

Benchmarking*

(Y)our Story of Success



Success Story: Benchmarking

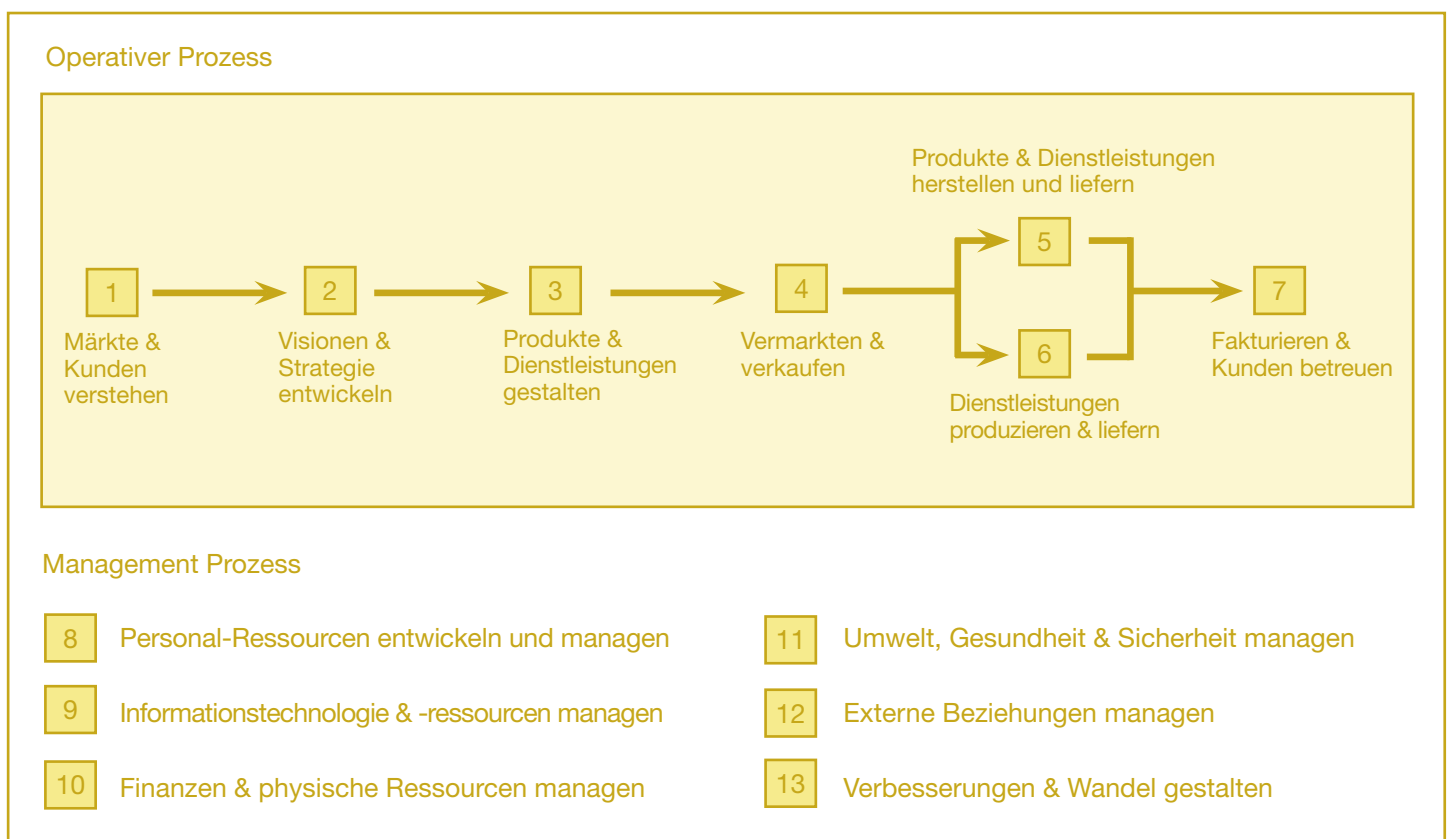
Best Practice in der Praxis

Ein europäisches Hochtechnologie-Unternehmen (in der Folge "SuccessSharing Inc." genannt) besitzt nicht nur mehrere Tochtergesellschaften in Europa und Amerika, sondern auch – und vor allem – eine führende Marktposition mit einem günstigen Umfeld für weiteres Wachstum. Als Tochterunternehmen einer größeren Hochtechnologie-Gruppe mit zahlreichen Partnerschaften und Allianzen rund um die Welt, verfügt "SuccessSharing Inc." über eine zentrale Finanzfunktion am Firmensitz sowie lokale Funktionen in den Tochterunternehmen im Finanz-, Human Resources und Beschaffungsbereich. Um alle Potenziale erschließen und ausschöpfen zu können, führte PwC in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden ein Global Best Practices® Benchmarking in der Finanz-, Human Resources und Beschaffungsfunktion durch.

Der Success-Prozess

Der Projektstart erfolgte zunächst im Inland und wurde in weiterer Folge auf die Auslandstöchter von „SuccessSharing Inc.“ ausgedehnt. Um die klare Zuordnung in den von PwC entwickelten Prozessrahmen (siehe Grafik) zu gewährleisten und die Vergleichbarkeit sicherzustellen, wurde in der Kundenzusammenarbeit auf höchste Interaktivität geachtet.

In der ersten Phase wurden, anhand der vom Kunden ausgefüllten und von PwC formal plausibilisierten Fragebögen, ein Analysebericht sowie eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse erstellt und präsentiert. Ausgestattet mit diesen Schlüsselergebnissen wurden im darauf folgenden Workshop konkrete Verbesserungspotenziale definiert und daraus resultierend, die dafür notwendigen Maßnahmen mit Zeitplänen und Verantwortlichkeiten abgeleitet.



Lächeln auch Sie dem Erfolg entgegen

Die PwC Wissensdatenbank Global Best Practices® eröffnet Ihnen die einzigartige Möglichkeit, von den Erfolgsmethoden und Erkenntnissen der weltbesten Unternehmen zu profitieren und diese zur Erzielung eigener Spitzenleistungen anzupassen.

Im speziellen Fall des Benchmarking werden sowohl branchenspezifische als auch -übergreifende quantitative Vergleiche mit dem Durchschnitt und den Besten durchgeführt. Bei Bedarf fließt unser Best Practices Know-how aber auch in die qualitative Prozess- und Risiko-Beurteilung mit ein.

PwC Global Best Practices® Benchmarking bietet Ihnen:

- Quantitative Benchmarking-Daten von über 3.000 Unternehmen
- Mehr als 20 Benchmarking Tools zur Auswertung von über 700 quantitativen Kennzahlen
- Qualitative Benchmarking Tools für mehr als 13 Kern- und 100 Subprozesse
- Detailliertes Wissen für mehr als 150 Standardprozesse
- Unternehmensprofile von mehr als 300 Unternehmen
- Mehr als 1.000 Beispiele für Best Practice-Prozessabläufe weltweit führender Unternehmen
- 350 Kontrollziele inklusive Kontrollen zur Beurteilung und Minimierung von Prozessrisiken

Am besten machen Sie gleich den Quick-Check für Ihr Unternehmen. Anhand der folgenden, ausgewählten Benchmarks können Sie eine erste Grobbeurteilung vornehmen und damit verbundene Verbesserungspotenziale ermitteln. Beachten Sie bitte dabei, dass Sie dasselbe Prozessverständnis dem zugrunde legen wie in nebenstehender Prozessgrafik abgebildet. Nur so ist ein sinnvoller und aussagekräftiger Vergleich möglich. Für detaillierte Informationen, wie weit sich Ihr Unternehmen bereits auf dem Weg zu Best Practice befindet, wenden Sie sich bitte direkt an Ihren lokalen Ansprechpartner.

Branchenübergreifende Benchmarks	Median	Best-in class	Ihr Unternehmen	Ihr Potenzial
Gesamtkosten der Finanzfunktion zum Gesamtumsatz (in Prozent)	0,8%	0,4%		
Personalkosten in der Finanzfunktion zum Gesamtumsatz (in Prozent)	0,6%	0,2%		
Mitarbeiter Lohn- & Gehaltsabrechnung zu Gesamtmitarbeiter (in Prozent)	0,4%	0,2%		
Kosten Beschaffungsfunktion bezogen zum Umsatz (in Prozent)	0,4%	0,2%		
Mitarbeiter der Einkaufsabteilung zur Gesamtmitarbeiterzahl (in Prozent)	1,5%	0,8%		
Lieferanten, die 80% des Bestellvolumens liefern (in Prozent)	7,6%	3,6%		
Abwesenheitstage (inklusive Karenz) pro Mitarbeiter im Unternehmen	8,0	3,4		
Anzahl an Schulungstagen pro Mitarbeiter im Unternehmen	2	4,7		
Gesamtkosten der Personalabteilung pro Mitarbeiter im Unternehmen	725 EUR	236 EUR		

Das „SuccessSharing Inc.“-Zwischenergebnis

- Zu hohe Außenstandsdauer der Forderungen
- Lagerbestand ist nicht vollkommen unter Kontrolle und tendenziell steigend
- Zu hohe Kosten in verschiedenen Funktionen (z. B. im Rechnungswesen & Controlling sind die Kosten auf Gruppenebene um 50 Prozent höher als der Durchschnitt und um 100 Prozent höher als bei Best Practice)
- Die finanzielle Budgetierung und Analyse erfordern mehr Personal und münden zudem in höheren Plan-/Ist-Abweichungen
- Es werden viele kleine Lieferanten und zu wenig Synergien genutzt, um Beschaffungsvolumina zu bündeln und somit die Ausgaben für Zukäufe aller Art drastisch zu senken
- Lieferzeiten sind höher als im Durchschnitt, die Lieferanten werden aber vielfach früher bezahlt als im Benchmarking-Vergleich
- Trotz einer hohen Fluktuation bei Mitarbeitern sind hohe Schulungsausgaben zu verzeichnen
- Es werden keine vollkommen standardisierten Entlohnungssysteme eingesetzt

Die Konsequenz

Auf Grund dieser aufgezeigten Schlüsselergebnisse wurden bei „SuccessSharing Inc.“ mehrere Folgeprojekte gestartet. So auch ein Working Capital Management Projekt, bei dem ein PwC-Expertenteam folgende Aktivitäten initiierte:

- Die Identifizierung des kurz- und mittelfristigen Potenzials beim Working Capital
- Die Festlegung einer geeigneten Vorgehensweise zur Realisierung der aufgezeigten Potenziale
- Die Empfehlung von Verbesserungen bei Prozessen und in der Organisation

Die Empfehlungen

Forderungen

Der Schwerpunkt liegt auf der Implementierung eines effektiven Mahnprozesses, der Verhandlung von besseren Zahlungskonditionen inklusive Kundenanzahlungen und einer qualitativ verbesserten Rechnungsstellung. Zusätzlich wird der Einsatz alternativer Finanzierungsinstrumente näher betrachtet.

Lager

Eine gesamthafte starke Einbindung der operativen Einheiten sowie des Supply Chain Managements ist erforderlich. Zusätzlich gilt es, eigene Richtlinien im Umgang mit Sonderbestellungen festzulegen sowie die minimalen Lagerbestandsanforderungen der einzelnen Tochtergesellschaften zu ermitteln und ein gruppenweites, an den neuen Anforderungen orientiertes Lagerberichtswesen zu implementieren.

Verbindlichkeiten

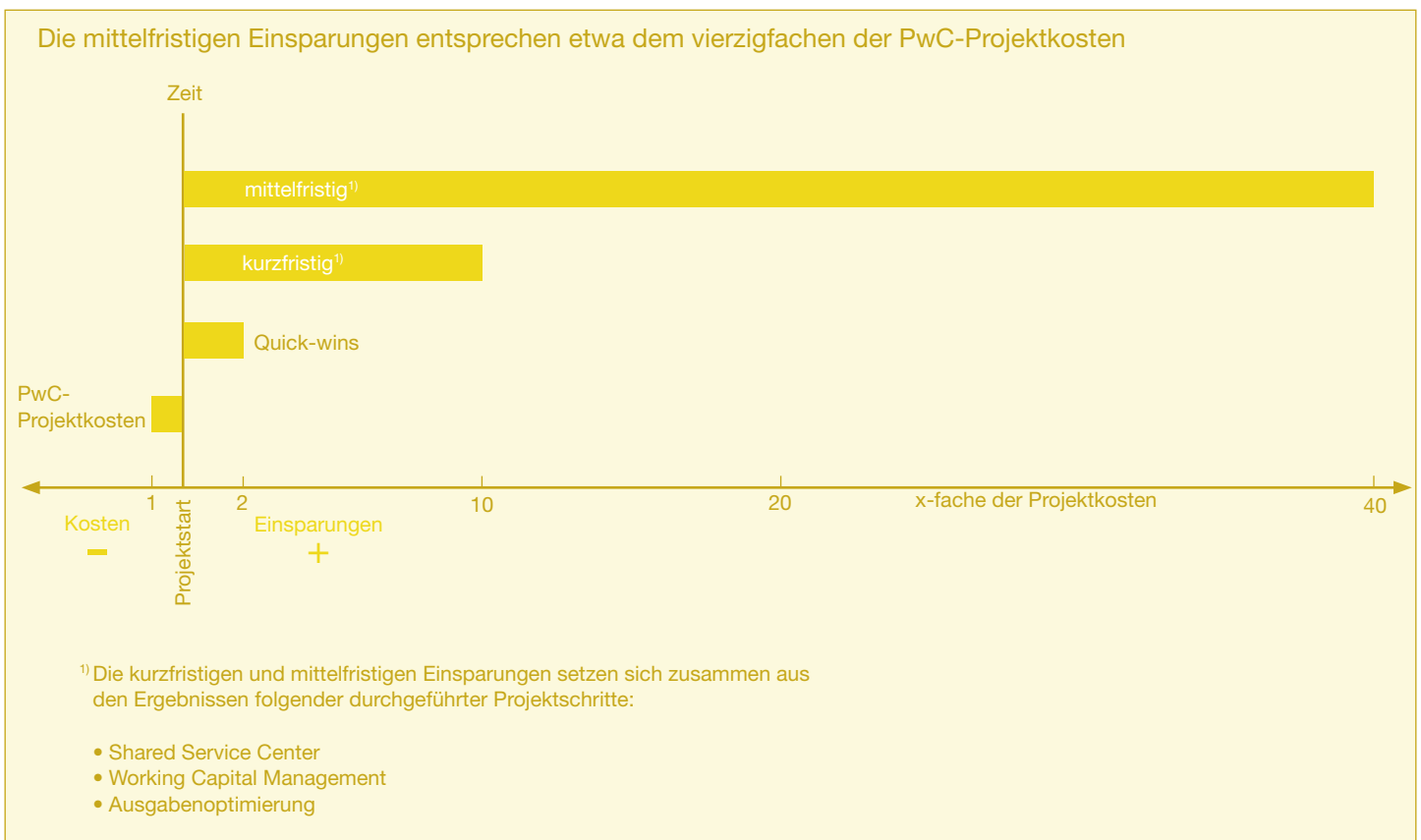
Der Fokus liegt bei der Verlängerung der Zahlungsfristen, wenn kein Skonto möglich ist sowie im Bereich der Beschaffungsoptimierung (Volumenbündelung und Lieferantenreduktion).

Weiters

Die strategische Optimierung der Beschaffungsfunktion und die Implementierung eines Shared Service Centers für die Finanzfunktion wurden zudem ins Auge gefasst. Auf Basis von PwC-Erfahrungen liegen die möglichen Einsparungen bei einer Beschaffungsoptimierung zwischen fünf und fünfzehn Prozent vom untersuchten Beschaffungsvolumen (Durchschnitt zehn Prozent). Mit der Einführung eines Shared Service Centers sind vielfach Kosteneinsparungen zwischen 25% und 50% von der zugrunde liegenden Kostenbasis verbunden.

Das Erfolgsresultat

- Es wurde ein nachhaltiges Potenzial zur substantiellen Reduzierung des Working Capital von „SuccessSharing Inc.“ identifiziert:
 - Quick-wins finanzierten das Projekt zweifach
 - Kurzfristig ist eine Reduktion des eingesetzten Kapitals (Net Working Capital) um ca. 20% erzielbar
 - Mittelfristig ist eine Reduktion des eingesetzten Kapitals (Net Working Capital) um ca. 40% erreichbar
- Verfügbare Geldmittel erhöhten sich um das siebenfache im Vergleich zum Projektstart
- ROI des Working Capital Management Projektes wird beim zwanzigfachen der PwC-Projektkosten liegen
- Die Auswirkungen auf die Kostenbasis und das EBIT werden beträchtlich und nachhaltig sein



Conclusio

Der ROI aus dem Working Capital Management Projekt wird im konkreten Fall für „SuccessSharing Inc.“ beim zwanzigfachen der PwC-Projektkosten liegen. Die zusätzlichen Einsparpotenziale im Zusammenhang mit der Beschaffungsoptimierung sowie der Implementierung eines Shared Service Centers spielen für „SuccessSharing Inc.“ die Projektkosten jeweils um das zehnfache herein.

Die unmittelbaren Einsparungen („Quick-wins“) für „SuccessSharing Inc.“ betragen somit das zweifache, die kurzfristigen bis zum zehnfachen, die mittelfristigen bis zum vierzigfachen der PwC-Projektkosten.

Die Resultate zeigen deutlich, dass es für Unternehmen eine durchaus lohnenswerte Investition darstellt, über Benchmarking und die damit verbundenen Folgeaktivitäten festzustellen, wie weit man sich bereits auf dem Weg zu Best Practice befindet.

Ihre Ansprechpartner

PwC PricewaterhouseCoopers GmbH
Erdbergstraße 200
1030 Wien
www.pwc.at

Dr. Christine Catasta
Partnerin, Leiterin Advisory
Tel.: +43 1 501 88-1100
christine.catasta@at.pwc.com

Dr. Günther Jauck, MBA, MSc
Senior Manager Advisory
Leiter Finance Effectiveness
Tel.: +43 1 501 88-2819
Mobil: +43 676 833 77 28 19
guenther.jauck@at.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160
CH-8050 Zurich
www.pwc.ch

Reto Brunner, lic. oec. HSG
Senior Manager, Management Advisory
Tel.: +41 58 792 14 19
Mobil: +41 79 510 02 91
reto.f.brunner@ch.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart
www.pwc.de

Dkfm. Michael Suska
Partner
Tel.: +49 711 25034-3250
Mobil: +49 175 43 70 80 3
michael.suska@de.pwc.com