

horn & company

MEHR CASHFLOW, WENIGER KAPITALBINDUNG

Working Capital
smart und datenbasiert
um 20-40% reduzieren

Düsseldorf, 2025



Programme zur Optimierung der Unternehmensperformance

Leistungsportfolio

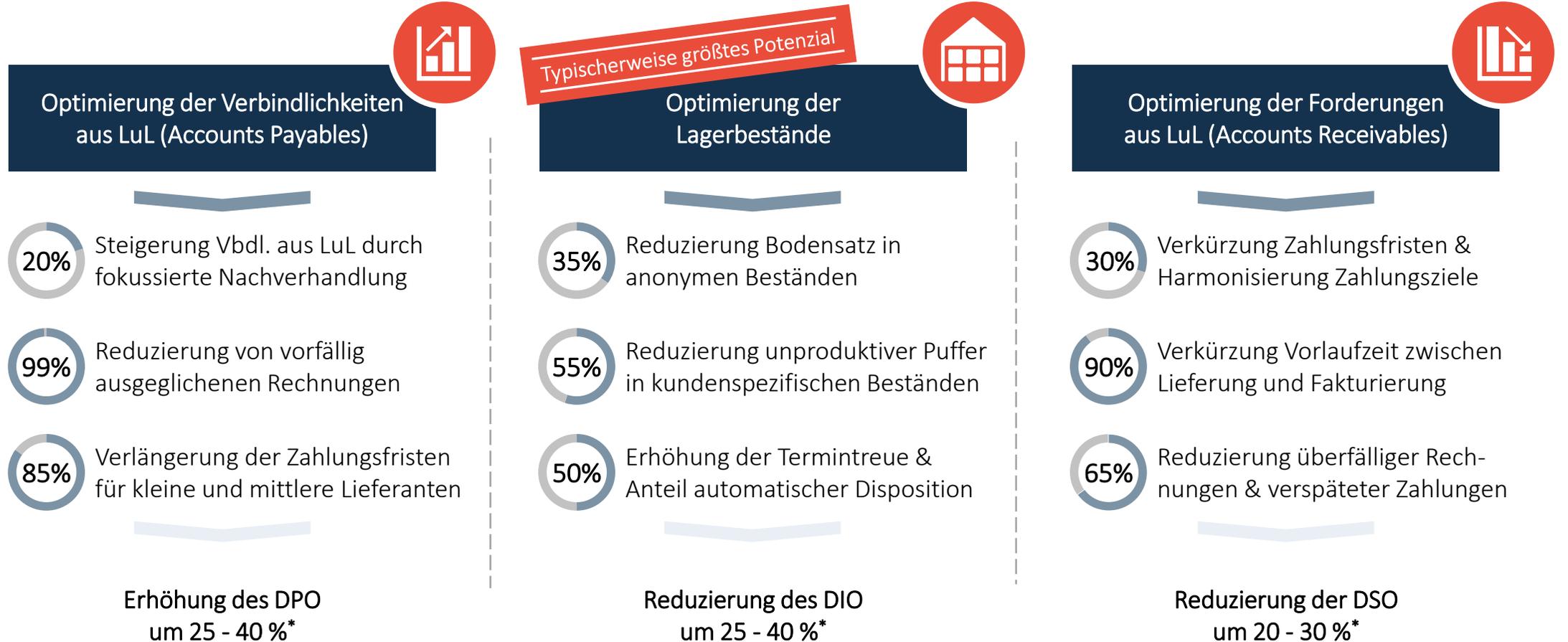
| | | | |
|---|--|--|--|
| RELEASE Reduzierung Kapitalbindung / Order-to-Cash-Optimierung / Purchase-to-Pay-Optimierung / Bestands-Optimierung <i>Fokus der vorliegenden Unterlage</i> Bis zu 40% WOC-Reduzierung | DRIVE Datennutzung für Performance / Master Data Governance & Stammdatenqualität / KPI-Dashboards & Advanced Forecasting / ERP-Nutzungsoptimierung mit KI Bis zu 70% Accuracy-Plus | SIMPLIFY Strukturen & Strukturkosten / Strukturkosten- & Effizienzprogramme / Prozessorganisation, Reorganisation & Integration / Overhead Cost Reduction & Shared Services Bis zu 30% Kostensenkung | ADAPT Transformativer Turnaround / Strategie & Zielmärkte/ Geschäftsmodelloptimierungen / Top-/Bottom-Line-Optimierung & IBR & Sanierungsgutachten / PMO & Interimsfunktionen Bis zu 80% EBIT-Plus |
| DIGITIZE Digitale End-to-End Prozesse / Process Mining zur Ist-Analyse / ERP-Soll-Prozess-Design & Fit-to-Standard-Konzeption / Übersetzer IT-to-Business & SAP S/4 Transformation Bis zu 90% Automatisierung | STEER CFO-Agenda / Target Operating Model Finance / Finanzorganisation/-prozesse / Digitalisierung & KI in Finance Bis zu 60% Mehr Performance | SUSTAIN Sustainability & ESG / ESG-Implementierung & Lieferkettenoptimierung / Nachhaltige Produkte/Services / Kreislaufwirtschaft & Nachhaltige Geschäftsmodelle Bis zu 100% Compliance | MOVE Vertrieb, Markt & CX / Strategie, Zielmärkte & Geschäftsmodelloptimierung / Vertriebsorga, Vertriebseffizienz & -steuerung / Sales-Push-Programme Bis zu 12% mehr Umsatz |
| SCALE Wertschöpfung / Turn-around & Operations Transformation / Lean Production Systems / Produktions-Footprint & Verlagerung Bis zu 30% OEE Steigerung | REDUCE Einkauf & Produktkosten / Einkaufs- & Warengruppenstrategien / Optimierung von Einkaufsprozessen (S2C) & Beschaffungsprozessen (P2P) / Weiterentwicklung von Einkaufsorga. Bis zu 45% Produkt-DB Steigerung | ALIGN Supply Chain / Balancieren Cash, Cost, Service in der Supply Chain / Advanced Planning + S&OP Prozesse / E2E Auftragsabwicklungsprozess Bis zu 28% Kostensenkung | MAINTAIN Instandhaltung / Score Tests (Maintenance, Assets etc.) / Wertorientierte Instandhaltung & Maintenance 4.0 / Lebensdaueroptimiertes Anlagenmgmt. mit innovativer Anlagenplanung Bis zu 38% höhere Verfügbarkeit |

