

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). Mangelfnde 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 (Perriodon/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.

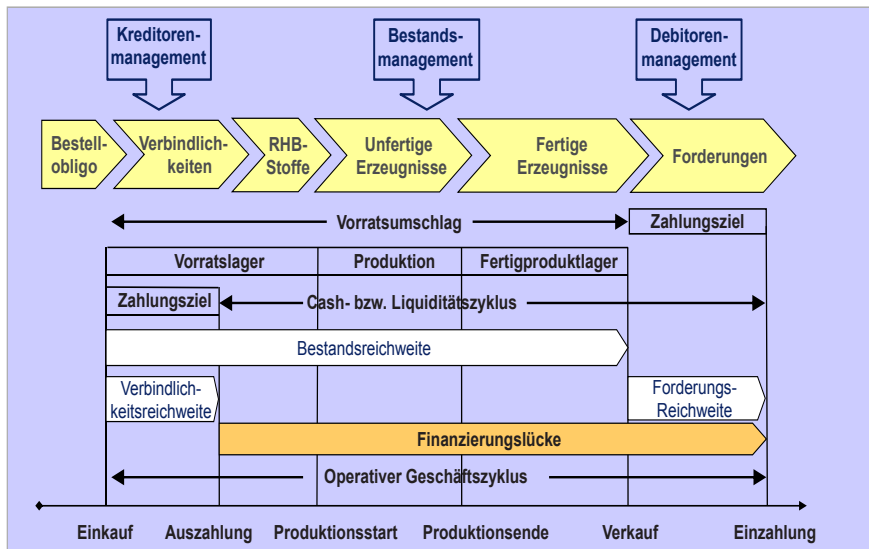


Abbildung 1: Operativer Geschäftszyklus und Cash-Zyklus³

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, wenngleich 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; Sutcliffe/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 (Hampson/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; Gelinas/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 Wieën, 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 börsengelisteten 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, Abnehmerisiko, 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; Pfaff/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 (Sutcliffe/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 Monats 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 unternehmensintern 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 *Forderungsüberfälligkeitsrate* (*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 substanziellen 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 siebzig 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; Präscher/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/Drebingen/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/Drebinger/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/Drebinger/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 Lieferantenklassifizierungen 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 Lieferantenklassifizierungen, 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 Lieferantenbewertung 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 (Gelinass, 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 Wareneingangsbcheinigung 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 (Gelinass/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; Gelinass/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; Sutcliffe/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/Panbunyuen, 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; Seeger/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 Säumigkeitsaufschläge in Form von Strafzahlungen oder -zinsen auf der einen und der zusätzlich gewonnenen Liquidität inklusive deren Unternehmenswertsteigerungspotenzial auf der anderen Seite (Gallinger/Healey, 1987, S. 446; Bhalla, 2009, S. 450; Brigham/Ehrhardt, 2011, S. 669). Die damit verbundenen direkten, indirekten und Opportunitätskosten sind für eine Vorteilhaftigkeitsentscheidung bezüglich *Stretching* 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 Zahlungen über Quartals- oder Jahresendtermine hinaus zur Ausweitung von Lieferantenverbindlichkeitspositionen 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 Grundsätzen des unternehmerischen Handelns (Hill/Sartoris, 1988, S. 432; Maness/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 Fallstudienanalyse 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 Zahlungsstatistiken 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/Fülbiel/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 umfängliche 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; Gelinass/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 Monats durch den Umsatz bzw. die Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse des Monats dividiert und mit der Anzahl der Tage des Monats 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/Fülbier/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. Vorratumschlagshäufigkeit*. 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 Vorratumschlagshäufigkeit 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 Vorratumschlagshäufigkeiten 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 Zwischenproduktebene, nicht jedoch auf Fertigproduktebene notwendig bzw. zielführend ist (Kilger/Schneeweiss, 2000, S. 138; Arndt, 2008, S. 169). Auftragsfertungsverfahren 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 Warenausgangs- bzw. Distributionslagern (Fertigerzeugnisse) 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 Schnittstellenvereinigungen 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).

Working Capital Management

Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des
Working Capitals und seiner Komponenten

Sure, M.

2014, XVIII, 360 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07379-4