komplexere Transaktionsmechanismen wie Just-in-Time-Lieferungen ermöglicht, so dass auf Basis symmetrischer Informationen, hohem Vertrauen, enger Kooperation und Risikoteilung sowie weitestgehend fehlenden Transaktions-, Spekulations- und Vorsichtsmotiven zwischenpartnerliche Finanzierung auf Basis hoher Bestände an Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bei gleichzeitig niedrigen Beständen an Cash und Vorräten die Regel ist (van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000, S. 60-62; Tewolde, 2002, S. 63-65; Meyer, 2007, S. 187-188).

4.4 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund der allgemein postulierten Wichtigkeit der theoretischen Fundierung zur Anwendung von Fallstudien und deren Auswertung wurden in diesem Kapitel drei wesentliche theoretische Ansätze ausgewählt, der Shareholder Value-Netzwerk-Ansatz, der Wertkettenansatz und der Transaktionskostenansatz. In diesem Zuge wurde der Shareholder Value-Ansatz als theoretische Basis

herangezogen, um den Zusammenhang zwischen Werttreiberverhalten und Unternehmenswert zu beleuchten und dabei die spezifische Rolle und Funktion des Working Capitals und der dieses prägenden Ausgestaltung der Prozesse des Forderungs-, Vorrats- und Verbindlichkeitenmanagements als einer der maßgeblichen Treiber des Unternehmenswertes herausgestellt (Rappaport, 1999). In diesem Kontext wurde der Wertkettenansatz als konzeptioneller Rahmen verwendet, um Werttreibereinflüsse in den einzelnen, das Volumen und Ausmaß des Working Capitals prägenden Prozesse zu identifizieren und die Betrachtung dieser Prozesse darüber hinaus mit Hilfe von Verknüpfungen im Zuge einer interorganisationalen Betrachtung auf vorgelagerte und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen auszudehnen, um auf diese Weise Wertschöpfungspotenziale durch Koordination über Unternehmensgrenzen hinweg sichtbar zu machen (Porter, 1985; Shank/Govindarajan, 1992 bzw. 1993). Schließlich wurde der Transaktionskostenansatz herangezogen, um den Einfluss von Kostengrößen auf die Entstehung von Unternehmenswert zu fundieren und dabei die Prozesse des Working Capital Managements hinsichtlich ihrer Transaktionskostencharakteristika, -umgebung und -partner zu untersuchen sowie mit Hilfe eines die theoretischen Grenzen des Transaktionskostenansatzes teilweise erweiternden steuerungstechnischen Modells die Gestaltung des Working Capitals in Abhängigkeit von solchen Kontingenzfaktoren zu analysieren (Williamson, 1985 bzw. 1991; van der Meer-Kooistra/Vosselman, 2000).

Der auf diese Weise konzipierte theoretische Bezugsrahmen, der sich wie vorstehend ausgeführt an dem von Gentry erstmalig skizzierten, von Tewolde konstruierten und ausformulierten sowie von Meyer übernommenen Konzept orientiert, soll nun als Grundlage für die Auswahl und Gestaltung der Forschungsmethodik und des darin selektierten empirischen Forschungsansatzes dienen, was im folgenden Kapitel dargestellt wird (Gentry, 1988, S. 48-51; Tewolde, 2002, S. 66-67; Meyer, 2007, S. 196-200; Metze, 2010, S. 17-21 bzw. 33-47).

5 Forschungsmethodik und empirischer Ansatz

5.1 Selektion einer geeigneten Forschungsmethode

Im Folgenden soll die Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode anhand des Forschungsfalls, seines Kontexts und der zu beantwortenden Forschungsfrage abgeleitet werden, bevor auf die spezifischen Kriterien der ausgewählten Forschungsmethode sowie deren konkrete Anwendung im relevanten Kontext eingegangen wird.

5.1.1 Beurteilung der Forschungsmethoden im Forschungskontext

Die wesentliche Funktion eines Forschungsdesigns liegt in der Erläuterung, wie der Forscher Antworten auf seine Forschungsfragen findet, womit dessen Bedeutung zur Generierung valider Untersuchungen und Schlussfolgerungen unmittelbar evident wird (Kumar, 2011, S. 23-24). Auf Basis des vorstehend konstruierten theoretischen Bezugsrahmens ist folglich zum Zweck der Ableitung von für die Beantwortung der zu Grunde liegenden Forschungsfrage maßgeblichen Gestaltungsaussagen zum Working Capital Management eine dafür geeignete Forschungsmethode zu selektieren und die damit verbundene Breite und Tiefe der Datenerhebung festzulegen (Lancaster, 2005, S. 64-65; Weide, 2009, S. 177). Dies geschieht vor dem Hintergrund einer zwar auf Grund des zunehmenden Interesses von Wissenschaft und Praxis am Themengebiet des Working Capital Managements vor allem in den letzten Jahren gestiegenen Anzahl von Publikationen, unter denen jedoch die Kategorie der wissenschaftlich fundierten Studien mit empirisch belegbaren Studienergebnissen bis auf die vor allem seit der Jahrtausendwende forcierten schwerpunktmäßig länderbezogenen quantitativen, vornehmlich datenbank-basierten Studien zum Zusammenhang zwischen Working Capital Management und Profitabilität signifikant unterrepräsentiert sind, so dass ein genereller Bedarf an weiterer empirischer Forschung zu konstatieren ist (Meyer, 2007, S. 201; Nazir/Afza, 2009a, S. 30).

Für die Selektion des adäquaten Forschungsdesigns sind in erster Linie die Art der gestellten Forschungsfrage, der Umfang der Kontrolle des Forschers über die zu erforschenden Verhaltensfälle bzw. -muster sowie der Fokus auf aktuelle oder historische Phänomene in der Betrachtung maßgebend (Yin, 2009, S. 2). Grundsätzlich stehen dafür die fünf wesentlichen alternativen Gestaltungsformen des Forschungsdesigns – das experimentale, das cross-sektionale, das longitudinale, das fallstudienbezogene und das komparative Forschungsdesign – zur Verfügung

(Bryman/Bell, 2011, S. 68-69). Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zu beantwortende Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Art und Weise, wie europäische Unternehmen der Logistikbranche ihr Working Capital Management optimal wertorientiert gestalten und welche Methoden und Steuerungsmechanismen dabei eingesetzt werden können und impliziert dabei gemäß Yin durch die Art der Fragestellung und die Notwendigkeit der Erhebung realer situationsbezogener anstelle derivativer Daten eine Ausrichtung auf eine grundsätzlich fallstudienbezogene Forschungsmethodik (Yin, 2009, S. 2 bzw. 9; Yin, 2012, S. 5). Unter einer Fallstudie versteht man dabei eine Strategie zur Erforschung eines spezifischen aktuellen Phänomens mittels empirischer Investigation in seiner realen Umgebung auf Basis von multiplen Beweisquellen (Robson, 2002, S. 178; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 146).

Gegen eine Anwendung der experimentalen Forschungsmethodik für die vorliegende Arbeit sprechen das dafür erforderliche hohe Kontrollniveau inklusive der entsprechenden Veränder- bzw. Manipulierbarkeit bezüglich der zu untersuchenden Situationsvariablen, die Fokussierung auf Ursache-Wirkungszusammenhänge im Kontext einer vereinfachten Abbildung der Realität sowie der notwendige aktiv gestaltende Teilnahmecharakter des Forschenden im Forschungsprozess (Atteslander, 2003, S. 196-198; Gomm, 2008, S. 59-61; Weide, 2009, S. 180; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 144; Bryman/Bell, 2011, S. 45). Eine rein fragebogenbasierte, schwerpunktmäßig quantitative und anonym ausgelegte Forschungsmethodik würde im vorliegenden Fall dem Bedürfnis nach Erforschung der unternehmerischen Gestaltungsvielfalt in ihren unterschiedlichen Facetten und ihrer Ursachen und Wirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette unter anderem auf Grund ihrer vorstrukturierten Antwortmöglichkeiten nur unzureichend entsprechen und stattdessen Gefahr laufen, statistische Häufigkeiten bzw. Korrelationen aufzuzeigen, die möglicherweise nicht zwingend einem Kausalzusammenhang entsprechen (Weide, 2009, S. 178-179; Yin, 2012, S. 5).

Aufgrund der von verschiedenen Forschern thematisierten starken Korrelation zwischen der Ausgestaltung von Working Capital-Prozessen und industriespezifischen Merkmalen und der damit zusammenhängenden mangelnden Generalisierbarkeit von Ergebnissen über verschiedene Industrien hinweg erscheint die cross-sektionale Forschungsmethodik im vorliegenden Kontext ebenfalls nicht geeignet, was zugleich auch auf die longitudinale Forschungsmethodik zutrifft, zumal diese zumeist im Rahmen eines cross-sektionalen Kontexts mehrfach eine

selektierte Grundgesamtheit zu verschiedenen Anlässen bzw. Zeiten untersucht (Hawawini/Viallet/Vora, 1986, S. 20-24; Lancaster/Stevens/Jennings, 1999, S. 37; Bryman/Bell, 2011, S. 57-58). Schließlich bietet auch die komparative Forschungsmethodik mit dem ihr immanenten auf verschiedene Situationen bzw. Fälle ausgerichteten Kontrastvergleich im hier vorliegenden Fall keinen optimalen Forschungsrahmen, auch wenn deren gute Anwendbarkeit im Kontext interkultureller Vergleiche mit dem in dieser Arbeit gesetzten überregionalen Untersuchungsraum korrespondieren würde (Schneider/Barsoux, 2003, S. 20-24; Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010, S. 29-32; Bryman/Bell, 2011, S. 63-64; Trompenaars/Hampden-Turner, 2012, S. 2-3). Eine Analyse historischer Daten kann im vorliegenden Forschungskontext durchaus ergänzende valide Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Ableitung entsprechender Implikationen für die Gestaltung des Working Capital Managements bereitstellen, ist aber vor dem Hintergrund des Aktualitäts- und Flexibilitätserfordernisses von Informationen und Daten im Kontext der dynamischen Entwicklung des Working Capitals als Folge von operativen Entscheidungen im unternehmerischen Leistungserstellungsprozess nur als unterstützende Forschungsmethodik einsetzbar bzw. anwendbar (Meyer, 2007, S. 204; Gomm, 2008, S. 360; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 150).

5.1.2 Merkmale und Ausgestaltung der Fallstudienmethode

Im Rahmen der Fallstudienforschung werden häufig verschiedene Datenerhebungsquellen, insbesondere Beobachtungen von menschlichen Aktivitäten oder Umweltveränderungen, Interviews in unterschiedlicher Strukturierung mit wichtigen Teilnehmern, Archivunterlagen, interne und externe Dokumente wie etwa Journalartikel, Briefe, Berichte oder Richtlinien sowie physische Artefakte wie beispielsweise Computerdownloads oder Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern nebeneinander analysiert, um zum Zwecke einer triangulären Konversion erhobener Daten deren Substanz für das Forschungsvorhaben auf eine solide und ausgewogene Basis zurückführen zu können (Tewolde, 2002, S. 93; Gomm, 2008, S. 362-363; Yin, 2009, S. 2; Yin, 2012, S. 4 bzw. 10-11).⁵⁶ Grundsätzlich kann die Qualität der Fallstudie von der Möglichkeit, auf mehrere dieser Datenerhebungsquellen gleichzeitig zugreifen zu können, profitieren, wobei hier vor allem deren

⁵⁶ Vgl. für eine detaillierte Darstellung die Ausführungen bei Yin, welcher einzelne Datenerhebungsquellen inklusive deren Vor- und Nachteilen analysiert und gegenüberstellt (Yin, 2009, S. 101-114).

Verfügbarkeit und inhaltliche Relevanz die entscheidenden Parameter für deren Selektion oder Nicht-Selektion darstellen (Moll/Major/Hoque, 2006, S. 375; Yin, 2012, S. 10-11). Dabei ist zu beachten, dass die Fallstudienforschung zwar für gewöhnlich insbesondere mit qualitativer Datenanalyse assoziiert wird, jedoch in diesem Zuge die Verbindung unterschiedlicher qualitativer und quantitativer Datenerhebungsquellen grundsätzlich keinen Gegensatz darstellt, der die Forschungsergebnisse relativiert oder in Frage stellt, sondern im Gegenteil eine fundierte und ganzheitliche Untersuchung der realen Situation erlaubt, welche mit keiner anderen Forschungsmethodik adäquat erreichbar wäre (Galliers, 1992, S. 151; Ellram, 1996, S. 97; Meyer, 2007, S. 205; Yin, 2009, S. 19). In der Fallstudienforschung liegt der Fokus nicht auf einer begrenzten Anzahl von vordefinierten unabhängigen Variablen, sondern stattdessen auf Faktoren, welche nützlich sind, um die beobachteten Phänomene zu erklären (Tewolde, 2002, S. 94; Yin, 2009, S. 18). Vor diesem Hintergrund wird die Fallstudienmethodik der Forschung für die im Rahmen dieser Arbeit zu beantwortende Forschungsfrage und die dabei zu schließende Forschungslücke als adäquat betrachtet und demzufolge selektiert (Tewolde, 2002, S. 93; Yin, 2009, S. 18).

Die Fallstudienforschung unterscheidet zwischen deskriptiven, explanatorischen und exploratorischen Forschungsansätzen, wobei das Ziel deskriptiver Ansätze in der Porträtierung eines akkuraten Profils einer Person, eines Ereignisses oder einer Situation liegt, während explanatorische Ansätze kausale Beziehungen zwischen verschiedenen Situationsvariablen zu etablieren bzw. zu erklären versuchen und schließlich exploratorische Ansätze die Erforschung von Problemen zum Zwecke der Gewinnung neuer Erkenntnisse über deren Art und Inhalt beinhalten, welche in Hypothesen über die Gründe beobachteter Praktiken münden (Robson, 2002, S. 59; Tewolde, 2002, S. 95; Yin, 2009, S. 8; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 139-140). Für die vorliegende Analyse sollen sämtliche der drei vorstehenden Ansätze Berücksichtigung finden, wobei der eindeutige Schwerpunkt auf der deskriptiven und explanatorischen Analyse der bestehenden Verfahren und Prozesse im Working Capital Management in den selektierten Unternehmen zwecks Überprüfung des konstruierten zu Grunde liegenden theoretischen Bezugsrahmens liegen und diese durch explorative Elemente im Rahmen der Erforschung potenzieller neuer Verfahren und Prozesse ergänzt werden soll (Tewolde, 2002, S. 95; Meyer, 2007, S. 206).

Darüber hinaus ist festzulegen, ob im Rahmen der Fallstudienanalyse eine Einzel- oder Mehrfachfallstudie zum Einsatz kommen soll, wobei Einzelfallstudien nur ein Untersuchungsobjekt zur Grundlage der Analyse heranziehen und grundsätzlich dazu beitragen sollen, Dynamik und Ablauf des Einzelfalls zu reflektieren sowie anhand dessen in explorativer Weise neue Beiträge zum theoretischen Erkenntnisstand zu liefern (Eisenhardt, 1989, S. 534; Weide, 2009, S. 180). Einzelfallstudienanalysen folgen zumeist einer qualitativen, holistischen und interpretativen Methodologie, welche auf Grund ihrer Einzelbetrachtung eine hohe Analysetiefe erreichen, die zu einem hohen Zeitaufwand des Forschers zur Ergründung des untersuchten Phänomens führt, was aber zugleich notwendigerweise zu Lasten einer Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse geht (Dyer/Wilkins, 1991, S. 615; Weide, 2009, S. 180-181; Yin, 2009, S. 47-50). Grundsätzlich unterscheiden sich Mehrfachfallstudien von Einzelfallstudien dadurch, dass sie ihrer Analyse mehr als ein Untersuchungsobjekt zu Grunde legen, während die individuelle Situation der einzelnen Objekte weiterhin von essentieller Bedeutung ist (Lillis/Mundy, 2005, S. 131; Weide, 2009, S. 181). Mehrfachfallstudien werden häufig konzipiert, um Vergleiche zwischen den einzelnen untersuchten Objekten herzustellen bzw. um die Ergebnisse der Untersuchung des ersten Objektes mit denjenigen weiterer untersuchter Objekte zu vergleichen und daraus Ergebnisse mit höherem Verallgemeinerungsgrad beispielsweise in Form von Generalisierungen abzuleiten, weswegen von einigen Autoren die Mehrfachfallstudie der Einzelfallstudie grundsätzlich methodisch vorgezogen wird (Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 146-147; Bryman/Bell, 2011, S. 63; Yin, 2009, S. 60-61).

Dabei ist die Anzahl der untersuchten Fälle naturgemäß eher gering, um die notwendige Tiefe der Analyse zu gewährleisten, gleichwohl diese für gewöhnlich im Vergleich zu Einzelfallstudien niedriger ausfallen dürfte (Dyer/Wilkins, 1991, S. 615; Yin, 2009, S. 61-62). Außerdem werden Mehrfachfallstudien bevorzugt in Forschungssituationen eingesetzt, denen bisher noch keine gültige Theorie zu Grunde liegt, womit häufig eine Selektion der einzelnen Untersuchungsobjekte einhergeht, die tendenziell auch starke Polaritäten mit einbezieht, um aus der Grundgesamtheit der untersuchten Fälle entsprechende theoretische Schlussfolgerungen klarer ableiten zu können (Eisenhardt, 1989, S. 545; Weide, 2009, S. 181). Eine weitere Dimension im Rahmen der Fallstudienforschung liegt neben der Unterscheidung in Einzelfall- und Mehrfachfallstudien in der Differenzierung zwischen einem holistischen untersuchten Fall, bei dem beispielsweise eine Or-

ganisation oder ein Projekt allgemein untersucht wird und mehreren eingebetteten Fällen, die der Verschiedenartigkeit einer Organisation beispielsweise durch separate fallstudienmäßige Betrachtung und Analyse einzelner klar abgegrenzter Organisationseinheiten Rechnung tragen (Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 147; Yin, 2012, S. 7-8).

Im Kontext des vorliegenden Forschungsvorhabens soll der Fokus auf der Untersuchung der Ansätze, Methoden und Prozesse im Working Capital Management in Unternehmen der Logistikbranche liegen, wozu vor dem Hintergrund der vorstehenden Ausführungen das Multifallstudiendesign als adäquate Forschungsmethode herangezogen wird und diese - entsprechend in der Literatur verwendeter genereller Klassifizierungen in theorie-bestätigende, theorietestende und theorie-verfeinernde Fallstudien - aufgrund der bisher fehlenden einheitlichen modelltheoretischen Grundlagen zum Management des Working Capitals eher als theorie-verfeinernde Mehrfachfallstudie anzusehen ist (Weide, 2009, S. 185; Bryman/Bell, 2011, S. 62-63). Vor der eigentlichen Durchführung der Mehrfachfallstudie hat jedoch die Bestimmung der hierfür adäquaten Fallstudienanzahl zu erfolgen, wobei diesbezüglich in der Literatur keine allgemeingültige Regel oder Empfehlung zu finden ist und stattdessen darauf verwiesen wird, dass die Anzahl der Fallstudien vor dem Hintergrund der zu gewährleistenden Verlässlichkeit und des damit verbundenen Vertrauens hinsichtlich der Aussagekraft und Qualität der Forschungsergebnisse definiert werden sollte sowie dabei darauf zu achten ist, wieviele explizite neue Informationen durch den Einbezug einer jeweils weiteren Fallstudie generiert werden kann, um die Komplexität der Daten vor dem Hintergrund von deren Auswertbarkeit nicht zu stark auszudehnen (Eisenhardt, 1989, S. 545; Yin, 2012, S. 8-9). Dies impliziert zugleich das Erfordernis nach einer ausgeprägten Sorgfalt bei der Auswahl der entsprechenden Untersuchungsobjekte bzw. Fallstudien, um die jeweiligen Ansätze, Methoden und Prozesse mit der notwendigen Tiefe analysieren zu können (Eisenhardt, 1989, S. 537; Yin, 2009, S. 54).

5.2 Festlegung der Datenerhebungsmethode

Ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Gestaltung des Fallstudiendesigns liegt in der Bestimmung der Datenerhebungsmethode, zumal der Forscher dafür nicht nur die verfügbaren alternativen Methoden und Techniken kennen muss, sondern zugleich auch die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale vor dem Hin-

tergrund des zu untersuchenden Forschungsobjektes methodenvergleichend bewerten muss, um die für den vorliegenden Kontext geeignete Datenerhebungsmethode auszuwählen (Lancaster, 2005, S. 74). Eine grundsätzliche Unterscheidung in qualitative und quantitative Datenerhebungsmethoden ist dabei schwierig und auf Grund inhaltlicher Überlappungen auch nicht notwendigerweise ergiebig, wobei wesentliche Unterschiede insbesondere im Grad der Standardisierung der Fragen hinsichtlich Inhalt, Format, Struktur und Reihenfolge liegen (Lancaster, 2005, S. 66-68; Kumar, 2011, S. 159; Yin, 2012, S. 178). Fallstudienuntersuchungen werden häufiger mit qualitativen Datenerhebungsmethoden assoziiert, obwohl sie nicht auf qualitative Datenerhebung limitiert sind und somit auch quantitative Daten zum Gegenstand haben können (Yin, 2009, S. 19; Kumar, 2011, S. 159).

5.2.1 Experteninterviews

Qualitative Datenerhebungsmethoden in der Accounting- und Managementforschung beinhalten im Kontext von Fallstudienuntersuchungen in der Regel eine breite Palette unterschiedlicher Datenerhebungsmethoden, wie die bereits zuvor angesprochenen unterschiedlichen Arten von Interviews, Beobachtungen, Partizipationen an Veranstaltungen oder Meetings, Datenbank- und Archivrecherchen sowie Gesprächsprotokoll- und Dokumentenanalysen (Moll/Major/Hoque, 2006, S. 375; Weide, 2009, S. 187). In Mehrfachfallstudien wird dabei regelmäßig primär auf das Instrument der Interviews in Form von so genannten Experteninterviews zurückgegriffen, im Rahmen derer die Interviewten als Spezialisten für bestimmte Situationen, Strukturen oder Verfahren vom Forscher befragt werden, weil zumeist weder ausreichende Gelegenheiten noch Zeitkontingente für Beobachtungen oder Teilnahmen an Veranstaltungen oder Meetings in den untersuchten Unternehmen bestehen (Weide, 2009, S. 187; Mayring, 2010, S. 33).

5.2.1.1 Auswahl der Fallstudienunternehmen und Gesprächspartner

Die Selektion von Unternehmen aus einer relevanten und adäquaten Grundgesamtheit ist im Rahmen der Fallstudienuntersuchung ein wichtiger Schritt zur Identifikation und Analyse heterogener Fall-Ausprägungen, so dass hier wegen der limitierten Anzahl von Fallstudien darauf geachtet werden muss, nur Fälle mit bestätigender oder weiterführender Aussagekraft hinsichtlich der sich entwickelnden Theorie auszuwählen (Eisenhardt, 1989, S. 536-537; Meyer, 2007, S. 211). Die Definition der Zielgruppe von für die Beantwortung der Forschungsfrage

ge relevanten Unternehmen erfolgt dabei auf Basis bestimmter zielgerichteter Parameter, um zu einer sinnvollen Eingrenzung zu gelangen (Weide, 2009, S. 192). Dazu gehört im hier vorliegenden Kontext einerseits die Fokussierung auf Unternehmen aus dem europäischen Raum, das heißt, mit Unternehmenshaupt-sitz in einem europäischen Land und andererseits die Konzentration auf Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Analyse eine Mindest-Konzernumsatzgröße im dreistelligen Millionenbereich (in €) aufweisen sowie über Standorte bzw. Tochtergesellschaften außerhalb ihres Heimatlandes verfügen. Dadurch soll eine kritische Unternehmensgröße garantiert werden, die analog der Argumentation von Kieser und Walgenbach notwendig ist, um explizite Strukturen in den Unternehmen hinsichtlich des Managements von Working Capital sowohl in aufbau- als auch in ablauforganisatorischer Hinsicht empirisch identifizieren und analysieren zu können (Weide, 2009, S. 193; Kieser/Walgenbach, 2010, S. 291-305).

Zur Selektion eines adäquaten Mehrfachfallstudien-Samples von Unternehmen für die qualitative Datenerhebung wurden Studienergebnisse zur Umsatzleistung von europäischen Logistikunternehmen auf Basis der in regelmäßigem zweijährigen Rhythmus unternommenen, etablierten Top 100-Logistikstudie des Fraunhofer-Instituts in Kooperation mit dem Deutschen Verkehrs-Verlag und der Bundesvereinigung Logistik aus dem Jahr 2008 zu Grunde gelegt, woraus 25 Logistikunternehmen ausgewählt und in der Folge direkt kontaktiert wurden mit der Zielsetzung, eine Sample-Größe für die Mehrfachfallstudie von 10-15 Logistikunternehmen zu erreichen (Klaus/Kille, 2008, S. 232-236). Dabei erfolgte die Selektion innerhalb dieser Gruppe nicht streng nach dem Zufallsprinzip, sondern aufgrund von Kriterien, die sich nach der Lokation und der Größenkategorie, der Qualität persönlicher Kontakte und der erwarteten Bereitschaft seitens der Unternehmen den Forschungsprozess zu unterstützen richteten, so dass schließlich 13 Logistikunternehmen ihre Bereitschaft zur Partizipation an der Fallstudienuntersuchung erklärt haben sowie entsprechend in die Datenerhebung und -analyse integriert worden sind (Brunns/McKinnon, 1993, S. 90; Weide, 2009, S. 195).

Inbesondere wurde im Rahmen der Selektion darauf geachtet, dass der Bedeutung des Logistikgeschäfts in den Standortländern und innerhalb Europas Rechnung getragen wurde, weswegen ein besonderer Fokus auf deutsche und schweizerische Logistikunternehmen gelegt wurde, aber auch Unternehmen aus den wirtschaftlich sowie logistikbranchenbezogen bedeutungsvollen EU-Ländern

Frankreich, Italien und den Niederlanden einbezogen wurden. Gleichzeitig wurde unter der Maßgabe der angesprochenen Mindestumsatzgröße auf eine Gleichverteilung hinsichtlich der umsatz- und mitarbeiterbezogenen Größenklassen hingewirkt, um potenzielle größenklassenbezogene Unterschiede im Management des Working Capitals identifizieren zu können.

Aus dem gleichen Grund wurde eine annähernde Gleichverteilung zwischen einerseits größtenteils kapitalmarktbasierten Aktiengesellschaften und andererseits von Familiengeschaftern dominierten Unternehmen angestrebt, wobei hier die mangelnde Überschneidungsfreiheit der beiden Kriterien bewusst in Kauf genommen wurde, da zwei bedeutende und repräsentative europäische Logistikdienstleister, die Teilnehmer dieser Mehrfachfallstudie sind, sowohl börsennotiert als auch maßgeblich familiengeschafterbeeinflusst sind. Außerdem wurde für das Sample der teilnehmenden Unternehmen auf eine möglichst ausgewogene Verteilung über die wesentlichen Geschäftsbereiche des Speditionsgeschäftes, der Kontraktlogistik und des Expressgeschäftes entsprechend der Anzahl der am Markt auftretenden Anbieter sowie darüber hinaus auf eine angemessene Repräsentanz hinsichtlich der von der Logistikbranche angebotenen branchenorientierten Speziallösungen geachtet, um auch hier potenzielle Einflussfaktoren für die Gestaltung des Working Capital Managements eruieren zu können.

Die sich daraus ergebende Teilnehmerstruktur der Mehrfachfallstudie wird in der folgenden Abbildung illustriert. Die darin dokumentierten Zahlen gründen auf entsprechenden Informationen der Geschäftsberichte bzw. Jahresabschlussinformationen des Jahres 2009 der jeweiligen teilnehmenden Unternehmen.

Unternehmens-Sitz	
- Deutschland (7 Unternehmen)	
- Schweiz (3 Unternehmen)	
- Niederlande, Frankreich, Italien (jeweils 1 Unternehmen)	
Abgedecktes Logistik-Service-Portfolio	Abgedeckte Branchen (Spezialisierungslösungen)
- Forwarding/Speditionsgeschäft (11 Unternehmen)	- Automobil (8 Unternehmen)
- Kontraktlogistik (12 Unternehmen)	- Chemie & Rohstoffe (5 Unternehmen)
- Express/Paket (3 Unternehmen)	- Öl & Gas (6 Unternehmen)
- Sonstige Logistiklösungen (13 Unternehmen)	- Elektronik & FMCG (5 Unternehmen)
	- Mode & Handel (6 Unternehmen)
	- Maschinenbau & Technologie (4 Unternehmen)
	- Pharma & Healthcare (5 Unternehmen)
	- Lebensmittel & Frischelogistik (2 Unternehmen)
	- Messen, Veranstaltungen & Spezialprojekte (3 Unternehmen)
	- Luftfahrt (3 Unternehmen)
Umsatz	Unternehmens-Organisation
> 200 Mio – 1 Mrd. € (4 Unternehmen)	- Aktiengesellschaften (6 Unternehmen)
> 1 Mrd. – 5 Mrd. € (4 Unternehmen)	- Kapitalmarktgelistet (5 Unternehmen)
> 5 Mrd. – 10 Mrd. € (2 Unternehmen)	- Familiengesellschafterdominiert (7 Unternehmen)
> 10 Mrd. € (3 Unternehmen)	
Mitarbeiter	
> 2.000 – 10.000 Mitarbeiter (5 Unternehmen)	
> 10.000 – 50.000 Mitarbeiter (4 Unternehmen)	
> 50.000 Mitarbeiter (4 Unternehmen)	

Quelle: Geschäftsberichte, Jahresabschlussinformationen 2009

Abbildung 7: Demographische Angaben zum Sample der Mehrfachfallstudie⁵⁷

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 ausführlich dargelegten besonderen prozess- und funktionsübergreifenden Problematik des Working Capitals und der besonderen Rolle, welche in diesem Zuge der Finanzfunktion und dabei vor allem dem Chief Financial Officer in der Literatur für eine Orchestrierung der unterschiedlichen funktionalen Interessen im Unternehmen hinsichtlich der Investition in und der Finanzierung von Working Capital im Sinne einer optimalen Balance zwischen Profitabilität und Risiko beigemessen wird, wurden als primäre Ansprech- und Interviewpartner Personen im Rang eines CFO bzw. Finanzdirektors ausgewählt, da nur dieser Personenkreis die komplette Breite der operativen und strategischen Aspekte und Parameter im Working Capital Management wirklich zu überblicken und fundiert zu beurteilen vermag und demzufolge auch in immer mehr Unternehmen diesbezügliche umfassende Verantwortung trägt (Bielenberg, 2002; Guserl/Pernsteiner, 2004, S. 5-7; Gros, 2009, S. 40; Higgins/Driscoll, 2009; Sethi, Vol. 1 2009, S. 183; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 206).

⁵⁷ Eigene Abbildung.

Demzufolge vollzog sich die Selektion von Experten für die Durchführung von Interviews anhand fachlicher Gesichtspunkte sowie insbesondere anhand deren organisatorisch hierarchischer Position in den untersuchten Unternehmen, was zu einer gezielten Ansprache der Experten führte (Homburg, 2007, S. 43; Weide, 2009, S. 189). Die Notwendigkeit der direkten Ansprache, um die entsprechende Expertise gezielt abfragen zu können, und die damit verbundene mangelnde Zufälligkeit der Selektion führen zugleich zu der in der Literatur in dieser Hinsicht thematisierten möglichen Gefahr des Key Informant Bias in Form von Ergebnisverzerrungen, welcher allerdings in seinen Auswirkungen auf die Qualität und Aussagefähigkeit empirischer Erhebungen nicht konsistent belegt wird, weswegen zur Reduktion des Key Informant Bias in der Literatur vorgeschlagen wird, die Interviews bei einigen Stichprobenteilnehmern mit mehreren Informanten zu erheben, um durch eine zusätzliche Verbreiterung der Informationsbasis Ergebnisverzerrungen zu limitieren sowie zusätzliche Pre-Tests der Interviewfragen durchzuführen (Hurrle/Kieser, 2005, S. 585-586; Homburg, 2007, S. 43-44; Weide, 2009, S. 189).

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden einerseits Pre-Tests mit drei verschiedenen Unternehmen im Vorfeld der eigentlichen Mehrfachfallstudie eingesetzt, um die Objektivität und Konkretisierung der verwendeten Termini zu schärfen und die Verzerrungsoptionen durch persönliche Eingriffsmöglichkeiten des Forschers zu limitieren. Die Pre-Tests verfolgten hier den Zweck, die Klarheit und das Verständnis von Fragen für die zu Befragenden im Rahmen der Interviews anhand einer der zu untersuchenden Grundgesamtheit ähnlichen Stichprobe im Vorfeld der eigentlichen Forschungsstudie zu untersuchen und vor deren finaler Anwendung zu optimieren, was gleichzeitig die im Rahmen von Experteninterviews häufig artikulierte Gefahr einer fehlenden Fokussierung durch zu breit angelegte Fragestellung maßgeblich einschränkte, indem zusätzliche inhaltliche Präzisierungen vorgenommen wurden und Ambivalenzen in einzelnen Fragen entfernt wurden, die insgesamt auf die Untersuchung einer klar abgegrenzten Zielgruppe von Unternehmen ausgerichtet waren (Lillis/Mundy, 2005, S. 135; Bryman/Bell, 2011, S. 262-263; Kumar, 2011, S. 158).

Andererseits konnte in einem der 13 Unternehmen der Stichprobe, welches auf Grund seiner Struktur, Größe und Repräsentativität in der Logistikbranche über mehrere CFOs von strategischen selbständigen Geschäftsbereichen verfügt, mit insgesamt sieben Informanten gesprochen werden, die neben zwei CFOs und

zwei Finanzdirektoren auch Führungskräfte aus dem Controlling, dem Vertrieb und dem zentralen Einkauf repräsentierten, so dass an dieser Stelle auf Grund der speziellen Möglichkeit einer unternehmensspezifischen sehr detaillierten und ressortübergreifenden Untersuchung bewusst das Element der Einzelfallstudie als Forschungsmethode in Gestalt dieses einen für die Logistikbranche richtungsweisenden Unternehmens in die Gesamtforschungsstruktur der Mehrfachfallstudie aufgenommen und eingebettet wurde, wobei der Übereinstimmungsgrad in allen Interviews durchgängig hoch war und es dadurch zu keinen wesentlichen Korrekturen kam (Weide, 2009, S. 189). Die Selektion der Interviewpartner, die sämtlich zur oberen Führungsebene der jeweiligen Unternehmen gehören, fand damit statt vor dem Hintergrund von deren Fähigkeit und Befähigung, Einfluss auf die Gestaltung des Working Capital Managements und seiner Prozesse auszuüben sowie der entsprechenden Relevanz der von diesen verantworteten Bereiche für die unternehmerische Wertschaffung (Tewolde, 2002, S. 104, Meyer, 2007, S. 221). Die organisatorisch herausgehobene Führungsstellung der Experten sowie deren Befähigung sowohl funktions- als auch unternehmensübergreifende Aspekte der untersuchten Thematik in die Betrachtung mit einfließen zu lassen, wurde in dem vorliegenden Forschungskontext als ein wichtiges Kriterium identifiziert, um den Erklärungswert der Erkenntnisse zu maximieren (Yin, 2012, S. 12).

Die Kontaktierung der Experten folgte einem gemischten Ansatz und beinhaltete einerseits die direkte telefonische oder e-mail-basierte Kontaktaufnahme mit dem Autor persönlich bekannten CFOs, Finanz-, Vertriebs- oder Einkaufsdirektoren und andererseits initiativ per Webmail oder Brief durchgeführte Anschreiben an eben solche Führungskräfte aus den 25 selektierten Logistikunternehmen, wobei neben dem Hinweis auf die signifikante Bedeutung des Working Capital Managements im Kontext der praktischen Unternehmensführung den adressierten Experten zur ergänzenden extrinsischen Motivation eine ausführliche Zusammenfassung der Studienergebnisse in Form eines Ergebnisberichts versprochen wurde, so dass schließlich 19 Experten aus 13 Logistikunternehmen interviewt werden konnten (Weide, 2009, 196-197).

5.2.1.2 Interviewleitfaden und Datenerhebungsprozess

Zu explorativen Forschungszwecken durchgeführte qualitative Studien basieren zumeist auf nicht-standardisierten Interviews, die im Gegensatz zu quantitativen Studien von deutlich weniger strukturierten Vorgehensweisen geprägt sind, zu-

mal sie dem Forscher bessere Möglichkeiten zur Erforschung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen zwischen Variablen bzw. zur Ergründung von Entscheidungen, Einstellungen oder Meinungen der interviewten Personen bieten (Bryman/Bell, 2011, S. 466-467; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 320-324). Im vorliegenden Forschungsfall wird im Rahmen der beabsichtigten Erforschung eines komplexen Problems zur Beantwortung der Forschungsfrage auf einen semi-strukturierten Interviewleitfaden zurückgegriffen, welcher sich dadurch auszeichnet, dass er neben einer substanziellen Anzahl offen formulierter Fragen und der damit verbundenen großen Variation von Antwortalternativen seitens des Interviewten auch eine entsprechende Flexibilität auf Seiten des Forschers in der Reihenfolge und Vertiefung der einzelnen Fragen zulässt (Helfferich, 2011, S. 36; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 324). Das leitfaden-gestützte Experteninterview ermöglicht ausreichenden Raum für Überraschungseffekte in den Antworten der Befragten, zumal hier die persönliche Gesprächsführung Aspekte thematisieren kann, die in dieser Form nicht aus der Literatur ableitbar sind, stellt dabei aber auf Grund der Offenheit vieler Fragestellungen vergleichsweise hohe Anforderungen an den Interviewer, da dieser die Verarbeitung der Antworten gleichsam direkt während des Interviews vornehmen muss, um für die beabsichtigte weitere Eruierung des zu ergründenden Kontexts angemessene weiterführende Fragen formulieren zu können (Weide, 2009, S. 191; Helfferich, 2011, S. 42-45).

Gerade im Rahmen von Experteninterviews empfehlen sich (teil-)strukturierte Interviewformen, da in bestimmten Kontexten allzu offene Erzählaufforderungen bei Experten leicht Verwirrung hervorrufen können, vor allem wenn sie – wie im hier vorliegenden Fall von oberen Führungskräften – Interviews eher in Form eines zeitökonomischen Fachgesprächs erwarten (Helfferich, 2011, S. 162). Der eingesetzte Interviewleitfaden inklusive seiner aus der zentralen Forschungsfrage abgeleiteten einzelnen subkategorischen, dezentralen Forschungsfragen wurde für die durchzuführende Mehrfachfallstudie aus der bestehenden Literatur abgeleitet und setzt sich aus vier Teilen zusammen, von denen der erste Teil aus sechs Rahmendatenabfragen zur Kategorisierung bzw. Beschreibung des Unternehmens und des interviewten Experten inklusive seines Verantwortungsbereichs besteht, der zweite Teil allgemeine Fachfragen zum Working Capital Management beinhaltet, der dritte Teil fachliche Detailfragen zum Forderungsmanagement behandelt und der vierte Teil fachliche Detailfragen zum Verbindlichkeitenmanagement thematisiert (Tewolde, 2002, S. 104-106; Meyer, 2007, S. 414-417). Ins-

gesamt unterteilen sich die drei fachfragen-bezogenen Teile des Interviewleitfadens in acht einzelne Rubriken, welche wiederum aus insgesamt 39 Einzelfragen zum Working Capital Management, Forderungsmanagement und Verbindlichkeitenmanagement bestehen.⁵⁸

Die auf Basis des Interviewleitfadens durchgeführte Datenerhebung erfolgte über einen Zeitraum von mehreren Monaten, wobei die Pre-Tests zwischen Juni und August 2010 stattfanden, diese wiederum zu geringen, im September 2010 erfolgten inhaltlichen Anpassungen des Interviewleitfadens führten, so dass von Oktober bis November 2010 die angesprochene telefonische und schriftliche Kontaktierung der zu interviewenden Experten erfolgen konnte, die schließlich zwischen Dezember 2010 und Juni 2011 in die eigentlichen Zielgruppeninterviews mit 19 Experten aus denjenigen 13 Unternehmen führte, welche sich bereit erklärt hatten, an der Mehrfachfallstudie teilzunehmen. Die Zielgruppeninterviews hatten eine Länge von 60 bis 150 Minuten und fanden in sieben Fällen persönlich vor Ort in den Unternehmen sowie in zwölf Fällen telefonisch statt, wobei letztere entweder auf Wunsch des zu interviewenden Experten oder aber wegen der großen geographischen Distanz zum Zielort am Telefon geführt wurden, was aber durchweg zu keiner Beeinträchtigung der Datenqualität geführt hat, zumal sämtliche Fragen ausnahmslos fundiert beantwortet werden konnten (Meyer, 2007, S. 217; Weide, 2009, S. 198; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 325).

Um eine fundierte und missverständnisfreie Analyse sowie eine hohe Datenqualität sicherzustellen, wurden den Interviewten außerdem jeweils einige Wochen vor dem eigentlichen Zielgruppeninterview in einem kurzen telefonischen Vorgespräch der Studienzweck und die wesentlichen Inhalte des Interviewleitfadens erläutert sowie dieser anschließend in elektronischer Form zur individuellen Vorbereitung auf das Zielgruppeninterview zugesandt. Darin wurde den Interviewten darüber hinaus strikte Anonymität zugesagt, so dass in dieser Arbeit weder die Namen von interviewten Experten noch der zugehörigen Unternehmen genannt werden dürfen und stattdessen bzw. ersatzweise lediglich die Positionsbezeich-

⁵⁸ Der vollständige Inhalt des Interviewleitfadens inklusive sämtlicher Rubriken und einzelner subkategorischer, dezentraler Forschungsfragen, der den Experteninterviews zu Grunde lag, wird im Anhang (A1) dieser Arbeit dargestellt.

nungen der Interviewten sowie Buchstaben-Zahlen-Kombinationen zur entsprechenden Unternehmensbezeichnung benutzt werden (Weide, 2009, S. 198).⁵⁹

5.2.2 Dokumentenanalyse

Parallel zu den Experteninterviews wurden ergänzend in substanziellem Umfang Dokumente gesichtet und analysiert, die als weitere Datenquelle zur Erhebung von Informationen im Rahmen einer substanzerhöhenden Datentriangulation Berücksichtigung fanden, wobei im Rahmen der Datenanalyse streng auf die Konsistenz des Fakten- bzw. Phänomenbezugs der unterschiedlichen Informationsquellen geachtet wurde, um die Robustheit der Analyseergebnisse tatsächlich zu erhöhen (Yin, 2009, S. 116-117; Yin, 2012, S. 13).⁶⁰ Dabei wurde neben öffentlich zugänglichen Dokumenten wie Geschäftsberichten, Analystenberichten sowie Journal- und Zeitungsartikeln auch eine substanzielle Zahl an internen, nicht frei verfügbaren Quellen analysiert, auf die in vertraulichem Rahmen zugegriffen werden konnte und zu denen insbesondere Richtlinien, Handbücher, Prozessbeschreibungen, Präsentationen und Berateranalysen gehörten unter der strikten Maßgabe einer entsprechenden Aktualität und Relevanz für die untersuchten Phänomene und Prozesse des Working Capital Managements (Tewolde, 2002, S. 93; Meyer, 2007, S. 218). Das Konzept der Triangulation dient in diesem Kontext der Sicherstellung von Qualität, Validität und Reliabilität der Forschungsergebnisse, wobei stets die Gefahr im Auge behalten werden muss, dass die zu analysierenden Dokumente keine voreingenommenen oder manipulierten Informationen enthalten (Lancaster, 2005, S. 76; Gomm, 2008, S. 243; Yin, 2009, S. 116-117; Yin, 2012, S. 13).

5.3 Auswertung und Interpretation der Daten

Voraussetzung für eine substanzielle Datenauswertung ist die Festlegung einer Analysestrategie zur strukturierten Verarbeitung, um dabei zu einer angemessenen Rückkoppelung zwischen den mittels Interviewleitfaden gewonnenen empirischen Resultaten und bestimmten Aspekten theoretischer Gegenstandsbereiche

⁵⁹ Eine detaillierte und chronologische Übersicht zu den durchgeführten Experteninterviews inklusive der zugehörigen Positionsbezeichnungen und Unternehmensidentifikationscodes befindet sich im Anhang (A2) dieser Arbeit.

⁶⁰ Triangulation wurde als Konzept ursprünglich von Webb et al. im Jahr 1966 erdacht als ein Ansatz zur Entwicklung konzeptioneller Maßnahmen unter Einbezug mehrerer Entwicklungsmethoden, um das Vertrauen in die Ergebnisse zu steigern (Bryman/Bell, 2011, S. 397).

aus dem zu Grunde liegenden theoretischen Bezugsrahmen zu gelangen (Schnell/Hill/Esser, 1999, S. 13; Tewolde, 2002, S. 104; Yin, 2009, S. 130-131).

5.3.1 Grundlagen und Schritte der Inhaltsanalyse

Zur Auswertung der Daten aus den empirischen Interviews wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet, welche insbesondere im Rahmen sozialwissenschaftlicher Forschungsarbeiten zur theoriegeleiteten, systematischen und intersubjektiv nachvollziehbaren Analyse von Kommunikationsmaterial dient, um daraus Rückschlüsse auf bestimmte Kommunikationsaspekte zu ziehen (Mayring, 2010, S. 11-13). Unter einer Inhaltsanalyse versteht man allgemein ein Verfahren zur Analyse von Texten und Dokumenten, um daraus Inhalte in Form von vordefinierten Kategorien in einer systematischen und nachvollziehbaren Art und Weise zu quantifizieren (Lancaster, 2005, S. 162; Bryman/Bell, 2011, S. 289). Die Inhaltsanalyse verfolgt dabei den Zweck, eine große Menge an erhobenen Daten in eine Analysestruktur zu überführen, welche die Ableitung strukturierter Erkenntnisse zulässt und baut diesbezüglich auf einer vergleichsweise hohen Anwendungsbreite in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Disziplinen auf, zu denen auch die das Themengebiet des Working Capital Managements einschließenden Teildisziplinen des Finanz- und Rechnungswesens und des Controllings gehören (Weide, 2009, S. 203).⁶¹ Speziell die argumentative Inhaltsanalyse unter besonderer Berücksichtigung einzelner Aussagen auf Basis transkribierter Interviewergebnisse sowie daraus abgeleiteter Aggregation bzw. Generalisierung qualitativer Daten stehen im Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit und prägen dabei maßgeblich die zu Grunde gelegte Datenauswertungsmethodik inklusive assoziierter Verfahren und Werkzeuge (Weide, 2009, S. 203; Mayring, 2010, S. 59-62).

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurden die Interviews aufgezeichnet und in der Folge vollständig transkribiert sowie auf dieser Basis mit den befragten Personen schriftlich sowie mündlich rückgekoppelt und ggfs. korrigiert, wo Korrektur- oder Ergänzungsbedarf identifiziert wurde, was in zwei Fällen zu geringfügigen Änderungen in Form von Ergänzungen führte. Im Rahmen der weiteren Vorgehensweise wurde der von Mayring zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit einer auf Interviewdaten basierenden Inhaltsanalyse vorgeschlagenen dreistufigen Prozedur aufeinander aufbauender Teilschritte der Zusam-

⁶¹ Vgl. dazu im Detail die von Weide dargestellten verschiedenen Beispiele zu entsprechenden explorativen Studien (Weide, 2009, S. 203).

menfassung, Kontextanalyse und Strukturierung von inhaltsanalytisch zu untersuchenden Daten gefolgt, welche grundsätzlich auf dem allgemeinen Verständnis zur Analyse eines unbekanntes sprachlichen Materials beruht und die Inhaltsanalyse auf diese Weise zur wissenschaftlichen Methode werden lässt (Weide, 2009, S. 204; Mayring, 2010, S. 64-65).

Im Rahmen der Zusammenfassung wird vor dem Hintergrund des Analyseziels das Interviewdatenmaterial so reduziert, dass die wesentlichen relevanten Inhalte erhalten bleiben und gleichzeitig ein Analysecorpus geschaffen wird, der das Grundmaterial immer noch reflektiert, wobei die inhaltlichen Redundanzen in der vorliegenden Arbeit auf Grund des selektierten Datenerhebungsmediums des semi-strukturierten Interviewleitfadens erwartungsgemäß gering ausgefallen sind (Weide, 2009, S. 204; Mayring, 2010, S. 65). Die dabei im Kontext des Analyseziels vorgenommene Selektion der Daten wird naturgemäß durch die individuelle Betrachtungsweise des Forschers geprägt, was so lange als nicht substanzeinschränkend angesehen werden kann, wie die Hintergründe dieser Betrachtungsweise seitens des Forschers transparent verdeutlicht werden und die Reliabilität und Validität des Verfahrens extern überprüfbar bleibt (Lancaster, 2005, S. 170). Die danach erfolgte Explikation des Textmaterials ist geprägt von der Einbindung zusätzlichen Quellenmaterials wie Journalartikel, externe Finanzberichterstattung, unternehmensinterne Richtlinien und Verfahrensanweisungen, Organisationsstrukturen und Prozessmodelle, mit deren Unterstützung Interviewergebnisse substanziiell analysiert werden können, was im vorliegenden Fall eine eher sekundäre Rolle gespielt hat, da der Umfang an unklaren Antworten und Formulierungen vergleichsweise gering ausgefallen ist und somit der Nachjustierungsbedarf naturgemäß entsprechend gering ausgefallen ist, wenngleich zusätzliche explikative Dokumentenanalysen in einigen Fällen die angestrebte Analysetiefe durchaus zu unterstützen vermochten (Weide, 2009, S. 204-205; Mayring, 2010, S. 65 bzw. 85-86).

5.3.2 Kategoriebildung und Codierung

In einem dritten Schritt wird schließlich die zuvor reduzierte und explizierte Textbasis in ein Kategoriensystem überführt, welches es dem Forscher ermöglicht, alle interessierenden Textpassagen einer der zugehörigen Kategorien zuzuordnen (Weide, 2009, S. 205; Bryman/Bell, 2011, S. 299-300). Die Kategoriedefinitionen fungieren in diesem Kontext als Codierregeln und kategorisieren somit Inter-

viewaussagen in einer systematischen Form, welche im Verlauf der Untersuchung nicht mehr geändert werden darf, um Konsistenz in der Datenanalyse zu gewährleisten und dienen zugleich der Sicherstellung, dass die maßgeblichen inhaltlichen Interviewaussagen von allen Interview-Beteiligten einheitlich interpretiert und verstanden werden können (Weide, 2009, S. 205; Bryman/Bell, 2011, S. 300). Die Ableitung des Kategoriensystems kann auf induktive oder deduktive Weise erfolgen, wobei bei der induktiven Kategoriendefinition deren Ableitung direkt aus dem Datenmaterial in einem Verallgemeinerungsprozess ohne Einfluss vorab formulierter Theoriekonzepte erfolgt, während im Rahmen der deduktiven Kategoriendefinition die jeweiligen Kategorien aus dem bisherigen Forschungsstand oder aus neu aufgestellten Theorien in einem Operationalisierungsprozess auf das Informationsmaterial hin konzipiert werden (Mayring, 2010, S. 83; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 489-490).

