

Hofmann, E./ Elbert, R. (2004):

Collaborative Cash Flow Management - Financial Supply Chain Management als Herausforderung der Netzkompetenz.

In: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Netzkompetenz in Supply Chains - Grundlagen und Umsetzung. Wiesbaden 2004, S. 93-117.

Dr. Erik Hofmann
Kühne-Institut für Logistik (KLOG-HSG)
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St.Gallen

Erik Hofmann, Ralf Elbert

Collaborative Cash Flow Management

**Financial Supply Chain Management als
Herausforderung der Netzkompetenz**

1	Ausgangssituation	95
2	Charakterisierung des Financial Supply Chain Managements.....	96
2.1	Fluss finanzieller Mittel als Schnittstelle von Finanz- und Logistikwelt in der Supply Chain	96
2.2	Sichtweisen auf die Financial Supply Chain.....	97
2.3	Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements	101
3	Collaborative Cash Flow Management in der Supply Chain zur Wertsteigerung des Unternehmens.....	103
3.1	Cash Flow als Grundlage zum Management des Nettoumlaufvermögens..	103
3.2	Zahlungsmodell des Collaborative Cash Flow Managements	104
3.3	Instrumente des Collaborative Cash Flow Managements.....	107
4	Ausblick: Wertsteigerung durch Collaborative Cash Flow Management	110
	Literaturverzeichnis	114

1 Ausgangssituation

Nachdem die Integration der Material- und Informationsströme in der Forschung seit langem diskutiert und auch in der unternehmerischen Praxis umgesetzt wird, tritt nun in Forschung und Praxis die Integration sowie das Management finanzieller Mittel in den Vordergrund der Supply Chain Management-Diskussion. Dabei erfahren im Zuge der Weiterentwicklung des Supply Chain Managements – die ganzheitliche Flussbetrachtung von Gütern/Waren, Informationen, Finanzmitteln und Rechten über alle Wertschöpfungsstufen – die Institutionen aus der Finanzdienstleistungsbranche, die Unternehmensfunktionen Investition, Finanzierung und Rechnungswesen sowie die finanzwirtschaftlichen Strom- und Bestandsgrößen eine neue Bedeutung.

Im Sinne einer Gesamtoptimierung der Prozesse ergeben sich neue Herausforderungen sowie Wert- und Leistungssteigerungspotenziale für die Akteure der Supply Chain und damit neue Geschäftsfelder für Banken, Finanz- und Logistikdienstleister. Im Zentrum des Interesses steht dabei die Untersuchung des Themenkomplexes „Fluss finanzieller Mittel in der Supply Chain“. Dieser Fluss ist das Bindeglied von prozessualen und finanzwirtschaftlichen (Dienst-)Leistungen sowie konstitutives Element der so genannten Financial Supply Chain. Ziel ist es, durch das Financial Supply Chain Management den Unternehmenswert der einzelnen Supply Chain-Akteure und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Supply Chain als Ganzes zu steigern. Einen konkreten Ansatz zur Realisierung dieses Ziels stellt das Collaborative Cash Flow Management dar. Dabei rücken insbesondere die interfunktionalen Aufgaben zwischen Finanzen und Logistik in den Vordergrund der Betrachtung. Interfunktional bedeutet dabei nicht nur die gleichzeitige Betrachtung von güter-, waren- und informationsflussorientierten Funktionen, z.B. Beschaffung, Produktion und Distribution, sondern auch von finanzmittelflussorientierten Funktionen, z.B. Rechnungswesen, Investition und Finanzierung. Das Ziel des vorliegenden Beitrages besteht darin, eine Übersicht zum Financial Supply Chain Management zu erstellen und erste Ansätze zum Collaborative Cash Flow Management aufzuzeigen.

2 Charakterisierung des Financial Supply Chain Managements

2.1 Fluss finanzieller Mittel als Schnittstelle von Finanz- und Logistikwelt in der Supply Chain

Der Begriff *Supply Chain* kann beschrieben werden, als die Verbindungskette zwischen Herstellern, deren Zulieferer, Groß- und Einzelhandel als Absatzmittler, zwischengeschalteten Logistikunternehmen sowie dem Endabnehmer.¹ Das Supply Chain Verständnis basiert auf dem Grundgedanken der Flussorientierung.² Dabei werden über Güter/Waren und logistische Informationen als Objekte hinaus auch akquisitorische Informationen, Rechte und *finanzielle Mittel* in die Betrachtung mit einbezogen.

Der Fluss finanzieller Mittel stellt die Schnittstelle zwischen der Finanz- und Logistikwelt und bildet den Ausgangspunkt zur Charakterisierung der Financial Supply Chain. Da bis heute in der einschlägigen Literatur noch keine Definition zum Fluss finanzieller Mittel in der Supply Chain zu finden ist, soll er an dieser Stelle charakterisiert werden. Der Fluss finanzieller Mittel in der Supply Chain:

- resultiert vor allem aus den Aktivitäten im Leistungs- (insbesondere Logistik) und Finanzbereich (insbesondere Finanzierung und Investition) der Supply Chain und bildet sich im Rechnungswesen ab;
- kann von den Akteuren der Finanz- und Logistikwelt in der Supply Chain beeinflusst werden;
- betrifft alle monetären Bestandsgrößen (in der Bilanz) und Stromgrößen (in der Gewinn- und Verlustrechnung) innerhalb einer Supply Chain sowie ihre buchungsmäßigen Äquivalente;
- beinhaltet die Komponenten Information, Risiko, Transaktion von Werten und Kapitaleinsatz in der Supply Chain.

Die Untersuchungsbereiche in der Finanz- und Logistikwelt sind sowohl unternehmensintern wie auch unternehmensübergreifend zu betrachten. Dabei sollen unter einer unternehmensinternen Finanz- und Logistikwelt die jeweiligen Funktionsbereiche mit ihren Aufgaben und organisatorischen Stellen verstanden werden. Im Gegensatz dazu zählen logistische Dienstleister zur unternehmensübergreifenden Logistik-

¹ Unterschiedliche Definitionen finden sich bei Cooper/Ellram, 1993, S. 13; Harrington, 1995, S. 30; Cooper/Lambert/Pagh, 1997, S. 11; Buscher, 1999, S. 449f.; Pfohl, 2000, S. 4ff. und Pfohl, 2004, S. 327f.

² Pfohl, 2004, S. 325.

welt und entsprechend Finanzdienstleister und Investoren bzw. Kapitalgeber zur unternehmensübergreifenden Finanzwelt.

2.2 Sichtweisen auf die Financial Supply Chain

In diesem Kapitel wird die Financial Supply Chain aus der institutionalen, funktionalen und finanzwirtschaftlichen Sichtweise charakterisiert. Die Trennung von institutionaler und funktionaler Sichtweise ist zweckmäßig, da die letztere den Gegenstand – also die im Rahmen der Financial Supply Chain anfallenden Aufgaben – kennzeichnet. Diese bilden wiederum die Elemente für die institutionale Umsetzung, determinieren diese aber nicht und müssen daher unabhängig von der organisatorischen Gestaltung herausgearbeitet werden. Die finanzwirtschaftliche Sichtweise soll schließlich die im Rahmen dieser Arbeit relevanten spezifischen Aspekte des Finanzbereichs aufzeigen. Die wesentlichen Elemente in den drei Sichtweisen sind in Abbildung 2-1 zusammenfassend dargestellt und gegenüber dem gängigen Supply Chain Verständnis abgegrenzt. Nachfolgend werden die einzelnen Elemente kurz skizziert.

Abbildung 2-1: Gängiges und erweitertes Verständnis der Supply Chain aus verschiedenen Sichtweisen.