* WOC = Working Capital



Wir identifizieren die richtigen Maßnahmen erzielen signifikante Verbesserungen

Auszug aus den Ergebnissen der Horn & Company - Projekte



Mit dem H&C Ansatz zur Working Capital Optimierung lassen sich hohe Casheffekte erzielen – kurzfristig und dauerhaft durch nachhaltige Umsetzung

* Abhängig vom Reifegrad der Prozesse und dem bisherigen Working Capital Fokus

LuL = Lieferung und Leistung



1

Der Horn & Company-Ansatz
zur Working Capital Optimierung

2

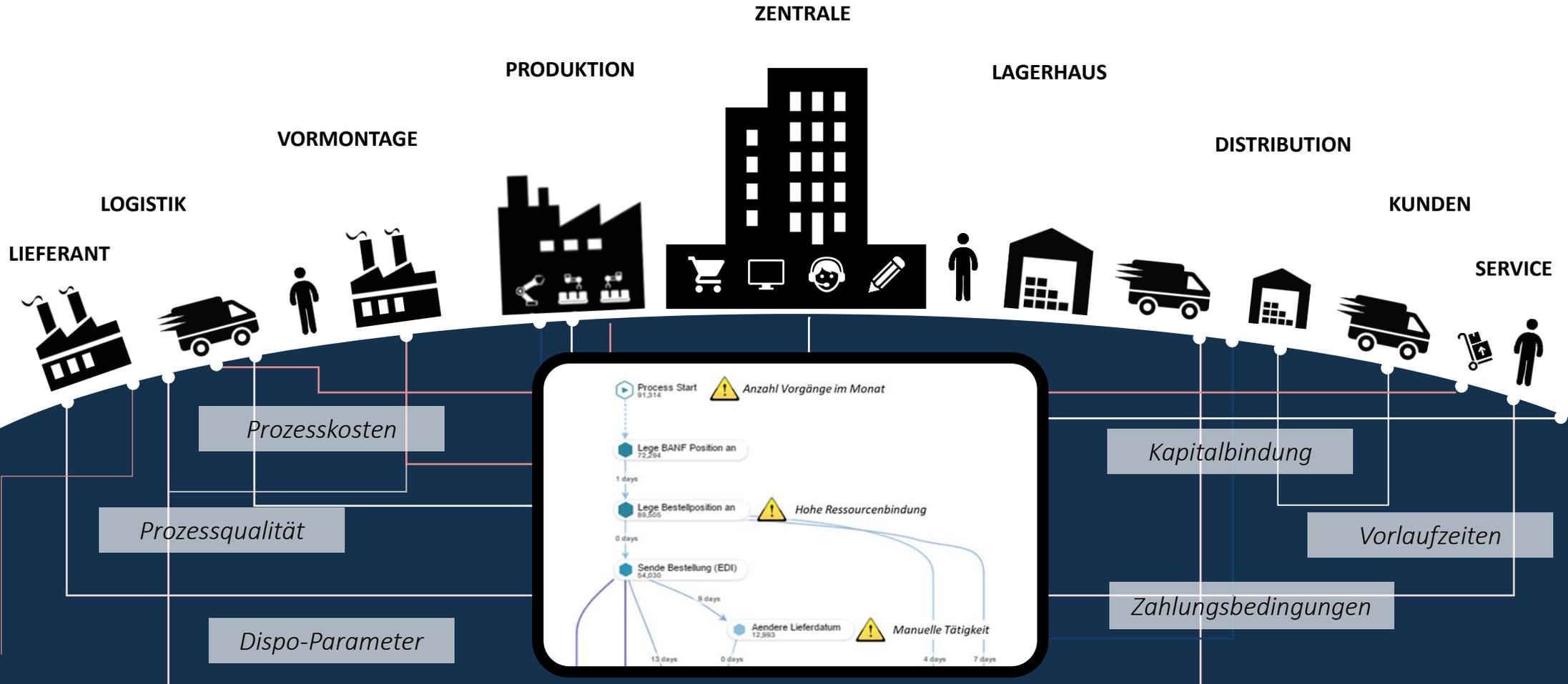
Typische Projektergebnisse &
Verbesserungsmaßnahmen

3

Horn & Company Profil

Wir schaffen datengetriebene Transparenz – End-to-End entlang der Wertschöpfung

Als "Röntgengerät" identifiziert H&C Process Analytics Bestandstreiber entlang der gesamten Prozesskette



Integration von Daten zu Beständen, Prozessen und Finanzen schafft Erkenntnisse

Überblick: Horn & Company Ansatz



Bestandsdaten

- / Tagesendbestände und Materialbewegungen
- / ABC/XYZ-Klassifizierung
- / Bestandsreichweiten- und Langlieger

Für jede einzelne Materialnummer



Prozessdaten

- / Transparenz über Prozesse und Verhalten
- / Erkennung von Engpässen und Zeitverlusten
- / Über alle Prozesse hinweg, z.B. O2C, P2P, ...