Hinsichtlich der vorliegenden Arbeit wird schwerpunktmäßig auf die theoriebasierte deduktive Herleitung des Kategoriensystems abgestellt, in deren Rahmen die entsprechenden Kategorien aus dem theoretischen Bezugsrahmen, der Forschungsfrage sowie der bestehenden Literatur abgeleitet werden und mittels einer engen Anlehnung an die Fragen des Interviewleitfadens und dessen vergleichsweise detaillierte und feingliedrige Struktur der Einzelfragen im verwendeten Interviewleitfaden konkretisiert werden, wenngleich insbesondere für den Bereich der offenen Fragen im Falle unerwarteter Antwortdaten eine induktive Kategorienherleitung zugelassen wird, welche dem in der betriebswirtschaftlichen Forschung zu finanz- und rechnungswesen- bzw. controlling-bezogenen Themenstellungen durchaus gängigen hybriden Kategoriebildungsansatz entspricht (Weide, 2009, S. 206; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 492-493).

Damit Interviewaussagen im relevanten thematisierten Zusammenhang den richtigen korrespondierenden Kategorien im gebildeten Kategoriensystem zugeordnet werden können, wird für jede Kategorie eine präzise Definition gewählt, die eine möglichst zweifelsfreie kontextuelle Zuordnung ermöglicht und somit Ambivalenzen bzw. Missverständnisse bei der Auswertung vermeiden hilft, wobei das Kategoriensystem in entsprechender Anlehnung an die Struktur des Interviewleitfadens und seiner Einzelfragen in Haupt- und Subkategorien unterteilt ist

(Weide, 2009, S. 206; Bryman/Bell, 2011, S. 300).⁶² Im Anschluss an die Codierung werden dann die relevanten Interviewaussagen unter die entsprechende Kategorie subsumiert und zu einer entsprechenden Kernaussage konsolidiert (Weide, 2009, S. 206; Mayring, 2010, S. 60-62). Aus Gründen der Reliabilitätssteigerung wurde das Informationsmaterial von einer zweiten Person mit finanz- und rechnungswesensspezifischer wirtschaftswissenschaftlicher Ausbildung und entsprechend internationaler beruflicher Affinität zur Thematik des Working Capital Managements in einem Abstand von ca. zwei Monaten erneut codiert, wobei die vom Forscher im Codiervorgang identifizierten 210 unterschiedlichen Codierungen im Rahmen der Zweitcodierung sowohl bezogen auf deren inhaltliche Präzisierung als auch deren Anzahl weitestgehend bestätigt werden konnten, zumal die Differenz zwischen beiden Codiervorgängen insgesamt nur neun Codierungen (Gesamtzahl: 201) betraf, was zumindest in einem nicht unbedeutenden Ausmaß auch dem Präzisions- und Detaillierungsgrad des zu Grunde liegenden Interviewleitfadens zuzuschreiben sein dürfte, so dass der Problematik der Intercoder-Reliabilität auf diese Weise erfolgreich begegnet werden konnte (Weide, 2009, S. 207; Bryman/Bell, 2011, S. 300-301).

Zur Rückkoppelung der nach deren Kategorisierung und Codierung entsprechend strukturierten Interviewdaten mit den im Vorfeld der Mehrfachfallstudie aufgestellten theoretischen Konzepten, Überlegungen und Forschungsfragen können verschiedene Analysetechniken angewendet werden, zu denen Yin im Wesentlichen die Methoden des Pattern Matchings, des Explanation Buildings, der Time-Series Analysis, der Logic Models und der Cross-Case Synthesis zählt (Yin, 2009, S. 126; Yin, 2012, S. 16-17). Unter Pattern Matching versteht man den systematischen Abgleich zwischen den empirischen Studienergebnissen mit theoretisch möglichen bzw. vorhergesehenen Ergebnissen mit dem Ziel, kompatible Muster zu identifizieren (Miles/Huberman, 1994, S. 175-176; Yin, 2009, S. 136-141; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 500). Der bei dieser Technik im Vordergrund stehende kausale Bezug reflektiert den in der vorliegenden Arbeit thematisierten und durch die zentrale Forschungsfrage reflektierten Zusammenhang zwischen einer Optimierung des Working Capitals, der Wertorientierung im Unternehmen und dem Einsatz working capital-bezogener Methoden und Steuerungsmecha-

⁶² Das dieser Arbeit und den in diesem Kontext durchgeführten Interviewdatenanalysen und -auswertungen zu Grunde liegende Kategoriensystem inklusive der entsprechenden Bezeichnungen bzw. Definitionen befindet sich im Anhang (A3) dieser Arbeit.

nismen. Daneben kommen die Analysetechnik der Logic Models als Spezialform des Pattern Matchings, welche insbesondere im Rahmen der Ordnung komplexer Beweisketten und großer Datenmengen verwendet werden und hier durch den in Kapitel 4 chronologisch beschriebenen und hergeleiteten theoretischen Bezugsrahmen ihren Ausgangspunkt finden und die Analysetechnik der Cross-Case Synthesis zur Anwendung, welche den unternehmensübergreifenden Abgleich bestimmter Phänomene fokussiert (Miles/Huberman, 1994, S. 173; Meyer, 2007; S. 221; Yin, 2009, S. 149-160).

Schließlich werden die Ergebnisse der Datenanalyse in Anlehnung an die von Yin empfohlene Vorgehensweise auf einer aggregierten Ebene wiedergegeben und dokumentiert, so dass auf spezifische Aspekte der einzelnen Unternehmen nur vereinzelt zu besonderen explikativen, im Rahmen der Argumentation erforderlichen Zwecken detailliert Bezug genommen wird (Weide, 2009, S. 210; Yin, 2012, S. 18-19). Ergänzend werden einzelne Zitate aus den transkribierten Fallstudieninterviews genutzt, um einen engen Bezug der Aussagen zu den einzelnen Daten zu dokumentieren und die Aussagen zu validieren, wobei auf die entsprechend zugesicherte Anonymität strikt geachtet wird und Formulierungen falls erforderlich ohne inhaltliche Verfälschungen so angepasst werden, dass ein expliziter Rückschluss auf Person und Unternehmen ausdrücklich nicht gezogen werden kann (Silverman, 2001, S. 230; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 180).

5.4 Bewertung der methodischen Vorgehensweise

Zur Gewährleistung einer analytischen Generalisierbarkeit und damit verbundener jederzeitiger Gültigkeit und Zuverlässigkeit der Forschungsergebnisse und –methoden müssen Validität und Reliabilität als Gütekriterien der empirischen Sozialforschung ausreichende Beachtung finden (Meyer, 2007, S. 222; Yin, 2012, S. 6). In diesem Zuge testet die Validität die Fähigkeit des Forschers, tatsächlich das zu messen, was er wirklich messen wollte und gliedert sich in die Aufbauvalidität, die interne und die externe Validität (Tewolde, 2002, S. 108; Yin, 2009, S. 40). Das Kriterium der Aufbauvalidität untersucht dabei die Gültigkeit der operationalen Maßgrößen für die zu analysierenden Konzepte (Yin, 2009, S. 41-42; Mayring, 2010, S. 117). Die Aufbauvalidität kann durch die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen in Form der Datentriangulation, durch Rückkoppelung der Fallstudienresultate sowie durch die Bildung einer Beweiskette zur Datenanalyse sichergestellt werden, was in der vorliegenden Fallstudie durch den Ein-

bezug von zusätzlich zu den Interviewergebnissen analysierten internen und externen Dokumentationen der beteiligten Unternehmen, durch teilweisen Einbezug mehrerer Interviewpartner pro Unternehmen, durch Rückkoppelung der Fallstudienenergebnisse mit den interviewten Personen sowie durch entsprechende Dokumentation von Interviewleitfaden, Fallstudiengespräch, Kategoriensystem und übergreifender Fallstudienanalyse und -berichterstattung gewährleistet werden konnte (Tewolde, 2002, S. 108; Meyer, 2007, S. 222-223). Das Medium des semi-strukturierten, leitfadengestützten Interviews bietet etwa im Gegensatz zu standardisierten anonymen Fragebogenerhebungen zudem die Möglichkeit, dass Interviewfragen und -antworten im Verlauf des Gesprächs ausführlich erläutert werden und damit auf Missverständnisse und Fehlinterpretationen gleichsam simultan überprüft werden können, wobei bei solchen, die trotzdem noch im Verlauf der Dokumentation auffallen, diese nachträglich telefonisch oder per E-Mail behoben werden können, wovon im vorliegenden Fall nur geringfügig Gebrauch gemacht werden musste (Weide, 2009, S. 212; Yin, 2009, S. 41-42).

Mit der internen Validität wird das Ausmaß aufgezeigt, mit dem kausale Beziehungen und Quintessenzen zuverlässig erläutert werden können, indem die Forschungsergebnisse mit den zuvor erläuterten theoretischen Konzepten koinzidieren, so dass Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht verfälscht werden können (Yin, 2009, S. 42-43; Bryman/Bell, 2011, S. 395-396). Die interne Validität wurde im Rahmen dieser Arbeit einerseits grundsätzlich durch die Anwendung der Analysetechniken des Pattern Matchings, der Logic Models und der Cross-Case Synthesis maßgeblich adressiert und zusätzlich durch die Maßnahmen der Rückkoppelung von Interviewergebnissen sowie der zugesicherten Anonymität der Interviewergebnisse forciert, wobei letztere zugleich die Gefahr von bewusst falschen, politisch motivierten Äußerungen durch die Interviewteilnehmer stark eingeschränkt haben dürften (Tewolde, 2002, S. 108; Meyer, 2007, S. 223; Yin, 2009, S. 42-43). Daneben gibt die externe Validität darüber Auskunft, inwieweit die Forschungsergebnisse über den Einzelfall hinaus generalisierbar bzw. auf andere Fälle übertragbar sind und reflektiert dabei die Substanz, mit der die analysierten Inhalte in der Fallstudienarstellung erklärt werden können (Yin, 2009, S. 43-44; Bryman/Bell, 2011, S. 395 bzw. 398).

Die im Rahmen der vorliegenden Mehrfachfallstudie zur Anwendung kommende analytische Form der Generalisierung basiert auf den einzelnen in den theoretischen Bezugsrahmen eingebetteten Konzepten des Shareholder Value-

Netzwerkansatzes, des Wertkettenansatzes und der Wertkettenverknüpfung sowie des Transaktionskostenansatzes und deren Vergleich mit den empirischen Ergebnissen der Mehrfachfallstudie (Tewolde, 2002, S. 108; Yin, 2012, S. 6). Weitere Maßnahmen zur Steigerung der externen Validität liegen neben der Selektion der Mehrfachfallstudie selbst, die gemäß Yin durch die Entwicklung der zuvor erwähnten theoretischen Formatvorlage im Fall mehrerer gleicher Ergebnisse durch die Replikationslogik eine analytische Generalisierung ermöglicht, außerdem in der hohen Sorgfalt und Präzision, mit der mittels Unterstützung eines Pre-Test-Verfahrens der Interviewleitfaden konzipiert werden konnte sowie in der wenn auch nicht vollständig zufälligen Selektion eines Teilnehmer-Samples für die Fallstudie (Meyer, 2007, S. 224; Weide, 2009, S. 214; Yin, 2009, S. 44).

Schließlich trifft die Reliabilität oder Verlässlichkeit eine Aussage über die Stabilität und Konsistenz der Interviewdaten, die möglichst nicht durch zufällige Phänomene oder ungewöhnliche Situationen in ihrer Substanz beeinträchtigt werden sollten, so dass eine Replikation der Studie durch einen anderen Forscher unter gleichen Bedingungen zu Ergebnissen führen sollte, welche den ursprünglichen Fallstudienresultaten nicht widersprechen (Weide, 2009, S. 214; Yin, 2009, S. 45). Das Vertrauen in die Verlässlichkeit der Forschungsergebnisse und damit deren Reliabilität kann durch eine ausführliche Dokumentation der Vorgehensweise zur Datenerhebung und -auswertung im Rahmen der Forschungsarbeit erhöht sowie durch die formale Zusammenstellung der erhobenen und ausgewerteten Daten in organisierter Form substantiiert werden (Meyer, 2007, S. 224; Yin, 2009, S. 45).

Zur Erhöhung der Reliabilität der Forschungsergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit wurden die im Verlauf der Arbeit angewendeten Instrumente – Interviewleitfaden, Sample- und Personenauswahl, transkribierte Interviews bzw. Interviewberichte, Kategorien und Codierungen, übergreifende Ergebnisse und Schlussfolgerungen - in Art und Umfang dokumentiert, wobei im Rahmen der Interviews sichergestellt wurde, dass jeweils sämtliche Fragen entsprechend inhaltlich substantiell abgehandelt werden konnten (Tewolde, 2002, S. 107; Meyer, 2007, S. 224; Saunders/Lewis/Thornhill, 2011, S. 328). Schließlich kam in Gestalt der erwähnten Zweifachcodierung ein weiteres Verfahren zur Steigerung der (Intercoder-)Reliabilität zur Anwendung, auch wenn dies bei einigen Forschern umstritten ist, da sie mit zunehmendem Umfang und Differenziertheit des Kategoriensystems eine wachsende Schwierigkeit darin sehen, eine hohe Zuver-

lässigkeit der Resultate zu erzielen (Weide, 2009, S. 215; Mayring, 2010, S. 117).⁶³

⁶³ Vgl. dazu ausführlich die entsprechende Argumentation bei Ritsert sowie Lisch et al., wobei letztere das Verfahren der Intercoder-Reliabilitätssteigerung durch unterschiedliche Codierer, die das gleiche Material unabhängig voneinander codieren, sogar gänzlich in Frage stellen, zumal sie Interpretationsunterschiede zwischen mehreren Forschern bei sprachlichem Material als die Regel ansehen (Ritsert, 1972, S. 70; Lisch/Kriz, 1978, S. 90; Mayring, 2010, 117).

6 Ergebnisse der empirischen Fallstudienanalyse

Im Folgenden werden die im Kontext der Mehrfachfallstudie erzielten empirischen Analyseergebnisse dargestellt und erläutert. Dies geschieht unter der Maßgabe, Gestaltungsaussagen für die unternehmerische Praxis abzuleiten und dabei eine analytisch fundierte Verallgemeinerung der gewonnenen Erkenntnisse aus der Mehrfachfallstudie auf Basis eines selektierten Samples ($n=13$) von befragten bzw. untersuchten Unternehmen zu erreichen, wobei es in diesem Zusammenhang zusätzlich zu unterstreichen gilt, dass sich die Analyseergebnisse nur auf die Unternehmensgrundgesamtheit beziehen und nicht auf die Anzahl der interviewten Personen, die mit 19 Personen höher liegt, da mitunter mehrere Personen aus einem Unternehmen interviewt wurden (Meyer, 2007, S. 305; Weide, 2009, S. 217).

Vor dem Hintergrund der aus der Literatur hergeleiteten zentralen Forschungsfrage und der weiteren, daraus abgeleiteten und in den Inhalt des Interviewleitfadens eingeflossenen subkategorischen, dezentralen Forschungsfragen werden deren Ergebnisse unter Berücksichtigung des konzipierten theoretischen Bezugsrahmens in der Reihenfolge ihrer Thematisierung in den Interviews vorgestellt.⁶⁴ Die Struktur der Ergebnisanalyse folgt damit der im Interviewleitfaden skizzierten Grundstruktur und gliedert sich in die drei Hauptabschnitte des übergreifenden Working Capital Managements sowie des jeweils stärker von operativen Einflussfaktoren geprägten Forderungsmanagements und Verbindlichkeitenmanagements. Dabei erfolgt eine entsprechende Anlehnung an die im theoretischen Bezugsrahmen dargestellten Erklärungsmuster, um daran die empirischen ermittelten Daten zu spiegeln und daraus dann potenzielle allgemeingültige Erfolgsfaktoren und Gestaltungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis ableiten zu können (Tewolde, 2002, S. 113; Meyer, 2007, S. 306-307).

6.1 Übergreifende Ergebnisse zum Working Capital Management

In diesem Teil der Ergebnisdarstellung wird zunächst auf die übergreifenden Themenstellungen im Working Capital Management eingegangen, bevor in den Kapiteln 6.2 und 6.3 detaillierter auf die operativen prozessualen Aspekte im Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement referenziert wird.

⁶⁴ Vgl. dazu die detaillierte Darstellung zur Herleitung der zentralen Forschungsfrage in Kapitel 3.6 sowie die vollständige Abbildung des Interviewleitfadens im Anhang (A1).

6.1.1 Grundsätzliches Verständnis von Working Capital Management

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Bedeutung des Working Capital Managements im Unternehmen, in diesem Zuge insbesondere auf dessen Stellenwert sowie das Begriffsverständnis des Working Capitals und waren Gegenstand der Forschungsfragen 2a.1 und 2a.2.⁶⁵

6.1.1.1 Stellenwert des Working Capital Managements

Der in der Literatur vielfach angemerkt branchenübergreifend fehlende Fokus auf das Working Capital Management als ein Bestandteil der Unternehmenssteuerung hat sich im Logistiksektor bei den Unternehmen des untersuchten Samples insbesondere mit Beginn des 21. Jahrhunderts deutlicher entwickelt und herauskristallisiert, wobei maßgeblichen Anstoß und Rahmen für diese Entwicklung in den Logistikunternehmen auch die beiden Wirtschaftskrisen zu Beginn und zum Ende der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts boten, die zu angespannten Liquiditätssituationen in den meisten Unternehmen führten, was im Logistiksektor noch durch die traditionell niedrige Margenträchtigkeit insbesondere des zu Grunde liegenden Speditions- und Kontraktlogistikgeschäfts verstärkt wurde.⁶⁶ Diese Entwicklung bestätigen sämtliche der 13 befragten Unternehmen.

Dies hat zur Konsequenz, dass das Working Capital Management mittlerweile in der Mehrzahl der Logistikunternehmen der Fallstudie einen hohen Stellenwert genießt und sich somit im Verlauf des ersten Jahrzehnts im 21. Jahrhundert und dabei vor allem in den letzten drei Jahren dieser Dekade zu einer Top-Priorität hinsichtlich der Steigerung der Kapitaleffizienz entwickelt hat. Von den 13 untersuchten Logistikunternehmen haben 12 dem Working Capital Management eine Top-Priorität im Unternehmen zugewiesen, nur eines dagegen eine mittlere Priorität. Diese Top-Priorität stellte sich in fünf Unternehmen allerdings erst in den Jahren 2009-2010 in unmittelbarer Folge der Finanzkrise ein, während weitere sieben Unternehmen Working Capital Management in den Jahren zwischen der

⁶⁵ Zur vollständigen und detaillierten Nomenklatur und Nummerierung der einzelnen Fachfragen siehe für diese sowie für die folgenden im Verlauf dieses Kapitels abzuarbeitenden Fachfragen deren detaillierte Abbildung im Rahmen des Interviewleitfadens im Anhang (A1).

⁶⁶ Diese beiden scharfen Wirtschaftskrisen in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts werden im Allgemeinen unter den Begriffen „Internetkrise“ und „Finanzkrise“ geführt, wobei die gewählten Termini sich an den Ursachen dieser Krisen festmachen. Während die Internetkrise durch überbewertete kollabierende Unternehmen der so genannten New Economy ausgelöst wurde, entzündete sich die Finanzkrise an zusammenbrechenden Hypothekenkreditmärkten und in diesem Zuge in Schieflage geratenen (Investment-) Banken.

Internet-Krise und der Finanzkrise 2001-2007 management-seitig zur Top-Priorität deklarierten. Diese Top-Priorisierung basiert in den analysierten Unternehmen in der Regel auf der zunehmenden Bedeutung des Working Capital Managements zur Steigerung der Kapitaleffizienz hinsichtlich der zunehmenden Bedeutung der Innenfinanzierung vor dem Hintergrund der mit den genannten Krisen verbundenen angespannten Finanzierungsmärkte sowie der damit zusammenhängenden schlechteren externen Kreditkonditionen und der deutlich restriktiveren externen Kreditvergabe (Kral, 2010, S. 7; Knop, 2011, S. 14).

Im Zuge solcher Prioritätsveränderungen fanden in den Jahren 2001-2007 und vor allem 2008-2010 in den untersuchten Unternehmen viele damit einhergehende working capital management-bezogene Unternehmensinitiativen und Projekte zur Verbesserung des Status Quo statt, von denen im Zeitraum 2008-2010 teilweise pro Unternehmen mehrere Projekte gleichzeitig bzw. kontinuierlich über den gesamten Zeitraum verliefen. Dies hat in einigen der analysierten Logistikunternehmen dazu geführt, dass die vormalig adhoc-basierte Adressierung des Themas einen nachhaltigeren Charakter bekommen hat, der eine kontinuierliche Fokussierung des Working Capital Managements zur Folge hat, die mit dessen zuvor thematisierter zunehmender Priorisierung koinzidiert. Diese Entwicklung zu höherer Priorität und mehr Nachhaltigkeit lässt sich auch anhand der folgenden Interviewaussagen ableiten:

„Working Capital Management steht bei uns klar im Top-Management-Fokus und ist seit 2009 eine unserer absoluten Prioritäten ... auch, weil wir unsere Steuerungsphilosophie geändert haben ... hin zu Shareholder Value und Cash Flow“ (CFO Europa, UE 1).

„Wir haben ja früher immer nur sehr reaktiv auf kurzfristige Probleme mit isolierten Projekten zur Verbesserung des Working Capitals reagiert. Das war auch zunächst so nach dem Platzen der Internetblase ... allerdings haben wir schon vor der Finanzkrise, also ab 2005, den Hebel umgelegt, um das Thema grundsätzlich mit Top-Priorität zu behandeln, d.h. intensiver, durchgängiger und vor allem auch nachhaltiger anzugehen, was uns dann auch geholfen hat, die Krise besser zu meistern ... mittlerweile kann man sagen, ist das Thema ein kontinuierliches geworden, dem sich jede Führungskraft fortlaufend stellen muss“ (Globaler Finanzdirektor - Head of Treasury & WCM, UE 12).

6.1.1.2 Begriffsverständnis zum Working Capital

Der in der Literatur vielfach priorisierte finanzwirtschaftlich geprägte Begriff des Working Capitals wird in der betrieblichen Praxis nicht (mehr) verfolgt. Stattdessen dominiert die Nettosichtweise und in diesem Zuge eine starke Fokussierung auf die Positionen des Leistungserstellungsprozesses. Das Nettoumlaufvermögen ergibt sich aus den Beiträgen der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen – auf der Investitionsseite 13 Unternehmen und auf der Verbindlichkeitenseite 12 Unternehmen, weil ein Unternehmen nicht die Nettosichtweise, sondern die Bruttosichtweise im Working Capital Management zur Maßgabe der Betrachtung macht, welche nur das Umlaufvermögen ins Kalkül zieht⁶⁷ - als Summe aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zuzüglich der geleisteten Anzahlungen zuzüglich offener Kontrakte bzw. Dossiers abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen abzüglich erhaltener Anzahlungen und abzüglich Aufwendungen für offene Kontrakte. Weitere Positionen, die in das Working Capital eingerechnet werden, betreffen auf der Investitionsseite die sonstigen kurzfristigen Forderungen, welche sieben Unternehmen berücksichtigen sowie auf der Finanzierungsseite die kurzfristigen Rückstellungen und die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche acht bzw. fünf Unternehmen berücksichtigen.

Daraus folgt, dass terminologische Unterschiede hinsichtlich der Betrachtung der für das Working Capital Management maßgeblichen Größen im Wesentlichen in der Einbeziehung der sonstigen kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie der kurzfristigen Rückstellungen bestehen. Insgesamt folgen also die im vorliegenden Sample betrachteten Logistikunternehmen überwiegend der insbesondere auf Shulman/Cox sowie Hawawini et al. zurückgehenden und der vorliegenden Forschungsarbeit maßgeblich zu Grunde liegenden Working Capital-Terminologie, die Working Capital aus dem Blickwinkel des Mittelerefordernisses zur Finanzierung des täglichen operativen Geschäftszyklus betrachtet (Shulman/Cox, 1985, S. 64-67; Hawawini/Viallet/Vora, 1986, S. 15-16; Watson/Head,

⁶⁷ Dieses Logistikunternehmen, welches zugleich das umsatzmäßig zweitkleinste der Stichprobe ist, stellt als einziges in der Stichprobe den finanzwirtschaftlich geprägten Begriff des Gross Working Capital in den Vordergrund seiner Betrachtung im Gegensatz zu den anderen 12 Unternehmen der Studie, die ausnahmslos das rechnungswesenorientierte Net Working Capital (Nettoumlaufvermögen) fokussieren (Vgl. zu den terminologischen Unterschieden zwischen Brutto- und Netto Working Capital-Konzept ausführlich Kapitel 2.1.2).

2001, S. 258-259).⁶⁸ Ein auf diese Art und Weise definiertes Working Capital eignet sich für die praktizierenden Unternehmen zugleich als Steuerungsgröße zur Beeinflussung des Unternehmenswertes, da über seine Veränderung der Free Cash Flow maßgeblich bestimmt wird (Shin/Soenen, 1998, S. 37; Paetzmann, 2008, S. 84).

6.1.2 Organisatorischer Rahmen für Working Capital Management

Die anschließenden Bemerkungen beziehen sich auf den organisatorischen Rahmen, in dem Working Capital Management im Unternehmen gestaltet wird, in diesem Zuge insbesondere auf dessen unternehmenshierarchische Zuordnung sowie auf die Existenz, die Aktualität und den Ausgestaltungsgrad einer potenziellen Richtlinie bzw. Policy zum Working Capital Management und waren Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 2b.1-2b.4.

6.1.2.1 Organisatorische Zuordnung und Verantwortung

Aus der Fallstudienanalyse wird ersichtlich, dass Working Capital Management in den analysierten Logistikunternehmen als ein klares CFO-Thema angesehen wird, was sich insbesondere daran zeigt, dass sowohl die organisatorische Verantwortung als auch die Steuerungs- und Berichtshoheit im Bereich des Working Capital Managements in der Mehrzahl der Unternehmen beim jeweiligen CFO angesiedelt ist. So liegt in 11 Unternehmen die zentrale Verantwortung entweder beim CFO allein, ggfs. in Zusammenarbeit mit diesem zugeordneten Direktoren der Bereiche Treasury und Finanzen oder Finanzen und Controlling (sechs Unternehmen) oder - je nach rechtlicher Ausgestaltung der Unternehmensform - beim CFO in Koordination mit dem Management- oder Gesellschafter-Board (fünf Unternehmen). Daneben liegt die zentrale Verantwortung in zwei Unternehmen beim Management-Board, also bei der höchsten Leitungsinstanz, in der der CFO einer der Repräsentanten ist.

Diejenigen Unternehmen, in denen der CFO entweder allein (zwei Unternehmen) oder in Zusammenarbeit mit zugeordneten Direktoren der Bereiche Treasury und Finanzen (drei Unternehmen) bzw. Finanzen und Controlling (ein Unternehmen) organisatorische Verantwortung trägt, sind bis auf eine Ausnahme Aktiengesellschaften und nicht in der kleinsten der definierten Umsatzkategorien vertreten. Darüber hinaus lassen sich keine weiteren auffälligen Zusammenhänge oder Be-

⁶⁸ Vgl. zu Definitiorik und Bestandteilen des Working Capitals ausführlich die entsprechenden Darbietungen in den Kapitel 2.1.2 und 2.1.3.

ziehungen zwischen Rechtsform, Unternehmensgröße oder Unternehmenssitz bzw. Nationalität einerseits und organisatorischer Verankerung des Working Capital Managements andererseits aus den Ergebnissen ableiten. Die Steuerungs- und Berichtshoheit liegt in allen Unternehmen der Fallstudie beim CFO, in zwei Fällen in Zusammenarbeit mit zugeordneten Direktoren des Bereichs Treasury und Finanzen, was zusätzlich zu den oben aufgeführten Ergebnissen in den größeren Aktiengesellschaften und kapitalmarktgelisteten Unternehmen eine insgesamt stärkere inhaltliche Zuordnung der Thematik des Working Capital Managements zum Treasury-Bereich im Vergleich zum Controlling-Bereich erkennen lässt.

Entsprechende Interviewaussagen belegen die herausgehobene Stellung und das Selbstverständnis des CFO im Working Capital Management eindrucksvoll:

„Working Capital Management ist eindeutig ein CFO-Thema, da kann man, glaube ich, kaum anderer Meinung sein“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 1).

„Mal' ehrlich, wo wenn nicht beim CFO will man ein solches Themengebiet denn von der Verantwortung her sinnvoll aufhängen? Ich möchte ja niemandem zu nahe treten, aber allein schon wegen der Neutralität zwischen den unterschiedlichen operativen Interessen und dem übergreifenden Geschäfts- und Zahlenverständnis erscheint mir jeder andere operative oder administrative Bereich damit tendenziell eher überfordert zu sein“ (Globaler kfm. Geschäftsführer/CFO, UE 7).

6.1.2.2 Existenz, Aktualität und Ausrichtung von Richtlinien

In den Unternehmen des untersuchten Samples wird die Thematik des Working Capital Managements in unterschiedlichem Grad zum Gegenstand von Richtlinien oder Policies gemacht. In acht der 13 Sample-Unternehmen existieren übergreifende Richtlinien zum Working Capital Management,⁶⁹ wobei in wiederum sechs Unternehmen Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement-Richtlinien in die übergreifenden Richtlinien zum Working Capital Management direkt integriert bzw. eingebettet sind. Separate Richtlinien zum Forderungs- bzw. Verbindlichkeitenmanagement existieren zusätzlich zu vorhandenen Richtlinien zum Working Capital Management in drei Unternehmen, wohingegen in zwei Unternehmen lediglich eine Forderungsmanagement-Richtlinie ohne weitere ergänzende Richtli-

⁶⁹ In einem der befragten Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Befragung eine unternehmensübergreifende Richtlinie zum Working Capital Management in der Entstehung, wobei diese allerdings nicht in die zahlenmäßige Auswertung mit eingeflossen ist.

nien zum Working Capital oder Verbindlichkeitenmanagement vorhanden ist. Eine Alternative zu Richtlinien im Working Capital Management sehen zwei Unternehmen in allgemeinverbindlichen Standards, die in kurzer katalogisierter Form in Handbüchern bzw. im Intranet vorgehalten werden, wobei in einem dieser beiden Unternehmen mit Ausnahme eines knapp gehaltenen zentralen Standards kein weiteres Regelungsinstrumentarium zum Working Capital Management besteht.

Separate Verbindlichkeitenmanagement-Richtlinien sind nach wie vor in der eindeutigen Minderheit und reflektieren die vielfach noch vorhandene geringere Bedeutung des Verbindlichkeitenmanagements in Unternehmen, wobei die Gründe dafür auch in der schlechteren Standardisierbarkeit gegenüber dem Forderungsmanagement, in dem damit zusammenhängenden stärkeren operativen dezentralen Einfluss des Einkaufs auf das Verbindlichkeitenmanagement sowie in den unterschiedlichen Aufgabenbereichen und Ausrichtungen zwischen zentralem und dezentralem Einkauf liegen. Die in der Mehrfachfallstudie festgestellte im Vergleich zum Forderungsmanagement insgesamt eher stiefmütterliche Behandlung des Verbindlichkeitenmanagements korrespondiert mit dessen auch in der Literatur vorherrschenden thematischen Unterrepräsentierung (Gallinger/Healey, 1987, 443; Scherr, 1989, S. 386; Meyer, 2007, S. 75; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 667-668).

In diesem Zusammenhang ist ferner zu konstatieren, dass die Unternehmen aus den niedrigeren Umsatzgrößenklassen auch diejenigen mit dem am wenigsten umfangreichen Regelungsinstrumentarium im Working Capital Management sind, da sich jeweils die beiden Unternehmen, welche nur Forderungsmanagement-Richtlinien entwickelt haben sowie die beiden, die nur über kurze allgemeinverbindliche Standards zum Working Capital Management verfügen, in den beiden unteren für das Sample definierten Umsatzgrößenklassen befinden und darunter nur eine Aktiengesellschaft ist.⁷⁰ Darüber hinaus kann hinsichtlich des Zentralisierungsgrades der verwendeten Richtlinien festgestellt werden, dass häufig zentrale Richtlinien zum Management des Working Capitals, der Forderungen oder der Verbindlichkeiten unter Federführung des zentralen bzw. globalen CFOs formuliert werden, die dann als Maßgabe für die dezentralen Standorte und Niederlassungen im In- und Ausland gelten und den Rahmen für dezentrale Richtli-

⁷⁰ Vgl. zu den definierten Umsatzgrößenklassen der Logistikunternehmen in der vorliegenden Mehrfachfallstudie die entsprechenden Ausführungen im Kapitel 5.2.1.1.

nien und Regelungen festsetzen. Solche zentralen Richtlinien bzw. Standards mit entsprechendem Vorgabecharakter und Öffnungsklauseln existieren in 12 der 13 Unternehmen, wobei in der Regel die lokalen Geschäftsführer und CFOs bzw. Finanzdirektoren in den dezentralen Einheiten den im Rahmen der zentralen Richtlinien durch den zentralen bzw. globalen CFO eingeräumten Regelungsspielraum für die Anpassung an lokale Gegebenheiten nutzen. Die in diesem Zuge notwendige Beurteilung des Trade-offs zwischen standardisierten und differenzierten Regelungen wird dabei naturgemäß geprägt von den jeweiligen landes- und kulturspezifischen Besonderheiten (Hoffjan, 2009, S. 58 bzw. 271-272; Endenich/Brandau/Hoffjan, 2011, S. 377-378). Eine diesen Tatbestand illustrierende Interviewaussage ist die folgende:

„Bestimmte Dinge können nicht zentral standardisiert geregelt werden, wie zum Beispiel das Thema Zahlungsfristen ... angelsächsische oder schweizerische kulturelle Muster sind hier nun einmal nicht auf südeuropäische Gegebenheiten zu übertragen ... das weiß jeder, der schon einmal in Spanien oder Italien Geschäfte gemacht hat ... man muss in solchen Fällen je nach Marktposition mitunter den Multiplikator zwei oder drei einkalkulieren. Ein weiteres Beispiel wäre das Mahnverfahren ... wenn Sie in Japan oder Thailand Ihre Kunden mit den in England oder der Schweiz üblichen Standardschreiben mahnen, dann wird das wahrscheinlich sehr negative Folgen für die Geschäftsbeziehung haben, weil das einfach nicht zu den regionalen Gepflogenheiten passt“ (CFO Europa, UE 1).⁷¹

Die konkrete schriftliche Ausformulierung abgeleiteter dezentraler Richtlinien ist jedoch zumeist (noch) nicht bzw. nicht abschließend umgesetzt.

Hinsichtlich des Aktualisierungsgrades der jeweiligen Richtlinien und Policies zum Working Capital Management berichten die Unternehmen nur in drei Fällen von einer regelmäßigen Aktualisierungspraxis, was vor dem Hintergrund des gerade in der neueren Literatur aufgezeigten Erfordernisses periodischer Überarbeitungen und Anpassungen von Working Capital-Richtlinien an sich zunehmend dynamisch verändernde Unternehmens- und Marktbedingungen kritisch zu betrachten ist (Matson, 2009, S. 32). Die Mehrheit der Unternehmen aktualisiert ihre Richtlinien nur in unregelmäßigen Abständen entsprechend ad-hoc-basiert. Zuständige

⁷¹ Vgl. dazu ergänzend exemplarisch die Studienergebnisse zu den unterschiedlichen durchschnittlichen Zahlungsfristen im europäischen und internationalen Raum in den Darstellungen bei Smid bzw. Löwer, die derartige Interviewaussagen untermauern (Smid, 2008, S. 131; Löwer, 2010, S. 28).

Aktualisierungsinstanzen sind analog der zentrale CFO sowie die dezentralen Geschäftsführer bzw. CFOs. Zur Historie der Richtlinien ergibt sich ein differenziertes Bild, wonach nur ein Unternehmen vor der Jahrtausendwende eine oder mehrere Richtlinien zum Management des Working Capitals und seiner Kategorien implementiert hatte, während drei Unternehmen dies im Zeitraum zwischen den Jahren 2000 und 2002, weitere sechs Unternehmen dies in den Jahren 2003-2007 und zwei Unternehmen dies im Zeitraum 2008-2010 erreicht hatten, wohingegen ein Unternehmen hierzu keine präzisen Angaben machen konnte. Insgesamt ist diesbezüglich bei den Aktiengesellschaften ein höherer Maturitätsgrad bezüglich der Richtlinienexistenz festzustellen, da sämtliche Aktiengesellschaften bis zum Jahr 2005 bereits eine oder mehrere Richtlinien implementiert hatten.

Eine Betrachtung der aktuellen Klassifizierung der jeweiligen Richtlinien zeigt ein eher ausgewogenes Bild mit einer aggressiven Ausrichtung in drei Unternehmen, einer moderaten Ausrichtung in sechs Unternehmen und einer konservativen Ausrichtung in vier Fällen, wobei sich weder hinsichtlich der Unternehmensgröße noch bezüglich der Unternehmensform noch hinsichtlich der Nationalität der Unternehmen absolute eindeutige Regelmäßigkeiten in den Beziehungsmustern herauskristalisieren, gleichwohl die kapitalmarktgelisteten, entsprechend größeren Unternehmen mit zwei aggressiven und drei moderaten Ausrichtungen einen im Vergleich zu den kleineren familiengeführten Unternehmen durchschnittlich klar höheren Aggressivitätsgrad aufweisen. Eine weitere Klassifizierung der Richtlinien im Bereich des Working Capital Managements betrifft deren Standardisierungsgrad sowie die diese prägende Risikoeinstellung, wobei sich zeigt, dass eine klare Mehrheit von neun Logistikunternehmen einen situativen, das heißt der jeweiligen Kundenposition bzw. Marktmacht angepassten Ansatz verfolgt, während vier Unternehmen im Gegensatz dazu versuchen, einen standardisierten Ansatz mit einheitlichen Vorgehensweisen und Konditionen weitestgehend ohne Ausnahmen geschäftspartnerübergreifend durchzuhalten, darunter aus jeder definierten Umsatzkategorie eines.

So ist aus den allgemeinen Interviewaussagen zur Marktsituation abzuleiten, dass bezogen auf die großen internationalen Geschäftspartner der Logistikunternehmen vor allem im Bereich der See- und Luftfracht auf der Lieferantenseite bei den Carriern wie Fluggesellschaften und Reedereien wenig Möglichkeiten zur Optimierung bzw. Verhandlungsspielraum bezüglich der Zahlungsfristen bzw. -konditionen besteht, was unter anderem an knapp gehaltenen Kapazitäten der

Carrier und hohem Wettbewerb unter den Logistikern liegt und von allen Studienteilnehmern ähnlich gesehen wird. Dies korrespondiert mit entsprechenden Aussagen in der Literatur, wobei in diesem Zusammenhang auch auf das zwischen Fluggesellschaften und Logistikdienstleistern in europäischen sowie einigen außereuropäischen Ländern von der internationalen Vereinigung für Luftverkehr (IATA) betriebene Abrechnungssystem namens Cargo Account Settlement System (CASS) verwiesen werden muss, welches einen automatischen Forderungseinzug per Lastschrift vorsieht und damit die Einflussmöglichkeit auf Zahlungsziele weitestgehend eliminiert (Schneider, 2002, S. 543; Singapore Logistics Association, 2005, S. 26-28). In der Seefracht versuchen Logistikdienstleister auf Grund der mangelnden Verhandlungsmacht im operativen Frachtleistungseinkauf mit ihren Hauptpartnern unter den Reedereien spezielle Vereinbarungen zu schließen, die häufig Zahlungsziele zwischen sieben und 30 Tagen im Rahmen so genannter Freight Collect-Bestimmungen beinhalten (Schneider, 2002, S. 543; Singapore Logistics Association, 2007, S. 159-160).⁷²

Im Landverkehr besteht dagegen nach der Meinung einer knappen Mehrheit von sieben Unternehmen der Mehrfachfallstudie noch Optimierungspotenzial mit Subunternehmern vor allem in langfristigen Kontrakten, wohingegen sechs Unternehmen - darunter das einzige Unternehmen im Sample, welches eigene Fahrzeuge verwendet - hier keine Verbesserungsmöglichkeiten mehr sehen. Ansonsten ist die Verteilung nach Unternehmensgröße und Rechts- bzw. Organisationsform hier gemischt und offenbart keine besonderen Auffälligkeiten. Auf der Kundenseite schlägt der Größen- bzw. Marktmacht-Effekt ähnlich zu Buche, was bedeutet, dass das entsprechende Optimierungspotenzial eher bei mittleren und kleinen Kunden zu suchen ist, was von zehn der 13 Unternehmen geäußert wird. Hinsichtlich der Risikoeinstellung bezeichnen 11 Unternehmen ihre Richtlinie(n) im Bereich des Working Capital Managements als risikoeinkalkulierend und lediglich zwei als risikovermeidend. Dabei ist naturgemäß zu beobachten, dass ein aggressiver Ansatz häufig mit einem standardisierten und risikoeinkalkulierenden Ansatz korrespondiert. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass aufgrund der Einbindung in Konzerne mit maßgeblichem Einfluss staatlicher Anteilseigner in vier Unternehmen des untersuchten Samples ein aggressiver Ansatz auch nicht

⁷² Der Begriff „Freight Collect“ bedeutet im internationalen Transportwesen die Verpflichtung für den Empfänger, die Transportkosten zur Beförderung einer Ware zu tragen, was entsprechend in den Verladepapieren dokumentiert wird (Singapore Logistics Association, 2007, S. 159).

mit der grundsätzlichen Unternehmenskultur vereinbar sein dürfte, was durch folgende Interviewaussage belegt wird:

„Für uns verbietet sich einfach ein allzu aggressives Verhalten gegenüber unseren Lieferanten und Kunden, da wir als Lieferanten und Kunden natürlich auch staatliche und behördliche Stellen haben und das bei unserem Ankeraktionär alles andere als gut ankommen würde.“ (Divisionsleiter Vertrieb Zentraleuropa, UE 13).

Schließlich ist in diesem Kontext von den Unternehmen außerdem grundsätzlich abzuwägen, ob ein allzu aggressives Working Capital Management in Form deutlich reduzierter Forderungsreichweiten, wie sie mitunter in kostenmanagementgeprägten Unternehmensinitiativen vorkommen, nicht zum Verlust von wichtigen Kunden führt und damit über die damit verbundenen entgangenen Umsätze am Ende eine Rentabilitätsschmälerung nach sich zieht (Wöhrmann/Knauer/Gefken, 2012, S. 84).

6.1.3. Zielsetzung, Zielerreichung und Zielkonflikte im Working Capital Management

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die wesentlichen Beweggründe im Rahmen von Working Capital Management, auf die Zielsetzungen und Zielkonflikte, die dieses prägen sowie die damit grundsätzlich zusammenhängende Zufriedenheit in den Logistikunternehmen mit dem aktuell dort praktizierten Working Capital Management inklusive der zukünftigen Herausforderungen, die mit dem Working Capital Management verbunden sind und waren Gegenstand der Forschungsfragen 2c.1-2c.6.

6.1.3.1 Grundsätzlicher Zielkonflikt

Zunächst wird von allen teilnehmenden Logistikunternehmen der in der Literatur zum Working Capital Management intensiv thematisierte Zielkonflikt zwischen Liquidität und Profitabilität bestätigt, so dass diesbezügliche eindeutige Kongruenz zwischen theoretisch beschriebenen Erkenntnissen und praktisch beobachteten Phänomenen konstatiert werden kann (Smith, 1979, S. 230-233; Smith, 1980b, S. 549-562; Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 33-35; Shin/Soenen, 1998, S. 37; Deloof, 2003, S. 573-575; Eljelly, 2004, S. 48; Paetzmann, 2008, S. 86). Der Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität wird auch durch die Studienergebnisse von Meyer in der deutschen Chemiebranche bestätigt (Meyer, 2007, S. 309). Unabhängig von zentralseitig in Richtlinien oder Standards vorge-

gebenen grundsätzlichen Priorisierungen zum Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität bleibt dieser in den dezentralen, lokalen Einheiten bestehen und wird auch dort in der Regel vor dem Hintergrund der besonderen lokalen und nationalen Gegebenheiten häufig auf Einzelfallbasis von den Verantwortlichen der Geschäftsleitung gelöst, was von allen Unternehmen eingeräumt wird und lediglich von einem Unternehmen als geringes Problem bezeichnet wird, welches aber zugleich den geringsten Dezentralisierungs- und Internationalisierungsgrad hat. Eine diesen Tatbestand verdeutlichende Interviewaussage ist die folgende:

„Wir haben das versucht zentral vorzugeben, haben aber schnell gemerkt, dass eine zentrale, zu strikte Vorgabe ... zum Trade-off zwischen Profitabilität und Liquidität der lokalen Komplexität von Geschäften und Kunden- und Lieferantenbeziehungen vor allem auf internationaler Basis nicht gerecht werden kann ... stattdessen haben unsere lokalen Mitarbeiter in den Niederlassungen grundsätzlich die Möglichkeit diesen Trade-off individuell zu steuern und zu entscheiden ... alles andere macht wirklich keinen Sinn und frustriert nur die Leute, die vor Ort erfolgreich unser Geschäft vorantreiben wollen ... das haben wir begriffen“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

Drei der analysierten Unternehmen stellen in diesem Zuge für ihre dezentralen Einheiten und Niederlassungen unterstützende Werkzeuge etwa in Form von IT-Lösungen für rechenbasierte Entscheidungen zwischen Umsatzmaximierung und Forderungslaufzeitminimierung im Forderungsmanagement sowie zwischen Verbindlichkeitenlaufzeitmaximierung und Skontoziehung zur Verfügung. Das betrifft konkret beispielsweise etwa Berechnungstools zur Ermittlung der Vorteilhaftigkeit von Skontoziehungen gegenüber Ausnutzungen der Zahlungsfrist oder zur Ermittlung von Kreditlimits, wobei solche Unterstützungsleistungen von großen Aktiengesellschaften geleistet werden.

6.1.3.2 Beweggründe und Zielsetzungen

Hinsichtlich der Beweggründe bzw. zentralen Zielsetzungen für das Working Capital Management steht die Liquidität in acht Unternehmen im Vordergrund gegenüber der Ertragskraft, während in vier Unternehmen die umgekehrte Relation gilt und in einem Unternehmen beide jeweils im Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement unterschiedlich priorisiert werden. Dagegen wird in neun Unternehmen die Bilanzstruktur vor der Finanzierungsstruktur priorisiert, während bei drei Unternehmen die entgegengesetzte Priorisierung angewendet wird und

bei einem Unternehmen keine eindeutige diesbezügliche Priorisierung vorherrscht. Die stärkere Liquiditätsorientierung korrespondiert dabei mit der zunehmenden Ausrichtung auf Cash Flow und Shareholder-Value als priorisierte Steuerungsgrößen, die in sieben Unternehmen vorherrschen, während in fünf Unternehmen klassische EBIT- (vier Unternehmen) oder EBITDA-Größen (ein Unternehmen) dominieren und ein Unternehmen hier keine eindeutige Priorisierung auszumachen vermag. Die Priorisierung der Zielsetzungen und Steuerungsgrößen findet in allen Unternehmen des Samples ihren Niederschlag in den jeweiligen Zielsetzungen für das Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement, so dass hier von einer grundsätzlich hohen Durchgängigkeit ausgegangen werden kann, auch wenn zwei kleinere familiengeführte Unternehmen hier noch ergänzenden Umsetzungsbedarf auf Grund der Tatsache anmelden, dass sie bisher nur über eine Richtlinie zum Forderungsmanagement verfügen, was durch die folgende Interviewaussage unterstrichen wird:

„Wie sind leider auf der Verbindlichkeitenmanagement-Seite noch nicht so weit wie im Forderungsmanagement, daran müssen wir noch arbeiten und nachsteuern“ (Globaler Finanzdirektor, UE 4).

Die Durchgängigkeit der Zielsetzungen in den Unternehmen wird dabei reflektiert durch die Integration der Vorgaben für die funktionalen Organisationsbereiche, insbesondere in Vertrieb, Einkauf, Kredit- und Kapazitätsmanagement.

Auch wenn bezüglich der zentralen Priorisierung hinsichtlich Liquidität und Rentabilität bzw. Bilanzstruktur und Finanzierungsstruktur keine eindeutigen Beziehungen zur Unternehmensgröße oder Unternehmensrechtsform aus den Daten erhoben werden können, so kann dennoch konstatiert werden, dass die familiengeführten, nicht als Aktiengesellschaft oder börsennotierte Kapitalgesellschaft firmierenden Unternehmen in der Mehrfachfallstudie hinsichtlich der Organisation, der Zielsetzung und der Steuerung des Working Capital Managements tendenziell weniger umfassend aufgestellt und organisiert sind und dort gelegentlich noch Lücken aufweisen, was unter anderem auch daran liegen mag, dass sie im Gegensatz zu börsengelisteden Unternehmen weniger stark im Fokus bzw. unter dem Druck stehen, kontinuierliche Transparenz bezüglich ihrer Cash Flow-Generierungsleistung und deren Quellen bzw. Treibern im Unternehmen bereit zu stellen.

Eine mit der wachsenden Bedeutung des Working Capital Managements und der damit zusammenhängenden stärkeren Ausrichtung der Steuerung auf Cash Flow- und Shareholder Value-Größen parallel einhergehende stärkere Zentralisierung des Cash Managements wird von einem Unternehmen in der Mehrfachfallstudie vorgebracht, was allerdings von sämtlichen anderen Unternehmen des Samples als Beziehungsmuster heruntergespielt wird, häufig auch unter Verweis auf bereits lange etablierte zentralisierte Cash Management-Strukturen mit entsprechenden Pooling- und Netting-Funktionalitäten, welche separatem Management-Fokus unterliegen. In diesem Zusammenhang kann also festgestellt werden, dass das Working Capital Management in keinem der analysierten Unternehmen als ausschließlicher Ansatz des Liquiditätsmanagements aufgefasst wird und dass das Cash Management demzufolge keine signifikante Komponente des Working Capital Managements in den Unternehmen darstellt, eine Beobachtung, die auch von Meyer in seiner qualitativen Fallstudie in der deutschen chemischen Industrie gemacht wurde, während die gegenteilige Beobachtung in der qualitativen Fallstudie von Tewelde bei den eritreischen privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen gemacht wurde, wobei in diesem Fall die besonderen sozio-kulturellen Umstände vor allem in Gestalt der unterentwickelten Kapital- und Kreditmärkte in Entwicklungsländern eine maßgebliche Rolle spielen und daher eine direkte Vergleichbarkeit zu den Ergebnissen der vorliegenden Fallstudie sowie derjenigen von Meyer an dieser Stelle schwierig erscheinen lassen (Tewelde, 2002, S. 197-199; Meyer, 2007, S. 307).

