

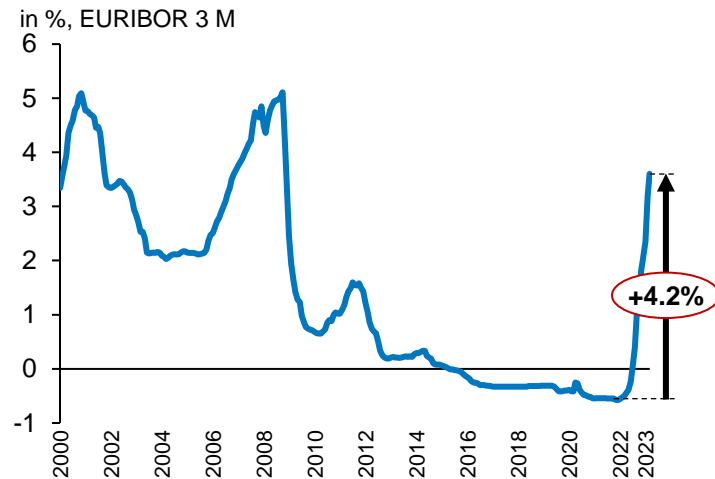
# Helbling Business Advisors

Die Renaissance des Working Capital Management

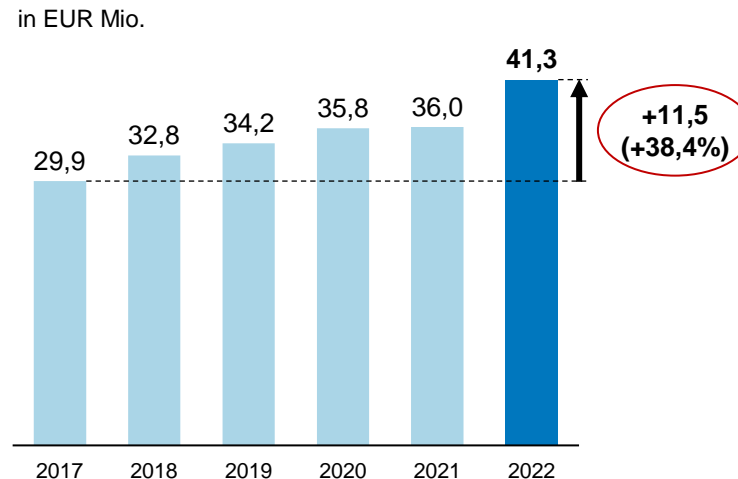


# Die Renaissance des Working Capital Management wird getrieben durch Kostensteigerungen infolge steigender Zinsen und höherer Working Capital Bedarfe

## Steigende Zinsen (EURIBOR)



## Steigender Working Capital Bedarf



## Preis- plus Mengeneffekt

- **Insgesamt steigende Kapitalkosten mit einer mittleren Ergebnisbelastung von rd. EUR 1,8 Mio.** bzw. 1% vom Umsatz und ca. 20-30% vom EBT
- *Kernfrage: Zahlt sich die bessere Lieferfähigkeit durch höhere Lagerbestände entsprechend aus?*
- Die sehr deutliche Steigerung der Kapitalkosten spezifisch und absolut (Betriebsmittelfinanzierungen) erfordern eine Neubewertung der optimalen Working Capital Höhe und führt bei vielen Industrieunternehmen zu Handlungsbedarf
- **Die klassischen Optimierungsinstrumente des Working Capital Managements sind wieder aktueller denn je**

- Zinsanstieg führt zu steigenden Kapitalkosten: Der für Betriebsmittelfinanzierungen wesentliche Basiszins EURIBOR ist in den letzten 12 Monaten um 4,2%-Punkte gestiegen
- Die historische Entwicklung und die Niveaus aus den Krisenzeiträumen 2000/01 & 2008/09 lassen einen schnellen Zinsrückgang wenig wahrscheinlich erscheinen
- **Preiseffekt: Anstieg Kapitalkosten infolge Zinsanstieg EUR 1,2 Mio.** (4,2% auf rd. EUR 30 Mio. Working Capital Bedarf im Mittel in 2017)

- Hoher Anstieg des Working Capital Bedarfes insbesondere infolge Lieferkettenproblematiken ab 2021/22
- **Mengenbedingter Kosteneffekt aus höherem Working Capital Bedarf EUR 0,6 Mio.** (im Mittel EUR 11,5 Mio. mit angenommenen 5% Zinskosten für Fremdkapital im Mittel des Verarbeitenden Gewerbes)

Anmerkung:  
Mittelwerte Verarbeitendes Gewerbe mit Unternehmen bis EUR 800 Mio. Umsatz (in der Auswahl Umsatzmittelwert EUR 170 Mio.). Die gezeigten Daten schwanken je nach Branche und Unternehmensgröße beträchtlich. Insbesondere Unternehmen mit großen Schwierigkeiten bei den Lieferketten können teilweise ein Vielfaches dieser Effekte aufweisen.

