



**FORTLANE PARTNERS**  
STRATEGY · M&A · TRANSFORMATION

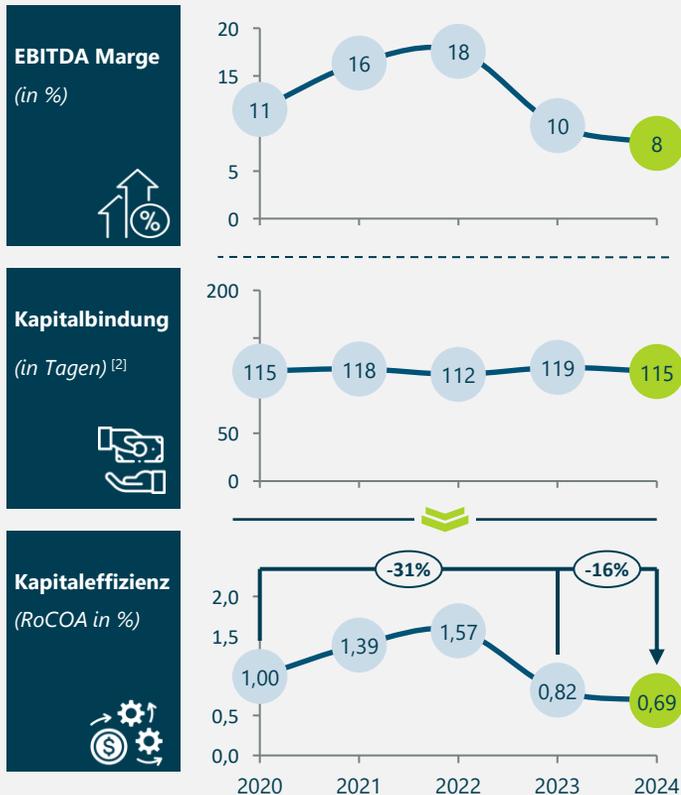


# Kapitaleffizienz in der Metal- & Rohstoffindustrie

Integrierter Ansatz zur nachhaltigen Erhöhung von Profitabilität und Liquidität

# Steigende Inputkosten, globaler Preisdruck durch internationalen Wettbewerb und fehlende Gegensteuerung über NWC<sup>[1]</sup> belasten die Kapitaleffizienz seit 2020

## 5-JAHRES ENTWICKLUNG



## Treiber der sinkenden Kapitaleffizienz

- Stark **gestiegene Energie- und Rohstoffkosten** haben Margen unter Druck gesetzt
- **Wettbewerbsdruck durch kostengünstige Anbieter aus Schwellenländern** schwächt Preisniveau und Marktanteile
- **Hohe Volatilität in den Abnahmemärkten** reduziert **Preissetzungsmacht und Auslastung** nachhaltig
- **Reduzierte Effizienz** aufgrund von **erhöhten Anforderungen an die Dekarbonisierung der Produktionsprozesse** belasten die Profitabilität
- Zunehmende **Komplexität globaler Lieferketten** führt (teilweise) zu höheren Beständen
- **Fehlende strukturelle Verbesserungen im Cash- und Working-Capital-Management** verhindern die Kompensation sinkender Profitabilität

## Bewertung

Die Kapitaleffizienz als **Indikator der Leistungsfähigkeit** der Metall- und Rohstoffindustrie zeigt eine **Erosion**. Unternehmen der Branche haben es nicht geschafft, **sinkende Margen** durch gezieltes **Cashflow- und Working-Capital-Management zu kompensieren**.

Wir unterstützen unsere Kunden dabei, diesen Trend zu durchbrechen – indem wir **Profitabilität und Kapitalbindung in einem integrierten Projektdesign** gemeinsam optimieren.



**Pirmin Mutter**

Principal, Fortlane Partners

Working Capital & Performance Improvement

[1] NWC = Net Working Capital [2] Kapitalbindung bezeichnet die im Produktions- und Vertriebsprozess gebundenen Mittel und berechnet sich als Summe aus Days Inventories Outstanding + Days Sales Outstanding  
Quelle: Fortlane Partners, Unternehmensdaten

## Integrierte Programme statt isolierter Hebel

# Fortlane Partners balanciert den Zielkonflikt zwischen Profitabilität und Liquidität mit integrierten Cash- und Performance Improvement-Programmen

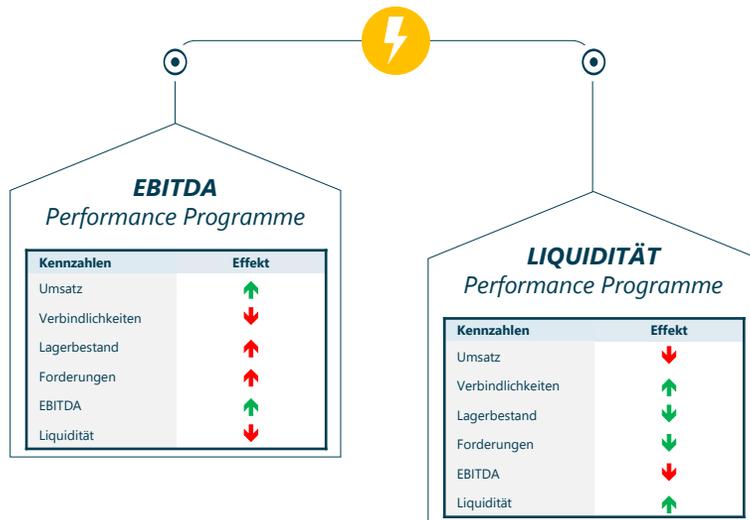
Unternehmen wollen **Profitabilität und Liquidität verbessern** – setzen aber oft **separate Programme auf, die sich gegenseitig schwächen** können



Wir setzen Programme auf, die den **Zielkonflikt** gezielt adressieren – jede **Maßnahme** wird dabei auf ihre **Kapitaleffizienz-Wirkung** gemessen



Das Ergebnis: ein **netto-positiver Effekt** auf die **Kapitaleffizienz**



### Beispielhafte Maßnahmenwirkung

Maßnahme	EBITDA-Effekt (€ Mio.)	NWC Effekt (Tage)	RoCOA-Effekt (%)
1	0,7	5	0,62%
2	(0.2)	(20)	0,00%
3	0,2	15	0,04%
4	(0,5)	(30)	(0,29%)
5	0,0	(15)	0,18%
6	0,1	30	(0,15%)

### Resultate

Kennzahlen	Effekt
Umsatz	↑
Verbindlichkeiten	↑
Lagerbestand	↓
Forderungen	↓
EBITDA	↑
Liquidität	↑

# Mit unserem integrierten Ansatz führen wir Kapitaleffizienzprojekte in drei Phasen durch – von der Analyse über die Maßnahmenentwicklung bis zur Umsetzung

## Projekt Phase

## Aktivitäten

## Outputs & Praxisbeispiel

### DIAGNOSE

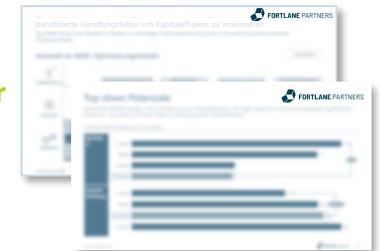


**Durchführung von Analysen** zur Fokussierung der Handlungsfelder:

- **Quantitative Analyse:** Benchmarking zur initialen Top-Down-Potenzialabschätzung
- **Qualitative Analyse:** (Interview- und Fragebogen-basiertes) Kapitaleffizienz-Robustness Assessment zur Bewertung von status-quo Prozessen und Initiativen

### Baselining

abgeschlossen, **Treiber**  
& **Potenziale**  
identifiziert und  
quantifiziert



### ENTWICKLUNG VON MAßNAHMEN



**Bottom-up-Entwicklung von Maßnahmenpaketen:**

- Entwicklung von Maßnahmenpaketen entlang priorisierter Hebel
- Quantifizierung der Maßnahmen (EBITDA und NWC)

**Maßnahmenpakete**  
entwickelt, **Trade-offs**  
quantifiziert



### IMPLEMENTIERUNG



**Umsetzung der Maßnahmen** und **Sicherstellung messbarer Wirkung:**

- Umsetzung der Maßnahmen inkl. Fortschritts- und Wirkungscontrolling
- Begleitende Workshops zur Verankerung in den operativen Einheiten

### Maßnahmen

umgesetzt, **Wirkung**  
getrackt und  
**Steuerungstool**  
übergeben



Bei einem Kunden in der Metall- und Rohstoffindustrie konnten wir Maßnahmen identifizieren, die die Kapitaleffizienz nachhaltig gesteigert haben

## 01 Kunde

- Führender Anbieter von **Produkten und Lösungen** mit **Fokus auf die Metall- und Rohstoffindustrie**, außerdem tätig in der Automobil-, Bau-, Chemie-, Energie- und Lebensmittelindustrie

## 02 Ausgangssituation

- **Profitabilitäts- und Cashflow-Ziele seit mehreren Jahren verfehlt**, deutlich hinter dem Markt
- **Übergeordnete Transformation** erforderlich, um Leistungsfähigkeit zu steigern
- **Ambitionierte Kapitalmarktziele** erfordern starke finanzielle Basis zur Strategieumsetzung

## 03 Resultate



**Aufsatz des Programms**



Entwicklung von **EBIT-Maßnahmen** im Umfang von **~€2 Mrd.**



Entwicklung von **Cashflow-Maßnahmen** im Umfang von **~€1 Mrd.**



Aufbau von **Notfallmaßnahmen**, um auf **herausfordernde Marktbedingungen** zu reagieren



**Mobilisierung und Neuausrichtung** der Organisation auf die **Kapitalmarktziele**

# Autoren



**Axel Meythaler**

Managing Director  
axel.meythaler@fortlane.com  
M: +49 1511 71410 18



**Dr. Gerrit Schütte**

Managing Director  
gerrit.schuette@fortlane.com  
M: +49 1511 71411 27



**Pirmin Mutter**

Principal  
pirmin.mutter@fortlane.com  
M: +49 1511 82360 29



**Maximilian Nausch**

Consultant  
maximilian.nausch@fortlane.com  
M: +49 1511 71410 23

## **Berlin**

Linienstrasse 86  
10119 Berlin, Germany

## **Dusseldorf**

Joachim-Erwin-Platz 3  
40212 Dusseldorf, Germany

## **Frankfurt**

Taunusanlage 1  
60329 Frankfurt/M., Germany

## **Munich**

Prinzregentenstrasse 56  
80538 Munich, Germany

## **Milan**

Piazza Fontana, 6  
20122 Milan, Italy

## **Zurich**

Sonneggstrasse 55  
8006 Zurich, Switzerland