

Pfohl, H.-Chr./ Hofmann, E./ Elbert, R. (2003):

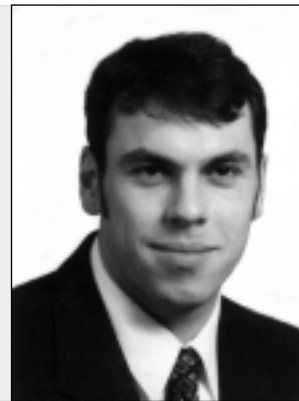
Financial Supply Chain Management – Neue Herausforderungen für die Finanz- und Logistikwelt.

In: Logistik Management 5 (2003) 4, S. 10-26

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

FINANCIAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE FINANZ- UND LOGISTIKWELT -



AUTOREN

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Christian Pfohl

Leiter des Fachgebietes Unternehmensführung & Logistik an der Technischen Universität Darmstadt. Mitglied des Vorstandes der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. sowie Mitglied des Vorstandes und Vorsitzender des Research and Development Committees der European Logistics Association (ELA).
E-Mail: pfohl@bwl.tu-darmstadt.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Erik Hofmann

Seit August 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik. Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt.
E-Mail: hofmann@bwl.tu-darmstadt.de

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ralf Elbert

Seit Februar 1999 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik. Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens an der Technischen Universität Darmstadt.
E-Mail: elbert@bwl.tu-darmstadt.de

AUTORENANSCHRIFT

Technische Universität Darmstadt
Fachbereich Rechts- und
Wirtschaftswissenschaften
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Fachgebiet Unternehmensführung & Logistik
Hochschulstraße 1
64289 Darmstadt

Tel.: 06151/16-2423

Fax.: 06151/16-6503

ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Beitrag wird ein theoretischer Bezugsrahmen zum Financial Supply Chain Management erarbeitet. Es wird gezeigt, dass im Umfeld von Basel II, dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG), den internationalen Rechnungslegungsvorschriften sowie den damit im Zusammenhang stehenden Bewertungen und Kapitalflussrechnungen die Notwendigkeit für ein Management der Financial Supply Chain gegeben ist. Dabei erfahren im Zuge der Weiterentwicklung des Supply Chain Managements die Institutionen aus der Finanzdienstleistungsbranche, die Unternehmensfunktionen Investition, Finanzierung und Rechnungswesen sowie die finanzwirtschaftlichen Strom- und Bestandsgrößen eine neue Bedeutung. Mittels einer funktionalen, institutionalen sowie finanzwirtschaftlichen Sichtweise werden die relevanten Schnittstellen zwischen den einzelnen Akteuren und Funktionen der Finanz- und Logistikwelt aufgedeckt. Mit der Kenntnis dieser Schnittstellen und Interdependenzen eröffnen sich den Unternehmen in der Financial Supply Chain neue Möglichkeiten, den Shareholder Value zu steigern, das Nettoumlaufvermögen zu senken sowie neue Formen der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs zu nutzen. Diese praxisrelevanten Aspekte wurden im Zeitraum 2002 bis 2003 in einem Arbeitskreis der Bundesvereinigung Logistik e.V.

ABSTRACT

A theoretical reference framework regarding the Financial Supply Chain Management has been developed in this article. It is shown that the necessity for a management of the Financial Supply Chain is given, in the context of Basel II, the law of control and transparency (KonTraG), the international accounting standards as well as the related evaluations and cash flow statements. Thereby the institutions of the financial service industry, the corporate functions investment, finance, and accounting experience a new relevance in the course of the advancement of the Supply Chain Management. Additionally the cash flow- and asset measures have to be analysed in a new perspective in the Financial Supply Chain. By means of a functional, institutional and cash flow perspective the relevant interfaces between the single actors and the functions of finance and logistics are detected. With the acknowledgement of the interfaces and the interdependencies new possibilities are provided for the corporations in the Financial Supply Chain to enhance the shareholder value, to decrease the working capital and to utilise new ways for capital appropriation and capital demand. The practically relevant aspects were researched in the timeframe from 2002 till 2003 by a research group of the Bundesvereinigung Logistik e.V. (BVL).

FINANCIAL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- Neue Herausforderungen für die Finanz- und Logistikwelt -

Schlagwörter

- Fluss finanzieller Mittel
- Banken und Investoren in der Supply Chain
- Wertsteigerung
- Nettoumlaufvermögen
- Kapitalverwendung und -bedarf

INHALTSVERZEICHNIS

1	Ausgangssituation	1
2	Charakterisierung der Financial Supply Chain	2
2.1	Flussfinanzieller Mittel als Schnittstelle von Finanz- und Logistikwelt	2
2.2	Sichtweisen auf die Financial Supply Chain	3
2.2.1	<i>Funktionale Sichtweise</i>	3
2.2.2	<i>Institutionale Sichtweise</i>	5
2.2.3	<i>Finanzwirtschaftliche Sichtweise</i>	7
3	Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements	9
3.1	Management der Wertsteigerung	11
3.1.1	<i>DCF-Methode</i>	11
3.1.2	<i>EVA-Methode</i>	13
3.2	Management des Nettoumlaufvermögens	14
3.2.1	<i>Bestandsmanagement</i>	16
3.2.2	<i>Cash Management</i>	17
3.2.3	<i>Prozessmanagement</i>	18
3.3	Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs	20
3.3.1	<i>Kapitalverwendung</i>	20
3.3.2	<i>Kapitalbedarf</i>	22
4	Ausblick	23

1. AUSGANGSITUATION

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.

Bei der Realisierung dieser Ziele 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. Rech-

nungswesen, Investition und Finanzierung. So ist beispielsweise bei einer Investitionsentscheidung in der Logistik zur Verbesserung des Lieferservices deren Wertsteigerungseffekte für das Unternehmen in einer Kapitalflussrechnung oder Discounted Cash Flow-Rechnung nachzuweisen. Als ein weiteres Beispiel lässt sich die Bewertung der logistischen Leistungsfähigkeit und der Bestände in der Logistik während eines Ratings für die Kreditvergabe aufführen.

Bereits diese Aufgaben – die sich für Unternehmen im Umfeld von Basel II, dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG), den internationalen Rechnungslegungsvorschriften (insbesondere US-Gaap und IAS) sowie den damit im Zusammenhang stehenden Bewertungen und Kapitalflussrechnungen aktuell stellen – zeigen, dass die Notwendigkeit für ein Financial Supply Chain Management gegeben ist. Der vorliegende Beitrag soll mit der Charakterisierung der Financial Supply Chain ein Verständnis über Interdependenzen von Finanzen und Logistik schaffen und mit der Beschreibung der Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements Potenziale für die unternehmerische Praxis aufzeigen.

2. CHARAKTERISIERUNG DER FINANCIAL SUPPLY CHAIN

2.1 Fluss finanzieller Mittel als Schnittstelle von Finanz- und Logistikwelt

Der Fluss finanzieller Mittel bildet 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 des Leistungs- (insbesondere Logistik) sowie des Finanzbereichs (insbesondere Finanzierung und Investition) und bildet sich im Rechnungswesen ab;
- kann von den Akteuren der Finanz- und Logistikwelt 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.

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 Logistikwelt 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 folgenden Sichtweisen charakterisiert: die institutionale, funktionale und finanzwirtschaftliche Sichtweise. 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 finanzwirt-

schaftliche Sichtweise soll schließlich die im Rahmen dieser Arbeit relevanten spezifischen Aspekte des Finanzbereichs aufzeigen. Die verwendeten Argumentationen in den einzelnen Sichtweisen sind dabei nicht unabhängig voneinander zu sehen, sondern charakterisieren den Untersuchungsbereich.

2.2.1

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 (Leistungsbe- reich 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.

Supply Chain Management

Der Begriff Supply Chain¹ kann beschrieben werden, als die Verbindungskette zwischen Herstellern, deren Zulieferer, Groß- und Einzelhandel als Absatzmittler, zwischengeschalteten Logistikunternehmen sowie dem Endabnehmer.² Das Supply Chain Management basiert auf dem Grundgedanken der Flussorientierung (Pfohl (2004), S. 325). Dabei werden über Güter/Waren und logistische Informationen als Objekte hinaus auch akquisitorische Informationen, Rechte und Finanzmittel in die Betrachtung mit einbezogen, wie sie in *Abbildung 1* graphisch dargestellt sind.

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 der Verbindungskette 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. Damit erfordert dieses Supply Chain Management-Verständnis in besonderem Maße die Berücksichtigung von Schnittstellen, sowie ein hohes Maß an Kooperation über Funktionsbereichs- und Unternehmensgrenzen hinweg (Pfohl (2004), S. 326). Für das Unternehmensumfeld und die Unternehmensstruktur bedeutet dies eine Abkehr von der bisherigen, vorwiegend auf die logistischen Kern- und Unterstützungsprozesse und nach innen gerichteten Betrachtungsweise (Pfohl (2004), S. 8). Im Mittelpunkt stehen nicht nur Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele³ der gesamten Supply Chain gemessen am Nutzen für den Endkunden, sondern auch Wertsteigerungsziele für das einzelne Unternehmen und die gesamte Supply Chain. Diese veränderte Denkweise erfordert auch eine Neudefinition der Schnittstellen zwischen Finanzen und Logistik sowie der zugehörigen Aufgaben und Anforderungen. Damit sind ebenfalls die Kern- und Randaufgaben des Logistikmanagers neu zu überdenken.