Quelle: Bundesbank EURIBOR 3 Monate (März 2023 17.03.23)

Quelle: Auswertung Orbis Datenbank, Daten Creditreform



# Inhalt

1

Working Capital und Resilienz

2

Stellhebel für ein wirksames Working Capital Management

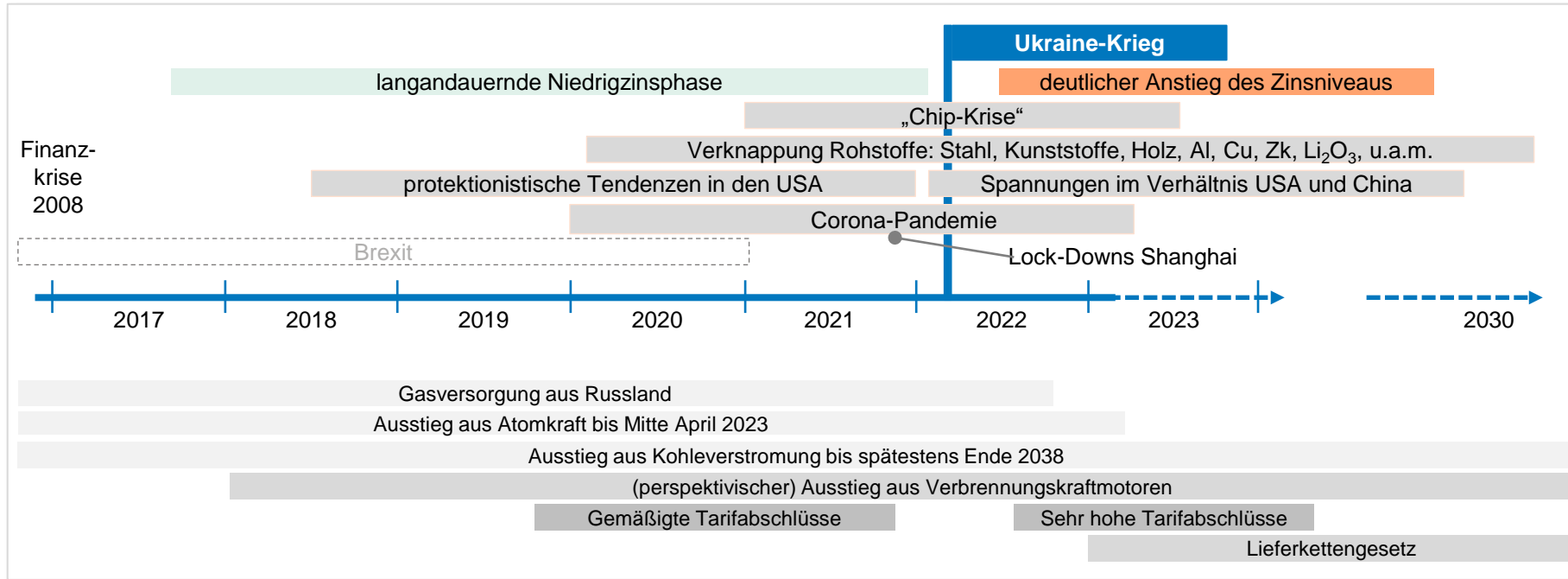
3

Unser Vorgehen und Referenzen

4

Über Helbling

# Das makroökonomische Umfeld ist zunehmend von extremen Entwicklungen und Unsicherheiten geprägt



- Seit geraumer Zeit stehen die Lieferketten der Unternehmen mit wachsender Intensität unter Druck – Unternehmen ringen um Widerstandsfähigkeit (Resilienz) in diesem Umfeld

## Viele Unternehmen versuchen ihre Resilienz zu steigern durch:

- Anpassung der Strategie
- Gleichgewicht zwischen Widerstandsfähigkeit, Kostensenkung, Effizienzsteigerung
- Neue Ansätze, ihre Lieferkette umzugestalten

