

Rapid Cost Reduction*

Gut Ding braucht (W)Eile

„Nicht die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen.“

Umsatz- und Ergebnismrückgänge, drohende Verluste von Marktanteilen und sinkende Aktienkurse sind die Hauptgründe für zunehmende Unsicherheit in Unternehmen. Diese Ergebnisverschlechterungen zwingen viele Unternehmen ihr Kostenmanagement neu zu überdenken. Nur durch eine strukturierte Vorgehensweise, zielorientierte Kostenanalysen, Benchmarking, Best Practice-Vergleiche und professionelles Projektmanagement können dauerhafte Einsparpotenziale erkannt und realisiert werden. Dazu ist es wichtig, die Kostenstrukturen und -entwicklungen im Unternehmen genau zu analysieren.

Rapid Cost Reduction von PricewaterhouseCoopers ist ein pragmatisches Konzept zur Senkung der Kosten. Es ermöglicht eine nachhaltige Kostenreduktion innerhalb relativ kurzer Zeit. Nach einer kompakten Analysephase (Kostenstrukturvergleich, Benchmarking, Quick-win-Ermittlung) folgt die Konzept- und schließlich die Umsetzungsphase. Dabei werden auch Maßnahmen berücksichtigt, die eine mittel- bis langfristige Ausrichtung unterstützen.



Warum zielgerichtete Kostenreduktion?

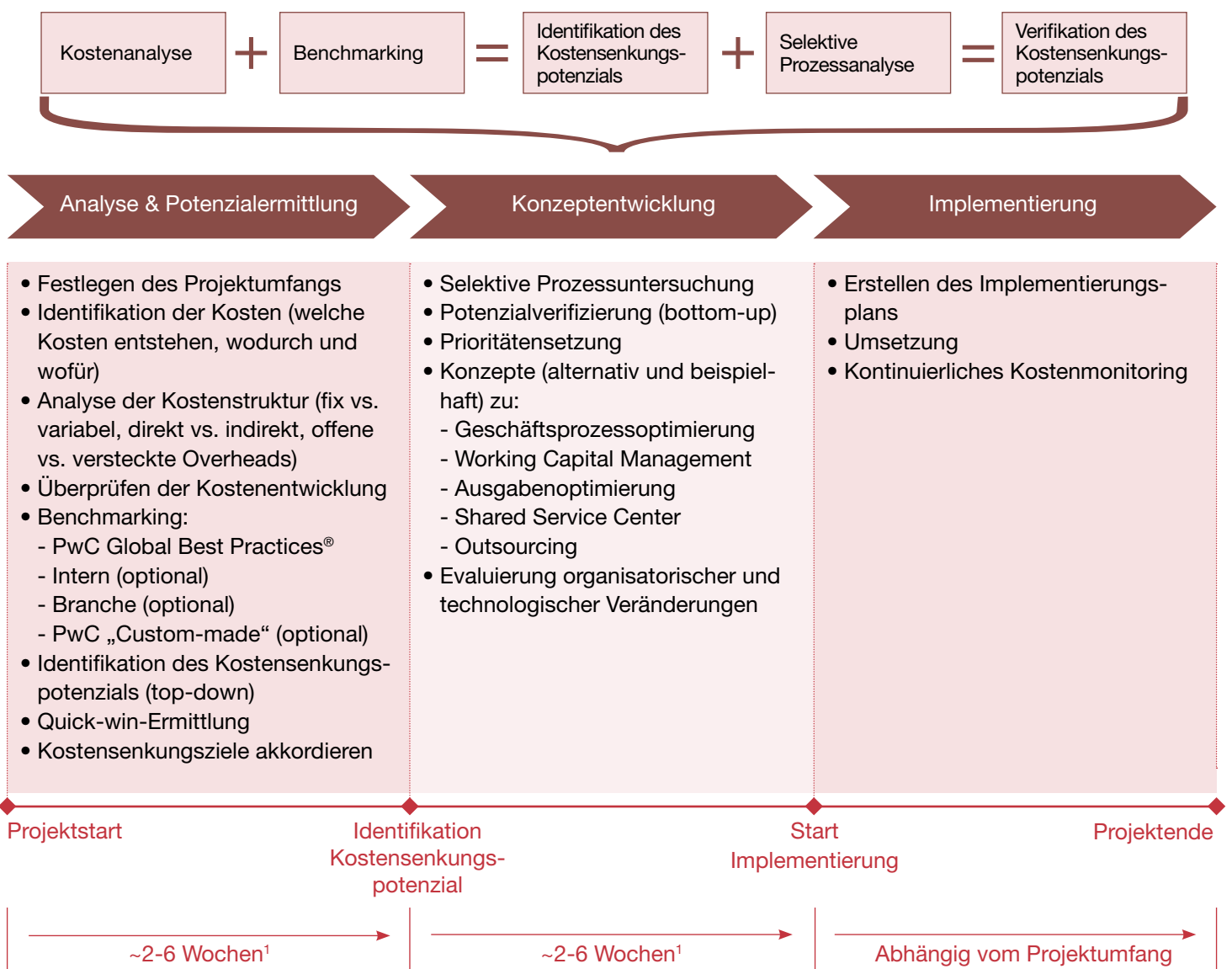
Eine aktuelle Umfrage von PricewaterhouseCoopers ergab, dass viele Unternehmen ihre Mittel nicht zielgerichtet und zweckmäßig einsetzen und so ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Obwohl die Mehrheit der Unternehmen angab, auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Investitionen zur Sicherung ihres Wachstums fördern zu wollen, herrschen in Wirklichkeit vielfach Sparmaßnahmen vor, die sich in reduzierten Investitionsvolumina, Einstellungsstopps oder der Verschiebung von Projekten widerspiegeln. Dadurch können zwar unmittelbar Kosten eingespart werden, mittelfristig hat dies jedoch oft negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg.

