

Lösungen

INDUSTRIAL MANUFACTURING

Effiziente Verkettung in der produzierenden Industrie

Lösungsansätze zur Ausgestaltung der Wertschöpfungskette



Die effiziente Ausgestaltung der Wertschöpfungskette

Von der globalen Zersplitterung zu einer integrierten, funktionsübergreifenden Zusammenarbeit

Geografische Grenzen verlieren immer mehr an Bedeutung, das Internet rückt als Vertriebskanal an die erste Stelle und große Konglomerate werden zu den erfolgreichsten Unternehmen der Welt. Gleichzeitig nimmt in allen Bereichen die staatliche Regulierung zu, Rohstoffe werden knapp und Ressourcen- und Energieeffizienz ist das Thema der Stunde. Die Gesellschaft sowie das Markt- und Wettbewerbsumfeld befinden sich in einem gravierenden Wandel: höchste Zeit, sich intensiv mit den komplexen Veränderungen entlang der Wertschöpfungskette zu beschäftigen.

Auch KPMG hat sich mit diesen vielfältigen Herausforderungen auseinandergesetzt: Unsere weltweite Studie „Global Manufacturing Outlook“ (siehe auch Seite 6), die im Juni 2015 veröffentlicht wurde, zeigt hierzu interessante Ergebnisse auf:

- Hersteller verstärken zunehmend ihre weltweite Geschäftstätigkeit, um von Wachstumschancen auf den globalisierten Märkten zu profitieren.
- Gleichzeitig richten sie ihre Geschäftsmodelle neu aus und bereinigen ihre Produktportfolios, um Kosten besser kontrollieren zu können.
- Unternehmen betrachten ihre Geschäftspartner als Teil ihres Netzwerks und streben nach einem Echtzeit-Überblick über Kundenbedarf, Lagerbestände und Lieferungen sowie Auslastungen entlang der Wertschöpfungskette.
- Hersteller erhöhen die Sichtbarkeit ihrer Prozesse, um Risiken, Zahlungsströme und Kosten besser zu steuern.
- Besonders bei Innovationen und Produktneuheiten rücken Hersteller die Wertschöpfungskette ins Zentrum ihrer Strategie.
- Um konkurrenzfähig zu bleiben, setzen Hersteller verstärkt auf Innovationen.

Herausforderungen der Wertschöpfungskette

Die vielfältigen Themen, die Unternehmen heute bewältigen müssen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Bündelung der zurzeit noch global zersplitterten Material- und Zahlungsströme
- Aufbau strategischer (End-to-End-)Prozesse
- Entwicklung von Innovationen und Einrichtung einer bedarfsgesteuerten Supply Chain
- Schaffung einer durchgängigen Transparenz der Wertschöpfungskette zur vollen Nutzung des Optimierungspotenzials

KPMG hat diese komplexen Herausforderungen aufgegriffen und einen **Acht-Cluster-Ansatz** entwickelt, der die wichtigsten „cross-funktionalen“ Themen bei der Neuaufstellung der Wertschöpfungskette bündelt.

Im Folgenden stellen wir Ihnen den Ansatz im Detail vor und freuen uns, diesen mit Ihnen persönlich besprechen zu können.



Harald v. Heynitz
Partner
Head of Industrial
Manufacturing
Germany



Dr. Marcus Schüller
Partner
Strategy & Operations

Unser Acht-Cluster-Ansatz

Die Neuaufstellung der Wertschöpfungskette erfordert eine integrierte und „cross-funktionale“ Vorgehensweise



Unser Acht-Cluster-Ansatz ermöglicht es, Sie **ganzheitlich** zu unterstützen.

Unsere erfahrenen Fachleute helfen Ihnen dabei,

- konkret Ihre individuellen Anforderungen und Risiken zu analysieren.
- ein funktionsübergreifendes Geschäftsszenario sowie eine globale Organisation mit integrierten Prozessen zu implementieren.
- eine bedarfsgesteuerte Wertschöpfungskette aufzusetzen, deren Leistungsvermögen gemessen und bezüglich ihrer Auswirkungen auf die finanziellen Kennzahlen überprüft wird.
- Nachhaltigkeit und Compliance wirtschaftlich sinnvoll sicherzustellen.
- die Auswirkungen auf Ihren Unternehmenswert anhand konkreter Zahlen deutlich sichtbar zu machen.

Die Vorteile des Ansatzes

- Transparenz, Compliance und Kosteneinsparungen
- Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg, insbesondere im Hinblick auf Kapitalströme, Nachhaltigkeit sowie operative und strategische Risiken
- Weltweit standardisierte, optimierte Abläufe und Organisationsstrukturen, die kontinuierlich auf Compliance geprüft werden; zudem wird deren Leistungsvermögen gemessen und als Teil des Finanzergebnisses dargestellt
- Nachhaltige Kosteneinsparungen, die mit allen relevanten Stakeholdern „cross-funktional“ realisiert werden, und Optimierung des Betriebsvermögens

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

Unser Acht-Cluster-Ansatz im Detail

Überblick anhand der wesentlichen Themenbereiche einer Wertschöpfungskette

Auf Basis der zukünftigen Anforderungen an die globale Wertschöpfungskette haben wir **acht Cluster** definiert, die spezifische Fragestellungen und Herausforderungen nach Themen geordnet abbilden.

Globale Transformation des Unternehmensnetzwerks und der Wertschöpfungskette

- Marktabdeckung
- Operational Hedging
- Lokalisierung
- Standortstrategie
- Risikobewertung
- Greenfield/Brownfield
- Unternehmensbewertung



Ausrichtung der Liefer- und Leistungsströme nach steuerlichen Gesichtspunkten

- Verrechnungspreise und Umsatzsteuer
- Transparenz über Zölle und Handelshemmnisse
- Compliance



Entwicklung des Lieferantenportfolios und Sicherstellung der Versorgung

- Bewertung der Lieferantenleistung
- Aufbau eines strategischen Portfolios
- Globale Verhandlungsführung



Sicherstellung des Personalbestands auf Basis zukünftiger Anforderungen

- Definition und Prüfung der strategischen Anforderungen
- Qualifikationsmaßnahmen und Trainings
- Aufbau eines weltweiten Talent- und Expertenpools





Optimierung des Working Capital durch Synchronisierung der Wertschöpfungskette

- Strategy & Operations Planning (Produktion, Logistik, Einkauf, Vertrieb)
- Kostensenkung
- Value Engineering
- Risikomanagement der Wertschöpfungskette

Innovationsmanagement sowie Bewertung und Reallokation geistigen Eigentums

- Bewertung des Intellectual Property und Risikomanagements
- Steuerrechtliche Allokation
- Make or Buy-Analyse
- Servicebasierte Geschäftsmodelle
- Neuausrichtung des Geschäftsmodells
- Innovationsorientierte Wertschöpfungskette



Management der weltweiten Nachhaltigkeits- und Compliance-Anforderungen

- Integration der Anforderungen in die globale Wertschöpfungskette
- Schnittstellenmanagement
- Governance-System inklusive Monitoring und Reporting
- Assurance (PS 980)



Sicherstellung der Wertschöpfung durch Vertragsmanagement

- IT-Support
- Prozessoptimierung
- Identifizierung von steuerlichen und rechtlichen Risiken*
- Vertragsgestaltung*



Um Sie bei der Neuaufstellung der Wertschöpfungskette adäquat zu unterstützen, haben wir zudem eine funktionsübergreifende **Taskforce** aufgestellt, die bei Fragen oder auftretenden Problemstellungen jederzeit zur Verfügung steht.

Sprechen Sie uns an. Gemeinsam finden wir nachhaltige Antworten auf die wesentlichen Herausforderungen: Reduzierung der Komplexität und Erzielung nachhaltiger Ergebnisse – schnell und zuverlässig.

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

Unser Ansatz aus ganzheitlicher Sicht

Vertrauen Sie auf unsere langjährige Erfahrung.

3.000 Einkaufsprojekte mit mehr als 25.000 umgesetzten Einsparinitiativen – ein Beispiel von vielen!

- Quick Scans: Funktionsübergreifende Standortbestimmung beziehungsweise Reifegradanalyse der Wertschöpfungskette im Hinblick auf eigene Bedarfe, strategische Ausrichtung und Wettbewerber
- Abbildung der Risiken und zukünftigen Anforderungen
- Vorgehensweisen und Methodenbestimmung unter Einbeziehung aller Funktionen
- Definition möglicher Transformationsszenarien und Darstellung ihrer Auswirkung auf relevante Finanzkennzahlen (EBIT, ROI etc.) über Messungen in Cashflow-Modellen
- Konzeption und Implementierung entsprechender Organisationsstrukturen und Abläufe sowie Aufbau eines kontinuierlichen Monitorings und Controllings

Das Team

Unsere erfahrene Taskforce bindet Spezialisten unter anderem aus den Bereichen Strategy & Operations, Forensic, Tax, Governance & Assurance Services, Regulatory Services, Sustainability Assurance Services, IT Consulting, Deal Advisory und Law* ein. Sie sorgen dafür, dass weltweit für Ihre spezifischen Herausforderungen

- anerkannte Fachleute,
- praxiserprobte Tools und Methoden sowie
- Benchmarkdaten

aus unserem globalen KPMG-Netzwerk zur Verfügung stehen.

* Die Rechtsdienstleistungen werden durch die KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH erbracht.

Aktuelle Studie



Global Manufacturing Outlook 2015: Industrie im Wandel

Die Transformationsphase, in der sich die industrielle Fertigung derzeit befindet, birgt beispiellose Wachstumsmöglichkeiten für all jene Unternehmen, die agil und anpassungsfähig sind und diese nutzen. Sie wird aber auch verheerende Auswirkungen für die Unternehmen haben, die diesen Wandel hinauszögern.

Die komplette englischsprachige Studie von KPMG International kann unter www.kpmg.de/gmo2015 heruntergeladen werden.

Fallbeispiel

Von einer fragmentierten zu einer integrierten Wertschöpfungskette

Die folgenden beispielhaft dargestellten Prozessschritte geben Ihnen einen Einblick in unsere Vorgehensweise bei der Neuaufstellung einer Wertschöpfungskette.



Ausgangssituation

- Fragmentierte Einkaufsorganisation mit geringem Reifegrad
- Niedrige Einsparungen
- Geringer Standardisierungsgrad beim Einkauf und bei Supply Chain-Prozessen
- Fehlende Unterstützung beim Einkauf neuer Produkte und Halberzeugnisse
- Keine systematische Verfolgung von Nachhaltigkeitsanforderungen



Analyse und Konzeption

- Entwurf einer zentralen, globalen Einkaufsorganisation auf Basis einer Reifegradanalyse und Business Cases
- Prüfung rechtlicher und steuerlicher Voraussetzungen
- Ermittlung von Nachhaltigkeitsanforderungen
- Design weltweiter Prozessstandards
- Aufbau eines globalen Kompetenzzentrums für Methoden und Tools



Umsetzung

- Gründung einer neuen Einkaufsorganisation
- Einführung eines strategischen Warengruppenmanagements und eines weltweit einheitlichen Prozessstandards mit IT-Support
- Globale mehrdimensionale Lieferantenbewertung und New Product Initiative Process Support
- Governance-Modellierung
- Change Management



Vorteile

- Kosteneinsparung und steuerliche Optimierung
- Weltweite „cross-funktionale“ Zusammenarbeit
- Optimierung des Innovationsprozesses
- Bessere Durchlaufzeiten
- Nachhaltig verbesserte Margen
- Steigerung des Unternehmenswerts
- Reputationssichere und stabile Wertschöpfungskette

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Harald v. Heynitz
Partner
Head of Industrial
Manufacturing
Germany
T +49 89 9282-1201
hheynitz@kpmg.com



Daniela Amadori
Manager
Industrial Manufacturing
Germany
T +49 89 9282-1156
damadori@kpmg.com

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.

© 2015 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.