

## „Exzellenz in Working Capital Management“

Mai '08



Forderungen rasch einzutreiben, Vorräte gering zu halten und diese schnell umzuschlagen sowie Zahlungsziele für Lieferanten möglichst lang zu gestalten – diese Stellhebel des so genannten Working Capital Management sind in der unternehmerischen Praxis grundsätzlich bekannt: Primäres Ziel dabei ist es, die für den operativen Geschäftsbetrieb notwendigen gebundenen Mittel sowie den notwendigen Vorfinanzierungsbedarf bei Wachstum möglichst gering zu halten.

Dass ein verbessertes Working Capital Management jedoch auch einen erheblichen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert hat, ist dagegen weit weniger bekannt. Neben dem Liquiditätseffekt kann mit einer Optimierung des Net Working Capital signifikant Shareholder Value geschaffen werden, wie in Studien von Arthur D. Little empirisch nachgewiesen werden konnte.

Auf Basis umfangreicher Projekt- und Studienerfahrungen hat Arthur D. Little in den letzten Jahren einen innovativen Ansatz entwickelt, mit dem eine dauerhafte Optimierung des Working Capital erreicht werden kann. Dabei wird eine Erhöhung der "Kapitaleffizienz" als strategische und operative Aufgabenstellung verstanden, die nur durch einen kulturellen Wandel im Unternehmen und ein verändertes Verhalten der Mitarbeiter dauerhaft gelöst werden kann.

Durch diesen Ansatz erzielen unsere Kunden innerhalb von ein bis zwei Jahren eine Senkung des gebundenen Kapitals um 20-35% und erhöhen ihren Unternehmenswert um bis zu 8%.

### DIE HERAUSFORDERUNG

Typische Fragen, die im Unternehmen beantwortet werden müssen, um ein hohes Maß an Verbesserung zu erreichen, sind zum Beispiel:

- Welche finanziellen Schlüsselkennzahlen können in welcher Größenordnung über einen effizienteren Einsatz des Betriebskapitals gesteuert werden?
- In welchen Bereichen des operativen Geschäftes müssen Stellhebel angesetzt werden, um die Effizienz des eingesetzten Kapitals zu steigern?

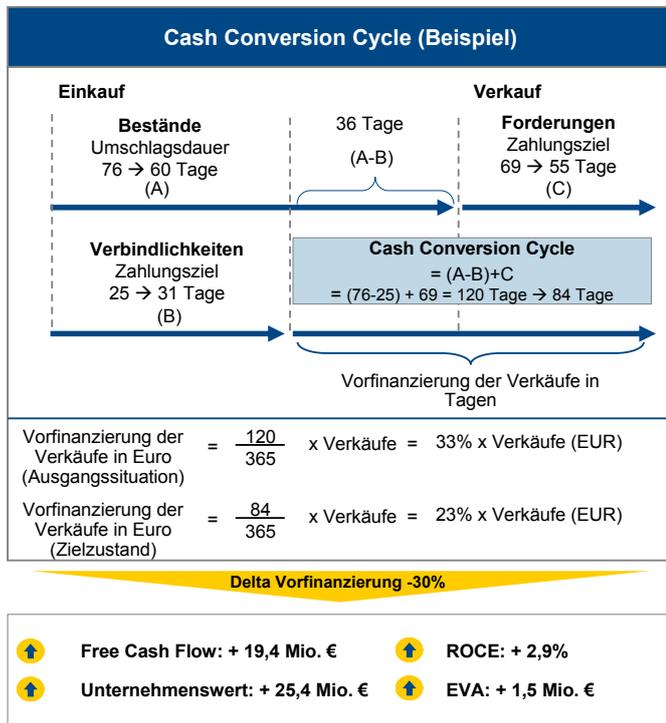
- Wie kann unsere Organisation eine Optimierung des eingesetzten Betriebskapitals erreichen?

### DER EFFEKT AUF DIE FINANZIELLEN SCHLÜSSELKENNZAHLEN

Die Höhe des Betriebskapitals hat unmittelbaren Einfluss auf zentrale Unternehmenskennzahlen – je geringer das eingesetzte Kapital, desto höher sind verfügbarer Cash Flow, Unternehmenswert, Rendite des eingesetzten Kapitals und Economic Value Added eines Unternehmens:

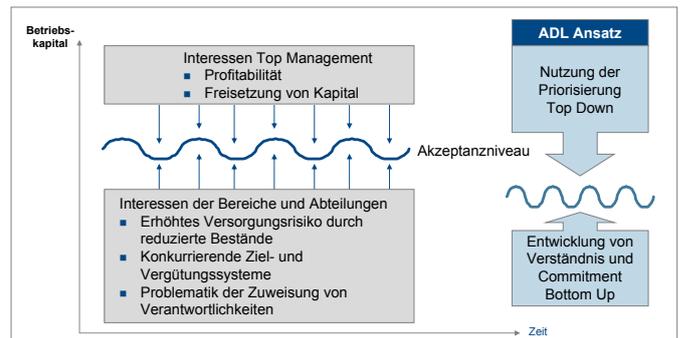
Stellhebel	Auswirkung
Forderungen +	Free Cash Flow
Vorräte -	Unternehmenswert
Verbindlichkeiten aus L+L	Return on Capital Employed (ROCE)
=	Economic Value Added (EVA)
Net Working Capital	

Im konkreten Anwendungsfall wird der monetäre Effekt einer Optimierung des Betriebskapitals quantifiziert: Arthur D. Little setzte im dargestellten Beispiel durch eine Reduktion des Cash Conversion Cycles um 30% finanzielle Mittel in Höhe von 19,4 Mio. Euro frei und erzielte eine deutliche Verbesserung der relevanten finanziellen Schlüsselkennzahlen.



Durch die Kombination von Top Down-Priorisierung und Bottom Up-Überzeugungsarbeit mittels industrieerfahrener Experten garantiert Arthur D. Little eine nachhaltige Umsetzung der gesteckten Ziele und eine dauerhafte Unterstützung der Initiative durch Ihre Mitarbeiter, die letztlich für die Nachhaltigkeit der Verbesserungen verantwortlich sind. Wir stellen die Erreichung der gesteckten Ziele sicher und lassen uns gerne an Ihrem Erfolg messen.

Wir bieten Ihnen an, sich im Rahmen eines standardisierten Opportunity-Workshops über zwei Tage



hinweg von unserer Expertise zu überzeugen und die Vorteile von Working Capital Improvement für Ihr Unternehmen zu konkretisieren.

## “OPERATIONS MEETS FINANCE” – DER KOMBINIERT ANSATZ VON ARTHUR D. LITTLE

Arthur D. Little geht im Bereich Working Capital Management innovative Wege mit Umsetzungsgarantie durch

- 1. Die Kombination der Disziplinen Operations und Finance:

Experten aus beiden Bereichen verbinden ihr Fachwissen, um die Finanzkennzahlen des Unternehmens durch eine Optimierung des eingesetzten Kapitals zielgerichtet verbessern zu können. Corporate Finance zeigt auf, welche finanzkennzahlorientierten Ziele durch eine Reduktion des Net Working Capitals erreicht werden können. Operations Management hat die Expertise, wie eine dauerhafte Reduktion des Net Working Capital erreicht werden kann. Die Messung der Veränderung der Kennzahlen erfolgt über ein IT-basiertes Working Capital Management Tool.

- 2. Die Fokussierung auf nachhaltige Implementierung:

Gemeinsam mit Ihnen definieren wir die Zielsetzungen, nehmen eine erste Potenzialabschätzung vor und stellen die Unterstützung des Managements auf Konzern- und Standortebene sicher, indem wir die strategische Sichtweise und den Nutzen von Working Capital Improvement vermitteln. Mit unserer Darstellung der Bedeutung dieses Themas sowohl für das operative Geschäft als auch für die finanziellen Schlüsselkennzahlen Ihres Unternehmens wie Firmenwert und ROCE, verdeutlichen wir die Ganzheitlichkeit unseres Ansatzes.

## ERGEBNISSE UND FALLSTUDIEN

Mit unserem Ansatz haben unsere Kunden deutliche und nachhaltige Verbesserungen im Bereich Working Capital erreicht sowie den Unternehmenswert signifikant gesteigert.