## Häufige Handlungsmaximen

Reduktion Lagerbestände u.a. Optimierungen bei stabilen Lieferketten

Aufbau Lagerbestände aufgrund zunehmend instabiler Lieferketten

Zinsanstieg erfordert Kapitalkostenreduktion (Working Capital Management)

Kapital und Liquidität wird zunehmend wieder zu einem Engpassfaktor

# Ein proaktives Working Capital Management lohnt sich unabhängig von Ausgangslage und Zielsetzung



## Finanzielle Schieflage vermeiden

Working Capital Management (WCM) **setzt gebundene Liquidität frei und schafft finanzielle Spielräume**

Reduktion von Lagerkosten (bei Bestandsabbau), Finanzierungskosten, Kosten für Lagerflächen und Lagerpersonal



## Bonität verbessern

Eine bessere Bilanzstruktur **verbessert das Rating**: Steigerung Eigenkapitalquote und Senkung des Verschuldungsgrades – beides wichtige Bonitätskennwerte

Senkung der Fremdkapitalkosten durch verbesserte Konditionen (besseres Rating), bzw. Rückführung von Fremdkapital



## Wachstum finanzieren

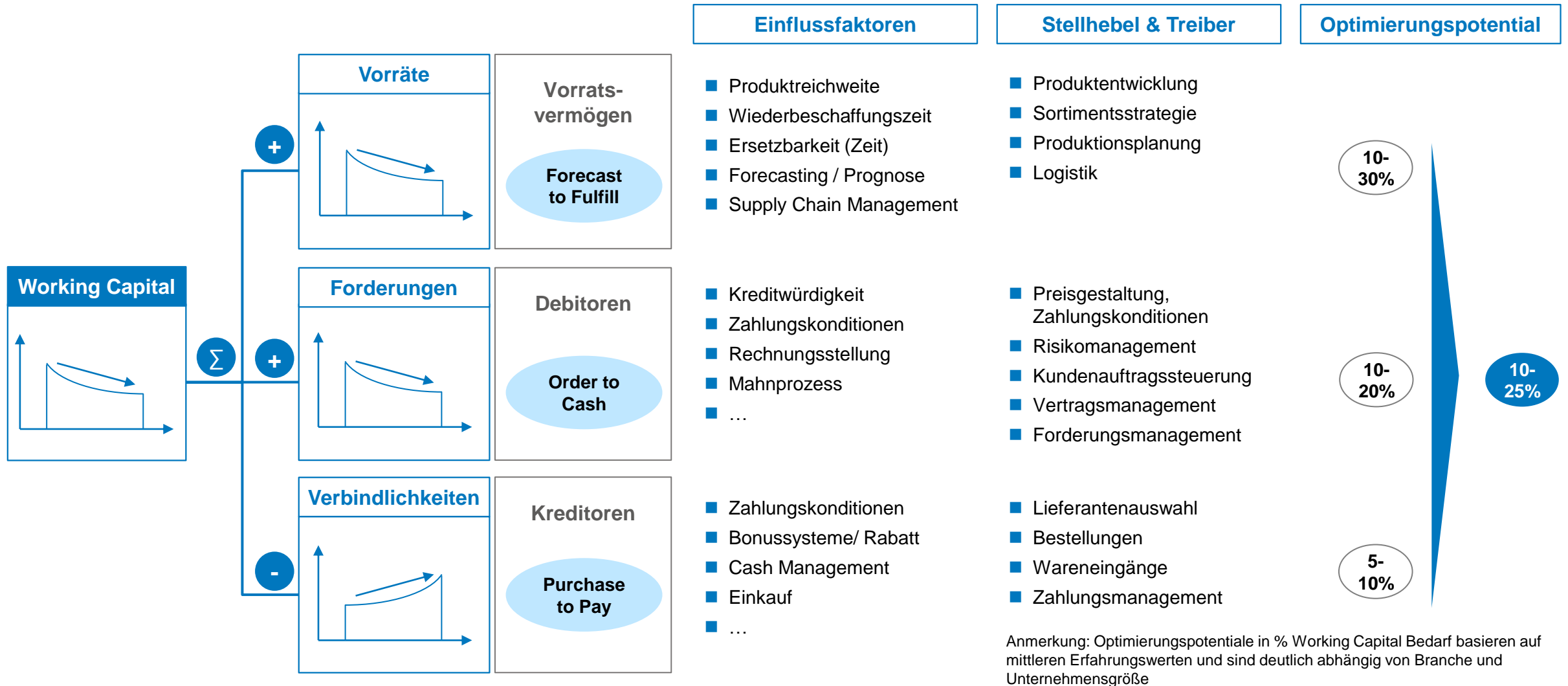
Bei wachsenden Unternehmen steigen die Betriebsmittelbedarfe überproportional an

Insbesondere die Höhe der Forderungsbestände wie auch die Verbindlichkeiten steigen, weil das Wachstum Lieferfähigkeit voraussetzt.

Die Optimierung durch **proaktives Working Capital Management ermöglicht weiteres Wachstum**

**Unabhängig von der Ausgangslage verbessert ein aktives Working Capital Management die Rentabilität und damit den Unternehmenswert – und steigert gleichzeitig die Resilienz**

# Die Optimierung des Working Capital und der relevanten Prozesse muss die Einflussfaktoren und Stellhebel der gesamten Wertschöpfungskette einbeziehen

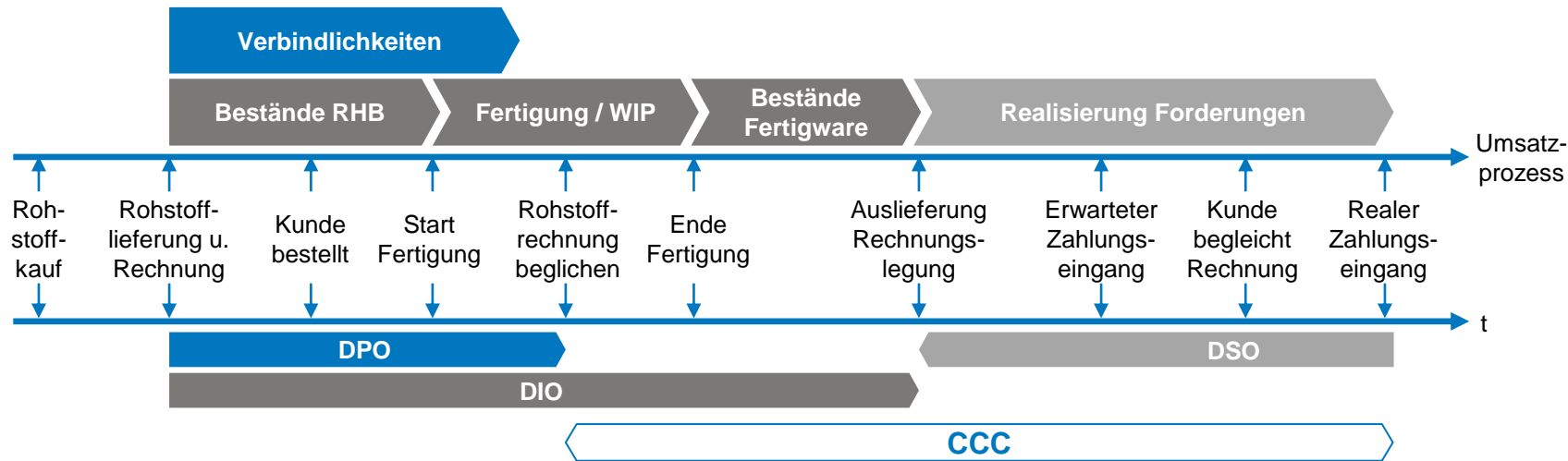


Quelle: Schaubild Helbling; Ableitung Optimierungspotentiale aus zahlreichen Projekten

## Working Capital Management hat 6 wesentliche Voraussetzungen und ist nicht nur operativ, sondern braucht eine strategische Basis

1.	Verankerung der Working Capital Ziele in der Unternehmensstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkt- / Marktstrategie</li> <li>■ Vertriebs- &amp; Einkaufsstrategie</li> <li>■ Produktionsstrategie</li> </ul>
2.	Eindeutige Prozessverantwortungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestände/ Vorräte</li> <li>■ Forderungen</li> <li>■ Verbindlichkeiten</li> </ul>
3.	Kaskadiertes und konsistentes Zielsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unternehmensstrategie</li> <li>■ Abgeleitete Ziele und Maßnahmen für die Prozessbereiche mit den ausführenden Organisationsbereichen</li> </ul>
4.	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Incentivierung des Management-Teams benötigt Komponenten bezüglich der Working-Capital-Ziele</li> <li>■ Mobilisierung eines Transformationsprozesses</li> </ul>
5.	Controlling des Zielsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soll-Ist-Abweichungsanalysen (rollierend)</li> <li>■ Working Capital Forecasting und Planung als Basis der Unternehmensplanung</li> </ul>
6.	Implementierung & Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Top-Down durch stringentes Projektmanagement</li> <li>■ Umsetzungsorganisation etablieren</li> </ul>

## Die Kennzahlen des Working Capital Management umfassen die gesamte Prozesskette



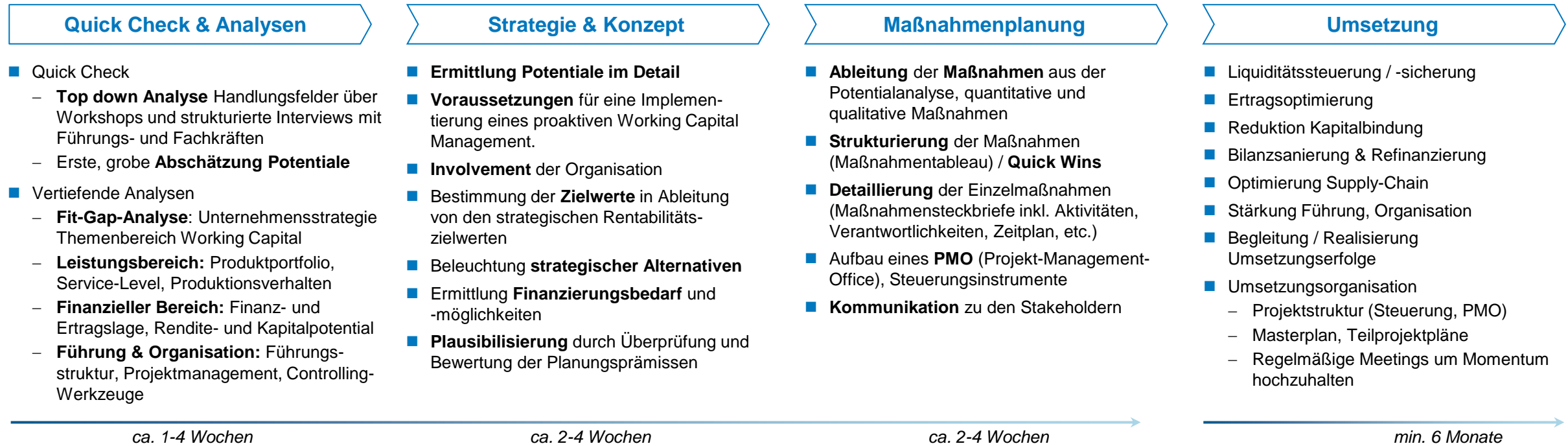
Die **Geldumschlagsdauer** – Cash Conversion Cycle (CCC) setzt sich aus drei Kennzahlen zusammen:

- 1. Lagerreichweite:** Days Inventory Outstanding – DIO zeigt an, nach wie vielen Tagen die Bestände durchschnittlich umgeschlagen bzw. abverkauft werden
- 2. Debitorenlaufzeit:** Days Sales Outstanding – DSO ergibt sich aus der durchschnittlichen Zeitspanne zwischen Rechnungsstellung an den Kunden und dem tatsächlichen Zahlungseingang
- 3. Kreditorenlaufzeit:** Days Payables Outstanding – DPO gibt die durchschnittliche Anzahl der Tage zwischen Rechnungseingang bis zur Zahlungsausführung an

Kennzahl (in Tagen)	Berechnung	Beschreibung	Ziel
<b>1. Lagerreichweite DIO</b>	$\frac{\text{Ø Vorratsbestand}}{\text{Umsatz (netto)}} \times 365 \text{ Tage}$	Ø Anzahl Tage, bis Bestände einmal umgeschlagen werden	↓
<b>2. Debitorenlaufzeit DSO</b>	$\frac{\text{Ø Forderungsbestand LuL}}{\text{Umsatz (brutto)}} \times 365 \text{ Tage}$	Ø Anzahl Tage, bis Rechnungen vom Kunden bezahlt werden	↓
<b>3. Kreditorenlaufzeit DPO</b>	$\frac{\text{Ø Verbindlichkeitenbestand LuL}}{\text{Materialaufwand (brutto)}} \times 365 \text{ Tage}$	Ø Anzahl Tage, bis Lieferantenrechnungen bezahlt werden	↑
<b>Saldo: Geldumschlagsdauer CCC</b>	<b>CCC = DIO + DSO - DPO</b>	Ø Anzahl Tage, die liquide Mittel im Umlaufvermögen gebunden sind	↓



# Wir analysieren fokussiert, in nachvollziehbaren Schritten mit erprobten Werkzeugen. Zudem befähigen wir Ihre Mitarbeiter und schonen Ihre Kapazitäten – so haben Sie weiterhin Zeit für Ihr Kerngeschäft



## Ihr Nutzen



**Identifikation Hauptpotentiale innerhalb weniger Tage**

**Transparenz über Ausgangslage und Handlungsfelder**



**Potentiale mit Zielwerten, abgesicherter konzeptioneller Ansatz mit Bewertung der Handlungsoptionen**

**Involvement der Organisation**



**Detailliertes Maßnahmenpaket Umsetzung organisatorisch vorbereitet (inkl. PMO)**



**Quick-Wins in wenigen Wochen Prozessoptimierung mit nachhaltigen Cash-, Ertrags- und Bilanzstruktur-Effekten**

**Professionell gesteuerte Umsetzung als Garant für den Erfolg**

# Verbesserung der Lieferfähigkeit mit reduzierten Beständen durch Working-Capital-Management





## Projektbeispiel

**Global Player der  
Pharmaindustrie**

### Ausgangslage & Zielsetzung

- Lieferkette störanfällig: Erhöhung der Resilienz in der Lieferkette
- Lieferperformance unbefriedigend: Verbesserung der Lieferfähigkeit
- Hohe Bindung von Kapital im Working Capital: Absenkung des Working Capital vorrangig Bestandsabsenkung

### Unser Ansatz/ Vorgehen

-  Top-Down Aufsetzen des Projekts im Rahmen eines PMO
-  Bewertung der Lieferkette mit Fokus auf die Bestandssituation für die globalen, vertikal integrierten Teil-Unternehmen
-  Konzeption einer rollierenden Planung auf der Grundlage von Heijunka (Methode der „nivellierten Produktion“)
-  Ableitung von Produktionsplanungsstrategien durch Festlegung wirtschaftlicher Losgrößen und IT-Anpassung

### Projektnutzen



**Beruhigung der Lieferkette und Optimierung der Auslastung der verfügbaren Kapazitäten**



**Kompensation von Umsatzeinbußen und deutlicher Anstieg der Kundenzufriedenheit**



**Reduzierte Bestände (Roh- und WIP) entlang der gesamten Wertschöpfungskette**

# Optimierte Bestands- und Nachschubstrategie mit Working-Capital-Management





## Projektbeispiel

**Hersteller von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage**

### Ausgangslage & Zielsetzung

- Geringe Liefertreue trotz hoher Bestände (niedrige Umschlagshäufigkeit)
- Fehlender Abgleich von Bestandszielen entlang der Lieferkette an den regionalen Standorten
- Kein strukturierter Prozess zur Identifizierung von Entkopplungspunkten
- Hohe Soll-Bestandsabdeckung, meist basierend auf persönlichen Erfahrungen (ca. 8-12 Wochen)
- Kein datengesteuerter Prozess zur Erneuerung der Bestandsparameter vorhanden

### Unser Ansatz/ Vorgehen

-  Top-Down Aufsetzen des Projekts im Rahmen eines PMO
-  Erstellung einer ABC/XYZ-Segmentierung und Ableitung passender Planungsstrategien auf Basis Nachfragemuster
-  Definition von Entkopplungspunkten und Lagerbeständen sowohl aus Prozess- als auch aus IT-Sicht
-  Kontinuierliche Überwachung von Lagerbeständen und Liefertreue, Integration Neu-Prozesse in den S&OP-Zyklus

### Projektnutzen



**Reduktion der Bestände um 15%**  
(effektiv nach 3 Jahren)



**Erhöhung der Forecast-Präzision um 5%**



**Definierte Bestandsstrategie für die jeweilige Nachschubart (Make-to-Stock, Build-to-Order, Engineer-to-Order)**

# Neudefinition des Produktportfolios zur Steigerung der Effizienz und Reduktion der Lagerbestände





## Projektbeispiel

Unternehmen der  
Baulieferindustrie

### Ausgangslage & Zielsetzung

- Hohe Komplexität in Produktion und Supply Chain infolge zu hoher Anzahl verkaufsfähiger Artikel
- Geringe Liefertreue trotz hoher Bestände (niedrige Umschlagshäufigkeit)
- Geringe Wirtschaftlichkeit insbesondere bei Artikeln mit kleinen Losgrößen
- Sonderwünsche der Kunden wurden auf Basis von Rohertträgen kalkuliert – Fix- und Komplexitätskosten bei den Herstellkosten wurden vernachlässigt
- Insgesamt wurde die nachhaltige Rentabilität der Geschäftseinheit in Frage gestellt

### Unser Ansatz/ Vorgehen

-  Überprüfung Produktportfolio hinsichtlich Rentabilität und Kundennutzen
-  Anpassung der Kalkulation mit Berücksichtigung der Komplexitätskosten in der Supply Chain
-  Reduktion der verkaufsfähigen Artikel um über 60% mit positiver Auswirkung auf die Bestände
-  Ableitung von kunden- und marktspezifischen Zielkosten je Produktsegment

### Projektnutzen



**Reduktion der Komplexität in allen Wertschöpfungsstufen und Prozessen**



**Wiederherstellung der Rentabilitätsziele und neues Wachstum**

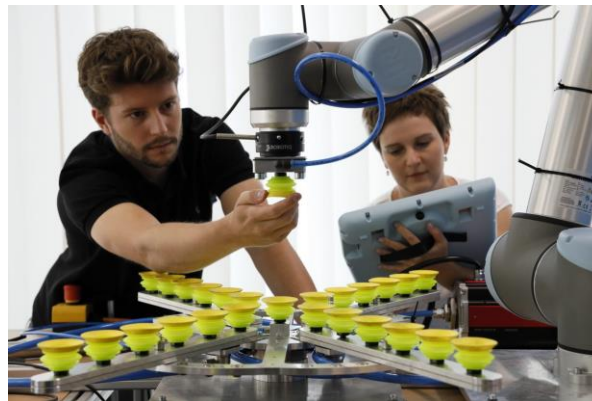


**Steigerung Kundennutzen durch höhere Liefertreue und angepasstes Produktportfolio**



# Wir sind Teil der Helbling Gruppe, einer einzigartigen Kombination aus Kompetenzen in Management Consulting & Engineering

Unser Ziel ist es, Ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu stärken



## Helbling Business Advisors

Wir sind die Experten für Turnaround Management, M&A, Corporate Finance, Value Chain Management, Digitalisierung sowie Strategy

## Helbling Technik

Wir führen technologische Innovationen von Software- & Cloud-Lösungen bis hin zu industriellen Geräten effizient zum Ziel

## Helbling Beratung + Bauplanung

Wir begleiten unsere Kunden bei komplexen Immobilien-, Industrie- und Infrastrukturprojekten

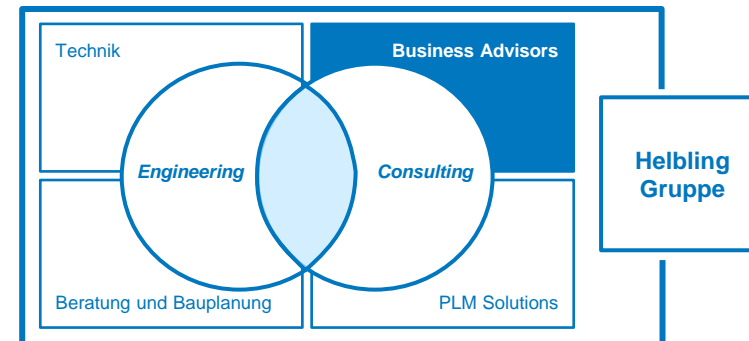
## Helbling PLM Solutions

Wir sind Ihr Partner für den digitalen Innovationsprozess durch Product Lifecycle Management Lösungen (PDM, CAD, CAE, CAM)

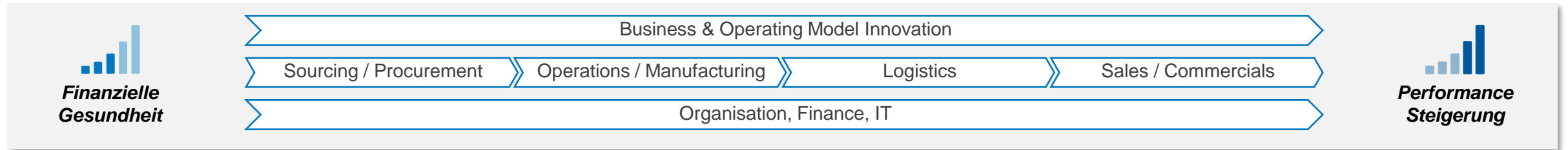



## Helbling Gruppe – Fakten


Umsatz 2022: CHF 144 Mio.  
 590 Consulting- & Engineering-Experten  
 Gründung: 1963; im Besitz von 36 Partnern  
 Hauptsitz in Zürich  
[www.helbling.de](http://www.helbling.de)