Finanzwirtschaft

Die betrieblichen Leistungsprozesse, zu denen auch die logistischen Prozesse zählen, können nur dann ablaufen, wenn einem Unternehmen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. So benötigt beispielsweise ein Industrieunternehmen finanzielle Mittel, um Inputgüter (wie z.B. Rohstoffe, Maschinen, Gebäude) zu beschaffen und sie mit menschlicher Arbeitskraft in Outputgüter umzuwandeln. Die eingesetzten finanziellen Mittel sind durch den Absatz der erstellten Leistungen über die Märkte wieder zurückzugewinnen (Thommen/Achleitner (2003), S. 39f). Es stehen sich somit der Logistikbereich, als Teil des leistungswirtschaftlichen Bereichs, und der finanzwirtschaftliche Bereich eines Unternehmens gegenüber.⁴ 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 Hauptaufgaben des Finanzbereichs eines Unternehmens mit den drei Begriffen Finanzmittelverwendung, -herkunft und -erfassung charakterisieren (Eisele (1999), S. 1ff). Demgegenüber stehen mit Investition, Fi-

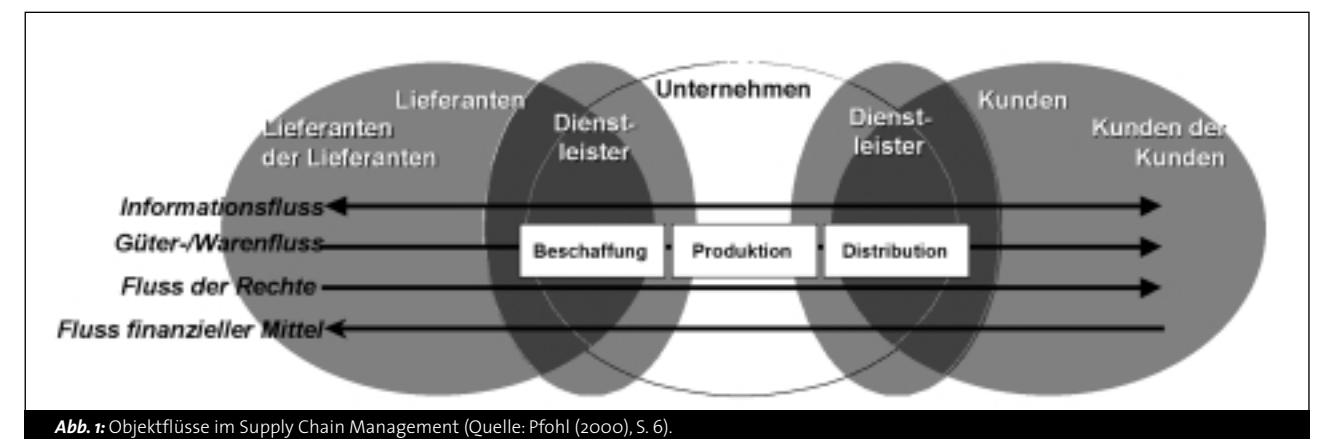


Abb. 1: Objektflüsse im Supply Chain Management (Quelle: Pfohl (2000), S. 6).

finanzierung und Rechnungswesen die Funktionen, welche ein Unternehmen dazu befähigen, diese Aufgaben wahrzunehmen (Pfohl/Elbert/Hofmann(2003a), S.9ff).

2.2.2. 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. Dies führt zur Unterscheidung zwischen makro- und mikroinstitutionalen Akteuren.

Makroinstitutionale Akteure

Bezogen auf die Financial Supply Chain lassen 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.⁵ Als spezialisierte Finanzdienstleister sind insbesondere Leasinggesellschaften, Versicherungen, M&A-Beratungen und Rating-Agenturen 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 Wiederauf-

bau), institutionelle Anleger, Privatinvestoren und Fonds (Bitz (1995), S. 12f).

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.⁶ 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 (BMW (1995), S. 3). Die privatwirtschaftlichen Initiativen zur Kapitalbeteiligung können 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. Die Investoren können als selbständige Beteiligungsgesellschaften in Erscheinung treten oder als Tochtergesellschaft in eine übergeordnete Konzernstruktur eingebunden sein, in der sie ausschließlich das von der Muttergesellschaft bereitgestellte Kapital verwalten. Eine besondere Form der Kapitalbereitstellung bieten so genannte Venture Capital-Gesellschaften. Als Venture Capital-Geber werden Unternehmen verstanden, deren ausschließlicher Geschäftszweck in der Vergabe von Eigenkapital besteht. Sie sind am deutschen Venture Capital-Markt in Form von Unternehmensbeteiligungsgesellschaften, Venture Capital-Gesellschaften und mittelständischen Beteiligungsgesellschaften vertreten (Schröder (1992), S. 19; Wupperfeld (1994), S. 36).

Mikroinstitutionale Akteure

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, z.B. die Logistikabteilung. Diese werden im Verständnis der Financial Supply Chain um die Abteilungen des Finanz- und Rechnungswesens erweitert. Im Vordergrund der Betrachtung der mikroinstitutionalen Akteure stehen insbesondere Schnittstellenprobleme und damit Probleme der Aufgaben- und Kompetenzverteilung (Pfohl (2004), S. 250ff). Hierbei ist zu klären, welche Einflussgrößen und welche Gestaltungspunkte für eine intra-organisatorische Verselbständigung dieses speziellen Aufgabenbereichs maßgebend sind. Es ist zu untersuchen, inwieweit die im Rahmen der Financial Supply Chain anfallenden Aufgaben auf spezifische – vorhandene oder neu zu schaffende – Stellen übertragen oder aber von anderen Stellen auf den verschiedenen Hierarchieebenen und in den unterschiedlichen Funktionsbereichen wahrgenommen werden sollen. Der so genannte Supply Chain Manager⁷ könnte diese Aufgaben übernehmen. Dabei ist unternehmensspezifisch dessen Kompetenzbereich mit Entscheidungs- und Weisungsrechten zu definieren sowie seine Verankerung in der Organisationshierarchie vorzunehmen.

2.2.3. Finanzwirtschaftliche Sichtweise

Die finanzwirtschaftliche Sichtweise lässt sich in einen strom- und be-

standsgrößenorientierten Teil aufspalten, welche im Folgenden beschrieben werden.

Stromgrößenorientierter Teil

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 Geld- und Kapitalmärkten bzw. Eigentümern und Gläubigern ergeben.⁸ Der Fluss finanzieller Mittel im Unternehmen und in der Supply Chain lässt sich zudem nach dem Zentralbegriff der Finanzwirtschaft – Kapital⁹ – systematisch gliedern. Dabei können kapitalbindende Ströme, kapitalfreisetzende Ströme, kapitalzuführende Ströme und kapitalziehende Ströme unterschieden werden.¹⁰

Bestandsgrößenorientierter Teil

Das Äquivalent des betrieblichen Kapitals ist das Vermögen. Es zeigt an, in welchen konkreten Formen das Kapital in dem Unternehmen Verwendung gefunden hat. Danach können Anlage- und Umlaufvermögen, betriebsnotwendiges und neutrales Vermögen, Sach- und Geldvermögen sowie freies und gebundenes Vermögen unterschieden werden. Anlagevermögen eines Unternehmens in einer Supply Chain ist z.B. eine Lagerhalle. Diese kann gleichzeitig auch zum Sachvermögen zugerechnet werden. Zum Umlaufvermögen gehört in einer Supply Chain die Summe aller Güter/Waren der Akteure in der Supply Chain. Die Bestandsgrößen finden ihren rechnerischen Niederschlag in der Bilanz, in der das Kapital als Summe aller Verpflich-

tungen des Unternehmens gegenüber Eigentümern 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). Und umgekehrt, jeder auf der Passivseite stehende Anspruch eines Gesellschafters oder Gläubigers gegen das Unternehmen wird durch die auf der Aktivseite ausgewiesenen Vermögenswerte gedeckt. Die Bilanz ist somit eine statische Betrachtung der Vermögenswerte eines Unternehmens zu einem bestimmten Zeitpunkt.

Zusammenhang zwischen Strom- und Bestandsgrößen

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 Veränderung 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. Diese Differenzierung ist in der Supply Chain von Bedeutung, wenn beispielsweise von Unternehmen gemeinsame Investitionen in Lagerhallen getätigt werden. Neben der Frage wer (der Produzent, der logistische Dienstleister, der Lieferant oder/und ein Investor) die Investition tätigt und damit Zahlungsströme auslöst, muss geklärt werden, in welcher Bilanz die Lagerhalle in diesem Beispiel aufgeführt wird. Ähnliche Fragen stellen sich bei der Finanzierung

des laufenden Betriebs der Lagerhalle. Dabei ist insbesondere über die Verteilung der entstehenden Kosten und Erlöse zu entscheiden. Weitere Fragestellungen werden aufgeworfen, wenn ein Kooperationspartner beschließt, die Zusammenarbeit zu beenden. An diesem Beispiel wird deutlich, dass im gängigen Supply Chain-Verständnis unter die finanzwirtschaftliche Sichtweise vor allem Prozesskosten, Deckungsbeiträge sowie das Anlage- und Umlaufvermögen fallen. 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.