Sichtweisen Elemente ...	Funktional	Institutional		Finanzwirtschaftlich (Bestands- & Stromgrößen)
		Makro-Akteure	Mikro-Akteure	
... im gängigen Supply Chain Verständnis	• Beschaffung/ Einkauf • Produktion • Distribution/ Marketing • Logistik	• Logistikdienstleister • Industrie • Handel • Kunden • Lieferanten	Abteilungen und Akteure des Leistungsbereichs (z.B. Logistikabteilung)	• Prozesskosten • Deckungsbeiträge • Anlage- und Umlaufvermögen der Logistik
... im Verständnis der Financial Supply Chain	• Rechnungswesen/ Controlling • Finanzierung • Investition	• Investoren • Finanzdienstleister (z.B. Banken, Rating-Agenturen)	Finanz- und Rechnungswesenabteilung	• Kapitalkosten • Cash Flow • risikoadäquate Rendite

Funktionale Sichtweise

Ausgangspunkt für die funktionale Sichtweise auf die Financial Supply Chain ist die Logistik mit ihren Schnittstellen und Interdependenzen zu Beschaffung/Einkauf, Produktion sowie Distribution/Marketing (Leistungsbereich eines Unternehmens), wie es im Supply Chain Management verstanden wird. Zusammen mit den Funktionen der Finanzierung, der Investition und dem Rechnungswesen sind sie Gegenstand der funktionalen Sichtweise.

Wird der Begriff *Supply Chain* gegenüber dem Begriff der „klassischen“ Logistikkette verwendet, so wird davon ausgegangen, dass bei letzterer die einzelnen Teilnehmer nach einzelwirtschaftlichen Entscheidungskalkülen aus ihrer isolierten Sicht handeln, während bei der Supply Chain eine ganzheitliche Betrachtung vorgenommen wird, d.h., die Entscheidungen der einzelnen Partner in der Kette sind auf eine Abstimmung der Güter-, Informations-, Rechte- und Finanzmittelflüsse aller Beteiligten ausgerichtet. Dies führt zu einem *Supply Chain Management*-Verständnis, bei dem insbesondere interfunktionale Schnittstellen in und zwischen Unternehmen berücksichtigt werden.³ Diese Auffassung bedeutet eine Abkehr von der bisherigen, vorwiegend nach innen auf die logistischen Kern- und Unterstützungsprozesse gerichteten Betrachtungsweise.⁴ Im Mittelpunkt stehen nicht nur Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele der gesamten Supply Chain gemessen am Nutzen für den Endkunden, sondern auch Wertsteigerungsziele für das einzelne Unternehmen und die gesamte Supply Chain.⁵ Diese veränderte Denkweise erfordert auch eine Neudefinition der Schnittstellen zwischen Finanzen und Logistik sowie der zugehörigen Aufgaben und Anforderungen.

Die betrieblichen Leistungsprozesse, zu denen auch die logistischen Prozesse zählen, können nur dann ablaufen, wenn einem Unternehmen ausreichend *finanzielle Mittel* zur Verfügung stehen. Die eingesetzten finanziellen Mittel sind durch den Absatz der erstellten Leistungen über die Märkte wieder zurückzugewinnen. Es stehen sich somit der Logistikbereich, als Teil des leistungswirtschaftlichen Bereichs, und der finanzwirtschaftliche Bereich eines Unternehmens gegenüber. Diese Bereiche sind jedoch nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern beeinflussen sich über Wechselwirkungen und können sich gegenseitig begrenzen. Zur Beurteilung, Aufrechterhaltung und Steigerung der finanzwirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens sowie einzelner Teilbereiche ist es erforderlich, sämtliche Ein- und Auszahlungen zu erfassen und zu steuern, welche durch die Unternehmensfunktionen im Finanz- sowie im Leistungsbereich ausgelöst werden. Abgeleitet aus diesem Zweck lassen sich die

³ Vgl. Pfohl, 2004, S. 326. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff des Supply Chain Managements hat sich in der Literatur weitestgehend durchgesetzt. Weitere Beiträge, die den konzeptionellen Kern des Supply Chain Managements diskutieren sind im Deutschen Otto/Kotzab, 2001 und Müller/Seuring/Goldbach, 2003 sowie im Englischen Elram, 1991; Cooper/Lambert/Pagh, 1997; Croom/Romano/Giannakis, 2000 und Mentzer et al., 2001.

⁴ Vgl. Pfohl, 2004, S. 8.

⁵ Zur Erläuterung der Bedeutung dieser Ziele und ihrer Verbindung zu neuen Quellen von Wettbewerbsvorteilen vgl. ELA/AT Kearney, 1999.

Hauptaufgaben des Finanzbereichs eines Unternehmens mit den drei Begriffen Finanzmittelverwendung, -herkunft und -erfassung charakterisieren.⁶ Demgegenüber stehen mit *Investition*, *Finanzierung* und *Rechnungswesen* die Funktionen, welche ein Unternehmen dazu befähigen, diese Aufgaben wahrzunehmen.

Institutionale Sichtweise

Die Frage nach den Handlungsträgern führt zu den Akteuren in der Financial Supply Chain. Dies sind neben den Lieferanten, den Lieferanten der Lieferanten, den logistischen Dienstleistern und den Kunden sowie den Kunden der Kunden der traditionellen Supply Chain, insbesondere diejenigen Institutionen, die Finanzierungs- und Investitions(dienst)leistungen anbieten. Diese können sowohl innerhalb des eigenen Unternehmens, z.B. Finanzabteilung, als auch außerhalb, z.B. Banken, Finanzdienstleister und Investoren angeordnet sein. Die Betrachtung der Akteure in der Financial Supply Chain führt zur *institutionalen Sichtweise*. In dieser lassen sich Finanz- und Logistikwelten in (mikroinstitutional) und zwischen (makroinstitutional) Unternehmen definieren, was zur Unterscheidung zwischen makro- und mikroinstitutionalen Akteuren führt.

Bezogen auf die Financial Supply Chain lässt sich ein traditioneller und ein erweiterter Kreis von Akteuren identifizieren. Zum traditionellen Kreis zählen beschaffungsseitig Lieferanten bzw. Zulieferer, Industrie- bzw. Handelsunternehmen sowie logistische Dienstleister. Dieser Akteurskreis wird im Rahmen der vorliegenden Thematik der Financial Supply Chain auf spezialisierte Finanzdienstleister, Banken und Investoren ausgeweitet.⁷ Als Akteure im Finanzbereich können aber auch solche Institutionen bezeichnet werden, deren Geschäftstätigkeit darauf gerichtet ist, den unmittelbaren Abschluss von Finanzkontrakten zwischen (originären und/oder intermediären) Kapitalgebern und -nehmern herbeizuführen oder erst zu ermöglichen, ohne jedoch selbst als Partner eines solchen Vertrages aufzutreten.⁸ Daher sind auch Rating-Agenturen und M&A-Beratungen Akteure der Financial Supply Chain. Als Investoren lassen sich prinzipiell die öffentliche Hand und die privatwirtschaftlichen Trägerschaften unterscheiden. Zu den staatlichen Initiativen zählen Eigenkapitalförderungen des Bundes und der Länder.⁹ Die privatwirtschaftlichen Initiativen zur Kapitalbeteiligung können

⁶ Vgl. Eisele, 1999, S. 1ff.

⁷ Vgl. Bitz, 1995, S. 12f. Als spezialisierte Finanzdienstleister sind insbesondere Leasinggesellschaften und Versicherungen zu nennen. Bei den Banken sind beispielsweise aufzuführen: Großbanken, Direktbanken, Landesbanken, Investmentbanken und Sparkassen. Die Gruppe der Investoren umfasst u.a.: Venture Capital-Gesellschaften, öffentlich-rechtliche Kreditgeber (z.B. Kreditanstalt für Wiederaufbau), institutionelle Anleger, Privatinvestoren und Fonds.

⁸ Vgl. Bitz, 1995, S. 22ff. Diese Institutionen bieten dabei i.d.R. folgende Dienstleistungen an: Finanzierungsdienstleistungen, Vermögensanlagen bei Banken und Versicherungen, Vermögensanlagen in Wertpapieren sowie Wertpapiertermingeschäfte und Risikoübernahme. Darüber hinaus werden auch Informations- und Beratungsdienstleistungen erbracht. Vgl. Deutsche Bundesbank, 1990, S. 142.

