

Whitepaper zu

**Working Capital Management  
und  
Working Capital Excellence**

Stand 12.01.09

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
Steigern Sie die Finanzkraft Ihres Unternehmens.....	3
Die Zukunft der industriellen Wertschöpfung und deren Anforderungen an das Finanzmanagement .....	3
Finanzmarkt-Situation 2008 – eine Trendwende? .....	3
Wichtiges Instrumentarium nach Basel II und Finanzkrise 2008 ist die Working Capital Balance .....	3
Trends 2009-2010 .....	4
Working Capital Management - ein strategischer Ansatz und operative Detailarbeit .....	4
WCM als Potential für Ergebnisverbesserung wird im Mittelstand nur zu 30% konsequent gelebt .....	4
Ineinandergreifende Prozesse und Suboptima steigern die Komplexität im WCM – oft zu Lasten höherer Bestände .....	5
Innovative Logistikkonzepte integrieren – schneller werden und Bestände senken.....	6
WCM-Programm-Management - Zug-um-Zug zum ganzheitlichen Erfolg .....	7
mp <sup>2</sup> Bausteine für langfristigen Erfolg im WCM.....	8
Phase 1: Potentiale bewerten – Transparenz zur Exzellenz .....	9
Quick-Scan zeigt schnell Potentiale auf .....	9
Detailanalyse mit Top-Down Vorgehensweise gibt Sicherheit.....	10
Strukturen erfassen und bewerten .....	11
Prozessorientierte Sicht auf Material- und Geldströme.....	11
Benchmark und Quick-Wins zeigen schnell die nächsten Schritte an .....	12
Potentiale kurz-, mittel- und langfristig bewerten – Meilensteine auf dem Weg zur Exzellenz.....	12
Phase 2: Chancen nutzen – WCM in Schwung bringen .....	14
MP <sup>2</sup> Projektunterstützung sichert die erfolgreiche Umsetzung .....	14
Programm-Management – Konzepte erweitern, andere Pfade gehen .....	15
Change Management – Motive sichtbar machen, Kompetenzen steigern, Veränderungen begleiten....	15
Add-Ons von MP <sup>2</sup> ergänzen das Lösungsportfolio .....	15
Beispiele aus der Praxis – Chancen zur Working Capital Optimierung .....	17
Phase 3: Nachhaltigkeit sichern - in Schwung bleiben .....	19
MP <sup>2</sup> Projektunterstützung – den Kurs halten .....	19
Entwicklung und Optimierung übergreifender Operations-Strategien steigern die Handlungsflexibilität. ....	20
WCM-Checkliste – sind Sie bereits auf Kurs zur WorkingCapital Excellence?.....	21
mp <sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! system(at)ische Veränderungsbegleitung.....	22

## **Steigern Sie die Finanzkraft Ihres Unternehmens**

### *Die Zukunft der industriellen Wertschöpfung und deren Anforderungen an das Finanzmanagement*

Für den Mittelstand im Maschinen- und Anlagenbau ist es schon immer selbstverständlich höchste Produktqualität „Made in Germany“ mit hoher Wirtschaftlichkeit zu produzieren. Nach einer aktuellen Studie des BDI mit Roland Berger sind solche Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich, die ihre Strategie und Organisation nach dem Prinzip „Systemkopf“ ausrichten und auch dort mit höchster Qualität agieren.

Dieses Prinzip „Systemkopf“ ist im Wesentlichen eine Beibehaltung und Konzentration hochwertiger Unternehmensfunktionen innerhalb des Wirtschaftsstandorts Deutschland sowie einem nutzenoptimalen Aufbau von einfachen Unternehmensfunktionen je nach Absatz- oder Beschaffungsmarkt in den Regionen der Welt.

Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind die Globalisierungstrends wie Konzentration, Dynamisierung, Vernetzung und Flexibilität sowie die schnelle Entwicklung von aufstrebenden Wirtschaftsregionen in der Welt.

Um diese Anforderungen an Dynamik und Flexibilität zu bewältigen, benötigen die engagierten Unternehmen auch entsprechende finanzielle Flexibilität, die einerseits aus eigener Kraft gestemmt werden kann, aber bei größeren Projekten auch durch Aussenfinanzierung unterstützt werden muss.

### *Finanzmarkt-Situation 2008 – eine Trendwende?*

Während vor einiger Zeit Unternehmen mit solider Finanzierung, positiver Geschäftsperspektive und guter Geschäftsführung von ihren Kreditinstituten auch in Zeiten schwacher Konjunktur mit Überbrückungsfinanzierungen unterstützt werden konnten, ist nach der jüngsten Entwicklung auf den internationalen Finanzmärkten ein solches Entgegenkommen seltener zu erwarten. Nach einer Blitzumfrage des DIHK im November 2008 wirkt sich die Finanzmarktkrise neben einer Rezession auch durch eine verschärfte Kreditpolitik aus.

Nach dieser Umfrage ist die Rate der Kreditlehnung als Folge der Finanzmarktkrise für kleinere Unternehmen sowie Grossunternehmen mit größeren Projekten von 2 auf 6% gestiegen. Dazu haben sich für 28% der Befragten die Kreditkonditionen deutlich verschlechtert.

### *Wichtiges Instrumentarium nach Basel II und Finanzkrise 2008 ist die Working Capital Balance*

Mit Basel II wurde bereits 2006 ein schärfer strukturiertes Verfahren in die Kreditvergabe integriert, das einen Focus auf die Eigenmittelstruktur legt. Unternehmen, die ihre Finanzstruktur nach Einführung von Basel II konsequent managen, tun sich auch leichter in der Aussenfinanzierung.

Der erste Blick eines Finanzberaters bzw. Investors richtet sich auf die Bilanz und die Eigenkapitalquote. Ein wichtiges Instrument zur Steuerung dieser Kenngrößen ist das Working Capital Management. Nach einer Studie von PWC sind Unternehmen mit Blick auf die Optimierung des Working Capital auch in der Ertragskraft besser geworden. Frei werdende Mittel steigern den Cash-Flow und als Folge die Eigenfinanzierungskraft für Wachstumsprojekte oder Marktanpassungsfinanzierungen.

### *Trends 2009-2010*

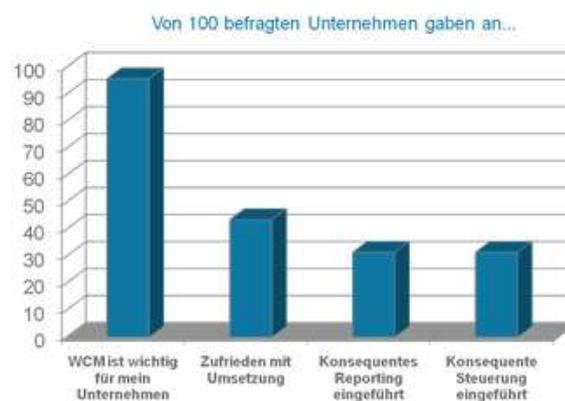
Die Auswirkungen der Einflüsse der Finanzmarktkrise bewirken nach aktuellen, vorsichtigen Schätzungen eine Rezession in 2009. Dass solche ein längeres „Nachspiel“ haben können, zeigen die Erfahrungen in den letzten beiden Jahrzehnten. Working Capital Management sichert mittelfristig ein Eigenkapitalpolster und ist damit ein wichtiger Hebel für das Top-Management zur Unternehmenssicherung unter den anstehenden schwierigen Rahmenbedingungen.