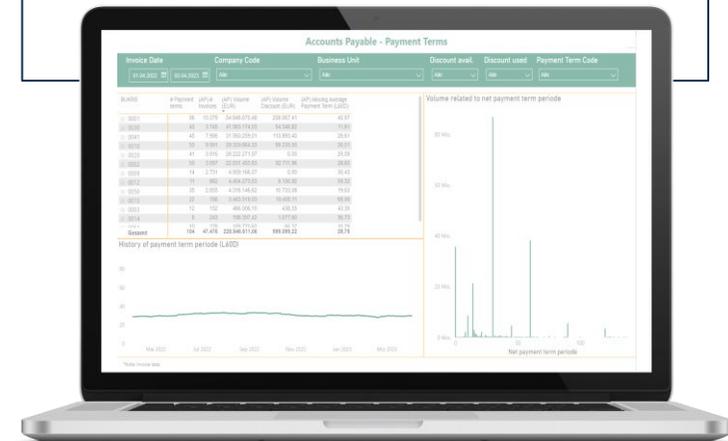
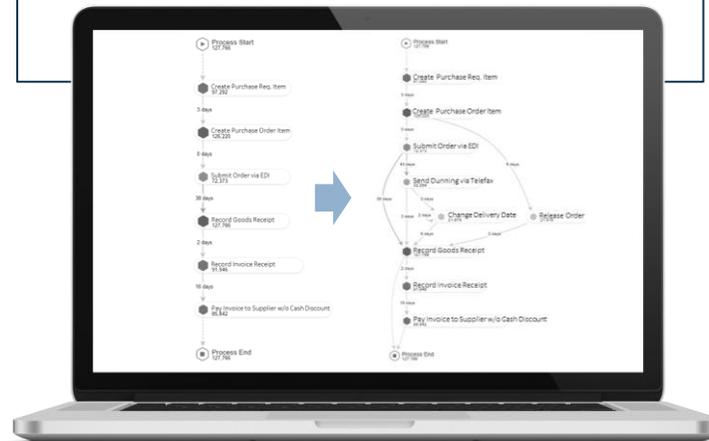
Für alle relevanten Geschäftsvorfälle