⁹ Vgl. BMWi, 1995, S. 3.

von unterschiedlichen Investorengruppen, z.B. Kreditinstituten, Versicherungen, Industrieunternehmen, Privatpersonen, ausgehen. Dabei lassen sich Sachmittel-Investoren, z.B. Logistik-Immobilien- oder Mobilien-Investoren, und Finanzmittel-Investoren, z.B. Venture Capital-Gesellschaften, differenzieren.¹⁰

Unternehmensintern können die erfassten makroinstitutionalen Akteure der Financial Supply Chain unterschiedliche Aufbau- sowie Ablauforganisationen und damit eine unterschiedliche Organisation des leistungs- und finanzwirtschaftlichen Systems aufweisen. Die relevanten mikroinstitutionalen Akteure im Leistungs- und Finanzbereich finden sich also in verschiedenen organisatorischen Einheiten wieder. Die Ausgestaltung dieser Einheiten erfolgt unternehmensspezifisch. Dadurch sind nicht nur die Schnittstellen innerhalb der verschiedenen Organisationen sehr unterschiedlich, auch die Schnittstellen nach außen können variieren. Unabhängig von der organisatorischen Verankerung zählen zu den mikroinstitutionalen Akteuren im gängigen Supply Chain-Verständnis die Abteilungen des Leistungsbereichs, insbesondere die Logistikabteilung. Diese werden im Verständnis der Financial Supply Chain um die Abteilungen des Finanz- und Rechnungswesens erweitert.

Finanzwirtschaftliche Sichtweise

In der *finanzwirtschaftlichen Sichtweise* spiegeln sich die güterwirtschaftlichen Leistungsprozesse einer Supply Chain im Fluss finanzieller Mittel wider. In Folge beschaffungs- und distributionsseitiger Verknüpfungen eines Unternehmens in einer Supply Chain fallen einerseits Ausgaben für eingesetzte Inputfaktoren an, andererseits fließen dem Akteur in der Supply Chain durch den Absatz seiner Produkte und Dienstleistungen wiederum Einnahmen zu. Weiterhin existieren Finanzbewegungen, die sich aus Kredit- und Kapitalbeziehungen zwischen dem Unternehmen einer Supply Chain und dessen spezifischen Finanz- und Kapitalmärkten bzw. Eigentümern und Gläubigern ergeben.¹¹ Die *Bestandsgrößen* finden ihren rechnerischen Niederschlag in der Bilanz, in der das Kapital als Summe aller Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber Eigentümer und Gläubigern auf der Passivseite und das Vermögen als Summe aller im Betrieb eingesetzten Wirtschaftsgüter und finanzieller Mittel auf der Aktivseite erscheint. Während die Passivseite die Herkunft der finanziellen Mittel zeigt (Kapitalbereich), gibt die Aktivseite darüber Auskunft, in welcher konkreten Form diese Mittel angelegt worden sind (Investitions- und Zahlungsbereich). Dabei sind insbesondere das Anlage- und Umlaufvermögen hervorzuheben.

Aus finanzwirtschaftlicher Sicht besteht zwischen Strom- und Bestandsgrößen ein transformatorischer Zusammenhang. *Stromgrößen*, also Zahlungs- und Leistungsvorgänge, die sich innerhalb einer bestimmten Periode ereignen, führen zu einer Verände-

¹⁰ Vgl. Schröder, 1992, S. 19 und Wupperfeld, 1994, S. 36.

¹¹ Darüber hinaus existieren aber auch finanzwirtschaftliche Ströme, die kein unmittelbares leistungswirtschaftliches Äquivalent aufweisen. Diese sind im Folgenden von der Betrachtung der Financial Supply Chain ausgeschlossen.

rung von Bestandsgrößen. Positive Stromgrößen (Einzahlungen, Einnahmen, Erträge) rufen eine Bestandserhöhung, negative Stromgrößen (Auszahlungen, Ausgaben, Aufwände) eine Bestandsverminderung hervor. Dabei bewirkt jedes Begriffspaar die Veränderung eines anders definierten Bestandes. Weiterhin können verschiedene Rechnungsarten in einem gängigen und erweiterten Supply Chain-Verständnis unterschieden werden. Im gängigem Supply Chain-Verständnis umfasst die finanzwirtschaftliche Sichtweise vor allem Prozesskosten, Deckungsbeiträge sowie das Anlage- und Umlaufvermögen. Diese bilden im wesentlichen die Bestands- und Stromgrößen des Leistungsbereichs ab. Durch den Einbezug von Investition und Finanzierung – im funktionalen sowie institutionalen Sinne – dehnt sich die Betrachtung im erweiterten Supply Chain-Verständnis auf Bestands- und Stromgrößen wie beispielsweise Kapitalkosten, Cash Flows und risikoadäquate Renditen aus.

2.3 Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements

Um die Aufgaben des Managements einer Financial Supply Chain herauszuarbeiten, wird auf den funktionalen Managementbegriff zurückgegriffen. Die funktionale Begriffsverwendung bezeichnet Management als die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des soziotechnischen Systems Unternehmen in sach- und personenbezogener Dimension.¹² Dem Management liegen dabei folgende Funktionen zu Grunde: die Unternehmensphilosophie, -ethik und -politik, die Planung und Kontrolle, die Organisation und Führung sowie die Führungskräfteentwicklung.¹³ Die Funktionen des Managements – die Managementfunktionen¹⁴ – gelten gleichermaßen für die Betrachtungsebenen der Supply Chain, des Unternehmens und dessen Teilbereiche, z.B. Finanz- und Leistungsbereich.

Die in Abbildung 2-2 aufgeführten möglichen Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements – Management der Wertsteigerung, Management des Nettoumlaufvermögens sowie Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs – sind auf den Betrachtungsebenen (der Supply Chain, des Unternehmens und dessen Teilbereiche) verankert und durch die Managementfunktionen ausgefüllt. Dabei gilt der Aufgabenbereich der Wertsteigerung – als übergeordnete Aufgabe im allgemeinen Management – für die beiden spezifischen Managementbereiche Finanzen und Logistik. Dies ist mit einem entsprechenden Pfeil in Abbildung 2-2 verdeutlicht. Das Management der Kapitalverwendung erfolgt zwischen den beiden spezifischen Manage-

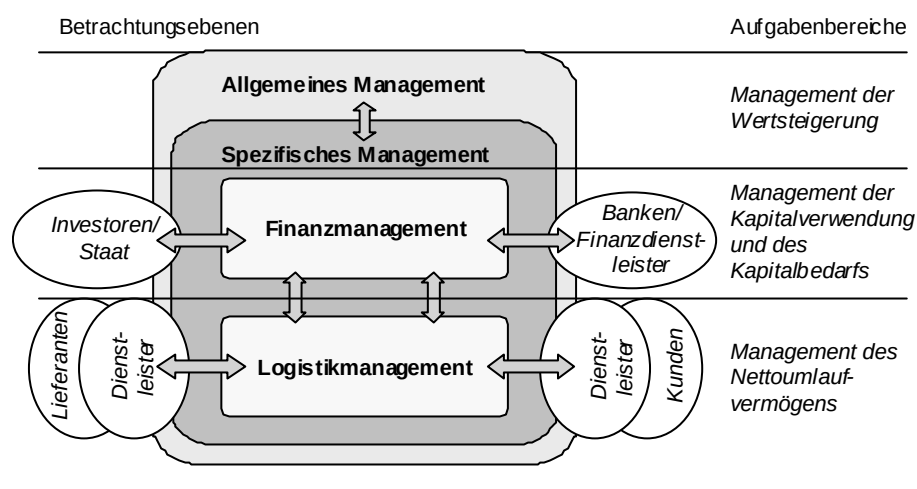
¹² Vgl. Ulrich/Fluri, 1995, S. 31.

¹³ Vgl. Ulrich/Fluri, 1995, S. 17.

¹⁴ Im Folgenden wird in diesem Zusammenhang von Managementfunktionen gesprochen, um dies klar von den Funktionen Logistik, Finanzierung, Investition und Rechnungswesen (funktionale Sichtweise) abzugrenzen.

mentbereichen. Hierzu finden verschiedene Investitionsrechenarten Anwendung.¹⁵ Beim Management des Kapitalbedarfs sind Innen- und Außenfinanzierung zu differenzieren. Die Innenfinanzierung erfolgt erneut zwischen den beiden spezifischen Betrachtungsebenen Finanzen und Logistik. Das Management der Außenfinanzierung erfolgt zwischen dem Finanzbereich einerseits sowie Investoren, Staat, Banken und Finanzdienstleistern andererseits. Beim Management des Nettoumlaufvermögens sind die spezifischen Managementfunktionen des Logistikbereichs auf Lieferanten, Kunden und Dienstleister abzustimmen. Dabei wird auch der Finanzbereich (z.B. Debitoren- und Kreditorenmanagement) beansprucht.

