

INDUSTRIAL MANUFACTURING

## **Betriebsmodell-Optimierung in Servicefunktionen**

Führende Serviceleistungen für effektive Governance  
und Organisation bei lückenloser Prozessoptimierung



# Optimierung der Verwaltungsstruktur

## Strategische Ziele

**International agierende Unternehmen sehen sich heutzutage mit einem Wettbewerb konfrontiert, der unentwegt wächst und eine permanente Überprüfung und Verbesserung aller Aspekte der Wertschöpfungskette erforderlich macht. Diese Herausforderung betrifft fraglos auch die für Produktion, Lieferkettenmanagement oder Verkauf zentralen Verwaltungsbereiche – etwa Finanz- oder Personalabteilung, IT oder Auftragswesen.**

In verschiedenen Branchen haben sich einige strategische Zielsetzungen als besonders wichtig für Verwaltungsbereiche herauskristallisiert:

### **Unterstützung des Wirtschaftsgeschehens**

verweist auf die Fähigkeit von Verwaltungsfunktionen, unverzüglich überzeugende Arbeits- oder Prozessergebnisse zu liefern. Relevante Faktoren werden vornehmlich von Verwaltungseinheiten definiert, etwa vom Group Management. Sie müssen allerdings hinsichtlich eventueller Zielkonflikte geprüft werden, zum Beispiel auf zeitliche Vorgaben und Kosten.

### **Kosteneffizienz**

betrifft die Betriebskosten der Verwaltungsfunktionen, die mit der generellen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zusammenhängen. Für die wichtigsten Bereiche sind diesbezüglich Vergleichswerte verfügbar, die üblicherweise branchenintern die Kosten dem Nutzen gegenüberstellen.

### **Compliance**

ist gegeben, wenn externe und interne Verordnungen in der Verwaltung befolgt werden. Diesem strategischen Ziel kommt beim Erreichen anderer Ziele eine übergeordnete Bedeutung zu.

### **Flexibilität**

meint die Fähigkeit einer Funktion, auf Änderungen wirtschaftlicher Erfordernisse zu reagieren. Gedacht sei hier beispielsweise daran, dass Dienstleistungen beim Erschließen neuer Märkte auch in weiteren Sprachen angeboten werden. Da sich der Wandel immer mehr beschleunigt, spielt Flexibilität eine immer größere Rolle.

### **Skalierbarkeit**

zeigt sich darin, dass Verwaltungsfunktionen sich Veränderungen des Geschäftsumfangs anpassen lassen, die mit Übernahmen, Produkteinführungen und anderen Entwicklungen einhergehen.

Das „Geflecht von Zielen“, das sich auf Überlegungen zu Verwaltungsfunktionen auswirkt, macht ein sorgsames Abwägen zwischen einander entgegenstehenden Zielen erforderlich, etwa wirtschaftliche Unterstützung und Kosteneffizienz oder Compliance und Flexibilität. Neuartige Herangehensweisen und Entwicklungen im Bereich der Verwaltungsoptimierung eröffnen innovative Wege, diese Herausforderungen anzugehen. Und sie bringen bahnbrechende Lösungsansätze mit sich.

Die Herangehensweise von KPMG bei der betrieblichen Optimierung von Verwaltungsbereichen fördert neue Trends zutage und ermittelt richtungsweisende Maßnahmen. Bei Beratungsbedarf und Interesse an Diskussionen stehen wir Ihnen und Ihrem Unternehmen jederzeit gern zur Verfügung.