Finanzdaten

- / Zahlungsbedingungen
- / Zahlungsverhalten
- / Quantitative Simulationen

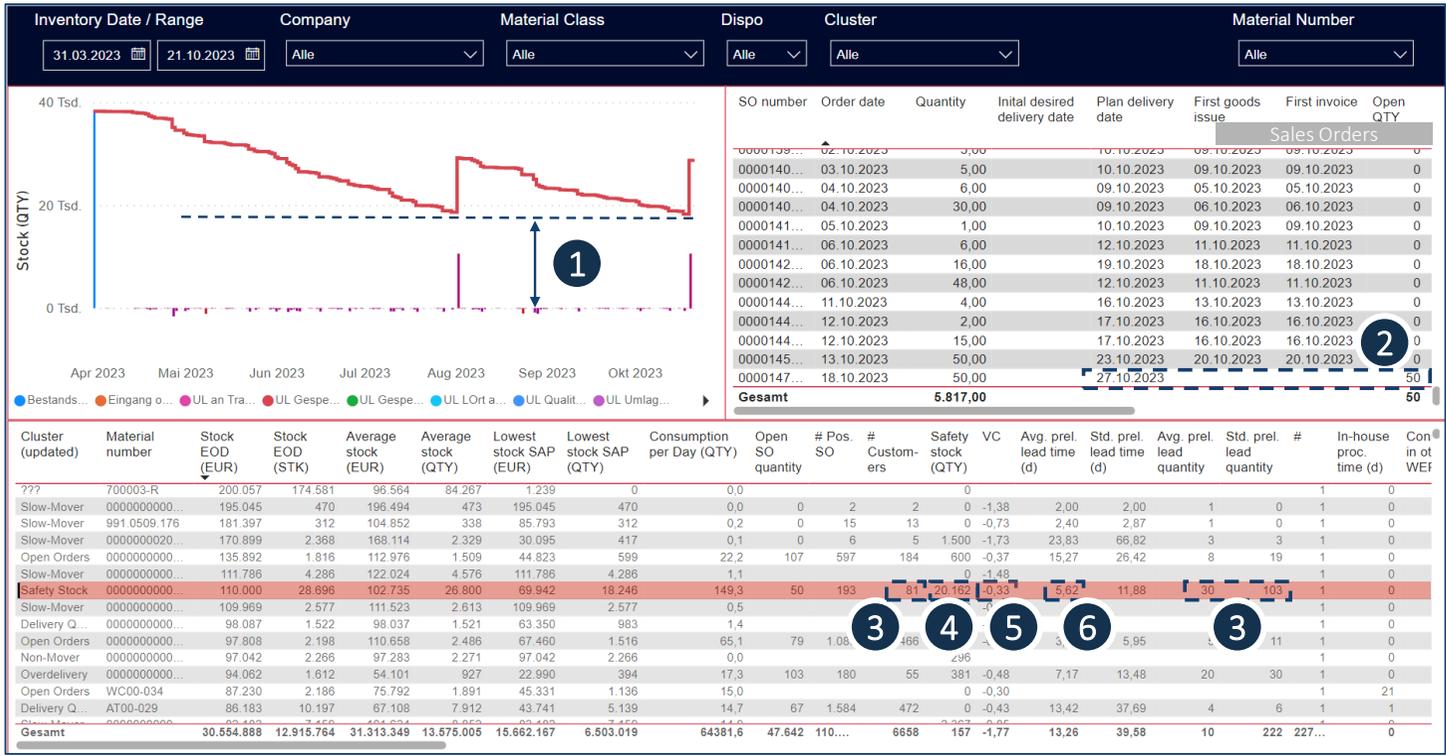
Auf Einzelrechnungsebene



Potentiale werden je Material abgeleitet – keine Auszüge sondern Full Picture

Detailsicht Analysevorgehen

Bestand

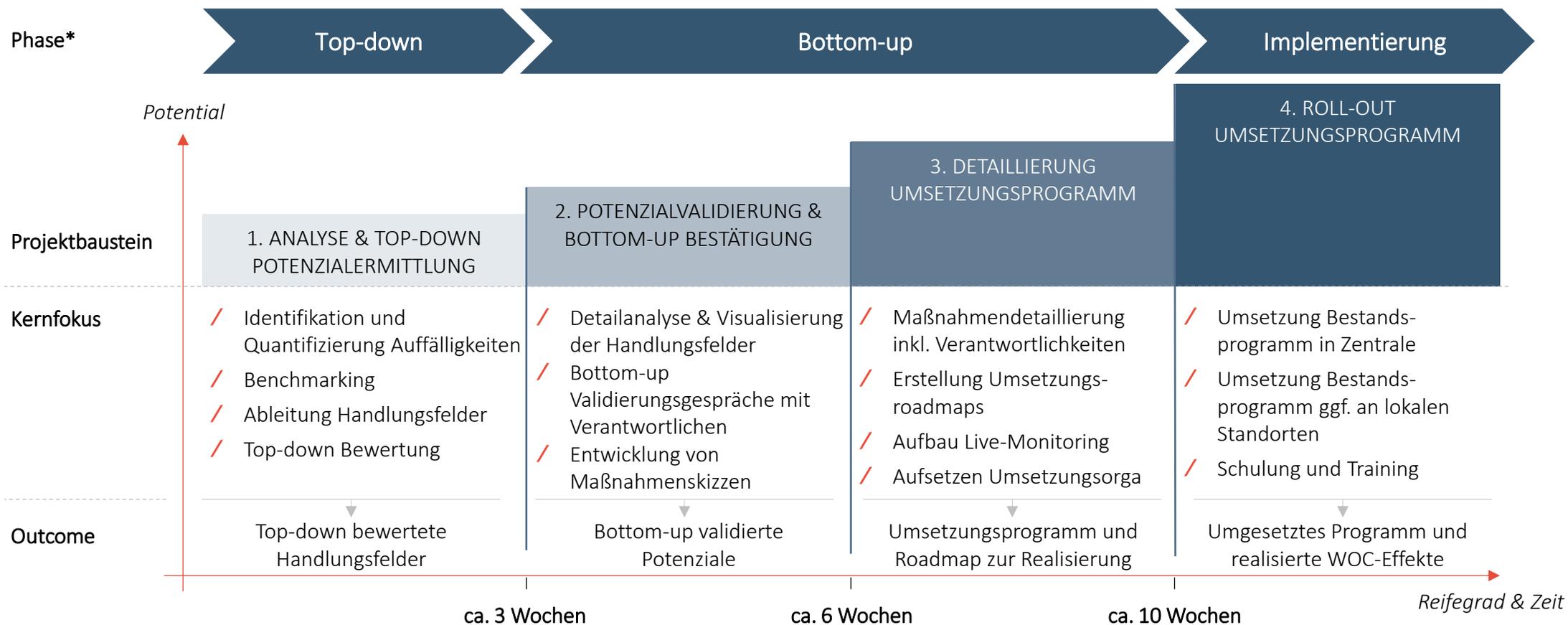


- ### Kundenbeispiel
- Bestand: Hoher Bodensatz (~19.000 Stück)
 - O2C: Auftragsbestand von nur 50 Stück
 - O2C: Material wird an 81 unterschiedliche Kunden typischerweise in kleinen Mengen verkauft
 - P2P: Hoher Sicherheitsbestand (20.162 Stück)
 - O2C: Ein Variationskoeffizient von -0,33 zeigt einen konstanten Verbrauch an, der einen niedrigeren Sicherheitsbestand ermöglicht
 - Kunden geben in der Regel relativ kurzfristige Bestellungen auf, mit einer durchschnittlichen Vorlaufzeit von 6 Tagen
- = Lösung:** Stammdatenkorrektur (Sicherheitsbestand) senkt Ø Bestandswert um 67%

Die kombinierte Betrachtung von O2C-, P2P- und Bestandsdaten ermöglicht es Bestandspotentiale für alle Materialien anhand automatisierter Mustererkennung zu identifizieren.

Ergebnisse Bestandsanalyse in 3 Wochen – Umsetzungsprogramm nach 10 Wochen

Schematische Übersicht Projektansatzes; exakte Projektdauer abhängig von Prozess- und Untersuchungsumfang



QUICK-WINS

- Handlungsfelder kurzfristige Potenzialrealisierung
- Ableitung schnell wirksamer Maßnahmen
- Priorisierte Umsetzung und Effektrealisierung