Abbildung 2-2: Betrachtungsebenen der Aufgabenbereiche des Managements der Financial Supply Chain



Wie in den folgenden Abschnitten zu zeigen ist, können für jeden einzelnen Aufgabenbereich Maßnahmen zur Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Financial Supply Chain aufgezeigt werden. Im Vordergrund dieses Beitrags steht das Management des Nettoumlaufvermögens in der Supply Chain, das im Hinblick auf die Wertsteigerung des Unternehmens aus der Cash Flow-Sicht betrachtet wird.

¹⁵ Vgl. zu Investitionsrechenarten Perridon/Steiner, 1999. Da Investitionen der Wertsteigerung dienen sollen, werden die Investitionsrechenarten unter den finanziellen Wertsteigerungsmethoden subsumiert, aber hier nicht gesondert behandelt.

3 Collaborative Cash Flow Management in der Supply Chain zur Wertsteigerung des Unternehmens

3.1 Cash Flow als Grundlage zum Management des Nettoumlaufvermögens

Das Umlaufvermögen eröffnet ein Verbesserungspotenzial für die finanzielle Leistung von Unternehmen in Supply Chains. Es spaltet sich auf in Vorräte, Forderungen und liquide Mittel. Zusätzlich können die Verbindlichkeiten als eine Quelle von freiem Kapital mit in die Betrachtung aufgenommen werden. Aus diesen Größen lässt sich das Nettoumlaufvermögen berechnen.¹⁶ Dieses ist als der Teil des Umlaufvermögens zu verstehen, der durch verzinsliches Kapital finanziert werden muss. Der rechnerische Zusammenhang zwischen den einzelnen Positionen ist wie folgt:

	Vorräte	
+	Forderungen	
+	liquide Mittel	
+	geleistete Anzahlungen	
-	Verbindlichkeiten	
-	erhaltene Anzahlungen	
=	Nettoumlaufvermögen	

Aus den Positionen einer Bilanz lässt sich für das Management des Nettoumlaufvermögens der Cash Flow ableiten. Er dient als Messgröße für den Fluss finanzieller Mittel. Mit der Bezeichnung „Cash Flow“ werden in der einschlägigen Literatur unterschiedliche Begriffe verknüpft. Von Bedeutung erscheinen insbesondere die folgenden drei Typen von Cash Flow-Begriffen:

- Vor allem im anglo-amerikanischen Sprachraum, zunehmend aber auch in deutschen Veröffentlichungen, wird oftmals ganz allgemein ein Zahlungsstrom als Cash Flow bezeichnet, ohne dass dieser Zahlungsstrom kontextübergreifend besondere Merkmale erfüllen muss. So kann mit Cash Flow etwa in einem Fall der Zahlungsstrom bezeichnet werden, den ein Anleger aufgrund des Erwerbs be-

¹⁶ Vgl. Partsch, 2000, S. 122. Das Nettoumlaufvermögen ergibt sich nach Ockel, 1999, S. 20, als Differenz zwischen Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen auf der einen Seite und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie erhaltenen Anzahlungen auf der anderen Seite. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff des „Working Capital“ verwendet.

stimmter Aktien erwartet, und in einem anderen Kontext der Zahlungsstrom, der mit der Durchführung einer bestimmten Realinvestition verbunden ist.¹⁷

- Weiterhin wird unter Cash Flow gelegentlich der periodenbezogene Saldo bestimmter Einzahlungs- und Auszahlungsgrößen verstanden, der in anderen Zusammenhängen auch als Innenfinanzierung bezeichnet wird.¹⁸
- Schließlich werden als Cash Flow ganz bestimmte jahresabschlussanalytische Kennzahlen bezeichnet.¹⁹ Diese Kennzahlen werden vereinzelt als Erfolgsindikatoren angesehen, sind ganz jedoch darauf ausgerichtet, durch die Verknüpfung bestimmter Ertrags- und Aufwandsgrößen mit verschiedenen Veränderungen bilanzieller Bestandsgrößen zu einer Ermittlung des Innenfinanzierungsvolumens zu gelangen.

3.2 Zahlungsmodell des Collaborative Cash Flow Managements

In einer ersten vorläufigen Definition kann unter Collaborative Cash Flow Management die Gesamtheit aller Überlegungen und Maßnahmen verstanden werden, die ein gemeinsames Finanzmanagement in einer Supply Chain zur zielgerichteten Beeinflussung des Cash Flow anstellt bzw. ergreift.

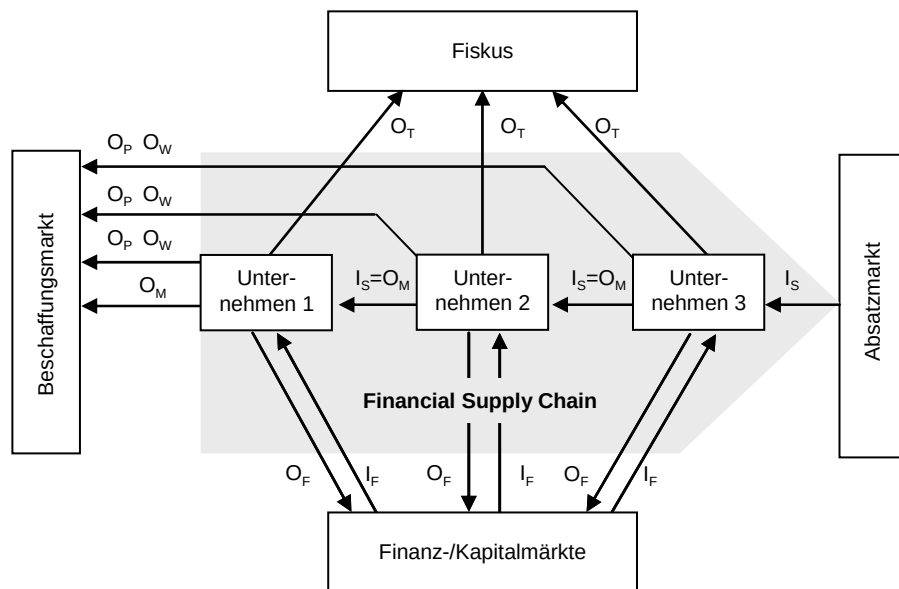
Für die Untersuchung des Collaborative Cash Flow Managements als einem speziellen Gestaltungsbereich des Managements des Nettoumlaufvermögens in der Supply Chain erweisen sich Cash Flow-Begriffe des ersten Typs als zu weit und solche des dritten Typs aufgrund der implizierten Sichtweise als ungeeignet. Im Folgenden wird „Cash Flow“ daher als Bezeichnung für einen bestimmten Zahlungssaldo und damit synonym mit dem Begriff der „Innenfinanzierung“ verwendet.

¹⁷ Vgl. Brealy/Myers, 2000, S. 16ff., die Zahlungen allgemein als „payoffs“ oder in ihrer strommäßigen Zusammenfassung eben als Cash Flow bezeichnen.

¹⁸ Vgl. Franke/Hax, 1999, S. 15, die eine spezielle Variante des Innenfinanzierungsvolumens (vor „Gewinnausschüttungen“ und „Einzahlungen aus Desinvestitionen“) als Cash Flow bezeichnen.

¹⁹ Vgl. Wöhe, 1997, S. 835ff., der Cash Flow primär aus jahresabschlussanalytischer Sicht definiert.

Abbildung 3-1: Zahlungsmodell für eine dreistufige Financial Supply Chain



Zur Präzisierung des Collaborative Cash Flow-Begriffs erscheint es weiterhin hilfreich, von einer vereinfachten Modellvorstellung einer Supply Chain auszugehen, die zum einen die Wertschöpfungsaktivitäten auf die damit verbundenen Zahlungsströme reduziert und zum anderen die Vielfalt an möglichen Zahlungsströmen zunächst auf einige grundsätzliche Kategorien begrenzt. Dazu soll in einem ersten Schritt von einem dreistufigen Supply Chain-Modell (z.B. mit einem Rohstoff-Lieferant, einem Hersteller und einem Absatzmittler) ausgegangen werden, wie es in Abbildung 3-1 graphisch dargestellt wird.