Letztendlich lassen sich Investitionen bestands- und stromgrößenorientiert definieren. Nach der bestandsgrößenorientierten Betrachtungsweise versteht man unter dem Begriff Investition einen Zugang zum Bestand des Geld- und Sachvermögens eines Unternehmens – unabhängig davon, ob ein Zahlungsvorgang stattfindet (vermögensbestimmende Definition). Hierbei wird also auf die Umwandlung von Kapital in Vermögen abgestellt. Eine Investition entspricht einer Kapitalbindung in Beständen (Anlage- bzw. Umlaufvermögen); eine Kapitalfreisetzung wird hierbei als eine Desinvestition bezeichnet. Im Gegensatz dazu sind unter der stromgrößenorientierten Begriffsbestimmung einer Investition Ausgaben finanzieller Mittel für Vermögensbestände zu verstehen. Hierbei stehen Zahlungsströme im Vordergrund – unabhängig davon, ob es zu Veränderungen von Vermögensbeständen kommt (zahlungsstrombestimmende Definition). Demnach gilt: Eine Investition ist ein Zahlungsstrom, der mit einer Auszahlung beginnt und spätere Einzahlungen bzw. Auszahlungen erwarten lässt (Schäfer (2002), S. 16). Entsprechend lässt sich auch eine bestands- und stromgrößenorientierte

Definition von Finanzierung formulieren. Die bestandsorientierte Definition versteht Finanzierung als einen Zugang zum Kapital, unabhängig ob damit ein Zahlungsvorgang verbunden ist oder nicht. Bilanziell wirkt sich dies auf der Passivseite aus und erfasst Finanzierung als Mittelherkunft (Quelle des Vermögens). Dagegen ist in der stromorientierten Begriffsbestimmung Finanzierung durch Zahlungsströme gekennzeichnet, der mit einer Einzahlung beginnt und spätere Auszahlungen für Zins- und Tilgungszahlungen erwarten lässt (Schäfer (2002), S. 14f). Zusammenfassend kann die Charakterisierung der Financial Supply Chain aus Abb. 2 entnommen werden.

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

Abb. 2: Gängiges und weiteres Verständnis der Supply Chain aus verschiedenen Sichtweisen.

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. Dem Management liegen dabei folgende Funktionen zu Grunde: die Unternehmensphilosophie, -ethik und -politik, die Planung und Kontrolle, die Organisation und Führung sowie die Führungskräfte-

teentwicklung (Ulrich/Fluri (1995), S. 17). Die Funktionen des Managements – die Managementfunktionen¹¹ – gelten gleichermaßen für die Betrachtungsebenen¹² der Supply Chain, des Unternehmens und dessen Teilbereiche, z.B. Finanz- und Leistungsbereich.

Die in Abb. 3 aufgeführten Aufgabenbereiche des Financial Supply Chain Managements – Management der Wertsteigerung, Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs sowie Management der 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

mit einem entsprechenden Pfeil in Abb. 3 verdeutlicht. Das Management der Kapitalverwendung erfolgt zwischen den beiden spezifischen Managementebenen. Hierzu finden verschiedene Investitionsrechenarten Anwendung.¹³ 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. 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. Diese haben mehr oder weniger starke Auswirkungen auf die anderen beiden Bereiche, weshalb eine abschließende Beurteilung stets ganzheitlich erfolgen soll.

3.1 Management der Wertsteigerung

Ein gemeinsames, die Aktivitäten aller Akteure in der Supply Chain koordinie-

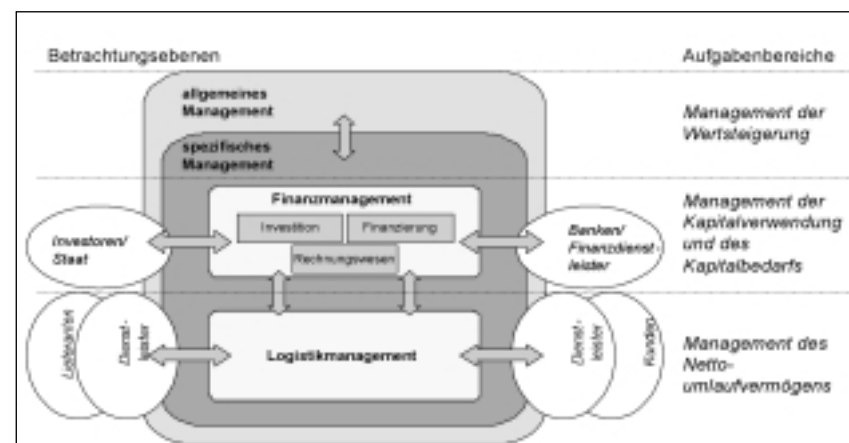


Abb. 3: Betrachtungsebenen der Aufgabenbereiche des Managements der Financial Supply Chain.

rendes Ziel lässt sich mit der Steigerung des Unternehmenswertes¹⁴ – ausgedrückt durch den Shareholder Value¹⁵ – einführen. Damit wird in der Regel den Interessen aller Anteilseigner eines Unternehmens entsprochen. Übertragen auf die Supply Chain können die 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.

gewendet, z.B. Discounted Cash Flow (DCF) und Economic Value Added (EVA). Zur Analyse der Wirkung der Financial Supply Chain auf den Unternehmenswert stellt sich die Frage, welche Einflussgrößen dafür existieren. Dies kann mit Hilfe der DCF- und der EVA-Methode transparent gemacht werden.¹⁷

3.1.1 DCF-Methode

Eine erste Antwort zu den möglichen Einflussgrößen gibt das Shareholder Value-Netzwerk (Rappaport (1999), S. 68). Es verdeutlicht die wichtigsten Verbindungen zwischen der Zielsetzung des Unternehmens, der Steigerung des

werks ist noch nicht geeignet, um Kenngrößen zu identifizieren, die zur Entscheidungsfindung im operativen Leistungsbereich beitragen. Hierfür ist eine Detaillierung der Werttreiber notwendig (Knorren (1998), S. 116).

Eine Möglichkeit besteht in der Differenzierung der Werttreiber in Makro- und Mikro-Werttreiber (Rappaport (1999), S. 200ff). Während die Makro-Werttreiber noch auf einer hohen Aggregationsebene beispielsweise den Umsatz, Betriebsgewinn oder das Umlaufvermögen beschreiben, befinden sich die Mikro-Werttreiber eine Detaillierungsebene tiefer. Sie erlauben es, diejenigen operativen Bereiche zu identifizieren, die den größten Einfluss auf die Makro-Werttreiber haben. Die Zielgröße Free Cash Flow kann z.B. sukzessive in immer stärker disaggregierte Größen zerlegt werden (Knorren (1998), S. 118). In Anlehnung daran wird nachfolgend in Abb. 5 beispielsweise eine Werttreiberhierarchie für Unternehmen des Einzelhandels dargestellt.¹⁸ Dabei gilt es, den Besonderheiten des Einzelhandels Rechnung zu tragen. Hierbei liegt der Jahresumsatz häufig stark über der Bilanzsumme. Dies folgt direkt aus den großen umgeschlagenen Warenmengen. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Lagern, die von zentralen Verteilzentren bis zu dezentralen Verkaufsstellen (Filialen) reichen. Überall dort ist Kapital gebunden, was sich direkt auf das Umlaufvermögen auswirkt. Dieses hat im Einzelhandel ein größeres Gewicht als in anderen Branchen und kann durchaus um 90% der Bilanzsumme betragen.¹⁹ Daher stellt das Umlaufvermögen den wichtigsten Ansatzpunkt für Verbesserung des Free Cash Flows in diesem Beispiel dar. Das in Abb. 5 dargestellte Modell lehnt sich an die Methode der indirekten Berechnung des Free Cash Flows an. Die Nennungen auf der untersten Aggregationsebene liefern die Kennzahlen für Entscheidungen auf operativer Ebene. Eine Optimierung dieser Kennzahlen hat unmittelbaren Einfluss auf die Werttreiber, welche über den Free Cash Flow auf den Unternehmenswert wirken. Dies verdeutlicht die finanzielle

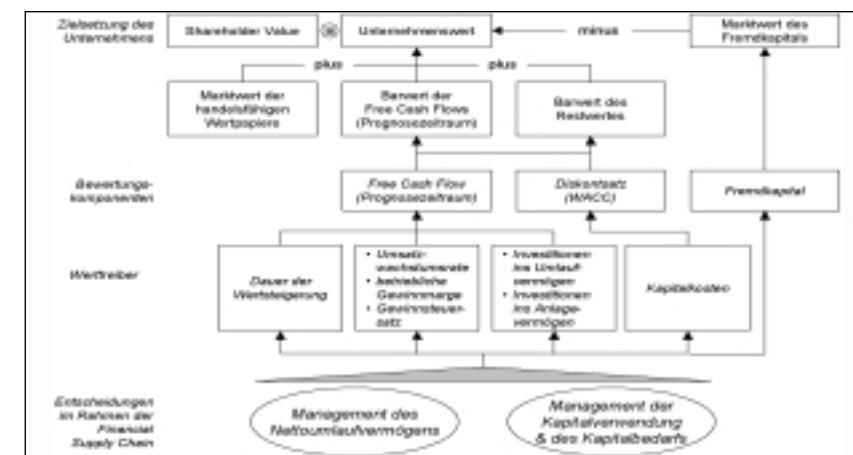


Abb. 4: Shareholder Value-Netzwerk (Quelle: In Anlehnung an Rappaport (1999), S. 68).

Der Zusammenhang zwischen dem Fluss finanzieller Mittel und den Stromgrößen eines Unternehmens 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 (Steiner/Tebroke (1998), S. 322). 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.¹⁶

Für die Wertbestimmung werden eine Vielzahl an Berechnungsmethoden an-

Unternehmenswertes, den Bewertungskomponenten und Werttreibern (Rappaport (1999), S. 79). Das in Abb. 4 gezeigte Shareholder Value-Netzwerk zeigt finanzielle Werttreiber – Dauer der Wertsteigerung, Umsatzwachstumsrate, betriebliche Gewinnmarge, Gewinnsteuersatz, Zusatzinvestitionen ins Umlauf- und Anlagevermögen und Kapitalkosten – die mit Entscheidungen im Rahmen der Financial Supply Chain gesteuert werden können.