* Projektphasen können einzeln beauftragt werden



1

Der Horn & Company-Ansatz
zur Working Capital Optimierung

2

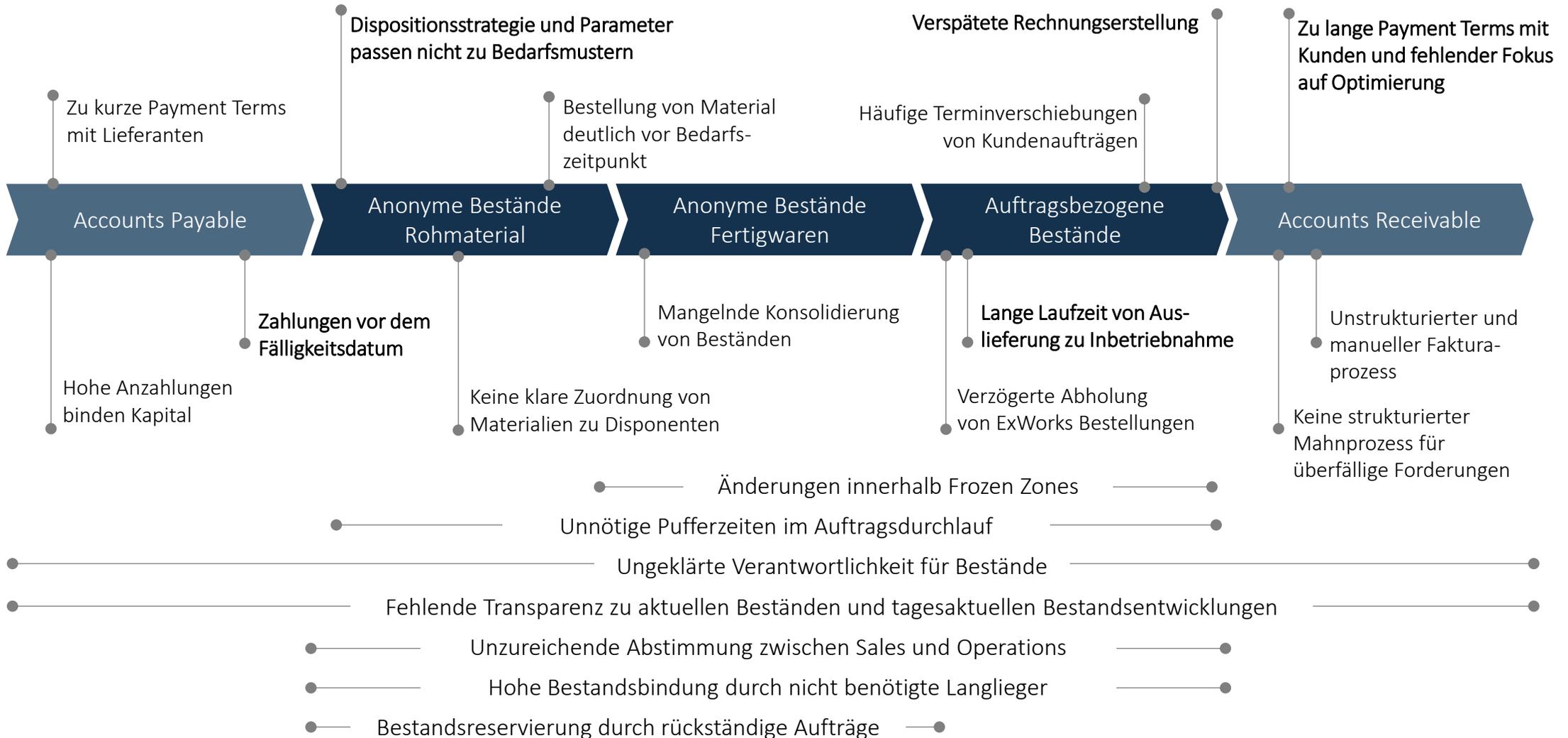
Typische Projektergebnisse &
Verbesserungsmaßnahmen

3

Horn & Company Profil

Bestandstreibende Auffälligkeiten entlang der Wertschöpfungskette identifiziert

Auszug Schwachstellen aus beispielhaften Kundenprojekten



Zahlungen vor dem Fälligkeitsdatum

Nicht optimierte SAP-ERP Konfiguration triggert regelmäßig zu frühen Zahlungsausgleich

Projektbeispiel

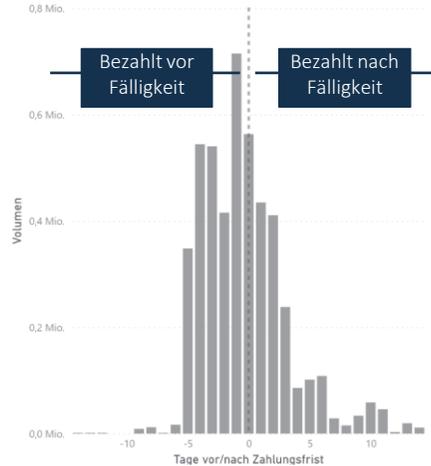
Industriegüter (1,5 Mrd. EUR Umsatz)

Verbindlichkeiten aus LuL (AR)

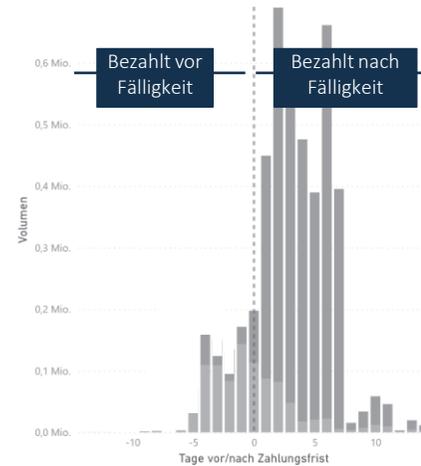


Beispiel: Zahlungen vor Fälligkeit

Zahlungen und Fälligkeitsdatum (vor der Optimierung)



Zahlungen und Fälligkeitsdatum (nach der Optimierung)



Standardmäßige SAP-ERP-Konfiguration von Zahlungsläufen und -konditionen triggert regelmäßig zu frühen Zahlungsausgleich

Identifiziertes Potential: 4,1 MEUR



Erkenntnisse

- / Lieferantenrechnungen werden regelmäßig zu früh überwiesen
- / Analyse identifiziert systemische, prozessuale und organisatorische Ursachen
- / Häufigster Fall in diesem Kundenbeispiel: Eine nicht-optimierte SAP-ERP Konfiguration löst bei Fälligkeit zwischen Zahlungsläufen eine zu frühe Zahlung aus

