Universität St.Gallen

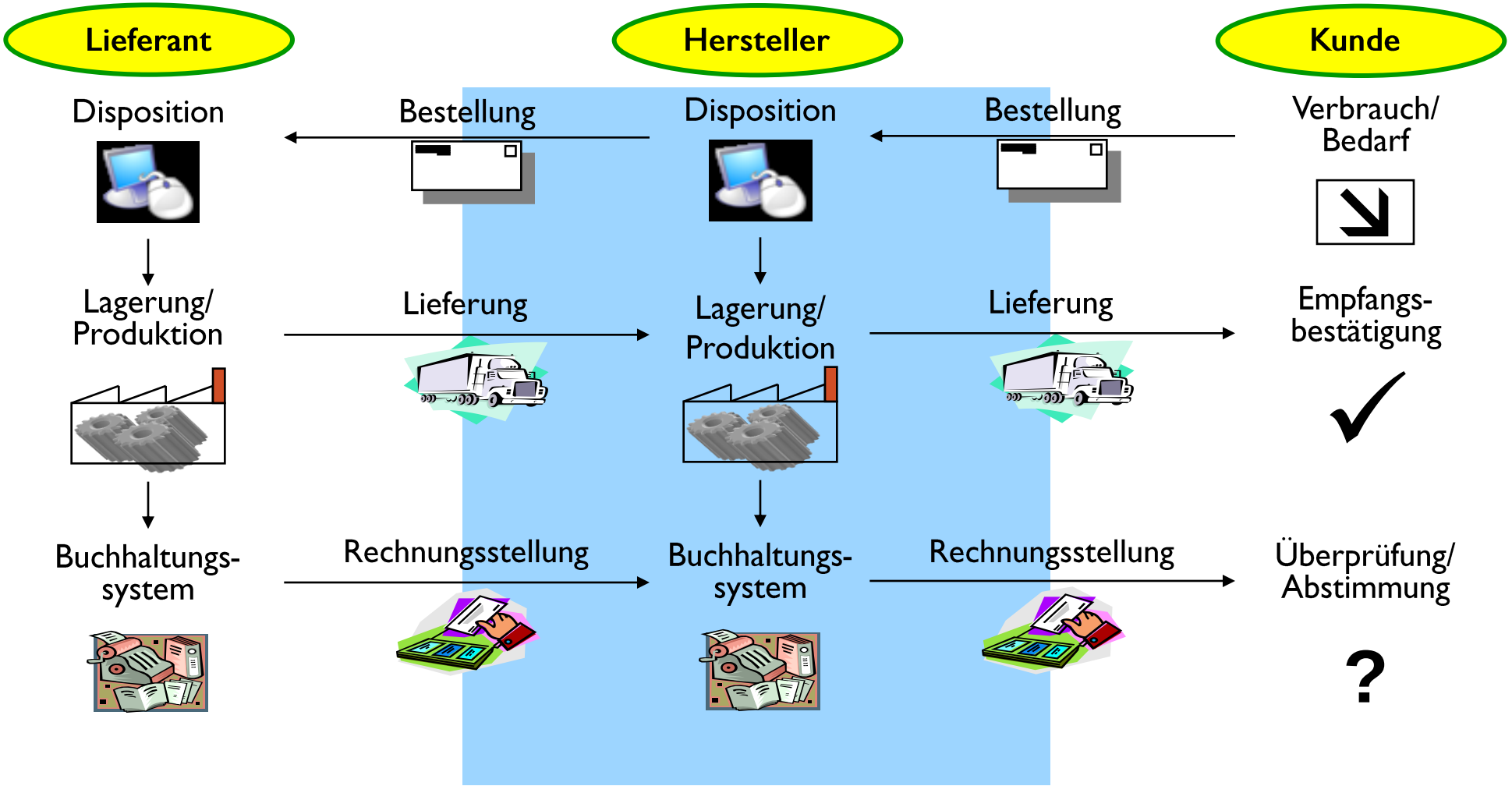
Cash-to-Cash-Cycle –
Überlegungen zum Management des Nettoumlaufvermögens im Supply Chain-Kontext

Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen

Frankfurt, 08.07.2006

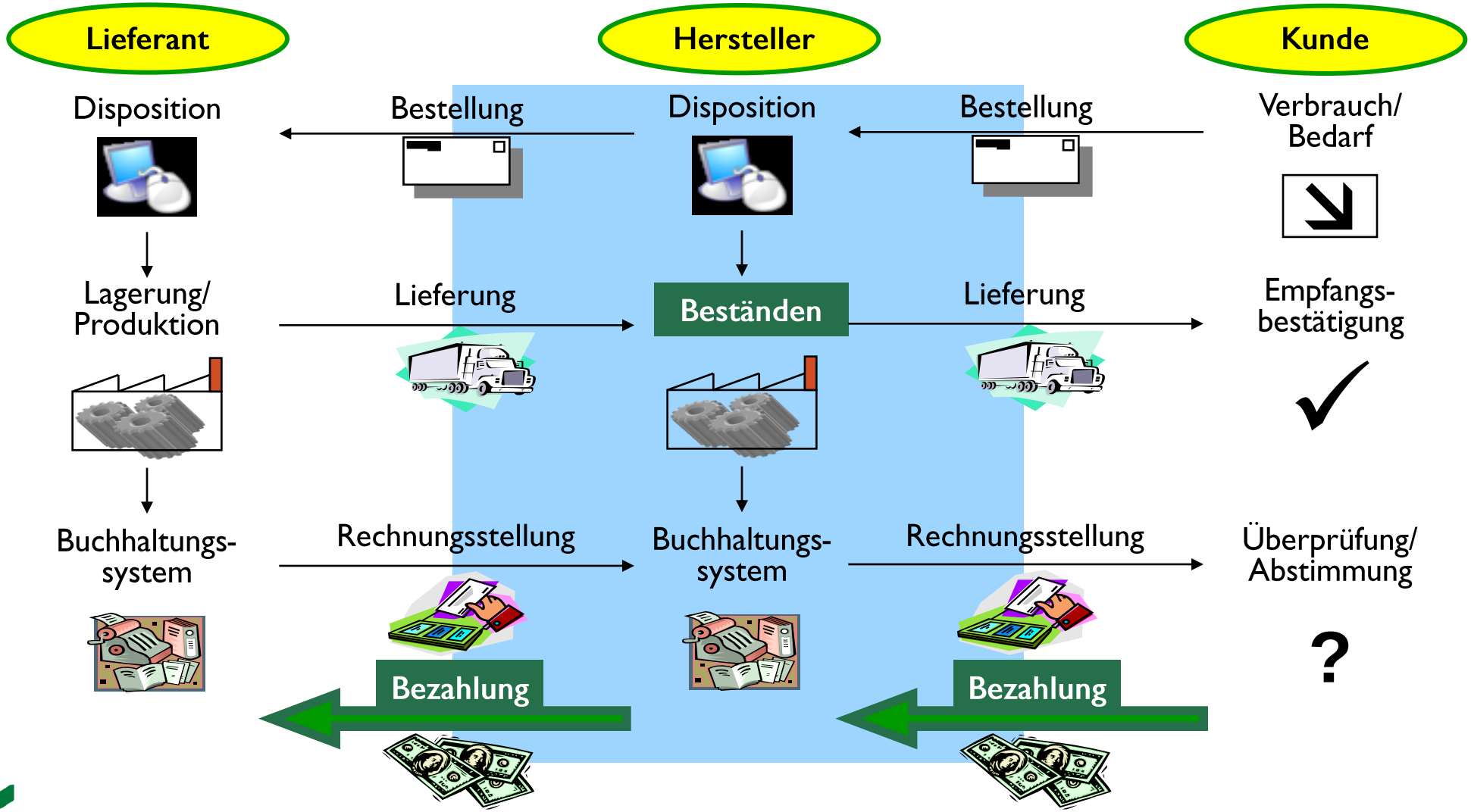
© HSG 2006

Traditionelle Betrachtungen beginnen meist mit einem Kundenbedarf und enden mit der Rechnungsstellung...



© HSG 2006

... und vernachlässigen eine integrierte Betrachtung von Zahlungsströmen und Beständen!

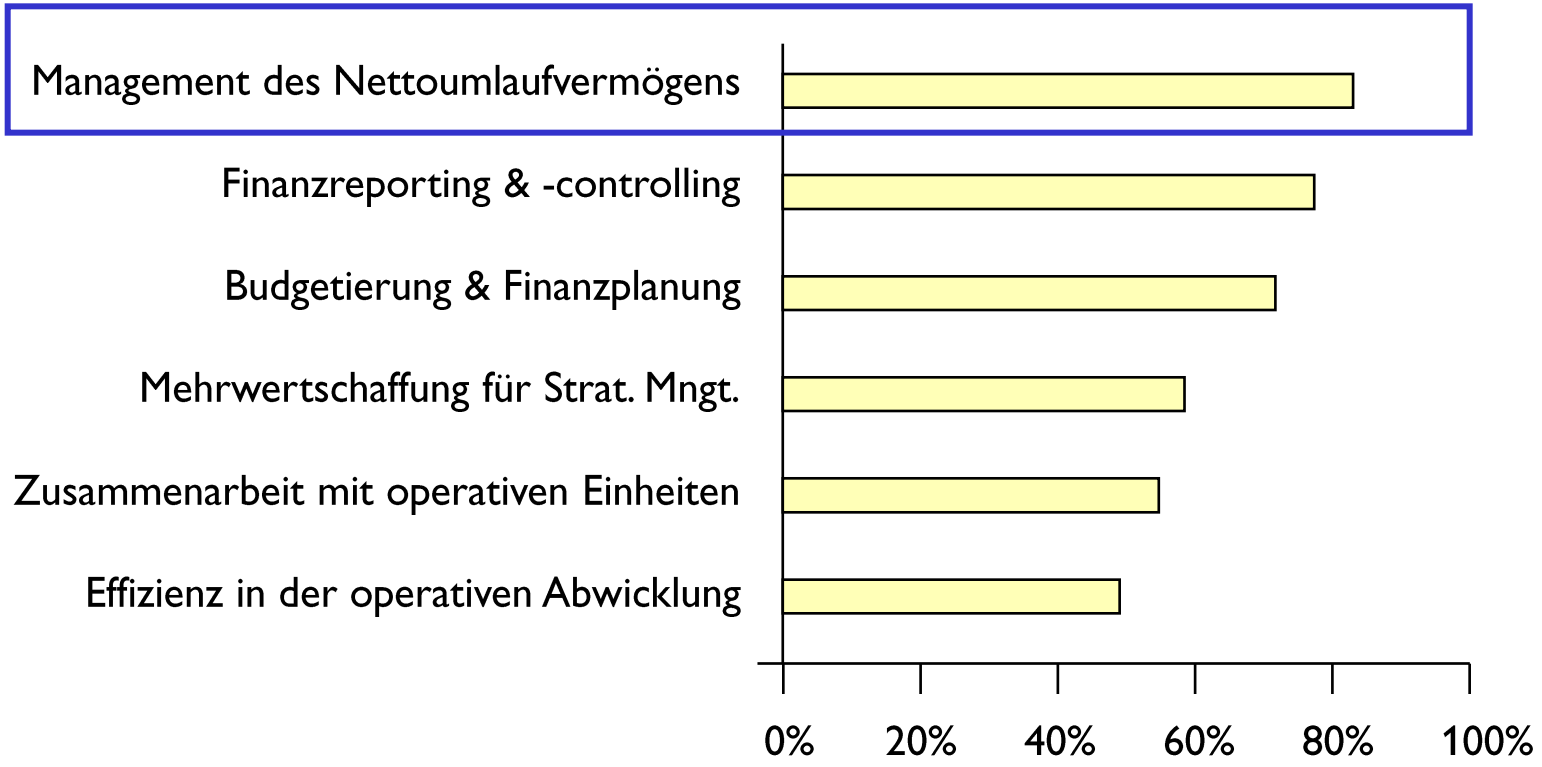


© HSG 2006

Bedeutung des Nettoumlaufvermögens in der Praxis (-1-): die Perspektive der Finanzverantwortlichen

Befragung von 196 CFOs:

Welcher Aufgabe werden Sie sich in den kommenden 24 Monaten widmen, um dort Verbesserungen zu erzielen?