## **Working Capital Management - ein strategischer Ansatz und operative Detailarbeit**

*WCM als Potential für Ergebnisverbesserung wird im Mittelstand nur zu 30% konsequent gelebt*

Working Capital Management (WCM) ist vor allem in Finanzabteilungen ein gelebter Begriff und wird von dort aus häufig aktiv z.B. im Kreditoren- und Debitorenmanagement betrieben. Nach einer Umfrage von KPMG im deutschen Maschinen- und Anlagenbau (siehe Grafik) ist für 95% der Unternehmen WCM von hoher Bedeutung, zufrieden sind aber nur 42% und die konsequente Umsetzung in den Abteilungen liegt im Mittel bei ca. 30%. Die betroffenen Bereichsleiter benennen zusätzlich das Fehlen einer unternehmensweiten Strategie im Umgang mit den einzelnen Themen des WCM als kritisch. Dadurch ist eine unzureichende Nutzung von Verbesserungspotentialen zwischen z.B. Einkauf und Logistik oder Verkauf und Finanzmanagement oftmals schon vorprogrammiert.

**Working Capital Management – Stand 2008**  
 WCM ist von hoher Bedeutung für den Mittelstand, aber nur bei ca. 30% der befragten Unternehmen mit konsequentem Reporting und Steuerung eingeführt.



Working Capital Management (2012) mp<sup>2</sup>-088

Seite 4/10

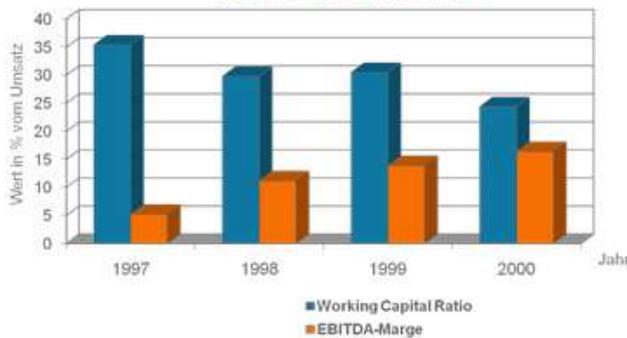
© mp<sup>2</sup> Managementberatung PLUS!  
 Inh. Dipl. Wi-Ing. Markus Matschiner

### Working Capital Management Effekte

Die Senkung des Working Capital bei Best-in-Class Unternehmen von 35% auf 25% steigert den Ertrag um bis zu 11%.



Entwicklung Working Capital und Ertrags effekt bei Best-in-Class Unternehmen



Working Capital Management (2012) mp²/MB

Seite 4/10

©mp² Managementberatung PLUS!  
Inh. Dipl. Wi.-Ing. Markus Matschiner

Nach einer Studie von PWC verbessert sich bei Unternehmen mit aktiv gelebtem WCM die Working-Capital-Ratio (Anteil des Netto-Umlaufvermögens am Umsatz) sowie als Folge auch der Unternehmenserfolg signifikant. Hier erfolgreich aktive Unternehmen erreichen mittelfristig Ertragssteigerungen von bis zu 11%.

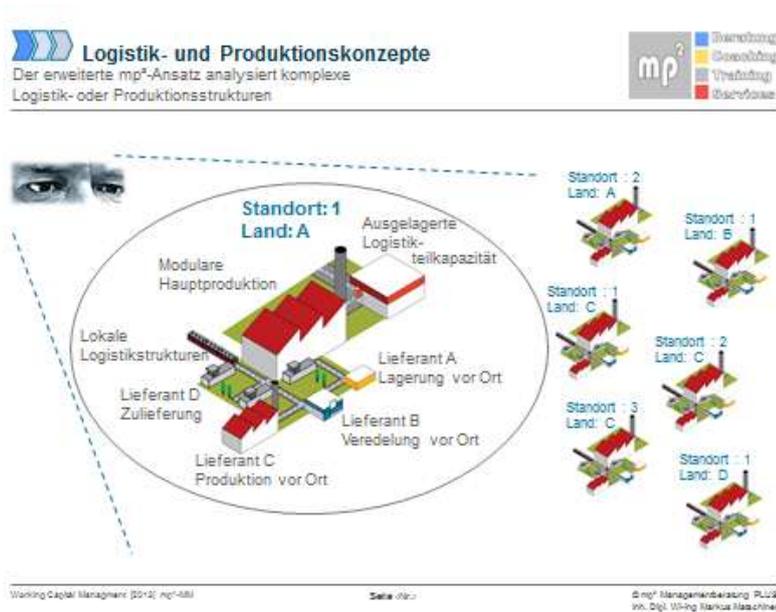
### *Ineinandergreifende Prozesse und Suboptima steigern die Komplexität im WCM – oft zu Lasten höherer Bestände*

Durch die hohe Vernetzung von Geschäftsprozessen und der dadurch bedingten schnellen Auswirkungen von z.B. Änderungen in der Absatzplanung auf angrenzende Unternehmensbereiche und über Unternehmensgrenzen hinaus, steigert sich die Komplexität – in Folge mit teilweise effizienz mindernden Auswirkungen. Beispielsweise ist bei fehlender Harmonisierung die Strategie der „optimalen Beschaffungslosgröße“ zur Erzielung bestmöglicher Einkaufspreise teilweise konträr zur bedarfsorientierten JIT-Anlieferung des Materials in der Produktion mit der damit dort möglichen Bestandssenkung. Dynamik muss auf die Grenzen von wirtschaftlich machbarem beschränkt werden, sonst steigt z.B. der Anteil an Lagerhütern oder der Transportkosten. Oder der Vertrieb möchte maximalen Lieferservicegrad bei stark schwankender Nachfrage – die klassische Lösung über hohe Sicherheitsbestände ist gegenläufig zu dem Ziel eines minimalen Bestands an Fertigwaren. Allerdings können mit Kunden im Bereich des Forderungsmanagements Vereinbarungen getroffen werden, die diese höheren Bestandskosten oder –risiken absichern – beispielsweise durch angepasste Zahlungsbedingungen.

Schon diese 2 Beispiele aus dem Unternehmensalltag machen deutlich, dass eine bereichsübergreifende Strategie und Steuerungstools zur Optimierung des Materialflusses bzw. Zahlungsflusses und damit des Working Capital notwendig sind.

Zusammen mit einer systematischen Anwendung der für das jeweilige Unternehmen – unter den aktuellen Rahmenbedingungen - gültigen Optimierungsansätze des WCM kann mittelfristig eine signifikante Verbesserung erreicht werden.

## Innovative Logistikkonzepte integrieren – schneller werden und Bestände senken



Abhängig von den praktizierten Geschäftsmodellen – z.B. Innovator, Spezialist, Low-Cost-Anbieter, Downstreamer, Lösungsanbieter oder Komponentenspezialist – ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an das Bestandsmanagement. So benötigt ein Variantenfertiger eine im Vergleich zu einem Serienfertiger wesentlich höhere Anzahl an z.B. Artikelnummern und in Folge oft auch einen höheren Materialbestand – falls er nicht ein innovatives Standort- und Belieferungskonzept mit seinen Lieferanten erarbeitet hat oder

beispielsweise ein konsequentes Produktdatenmanagement mit -standardisierung (Teilemehrfachverwendung) eingeführt hat.

Die Automobil- und Computerindustrie war hier Wegbereiter mit ihren hoch vernetzten Produktions- und Standortkonzepten, die es im Extremfall ermöglichen mit maximal 4 Std. Warenbestand in der Produktion zu operieren. Erfolgskriterium für diese Konzepte sind z.B. die kurzen Transportwege und die damit verbundenen reduzierten Zeiten und Kosten. Systempartner (Lieferanten und Dienstleister) im diesem Produktionsverbund bauen Kapazitäten vor Ort auf, verlagern Teile ihrer bisherigen Produktion in diesen Verbund oder setzen JIT-Anlieferung um.