6.1.3.3 Zielerreichungsgrad, Verbesserungsansatz, Herausforderungen

Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem zur Zeit im Unternehmen praktizierten Working Capital Management-Ansatz und dem bisher erreichten Status Quo äußern sich fünf Unternehmen zufrieden und zwei Unternehmen sehr zufrieden, wohingegen sechs Unternehmen nur bedingt zufrieden sind und ausgesprochene Unzufriedenheit in keinem der selektierten Unternehmen herrscht, wobei sich vier der fünf großen Aktiengesellschaften aus den beiden höheren Umsatzkategorien jeweils zweimal zufrieden oder sehr zufrieden zeigen. Dabei ist als grundsätzlich zufriedenheitsfördernder Faktor eine solide Abstimmung zwischen der jeweiligen Steuerungsphilosophie und dem Working Capital Management-Ansatz in zehn der analysierten Unternehmen zu erkennen, während in zwei Unternehmen von einer einigermaßen und in einem Unternehmen von einer unzureichenden diesbezüglichen Abstimmung die Rede ist, welche alle drei der

zweitniedrigsten Umsatzkategorie zuzuordnen sind. Bei einer kategorischen Differenzierung hinsichtlich der Zufriedenheitsbetrachtung nach getroffenen Verantwortlichkeitsregelungen, angewandten Methoden und praktizierten Prozessen im Working Capital Management zeigt sich, dass 12 der 13 untersuchten Unternehmen die jeweils im Unternehmen etablierten Verantwortlichkeitsregelungen als adäquat betrachten, während nur ein Unternehmen diese als suboptimal ansieht.

Dagegen bezeichnen jeweils acht Unternehmen die dort im Working Capital Management angewandten Methoden und praktizierten Prozesse als adäquat, während jeweils fünf Unternehmen diese als suboptimal bezeichnen. Unter den sechs Unternehmen, die sowohl die Verantwortungsregelung als auch die etablierten Prozesse und Methoden als adäquat bezeichnen, sind vier aus den beiden höheren definierten Umsatzkategorien, davon drei kapitalmarktgelistete und eine nicht-börsennotierte Aktiengesellschaft sowie eine kleinere private equity-dominierte Gesellschaft. Überwiegend im Rahmen von Projekten angestoßene konkrete Initiativen zur Verbesserung der Leistungen im Working Capital Management fanden in allen 13 Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie statt. Davon wurden in sechs Unternehmen mehrere Initiativen im Zeitablauf organisiert und in vier Unternehmen lediglich eine, wohingegen in drei Unternehmen eine kontinuierliche und inkrementale Verbesserungsphilosophie bezogen auf das Working Capital Management in der Organisation etabliert wurde, welche in diesen drei Unternehmen Zufriedenheit bzw. große Zufriedenheit mit dem Working Capital Management-Ansatz erzeugt hat.

Von den insgesamt zehn Unternehmen ohne kontinuierliche inkrementale Verbesserungsphilosophie haben sämtliche Unternehmen eine oder mehrere Verbesserungsinitiativen im Zeitraum zwischen den Jahren 2008 und 2010 durchgeführt und drei von diesen Unternehmen darüber hinaus bereits in einem früheren Zeitraum von 2003-2007, wohingegen keines dieser Unternehmen weitere Verbesserungsinitiativen vor diesem Zeitraum unternommen hat, was den zuvor thematisierten Zusammenhang zwischen der wachsenden Bedeutung des Working Capital Managements und den beiden Wirtschaftskrisen zu Beginn und zum Ende der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts reflektiert. Die Initiativen zur Verbesserung der Leistungen im Working Capital Management bezogen sich dabei konkret auf die Optimierung von Steuerungs- und Incentivierungssystemen im zentralen und insbesondere dezentralen, operativen Working Capital Management (vier Initiati-

ven), auf die Standardisierung bzw. Reduktion von Zahlungsfristen, die Beschleunigung der Rechnungsstellung, die Standardisierung der Kreditprüfung und die übergreifende Prozessoptimierung im Forderungsmanagement (sechs Initiativen) sowie die Entwicklung bzw. Optimierung von Ansätzen zum übergreifenden Verbindlichkeitenmanagement (zwei Initiativen).

Im Vergleich dazu konstatierte Meyer für sein analysiertes Sample von sechs deutschen Fallstudienunternehmen aus der Chemiebranche, dass vier Unternehmen im Zeitraum von 2002-2006 konkrete Projekte zur Leistungssteigerung im Working Capital Management vorgenommen haben, bei denen in drei Unternehmen sämtliche Komponenten des Working Capitals im Fokus der Optimierung waren, während bei einem Unternehmen ausschließlich das Forderungsmanagement zur Optimierung anstand und in den beiden restlichen Unternehmen ein eher kontinuierlicher Verbesserungsprozess zur Leistungsverbesserung im Working Capital Management anstand (Meyer, 2007, S. 311). Meyer stellte in seinen qualitativen Analysen ferner fest, dass das Working Capital Management in den von ihm untersuchten Unternehmen tendenziell besonders in schwierigen Unternehmenssituationen in den Vordergrund rückte, was durch die stärkere Priorisierung des Working Capital Managements bei der Mehrzahl der in der vorliegenden Mehrfachfallstudie untersuchten 13 Logistikunternehmen während der Finanzkrise im Zeitraum 2008-2010 bestätigt werden kann, so dass die Feststellung, dass eine eindeutige Minderheit der analysierten Unternehmen bisher zu einer kontinuierlichen Verbesserungsphilosophie gefunden hat, ebenfalls für beide Studien konkludent festgestellt werden kann, während in der Studie von Tewolde auf Grund der relativ jungen Historie der privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen seines Samples hier naturgemäß keine diesbezüglichen substanziellen Erkenntnisse gesammelt werden konnten (Tewolde, 2002, S. 190; Meyer, 2007, S. 311).

Insgesamt wird deutlich, dass Working Capital Management offensichtlich allgemein als ein schwierig zu beherrschendes Thema angesehen wird, welches eine hohe disziplinarische Komponente besitzt und damit regelmäßig projekt- bzw. initiativen-bezogen – idealerweise kontinuierlich - in der Organisation penetriert werden muss, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Gerade die einem kontinuierlichen Verbesserungsansatz immanente dauerhafte Disziplin zur optimalen Steuerung des Working Capitals erscheint vor diesem Hintergrund als ein grundsätzlich

schwieriges Unterfangen, was durch folgende Interviewaussagen zusätzlich unterstrichen wird:

„Working Capital Management ist in erster Linie ein Disziplinthema ... man muss in regelmäßigen Abständen Initiativen losstreten, damit die Leute Druck verspüren und nicht nachlassen ... so haben wir in unserer großen Initiative, bei der wir auch die Grundpfeiler für unsere Policies gelegt haben, ... unsere Working Capital-Position um insgesamt ungefähr 250 Millionen € verbessert und dann nachher gesehen, dass wir plötzlich wieder abgesackt sind, weil sich alle wieder entspannt zurückgelehnt haben“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 1).

„Wir haben in unserem übergreifenden Working Capital-Projekt während der Finanzkrise weit über 100 Millionen € Working Capital gehoben ... das zeigt, welche Hebel in dieser Position stecken ... das würden wir natürlich heute nicht mehr erreichen können, weil wir jetzt bessere Methoden und Prozesse haben, aber wir wollen jetzt kontinuierlich dranbleiben, damit das nicht wieder einschläft (Globaler Finanzdirektor, Head of Strategic Finance, UE 10)

Konkrete weitere aktuelle methodische und praktische Möglichkeiten zur Verbesserung werden von den Unternehmen des vorliegenden Samples übergreifend in den Bereichen des Forderungsmanagements (zwei Unternehmen), des Verbindlichkeitenmanagements (fünf Unternehmen) sowie der Steuerung und Incentivierung (sechs Unternehmen) identifiziert, wohingegen vier Unternehmen keine konkreten Verbesserungsmöglichkeiten mehr sehen und das Optimierungspotenzial im Working Capital Management vor dem Hintergrund des im Marktwettbewerb der Branche erreichbaren Potenzials als weitestgehend ausgereizt betrachten, während die Mehrzahl der kleineren familiengeführten Unternehmen im Verbindlichkeitenmanagement sowie bei der Steuerung und Incentivierung des Working Capital Managements noch Optimierungsbedarf einräumt. Hinsichtlich der daraus abzuleitenden spezifischen, das Working Capital Management im Unternehmen zukünftig tangierenden Herausforderungen wird von vier Unternehmen die Homogenität des Zielsystems genannt, wobei zwei Unternehmen hier bemerken, dass die inhaltliche Homogenität des Zielsystems insgesamt noch nicht zufriedenstellend gelöst ist und jeweils ein weiteres Unternehmen noch Defizite in der regionalen Abstimmung zwischen den Zielsystemen der Länderorganisationen sowie in der funktionalen Abstimmung zwischen Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement einräumt. Sämtliche dieser vier Unternehmen entstammen

den beiden niedrigeren Umsatzkategorien, darunter drei familiengeführte Unternehmen.

Mit sechs Unternehmen zählt fast die Hälfte der Unternehmen des vorliegenden Samples die generelle Etablierung bzw. Umsetzung von Incentivierungssystemen zum Working Capital Management zu ihren zukünftigen Herausforderungen, darunter vier familiengeführte Unternehmen der beiden unteren Umsatzkategorien. Davon geben zwei Unternehmen hierzu spezifisch die Incentivierung des operativen Managements in den Länderorganisationen an. Die am häufigsten genannte Herausforderung betrifft die Zahlungsfristenoptimierung, die 11 der 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie bezüglich ihrer Großkunden thematisieren, während die restlichen zwei Unternehmen dies generell über Kundensegmente hinaus als Herausforderung ansehen. Weitere fünf Unternehmen sehen zukünftige Herausforderungen in der Steuerung von Subkontraktorbeziehungen sowie in der Steigerung des WCM-Verständnisses im operativen Bereich, während vier Unternehmen die Steuerung im Verbindlichkeitenmanagement als eine weitere Herausforderung ansehen. Jeweils ein Unternehmen benennt Herausforderungen in den Bereichen Professionalisierung des Kreditmanagements oder des Lieferantenmanagements. Korrespondierend mit den vorstehenden Ergebnissen zu den vorhandenen Optimierungspotenzialen im Verbindlichkeitenmanagement und bei der Steuerung und Incentivierung ist hier festzustellen, dass die klare Mehrheit derjenigen Unternehmen, welche Herausforderungen in der Steuerung des Verbindlichkeitenmanagements und in der Steigerung des Verständnisses von Working Capital Management in den operativen Bereichen sieht, der Gruppe der familiengeführten Unternehmen aus den beiden niedrigeren Umsatzkategorien angehört.

Meyer konstatiert in diesem Zusammenhang in seiner Studie, dass es den von ihm untersuchten Chemieunternehmen überwiegend schwerfällt, Status Quo, Effizienz und weitere Optimierungspotenziale zum Working Capital Management zu bestimmen bzw. zu bewerten, was für die Unternehmen des vorliegenden Samples in dieser Form anhand der vorstehenden Analyseergebnisse nicht bestätigt werden kann, da zumindest die Verbesserungsbereiche jeweils klar, wenn auch relativ grob, identifiziert werden können und eine vergleichsweise realistische und abgeklärte Meinung darüber besteht, welche Herausforderungen zukünftig bestehen und dass substantielle Teile davon auf Grund der vorherrschenden Marktbedingungen in der Logistikbranche möglicherweise nicht umfassend im

Sinne der jeweils analysierten Logistikunternehmen zu lösen sein werden, wie beispielsweise die Problematik der Zahlungsfristenoptimierung und der Subkontraktorbeziehungen (Meyer, 2007, S. 312).

6.1.4 Leistungsmessung und -steuerung im Working Capital Management

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Art und Weise, wie die einzelnen Komponenten des Working Capitals geplant und gesteuert werden, ob und wie die Leistungen im Working Capital in das zentrale und dezentrale Berichtswesen eingebunden werden, wie das Working Capital-Steuerungskonzept gestaltet ist und welche Größen darin zur Leistungsmessung herangezogen werden. Außerdem werden die das Working Capital Management unterstützenden Informationssysteme untersucht sowie die Incentivierungspraxis hinsichtlich der unternehmensbezogenen Leistungen im Working Capital Management. Diese Untersuchungsbereiche waren Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 2d.1-2d.6.

6.1.4.1 Planung und Steuerung der Komponenten des Working Capitals

Im Rahmen der Untersuchung ist deutlich geworden, dass in den Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie die Komponenten des Working Capitals entweder zentral (sieben Unternehmen) oder aber integriert (sechs Unternehmen), das heißt unter gemeinsamer zentraler und dezentraler Erarbeitung, geplant werden, während ein isolierter separater dezentraler Planungsvorgang in keinem der Unternehmen praktiziert wird. Die integriert planenden Unternehmen sind dabei ausnahmslos kapitalmarktgelistet oder private equity-dominiert und verfügen in der Regel über eine größere und dichtere internationale Ausdehnung als die familiengeführten oder von staatlichen Anteilseignern dominierten Aktiengesellschaften, so dass die Dezentralität in der Gestaltung der Transaktionen und Geschäftsbeziehungen hier naturgemäß eine tendenziell größere Rolle spielt. Ferner zeigen die Analyseergebnisse, dass zwar in der überwiegenden Mehrheit von 12 der 13 teilnehmenden Unternehmen der funktionsübergreifende Charakter des Working Capital Managements verstanden und dementsprechend in der Planung und Steuerung des Working Capitals angewendet wird, dass aber die in der neueren Literatur zunehmend thematisierte und postulierte unternehmensübergreifende Planung und Steuerung nur von einer kleinen Minderheit von lediglich zwei Unternehmen praktiziert wird (Arkhipov/Yong, 2001, S. 9-10; Tewelde, 2002, S.

49-53, Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 67; Meyer, 2007, S. 42; Metze, 2010, S. 28-29 bzw. 111-113).

Während also zwei mittelständisch geprägte familiengeführte Unternehmen der niedrigsten Umsatzkategorie einen unternehmensübergreifenden Planungs- und Steuerungsansatz im Working Capital Management fahren, achten zwei weitere Unternehmen partiell, aber im Wesentlichen unstrukturiert auf die Überlebensfähigkeit bestimmter kleinerer Subunternehmer und Lieferanten, die sich in einem weiteren Unternehmen dort im Fall von Liquiditätsengpässen zu Sonderkonditionen Überbrückungskredite einräumen lassen können, wohingegen in den börsennotierten Gesellschaften dafür überwiegend kein Anlass gesehen wird (Hofmann, 2010, S. 271). Die Eckpunkte dieses Kooperationskontinuums lassen sich durch folgende exemplarische Interviewaussagen darstellen:

„Naja, wir sind schon der Meinung, dass man nach dem Prinzip des Leben und Leben lassen verfahren sollte ... wer für uns fährt, der soll auch nach Möglichkeit davon leben können, da sehen wir uns schon auch in einer Art Fürsorgepflicht, zumal bei unseren spezialisierten Services“ (Globaler Finanzdirektor, UE 4).

„Unternehmensübergreifende Working Capital Management-Gestaltung betreiben wir nicht ... wer nicht mitziehen kann, auf den wird in der Regel keine Rücksicht genommen ... das gilt auch für spezialisierte Services“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Treasury, UE 12)

Insgesamt scheint sich in den untersuchten Unternehmen die Erkenntnis noch nicht substanziell etabliert zu haben, dass durch intensivere Kooperation zwischen den Transaktionspartnern in der Logistikbranche Werte geschaffen werden können. Diese Ergebnisse korrespondieren mit denjenigen von Tewolde und Meyer in ihren qualitativen Fallstudien sowie von Losbichler/Rothböck, wobei Tewolde von grundsätzlich niedrigem Kooperationsniveau spricht und Meyer auf wenig strukturierte Managementansätze in den Unternehmen der Chemiebranche zum interorganisationalen Working Capital Management sowie auf den starken Einfluss von Marktmacht bei der Gestaltung von (Zahlungs-)Konditionen hinweist, der wie vorstehend beschrieben ebenfalls die Beziehungen zwischen den Logistikunternehmen und ihren Kunden bzw. Subkontraktoren und Lieferanten prägt und damit einer maßgeblichen Asymmetrie in den Gestaltungsspielräumen hinsichtlich des Working Capitals zwischen den Kontraktpartnern Vorschub leistet

(Tewolde, 2002, S. 242-243; Meyer, 2007, S. 315; Losbichler/Rothböck, 2008, S. 53-55).

In diesem Zuge wird an anderer Stelle darauf verwiesen, dass unternehmensübergreifendes Working Capital Management insbesondere in verzahnten Wertschöpfungsketten mit engen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die etwa wegen der vielfach vorherrschenden Austauschbarkeit der Leistungen von Logistikdienstleistern und ihren Subkontraktoren sowie anderer vorstehend erörterter Gründe für die Logistikbranche keinen prägenden Charakter haben, Finanzierungskosten reduzieren kann, in dem die führende Partei über ihre bessere Bonität günstigere Konditionen erhalten kann, somit einen größeren Teil der Finanzierung übernimmt und damit dazu beiträgt, dass die Finanzierungskosten in der gesamten Wertschöpfungskette reduziert werden, wobei allerdings ein entsprechender Ausgleich für diese Partei in der Supply Chain dafür erzielt werden muss, beispielsweise in Form höherer Margen oder anderer Vergünstigungen (Kreuz/Schürmann, 2004, S. 431).

In Anlehnung an die obige nach zentralem und integriertem Planungsansatz differenzierende Klassifizierungslogik beschreiben sieben Unternehmen ihren Planungsansatz als top-down-geprägt, während die weiteren sechs Unternehmen ihren Planungsansatz als gegenstrom-basiert deklarieren, davon vier kapitalmarktgelistete Unternehmen aus drei der vier Umsatzkategorien. Dagegen verfolgen nur drei familiengeführte Unternehmen der beiden niedrigeren Umsatzkategorien aus den 13 untersuchten Logistikunternehmen einen konsequent zentralen Steuerungsansatz im Working Capital Management, während die anderen zehn Logistikunternehmen einen dezentralen Steuerungs- und Umsetzungsansatz zulassen, was insbesondere mit der zuvor bereits dargestellten Problematik der Unterschiedlichkeit von regionalen und lokalen Marktstrukturen und den diese beeinflussenden jeweiligen gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen zusammenhängt, denen mit einem stärker dezentral geprägten Steuerungs- und Umsetzungsansatz zumeist besser entsprochen werden kann (Hoffjan, 2009, S. 269-270).⁷³ Insgesamt bezeichnen sieben der 13 untersuchten Logistikunternehmen den Integrationsgrad ihrer Working Capital Management-Steuerung und der darin abgebildeten Steuerungsgrößen zum Forderungs- und Verbindlich-

⁷³ Vgl. dazu auch die korrespondierenden Ausführungen zur Existenz und Aktualität von Richtlinien sowie zum generellen Zielkonflikt zwischen Rentabilität und Liquidität im Working Capital Management in den Kapiteln 6.1.2 sowie 6.1.3.

keitenmanagement in die unternehmerische Gesamtsteuerung als hoch, darunter fünf Aktiengesellschaften – davon vier börsennotiert – und ein private equity-dominiertes Unternehmen, während die verbleibenden Unternehmen jeweils hälftig einen mittleren oder niedrigen Integrationsgrad angeben.

6.1.4.2 Berichtswesen und Messgrößen

Im Bereich des Berichtswesens ist festzustellen, dass in 12 der 13 untersuchten Logistikunternehmen die Leistungen im Working Capital Management Bestandteil des zentralen Management-Berichtswesens sind und in zehn Unternehmen Gegenstand des dezentralen Management-Berichtswesens, wodurch die im Verlauf der Analyse bereits konstatierte Bedeutungszunahme der Leistungen im Working Capital im Kontext der Gesamt-Unternehmenssteuerung zusätzlich untermauert wird. Die Frequenz der Berichterstattung richtet sich dabei logischerweise nach derjenigen des Management Reportings und findet in allen 12 bzw. zehn Unternehmen auf monatlicher Basis statt. Lediglich ein kleines familiengeführtes Unternehmen bindet die Working Capital-Leistung nicht in das offizielle Berichtswesen ein, sondern betrachtet diese nur auf Geschäftsführungsebene zwischen CEO und kaufmännischem Leiter. Hinsichtlich der im Berichtswesen verwendeten Steuerungsgrößen dominieren auf Gesamtsteuerungsebene die Kennzahlen Umsatz und Umsatzrendite, Rohgewinnmarge, EBIT, EBITDA und EBT sowie Cash Flow, von denen die umsatz- und EBIT-bezogenen Kennzahlen sowie die Rohgewinnmarge in sämtlichen 13 untersuchten Unternehmen sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Gesamtsteuerungsebene verwendet werden, während dies auf die Cash-Flow-Größen in 11 bzw. neun Unternehmen zutrifft.

Leistungsmess- bzw. Steuerungsgrößen zum Working Capital Management werden in den analysierten Unternehmen des vorliegenden Samples zwar grundsätzlich im Gesamtsteuerungskonzept abgebildet, aber mit unterschiedlicher Intensität und Durchgängigkeit. So werden in diesem Kontext von den Unternehmen bilanzbasierte Strukturkennzahlen ebenso in das Gesamtsteuerungskonzept aufgenommen wie liquiditätszyklusorientierte Größen, wobei altersstrukturbezogene Größen und sonstige Größen in der Regel nicht in das offizielle Management-

Berichtswesen integriert sind, sondern häufig ergänzend bzw. separat erhoben werden.⁷⁴

Im Bereich der bilanzbasierten Messgrößen dominiert das Net Working Capital, welches in zehn Unternehmen Bestandteil des zentralen Management-Berichtswesens ist und in sechs Unternehmen auch im dezentralen Management-Berichtswesen aufgeführt wird. Mit einer deutlich kleineren Präsenz in Form von Verwendungen im zentralen Management-Berichtswesen und im dezentralen Management-Berichtswesen folgen in der Reihenfolge weitere, direkt mit der Position des Net Working Capital in Relation stehende Kennzahlen wie die Net Working Capital-Intensität, die das Netto-Umlaufvermögen ins Verhältnis zum Umsatz setzt und so Aufschluss darüber gibt, wieviel zusätzliches Working Capital bei einer Umsatzsteigerung durchschnittlich gebunden wird mit jeweils drei Verwendungen im zentralen und dezentralen Management-Berichtswesen sowie die Working Capital Ratio, die das Umlaufvermögen ins Verhältnis zu den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen setzt und dabei anzeigt, wie groß der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten ist, der durch das Umlaufvermögen finanziert werden kann, mit einer Verwendung im zentralen Management-Berichtswesen. Zwei weitere in der Kategorie der bilanzbasierten Messgrößen auftretende Kennzahlen betreffen mit jeweils einer Verwendung im zentralen und dezentralen Management-Berichtswesen den Bestand an Forderungen und an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, den Bestand an überfälligen Forderungen sowie das Volumen offener Kontrakte.

Darüber hinaus wird im Bereich der liquiditätszyklusorientierten Messgrößen der Fokus von den Unternehmen des vorliegenden Samples auf die Kennzahlen der Forderungs- und der Verbindlichkeitenreichweite gelegt. So verwenden 12 der 13 analysierten Logistikunternehmen die Kennzahl DSO im Rahmen des zentralen Management-Berichtswesens und acht der 13 Logistikunternehmen auf der Ebene des dezentralen Management-Berichtswesens. Dagegen integrieren neun Unternehmen die Kennzahl DPO in ihr zentrales und sechs Unternehmen in ihr dezentrales Management-Berichtswesen, wobei hier durch die geringere Anzahl an Unternehmen, welche die durchschnittlichen Laufzeiten Ihrer Lieferantenverbindlichkeiten im Vergleich zu den durchschnittlichen Forderungslaufzeiten in ihr Ma-

⁷⁴ Vgl. dazu begleitend die ausführliche Darstellung zu den Kennzahlen im Working Capital Management in den Kapiteln 2.1.2 sowie 2.3.1.2.5 speziell für das Forderungsmanagement und 2.3.2.2.6 speziell für das Verbindlichkeitenmanagement.

nagement-Berichtswesen integrieren, die zuvor konstatierte geringere Aufmerksamkeit reflektiert wird, die dem Verbindlichkeitenmanagement in den Unternehmen gegenüber dem Forderungsmanagement immer noch eingeräumt wird sowie diesbezüglich erwähnenswert ist, dass zwei weitere Unternehmen den Einsatz der Kennzahl DPO zukünftig verbindlich eingeplant haben. Die im Vergleich zur DSO-Kennzahl festzustellende Unterrepräsentierung der DPO-Kennzahl gilt auch für die Chemieunternehmen in der Fallstudie von Meyer, ohne dass dazu allerdings explizite Anwendungswerte genannt werden, während in der Fallstudie von Tewolde bezüglich der Messgrößen festzustellen ist, dass in zwei der drei untersuchten privatwirtschaftlichen Unternehmen anstelle der DSO deren reziproker Wert in Form der Forderungsumschlagshäufigkeit gemessen wird, wohingegen keinerlei Auswertungen zur Anwendung der DPO-Kennzahl vorgenommen werden (Tewolde, 2002, S. 197; Meyer, 2007, S. 377).

Art und Verlauf der den Liquiditätszyklus weiter präzisierenden Messgrößen, spezifisch BPDSO und DDSO, werden lediglich in einem Unternehmen in das zentrale und dezentrale Management-Berichtswesen integriert, das im Übrigen dasselbe ist, welches im Bereich der bilanzbasierten Messgrößen ebenfalls durch eine sehr filigrane Kennzahlenstruktur auffällt. Die tatsächliche Berechnung der liquiditätszyklusorientierten Messgrößen DSO und DPO erfolgt bezogen auf die 12 Unternehmen, die solche Messgrößen verwenden, in sechs Unternehmen nach der klassischen, die jeweiligen Bestands- und Erfolgsgrößen in Relation setzenden Basis, in weiteren sechs Unternehmen auf Basis mehrmonatiger Glättung der betrachteten Größen⁷⁵ und in zwei Unternehmen auf differenzierterer Basis, so dass letztlich nur diese beiden Unternehmen – ein börsennotiertes großes und ein kleineres familiengeführtes - die in der Literatur flächendeckend kritisierten Verzerrungen bei der Berechnung der Forderungs- und Verbindlichkeitenreichweiten adressiert bzw. beseitigt haben, wobei eines dieser beiden Unternehmen die Backtrack-Methode zwar konzipiert und vorgestellt, aber auf Grund systemtechnischer Komplexität sowie inhaltlicher Nichtvermittelbarkeit an die Führungskräfte letztlich nicht erfolgreich eingeführt hat und die in dem anderen der beiden Unternehmen praktizierte Vorgehensweise einer Analyse auf Einzelbelegbasis zwar eine erfolgreiche Drill-Down-Funktionalität bereitstellt, an dieser Stelle aber

⁷⁵ Das Glättungsintervall beträgt in fünf der sechs Unternehmen drei Monate und in einem Unternehmen zwei Monate.

einen Aufwand erfordert, der hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Relation der Informationserhebung grundsätzlich hinterfragbar erscheint.

Lediglich zwei Unternehmen wenden mehrere Berechnungsmethoden gleichzeitig an, so dass im Gegensatz zu der in der Literatur überwiegend vertretenen Ansicht, wonach DSO und DPO unter anderem wegen ihrer Anfälligkeit für saisonale und sonstige Volumenschwankungen in originärer oder geglätteter Form keine qualitativ überzeugenden Messergebnisse liefern können, dieser Problematik in den analysierten Unternehmen der vorliegenden Studie weit weniger Beachtung geschenkt wird. Interessant ist an dieser Stelle auch, dass die in der Literatur häufig als Summenkennzahl zum Liquiditätszyklus bzw. Cash Conversion Cycle angegebene Messgröße der Days Working Capital lediglich in einem Unternehmen im zentralen Management-Berichtswesen Verwendung findet, so dass im Gegensatz zu insbesondere in der neueren Literatur postulierten Steuerungsansätzen zum Working Capital Management auf Basis des Liquiditätszyklus dies in den Fallstudienunternehmen vergleichsweise wenig Beachtung findet. Der Grund dafür kann aus folgender Interviewaussage abgeleitet werden:

„Diese Days Working Capital-Kennzahl braucht eigentlich niemand, das ist doch nur eine Kunstgröße, die Sie sowieso aufschlüsseln müssen in Days Sales Outstanding und Days Payables Outstanding, so dass man darauf steuerungstechnisch weitestgehend verzichten kann“ (Direktor Finanzen & Controlling Deutschland & Europa, UE 8).

Die vorliegenden Forschungsergebnisse einer Unterrepräsentierung der DWC-Kennzahl korrespondieren außerdem mit den Ergebnissen einer von der Universität zu Köln in Kooperation mit Horvath & Partners durchgeführten empirischen Kennzahlenstudie unter 114 deutschen Unternehmen unterschiedlicher Branchen aus dem Jahr 2011, die im Bereich des Working Capital eine klare Priorisierung der Net Working Capital- und der DSO-Kennzahl seitens der befragten Unternehmen konstatiert, woraus die Autoren den Schluss ziehen, dass in den operativen Unternehmensbereichen noch immer die funktionale Betrachtungsweise dominiert und daher eine unternehmensweite funktionsübergreifende Betrachtungsweise zu kurz kommt, was in gewisser Weise auch mit dem Gehalt der vorstehenden Interviewaussage koinzidiert (Schentler/Offenberger, 2012, S. 392).

Bemerkenswert und offensichtlich von Relevanz für die Akzeptanz von Messgrößen als Steuerungsparameter ist auch die im Rahmen der Interviews entweder

explizit oder implizit zuweilen eingeräumte Unsicherheit gerade in den operativen Bereichen bezüglich des Verständnisses und damit auch der Interpretation von insbesondere liquiditätszyklusorientierten Größen, wie die beiden folgenden Interviewaussagen zeigen - und das, obwohl wie vorstehend beschrieben die entsprechende Definitiorik in den Unternehmen bewusst einfach gehalten worden ist:

„Wenn Sie es nicht schaffen, einem Vertriebler binnen drei Minuten einen Sachverhalt klar und verständlich zu machen, wird er es auch danach nicht mehr verinnerlichen“ (Divisionsleiter Vertrieb Zentraleuropa, UE 13-BU 1).

„Wir haben im letzten Jahr wieder ein Projekt mit Finanzen zusammen gemacht, um die Einhaltung der Zahlungsfristen zu überprüfen und da sind wir im Einkauf im Prinzip sauber ... wie die DPO genau berechnet werden, das müssen Sie schon den ... von Finanzen fragen“ (Direktor Einkauf Zentraleuropa, UE 13).

Hinsichtlich der Verwendung von Messgrößen außerhalb des offiziellen Management-Berichtswesens dominieren die altersstrukturbezogenen Kennzahlen, insbesondere die Altersstrukturlisten, die in den Bereichen des Kundenforderungs- bzw. des Lieferantenverbindlichkeitenmanagements flächendeckend von sämtlichen 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie häufig auf wöchentlicher Frequenzbasis eingesetzt werden, eine Beobachtung, die sich bezüglich der durchgängigen flächendeckenden Nutzung von Altersstrukturlisten mit derjenigen von Meyer in seiner Fallstudie zur chemischen Industrie nur im Forderungsmanagement deckt (Meyer, 2007, S. 344). Im Verbindlichkeitenmanagement werden Altersstrukturlisten nur in der Hälfte der von Meyer untersuchten Chemieunternehmen eingesetzt, wohingegen Tewolde in seiner Fallstudie für die von ihm analysierten privatwirtschaftlichen Unternehmen über keinerlei diesbezügliche Anwendung berichtet (Tewolde, 2002, S. 197; Meyer, 2007, S. 377). Sonstige in diesem Rahmen verwendete Messgrößen betreffen Listen zum Grad der Skontoausnutzung, die aber von lediglich drei Unternehmen eingesetzt werden und in einem Unternehmen gemäß interner Planung zukünftig eingesetzt werden sollen. In der Fallstudienuntersuchung von Meyer ist der diesbezügliche Nutzungsgrad höher, so dass vier von sechs Unternehmen Skontoausnutungsgrade entsprechend messen (Meyer, 2007, S. 376).

Außerdem fällt zu der Thematik der Messgrößen, welche außerhalb des offiziellen Management-Berichtswesens betrachtet werden, zusätzlich auf, dass die Kennzahlen DPO und BPDSO jeweils einmal gemessen werden, aber nicht im offiziell-

len Reporting auftauchen und dass dies bezogen auf die Kennzahl BPDPO sogar in vier Unternehmen der Fall ist. Im Rahmen der Analyse wurde hierfür seitens der betroffenen Unternehmen keine explizite Begründung geliefert, gleichwohl liegt der Schluss nahe, dass die Bedeutung einer tiefergehenden Analyse hinsichtlich der einzelnen Bestandteile der Forderungs- und Verbindlichkeitsreichweite in den Unternehmen zunimmt und eine spätere Integration solcher Größen in das offizielle Management-Berichtswesen im Zuge beabsichtigter zukünftig weiter wachsender Familiarisierung der zentralen und dezentralen Manager mit den Detailstrukturen des Working Capital Managements wahrscheinlich ist.

Zur Thematik der im Zuge des Working Capital Managements eingesetzten unterstützenden Informationssysteme ist primär zu konstatieren, dass sämtliche Unternehmen des Samples über integrierte ERP-Systeme verfügen, von denen acht SAP-ERP-Infrastruktur verwenden und in einem Unternehmen mehrere ERP-Systeme gleichzeitig eingesetzt werden, differenziert nach Geschäftsbereichen bzw. Sparten. Das Berichtswesen wird in den meisten Unternehmen durch vordefinierte ERP-basierte Standardberichte unterstützt, wohingegen in zwei Unternehmen keine vordefinierten Berichte zur Verfügung stehen. Diese beiden familiengeführten Unternehmen aus den beiden niedrigeren Umsatzkategorien verfügen zudem nach eigenen Angaben über einen niedrigen Integrationsgrad der Working Capital-Steuerung und der damit verbundenen Forderungs- und Verbindlichkeitssteuerung in die unternehmerische Gesamtsteuerung.

Separate zusätzliche Berichtsprogramme haben nur zwei der Unternehmen im Einsatz. Von denjenigen Unternehmen, die SAP verwenden, nutzen die meisten auch SAP-basierte Datenbankstrukturen (SAP Business Warehouse) zur weitergehenden Analyse. Drei Unternehmen ohne integrierte Datenbank-Programme benutzen dafür die Microsoft Access-Datenbanklösung. Letztere bezeichnen ihren Integrationsgrad der Working Capital-Steuerung in die unternehmerische Gesamtsteuerung als niedrig, während drei andere Unternehmen, die über voll integrierte professionelle separate Datenbankprogrammstrukturen verfügen, nach eigenen Angaben über einen hohen diesbezüglichen Integrationsgrad verfügen, der vollumfängliche so genannte Drill-Down-Funktionalitäten sowie die Generierung individualisierter Management-Berichte im Kontext eines MIS auf zentraler und dezentraler Ebene ermöglicht.

Ein hoher Integrationsgrad wird darüber hinaus von der Mehrzahl der Unternehmen deklariert, die über integrierte SAP Business Warehouse-Strukturen verfügen, welche ähnliche Funktionalitäten bieten. Insgesamt fällt auf, dass es einen Zusammenhang zwischen der Qualität und Integrität der das Working Capital Management unterstützenden Informationssysteme und dem Grad der Integrität der Working Capital-Steuerung zu geben scheint, da die IT-mäßig stark integrierten Unternehmen in der Regel über hohe Integrationsgrade im Working Capital Management verfügen. Zusätzlich besteht eine Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und den Integrationsgraden im Bereich der Informationssysteme und der Working Capital-Steuerung, zumal in sämtlichen fünf Unternehmen der beiden höheren Umsatzkategorien jeweils diesbezügliche hohe Integrationsgrade vorherrschen. Diesen Tatbestand dokumentierende Interviewaussagen sind beispielsweise die folgenden:

„Wenn Sie keine professionellen integrierten IT-Strukturen haben, dann bleibt oftmals vieles Stückwerk, weil Sie ständig manuelle Daten ein- oder nachpflegen müssen und Gefahr laufen, im Nebel herumzustochern ... deswegen haben wir vor einigen Jahren in unser integriertes Reporting- und Datenbanksystem investiert, welches uns die Basis für eine integrierte (WCM-)Steuerung ermöglicht ... auch wenn man sagen muss, dass bei einem so international verflochtenen Geschäft wie bei unserem beim Datenmanagement natürlich nicht immer alles perfekt läuft“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

„Ganz klar ... wir glauben nicht an externe Off-the-Shelf-Standardlösungen im IT-Bereich. Deswegen haben wir unser eigenes selbst entwickeltes ERP-System mit den entsprechenden Funktionalitäten im Einsatz und das wird auch so bleiben ... weil wir glauben, dass unser Competitive Advantage auch in unserer Steuerungsqualität liegt, die wir nur mit einer solchen Eigenentwicklungslösung hinbekommen können“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Treasury, UE 12).

Die Bedeutung des innerorganisatorischen Integrationsgrades der vorhandenen IT-Systeme für die Effektivität der funktionsübergreifenden Gestaltung zwischen den Prozessen des Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagements sowie die damit verbundene Effizienz und Qualität des Datentransfers wird darüber hinaus für die sechs von Meyer in seiner qualitativen Fallstudie untersuchten Unternehmen der Chemiebranche ausnahmslos bestätigt (Meyer, 2007, S. 319). Diese Einschätzung entspricht außerdem den Aussagen einer empirischen Studie der

Universität Frankfurt zum Financial Supply Chain Management unter den 1.000 größten deutschen Unternehmen, die in der intraorganisationalen IT-Systemintegration einen entscheidenden Erfolgsfaktor identifiziert und dabei in ihrer Analyse insbesondere auf die Problematik des prozessübergreifenden Datenflusses und der damit verbundenen System-Schnittstellen abstellt. (Skiera/König/Gensler/Weitzel/Beimsborn/Blumenberg/Franke/Pfaff, 2003, S. 36-37).

Zur Thematik der Incentivierung von Leistungen im Working Capital Management lässt sich feststellen, dass in 11 der 13 analysierten Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie eine Incentivierung von Führungskräften grundsätzlich erfolgt, in zwei familiengeführten Unternehmen der beiden niedrigeren Umsatzkategorien dagegen überhaupt nicht. In den 11 incentivierenden Unternehmen werden flächendeckend Führungskräfte der zentralen Bereiche, insbesondere der Geschäftsbereiche und der Funktionen Finanzen, Vertrieb und Einkauf, incentiviert. In zehn dieser 11 Unternehmen werden ebenfalls die dezentralen Geschäftsführungen incentiviert, zu deren engerem Kreis zumeist die lokalen CEOs und CFOs gehören, während bezogen auf den erweiterten Führungskreis in den dezentralen bzw. lokalen Einheiten in neun Unternehmen darüber hinaus die Vertriebsverantwortlichen und in acht Unternehmen die Einkaufsverantwortlichen incentiviert werden, letztere natürlich nur bezogen auf dezentral zu verantwortende Einkaufsvorgänge, deren Gestaltung sich außerhalb von potenziell vorhandenen zentral verantwortlichen Einkaufsbereichen abspielt. In zwei kapitalmarktgelisteten Unternehmen mittlerer Größe wird sogar die oberste Management-Board-Ebene explizit nach Working Capital-Leistung bonifiziert. Insgesamt wird also die Bedeutung der Incentivierung von Working Capital Management-Leistungen erkannt, was durch folgende Interviewaussage reflektiert wird:

„Wenn Sie das Working Capital Management nicht im Steuerungssystem verankern und incentivieren, passiert nicht das, was Sie damit bezwecken wollen ... das ist im Übrigen bei den meisten Themen im Unternehmen ähnlich“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Strategic Finance, UE 10).

Die dabei verwendeten Incentivierungsgrößen bewegen sich über ein breites Spektrum von den ergebnisorientierten EBIT/EBITDA/EBT-Größen über Cash-Flow-Größen und Net Working Capital-Bestandsgrößen bis zu den liquiditätsflussorientierten DSO- und DPO-Größen. Im Einzelnen wurden EBIT-/EBITDA/EBT-Größen viermal, NWC-Größen fünfmal, DSO-Größen sechsmal, DPO-Größen

viermal und Cash Flow-Größen einmal in den 11 incentivierenden Unternehmen genannt, während bei zwei Unternehmen, die auf Grund ihrer oben vorstehend deklarierten Nicht-Berücksichtigung der Incentivierungen von working capital-bezogenen Leistungen logischerweise auch keine diesbezüglichen Angaben gemacht haben. Naturgemäß finden mehrere dieser Größen pro Unternehmen Berücksichtigung, wobei in der Tendenz die NWC-Größe eher als Incentivierungsgröße auf der zentralen Ebene eingesetzt wird, die DSO- und DPO-Größen dagegen stärker auf der Ebene der dezentralen Incentivierung, insbesondere im Vertrieb und im Einkauf.

Hinsichtlich der Incentivierung der lokalen Geschäftsführungen besteht eher ein gemischtes Incentivierungsbild bezogen auf die Anbindung von NWC- oder von DSO-/DPO-Größen. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Incentivierungsmethodik zwar in den meisten Logistikunternehmen des untersuchten Samples grundsätzlich ausgearbeitet ist, es aber bei der tatsächlichen Handhabung noch in einigen Unternehmen an der notwendigen Striktheit und Transparenz in der Umsetzung fehlt. Das zeigt sich unter anderem auch daran, dass Größen-Relationen bei gleichzeitiger Verwendung von mehreren Incentivierungsgrößen nur in zwei Unternehmen klar definiert sind, und zwar jeweils als Relation zwischen ergebnis- und liquiditätsflussorientierter Größe (EBIT zu DSO bzw. DPO). Die tatsächliche Incentivierung scheint dagegen immer noch vielfach eher kasuistisch geprägt zu sein, was durch folgende Zitate näher beleuchtet wird:

„Wir haben ja diese externen Berater im Hause gehabt, die meiner Ansicht nach keiner so richtig verstanden hat ... dabei ist dann die shareholder value-basierte Bonusgröße herausgekommen, die auch NWC als Teil-Bestandteil hat ... es ist ehrlich gesagt noch nicht transparent, wie man asset-leichtes Geschäft wie unseres (Speditionsgeschäft) mit kapitalkostenbasierten Größen steuern und bonifizieren möchte und welche Rolle dann dabei noch die DSO- und DPO-Größen spielen ... es gibt noch keinen festen Algorithmus zur DSO-/DPO-Incentivierung ... so richtig scharf geschaltet und vor allem transparent ist das noch nicht, das Ganze sieht für viele unserer betroffenen Executives momentan eher noch nach einem Politikum aus, welches im Einzelfall ggfs. ausreichend flexible Interpretation gestattet“ (Business Controller, UE 13).

„Wir müssen da vor der endgültigen Etablierung als Bonusgröße noch einiges an Aufklärungsarbeit leisten, weil diese finanzlastigen Größen gerade den operativen

(Führungs-)Kräften in den dezentralen lokalen Einheiten nicht immer leicht zu vermitteln sind und sie die, wenn sie sie nicht verstehen, natürlich auch nicht als Bonusgröße akzeptieren" (CFO Europa, UE 1).

Lediglich ein kapitalmarktgelistetes Unternehmen der höchsten Umsatzkategorie incentiviert die Leistungen im Working Capital Management auf allen zentralen und dezentralen Führungsebenen mit einer identischen Größe, die über deren Etablierung in den Kapitalkosten in die Shareholder Value-Rechnung eingebunden ist, um so einen transparenten, fairen und integrierten Steuerungs- und Incentivierungsansatz zum Working Capital Management zu erreichen und Effekte wie den unmittelbar zuvor beschriebenen bewusst zu vermeiden. Dieses geht hinsichtlich der in den vorstehenden Kapiteln beschriebenen Phänomene in diesem Unternehmen einher mit einem hohen Integrations-, Standardisierungs- und Aggressivitätsgrad im Working Capital Management.⁷⁶ Ein weiteres börsennotiertes Unternehmen der höchsten Umsatzkategorie hat ein nahezu identisches Incentivierungskonzept entwickelt, allerdings dessen Umsetzung noch nicht flächendeckend bzw. durchgängig betrieben, was auch an dem damit verbundenen enormen Überzeugungs- und Schulungsaufwand liegt.

Meyer weist in seiner Fallstudie zur chemischen Industrie auf die starke Heterogenität in den Anreizsystemen zum Working Capital Management hin, wobei er im Einzelnen darstellt, dass im Forderungsmanagement zwei der sechs Unternehmen die DSO-Kennzahl und zwei weitere die NWC-Intensität als Incentivierungsgröße nutzen, während ein weiteres Unternehmen auf einen dem vorstehend dargestellten Ansatz zweier börsennotierter Logistikunternehmen ähnliches Anreizkonzept setzt, welches das Net Working Capital über dessen Einleitung in das Nettovermögen mit Kapitalkosten belastet und von der EBIT-Größe subtrahiert (Meyer, 2007, S. 317). Meyer verweist in diesem Zuge ferner auf eine deut-

⁷⁶ Konkret stellt das Konzept auf das jeweilige Net Working Capital ab und belegt dieses entsprechend seiner länder- bzw. legaleinheit-bezogenen Höhe bzw. Beanspruchung mit Zinskosten, welche dann in die Ergebnisrechnung der jeweiligen Einheit einfließen, wobei die Eigenkapitalkosten unternehmensübergreifend zentral vorgegeben werden, die Fremdkapitalkosten aber individuell länderspezifisch entsprechend vorherrschendem Zinsniveau und Risikofaktoren ermittelt werden. Somit wird dem lokalen bzw. dezentralen Management direkt der Ergebniseffekt seiner individuellen Working Capital-Performance (entweder in Form von Zinkosten oder Zinserträgen) vor Augen geführt im Rahmen eines Messansatzes, der strengen Wert auf Beeinflussbarkeit der WCM-Performance durch das dezentrale Managements legt, um individuelle Performance unverfälscht darzustellen, transparent zu machen und später fair incentivieren zu können.

lich geringere Präsenz von Anreizgrößen zum Verbindlichkeitenmanagement in den Incentivierungssystemen der von ihm untersuchten Chemieunternehmen, ohne analog Tewolde nähere Angaben zu den Größen selbst zu machen (Tewolde, 2002, S. 197; Meyer, 2007, S. 318).

6.2 Spezifische Ergebnisse zum Forderungsmanagement

In diesem Analyseteil wird nun explizit auf die besonderen inhaltlichen Aspekte des Forderungsmanagements unter maßgeblicher Berücksichtigung von dessen operativen prozessualen Parametern eingegangen.

6.2.1 Grundsätzlicher Ansatz im Forderungsmanagement

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den generellen Ansatz zur Gestaltung der Inhalte und Prozesse im Forderungsmanagement, insbesondere hinsichtlich der einbezogenen Prozesse und deren kritischer Gestaltungsfaktoren, des Informationsaustauschs und der Kompetenzregelungen sowie der potenziellen Kooperation mit externen Dienstleistern und waren Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 3a.1-3a.6.

6.2.1.1 Teilprozesse im Forderungsmanagement

Die in den Kontext des Forderungsmanagements einbezogenen bzw. zu gestaltenden Prozesse werden in den Logistikunternehmen der vorliegenden Mehrfachfallstudie weitestgehend einheitlich definiert, so dass die auch von gängigen ERP-Systemen vorgehaltenen bzw. abgebildeten Standardprozesse flächendeckend vorhanden sind. Im Einzelnen sind dies auf entsprechend aggregierter Ebene die Prozesse des Kreditrisikomanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Auftragsannahme und -abwicklung, der Rechnungsstellung, des Inkassomanagements, der Reklamationsbearbeitung sowie der Zahlungsverbuchung und -auszifferung, so dass hier entsprechende Kongruenz mit den in der Literatur thematisierten und im Zuge der theoretischen Fundierung in Kapitel 2.3.1.2 dargestellten Bestandteile bzw. Teilprozesse des Forderungsmanagements konstatiert werden kann (Read/Scheuermann, 2003, S. 81-82; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 420-421; Debus/Döring/Steinhäuser, 2010, S. 383). Abweichend dazu berichtet Meyer von heterogeneren Prozess-Strukturen in seiner Fallstudie in der Chemiebranche, was potenziell auch auf die im Vergleich zur Logistikbranche gerade in der Spezialchemie deutlich komplexeren und heterogeneren Wertschöpfungsstrukturen zurückzuführen ist.

6.2.1.2 Generelle kritische Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Sämtliche der analysierten 13 Unternehmen des vorliegenden Samples nennen die Zahlungszieleinhaltung als kritischen Erfolgsfaktor und bezeichnen diese auch vor dem Hintergrund der mit der Sicherstellung der Zahlungszieleinhaltung gebundenen hohen Managementkapazitäten zumeist als permanente Herausforderung. Bei der Betrachtung der Zahlungsfristen ist die gesonderte Stellung von Zöllen und ähnlichen Gebühren separat zu beleuchten, die je nach regulatorischen Rahmenbedingungen im jeweiligen Land Zahlungsfristen von durchschnittlich null bis sieben Tagen unterworfen sind, so dass viele Unternehmen sich bei deutlich längeren Zahlungsfristen der zu Grunde liegenden Transportdienstleistungsforderung damit behelfen, separate Rechnungen zu den Zollgebühren an ihre Kunden zu stellen, eine Praxis, die von neun der 13 analysierten Logistikunternehmen angegeben wird.

Als zweiter wesentlicher kritischer Erfolgsfaktor wird von sechs Unternehmen ein working capital management-zielkonformes Vertriebsverhalten genannt, dessen Herausforderungsgrad in fünf dieser Unternehmen in ihrer Argumentation offensichtlich maßgeblich mit dem noch nicht oder noch nicht vollständig umgesetzten Steuerungs- und Incentivierungsmodell korreliert, so dass hier in fast der Hälfte der Unternehmen nach wie vor Probleme bestehen, den Vertrieb diesbezüglich zu disziplinieren. Ein weiterer maßgeblicher kritischer Erfolgsfaktor betrifft die Qualität und die Beschleunigung des Abrechnungsprozesses. Hier weisen vier Unternehmen auf noch bestehende signifikante Herausforderungen hin, darunter jeweils eines aus allen vier Umsatzkategorien, so dass hier offensichtlich keine größenklassenabhängigen Qualitäts- oder Effizienzunterschiede auszumachen sind. Die zuvor dargestellte Herausforderung hinsichtlich der vertrieblichen Zielkonformität besteht dagegen schwerpunktmäßig in den niedrigeren Umsatzkategorien, denen fünf der sechs dieses Thema als Herausforderung deklarierende Unternehmen angehören, von denen wiederum nur eines kapitalmarktgelistet ist. Zur weiteren Fundierung dieser Sachverhalte können ergänzend folgende Interviewaussagen herangezogen werden:

„Unsere Vertriebler denken teilweise immer noch in den alten Strukturen, das heißt Umsatz und Rohertrag, und wenn die jetzt mit DSO und anderen Kennzahlen konfrontiert werden, dann wehren die sich natürlich dagegen so lange es geht, weil sie umdenken und teilweise umsteuern müssen, beispielsweise weil die Zahlungsfrist als mögliche Verhandlungsmasse ausfällt ... das trägt dann natür-

lich auch dazu bei, dass sich *working capital*-bezogene Ziele nicht immer so schnell umsetzen lassen wie ursprünglich gedacht" (Finanzdirektor Deutschland & Europa, UE 5).