Maßnahmen

- / Anpassung der SAP-ERP Konfiguration zur Vermeidung von zu frühen Zahlungen (u.a. Anpassung Stammdaten Zahlungskonditionen)
- / Einführung von zusätzlichem Zahlungslauf zum fristnäheren Zahlungsausgleich
- / Implementierung Zahlungstermin Algorithmus unter Berücksichtigung von Skonto-Fristen

Dispositionstrategie und -parameter passen nicht zu Bedarfsmustern

Reduzierung unnötig hoher Bestände durch präzise Sicherheitspuffer

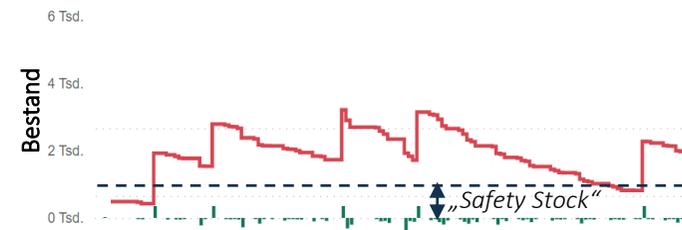
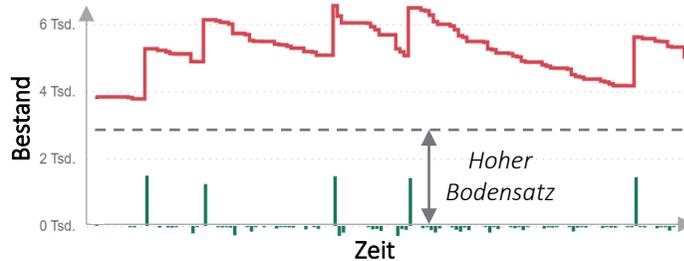
Projektbeispiel

Sanitärbedarf Hersteller (3,3 Mrd. EUR)

Anonymer Bestand



Beispiel: Produkt A01



Erkenntnisse

- / Zugänge sind nicht auf das **Verbrauchsmuster** abgestimmt
- / Menge fällt niemals unter 3.000 Stück
=> **Hoher Sicherheitsbestand** (>120 Tage Reichweite bei 30 Tagen Wiederbeschaffungszeit)
- / **Manuelle Bestellungen** ohne Systemunterstützung, bspw. Bestellanforderungen

Maßnahmen

- / **Identifikation optimierungsbedürftiger Dispositionsparameter** und **Approximation von optimalen Werten** basierend auf Ziel-Servicelevel und historischen Liefer- und Verbrauchsdaten, bspw. Sicherheitsbestand zur Minimierung unnötig hoher Lagerbestände ohne "Stock-out"-Risiko
- / Festlegung klarer **Verantwortlichkeiten** für Umsetzung und Überwachung der Bestellverhaltensoptimierung

Reduzierter Bestand: 3,2 MEUR



Lange Laufzeit von Auslieferung zu Inbetriebnahme

Zahlreiche Herausforderungen müssen in der Auftragsauslieferung zeitnah gelöst werden

Projektbeispiel

Intralogistik-Hersteller (5,1 Mrd. EUR)

Kundenauftragsbestand



Order 2 Cash Prozessvarianten mit Verzögerung



Erkenntnisse

- / Zahlreiche **Komplexitätsfaktoren** führen in der Auslieferung von Intralogistikfahrzeugen zu deutliche Verzögerungen in Übergabe und Rechnungstellung
- / Alle 14 analysierten Vertriebsgesellschaften kämpfen mit dem **gleichen Problem**, aber in **unterschiedlichem Ausmaß**
- / Verantwortlichen haben insgesamt **geringe Prozesstransparenz**

Maßnahmen

- / Erarbeitung **standortspezifischer** Maßnahmen in 26 Sales Units unter Berücksichtigung von legalen Einflussfaktoren
- / Ableitung von **Standardmilestones** für Varianten, z.B. Leasingdokumente 2 Wochen vor gepl. Lieferdatum final
- / **Erweiterung Dashboard** um Durchlaufzeiten-Bechnmarking und um **KI-gestützter** Identifikation von **Verzögerungspotenzial** („Was wäre wenn...?“) zur proaktiven Verbesserung

Working Capital Reduktion: 12,3 MEUR



Verspätete Rechnungserstellung

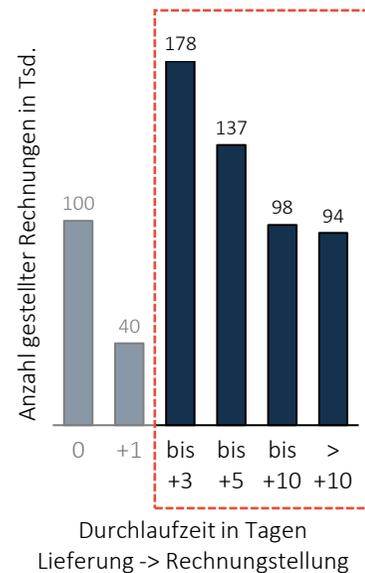
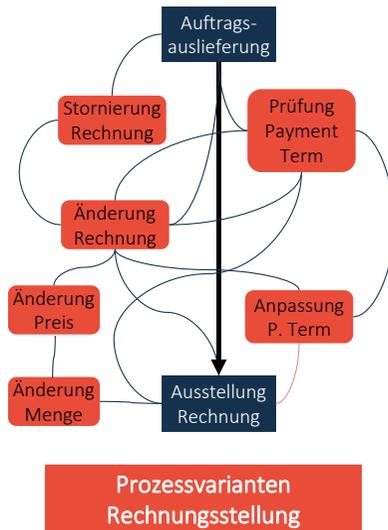
Direkte Auswirkungen auf die Bilanz durch kurzfristige Maßnahmen und Automatisierung

Industriebatteriesysteme (1,5 Mrd. EUR)

Anonymer Bestand u. Kundenauftragsbestand



Beispiel



Erkenntnisse

- Objektive, datenbasierte Prozessanalyse zeigt: Über 78% der Rechnungen werden >1 Tag nach Auslieferung gestellt
- Datenanalyse zeigt Vielzahl an Prozessvarianten mit Zahlreichen an Störfaktoren (interner Kommunikation, Falsche Rechnungsempfänger, Anpassung Zahlungsziel,...)