Hierbei wird deutlich, dass durch das Management des Nettoumlaufvermögens sowie der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs im Rahmen der Financial Supply Chain die Werttreiber des Shareholder Values beeinflusst werden. Das Shareholder Value-Netz-

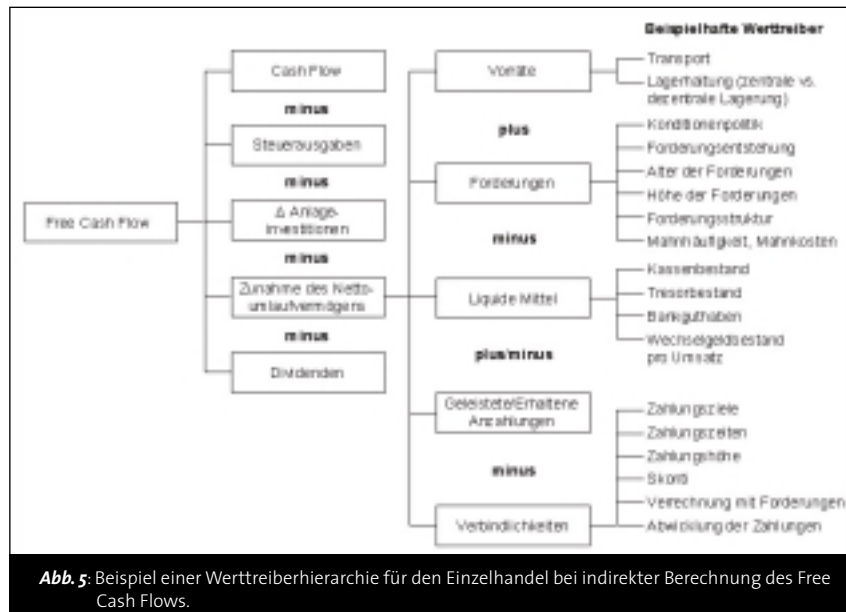


Abb. 5: Beispiel einer Werttreiberhierarchie für den Einzelhandel bei indirekter Berechnung des Free Cash Flows.

Wirkung der Financial Supply Chain. Bei der Aufstellung der Werttreiberhierarchie ist, wie beim Cash Flow selbst, auch eine Orientierung an der direkten Berechnungsmethode möglich. Das Hauptmerkmal liegt hier in der Konzentration auf die Kostenstruktur des Unternehmens.

3.1.2 EVA-Methode

Mit Hilfe der EVA-Methode können in einzelnen Unternehmensbereichen Entscheidungen über Strategien, Projekte und andere Vorhaben in der Supply Chain getroffen werden. Dabei lässt sich der EVA als Zielgröße verwenden und der Analyse, Ausarbeitung sowie Beurteilung von Alternativen im Rahmen des Managements der Financial Supply Chain zu Grunde legen. Eine Bedingung dafür stellt im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung die Identifikation von Werttreibern dar. Diese können mit Hilfe der Berechnungsverfahren des EVA systematisch aufgedeckt und auf ihren Einfluss zur Wertsteigerung untersucht werden. Eine Operationalisierung der Werttreiber und deren prinzipielle Einflussmöglichkeiten ist in Abb. 6 für die Distributionsseite eines Unternehmens dargestellt.

Für die Logistik besteht auf der Distributionsseite beispielsweise die Mög-

lichkeit, für einen Kunden ein Konsignationslager zu führen (Pfohl (2004), S. 190). Aus der Sicht des Betreibers eines solchen Lagers wird dadurch eine höhere Kundenbindung durch Log-in-Effekte, einer höheren Flexibilität und eines höheren Lieferservice für den Kunden erwartet. Dies kann sich mengenmäßig in einem höheren Absatzvolumen und wertmäßig in höheren Umsatzerlösen ausdrücken. Die Herstellungskosten sowie die Vertriebs- und Verwaltungskosten steigen für den Betreiber zunächst durch den Betrieb eines zusätzlichen Lagers (im Vergleich zu einem Zentrallager) in Folge von u.a. Personal-, Lager- und Koordinationskosten. Auf der anderen Seite kann der Betreiber u.U. seine Transportkosten zum Abnehmer optimieren. Im Zusammenwirken bleibt offen, wie sich für den Betreiber des Konsignationslagers das Betriebsergebnis und unter Berücksichtigung von Steuern sowie Bereinigungen das spezifische betriebsbezogene Ergebnis (NOPAT) entwickelt. Das Konsignationslager bedeutet für den Betreiber zusätzliche Investitionen in Mobilen und Immobilien und damit ein höheres Umlauf- und Anlagevermögen, was mit einem steigenden investierten Kapital (NOA) einhergeht. Führt der Betreiber des Konsignationslagers weiterhin alle Bestände des Abnehmers in seiner Bilanz, führt

dies unweigerlich auch zu einer Erhöhung des investierten Kapitals. Der im Falle eines Konsignationslagers erhöhte NOA führt bei gleichbleibendem Kapitalkostensatz (WACC) zu entsprechend höheren periodenbezogenen Kapitalkosten. Der EVA im Falle eines Konsignationslagers ist dann positiv, wenn das aus Umsatzsteigerung und/oder Kostensenkungen gestiegene NOPAT die höheren periodenbezogenen Kapitalkosten übersteigt. Darüber hinaus hat der Betreiber des Konsignationslagers im Rahmen des Managements der Financial Supply Chain die Möglichkeit, mittels Investoren und Leasinggesellschaften die periodenbezogenen Kapitalkosten zu senken (z.B. Off-Balance Finanzierung). Auf der Beschaffungsseite lassen sich analog die Effekte eines Konsignationslagers aus der Sicht des Abnehmers diskutieren. An diesen Einflussmöglichkeiten kann – wie auch beim Shareholder Value nach DCF-Methode gezeigt – das Management des Nettoumlaufvermögens sowie das Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs anknüpfen.

3.2 Management des Nettoumlaufvermögens

Das Umlaufvermögen eröffnet ein Verbesserungspotenzial für den Cash Flow von 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.²⁰ Der rechnerische Zusammenhang zwischen den einzelnen Positionen ist wie folgt:

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

Das Nettoumlaufvermögen wird damit als der Teil des Umlaufvermögens defi-

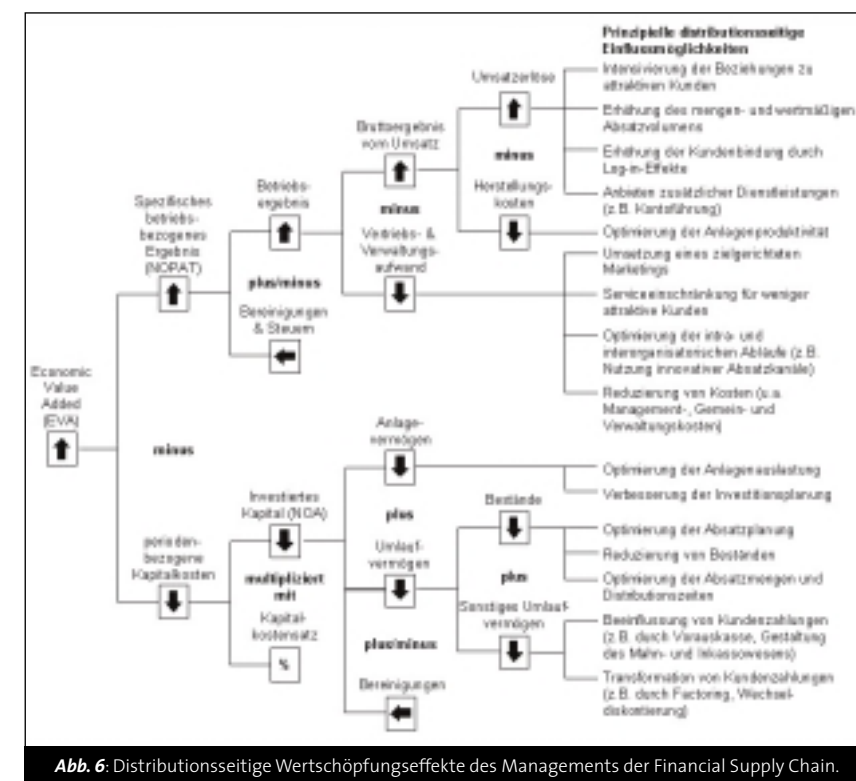


Abb. 6: Distributionsseitige Wertschöpfungseffekte des Managements der Financial Supply Chain.

niert, der durch verzinsliches Kapital finanziert werden muss. Im Folgenden werden Vorräte, Forderungen, liquide Mittel und Verbindlichkeiten in Bezug auf die Werttreiber der DCF- und EVA-Methode analysiert.

Vorräte umfassen bei einem Unternehmen sowohl Warenbestände in den Lagern, als auch alle Bestände im gesamten Distributionssystem. Damit können unter Vorräte auch liquide Mittel subsumiert werden, die dem Unternehmen nicht für das operative Geschäft und Investitionen zur Verfügung stehen. Diese Form der liquiden Mittel wird im Folgenden als Kapitallager bezeichnet. Der Transport kann vom Industrie- bzw. Handelsunternehmen selbst oder von logistischen Dienstleistern durchgeführt werden. Da dieser Transport eine gewisse Zeit in Anspruch nimmt und während dieser Zeit die Waren im Besitz des Industrie- bzw. Handelsunternehmens sind, kann der Transport auch als „rollendes Lager“ interpretiert werden. Aus dieser Darstellung lässt sich leicht erkennen, dass Vorräte einen Einflussfaktor für die Kapitalbindung in einem Unternehmen darstellen.

Forderungen entstehen für ein Unternehmen an zwei Schnittstellen in der Supply Chain. Auf der Distributionsseite werden die entstandenen Forderungen beim Verkauf an den Kunden durch Barzahlung, Electronic Cash oder per Überweisung beglichen. Bei einem direkten Geldeingang besteht in diesem Bereich der Supply Chain ein geringes Verbesserungspotenzial für den Cash Flow. Auf der Beschaffungsseite entstehen einem Unternehmen ebenfalls Forderungen. Diese ergeben sich beispielsweise durch die nachträgliche Abrechnung von Handelskonditionen.²¹ Die Struktur der Forderungen bezüglich der Höhe und der Zahlungsziele ist zwischen den einzelnen Lieferanten unterschiedlich. Dabei ist der Zahlungseingang weder direkt an die Rechnungsstellung noch an die Forderungsentstehung gekoppelt. Dieser Bereich stellt daher ein Ansatz für die Bestimmung von Verbesserungspotenzialen für den Cash Flow dar.

Liquide Mittel treten in einem Unternehmen vor allem an den Schnittstellen auf der Distributionsseite der Supply Chain auf. Dies betrifft den Endver-

braucher, über den liquide Mittel als Bargeld zuerst in die Filialen des Handels und nachfolgend in die Unternehmenszentrale sowie Industrieunternehmen gelangen. Insbesondere im Bereich der Filiale bei Handelsunternehmen treten unterschiedliche Kapitallager auf. Diese gilt es zu analysieren und Verbesserungspotenziale für den Cash Flow aufzudecken.

Verbindlichkeiten hat ein Unternehmen gegenüber den Lieferanten, d.h. auf der Beschaffungsseite der Supply Chain. Die Verbindlichkeiten können über zwei verschiedene Wege beglichen werden. Erstens durch direkte Überweisung auf das Konto des Lieferanten; zweitens durch einen Finanzdienstleister. Aufgrund der Höhe der Verbindlichkeiten versprechen Analysen in diesem Bereich große Verbesserungspotenziale für den Cash Flow.

Aus den oben aufgeführten Positionen einer Bilanz lässt sich für das Management des Nettoumlaufvermögens der Cash-to-cash-cycle (auch Cash Flow Cycle oder Cash-to-cash-cycle-time genannt) ableiten. Seine Aussagekraft ist von Bedeutung für Unternehmen einer Supply Chain, da anhand dieser Kennzahl die Dauer der Kapitalbindung festgestellt werden kann. Der Cash-to-cash-cycle beschreibt die Zeit, die benötigt wird, bis Auszahlungen wieder in Form von Einzahlungen vorliegen (Hohenstein (1996), S. 122). Je kürzer dieser Zeitraum ist, desto besser ist die Liquidität des Unternehmens zu beurteilen. Einflussfaktoren auf den Cash-to-cash-cycle sind das Alter der Außenstände, der Verbindlichkeiten und des Umlaufvermögens. Er kann aus den Vorräten, Forderungen und Lieferantenverbindlichkeiten wie folgt berechnet werden (Hohenstein (1996), S. 122f):

Alter der Vorräte
+ Alter der Forderungen
- Alter der Lieferantenverbindlichkeiten
= **Cash-to-cash-cycle**

Zur Optimierung des Free Cash Flows

ist ein negatives Nettoumlaufvermögen und möglichst geringer Cash-to-cash-cycle anzustreben. Zum Management des Nettoumlaufvermögens existieren verschiedene Ansätze, die sich unter Bestand-, Cash- und Prozessmanagement zusammenfassen lassen (Nitsch/Niebel (1997), S. 17ff.; Ockel (1999), S. 22ff. und Partsch (2000), S. 123ff). Diese werden in den nachfolgenden Abschnitten diskutiert.

3.2.1 Bestandsmanagement

Das Bestandsmanagement konzentriert sich in seiner Grundform auf Warenbestände im Unternehmen, es kann aber auch um Kapitallager erweitert werden. Das grundsätzliche Ziel des Bestandsmanagements besteht darin, das Umlaufvermögen durch eine Reduzierung von Beständen zu senken.

Eine Reduktion von Beständen kann durch die Integration von Versorgung- und Wertschöpfungskette erreicht werden. Dabei sind insbesondere Lagerbestände die an den Schnittstellen auftreten zu analysieren. Die damit zusammenhängenden Vorrats-, Kapital- und Zeitpuffer senken die Produktivität. Vereinbarungen mit Lieferanten über den Lieferservice können hier Verbesserungspotenziale erschließen. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Differenzierung des Lieferservices. Zum Abbau von Sicherheitsbeständen kann beispielsweise zwischen strategischen und nicht strategischen Kunden unterschieden und ein jeweils spezifischer Lieferservice angeboten werden. Ebenso sind Vorräte an Produkten, die von geringer strategischer Bedeutung sind, zu minimieren. Reichweiten- und Prozessoptimierung können dabei unterstützend wirken (Ockel (1999), S. 22f). Als weitere Möglichkeiten für die Optimierung des Warenbestandes werden beispielsweise die Untersuchung von Zugangs-Abgangsstrukturen, die logistische Segmentierung, das ABC-XYZ-Portfolio, die simultane Parameterplanung, die strategische Artikel-Kategorisierung und das bereits oben diskutierte Konsignationslager genannt (Partsch (2000), S. 128).

Unternehmensübergreifend sollte das Bestandsmanagement in der Supply Chain nicht auf einer reinen Verlagerung der Lagerhaltung auf höhere oder niedrigere Wertschöpfungsstufen beschränkt bleiben, sondern es gilt mit der Intensivierung der Zulieferer-Abnehmerbeziehung die Liefertreue zu erhöhen und dadurch Sicherheitsbestände abzubauen Srivastava / Shervani / Fahey (1999), S. 173ff).

Schließlich lassen sich im Rahmen des Bestandsmanagements die Finanzierungskosten für Bestände in einer Supply Chain durch eine Integration der Akteure reduzieren. Die Finanzierung der Bestände obliegt traditioneller Weise dem einzelnen Unternehmen, das sie nach individuellen Gesichtspunkten durchführt. Damit fallen in jedem Unternehmen einer Supply Chain sowohl Verwaltungskosten für prinzipiell redundante Prozesse sowie individualisierte und damit tendenziell höhere Risikoaufschläge auf Finanzierungszinssätze an. Durch ein abgestimmtes Verhalten können diese Kosten im Rahmen des Managements der Financial Supply Chain reduziert werden.

3.2.2 Cash Management

Das Ziel des Cash Managements ist es, Verbindlichkeiten, Forderungen, Anzahlungen und Abschlagszahlungen terminlich so zu steuern, dass für ein Unternehmen ein möglichst kurzer Cash-to-cash-cycle und damit eine geringe Kapitalbindung sowie ein möglichst großer Free Cash Flow sowie eine hohe Liquidität erreicht werden (Partsch (2000), S. 123). Danach soll das Einziehen ausstehender Rechnungen zum frühest und eine Begleichung der Verbindlichkeiten zum spätest möglichen Termin erfolgen. Bei der Begleichung von Verbindlichkeiten muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Bonität des Unternehmens nicht verschlechtert wird, die Zahlungsmittel jedoch trotzdem möglichst lange im Unternehmen verbleiben. Dabei müssen insbesondere die Zielsetzungen und Vorgehensweisen bei dem

Umgang mit Debitoren und Kreditoren auf vorhandenes Verbesserungspotenzial überprüft werden (Ester/Baumgart (2000), S. 141ff; Müller (2003), S. 486ff).

Ein Hebel zur Reduzierung des Nettoumlaufvermögens besteht im Management von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Kreditorenmanagement). Zunächst kann durch die vertragliche Vereinbarung von langen Zahlungszielen mit den Lieferanten bzw. durch die Realisierung von Skontieffekten auf Grund einer raschen Zahlung das Nettoumlaufvermögen positiv beeinflusst werden. Beeinflusst werden diese Maßnahmen durch die Marktstellung bzw. Machtposition eines Unternehmens in der Supply Chain sowie durch die Wettbewerbsintensität. Das Management von Verbindlichkeiten ist im Zuge des Supply Chain Managements besonders brisant, da ein Zielkonflikt zwischen der Minimierung des Nettoumlaufvermögens und der Erhaltung der Lieferantenbeziehungen besteht. Eine Reduktion des Nettoumlaufvermögens geht möglicherweise mit einem eingeschränkten Servicegrad und Dienstleistungsqualität bei den Lieferanten einher. Deshalb soll zumindest darauf geachtet werden, dass die Auslösung des Zahlungsvorgangs in eigenen Händen gehalten wird, um sich eine maximale aktive Steuerungsflexibilität des Zahlungsvorgangs offen zu halten. Für ein Management von Verbindlichkeiten gilt es sicherzustellen, dass jederzeit eine vollständige Übersicht über die Höhe und die Fälligkeit aller Verbindlichkeiten vorliegt. Dies erfordert eine zeitnahe Verbuchung aller eingehenden Rechnungen. Dabei ist Sorge zu tragen, dass keine Doppel- oder Falschbuchungen vorgenommen werden.

Ein weiterer bedeutender Faktor zur Beeinflussung des Nettoumlaufvermögens besteht in einem aktiven **Forderungsmanagement** (Debitorenmanagement). Zu dessen wesentlichen Elementen zählen: das Sicherstellen einer zeitnahen Fakturierung, die Festlegung unternehmensweiter Finanz- und Kreditrichtlinien sowie die Vereinfachung

und Beschleunigung der Forderungsliquidationen. Darüber hinaus gilt es, hohe Forderungsstände als Folge langer Zahlungsziele ebenso wie hohe Kreditausfallrisiken zu vermeiden. Hierbei können einfache und transparente Preis- und Tarifstrukturen bei der Rechnungslegung hilfreich sein. Als weitere Grundlage für ein effizientes Forderungsmanagement ist das Vorhandensein einer geeigneten IT-Infrastruktur.

Durch das Zusammenspiel von Kreditoren- und Debitorenmanagement – insbesondere über die Festlegung von Zahlungszielen – in der Supply Chain kann das Nettoumlaufvermögen reduziert werden. Ein Beispiel dazu findet sich in Abb. 7.

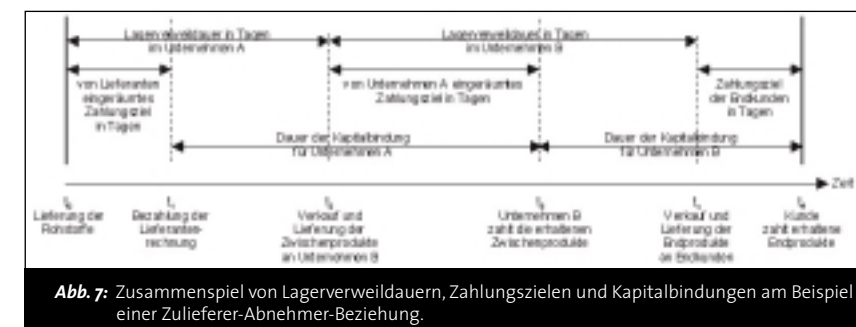


Abb. 7: Zusammenspiel von Lagerverweildauern, Zahlungszielen und Kapitalbindungen am Beispiel einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung.

3.2.3 Prozessmanagement

Das Prozessmanagement weist gemeinsame Schnittmengen mit dem Bestandsmanagement und dem Cash Management auf. Eine Verbesserung des Nettoumlaufvermögens auf Basis dieser Ansätze geht meist mit einer Prozessveränderung einher. Durch die Notwendigkeit eines veränderten Prozessablaufes, der sich beispielsweise aus dem Bestandsmanagement ergeben hat, können sich veränderte Anforderungen an Ressourcen ergeben. Diese Ressourcen müssen von der Unternehmensleitung geplant und bereitgestellt werden, um das Verbesserungspotenzial ausschöpfen zu können. Eine parallele Betrachtung von Bestandsmanagement und Cash Management auf der einen und dem Prozessmanagement auf der anderen Seite ist demnach für Verbesserungen erforderlich.²²

Ausgangspunkt für eine Verbesserung des Nettoumlaufvermögens kann auch

ein Prozess selbst sein. Dafür ist eine Analyse der Prozesse im Unternehmen durchzuführen. Im Prozessmanagement können insbesondere Durchlauf- oder Lieferzeiten optimiert werden (Partsch (2000), S. 128). Industrie- und Handelsunternehmen stehen bei der leistungswirtschaftlichen Ausübung vor dem gleichen Problem: Güter/ Waren und Dienstleistungen müssen erst hergestellt bzw. eingekauft werden, bevor sie verarbeitet oder wiederverkauft und – oft erst nach langer Zeit – vom Kunden bezahlt werden. Damit einher geht eine Zwischenfinanzierung, deren Kosten die Industrie- und Handelsunternehmen tragen. In der Financial Supply Chain ist es im Interesse der

Unternehmen beschaffungsseitig den Procure-to-paycycle und distributionsseitig den Order-to-cash-cycle zu minimieren (Zipfel/Meindl (2002), S. 556).

Beschaffungsseitig gilt es zunächst die Verarbeitung von Eingangsrechnungen mit Hilfe von DV-Systemen zu optimieren. So könnten beispielsweise die ERP-Systeme der beteiligten Supply Chain-Akteure auf elektronischen Wege Fakturierungsdaten mit Hilfe Inter- bzw. Intranet-basierenden Technologien austauschen. Weiterhin können Reklamationen auf diesem Wege abgewickelt werden, indem Reklamationsanzeigen des empfangenden Unternehmens mit dem Lieferanten zum Abgleich von Bestell-, Liefer- und Rechnungsdaten verarbeitet, bis es zur Einigung über die gestellte Rechnung kommt. Ein Medienbruch kann dadurch vermieden werden.

Distributionsseitig besteht die Herausforderung in einer kundenabhängigen

Bereitstellung der zur Verfügung gestellten Zahlungsmethoden zum Abschluss einer Bestellung oder dem Abschluss einer Rechnung. Auch Reklamationen oder sonstige Kundenbetreuungsaufgaben, die u.U. zu zahlungswirksamen Prozessen (z.B. Gutschrift, Storno, Ersatzlieferung) führen, lassen sich DV-gestützt im Rahmen eines Order-to-cash-Managements optimieren. Weiterhin gilt es das Risiko von Forderungsausfällen zu reduzieren.

Im Unternehmen gilt es die Informationen aus dem Procure-to-pay- und dem Order-to-cash-cycle im Rahmen eines Managements des Nettoumlaufvermögens zu bündeln. Dort werden alle finanziellen Zu- und Abflüsse geplant, gesteuert und überwacht. Ziel ist es, die oftmals historisch bedingten so genannten Zahlungsinseln in Unternehmen beispielsweise mittels eines Corporate Clearing Centers zu beseitigen.

Im Prozessmanagement der Financial Supply Chain lassen sich weiterhin Aufgaben des Finanzbereichs unterscheiden, die vor und die nach dem Anstoß des (physischen) Güter-/Warenflusses erbracht werden. Zu den Aufgaben des Finanzbereichs im Prozessmanagement vor dem physischen Güter-/Warenfluss ist vor allem die Adress- und Bonitätsprüfung zu zählen. Die Adressprüfung dient der Vermeidung von Güter-/Warenlieferungen an fehlerhafte oder nicht existierende Adressen und damit der Reduzierung von Logistikkosten. Die Bonitätsprüfung verhindert, dass Güter-/Warenlieferungen an Kunden mit hohem Forderungsausfallrisiko erfolgen (Stemmler (2002), S. 12). Zu den Aufgaben des Finanzbereichs im Prozessmanagement nach dem physischen Güter-/Warenfluss ist zudem die Zahlungsabwicklung zu zählen (Stemmler (2002), S. 12).

Es kann konstatiert werden, dass die Aufgaben des Supply Chain Managements nicht mit der Belieferung der Kunden enden. Vielmehr sind die Aufgaben im Supply Chain Management erst dann gelöst, wenn auch die Zah-

lungen der Kunden an das Unternehmen stattgefunden haben. Nur dann ist dem Unternehmen ein Mehrwert durch den Rückfluss der investierten Mittel entstanden.

3.3 Management der Kapitalverwendung und des Kapitalbedarfs

Wie bereits bei der Diskussion des Managements der Wertsteigerung (DCF- und EVA-Methode) gezeigt, spielen die Kapitalkosten sowie der Betrag von Eigen- und Fremdkapital eine bedeutende Rolle. Daher sollen die Kapitalverwendung (die Investition) und der Kapitalbedarf (die Finanzierung) in der Financial Supply Chain im Folgenden beschrieben werden.

3.3.1 Kapitalverwendung

Die Investition beschreibt die Verwendung von finanziellen Mitteln. Finanzielle Mittel werden in der Supply Chain gebunden und können den verrichtungsspezifischen logistischen Subsystemen Auftragsabwicklung, Lagerhaus, Lagerhaltung, Verpackung und Transport zugeordnet werden (Pfohl (2004), S. 77).

Beschaffungsseitig hat die Auftragsabwicklung die Gewährleistung des Informationsflusses zwischen den Supply Chain-Akteuren zum Ziel (Pfohl (2004), S. 83ff). Da in der Supply Chain die Informationen nicht nur innerhalb der Unternehmen, sondern auch zwischen Unternehmen fließen, kann der Informationsfluss durch Investitionen in unternehmensübergreifende Informations- und Kommunikations-Systeme, z.B. Supply Chain Management-Software oder Business-to-Business-Lösungen (eProcurement, usw.), verbessert werden (Chopra/Meindl (2001), S. 335). Zwischen den einzelnen Akteuren in der Supply Chain, aber auch in den Organisationen der Akteure selbst existieren weiterhin Beschaffungslager, welche sicherstellen, dass der Produktionsprozess nicht durch Lieferschwankungen gestört wird. Wenn der Lieferprozess mit dem Produktionsprozess weitgehend synchronisiert ist, können die Bestände in den Be-

schaffungslagern reduziert werden. Dafür sind jedoch Systeme notwendig, welche alle Akteure in der Supply Chain über Produktionsplanänderungen informieren. Darüber hinaus können diese Beschaffungslager durch Investitionen in gemeinsame Standorte oder durch Verlagerung zum Lieferanten (z.B. Kon-signationslager) minimiert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Übertragung von gemeinsamen Lagerbeständen an einen logistischen Dienstleister, der eventuell Skaleneffekte realisieren kann. Zusätzlich lassen sich in der Beschaffung Effizienzsteigerungen realisieren, wenn in der Supply Chain Normen und Standards, z.B. für Verpackungen, vereinbart werden. In Bezug auf die Supply Chain kann geregelt werden, dass alle Transporte sowie die Verpackungen von einem logistischen Dienstleister übernommen werden.

Entsprechend der Beschaffung lassen sich auch produktionsseitig typische Investitionsbedarfe nach den verrichtungsspezifischen Subsystemen der Logistik identifizieren. Mit Hilfe von Informations- und Kommunikationssystemen, z.B. Order-Tracking-Systemen, kann die Auftragsabwicklung in der Supply Chain optimiert werden. Die logistischen Konsequenzen weltweiter Produktionsstandorte lassen sich mit strategischen Planungsinstrumenten DV-technisch abbilden und simulieren. Eine globale Optimierung der produktionsbedingten Lagerhaltung ist dadurch möglich. Mit einer integrierten Bedarfsplanung wird sichergestellt, dass sich schnell ändernde Bedarfe der Kunden bzw. Endverbraucher von vorgelagerten Unternehmen in der Supply Chain flexibel gedeckt werden können. Betrachtet man das verrichtungsspezifische Subsystem Transport, so ermöglicht ein gemeinsam genutzter Fuhrpark innerhalb und zwischen Produktionsstandorten eine höhere Auslastung der einzelnen Transporte. Investitionen in standardisierte Verpackungen schaffen zusätzlich Flexibilität und ermöglichen eine schnelle Reaktion auf Kundenwünsche auch an verschiedenen Produktionsstandorten.

Auch distributionsseitig lassen sich mit integrierten Informations- und Kommunikationssystemen beispielsweise die Warenbestände in den Ausgangslagern reduzieren, da die Güter und Waren bedarfsgerecht produziert werden. Darüber hinaus können mit Investitionen in Produktions- bzw. Distributionsstandorte, die in der Nähe der Abnehmer bzw. Kunden liegen, Transportkosten und -zeiten reduziert werden. Im Bereich der Distribution lassen sich durch die in der Beschaffung schon erwähnten Investitionen in Normen und Standards sinkende Transaktionskosten erreichen. Sinkende Kosten sowie Skaleneffekte lassen sich durch Investitionen in gemeinsame Distributionszentren, z.B. in Kooperation mit einem logistischen Dienstleister, realisieren.

3.3.2 Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf eines Unternehmens resultiert neben den oben beschriebenen Investitionen unter anderem daraus, dass die Unternehmen in einer Supply Chain im Allgemeinen die Leistungen der Lieferanten und Dienstleister bezahlen müssen, und zwar in der Regel noch bevor die eigenen Produkte verkauft und bezahlt wurden. Dies zeigt, dass der Finanzierungsbedarf eines Unternehmens nicht nur von ihm selbst, sondern auch von den anderen Akteuren der Supply Chain abhängig ist. Beim Ausfall einer Lieferung oder Zahlung einer vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufe in der Supply Chain, ist der Fluss finanzieller Mittel aller Supply Chain-Akteure betroffen. Die Absicherung eines solchen Finanzierungsrisikos erfolgt i.d.R. individuell durch jedes Unternehmen. Die Möglichkeiten der Finanzmittelherkunft eines Unternehmens in der Supply Chain lassen sich nach Außen- und Innenfinanzierung unterscheiden. Im Folgenden werden für die Außenfinanzierung die Kreditfinanzierung und für die Innenfinanzierung der Finanzierungsaspekt des Cash-to-cash-cycles in der Supply Chain herausgegriffen und vorgestellt.

Die Möglichkeiten der Kreditfinanzie-

rung sind nicht durch die Rechtsform der Unternehmen limitiert und können langfristiger oder kurzfristiger Art sein. Ausschlaggebend hierbei sind die Bonität bzw. Kreditwürdigkeit der einzelnen Unternehmen, die Fähigkeit zur Kreditabsicherung und die Bereitschaft der kreditgebenden Unternehmen (Perridon/Steiner (1999), S. 375ff). Die langfristige Kreditfinanzierung beinhaltet u.a. die Möglichkeiten der Schuldverschreibungen, Schuldscheindarlehen sowie langfristige Bankkredite und Gesellschafterdarlehen, während bei der kurzfristigen Kreditfinanzierung u.a. Kontokorrentkredite, Wechseldiskontkredite und Handelskredite im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Gerade die Handelskredite, also Debitoren- und Kreditorenkredite, sind in der Supply Chain von besonderer Relevanz. Durch die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten stehen kurzfristig finanzielle Mittel zur Verfügung. Neben der kurz- und langfristigen Kreditfinanzierung existieren zusätzlich so genannte Kreditsubstitute, d.h. Factoring und Leasing, welche ebenfalls von Bedeutung für die Finanzierung der Supply Chain sind. xxiii Im Rahmen der Finanzierung sind also auch die Entscheidungen der Kapitalgeber explizit zu berücksichtigen. Es ist zu beachten, wie der Umfang und die Konditionen der zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel von den beabsichtigten Investitionen in die Supply Chain, den Finanzierungsalternativen und mögliche Rückwirkungen des Finanzierungsangebots auf die Investitionsentscheidung abhängen (Küpper (1997), S. 94).

Bezieht sich die klassische Innenfinanzierung (Finanzierung durch Umsatzerlöse, einbehaltene Gewinne, die Finanzierung aus Abschreibungen und Rückstellungen) i.d.R. auf ein Unternehmen, so lässt sich der Cash-to-cash-cycle auch auf mehrere Unternehmen einer Supply Chain ausweiten. Die innerbetrieblichen Optimierungspotenziale für den Cash-to-cash-cycle bestehen im Bestands-, Prozess- und Cash Management. Während überzogene

Zahlungsziele im Cash Management (u.a. Debitoren- und Kreditorenmanagement) sich kontraproduktiv auf die Finanzierung vor- bzw. nachgelagerter Wertschöpfungsstufen auswirken können, stellt die Finanzierung durch Optimierung des Cash-to-cash-cycle in der Supply Chain einen neuen Ansatz dar. Hierzu muss vom betrieblichen Optimum des einzelnen Unternehmens möglicherweise abgewichen werden.

Damit die Reduktion des Cash-to-cash-cycle zur Innenfinanzierung eingesetzt werden kann, ist es notwendig, in der Supply Chain als Ganzes die Kosten zu reduzieren, die Liquidität zu erhöhen sowie Finanzmittel freizusetzen. Möglichkeiten dafür sind u.a. Verbesserung der Effizienz des gebundenen Kapitals in der Supply Chain durch die gemeinsame Ausnutzung von Produktionsanlagen, gemeinsame Optimierung des Cash Managements durch kooperatives Ausschöpfen von Kreditlinien sowie Supply Chain-weite Beschleunigung der Finanzmittelflüsse durch Gutschriftsverfahren (Lohmann (2000), S. 11f). Durch Verkürzung des Cash-to-cash-cycles in der Supply Chain stehen Finanzmittel frühzeitig für Investitionen in die Supply Chain zur Verfügung.

4 AUSBLICK

In diesem Beitrag wurden die Grundlagen zum Financial Supply Chain Management mit Hilfe einer funktionalen, institutionalen sowie finanzwirtschaftlichen Sichtweise theoretisch erarbeitet. Eine von den Autoren durchgeführte Delphi-Studie – im Rahmen des Arbeitskreises „Logistik und Finanzen“ der Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. wurden insgesamt 21 Experten aus den Bereichen logistische Dienstleister, Industrie und Handel, Finanzdienstleister und Investoren befragt (Pfohl/Elbert/Hofmann (2003b), S. 65ff) – bestätigt auf der einen Seite die praktische Relevanz der Financial Supply Chain und offenbart auf der anderen Seite, dass die aufgezeigten Mög-

lichkeiten zum Financial Supply Chain Management noch nicht umfassend genutzt werden. Gerade die Logistik spielt beim Management des Flusses finanzieller Mittel in der Supply Chain noch eine untergeordnete Rolle. Ein Grund dafür könnte sein, dass die Logistikdienstleister für diese Anforderungen noch nicht entsprechend positioniert sind. Bestätigt wurde dagegen von allen Experten die große Bedeutung der Finanzdienstleister in der Financial Supply Chain. Dies ist als Aufforderung an alle etablierten Akteure zu verstehen, die Finanzdienstleister stärker in die Konzeption eines Supply Chain Managements einzubinden. Es ist die Aufgabe der Unternehmen aus Industrie und Handel, ganz bewusst Kontakt zu Finanzdienstleistern und Investoren aufzunehmen. Mit neuen Finanzdienstleistungen für Logistik-Investitionen und Zahlungsströme in der Supply Chain lassen sich die Wertsteigerungspotenziale realisieren. Dabei ist noch unklar, wie hoch diese Potenziale in der unternehmerischen Praxis sind.

Dieser theoretische Beitrag sowie die empirische Befragung können dazu erste Anhaltspunkte liefern. Lösungsansätze in der unternehmerischen Praxis finden sich insbesondere in den Bereichen Finanzierung und Leasing sowie Investition in Logistikimmobilien (Feinen (2003), S. 187ff; Ockens (2003), S. 201ff; Steinmüller (2003), S. 171ff). Darüber hinaus bestehen Lösungen für die Finanzierungsfelder: mobile Logistikobjekte, Lagerfinanzierung, Warentransportfinanzierung sowie Zahlungsverkehrabwicklung (Eisenhart-Rothe/Jütte (2003), S. 151ff; Stenzel (2003), S. 139ff). Weitere Dienstleistungen lassen sich im Bereich Venture Capital in der Logistik sowie Risikoabsicherung und -versicherung des Logistikbetriebs identifizieren (Stöhr (2003), S. 233 und Stoll/Leschek (2003), S. 217ff).