„Billing ist immer noch ein Thema bei uns, erstens was die Qualität anbelangt, weil schlechte Qualität, zum Beispiel durch fehlende oder falsche Angaben zu Kunden oder Leistungen auf der Rechnung, die Reklamationsfälle steigen lässt ... und zweitens weil Rechnungen immer noch zu häufig liegen bleiben und nicht zeitnah herausgesendet werden ... das kostet alles DSO und damit Working Capital Performance und das darf eigentlich nicht sein ... deswegen planen wir auch zukünftig Billing Quality und DBO zu incentivieren" (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

Jeweils zwei Unternehmen der Mehrfachfallstudie nennen vor dem Hintergrund bestehender Herausforderungen als kritische Erfolgsfaktoren mit Verbesserungspotenzial die Stringenz im Kreditrisikomanagement, Rahmenverträge mit Kunden sowie den effizienten Einsatz von Kreditversicherungsinstrumenten, wobei die damit zusammenhängende Problematik im Wesentlichen jeweils durch eine weitere Institutionalisierung bzw. Standardisierung reduziert bzw. beigelegt werden soll. Schließlich werden die Datenqualität der Kundeninformationen sowie die Einbindung von externen Dienstleistern jeweils einmal als Herausforderung genannt, wobei im ersten Fall die mangelnde Qualität der Kundenstammdaten eng mit der vorstehend thematisierten Qualität der Rechnungsstellung zu tun hat und durch ein neues integriertes zur bisherigen IT-Infrastruktur passendes Kundenstammdatenmodul bereinigt werden soll und im zweiten Fall lediglich auf die generelle Problematik ohne nähere Konkretisierung hingewiesen wird. Im Vergleich identifiziert Meyer für die von ihm in seiner Studie untersuchten Chemieunternehmen hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen das größte Optimierungspotenzial im Prozess der Rechnungsstellung sowie weiteres hohes Optimierungspotenzial im Prozess des Kreditrisikomanagements (Meyer, 2007, S. 331).

6.2.1.3 Kompetenzen und Zuständigkeiten

Im Rahmen einer Betrachtung von Regelungen und Abgrenzungen zu Kompetenzen und damit verbundenen Zuständigkeiten in den Prozessen des Forderungsmanagements ist in Analogie zu den im Rahmen der aggregierteren Betrachtungsebene des Working Capital Managements im ersten Teil des sechsten Kapitels erzielten Erkenntnisse festzustellen, dass zentrale Rahmenvorgaben für die

Bereiche Vertrieb, Kreditmanagement und Debitorenmanagement in sämtlichen Unternehmen der Mehrfachfallstudie existieren und dass im Zusammenhang mit den zuvor thematisierten Öffnungsklauseln dezentrale Richtlinien oder Rahmenvorgaben zu diesen Bereichen existieren, wobei lediglich ein familiengeführtes Unternehmen aus der kleinsten Umsatzkategorie, welches insgesamt einen eher zentralistischen Working Capital Management-Ansatz verfolgt, keine dezentralen Policies zum Forderungsmanagement zulässt.⁷⁷ Im Vergleich beschreibt Meyer in seiner Studie diese Praxis weitgehend analog für die von ihm analysierten Chemieunternehmen, wonach zentrale Vorgaben einen Rahmen setzen, in dem dezentrale Umsetzung gestaltbar wird (Meyer, 2007, S. 324). Darüber hinaus findet die Vorgehensweise eines zentralen Rahmens für eine Forderungsmanagement- bzw. Kreditrichtlinie mit entsprechenden lokalen Gestaltungsmöglichkeiten auch bei anderen Autoren Zustimmung und wird gegenüber den beiden Polen einer strikt gültigen zentralen Kreditrichtlinie sowie vielen eigenständigen nationalen Kreditrichtlinien ohne zentralen Rahmen eindeutig präferiert (Packowski/Ochs/Thode, 1999, S. 216). Hinsichtlich des tatsächlichen Dokumentationsniveaus in den dezentralen lokalen Einheiten spricht hingegen ein Unternehmen von einer weitgehend flächendeckend vorliegenden schriftlichen Dokumentation solcher Richtlinien.

Die Regelung der Entscheidungsrechte bezüglich der Festlegung von Zahlungsfristen ist in nahezu allen Unternehmen strukturell identisch vollzogen, was bedeutet, dass der Finanzbereich die Zahlungsbedingungen grundsätzlich festlegt und ein Vetorecht besitzt, falls der Vertrieb in seinen Vereinbarungen mit dem Kunden davon abweicht. Lediglich in einem familiengeführten Unternehmen wird dies nicht stringent praktiziert, so dass der Vertrieb hier weiterhin die Möglichkeit hat, Umsatzmaximierung zu Lasten der Leistung im Working Capital Management zu betreiben, ohne dabei sanktioniert zu werden. Erstaunlich erscheint in diesem Kontext das Ergebnis der Fallstudie von Meyer, der lediglich in zwei der sechs analysierten Chemieunternehmen das ultimative Entscheidungsrecht bezüglich der Zahlungsfristen im Kredit- bzw. Finanzbereich ausmacht, zumal es sich bei diesem Sample ausschließlich um Großunternehmen bzw. Konzerngesellschaften handelt, während auch die dort identifizierte zukünftig stärkere Fokussierung

⁷⁷ Vgl. dazu die Ausführungen zu organisatorischen Verantwortlichkeiten im Working Capital Management sowie zur Existenz, Aktualität und Ausrichtung von working capital-bezogenen Richtlinien in Kapitel 6.1.2.1 sowie 6.1.2.2.

zentraler Zahlungszielvorgaben für die vorliegende Fallstudie im Logistiksektor ausdrücklich nicht bestätigt werden kann (Meyer, 2007, S. 234 bzw. 336).

Vorgehensweise und Stufenanzahl im Mahnwesen sind in 12 der 13 untersuchten Unternehmen unisono systematisch geregelt, wobei grundsätzlich jeweils ein dreistufiger länderspezifisch nach kulturellen Gegebenheiten ausgestaltbarer Mahnprozess existiert und lediglich in einem Unternehmen, welches auch bereits an anderer Stelle durch einen eher zentralistisch geprägten Management-Ansatz aufgefallen ist, keine dezentralen Regelungen existieren. Ein hoher Systematisierungsgrad im Mahnwesen wird auch für die von Meyer untersuchten Chemieunternehmen bestätigt (Meyer, 2007, S. 346). Grundsätzlich wird der Mahnvorgang jeweils lokal vom Finanzbereich angestoßen und vom Vertriebsbereich freigegeben, das heißt, der Vertrieb kann nur in begründeten und in der Regel bereits definierten Ausnahmefällen die Mahnung aussetzen, muss dies aber zu Überprüfungs Zwecken dokumentieren. Auffällig ist hier wiederum, dass ein Unternehmen über einen nicht stringenten bzw. nicht durchgängig verantwortungsvollen Mahnprozess berichtet und diese mangelnde Stringenz bei demselben Unternehmen zu konstatieren ist, welches oben die gleiche Problematik bezüglich der Zahlungsfristenfestlegung aufweist. Diese mangelnde Stringenz kann zu beliebigen vertriebsinduzierten Ausnahmen und Sonderregelungen führen, die letztlich die Leistungsfähigkeit im Working Capital Management negativ beeinträchtigen können.

Im Kreditrisikomanagement liegen die Entscheidungskompetenzen in 11 von 13 Unternehmen klar beim zuständigen Kredit- oder Finanzmanager, wobei durchgängig in diesen Unternehmen kein neues Geschäft ohne eine kundenbezogene Evaluierung bzw. Kreditlimit-Festsetzung bzw. -bestätigung vollzogen werden kann, was in der Regel zusätzlich durch entsprechende, in den ERP-Systemen vorhandene Systemblocks unterstützt und abgesichert wird und damit auch mit der in der Literatur beschriebenen Standardpraxis übereinstimmt (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.17; Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 200-201; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 263). In zwei Unternehmen ist diese Regelung zwar grundsätzlich praktikierbar, aber nicht institutionalisiert, so dass ein nicht vorhandenes oder überschrittenes Kreditlimit theoretisch vom Vertrieb übergangen werden kann, um trotzdem mit dem jeweiligen Kunden Geschäft zu machen, was die Gefahr von Forderungsausfällen maßgeblich erhöht. Schließlich ist als weiteres Entscheidungs- und Regelungsinstrument im Forderungsmanagement in 12 der 13 Unternehmen eine Kreditstop-Funktionalität institutionalisiert und tritt ein

als automatische systemtechnisch unterstützte Folge einer erfolglosen letzten, in der Regel dritten Mahnung oder einer negativen Kreditwürdigkeits- bzw. Kreditlimit-Prüfung. Das verbleibende letzte Unternehmen ist identisch mit demjenigen, welches bereits bei der Zahlungsfristenregelung, im Mahnwesen und im Kreditrisikomanagement über Defizite in der Stringenz berichtet hat. Insgesamt treten bei drei Unternehmen Probleme oder Unzulänglichkeiten in den Bereichen Kompetenzregelungen und Zuständigkeiten auf mit der Folge von an einigen Stellen nicht optimalen Entscheidungs- und Ablaufstrukturen, wobei sämtliche dieser Unternehmen den beiden niedrigeren Umsatzkategorien angehören und außerdem nicht kapitalmarktgelistet sind.

Ein weiteres Untersuchungsfeld im Rahmen der Mehrfachfallstudie analysiert den Grad der Zusammenarbeit zwischen den untersuchten Logistikunternehmen und externen Dienstleistungsunternehmen im Kontext des Forderungsmanagements. Dabei kann festgestellt werden, dass sämtliche 13 einbezogenen Unternehmen Kreditwürdigkeits- und Rating-Informationen zur Kundenevaluierung und Kreditlimit-Berechnung bei externen Auskunfteien und Rating-Agenturen abfragen im Rahmen langfristiger Vertragskonstellationen mit diesen, wobei der im internationalen Geschäft am intensivsten genutzte Kooperationspartner Dun & Bradstreet ist. Insofern koinzidieren die hier erhobenen Daten mit den allgemein in der Literatur vorzufindenden Informationen, wonach die weltweit meisten externen Kreditanalysen auf Berichten der Agentur Dun & Bradstreet, dem Marktführer im internationalen Geschäft zwischen Unternehmen beruhen (Hampton/Wagner, 1989, S. 441; Schaeffer, 2002a, S. 4). Die Nutzung von externen Dienstleistern im Bereich der Realisierung von Forderungen ist im Vergleich zum externen Erwerb von Informationen zu Kreditwürdigkeit und Rating deutlich weniger stark ausgeprägt, so dass nur drei der 13 untersuchten Logistikunternehmen externe Dienstleister bzw. Agenturen mit der Unterstützung bei der Eintreibung von Forderungen gegenüber Kunden beauftragen, zwei davon jedoch lediglich situativ bzw. selektiv, während zwei Unternehmen standardmäßig die dritte Stufe ihres Mahnprozesses manuell gestalten und standardmäßig an eine inkassobeauftragte Rechtsanwaltskanzlei ausgliedern, wobei eines dieser beiden Unternehmen zu den drei zuvor beschriebenen zählt, welche externe Agenturen mit der Unterstützung bei der Forderungseintreibung beauftragen.

In der Fallstudie von Meyer greift vergleichsweise nur eines von sechs untersuchten Chemieunternehmen auf externe Inkassoservices zurück, während in der

Fallstudie von Tewolde keines der privatwirtschaftlichen Unternehmen externe Inkassoservices einsetzt (Tewolde, 2002, S. 186; Meyer, 2007, S. 347). Die insgesamt vier Unternehmen des vorliegenden Samples, die externe Unterstützung in diesen Bereichen zukaufen, repräsentieren jeweils eine der in der vorliegenden Studie definierten Umsatzkategorien, wobei eines davon familiengeführt und zwei börsennotiert sind. Diese Unternehmen gewichten offensichtlich Effizienzkriterien bei der Forderungsrealisierung zumindest partiell höher als dies die neun verbleibenden Unternehmen des Samples tun, welche die Qualität der Kundenbeziehung auch in solchen Fällen unter eigener Gestaltungskontrolle behalten wollen, was durch folgende Interviewaussagen bestätigt wird:

„Wir wollen grundsätzlich nicht, dass Dritte in unser Finanzmanagement eingreifen ... wir regeln das lieber selber ... das kostet zwar mehr Zeit, wir behalten aber die Kundenbeziehung unter Kontrolle und können jeweils individuell nach Sachlage entscheiden ... es gibt nichts, was peinlicher ist, als wenn gute Kunden durch unglückliche Umstände von kompromisslosen externen Dienstleistern unter Druck gesetzt werden ... und im schlimmsten Fall dann auch noch abspringen ... das war auch ein Grund, warum wir das Factoring eingestellt haben“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

„Also, wir halten nicht so viel davon, mit externen Dienstleistern zusammenzuarbeiten, insbesondere nicht auf der Forderungsseite ... wenn man einmal von den Kreditauskunfteien absieht ... der Koordinationsaufwand steigt mit Externen eigentlich immer stark an, weil Sie aufpassen müssen, dass nichts, was elementar ist, daneben geht ... und am Ende können wir durch strikte Anwendung unserer Policies die allermeisten Problemfälle von vornherein verhindern“ (CFO Europa, UE 1).

Hinsichtlich des Verkaufs von Forderungen an Drittdienstleister im Rahmen eines Factorings liegt der Anteil der dies praktizierenden Unternehmen mit fünf von 13 wiederum höher als bei den Forderungsrealisierungs- bzw. Inkasso-Services, wobei sämtliche der das Factoring praktizierenden Unternehmen dies jeweils situativ bzw. selektiv, aber nicht flächendeckend einsetzen, ein weiteres Unternehmen den Einsatz des Factorings für die nahe Zukunft plant und wiederum in einem weiteren Unternehmen das Factoring einem aktuellen kontinuierlichen Einführungs- bzw. Evaluierungsprozess unterliegt. Größen- oder rechtsformabhängige besondere Auffälligkeiten sind bezüglich des Factorings in der vorliegenden Mehrfach-

fallstudie nicht festzustellen, da dieses sowohl in den niedrigen als auch in den hohen Umsatzklassen zum Einsatz kommt. Schließlich ist hinsichtlich der Inanspruchnahme externer Kreditversicherungen zu beobachten, dass sieben der 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie das Instrument der Kreditversicherung flächendeckend nutzen und zwei Unternehmen dieses situativ bzw. selektiv anwenden, während vier Unternehmen davon keinen Gebrauch machen. Die mehrheitlich bestehende Tendenz zum Abschluss von Kreditversicherungen scheint hier nicht flächendeckend strengen betriebswirtschaftlichen Kriterien zu folgen, zumal drei Unternehmen explizit von sehr niedrigen Ausfallquoten sprechen und trotzdem bewusst Kreditversicherungen, deren Prämien oberhalb der Ausfallquotenbelastungen liegen, abschließen, so dass der Eindruck entsteht, dass in einigen Unternehmen dieses Thema eher von einer von Vorsicht und einer gewissen Skepsis bezüglich der zukünftigen ökonomischen Gesamtentwicklung beeinflussten GrundsatzEinstellung geprägt ist als von spezifischen Kosten-Nutzen-Erwägungen, was auch die folgenden Interviewaussagen nahelegen:

„Grundsätzlich kann man ja sagen, dass die Prämien für die Kreditversicherungen die niedrigen Ausfallraten mittlerweile zwar übersteigen, aber die Finanzkrise und die allgemein größere Unsicherheit im Geschäft gegenüber früher haben uns dazu veranlasst, unsere grundsätzliche Policy zum Abschluss von Kreditversicherungen beizubehalten ... wenn Sie so wollen, haben wir hier eine Grundphilosophie zur Absicherung, die auf den ersten Blick vielleicht nicht absolut logisch erscheint ... aber wir bleiben hier bei unseren Standards, das heißt, dass Forderungen > 40 Tausend Euro standardmäßig kreditversichert werden, und zwar unabhängig von der Umsatz- und Risikokategorie des Kunden“ (Globaler Finanzdirektor, UE 6).

„Wir versichern grundsätzlich jeden Umsatz in allen Kundenkategorien trotz unseres mittlerweile sehr niedrigen Gesamtausfall exposures von ... Euro ... ob das betriebswirtschaftlich kurzfristig betrachtet immer absolut nachvollziehbar ist, ist eine andere Frage“ (Globaler kfm. Geschäftsführer/CFO, UE 7).

Dazu ist ferner zu bemerken, dass Kreditversicherungen über alle im Rahmen dieser Mehrfachfallstudie definierten Umsatzkategorien hinweg eingesetzt werden und hier von den Unternehmen durchaus mitunter, konkret in vier Unternehmen, bezüglich der Anwendung länderspezifisch differenziert wird, wohingegen bezüglich der Rechts- bzw. Organisationsform keine besonderen Auffälligkeiten beste-

hen, was bedeutet, dass sich die Kreditversicherungen abschließenden Unternehmen ausgewogen auf Aktiengesellschaften und familiengeführte Gesellschaften verteilen. Die zuvor angesprochene GrundsatzEinstellungsrelevanz wird indirekt in der Studie von Meyer bestätigt, wo die Hälfte der untersuchten Unternehmen das Instrument der Kreditversicherung intensiv einsetzt, wohingegen es in der anderen Hälfte überhaupt nicht zum Einsatz kommt (Meyer, 2007, S. 337). Diese GrundsatzEinstellungsrelevanz wird dabei ebenfalls geprägt von der vorherrschenden Unternehmenskultur, auf deren Relevanz für die Gestaltung von Regelungen und Praktiken im Forderungsmanagement sowie von Working Capital-Entscheidungen auch von Ricci und Morrison in ihrer quantitativen fragebogen-basierten Studie unter US-amerikanischen Unternehmen im Fortune's 200 Index hingewiesen wurde (Ricci/Morrison, 1996, S. 18).⁷⁸

6.2.2 Teilprozessgestaltung im Forderungsmanagement

Die folgende Darstellung adressiert die maßgeblichen Aspekte der Teilprozessgestaltung im Kontext des Forderungsmanagements und fokussiert sich dabei auf den Kundenstammdaten- und Konditionenmanagementprozess, den Kreditrisikomanagementprozess, den Reklamationsmanagementprozess, den Rechnungsstellungsprozess und den Prozess der Zahlungsfristbestimmung, welche insgesamt Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 3b.1-3b.5 waren.

6.2.2.1 Kundenstammdaten- und Konditionenmanagement

Die grundsätzliche Verantwortung für das Kundenstammdaten- und Konditionenmanagement liegt in sieben der 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie im Vertrieb und in sechs Unternehmen in gemeinsamer Verantwortung von Vertrieb und Finanzen, wobei Finanzen naturgemäß an dieser Stelle eher eine regulierende als eine proaktiv gestaltende Position einnimmt. Im Stammdatenmanagement bedeutet das konkret, dass der Vertrieb in allen 13 Unternehmen die Verantwortung für die Kundendatenerhebung hat, während er für die Datenpflege nur in sechs und für die Datenkontrolle nur in zwei Unternehmen zuständig ist. Demzufolge ist der Finanzbereich in keinem der untersuchten Unternehmen für die Datenerhebung, dagegen in sieben Unternehmen für die Datenpflege und in 11 Unternehmen für die Datenkontrolle verantwortlich. Lediglich in zwei Unternehmen

⁷⁸ Vgl. dazu ausführlich die Darstellung der Studie von Ricci/Morrison sowie deren Ergebnisse in Kapitel 3.3.1.1.

unterschiedlicher Umsatzgrößenkategorie und Rechts- bzw. Organisationsform liegt der komplette Prozess des Kundenstammdatenmanagements in Vertriebs-hand, wohingegen die große Mehrheit der Unternehmen auf eine Segregation von Verantwortung in diesem Bereich setzt. Dies insbesondere deshalb, um die Quali-tät der Kundenstammdaten hoch zu halten, da falsche bzw. nicht aktualisierte Stammdaten zu Verzögerungen im Forderungsmanagement-Prozess führen kön-nen, was durch die folgende Interviewaussage untermauert wird:

„ ... um zu vermeiden, dass wir durch eigene Defizite in unseren Kundendaten unnötig unseren Zahlungseingang verzögern ... zum Beispiel durch Retouren oder Reklamationen unserer Kunden wegen falscher Adressen, Konditionen, etc. ... haben wir die Zuständigkeiten verteilt, was bedeutet, dass Finanzen kontrolliert und regelmäßige Plausibilitätschecks macht ... so vermeiden Sie Adressenchaos, Karteileichen und ähnliche unschöne Dinge“ (Finanzdirektor Deutschland & Euro-pa, UE 5).

Im Rahmen des Konditionenmanagements liegt die Gestaltungsverantwortung flächendeckend naturgemäß überwiegend im Vertriebsbereich, der die Verhand-lungen bezüglich der Lieferkonditionen entsprechend bestimmt und sich wie oben dargestellt bei den Zahlungsbedingungen und Zahlungsfristen in der Regel mit dem Finanzbereich zu arrangieren hat bzw. auf dessen Genehmigung angewiesen ist.⁷⁹ Im Einzelnen setzen vier der 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie Rah-menzahlungsfristen ein – ein Unternehmen in Höhe von 20 Tagen, zwei Unter-nehmen in Höhe von 30 Tagen und eines in Höhe von 60 Tagen -, dagegen ver-zichtet die überwiegende Mehrzahl von neun Unternehmen auf solche Standards. Neun der 13 Unternehmen haben Kundenkategorien zur Differenzierung nach Zahlungsfristen definiert, wobei dies unabhängig vom Einsatz von Rahmenzah-lungsfristen geschieht.

Hinsichtlich des Differenzierungsgrades unterscheiden zwei Unternehmen in drei Zahlungsfristkategorien, vier Unternehmen in vier, zwei Unternehmen in fünf und ein weiteres Unternehmen in sechs Zahlungsfristkategorien. Grundlage der Kun-denkategorienbildung ist in sechs Unternehmen die Umsatzhöhe, und in jeweils einem Unternehmen die Bonität, der Bruttogewinn bzw. Rohertrag und die Bran-chenzugehörigkeit. Vier der 13 Unternehmen haben darüber hinaus eine generel-le Zustimmungspflicht der globalen bzw. zentralen Finanzfunktion zu den Zah-

⁷⁹ Vgl. dazu die Darstellung in Kapitel 6.2.1.3.

lungsfristen in Kontrakten eingerichtet, wenn diese über eine bestimmte Grenze hinausgehen. So haben zwei Unternehmen diese Grenze bei 30 Tagen und zwei weitere bei 60 Tagen eingerichtet. Von diesen vier Logistikunternehmen hat nur eines eine Standardzahlungsfrist etabliert, die in diesem Fall bei 20 Tagen liegt. Hinsichtlich der Unternehmensgröße oder -form sind hier keine auffälligen Besonderheiten oder Korrelationen zur Verwendung solcher zentralen Genehmigungsgrenzen festzustellen.

6.2.2.2 Kreditrisikomanagement

Das Kreditrisikomanagement ist in 12 der 13 untersuchten Unternehmen des vorliegenden Samples geprägt durch einen standardisierten Kreditwürdigkeitsprüfungsprozess, der vom Kreditmanagement verantwortet wird. Darüber hinaus wird dies in 11 Unternehmen unterstützt durch ein standardisiertes Evaluierungsformular, welches zur Kreditprüfung ausgefüllt werden muss und vom Kreditmanager abgezeichnet werden muss, bevor ein entsprechendes Geschäft im Rahmen eines auf diese Weise genehmigten Kreditlimits ausgeführt werden kann. In einem familiengeführten Unternehmen besteht zwar grundsätzlich ebenfalls ein solcher Evaluierungsstandard, jedoch wird dieser nicht immer konsequent vollzogen, so dass Umsätze in nicht klar definierten und damit mehr oder weniger willkürlich bestimmbaren Ausnahmefällen auch ohne ausgefülltes und abgezeichnetes Evaluierungsformular und damit ohne definitive Kreditwürdigkeitsprüfung getätigt werden können. Ein weiteres Unternehmen, welches der niedrigsten Umsatzklasse angehört und familiengeführt ist, verfügt in diesem Prozess über keine klaren Regeln oder Standards.

Definierte Eskalationspfade, die im Falle von Unstimmigkeiten beschriftet werden können, insbesondere, wenn der Vertrieb sich nicht mit geschäftsbeschränkenden Evaluierungsurteilen des Finanzbereichs abfinden will, sind in 11 der 13 Unternehmen vorhanden, in zweien dagegen nicht. In fünf dieser 11 Unternehmen ist lediglich eine Eskalationsstufe eingerichtet, die dann eine diesbezügliche Entscheidung trifft, in den anderen sechs Unternehmen sogar zwei Eskalationsstufen, wobei auf der ersten Eskalationsstufe die lokale Geschäftsführung bzw. der lokale CEO oder die zentrale Leitung der Finanzfunktion entweder in Person der zentralen Treasury-Leitung oder des zentralen Finanzdirektors bzw. CFOs, in der überwiegenden Zahl der Unternehmen in Kombination zwischen den lokalen und zentralen Funktionen für die Entscheidungsfindung zuständig sind. Dagegen geht

die Zuständigkeit für die zweite Eskalationsstufe, die im Falle der Nichteinigung zwischen lokaler und zentraler Managementfunktion eintritt, auf das zentrale Management-Board über. Insgesamt treten Eskalationsfälle in den Unternehmen selten auf, so dass die eingerichteten Standard-Prozeduren kaum im Unternehmensalltag zum Tragen kommen, was auch durch folgende Interviewaussagen bestätigt wird:

„Wenn die Kreditevaluierung Geschäft verhindert, dann kann der Vertrieb dem grundsätzlich widersprechen und an die lokale Geschäftsführung in Kombination mit dem globalen Finanzdirektor eskalieren ... die regeln das dann gemeinschaftlich, was aber wirklich selten vorkommt“ (Direktor Finanzen & Controlling Deutschland & Europa, UE 8).

„Wir haben selten Eskalationsfälle, das ist die Folge unserer mittlerweile eingespielten Standards und Strukturen ... natürlich gibt es da das eine oder andere Account, wo es schon einmal Unstimmigkeiten gibt, aber wie gesagt ist das kaum der Rede wert ... auf die Global Board-Ebene ist meines Wissens noch nie ein Fall gekommen und das müsste ich wissen, denn dann würde mich unser CEO relativ schnell zum Rapport bitten (Globaler Finanzdirektor, Head of Treasury, UE 12).

Eine die potenzielle Langwierigkeit der Etablierung solcher Pflichtstandards zur Kreditwürdigkeitsevaluierung beleuchtende Argumentation wird darüber hinaus durch die folgende Interviewaussage deutlich:

„Wir hatten da ehrlich gesagt schon unsere Probleme ... es gab den einen oder anderen lokalen Finanzdirektor, der dem Vertrieb hier auch nach der Einführung unserer Standards etwas zu großzügig entgegengekommen ist, so dass sich dort dann manchmal die unbearbeiteten Kreditanträge stapelten, die zugehörigen Umsätze aber schon getätigt worden waren ... wer da im Einzelnen sich woran nicht gehalten hat ... Finanzen oder Vertrieb ..., ist im Nachhinein immer schwierig festzustellen ... aber darum geht es auch gar nicht ... wir haben dann gemerkt, dass wir hier mit schärferen Sanktionen arbeiten müssen, so dass wir dann nach einer gewissen Kulanzphase durchgegriffen haben“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Order-to-Cash Management, UE 13).

6.2.2.3 Reklamationsmanagement

Im Reklamationsmanagement herrschen in den analysierten Logistikunternehmen deutlich unterschiedliche Philosophien vor, die sich auf einem maximal brei-

ten Kontinuum von Optionen von zentral definierten und standardmäßig systemunterstützten Reklamationscodes über dezentral nach lokalen Erfordernissen definierte Reklamationscodes bis zu überhaupt keinen Reklamationscodes weder auf zentraler noch auf dezentraler Ebene bewegen. Im Einzelnen setzen fünf der 13 Unternehmen des Samples auf zentralseitig definierte Codes, die in sämtlichen Fällen im jeweiligen ERP-System per Standardfeld hinterlegt sind, wohingegen vier Unternehmen keine Reklamationscodes definiert geschweige denn systemseitig hinterlegt haben. In den verbleibenden vier Unternehmen wird mit dezentralen Reklamationscodes gearbeitet, das heißt mit unterschiedlichen an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten angepassten Codes, die keiner zentralen Terminologie bzw. Klassifizierung folgen.

Das Speichern, Verfolgen und Beseitigen der für die Reklamationen ursächlichen Probleme wird in drei Unternehmen von Shared Services- bzw. Call Center-Strukturen unterstützt. Shared Services- bzw. Call Center-Strukturen werden noch in zwei weiteren Unternehmen zur Unterstützung der Prozesse im Forderungsmanagement eingesetzt, allerdings nicht im Rahmen des Reklamationsmanagements, wohingegen acht Unternehmen über keine zentralisierten Backoffice-Strukturen in diesem Bereich verfügen. Die vorhandenen Strukturen betreffen in vier Fällen, davon drei Aktiengesellschaften, Shared Services-Organisationen im Bereich des Finanz- und Rechnungswesens und in einem Fall eine Call Center-Organisation im Customer Service-Bereich in einer familiengeführten Gesellschaft. Insgesamt wird das Fehlen von zentralen standardisierten Reklamationscodes von einigen Unternehmen als noch zu behebendes Defizit bezeichnet, während andere Unternehmen darauf bewusst verzichten, zumal sie über automatisierte Einzelwertberichtigungen die Sanktionierung von nicht in einem definierten Zeitlimit abgearbeiteten Reklamationen in den lokalen Einheiten über die Zentrale gesteuert standardmäßig konsequent betreiben, ohne dabei notwendigerweise die Art der Reklamationen im Einzelfall kennen zu müssen. Diese durchaus kontroversen Philosophien werden durch die folgenden beiden Interviewstatements reflektiert:

„Wir haben zwar in den lokalen Einheiten zumeist dezentrale Reklamationscodes ausgewiesen, aber wir wollen das standardisieren ... damit wir besser erkennen können, wo die Defizite im Forderungsmanagement-Prozess liegen und wir unsere Kunden optimal bedienen können ... was dann unsere Forderungslaufzeit ins-

gesamt auf lokaler und auf globaler aggregierter Basis weiter reduzieren sollte" (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

Also, wir brauchen keine zentralen Codes und uns ist es auch relativ egal, ob die lokalen Einheiten mit Codes arbeiten oder nicht ... Reklamationsfälle werden gesammelt, summenmäßig hinterlegt und automatisch mit einem zeitlichen Lösungslimit hinterlegt ... und wenn die Fälle nicht fristgerecht gelöst werden, werden die zugehörigen Forderungen automatisch einzelwertberichtigt (Globaler Finanzdirektor, Head of Treasury, UE 12).

6.2.2.4 Rechnungsstellung

Im Bereich der Rechnungsstellung herrschen allgemein übliche Standards hinsichtlich des Anstoßes und des Ablaufs des Rechnungsstellungsprozesses vor. So erfolgt der Anstoß des Rechnungsstellungsprozesses flächendeckend in allen 13 untersuchten Unternehmen automatisch durch das ERP-System im Rahmen eines standardisierten Workflows. Trotz dieser unterstützenden Automatismen berichten wie vorstehend erläutert vier Unternehmen von Problemen mit der Qualität und der Geschwindigkeit des Abrechnungsprozesses, was trotz aller allgemein zu beobachtenden Bemühungen hinsichtlich einer noch stärkeren Integration elektronischer Medien in die Prozesse der Rechnungsstellung und Rechnungsversendung darauf hindeutet, dass traditionelle Medien sowie manuelle Faktoren hier immer noch eine erhebliche Rolle spielen, worauf auch in der Literatur, u.a. auch in der Fallstudie von Meyer, entsprechend hingewiesen wird (Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 137; Bragg, 2007, S. 323; Meyer, 2007, S. 342).⁸⁰ Maßgeblich für den Beginn der Forderungslaufzeit ist in allen untersuchten Unternehmen das Datum der Rechnungsstellung.

6.3 Spezifische Ergebnisse zum Verbindlichkeitenmanagement

In diesem Analyseteil wird nun explizit auf die besonderen inhaltlichen Aspekte des Verbindlichkeitenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von dessen operativen prozessualen Parametern eingegangen.

6.3.1 Grundsätzlicher Ansatz im Verbindlichkeitenmanagement

Die folgende Darstellung bezieht sich auf den generellen Ansatz zur Gestaltung der Inhalte und Prozesse im Verbindlichkeitenmanagement, insbesondere hinsichtlich der einbezogenen Prozesse und deren kritischer Gestaltungsfaktoren,

⁸⁰ Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 2.3.1.2.4 sowie 6.2.1.2.

des Informationsaustauschs und der Kompetenzregelungen sowie des so genannten Year-end Managements und waren Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 4a.1-4a.5.

6.3.1.1 Teilprozesse im Verbindlichkeitenmanagement

Analog den zum Forderungsmanagement gewonnenen Erkenntnissen werden auch die in den Kontext des Verbindlichkeitenmanagements einbezogenen bzw. zu gestaltenden Prozesse in den Logistikunternehmen der vorliegenden Mehrfachfallstudie weitestgehend einheitlich definiert, mit der Folge, dass die auch von gängigen ERP-Systemen vorgehaltenen bzw. abgebildeten Standardprozesse flächendeckend vorhanden sind. Im Einzelnen sind dies auf entsprechend aggregierter Ebene die Prozesse des Lieferantenmanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung, der Disposition, Bestellung und Warenannahme, der Rechnungsabwicklung, der Reklamationsbearbeitung sowie des Zahlungsmanagements, mit der Konsequenz, dass hier entsprechende Kongruenz mit den in der Literatur thematisierten und im Zuge der theoretischen Fundierung in Kapitel 2.3.2.2 dargestellten Bestandteile bzw. Teilprozesse des Verbindlichkeitenmanagements konstatiert werden kann (Clements/Donnellan/Read, 2004, S. 103-105; Ertl, 2004, S. 169-172; Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 421-422). Analog zu den Aussagen für die Teilprozesse im Forderungsmanagement verweist Meyer bezüglich des Verbindlichkeitenmanagements in seiner Fallstudie auf eher heterogene Prozess-Strukturen und außerdem auf ein uneinheitliches Begriffsverständnis (Meyer, 2007, S. 352-354).

6.3.1.2 Generelle kritische Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Neun der analysierten 13 Unternehmen des vorliegenden Samples nennen die Zahlungszieleinhaltung und damit verbundene Standardzahlungsfristen als kritischen Erfolgsfaktor und bezeichnen diese als aktuelle Herausforderung. Als problematisch wird von diesen Unternehmen angesehen, dass der Ansatz von Standardzahlungsfristen hinsichtlich der Begleichung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen durch in vielen Unternehmen vorherrschende starke Dezentralisierungsmechanismen im operativen Einkauf erschwert bzw. gänzlich verhindert wird, was explizit von fünf Unternehmen aufgeführt wird. Der mit der starken dezentralen Regelung von Zahlungsfristen einhergehende hohe zentrale und auch dezentrale Steuerungsaufwand wird als konsekutives Problem in diesem Kontext von den Unternehmen des vorliegenden Samples ebenfalls themati-

siert, und zwar explizit von fünf Unternehmen. Dazu gehört auch die mangelnde Standardisierung hinsichtlich Entscheidungen zum im Verbindlichkeitenmanagement latent vorhandenen Trade-off zwischen Skontoziehung und maximaler Ausnutzung von Zahlungsfristen, der als Ausfluss des zentralen Trade-offs im Working Capital Management zwischen Rentabilität und Liquidität zu betrachten bzw. zu verstehen ist und von fünf Unternehmen explizit genannt wird.⁸¹

Unter den vier verbleibenden Unternehmen, die diesbezüglich keine Herausforderungen sehen, verfügen zwei lediglich über einen zentralen bzw. zentralisierten Einkauf, wovon eines für einen operativen dezentralen Einkauf von Transportdienstleistungen auf Grund eigener Transportkapazitäten keine Veranlassung besitzt und bezüglich des anderen auf Grund seiner Zugehörigkeit zu einem auch landeskulturell bedingt stark zentralistisch ausgelegten Konzernverbund eine Tendenz zu einer eher zentralisierten Auslegung auch des operativen Einkaufs grundsätzlich keine Überraschung darstellt. Die beiden anderen Unternehmen, die hier über keine Probleme berichten, haben dezentrale Zahlungszielstandards umgesetzt, wobei eines dieser beiden diese Standards vollumfänglich systemtechnisch unterstützt überwacht und deren Nichteinhaltung automatisch mit einer sowohl in negativer wie in positiver Hinsicht geltenden Abweichungskulanzfrist von sieben Tagen sanktioniert. Letzteres reflektiert die folgende Interviewaussage:

„Wir haben das strikt geregelt und im System verankert, damit wir nicht ständig rechnen und ermahnen müssen und zu jedem beliebigen Zeitpunkt Performance-Auswertungen fahren können ... so ist jeder seines Glückes Schmied, hat selbst Transparenz und kann nachher unmittelbar erkennen, wie die Überschreitung der Kulanz seine Tantieme beeinflusst“ (Direktor Finanzen & Controlling Deutschland & Europa, UE 8)

Betrachtet man die dargestellten Praktiken vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensgrößen bzw. der rechtlichen oder organisatorischen Gestaltung stellt sich heraus, dass die vier Unternehmen, die hier im Bereich der Zahlungszieleinhaltung und damit verbundener Standardzahlungsfristen keine wesentlichen Herausforderungen oder Probleme sehen, mit Ausnahme der höchsten in

⁸¹ Vgl. dazu die Darstellungen zum zentralen Trade-off im Working Capital Management in Kapitel 2.2.3 sowie zum daraus abgeleiteten, spezifisch für das Verbindlichkeitenmanagement relevanten Trade-off zwischen Skontoziehung und maximaler Ausnutzung der Zahlungsfrist in Kapitel 2.3.2.2.6.

allen anderen Umsatzkategorien vertreten sind. Unter den vier Unternehmen befindet sich zudem nur eine familiengeführte Gesellschaft. Die hier bestehende komplette Abstinenz der Unternehmen aus der größten Umsatzkategorie lässt sich auch dadurch erklären, dass der Internationalisierungs- und Dezentralisierungsgrad in diesen Unternehmen auf Grund ihrer Größe und der damit verbundenen Vielfalt der Geschäftsbeziehungen und Transaktionen derart ausgeprägt ist, dass zentral dominierte oder dezentral einheitlich umgesetzte Standards hier durch die Diversität und die damit verbundene Komplexität der unterschiedlichen Geschäftsstrukturen und -positionen in den einzelnen Ländern und Regionen eher unrealistisch sind und von daher naturgemäß in solchen Unternehmen auch zumeist keine direkten hierarchischen Beziehungen zwischen dezentralen, eher für den operativen Bedarf tätigen Einkaufsstrukturen und zentralen, eher auf den administrativen Bedarf fokussierten Einkaufsstrukturen herrschen. Dies dokumentiert folgende Interviewaussage:

„Was sollen wir als ein Unternehmen, das fast in jedem Land dieser Erde tätig ist, mit zentralistischen Standardzahlungsfristen im operativen Einkauf ... das muss dezentral geregelt werden ... wir vom zentralen Einkauf unterstützen den operativen Einkauf beim grundsätzlichen Sourcing und beim Kapazitätsmanagement ... den Rest können die selbst besser“ (Direktor Einkauf Zentraleuropa, UE 13).

Hinsichtlich eines bezogen auf das Management des Working Capitals zielkonformen Verhaltens im Einkauf und in den angebotenen operativen Stellen sehen acht der 13 analysierten Logistikunternehmen bestehende Herausforderungen. Die in diesem Kontext anzuführenden expliziten Problemfelder betreffen die nach wie vor in vielen Unternehmen vorherrschende generelle Depriorisierung mit der Folge eines niedrigeren Entwicklungsstands des Verbindlichkeitenmanagements gegenüber dem Forderungsmanagement, die sich mit einer in weiten Teilen der maßgeblichen Literatur deutlich unterrepräsentierten Betrachtung und Analyse des Verbindlichkeitenmanagements deckt und von fünf dieser acht Unternehmen aufgeführt wird (Gallinger/Healey, 1987, S. 443; Scherr, 1989, S. 386; Meyer, 2007, S. 75; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 667-668). Auch Meyer verweist in seiner Fallstudie in der chemischen Industrie auf den niedrigen Entwicklungsstand des Verbindlichkeitenmanagements und berichtet von lediglich zwei Unternehmen, die ein Konzept zum Management der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen eingeführt haben und über einen funktionsübergrei-

fenden Ansatz verfügen. Dennoch berichtet er, dass nur eines der von ihm untersuchten Unternehmen einen niedrigen Zufriedenheitsgrad zum Management der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufweist (Meyer, 2007, S. 353-356). Daneben verweisen zwei von diesen acht Unternehmen der vorliegenden Studie zum Logistiksektor auf die Mangelhaftigkeit der unterstützenden Steuerungsmethodik im Verbindlichkeitenmanagement und weitere fünf Unternehmen auf die fehlende Incentivierung der DPO-Kennzahlenentwicklung, was mit den zur Thematik der Steuerung und der Incentivierung im Verbindlichkeitenmanagement insbesondere bezogen auf die liquiditätsflussorientierten Größen in Kapitel 6.1.4.2 erhobenen Daten und daraus abgeleiteten Erkenntnissen korrespondiert. Fünf der 13 Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie sehen zu dieser Thematik jedoch keine maßgeblichen Herausforderungen und haben nach eigener Aussage dieses Thema zufriedenstellend gelöst.

Verglichen mit den zuvor im Kapitel 6.2.1.2 zu den generellen kritischen Erfolgsfaktoren und Herausforderungen im Forderungsmanagement dargestellten Erkenntnissen liegt die Zahl derjenigen Unternehmen, die über diesbezüglich zufriedenstellende Lösungen hinsichtlich eines working capital management-konformen Vertriebsverhaltens im Forderungsmanagement berichten, mit sieben Unternehmen bemerkenswerterweise nur wenig höher als die fünf Unternehmen, die im Verbindlichkeitenmanagement nach eigener Aussage über zufriedenstellende Lösungen zum working capital management-konformen Einkaufsverhalten verfügen. Auffallend ist außerdem, dass sämtliche dieser fünf Unternehmen entweder kapitalmarktgelistet sind oder aber Private Equity-Gesellschaftereinfluss unterliegen, woraus sich potenziell ableiten lässt, dass sich eine kapitalmarktorientierte Unternehmensführung auch auf die Striktheit und Konsistenz der Steuerung und Incentivierung im Verbindlichkeitenmanagement auswirkt, eine Beziehung, die sich auch bei der Betrachtung des Forderungsmanagements beobachten lässt, da lediglich ein kapitalmarktgelistetes Unternehmen hier Probleme einräumt, noch dazu mit deutlich nachlassender Tendenz.

Die Durchsetzung kurzfristig angepasster Transporteinkaufskontingente wird in 12 der 13 Unternehmen als durchgängige Herausforderung empfunden, zumal diese Problematik auf Grund der Oligopol-Situation der so genannten Carrier, insbesondere der transportierenden Reedereien und Fluggesellschaften, auf die die Logistiker angewiesen sind, auf absehbare Zeit vor dem Hintergrund der bestehenden Marktstrukturen und -gesetzmäßigkeiten nicht vollständig zufrieden-

stellend auf Seiten der Logistikunternehmen lösbar ist. In einem Unternehmen besteht diese Problematik nicht, da hier überwiegend über die Straße und das außerdem größtenteils mit eigenen Fuhrparkkapazitäten transportiert wird. Dies dokumentiert die folgende Interviewaussage:

„ ... die Marktstrukturen sind nun einmal so, dass die Carrier häufig am längeren Hebel sitzen ... das betrifft nicht nur uns, sondern auch unsere großen Wettbewerber“ (Finanzdirektor, Deutschland & Europa, UE 5).

Die Datenqualität der Lieferanten bzw. Subkontraktoren wird in 12 der 13 untersuchten Unternehmen als gut bzw. unproblematisch angesehen. Lediglich in einem Unternehmen des vorliegenden Samples wird die Qualität der Lieferantendaten als ursächliches Problem für Defizite im Bereich der Lieferantenselektion und des Lieferantenratings angesehen, so dass ein entsprechendes aktuelles Verbesserungsprojekt initiiert worden ist. Darüber hinaus sehen 12 der 13 analysierten Unternehmen keine Herausforderungen oder wesentlichen Probleme im Bereich der Rahmenvertragsgestaltung mit Lieferanten. Ein familiengeführtes Unternehmen, welches zu den beiden kleineren familiengeführten Unternehmen gehört, die einen unternehmensübergreifenden Steuerungsansatz im Working Capital Management verfolgen und priorisieren, sieht bezüglich der Rahmenvertragsgestaltung jedoch maßgebliches Intensivierungs- bzw. Verbesserungspotenzial, um den Ausbau des kooperativen unternehmensübergreifenden Gestaltungsansatzes entsprechend voranzutreiben.⁸² Das unterstreicht die folgende Interviewaussage:

„ ... wir wollen zu einer stärkeren kooperativen Geschäftsbeziehung mit unseren Lieferanten und Subunternehmern kommen, denn wir wollen nachhaltige Geschäftsbeziehungen ... die bringen beiden etwas und am Ende sogar noch dem Endkunden bessere Qualität ... deswegen arbeiten wir auch an einer Verbesserung unserer Rahmenverträge“ (Globaler Finanzdirektor, UE 4).

Im Vergleich dazu identifiziert Meyer für die von ihm untersuchten Chemieunternehmen die größten Optimierungspotenziale in den Prozessen des Lieferantenmanagements, der Vertrags- und Konditionengestaltung sowie des Zahlungsmanagements (Meyer, 2007, S. 365).

⁸² Vgl. dazu die Ausführungen zur Planung und Steuerung der Komponenten des Working Capitals in Kapitel 6.1.4.1.

6.3.1.3 Kompetenzen und Zuständigkeiten

Bei der Untersuchung von Regelungen und Abgrenzungen zu Kompetenzen und damit verbundenen Zuständigkeiten in den Prozessen des Verbindlichkeitenmanagements ist in Analogie zu den im Rahmen der aggregierteren Betrachtungsebene des Working Capital Managements im ersten Teil des sechsten Kapitels sowie den darauf folgenden forderungsmanagement-spezifischen Betrachtungen zu konstatieren, dass zentrale Rahmenvorgaben für die Bereiche Einkauf und Kreditorenmanagement in 11 der 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie existieren, während in einem Unternehmen keine zentralen Rahmenvorgaben und in einem weiteren Unternehmen zwar keine zentralen Richtlinien, aber einige vereinzelte Vorgaben existieren, die aber regelmäßig unterlaufen werden, wobei die beiden letzteren Unternehmen den beiden niedrigeren Umsatzkategorien zuzurechnen sind und jeweils familiengeführt sind. Daneben berichten unter den 11 Unternehmen mit zentralen Rahmenvorgaben zwei über deren deutlich geringeren Umfang sowie entsprechend geringere inhaltliche Präzision im Vergleich zu den zentralen Rahmenvorgaben im Forderungsmanagement für die Bereiche Vertrieb, Kreditmanagement und Debitorenmanagement.

Im Zusammenhang mit den in den vorstehenden Kapiteln 6.1 und 6.2 zum Working Capital- und Forderungsmanagement thematisierten Öffnungsklauseln existieren auch im Verbindlichkeitenmanagement dezentrale Richtlinien oder Rahmenvorgaben insbesondere zum Einkauf und zum Kreditorenmanagement, wobei aber eine geringere Präsenzquote im Vergleich zum Forderungsmanagement zu verzeichnen ist, da dezentrale lokale oder länderspezifische Richtlinien nur in zehn der 13 Logistikunternehmen bestehen bzw. zugelassen sind, während dies im Forderungsmanagement in 12 Logistikunternehmen der Fall ist. Von denjenigen drei Unternehmen, die über keine dezentralen Richtlinien verfügen bzw. diese nicht zulassen, gehören zwei der niedrigsten Umsatzkategorie an und eines der nächst höheren, wobei alle drei familiengeführte Unternehmen sind. Hinsichtlich des eher rudimentären Dokumentationsniveaus in den dezentralen lokalen Einheiten gelten die bereits zum dezentralen Forderungsmanagement identifizierten Ergebnisse entsprechend.⁸³

Regelungen hinsichtlich einer Festlegung von Entscheidungsrechten zu Zahlungsfristen sind in allen Unternehmen strukturell ähnlich getroffen, was bedeutet,

⁸³ Vgl. dazu die Darstellung in Kapitel 6.2.1.3.

dass der Finanzbereich in 11 der 13 analysierten Unternehmen das alleinige Entscheidungsrecht zur Bestimmung der Zahlungsfristen hat, während in einem anderen Unternehmen der Einkauf diese grundsätzlich nach Konsultation mit dem Finanzbereich bestimmt und in einem weiteren Unternehmen der Einkauf über die Zahlungsfrist bestimmt, wenn Sie über eine bestimmte Frist hinausgeht. Darüber hinaus wird in einem der 11 Unternehmen, in denen das Entscheidungsrecht zur Zahlungsfrist beim Finanzbereich liegt, die definierte Praxis nicht stringent praktiziert und vom Einkauf gelegentlich ohne entsprechende Konsequenzen unterlaufen, so dass der Einkauf letztlich ohne Genehmigungsgrundlage die Leistung im Working Capital Management in seinem Sinne manipulieren kann, ohne dafür sanktioniert zu werden. Diese mangelnde Disziplin bei der Einhaltung von Zahlungsfristbestimmungen im Verbindlichkeitenmanagement korrespondiert in diesem Unternehmen mit der entsprechenden Nachlässigkeit bei der konsequenten Durchsetzung der Zahlungsfristbestimmungen im Forderungsmanagement, so dass in diesem Fall von einer funktionsübergreifenden Problematik gesprochen werden kann. Die beiden aufgeführten, den Einkauf bei der Entscheidung über die Zahlungsfristbestimmung stärker in den Vordergrund rückenden Unternehmen sind familiengeführt und gehören den niedrigeren beiden Umsatzkategorien an.

Die Organisation der Zahlungsläufe liegt in allen 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie in der Verantwortung des Finanzbereichs, wobei die gleiche Kompetenzregelung entsprechend bei der Genehmigung von Sonderzahlungen gilt, die beispielsweise mit hoher Dringlichkeit an Lieferanten bzw. Subunternehmer außerhalb herkömmlicher Strukturen geleistet werden müssen. Demgegenüber liegt die Kompetenz zur Entscheidung bezüglich einer Skontoausnutzung in allen 13 analysierten Unternehmen beim Einkauf, so dass hier der Finanzbereich ggfs. nur Entscheidungsunterstützungswerkzeuge bereitstellt und die Entscheidung zur Priorisierung von Rentabilität oder Liquidität dabei letztlich der Einkauf im Rahmen allgemeiner Management-Grundsätze und Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens trifft. Zu diesem Kontext berichtet Meyer in seiner Untersuchung chemischer Unternehmen von nahezu nicht vorhandenen Richtlinien zu Prozessabläufen sowie zur Zuweisung von Verantwortung, von einem geringeren systematischen Informationsaustausch und Abstimmungsniveau zwischen Einkauf und Finanzbereich im Teilprozess des Lieferantenmanagements, über die starke Abhängigkeit der Zahlungsbedingungen von Vertrauen und Verhand-

lungsmacht sowie über einen insgesamt vergleichsweise niedrigen Standardisierungsgrad im Teilprozess der Vertrags- und Konditionengestaltung (Meyer, 2007, S. 366-371).

6.3.1.4 Year-end Management

Eine besondere Bedeutung kommt in immer mehr Unternehmen dem Thema des so genannten Year-end Managements zu. Unter Year-end Management versteht man die bewusste Aufschiebung von Zahlungen an Lieferanten, die vor einem maßgeblichen Abschlusstermin fällig sind und entsprechend darüber hinaus in die nächste Periode verschoben werden. Es handelt sich hierbei also um eine institutionalisierte besondere Form des so genannten Stretchings, welches zuvor bereits in der vorliegenden Arbeit an anderer Stelle erläutert worden ist und die allgemeine Verschiebung von Zahlungen über einen definierten Zahlungsstermin hinaus beinhaltet.⁸⁴ Während das Year-end Management früher lediglich zum Zeitpunkt des Jahresabschlusses angewendet wurde, gehen heute einige Unternehmen dazu über, dieses auch quartalsweise, teilweise sogar monatsweise anzuwenden mit der Folge einer zu den entsprechenden Jahres-, Quartals- oder Monatsabschlussterminen verbesserten Working Capital-Position, die insbesondere das den Investoren zum Abschlusszeitpunkt vermittelte Unternehmensbild verbessern soll. Somit hat sich das Year-end Management gerade in kapitalmarktgelisteten Unternehmen in den letzten Jahren weiter als Managementmethode verfestigt und wird in immer mehr Unternehmen zu einer Routine, unter der vor allem diejenigen Lieferantenkategorien leiden, die über wenig Marktmacht verfügen und demzufolge auf Grund der später eingehenden Zahlungen mit einer zusätzlichen Belastung ihrer Working Capital-Position umgehen müssen. Trotz der mittlerweile durchaus gängigen Praxis zum Year-end Management wird über dieses von den anwendenden Unternehmen relativ wenig kommuniziert, zumal es sich um eine ethisch durchaus zweifelhafte Praxis handelt und möglicherweise hat das Thema auch aus diesen Gründen bisher keine eigenständige substantielle Präsenz in der Fachliteratur erfahren.

Im Rahmen der Analyse potenzieller Einsatzpraktiken zum Year-end Management in den 13 untersuchten Unternehmen wird deutlich, dass die klare Mehrheit von zehn Unternehmen das Year-end Management regelmäßig einsetzt und somit fällige Zahlungen zu Abschlussterminen in die nächste Periode verschiebt, wobei

⁸⁴ Vgl. dazu detaillierter die Darstellung zum Stretching im Rahmen der Ausführungen zu den Prozessen des Zahlungsmanagements in Kapitel 2.3.2.2.6.

dies in vier Unternehmen einmal jährlich zum Jahresabschluss erfolgt und in jeweils drei Unternehmen quartalsweise und monatlich. Drei Unternehmen nutzen hingegen dieses Instrument nicht, wovon zwei in dem Instrument keinen wesentlichen Nutzen sehen und eines auch auf Grund seines staatlichen Ankeraktionärs diese Praxis als inadäquat vor dem Hintergrund der ethischen Grundeinstellung und der damit verbundenen Reputation des Unternehmens ansieht. Unter den drei Unternehmen, die das Instrument ablehnen sind ein familiengeführtes sowie ein kapitalmarktgelistetes und eine nicht-kapitalmarktgelistete Aktiengesellschaft mit staatlichem Ankeraktionär, so dass sowohl die Mehrheit der börsennotierten als auch der familiengeführten Unternehmen Year-end Management betreibt, wobei der Aggressivitätsgrad, der durch die unterjährige – quartalsweise oder monatliche – Anwendungspraxis reflektiert wird, bei den großen und kapitalmarktgelisteten Unternehmen eindeutig höher ist als bei den kleineren familiengeführten Unternehmen. Folgende Interviewaussagen untermauern die vorstehenden Ausführungen:

„Das mit dem Year-end Management ist ja grundsätzlich eine Philosophie-Frage, aber darum kommen Sie als Kapitalmarktunternehmen oder bei unserer Anteilseigner-Struktur mit Private Equity-Gesellschafter kaum herum“ (Globaler Kfm. Geschäftsführer/CFO, UE 7).

„Year-end Management machen doch fast alle ... also warum sollten wir das nicht machen?“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Treasury, UE 3).

„ ... so etwas ist eigentlich nicht in Ordnung und ehrlich gesagt können wir uns so etwas als ein von einem staatlichen Hauptanteilseigner kontrolliertes Unternehmen auch überhaupt nicht erlauben ... was glauben Sie, was dann wohl los wäre, wenn darüber in den einschlägigen Medien berichtet würde?“ (Kfm. Geschäftsführer/Sparten-CFO, UE 2).

Dies korrespondiert mit an anderen Stellen der Analyse gefundenen Erkenntnissen, dass der Aggressivitätsgrad im Working Capital Management in kapitalmarktgelisteten Unternehmen tendenziell höher ist als in familiengeführten Gesellschaften, die nicht an der Börse registriert sind und dass der Aggressivitätsgrad in den Unternehmen der höheren Umsatzkategorien tendenziell höher ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang ferner, dass in zwei anderen großen Unternehmen mit staatlichem Anker- bzw. Mehrheitsgesellschafter, von denen eines kapitalmarktgelistet ist, eine vergleichsweise aggressive Form mit unter-

jähriger Anwendung zum Year-end Management praktiziert wird, die in deutlichem Gegensatz zur oben erwähnten grundeinstellungsbezogenen Ablehnung durch ein weiteres Unternehmen mit staatlichem Mehrheitsgesellschafter steht. Über einen systematischen bzw. nachhaltigen Einsatz von Year-end Management berichtet Meyer für seine Fallstudie nur in einem Chemieunternehmen, während zwei der sechs analysierten Unternehmen darauf gänzlich verzichten, wohingegen Tewolde in seiner Fallstudie dazu keine spezifischen Angaben macht (Tewolde, 2002, S. 189; Meyer, 2007, S. 378). Der von Meyer konstatierte vergleichsweise niedrigere Anwendungsgrad zum Year-end Management hängt dabei möglicherweise auch mit den in der Chemiebranche stärker verzahnten Wertschöpfungsketten zusammen, so dass wie in den von Meyer untersuchten Chemieunternehmen der Anteil von Geschäftspartnern, die zugleich Kunden und Lieferanten sind, nicht selten im substanziellen zweistelligen Prozentbereich liegt (Meyer, 2007, S. 370).

6.3.2 Teilprozessgestaltung im Verbindlichkeitenmanagement

Die folgenden Ausführungen adressieren die maßgeblichen Aspekte der Teilprozessgestaltung im Kontext des Verbindlichkeitenmanagements und fokussieren sich dabei auf den Lieferantenmanagementprozess, den Rechnungseingangsprozess, den Reklamationsmanagementprozess, den Zahlungsmanagementprozess sowie die Prozessunterstützung durch Shared Services-Strukturen oder externe Dienstleister, welche insgesamt Gegenstand der im Anhang (A1) dargestellten Forschungsfragen 4b.1-4b.5 waren.

6.3.2.1 Lieferantenmanagement

Im Rahmen des Lieferantenmanagements spielen insbesondere die Lieferantenqualifikation und die damit verbundene Selektion und Bewertung von Lieferanten eine entscheidende Rolle. Die alleinige Verantwortung für die Prozesse der Lieferantenauswahl und der Lieferantenbewertung liegt in allen 13 untersuchten Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie im Einkauf, wobei der Einkauf in 12 der 13 Unternehmen diese Prozesse nach definierten Bewertungsstandards für Auftragsgrößen- und Auftragslaufzeitklassen managt und nur in einem Unternehmen das Management dieser Prozesse auf nicht-standardisierter bzw. unstrukturierter Basis erfolgt. Wichtige Lieferanten werden in acht der 13 analysierten Unterneh-

men in einem vom Einkauf selektierten und verwalteten Portfolio⁸⁵ zusammengefasst und als separate Lieferantenkategorie betreut, wobei das Management solcher Lieferantenbeziehungen häufig auf Basis von standardisierten Rahmenverträgen abläuft. Eine nach standardisierten (Auswahl-)Kriterien stattfindende Selektion und Verwaltung von wichtigen Lieferanten findet darüber hinaus in zwei der acht Unternehmen, welche ein separates Portfolio von wichtigen Lieferanten eingesetzt haben, statt. Dies reflektiert die folgende Interviewaussage:

„Wir haben vor einigen Jahren unsere Einkaufsstrukturen deutlich professionalisiert und dabei auch Preferred Supplier Portfolios eingeführt ... und damit sind wir qualitativ bereits gut gefahren ... das ging auch einher mit einer steigenden Zentralisierung im administrativen Einkaufsbereich, was uns bessere Standards und auch bessere DPOs gebracht hat, weil wir den Preferred Suppliers zwar mehr Auftragsvolumen geben, sie aber dafür meist im Gegenzug mit schlechteren Zahlungskonditionen konfrontiert werden ... dieses Prinzip funktioniert natürlich so im operativen Einkauf nicht, weil hier die Marktverhältnisse häufig umgedreht sind“ (Globaler Finanzdirektor, Head of Purchase-to-Pay Management, UE 13).

Fünf Unternehmen verfügen dagegen nicht über ein solches Portfolio und planen bis auf weiteres auch nicht eines einzuführen. Von diesen fünf Unternehmen befinden sich alle in den beiden niedrigeren Umsatzkategorien und sind darüber hinaus bis auf ein Unternehmen familiengeführt.

Hinsichtlich der Konditionengestaltung und -verhandlung sowie der damit verbundenen Preisfestsetzungs- und Rabattierungspraxis ist zu konstatieren, dass bis auf die im Kapitel 6.3.1.3 im Rahmen der Diskussion von Kompetenzen und Zuständigkeiten im Verbindlichkeitenmanagement separat analysierte Zahlungsfristbestimmung in allen untersuchten Unternehmen die dazu gehörenden Aufgaben komplett vom Einkauf verantwortet und abgewickelt werden. Eskalationsmechanismen für Unstimmigkeiten zwischen Einkauf auf der einen und Finanzen oder sonstigen operativen Bereichen auf der anderen Seite sind in 11 der 13 Unternehmen des Samples etabliert, in zwei Unternehmen dagegen nicht. Von den 11 Unternehmen, die über entsprechende Mechanismen verfügen, haben neun nur eine Eskalationsstufe und zwei Unternehmen eine zweite Eskalationsstufe eingeführt. In beiden Fällen ist die zweite Eskalationsstufe das jeweilige zentrale

⁸⁵ In diesem Kontext hat sich in weiten Teilen der unternehmerischen Praxis der Standardbegriff des so genannten Preferred Supplier Portfolios etabliert.

Management Board bzw. die zentrale Geschäftsführung. Die erste Eskalationsstufe wird in fünf Unternehmen vom lokalen CEO repräsentiert, in vier weiteren Unternehmen von einer Kombination aus lokalem CEO und globalem Finanzdirektor bzw. CFO sowie in jeweils einem Unternehmen von der zentralen Geschäftsführung oder einer Kombination aus zentralem Einkaufsdirektor und für das Verbindlichkeitenmanagement global zuständigem Finanzdirektor. Die beiden Unternehmen ohne vordefinierte Eskalationsmechanismen gehören den beiden niedrigeren Umsatzkategorien an und sind familiengeführt, während sich unter den beiden Unternehmen mit einer zweiten Eskalationsstufe eines aus der höchsten Umsatzkategorie befindet. Im Gegensatz dazu berichtet Meyer über gänzlich fehlende Eskalationsmechanismen in allen sechs von ihm untersuchten Chemieunternehmen (Meyer, 2007, S. 367).

6.3.2.2 Rechnungsabwicklung

Im Bereich der Rechnungsabwicklung erfolgen der Anstoß und die Abwicklung der Rechnungseingangsbearbeitung durch entsprechende standardisierte workflow-basierte ERP-Unterstützung in sämtlichen 13 Unternehmen der Mehrfachfallstudie. In diesem Kontext erfolgen auch flächendeckend die automatische Rechnungsprüfung sowie definierte Genehmigungsprozesse zur Zahlungsauslösung. Dieser hohe Standardisierungsgrad wird auch für die sechs Chemieunternehmen in der Fallstudie von Meyer konstatiert (Meyer, 2007, S. 372-373). Unterschiede zwischen den Logistikunternehmen bestehen allerdings in der für die Working Capital-Leistung maßgeblichen Festlegung des Datums für den Beginn der Zahlungsfrist. So bestimmt in neun der 13 Unternehmen des Samples das Rechnungsdatum den Beginn der Laufzeit einer Lieferantenverbindlichkeit, während in drei weiteren Unternehmen dagegen das Rechnungseingangsdatum den Beginn der Verbindlichkeitenlaufzeit definiert, was bedeutet, dass sich diese Unternehmen zusätzlich eine Kulanzfrist bis zur Zahlung der Verbindlichkeit einräumen und sich damit die Versandfrist zu Nutze machen. Dazu passt die folgende Interviewaussage:

„Wir arbeiten nicht mit Rechnungs- sondern mit Eingangsdatum ... dann kann es uns egal sein, wie effizient der Rechnungsversand beim Lieferanten läuft, denn wir haben kein Interesse, uns durch Unzulänglichkeiten unsere DPO kürzen zu lassen ... da nutzen wir, wenn Sie so wollen, auch unsere Marktstellung konsequent aus, sofern die Machtverhältnisse es zulassen ... was natürlich eher im ad-

ministrativen als im operativen Einkaufsbereich der Fall ist" (Kfm. Geschäftsführer/Sparten-CFO, UE 2).

Ein weiteres Unternehmen nennt hier sogar das Verbuchungsdatum der Rechnung als maßgebliches Datum für den Beginn der Zahlungsfrist, so dass hier die Kulanzfrist möglicherweise noch weiter erhöht wird, beispielsweise dadurch, dass die Rechnung erst am nächsten Tag nach ihrem Eingang verbucht wird. Von den vier Unternehmen, die wie vorstehend die Verbindlichkeitenreichweite durch ein vom Rechnungsdatum abweichendes Datum für den Beginn der Zahlungsfrist potenziell strecken, sind drei familiengeführt, eines börsennotiert und gehören zwei der niedrigsten Umsatzkategorie an. Insbesondere im Bereich der kreditrisikoprüfung nutzen vier Unternehmen eigene Shared Services-Strukturen zur Standardisierung der Prozesse und zur Verbesserung der Kosteneffizienz insbesondere bei der Rechnungseingangsbearbeitung, -verbuchung und -archivierung sowie zwei Unternehmen zur Unterstützung der Einkaufsaktivitäten im Bereich des Lieferantenmanagements, davon insgesamt drei kapitalmarktnotierte und eine nicht-börsennotierte Aktiengesellschaft aus unterschiedlichen Umsatzkategorien.

6.3.2.3 Reklamationsmanagement

Die bereits in der Teilprozessbetrachtung zum Forderungsmanagement erzielten Erkenntnisse über die dort festgestellten unterschiedlichen Philosophien zum Reklamationsmanagement setzen sich naturgemäß auch im Verbindlichkeitenmanagement fort, so dass die bereits zuvor in den analysierten Logistikunternehmen beobachteten unterschiedliche Philosophien, die sich auf einem maximal breiten Kontinuum von Optionen von zentral definierten und standardmäßig systemunterstützten Reklamationscodes über dezentral nach lokalen Erfordernissen definierte Reklamationscodes bis zu überhaupt keinen Reklamationscodes weder auf zentraler noch auf dezentraler Ebene bewegen, auch für das Verbindlichkeitenmanagement gelten.⁸⁶ Im Einzelnen verwenden auch hier fünf der 13 Unternehmen des Samples zentralseitig definierte Codes, die in allen Fällen im jeweiligen ERP-System per Standardfeld hinterlegt sind, wohingegen vier Unternehmen keine Reklamationscodes definiert geschweige denn systemseitig hinterlegt haben. Die übrigen vier Unternehmen arbeiten mit dezentralen Reklamationscodes, das heißt mit unterschiedlichen an die jeweiligen lokalen Gegebenheiten

⁸⁶ Vgl. dazu die korrespondierende Darstellung in Kapitel 6.2.2.3.

ten angepassten Codes, ohne dabei einer zentralen Terminologie bzw. Klassifizierung zu folgen.

Darüber hinaus besitzen sämtliche 13 untersuchten Unternehmen Eskalationsmechanismen im Falle von Reklamationen gegenüber Lieferanten. Davon haben zehn Unternehmen die Eskalationsmechanismen in standardisierter Form definiert, während die übrigen drei Unternehmen hier nur grobe Mechanismen festgelegt haben, die entsprechenden Gestaltungsraum für individuelle Problembearbeitung lassen.

6.3.2.4 Zahlungsmanagement

Im Bereich der Zahlungsauftragsbearbeitung und -abwicklung verfügen sämtliche 13 Unternehmen des vorliegenden Samples über einen hohen Automatisierungsgrad durch eine hohe ERP-Integration, automatisierte Schnittstellen zu Finanzdienstleistern mit integrierten E-Payment-Funktionalitäten sowie ergänzende individuelle EDI-Funktionalitäten mit Key Accounts. Unterschiede existieren dagegen beim Management der Zahlungsläufe, wo die überwiegende Mehrheit von 11 der 13 analysierten Logistikunternehmen wöchentliche standardisierte Zahlungsläufe etabliert hat, um ein vorzeitiges Bezahlen vor Fälligkeit zu verhindern, wohingegen zwei weitere Unternehmen zweimal wöchentliche Zahlungsläufe organisiert haben. Zwei der 11 Unternehmen planen die Zahlungslaufintermezzi weiter auszudehnen, so dass ein Unternehmen zukünftig nur noch zwei Zahlungsläufe pro Monat und eines sogar nur noch einen Zahlungslauf pro Monat durchzuführen gedenkt. Diese beiden letzteren Unternehmen gehören der höchsten Umsatzkategorie an und sehen offensichtlich hier ein (weiteres) Instrument, um ihre Marktmacht gegenüber ihren Lieferanten entsprechend zu nutzen und dabei Liquiditätsposition als auch Kosteneffizienz durch eine Reduktion der Zahlungsläufe weiter zu verbessern. Folgende Interviewaussage reflektiert diesen Sachverhalt:

„Naja, wenn wir jetzt demnächst nur noch zweimal pro Monat zahlen, dann bringt uns das natürlich neben der Liquidität, die wir länger im Unternehmen halten, noch zusätzlich deutliche Kostenersparnis ... außerdem werden sich die Lieferanten schon darauf einstellen und ihre Rechnungsstellung anpassen, da bin ich mir ziemlich sicher“ (Globaler Divisions-CFO, UE 13-BU 2).

In diesen beiden Unternehmen kommen auch moderne Inhouse-Bank- bzw. Payment Factory-Funktionalitäten zur Anwendung, in deren Rahmen Zahlungsanwei-

sungen von Tochtergesellschaften gebündelt und über eine zentrale Zahlstelle an eine externe Bank weitergeleitet werden, so dass Transaktionskosten gesenkt und Liquiditätskontrolle erhöht werden können, während solche Systeme und Funktionalitäten darüber hinaus noch zumindest teilweise in vier weiteren Unternehmen benutzt werden, wobei der Schwerpunkt auch hier auf den gleichen Umsatz- und Organisationskategorien liegt (Mißler, 2007, S. 163; Bragg, 2011, S. 48). In den Chemieunternehmen aus der Fallstudie von Meyer führen fünf von sechs Unternehmen tägliche Zahlungsläufe aus, während lediglich ein Unternehmen im Zuge eines Verbesserungsprojektes die Anzahl der Zahlungsläufe reduzieren konnte (Meyer, 2007, S. 376).

6.3.2.5 Prozessunterstützung durch Shared Services oder Outsourcing

Hinsichtlich einer institutionalisierten Prozessunterstützung im Kontext des Verbindlichkeitenmanagements mittels unternehmensinterner Shared Services-Organisationen oder mittels unternehmensexterner Outsourcing-Dienstleister berichten vier Unternehmen von einer transaktionsbasierten Abwicklungsunterstützung im Bereich Kreditoren, insbesondere bezogen auf Rechnungsverbuchung und -bezahlung durch Shared Service Center-Strukturen im Finanz- und Rechnungswesen sowie zwei Unternehmen über eine transaktionsbasierte Abwicklungsunterstützung im Bereich des zentralen Einkaufs. Die verbleibenden neun Unternehmen verzeichnen hier keine derartigen Strukturen oder Kontrakte.

6.4 Konsolidierung der Fallstudienresultate

Der in der Literatur angemerkte vielfach fehlende Fokus auf Working Capital Management als Bestandteil der Unternehmenssteuerung hat sich insbesondere in den letzten Jahren deutlicher entwickelt. Das Working Capital Management hat sich in diesem Zuge in der überwiegenden Mehrheit der in der vorliegenden Mehrfachfallstudie untersuchten europäischen Logistikunternehmen zu einer Top-Priorität hinsichtlich der Steigerung der Kapitaleffizienz entwickelt. Anstoß dafür boten auch die in der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts aufgetretenen beiden großen Wirtschaftskrisen und die damit verbundenen Spannungen an den Kredit- und Finanzierungsmärkten, die die Bedeutung der Innenfinanzierungs- und Liquiditätsgenerierungskraft aus dem eigenen operativen Leistungserstellungsprozess heraus deutlich erhöht haben, was in den Unternehmen zu einer Vielzahl von Verbesserungsinitiativen im Working Capital Management in diesem Zeitraum geführt hat und auch die Nachhaltigkeit bzw. Kontinuität in der Betrachtung

tung stärker hat in den Vordergrund treten lassen. Der in der finanzwirtschaftlichen Literatur vielfach priorisierte finanzwirtschaftlich geprägte Working Capital-Begriff wird in der betrieblichen Praxis der Logistikunternehmen weitestgehend nicht (mehr) verfolgt.

Das Begriffsverständnis zum Working Capital in den untersuchten Logistikunternehmen ist weitgehend als homogen zu bezeichnen, so dass bis auf ein Unternehmen das Net Working Capital als Basisgröße dominiert und dieses in der Definition in Einzelfällen mit geringen terminologischen Unterschieden - insbesondere bezogen auf den Einbezug der sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten - einem Verständnis folgt, welches Working Capital aus dem Blickwinkel des Mittelefordernisses zur Finanzierung des täglichen operativen Geschäftszyklus betrachtet.

Hinsichtlich des organisatorischen Rahmens dominiert eindeutig die Ansiedlung von Verantwortung zum Working Capital Management im CFO-Bereich, entweder in alleiniger Verantwortung oder in Koordination mit dem Management-Board, was die hohe Priorität des Themas Working Capital Management zusätzlich unterstreicht und sich mit Aussagen in der Literatur im Wesentlichen deckt. In der Mehrzahl der Unternehmen der Mehrfachfallstudie sind zentrale Richtlinien oder Standards formuliert, die als Maßgabe für die dezentralen Standorte und Niederlassungen gelten und den Rahmen für deren dezentrale Richtlinien oder Regelungen bestimmen. Die konkrete Ausformulierung abgeleiteter dezentraler Richtlinien ist in vielen Unternehmen nicht bzw. (noch) nicht flächendeckend umgesetzt. Hinsichtlich der zentralen Richtlinien, die allesamt bis auf eine Ausnahme erst ab dem Jahr 2000 aufwärts in den Unternehmen implementiert wurden, dominieren Strukturen mit einer integrierten Richtlinie zum Working Capital Management, die sowohl eine Forderungs- als auch eine Verbindlichkeitenmanagement-Komponente enthalten oder aber einzelne Forderungsmanagement-Richtlinien.

Der Umfang und die Breite des Regelungsinstrumentariums werden dabei positiv von der Unternehmensgröße beeinflusst. Separate Verbindlichkeitenmanagement-Richtlinien sind dagegen in der Minderheit und reflektieren die vielfach noch vorhandene geringere Bedeutung des Verbindlichkeitenmanagements in den untersuchten Logistikunternehmen, wobei die Gründe dafür auch in der schlechteren Standardisierbarkeit gegenüber dem Forderungsmanagement sowie

in dem damit zusammenhängenden stärkeren operativen dezentralen Einfluss vor allem des Einkaufs auf das Verbindlichkeitenmanagement liegen. Diese zuweilen stiefmütterliche Behandlung des Verbindlichkeitenmanagements korrespondiert mit der auch in der Literatur vorherrschenden Unterrepräsentierung der Thematik gegenüber dem Forderungsmanagement. Bei der Finanzierung des Working Capitals ergibt sich ein differenziertes Bild hinsichtlich aggressiver, moderater oder konservativer Philosophie, was auch mit unterschiedlichen Kunden- und Lieferantenstrukturen sowie deren expliziter Marktstellung zu tun hat. Dabei ist zu beobachten, dass aggressive Ansätze häufiger mit Ansätzen korrespondieren, bei denen Standardisierung der situativen Handhabung vorgezogen wird. Bezogen auf die verwendeten Praktiken im Working Capital Management zeigen sich kapitalmarktgelistete und andere Aktiengesellschaften unter den analysierten Logistikunternehmen grundsätzlich aggressiver als familiengeführte Unternehmen, insbesondere im Verbindlichkeitenmanagement bei der Gestaltung von Zahlungsfristen und Konditionen auf der Subunternehmer- und Lieferantenseite ohne Key Account-Status.

Das Working Capital Management erfährt in den betrachteten Logistikunternehmen überwiegend eine funktionsübergreifende Planung, wobei die zentrale Top-down-Planung dominiert und in knapp der Hälfte der Unternehmen die Planung integriert, das heißt unter gemeinsamer zentraler und dezentraler Verantwortung im Rahmen eines Gegenstromverfahrens abläuft, wobei letztere eine Domäne der kapitalmarktgelisteten oder private equity-dominierten Gesellschaften ist, die in der Regel über eine größere und dichtere internationale Ausdehnung und damit Dezentralität verfügen. Dagegen verlaufen Steuerungs- und Umsetzungsansätze in der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Logistikunternehmen eher nach dezentralen Maßgaben, was insbesondere mit dem Reaktions- und Flexibilitätserfordernis bezüglich der Unterschiedlichkeit regionaler und lokaler Marktstrukturen sowie den damit verbundenen gesellschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen einhergeht. Sämtliche untersuchten Logistikunternehmen verfügen über ein Steuerungskonzept zum Working Capital Management, allerdings berichtet nur eine knappe Mehrheit davon über einen hohen Integrationsgrad des WCM-Steuerungskonzepts mit der unternehmerischen Gesamtsteuerung. Dabei besteht eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und dem Integrationsgrad der Working Capital-Steuerung, zumal sämtliche Unternehmen der

beiden höheren Umsatzkategorien, davon alle Aktiengesellschaften und bis auf eines kapitalmarktgelistet, über diesbezügliche hohe Integrationsgrade verfügen. Darüber hinaus zeigt sich in der Analyse, dass die Zufriedenheit der Logistikunternehmen in der Mehrfachfallstudie mit dem praktizierten Ansatz im Working Capital Management positiv korreliert ist mit dessen Integrationsgrad. Der in der neueren Literatur thematisierte, transaktionskostenbasierte unternehmensübergreifende Planungs- und Steuerungsansatz im Working Capital Management wird in den Unternehmen des vorliegenden Samples bisher wenig praktiziert. Lediglich in zwei mittelständisch geprägten familiengeführten Unternehmen der niedrigsten Umsatzkategorie wird dies praktiziert, während zwei weitere Unternehmen partiell, aber unstrukturiert auf die Überlebensfähigkeit kleinerer Subunternehmer und Lieferanten achten und in den kapitalmarktgelisteten Unternehmen dafür überwiegend kein Anlass gesehen wird. Als wesentliche Beweggründe im Working Capital Management stehen naturgemäß die Liquidität und die Ertragskraft im Vordergrund, wobei die Liquidität in etwa zwei Dritteln der analysierten Logistikunternehmen Priorität genießt und dabei häufig mit der zunehmenden Ausrichtung auf Cash Flow und Shareholder Value als priorisierte Steuerungsgrößen korrespondiert.

Unabhängig davon existiert in allen Unternehmen des vorliegenden Samples der auch in zahlreichen quantitativen Studien dokumentierte Zielkonflikt zwischen Liquidität und Rentabilität. Zumeist wird dieser Zielkonflikt in den Unternehmen im Einzelfall auf Basis dezentraler operativer Gegebenheiten individuell gesteuert. Daraus folgt einerseits, dass der in der Literatur in zahlreichen Publikationen beschriebene Trade-off permanent existiert und andererseits in der Regel nur sinnvoll operativ im Einzelfall aufgelöst bzw. entschieden werden kann. Die Leistungen im Working Capital Management sind bis auf eine Ausnahme Gegenstand des zentralen Management-Berichtswesens und bei der Mehrzahl der Fallstudienunternehmen auch Gegenstand des dezentralen Management-Berichtswesens. Berichtsfunktionalitäten werden dabei flächendeckend durchgängig von modernen integrierten ERP-Strukturen und darauf aufbauenden Datenbanksystemen unterstützt, die teilweise herkömmliche Access-Lösungen, teilweise ERP-eigene BW-Lösungen und teilweise BW-integrierte Speziallösungen umfassen, wobei der Integrationsgrad der hier vorzufindenden ERP- und Datenbanksysteme mit dem Integrationsgrad in der Steuerung des Working Capital Managements und der Unternehmensgröße positiv korreliert. Die am häufigsten verwendeten Messgrößen

ßen zur Evaluierung der Leistungen im Working Capital Management sind NWC, DSO und DPO. Dabei wird NWC in der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Unternehmen auf der zentralen Steuerungs- und Berichtsebene als Messgröße eingesetzt, aber auch in knapp der Hälfte der Fälle auf der dezentralen Steuerungs- und Berichtsebene, in einigen Fällen ergänzt um die Kennzahl NWC-Intensität.

DSO wird bis auf eine Ausnahme in allen Logistikunternehmen des vorliegenden Samples auf zentraler Steuerungs- und Berichtsebene und in der Mehrzahl auch auf dezentraler Steuerungs- und Berichtsebene verwendet, dezentral in sämtlichen Fällen durch Altersstrukturlisten ergänzt und zentral sowie dezentral in wenigen Fällen ergänzt durch den Liquiditätszyklus weiter präzisierende Messgrößen wie BPDSO und DDSO, überwiegend außerhalb formaler Berichtsstrukturen. Weniger häufig als DSO wird DPO verwendet, dennoch aber in der Mehrzahl der Unternehmen auf zentraler Steuerungs- und Berichtsebene und in knapp der Hälfte der Unternehmen auf dezentraler Ebene, in wenigen Fällen ergänzt um weitere Kennzahlen wie BPDPO und Skontoausnutzungsgradlisten außerhalb formaler Berichtsstrukturen. Im Gegensatz zur in der Literatur überwiegend vertretenen Ansicht, dass DSO und DPO u.a. wegen ihrer Anfälligkeit für saisonale und sonstige Volumenschwankungen keine qualitativ überzeugenden Messergebnisse liefern können, wird dem von den Unternehmen in der Mehrfachfallstudie überwiegend keine Beachtung geschenkt. Es kommt lediglich in knapp der Hälfte der Fälle zu einer umsatzbezogenen Glättung der Kennzahl über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten, um saisonale Schwankungen abzufedern und darüber hinaus in zwei Unternehmen zu ausgefeilteren Korrekturmethode mit allerdings hinterfragungswürdigen Ergebnissen.

Im Gegensatz zu schwerpunktmäßig in der neueren Literatur teilweise postulierten Steuerungsansätzen zum Working Capital Management auf Basis des Liquiditätszyklus bzw. Cash-Zyklus finden solche in den Fallstudienunternehmen weniger Beachtung, was bedeutet, dass der komplette Cash-Zyklus - $DWC = DSO + DIH - DPO$ - in keinem der Unternehmen vollständig steuerungstechnisch abgebildet wird, sondern lediglich in einem Unternehmen die DWC-Größe nachrichtlich erhoben wird. Stattdessen werden DSO und ggfs. DPO teilweise als gleichberechtigte, teilweise als ergänzende Steuerungsgrößen zumeist neben der Kennzahl NWC als klassischer statischer Bilanzkennzahl eingesetzt. Diese wirken jedoch in den Unternehmen oftmals kaum zusammenhängend und zu wenig steuerungs-

technisch integriert, um Working Capital Management im Sinne des Liquiditätszyklus optimal zu fokussieren. In höher integrierten Steuerungsansätzen, die überwiegend in den kapitalmarktgelisteten Unternehmen der Mehrfachfallstudie vorzufinden sind, wird das NWC in wenigen Fällen über einen kapitalkostenbasierten Ansatz in die Berechnung des Unternehmenswertbeitrags einberechnet. Dabei wird das NWC in den jeweiligen Landesgesellschaften bzw. Standorten gemäß seiner Beanspruchung mit Zinskosten belegt, die dann in die Ergebnisrechnung der entsprechenden Einheit einfließen, wodurch der Gesamtsteuerungsansatz über die entsprechende Top-Kennzahl stringent weitergeführt und für die zu steuernden Einheiten klarer, fokussierter und nachvollziehbarer wird.

Die Incentivierung der Leistung im Working Capital Management erfolgt in diesen Fällen entweder ausschließlich oder wesentlich über die zentrale Ergebnisgröße, in die die NWC-Kennzahl über die entsprechende Zinskostenbelastung eingeht. In den anderen Logistikunternehmen des Samples werden unterschiedliche Incentivierungsansätze praktiziert, worin NWC auf zentraler und/oder dezentraler Basis sowie DSO und DPO ebenfalls auf zentraler und/oder dezentraler Basis am häufigsten verwendet werden, wobei NWC stärker zentral und DSO bzw. DPO stärker dezentral eingesetzt werden und wiederum DPO gegenüber DSO in der Verwendungshäufigkeit deutlich abfällt. In den wenigen Fällen familiengeführter kleinerer Unternehmen, in denen keine Working Capital Management-Kennzahlen als Basisgrößen für Incentivierungen verwendet werden, korrespondiert dies mit einem insgesamt noch erheblich verbesserungswürdigen Steuerungsansatz zum Working Capital Management. Hinsichtlich der Definition von Relationen zwischen verwendeten Incentivierungsgrößen tun sich die meisten Unternehmen der Mehrfachfallstudie schwer, was daran abzulesen ist, dass diejenigen Unternehmen, welche DSO und/oder DPO als bonusrelevante Steuerungsgrößen identifiziert haben, entweder noch keine Relation in Form eines prozentualen Incentivierungsanteils zu anderen bonusrelevanten Steuerungsgrößen definiert haben oder aber definierte Relationen noch nicht vollumfänglich implementiert haben, was die beabsichtigte Anreizwirkung potenziell hemmt.

Als größte kritische Erfolgsfaktoren und damit verbundene Herausforderungen gelten in den Logistikunternehmen des vorliegenden Samples im Forderungsmanagement die Zahlungszieleinhaltung, ein working capital managementzielkonformes Vertriebsverhalten, ein nicht bzw. noch nicht vollständig umgesetztes Steuerungs- und Incentivierungsmodell zum Working Capital Manage-

ment sowie die Qualität und Beschleunigung des Abrechnungsprozesses, wobei die Zahlungszieleinhaltung auf der Kundenseite eine flächendeckende fortwährende Problematik in allen analysierten Unternehmen darstellt, während Verhaltenssteuerung und Incentivierung schwerpunktmäßig in den niedrigeren Umsatzkategorien als Herausforderung bestehen und die Rechnungsstellung gleichmäßig über die Unternehmensgrößen und Rechtsformen verteilt in einigen Unternehmen als Herausforderung angesehen wird. Hinsichtlich der Regelungen zu wesentlichen Entscheidungsrechten verfügt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen über eine finale Regelungskompetenz des Finanzbereichs zu den Zahlungsbedingungen, über einen standardisierten dreistufigen Mahnungsprozess mit Kreditstop-Funktionalität sowie eine pflichtgemäße Kundenevaluierung bzw. Kreditlimit-Prüfung mittels standardisierter Formulare vor einem entsprechenden Geschäftsvollzug.

Entsprechende Eskalationspfade sind in den Unternehmen ebenfalls überwiegend definiert und installiert. Hinsichtlich der Einbindung externer Partner bzw. Dienstleister in die Forderungsmanagement-Prozesse herrscht die Situation vor, dass eine flächendeckende Zusammenarbeit mit Auskunftsteilen und Rating-Agenturen zur Kreditwürdigkeitsprüfung, ein partieller Einsatz von Kreditversicherungsservices mit fallender Tendenz und ein selektiver Einsatz von Factoring und Inkassoservices mit steigender Tendenz zu beobachten sind. Im Reklamationsmanagement herrschen unterschiedliche Philosophien vor, wonach jeweils rund ein Drittel der Logistikunternehmen der Mehrfachfallstudie entweder mit zentralseitig definierten Reklamationscodes oder mit dezentral festgelegten Reklamationscodes oder mit überhaupt keinen Reklamationscodes arbeitet. Während von den Unternehmen ohne Reklamationscodes einige dies als noch zu behebendes Steuerungsdefizit beschreiben, verzichten andere ganz bewusst darauf, zumal sie Reklamationen mit einer Standardfrist zur Problemlösung belegen, deren Überschreiten automatisch Einzelwertberichtigungen auslöst und insofern dadurch eine beschleunigte individuelle Adressierung jedweder Reklamation forciert wird. Eine Unterstützung durch zentralisierte Service Center-Strukturen erfolgt in etwa einem Drittel der Unternehmen, schwerpunktmäßig in Aktiengesellschaften, in den debitorischen Prozessen des Finanz- und Rechnungswesens und in einem weiteren spezifischen Fall im Bereich des Customer Service.

Als maßgeblicher kritischer Erfolgsfaktor und damit korrespondierende Herausforderungen gelten in den Logistikunternehmen des vorliegenden Samples im

Verbindlichkeitenmanagement die Zahlungszieleinhaltung und der damit verbundene Ansatz von Standardzahlungsfristen, der hohe Steuerungsaufwand im Zusammenhang mit der Fülle an dezentralen Zahlungsbedingungsregelungen sowie die mangelnde Standardisierung hinsichtlich des latent vorhandenen Trade-offs zwischen Rentabilität und Liquidität am Beispiel von Skontoziehung und maximaler Zahlungsfristausnutzung, was insgesamt von der Mehrheit der Unternehmen erwähnt wird, wobei keines davon aus der Kategorie der großen Aktiengesellschaften stammt, was potenziell auch mit deren starker internationaler dezentraler Präsenz zu tun hat, so dass in diesen Unternehmen zentral dominierte oder dezentral einheitlich umzusetzende Standards durch die Diversität und Komplexität der unterschiedlichen Geschäftsstrukturen eher unrealistisch sind. Eine weitere Herausforderung, welche von der Mehrheit der untersuchten Logistikunternehmen, die sich wiederum hier mehrheitlich aus familiengeführten Unternehmen zusammensetzt, genannt wird, ist das working capital management-konforme Einkaufsverhalten. Daneben ist die Durchsetzung kurzfristig angepasster Transporteinkaufskontingente eine von der überwiegenden Mehrheit genannte durchgängige Herausforderung, die auf Grund der Oligopolsituation der Transportgesellschaften und der damit verbundenen Marktstrukturen für die Logistikunternehmen bis auf weiteres nicht vollständig zufriedenstellend gelöst werden kann.

Bezogen auf Regelungen zu wesentlichen Entscheidungsrechten ist zu bemerken, dass in der überwiegenden Mehrheit der analysierten Unternehmen, davon in sämtlichen Aktiengesellschaften, analog zur entsprechenden Regelungssystematik im Forderungsmanagement der Finanzbereich das finale Entscheidungsrecht zur Bestimmung der Zahlungsfristen hat. Eskalationsmechanismen sind dazu in den Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen entsprechend installiert. Die Organisation der Zahlungsläufe sowie die Genehmigung von Sonderzahlungen unterliegt in allen Unternehmen der Kontrolle des Finanzbereichs, während die Vertrags- und Konditionengestaltung mit Ausnahme der finalen Zahlungsfristbestimmung sowie die Entscheidung zur Skontoausnutzung oder Zahlungsfristausnutzung unisono beim Einkauf liegen. Das Instrument des Year-end Managements wird von einer klaren Mehrheit der Unternehmen des Samples eingesetzt, wobei dessen durch entsprechend unterjährige Anwendung reflektierter Aggressivitätsgrad in den großen und kapitalmarktgelisteten Unternehmen im Vergleich zu den kleineren familiengeführten Unternehmen eindeutig höher ist.

Zum Reklamationsmanagement gelten die bereits zum Forderungsmanagement gewonnenen Erkenntnisse im Verbindlichkeitenmanagement analog. Zahlungsläufe werden in den untersuchten Unternehmen überwiegend auf wöchentlicher Basis durchgeführt, während eine kleine Minderheit aus zwei Aktiengesellschaften der höchsten Umsatzkategorie hier noch längere Zahlungslaufintermezzi plant, um damit ihre Marktmacht noch stärker in Richtung einer geringeren Liquiditätsbindung und Kostenbelastung materialisieren zu können. Eine Unterstützung durch zentralisierte Service Center-Strukturen erfolgt in etwa einem Drittel der Unternehmen, schwerpunktmäßig in Aktiengesellschaften, in den kreditorischen Prozessen des Finanz- und Rechnungswesens und in zwei Fällen zu den zentralen Einkaufsprozessen.

6.5 Ableitung einer Typologie zum Working Capital Management

Aufbauend auf den vorstehend analysierten und konsolidierten Ergebnissen der vorliegenden Mehrfachfallstudie soll nachfolgend untersucht werden, inwieweit sich aus diesen Ergebnissen eine eindeutig ableitbare Typologie im Sinne einer grundsätzlichen Ausrichtung des Working Capital Managements herausarbeiten bzw. entwickeln lässt. Als Typologien werden in diesem Kontext Klassifikationen bezeichnet, die Ausprägungen verschiedener in den Fallstudieninterviews einzeln analysierter Kategorien bzw. Codes hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit und ihres Zusammenhangs analysieren und auf Basis potenzieller Affinitäten auf einer höheren Aggregationsebene zusammenfassen, wobei eine solche typisierende Strukturierung qualifizierende Aussagen über das analysierte Fallstudienmaterial treffen will, indem sie entsprechend bedeutsame Kategorien selektiert und genauer in ihren Inhalten und Zusammenhängen untereinander beschreibt (Mayring, 2010, S. 98).

6.5.1 Selektion und Herausstellung relevanter Einzelkategorien

Voraussetzung für die Selektion und Herausstellung relevanter Einzelkategorien ist die Festlegung einer Typisierungsdimensionierung, die die untersuchten Kategorieausprägungen klassifiziert, welche als besonders prägnant bzw. markant für die Klassifizierung nach bestimmten relevanten Typen bezeichnet werden können (Mayring, 2010, S. 98). In der vorliegenden Mehrfachfallstudie wurden in diesem Zuge auf der Grundlage der sowohl im Kategoriensystem bzw. in den Interviewergebnissen reflektierten Bedeutung als auch des besonderen theoretischen Interesses die folgenden Kategorien für ein Fundament zur Typologiebildung ausge-

wählt: Umsatzgröße, Klassifizierung der Working Capital Management-Richtlinie(n) bzw. -Standards hinsichtlich ihres Aggressivitätsgrades, Zufriedenheit mit dem aktuell praktizierten Ansatz, Grad der Integration des working capital-bezogenen Steuerungskonzepts in das Gesamtsteuerungskonzept inklusive Grad der Integration von Forderungsmanagement- und Verbindlichkeitenmanagement-Größen sowie ergänzend Grad der Dezentralisierung im Working Capital Management und Unternehmensform.⁸⁷

Für die Klassifizierung des Umsatzes und die damit verbundene entsprechende Einordnung der Unternehmen wurden die bei der Auswahl von Fallstudienunternehmen im Kontext des empirischen Forschungsansatzes definierten vier Umsatzgrößenklassen auf einem in der Mehrfachfallstudie abgedeckten Kontinuum von über 200 Mio. € (Umsatzklasse 1) bis zu über 10 Mrd. € (Umsatzklasse 4) herangezogen.⁸⁸ Im Einzelnen folgt daraus für die untersuchten Fallstudienunternehmen folgende Häufigkeitsverteilung hinsichtlich der definierten Umsatzklasseneinteilung: Umsatzgrößenklasse 1 (> 200 Mio. – 1 Mrd. €) = 4 Unternehmen, Umsatzgrößenklasse 2 (> 1 Mrd. – 5 Mrd. €) = 4 Unternehmen, Umsatzgrößenklasse 3 (> 5 Mrd – 10 Mrd. €) = 2 Unternehmen, Umsatzgrößenklasse 4 (> 10 Mrd. €) = 3 Unternehmen.

Hinsichtlich der Klassifizierung des Aggressivitätsgrades im Working Capital Management der teilnehmenden Fallstudienunternehmen wurden diese in die Klassen aggressiv, moderat und konservativ einsortiert. Maßgebend für diese Einordnung sind einerseits die in den Fallstudieninterviews ermittelte grundsätzliche Ausrichtung der in den Unternehmen vorherrschenden Philosophien, Richtlinien und Standards zum Working Capital Management und andererseits deren explizites Ausmaß an Standardisierung und Risikoattitude sowie darüber hinaus die im Rahmen der Untersuchung einzelner Prozesse festgestellten Praktiken. Fallstudienunternehmen, die ein aggressives Working Capital Management betreiben, zeichnen sich in Analogie zu den Ausführungen in der Literatur dabei insbesondere durch eine tendenziell negativ geprägte Net Working Capital-Position, durch eine vergleichsweise stärkere Berücksichtigung standardisierter Vorgehensweisen, durch eine grundsätzlich positive Einstellung hinsichtlich des Eingehens von

⁸⁷ Vgl. diesbezüglich die korrespondierenden Codes des den empirischen Fallstudieninterviews zu Grunde liegenden Kategoriensystems im Anhang (A3).

⁸⁸ Vgl. dazu die entsprechenden erläuternden Angaben zur Demographie des Samples der Mehrfachfallstudie gem. Abbildung 7 in Kapitel 5.2.1.1.

Risiken sowie durch relativ kompromisslose Linien beispielsweise beim Zahlungsmanagement, beim Eskalationsmanagement oder bei der Incentivierungspraxis aus, wohingegen sich Fallstudienunternehmen, die sich einer moderaten Auslegung ihres Working Capital Managements verschrieben haben, durch eine eher ausgeglichene Net Working Capital-Position auszeichnen sowie durch eher situativ ausgelegte Vorgehensweisen, eine grundsätzlich positive Risikoeinstellung und weniger kompromisslose Linien in der Prozessgestaltung und –auslegung, während Fallstudienunternehmen mit einer konservativ geprägten Working Capital Management-Philosophie in der Regel über eine positive Net Working Capital-Position verfügen, situativ ausgelegte Vorgehensweisen bevorzugen, eine stärkere Tendenz zur Risikovermeidung aufweisen sowie kompromissbereiter in der Prozessgestaltung und –auslegung sind (Jain, 2004, S. 79-87; Bhalla, 2009, S. 36-37; Moyer/McGuigan/Kretlow, 2009, S. 546-553).

Bezogen auf die Klassifizierung des Zufriedenheitsgrades mit dem aktuell praktizierten Ansatz im Working Capital Management wurden die Fallstudienunternehmen in die Klassen sehr zufrieden, zufrieden, bedingt zufrieden und unzufrieden eingeteilt, wobei in die Klassifizierung der Fallstudienunternehmen sowohl deren Zufriedenheit mit den im Unternehmen vorherrschenden Verantwortungsregelungen als auch deren Zufriedenheit mit den dort etablierten Prozessen und Methoden parallel eingeflossen sind. Dies schließt außerdem die Einschätzung der Fallstudienunternehmen mit ein, ob das Verhältnis zwischen Steuerungsphilosophie und Working Capital Management aus ihrer Sicht grundsätzlich adäquat ist und ob bzw. wo es Verbesserungsbedarf im Working Capital Management gibt.

Bezüglich der Klassifizierung des Grades der Integration des working capital-bezogenen Steuerungskonzepts in das Gesamtsteuerungskonzept inklusive des Grades der Integration von Forderungsmanagement- und Verbindlichkeitenmanagement-Größen erfolgte eine Einteilung in die Ausprägungen hoch, mittel und niedrig. Maßgebend für diese Einordnung sind die in den Fallstudieninterviews ermittelten grundsätzlichen integrativ-qualitativen Ausrichtungen der working capital management-bezogenen Planungs-, Kontrol- und Steuerungsansätze in den Fallstudienunternehmen zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, zwischen funktionalen Bereichen sowie mit Geschäftspartnern außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen, insbesondere Lieferanten und Kunden.

Übergeordnet spielen vor dem Hintergrund der Internationalität des Fallstudien-samples und des vergleichsweise hohen Internationalisierungsgrades im Logistikgeschäft entsprechend die für das Ausmaß an Integration einer internationalen Unternehmung in der Literatur aufgeführten Faktoren der Intensität des unternehmensinternen Ressourcenflusses, der Anzahl von Abstimmungspartnern und der Intensität der Abstimmungsaktivitäten, des Ausmaßes an eingebauter Flexibilität sowie des Ausmaßes gemeinsamer Kontexte eine Rolle (Kutscher/Schmid, 2011, S. 331-332). Prägend für einen hohen Integrationsgrad in den Fallstudienunternehmen sind dabei gleichzeitige top-down- und bottom-up-basierte, gegenstrombasierte Planungsmethoden, die unter gemeinsamer Abstimmung zwischen allen zentralen und dezentralen Bereichen entstehen, sowie damit korrespondierende dezentrale Steuerungs- und Umsetzungsansätze, welche die regionalen bzw. lokalen Aspekte in den dezentralen Einheiten in Abstimmung mit der übergreifenden Working Capital-Philosophie berücksichtigen und dabei zumeist von hoch integrierten IT- bzw. ERP-Strukturen begleitet und unterstützt werden. Darüber hinaus wird ein hoher Integrationsgrad in den Fallstudienunternehmen von einer übergreifenden und logischen Verzahnung zwischen den Prozessen und Steuerungs- bzw. Incentivierungsgrößen des Working Capital Managements auf der einen sowie den abgeleiteten Prozessen und korrespondierenden Größen des Forderungs- und des Verbindlichkeitenmanagements auf der anderen Seite geprägt, die wiederum als Gesamtheit in einer engen Verbindung zum unternehmerischen Gesamtsteuerungskonzept stehen.

Fallstudienunternehmen mit einem niedrigen Integrationsgrad verfügen dagegen häufig über einseitige und unflexible top-down-basierte Vorgaben gepaart mit unzureichender Abstimmung bzw. mangelnder Konsistenz in der Koordination zwischen zentralen und dezentralen bzw. funktionalen Strukturen, die sich unter anderem in unzureichenden oder nicht immer eindeutigen Kompetenzregelungen und Zuständigkeiten manifestieren, welche dann zumeist auch noch von mangelnder Substanz und Klarheit in der Steuerungs- und Incentivierungsgrößenstruktur geprägt sind. Dazu kommt in den Fallstudienunternehmen mit niedrigem Integrationsgrad häufig auch eine unzureichende Durchgängigkeit in der Struktur der Richtlinien bzw. Standards im Working Capital-, Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement, die sich darin äußert, dass dezentrale Standards oder Richtlinien nicht vorhanden sind bzw. sogar gar nicht zugelassen werden. Dies

korrespondiert häufig mit einem niedrigen Integrationsgrad zwischen dem Working Capital-Steuerungskonzept und der unternehmerischen Gesamtsteuerung.

Hinsichtlich einer Klassifizierung des Dezentralisierungsgrades im aktuell praktizierten Ansatz im Working Capital Management wurden die Fallstudienunternehmen in die Klassen hoch, mittel und niedrig einsortiert, wobei in die Klassifizierung der Fallstudienunternehmen insbesondere die Dezentralität der Geschäftssteuerung einfließt, das heißt, in welchem Ausmaß die dezentralen Einheiten zu einer eigenständigen Führung ihrer regionalen und lokalen Geschäfte ermächtigt bzw. angehalten werden. Hoch dezentralisierte Ansätze im Working Capital Management von Fallstudienunternehmen geben breiten Raum für eine individuelle Geschäftsabwicklung entsprechend regionaler bzw. lokaler marktbezogener, gesellschaftlicher und kultureller Besonderheiten und erlauben dezentral konzipierte Richtlinien und Steuerungsmechanismen, die zuweilen durchaus regionalen Aspekten Vorrang vor zentralen übergreifenden Standards einräumen können. Sie verlagern Verantwortung für lokale Kontrakte zu großen Teilen in die Regionen, die von regionalen Zentralen bzw. Headquarters geführt werden. Dahinter steckt zumeist die Philosophie, dass in einem stark von der Internationalität der Kundenbeziehungen geprägten Logistikgeschäft vor allem maßgeschneiderte Transaktionsbedingungen Wettbewerbsvorteile vor der Konkurrenz sichern können.

Dagegen zeichnen sich Fallstudienunternehmen mit niedrigem Dezentralisierungsgrad dadurch aus, dass die dezentralen Einheiten weitgehend an vergleichsweise engere zentrale Vorgaben gebunden sind und dass sie häufig auf Grund dieser stärkeren Abhängigkeit über deutlich rudimentärere, kaum individualisierte Steuerungs- und Berichtsstrukturen verfügen. An dieser Stelle wird die Affinität der hier thematisierten Kategorie des Dezentralisierungsgrades zur zuvor dargestellten Kategorie des Integrationsgrades deutlich, die daher rührt, dass zwischen beiden keine absolute terminologische Überschneidungsfreiheit vorherrscht, weswegen die Kategorie des Dezentralisierungsgrades im Kontext der Typologieableitung wie einleitend erwähnt nur ergänzenden Charakter besitzt.

Die zweite neben dem Dezentralisierungsgrad bestehende ergänzende Kategorie betrifft die in den Fallstudienunternehmen vorherrschende Unternehmensform. Bezüglich der Klassifizierung der Unternehmensform wurde auf Basis der in den Fallstudieninterviews ermittelten Ausprägungen zu dieser Kategorie eine Einteil-

lung in die Klassen börsennotierte Aktiengesellschaft, Aktiengesellschaft, Aktiengesellschaft mit staatlichem Ankeraktionär, private equity-geführte Kapitalgesellschaft und familiengeführte Kapital- oder Personengesellschaft vorgenommen, so dass neben der eigentlichen Rechtsform auch die Anteilseignerstruktur und die potenzielle Kapitalmarktausrichtung in die Klasseneinteilung miteinbezogen wurden.

6.5.2 Zusammenführung von Klassifikationen zu einer Typologie

Auf Basis der für eine Typologisierung der in den Fallstudienunternehmen praktizierten Ansätze zum Working Capital Management selektierten und vorstehend in ihren Klassifizierungen und Ausprägungen beschriebenen Kategorien werden nun die Unternehmen des Samples auf Klassifikationskorrelationen hin untersucht und in der Folge auf Basis der dabei erzielten Ergebnisse Typologiedimensionen zugeführt. Die Dimensionen der Typologie ergeben sich unmittelbar aus den im Rahmen der Analyse zu den sechs selektierten Kategorien – davon vier Hauptkategorien und zwei ergänzende Kategorien – ermittelten Klassifikationskorrelationen. Dabei ist zu konstatieren, dass hinsichtlich des in der vorliegenden Mehrfachfallstudie untersuchten Samples die Unternehmen der höheren Umsatzklassen ein tendenziell aggressiveres Working Capital Management betreiben als die Unternehmen der niedrigeren Umsatzklassen und somit ein positiver Zusammenhang zwischen Umsatz- bzw. Unternehmensgröße und Aggressivitätsgrad im Working Capital Management ausgemacht werden kann. So ist zu erkennen, dass die fünf Unternehmen der höheren Umsatzklassen 3 und 4 ihr Working Capital Management ausnahmslos entweder moderat oder aggressiv ausgerichtet haben, wohingegen bis auf ein Unternehmen sämtliche anderen Unternehmen der niedrigeren Umsatzklassen 1 und 2 ein konservatives oder moderates Working Capital betreiben. Dieses Ergebnis korrespondiert grundsätzlich mit Erkenntnissen aus quantitativen, überwiegend fragebogenbasierten und länderspezifischen Studien, wonach Aggressivitätsgrad und Formalität im Working Capital Management in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße variieren (Smith/Sell, 1980, S. 59; Belt/Smith, 1991, S. 28-33; Weinraub/Visscher, 1998, S. 11; Khoury/Smith/MacKay, 1999, S. 53-57; Filbeck/Krueger, 2005, S. 11-17).

Interessant ist es in diesem Kontext zu beobachten, dass bei den Unternehmen der höheren Umsatzklassen 3 und 4 eine positive Beziehung zwischen dem Aggressivitätsgrad im Working Capital Management und der Kapitalmarktorientie-

zung besteht, da die Unternehmen, welche in diesen Umsatzklassen über eine aggressive Ausprägung im Working Capital Management verfügen, ausnahmslos kapitalmarktgelistet sind und die verbleibenden Unternehmen dieser Umsatzklasse als börsengelistede oder nicht börsengelistede Unternehmen entweder unter dem partiellen Einfluss staatlicher Ankeraktionäre stehen oder bis vor kurzem gestanden haben, was deren Tendenz zu einer moderateren Ausprägung tendenziell mitbeeinflusst. Auch bezüglich des Zufriedenheitsgrades mit dem im Unternehmen praktizierten Working Capital Management kann ein positiver Zusammenhang zur Umsatzgröße in den Fallstudienunternehmen konstatiert werden. So sind vier der fünf Unternehmen aus den beiden höheren Umsatzklassen mit ihren aktuell im Working Capital Management vorherrschenden Strukturen und angewendeten Methoden entweder zufrieden oder sehr zufrieden, während sich von den Unternehmen der beiden niedrigeren Umsatzklassen fünf der acht Unternehmen entweder nur bedingt zufrieden oder unzufrieden zeigen, davon drei familiengeführte Unternehmen. Von den verbleibenden drei Unternehmen der beiden niedrigeren Umsatzklassen, die ausnahmslos der Umsatzklasse 1 angehören und über Zufriedenheit mit dem praktizierten Working Capital Management-Ansatz berichten, sind zwei kapitalmäßig verflochten mit größeren Unternehmen und befinden sich somit in gewisser Abhängigkeit zu größeren Unternehmen mit Börsenlisting bzw. Private Equity-Hintergrund.

Darüber hinaus ist ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der Umsatzgröße der untersuchten Fallstudienunternehmen und deren Integrationsgrad im Working Capital Management festzustellen. Dies wird dadurch reflektiert, dass die fünf umsatzstärksten Unternehmen der beiden höheren Umsatzklassen als schwerpunktmäßig kapitalmarktgelistede Aktiengesellschaften ausnahmslos hohe Integrationsgrade im Working Capital Management aufweisen. Lediglich zwei Fallstudienunternehmen der beiden niedrigeren Umsatzklassen verfügen über einen hohen Integrationsgrad im Working Capital Management – beide aus der niedrigsten Umsatzklasse 1 -, wobei diesbezüglich wie im Kontext der Zufriedenheitsthematik erläuternd zu erwähnen ist, dass sich beide Unternehmen über Kapitalverflechtungen in entsprechender Abhängigkeit zu größeren Unternehmen mit Börsenlisting bzw. Private Equity-Hintergrund befinden. Der überwiegende Teil der familiengeführten mittelständisch geprägten Unternehmen der Umsatzklassen 1 und 2 weist dagegen einen niedrigen Integrationsgrad im Working Capital Management aus.

Analog lässt sich hinsichtlich der Dimensionen Umsatzgröße und Dezentralisierungsgrad im Working Capital Management ein positiver Zusammenhang ausmachen, was sich darin äußert, dass vier der fünf Unternehmen, die über einen hohen Dezentralisierungsgrad im Working Capital Management verfügen, kapitalmarktgelistete Aktiengesellschaften sind und den beiden höheren Umsatzklassen 3 und 4 angehören sowie ein weiteres der Umsatzklasse 2 angehört, welches ebenfalls als börsennotierte Aktiengesellschaft firmiert. Alle anderen verbleibenden Fallstudienunternehmen der Umsatzklassen 1 und 2 sowie eine nichtbörsennotierte Aktiengesellschaft der Umsatzklasse 4, weisen einen entsprechend mittleren oder niedrigen Dezentralisierungsgrad auf. Dieses Ergebnis korrespondiert grundsätzlich mit in der Literatur allgemein reflektierten Erkenntnissen, wonach das Ausmaß an Dezentralisierung und die Delegation von Entscheidungen mit der Größe einer Organisation tendenziell zunehmen sowie darüber hinaus mit den Fallstudienresultaten von Meyer, der für die von ihm untersuchten chemischen Unternehmen, die durchweg kapitalmarktorientiert sind, ein hohes Maß an dezentraler Gestaltungsverantwortung hinsichtlich der Umsetzung von zentralen Rahmenvorgaben bzw. Richtlinien zum Working Capital- bzw. Forderungsmanagement bestätigt (Meyer, 2007, S. 324; Kieser/Walgenbach, 2010, S. 304).

Ein schwächerer positiver Zusammenhang ist hinsichtlich des untersuchten Fallstudienamples zu erkennen zwischen dem Aggressivitätsgrad und der Zufriedenheit mit dem praktizierten Ansatz im Working Capital Management, so dass sich unter den drei Unternehmen, die ihr Working Capital Management aggressiv ausgelegt haben, zwei zufrieden bzw. sehr zufrieden zeigen und insgesamt unter denjenigen vier Unternehmen, die über ein konservativ ausgelegtes Working Capital Management verfügen nur eines mit seinem praktizierten Ansatz zufrieden ist. Die verbleibenden sechs Unternehmen mit moderater Auslegung zeigen sich im Durchschnitt mit ihrem Working Capital Management zufrieden. Ein im Vergleich dazu stärkerer positiver Zusammenhang besteht zwischen dem Aggressivitätsgrad im Working Capital Management und dessen Integrationsgrad. So ist diesbezüglich zu beobachten, dass sechs von sieben Unternehmen, die über einen hohen Integrationsgrad berichten, einen moderaten bis aggressiven Ansatz in ihrem Working Capital Management verfolgen. Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich der Beziehung zwischen dem Aggressivitätsgrad im Working Capital Management und dessen Dezentralisierungsgrad. Hier wird erkennbar, dass

sämtliche Fallstudienunternehmen, die einen hohen Dezentalisierungsgrad aufweisen, moderate bis aggressive Working Capital Management-Ansätze etabliert haben.

Der Zusammenhang zwischen dem Zufriedenheitsgrad im Working Capital Management und dem Integrationsgrad desselben ist als klar positiv zu bezeichnen, zumal sechs der sieben Fallstudienunternehmen, welche sich zufrieden oder sehr zufrieden über ihren Working Capital Management-Ansatz zeigen, über einen hohen Integrationsgrad berichten. Ein vergleichsweise schwächerer Zusammenhang ist zwischen dem Zufriedenheitsgrad und dem Dezentalisierungsgrad im Working Capital Management festzustellen. So sind unter den ausnahmslos börsennotierten fünf Fallstudienunternehmen mit hohem Dezentalisierungsgrad nur drei zufrieden bzw. sehr zufrieden. Schließlich ergibt eine Gegenüberstellung des Integrationsgrades mit dem Dezentalisierungsgrad im Working Capital Management der Fallstudienunternehmen einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen beiden, der sich darin äußert, dass von den Fallstudienunternehmen mit hoch integrierten Ansätzen im Working Capital Management sämtliche über einen mittleren bis hohen Dezentalisierungsgrad verfügen, die Mehrzahl davon kapitalmarktorientiert.

Auch wenn die Repräsentativität der Stichprobe auf Grund ihrer ungleichen länderspezifischen Verteilung der Unternehmen in der Mehrfachfallstudie hinsichtlich der Aussagefähigkeit landeskulturbezogener Analyseergebnisse grundsätzlich kritisch zu betrachten ist, so ist dennoch festzustellen, dass diejenigen Unternehmen, die über einen hohen Dezentalisierungsgrad verfügen, überwiegend in Ländern ihren Sitz haben, deren politisch-gesellschaftliche Struktur selbst von einem hohen Grad an Dezentralisierung bzw. dezentraler Unabhängigkeit und Entscheidungsgewalt geprägt ist und die durch eine ausgesprochen polyglotte mehrsprachige Kultur auffallen (Hofstede/Hofstede/Minkov, 2010, S. 389-390). So sind sämtliche teilnehmenden schweizerischen (drei) und niederländischen (eins) Unternehmen von einem hohen Dezentalisierungsgrad geprägt und machen damit 80 Prozent der hoch dezentralisierten Unternehmen der Fallstudie aus. Darüber hinaus verfügt das einzige Unternehmen französischen Ursprungs über einen vergleichsweise deutlich niedrigeren Dezentalisierungsgrad, der in diesem Kontext auch mit dem in Frankreich deutlich stärker ausgeprägten Ausmaß an Zentralisierung in der politisch-gesellschaftlichen Struktur in Verbindung gebracht werden kann (Kieser/Walgenbach, 2010, S. 243-249).

Zusammenfassend ergibt sich daraus für die selektierten Kategorien die folgende graphisch aufbereitete Ergebnisdarstellung zu den für das vorliegende Sample vorherrschenden Klassifikationskorrelationen.

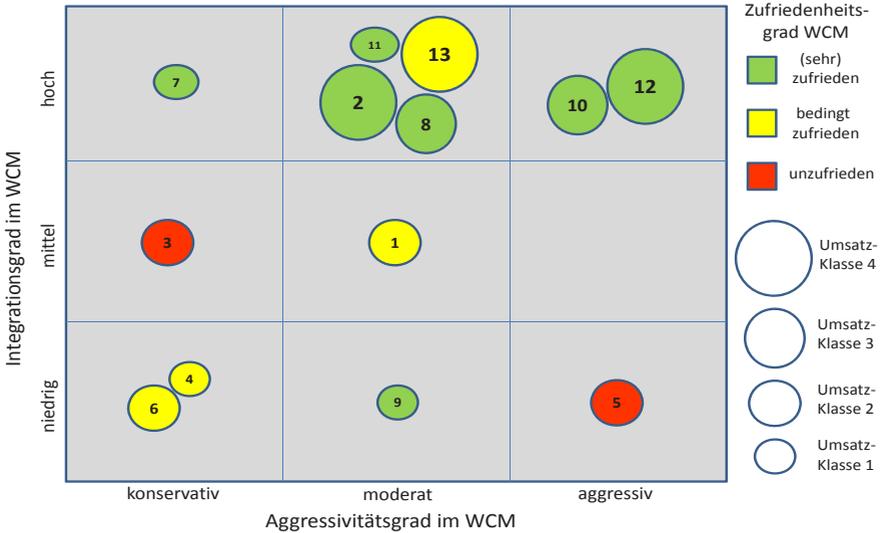


Abbildung 8: Darstellung von Klassifikationen zu selektierten Kategorien inklusive deren Korrelationen für die Fallstudienunternehmen

Nach der vorstehend unternommenen Herausarbeitung von Klassifikationskorrelationen zwischen den selektierten sechs Kategorien sollen die dabei erzielten Ergebnisse nun Typologiedimensionen zugeführt werden. Diese Dimensionen ergeben dann insgesamt den strukturellen logischen Rahmen für die daraus abgeleitete und formulierte Gesamt-Typologie zum Working Capital Management für das im Rahmen dieser Arbeit untersuchte Fallstudien-Sample. Die vorstehenden Ergebnisse lassen sich vor diesem Hintergrund typologisch in der nachfolgend dargestellten Art und Weise dimensionieren, wobei jede der typologischen Dimensionen zunächst anhand typischer Klassifikationsmerkmale definiert wird und anschließend jeder Dimension die mit ihren typischen Klassifikationsmerkmalen bzw. -korrelationen korrespondierenden Fallstudienunternehmen zugeordnet werden. Auf Basis der Ergebnisse der Klassifikationsanalyse lassen sich drei typologische Dimensionen im Working Capital Management der Fallstudienunterneh-

men bestimmen. Die erste Dimension ist geprägt durch die Klassifikationen einer aggressiven Ausgestaltung inklusive hoher Standardisierung, eines hohen Integrations- und Dezentralisierungsgrades, einer normalen bis hohen Zufriedenheit sowie einer Zugehörigkeit zu den höheren Umsatzklassen inklusive einer Kapitalmarktorientierung. In diese Dimension, die Unternehmen mit einer hohen Maturität im Working Capital Management kategorisiert, lassen sich die Unternehmen U10 und U12 einordnen.

Die zweite Dimension ist geprägt durch die Klassifikationen einer moderaten Ausgestaltung, eines hohen Integrationsgrades, eines mittleren bis hohen Dezentralisierungsgrades, einer bedingten bis normalen Zufriedenheit sowie einer grundsätzlichen Zugehörigkeit zu höheren Umsatzklassen in der bevorzugten Unternehmensform der Aktiengesellschaft, teilweise mit staatlichem Ankeraktionär. Dieser Dimension, die sich durch eine mittlere Maturität der zugehörigen Unternehmen im Working Capital Management auszeichnet, lassen sich die Unternehmen U1, U2, U7, U8, U11 und U13 zuordnen, wobei die beiden Unternehmen U7 und U11 zwar selbst nur der Umsatzklasse 1 angehören und auch nicht als Aktiengesellschaft firmieren, gleichwohl aber aufgrund ihrer kapitalmäßigen Verflechtung mit kapitalmarktorientierten Aktiengesellschaften bzw. Private Equity-Gesellschaften den größeren Aktiengesellschaften U2, U8 und U13 gegenüber ähnliche Klassifikationen aufweisen. Schließlich ist die dritte und letzte Dimension geprägt durch die Klassifikationen einer konservativen bis moderaten Ausgestaltung, eines niedrigen bis mittleren Integrations- und Dezentralisierungsgrades, einer niedrigen bis bedingten Zufriedenheit sowie einer grundsätzlichen Zugehörigkeit zu niedrigeren Umsatzklassen mit schwerpunktmäßig familiengeführten unabhängigen mittelständisch geprägten Unternehmensstrukturen. Dieser Dimension lassen sich die Unternehmen U3, U4, U5, U6 und U9 zuordnen, welche in ihrem Working Capital Management durch eine niedrige Maturität auffallen. Auf diese Weise entsteht eine in drei Dimensionen unterteilte bzw. gestaffelte Typologie zum Working Capital Management, die zusammengefasst in der folgenden Illustration reflektiert wird.

hohe Maturität	<ul style="list-style-type: none"> - aggressiver Gestaltungsansatz - hoher Integrationsgrad - hoher Dezentalisierungsgrad - normale bis hohe Zufriedenheit - höhere Umsatzklassen - kapitalmarktorientierte AG 	U10, U12
mittlere Maturität	<ul style="list-style-type: none"> - moderater Gestaltungsansatz - hoher Integrationsgrad - mittlerer bis hoher Dezentalisierungsgrad - bedingte bis normale Zufriedenheit - schwerpunktmäßig höhere Umsatzklassen - schwerpunktmäßig in der Rechtsform der AG 	U1, U2, U7, U8, U11, U13
niedrige Maturität	<ul style="list-style-type: none"> - konservativer bis moderater Gestaltungsansatz - niedriger bis mittlerer Integrationsgrad - niedriger bis mittlerer Dezentalisierungsgrad - niedrige bis bedingte Zufriedenheit - niedrigere Umsatzklassen - mittelständisch familiengeführt 	U3, U4, U5, U6, U9

Abbildung 9: Typologische Dimensionierung der Unternehmen des Fallstudienamples

Insgesamt kann man im Übergang zwischen den Typologiedimensionen von der dritten über die zweite bis zur ersten Dimension eine Zunahme des Maturitätsgrades im Working Capital Management erkennen. Der daraus abzuleitende höhere Reifegrad der Fallstudienunternehmen, die der ersten Dimension zugeordnet sind, wird auch durch die bereits zuvor im Rahmen der Detailanalyse herausgestellte Tendenz dieser Unternehmen zu klaren und umfassenden Richtlinien sowie zu einem nachhaltigen kontinuierlichen Ansatz im Working Capital Management anstelle eines kriseninduzierten adhoc-basierten Ansatzes reflektiert.⁸⁹ Der dabei konstatierte Zusammenhang zwischen der Umsatz- bzw. Unternehmensgröße einerseits und dem Ausmaß an Planung, Formalisierung und Professionalisierung einer Unternehmung andererseits korrespondiert außerdem mit entsprechenden, in der Literatur reflektierten Erkenntnissen (Kieser/Walgenbach,

⁸⁹ Vgl. dazu die korrespondierenden ausführlichen Darstellungen in den Kapiteln 6.1.2.2 bzw. 6.1.3.3.

2010, S. 291-296). Grundsätzlich wird hinsichtlich des untersuchten Fallstudien-samples ersichtlich, dass der Maturitätsgrad im Working Capital Management in größeren kapitalmarktorientierten Unternehmen höher liegt als in mittelständischen familiengeführten Unternehmen und dass größere kapitalmarktorientierte Unternehmen über einen tendenziell höheren Aggressivitäts-, Integrations-, Dezentralisierungs- und Zufriedenheitsgrad verfügen als mittelständische familiengeführte Unternehmen. Damit einhergehende Ergebnisse eines stärkeren Hangs in mittelständischen Unternehmen zur Zentralisierung der Verantwortung für das Working Capital Management verzeichnet eine neuere von Creditreform und Roland Berger Strategy Consultants gemeinsam durchgeführte Studie unter 2.500 mittelständischen Unternehmen, die zwar branchenbezogene Unterschiede ausweist, allerdings die Logistikbranche explizit nicht betrachtet und vergleichsweise quantitativ orientiert ist (Roland Berger/Creditreform, 2010, S. 15-18 bzw. 28).⁹⁰

Der in den größeren kapitalmarktorientierten Fallstudienunternehmen höhere Maturitätsgrad geht dabei auch einher mit den im Rahmen von Programmen und Maßnahmen zur Verbesserung der Working Capital-Position realisierten substanziellen finanziellen Beträgen.⁹¹ Bremsend auf den Aggressivitäts- und Zufriedenheitsgrad wirkt sich dabei in den größeren Kapitalgesellschaften offenbar die Präsenz eines staatlichen Ankeraktionärs aus. Dieses Ergebnis korrespondiert teilweise mit den Resultaten einer jüngeren quantitativen Studie unter 3.343 US-amerikanischen Unternehmen auf Basis von Jahresabschlussinformationen, die als eine der wenigen versucht, die Aggressivität in ihrem Zusammenhang nicht nur mit der Profitabilität, sondern auch mit der Unternehmensgröße und -form zu analysieren und die in diesem Kontext herausstellte, dass größere Unternehmen ihr Working Capital Management tendenziell aggressiver gestalten, jedoch auch Unternehmen mit einem begrenzten Kapitalmarktzugang ein tendenziell aggressiveres working capital-bezogenes Verhalten attestiert, was nicht unbedingt zu den in der vorliegenden qualitativen Mehrfachfallstudie herausgearbeiteten Resultaten passt, wenn man dagegen die Ausprägungen in der dritten Typologiedimension betrachtet (Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 793-798 bzw. 803).⁹² Einschränkend zur Vergleichbarkeit muss dazu natürlich neben der ausschließlich

⁹⁰ Vgl. ergänzend die ausführliche Darstellung der zugehörigen Studienergebnisse in Kapitel 3.3.4.2.

⁹¹ Vgl. dazu die diesbezüglichen Ausführungen in Kapitel 6.1.3.3, insbesondere die entsprechenden Interviewaussagen.

⁹² Vgl. dazu die detaillierte Darstellung der zugehörigen Studienergebnisse in Kapitel 3.3.4.1.

quantitativen Ausrichtung der Studie von Hill et al. auch deren branchenübergreifende Struktur und deren ausschließliche Fokussierung auf US-amerikanische Unternehmen in die Betrachtung einbezogen werden.

Neben diesen vorstehend im Kontext dieses Kapitels besprochenen wenigen Studien mit eingeschränktem Vergleichspotenzial zur vorliegenden Mehrfachfallstudie eignen sich nach eingehender Analyse leider keine weiteren aus den dieser Arbeit zu Grunde liegenden, im Rahmen des extensiven Literaturreviews über den Zeitraum von 1950 bis 2012 analysierten Studien für weitere substanzielle Vergleiche, was maßgeblich mit deren vergleichsweise einseitiger Ausrichtung auf quantitativ orientierte oftmals branchenübergreifende Analysen der Beziehung zwischen Liquidität und Profitabilität auf Basis von testierten, öffentlich verfügbaren Jahresabschlussinformationen und damit verbundener mangelhafter Fundierung gestalterischer, methodischer und prozessualer Aspekte des Working Capital Managements zusammenhängt.

7 Zusammenfassung und Implikationen

7.1 Methodische Vorgehensweise und wesentliche Ergebnisse

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit lag in der Tatsache begründet, dass das Management des Working Capitals ein sowohl in der theoretischen Darstellung nach wie vor vernachlässigtes als auch in der praktischen Handhabung vergleichsweise unterrepräsentiertes Themengebiet ist (Guserl, 1994, S. 163; Nooreen/Khan/Abbas, 2009, S. 162). Da die im Verlauf der ersten Dekade des 21. Jahrhunderts entstandenen größeren Volatilitäten und Unsicherheiten auf den Finanz- und Kreditmärkten die Bedeutung der Innenfinanzierung und des Working Capitals für die Unternehmen maßgeblich haben steigen lassen, insgesamt aber immer noch recht wenige substanzielle Erkenntnisse über den Status sowie die Methoden und Prozesse des Working Capital Managements in der unternehmerischen Praxis vorherrschen, bestand die zentrale Zielsetzung dieser Arbeit folglich darin, Gestaltungsaussagen zum Working Capital Management als Folge wissenschaftlich fundierter Erkenntnisse zu ermöglichen und diese am Beispiel der europäischen Logistikbranche darzustellen.

Dazu wurde eine zentrale Forschungsfrage entwickelt, die aus einem umfassenden Literatur-Review abgeleitet wurde und gemeinsam mit einem aus drei betriebswirtschaftlichen theoretischen Ansätzen abgeleiteten Bezugsrahmen das theoretische Grundmodell dieser Arbeit bildet. Dieses theoretische Grundmodell konnte in der Folge auf Basis von insgesamt 39 aus der Literatur abgeleiteten, working capital management-bezogenen dezentralen Forschungsfragen operationalisiert und verfeinert werden. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Mehrfachfallstudie mit 13 europäischen Logistikunternehmen durchgeführt, der wiederum 19 Experteninterviews mit CFOs und Finanzdirektoren sowie ergänzend weiteren Führungskräften der oberen Managementebene als wichtigste Datenerhebungsmethode zu Grunde lagen, welche darüber hinaus durch zusätzliche unternehmensinterne und -externe Dokumentenanalysen im Zuge einer Datentriangulation ergänzt wurden. Auf der Grundlage dieser qualitativen Mehrfachfallstudie konnten die für die Datenanalyse angestrebten Niveaus der Analysebreite hinsichtlich der Zahl an teilnehmenden Unternehmen und der Detaillierungstiefe in Form der persönlichen Tiefeninterviews erreicht werden. Vor diesem Hintergrund führte die empirische Analyse zu den in der Folge beschriebenen wesentlichen Ergebnissen.

Working Capital Management in den Unternehmen des Logistiksektors steht im Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach zentraler umfassender Regelung und Überwachung sowie der wachsenden Erkenntnis, dass ohne eine umfassende Übertragung von situativer Entscheidungskompetenz an die dezentralen lokalen Standorte eine optimale Steuerung des Working Capitals unmöglich ist. Damit korrespondiert eine wachsende Dezentralisierungstendenz im Working Capital Management, die sich vor allem darin reflektiert, dass immer mehr Unternehmen ihre regionalen bzw. lokalen Niederlassungen wichtige Geschäftsparameter - etwa in Form von Zahlungsfristen, Mahnprozeduren der Reklamationscodes - selbst definieren lassen und hier nur zentrale Rahmen oder Grenzwerte vorgeben, die eingehalten bzw. nicht ohne zentrale Genehmigung überschritten werden dürfen, wobei insgesamt ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Dezentalisierungsgrad zu konstatieren ist.

Dies reflektiert das im Kontext der fortschreitenden Globalisierung spätestens seit der Jahrtausendwende gerade in den international agierenden größeren Unternehmen immer mehr in den Vordergrund rückende Managementprinzip des „Act-global-think-local“, welches die regionalen und kulturellen Besonderheiten der internen und externen Geschäftspartner in den Vordergrund einer Geschäftsbeziehungsgestaltung rückt, um diese erfolgreicher gestalten zu können (Morley, 2002, S. 39-40). Diese Schlussfolgerung ist dabei weitgehend unabhängig von der jeweiligen Landeskultur der Unternehmen in der Mehrfachfallstudie, auch wenn die Studienergebnisse einen gewissen Zusammenhang zwischen dem Dezentalisierungsgrad im Working Capital Management und dem Ausmaß dezentraler Strukturen im jeweiligen politisch-gesellschaftlichen System des den Unternehmenssitz beherbergenden Landes erkennen lassen. So ist der in der Literatur in zahlreichen Publikationen beschriebene Trade-off zwischen Liquidität und Rentabilität permanent auch in den Unternehmen der Mehrfachfallstudie existent, kann aber nach deren mehrheitlicher Ansicht in der Regel nur sinnvoll operativ dezentral im Einzelfall aufgelöst bzw. entschieden werden.

Working Capital Management kann klarer und effektiver ausgerichtet werden, wenn es mit einem wertorientierten Ansatz kombiniert wird, zumal der Zusammenhang zwischen Working Capital, Cash Flow und Shareholder Value innerhalb des Unternehmens expliziter steuerbar, fokussierbar und erläuterbar ist. Zeugnis dafür legt der im Rahmen der Analyse festgestellte durchschnittlich höhere Maturitätsgrad in kapitalmarktorientierten Logistikunternehmen im Vergleich zu mit-

telständischen familiengeführten, nicht streng nach dem Shareholder Value-Prinzip steuernden Logistikunternehmen ab, welcher sich in tendenziell höheren Aggressivitäts-, Integrations-, Dezentralisierungs- und Zufriedenheitsgraden manifestiert. Der im Vergleich zum Forderungsmanagement durchschnittlich geringere Entwicklungsstand des Verbindlichkeitenmanagements in den analysierten Logistikunternehmen korrespondiert mit dessen vergleichsweise deutlich weniger ausgeprägter Substanz in der Literatur, wenngleich die Lücke zwischen den Erkenntnisständen und der Substanz der Praktiken in den Logistikunternehmen mit zunehmender Unternehmensgröße eindeutig abnimmt.

Es zeigt sich, dass die Zufriedenheit der Unternehmen der Fallstudie über ihren jeweils praktizierten Ansatz zum Working Capital Management positiv korreliert ist mit dessen Integrationsgrad. Darüber hinaus besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und dem Integrationsgrad der Working Capital-Steuerung, wobei die Möglichkeit, einen hohen Integrationsgrad zu erreichen, ebenfalls von der Qualität und dem Integrationsgrad der im jeweiligen Unternehmen zu Grunde liegenden IT-Infrastruktur abhängig ist. Der Integrationsgrad steht außerdem in einer positiven Relation zum Aggressivitätsgrad, mit dem das Working Capital Management in den Logistikunternehmen betrieben wird, wobei der Aggressivitätsgrad auch in größeren bzw. kapitalmarktorientierten Logistikunternehmen dadurch eingeschränkt werden kann, dass staatliche Ankeraktionäre bzw. Mehrheitsgesellschafter eine allzu aggressive Ausgestaltungspraxis ablehnen. Erfolgreiches Working Capital Management schließt eine ressort- und funktionsübergreifende integrierte Working Capital-Steuerung ein inklusive einer Incentivierung entsprechender Working Capital-Steuerungsgrößen als einem wichtigen Hebel für nachhaltige Leistungsqualität im Working Capital Management. Um Nachhaltigkeit erreichen zu können, müssen die Working Capital-Steuerungs- und Incentivierungsgrößen in einem klaren, für operative Einheiten verständlichen und nachvollziehbaren Rahmen etabliert werden.

Working Capital Management wird allgemein als ein schwierig zu beherrschendes Thema mit hoher disziplinarischer Komponente angesehen, was das Erfordernis nach einer regelmäßigen projekt- oder initiativenbasierten – idealerweise nach einer kontinuierlichen Penetration in den Unternehmen hervorruft, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Optimierungspotenzial hinsichtlich der Working Capital-Positionen wird von Logistikunternehmen der höheren Umsatzkategorien durchschnittlich im niedrigen dreistelligen Millionen-€-Bereich angegeben (auf Basis

eines weitgehend undisziplinierten Ausgangszustands). Unternehmensübergreifende Working Capital-Steuerung wird von der überwiegenden Mehrheit der Logistikunternehmen bisher nicht praktiziert, zumal der Eindruck entsteht, dass dies nicht unbedingt als förderlich für die Leistungsfähigkeit im Working Capital Management angesehen wird, die in der Branche auch davon lebt, dass Subunternehmer und kleine bzw. austauschbare Lieferanten konditionsbezogen stark unter Druck gesetzt werden, um die eigene Marge zu erhalten bzw. auszubauen.

Insgesamt wirken die in der vorliegenden Mehrfachfallstudie analysierten Logistikunternehmen durchaus insgesamt fortgeschrittener in ihren Ansätzen zum Working Capital Management als diejenigen in den beiden bisher vorliegenden vergleichbaren empirischen qualitativen Fallstudien, was in einem Fall sicherlich an der mangelnden Maturität der privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen in einem Schwellenland liegt und in dem anderen Fall in gewissem Maße an dem im Vergleich zum in vielen Bereichen ausgesprochen scharfen polypolistischen Wettbewerb in der Logistikbranche gegenüber einem geringeren Wettbewerbsgrad in der Spezialchemiebranche, aber auch an höheren leistungswirtschaftlichen Verflechtungen zwischen den Wertschöpfungsstufen sowie dem um einige Jahre früher gelegenen Untersuchungszeitraum 2003-2005 liegen mag, welcher naturgemäß die die Liquiditätsproblematik in den Unternehmen deutlicher in den Vordergrund rückende Finanzkrise nicht berücksichtigen konnte (Tewolde, 2002, Meyer, 2007).

7.2 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Für die Unternehmenspraxis lässt sich aus den vorstehenden Ergebnissen ableiten, dass nur ein integrierter funktionsübergreifender Ansatz, der alle Teilkategorien des Working Capital Managements, das Forderungsmanagement, das Vorratsmanagement und das Verbindlichkeitenmanagement, insgesamt umfassend und gleichrangig berücksichtigt, zu optimalen Ergebnissen führen kann. Hierzu sind bezogen auf die Logistikbranche, in der das Vorratsmanagement in der Regel eine unbedeutende Rolle spielt, noch in vielen Unternehmen Anstrengungen zu leisten, um das Verbindlichkeitenmanagement zu einem vollwertigen Bestandteil der Steuerung des Working Capitals werden zu lassen. Dafür muss auch die Abstimmung zwischen zentralen und dezentralen Einkaufs- und Finanzbereichen weiter verfeinert werden. Der gerade in der neueren Literatur hervorgehobene Cash- bzw. Liquiditätszyklus, welcher in den Unternehmen zumeist nur teilweise

bezogen auf isolierte Teilkomponenten Anwendung findet, könnte bei vollständiger steuerungstechnischer Abbildung und Verwendung einen maßgeblichen Beitrag zur Steigerung des Integrationsgrades in den Unternehmen leisten, zumal sich dadurch auch die Transparenz des Liquiditätsflusses durch das Unternehmen und seine Prozesse bei den Beteiligten erhöhen lässt. Dies korrespondiert auch mit dem Erfordernis nach einer verbesserten zentralen und insbesondere dezentralen Steuerungs- und Incentivierungsstruktur, die insbesondere in kleineren und mittleren, häufig familiengeführten Logistikunternehmen oftmals noch zu wünschen übrig lässt, was gelegentlich auch mit zusätzlich erforderlichen Investitionen in IT-technische Grundlagen einhergehen sollte.

Für die meisten der untersuchten Logistikunternehmen ist ein erhöhter zusätzlich erforderlicher Kommunikations- und Schulungsaufwand hinsichtlich der Berechnung und der Art der Incentivierung von working capital-relevanten Steuerungsgrößen zu konstatieren, der analog der Verbesserungen in der IT-Struktur ohne zusätzliche einzuplanende Kostenbudgets nicht zu erreichen sein dürfte. In diesen Kontext gehören auch Investitionen in die Bereitstellung von IT-technisch unterstützten Tools, die Berechnungen bzw. Algorithmen beispielsweise zu Kreditlimits oder -versicherungen, Zahlungsfristen, Bonitäten oder Trade-offs zwischen Zahlungsfristausnutzung und Skontoziehung insbesondere für die operativen Führungskräfte und Mitarbeiter erleichtern und zugleich verständlich machen. Daraus ergeben sich für die Beteiligten insbesondere in den operativen Bereichen erhöhte fachliche Anforderungen, die über den eigenen operativen fachlichen Fokus der Führungskräfte, aber auch der Mitarbeiter hinausgehen. Gerade das Verständnis und die damit verbundene Akzeptanz von Steuerungs- und Incentivierungsgrößen haben sich bei den Unternehmen als wesentliche kritische Erfolgsfaktoren im Working Capital Management herausgestellt, so dass sich hier ein zusätzlicher Schulungs- bzw. Weiterbildungsaufwand sowohl für das Unternehmen selbst als auch für die einzelnen in das Working Capital Management involvierten operativen Führungskräfte und Mitarbeiter als notwendig und lohnend erweisen wird.

Weiterhin scheint der Nutzen ad hoc bzw. immer wieder punktuell nach kasuistischen Beweggründen initiiertes Working Capital Management-Initiativen begrenzt zu sein bzw. unter Verpuffungseffekten zu leiden. Daraus folgt, dass das Bewusstsein im Management und in der gesamten Organisation für Working Capital Management als ein kontinuierliches Thema, welches für die Wertsteigerung im

Unternehmen maßgeblich ist, wachsen und sich dauerhaft etablieren muss, um zu nachhaltig guten Ergebnissen hinsichtlich der Unternehmensleistungen im Working Capital Management zu kommen. Hier ist gerade für das Top Management in kleineren und mittleren, aber durchaus auch in dem einen oder anderen größeren Unternehmen weiterer Handlungsbedarf zu erkennen. Das bedeutet nichts anderes, als dass ein erfolgreiches Working Capital Management für diejenigen Unternehmen, die diesbezüglich nur über einen niedrigen bis mittleren Maturitätsgrad verfügen, mit dem Aufwand eines in der Regel mehrjährigen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu rechnen ist, ohne den auch der damit verbundene notwendige Erkenntnisfortschritt inklusive eines Bewusstseinswandels im operativen Management und bei den zugehörigen Mitarbeitern nicht zu erreichen sein wird.

Das teilweise in der neueren Literatur formulierte Postulat einer unternehmensübergreifenden Working Capital-Steuerung, welches in einigen kleineren Logistikunternehmen besteht und noch ausgebaut werden soll, ist vor dem Hintergrund der vorliegenden Forschungsergebnisse hinsichtlich einer flächendeckenden Empfehlung für die Logistikbranche momentan eher kritisch zu betrachten, zumal der Anreiz dazu für die meisten Logistiker hier aus den vorstehend erörterten Gründen oftmals eher weniger besteht, es sei denn, es handelt sich um zunehmend auf spezialisierter Basis stattfindende Leistungsbeziehungen zwischen Logistikern und Subkontraktoren, die etwa in der Chemie-, Öl- und Gaslogistik auftreten können. Diesbezüglich scheinen andere Branchen, die über stark verzahnte Wertschöpfungsketten mit entsprechend gegenseitiger Kapitalverflechtung und übergreifenden Forschungsstrukturen verfügen, offensichtlich größeres Potenzial zur unternehmensübergreifenden Optimierung des Working Capitals zu bieten.

7.3 Diskussion der Ergebnisse und Ausblick

Nachfolgend sollen zunächst die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit vor dem Hintergrund ihres wissenschaftlichen Beitrags betrachtet werden, bevor im Anschluss daran relevanter zukünftiger Forschungsbedarf abgeleitet wird.

7.3.1 Wissenschaftlicher Beitrag der Forschungsergebnisse

Mit der vorliegenden Arbeit konnte ein weiterer empirischer Beitrag zum in der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher vergleichsweise stark unterrepräsentierten Forschungsgebiet des Working Capital Managements geleistet werden.

Vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis auf Grund der Implikationen der im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts eingetretenen zunehmenden Unsicherheiten und Volatilitäten auf den Güter- und Finanzmärkten stark gewachsenen Relevanz des Working Capital Managements im Kontext einer wertorientierten Steuerung konnte das wissenschaftliche Defizit einer nur sehr geringen Anzahl an empirischen, insbesondere qualitativen empirischen Forschungsbeiträgen zu diesem Thema reduziert und somit der Forschungsstand erweitert werden. Dieser Beitrag besteht dabei insbesondere in der Erweiterung der bisher bestehenden Literatur um eine empirische qualitative Erforschung von methodischen und prozessualen Optionen bei der Gestaltung des unternehmerischen Working Capital Managements auf Basis eines theoretischen Bezugsrahmens, wie sie zuvor lediglich in zwei anderen Studien allerdings mit unterschiedlichem Branchen- und Länderfokus zur Anwendung gekommen ist, zumal die bisherige empirische Forschung und Literatur mit Ausnahme dieser beiden substanziellen qualitativen Studien beinahe ausschließlich entweder von quantitativ ausgelegten wissenschaftlichen Studien auf Basis von testierten öffentlichen Jahresabschlussinformationen bzw. standardisierten Fragebögen oder von Studien von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit limitiertem wissenschaftlichen Anspruch und Gehalt geprägt worden ist.

In diesem Zuge liefert die vorliegende Forschungsarbeit einen umfassenden und detaillierten Literatur Review zum Forschungsbereich des Working Capital Managements über die letzten mehr als sechs Jahrzehnte, in dem sämtliche maßgeblichen international verfügbaren Studien zum Working Capital Management aus diesem Zeitraum berücksichtigt worden sind - kategorisiert nach Forschungsmethodik, Forschungsgegenstand und Forschungsregion -, was in der bisher vorliegenden Literatur in derart ausführlicher und differenzierter Art und Weise noch nicht geleistet worden ist. Insofern ist diese Arbeit die erste, die einen vollumfänglichen, globalen und differenzierten Literatur Review zum Forschungsbereich des Working Capital Managements vorlegt.

Im Rahmen der vorliegenden Erhebung konnte erstmalig eine empirische explizite Untersuchung über Unternehmen der Logistikbranche durchgeführt werden, während diese in vergangenen quantitativen oder qualitativen branchenspezifischen oder branchenübergreifenden Studien nicht im Fokus standen, sondern bestenfalls einzelne Logistikunternehmen als nicht explizit betrachteter Teil eines Samples von Unternehmen der Transportbranche im Rahmen einer branchen-

übergreifenden Analyse eingeordnet wurden. Darüber hinaus ist die vorliegende Studie die erste, die im Rahmen einer qualitativen branchenbezogenen wissenschaftlichen Forschungsstudie eine breitere paneuropäische Perspektive bietet, indem sie Unternehmen aus den für die europäische Logistikbranche bedeutendsten fünf europäischen Ländern in die empirische Analyse integriert und dabei den in diesem Kontext beiden wichtigsten Unternehmensstandortländern Deutschland und Schweiz die zahlenmäßig größte Repräsentanz einräumt. Insofern erweitert sie die qualitative Forschung zum Themengebiet des Working Capital Managements um eine europäisch-international vergleichende Perspektive.

Ein weiterer Beitrag der vorliegenden Forschungsarbeit zur wissenschaftlichen Literatur besteht in der Bereitstellung einer Typologie zur Dimensionierung der Unternehmen hinsichtlich ihres Maturitätsgrades im Working Capital Management, der auf Basis einer Klassifizierung von mittels Interviewdatenauswertung selektierten Hauptkategorien zur Gestaltung des Working Capital Managements ermittelt wurde. Eine derartige Typologisierung von Maturitäten und damit verbundenen Kategorieklassifikationen ist in der bisher vorliegenden wissenschaftlichen Literatur vakant und von daher ein maßgeblicher Beitrag zur Erweiterung des Forschungsstandes zum Working Capital Management. In diesem Zuge konnte die zentrale Forschungsfrage substantziell beantwortet werden, nachdem sie zuvor anhand der bestehenden Literatur hergeleitet und auf Basis betriebswirtschaftlicher Basistheorien erläutert worden war. Dafür wurde eine pluralistische Theoriefundierung bestehend aus dem Shareholder Value-Netzwerk-, dem Wertketten- und dem Transaktionskostenansatz selektiert, die die bisherigen Ansätze aus den vorliegenden qualitativ-geprägten fallstudienbasierten empirischen Forschungsstudien zum Working Capital Management aufgegriffen, adaptiert und erweitert hat und entsprechend das theoretische Verständnis für die empirisch ermittelten Wirkungszusammenhänge zu schärfen und zu verbessern vermochte (Weide, 2009, S. 368).

Die bisher in der qualitativen empirischen Forschung zum Working Capital Management verwendete und bewährte Forschungsmethodik der Mehrfachfallstudie in Kombination mit einem semi-strukturierten leitfadengestützten Interviewansatz wurde beibehalten und in der vorliegenden Studie ebenfalls verwendet, zumal dies außerdem der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse der unterschiedlichen Studien dienlich ist (Tewolde, 2002, S. 12-15; Meyer, 2007, S. 207-209 bzw. 217). Hierdurch konnte ein Beitrag zur weiteren Etablierung bzw. Ver-

festigung qualitativer Datenerhebungsmethoden in der working capital management-bezogenen Forschung geleistet werden und es wurde zugleich dem Aufruf von Meyer zu einer zukünftig stärkeren Anwendung qualitativer Mehrfachfallstudienforschung zum Working Capital Management Folge geleistet, nicht zuletzt aus Gründen einer notwendigen methodischen Konsistenz hinsichtlich entsprechender Branchen- bzw. Industrievergleiche (Meyer, 2007, S. 406).

Neben diesen allgemeinen übergeordneten Beiträgen zur wissenschaftlichen Literatur hat die vorliegende Forschungsarbeit auch spezifische wissenschaftliche Beiträge zur methodischen und prozessualen Gestaltung im Working Capital Management geleistet. Dazu gehört zuvorderst die vorstehend im allgemeinen Ergebnisteil genannte typologische Dimensionierung im Hinblick auf die diese prägenden Klassifikationszusammenhänge, welche in dieser Form und diesem Umfang in der Literatur bisher nicht bereitgestellt worden ist. Die in diesem Rahmen eruierten Relationen zwischen den das Working Capital Management elementar beeinflussenden Hauptkategorien der Umsatzgröße, des Aggressivitäts-, Zufriedenheits- und Integrationsgrades sowie der ergänzenden Kategorien des Dezentralisierungsgrades und der Unternehmensform, sind in dieser umfassenden und integrierten Form ein den bisherigen Stand der Forschung zum Working Capital Management signifikant erweiternder Forschungsbeitrag.

Darüber hinaus stellt die Erhebung heraus, dass Working Capital Management zusätzlich befeuert durch den Ausbruch der Finanzkrise zu einer Top-Priorität im Unternehmensmanagement von Logistikunternehmen avanciert ist, was mit Aussagen in der Literatur koinzidiert und daher zu erwarten gewesen ist (Kral, 2010, S. 7; Knop, 2011, S. 14). Ferner wurde durch die Studienergebnisse in den Unternehmen eine klare Tendenz zur Bündelung der organisatorischen Gesamtverantwortung inklusive der Steuerungs- und Berichtshoheit beim CFO für die Fallstudienunternehmen konstatiert, ein Tatbestand, der in der Literatur zwar in jüngster Zeit vermehrt postuliert worden, aber bisher kaum Gegenstand substanzieller empirischer Forschung gewesen ist (Bielenberg, 2002; Guserl/Pernsteiner, 2004, S. 5-7; Gros, 2009, S. 40; Higgins/Driscoll, 2009; Sethi, Vol. 1 2009, S. 183; van Horne/Wachowicz, 2009, S. 206).

Die Studienergebnisse beleuchten außerdem ausführlich die Existenz, Aktualität und Ausrichtung von Richtlinien zum Working Capital Management, was in der bisher vorliegenden Literatur zwar vereinzelt, aber dann zumeist nur als Randge-

biet thematisiert wurde, wobei die Ergebnisse der vorliegenden Studie insofern überraschen, als dass das in der neueren Literatur vermehrt postulierte Erfordernis einer aus Gründen der zunehmenden Umweltdynamik gebotenen regelmäßigen Aktualisierungspraxis für die Mehrheit der Fallstudienunternehmen offenbar nach wie vor nicht gilt (Matson, 2009, S. 211; Nazir/Afza, 2009a, S. 29; Sethi, Vol. 2 2009, S. 49-50; Hill/Kelly/Highfield, 2010, S. 783). Konsistent mit den Aussagen der Literatur ist dagegen das in der vorliegenden Studie herausgearbeitete Ergebnis, wonach zukünftige Optimierungspotenziale im Working Capital Management besonders im Landverkehrsbereich lokalisiert werden, während in der Luft- oder Seefracht auf Grund der dort vorherrschenden Marktstrukturen eher weniger Raum für Verbesserungen gesehen wird (Schneider, 2002, S. 543; Singapore Logistics Association, 2005, S. 26-28 bzw. 2007, S. 159-160).

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang die Aussage aus vergleichbaren qualitativen Studien, dass Status Quo, Effizienz und Optimierungspotenziale im Working Capital Management von den untersuchten Unternehmen nur schwerlich zu präzisieren waren, während in der vorliegenden Studie die Unternehmen damit überwiegend keine Probleme hatten, was einen vergleichsweise höheren durchschnittlichen Reifegrad zum Working Capital Management in der traditionell sehr wettbewerbsintensiven und eher margenschwachen Logistikbranche reflektiert (Meyer, 2007, S. 312). Konsistent ist wie zu erwarten ebenfalls die aus den Studienergebnissen gewonnene und mit den Aussagen in der Literatur absolut deckungsgleiche Erkenntnis, wonach in den Unternehmen ein fundamentaler Zielkonflikt zwischen Profitabilität und Liquidität im Working Capital Management besteht (Smith, 1979, S. 230-233; Smith, 1980b, S. 549-562; Jose/Lancaster/Stevens, 1996, S. 33-35; Shin/Soenen, 1998, S. 37; Deloof, 2003, S. 573-575; Eljelly, 2004, S. 48; Paetzmann, 2008, S. 86).

Überraschend ist dagegen an den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit, dass diese entgegen den in der neueren Literatur zunehmend thematisierten und geforderten unternehmensübergreifenden Planungs- und Steuerungsansätzen im Working Capital Management nur sehr wenige Anzeichen für kooperative, über die eigenen Unternehmensgrenzen hinausgehende Ansätze erkennen lassen und diesbezüglich auch in näherer Zukunft keine wesentlichen Fortschritte in dieser Hinsicht zu erwarten sind, was sich wiederum mit den Ergebnissen der beiden anderen qualitativen Studien sowie der quantitativen Studie von Losbichler et al. zum Working Capital Management weitgehend deckt, so dass hier die Empirie der

theoretischen Postulierung offenbar durchaus hartnäckig zu widerstehen vermag (Arkhipov/Yong, 2001, S. 9-10; Tewolde, 2002, S. 49-53, Pfaff/Skiera/Weiss, 2004, S. 67; Meyer, 2007, S. 42; Metze, 2010, S. 28-29 bzw. 111-113), was nachweislich auch mit einer maßgeblichen Asymmetrie in der Gestaltbarkeit der Vertragsstrukturen zwischen den Kontraktpartnern in den jeweiligen Branchen bzw. Industriezweigen zusammenhängt (Tewolde, 2002, S. 242-243; Meyer, 2007, S. 315; Losbichler/Rothböck, 2008, S. 53-55). Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung und den Ergebnissen anderer Erhebungen in der wissenschaftlichen Literatur ist hinsichtlich der Relevanz bzw. Bedeutung des Integrationsgrades der vorhandenen IT-Systeme für die Effektivität der funktionsübergreifenden Prozessgestaltung sowie für die Effizienz und Qualität des damit verbundenen Datentransfers zu beobachten (Skiera/König/Gensler/Weitzel/Beimsborn/Blumenberg/Franke/Pfaff, 2003, S. 36-37; Meyer, 2007, S. 319).

Hinsichtlich der Verwendung von working capital management-bezogenen Messgrößen besteht bezüglich der Fallstudienresultate grundsätzliche Übereinstimmung mit der Literatur, wonach die im Working Capital Management priorisierten Steuerungsgrößen das Nettoumlaufvermögen, die Forderungs- und die Verbindlichkeitenreichweite betreffen, wobei letztere hinsichtlich der Präsenz deutlich hinter den beiden anderen zurückliegt (Meyer, 2007, S. 377; Schentler/Offenberger, 2012, S. 392). Mit diesem Ergebnis korrespondiert die in der Literatur allseits konstatierte Unterrepräsentierung des Verbindlichkeitenmanagements gegenüber dem Forderungsmanagement und trifft somit auch auf die Unternehmen der vorliegenden Studie zu, allerdings erfährt das Verbindlichkeitenmanagement zunehmende Aufmerksamkeit, wofür auch die Zahl der die DPO-Kennzahl zukünftig verbindlich einplanenden Unternehmen der vorliegenden Erhebung spricht, so dass das hier untersuchte Sample von Logistikunternehmen auf gutem Wege scheint, diese Defizite in der Steuerungsbalance in nicht allzu ferner Zukunft überwiegend ausgleichen zu können (Gallinger/Healey, 1987, 443; Scherr, 1989, S. 386; Meyer, 2007, S. 75; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 667-668).

Auffällig und nicht unbedingt zu erwarten ist in dem Kontext der Mess- bzw. Steuerungsgrößen zum Working Capital Management ebenfalls, dass die Gesamtbetrachtung des Liquiditätszyklus für die Unternehmen des vorliegenden Samples außerdem eine völlig unbedeutende Rolle spielt, was an der beinahe

vollständigen Missachtung der DWC-Kennzahl abzulesen ist und damit in völligem Gegensatz zu den seit geraumer Zeit in der Literatur vermehrt postulierten Forderungen nach einer vollständigen und integrierten Betrachtung des Liquiditätszyklus steht (Eitelwein/Wohlthat, 2005, S. 418; Wagner/Grosse-Ruyken, 2010, S. 364; Banham 2012). Überraschend ist in diesem Zusammenhang ferner der relativ sorglose Umgang der Unternehmen mit den rechentechnischen Unzulänglichkeiten der klassischen DSO- bzw. DPO-Größenberechnung im Hinblick auf deren Präzisionsgrad, obwohl diese Unzulänglichkeiten in der Literatur schon seit langer Zeit kritisch hervorgehoben und dazu alternative Berechnungsmethoden entwickelt worden sind (Johnson/Kallberg, 1986, S. 8.41; Gallinger/Healey, 1987, S. 338-345 bzw. 452-454; Scherr, 1989, S. 255; Maness/Zietlow, 2005, S. 245-246; Fabozzi/Drake/Polimeni, 2008, S. 274 bzw. 292; Preve/Sarria-Allende, 2010, S. 100-102; Klepzig, 2010, S. 68-69).

Zu einem den Fallstudienresultaten in der Tendenz ähnlichen Ergebnis kommt aber eine neuere branchenübergreifende Studie, die in ihrem Sample ebenfalls eine deutliche Unterrepräsentierung der DWC-Kennzahl beobachtet, wenngleich nicht in der gleichen Ausprägungsschärfe wie in der vorliegenden Fallstudie, aber doch in der Tendenz, so dass auch zu diesem Teilaspekt des Working Capital Managements eine deutliche Diskrepanz zwischen theoretisch postulierten und empirisch nachweisbaren tatsächlichen Praktiken existiert (Schentler/Offenberger, 2012, S. 392). Eine Differenzierung der verwendeten Steuerungskennzahlen hinsichtlich ihrer zentralen bzw. dezentralen Verwendung, wie sie in der vorliegenden Studie erfolgt, stellt dagegen eine Vertiefung des bisherigen Forschungsstandes dar, zumal in der bisher vorliegenden Literatur diese Differenzierung weitestgehend vernachlässigt worden ist. Da jedoch gerade vor dem Hintergrund der zuvor thematisierten, in mehr und mehr Unternehmen aufgrund der zunehmenden Internationalisierung und Umweltdynamik erkannten Notwendigkeit spezifischer dezentraler Steuerungsmechanismen der Bedarf an Differenzierung wächst, liefert gerade die vorliegende Studie wichtige diesbezügliche Erkenntnisse und legt zugleich das Fundament für eine zukünftige weitere empirische Untersuchung dieser Thematik.

Auch im Teilbereich der Incentivierung setzt die vorliegende Arbeit neue, in dieser Breite und Tiefe bisher in der Literatur nicht vorzufindende Forschungsakzente, indem sie neben der Analyse der working capital-bezogen incentivierten Unternehmensbereiche und -ebenen auch die dafür verwendeten Größen unter-

sucht und dabei die bei der Analyse der Mess- und Steuerungsproblematik erfolgte Differenzierung zwischen zentralen und dezentralen Ebenen konsistent beibehält. Sie erweitert dabei den Fokus der bisherigen qualitativen Studien deutlich, die in diesem Bereich zwar von Incentivierung sprechen, aber die zu Grunde liegenden Größen und Relationen teilweise - insbesondere im Verbindlichkeitsmanagement - gar nicht operationalisieren (Tewolde, 2002, S. 197; Meyer, 2007, S. 318).

7.3.2 Zukünftiger Forschungsbedarf

Die Ergebnisse der vorliegenden Mehrfachfallstudie untermauern die zunehmende Relevanz des Working Capital Managements als Instrument einer wertorientierten Unternehmenssteuerung. Zugleich unterstreichen sie die Bedeutung branchenspezifischer Untersuchungen zur Working Capital Management-Praxis, da durch die maßgebliche Relevanz der operativen Prozesse für die Steuerung und Ausgestaltung des Working Capitals geschäftsmodellspezifische Gestaltungsparameter eine maßgebliche Rolle spielen und insofern branchenübergreifende Untersuchungen von begrenztem Nutzen zu sein scheinen. Die daraus abzuleitende weitere Notwendigkeit empirischen Forschungsbedarfs koinzidiert mit dem zunehmenden Interesse der Unternehmen an empirisch gesicherten Erkenntnissen. Vor allem die Erweiterung des Forschungsansatzes auf andere Branchen und Industriebereiche wird in diesem Kontext aller Voraussicht nach weiterem Erkenntnisfortschritt bringen. Vor diesem Hintergrund eignet sich das in dieser Studie verwendete, auf den Forschungsansätzen von Tewolde und Meyer aufbauende methodische Vorgehen als Basis für weitere empirische Untersuchungen, um methodisch konsistente Branchenvergleiche zu ermöglichen und durchzuführen.

Im konzeptionell-theoretischen Bereich könnte der Forschungsansatz durch die Integration zusätzlicher theoretischer Ansätze weiterentwickelt bzw. verfeinert werden. Dazu eignen sich etwa die im Rahmen der vorliegenden Mehrfachfallstudie an verschiedenen Stellen thematisierten Aspekte der Unternehmenskultur und der sozio-kulturellen Identität, die signifikanten Einfluss auf die Gestaltung von Organisation und Prozessen des Working Capital Managements in den jeweiligen Unternehmen entfalten. Auch die grundsätzliche Ausdehnung der empirischen Fallstudienforschung auf andere kulturelle Regionen - insbesondere Amerika, Asien und Afrika - erscheint in diesem Kontext von gewinnbringendem Erkenntnisinteresse zu sein, zumal sich die fortschreitend regionale Betrachtung

von finanzdatenorientierten Forschungsansätzen, wie in Kapitel 3 ausführlich dargestellt, in den letzten Jahren zunehmend flächendeckend im Bereich der quantitativ orientierten Forschung zum Working Capital Management etabliert hat. Hierbei wird vermutlich die Erreichung einer akzeptablen Anzahl zu akquirierender Fallstudienunternehmen vor dem Hintergrund der substanziellen zeitlichen Einbindung auch von maßgeblichen Führungskräften im Vergleich zu quantitativen, insbesondere auf Basis von extern verfügbaren Daten unternommenen Studien eine kontinuierliche Herausforderung für die Forschenden darstellen.

Weiterer zukünftiger Forschungsbedarf ist vor dem Hintergrund der stetig zunehmenden Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen im Bereich der Steuerung und Incentivierung des Working Capital Managements zu erwarten, vor allem hinsichtlich der Differenzierung zwischen zentralen und dezentralen Richtlinien, Steuerungs- und Incentivierungsansätzen. Dies insbesondere deshalb, weil die wachsende Bedeutung ausländischer Märkte auch eine entsprechende spezifische Anpassung der Praktiken des Working Capital Managements an lokale und regionale Gegebenheiten erfordert, was in den Unternehmen einen erhöhten Abstimmungs- und Anpassungsbedarf bezogen auf die Gestaltung von zentralen und dezentralen Richtlinien, Steuerungs- und Incentivierungsgrößen nach sich ziehen dürfte und nach den Erkenntnissen der vorliegenden sowie der anderen qualitativen Fallstudien auch branchenübergreifend für die Mehrzahl der Unternehmen zutreffen dürfte.

Schließlich sind von einer stärkeren Integration des Working Capital Managements mit dem Financial Supply Chain Management, die in neueren Arbeiten bereits theoretisch, aber weniger empirisch verfolgt wird, zukünftig weitere Erkenntnisfortschritte zur Gestaltung des Working Capital Managements zu erwarten. Dies könnte die Forschungstendenz mehr in Richtung einer stärker integrativen Betrachtung bzw. Analyse eines unternehmensübergreifenden Working Capital Managements in Kombination mit dem Supply Chain Management bewegen, zumal vor dem Hintergrund einer damit potenziell verbundenen Reduktion von Kapitalbindung und Kapitalkosten, was besonders für Branchen gilt, in denen im Gegensatz zur hier betrachteten Logistikbranche das Bestandsmanagement eine größere Rolle spielt.

Anhang**Anhangverzeichnis**

A1	Interviewleitfaden.....	298
A2	Übersicht zu Experteninterviews.....	304
A3	Kategoriensystem (Codes und Definitionen).....	305

Anhang A1: Interviewleitfaden

1. Fragen zum Unternehmen

- a) *Kurzbeschreibung des Unternehmens bzw. des Geschäftsbereiches*
- b) *Marktposition, Aufbau und Größe des Unternehmens*
- c) *Strategische Ausrichtung, Ziele und wesentliche Herausforderungen des Unternehmens*
- d) *Anteilseignerstruktur und Kapitalmarktausrichtung des Unternehmens*
- e) *Position und beruflicher Hintergrund des Interviewten*
- f) *Aufbau des zugrundeliegenden Bereichs/Abteilung, die der Interviewte führt*

2. Allgemeine Fragen zum Working Capital Management

a) Grundsätzliches Verständnis des WCM

- 1 Welchen Stellenwert genießt Working Capital Management generell in Ihrem Unternehmen und im Besonderen hinsichtlich der Steigerung der Kapitaleffizienz?
- 2 Wie wird der Begriff Working Capital in Ihrem Unternehmen verstanden bzw. aus welchen Komponenten setzt sich dieses zusammen (Brutto- / Nettosichtweise / accounting-getrieben, operational getrieben)?

b) Organisatorischer Rahmen des WCM

- 1 Wo ist das Thema organisatorisch aufgehängt bzw. welche Funktion trägt die zentrale Verantwortung?
- 2 Gibt es eine übergreifende Richtlinie zum Working Capital Management (ggfs. separate Richtlinien zum Forderungs- bzw. Verbindlichkeitenmanagement)?
- 3 Seit wann existiert diese und wie oft bzw. von wem wird sie überarbeitet (Aktualität und „Ownership“)?
- 4 Wie würden Sie Ihre Working Capital Management Policy klassifizieren (aggressiv, moderat oder konservativ / risikovermeidend oder risikoeinkalkulierend / standardisiert oder situativ) und warum (ggfs. differenziert nach Forderungs- & Verbindlichkeitenmgt.)?

c) Zielsetzung, Zielerreichung und Zielkonflikte im WCM

- 1 Welche wesentlichen Beweggründe stehen beim Working Capital Management im Vordergrund (Bilanzstruktur, Finanzierungsstruktur, Ertragskraft, Liquidität, andere)?
- 2 Welche Zielsetzungen werden daraus für das Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement abgeleitet? Wie integriert sind dabei die jeweiligen Zielsetzungen (bspw. im Rahmen der Behandlung von Geschäftspartnern, die sowohl Kunden als auch Lieferanten sind)?
- 3 Gab oder gibt es regelmäßig Zielkonflikte (z.B. gleichlaufende Projekte/ Maßnahmen zur Verbindlichkeitenlaufzeitmaximierung und zur Skontoausnutzung oder gleichlaufende Initiativen zur Umsatzsteigerung und zur Zahlungsfristenoptimierung)? Welche Zielkonflikte waren/sind das konkret?
- 4 Wie zufrieden sind Sie grundsätzlich mit dem zur Zeit praktizierten Working Capital Management-Ansatz?
- 5 Gab es in den letzten drei Jahren explizite Working Capital Initiativen in Ihrem Unternehmen und welche Maßnahmen standen dabei im Vordergrund?
- 6 Welche zukünftigen Herausforderungen bestehen im Working Capital Management und wie kann dieses ggfs. weiter verbessert werden? Sind weitere Initiativen für die Zukunft geplant? Welche sind das ggfs.?

d) Leistungsmessung und -steuerung

- 1 Wie werden die einzelnen Komponenten des Working Capital geplant und gesteuert (zentral und/oder dezentral / funktionsbezogen isoliert und/oder funktionsübergreifend / unternehmensintern und/oder unternehmensübergreifend / top-down oder bottom-up oder im Gegenstromverfahren)?
- 2 Ist die Working Capital Performance des Unternehmens Bestandteil des zentralen und/oder dezentralen Management-Reportings? In welcher Frequenz wird diese an wen berichtet?
- 3 Gibt es ein WCM-Gesamtsteuerungskonzept, in das Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement-Messgrößen integriert sind? Wenn ja, wie ist dieses in das unternehmerische Gesamtsteuerungskonzept integriert?

- 4 Mit welchen Messgrößen wird die Working Capital Management-Performance konkret eruiert (DWC, NWC, CR, DSO, DPO, Altersstrukturlisten, Skontoausnutzungsgrad, andere)?
- 5 Welche Informationssysteme kommen im Rahmen des Working Capital Managements zum Einsatz und welche Bedeutung messen Sie diesen bei?
- 6 Wie motivieren Sie zur Verbesserung der Working Capital-Performance (ggfs. differenziert nach Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement Performance)? Ist diese Bestandteil des Anreizsystems und wie wird ggfs. der Bezug zur individuellen Leistung hergestellt?

3. Detail-Fragen zum Forderungsmanagement

a) Ansatz im Forderungsmanagement

- 1 Welche Funktionen bzw. Prozesse schließt das Forderungsmanagement in Ihrem Unternehmen ein (Kundenstammdaten- und Konditionenmanagement, Kreditrisikomanagement, Reklamationsmanagement, Debitorenmanagement, Mahnwesen, Rechnungsstellung, Zahlungsverarbeitung, ggfs. weitere)?
- 2 Welche kritischen Erfolgsfaktoren kennzeichnen das Forderungsmanagement in Ihrem Unternehmen und welche typischen Hemmnisse bzw. Hindernisse bestehen?
- 3 Existieren separate Regelungen für sog. Forderungs-Nebenpositionen und wie lauten diese ggfs. (z.B. anderslautende Zahlungsbedingungen für Zollgebühren oder Umsatzsteuer)?
- 4 Wie wird der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Bereichen (Vertrieb, Kreditmanagement, Debitorenbuchhaltung) geregelt bzw. sichergestellt und welche Rolle spielen dabei IT-Systeme?
- 5 Wie sind Kompetenzen und Zuständigkeiten zu den einzelnen o.g. Funktionen und Prozessen des Forderungsmanagements geregelt bzw. abgegrenzt? Gibt es Kompetenzregeln, die Entscheidungs- und Informationsrechte zwischen den involvierten Bereichen (Vertrieb, Kreditmanagement, Debitorenbuchhaltung) klar definieren?
- 6 Arbeiten Sie bei bestimmten (Sub-)Prozessen oder Funktionen im Forderungsmanagement mit externen Dienstleistern zusammen? Wenn ja, wo und

mit welchem Erfolg (Kreditinformationen / Rating, Collection Agency, Kreditversicherung, Factoring-Agentur, etc.)?

b) Teilprozessgestaltung im Forderungsmanagement

- 1 Wie verläuft der Kundenstammdaten- und Konditionenmanagementprozess?
 - + Wer pflegt und verantwortet diese Prozesse?
 - + Welche Schnittstellen kennzeichnen den Prozess?
 - + Gibt es klar definierte und gesicherte Zugangsrechte zu den hinterlegten Profilen?
- 2 Wie läuft der Prozess des Kreditrisikomanagements ab und enthält dieses
 - + ein Standard-Evaluierungsformular, welches zur Kreditgewährung vom Kreditmanager freigezeichnet werden muss?
 - + einen standardisierten Kreditwürdigkeitsprüfungsprozess sowohl für neue als auch für bestehende Kunden mit regelmäßigen Abfragen interner und externer (z.B. Ratingagenturen / Auskunfteien) Informationsquellen?
 - + einen standardisierten mehrstufigen Mahnprozess mit Kreditstop als Ultima Ratio?
- 3 Nach welchen Regeln läuft der Reklamationsprozess ab? Gibt es eindeutig definierte Reklamations-Codes (z.B. Gutschriften, falsche Rechnungsstellung, falsche oder fehlerhafte Lieferung, etc.), systemunterstützte sog. Issuelogs und festgeschriebene Eskalationsmechanismen? Sind in den Prozess SSC bzw. Call-Center-Strukturen eingebunden (wie)?
- 4 Wie wird der Rechnungsstellungsprozess angestoßen und abgewickelt und welches Datum (Rechnungsdatum, Versanddatum, etc.) ist für die Forderungslaufzeit maßgebend?
- 5 Gibt es Standardzahlungsbedingungen und welche Zahlungsfrist wird dort grundsätzlich zugrunde gelegt? Wird diesbezüglich nach Kundengruppen (ggfs. welchen) differenziert?

4. Detail-Fragen zum Verbindlichkeitenmanagement

a) Ansatz im Verbindlichkeitenmanagement

- 1 Welche Funktionen bzw. Prozesse schließt das Verbindlichkeitenmanagement in Ihrem Unternehmen ein (Lieferantenqualifikation, Auftragsbearbeitung, Lieferungsprüfung, Rechnungseingangsbearbeitung, Reklamationsbearbeitung, Zahlungsauftragsabwicklung, ggfs. weitere)
- 2 Welche kritischen Erfolgsfaktoren kennzeichnen das Verbindlichkeitenmanagement in Ihrem Unternehmen und welche typischen Hemmnisse bzw. Hindernisse bestehen?
- 3 Setzen Sie das Instrument des sog. Year-end Managements ein? Wenn ja, wie?
- 4 Wie sind Kompetenzen und Zuständigkeiten zu den einzelnen o.g. Funktionen und Prozessen des Verbindlichkeitenmanagements geregelt bzw. abgegrenzt? Gibt es Kompetenzregeln, die Entscheidungs- und Informationsrechte zwischen den involvierten Bereichen (Einkauf, Kreditorenbuchhaltung, Treasury) klar definieren?
- 5 Wie wird der Informationsaustausch zwischen den beteiligten Bereichen (Einkauf, Kreditorenbuchhaltung, Treasury) geregelt bzw. sichergestellt und welche Rolle spielen dabei IT-Systeme?

b) Teilprozessgestaltung im Verbindlichkeitenmanagement

- 1 Wie gestaltet sich der Lieferantenqualifikationsprozess?
 - + Wer selektiert und bewertet Lieferanten und wie geschieht dies? Gibt es ein Portfolio mit präferierten Lieferanten?
 - + Wer verhandelt / entscheidet über Ratings und Konditionen?
- 2 Wie ist der Rechnungseingangsbearbeitungsprozess organisiert und welches Datum (Rechnungsdatum, Eingangstag, Verbuchungstag, etc.) ist für die Verbindlichkeitenlaufzeit maßgebend?
- 3 Wie verläuft der Reklamationsprozess? Gibt es eindeutig definierte Codes und Eskalationsmechanismen? Wenn ja, welche?

-
- 4 Wie läuft der Zahlungsauftragsbearbeitungs-, -abwicklungs- und -verbuchungsprozess ab?
- + Wird dieser ggfs. mittels integrierter ERP- und Electronic-Payment-Funktionalitäten unterstützt?
 - + Werden standardisierte Zahlungsläufe eingesetzt und wenn ja, wie oft bzw. zu welchen Zeitpunkten?
- 5 Welche der vorstehenden Prozesse werden von dem Einkaufs- bzw. Finanzbereich zugeordneten Shared Service Centern oder von externen Dienstleistern im Rahmen von Outsourcing-Kontrakten abgewickelt (Zahlungsabwicklung, Einkauf, etc.) und ggfs. mit welchem Erfolg?

Anhang A2: Übersicht zu Experteninterviews

<i>Zeitpunkt</i>	<i>Position/Funktion des Interviewten</i>	<i>Dauer</i>	<i>Code</i>
Dez. 2010	CFO Europa	90 min.	UE 1
Dez. 2010	Globaler Finanzdirektor/ Head of Treasury	85 min.	UE 12
Dez. 2010	Globaler Divisions-CFO	90 min.	UE 13-BU 1
Dez. 2010	Globaler Finanzdirektor/ Head of O-T-C Management	70 min.	UE 13
Dez. 2010	Globaler Finanzdirektor/ Head of P-T-P Management	65 min.	UE 13
Dez. 2010	Globaler Finanzdirektor	90 min.	UE 4
Jan. 2011	Kfm. Geschäftsführer/ Sparten-CFO	70 min.	UE 2
Jan. 2011	Direktor Finanzen & Controlling, Deutschland & Europa	80 min.	UE 8
Feb. 2011	Finanzdirektor Deutschland & Europa	105 min.	UE 5
Feb. 2011	Globaler kfm. Geschäftsführer/CFO	80 min.	UE 7
Feb. 2011	Globaler Divisions-CFO	80 min.	UE 13-BU 2
Feb. 2011	Globaler Finanzdirektor/ Head of Treasury	75 min.	UE 3
Feb. 2011	Finanzdirektor/ Head of Finance & Controlling	120 min.	UE 11
Mrz. 2011	Kfm. Leiter/ Head of Finance & Controlling	95 min.	UE 9
Mrz. 2011	Globaler Finanzdirektor/ Head of Strategic Finance	80 min.	UE 10
Mrz. 2011	Direktor Einkauf Zentraleuropa	65 min.	UE 13
Apr. 2011	Globaler Finanzdirektor	100 min.	UE 6
Mai 2011	Globaler Business Controller	150 min.	UE 13
Jun. 2011	Divisionsleiter Vertrieb Zentral- europa	60 min.	UE 13-BU 1

Anhang A3: Kategoriensystem (Codes und Definitionen)*A) Basis-Unternehmensdaten*

- A1 - Standort
- A2 - Geschäftsbereiche / -felder
- A3 - Branchenschwerpunkte
- A4 - Regionale Präsenz
- A5 - Umsatz
- A6 - Standorte / Niederlassungen
- A7 - Mitarbeiter
- A8 - Unternehmensform, Anteilseignerstruktur & Kapitalmarktausrichtung
- A9 - Position des Gesprächspartners (inkl. Ausbildung)

B) Grds. Verständnis von WCM

- B1 - Stellenwert WCM (generell & bzgl. Kapitaleffizienz)
- B2 - Begriff des Working Capital
 - B2.1 + Brutto-Definitionsmethode
 - B2.2 + Netto-Definitionsmethode
 - B2.3 + accounting getriebene WC-Sichtweise
 - B2.4 + operational getriebene WC-Sichtweise
- B3 - Einzelbestandteile Working Capital (Definitiorik)
 - B3.1 + Forderungen aus L.u.L
 - B3.2 + Geleistete Anzahlungen
 - B3.3 + WIP / offene Dossiers
 - B3.4 + Sonstige kurzfristige Forderungen
 - B3.5 + Verbindlichkeiten aus L.u.L.
 - B3.6 + Erhaltene Anzahlungen
 - B3.7 + Cost of goods sold / offene Dossiers

- B3.8 + kurzfr. Rückstellungen
- B3.9 + Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten
- B3.10 + kurzfr. Bankverbindlichkeiten

C) Organisatorischer Rahmen für WCM

- C1 - Organisatorische Verankerung von WCM
 - C1.1 + Zentrale fkt. Verantwortung für WCM
 - C1.2 + Steuerungs- und Berichtshoheit für WCM
- C2 - WCM-Richtlinie
 - C2.1 + übergreifende WCM-Richtlinie inkl. FM- & VbM-Richtlinie
 - C2.2 + separate FM & VbM-Richtlinie ohne Überbau
 - C2.3 + allgemeinverbl. & akzeptierte WCM-Standards statt Richtlinie
 - C2.4 + Verantwortliche Stelle für Konzeption & Überarbeitung
 - C2.5 + Aktualisierungsgrad der WCM-Richtlinie(n) bzw. -Standards
- C3 - Klassifizierung der WCM-Richtlinie(n) bzw. -Standards
 - C3.1 + aggressiv, moderat oder konservativ
 - C3.2 + standardisiert vs. situativ
 - C3.3 + risikoeinkalkulierend vs. risikovermeidend
- C4 - Marktsituation (auf Kunden- & Lieferantenseite) mit Einfluss auf WC-Position
 - C4.1 + Kundenseitiger Druck durch Marktmacht großer Kunden, kaum Verhandlungsspielraum
 - C4.2 + Optimierungspotential eher bei mittleren und kleinen Kunden
 - C4.3 + im Einkauf kaum Spielräume bei Luft- & Seefracht gegenüber Airlines und Reedereien
 - C4.3.1 < wegen knapp gehaltener Kapazitäten auf Seiten der Carrier
 - C4.3.2 < wegen starken Wettbewerbs unter Logistikern

C4.4 + Optimierungspotential dagegen noch im Landverkehr

C4.4.1 < wegen polypolistischer Situation im Gegensatz zu Airlines und Reedereien

C4.4.2 < weil Subunternehmer schwächstes Glied der Kette im operativen Einkauf

D) Zielsetzung, Zielerreichung, Zielkonflikte im WCM

D1 - Haupt-Beweggründe für WCM

D1.1 + Liquidität vs. Ertragskraft

D1.2 + Bilanzstruktur vs. Finanzierungsstruktur

D1.3 + Abhängigkeit von der Steuerungsphilosophie

D1.3.1 < Shareholder-Value / Cash-Flow-Priorisierung / EBIT-Priorisierung, etc.

D1.3.2 < stärkere Fokussierung des Cash Managements (z.B. Einführung Cash-Pooling)

D2 - Durchgängigkeit der Zielsetzung in Richtung FM und VbM

D2.1 + Zielsetzung setzt sich (nicht) fort im FM bzw. VbM

D2.2 + Integration der Zielsetzung über die fkt. Bereiche (insb. Verkauf, Einkauf, etc.)

D2.3 + Behandlung von Geschäftspartnern, die sowohl Kunde als auch Lieferant sind

D3 - Zielkonflikte im WCM

D3.1 + Liquidität vs. Profitabilität

D3.1.1 < Umsatzmaximierung vs. Forderungslaufzeitminimierung

D3.1.2 < Verbindlichkeitenlaufzeitmaximierung vs. Skontoausnutzung

D3.2 + zentraler und dezentraler Steuerungseinfluss

D4 - Zufriedenheit mit dem aktuell praktizierten Ansatz

D4.1 + Grds. Zufriedenheit (ja/nein-wo?)

- D4.2 + Adäquates Verhältnis zw. Steuerungsphilosophie und WCM
- D4.3 + Grds. Verbesserungsbedarf (ja/nein-wo?)
- D4.4 + Verbesserungsbedarf zu Verantwortlichkeiten, Methodiken, Prozessen, etc.
- D5 - WCM-(Optimierungs-)Initiativen bzw. -Projekte
 - D5.1 + in der Vergangenheit
 - D5.2 + zukünftig
- D6 - Wesentliche zukünftige Herausforderungen im WCM
 - D6.1 + Homogenität des Zielsystems (inhaltlich, funktional, regional)
 - D6.2 + Incentivierung (Personen- und WCM-Größenbezogen)
 - D6.3 + Zahlungsfristenoptimierung (aktiv/passiv, GP-Kategorien)
 - D6.4 + Kreditmanagement (allgemein, kategoriebezogen)
 - D6.5 + Management von Subkontraktorbeziehungen
 - D6.6 + Professionalisierung des Lieferantenmanagements
 - D6.7 + Konsistente, abgestimmte Steuerung des VbM
 - D6.8 + Verständnis der WCM-Thematik im operativen Bereich

E) Planung, Leistungsmessung und -steuerung im WCM

- E1 - Verfahren zur Planung und Steuerung des WC
 - E1.1 + zentral vs. dezentral
 - E1.2 + funktionsbezogen isoliert vs. funktionsübergreifend
 - E1.3 + unternehmensintern vs. unternehmensübergreifend
 - E1.4 + Top-down- vs. Bottom-up- vs. Gegenstrom-Ansatz
- E2 - Berichtswesen zum WC
 - E2.1 + Art der WC-Performance-Abbildung im zentr. Management-Reporting
 - E2.2 + Art der WC-Performance-Abbildung im dezent. Management Reporting

- E2.3 + zeitliche Frequenz
- E3 - WCM-(Gesamt-)Steuerungskonzept
 - E3.1 + Grad der Integration in Gesamtsteuerungskonzept
 - E3.2 + Grad der Integration von FM- und VbM-Größen
- E4 - Messgrößen zur Bestimmung der WC-Performance
 - E4.1 + Größen zum Liquiditätszyklus
 - E4.2 + Bilanzstrukturgrößen
 - E4.3 + Altersstrukturbezogene Größen bzw- Listen
 - E4.4 + Sonstige Größen
- E5 - Definition der Messgrößen zum Liquiditätszyklus
 - E5.1 + Berechnung nach klassischer Formel
 - E5.2 + Berechnung nach geglätteter Formel
 - E5.3 + Berechnung nach anderen Formeln
- E6 - Informationssysteme im Rahmen von WCM
 - E6.1 + ERP-Systeme
 - E6.2 + Reporting-Tools
 - E6.3 + Datenbank-Tools
- E7 - Incentivierung und Motivation zur WC-Performance-Steigerung
 - E7.1 + Incentivierte Bereiche
 - E7.2 + Verwendete Größen
 - E7.3 + Verwendete Relationen

F) Ansatz im Forderungsmanagement

- F1 - Funktionen und Prozesse im Forderungsmanagement
 - F1.1 + Kreditrisikomanagement
 - F1.2 + Vertrags- & Konditionengestaltung
 - F1.3 + Auftragsannahme und -abwicklung

- F1.4 + Rechnungsstellung
- F1.5 + Inkassomanagement
- F1.6 + Reklamationsbearbeitung
- F1.7 + Zahlungsverbuchung und -auszifferung
- F1.8 + ggfs. weitere
- F2 - Kritische Erfolgsfaktoren im Forderungsmanagement
 - F2.1 + Zahlungszieleinhaltung
 - F2.2 + wcm-zielkonformes Vertriebsverhalten
 - F2.3 + Stringenz im Kreditrisikomanagement
 - F2.4 + Datenqualität Kunden
 - F2.5 + Rahmenverträge mit Kunden
 - F2.6 + (Potentielle) Einbindung von externen Dienstleistern in den FM-Prozess
 - F2.7 + Qualität / Beschleunigung des Abrechnungs- und Rechnungsausstellungsprozesses
 - F2.8 + Effizienter Einsatz von Kreditversicherungsinstrumenten
- F3 - Regelungen für Forderungsnebenpositionen
 - F3.1 + Unterschiedliche Regelungen für Zölle und ähnliche Gebühren
 - F3.2 + Unterschiedliche Regelungen für sonstige Gebühren
- F4 - Informationsaustausch zwischen den beteiligten Funktionen
- F5 - Kompetenzen und Zuständigkeiten
 - F5.1 + zentrale Rahmenvorgaben
 - F5.2 + dezentrale länderspezifische Richtlinien
 - F5.3 + Entscheidungsrecht zu Zahlungsfrist
 - F5.4 + Standards und Stufenanzahl im Mahnprozess
 - F5.5 + Kreditrisikomanagement und -prüfungsstandards
 - F5.6 + Kreditstop-Funktionalität

F6 - Integration von externen Dienstleistungen in das FM

F6.1 + Kreditinformationen / Ratings

F6.2 + Collection Services

F6.3 + Inkasso

F6.4 + Factoring

F6.5 + Kreditversicherungen

G) Teilprozessgestaltung im Forderungsmanagement

G1 - Kundenstammdaten- und Konditionenmanagement

G1.1 + Verantwortung des Prozesses

G1.2 + Pflege und Überprüfung der Daten

G1.3 + Schnittstellen und Zugangsrechte

G2 - Kreditrisikomanagement

G2.1 + Standard-Evaluierungsformular

G2.2 + standardisierte Kreditwürdigkeitsprüfung

G2.3 + Eskalationsprozedur

G3 - Reklamationsbearbeitung

G3.1 + Reklamationscodes (definiert oder keine/zentral oder dezentral definiert)

G3.2 + SSC- bzw. Call-Center-Unterstützung

G4 - Rechnungsstellung

G4.1 + Anstoß der Rechnungsstellung

G4.2 + Maßgebliches Datum für Forderungslaufzeitbeginn

G5 - Zahlungsfristbestimmung

G5.1 + Standardzahlungsfrist in Tagen

G5.2 + Kundengruppendifferenzierung

H) Ansatz im Verbindlichkeitenmanagement

H1 - Funktionen und Prozesse im Verbindlichkeitenmanagement

H1.1 + Lieferantenmanagement

H1.2 + Vertrags- und Konditionengestaltung

H1.3 + Disposition, Bestellung und Warenannahme

H1.4 + Rechnungsabwicklung

H1.5 + Reklamationsbearbeitung

H1.6 + Zahlungsmanagement

H1.7 + ggfs. weitere

H2 - Kritische Erfolgsfaktoren im Verbindlichkeitenmanagement

H2.1 + Zahlungszieleinhaltung / Standardzahlungsfristen

H2.2 + wcm-zielkonformes Einkaufs- und Operationsverhalten

H2.3 + Durchleitung kurzfristig angepasster Transporteinkaufskonditionen

H2.4 + Datenqualität Lieferanten

H2.5 + (Rahmen-)Verträge mit Lieferanten

H3 - Year-end Management

H3.1 + einmal / quartalsweise / monatlich

H3.2 + Ablehnung

H4 - Informationsaustausch zwischen den beteiligten Funktionen

H5 - Kompetenzen und Zuständigkeiten

H5.1 + zentrale Rahmenvorgaben

H5.2 + dezentrale länderspezifische Richtlinien

H5.3 + Entscheidungsrecht zu Zahlungsfrist

H5.4 + Organisation von (Standard-)Zahlungsläufen

H5.5 + Genehmigung von Sonderzahlungen

H5.6 + Ausnutzung von Skonti

I) Teilprozessgestaltung im Verbindlichkeitenmanagement

I1 - Lieferantenmanagement / Vertrags- & Konditionengestaltung

I1.1 + Selektion und Bewertung von Lieferanten

I1.2 + Management eines Preferred Supplier Portfolios

I1.3 + Konditionenverhandlung und Rabattstufenkonzept

I1.4 + Eskalationsprozedur

I2 - Rechnungsabwicklung

I2.1 + Anstoß der Rechnungsbearbeitung

I2.2 + Maßgebliches Datum für Verbindlichkeitenlaufzeitbeginn

I3 - Reklamationsbearbeitung

I3.1 + Reklamationscodes (definiert oder keine/zentral oder dezentral definiert)

I3.2 + Eskalationsmechanismen

I4 - Zahlungsauftragsbearbeitung und -abwicklung

I4.1 + ERP- und E-Payment-Funktionalitäten

I4.2 + Standardisierungsgrad (Zahlläufe)

I5 - Prozessunterstützung durch SSC oder externe Dienstleistungen

Literaturverzeichnis

- AdminiStraight! Institut (2009): Working Capital Management in Mittelständischen Unternehmen, Essen.
- Akinlo, O. O. (2011): Does Working Capital Cause Profitability? – The Nigerian Experience, in: *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 2011, 7(5), S. 457 – 462.
- Al Shubiri, F. N. (2011): The Effect of Working Capital Practices on Risk Management – Evidence from Jordan, in: *Global Journal of Business Research*, 2011, 5(1), S. 39 – 54.
- Al Taleb, G. / Al-Zoued, A. A. N. / Al-Shubiri, F. N. (2010): The Determinants of Effective Working Capital Management Policy – A Case Study on Jordan, in: *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2010, 2(4), S. 248 – 264.
- Alexandre, P. / Sasse, A. / Weber, K. (2004): Steigerung der Kapitaleffizienz durch Investitions- und Working Capital Management, in: *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2004, 16(3), S. 125 – 131.
- Ali, W. / Ul Hassan, S. H. (2010): Relationship between the Profitability and Working Capital Policy of Swedish Companies, Master Thesis, Umeå.
- Appuhami, R. (2008): The Impact of Firms' Capital Expenditure on Working Capital Management – An Empirical Study across Industries in Thailand, in: *International Management Review*, 2008, 4(1), S. 11 – 24.

- Aravindan, R. / Ramanathan, K. V. (2013): Working Capital Estimation / Management – A Financial Modeling Approach, in: *Advances in Management*, 2013, 6(9), S. 4 – 10.
- Arkhipov, A. V. / Yong, A. Y. C. (2001): Show Me the Money – How e-Business will Transform B-to-B Financial Processes, Boston.
- Arndt, H. (2008): Supply Chain Management, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Arnold, G. (2013): Corporate Financial Management, 5th ed., Harlow.
- Arthur D. Little (2006): Einfluss des Net Working Capital auf den Unternehmenswert, Ort: <http://www.adlittle.de/studien>, Zugriffsdatum: 30.12.2011.
- Atteslander, P. (2003): Methoden der Empirischen Sozialforschung, 10. Aufl., Berlin u.a.
- Avadhani, V. A. (2007): International Financial Management, 4th ed., Mumbai.
- Bäck, H. (2007): Logistik-Controlling – Lektion 6: Controlling des Bestands-, Sortiments- und Lagermanagement, Eschborn.
- Bagchi, S. K. (2006): Credit Risk Management, 2nd ed., Mumbai.
- Balakrishnan, M. (2011): The Effect of the Adoption of Emerging Electronic Payments Options on Improving Working Capital Management and Profitability of Firms in India, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, 2011, 5(2), S. 188 – 208.

- Banham, R. (2012): Too Much of a Good Thing – The 2012 CFO / REL Working Capital Scorecard, in: *CFO Magazine*, 01.08.2012, Ort: <http://www.cfo.com/article.cfm>, Zugriffsdatum: 30.12.2012.
- Bardy, R. (1984): Rendite, Cash-Flow, Working Capital – Meßgrößen für das Zusammenwirken von Controlling und Treasuring, in: *Controller Magazin*, 1984, 9(3), S. 105 – 112.
- Barton, S. L. / Mathews, C. H. (1989): Small Firm Financing – Implications from a Strategic Management Perspective, in: *Journal of Small Business Management*, 1989, 27(1), S. 1 – 7.
- Bauer, D. (2007): Driving Additional Value Within AP, in: *Financial Executive*, October 2007.
- Bauer, M. (2001): Supply Chain Management bei der Robert Bosch GmbH, in: Walther, J. / Bund, M. (Hrsg.), *Supply Chain Management*, Frankfurt, 2001, S. 178 – 203.
- Baum, H. / Coenenberg, A. G. / Günther, T. (2007): *Strategisches Controlling*, 4. Aufl., Stuttgart.
- Baumgarten, H. (2008): *Das Beste der Logistik – Innovationen, Strategien, Umsetzungen*, Heidelberg.
- Beckmann, H. (2004): Supply Chain Management – Grundlagen, Konzepte und Strategien, in: Beckmann, H. (Hrsg.), *Supply Chain Management – Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*, Berlin u.a., 2004, S. 1 – 98.

- Bekaert, G. / Hodrick, R. J. (2009): *International Financial Management*, 2nd ed., New Jersey.
- Belay, T. A. (2011): *The Effect of Working Capital Policies on Firms' Profitability – Evidence from Manufacturing Private Limited Companies in Tigray Region, Ethiopia*, Saarbrücken.
- Belt, B. / Smith, K. V. (1991): *Comparison of Working Capital Management Practices in Australia and the United States*, in: *Global Finance Journal*, 1991, 2(1/2), S. 27 – 54.
- Beranek, W. (1988): *A Historical Perspective of Research and Practice in Working Capital Management*, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual – Volume 1*, Greenwich u.a., 1988, S. 3 – 15.
- Berson, A. / Dubov, L. (2007): *Master Data Management and Customer Data Integration for a Global Enterprise*, New York u.a.
- Besley, S. / Osteryoung, J. S. (1985): *Survey of Current Practices in Establishing Trade-Credit Limits*, in: *Financial Review*, 1985, 2, S. 70 – 81.
- Bhalla, V. K. (2009): *Working Capital Management (Text and Cases)*, 10th ed., New Delhi.
- Bhimani, A. / Horngren, C. T. / Datar, S. M. / Foster, G. (2008): *Management & Cost Accounting*, 4th ed., London.

- Bielenberg, C. (2002): Solving Funding Issues Through Working Capital, in: *qtnews*, 09.05.2002, Ort: <http://www.qtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 31.05.2002.
- Bilal, A. R. / Naveed, M. / Taliv, N. A. (2010): Impact of Working Capital on Profitability of Cement Sector of Pakistan, in: *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2010, 3(7), S. 661 – 666.
- Böhm, B. (2001): Controlling von Working Capital und Cash Flow in der Industriellen Praxis, in: *Controller Magazin*, 2001, 26(3), S. 267 – 270.
- Boisjoly, R. P. (2009): The Cash Flow Implications of Managing Working Capital and Capital Investment, in: *Journal of Business & Economic Studies*, 2009, 15(1), S. 98 – 108.
- Bragg, S. M. (1998): *Outsourcing*, New York u.a.
- Bragg, S. M. (2004a): *Accounting Best Practices*, 3rd ed., New Jersey.
- Bragg, S. M. (2004b): *Inventory – Best Practices*, New Jersey.
- Bragg, S. M. (2007): *The New CFO Financial Leadership Manual*, 2nd ed., New Jersey.
- Bragg, S. M. (2011): *The New CEO Corporate Leadership Manual – Strategic and Analytical Tools for Growth*, New Jersey.
- Brealey, R. A. / Myers, S. C./ Allen, F. (2011): *Principles of Corporate Finance*, 10th ed., Boston u.a.

- Brigham, E. F. / Ehrhardt, M. C. (2011): *Financial Management*, 13th ed., Mason.
- Brigham, E. F. / Houston, J. F. (2013): *Fundamentals of Financial Management*, 13th ed., Mason.
- Brown, S. A. (2000): *Customer Relationship Management – A Strategic Imperative in the World of e-Business*, Toronto.
- Brückner, M. (1997): *Reklamationsmanagement – Wie aus Beschwerden Chancen werden*, Wien.
- Bruns, W. J. / McKinnon, S. M. (1993): *Information and Managers – A Field Study*, in: *Journal of Management Accounting Research*, 1993, 5, S. 84 – 108.
- Bryman, A. / Bell, E. (2011): *Business Research Methods*, 3rd ed., Oxford.
- Buchmann, P. (2009): *Return of the King – Working Capital Management zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen in der Krise*, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2009, 53(6), S. 350 – 355.
- Byers, S. S. / Groth, J. C. / Wiley, M. K. (1997): *The Critical Operating Cycle*, in: *Management Decision*, 1997, 35(1/2), S. 14 – 23.
- Callahan, T. (2003): *2003 Study on Customer Deductions – Impact on Receivables*, in: *Business Finance*, 2003, 105(8), S. 61 – 63.
- Campbell, J. (1991): *The Anglo-Saxons*, London u.a.

- Carnol, C. (2001): Integration von Logistikdienstleistern in die Supply Chain, in: Walther, J. / Bund, M. (Hrsg.), *Supply Chain Management*, Frankfurt, 2001, S. 204 – 225.
- Cervo, D. / Allen, M. (2011): *Master Data Management in Practice – Achieving True Customer MDM*, New Jersey.
- Chakraborty, K. (2008): Working Capital and Profitability – An Empirical Analysis of Their Relationship with Reference to Selected Companies in the Indian Pharmaceutical Industry, in: *Icfaian Journal of Management Research*, 2008, 7(12), S. 41 – 59.
- Chakravarty, P. K. / De, A. K. (2009): Working Capital Management – A Case Study in the Eastern Coalfields Limited, in: Tayal, P. K. / Jain, S. C., *Management of Working Capital*, Jaipur, 2009, S. 90 – 101.
- Chapman, C. B. / Ward, S. C. / Cooper, D. F. / Page, M. J. (1984): Credit Policy and Inventory Control, in: *The Journal of the Operational Research Society*, 1984, 35(12), S. 1055 – 1065.
- Checkley, K. (1999): *Cash Is Still King*, New York.
- Chiou, J. R. / Cheng, L. / Wu, H. W. (2006): The Determinants of Working Capital Management, in: *The Journal of American Academy of Business*, 2006, 10(1), S. 149 – 155.
- Christopher, M. (2003): New Directions in Logistics, in: Waters, D. (Hrsg.), *Global Logistics and Distribution Planning – Strategies for Management*, 4th ed., London, 2003, S. 22 – 32.

- Christopher, M. (2005): Logistics and Supply Chain Management – Creating Value-Adding Networks, 3rd ed., Harlow u.a.
- Clarkson, G. P. E. (1983): Managing Working Capital, in: Broyles, J. / Cooper, I. / Archer, S., *Financial Management Handbook*, 2nd ed., Aldershot, 1983, S. 67 – 90.
- Clements, S. / Donnellan, M. / Read, C. (2004): CFO Insights – Achieving High Performance Through Finance Business Process Outsourcing, West Sussex u.a.
- Coase, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 1937, 4(11), S. 386 – 405.
- Coenenberg, A. G. / Haller, A. / Schultze, W. (2012): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse – Betriebswirtschaftliche, Handelsrechtliche, Steuerrechtliche und Internationale Grundlagen – HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, DRS, 22. Aufl., Stuttgart.
- Coenenberg, A. G. / Salfeld, R. (2003): Wertorientierte Unternehmensführung – vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart.
- Collins, G.W. (1946): Analysis of Working Capital, in: *The Accounting Review*, 1946, 21(4), S. 430 – 441.
- Copeland, T. / Koller, T. / Murrin, J. (1998): Unternehmenswert – Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung, 2. Aufl., Frankfurt am Main u.a.

- Corsten, D. / Gabriel, C. (2004): Grundlagen des Supply Chain Managements, in: Corsten, D. / Gabriel, C. (Hrsg.), *Supply Chain Management Erfolgreich Umsetzen*, 2. Aufl., Berlin u.a., 2004, S. 1 – 44.
- Corsten, D. / Gruen, T. (2004): Stock-Outs Cause Walkouts, in: *Harvard Business Review*, 2004, 82(5), S. 26 – 28.
- Damodaran, A. (2001): *Corporate Finance – Theory and Practice*, 2nd ed., New York u.a.
- Dankse Bank / Ernst & Young (2009): *Working Capital Management – A Survey of Nordic Companies*, Kopenhagen.
- Debus, C. / Döring, O. / Steinhäuser, P. (2010): Modernes Kreditrisikomanagement als Teil des Working Capital Management bei Industrieunternehmen, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2010, 22(7), S. 381 – 387.
- Deloof, M. / Jegers, M. (1996): Trade Credit, Product Quality and Intra Group Trade – Some European Evidence, in: *Financial Management*, 25(3), S. 33 – 43.
- Deloof, M. (2003): Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?, in: *Journal of Business Finance & Accounting*, 2003, 30(3), S. 573 – 587.
- Deutsche Post DHL (2009): *Geschäftsbericht 2009*, Bonn.

- Dewing, A. S. (1953): *The Financial Policy of Corporations – Volume I*, 5th ed., New York.
- Dierig, C. (2010): Die Zahlungsmoral der Deutschen lässt nach, in: *Die Welt*, 07.09.2010, S. 15.
- Dittrich, J. / Braun, M. (2004): *Business Process Outsourcing – Entscheidungsfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*, Stuttgart.
- Döring, O. / Schönherr, M. / Steinhäuser, P. (2012): Working Capital Controlling – Entwicklung eines Steuerungskonzepts zur nachhaltigen Performancesteigerung eines mittelständischen Unternehmens, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2012, 24(8/9), S. 409 – 415.
- Dollmann, M. / Drebinger, T. / Read, D. (2001): Erfolgreiches Lieferantenmanagement basiert auf Sieben Kernprozessen, in: KPMG (Hrsg.), *Jahrbuch der Beschaffung 2001*, Berlin, 2001, S. 47 – 57.
- Dong, H. P. / Su, J. T. (2010): The Relationship between Working Capital Management and Profitability – A Vietnam Case, in: *International Research Journal of Finance and Economics*, 2010, Issue 49, S. 59 – 67.
- Dorsman, A. / Gounopoulos, D. (2008): Controlling Working Capital in Multinational Enterprises, in: *Journal of Corporate Treasury Management*, 2008, 2(2), S. 152 – 159.
- Dyer, W. G. Jr. / Wilkins, A. L. (1991): Better Stories, Not Better Construct, to Generate Better Theory – A Rejoinder to Eisenhardt, in: *Academy of Management Review*, 1991, 16(3), S. 613 – 619.

- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, in: *Academy of Management Review*, 1989, 14(4), S. 532 – 550.
- Eitelwein, O. / Wohlthat, A. (2005): Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2005, 49(6), S. 416 – 425.
- Eljelly, A. M. A. (2004): Liquidity-Profitability Tradeoff – An Empirical Investigation in an Emerging Market, in: *International Journal of Commerce & Management*, 2004, 14(2), S. 48 – 61.
- Elliott, B. / Elliott, J. (2006): Financial Accounting, Reporting and Analysis, 2nd ed., Harlow u.a.
- Ellram, L. M. (1996): The Use of the Case Study Method in Logistics Research, in: *Journal of Business Logistics*, 1996, 17(2), S. 93 – 138.
- Emery, G. W. (1988): Positive Theories of Trade Credit, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual* - Volume 1, Greenwich u.a., 1988, S. 115 – 130.
- Endenich, C. / Brandau, M. / Hoffjan, A. (2011): Two Decades of Research on Comparative Management Accounting – Achievements and Future Directions, in: *Australian Accounting Review*, 2011, 21(4), S. 365 – 382.
- Ernst & Young (2012): All Tied Up – Working Capital Management Report 2012, Ort: <http://www.ey.com/Publication>, Zugriffsdatum: 31.10.2012.

- Ertl, M. (2004): Aktives Cashflow-Management – Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung, München.
- Ertl, M. (2012): Working Capital Management als Instrument der Innenfinanzierung, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2012, 24(8/9), S. 397 – 402.
- Fabozzi, F. J. / Drake, P. P. / Polimeni, R. S. (2008): *The Complete CFO Handbook – From Accounting to Accountability*, New Jersey u.a.
- Falope, O. I. / Ajilore, O. T. (2009): Working Capital Management and Corporate Profitability – Evidence from Panel Data Analysis of Selected Quoted Companies in Nigeria, in: *Research Journal of Business Management*, 2009, 3(3), S. 73 – 84.
- Farris II, M. T. / Hutchison, P. D. (2003): Measuring Cash-to-Cash Performance, in: *The International Journal of Logistics Management*, 2003, 14(2), S. 83 – 91.
- Feucht, M. (2001): Working Capital, Working Capital Management, Working Capital Zyklus, in: Feucht, M. (Hrsg.), *Praxis Lexikon Finanzmanagement*, Landsberg / Lech, 2001, S. 280 – 287.
- Filbeck, G. / Krueger, T. M. (2005): An Analysis of Working Capital Management Results Across Industries, in: *Mid-American Journal of Business*, 2005, 20(2), S. 11 – 18.
- Firth, M. (1976): *Management of Working Capital*, London u.a.

- Fischer, D. / Günkel, M. / Neubeck, G. / Pannen, M. (2009): Die Bilanzrechtsreform 2009/10 – Handels- und Steuerbilanz nach BilMoG, Bonn.
- Flanagan, B. (2005): Managing Working Capital, in: *Business Credit*, September 2005, 107(8), S. 26 – 29.
- Fleig, B. / Seemann, F. (2008): Accelerated Working Capital Management, in: *Controller Magazin*, 2008, 33(7/8), S. 62 – 65.
- Fleischmann, B. (2000): Distribution and Transport Planning, in: Stadler, H. / Kilger, C. (Hrsg.), *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Berlin u.a., 2000, S. 167 – 181.
- Fleischmann, B. / Meyr, H. / Wagner, M. (2000): Advanced Planning, in: Stadler, H. / Kilger, C. (Hrsg.), *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Berlin u.a., 2000, S. 57 – 71.
- Frazelle, E. H. (2002): *World-Class Warehousing and Material Handling*, New York u.a.
- Frericks, T. (2010): Wachstum Finanzieren, Bilanz und Rating Verbessern, in: *Handbuch Forderungsmanagement – Dienstleistung in Factoring, Inkasso und Recht*, Wiesbaden, 2010, S. 36 – 39.
- Galliers, R. D. (1992): Choosing Informations Systems Research Approaches, in: Galliers, R. D. (Hrsg.), *Informations Systems Research – Issues, Methods and Practical Guides*, London u.a., 1992, S. 144 – 162.
- Gallinger, G. W. / Healey, P. B. (1987): *Liquidity Analysis and Management*, Reading, Massachusetts u.a.

- Garcia-Teruel, P. J. / Martinez-Solano, P. (2007): Effects of Working Capital Management on SME Profitability, in: *International Journal of Managerial Finance*, 2007, 3, S. 164 – 177.
- Gawlik, T. / Kellner, J. / Seifert, D. (2002): Effiziente Kundenbindung mit CRM, Bonn.
- Gelinas, G. J. / Sutton, S. G. / Fedorowicz, J. (2004): Business Processes & Information Technology, Mason.
- Gentry, J. A. (1988): State of the Art of Short-Run Financial Management, in: *Financial Management*, 1988, 17(2), S. 41 – 57.
- Gentry, J. A. / De La Garza, J. M. (1985): A Generalized Model for Monitoring Accounts Receivable, in: *Financial Management*, 1985, 14(4), S. 28 – 38.
- Gentry, J. A. / Mehta, D. R. / Bhattacharyya, S. K. / Cobbaut, R. / Scaringella, J. L. (1979): An International Study of Management Perceptions of the Working Capital Process, in: *Journal of International Business Studies*, 1979, 10(1), S. 28 – 38.
- Gerbode, A. / Hunziker, A. (2004): Danzas – Europäische Distributionsnetzwerke, in: Corsten D. / Gabriel, C. (Hrsg.), *Supply Chain Management Erfolgreich Umsetzen*, 2. Aufl., Berlin u.a., 2004, S. 87 – 106.
- Gerstenberg, C. W. (1936): *Financial Organisation and Management*, New York.

- Gill, A. / Biger, N. / Mathur, N. (2010): The Relationship Between Working Capital Management and Profitability – Evidence from the United States, in: *Business and Economics Journal*, Volume 2010, S. 1 – 9.
- Gitman, L. J. C. (1974): Estimating Corporate Liquidity Requirements – A Simplified Approach, in: *The Financial Review*, 1974, 9(3), S. 79 – 88.
- Gleich, R./Klein, A. (2011): Der Controlling-Berater, Band 15, Finanz- Controlling, Stuttgart.
- Goedeckemeyer, K-H. (2010): Potenzial Noch Nicht Ausgeschöpft, in: *Handbuch Forderungsmanagement – Dienstleistung in Factoring, Inkasso und Recht*, Wiesbaden, 2010, S. 40 – 41.
- Gomm, R. (2008): Social Research Methodology – A Critical Introduction, 2nd ed., Basingstoke.
- Gräfer, H. (1992): Annual Report – der US-Amerikanische Jahresabschluss – Ein Praktischer Leitfaden zum Verständnis und zur Analyse US-Amerikanischer Geschäftsberichte, Stuttgart.
- Gros, S. (2009): Der CFO in der Krise, in: *Finance*, Mai 2009, S. 40.
- Gühring, H. (2005): Nettoumlaufvermögen für Ertragssteigerung nutzen – Freisetzung gebundenen Kapitals, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2005, 49(3), S. 192 – 194.
- Gundavelli, V. (2006): 7 Steps to Elevating Working Capital Performance, in: *Financial Executive*, May 2006, S. 52 – 54.

- Gupta, M. C. (1969): The Effect of Size, Growth and Industry on the Financial Structure of Manufacturing Companies, in: *Journal of Finance*, 1969, 24(3), S. 517 – 529.
- Gupta, M. C. / Huefner, R. J. (1972): A Cluster Analysis Study of Financial Ratios and Industry Characteristics, in: *Journal of Accounting Research*, 1972, 10(1), S. 77 – 95.
- Guserl, R. (1994): Working Capital Management – Der Vernachlässigte Weg der Innenfinanzierung, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 1994, 44(3/4), S. 163 – 180.
- Guserl, R. / Pernsteiner, H. (2004): Die Rolle des Finanzmanagements in der Unternehmensführung, in: Guserl, R. / Pernsteiner, H. (Hrsg.), *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*, Wiesbaden, 2004, S. 1 – 32.
- Hahn, K. (2009): BilMoG Kompakt, 2. Aufl., Stuttgart.
- Haley, C. W. / Higgins, R. C. (1973): Inventory Policy and Trade Credit Financing, in: *Management Science*, 1973, 20(4), Application Series, Part 1, S. 464 – 471.
- Hampton, J. J. / Wagner, C. L. (1989): Working Capital Management, New York u.a.
- Hawawini, G. / Viallet, C. (2002): Finance for Executives – Managing for Value Creation, 2nd ed., Cincinnati.

- Hawawini, G. / Viallet, C. / Vora, A. (1986): Industry Influence on Corporate Working Capital Decisions, in: *Sloan Management Review*, 1986, 27(4), S. 15 – 24.
- Helfferrich, C. (2011): Die Qualität Qualitativer Daten – Manual für die Durchführung Qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Hellig, R. (2007): Logistik-Controlling – Lektion 7: Produktionslogistikkonzepte auf dem Prüfstand, Eschborn.
- Hess, T. (2002): Netzwerkcontrolling – Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung, Diss., Wiesbaden.
- HGB (2013): Handelsgesetzbuch, Stand: 4. Oktober 2013, Ort: <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hgb/gesamt.pdf>
- Higgins, L. / Driscoll, M. (2009): Cash Flow is Oxygen in Turbulent Times, in: *gtnews*, 02.06.2009, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.06.2009.
- Hill, M. D. / Kelly, G. W. / Highfield, M. J. (2010): Net Operating Working Capital Behavior – A First Look, in: *Financial Management*, 2010, 39(2), S. 783 – 805.
- Hill, N. C. / Sartoris, W. L. (1988): Short Term Financial Management, New York.
- Hill, N. C. / Wood, R. A. / Sorenson, D. R. (1981): Factors Influencing Corporate Credit Policy, in: *Journal of Cash Management*, 1981, 1(2), S. 38 – 47.

- Hoffjan, A. (2009): Internationales Controlling, Stuttgart.
- Hofler, D. (2009): Strategies for High-Yield Working Capital in Today's Economic Environment, in: *Outsourced Logistics*, 2009, 2(1), S. 26 – 29.
- Hofmann, E. (2010): Zum Wandel des Working Capital Managements in Supply Chains – ein Blick zurück und zukünftige Handlungsoptionen, in: Delfmann, W. / Wimmer, T. (Hrsg.), *Strukturwandel in der Logistik*, Hamburg, 2010, S. 249 – 273.
- Hofmann, E. / Kotzab, H. (2010): A Supply Chain-Oriented Approach of Working Capital Management, in: *Journal of Business Logistics*, 2010, 31(2), S. 305 – 330.
- Hofmann, N. / Sasse, A. / Hauser, M. / Baltzer, B. (2007): Investitions-, Finanz- und Working Capital Management als Stellhebel zur Steigerung der Kapital-effizienz – Stand und Neuere Entwicklungen, in: *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2007, 19(3), S. 153 – 163.
- Hofstede, G. / Hofstede, G. H. / Minkov, M. (2010): *Cultures and Organizations – Software of the Mind*, 3rd ed., New York u.a.
- Holmes, S. / Kent, P. (1991): An Empirical Analysis of the Financial Structure of Small and Large Australian Manufacturing Enterprises, in: *Journal of Small Business Finance*, 1991, 1, S. 141 – 154.
- Homburg, C. (2007): Betriebswirtschaftslehre als Empirische Wissenschaft – Bestandsaufnahme und Empfehlungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2007, Sonderheft 56/07, S. 27 – 60.

- Hope, J. (2006): Reinventing the CFO – How Financial Managers can transform their Roles and add greater Value, Boston.
- HSBC (2004): Cash & Treasury Managers' Handbook for the Americas, Milton Keynes.
- Hughes, M. (2006a): Best Practice in Purchase-to-Pay (Part 1) – Making Invoice Data Capture More Efficient, in: *gtnews*, 04.09.2006, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.09.2006.
- Hughes, M. (2006b): Best Practice in Purchase-to-Pay (Part 2) – Invoice Approval and Purchase Management, in: *gtnews*, 18.09.2006, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.09.2006.
- Hughes, M. (2006c): Best Practice in Purchase-to-Pay (Part 4) – Optimising Working Capital Management, in: *gtnews*, 16.10.2006, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 31.10.2006.
- Hugos, M. (2006): Essentials of Supply Chain Management, 2nd ed., New York.
- Hurrle, B. / Kieser, A. (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, in: *DBW*, 2005, 65(6), S. 584 – 602.
- IFRS (2013): International Financial Reporting Standards, Auflage 3.0, Stand: 4. April 2013, Ort: http://www.ifrs-portal.com/Publikationen/IFRS_Texte_3.0_2013_04.pdf

- IOFM – Institute of Finance and Management (2010): Working Capital – Largest Public Companies have \$740 Billion Unnecessarily Tied Up in Working Capital, in: *The Controller's Report*, October 2010, S. 12 – 14, Ort: <http://iofmonline.org/finance>, Zugriffsdatum: 30.12.2010.
- Jain, N. K. (2004): Working Capital Management, New Delhi.
- Jendruschewitz, B. / Nöllig, P. (2007): Unternehmensfinanzierung mittels ABS-Programmen, in: Seethaler, P. / Steitz, M. (Hrsg.), *Praxishandbuch Treasury-Management – Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements*, Wiesbaden, 2007, S. 209 – 225.
- Johnson, C. G. (1970): Ratio Analysis and the Prediction of Firm Failure – Comment, in: *Journal of Finance*, 1970, 25(5), S. 1166 – 1168.
- Johnson, R. W. / Kallberg, J. G. (1986): Management of Accounts Receivable and Payable, in: Altman, E. I., *Handbook of Corporate Finance*, New York, 1986, S. 8.3 – 8.45.
- Jose, M. L. / Lancaster, C. / Stevens, J. L. (1996): Corporate Returns and Cash Conversion Cycles, in: *Journal of Economics and Finance*, 1996, 20(1), S. 33 – 46.
- Kaen, F. R. (1995): Corporate Finance – Concepts and Policies, Cambridge u.a.
- Kaeseler, J. (2004): Value Chain Management in der Gebrauchsgüterindustrie, in: Beckmann, H. (Hrsg.), *Supply Chain Management*, Berlin u.a., 2004, S. 227 – 260.

- Kaiser, K. / Young, S. D. (2009): So verbessern Sie Ihre Liquidität, in: *Harvard Business Manager*, 2009, Heft 8, S. 42 – 49.
- Kamath, R. (1989): How Useful are Common Liquidity Measures?, in: *Journal of Cash Management*, 1989, 9(1), S. 24 – 28.
- Kerkhoff, G. (2004): Milliarden-Grab – Einkauf, 2. Aufl., Weinheim.
- Khoury, N. T. / Smith, K. V. / MacKay, P. I. (1999): Comparing Working Capital Practices in Canada, the United States, and Australia – A Note, in: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1999, 16(1), S. 53 – 57.
- Kieser, A. / Ebers, M. (2006): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart.
- Kieser, A. / Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart.
- Kilger, C. / Schneeweiss (2000): Demand Fulfilment and ATP, in: Stadler, H. / Kilger, C., *Supply Chain Management and Advanced Planning*, Berlin u.a., 2000, S. 135 – 148.
- Kim, Y. H. / Chung, K. H. (1990): An Integrated Evaluation of Investment in Inventory and Credit – A Cash Flow Approach, in: *Journal of Business Finance and Accounting*, 1990, 17(3), S. 381 – 390.
- Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (1988): Preface, in: Kim Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual – Volume 1*, Greenwich u.a., 1988, S. IX – XI.

- Kirchner, C. (2011): Fünf Prozent ist immer noch viel, in: *Financial Times Deutschland*, 23.12.2011, S. 32.
- Klaus, P. / Kille, C. (2008): Die TOP 100 der Logistik - Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer in der Logistikdienstleistungswirtschaft, Ausgabe 2008 / 2009, hrsg. von Deutsche Verkehrs-Zeitung und Bundesvereinigung Logistik, Hamburg.
- Kleinschmidt, H. (2011): Die Angelsachsen, München.
- Klepzig, H. (2010): Working Capital and Cash Flow – Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Knop, C. (2011): Der Ärger über die Banken wird größer, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 12.11.2011, S. 14.
- Kothari, J. / Barone, E. (2006): Financial Accounting, London.
- KPMG (2005): Working Capital Management – Eine Bestandsaufnahme – Wie Europäische Unternehmen ihr Working Capital steuern, 2005, Ort: <http://www.kpmg.de/docs>, Zugriffsdatum: 30.12.2005.
- KPMG (2008a): Insights into IFRS, 5th ed., London.
- KPMG (2008b): Working Capital Management im deutschen Maschinen- und Anlagenbau, 2008, Ort: <http://www.kpmg.de/docs>, Zugriffsdatum: 30.12.2008.

- KPMG (2011): Cash – Part of a Healthy Corporate Lifestyle – KPMG Cash and Working Capital Management Survey Report 2011, London, Ort: <http://www.kpmg.de/docs>, Zugriffsdatum: 30.12.2011.
- Kral, S. (2010): Umsatz wächst einstellig – Rendite bleibt unter Druck, in: *Deutsche Verkehrs-Zeitung*, Nr. 83, 13.07.2010, S. 7.
- Kreuz, W. / Schürmann, V. (2004): Mit Aggressivem Working Capital Management die Liquidität nachhaltig erhöhen, in: Guserl, R. / Pernsteiner, H., *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*, Wiesbaden, 2004, S. 428 – 451.
- Krueger, T. M. / Saydam, C. (1991): New Dimensions in Inventory Management Education – Description of Alternatives to Economic Order Quantity and Documentation of Advantages, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual - Volume 2*, Greenwich u.a., 1991, S. 241 – 253.
- Kulshreshtha, D. K. / Jha, B. K. (2009): Working Capital Management in Small Business, in: Tayal, P. K. / Jain, S. C., *Management of Working Capital*, Jaipur, 2009, S. 82 – 98.
- Kulshreshtha, H. S. (2009): Concepts and Components of Working Capital, in: Tayal, P. K. / Jain, S. C., *Management of Working Capital*, Jaipur, 2009, S. 29 – 37.
- Kumar, R. (2011): *Research Methodology – a Step-by-Step Guide for Beginners*, 3rd ed., London u.a.

- Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): Internationales Management, 7. Aufl., München.
- La Porta, R. / Lopez-de-Silanes, F. / Shleifer, A. / Vishny, R. W. (1997): Legal Determinants of External Finance, in: *Journal of Finance*, 1997, 52(3), S. 1131 – 1150.
- Lamberson, M. (1995): Changes in Working Capital of Small Firms in Relation to Changes in Economic Activity, in: *Mid-American Journal of Business*, 10(2), S. 45 – 50.
- Lancaster, C. / Stevens, J. L. / Jennings, J. A. (1999): Corporate Liquidity and the Significance of Earnings versus Cash Flow – An Examination of Industry Effects, in: *Journal of Applied Business Research*, 1999, 15(3), S. 37 – 46.
- Lancaster, G. (2005): Research Methods in Management – a Concise Introduction to Research in Management and Business Consultancy, Oxford u.a.
- Lander, R. N. (2001): Managing Customer Deductions, in: *Strategic Finance*, 2001, 83(5), S. 38 – 41.
- Langer, T. / Schubbe, M. (2010): Working Capital Management und Controlling im Internationalen Stahlhandel, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2010, 22(7), S. 368 – 374.
- Lazaridis, I. / Tryfonidis, D. (2006): The Relationship between Working Capital Management and Profitability of Listed Companies in the Athens Stock Exchange, in: *Journal of Financial Management and Analysis*, 2006, 19(1), S. 26 – 35.

- Lee, H. L. (2002): Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties, in: *California Management Review*, 2002, 44(3), S. 105 – 119.
- Lee, H. L. (2004): The Triple-A-Supply Chain, in: *Harvard Business Review*, 2004, 82(8), S. 102 – 112.
- Le Roux, M. T. S. (2008): Company Value – Working Capital and the Cash Conversion Cycle Investigated, Mini-Dissertation, Potchefstroom.
- Lewellen, W. G. / Johnson, R. W. (1972): Better Way to Monitor Accounts Receivable, in: *Harvard Business Review*, 1972, 50(3), S. 101 – 109.
- Lewellen, W. G. / McConnell, J. J. / Scott, J. A. (1980): Capital Market Influences on Trade Credit Policies, in: *The Journal of Financial Research*, 1980, 3(2), S. 105 – 113.
- Lies, Erich (2011): Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements – Optimierungsansätze der Financial Supply Chain, Hamburg.
- Lillis, A. M. / Mundy, J. (2005): Cross-Sectional Field Studies in Management Accounting Research – Closing the Gaps Between Surveys and Case Studies, in: *Journal of Management Accounting Research*, 2005, 17(1), S. 119 – 141.
- Lisch, R. / Kriz, J. (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse, Reinbek.
- Löwer, C. (2010): Derzeit ist Cash das Unternehmensziel Nummer 1, in: *Handelsblatt*, 03.03.2010, S. 28.

- Long, M. / Malitz, I. / Ravid, S. A. (1993): Trade Credit, Quality Guarantees and Product Marketability, in: *Financial Management*, 1993, 22(4), S. 117 – 127.
- Losbichler, H. / Rothböck, M. (2008): Der Cash-to-Cash Cycle als Werttreiber im SCM – Ergebnisse einer Europäischen Studie, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2008, 52(1), S. 47 – 57.
- Lough, W. H. (1917): *Business Finance*, New York.
- Mahapatra, R. P. / Panda, A. K. (2008): *Working Capital Management in Indian Paper Industry*, New Delhi.
- Maness, T. S. / Zietlow, J. T. (2005): *Short-Term Financial Management*, 3rd ed., Mason.
- Manoj, K. (2011): *Working Capital Management*, New Delhi.
- Mathuva, D. M. (2010): The Influence of Working Capital Management Components on Corporate Profitability – A Survey on Kenyan Listed Firms, in: *Research Journal of Business Management*, 2010, 4(1), S. 1 – 11.
- Matson, J. (2009): Cash is King – Improving Working Capital, in: *Supply Chain Management Review*, April 2009, S. 28 – 32.
- Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*, 11. Aufl., Weinheim u.a.
- Mehta, D. R. (1974): *Working Capital Management*, New Jersey.

- Melzer-Ridinger, R. (2008): *Materialwirtschaft und Einkauf – Beschaffungsmanagement*, 5. Aufl., München.
- Metze, T. (2010): *Supply Chain Finance – Die Wertorientierte Analyse und Optimierung des Working Capital in Supply Chains*, Diss., Köln.
- Meyer, C. A. (2007): *Working Capital und Unternehmenswert*, Diss., Wiesbaden.
- Meyersiek, D. (1981): *Cashing in on Working Capital*, in: *McKinsey Quarterly*, 1981, 21(3), S. 68 – 80.
- Mian, S. L. / Smith, C. W. (1992): *Accounts Receivable Management Policy – Theory and Evidence*, in: *Journal of Finance*, 1992, 47(1), S. 169 – 200.
- Mian, S. L. / Smith, C. W. (1994): *Extending Trade Credit and Financing Receivables*, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, 1994, 7(1), S. 75 – 84.
- Miles, M. B. / Huberman, A. M. (1994): *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed., Thousand Oaks u.a.
- Miller, T. W. / Stone, B. K. (1991): *Scheduling Approaches to Forecasting Daily Cash Flows*, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual - Volume 2*, Greenwich u.a., 1991, S. 137 – 157.
- Mishra, R. K. / Kar, N. C. (2009): *Management of Working Capital in ECIL*, in: Tayal, P. K. / Jain, S. C., *Management of Working Capital*, Jaipur, 2009, S. 6 – 28.

- Mißler, P. (2007): Einführung eines Working Capital Managements, in: Seethaler, P. / Steitz, M. (Hrsg.), *Praxishandbuch Treasury Management – Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements*, Wiesbaden, 2007, S. 147 – 164.
- Mohamad, N. E. A. B. / Saad, N. B. M. (2010): Working Capital Management – The Effect of Market Valuation and Profitability in Malaysia, in: *International Journal of Business and Management*, 2010, 5(11), S. 140 – 147.
- Molina, C. A. / Preve, L. A. (2009): Trade Receivables Policy of Distressed Firms and Its Effects on the Cost of Financial Distress, in: *Financial Management*, 2009, 38, S. 663 – 686.
- Moll, J. / Major, M. / Hoque, Z. (2006): The Qualitative Research Tradition, in: Hoque, Z. (2006), *The Qualitative Issues in Accounting Research – Theories, Methods and Issues*, London, 2006, S. 375 – 398.
- Morash, E. A. (2001): Supply Chain Strategies, Capabilities and Performance, in: *Transportation Journal*, 2001, 41(4), S. 37 – 55.
- Morley, M. (2002): *How To Manage Your Global Reputation – A Guide to the Dynamics of International Public Relations*, New York.
- Moyer, R. C. / McGuigan, J. R. / Kretlow, W. J. (2009): *Contemporary Financial Management*, 11th ed., Mason, Ohio.
- Myers, S. C. / Majluf, N. S. (1984): Corporate Financing and Investment Decisions when Firms Have Information that Investors Do Not Have, in: *Journal of Financial Economics*, 1984, 12, S. 187-221.

- Narender, V. / Menon, S. / Shwetha, V. (2008): Factors Determining Working Capital Management in Cement Industry, in: *South Asian Journal of Management*, 2008, 15(4), S. 64 – 78.
- Nazir, M. S. / Afza, T. (2009a): Working Capital Requirements and the Determining Factors in Pakistan, in: *Icfai Journal of Applied Finance*, 2009, 15(4), S. 28 – 38.
- Nazir, M. S. / Afza, T. (2009b): Impact of Aggressive Working Capital Management Policy on Firm's Profitability, in: *IUP Journal of Applied Finance*, 2009, 15(8), S. 19 – 30.
- Ng, C. K. / Smith, J. K. / Smith, R. L. (1999): Evidence on the Determinants of Credit Terms used in Interfirm Trade, in: *Journal of Finance*, 1999, 54(3), S. 1109 – 1129.
- Noreen, U. / Khan, S. K. / Abbas, Q. (2009): International Working Capital Practices in Pakistan, in: *International Research Journal of Finance and Economics*, 2009, Issue 32, S. 160 – 170.
- Ouchi, W. G. (1980): Markets, Bureaucracies and Clans, in: *Administrative Science Quarterly*, 1980, 25(1), S. 129 – 141.
- Packowski, J. / Ochs, M. R. / Thode, F. E. (1999): Forderungsmanagement als aktives Asset Management, in: *Controller Magazin*, 1999, 24(3), S. 213 – 217.

- Padachi, K. / Narasimhan, M. S. / Durbarry, R. / Howorth, C. (2008): An Analysis of Working Capital Structure and Financing Pattern of Mauritian Small Manufacturing Firms, in: *Icfai Journal of Applied Finance*, 2009, 14(7), S. 41 – 62.
- Paetzmann, K. (2008): Working Capital Requirement – Steuerung der Betriebsmittel – Zyklen und Kapitalbedarfe im Maschinenbau, in: *Zeitschrift Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 2008, 60(1), S. 82 – 94.
- Payne, S. M. (2002): Ten Working Capital Blunders to Avoid, in: *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2002, 14(1), S. 11 – 16.
- Pellens, B. / Fülbier, R.U. / Gassen, J. / Sellhorn, T. (2011): Internationale Rechnungslegung, 8. Aufl., Stuttgart.
- Periasamy, P. (2005): Working Capital Management – Theory and Practice, Mumbai.
- Perridon, L. / Steiner, M. / Rathgeber, A. (2012): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16. Aufl., München.
- Petersen, M. A. / Rajan, R. G. (1997): Trade Credit – Theories and Evidence, in: *The Review of Financial Studies*, 1997, 10(5), S. 661 – 691.
- Pfaff, D. / Skiera, B. / Weiss J. (2004): Financial Supply Chain Management, Bonn.
- Picot, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1982, 42(2), S. 267 – 284.

- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation, in: Ordelheide, D. / Rudolph, B. / Büsselmann, E. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, 1991, S. 143 – 170.
- Pike, R. / Cheng, N. (2001): Credit Management: An Examination of Policy Choices, Practices and Late Payment in UK Companies, in: *Journal of Business Finance and Accounting*, 2001, 28(7/8), S. 1013 – 1042.
- Pike, R. / Cheng, N. (2002): Trade Credit, Late Payment and Asymmetric Information – Working Paper No. 02/09, Bradford.
- Pinches, C. E. / Mingo, K. A. / Caruthers, J. K. (1973): The Stability of Financial Patterns in Industrial Organizations, in: *Journal of Finance*, 1973, 28(2), S. 389 – 396.
- Poirters, P. (2004): Working Capital Management and Company Value at Heinz Northern Europe, in: *Treasury Affairs*, 2004, 1(2), S. 6 – 13.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, New York u.a.
- Prätsch, J. / Schikorra, U. / Ludwig, E. (2007): *Finanzmanagement*, 3. Aufl., Berlin u.a.
- Prasad, B. / Eresi, K. (2009): Working Capital Management in SSI – An Empirical Study, in: Tayal, P. K. / Jain, S. C., *Management of Working Capital*, 2009, Jaipur, S. 38 – 49.
- Preve, L. A. / Sarria-Allende, V. (2010): *Working Capital Management*, Oxford u.a.

- PricewaterhouseCoopers (2004): Wie aktives Working Capital Management die Performance steigert, 2004, Ort: <http://www.pwc.ch/de/download>, Zugriffsdatum: 30.12.2004.
- Quayyum, S. T. (2012): Relationship Between Working Capital Management and Profitability in Context of Manufacturing Industries in Bangladesh, in: *International Journal of Business and Management*, 2012, 7(1), S. 58 – 69.
- Quinn, B. / Cooke, R. / Kris, A. (2000): Shared Services – Mining for Corporate Gold, Harlow u.a.
- Rafuse, M. E. (1996): Working Capital Management – An Urgent Need to Refocus, in: *Management Decision*, 1996, 34(2), S. 59 – 63.
- Raheman, A. / Afza, T. / Quayyum, A. / Bodla, M. A. (2010): Working Capital Management and Corporate Performance of Manufacturing Sector in Pakistan, in: *International Research Journal of Finance and Economics*, 2010, 47, S. 156 – 169.
- Raheman, A. / Nasr, M. (2007): Working Capital Management and Profitability – Case of Pakistani Firms, in: *International Review of Business Research Papers*, 2007, 3(1), S. 279 – 300.
- Rangarajan, K. / Misra, A. (2005): Working Capital Management, New Delhi.
- Rappaport, A. (1999): Shareholder Value – Ein Handbuch für Manager und Investoren, 2. Aufl., Stuttgart.

- Read, C. / Ross, J. / Dunleavy, J. / Schulman, D. / Bramante, J. (2001): eCFO – Sustaining Value in the New Corporation, West Sussex u.a.
- Read, C. / Scheuermann, H. (2003): The CFO as Business Integrator, West Sussex.
- Reichmann, T. (2011): Controlling mit Kennzahlen und Management Tools, 8. Aufl., München.
- REL Consultancy Group (2002): Improving Shareholder Value Through Total Working Capital Management, White Paper, New York.
- Ricci, C. W. / Di Vito, N. (2000): International Working Capital Practices in the UK, in: *European Financial Management*, 2000, 6(1), S. 69 – 84.
- Ricci, C. W. / Morrison, G. (1996): International Working Capital Practices of the Fortune 200, in: *Financial Practice and Education*, 1996, Fall/Winter, S. 7 – 20.
- Richards, V. D. / Laughlin, E. J. (1980): A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis, in: *Financial Management*, 1980, 9(1), S. 32 – 38.
- Riggers, B. (1998): Value System Design – Unternehmenswertsteigerung durch Strategische Unternehmensnetzwerke, Diss., Wiesbaden.
- Rimo, A. / Panbunyuen, P. (2010): The Effect of Company Characteristics on Working Capital Management – A quantitative Study of Swedish Listed Companies, Master Thesis, Umeå.

- Ritsert, J. (1972): Inhaltsanalyse und Ideologiekritik – Ein Versuch über Kritische Sozialforschung, Frankfurt a. M.
- Robinson, P. (2007): Financial Supply Chain Management – Part 1 – Changing Dynamics, in: *gtnews*, 17.04.2007, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.04.2007.
- Robson, C. (2002): Real World Research, 2nd ed., Oxford.
- Röhrenbacher, H. / Fleischer, W. (1989): Von der Bilanz zur Kapitalflußrechnung – Der Zusammenhang von Cash flow, Net working capital und Kapitalflußrechnung, Wien.
- Roland Berger / Creditreform (2010): Working Capital im Deutschen Mittelstand im Vergleich zu Großunternehmen, Ort: <http://www.rolandberger.com/media/publications>, Zugriffsdatum: 30.12.2010.
- Ross, S. A. / Westerfield, R. W. / Jaffe, J. (2005): Corporate Finance, 7th ed., New York u.a.
- Sagner, J. S. (2007): Why Working Capital Drives M&A Today, in: *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 2007, 18(2), S. 41 – 45.
- Sagner, J. S. (2011): Essentials of Working Capital Management, New Jersey.
- Salawu, R. O. (2007): Capital Industry Practice and Aggressive Conservative Working Capital Policies in Nigeria, in: *Global Journal of Business Research*, 2007, 1(2), S. 109 – 118.

- Samiloglu, F. / Demirgunes, K. (2008): The Effect of Working Capital Management on Firm's Profitability – Evidence from Turkey, in: *International Journal of Applied Economics and Finance*, 2008, 2(1), S. 44 – 50.
- Sartoris, W. L. / Hill, N. C. (1983): A Generalized Cash Flow Approach to Short-Term Financial Decisions, in: *Journal of Finance*, 1983, 38(2), S. 349 – 360.
- Sartoris, W. L. / Hill, N. C. (1988): The Relationship Between Credit Policies and Firm Financial Characteristics, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual - Volume 1*, Greenwich u.a., 1988, S. 99 – 114.
- Sathyamoorthi, C. R. / Wally-Dima, L. B. (2008): Working Capital Management – The Case of Listed Retail Domestic Companies in Botswana, in: *Icfaian Journal of Management Research*, 2008, 7(5), S. 7 – 24.
- Saunders, M. / Lewis, P. / Thornhill, A. (2011): *Research Methods for Business Students*, 5th ed., New Delhi.
- Schaeffer, M. S. (2002a): *Essentials of Credit, Collections, and Accounts Receivable*, New York u.a.
- Schaeffer, M. S. (2002b): *Essentials of Accounts Payable*, New York u.a.
- Schall, L. D. / Haley, C. W. (1991): *Introduction to Financial Management*, New York u.a.

- Schentler, T. / Offenberger, P. (2012): Einsatz von Liquiditäts- und Working Capital-Kennzahlen in der Praxis, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2012, 24(8/9), S. 390 – 396.
- Scherr, F. C. (1984): Managing Accounts Receivable, in: *Nevada Review of Economics and Business*, 1984, 8(2), S. 14 – 16.
- Scherr, F. C. (1989): *Modern Working Capital Management – Text and Cases*, New Jersey.
- Scherr, F. C. (1996): Optimal Trade Credit Limits, in: *Financial Management*, 1996, 25(1), S. 71 – 85.
- Schiff, M. (1980): Credit and Inventory Management – Separate or Together, in: Smith, K. V. (Hrsg.), *Readings on the Management of Working Capital*, 2nd ed., St. Paul u.a., 1980, S. 377 – 383.
- Schiff, M. / Lieber, Z. (1974): A Model for the Integration of Credit and Inventory Management, in: *Journal of Finance*, 1974, 29(1), S. 133 – 140.
- Schneider, C. (2002): Controlling von Working Capital bei Logistikdienstleistern, in: *Controller Magazin*, 2002, 27(6), S. 540 – 546.
- Schneider, C. (2003): Working Capital Management, in: *wisu – das wirtschaftsstudium*, 2003, 32(3), S. 315 – 318.
- Schneider, S. C. / Barsoux, J. L. (2003): *Managing Across Cultures*, 2nd ed., London u.a.

- Schnell, R. / Hill, P. B. / Esser, E. (1999): Methoden der Empirischen Sozialforschung, 6. Aufl., München u.a.
- Schröder, E. F. (2003): Modernes Unternehmens-Controlling, 8. Aufl., Ludwigshafen.
- Schulman, D. S. / Dunleavy, J. R. / Harmer, M. J. / Lusk, J. S. (1999): Shared Services – Adding Value to the Business Units, New York u.a.
- Schwientek, R. / Deckert, C. (2008): Working Capital Excellence – How Companies Can Tap Hidden Cash Reserves in the Supply Chain, in: Schwientek, R. / Schmidt, A. (Hrsg.), *Operations Excellence – Smart Solutions for Business Success*, New York, 2008, S. 232 – 256.
- Seeger, S. / Locker, A. / Jergen, C. (2011): Working Capital Management in the Swiss Chemical Industry, in: *Journal of Business Chemistry*, 2011, 8(2), S. 87 – 98.
- Sethi, S. (2009): Encyclopaedia of Working Capital Management, Volume 1, New Delhi.
- Sethi, S. (2009): Encyclopaedia of Working Capital Management, Volume 2, New Delhi.
- Sethi, S. (2009): Encyclopaedia of Working Capital Management, Volume 3, New Delhi.
- Shank, J. K. / Govindarajan, V. (1992): Strategic Cost Management – The Value Chain Perspective, in: *Journal of Management Accounting Research*, 1992, 4(Fall), S. 179 – 197.

- Shank, J. K. / Govindarajan, V. (1993): *Strategic Cost Management – The New Tool for Competitive Advantage*, New York u.a.
- Shin, H.-H. / Soenen, L. A. (1998): Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability, in: *Financial Practice and Education*, 1998, 8(2), S. 37 – 45.
- Shulman, J. M. / Cox, R. A. K. (1985): An Integrative Approach to Working Capital Management, in: *Journal of Cash Management*, 1985, 5(6), S. 64 – 67.
- Silverman, D. (2001): *Interpreting Qualitative Data-Methods for Analyzing Text, Talk and Interaction*, 2nd ed., London.
- Singapore Logistics Association (2005): *Airfreight Forwarding*, Singapore.
- Singapore Logistics Association (2007): *Seafreight Forwarding*, 2nd ed., Singapore.
- Singh, P. (2008): Inventory and Working Capital Management – An Empirical Analysis, in: *Icfai Journal of Accounting Research*, 2008, 7(2), S. 53 – 73.
- Skiera, B. / König, W. / Gensler, S./ Weitzel, T. / Beimborn, D. / Blumenberg, S. / Franke, J. / Pfaff, D. (2003): *Financial-Chain-Management – Prozessanalyse, Effizienzpotentiale und Outsourcing – Eine Empirische Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen*, Frankfurt a. M.
- Slack, N. / Chambers, S. / Johnston, R. (2007): *Operations Management*, 5th ed., Harlow.

- Smid, R. (2008): Unlocking Value from Your Sheet through Working Capital Management, in: *Journal of Payments Strategy & Systems*, 2008, 2(2), S. 127 – 137.
- Smith, M. B. / Begemann, E. (1997): Measuring Associations between Working Capital and Return on Investment, in: *South Africa Journal of Business Management*, 1997, 28(1), S. 1 – 5.
- Smith, K. V. (1979): Guide to Working Capital Management, New York u.a.
- Smith, K. V. (1980a): An Overview of Working Capital Management, in: Smith, K. V. (Hrsg.), *Readings on the Management of Working Capital*, 2nd ed., St. Paul u.a., 1980, S. 3 – 21.
- Smith, K. V. (1980b): Profitability Versus Liquidity Tradeoffs in Working Capital Management, in: Smith, K. V. (Hrsg.), *Readings on the Management of Working Capital*, 2nd ed., St. Paul u.a., 1980, S. 549 – 562.
- Smith, K. V. / Sell, S. B. (1980): Working Capital in Practice, in: Smith, K. V. (Hrsg.), *Readings on the Management of Working Capital*, 2nd ed., St. Paul u.a., 1980, S. 51 – 84.
- Soenen, L. A. (1993): Cash Conversion Cycle and Corporate Profitability, in: *Journal of Cash Management*, 1993, 13(4), S. 53 – 57.
- Spitz, W. (2010): Inkassounternehmen – Unverzichtbare Partner der Wirtschaft, in: *Handbuch Forderungsmanagement – Dienstleistung in Factoring, Inkasso und Recht*, Wiesbaden, 2010, S. 34 – 35.

- Srinivasan, V. / Kim, Y. H. (1988): Decision Support for Working Capital Management – A Conceptual Framework, in: Kim, Y. H. / Srinivasan, V. (Hrsg.), *Advances in Working Capital Management – A Research Annual – Volume 1*, Greenwich u.a., 1988, S. 187 – 216.
- Srivastava, A. (2011): A Study of Working Capital Management of Hisar Project – Reliance Infrastructure Limited, India, in: *IUP Journal of Infrastructure*, 2011, 9(2), S. 44 – 69.
- Staehele, W. H. (1967): Kennzahlen und Kennzahlensysteme – Ein Beitrag zur Modernen Organisationstheorie, Diss., München.
- Stancill, J. M. (1987): When is there Cash in Cash Flow?, in: *Harvard Business Review*, 1987, 65(2), S. 38 – 49.
- Steinhardt, T. (2006): Working Capital Management, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2006, 18(8/9), S. 479 – 480.
- Stewart, G. (1995): Supply Chain Performance Benchmarking Study Reveals Keys to Supply Chain Excellence, in: *Logistics Information Management*, 1995, 8(2), S. 38 – 44.
- Stone, B. K. (1976): The Payments-Pattern Approach to the Forecasting and Control of Accounts Receivable, in: *Financial Management*, 1976, 5(3), S. 65 – 82.
- Storgaard, P. / Larsen, S. L. (2008): Where is the Greatest Potential for Improving Working Capital?, in: *gtnews*, 02.12.2008, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.12.2008.

- Strobel, A. (1953): Die Liquidität – Methoden Ihrer Berechnung, Stuttgart.
- Süchting, J. (1995): Finanzmanagement – Theorie und Politik der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden.
- Süßmeyer, V. (2007): Logistik-Controlling – Lektion 2: Der Aufbau eines Logistik-Controllings, Eschborn.
- Sur, D. / Chakraborty, K. (2011): Evaluating Relationship of Working Capital and Profitability – A Study of Select Multinational Companies in the Indian Pharmaceutical Sector, in: *IUP Journal of Management Research*, 2011, 10(2), S. 7 – 22.
- Sutcliff, M. R. / Donnellan, M. A. (2006): CFO Insights – Delivering High Performance, West Sussex u.a.
- Taylor, D. (2011): Optimizing Working Capital, in: *Business Credit*, June 2011, S. 12 – 15.
- Tennent, J. (2008): Guide to Financial Management, London.
- Tewelde, S. (2002): Working Capital Management – The Case of Government-Owned, Transitional, and Privatised Manufacturing Firms in Eritrea, Diss., Groningen.
- The Credit Research Foundation (2001): Customer Deductions – Impact on Receivables, Columbia.

- Trompenaars, F. / Hampden-Turner, C. (2012): *Riding the Waves of Culture – Understanding Diversity in Global Business*, 3rd ed., London u.a.
- Tunon, A. / Meltser, Y. (2008): Part 2- Don't Let Your Collections `Crunch´- Getting it Done, in: *gtnews*, 09.12.2008, Ort: <http://www.gtnews.com/Articles>, Zugriffsdatum: 30.12.2008.
- Ulbrich, P. / Schmuck, M. / Jäde, L. (2008): Working Capital Management in der Automobilindustrie – Eine Betrachtung der Schnittstelle zwischen OEM und Zulieferer, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2008, 52(1), S. 24 – 29.
- Uyar, A. (2009): The Relationship of Cash Conversion Cycle with Firm Size and Profitability – An Empirical Investigation in Turkey, in: *International Research Journal of Finance and Economics*, 2009, 24, S. 186 – 193.
- Vahid, T. K. / Mohsen, A. K. / Mohammadreza, E. (2012): The Impact of Working Capital Management Policies on Firm's Profitability and Value – Evidence from Iranian Companies, in: *International Research Journal of Finance and Economics*, 2012, 88, S. 155 – 162.
- Van der Meer-Kooistra, J. / Vosselman, E. G. J. (2000): Management Control of Interfirm Transactional Relationships – The Case of Industrial Renovation and Maintenance, in: *Accounting, Organizations and Society*, 2000, 25(1), S. 51 – 77.
- Van der Weide, J. H. / Maier, S. F. (1985): *Managing Corporate Liquidity – An Introduction to Working Capital Management*, New York u.a.

- Van der Wielen, L. (2006): *International Cash Management – A Practical Guide to Managing Cash Flows, Liquidity, Working Capital and Short-term Financial Risks*, 2nd ed., Amsterdam.
- Van Gestel, T. / Baesens, B. (2009): *Credit Risk Management – Basic Concepts, Financial Risk Components, Risk Analysis, Models, Economic and Regulatory Capital*, New York.
- Van Hoeck, R. (2003): *Agile Supply Chain Operating Environments*, in: Waters, D. (Hrsg.), *Global Logistics and Distribution Planning – Strategies for Management*, 4th ed., London, 2003, S. 56 – 65.
- Van Horne, J. C. / Wachowicz JR., J. M. (2009): *Fundamentals of Financial Management*, 13th ed., Harlow u.a.
- Vataliya, K. S. (2008): *Management of Working Capital – Analysis, Planning & Control*, Jaipur.
- Wäscher, D. (2005): *Working Capital Management*, in: *Controller Magazin*, 2005, 30(2), S. 118 – 124.
- Wagenhofer, A. (2010): *Bilanzierung und Bilanzanalyse*, 10. Aufl., Wien.
- Wagner, S. M. / Grosse-Ruyken, P. T. (2010): *Working Capital Optimierung im Supply Chain Management*, in: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 2010, 22(7), S. 362 – 367.

- Waidacher, C. / Dönges, M. (2007): Grundlagen des Kreditrisikomanagements, in: Seethaler, P. / Steitz, M. (Hrsg.), *Praxishandbuch Treasury Management – Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements*, Wiesbaden, 2007, S. 413 – 429.
- Walther, J. (2001): Konzeptionelle Grundlagen des Supply Chain Managements, in: Walther, J. / Bund, M. (Hrsg.), *Supply Chain Management*, Frankfurt, 2001, S. 11 – 31.
- Wang, Y. P. (2002): Liquidity Management, Operating Performance, and Corporate Value – Evidence from Japan and Taiwan, in: *Journal of Multinational Financial Management*, 2002, 2, S. 159 – 169.
- Wannenwetsch, H. (2008): Erfolgreiche Verhandlungsführung in Einkauf und Logistik, 3. Aufl., Berlin u.a.
- Waters, D. (2003): Development and Trends in Supply Chain Management, in: Waters, D. (Hrsg.), *Global Logistics and Distribution Planning – Strategies for Management*, 4th ed., London, 2003, S. 3 – 21.
- Watson, D. / Head, A. (2001): Corporate Finance – Principles and Practice, 2nd ed., Harlow.
- Weetman, P. (2010): Management Accounting, 2nd ed., London.
- Weide, G. (2009): Gestaltung und Erfolg des Management Reporting – Empirische Analyse der Auswirkungen einer Integration des Rechnungswesens, Diss., Hamburg.

- Weinraub, H. J. / Visscher, S. (1998): Industry Practice Relating to Aggressive Conservative Working Capital Policies, in: *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 1998, 11(2), S. 11 – 18.
- Werdenich, M. (2008): Modernes Cash-Management – Instrumente und Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung der Liquidität, 2. Aufl., München.
- White, G. / Sondhi, A. C. / Fried, A. (1994): The Analysis and Use of Financial Statements, New York.
- Williamson, O. E. (1975): Markets and Hierarchies – Analysis and Antitrust Implications, New York u.a.
- Williamson, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism – Firms, Markets, Relational Contracting, New York u.a.
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization – The Analysis of Discrete Structural Analysis, in: *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(2), S. 269 – 296.
- Winter, M. (2004): „Working Capital Management“ – Mobilisierung Interner Finanzierungsquellen, in: *Standortbestimmung im Credit Management*, 2004, S. 11 – 27.
- Witzig, S. (2009): Analyse der Optimierungsmöglichkeiten des Working Capital als Finanzierungsalternative in Deutschland – eine empirische Untersuchung mittelständischer Unternehmen, Norderstedt.

- Wöhrmann, A. / Knauer, T. / Gefken, J. (2012): Kostenmanagement in Krisenzeiten – Rentabilitätssteigerung durch Working Capital Management?, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 2012, 56(3), Sonderausgabe, S. 83 – 88.
- Yin, R. K. (2009): *Case Study Research – Design and Methods*, 4th ed., Los Angeles u.a.
- Yin, R. K. (2012): *Applications of Case Study Research*, 3rd ed., Thousand Oaks u.a.
- Young, S. D. / O´Byrne, S. F. (2001): *EVA and Value-Based Management – A Practical Guide to Implementation*, New York u.a.
- Zajac, E. J. / Olsen, C. P. (1993): From Transaction Cost to Transactional Value Analysis – Implications for the Study of Interorganizational Strategies, in: *Journal of Management Studies*, 1993, 30(1), S. 131 – 145.
- Zariyawati, M. A. / Annuar, M. N. / Taufiq, H. / Rahim, A. S. A. (2009): Working Capital Management and Corporate Performance – Case of Malaysia, in: *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 2009, 5(11), S. 47 – 54.
- Ziegenbein, K. (2012): *Controlling*, 10. Aufl., Ludwigshafen.