**Dr. Gerhard Dauner**  
Partner  
Head of Industrial  
Manufacturing  
Europe, Middle East  
and Africa

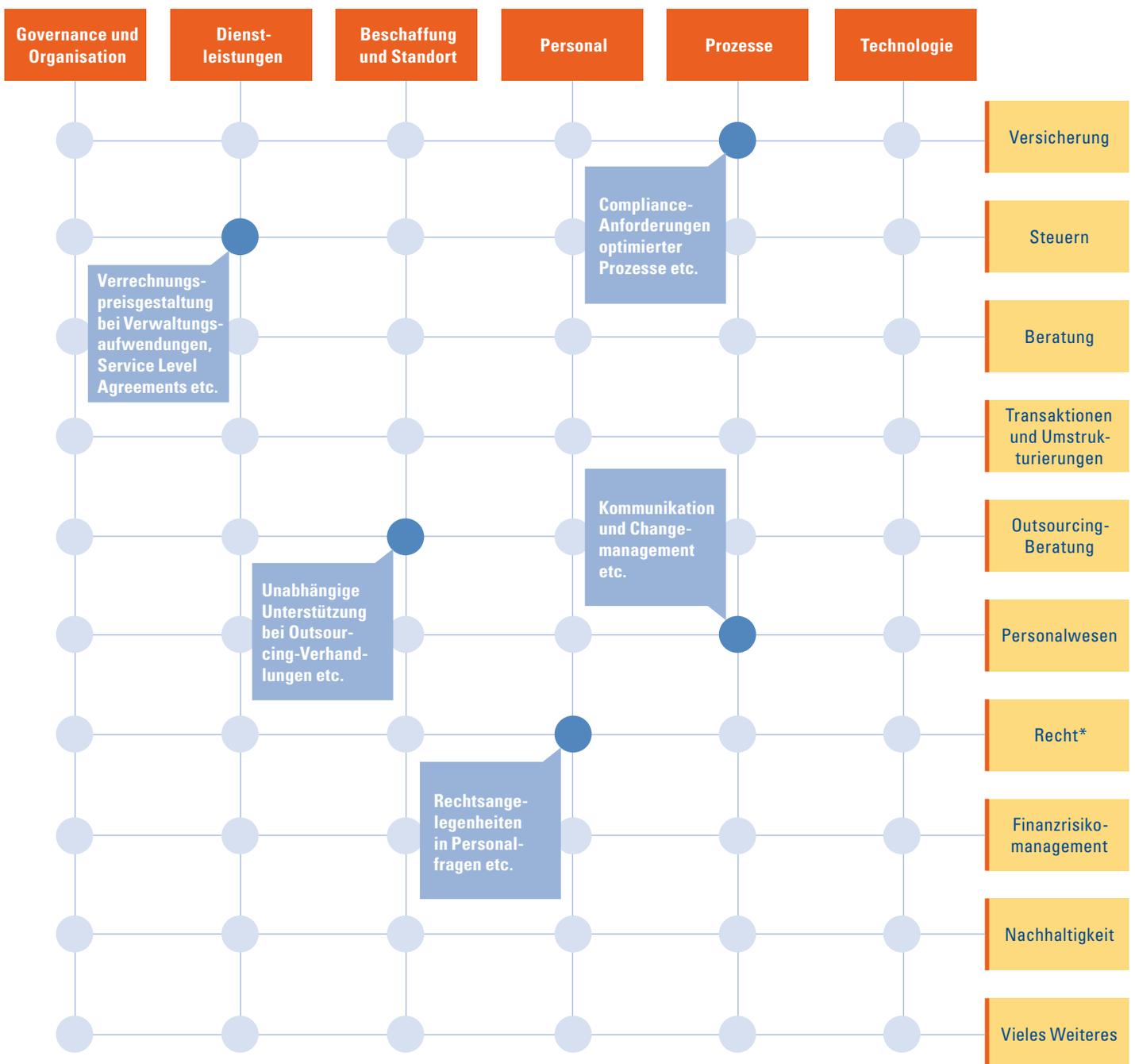


**Dr. Alexander Riedel**  
Partner  
Consulting

# Optimierung von Betriebsmodellen in Verwaltungsfunktionen

## KPMGs Kompetenz

Das KPMG-Netzwerk von Spezialisten im Bereich Verwaltungsaufwendungen verbindet Expertenwissen und Erfahrung fachübergreifend. Damit steht es auf diesem Gebiet für erfolgreiche Betriebsmodelloptimierung.



\* Die Rechtsdienstleistungen werden durch die KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH erbracht.

# Unser sechsdimensionaler Ansatz

Der Ansatz von KPMG bei der Optimierung von Verwaltungsbereichen stützt sich auf sechs Dimensionen. In Bezug auf jede einzelne sind vielfältige Erfahrungen gefragt, was dem Konzept im Ganzen Benchmark-Niveau verleiht. KPMG verfügt mit seiner ausgewogenen Herangehensweise und seinem weltweiten Netzwerk multidisziplinärer Fachleute in besonderem Maß über die notwendigen Voraussetzungen.

Im Folgenden findet sich eine beispielhafte Aufstellung unseres Angebots. Die interdisziplinäre Vorgehensweise von KPMG gibt strukturierende und nahtlos integrierende

Antworten auf die skizzierten Herausforderungen und optimiert den Verwaltungsbereich somit umfassend.