### Ausgewählte Referenzprojekte:

#### Anlagenbau im Unternehmen

Der Kunde befand sich in einer anhaltenden Phase hohen Wachstums. Das schnelle Wachstum führte in Verbindung mit langen Durchlaufzeiten zu einer starken Zunahme des kurzfristigen Anlagekapitals. Die Geschäftsleitung stand unter massivem Druck, das gebundene Kapital drastisch zu verringern und den Cash Flow zu verbessern. Arthur D. Little setzte gemeinsam mit dem Kunden ein Programm zur Optimierung der Prozesse und Verringerung der Durchlaufzeiten auf. Neben einer nachhaltigen Steigerung der Prozesseffizienz konnte dadurch der Kapitalumschlag um 35% erhöht werden.

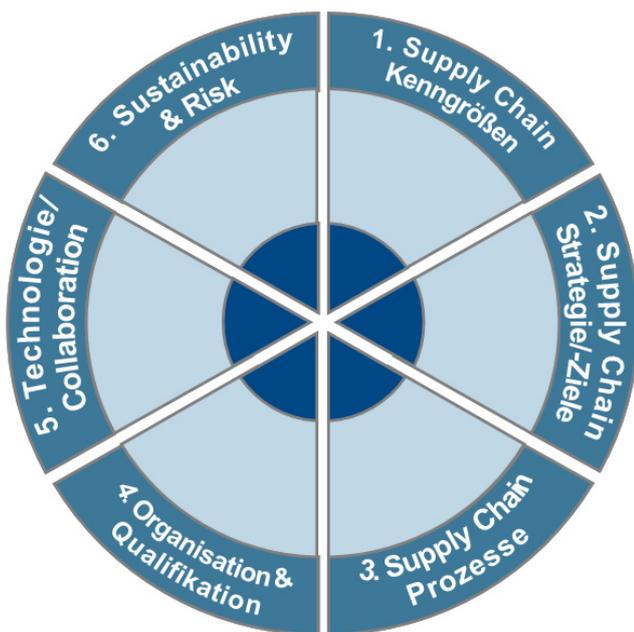
## Unternehmen aus der Metallindustrie

Kurz nach der Übernahme des Kunden durch eine Private Equity-Gesellschaft stieg dessen Kapitalbestand aufgrund stark steigender Rohmaterialpreise deutlich an. Mit unserem Ansatz zur Optimierung des Kapitaleinsatzes konnten innerhalb von neun Monaten über 18 Geschäftseinheiten an 13 Standorten hinweg der Kapitalumschlag um 30% erhöht und 110 Millionen Euro an gebundenem Kapital freigesetzt werden.

## Hersteller von Telekommunikationstechnik

Der Kunde hatte das Problem langer Durchlaufzeiten und eines geringen Kapitalumschlags. Die Wachstumsmöglichkeiten und die Fähigkeit auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren, waren stark eingeschränkt. Mit unserer Unterstützung konnte der Kapitalumschlag um 34% gesteigert und die Durchlaufzeiten um 40-70% reduziert werden.

## BENCHMARKING-STUDIE: Spitzenleistungen in der Supply Chain – Innovative Wege zur Supply Chain Performance Excellence (SPE)



Gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St. Gallen analysiert Arthur D. Little aktuelle und zukünftige Potenzialfelder in der Supply Chain im Rahmen einer wissenschaftlichen Benchmarking-Studie.

Die Studie geht der Frage nach, durch welche Performance-Parameter sich Hochleistungs-Supply Chain Organisationen auszeichnen (müssen). Die breit angelegte Primärerhebung dauert bis Juli 2008, die Ergebnisse werden im Sommer veröffentlicht. Im Zentrum der Untersuchung steht die Erhebung des "Supply Chain-Excellence (SCE)-Index". Hierfür werden zentrale Leistungsparameter für Qualität und Effizienz der Supply Chain erhoben und in den Wettbewerbsvergleich gesetzt.