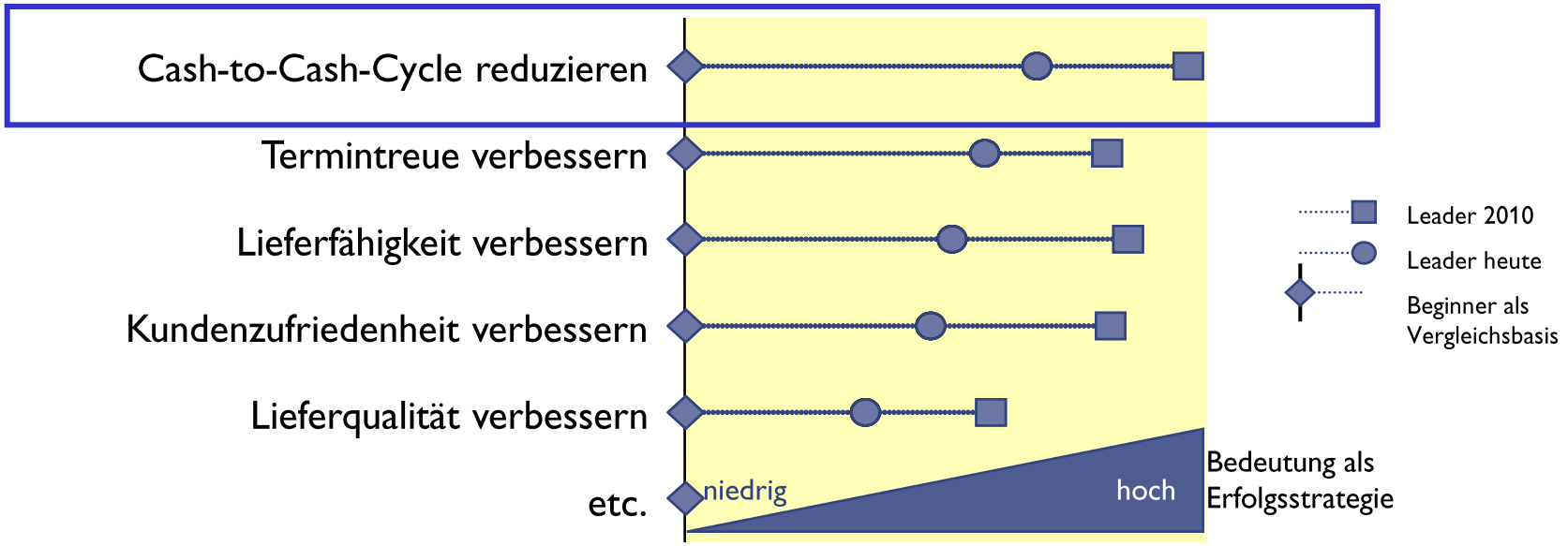
Universität St.Gallen Quelle: CFO Publishing Corp. (2004): Excellence in Working Capital Management

© HSG 2006

Bedeutung des Nettoumlaufvermögens in der Praxis (-2-): die Perspektive der Logistikverantwortlichen

Befragung von Führungskräften der Logistik:

Welches sind die zukünftigen „Erfolgsstrategien“ der Logistik in Industrie und Handel?



 Quelle: Straube et al. (2005): Trends und Strategien in der Logistik

© HSG 2006

Aktuelle Einflüsse auf die Steuerung von Betriebsmittelzyklen und Kapitalbedarf

Ausgangssituation:

- Zahlreiche Einflüsse auf das Kosten- und Risikoprofil von Unternehmen (z.B. länder- und branchenabhängige Konjunkturschwankungen, volatile Währungen ausserhalb des Euro-Raums)
- Gesetzliche Vorschriften (z.B. Basel II) verändern die Refinanzierungsstruktur von Unternehmen und gehen mit einer Reduktion der Kreditlinie einher (Bankkredite verteuern sich)
- Zunehmende Anpassung der Bankkonditionen an die Bonität der Schuldner
- Unternehmen müssen die zur Verfügung gestellten Zahlungsziele (insbesondere Skonti) nutzen, wodurch Liquiditätsengpässe entstehen können



Notwendigkeit zur Reduktion der Abhängigkeit von „klassischen“ Kapitalquellen und zur Erschliessung von Finanzierungsalternativen, über

(a) Stärkung der Innenfinanzierungskraft durch Verkürzung der Kapitalbindung

(b) Nutzung kooperativer Arrangements bei der Unternehmensfinanzierung

© HSG 2006

Fragestellungen

- Wie wird der Cash-to-Cash-Cycle aus dem Nettoumlaufvermögen berechnet?

- Welche Bedeutung hat der Cash-to-Cash-Cycle aus unternehmensindividueller Sicht?

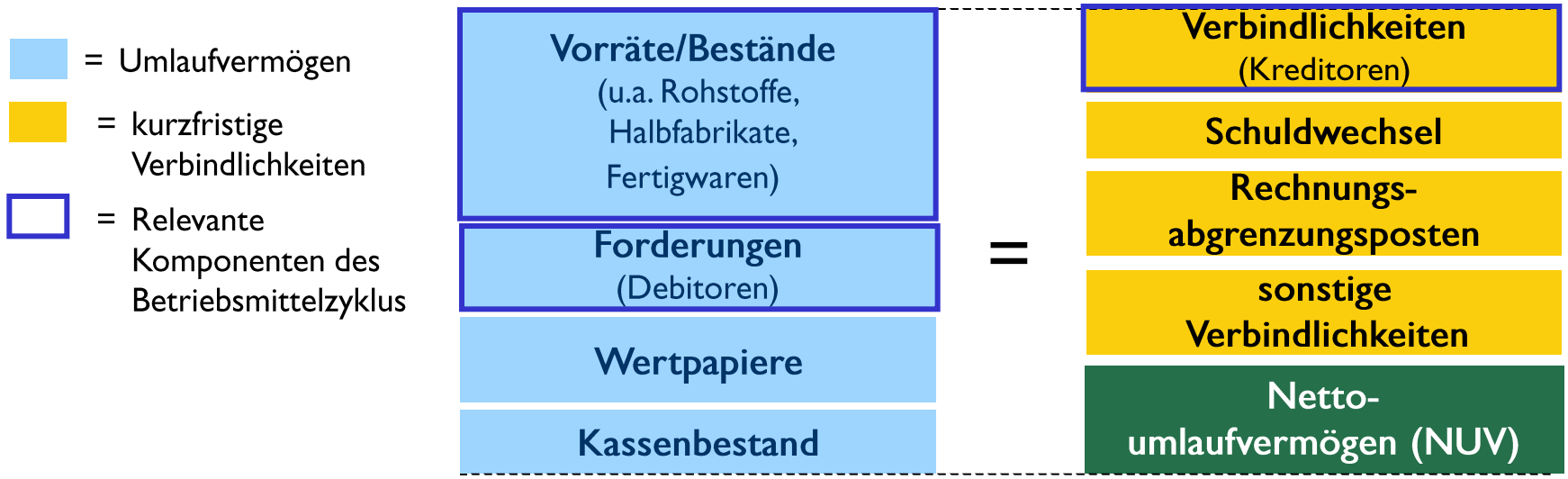
- Welche Kritikpunkte lassen sich zum „klassischen“ Cash-to-Cash-Cycle anführen und welche Herausforderungen sind daraus abzuleiten?

- Welche Ansätze zum Cash-to-Cash-Cycle sind im Supply Chain-Kontext zu identifizieren?

- Ausblick:
  Wie lässt sich der Cash-to-Cash-Cycle als Finanzierungsalternative im Supply Chain-Kontext einordnen?

© HSG 2006

Nettoumlaufvermögen als der Teil des Umlaufvermögens, der durch verzinsliches Kapital finanziert werden muss



Vorräte/Bestände, Forderungen und Verbindlichkeiten sind die relevanten Positionen des Nettoumlaufvermögens für die Betrachtung des Betriebsmittelzyklus.

© HSG 2006

Definition des Cash-to-Cash-Cycles

Begriffsklärung:

- Cash-to-Cash-Cycle als Interpretation des Geldumschlags bzw. Betriebsmittelzyklus von Unternehmen
- Interpretation des Unternehmens als Prozess, bei dem Geldmittel in Güter transformiert und danach wieder in Geldmittel zurück umgewandelt werden (Durchlaufzeit als Multiplikatoreffekt)
- Bemessungsgrundlage: *Tage*!
- Brückenschlag zwischen beschaffungs-, produktions- und distributionsseitigen Aktivitäten (operatives Ziel) sowie Verbindung zum Finanzbereich (finanzielles Ziel)
- *Ursprungsidee*: Gitman (1974): „Estimating Corporate Liquidity Requirements“

Alternative Bezeichnungen:

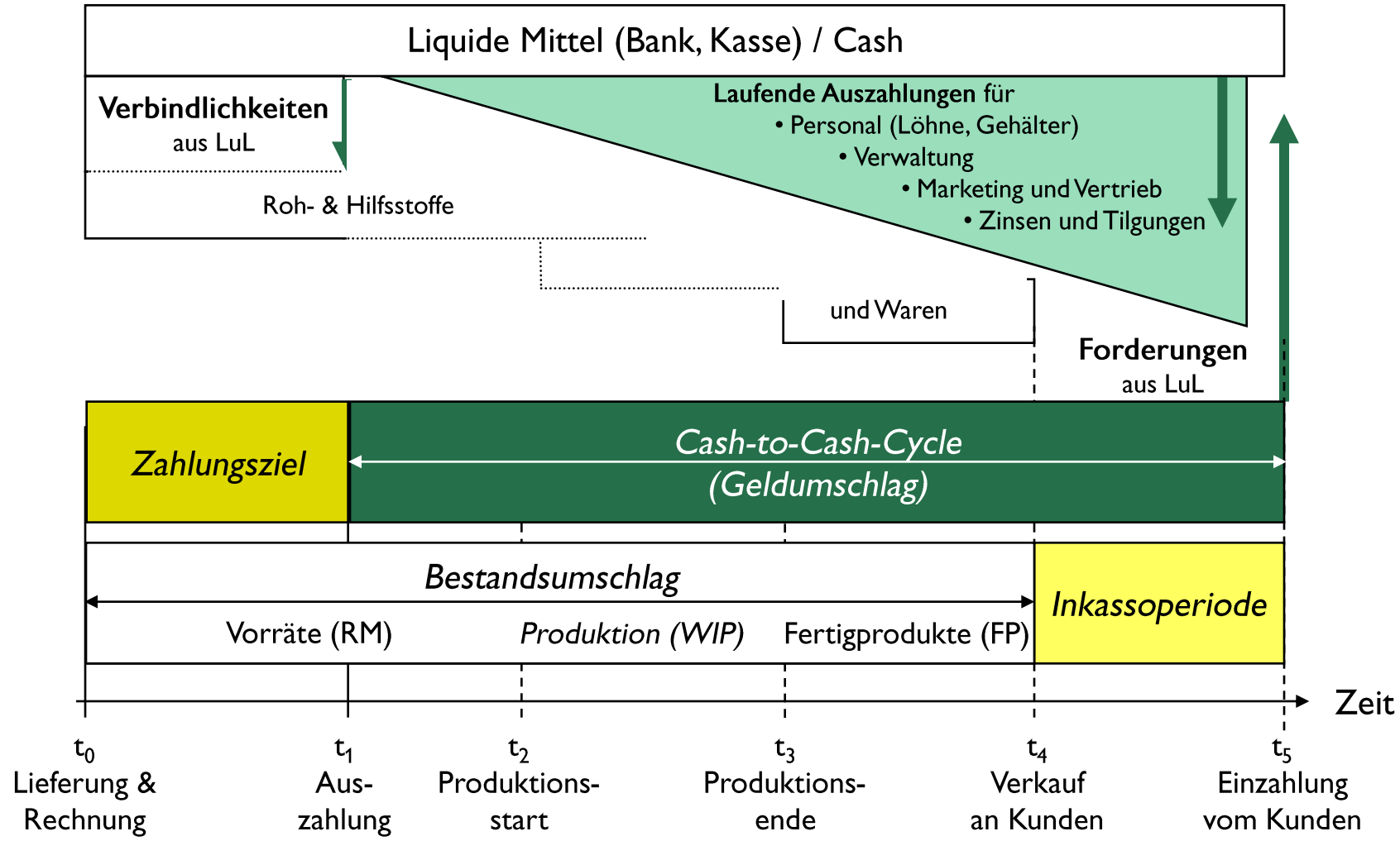
- Cash Conversion Cycle (Jose/Lancaster/Stevens 1996)
- Merchandiding Ratio Days (Cote/Latham 1999)
- Net Trade Cycle (Bernstein/Wild 1999)