Als Folge ist der Aufwand in der Organisation dieser Netzwerke natürlich entsprechend höher und der Betrieb wegen der geringen Bestände störanfälliger, als ihn beispielsweise ein Anlagenbauer mit hohem Eigenfertigungsanteil und stringenter Make-to-Order-Philosophie hat.

Um den Nutzen aus dem schnellerem Materialfluss wie gesenkte Bestände und somit reduziertes Working Capital sicher zu stellen, unterstützen moderne, standort- und unternehmensübergreifende Reporting-Tools die Planung und Steuerung der Materialflüsse und liefern noch wertvolle Zusatzinformationen, um beispielsweise pro-aktiv bei wesentlichen Abweichungen reagieren zu können. MP<sup>2</sup> kennt diese Konzepte und unterstützt bei der Integration von Teilelementen aus diesen Modellen wie beispielsweise JIT-Anlieferung, lieferantengesteuerte Lager (VMI, Kanban), elektronischen Belegfluss (EDI-Invoice) usw.. Auch bei der Gestaltung von unternehmensübergreifenden Lösungen unterstützt MP<sup>2</sup> erfolgreich mittelständische Unternehmen – etwa bei der Lieferantenintegration. Diese Lösungen - für den Mittelstand umsetzbar adaptiert und integriert – bringen wichtige Vorteile, in dem z.B. Bestände, Forderungen und Verbindlichkeiten optimiert und somit Working Capital wirksam reduziert wird.

Mittelständische Unternehmen, die möglichst im Sinne dieser „Systemkopf“-Strategie agieren und Produktions- sowie Logistik- und Vertriebsnetzwerke flexibel, kostengünstig und marktorientiert gestalten

und steuern, werden in Zukunft die daraus entstehenden Vorteile in höherer Flexibilität und geringeren Kosten für ihren wirtschaftlichen Erfolg nachhaltig nutzen können.

### ***WCM-Programm-Management - Zug-um-Zug zum ganzheitlichen Erfolg***

Bereichsspezifische Optimierungen in den Bereichen Logistik inklusive Einkauf, Vertrieb und Finanzen zur Reduzierung von Working Capital wirken optimal, wenn sie in eine ganzheitliche Strategie eingebettet sind und durch ein für ihr Unternehmen optimales Programm begleitet werden. Suboptimale Lösungen aus Bereichssicht werden dann von den Teilnehmern übergreifend gesehen und besser integriert. Damit steigt der Nutzen für das Unternehmen.

Zum Beispiel ist es sinnvoll klar ersichtliche Einsparpotentiale schnell zu realisieren – so genannte QuickWins. Planvoll und überlegt abgestimmt mit mittel- bis langfristige Maßnahmen sichert beides über die Laufzeit des WCM-Programms eine nachhaltige Optimierung von Aufwand und bringt Einsparungen.

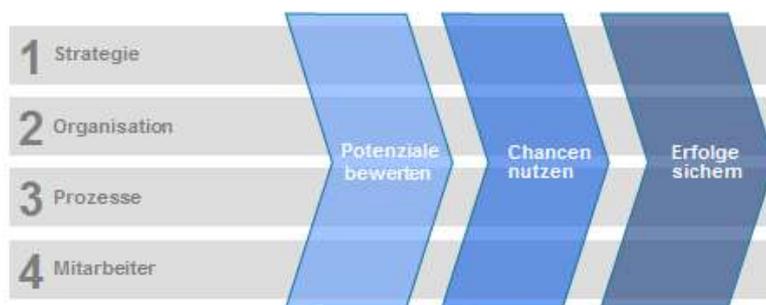
Mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! unterstützt Unternehmen durch ein bewährtes WCM-Programm-Management, damit mittelfristig die bestmögliche Working Capital Optimierung erzielt werden kann. Ein ganzheitlicher Ansatz, der hilft, die Orientierung und die Marschrichtung beizubehalten sowie die notwendigen Mitarbeiter-Ressourcen über den Zeitraum der Veränderung zu motivieren.

## mp<sup>2</sup> Bausteine für langfristigen Erfolg im WCM

Unternehmens-Strategien leiten sich unter anderem von den Märkten ab, in denen die Produkte abgesetzt werden sowie von den dort verfügbaren Ressourcen z.B. für Logistik oder Produktion und der Kostenstruktur. Hightech in einem aufstrebenden Schwellenland zu produzieren ist erfahrungsgemäß oft nur unter wirtschaftlich erheblichem Aufwand möglich wie auch die Produktion von arbeitsintensiven Produkten am Standort Deutschland meist nur noch bei Produkten mit hohen Margen sinnvoll ist. Nur marktgerechte und lokal geschaffene Strukturen sichern Effizienz und Wirtschaftlichkeit im globalen Wettbewerb – und nicht zu unterschätzen – eine gesteigerte Unternehmensattraktivität für Käufer im dortigen Markt.

Mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! verfolgt diesen zukunftsorientierten Ansatz auch in der Unterstützung bei der Gestaltung und Optimierung von globalen Wertschöpfungsketten. Die aktuellen Anforderungen sowohl im Heimatmarkt wie auch im Zielmarkt berücksichtigend entwickelt Mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! zusammen mit ihren Kunden Optimierungsmöglichkeiten sowie mittel- bis langfristige Perspektiven in diesen unternehmens- und oft länderübergreifenden Strukturen.

**Analyse und Veränderungsbegleitung mit System**  
mp<sup>2</sup> verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz  
in der Analyse und Veränderungsbegleitung



Working Capital Management (©2012 mp<sup>2</sup>-H&M)

Seite 6/10

© mp<sup>2</sup> Managementberatung PLUS!  
Inh. Dipl. Wi-Ing. Markus Matschiner

Working Capital Management ist in der Optimierung von Wertschöpfungsketten ein wesentlicher Baustein – durch Optimierung der Kapitalstruktur trägt es zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenswerts im globalen Wettbewerb bei. Notwendige Innovationen und Anpassungen der Unternehmensstruktur an die globalen Marktverhältnisse können mit optimierter Liquidität zeitgerecht und effizient umgesetzt werden.

Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet MP<sup>2</sup> effizient und erfolgreich in

den Phasen „Potenziale bewerten“, „Chancen nutzen“ sowie „Nachhaltigkeit sichern“.

Hierbei gehen unsere Experten mit langjähriger Erfahrung immer unter Berücksichtigung der unternehmensinternen wie –externen Bedingungen abgestimmt mit dem Kunden vor und berücksichtigen dabei alle relevanten Ebenen des WCM.

## Phase 1: Potentiale bewerten – Transparenz zur Exzellenz

Neben der Analyse der Hebel des WCM – Forderungen, Bestände und Verbindlichkeiten – und deren Optimierung berücksichtigt Mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! einen weiter gefassten Bereich des Working Capital Management, um die Unternehmenssituation aus einer ganzheitlichen Sicht zu bewerten.