## Prozesse Führende, umfassende Verwaltungswirtschaftsprozesse realisieren



- Repertoire an bewährten Vorgehensweisen bei Verwaltungsprozessen (beispielsweise zu Personal- oder Rechnungswesen, Steuern und Informationsmanagement)
- Qualitativer und quantitativer Vergleich von Verwaltungsbereichen
- Einführung von Verfahren kontinuierlicher Verbesserung
- Steuerrechtskonforme Service Level Agreements und unternehmensübergreifende Berechnungsmodelle

## Dienstleistungen Tätigkeiten der Dienstleister der Gruppe und lokaler Einheiten aufeinander abstimmen



- Bewährte Vorgehensweisen für die strukturierte Zuordnung von Zuständigkeiten zu gemeinsamen Tochterunternehmen, Centers of Excellence (CoEs), Abteilungen am Hauptsitz, Ländereinheiten oder Business Units
- Aufteilung der Aufgaben von zentralen Verwaltungseinheiten (etwa Steuern, Finanzen, Buchhaltung, Personalwesen oder IT) nach bewährten Methoden
- Sicherstellung interner Kontrollanforderungen, zum Beispiel SOX 404
- Compliance

## Governance und Organisation Effektive Governance für die Verwaltungsfunktionen sicherstellen



- Abgleich der in Verwaltungsfunktionen erforderlichen Maßnahmen
- Beratung hinsichtlich angemessener Betriebsmodelle, etwa anhand eines Rasters mit Vergleichsgruppen
- Konzepte für Performance-Management
- Absicherung der Compliance-Anforderungen
- Zusammenschlüsse und Ausgründungen

## Personal Weltweite Verwaltungsteams aufbauen und führen



- Kommunikation und Changemanagement umfangreicher Transformationsprogramme
- Unterstützung in Personalfragen
- Stellenbeschreibungen
- Lern- und Weiterentwicklungsprogramme für Manager und Mitarbeiter
- Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben bei Personalmaßnahmen

Bei der Optimierung von Verwaltungsfunktionen berücksichtigt KPMG die Herausforderungen umfassend.

## Technologie

### Anforderungen von IT und Verwaltung aufeinander abstimmen



- Beurteilung des Reifegrads der Verwaltungssysteme
- Implementierung bewährter Modelle im Informationsmanagement, zum Beispiel gestützt auf ITIL (IT Infrastructure Library)
- Harmonisierung und Normung der Systemlandschaft
- Sicherstellen von Compliance-Anforderungen beim Einführen von IT-Systemen
- Beratung zu ERP (Enterprise Resource Planning) – Herausarbeiten der Anforderungen, Design, Unterstützung bei der Einführung



## Kundennutzen (in Auswahl)

- Umfangreiche Empfehlungen zu bewährten Verfahren für alle relevanten Fragen der Gestaltung des Betriebsmodells
- Rückgriff auf bewährte Vorgehensweisen – branchenübergreifend
- Exakte Nutzen- und Fallbewertung für tragfähige Entscheidungen
- Problem- und mühelose Einbindung von Fachleuten der verschiedensten Bereiche
- Kontakte zu erfahrenen Spezialisten in aller Welt, die Kunden im Transformationsprozess beraten und begleiten

## Beschaffung und Standort

### Bestmögliche Standorte und Beschaffungsmöglichkeiten für Verwaltungsprozesse auswählen



- Unterstützung bei der Entscheidung „Eigenfertigung oder Zukauf“
- Unabhängige Beratung hinsichtlich effektiver Gestaltung und Einführung von Outsourcing-Vereinbarungen
- Weltweite Standortsuche und -auswahl
- Steuerlich effiziente Strukturierung globaler Beschaffungs- und Liefernetzwerke
- An Steuergesetzgebung orientierte Verrechnungspreisgestaltung

# Trends der zweiten Generation bei der Optimierung von Verwaltungsbereichen

Ebenso wie in weltweiten Produktionsketten wird die weitere Optimierung von Verwaltungsfunktionen zunehmend anspruchsvoll, wenn es darum geht, Wettbewerbsvorteile zu erringen. Die klassischen Ansätze zur Verbesserung sind nahezu erschöpft. Daher hat KPMG nunmehr vier Trends der zweiten Generation herausgearbeitet, die für die Optimierung der Verwaltung einen Nutzen in Aussicht stellen, der den Branchenstandard übersteigt.

„Die Technik, nicht den Dienstleister beauftragen“

„Prozessmanagement vorantreiben und strukturierte, wiederkehrende und transparente Abläufe erhalten“

„Von Blackbox-Methoden zu echten Shared Service-Strukturen“

„Spitzenteams von fachlichen Experten aufbauen“

Innovative Ansätze ermöglichen die Optimierung der Verwaltungsbereiche – mehr als Outsourcing und transaktionsbezogene Dienstleistungen.