Alternative Ansätze:

- Working Capital Requirement (Shulman/Cox 1985)
  ➔ jene Mittel, die erforderlich sind, um den Betriebsmittelzyklus zu finanzieren
  ➔ bilanzbezogene Kapitalbedarfsrechnung (Franke/Hax 2004)

© HSG 2006

Cash-to-Cash-Cycle aus Unternehmenssicht



© HSG 2006

Entwicklungen/Adaptionen des Cash-to-Cash-Cycles im Lichte der betriebswirtschaftlichen Forschung

Entwicklungen/Adaptionen im Finance/Accountig-Kontext:

- Richards/Laughlin (1980): „A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis“
- Gentry/Vaidyanathan/Lee (1990): „A Weighted Cash Conversion Cycle“
- Jose/Lancaster/Stevens (1996): „Corporate Returns and Cash Conversion Cycles“
- Shin/Soenen (1998): „Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability“
- Cote/Latham (1999): „The Merchandising Ratio: A Comprehensive Measure of Working Capital Strategy“

Entwicklungen/Adaptionen im Logistik-/SCM-Kontext:

- Gunasekaran/Patel/Tirtiroglu (2001): „Performance measures and metrics in a supply chain environment“
- Farris/Hutchison (2002): „Cash-to-Cash: the new Supply Chain Management Metric“
- Hammel/Phelps/Kuettner (2002): “The re-engineering of Hewlett-Packard’s CD-RW supply chain”
- Farris/Hutchison (2003): „Measuring Cash-to-Cash Performance“
- Supply Chain Council (2005): „Supply Chain Operations Reference-Model: Overview of SCOR Version 8.0“
- Eitelwein/Wohlthat (2005): Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time

© HSG 2006

Kennzahlen/Komponenten des Cash-to-Cash-Cycles

Cash-to-Cash-Cycle		**Geldumschlag**
=		=
Alter der Bestände („Days Inventories Hold “)		Bestandsumschlag = $\frac{\text{ø Wert Bestände}}{\text{ø täglicher Bestell- / Verkaufswert}}$
+		
Alter der Forderungen („Days Sales Outstanding “)		Inkassoperiode = $\frac{\text{ø Wert Debitoren}}{\text{ø täglicher Umsatzerlöse}}$
-		
Alter der Lieferanten-verbindlichkeiten („Days Payables Outstanding “)		in Anspruch genommenes Zahlungsziel = $\frac{\text{ø Wert Kreditoren}}{\text{ø täglicher Wert der Einkäufe auf Ziel}}$

Der Cash-to-Cash-Cycle ist eine Kennzahl, die beschreibt, wie viel Zeit von der Bezahlung eines Unternehmens für Einsatzfaktoren vergeht, bis das daraus hergestellte Produkt bezahlt wird!

© HSG 2006

Fragestellungen

- Wie wird der Cash-to-Cash-Cycle aus dem Nettoumlaufvermögen berechnet?

- Welche Bedeutung hat der Cash-to-Cash-Cycle aus unternehmensindividueller Sicht?

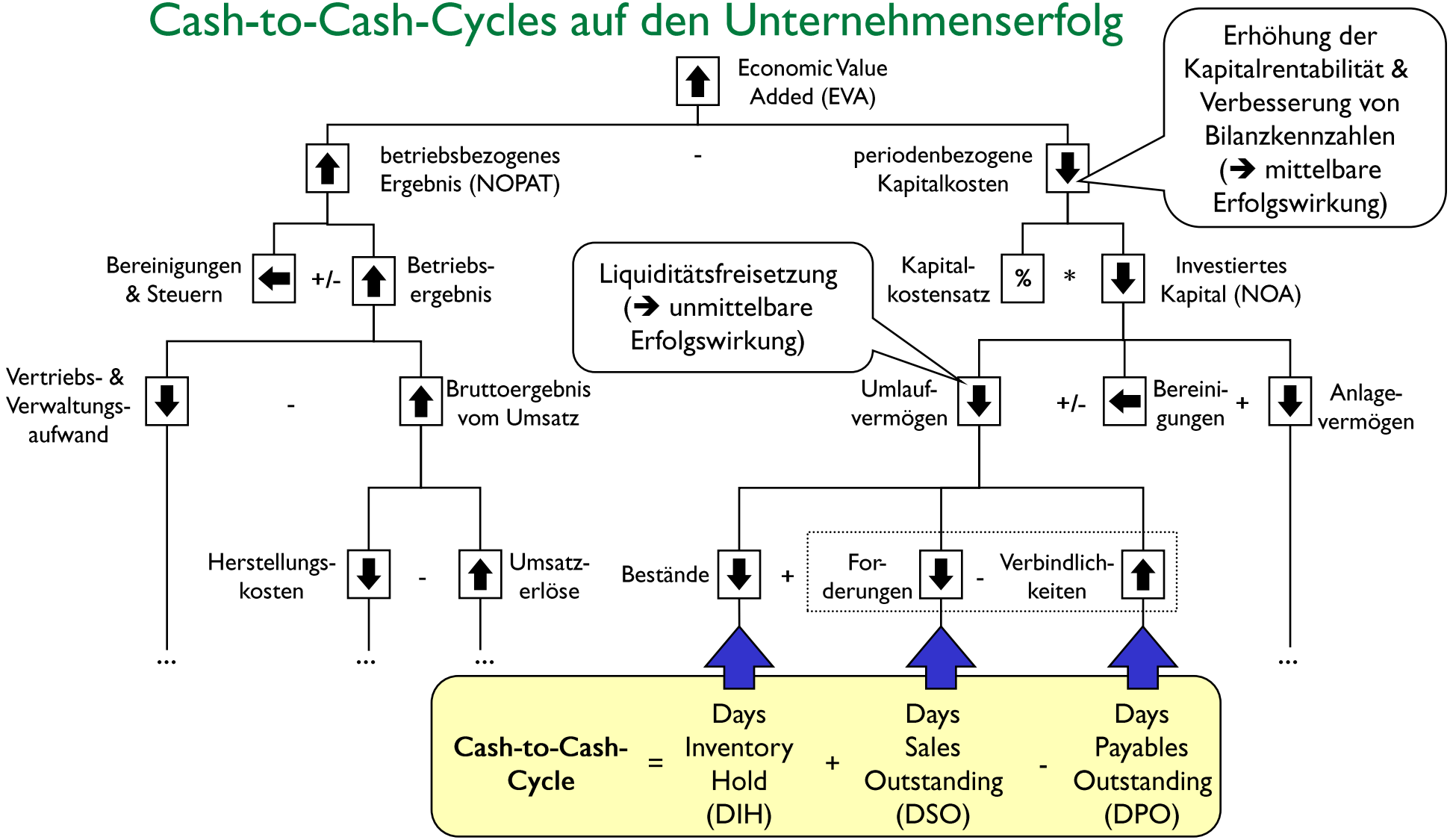
- Welche Kritikpunkte lassen sich zum „klassischen“ Cash-to-Cash-Cycle anführen und welche Herausforderungen sind daraus abzuleiten?

- Welche Ansätze zum Cash-to-Cash-Cycle sind im Supply Chain-Kontext zu identifizieren?

- Ausblick:
  Wie lässt sich der Cash-to-Cash-Cycle als Finanzierungsalternative im Supply Chain-Kontext einordnen?

© HSG 2006

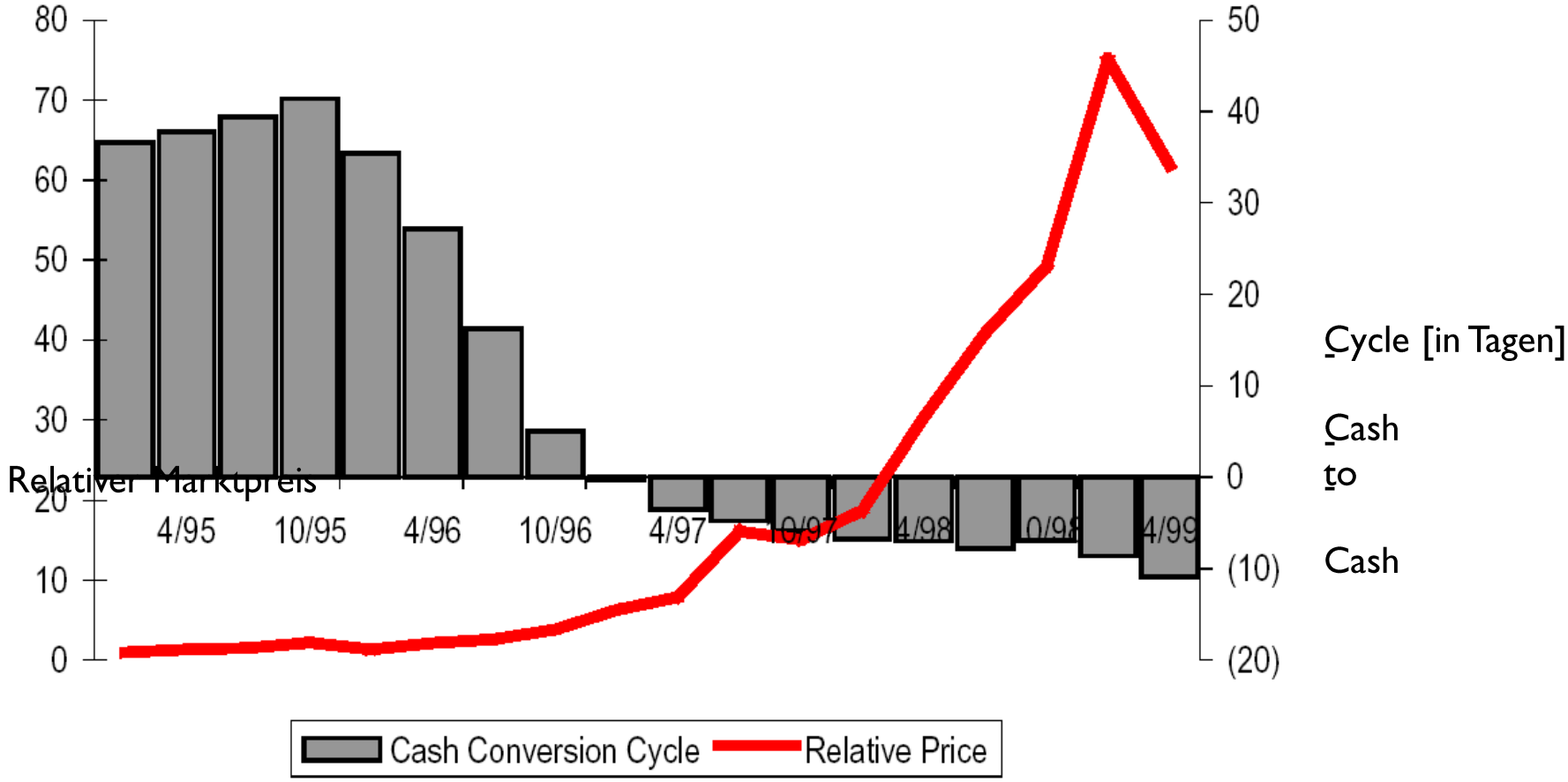
Direkte und indirekte Auswirkungen des Cash-to-Cash-Cycles auf den Unternehmenserfolg



