

Management Consulting


Erfolg hat eine Formel

Hier beginnt der Weg an die Spitze


accenture

High performance. Delivered.

• Beratung • Technologie • Outsourcing





Von der Idee bis zum Ergebnis



Walter Hagemeyer
Managing Director
Management Consulting

Einen genialen Wurf zu landen, ist nicht nur eine Frage von Können oder Glück, sondern auch von Strategie, flexibler Taktik, neuen Ansätzen und dem sicheren Zusammenspiel aller Beteiligten.

Für Unternehmen, die in guten wie in schwierigen Zeiten an der Spitze mitspielen wollen, wird dies alles immer wichtiger. Denn die Herausforderungen werden auch künftig nicht geringer. Die Komplexität im internationalen Wirtschaftsgeschehen steigt. Ganze Branchen stehen vor tief greifenden Umwälzungen. Veränderungen erfolgen in immer schnellerem Tempo.

Unternehmen müssen sich mitunter grundlegend neu ausrichten, um nachhaltig entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erlangen und ihre Position zu sichern. Gerade in diesen Zeiten kann ein leistungsstarker Partner entscheidende Impulse geben und die notwendigen Veränderungsprozesse zielorientiert begleiten.

Unsere Kunden schätzen uns als strategischen Partner, der dieses leistet, der neue Wege weist und sie auch gemeinsam geht – vom Start bis zum Ziel, von der Idee bis zum messbaren Ergebnis. Dabei beschränken wir uns nicht nur auf gute Ratschläge, sondern bieten praxiserprobte Konzepte und verlässliche Unterstützung bei der Umsetzung.

Management Consulting heißt für uns, Kunden mit einem ganzheitlichen Ansatz von der Entwicklung der Strategie oder des Geschäftsmodells bis hin zur Einführung neuer Prozesse oder innovativer Technologien zu begleiten – und dabei ein Ziel im Auge zu behalten: für unsere Kunden Ertragspotenziale zu erschließen, Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten und Fähigkeiten aufzubauen, mit denen sie sich dauerhaft an die Spitze ihrer Branche setzen.

Mit weltweit rund 12.000 Experten im Bereich Management Consulting, 800 davon allein in Deutschland, Österreich und der Schweiz, decken wir das gesamte

Spektrum der Beratungsleistungen ab – von der übergreifenden Strategieentwicklung über Finanz-, Vertriebs- und Organisationsthemen bis zu Logistik. Ergänzend bieten wir umfassende Technologie- und Outsourcing-Dienstleistungen an, mit denen wir effiziente Strukturen für neue Geschäfts- und Prozessmodelle verwirklichen.

Unsere Managementberater verbinden dazu tiefe Branchen- und Prozesskenntnis mit umfassender, internationaler Projekterfahrung und den Ergebnissen aus unserer weltweiten Markt- und High Performance Business-Forschung. Dies und unsere internationale Präsenz ermöglichen uns, unseren Kunden jederzeit und überall genau die Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, die sie benötigen – auf ihrem Weg zum High Performance-Unternehmen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'W. Hagemeyer', written in a cursive style.

High Performance heißt das Ziel

Im Rahmen unseres High Performance Business Researchs – einer der laut Harvard Business Review* zehn bedeutendsten internationalen Forschungsinitiativen des vergangenen Jahrzehnts – hat Accenture bis heute mehr als 6.000 Unternehmen aus 36 Branchen wissenschaftlich analysiert, um folgende Fragen zu beantworten:

- Was machen Spitzenunternehmen anders und besser als der Wettbewerb?
- Woran lässt sich führende Leistungsfähigkeit festmachen?
- Gibt es eine Formel, mit der jedes Unternehmen High Performance erreichen kann?

Das Ergebnis unserer Studien ist eindeutig: High Performance lässt sich objektiv messen – und gezielt umsetzen.