Das alte Modell	Der neue Ansatz
Auslagerung	Automatisierung von Prozessen
Einmalige Experteneinsätze	Entwicklung von Transaktionsstandards
Je Bereich gemeinsam genutzte Leistungen	„Multi-Tower“
Kompetenz vor Ort	Kompetenzzentren

© 2014 KPMG, Deutschland

## Unser Ansatz

### Ganzheitliche Betrachtung

Unsere umfangreichen Erfahrungen sprechen für sich. Unser Ansatz der detailliert ausgearbeiteten Optimierung des Verwaltungsapparats stützt sich auf ein Team, in dem Fachkompetenz zu allen betroffenen Bereichen, globale Reichweite und konzentrierte Projekterfahrung vereint sind.

- Schnellprüfungen** in Bezug auf den Reifegrad der Verwaltungsbereiche und unternehmensweites Verbesserungspotenzial
- Festlegung der **Grundsätze für das Design**, orientiert an Unternehmensstrategie und anerkannten Methoden hinsichtlich Verwaltungs-Governance; allgemeine Programmkonzeption
- Ausarbeitung von **Grundzügen und Vergleichsfällen** zur Ermittlung des Potenzials und zur Skizzierung des Nutzens
- Modellierung** von Beschaffungs- und Servicediensten, Design der Aufgabenzuordnung
- Umfassender Plan des angestrebten **Betriebsmodells**: Governance, Dienstleistungen, Beschaffung und Standort, Prozesse, Menschen, Technologie
- Praxistest** in einzelnen Pilotbereichen, die in ihrer Komplexität der der Gruppe ähneln

- Detaillierte **Planung** der Umsetzung
- Unternehmensweite Einführung** mit ausführlicher Unterstützung des Changemanagements

#### Das KPMG-Team

Spezialisten für die Optimierung von Verwaltungsfunktionen, Strategy & Operations, strategische Beschaffung, Steuern, Versicherungsleistungen, Technologieausstattung, Risk and Compliance, Personalentwicklung, Outsourcing-Beratung, Konzernfinanzen, Nachhaltigkeit und auch Rechtsberatung\* bilden unser Projektteam. Unter Berücksichtigung der individuellen Herausforderungen des Kunden halten wir Folgendes bereit:

- bewährte Herangehensweisen und Methoden
- Benchmark-Daten

\* Die Rechtsdienstleistungen werden durch die KPMG Rechtsanwalts-gesellschaft mbH erbracht.

# Fallstudie

## Abstimmung der Verwaltungsfunktionen auf die Konzernstrategie

Anhand dieses Beispiels erhalten Sie einen Einblick in unsere Herangehensweise beim Anpassen von Verwaltungsfunktionen. Unser Ansatz stützt sich dabei auf umfangreiche Erfahrungen mit führenden Unternehmen der industriellen Produktion.



### Ausgangslage

- Verwaltungsaufwendungen übersteigen die der Vergleichsgruppe signifikant
- Shared Service-Strukturen bestehen, Möglichkeiten der Bündelung bislang jedoch kaum ausgeschöpft
- Überflüssige Prozesse auf verschiedenen Konzernebenen vorhanden
- Unausgereifte Prozessstandardisierung
- Compliance-Probleme durch mangelnde Transparenz bei Zuständigkeiten und Verantwortungen



### Analyse und Entwicklung

- Festlegung der Grundsätze für das Design, angelehnt an die Unternehmensstrategie
- Definition exakter Aufgabenteilung für alle betroffenen Bereiche zwischen Shared Services, CoEs, Geschäftseinheiten und örtlichen Gruppen
- Präziser Plan für das Verwaltungsbetriebsmodell
- Detaillierter Business- und Umsetzungsplan für alle Einheiten weltweit



### Umsetzung

- Weltweite Unterstützung der aktiv und passiv beteiligten Einheiten bei der Einführung
- Spezifisches Change- und Kommunikationsmanagement
- Kontinuierliche Berücksichtigung von Revisions-, Steuer- und Compliance-Anforderungen
- Changemanagement



### Spezifischer Nutzen

- Abstimmung von Unternehmensstrategie und Verwaltungsmodell
- Langfristige Einsparungen von über 20 Prozent jährlich
- Optimierte wirtschaftliche Unterstützung durch Verwaltungsbereiche
- Unterstützung von Transparenz und Compliance der Prozesse
- Weltweit bereichsübergreifende Zusammenarbeit

## Kontakt

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



### **Dr. Gerhard Dauner**

Partner  
Head of Industrial  
Manufacturing  
Europe, Middle East  
and Africa  
T +49 89 9282-1136  
gdauner@kpmg.com



### **Daniela Amadori**

Manager  
Industrial Manufacturing  
Europe, Middle East  
and Africa  
T +49 89 9282-1156  
damadori@kpmg.com

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.