Universität St.Gallen

© HSG 2006

Auswirkungen der Verkürzung des Cash-to-Cash-Cycles auf den Unternehmenserfolg: das Beispiel Dell



Quelle: Mauboussin/Kawaja (1999); Credit Swiss First Boston (2000)

© HSG 2006

Bedeutung des Cash-to-Cash-Cycles im Lichte der betriebswirtschaftlichen Forschung

Erkenntnis:
Jose/Lancaster/Stewens (1996):

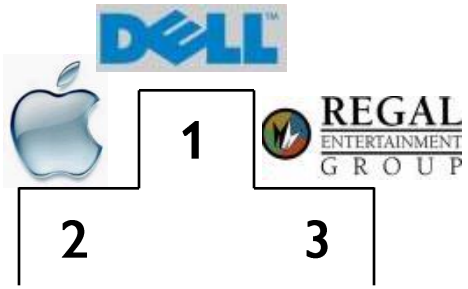
- 2718 Unternehmen
- Untersuchungszeitraum 20 Jahre
- Ergebnis: Die Länge des Cash-to-Cash-Cycles korreliert signifikant negativ mit den Profitabilitätskennzahlen „Return on Assets“ (ROA) und „Return on Equity“ (ROE)
- Ausnahme: Finanzdienstleistungs- und Baubranche

Weitere Studien mit vergleichbaren Ergebnissen:

- Shin/Soenen (1998):
  Länge des Net Trade Cycle korreliert negativ mit Profitabilität
- Cote/Latham (1999):
  Länge der Merchandising Ration Days in der Konsumgüterindustrie korrelieren negativ mit den „Return on Assets“
- Ward (2004):
  Länge des Cash-to-Cash-Cycles in Automobilzulieferindustrie korreliert negativ mit dem Aktienwert

© HSG 2006

Top 10-Unternehmen in 2004 mit negativem Cash-to-Cash-Cycle



Unternehmen	*Branche*	*C2C-Cycle*	*C2C-C. change 03-04*	*DSO*	*DIH*	*DPO*
Dell	Computers	-30	+1%	33	3	66
Apple Computer	Computers	-25	+30%	34	4	64
Regal Entertainment	Recreational Services	-19	-17%	7	1	27
Anadarko Petroleum	Oil, Secondary	-17	-19%	63	8	88
AMC Entertainment	Recreational Services	-14	-23%	8	0	22
Amerada Hess	Oil, Secondary	-11	-157%	48	13	72
DirectTV Group	Broadcasters	-8	-21%	30	4	41
Yum Brands	Restaurants	-6	-14%	8	3	17
Southwest Airlines	Airlines	-4	-62%	12	8	23
Burlington Resources	Oil, Secondary	-4	+36%	65	8	77

Die Analyse der Top-Unternehmen mit einem negativen Cash-to-Cash-Cycle lässt Branchenspezifika vermuten.

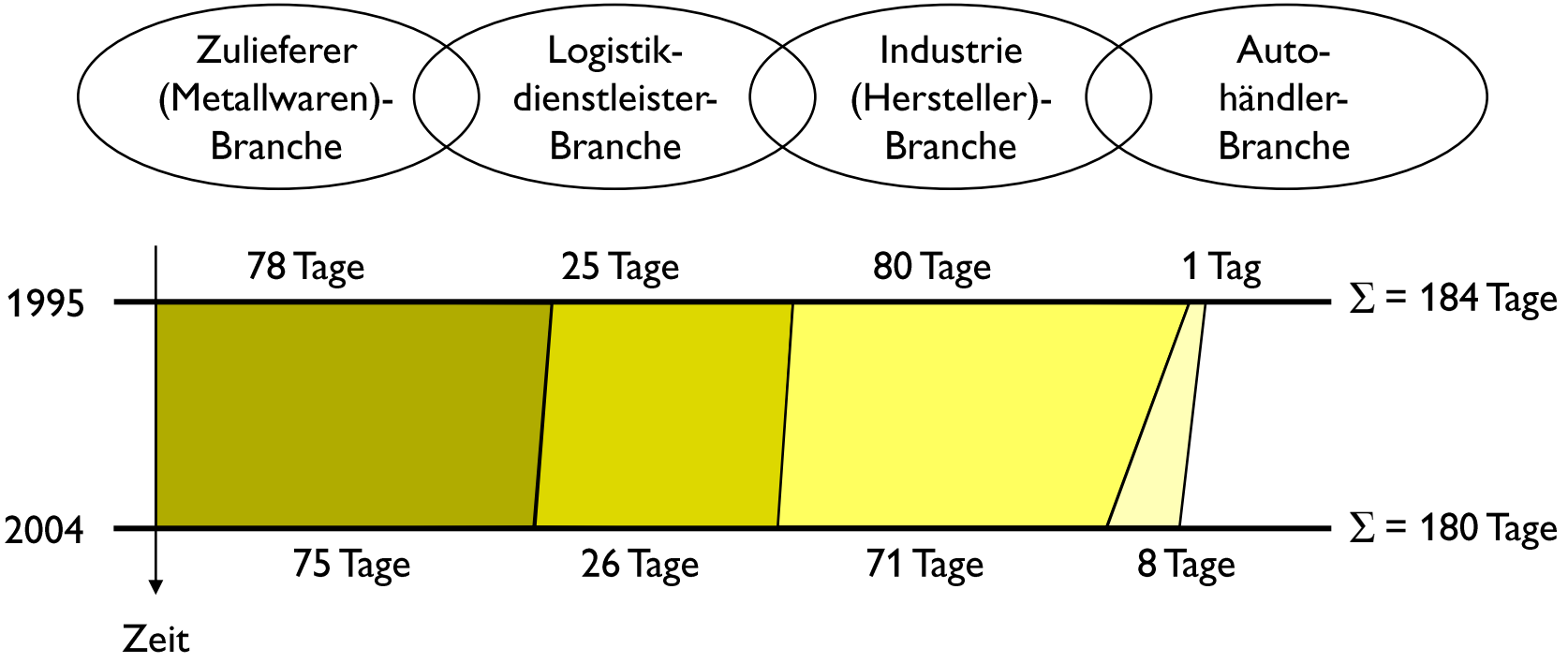
Universität St.Gallen

Quelle: REL Consultancy 2005: Operational Cash 2004 – Insights into Working Capital

© HSG 2006

Cash-to-Cash-Cycle-Betrachtungen im Branchenvergleich: eine aggregierte Darstellung

Beispiel: Branchenspezifische Cash-to-Cash-Cycles in der Automotive-Supply Chain:



Cash-to-Cash-Cycle-Verbesserungen einzelner Branchen bzw. Unternehmen werden zulasten anderer erzielt (= Verschiebung der Cash-to-Cash-Cycles).
➔ Allerdings ist eine solche Betrachtung nur eingeschränkt gültig!

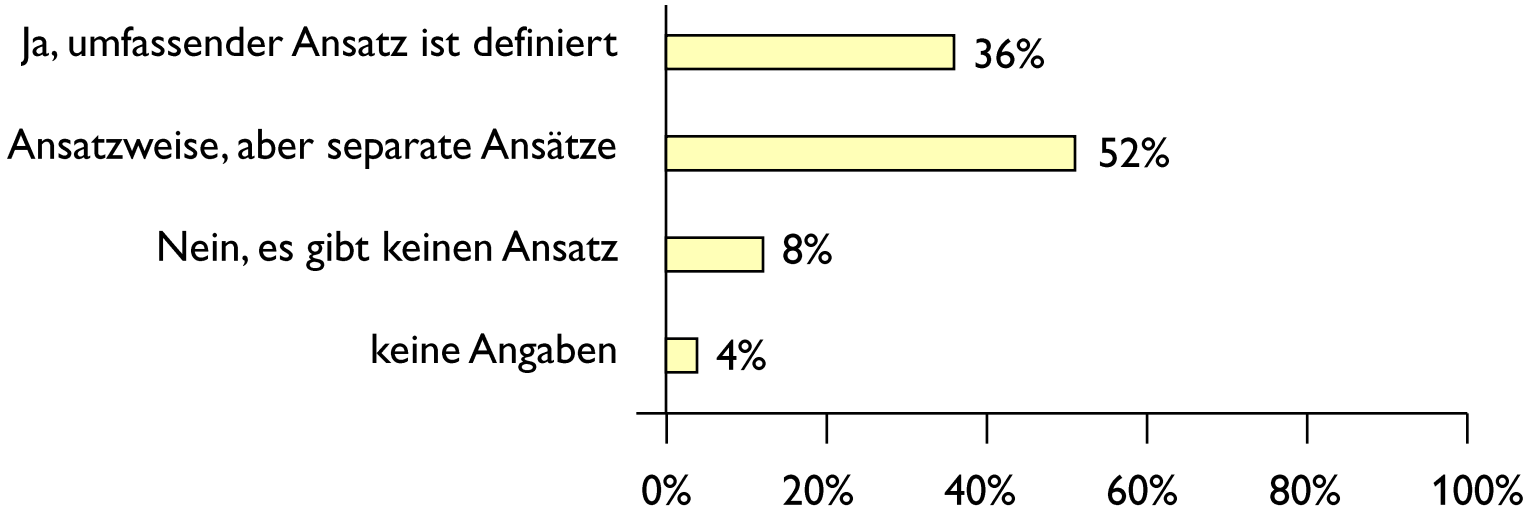
Quelle: in Anlehnung an Farris/Hutchison (2003); REL Consultancy 2004

© HSG 2006

Umsetzungsstand eines umfassenden Managements des Nettoumlaufvermögens in der unternehmerischen Praxis

Befragung von 550 Führungskräften:

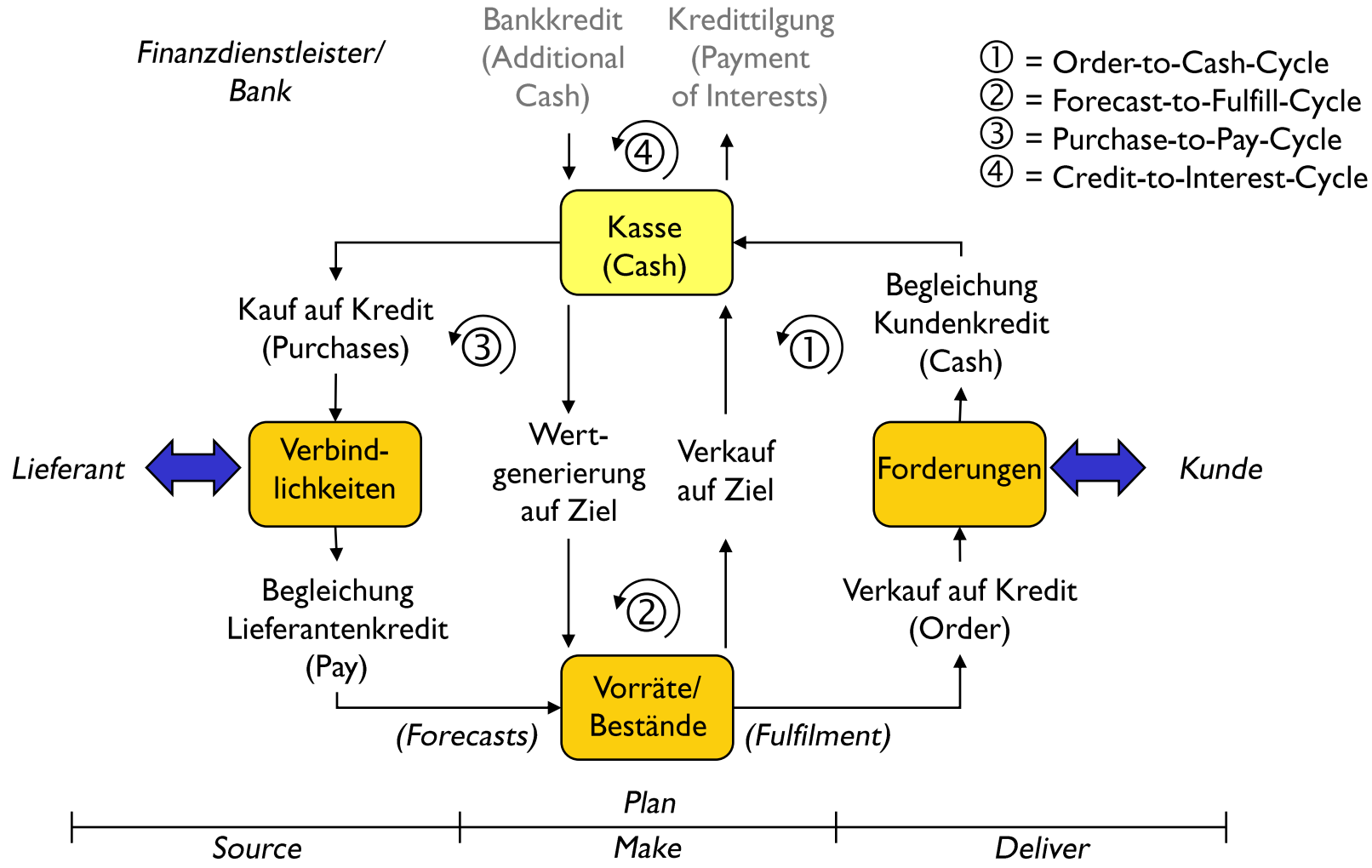
Existieren eindeutig und miteinander zusammenhängende Ansätze zum Management des Nettoumlaufvermögens?



Quelle: KPMG (2005): Working Captital Management: eine Bestandsaufnahme

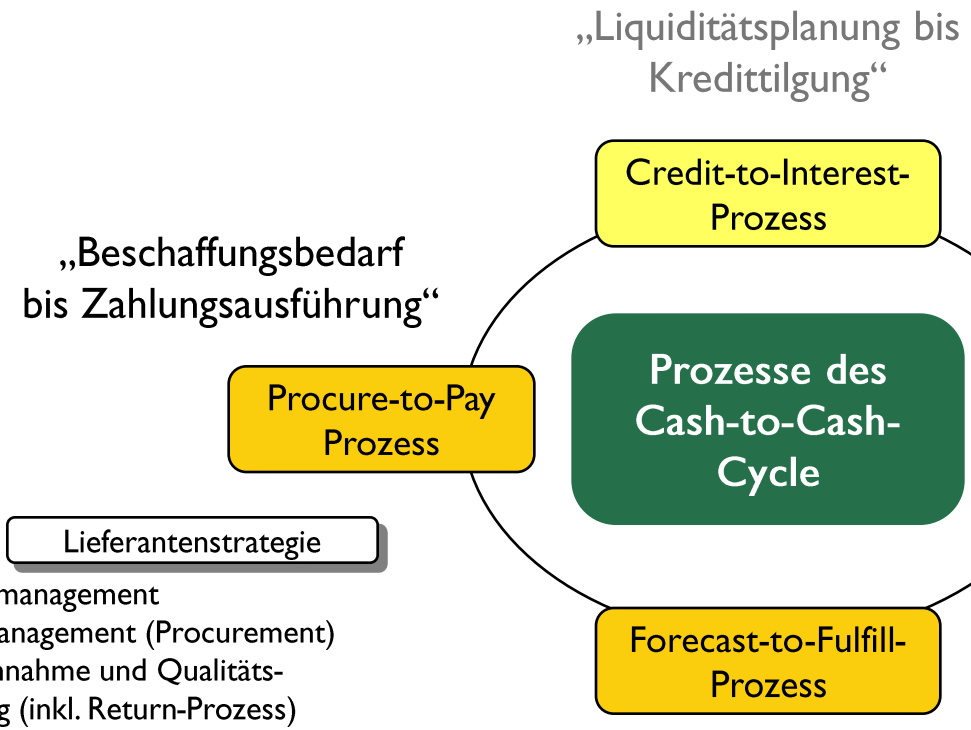
© HSG 2006

Umfassender Ansatz zum Management des Cash-to-Cash-Cycles



© HSG 2006

Managementprozesse, die dem Cash-to-Cash-Cycle zugrunde liegen



Lieferantenstrategie

- Vertragsmanagement
- Bestellmanagement (Procurement)
- Warenannahme und Qualitäts-sicherung (inkl. Return-Prozess)
- Problemmanagement
- Rechnungsmanagement
- Zahlungsmanagement (Payment)

Kundenstrategie

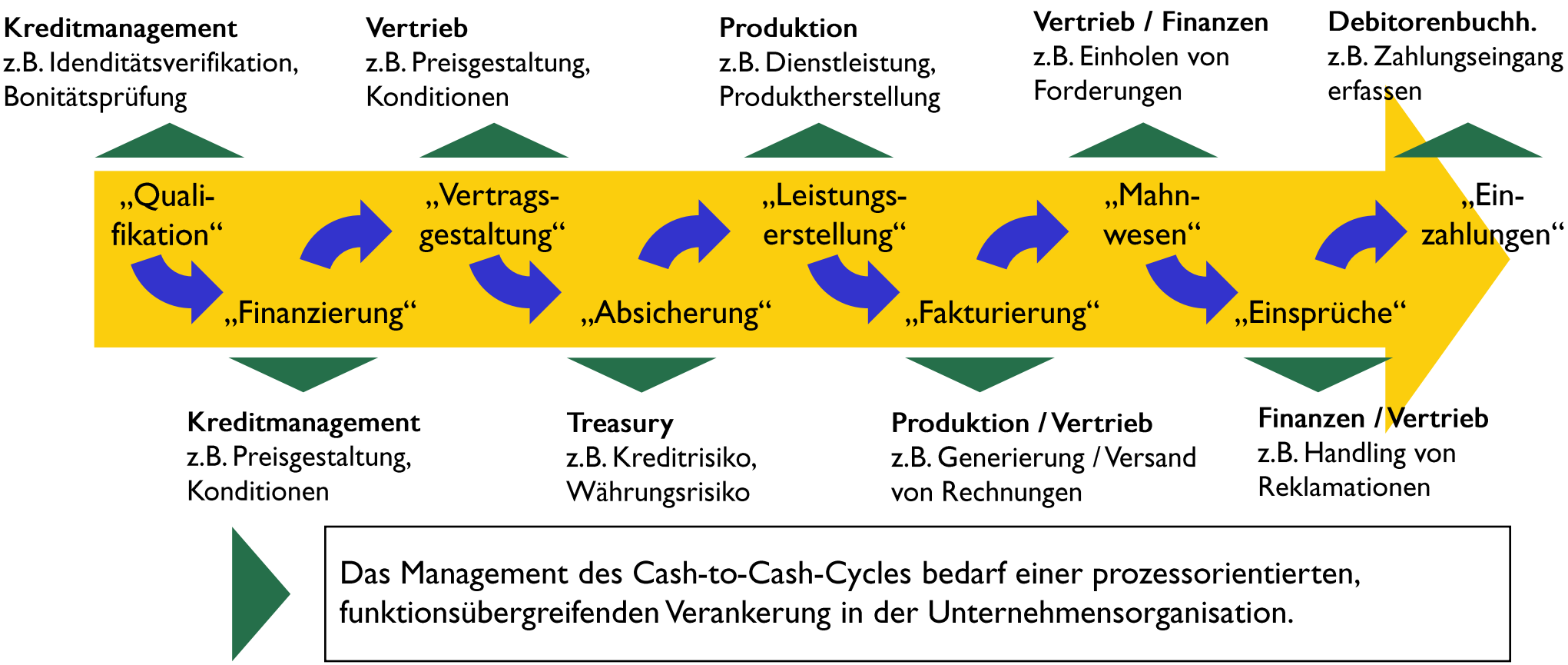
- Vertragsmanagement
- Kreditrisikomanagement
- Auftragsmanagement (Order)
- Rechnungsstellung
- Kundenservice, Problemlösung (inkl. Return-Prozess)
- Zahlungsmanagement (Cash Collection Management)
- Cash-Management

Strategie der Leistungserstellung

- Prognose (Forecast)
- Produktionsmanagement
- Lagermanagement
- Belieferung (Fulfillment)

© HSG 2006

Beispiel der Order-to-Cash-Prozesskette in einem Unternehmen und der dabei involvierten Funktionen



Das Management des Cash-to-Cash-Cycles bedarf einer prozessorientierten, funktionsübergreifenden Verankerung in der Unternehmensorganisation.

© HSG 2006

Fragestellungen

- Wie wird der Cash-to-Cash-Cycle aus dem Nettoumlaufvermögen berechnet?
- Welche Bedeutung hat der Cash-to-Cash-Cycle aus unternehmensindividueller Sicht?
- Welche Kritikpunkte lassen sich zum „klassischen“ Cash-to-Cash-Cycle anführen und welche Herausforderungen sind daraus abzuleiten?
- Welche Ansätze zum Cash-to-Cash-Cycle sind im Supply Chain-Kontext zu identifizieren?
- Ausblick:
  Wie lässt sich der Cash-to-Cash-Cycle als Finanzierungsalternative im Supply Chain-Kontext einordnen?