Was Spitzenunternehmen auszeichnet

65% der Führungskräfte denken, ihr Unternehmen zähle zu den High Performance-Unternehmen – tatsächlich erfüllen (je nach Branche) nur 5–20% die nachfolgenden Kriterien:

- Sie verzeichnen deutlich höhere Ertragszuwächse, Profitabilität und Mehrwert für die Stakeholder
- Sie sind in der Lage, ihre herausragende Wettbewerbsposition langfristig über Führungsgenerationen, Konjunkturphasen und Krisen hinweg zu behaupten
- Es gelingt ihnen effektiv, heutigen Anforderungen gerecht zu werden und zugleich Zukunftschancen zu erschließen
- Sie nutzen die Chancen dynamisch wechselnder Rahmenbedingungen und gehen aus Krisen gestärkt hervor

Drei Bausteine für nachhaltige Spitzenleistung

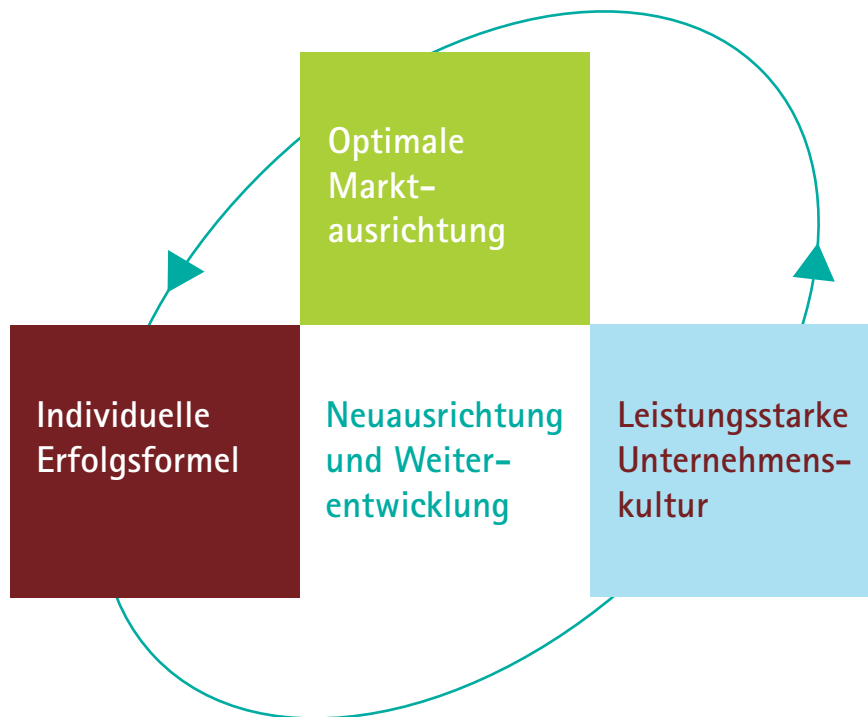
Wie bleiben High Performance-Unternehmen dauerhaft an der Spitze? Unsere Untersuchung zeigt, dass es – unabhängig von Organisationsform und Branche – auf drei entscheidende Bausteine und deren Kombination ankommt:

Optimale Marktausrichtung

- High Performance-Unternehmen richten alle ihre Aktivitäten konsequent am Markt, an den Wünschen der Kunden und der angestrebten Positionierung aus
- Sie ziehen immer wieder verschiedene strategische Optionen in Betracht, um Wachstumsmöglichkeiten zu identifizieren und für sich zu erschließen

* Julia Kirby, „Toward a Theory of High Performance“, Harvard Business Review, Juli/August 2005

High Performance basiert auf dem Zusammenspiel von drei wesentlichen Bausteinen



Individuelle Erfolgsformel

- High Performer differenzieren sich durch eine individuelle Kombination von Fähigkeiten und Angeboten, die die Kundenbedürfnisse gezielt und effizient abdecken
- Sie schaffen einzigartige, neue Geschäftsmodelle und investieren in Innovation