Für die teilnehmenden Unternehmen liefert die Studie die folgenden Resultate:

- Erstellung eines Leistungs-Benchmarking der eigenen Organisation in Relation zu
  - Branchen-zugehörigen Unternehmen
  - Branchen-fremden Unternehmen
- Entwicklung eines Best Practice-Leistungsprofils einer State-of-the-Art-Supply-Chain-Organisation der Zukunft
  - Ableitung derjenigen Performance-Parameter, durch die sich eine Best Practice-Supply-Chain-Organisation auszeichnet
  - Identifikation der zentralen Stellhebel in den Supply Chain Organisationen
- Aufzeigen unternehmensspezifischer Verbesserungspotenziale

Das Benchmarking richtet sich an ausgewählte große und mittelständische Unternehmen aus allen produzierenden Industrien und wird in regelmäßigen Abständen wiederholt. Dies gibt den teilnehmenden Unternehmen die Gelegenheit, ihre Supply Chain Performance im Vergleich zu jeweils aktueller Spitzenleistung kontinuierlich weiterzuentwickeln.

### Falls Ihr Unternehmen sich an der SPE Benchmarking-Studie beteiligen möchte, wenden Sie sich bitte an:

Arthur D. Little  
Gustav-Stresemann-Ring 1  
65189 Wiesbaden

Bernd Schreiber  
Operations Management Practice  
Tel. +49 (0)611 7148-166  
Fax +49 (0)611 7148-290  
schreiber.bernd@adlittle.com

## ÜBER ARTHUR D. LITTLE

Arthur D. Little ist eine klassische Management Beratung und verbindet globale Präsenz mit einer starken Position im deutschsprachigen Raum. Unsere Beratungsarbeit ruht auf drei Pfeilern: profunde Kenntnis der jeweiligen Branchen, funktionale Kompetenz, IT- und Technologie-Expertise.

Die Beratungsleistungen konzentrieren sich auf die Bereiche Strategie & Organisation, Operations/Supply Chain Management, Beschaffungsoptimierung, Mergers & Acquisitions, Post Merger Integration sowie Restrukturierung und Kostensenkung. Weitere Beratungsbereiche sind Corporate Finance, Customer Management und Marketing, Information Management, Knowledge Management sowie Technologie- und Innovationsmanagement.

Wir arbeiten umsetzungsorientiert und unterstützen unsere Klienten in der Implementierungsphase aktiv. 75 Prozent der Berater haben vor ihrem Eintritt bei Arthur D. Little in der Industrie gearbeitet.

Im deutschsprachigen Raum finden Sie uns außer in Wiesbaden auch noch in Düsseldorf, München, Wien und Zürich mit insgesamt 270 Mitarbeitern. Weltweit verfügt Arthur D. Little über 1.000 Berater.

Arthur D. Little wurde 1886 von dem MIT-Professor Arthur Dehon Little in Cambridge (Mass./USA) gegründet und ist damit die älteste Beratungsgesellschaft der Welt.

Arthur D. Little GmbH  
Gustav-Stresemann-Ring 1  
65189 Wiesbaden

Tel.: +49 611 7148-0  
Fax.: +49 611 7148-290

[www.adlittle.com](http://www.adlittle.com)  
[www.adlittle.de](http://www.adlittle.de)

## Contacts

**Carsten Vollrath**  
Director, Leiter Operations  
Management  
[vollrath.carsten@adlittle.com](mailto:vollrath.carsten@adlittle.com)



**Volker Bellersheim**  
Director, Leiter Engineering &  
Manufacturing  
[bellersheim.volker@adlittle.com](mailto:bellersheim.volker@adlittle.com)



## About Arthur D. Little

Arthur D. Little, founded in 1886, is a global leader in management consultancy; linking strategy, innovation and technology with deep industry knowledge. We offer our clients sustainable solutions to their most complex business problems. Arthur D. Little has a collaborative client engagement style, exceptional people and a firm-wide commitment to quality and integrity. The firm has over 30 offices worldwide. With its partners Altran Technologies and Cambridge Consultants Ltd, Arthur D. Little has access to a network of over 16,000 professionals. Arthur D. Little is proud to serve many of the Fortune 100 companies globally, in addition to many other leading firms and public sector organisations. For further information please visit **[www.adl.com](http://www.adl.com)**

Copyright © Arthur D. Little 2008. All rights reserved.