Maßnahmen

- Automatisierung der Rechnungsstellung und Optimierung Freigabeprozesse zur Reduzierung von Verzögerungen
- Klare Verantwortlichkeiten und Schulungen, um Fehlerquellen zu minimieren
- Echtzeit-Tracking und KPI-Dashboards zur Überwachung der Durchlaufzeiten und frühzeitigen Engpass-Identifikation

Kurzfristiges Potential realisiert: 4,7 MEUR



Zu lange Zahlungsfristen mit Kunden und fehlender Fokus auf Optimierung

Direkte Auswirkungen auf die Bilanz durch kurzfristige Maßnahmen und Automatisierung

Projektbeispiel

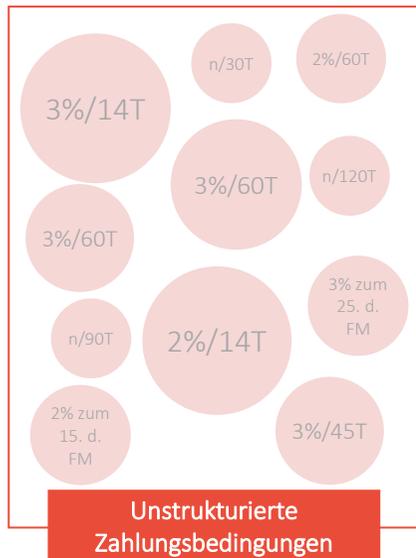


Konsumgüter (2,2 Mrd. EUR)

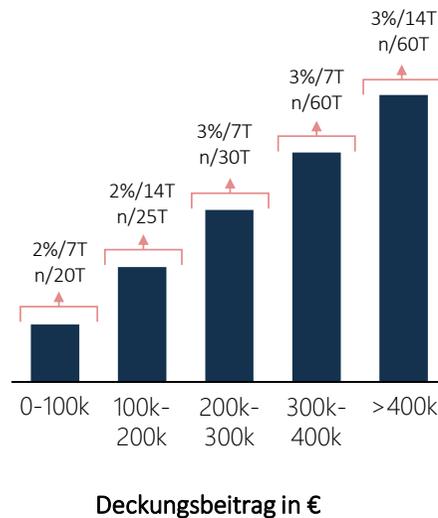
Forderungen aus LuL (AR)

Beispiel

Erkenntnisse



Neue Zahlungsbedingungen geknüpft an Deckungsbeitrag



- / Benchmarking zeigt: Über 51% der Zahlungsbedingungen deutlich zu kundenfreundlich
- / Keine Standardzahlungsmatrix etabliert
- / Im Incentivierungssystem der Vertriebsmitarbeiter wirken sich lange Zahlungsziele in vielen Fällen eher nachteilig aus

Maßnahmen

- / Standardisierung der Zahlungsbedingungen durch Einführung einer klaren und strukturierten Zahlungssystematik
- / Anpassung des Incentivierungssystems für Vertriebsteams, um kürzere Zahlungsziele attraktiver zu berücksichtigen
- / Automatisierten Ableitung optimaler Zahlungsbedingungen unter Berücksichtigung des kundenspezif. Deckungsbeitrags

Kurzfristiges Potential realisiert: 15,7 MEUR



H&C Maßnahmenpaket mit über 200 praxiserprobten Optimierungsmaßnahmen

Auswahl aus Horn & Company Toolbox

|  Verbindlichkeiten aus LuL (AP) |  Bestände (Inventory) |  Forderungen aus LuL (AR) |
|---|--|--|
| ▶ Entwicklung einer Standard-Zahlungszielmatrix | ▶ Evaluation und Anpassung Dispoparameter u. Stammdaten | ▶ Anpassung der Vertriebsanreize Fokus: Verkürzung Zahlungsziele |
| ▶ Nachverfolgung von Zahlungen vor Fristablauf & Transparenz | ▶ Optimierung Lagerhaltungsstrategien | ▶ Entwicklung einer Standard-Zahlungszielmatrix |
| ▶ Nachverfolgung vereinbarter Zahlungsfristen im Einkauf | ▶ Verbesserung Anlieferperformance Lieferanten | ▶ Optimierung des Mahnprozesses |
| ▶ Überwachung der Liefertreue für Neuverhandlung Zahlungsfristen | ▶ Anpassung Liege- und Pufferzeiten in Supply Chain | ▶ Frühzeitige Kundenansprache bei überfälligen Aufträgen & Forder. |
| ▶ Einführung von zusätzlichen Zahlungsläufen | ▶ Verbesserung Abrufverhalten Kunden inkl. Dashboard | ▶ Verfolgung des durchschnittlichen Zahlungsziels |
| ▶ Training zu Verhandlungsstrategien für Beschaffungsteam | ▶ Management indirekter Bestände und Langlieger | ▶ Erhöhung Anzahlungen |
| ▶ - | ▶ - | ▶ - |