# Helbling Business Advisors – Die Verzahnung unseres Kompetenzportfolios gewährleistet die erfolgreiche Umsetzung unserer Konzepte



Turnaround Management 


 Strategy & Transformation

Corporate Finance

Strategie & Operations

  
 > 80 erfahrene Berater

Mergers & Acquisitions 

 Value Chain Management & Digitalization

# Beratung auf Augenhöhe – Gemeinsam erreichen wir für alle Parteien nachhaltigen Erfolg

**Ganzheitlich, integrierter Beratungsansatz**, gekennzeichnet durch **hohe Fachkompetenz** und Ausrichtung am **Geschäftsmodell**



**Wissenstransfer** und Befähigung unserer Mandanten zur **eigenständigen Fortführung** von Transformationen durch unseren erprobten **Change Management** Ansatz

Fundierte **Technologie-** und **Betriebswirtschafts-Expertise** zur **lösungsorientierten** Ausarbeitung von Optimierungsmaßnahmen



**Pragmatische** und **zielgerichtete** Arbeitsweise, **Hands-On-Mentalität** und Kommunikation auf Augenhöhe über alle Ebenen – **Unsere Mandantenbeziehung ist kollegial**

**Respektvoller** Umgang und **Kommunikation auf Augenhöhe** – **Spezialisierung & Fokussierung** auf die konsensualen Ziele der Unternehmen und Kapitalgeber



Lösungen, die passgenau zu Kapitalgebern und Unternehmen passen – Unser Credo: „**Ökonomischer Erfolg basiert auf der Vereinbarkeit realistischer Ziele für alle Parteien**“

## Diese Kunden vertrauen auf unsere Expertise (Auszug)







































## Ihre Ansprechpartner für Working Capital Management




**Jan-Erik Gürtner**  
Geschäftsführer, Managing Partner

In fast 20 Jahren Beratungserfahrung hat Jan-Erik Gürtner zahlreiche Projekte aus den Bereichen Profit Improvement, Corporate Finance, M&A und Strategy Development begleitet. Darüber hinaus begleitete er zahlreiche Refinanzierungs- und Ertragssteigerungsprogramme im gehobenen Mittelstand

### Fachbereiche

Restrukturierung, Ertragssteigerungs- und Performance-Improvement-Programme, Corporate Finance, M&A

### Kontakt

 Mobil: +49 173 202 52 72




**Dr. Marius Weinberger**  
Director

Marius Weinberger hat 25 Jahre Erfahrung in operativer Linienverantwortung sowie als Berater bei mittelständischen Unternehmen und Konzerndivisionen im Bereich Business Transformation, Unternehmenssteuerung, M&A, IT und Digitalisierung

### Fachbereiche

Performance-Improvement, Corporate Finance, IT/ Digitalisierung, Post Merger Integration, Prozessoptimierung

### Kontakt

 Mobil: +49 163 258 38 34




**Dr. Ulrich A. Lammer**  
Senior Manager

Dr. Ulrich Lammer verfügt über mehr als 15 Jahre Erfahrung als Strategie- und Organisationsexperte sowie Berater im Bereich Performance Improvement und Operational Excellence für Kunden aus den Bereichen Automobilzulieferer, Maschinen- und Anlagenbau, Prozessindustrie

### Fachbereiche

Turnaround-Management, Performance-Improvement, Post Merger Integration

### Kontakt

 Mobil: +49 172 163 32 96




**Ulrich Walter**  
Senior Expert

Ulrich Walter hat mehr als 30 Jahre Berufserfahrung und ist spezialisiert auf Operational Excellence, Supply Chain Management. Vor seiner Zeit als Management Berater, hat er internationale Automobilzulieferer und Maschinenbauunternehmen dabei unterstützt, Geschäftsprozesse nachhaltig neuauszurichten

### Fachbereiche

Value Chain Management, Operational Excellence, Prozessoptimierung

### Kontakt

 Mobil: +49 172 893 16 67

## Nächster Schritt: Kommen Sie mit uns ins Gespräch!

helbling



*Wir unterstützen Sie als objektiver Partner im Transformations-, Strategie- und Performance-Management*



*Wir sind für unseren Pragmatismus, unsere Moderationsfähigkeit in schwierigen Situation und unsere Weitsicht bekannt*



*Wir liefern Unterstützung entlang der gesamten Customer Journey aus einer Hand: Von Krisenunternehmen bis High Performer*