Die Voraussetzung für eine effiziente und effektive Kostenreduktion ist eine hohe Kostentransparenz. Zudem bedarf es einer genau durchdachten Festlegung von Maßnahmen, um eine rasche und nachhaltige Kosteneinsparung sicherzustellen.

Unsere Vorgehensweise

„Rapid Cost Reduction“ ist ein von PricewaterhouseCoopers entwickeltes Konzept zur raschen Kostensenkung, das sich durch eine kurze Projektdauer und flexible Strukturen auszeichnet. Wir setzen hierzu Instrumente und Methoden mit unterschiedlichen Zeithorizonten ein.

Wir berücksichtigen verschiedene Ansatzpunkte im Kostenmanagement und gehen flexibel auf Ihre Bedürfnisse ein. Rapid Cost Reduction vereint dabei kurz-, mittel- und langfristige Instrumente, wodurch eine effiziente Umsetzung mit schnell messbaren Erfolgen ermöglicht wird. Ist-Aufnahme und Analyse reduzieren sich somit auf das Wesentliche.



¹) Die skizzierte Projektdauer ist indikativ und hängt von einer ausreichenden Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeiter und Daten ab.

Die einzelnen Maßnahmen

- Kurzfristig gilt es, Einsparpotenziale (Quick-wins) beispielsweise mittels Benchmarking und Kostenstrukturanalyse zu identifizieren und zu realisieren.
- Mittelfristige Maßnahmen wie Ausgabenoptimierung, Geschäftsprozessoptimierung und Working Capital Management bauen darauf auf.
- Langfristig können unternehmensübergreifende Strukturänderungen wie Shared Service Center und Outsourcing zusätzlich zu weiteren Kostensenkungen beitragen.

Für die erfolgreiche Umsetzung ist ein Projekt- und Changemanagement, das alle beteiligten Interessensgruppen einbindet, entscheidend.

Rapid Cost Reduction

Basierend auf der erforderlichen Durchführungsdauer setzt unser Konzept zur schnellen Kostenreduktion zunächst bei kurzfristigen Analysemethoden wie der Kostenanalyse und dem Benchmarking an. Darauf aufbauend werden Quick-wins definiert, welche einen entscheidenden Einfluss auf die erfolgreiche Durchführung eines Optimierungsprojektes haben und sich rasch auf das Unternehmensergebnis auswirken. Zudem erhöhen Quick-wins die Motivation der Beteiligten und tragen somit dazu bei, dass auch nachhaltige und langfristige Maßnahmen leichter implementiert werden können.

Kurzfristige Maßnahmen

	Kostenanalyse	Benchmarking
Aktivitäten (exemplarisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Einteilung der Kosten nach ihrer Relevanz für unternehmensweite Wertschöpfungsprozesse und Unternehmenswachstum - AVACs (Added Value Activity Costs): z.B. F&E, Fortbildung und Marketing - NAVACs (Non Added Value Activity Costs): z.B. redundante Prozesse, ineffiziente Beschaffung, unkoordinierte Ausgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitatives und quantitatives Benchmarking: - Global Best Practices® Datenbank - Intern - Branchenübergreifend - PwC „Custom-made“
Ihr Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Kosten, die für das augenblickliche und künftige Wachstum nötig sind • Kenntnis der Kosten, die reduziert werden können, ohne das Unternehmenswachstum negativ zu beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungssteigerung und Kostensenkung in Finance, Beschaffung, Human Resources, IT, Sales, etc. • Qualitätsverbesserung von Prozessen • Risikoreduzierung • Identifizierung von Quick-wins

Continuous Improvement

Kurzfristige Maßnahmen alleine reichen oft nicht aus das Ergebnis entscheidend und nachhaltig zu verbessern. Für ein konsequentes Kostenmanagement muss auch in Erwägung gezogen werden, Geschäftsprozesse zu optimieren und in weiterer Folge Organisationsstrukturen zu ändern. Ein Shared Service Center oder das Outsourcing von Funktionen können dabei in Frage kommen. Vergleiche mit anderen Unternehmen eröffnen zusätzliche Optimierungspotenziale. Darüber hinaus können Ansatzpunkte für strategische Allianzen und Kooperationen mit Wettbewerbern identifiziert werden.

Mittelfristige Maßnahmen

	Geschäftsprozessoptimierung	Working Capital Management	Ausgabenoptimierung
Aktivitäten (exemplarisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellenanalyse • Adaptierung / Neugestaltung von Prozessen und Personalressourcen • Erhöhung der Prozessqualität • Verkürzung von Durchlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturelle Verbesserung von Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräten • Definition und Implementierung von geeigneten Maßnahmen • Monitoring durch Kennzahlensysteme • Aktives Management von Steuern und Abgaben über PwC-Instrumente wie Safer Tax™ und Cashfinder® 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumenpooling von Lieferanten • Reduktion der Vorräte durch bessere Integration der Lieferanten in die Supply Chain • Erhöhung der Akzeptanz von Rahmenverträgen
Ihr Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Situationsanalyse • Nachhaltige Senkung von Kosten • Sicherung von Wettbewerbsvorteilen 	<ul style="list-style-type: none"> • Freisetzung von 20-30% (Erfahrungswerte) des gebundenen Kapitals bei einem Payback von wenigen Monaten • Zusätzliches Kapital für Investitionen • Nachhaltige Senkung des gebundenen Working Capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Einsparungen von 5-15% (Erfahrungswerte) vom untersuchten Beschaffungsvolumen • Kosten betragen dabei häufig nur 1/5 bis 1/10 (Erfahrungswerte) der lukrierten Einsparungen

Langfristige Maßnahmen

	Shared Service Center	Outsourcing
Aktivitäten (exemplarisch)	<ul style="list-style-type: none"> • Situationsanalyse • Definition der angebotenen Shared Service Center Leistungen • Standardisierung / Harmonisierung von Unternehmensfunktionen • Festlegen von Kontrollmechanismen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung Business Case • Auswahl eines geeigneten Lieferanten • Stakeholdermanagement • Durchführung der Transaktion • Risikobewertung • Continuous Improvement
Ihr Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Ressourcenauslastung • Standardisierung und Prozessoptimierung • Reduktion der Overhead Costs • Effizientere Serviceleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Effizienz der ausgelagerten Prozesse • Freigabe von Ressourcen • Stärkere Konzentration auf Kernprozesse