Für eine Verknüpfung von „Logistik & Finanzwelt“ bedarf es eines ganzheitlichen Ansatz zum Financial Supply Chain Management. Dies führt zu einem weiteren erheblichen Forschungs- und Handlungsbedarf.

LITERATURVERZEICHNIS

Ballwieser, W. (1993):

Methoden der Unternehmensbewertung. In: Gebhardt, G./Gerke, W./Steiner, M. (Hrsg.): Handbuch des Finanzmanagements. München 1993, S. 151-176.

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.

BMW (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.

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.

Chopra, S./Meindl, P. (2001):

Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation. New Jersey 2001.

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.

Deutsche Bundesbank (1990):

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

Deutsche Bundesbank (1998): Jahresabschlüsse westdeutscher Unternehmen 1971 bis 1996. Frankfurt 1998.

Deutsche Bundesbank (1999):

Verhältniszahlen aus Jahresabschlüssen west- und ostdeutscher Unternehmen für 1996. Frankfurt 1999.

Eisele, W. (1999):

Technik des betrieblichen Rechnungswesens. 6., vollst. überarb. u. erw. Aufl. München 1988.

Eisenhart-Rothe, F. v./Jütte, S. (2003):

Innovative Logistikfinanzierung rund um die Supply Chain. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 151-170.

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? Logistik-kette – Marketingkette – Finanzkette. Berlin 2000, S. 141-159.

Feinen, K. (2003):

Leasing von Logistik-Immobilien. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 187-199.

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 a.M., 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.

Hohenstein, G. (1996):

Cash-flow, Cash-Management. Herkunft, Funktion und Anwendung zur Unternehmensbeurteilung, zur Unternehmens-

sicherung. 2., überarb. Aufl. Wiesbaden 1994.

Keebler, J.S. et al. (1999):

Keeping Score. Measuring the Business Value of Logistics in the Supply Chain. Council for Logistics Management. Oak Brook, Ill. 1999.

Knorren, N. (1998):

Wertorientierte Gestaltung der Unternehmensführung. Wiesbaden 1998.

Küpper, H.-U. (1997): Controlling. 2., aktualisierte und erg. Aufl. Stuttgart 1997.

Lohmann, L. G. E. (2000):

Financing the Supply Chain in Germany – Traditional and innovative tools and a new approach due to the changes in the German financial landscape. Darmstadt 2000.

Marx, G.-R. (1990):

Ansätze zu strategischen Marketing-Entscheidungen im Einzelhandel. In: Krulis-Randa, J. S./Ergenzinger, R. (Hrsg.): Entwicklung zum strategischen Denken im Handel. Stuttgart 1990, S. 155-185.

Moxter, A. (1983):

Grundsätze ordnungsgemäßer Unternehmensbewertung. 2., Aufl. Frankfurt a.M. 1983.

Müller, J. (2003):

Forderungsmanagement/ Foderungscontrolling zur Verbesserung der Liquidität. In: Controller Magazin 28(2003)5, S. 486-489.

Nitsch, R./Niebel, F. (1997):

Praxis des Cash Managements. Mehr Rendite durch optimal gesteuerte Liquidität. Wiesbaden 1997.

Ockel, D.M. (1999):

Cash freisetzen statt neuer Kredite. In: Harvard Business Manager 21(1999)3, S. 19-26.

Ockens, K. (2003):

Investieren in Logistik-Immobilien. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 201-215.

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? Logistik-kette – Marketingkette – Finanz-

kette. Berlin 2000, S. 119-138.

Perridon, L./Steiner, M. (1999):

Finanzwirtschaft der Unternehmung. 10., überarb. Aufl. München 1999.

Pfohl, H.-Chr. (1999):

Konzept des Supply Chain Managements und das Berufsbild des Logistikmanagers. In: Pfohl, H.-Chr. (Hrsg.): Logistikforschung. Entwicklungszüge und Gestaltungsansätze. Berlin 1999, S. 173-228.

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 (2003a):

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.

Pfohl, H.-Chr./Elbert, R./Hofmann (2003b):

Bedeutung der „finanziellen“ Supply Chain in der unternehmerischen Praxis. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 65-105.

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.

Schäfer, H. (2002):

Unternehmensfinanzen. Grundzüge in Theorie und Management. 2., überarb. u. erw. Aufl. Heidelberg 2002.

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./Fahy, 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.

Steinmüller, T. (2003):

Finanzierung von Logistikimmobilien. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 171-185.

Stemmler, L. (2002):

Supply Chain Finance erweitert die Lieferkettensteuerung. In: Logistik Spektrum 14 (2002)6, S. 12-13.

Stenzel, J. (2003):

Finanzierung als Dienstleistungskomponente. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 139-150.

Stöhr, K.-H. (2003):

Risikoabsicherung, Riskmanagement und Versicherungen für den Logistikbetrieb. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 233-244.

Stoll, M./Leschek, U. (2003):

Venture Capital in der Logistik: Liquiditätssicherung für Wachstumspotenziale. In: Bundesvereinigung Logistik (BVL) e.V. (Hrsg.): Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik. Berlin 2003, S. 217-232.

Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2001):

Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 3., vollständig überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden 2001.

Ulrich, P./Fluri, E. (1995):

Management. Eine konzentrierte Einführung. 7., verb. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien 1995.

Wöhe, G. (1992):

Bilanzierung und Bilanzpolitik. 8., völlig neu bearb. und erw. Aufl. München 1992.

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

Zipfel, Chr./Meindl, H. (2002):

Unternehmensliquidität im Griff. Financial Supply Chain Management. In: Controller Magazin 27(2002)6, S. 555-557.

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.; Pfohl (2004), S. 327f.

² Der in dieser Arbeit verwendete Begriff Supply Chain Management hat sich in der Literatur weitestgehend durchgesetzt. Der Unterschied der verschiedenen Definitionen liegt in der Regel in der Anzahl der einbezogenen Teilaspekte. So definieren Cooper/Lambert/Pagh (1997), S. 2, Supply Chain Management wie folgt: „Supply chain management is the integration of business processes from end user through original suppliers that provides products, services and information that add the value for customers.“ Elram (1991), S. 13, wiederum beschreibt: “Supply chain management is defined here as an integrative approach to dealing with the planning and control of the materials flow from suppliers to end users.”

³ Zur Erläuterung der Bedeutung dieser Ziele und ihrer Verbindung zu neuen Quellen von Wettbewerbsvorteilen vgl. ELA/AT Kearney (1999).

⁴ Der leistungswirtschaftliche Prozess findet seinen Niederschlag in Güter-/Waren- und Informationsströmen, der finanzwirtschaftliche in Zahlungsströmen, die in entgegengesetzter Richtung fließen. Die Beschaffung von Produktionsgütern löst Auszahlungen aus, der Absatz

der erstellten Leistungen hat Einzahlungen zur Folge.

⁵ Aus der funktionalen Sichtweise könnte alternativ nach Eigen- und Fremdkapitalgeber unterschieden werden.

⁶ 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.

⁷ Zu Trends im Berufsbild vgl. Pfohl (1999), S.

⁸ 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.

⁹ Hierunter wird allgemein der wertmäßige Ausdruck für die Gesamtheit der Sach- und Finanzmittel, die dem Unternehmen (zu einem bestimmten Zeitpunkt) zur Verfügung stehen, verstanden.

¹⁰ Zur Systematik vgl. Schäfer (2002), S. 14.

¹¹ Im Folgenden wird in diesem Zusammenhang von Managementfunktionen gesprochen, um dies klar von den Funktionen Logistik, Finanzierung, Investition und Rechnungswesen (funktionale Sichtweise) abzugrenzen.

¹² Diese Betrachtungsebenen sind nicht gleichzusetzen mit den Handlungsebenen im Logistikwürfel.

¹³ Vgl. zu Investitionsrechenarten Perri-

don/Steiner (1999). Da Investitionen der Wertsteigerung dienen sollen, werden die Investitionsrechenarten unter den finanziellen Wertsteigerungsmethoden subsumiert, aber hier nicht gesondert behandelt.

¹⁴ 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) oder Rappaport (1999).

¹⁵ 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.

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ Für weitere Beispiele zur Aufstellung einer Werttreiberhierarchie vgl. Wöhe (1992), S. 909 und Keebler et al. (1999), S. 176ff. Entsprechend lassen sich auch Darstellungen für Industrie- und Logistikunternehmen aufstellen.

¹⁹ Für einen Vergleich des Einzelhandels mit anderen Branchen bezüglich Bilanzsumme, Umsatz und Umlaufvermögen vgl. Deutsche Bundesbank (1998), S. 130ff. und Deutsche Bundesbank (1999), S. 73ff.

²⁰ 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.

²¹ Neben vielen bekannten Rabatten, wie beispielsweise Mengenrabatten, Treuerabatten, Boni, gibt es neue Wortkreationen, wie beispielsweise Totalmengenrabatte, Sortimentserweiterungsrabatte, Großhandlungsmengenstaffelrabatte. Das Zusammenwirken der verschiedenen Preisnachlässe wird von Marx (1990), S. 173, auch als Konditionen-Mix oder Preis-Mix bezeichnet.

²² Vgl. Nitsch/Niebel (1997), S. 42ff., die diese Notwendigkeit aus der Prozessdynamik ableiten.

²³ Zum Factoring vgl. Perridon/Steiner (1999), S. 432ff. sowie Schäfer (2002), S. 340ff. Zum Begriff des Leasings vgl. Schäfer (2002), S. 350ff.