Die betrachtete Supply Chain erbringt Leistungen für den Absatzmarkt und erhält im Gegenzug Einzahlungen aus laufender Umsatztätigkeit (Cash Inflows from sales = I_S). Zur Erstellung der Leistungen beziehen die Unternehmen der Supply Chain Leistungen vom in der Supply Chain vorgelagerten Unternehmen bzw. vom Beschaffungsmarkt und leistet dafür im Gegenzug Auszahlungen an den Faktormarkt. Dabei kann zwischen Auszahlungen für Löhne und Gehälter (Cash Outflows for wages = O_W), Auszahlungen für Werkstoffe (Cash Outflows to purchase materials = O_M) und Auszahlungen für Betriebsinvestitionen (Cash Outflows to purchase means of production/investment = O_P) unterschieden werden. Neben diesen unmittelbar im Rahmen der Leistungserstellung erfolgenden Zahlungen sind Auszahlungen für Steuern (Cash Outflows for taxes = O_T) an den Fiskus zu leisten, die in ihrem Kern durch den wert-

mäßigen Niederschlag genannter Leistungsströme bestimmt werden. In dem Ausmaß, wie bis zu einem gegebenen Zeitpunkt die Summe aller Einzahlungen die Summe aller Auszahlungen übersteigt, verfügt das Unternehmen über Liquiditätsreserven.

Das in Abbildung 3-1 dargestellte Modell zeigt eine Projektion der elementaren betrieblichen Leistungsströme auf die damit verbundenen Zahlungsströme. Als Ausgangspunkt für ein Collaborative Cash Flow Management ist es allerdings noch nicht geeignet. Wird davon ausgegangen, dass Auszahlungen für die Beschaffung von Produktionsfaktoren typischerweise zu leisten sind, bevor Einzahlungen aus dem Absatz mittels dieser Faktoren erbrachter Leistungen erlangt werden können, so könnten die ersten notwendigen Auszahlungen wegen „leerer Kassen“ nicht geleistet werden. Damit ist es erforderlich, das Zahlungsstrommodell um Zahlungen aus gesonderten Finanzkontrakten zu erweitern. Im Rahmen solcher Kontrakte werden Einzahlungen nicht als Leistungen für gelieferte Produkte oder erbrachte Dienstleistungen erzielt, sondern im Austausch gegen das Versprechen späterer Rückzahlungen. Der Abschluss von Finanzkontrakten ist daher zur Deckung temporärer Liquiditätsdefizite geeignet, die durch das zeitliche Vorseilen leistungswirtschaftlich motivierter Auszahlungen vor leistungswirtschaftlich bedingten Einzahlungen entstehen. Teilt man Finanzkontrakte in solche der Eigen- und Fremdfinanzierung ein, so können aus dem Abschluss von Eigenfinanzierungsverträgen bzw. Fremdfinanzierungsverträgen Einzahlungen bzw. vom Finanz-/Kapitalmarkt erzielt werden (Cash Inflows from financial contracts and/or of raising equity = I_F). Im Gegenzug sind dafür zu späteren Zeitpunkten Auszahlungen für Tilgungen, Zinsen und Ausschüttungen an den Finanz-/Kapitalmarkt zu leisten (Cash Outflows for financial interests, to pay off loans and for dividends = O_F).

Für die weiteren Überlegungen zum Collaborative Cash Flow Management sei unterstellt, dass sich alle Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens unter eine der präsentierten Zahlungsstromgrößen subsumieren lassen. Damit können die folgenden drei Möglichkeiten zur Beschaffung liquider Mittel unterschieden werden:

- Liquide Mittel können durch die Auflösung vorhandener Liquiditätsreserven in der Supply Chain gewonnen werden.
- Liquide Mittel können durch Abschluss oder Modifikation von gemeinsamen Finanzkontrakten im Wege der Eigen- oder Fremdfinanzierung erzielt werden.²⁰
- Liquide Mittel können aus dem laufenden Leistungs- und Umsatzprozess in der Supply Chain stammen. Dabei werden die Umsatzeinzahlungen nicht als Bruttogröße betrachtet; vielmehr werden von den im Umsatzprozess erzielten Einzahlungen verschiedene regelmäßig anfallende Auszahlungsgrößen subtrahiert.²¹

²⁰ Diese Mittelquelle wird gemeinhin als Außenfinanzierung bezeichnet.

²¹ Diese Mittelquelle kann als Innenfinanzierung oder Cash Flow bezeichnet werden.

Die drei Möglichkeiten zur Beschaffung liquider Mittel sind im Rahmen des Aufbaus von Netzkompetenz zu berücksichtigen und zu instrumentalisieren.

3.3 Instrumente des Collaborative Cash Flow Managements

Die Gestaltung der Zahlungsströme, die in ihrer Gesamtheit den Cash Flow bestimmen, wird in der einschlägigen Literatur entweder gar nicht behandelt oder auf ausgewählte Teilaspekte beschränkt, die zudem keinesfalls immer deutlich als Problem eines Managements des Nettoumlaufvermögens erörtert werden. Eine Erklärung für diesen Befund könnte darin gesehen werden, dass die jeweiligen Autoren, selbst wenn sie den Begriff der Innenfinanzierung durch Zahlungsvorgänge definieren, ansonsten doch ganz überwiegend der jahresabschlussorientierten Sichtweise folgen. Die im Rahmen des Collaborative Cash Flow Managements notwendige zahlungsstromorientierte Sichtweise eröffnet demgegenüber Möglichkeiten, das Feld des „gemeinsamen“ Cash Flow Managements in Supply Chains in systematischer Weise zu behandeln.

Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente des Collaborative Cash Flow Managements für die Beeinflussung der Zahlungsstromkategorien betrachtet.

Instrumente zur Beeinflussung der Zahlungen aus Umsätzen (I_s) sowie Zahlungen für Löhne (O_w) und für Werkstoffe (O_M)

Als eine erste Gruppe seien die unmittelbar mit dem Leistungsprozess verknüpften Einzahlungen aus der Umsatztätigkeit sowie die Auszahlungen für den Einsatz von Personal und Werkstoffen betrachtet. Die Höhe dieser Zahlungen hängt in erster Linie von Entscheidungen ab, die sich, wie z.B. solche der Produktpolitik, der Preispolitik, der Fertigungs- und Lagerhaltungspolitik und der Personalpolitik, auf die unmittelbare Beeinflussung der grundlegenden betrieblichen Leistungsströme in der Supply Chain richten. Wenn man von einer arbeitsteiligen Wertschöpfungskette ausgeht, so fällt die Gestaltung der entsprechenden Leistungsströme sicherlich nicht in das primäre Kompetenzfeld des Finanzmanagements. Nichtsdestoweniger kann es und sollte es sogar Aufgabe des Finanzmanagements sein, im Zuge einer Supply Chain-weiten Finanzierungspolitik auf diese Zahlungsströme doch zumindest insoweit einzuwirken, wie die zugrunde liegenden Leistungsströme durch die entsprechenden Maßnahmen unverändert bleiben. So kann etwa bei gegebener Umsatztätigkeit immer noch versucht werden, die zeitliche Verteilung der umsatzbezogenen Einzahlungen zu beeinflussen. Dazu bietet sich dem Collaborative Cash Flow Management insbesondere die Möglichkeit, über die Gestaltung der *Zahlungsbedingungen*, die Handhabung des *Mahn- und Inkassowesens* sowie möglicherweise die Vereinbarung von *Kundenanzahlungen* zu versuchen, das Zahlungsverhalten der Endkunden in dem jeweils gewünschten

Sinne zu beeinflussen.²² Dies kann Rückwirkungen auf die Absatzmöglichkeiten, also den Leistungsbereich der Wertschöpfungskette, haben, so dass diese Gestaltungsparameter im Allgemeinen nicht als „reine“ Finanzierungsinstrumente angesehen werden können. Dies rechtfertigt nicht, sie aus finanzpolitischen Überlegungen auszuklammern. Auch auf die leistungsbezogenen Auszahlungen für Werkstoffe und Personal kann mit finanzwirtschaftlichen Instrumenten eingewirkt werden, ohne den zugrunde liegenden Leistungsstrom unmittelbar zu beeinflussen. Bei der Vorratsbeschaffung ist hier etwa an die Beanspruchung von *gemeinsamen Lieferantenkrediten* oder die *Leistung von Anzahlungen* zu denken.²³ Die an die Arbeitnehmer zu leistenden Zahlungen können durch verschiedene Formen der gemeinsamen Mitarbeiterbeteiligung oder die Gestaltung von Pensionszusagen beeinflusst werden.