H&C stellt tatsächliche Realisierung der definierten Maßnahmen sicher

Umsetzungsbegleitung und Ergebnismonitoring



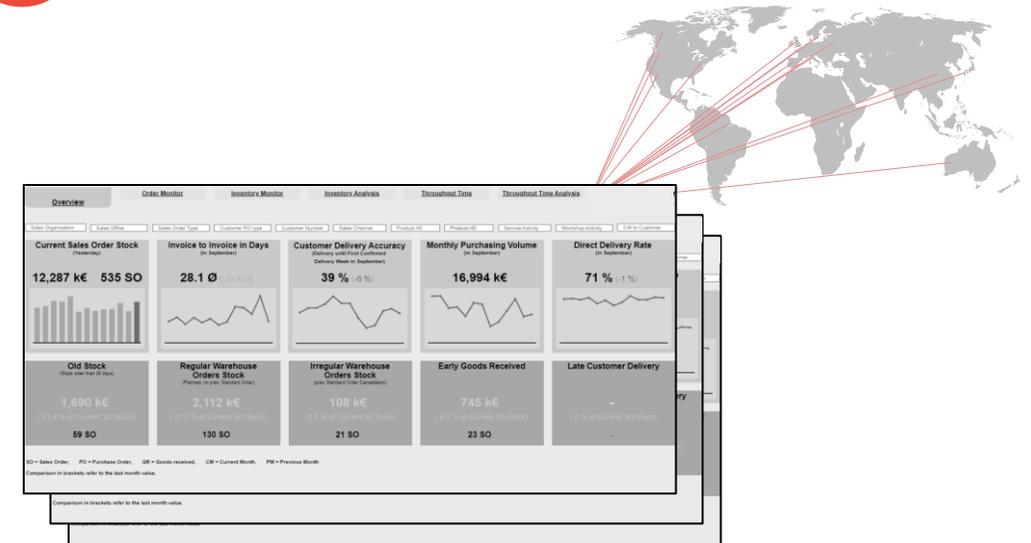
Umsetzungsprogramm



Programm- & Projektmanagementexzellenz, sodass jeder genau weiß, was wann zu tun ist



Erfolgsmonitoring & Nachsteuerung



Tagesgenaues, datenbasiertes Tracking des Fortschritts mit Transparenz vom Management bis zum Shopfloor - weltweit

Horn & Company begleitet von der ersten Potenzialidentifikation bis hin zum realisierten Bilanzeffekt. Dazu steuern wir das Umsetzungsprogramm und messen täglich den Umsetzungserfolg – bis zum Ziel!

Mit unserem datenbasierten Ansatz kombiniert mit umfassender Erfahrung aus über 100 Projekten senken wir Working Capital nachhaltig um 20-40%



End-to-End: Wir analysieren die Ursachen für zu hohen Bestand basierend auf umfassenden ERP-Daten **von der Materialbeschaffung bis zur Auslieferung und Fakturierung von Kundenaufträgen**



Schnell und Effizient: Wir können Schwachstellen mit negativen Auswirkungen auf Bestände **in sehr kurzer Zeit objektiv erkennen, quantifizieren und mit Potentialen hinterlegen** – ohne zeitraubende Ist-Aufnahme-Workshops



Erfahren: Wir bringen umfassendes **Know-how und Best-Practices zu Bestandsmanagement und -optimierung sowie zur Abbildung der relevanten Prozesse im ERP-System** aus einer Vielzahl von Projekten ein



Umsetzbar: Wir erarbeiten konkrete und **kurzfristig umsetzbare Empfehlungen zu Prozessanpassungen, Dispositionsstrategien und -parametern sowie Stammdatenanpassungen** mit nachhaltigem Effekt auf das Bestandsniveau



Nachhaltig: Wir etablieren **operativ nutzbare Werkzeuge für das Bestandsmanagement** und zum regelmäßigen Monitoring von Bestandsentwicklung und Maßnahmenumsetzung



Kooperativ: Wir kommunizieren auf Augenhöhe und **erarbeiten Verbesserungsmaßnahmen und Potentiale gemeinsam mit den operativ verantwortlichen Mitarbeitern**



1

Der Horn & Company-Ansatz
zur Working Capital Optimierung

2

Typische Projektergebnisse &
Verbesserungsmaßnahmen

3

Horn & Company Profil

Über 250 Berater - breite Kompetenz - höchste Kundenzufriedenheit

Horn & Company Profil

// BRANCHENKOMPETENZ

 horn & company Prozessindustrie

 horn & company Automotive

horn & company Konsumgüter & Handel

horn & company Industriegüter

horn & company Banken

horn & company Versicherung

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



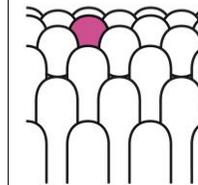
11 Standorte



Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,
Singapur, Wien, Zürich

// LEISTUNGEN

Hidden
Champion



2024/25

>1.000

Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie zu 85 Beratern befragt

H&C ist Nr. 1

Platz 1 bei „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

| | | |
|---|-------------------|-----|
| 1 | HORN & COMPANY | 427 |
| 2 | McKinsey | 403 |
| 3 | Boston Consulting | 394 |
| 4 | Bain | 388 |
| 5 | Oliver Wyman | 383 |

Kommen Sie für ein unverbindliches
Expertengespräch gerne auf uns zu!

Dr. Philipp Herrmann
Partner

philipp.herrmann@horn-company.de
+49 162 27 26 042



Schwerpunkte

- / Working Capital Optimierung
- / Process Mining
- / Prozessautomatisierung & Digitalisierung
- / Predictive Analytics
- / Supply Chain Optimierung

Alexander Decker
Associate Partner

alexander.decker@horn-company.de
+49 162 27 26 025



- / Working Capital Optimierung
- / Prozessautomatisierung & Digitalisierung
- / Supply Chain Management
- / Process Mining
- / Business Analytics & Dashboards

Wilhelm Schreiner
Geschäftsführender Partner

schreiner@conmoto.de
+49 173 62 68 213



- / Working Capital Optimierung
- / Einkaufs- & Lieferantenmanagement
- / Supply Chain Management & Strategie
- / Digitalisierung & Automatisierung v.a. in Beschaffung
- / Benchmarking & Kostenanalyse

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH