



**Reduzierung des Working Capitals
im Bereich Rail Infrastructure**
Success Story bei einem Spezialisten
der Bahntechnik



Spezialist der Bahntechnik Der zweitgrößte Weichenlieferant weltweit

Unser Kunde ist ein börsennotiertes Unternehmen und weltweit in den Märkten für Bahntechnik tätig. Produkte und Dienstleistungen für die Bahn-Infrastruktur, Schienenfahrzeuge sowie Komponenten für Schienenfahrzeuge und Busse bilden das Kerngeschäft des Konzerns. Der Konzern ist mit rund 70 Gesellschaften in etwa 30 Ländern vertreten. Seine Aktivitäten sind in die Geschäftsbereiche Rail Infrastructure und Transportation unterteilt.

Im Bereich Rail Infrastructure zählt der Konzern in der Herstellung von Schienen-Befestigungssystemen ebenso wie mit dem technisch anspruchsvollen Weichengeschäft zu den weltweiten Markt- und Technologieführern. Der Weichenbereich erwirtschaftete im Jahr 2009 einen Umsatz in Höhe von 425 Millionen €. Die größte operative Unternehmenseinheit ist in Frankreich angesiedelt und rüstet Schienennetze mit Weichen sowie Steuerungs- und Kontrollsystemen aus. Zudem ist seit Beginn 2010 das Geschäftsfeld Rail Services Bestandteil des Bereichs Rail Infrastructure.

Der Geschäftsbereich Transportation umfasst Aktivitäten im Bereich Schienenfahrzeuge und Systeme / Komponenten für Fahrzeuge einschließlich entsprechender Services.

Unternehmen für Bahntechnik

»Das Projekt mit der STREMLER AG hat uns einen wertvollen Input zur Aufbereitung des Themas Working Capital gebracht. Die STREMLERAG hat die vielfältigen Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen den einzelnen Working Capital Bestandteilen transparent dargestellt, obwohl dies bei einem derart cross-funktionalen Themengebiet oftmals nicht ohne weiteres möglich ist. Durch die hierbei identifizierten Schwachstellen wurde eine intensive Diskussion über Verbesserungspotenziale ermöglicht. Für diese Erkenntnisse sowie für die daraus abgeleitete Initiierung weiterer Projekte zur Senkung des Working Capital war der externe Anstoß durch die STREMLER AG ein wichtiger Auslöser und Taktgeber. Erwähnen möchte ich auch, dass die Zusammenarbeit mit dem Projektteam der STREMLER AG sehr effizient und professionell verlief, was auch auf den hohen persönlichen Einsatz des Beraterteams zurückzuführen ist.«



STREMLER AG
Supply Chain Engineering
Dipl.-Ing. Alphonse Stremmer
Vorstand

T +49 (0)8382 9352-0
info@stremmer.de

Ansprechpartner Kunde
Auf Anfrage

1 Weichenstellung für die Zukunft durch Senkung des Working Capitals

Ziel unseres Kunden ist es, seine Kernkompetenz im Weichengeschäft als kompetenter und technologisch führender Anbieter von Weichensystemen weiter zu stärken und auszubauen. Ein wesentlicher Beitrag zur Realisierung dieser Zielsetzung wird in einem erfolgreichen Management des Working Capitals gesehen.

Als Grundlage für eine signifikante und langfristige Reduzierung des Working Capitals wurde die STREMLER AG beauftragt, im Rahmen eines Projektes in der größten operativen Unternehmenseinheit in Frankreich, Aktionsfelder zu identifizieren und entsprechende Reduzierungspotenziale zu quantifizieren. Dabei sollte die gesamte Lieferkette betrachtet werden, von der vertrieblischen Auftragsabwicklung über das Engineering, die Beschaffung unter Einbindung der Lieferanten, die Planung und Steuerung, die Materialbewirtschaftung, die Produktion und Distribution zum Endkunden bis hin zum Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement.

2 Steigende Anforderungen an die Supply Chain

Der Weichenbereich als Engineering- und Produktionspartner für kundenindividuelle Lösungen befindet sich im Spannungsfeld verschiedenster Faktoren:

- Ausgeprägte Wettbewerbssituation im Projektumfeld
- Marktseitig projektspezifisch relativ kleine Bedarfsmengen
- Beschaffungsseitig, insbesondere im Stahlbereich, Massenproduzenten mit Mindestabnahmemengen und zum Teil extrem langen Wiederbeschaffungszeiten aufgrund geringer Kampagnenfrequenzen
- Sich ändernde Marktbedingungen und Kundenstrukturen (weltweite Zunahme von General-Contractors mit starker Marktposition)
- Steigende Marktanforderungen hinsichtlich kürzerer Lieferzeiten
- Verstärkte Internationalisierung und damit parallel zunehmende Forderungen hinsichtlich der Realisierung von Local Content
- Großkunden, vor allem Staaten, mit überdurchschnittlich langen Zahlungszielen und geringem Spielraum im Forderungsmanagement

3 Identifikation der wesentlichen Hebel und der Handlungsfelder für die Senkung des Working Capitals

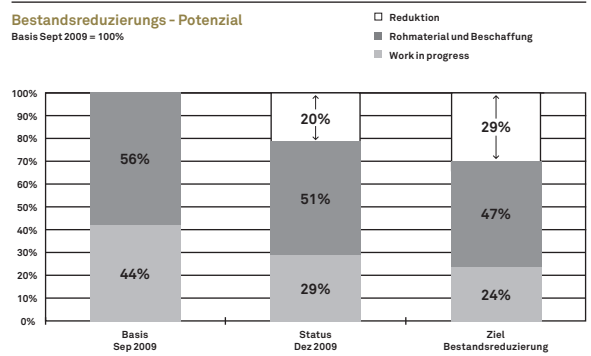
Die STREMLER AG stellte das Zusammenspiel der vielfältigen Rahmenbedingungen transparent dar und identifizierte die Auswirkungen und Hebel auf das Working Capital. Folgende, durch die STREMLER AG aufgezeigte, wesentliche Handlungsfelder wurden gemeinsam mit dem verantwortlichen Managementteam priorisiert:

- Verbesserung der Vertriebsplanung und -prognose an der Schnittstelle Vertrieb, Planung und Operations
- Optimierung von Einkauf und Beschaffung mit Konzentration auf Wiederbeschaffungszeiten kritischer Komponenten
- Stärkung des Projektmanagements im Zusammenhang mit der operativen Projektrealisierung

Hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und operativen Umsetzbarkeit wurden Maßnahmen an der Schnittstelle Vertrieb / Planung sowie im Bereich Einkauf und Beschaffung konkretisiert und in den Fokus der Working Capital-Reduktion gestellt.

Zum Abschluss des Projektes wurden sowohl die vorgestellten Themen als auch die Potenzialbewertung von der Geschäftsführung bestätigt und die Umsetzung eingeleitet.

— Deutliche Senkung der Bestände



— Markante Reduzierung des überfälligen Forderungsbestandes

— Signifikante Reduzierung der Lieferzeiten für kritische Komponenten

Die für die Bestandsreduzierung dargestellten Potenziale konnten zu einem wesentlichen Teil bereits während des laufenden Projektes realisiert werden.

Sowohl die quantifizierten Potenziale als auch die konzeptionellen Ansätze dienen als Grundlage und als Zielvorgabe zur Erstellung eines Maßnahmenplanes für die Umsetzung. Darüber hinaus werden auf Basis der Projektergebnisse bereichsübergreifend und auf internationaler Ebene weitere Projekte zur Reduzierung des Working Capitals initiiert.

Damit wurden durch das Projekt die Weichen für die signifikante und nachhaltige Reduzierung des Working Capitals gestellt und die Realisierung durch die Umsetzung der Maßnahmen gestartet.