Instrumente zur Beeinflussung der Zahlungen für Tilgungen, Zinsen und Ausschüttungen an den Finanz-/Kapitalmarkt (Of)

Als zweite Gruppe von Zahlungen können die Tilgungen, Zinsen und Ausschüttungen betrachtet werden, die vom Leistungsprozess mittelbar beeinflusst werden und durch Aktionen des Collaborative Cash Flow Managements bestimmt werden. Allerdings sind solche Zahlungen nicht primärer Gegenstand finanzwirtschaftlichen Handelns. Sie resultieren als Begleiterscheinung aus entsprechenden Maßnahmen der Außenfinanzierung. Dementsprechend dürften z.B. Zinsen in erster Linie auch unter dem Aspekt der Kosten von Fremdfinanzierungsmaßnahmen gesehen werden und allenfalls sekundär als Instrument, um den als Innenfinanzierung definierten Zahlungssaldo zu beeinflussen. Allerdings kann es durchaus sinnvoll sein, schon den bei der Vereinbarung von Zinskonditionen in unterschiedlichem Ausmaß gegebenen Verhandlungsspielraum auch unter dem Gesichtspunkt eines gemeinsamen Cash Flow Managements zu sehen. Darüber hinaus kommt für ein primär finanzwirtschaftlich orientiertes Cash Flow Management aber vor allem der Möglichkeit Bedeutung zu, zu gegebenen Konditionen vereinbarte Zinszahlungsverpflichtungen etwa durch den Abschluss von *Swap-Geschäften* durch Transaktionen auf dem Finanz-/Kapitalmarkt in zeitlicher oder risikoadäquater Hinsicht zu transformieren. Ähnliches gilt auch für die verschiedenen Möglichkeiten von Cash Management Systemen, die darauf ausgerichtet sind, Zinszahlungen zu verringern, sei es in Form des *Pooling*, durch das bei Führung mehrerer dezentraler Konten das gleichzeitige Auftreten von Haben und Sollsalden vermieden werden soll, sei es in Form des *Netting*, durch das im Wege eines *zentralen Clearing* von Supply Chain-weiten Forderungen und Verbindlichkeiten Wertstellungsverluste minimiert werden sollen.²⁴

²² Vgl. Ester/Baumgart, 2000, S. 141ff. und Müller, 2003, S. 486ff.

²³ Vgl. Srivastava/Shervani/Fahey, 1999, S. 173ff.

²⁴ Vgl. Pfohl/Elbert/Hofmann, 2003.

Instrumente zur Beeinflussung der Zahlungen für Betriebsinvestitionen (Op)

Das Collaborative Cash Flow Management beeinflusst eine dritte Gruppe von Zahlungen, die mit Zahlungen für Betriebsinvestitionen zusammenhängen. Auf der Auszahlungsseite kann sich ein Unternehmen insbesondere zusätzlichen Zahlungen gegenüber sehen für z.B. *Leasingraten, Mieten, Versicherungen* oder diverse *Dienstleistungen* (z.B. Outsourcing an einen 3PL oder 4PL), die zumeist kontinuierlich anfallen und einen engen sachlichen Bezug zum laufenden Umsatzprozess aufweisen oder den Erwerb von Unternehmensanteilen, Beteiligungen und anderen Finanzanlagen mit eher singulärem Charakter und häufig nur geringem Bezug zum laufenden Umsatzprozess. Auch diese Zahlungsströme lassen sich unternehmensübergreifend optimieren.

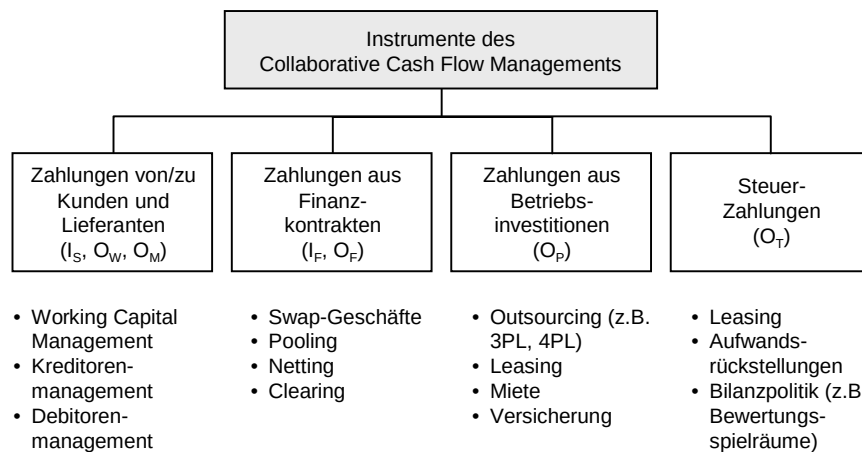
Instrumente zur Beeinflussung der Zahlungen für Steuern (Ot)

Die vierte Gruppe von Zahlungen, die Gegenstand des Collaborative Cash Flow Managements sein können, stellen die Steuerzahlungen dar. In dieser Sichtweise wird die Jahresabschlusspolitik für das Collaborative Cash Flow Management bedeutsam. Ansatzpunkt kooperativer Maßnahmen ist die abgestimmte Beeinflussung von Buchgrößen, nämlich des steuerlichen Gewinns und des handelsrechtlichen Jahresüberschusses. Dabei sind die folgenden drei Arten von Aktionsparametern zu unterscheiden: (1) die jahresabschlussmotiviert gestaltete Sachverhalten „vor dem Bilanzstichtag“ (z.B. *Leasing*)²⁵, (2) die Wahrnehmung verschiedener Ansatzwahlrechte (z.B. bei verschiedenen Arten von *Aufwandsrückstellungen* bei der Erstellung des Jahresabschlusses) sowie (3) die Ausnutzung unterschiedlicher *Bewertungsspielräume* etwa bei der Gestaltung von Abschreibungen und Rückstellungen, der Beeinflussung von zu aktivierenden Herstellungskosten über die Einbeziehung unterschiedlicher Gemeinkostenkomponenten oder der Wahl bestimmter Verbrauchsfolgefiktionen bei der Ermittlung der Anschaffungskosten bestimmter Bestände.²⁶ Die Instrumente des Collaborative Cash Flow Managements sind nochmals in Abbildung 3-2 zusammengefasst.

²⁵ Allerdings existieren z.B. mit den Möglichkeiten des Sale-and-Lease-Back oder der Entscheidung zwischen Leasing oder Kauf durchaus auch im Bereich der Sachverhaltsgestaltung Möglichkeiten zur Beeinflussung von Steuerzahlungen und Ausschüttungen, durch die Leistungsprozesse weitgehend unberührt bleiben und die daher zu originären Aktionsparametern des Finanzmanagements werden können.

²⁶ Diese Gestaltungsmöglichkeiten können unter dem Begriff der Rücklagenpolitik zusammengefasst werden und umfassen – für Kapitalgesellschaften – alle Entscheidungen über Rücklagenbildung, Rücklagenauflösung, Gewinnvortrag, Verlustverrechnung und die letztlich erfolgende Ausschüttung. Aus der Sicht des Managements ist dabei zusätzlich zu beachten, dass die entsprechenden Kompetenzen teils – wenn auch möglicherweise durch satzungsmäßige Vorgaben eingeschränkt – unmittelbar bei der Geschäftsleitung liegen, teils jedoch der Hauptversammlung zustehen.