### Quick-Scan zeigt schnell Potentiale auf

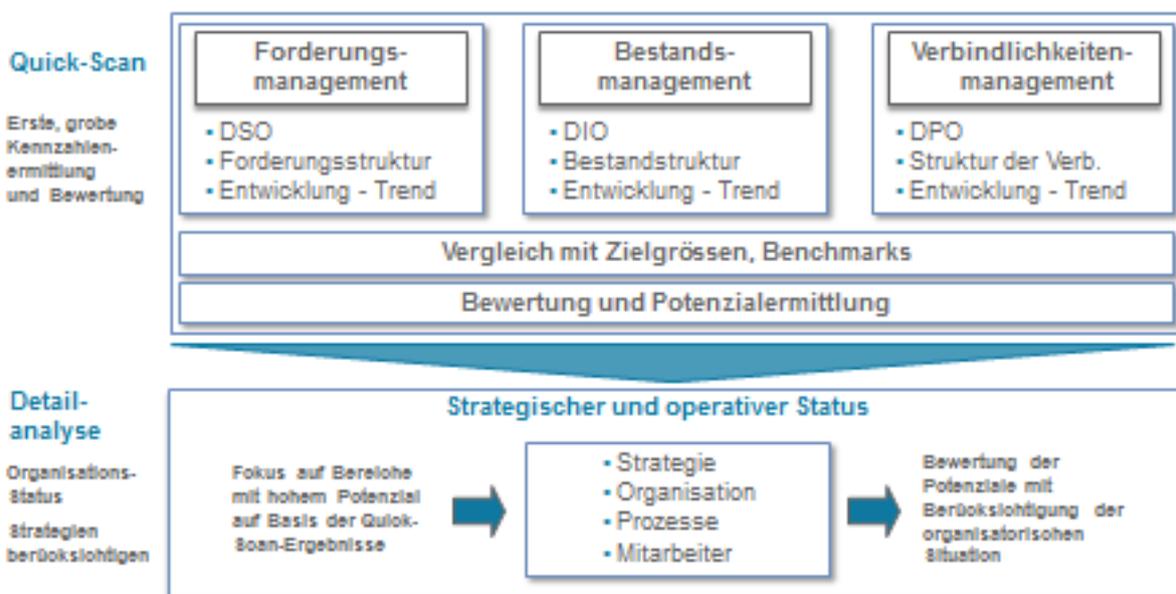
Erfahrungsgemäß lässt sich das Working Capital an 3 Hebeln wirksam optimieren – ein Quick-Scan auf klassische Kenngrößen wie DSO (Reichweite Forderungsbestand), DIO (Reichweite Lagerbestände) und DPO (Reichweite Verbindlichkeiten), deren Struktur in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen des Unternehmens (Vertriebs- und Logistikstrategie) und deren Entwicklung einem sinnvoll definierten Zeitraum zeigt schnell realisierbaren Potentiale für Optimierungen auf.



**WCM – Potenzialermittlung**  
Die drei Bereiche Forderungen, Bestände und Verbindlichkeiten werden analysiert und bewertet.



- Beratung
- Coaching
- Training
- Services



Hierbei werden die Ergebnisse mit Zielgrößen aus dem eigenen Management sowie ggf. Benchmarks von Best-in-Class-Unternehmen der gleichen Branche abgeglichen und das realistische Potential für das WCM-Programm gleich zu Beginn des Projekts ermittelt.

## Detailanalyse mit Top-Down Vorgehensweise gibt Sicherheit

Um eine ganzheitliche und nachhaltige Optimierung des Working Capital sicherzustellen ist es bereits in der Analysephase notwendig den Bogen weiter zu spannen. Eine radikale Senkung der Fertigwaren-Sicherheitsbestände wirkt sich ohne Berücksichtigung z.B. der Vertriebsstrategie, der Produktionssituation oder des Qualitätsmanagements langfristig als zumindest störend auf den angrenzenden Funktionsbereiche aus und führt oftmals zu Imageschäden auf Kundenseite, wenn nicht gar zu Umsatzeinbussen. Um solche Konsequenzen und die auf die Motivation und Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter zu vermeiden, geht MP<sup>2</sup> mit einer Detailanalyse nach bewährtem Top-Down-Approach vor.

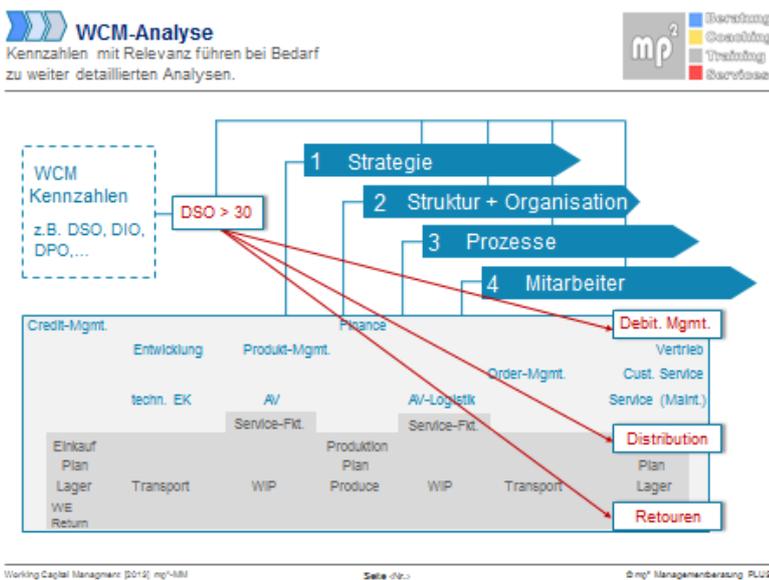
Hierbei konzentrieren sich die Analysen auf die im Quick-Scan ermittelten Bereiche mit hohen Potentialen und untersuchen diese dann genauer in Bezug auf Strategie, Organisation, Prozesse und Mitarbeiter. So werden die Projektressourcen sinnvoll gelenkt und wirtschaftlich eingesetzt. Wo notwendig, werden die Arbeiten fokussiert oder gehen eine Stufe tiefer. Ergebnis dieser Arbeit sind dann auch von Kundenseite getragene Zusammenhänge und Verbesserungspotentiale.

Analog einer Due-Dilligence Bewertung erarbeitet MP<sup>2</sup> mit dem Kunden gemeinsam die wesentlichen Potentiale und die ersten, notwendigen Maßnahmen auf hohem Level.

Als Ergebnis erhält der Unternehmer ein Bewertungsprofil seiner aktuellen Situation und der sogenannten WCM-Performance, d.h. den Status und die Verbesserungspotentiale in den jeweiligen Bereichen sowie

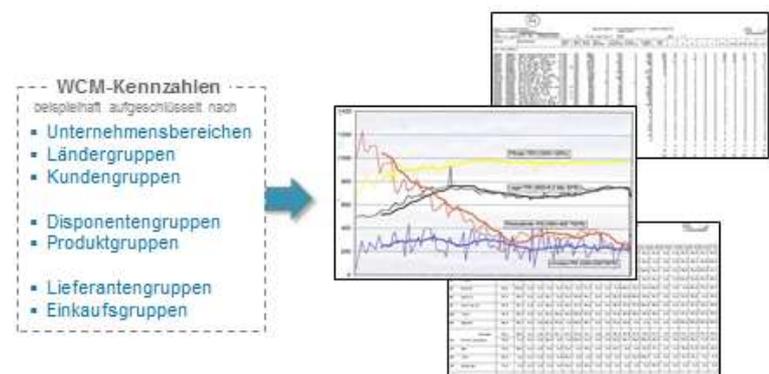
Organisation, Prozesse, Tools und Mitarbeiter. Auch Deckungslücken oder wichtige Konfliktpotentiale werden dabei dargestellt und liefern so eine seriöse Bewertung der Ausgangslage für eine schnelle Optimierung.

Einen Focus legt MP<sup>2</sup> auf die Bewertung der Mitarbeiterpotentiale. Aus langjähriger Erfahrung im Veränderungsmanagement berücksichtigt MP<sup>2</sup> nicht nur die Ziele, sondern bewertet auch den Weg dorthin, den die Mitarbeiter bewältigen müssen, ausgehend vom aktuellen Stand in ihrem Unternehmen.



## Strukturen erfassen und bewerten

Ein wichtiges Instrument des WCM ist die Darstellung der relevanten Kennzahlen und deren Struktur und Zusammenhänge. Hier setzt MP<sup>2</sup> auf ein bewährtes Kennzahlen-Monitoring – aufgebaut als Balanced Scorecard liefert dieses System dem Unternehmer und seinen Mitarbeitern die wichtigsten Zielgrößen und



deren Einflussfaktoren sowie Veränderungen auf einen Blick. Nur so können wirksame Entscheidungen getroffen werden und alle Beteiligten können diese dann auch nachvollziehen und tatkräftig unterstützen.

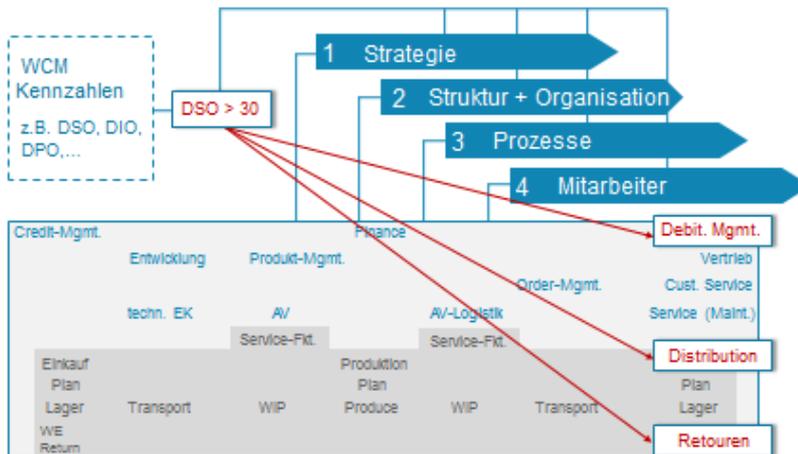
MP<sup>2</sup> unterstützt bei dem Aufbau dieses WCM-Monitoring möglichst mit Mitteln der unternehmenseigenen EDV oder bei der Auswahl von externen Lösungen durch ein praxisnahes Projektmanagement.

## Prozessorientierte Sicht auf Material- und Geldströme

Neben der statischen Sicht propagieren wir die Darstellung der prozessualen Sicht. Wir empfehlen beispielsweise SCOR als Referenzmodell und erarbeiten mit dem Kunden die Prozesskarte und – kennzahlen mit Schwerpunkt auf den Materialfluss und die Bestände. Mittels einem bewährten Methoden-Set aus dem Supply Chain Management (SCM) analysiert und optimiert MP<sup>2</sup> gemeinsam mit ihren Kunden die Unternehmensprozesse im Materialfluss – auch unternehmensübergreifend – und optimiert mit Werkzeugen wie z.B. Kennzahlen-Monitoring, über Belegflussoptimierung und Datenintegration bis hin zu gemeinsamen Planungswerkzeugen und Datenbeständen. Hierbei können bis zu 30% niedrigeren Bestände und 50% geringeren Durchlaufzeiten erreicht werden.

Nach den Erfolgen, die durch die übergreifende Sichtweise und Optimierungsmethodik erzielt werden, wird dieser Ansatz gerade zu als logischer Schluss auch für das Management der Finanzströme angewendet. Financial Supply Chain Management (FSCM) als Erweiterung liefert auch hier die übergreifende Sichtweise und die Zusammenhänge – so können, gekoppelt mit den Elementen, die im SCM verfügbar sind, die Finanzströme bewertet und optimiert SCOR-Modell werden.

**WCM-Analyse**  
Kennzahlen mit Relevanz führen bei Bedarf zu weiter detaillierten Analysen.



Working Capital Management [2012] mp<sup>2</sup>-MM Seite 4/10 © mp<sup>2</sup> Managementberatung PLUS! Inh. Dipl. Wi-Ing. Markus Matschiner

Prozessschritte wie Forderungsmanagement und deren Elemente wie beispielsweise Rechnungen und Zahlungen können über FSCM überwacht, auf einzelne z.B. überfällige Elemente heruntergebrochen werden und so schnell und pro aktiv gehandelt werden. Durch ein entsprechend geschultes Mitarbeiterteam wird im Rahmen eines KVP permanent an der Optimierung gearbeitet und der Geldfluss in Analogie zum Materialfluss wird schneller.

MP<sup>2</sup> unterstützt im FSCM bei der Erweiterung vorhandener SCM-Systeme oder hilft bei der Konzeption und Einführung einer für Ihr Unternehmen geeigneten Lösung.

### Benchmark und Quick-Wins zeigen schnell die nächsten Schritte an

Sich mit den Besten vergleichen wird auch in Zukunft ein wichtiges treibendes Element für Innovation bleiben. MP<sup>2</sup> ermittelt auf Wunsch die für Ihr Unternehmen und Ihren Markt wichtigen Kennzahlen. Das können unternehmensinternen Best-Practise-Zahlen aus anderen Bereichen oder auch Werte von Mitbewerbern sein. So erhält der Unternehmer schnell einen Überblick über den Stand seines Unternehmens im internen Vergleich bzw. zu Mitbewerbern oder erfolgreichen Unternehmen aus anderen Branchen und kann gezielt optimieren. MP<sup>2</sup> beobachtet darüber hinaus globale Entwicklungen und dort erfolgreiche Unternehmen und stellt diese wichtigen Informationen ihren Kunden als Benchmarks bei Bedarf zur Verfügung.

Hohe Potentiale tauchen als Hot-Issues im WCM-Kennzahlen-Monitoring auf und sind dauerhaft als Ziel für alle Beteiligten als erreichbare Ziele motivierend sichtbar. Dies kann in der Projektanfangsphase auch durch ein einfaches Kennzahlen-System für WCM auf Basis einer Office-Lösung wirkungsvoll sein.

### Potentiale kurz-, mittel- und langfristig bewerten – Meilensteine auf dem Weg zur Exzellenz

Die Experten von MP<sup>2</sup> bewerten mit dem Kunden zusammen die ermittelten Potentiale aus Benchmark-Abweichungen bzw. zusätzlich definierten Optimierungs-Potentiale auf ihr kurzfristiges Erfolgspotential (0-12 Monate), mittelfristiges Erfolgspotential (1-3 Jahre) und langfristiges Erfolgspotential (3-5 Jahre).

Darauf aufbauend erstellt Mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS! einen Plan zur Umsetzung der mit der Unternehmensleitung festgelegten kurz- und mittelfristigen Verbesserungspotentiale. Dieser Plan beinhaltet für jedes Verbesserungsprojekt einen Meilensteinplan, eine Kosten/Nutzen-Analyse und eine Aufwandsabschätzung (interne und externe Ressourcen). So wird die Grundlage geschaffen, die

identifizierten Potentiale mit den verfügbaren Mitarbeitern unter den Anforderungen des täglichen Geschäftes im Unternehmen zu realisieren - mit nachhaltiger Perspektive.

MP<sup>2</sup> zeigt damit den erfolgreich zu bewältigenden Weg auf, der mit klaren und motivierenden Meilensteinen kurz-, mittel- und langfristig zum Erfolg, zu exzellenten Leistungskennzahlen im Working Capital und zur angestrebten hohen Unternehmensperformance führt. Zur Freude am Erfolg durch Erfolg.

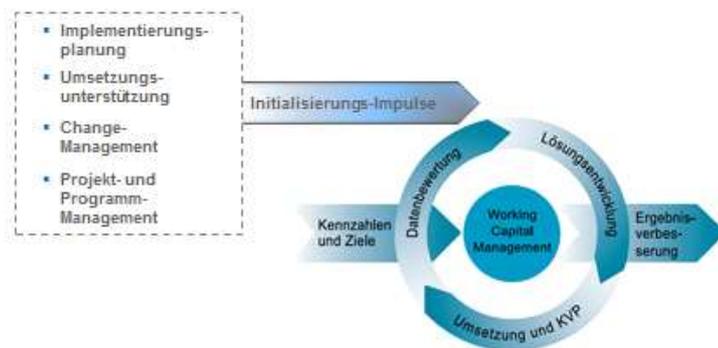
## Phase 2: Chancen nutzen – WCM in Schwung bringen

Einer Untersuchung von PWC zufolge, sind Unternehmer mit einer aktiv gelebten Strategie zur Optimierung des Working Capitals im Vergleich zu Mitbewerbern, die das nicht tun, deutlich erfolgreicher. Bis zu 10%-Punkte vom Umsatz im Ertrag – ein imponierender Wert. Optimierte Working Capital bedingt optimierte

Strukturen und Prozesse – eine wichtige Basis für unternehmerischen Freiraum in Innovation und Marktkraft.

MP<sup>2</sup> unterstützt Unternehmen dabei, die in Phase 1 erarbeiteten Potentiale und Chancen schnellstmöglich zu nutzen. Hierbei kombiniert die MP<sup>2</sup>-Methodik das Expertenwissen der Berater und Mitarbeiter des Kunden, stringentes Programm- und Projektmanagement sowie Veränderungen unterstützendes Coaching und Training der Projektbeteiligten durch qualifizierte Berater mit Wirtschafts- und Führungserfahrung.


**Phase 2: Chancen im WCM nutzen**  
 Um ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen, muss das Working Capital Management in Schwung gebracht werden.



Working Capital Management (2012), mp<sup>2</sup>-0881 Seite 16/17 © mp<sup>2</sup> Managementberatung PLUS! Inh. Dipl.-Wi.-Ing. Markus Matschiner

So kommt Schwung in das Rad der Veränderung – und je schneller es sich dreht, umso höher die Leistung - Höchstleistung in Working Capital Management.

### MP<sup>2</sup> Projektunterstützung sichert die erfolgreiche Umsetzung

Selbstverständlich sind die Berater von MP<sup>2</sup> auch Experten in erfolgreichem Projektmanagement. Wir richten uns nach Standards (z.B. GPM oder PMI) – passen uns aber auch den Standards bei unseren Kunden an. Die Umsetzung der Potentiale aus Phase 1 erfordert oft eine realistische Betrachtung der Möglichkeiten, pragmatische Umsetzungskompetenz sowie Führungskompetenz und kooperatives Feingefühl. MP<sup>2</sup> kennt diese Faktoren gut und bringt zudem das Fachwissen über optimale Strukturen, Möglichkeiten gängiger IT-Lösungen und Add-Ons mit. Diese fließen in die Projektplanung konsequent zum Kundennutzen mit ein. Auf Kundenwunsch begleiten wir auch mit Programm-Management oder Unternehmer-Coaching.

## Programm-Management – Konzepte erweitern, andere Pfade gehen

Neben dem Management von Kernprozessen und Bereichsstrategien arbeiten erfolgreiche Unternehmer oft parallel an der Optimierung des

 **mp<sup>2</sup> Projektunterstützung**  
Wir unterstützen Ihr WCM-Projekt mit Erfahrung und Experten, die individuell auf die Unternehmenssituation eingehen.



Working Capital Management (2012) mg/h/ML

Seite 10/11

© mp<sup>2</sup> Managementberatung PLUS!  
Inh. Dipl. Wi-Ing. Markus Matschiner

Strategie- und Operations-Portfolios. Working Capital Management mit den Experten von MP<sup>2</sup> unterstützt durch seinen Ansatz diese Aufgabe in idealer Weise – Fragen, die zur Optimierung des Working Capital führen, unterstützen auch strategisch wichtige Fragen bzw. liefern bereits Lösungen. Beispielsweise führte die Frage zur Minimierung der Halb- und Rohwarenbestände zu den im Fahrzeugbau bewährten Konzepten von Just-in-Time, Kanban und – heute aktuell – VMI und

unternehmensübergreifend zu Lieferantenmanagement oder strategischem Sourcing. Die Einführung bzw. Optimierung dieser Konzepte unterstützt MP<sup>2</sup> selbstverständlich in Detailprojekten, aber auch im Rahmen von Veränderungs-Programmen. Diese sind weiter gespannt und reichen weiter in die Zukunft als kurz- bis mittelfristige Projekte.

Gerade der Leitgedanke der global optimierten Wertschöpfungsketten als strategisch zu bewältigende Herausforderung des globalen Wettbewerbs erfordert das übergreifende Planen, strategisch rechtzeitige Initiieren von wichtigen Bausteinen für die Zukunftssicherung mittelständischer Unternehmen.

## Change Management – Motive sichtbar machen, Kompetenzen steigern, Veränderungen begleiten

MP<sup>2</sup> begleitet die notwendigen Veränderungen auf Mitarbeiterseite durch praxisnahe Workshops – ideal mit Praxisreferenten ähnlicher Projekte – und Trainings. Dies vermittelt neues Fachwissen – gerade auch über den eigenen Tellerrand hinaus – und die heute in unserer immer stärker vernetzten Welt so wichtigen Softskills und sozialen Kompetenzen.

Hierdurch entsteht auf Mitarbeiterseite eine erhöhte Veränderungskompetenz, die in Verbindung mit klar kommunizierten Zielen und gesteigerter Kompetenz, zu verbesserter Veränderungsdynamik führt. Und diese ist es gerade, die erfolgreiche Projekte von anderen wesentlich unterscheidet und auch die Grundlage für nachhaltige Optimierung ist.

## Add-Ons von MP<sup>2</sup> ergänzen das Lösungsportfolio

Prinzipiell empfehlen wir Kunden einfache Lösungen auf Basis vorhandener Organisationsmittel und IT-Lösungen für das Working Capital Management zu nutzen. Die meisten ERP-Systeme bieten hier gute Unterstützung mit Standards.

Wo allerdings Aufwand und Nutzen bzw. Zukunfts- und Upgradefähigkeit nicht gegeben sind, unterstützen wir in der Konzeption und Auswahl von Lösungen, z.B. externen KPI-Monitoring-Tools oder Erweiterungen zur Planungsoptimierung zum bestehenden ERP-System. MP<sup>2</sup> unterstützt von der einfachen Empfehlung über Konzeption und Spezifikation bis hin zur Auswahl und Einführungsunterstützung.

Sofern für den Kunden sinnvoll arbeiten wir auch mit Partnern zusammen – z.B. in der Optimierung von Fertigungsorganisation, REFA-Experten, usw. -, die wir auf Kundenwunsch in das Umsetzungskonzept integrieren und eine wichtige Integrationsaufgabe im Sinne eines Gesamt-Projektmanagements für den Kunden übernehmen.

## Beispiele aus der Praxis – Chancen zur Working Capital Optimierung

Unten aufgeführtes Optimierungsportfolio für z. B. einen Variantenfertiger im Fahrzeugbau zeigt die Bandbreite und Komplexität eines typischen, einfacheren Working Capital Management-Projekts.



Unsere Berater kennen zudem die typischen Konfliktpotentiale in der Bestandsoptimierung (DIO) wie z.B. Lagerbestand versus Produktvielfalt, Lagerbestand gegen Produktionsstrategie und Lagerbestand versus Transportkosten. Hierzu bieten sich taktische Strategien an, wie z.B. Variantenmanagement, Losgrößenoptimierung in Fertigung oder Standortoptimierung bzw. Neuausschreibung von Logistikdienstleistungen an. Auch die modulare Gestaltung von Verpackungsvarianten ist ein Beispiel für eine Optimierungsmöglichkeit von Fertigwarenbeständen, die aber auch Unterstützung von Vertrieb, Produktmanagement, ggf. Entwicklung und Einkauf zur Realisierung benötigt.

Auch das Forderungsmanagement und die Optimierung des DSO birgt neben den oben genannten klaren Verbesserungsmaßnahmen einige Konfliktpotentiale wie z.B. straffes Mahnwesen versus Kundenzufriedenheit, kurze Zahlungsziele versus flexible Preisgestaltung oder An- und Teilzahlungsvereinbarungen versus einfache Rechnungsstellung und –verfolgung. Unsere Berater mit Erfahrung im Vertrieb unterstützen Sie bei der Gestaltung standardisierten Verkaufskonditionen, durch

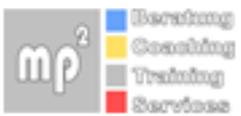
Coaching in bei der Neuverhandlungen von Konditionen mit Kunden oder z.B. Einführung von Lösungen wie Factoring.

Im Verbindlichkeitenmanagement und der hier angesiedelten Optimierung des DPO sind die o.g. Hebel in einem Käufermarkt relativ stringent umzusetzen. In einem Markt mit knappen Gütern wendet sich manchmal das Blatt zu Gunsten des Lieferanten – das kann aber durch geschicktes Ausnutzen der Möglichkeiten aus dem MP² Lieferantenmanagement wieder kompensiert werden. Hier unterstützen unsere Berater mit einem Lieferantenbenchmark durch neutral nachweisbare Argumente und Hebel Neuverhandlungen oder finden in wirtschaftlich attraktiven Märkten Alternativen oder Analysieren und Optimieren die Prozesse und Strukturen zwischen Ihnen und dem Lieferanten so, dass sich hieraus attraktive Potentiale für die Verbesserung der Konditionen auf beiden Seiten ergeben.



## Methoden zur Optimierung des Working Capital

mp² setzt bewährte Methoden und Tools zur Optimierung ein und unterstützt die Kunden bei deren Einführung.





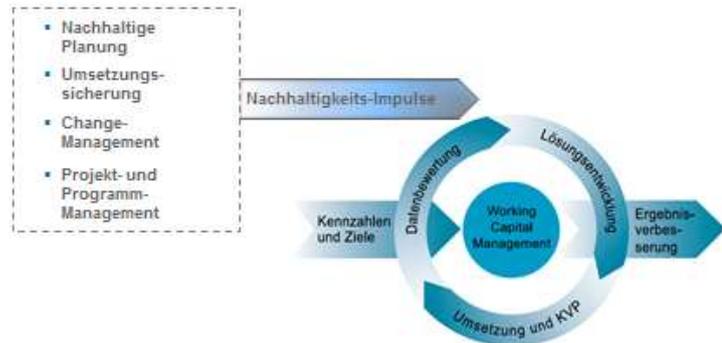
### Phase 3: Nachhaltigkeit sichern - in Schwung bleiben

MP² unterstützt ihre Kunden in der Nachhaltigkeit der Wirksamkeit von angestoßenen WCM-Projekten durch ein optimiertes Dienstleistungsangebot. Untersuchungen – z.B. von PA Consulting Group – haben aufgezeigt, dass komplexere Projekte mit längerer Dauer oder unternehmensweiten Einflüssen die angestrebten Benefits oft nur zu 30% im ersten Jahr nach Einführung erzielen und danach oft langsam „versanden“. Im Geschäftsalltag „überdecken“ aktuellere Herausforderungen dann die noch offenen Aufgaben aus dem Großprojekt und diese werden dann nicht mehr konsequent bearbeitet – mit der fatalen Auswirkung, dass der eigentlich eingeplante ROI bzw. der strategisch wichtige Impuls oftmals nicht ausreichend oder nicht rechtzeitig erreicht wird.

Um den Motor der Verbesserung am Laufen zu halten, ist der richtige Treibstoff nötig. Diesen liefern neben der Projektunterstützung über die „heiße“ Phase 2 hinaus z.B. Projekt-Audits zur Sicherung des Implementierungsplans und deren Ergebnisse – Potentiale für weitere Verbesserungen. MP² bietet darüber hinaus Dienstleistungen im Zielkontext der Optimierung globaler Wertschöpfungsketten ergänzend an. Das können die Entwicklung und Optimierung übergreifender Strategien, Einkaufsmanagement, einen Globalisierungs-Check und Unterstützung bei der Entwicklung von Netzwerk-Partnern sein. Working Capital Management als Hebel für die Unternehmens-Fitness muss in Schwung gehalten werden – ganz im Sinne von „Fit-for-Future“ zur langfristigen Sicherung einer exzellenten Unternehmens-Performance.



**Phase 3: Erfolge im WCM nachhaltig sichern**  
Um die erzielten Erfolge zu sichern, muss das Working Capital Management nachhaltig in Schwung gehalten werden.



Working Capital Management (2012) mp²/MB

Seite 10/11

© mp² Managementberatung PLUS!  
Inh. Dipl.-Ing. Markus Matschner



**mp² Projektunterstützung in Phase 3**  
Die Projekterfolge des Working Capital Managements werden durch situative Unterstützung nachhaltig gesichert.



### MP² Projektunterstützung – den Kurs halten

Unsere Berater haben Zusatzkompetenzen in der Veränderungs-Begleitung und im Führungskräfte-Coaching. Neben den gängigen Projektmanagement-Methoden und in langjähriger Berufspraxis erworbener

Working Capital Management (2012) mp²/MB

Seite 10/11

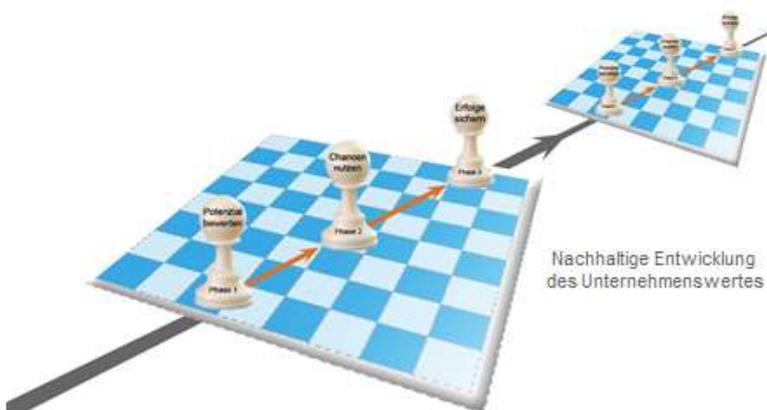
© mp² Managementberatung PLUS!  
Inh. Dipl.-Ing. Markus Matschner

Führungskompetenz begleiten sie die Mitarbeiter auf Kundenseite auch über die „heiße“ Phase des Projekts hinaus und geben in beispielsweise monatlichen Workshops oder Coaching-Sitzungen wertvolle Impulse zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Teilprojekte im Working Capital Management. So können wichtige Verzögerungen und deren Ursachen schnell erkannt und effizient gehandelt werden.

Für das Top-Management besteht so eine wichtige Integrationsfunktion sowie eine neutrale Bewertung der aktuellen Situation durch einen Externen mit gutem Verständnis des Unternehmens, das die Sicherung der Erfolgskriterien des WC-Projekts wesentlich unterstützt.

### **Entwicklung und Optimierung übergreifender Operations-Strategien steigern die Handlungsflexibilität**

Im Rahmen von mittelfristigen Veränderungsprojekten treten erfahrungsgemäß oft neue Erkenntnisse,



Working Capital Management (2012) mp²/MBL Seite 10/11 © mp² Managementberatung PLUS Inh. Dipl. Wi-Ing. Markus Matschiner

Störungen oder Impulse von Außen sowie neue Anforderungen auf. Häufig führt das zu notwendigen, kurzfristigen Kursänderungen. Sofern der ursprüngliche Kurs des WCM aber noch gültig ist, sollte er danach auch wieder aufgenommen werden. In der Praxis kann z.B. ein politisch bedingter Rohstoff- bzw. Materialmangel dazu führen, diese Lagerbestände für eine bestimmte Zeit hochzufahren. Effizientes Working Capital Management stellt sicher, dass zum frühesten sinnvollen Zeitpunkt diese Taktik wieder der ganzheitlichen Strategie angepasst wird und die Bestände wieder gesenkt werden.