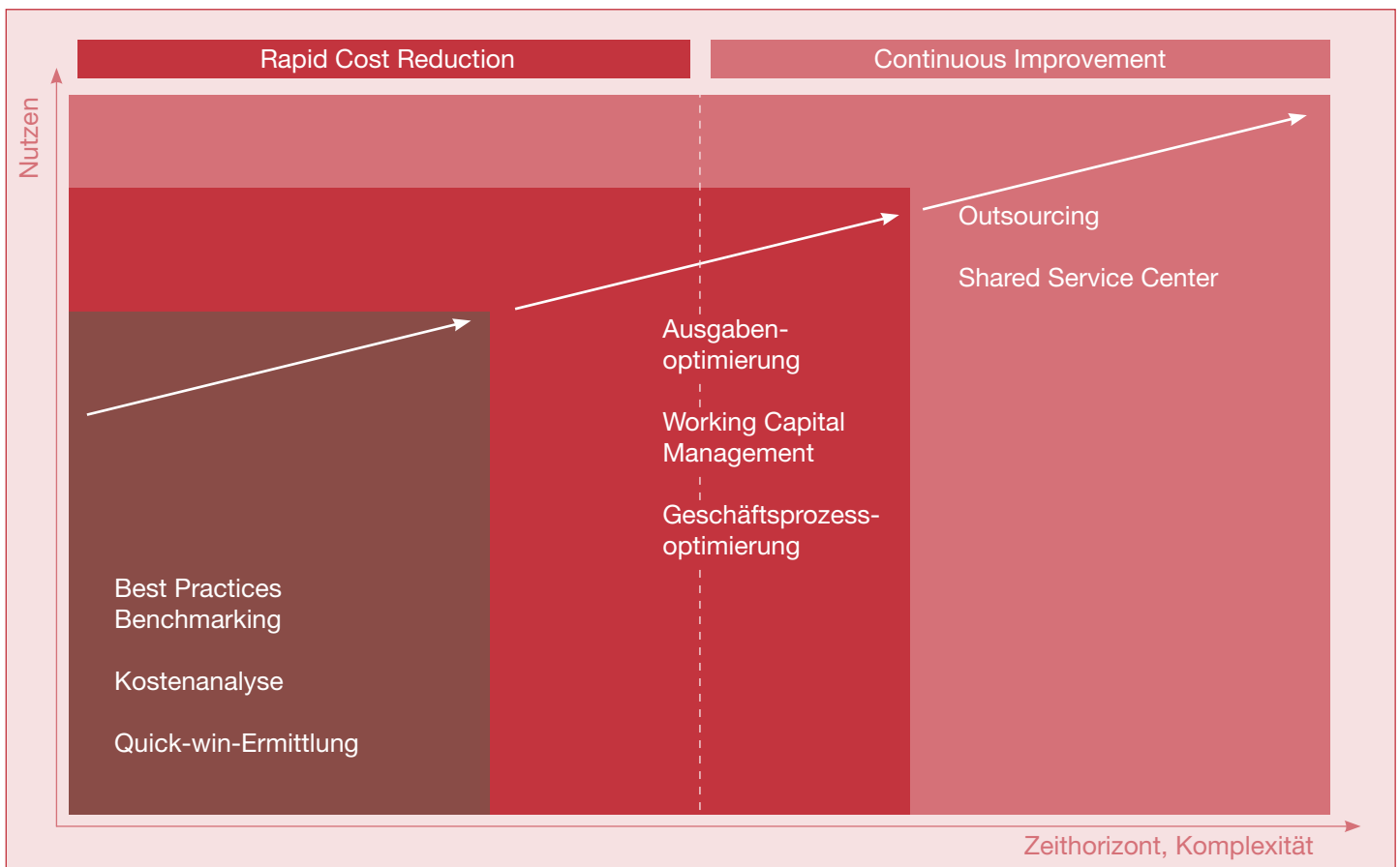
Ihr Vorteil

Bei Rapid Cost Reduction mündet die kurzfristige Kostensenkung in einem mittel- bis langfristigen Konzept zur weiteren Kostenreduzierung über Maßnahmen wie (alternativ und beispielhaft): Prozessoptimierung, Ausgabenoptimierung, Working Capital Management, Shared Service Center oder Outsourcing.

Rapid Cost Reduction auf einen Blick:

- Erkennen von Einsparpotenzialen nach ihrer Umsetzungsdauer
- Optimierung von Prozessen
- Rasche und signifikante Kostensenkungen
- Nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsposition
- Geringe Investitionskosten
- Freisetzen von ungenutzten Reserven und Cash
- Hoher Return-on-Investment (ROI) der Projektkosten
- Integration kurz- sowie mittel- und langfristiger Maßnahmen
- Einbringung von Best Practices Know-how

Mit ansteigendem Zeithorizont steigen auch Komplexität und Nutzen an.



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 Ltd
Stampfenbachstraße 138
8035 Zürich
www.pwc.ch

Erik Gadhammar, MBA, MSc
Senior Manager Advisory
Leiter Operational Excellence
Tel.: +41 1 630 14 40
Mobil: +41 79 601 60 71
erik.gadhammar@ch.pwc.com