Abbildung 3-2: Instrumente des Collaborative Cash Flow Managements



4 Ausblick: Wertsteigerung durch Collaborative Cash Flow Management

Ein gemeinsames, die Aktivitäten aller Akteure in der Supply Chain koordinierendes Ziel lässt sich mit der Steigerung des Unternehmenswertes²⁷ – ausgedrückt durch den Shareholder Value²⁸ – einführen. Damit wird in der Regel den Interessen aller Anteilseigner eines Unternehmens entsprochen. Übertragen auf die Supply Chain können die

²⁷ Die Verfahren zur Bestimmung des Unternehmenswertes lassen sich unterscheiden in traditionelle Verfahren (z.B. substanzorientierte Bewertungsverfahren und Ertragswertverfahren) und in kapitalmarktorientierte Verfahren (z.B. Discounted Cash Flow (DCF)-Methode, Shareholder Value-Ansatz, Economic Value Added (EVA)-Ansatz und Cash Flow Return on Investment (CFRoI)-Ansatz). Siehe dazu die Übersichten bei Moxter, 1983; Bellinger/Vahl, 1992; Ballwieser, 1993; Sieben, 1993; Pape, 1999 und Rappaport, 1999.

²⁸ Wertsteigerungsorientierte Managementansätze, die ihren Ausgangspunkt im Shareholder Value-Ansatz von Rappaport, 1986 finden, richten die gesamte Unternehmenstätigkeit an der Erhöhung des Unternehmenswertes, dem Shareholder Value, aus. Zu den Shareholder Value-Ansätzen vgl. beispielsweise Copeland/Koller/Murrin, 2000 in den USA oder Günther, 1994, S. 13ff., in Deutschland. Ein aktueller Überblick findet sich bei Kajüter, 2003. Zur Kritik am Shareholder Value siehe insbesondere Janisch, 1993. Anwendungsprobleme von Shareholder Value-Ansätzen werden aufgezeigt bei Ballwieser, 2000 und Weber/Schäffer, 2000.

einzelnen Akteure als Anteilseigner der Supply Chain interpretiert werden. Ihr Erfolg ist damit auch vom Erfolg der Supply Chain als Ganzes abhängig. Die Gesamtheit der Akteure profitiert von der Wertorientierung Einzelner, solange sich dadurch der Wert ihres Unternehmens nicht reduziert und der Wert der Supply Chain insgesamt erhöht wird.

Der Zusammenhang zwischen den Cash Flows und dem Unternehmenswert lässt sich mit Hilfe des Shareholder Value-Ansatzes darstellen. Nach dem Shareholder Value-Ansatz sollen alle Entscheidungen im Unternehmen darauf ausgerichtet sein, den Unternehmenswert für die Anteilseigner auf lange Sicht nachhaltig zu steigern.²⁹ Dabei generieren Unternehmen nur dann Wert, wenn der Ertrag ihrer Investitionen die Kapitalkosten übersteigt. Damit stellt sich der Shareholder Value-Ansatz gegen die traditionellen gewinnorientierten Ansätze der Unternehmenssteuerung.³⁰ Für die Wertbestimmung werden eine Vielzahl an Berechnungsmethoden angewendet, z.B. Discounted Cash Flow (DCF) und Economic Value Added (EVA). Zur Analyse der Wirkung des Collaborative Cash Flow Managements auf den Unternehmenswert stellt sich die Frage, welche Einflussgrößen dafür existieren. Dies kann anhand der weit verbreiteten DCF-Methode transparent gemacht werden.³¹

Eine erste Antwort zu den möglichen Einflussgrößen gibt das Shareholder Value-Netzwerk.³² Es verdeutlicht die wichtigsten Verbindungen zwischen der Zielsetzung des Unternehmens, der Steigerung des Unternehmenswertes, den Bewertungskomponenten und Werttreibern.³³ Folgende Werttreiber bestehen, um den Cash Flow über das Collaborative Cash Flow Management zu verbessern:³⁴

- Verbessern der Cash Flow-Ziele durch Erhöhung des Cash Flow-Niveaus („je mehr, desto besser“).
- Beschleunigung des Cash Flows zur Risiko- und Zeitreduktion („je früher, desto besser“).

²⁹ Vgl. Steiner/Tebroke, 1998, S. 322.

³⁰ Als Argument für die Unzulänglichkeiten gewinnorientierter Kennzahlen werden zum Beispiel die Vernachlässigung des Zeitwertes des Geldes, die fehlende Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten sowie die Beeinflussbarkeit durch alternative Bewertungsverfahren des Rechnungswesens aufgeführt. Für eine detaillierte Argumentation und weitere Kritikpunkte vgl. Rappaport, 1986, S. 80ff.; Knorren, 1998, S. 10f.; Rappaport, 1999, S.15ff. und Brink, 2000, S. 128ff.

³¹ Weitere Methoden sind der Economic Profit, die Total Returns to Shareholders (TRS) oder der Market Value Added (MVA). Zu einer detaillierten Darstellung der betrachteten Bewertungsmethoden zum Shareholder Value vgl. Knorren, 1998, S. 37ff.; Pape, 1999, S. 125ff.; Copeland/Koller/Murrin, 2000, S. 131ff. Für die CFROI-Methode vgl. insbesondere Hachmeister, 1997, S. 556ff.

³² Vgl. Rappaport, 1999, S. 68.

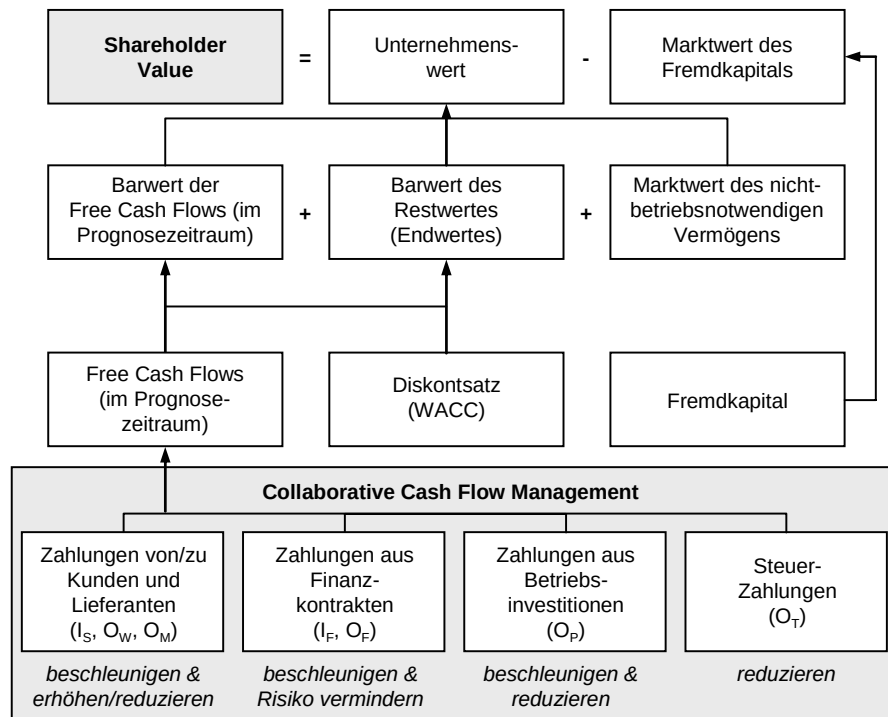
³³ Vgl. Rappaport, 1995, S. 79.

³⁴ Vgl. Srivastata/Shervani/Fahey, 1998.

- Verminderung des mit dem Cash Flow verbundenen Risikos („je sicherer, desto besser“).
- Erhöhung des langfristigen („je dauerhafter, desto besser“).

Abgesehen von steuerbezogenen Entscheidungen und finanziellen Verträgen, resultieren die Cash Inflows und Cash Outflows primär aus Entscheidungen, die außerhalb des Finanzbereichs eines Supply Chain-Unternehmens getroffen werden. Über das Collaborative Cash Flow Management kann zwar nicht sichergestellt werden, dass diese Zahlungsströme auftreten und mit *welchem Umfang*. Es kann jedoch beeinflusst werden, *wie* und *wann* diese Finanzflüsse auftreten. Durch die Wahl des richtigen Instruments und des richtigen „Timings“, können die Flüsse nicht nur beschleunigt und somit inhärente Risiken reduziert, sondern auch Möglichkeiten zur Erhöhung dieser Zahlungsströme realisiert werden. Abbildung 4-1 zeigt die wichtigsten Einflussgrößen, die zur Verbesserung des Cash Flows in jeder Gruppe im Rahmen des Collaborative Cash Flow Managements existieren.