© HSG 2006

Kritik am Ansatz des Cash-to-Cash-Cycles und daraus abgeleitete Herausforderungen (-1-)

Kritikpunkte:

- Ermittlung des Cash-to-Cash-Cycles aus Bilanzdaten ist problematisch
- Verzerrung aufgrund unterschiedlicher Anfangs- und Endbestände (eigentlich müssten diese gleich null sein), von Bewertungsschwankungen und von Bilanzbereinigungen/-korrekturen am Jahresabschluss
- Bezugspunkt „letzte Rechnungslegungsperiode“ als Ursache

➔ Limitierte Aussagekraft bei kurzen Betrachtungsperioden

➔ Je kürzer die Betrachtungsperiode, desto volatiler das Verhalten des Cash-to-Cash-Cycles

Herausforderungen:

- Normierung der Anfangs- und Endbestände
- Periodenübergreifende Betrachtung des Cash-to-Cash-Cycles
- Nutzung unterjähriger Kennzahlen (z.B. monatlicher Umsatz oder Kosten) im Cash-to-Cash-Cycle

➔ Kein originärer Supply Chain-Bezug

© HSG 2006

Kritik am Ansatz des Cash-to-Cash-Cycles und daraus abgeleitete Herausforderungen (-2-)

Kritikpunkte:

- Pauschale Betrachtung von Beständen
- Keine differenzierte Berücksichtigung von Rohstoffen (RM), Halbfertigprodukten (WIP) und Fertigwaren (FG)
- Vernachlässigung der in den verschiedenen Lagern gebundenen Werte
- Durchlaufzeit des Cash-to-Cash-Cycles beruht auf bereits bewerteten Beständen und ist nicht deckungsgleich mit der Betrachtung der Durchlaufzeit der physischen Objekte/Mengeneinheiten

➔ Zeitspanne des Cash-to-Cash-Cycles gibt keinen konkreten Hinweis darauf, wie hoch der Finanzierungsbedarf tatsächlich ist

➔ Langer Cash-to-Cash-Cycle kann z.B. in einem grossen Unternehmen ganz andere Konsequenzen haben als in einem KMU)

Herausforderungen:

- Differenzierte, wertorientierte Berücksichtigung unterschiedlicher Bestands-/Vorratsgruppen
- Einführung eines gewichteten Cash-to-Cash-Cycles
- Entwicklung eines Time-to-Cash-Cycles

➔ Mittelbarer Supply Chain-Bezug

© HSG 2006

Kritik am Ansatz des Cash-to-Cash-Cycles und daraus abgeleitete Herausforderungen (-3-)

Kritikpunkte:

- Cash-to-Cash-Cycle ist als alleinige Performance-Kennzahl nicht ausreichend
- Eine Betriebsmittelzyklus von Null kann auch die Einstellung der Geschäftstätigkeit bedeuten
- Bestandteile des Cash-to-Cash-Cycles liegen in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen
- Divergierenden Ziele/Anreize der beteiligten Unternehmensfunktionen
- Verankerung des Cash-to-Cash-Cycles im Unternehmen ist schwierig

➔ Einseitige Entscheidungen bei alleiniger Berücksichtigung des Cash-to-Cash-Cycle
➔ Fragmentierte Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Komponenten des Cash-to-Cash-Cycles

Herausforderungen:

- Einbindung des Cash-to-Cash-Cycles in ein mehrdimensionales Performance-Measurement
- Prozessorientierte – wenn möglich unternehmens-übergreifende – Verankerung der Cash-to-Cash-Cycle-Komponenten in der Organisation

➔ Unmittelbarer Supply Chain-Bezug

© HSG 2006

Kritik am Ansatz des Cash-to-Cash-Cycles und daraus abgeleitete Herausforderungen (-4-)

Kritikpunkte:

- Zu Lieferanten und Abnehmer wird über die Berücksichtigung von Verbindlichkeiten bzw. Forderungen lediglich ein Bezug hergestellt
- Trotz Bezug zu Lieferanten und Abnehmern bleibt der Cash-to-Cash-Cycle in seiner Ursprungsform eine unternehmensbezogene Steuerungsgrösse
- Verbesserungen werden – wenn überhaupt – nur von Unternehmen mit ausgeprägter Machtposition erzielt

➔ Die Auslegung des Cash-to-Cash-Cycles als Kennzahl für dyadische Verbindung bzw. für eine Supply Chain-weite Betrachtung steht aus

Herausforderungen:

- Kein „blindes" Verändern unternehmensbezogener C2C-Cycle-Komponenten
- Berücksichtigung der Auswirkungen auf Kunden- und Lieferantenbeziehungen
- Schaffung von betriebsmittelzyklen-bezogenen Anreizen in der Supply Chain

➔ Unmittelbarer Supply Chain-Bezug

© HSG 2006

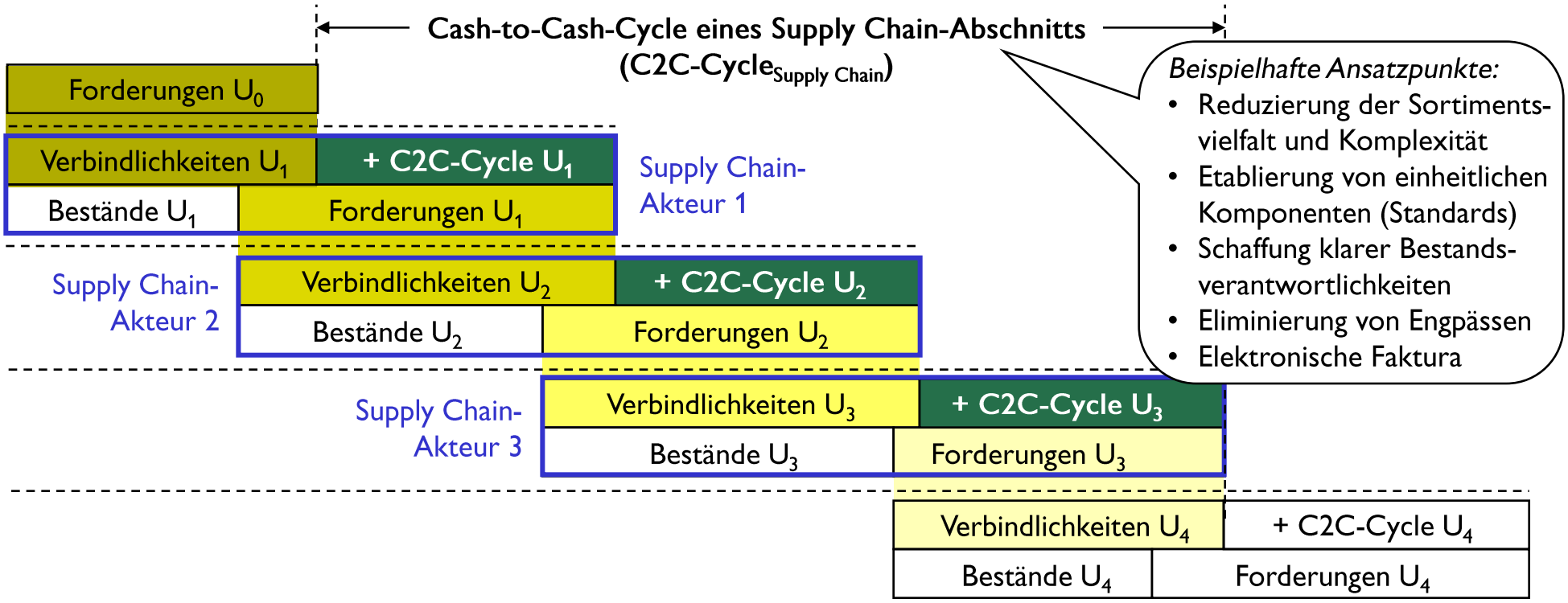
Fragestellungen

- Wie wird der Cash-to-Cash-Cycle aus dem Nettoumlaufvermögen berechnet?
- Welche Bedeutung hat der Cash-to-Cash-Cycle aus unternehmensindividueller Sicht?
- Welche Kritikpunkte lassen sich zum „klassischen“ Cash-to-Cash-Cycle anführen und welche Herausforderungen sind daraus abzuleiten?
- Welche Ansätze zum Cash-to-Cash-Cycle sind im Supply Chain-Kontext zu identifizieren?
- Ausblick:
  Wie lässt sich der Cash-to-Cash-Cycle als Finanzierungsalternative im Supply Chain-Kontext einordnen?

© HSG 2006

Betrachtung des Cash-to-Cash-Cycle in der Supply Chain

Annahme: Unternehmen mit vergleichbare Betriebsmittelzyklen



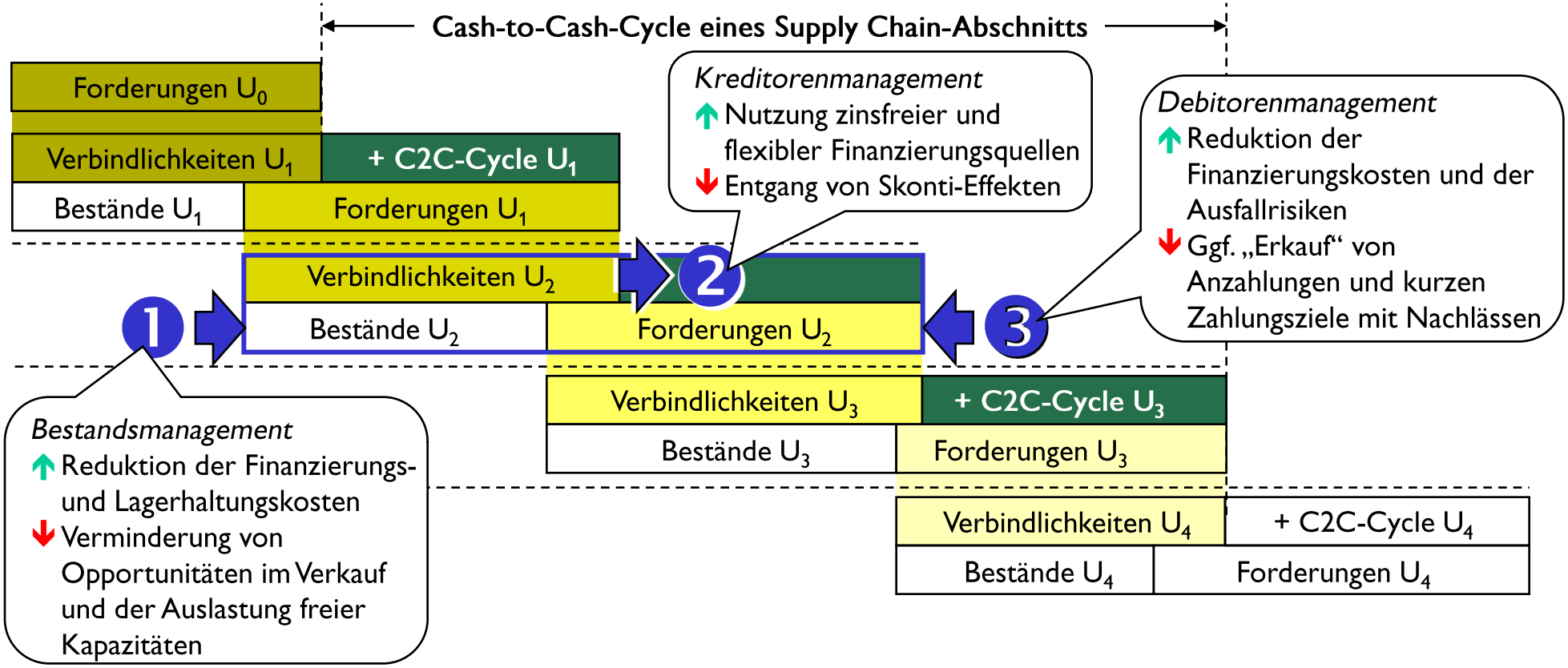
Berechnung des C2C-Cycles eines Supply Chain-Abschnitts:
$C2C\text{-}Cycle_{Supply\ Chain} = C2C\text{-}Cycle\ U_1 + C2C\text{-}Cycle\ U_2 + C2C\text{-}Cycle\ U_3$

Universität St.Gallen

© HSG 2006

Zielkonflikte bei der Minimierung des Cash-to-Cash-Cycles in der Supply Chain

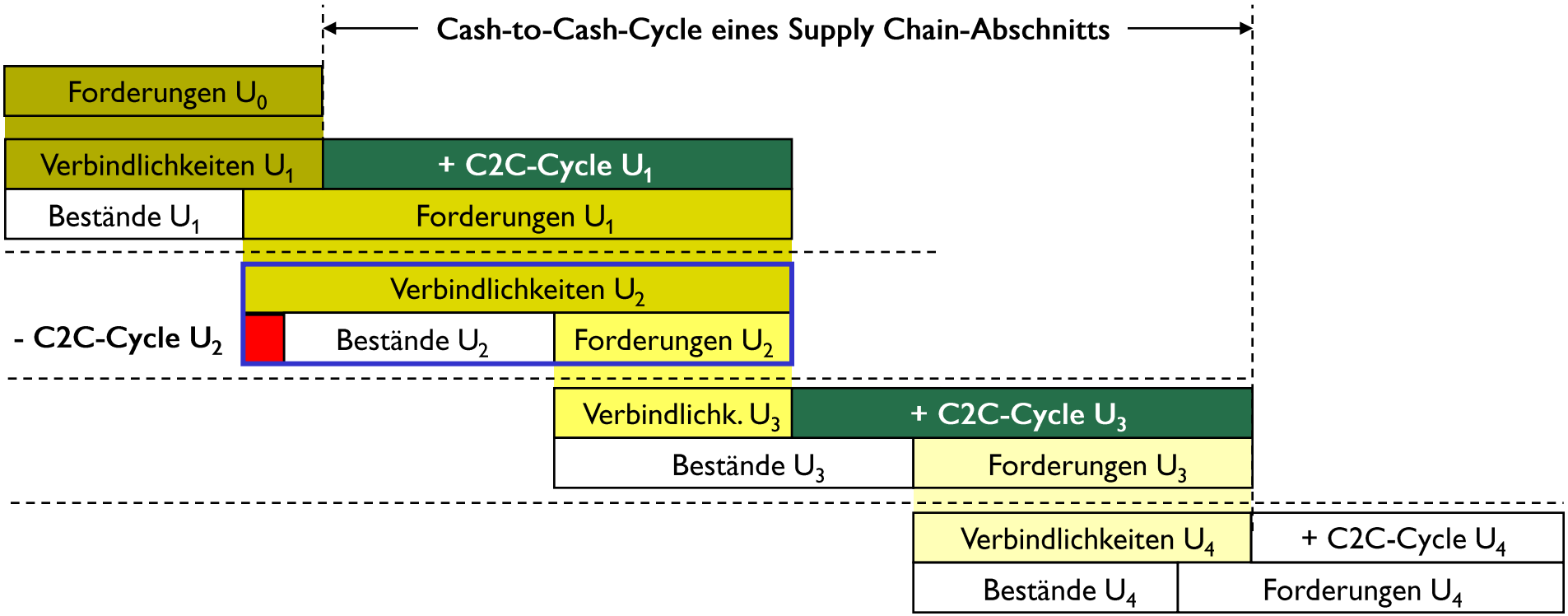
Annahme: Unternehmen mit vergleichbare Betriebsmittelzyklen



Sowohl das Kreditoren- als auch das Debitorenmanagement beeinflussen die Cash-to-Cash-Cycle der angrenzenden Lieferanten und Abnehmer!

© HSG 2006

Auswirkungen eines negativen Cash-to-Cash-Cycles auf die Betriebsmittelzyklen angrenzender Supply Chain-Akteure



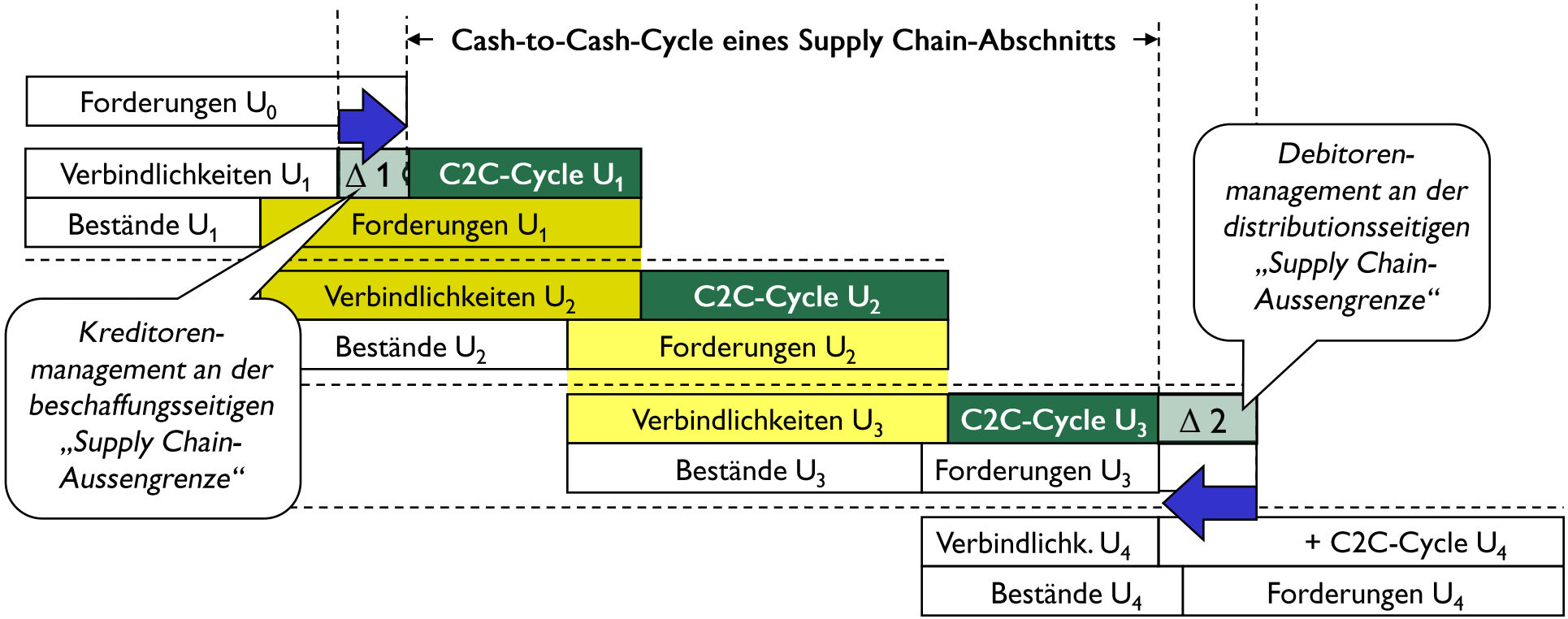
Ein negativer Cash-to-Cash-Cycle führt lieferanten- und/oder kundenseitig zu längeren Betriebsmittelzyklen!

Universität St.Gallen

© HSG 2006

Verbesserung des Cash-to-Cash-Cycles in der Supply Chain: Optimierung der „Supply Chain-Grenzen“

Annahme: Unternehmen mit vergleichbare Betriebsmittelzyklen

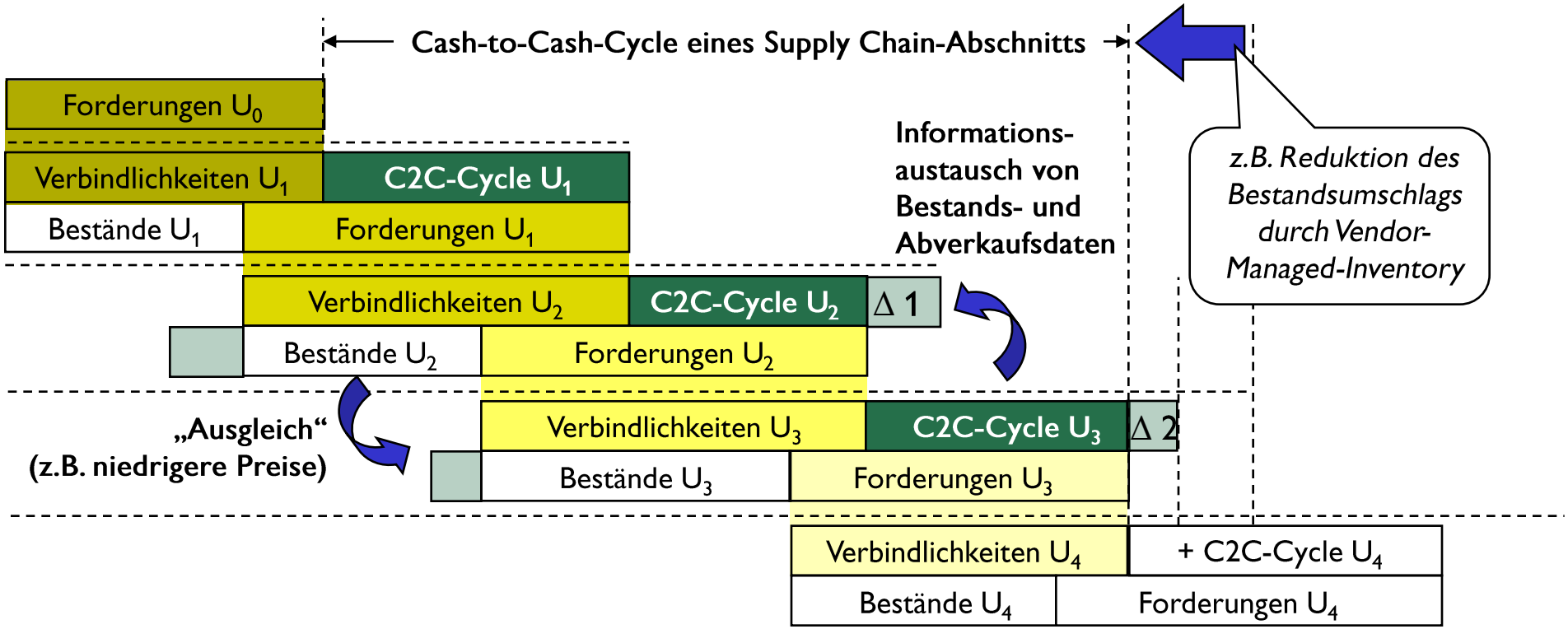


Über eine Optimierung der „Supply Chain-Grenzen“ kann der Cash-to-Cash-Cycle eines Supply Chain-Abschnitts reduziert werden!

© HSG 2006

Betrachtung des Cash-to-Cash-Cycle in der Supply Chain: Reduktion der Bestände über Informationsaustausch

Annahme: Unternehmen mit vergleichbare Betriebsmittelzyklen

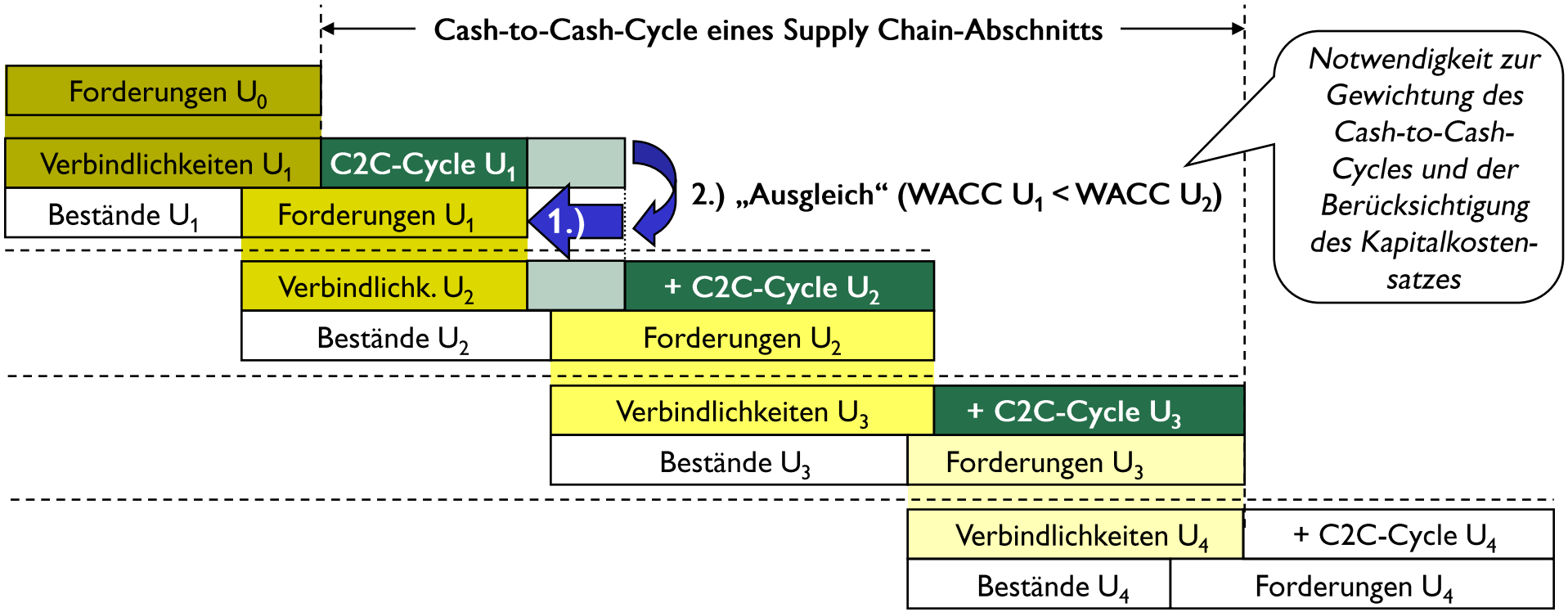


Die Etablierung von Supply Chain Management-Konzepten (z.B.VMI) versprechen auch Verbesserungen hinsichtlich der Cash-to-Cash-Cycle in Supply Chain-Abschnitten.

© HSG 2006

Minimierung der Kapitalkosten in der Supply Chain mit Hilfe kooperativer Absprachen

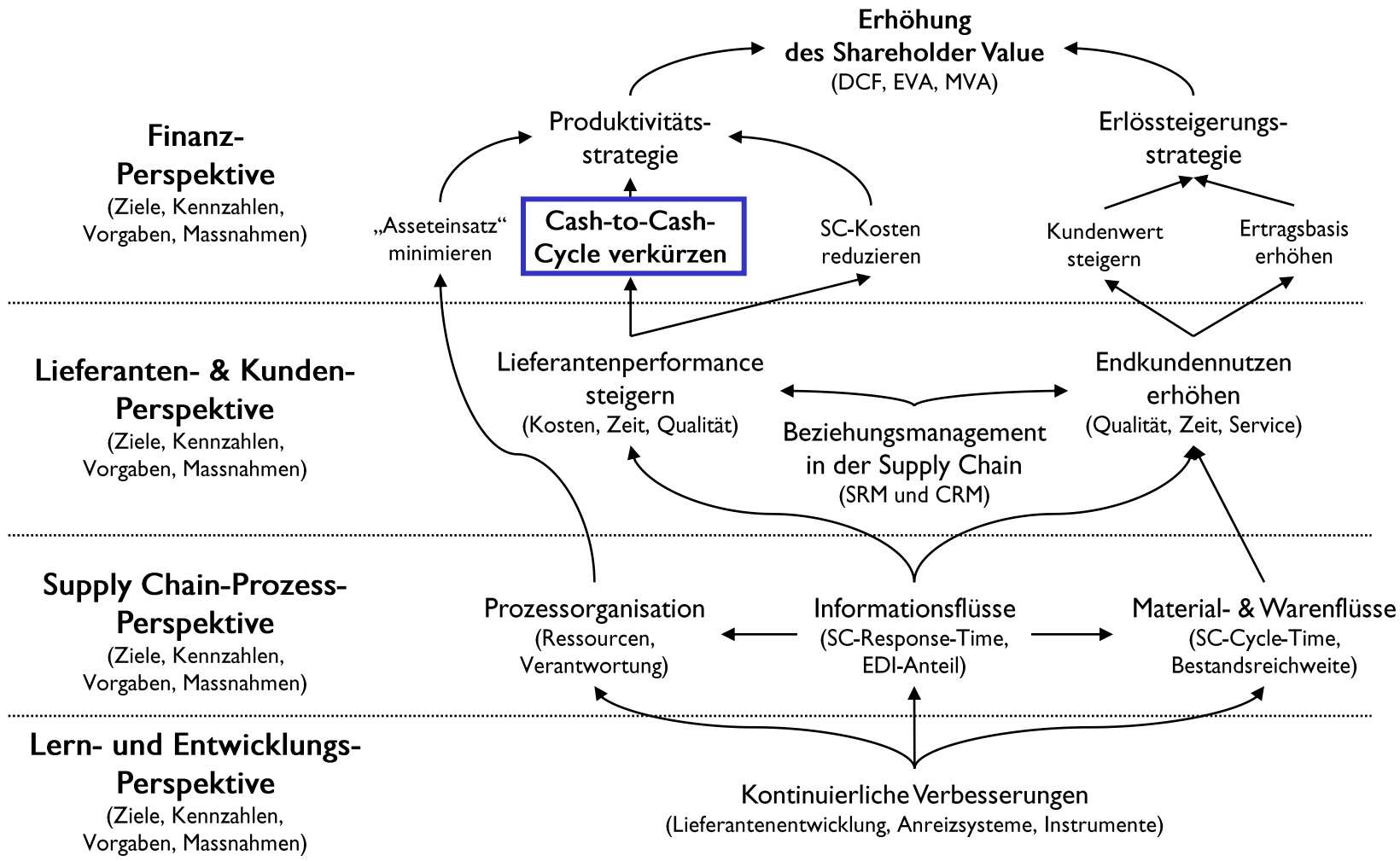
Annahme: Unternehmen mit vergleichbare Betriebsmittelzyklen



Trotz eines unveränderten C2C-Cycles in einem Supply Chain-Abschnitt lassen sich die Kapitalkosten über kooperative Absprachen reduzieren.

© HSG 2006

Integration des Cash-to-Cash-Cycles in ein mehrdimensionales Performance-Measurement-Systems



Universität St.Gallen

Quelle: in Anlehnung an Karrer (2006): Performance Management in der Supply Chain

© HSG 2006

Ausweitung des funktionsübergreifenden Ansatzes zur Verankerung des C2C-Cycles auf der Netzwerkebene

Quelle: Eitelwein/Wohlthat (2005): Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time

Cash-to-Cash-Cycle	Subprozess	Operating				Accounting	Marketing/ Vertrieb
		Plan	Source	Make	Deliver		
Cash to Order Prozess	Kundenstrategie	Support			Support		Lead
	Vertragsmanagement				Lead	Support	Support
	Kreditrisiko-management					Lead	
	Auftragsmanagement				Lead	Support	
	Rechnungsstellung					Lead	
	Kundenservice, Problemlösung				Lead	Support	Support
	Zahlungsmanagement					Lead	
	Cashmanagement					Lead	

Beispiel

Notwendige Ausdehnung auf Netzwerkebene?

Universität St.Gallen

© HSG 2006

Fragestellungen

- Wie wird der Cash-to-Cash-Cycle aus dem Nettoumlaufvermögen berechnet?
- Welche Bedeutung hat der Cash-to-Cash-Cycle aus unternehmensindividueller Sicht?
- Welche Kritikpunkte lassen sich zum „klassischen“ Cash-to-Cash-Cycle anführen und welche Herausforderungen sind daraus abzuleiten?
- Welche Ansätze zum Cash-to-Cash-Cycle sind im Supply Chain-Kontext zu identifizieren?

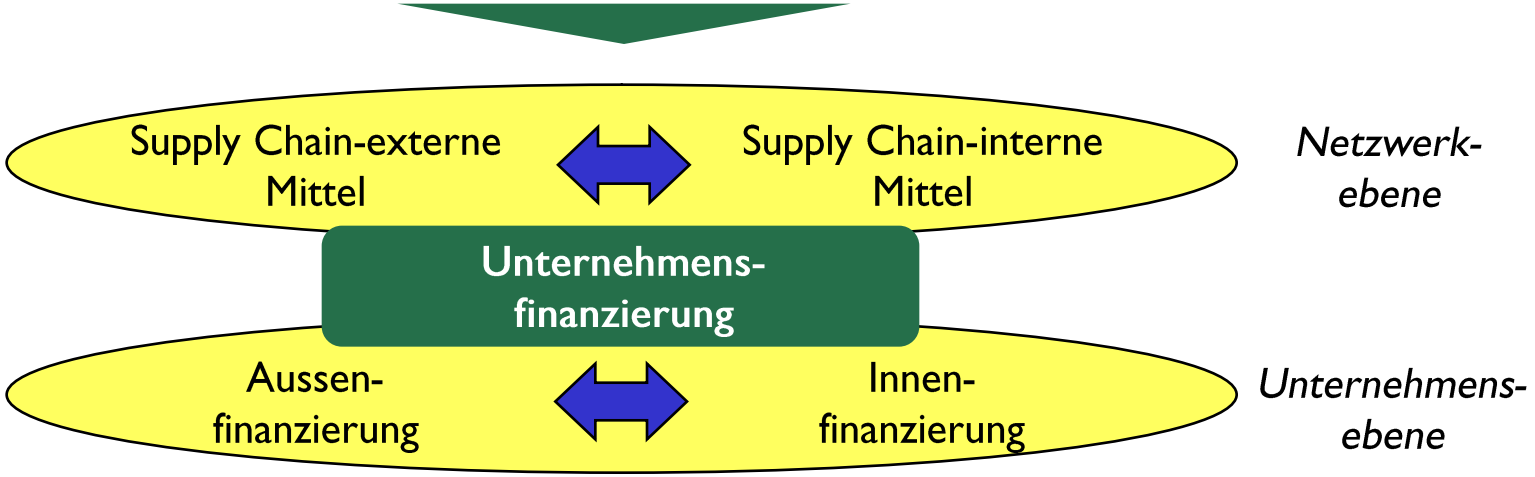
- Ausblick:
  Wie lässt sich der Cash-to-Cash-Cycle als Finanzierungsalternative im Supply Chain-Kontext einordnen?

© HSG 2006

Kann die Supply Chain zur Finanzierung genutzt werden?



Einbeziehung der Netzwerkebene



© HSG 2006

Finanzierungsalternativen im Supply Chain-Kontext: Gliederung nach Quelle der Mittelherkunft

externe Mittelherkunft

Supply Chain-externe Aussenfinanzierung

netzwerkexterne Beteiligungs- und Kreditfinanzierung oder Finanzierung über Kreditsubstitute

➔ Supply Chain-Akteur tritt formal selbstständig am Geld-/ Kapitalmarkt auf

interne Mittelherkunft

Supply Chain-interne Aussenfinanzierung

gegenseitige Beteiligungen oder gegenseitige Kredite und Kreditsubstitute

➔ Supply Chain-spezifische Tilgungsmodalitäten, Laufzeiten und Zinsen

Supply Chain-interne Innenfinanzierung

Verbesserung der Innenfinanzierungskraft auf Unternehmensebene durch erhöhte Gewinne und Kapitalfreisetzung

➔ Supply Chain-weite Steuerung des Cash-to-Cash-Cycles oder Bildung von GuV-Gemeinschaft zur Erzielung unternehmensübergreifender Ertragssteuervorteile

Die Finanzierungsalternativen sind im Konzept des Supply Chain Finance zusammenzufassen!

© HSG 2006

Next Steps: Nach den ersten konzeptionellen sind weitere inhaltliche und forschungsprogrammatische Schritte zu bewältigen!

Weiterführende Forschungsaktivitäten im **Supply Chain Finance-Kontext** sollten sich u.a. auf folgende Punkte konzentrieren...

... verknüpfende Literaturanalysen an der Schnittstelle Logistik/Supply Chain Management, Kooperation/Netzwerke und Finanzierung/Investition,

... explorative Untersuchungen (z.B. Fallstudienanalysen), um Herausforderungen und Lösungsansätze in der unternehmerischen Praxis zu ermitteln,

... Aufstellung von Hypothesen zum Supply Chain Finance,

... konfirmatorische Überprüfung der Hypothesen zum Supply Chain Finance (Empirie),

... Aufstellen von formal-analytischen Modellen zum Supply Chain Finance (z.B. System Dynamics),

... instrumentelle Ausgestaltung des Supply Chain Finance.

© HSG 2006

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit...
... Fragen und Anmerkungen?

Dr. Erik Hofmann
Universität St.Gallen
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (0) 71 224 72 95
Telefax: +41 (0) 71 224 73 15
E-Mail: erik.hofmann@unisg.ch
Internet: www.logistik.unisg.ch

© HSG 2006