Durch die regelmäßige Betrachtung der Situation (Kennzahlen) und der aktuell gewählten Taktik durch die Brille des WCM, entsteht im Laufe der Zeit für den Kunden ein Portfolio aus erfahrungsgemäß wirkungsvollen Strategie- und Taktik-elementen, die je nach aktueller Marktlage erfolgreich eingesetzt werden.

Erfolgreiche Strategen haben einen Werkzeugkoffer an Methoden, mit denen sie neuen Herausforderungen optimal begegnen und integrieren erfolgreiche, neue Varianten für die Zukunft.

MP<sup>2</sup> begleitet ihre Kunden dabei durch regelmäßige Audits, Workshops und Fachseminare, die mit hochrangigen Experten aus Forschung und Wirtschaft ergänzt werden. So wird eigene Praxiskompetenz durch neues, externes Wissen ergänzt und gestärkt.

Für ausführliche Informationen fragen Sie bitte unter [info@mp²-quadrat.com](mailto:info@mp²-quadrat.com) nach.

## WCM-Checkliste – sind Sie bereits auf Kurs zur WorkingCapital Excellence?

Die Beantwortung der folgenden 20 Fragen gibt Ihnen einen kurzen, groben Anhaltspunkt wie gut in Ihrem Unternehmen das Thema Working Capital Management gehandhabt wird und wo ggf. erste Maßnahmen notwendig sind.

Nr.	Frage	Sehr gut	Ausreichend	Verbesserung notwendig	Wert €
1	Wie bewerten Sie die Erfolgsrelevanz von WCM?				
2	Wie ist Ihre Bewertung nach Basel II?				
3	Haben sich die Konditionen Ihrer Hausbank verschlechtert und wie hoch sind die Mehrkosten in Euro?				
4	Haben Sie ausreichend Finanzierungsspielraum für wichtige Projekte, Innovationen, Rezessionen und Wachstum?				
5	Kennen Sie die Entwicklung Ihre Reichweite an Forderungen (DSO)?				
6	Wie hoch ist Ihr Verbesserungspotential DSO in Euro?				
7	Kennen Sie die Entwicklung der Reichweite Ihrer Fertigwarenbestände genau und managen diese systematisch?				
8	Wie hoch ist Ihr aktuelles Einsparungspotential DIO in Euro?				
9	Wie hoch ist Ihr Aufwand an Bestandabschreibungen und wie bewerten Sie diesen?				
10	Kennen Sie den Wert an Material, das in den nächsten 12 Monaten veralten wird und wie bewerten Sie diese Zahl?				
11	Kennen Sie die Entwicklung der Reichweite Ihrer Lieferanten-Verbindlichkeiten DPO und wie bewerten Sie diese?				
12	Wie hoch ist Ihr Einsparungspotential DPO in Euro?				
13	Wie hoch ist das Einsparungspotential in Summe?				
14	Wann haben Sie zuletzt eine signifikante Senkung im Working Capital in Ihrem Unternehmen festgestellt? War das ausreichend?				
15	Wann erwarten Sie die nächste signifikante Reduktion und welcher Betrag ist geplant?				
16	Sind Sie auf dem aktuellen Stand in den Methoden des WCM?				
17	Ist Working Capital Management in Ihrem Unternehmen durchgängig eingeführt?				
18	Ist eine WCM-Strategie klar definiert und wird sie gelebt?				
19	Ist Ihre WCM-Strategie mit anderen Strategien abgeglichen?				
20	Sind alle relevanten Manager in das WCM einbezogen?				
21	Wie gut sind Ihre Working Capital-Kennzahlen im Vergleich zum Branchenbesten?				

Wenn Sie mehr als 5 Fragen mit „Verbesserung notwendig“ beantwortet oder ein Cash-Einsparungspotential von über 200tsd Euro geschätzt haben, empfehlen wir Ihnen den Hebel Working Capital Management in Ihrem Unternehmen weiter zu optimieren – als ersten Schritt zur Working Capital Exzellenz sind wir zu einem unverbindlichen Beratungsgespräch gerne bereit.

## **mp<sup>2</sup> - Managementberatung PLUS!** **system(at)ische Veränderungsbegleitung**

Mit der Logik unseres 3-Phasen Modells holen wir Sie dort ab, wo Sie mit Ihren Maßnahmen im Working Capital Management stehen. Wir stellen sicher, dass eine realistische Potenzialbewertung und eine für Ihr Haus effiziente Projektumsetzung ebenso stattfinden wie die nachhaltige Absicherung der Ergebnisse. Unser Modell wenden wir auch in den vier weiteren von MP<sup>2</sup> unterstützten Themenfeldern an: Markterschließung (Marktstudien und Vertriebsstrukturen für neue oder wachsende Märkte), Einkauf, Standortmanagement (Suche und Bewertung von Standorten, Firmengründung und Standortaufbau, Standortoptimierung und -controlling) sowie Logistiknetzwerke (Beschaffungs- und Distributionslogistik).

Wir kombinieren in besonderer Weise Strategie-, Prozess- und Globalisierungsberatung. Mit internationalen Experten in einem Netzwerk erfahrener Partner unterstützen wir Sie, Prozesse in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Vertrieb zu optimieren sowie an neue Gegebenheiten anzupassen – und das über Grenzen hinweg. MP<sup>2</sup> agiert in den wachsenden Märkten mit erfahrenen Experten, die die erforderliche interkulturelle Kompetenz und die jeweiligen landesspezifischen Kenntnisse besitzen sowie die Landessprache beherrschen. In Kombination mit Ihrer Expertise entsteht ein schlagkräftiges Team, das die Herausforderungen der neuen Märkte schnell und erfolgreich meistern wird.

Aufgrund der langjährigen Erfahrungen der MP<sup>2</sup>-Berater in der Optimierung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie von unternehmensinternen Prozessen in der Industrie kennen wir die Herausforderungen unserer Kunden. Wir implementieren deshalb Lösungen, die für alle Beteiligten realistisch umsetzbar sind und nachhaltigen Nutzen bewirken. Häufig arbeiten wir in der unternehmensübergreifenden Prozessverbesserung sowohl für den Kunden als auch den Lieferanten bzw. entwickeln mit dem Kunden und seinen Lieferanten Optimierungskonzepte, die wir in der Umsetzung als Coach begleiten und zum Erfolg führen.

Für das Themenfeld Working Capital Management können MP<sup>2</sup>-Experten Ihre erfahrenen Partner sein, die Verbesserungspotentiale aufzeigen und bei der pragmatischen Umsetzung der daraus entstehenden Optimierungsprojekte unterstützen. Dabei können wir ein neues Monitoring-System zur Verfolgung der Material- und Zahlungsflüsse passend zu Ihren spezifischen Anforderungen gemeinsam mit Ihren Experten erstellen oder existierende Systeme auf einen aktuellen, global ausgerichteten Stand bringen. Ebenso etablieren wir das Projektsteuerungssystem, das Ihnen hilft, die richtigen Schritte zur erfolgreichen Optimierung des Working Capitals festzulegen. Unsere umfangreiche Erfahrung in der Erarbeitung pragmatischer Optimierungskonzepte entlang der Wertschöpfungskette und im Aufsetzen und Coachen von KVP-Systemen garantiert Ihnen die Einrichtung oder Optimierung eines maßgeschneiderten Working Capital Managementsystems.