Abbildung 4-1: Einfluss des Collaborative Cash Flow Managements auf den Shareholder Value



Das Collaborative Cash Flow Management ist ein neuer Aspekt des Supply Chain Managements, der steigende Aufmerksamkeit auf sich zieht und der das Potenzial für wertsteigernde Logistikleistung besitzt. Die größtmögliche Unternehmenswertsteigerung scheint in einem ganzheitlichen Ansatz zu liegen, der neben den Instrumenten des Collaborative Cash Flow Managements auch das Bestands- und das Prozessmanagement berücksichtigt. Dies verweist auf einen weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Financial Supply Chain.

Literaturverzeichnis

- BALLWIESER, W. (1993): Methoden der Unternehmensbewertung. In: Gebhardt, G./Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.): Handbuch des Finanzmanagements. München 1993, S. 151-176.
- BALLWIESER, W. (2000): Wertorientierte Unternehmensführung: Grundlagen. In: ZFBF 52(2000)3, S. 160-166.
- BELLINGER, B./VAHL, G. (1992): Unternehmensbewertung in Theorie und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden 1992.
- BITZ, M. (1995): Finanzdienstleistungen. 2., durchges. Aufl. München, Wien, Oldenburg 1995.
- BMWi (1995): Verbesserung der Transparenz und Konsistenz der Mittelstandsförderung: 1. Bericht der gemeinsamen Arbeitsgruppe des Bundes und der Länder unter Vorsitz des Beauftragten der Bundesregierung für den Mittelstand. BMWi-Dokumentation, Nr. 379, S. 3, Bonn 1995.
- BREALY, R. A./MYERS, S. C. (2000): Principles of Corporate Finance. 6. Aufl., Boston u.a. 2000.
- BRINK, A. (2000): Holistisches Shareholder-Value-Management: Eine regulative Idee für globales Management in ethischer Verantwortung. München, Mering 2000.
- BUSCHER, U. (1999): Supply Chain Management. In: Zeitschrift für Planung 4(1999)10, S. 449-456.
- COOPER, M. C./ELLRAM, L. M. (1993): Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. In: The International Journal of Logistics Management 4(1993)2, S. 13-24.
- COOPER, M. C./LAMBERT, D. M./PAGH, J. D. (1997): Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. In: The International Journal of Logistics Management 8(1997)1, S. 1-14.
- COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (2000): Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York u.a. 2000.
- CROOM, S./ROMANO, P./GIANNAKIS, M. (2000): Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review. In: European Journal of Purchasing & Supply Management 6(2000)1, S. 67-83.

DEUTSCHE BUNDESBANK (1990): Zahlenübersichten und methodische Erläuterungen zur gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung der Deutschen Bundesbank 1960 - 1989, Sonderdruck Nr. 4, 6. Aufl., Frankfurt am Main 1990.

EISELE, W. (1999): Technik des betrieblichen Rechnungswesens. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl. München 1988.

ELA/AT KEARNEY (1999): Insight to Impact. Results of the Fourth Quinquennial European Logistics Study. Brüssel 1999.

ELLRAM, L. M. (1991): Supply Chain Management. The Industrial Organisation Perspective. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 21(1991)1, S. 13-22.

ESTER, B./BAUMGART, G. (2000): Cash-Flow Aspekte bei der Supply-Chain-Gestaltung. In: PFOHL, H.-CHR. (Hrsg.): Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette. Berlin 2000, S. 141-159.

FRANKE, G.; HAX, H. (1999): Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt. 4. Aufl., Berlin u.a. 1999.

GÜNTHER, T. (1994): Zur Notwendigkeit des Wertsteigerungs-Managements. In: Höfner, K./Pfohl, A. (Hrsg.): Wertsteigerungs-Management. Das Shareholder Value-Konzept: Methoden und erfolgreiche Beispiele. Frankfurt am Main/New York 1994, S. 13-58.

HACHMEISTER, D. (1997): Der Cash Flow Return on Investment als Erfolgsgröße einer wertorientierten Unternehmensführung. In: zfbf 49(1997)6, S. 556-579.

HARRINGTON, L. (1995): Logistics, Agent for Chance: Shaping the Integrated Supply Chain. In: Journal of Transportation & Distribution 36(1995)1, S. 30-34.

JANISCH, M. (1993): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bern u.a. 1993.

KAJÜTER, P. (2003): Wertorientiertes Management. In: Busse von Colbe, W./Coenenberg, A. G./Kajüter, P./Linnhoff, U. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre für Führungskräfte. 2. Auflage. Stuttgart, S. 257-287.

KNORREN, N. (1998): Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung. Wiesbaden 1998.

MENTZER, J. T./DEWITT, W./KEEBLER, J. S./MIN, S./NIX, N. W./SMITH, C. D./ZACHARIA, Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management. In: Journal of Business Logistics 22(2001)2, S. 1-26.

MOXTER, A. (1983): Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung. 2., Aufl. Frankfurt am Main 1983.

- MÜLLER, J. (2003): Forderungsmanagement/ Forderungscontrolling zur Verbesserung der Liquidität. In: Controller Magazin 28(2003)5, S. 486-489.
- MÜLLER, M./SEURING, S./GOLDBACH, M. (2003): Supply Chain Management - Neues Konzept oder Modetrend? In: Die Betriebswirtschaft 63(2003)4, S. 419-439.
- OCKEL, D.M. (1999): Cash freisetzen statt neuer Kredite. In: Harvard Business Manager 21(1999)3, S. 19-26.
- OTTO, A./KOTZAB, H. (2001): Der Beitrag des Supply Chain Managements zum Management von Supply Chains - Überlegungen zu einer unpopulären Frage. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 53(2001)3, S. 157-176.
- PAPE, U. (1999): Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling. 2., überarb. Aufl. Berlin 1999.
- PARTSCH, W. (2000): Der Free Cash Flow. Management des Nettoumlaufvermögens in der Supply Chain. In: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette. Berlin 2000, S. 119-138.
- PERRIDON, L./STEINER, M. (1999): Finanzwirtschaft der Unternehmung. 10., überarb. Aufl. München 1999.
- PFOHL, H.-CHR. (2000): Supply Chain Management: Konzept, Trends, Strategien. In: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Supply Chain Management: Logistik plus? Logistikkette – Marketingkette – Finanzkette. Berlin 2000, S. 1-43.
- PFOHL, H.-CHR. (2004): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 7., korr. u. akt. Aufl. Berlin 2004.
- PFOHL, H.-CHR./ELBERT, R./HOFMANN (2003): Management der „finanziellen“ Supply Chain: Charakterisierung – Aufgabenbereiche – Interdependenzen. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 1-64.
- RAPPAPORT, A. (1986): Creating Shareholder Value. New York 1986.
- RAPPAPORT, A. (1995): Shareholder Value. Wertsteigerung als Maßstab der Unternehmensführung. Stuttgart 1995.
- RAPPAPORT, A. (1999): Shareholder Value. Ein Handbuch für Manager und Investoren. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart 1999.
- SCHRÖDER, C. (1992): Strategien und Management von Beteiligungsgesellschaften: Ein Einblick in Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse von institutionellen Eigenkapitalinvestoren. Baden-Baden 1992.
- SIEBEN, G. (1993): Unternehmensbewertung. In: Wittmann, W. et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. 5. Aufl. Stuttgart 1993, Sp. 4315-4331.

SRIVASTAVA, R.K./SHERVANI, T.A./FAHEY, L. (1999): Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. In: Journal of Marketing 63(1999) Special Issue, S. 168-179.

STEINER, M./TEBROKE, H.-J. (1998): Shareholder-Value-Konzepte für das Management von Unternehmen im dynamischen Umfeld. In: Berndt, R. (Hrsg.): Unternehmen im Wandel – Change Management. Berlin u.a. 1998, S. 319-332.

ULRICH, P./FLURI, E. (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien 1995.

WEBER, J./SCHÄFFER, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen. 2., aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2000.

WÖHE, G. (1997): Bilanzierung und Bilanzpolitik. 9. Aufl., München 1997.

WUPPERFELD, U. (1994): Strategien und Management von Beteiligungsgesellschaften im deutschen Seed-Capital-Markt. FHG-ISI, Karlsruhe 1994.