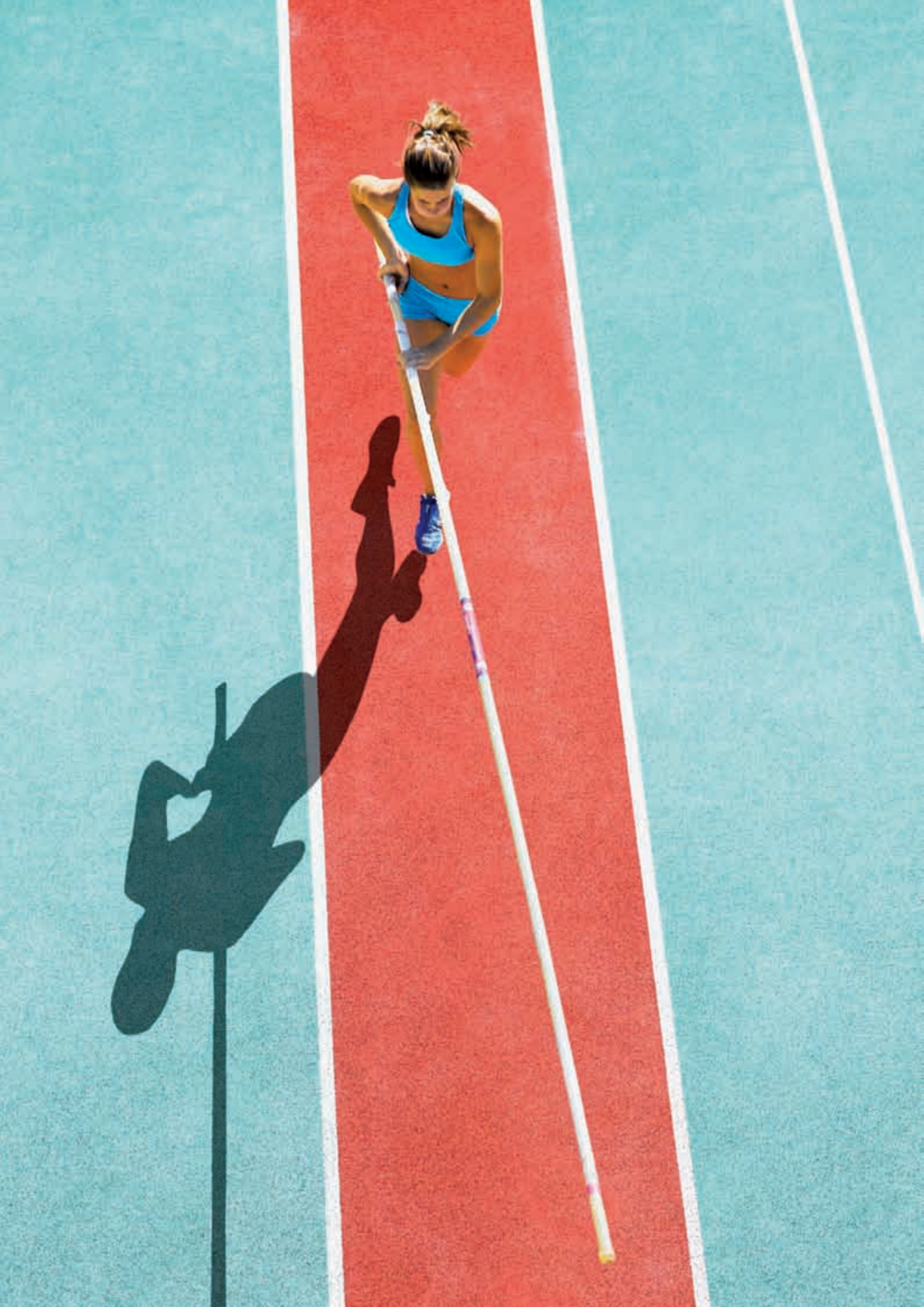
Leistungsstarke Unternehmenskultur

- High Performer begreifen Unternehmenskultur, Personalführung und Talentmanagement als wesentliche Bestandteile ihrer Strategie
- Mit schnellen Entscheidungsprozessen und einer wettbewerbsorientierten Grundhaltung der Mitarbeiter schaffen sie die Voraussetzungen für anhaltende Effizienz, Qualität und den konstruktiven Umgang mit Veränderungen und Innovation

High Performance entsteht durch überlegene Fähigkeiten in diesen drei Bereichen und ihr optimales Zusammenspiel. Dem Management von Spitzenunternehmen gelingt es in besonderer Weise, diese Qualitäten immer wieder von Neuem auszubalancieren und mit Blick auf die Zukunft kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Unser High Performance Business Research zielt heute darauf, für jede Branche spezifische Erfolgsmerkmale zu identifizieren. Auf dieser Basis können wir noch differenziertere High Performance-Konzepte und -Lösungen für die verschiedenen Branchen zuschneiden – und unsere Kunden noch effektiver an die Spitze ihres Marktes führen.

65 % der Führungskräfte denken, ihr Unternehmen entspräche den High Performance-Standards – tatsächlich erfüllen (je nach Branche) nur 5–20 % die Kriterien.



Hier beginnt der Weg an die Spitze

Unsere Forschung und die globale Beratungserfahrung bestätigen: Spitzenunternehmen werden nicht „geboren“, sondern „gemacht“. Jedes Unternehmen kann eine Führungsposition erreichen, wenn es die entscheidenden Qualitäten und die branchenspezifischen Kompetenzen systematisch aufbaut und die High Performance-Bausteine verknüpft.

Wir helfen unseren Kunden auf diesem Weg an die Spitze:

- mit ganzheitlichen Ansätzen und Instrumenten, die die entscheidenden Ergebnisse aus unserem High Performance Business Research integrieren
- mit einem besonderen Augenmerk auf die Herausforderungen, die sich aus aktuellen Marktentwicklungen, der zunehmenden Vernetzung und globalen Trends ergeben
- mit dem Geschäftsbereich Management Consulting, in dem wir die Erfahrung und Branchenkenntnis unserer Berater so strukturiert haben, dass wir Unternehmen unterschiedlicher Branchen in den entscheidenden Funktionsbereichen von der Strategie bis zur Umsetzung nahtlos begleiten

Accenture Management Consulting: sechs Beratungsbereiche, in denen wir tiefes Fachwissen und Branchenexpertise kombinieren



Entscheidung für die richtige Strategie

Die Globalisierung steht unter neuen Vorzeichen: In rasantem Tempo entsteht eine Vielzahl konkurrierender Wirtschaftszentren. In dieser multipolaren Welt wetteifern die bislang führenden Industrienationen mit neuen Marktteilnehmern um Rohstoffe, Kapital, Arbeitskräfte, Konsumenten und vor allem auch Innovationen. Um auch in der veränderten Wirtschaftsordnung Spitzenpositionen zu belegen, müssen Unternehmen neue Strategien entwickeln und globale Geschäftsmodelle aufbauen.

Wie entwickelt sich der globale Markt weiter? Welche internationalen Trends bestimmen die zukünftigen Kundenanforderungen in verschiedenen Regionen? Wie können sich Unternehmen auf erhöhte Marktvolatilität und Unsicherheit einstellen? Dies sind nur einige Fragen, deren Beantwortung immer vielschichtiger wird.

Unternehmen, die auch zukünftig erfolgreich im Markt bestehen wollen, müssen sich im Spannungsfeld zwischen globalen Wachstumsanforderungen, der Komplexität einer internationalen Organisation und einem effektiven Kostenmanagement sicher bewegen können. High Performance-Unternehmen sind in der Lage, schwierige Rahmenbedingungen als Chance wahrzunehmen, ihre Wettbewerber hinter sich zu lassen – durch einen klaren Blick auf ihre Positionierung und ihre Potenziale sowie die Kultur und die Fähigkeiten, sie effizient zu verwirklichen.

Strategieberatung

Zusammen mit unseren Kunden erarbeiten wir wegweisende Wachstumsstrategien und erschließen so neue Dienstleistungen, Produkte oder Märkte. Wir unterstützen Unternehmen auch bei ihrem anorganischen Wachstum – von der M&A-Strategie über die Post Merger-Integration bis hin zur Ausgliederung einzelner Geschäftsaktivitäten. So haben wir über die letzten fünf Jahre mehr als 570 Transaktionen begleitet und gehören weltweit zu den größten M&A-Beratern. Strategisches und operatives Kostenmanagement sowie die Entwicklung neuer Preis- und Mengenstrategien gehören zu unserem Leistungsspektrum. Der integrierte Beratungsansatz geht über die Konzeption und Planung hinaus: Wir helfen unseren Kunden, Strategien zu finden, die umsetzbar sind, und zeigen ihnen klare und realistische Wege zur Implementierung.

Zielgerichtete Strategieberatung deckt drei wesentliche Dimensionen ab:

Unternehmensstrategie

Accenture begleitet Kunden in der Visions-, Strategie- und Geschäftsmodellentwicklung mit erprobten Methoden, globaler Präsenz und langjähriger Erfahrung aus vielen erfolgreichen Kundenprojekten. Ein großer Finanzkonzern hat zum Beispiel mit unserer Unterstützung seine Versicherungssparte transformiert, um die Kundenbindung deutlich zu erhöhen. Dazu wurde in einem 30-monatigen Programm ein neues Geschäftsmodell implementiert, das zügig die Grundlage für Umsatz- und Ergebniswachstum schuf, die Kundenzufriedenheit erhöhte und dabei operative Einsparungen von mehr als 30 Millionen Euro erzielte. Die neue Organisationsstrategie und das Geschäftsmodell wurden in der Folge in mehreren Landesgesellschaften und Regionen erfolgreich umgesetzt.



Wachstumsstrategie

Gesetzte Wachstumsziele organisch oder durch M&A wertorientiert zu erfüllen, stellt Organisationen vor große Herausforderungen. Accenture unterstützt Unternehmen in der Entwicklung von Expansionsstrategien, in der Durchführung (unter anderem bei Pre-Deal Screening, Due Diligence und Innovationsmanagement) sowie im anschließenden Post Merger-Integrationsprozess oder auch beim Carve-out. Unsere Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass die identifizierten Synergie-, Kosten- und Umsatzpotenziale bei der Integration und Transformation nach einem Kauf auch konsequent realisiert werden. Die Analysten von Forrester bestätigen, dass Accenture „dank seiner fundierten Geschäftsexpertise wie auch der starken und vertrauensvollen Kundenbeziehungen ausgezeichnet als strategischer Partner für den gesamten M&A-Transaktionszyklus positioniert ist“.*

Bei der Übernahme eines führenden deutschen Pharmakonzerns durch ein Schweizer Biotechnologieunternehmen unterstützte Accenture die Integration und die gleichzeitige weitreichende Transformation des Gesamtunternehmens. Im Ergebnis wurden Synergieeffekte im Wert von mehr als 200 Millionen Euro erfolgreich erzielt.

Operative Strategie

Ob ein Unternehmen seine Ergebnisse verbessern oder auch nur halten will – es führen meist mehrere Wege zum Ziel. Daher unterstützt Accenture seine Kunden sowohl in der Umsetzung von Kostensenkungsprogrammen mittels Restrukturierung als auch in der Analyse und Umsetzung von Preis- und Mengensteigerungsprojekten auf Basis modernster statistischer Verfahren.

So haben wir mit einem europäischen Elektronikonzern ein kompaktes, zwölfmonatiges Kostensenkungs- und Restrukturierungsprogramm geplant und durchgeführt, das das Unternehmen zurück in die Gewinnzone führte. Dabei wurde die gesamte Kostenbasis der europäischen Marketing- und Vertriebsorganisation in 14 Ländern um 25% reduziert und gleichzeitig die Vertriebsmarge um drei Prozentpunkte verbessert.

* „Accenture Provides Truly Integrated M&A Services, Backed By Strong Industry Expertise – M&A Services SWOT Analysis: Accenture, Q2 2009“, Forrester Research, Inc., 27. April 2009

Vorsprung durch produktive Prozesse

Die besten Ideen und innovativsten Angebote sind nur so gut wie ihre Umsetzung. Die konsequente Verwirklichung der eigenen Unternehmensstrategie auf Basis hocheffizienter Prozesse wird mehr denn je zu einem wesentlichen Differenzierungsfaktor, so die Einschätzung führender CEOs.* Daher streben High Performance-Unternehmen danach, ihre operative Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern und umfassende Transparenz über ihre Prozesse zu schaffen, um auf dynamische Märkte, aggressive Wettbewerber und geänderte Kundenwünsche rasch und zielgenau reagieren zu können.

Spitzenleistung heißt, die Produktivität jedes einzelnen Geschäftsprozesses konsequent zu steigern. Dabei haben Kostensenkungen bei nachhaltiger Verbesserung von Qualität und Kundenzufriedenheit höchste Priorität. High Performance-Unternehmen gestalten so Prozesse, die es ihnen ermöglichen, sich im Markt durch folgende Qualitäten zu differenzieren:

- **Geschwindigkeit** – sie bringen Innovationen schneller auf den Markt, können früher auf Veränderungen reagieren, diese sogar selbst initiieren
- **Flexibilität** – sie stellen sich dynamisch auf neue Kundenbedürfnisse und Marktanforderungen ein
- **Konzentration auf das Wesentliche** – sie überprüfen und optimieren kontinuierlich Zweckmäßigkeit und Wertbeitrag jeder einzelnen Aktivität
- **Transparenz und konsequente Zielorientierung** – sie verstehen Ursachen- und Wirkungszusammenhänge im Kontext der Prozessproduktivität und richten sich danach aus

Während Fertigungsprozesse nach Umsetzung von Lean- und Six Sigma-Programmen heute in vielen Unternehmen bereits hohe Wertschöpfungsanteile verzeichnen (80–90%), bieten vor allem Transaktions- und Serviceprozesse mit teilweise weniger als 10% Wertbeitrag deutliche Produktivitätspotenziale.

Process & Innovation Performance

Accenture unterstützt Unternehmen bei der Transformation ihrer Abläufe durch eine strukturierte, systematische Steigerung der Prozessproduktivität in drei Schritten:

1. Präzise Diagnostik

Mit unseren Kunden erfassen wir, in welchem Umfang ihre (Kern-)Prozesse zur Zielverwirklichung beitragen, und helfen dabei, Abläufe mit Blick auf Kundenanforderungen produktiver zu gestalten. Aussagekräftige Diagnosemethoden wie Wertstromanalysen oder

Prozesszykluseffizienz ermöglichen dabei, die Produktivität vom einzelnen Prozessschritt bis zu bereichsübergreifenden Prozessen genau zu bewerten. Unsere Berater kombinieren diese Ergebnisse mit branchenspezifischen Benchmarks und nachhaltigen Maßnahmen, um Prozesse konsequent wertorientiert am Bedarf externer wie interner Kunden auszurichten und Ergebnisse messbar zu machen.

2. Umsetzung wertschöpfender Prozesse

Es geht um mehr, als bestehende Prozesse schlanker, einfacher und stabiler zu gestalten: Entscheidend ist, dass möglichst jede Aktivität zur Wertschöpfung beiträgt. Daher konzentrieren wir uns bei der Umsetzung auf diejenigen Prozesse, die das im besonderen Maße tun – und reduzieren den Anteil jener Aktivitäten, die geringe Wertbeiträge

* Used with permission. © The Conference Board. CEO Challenge 2008 Top 10 Challenges. 2008. www.conference-board.org



leisten, auf ein Minimum. Häufig stellen wir die Optimierung abteilungsübergreifender Prozesse in den Mittelpunkt, weil an den Schnittstellen oft die größten Effizienzpotenziale zu heben sind. So helfen wir Unternehmen, innovative Vorgehensweisen und Abläufe zu verwirklichen, mit denen sie ihre Kräfte konsequent wertorientiert einsetzen, Durchlaufzeiten verkürzen, Qualität und Agilität steigern können.

3. Nachhaltige Sicherung der Ergebnisse

Damit die neuen Prozesse aus dem gesamten Unternehmen heraus getragen und selbst weiterentwickelt werden, unterstützt Accenture die Prozesstransformation auf allen Ebenen. Mit maßgeschneiderten Change Management-Programmen etablieren wir mit unseren Kunden jene Strukturen, Kommunikationswege, Rollenverständnisse und Fähigkeiten, die jeder einzelne braucht, um neue Verantwortlichkeiten auszufüllen, Best Practices zu nutzen und aktiv an der weiteren Entwicklung

innovativer Prozesse, Produkte, Services und kontinuierlicher Verbesserungen mitzuarbeiten.

Neben der Einbettung der notwendigen Werte und Prinzipien in die Unternehmensführung und -kultur helfen wir unseren Kunden, die im Rahmen der Verbesserungen definierten Prozesse für eine Übertragung in die IT vorzubereiten. Indem wir die betriebswirtschaftliche Perspektive eng mit der technologischen abstimmen, schaffen wir ideale Voraussetzungen, um neue Prozesse innerhalb der ERP-Systeme im Rahmen von Shared Services- oder Outsourcing-Strukturen abzubilden.

Prozessproduktivität dauerhaft steigern

Unsere Managementberater verfügen über langjährige Praxiserfahrung in allen Branchen und sind anerkannte Vordenker für Prozessoptimierung und -design. Dabei greifen wir auf ein

globales Expertennetzwerk zurück, das Themen von Lean Six Sigma über Prozessinnovationen und Komplexitätsreduzierung bis hin zu Lean-Transformationen abdeckt.

Durch eine Optimierung der Prozesse im Zahlungsverkehr konnten wir für einen großen globalen Finanzdienstleister innerhalb von nur neun Wochen Einsparungen in Höhe von mehr als acht Millionen Euro erzielen. Die Verbesserungen wurden in erster Linie durch eine konsequente Reduzierung nicht wertschöpfender Aktivitäten möglich. Einer der weltweit größten Händler für Bürobedarf konnte gemeinsam mit Accenture durch ein anspruchsvolles Programm zur Prozesstransformation über drei Millionen US-Dollar im Bestandsmanagement sparen, die Lieferbereitschaft um 21 % steigern und die Anzahl der Frachtransporte signifikant senken.

Gewinnen mit besseren Kundenbeziehungen

Accenture-Analysen belegen: Mehr als ein Drittel des Börsenwertes eines Unternehmens ist auf das erfolgreiche Management der Kundenbasis zurückzuführen. Allerdings hatten Kunden nie eine größere Anbieter- und Produktauswahl als heute. Sie können sich über eine Vielzahl von Kanälen informieren und aus einer breiten Palette von Alternativen wählen. High Performance in diesem Kontext heißt, bei allen Aktivitäten die Kunden und deren Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt zu stellen, um auf sich aufmerksam zu machen und nachhaltig zu überzeugen.

Nachhaltiges Wachstum fordert mehr denn je, in kundenzentrierte Strategien zu investieren und sämtliche operativen Prozesse an Kundenanforderungen auszurichten – ohne Unternehmensziele wie Kostenkontrolle und Effizienz aus den Augen zu verlieren.

Die Accenture High Performance Business-Forschung zeigt, dass Spitzenunternehmen durchgängig Produkte und Dienstleistungen anbieten, die ihr Markenimage stärken und präzise auf die Wünsche und Erwartungen spezifischer Kundenkreise zugeschnitten sind. Das setzt eine sorgfältige und ergebnisorientierte Kundensegmentierung und -analyse voraus. Es gilt, das wechselhafte Kundenverhalten besser zu verstehen, künftigen Bedarf genauer zu prognostizieren und in der Folge fundierte Entscheidungen zu Angeboten, Preisgestaltung, Vertriebsstrategien und Marketingmaßnahmen zu treffen.

Customer Relationship Management (CRM)

Accenture wird von unabhängigen Analysten wie der Gartner Group als führender CRM-Berater in Europa bestätigt. Mit innovativen und praxiserprobten Konzepten im Bereich Customer Relationship Management helfen wir Unternehmen, profitable Kundenbeziehungen aufzubauen und langfristig zu halten.

Unser branchenübergreifendes, globales Beraternetzwerk unterstützt Kunden beispielsweise dabei, die Umsatzerlöse durch eine Optimierung der Vertriebsstrategie zu steigern und die Kundenzufriedenheit mit der Einführung eines erprobten Customer Experience-Modells im Service zu verbessern.

Unsere Beratung im Customer Relationship Management umfasst drei Bereiche:

Marketing

In vielen Unternehmen müssen Kürzungen der Marketingetats vorgenommen werden, ohne dass Umsatzverluste eintreten dürfen. Oft kommt es zu Fehlallokationen der Marketingbudgets, da nur unzureichende Informationen über die Effektivität der Investitionen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus verhindern komplizierte und ineffiziente Marketingprozesse eine kurze Time-to-Market.

Mit erprobten Diagnostik- und Analysemethoden unterstützt Accenture Unternehmen dabei, Ineffizienzen aufzuspüren und erhebliche Kostensenkungspotenziale in Marketingabläufen und -investitionen zu identifizieren. Gemeinsam ermitteln wir die Auswirkung der Medienbudgets auf die tatsächlichen Umsätze und zeigen auf, welcher Marketing-Mix die größte Wertschöpfung, den optimalen Marketing Return-on-Investment erzielt. So erreichte beispielsweise ein europäischer Telekommunikationsanbieter durch die Optimierung seines Marketing- und



Media-Mixes mit Accenture Kosteneinsparungen in Höhe von 16% des Marketingbudgets.

Vertrieb

Einerseits stehen Unternehmen unter dem Druck, ihre Kosten durch einen effizienteren Vertrieb zu senken, um höhere Erlöse aus dem Umsatz zu erzielen. Andererseits wird es immer schwieriger, angesichts eines unausgewogenen Verhältnisses zwischen Kundenkontakten und administrativem Aufwand die Performance der Vertriebsmitarbeiter weiter zu steigern.

Der Accenture Sales Force Effectiveness-Ansatz stellt alle Elemente des Verkaufsprozesses auf den Prüfstand, insbesondere die Vertriebsstrategie, die im Vertrieb vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Steuerung der Vertriebsmannschaft. Accenture unterstützt Unternehmen bei der Identifikation und Umsetzung von Maßnahmen zur Steigerung von Kundenkontaktquote und Mitarbeitereffizienz durch Benchmarkprofile. Bei einer großen europäischen Bank etwa hat

Accenture ein umfangreiches Sales Force Transformation-Programm begleitet, mit dem in nur drei Monaten zusätzliche 15 Millionen Euro Verkaufserlöse erzielt wurden. Zudem stieg der Anteil der umsatzstarken Vertriebsmitarbeiter von 30% auf 80%.

Service

Immer häufiger wechseln Kunden zum Wettbewerb, weil sie mit der angebotenen Servicequalität unzufrieden sind. In unserem Global Customer Satisfaction Survey Report* gaben 67% der Kunden als Kündigungsgrund mangelnden Service an. So gilt es heute, hohe Verwaltungs- und operative Kosten im Kundenservicebereich signifikant zu reduzieren und zugleich die Servicequalität zu steigern.

In Zusammenarbeit mit unseren Kunden steigern wir die Effizienz der Serviceorganisation bei gleichzeitiger Verbesserung der Servicequalität. Wir erreichen

dies, indem wir Prozesse harmonisieren und Synergieeffekte nutzen, beispielsweise durch den Aufbau serviceorientierter Abteilungen in Form von zentralen, kosteneffizienten Service Center-Organisationen, unter Einbeziehung sämtlicher Interaktionskanäle. Im Fall eines international agierenden Konsumgüterunternehmens konnten so die operativen Kosten im Service um 20% reduziert und damit die Cost-to-Serve wesentlich verbessert werden.

* Accenture 2008 Global Customer Satisfaction Survey Report

In Führung mit dem richtigen Team

Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt mit seinen Mitarbeitern. Denn egal ob Management, F&E, Verwaltung oder Kundenkontakt: Sie sind es, die Konzepte in die Tat umsetzen und strategische Zielsetzungen erreichbar machen. Auf dem Weg zu High Performance müssen Unternehmen daher innovative Personalstrategien entwickeln, um ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und qualifizierte Talente nicht nur zu gewinnen, sondern auch langfristig zu halten und zu herausragendem Engagement zu motivieren.

Globalisierung, technologische Innovation und der demografische Wandel haben dazu geführt, dass effektives, strategisches Personalmanagement heute zu einem der größten Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen geworden ist.

Es ist daher entscheidend, die Themen Unternehmenskultur, Personalführung und Talentmanagement als Kernelemente in Strategie und Organisation zu verankern. So entsteht ein Umfeld, das Spitzenkräfte anzieht und außerordentliche Leistungsbereitschaft fördert. Unsere Studien bestätigen: Unternehmen, die ihre Leistungsträger konsequent betreuen und fördern, erzielen einen sehr hohen Grad an Produktivität, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit – und damit außergewöhnlich gute Geschäftsergebnisse.*

Talent & Organization Performance

Organisationsentwicklung, die Begleitung von Business Reengineering durch Change Management und zielgerichtete Kommunikation sowie HR-Service-, -Prozess- und -Kostensoptimierung sind nur einige der Felder, in denen wir Unternehmen helfen, ihr Personal effektiv und strategisch zu planen und zu managen.

Entscheidend auf dem Weg zu High Performance ist die Flexibilisierung und Neuausrichtung der Personalorganisation auf wertschöpfende Tätigkeiten sowie die bessere Verzahnung von Geschäftsanforderungen und Personalprogrammen. Nur so können Spitzenteams geformt und erfolgreich geführt werden.

Unsere Berater für Talent & Organization Performance beschäftigen sich mit drei zentralen Aspekten:

HR-Transformation

Erfolgreiche Unternehmen benötigen eine flexible, an den Anforderungen der Geschäftsbereiche und den Zielen ausgerichtete HR-Organisation, die zu möglichst geringen Kosten eine hohe Servicequalität bietet.

Accenture berät bei der Einführung von HR-Business-Partner-Konzepten und Self Service-Angeboten für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie bei der Bündelung von transaktionalen Dienstleistungen wie zum Beispiel der Gehaltsabrechnung in HR-Shared-Service-Centern. So konnten bei einem Kommunikations- und Hightech-Unternehmen mit einer HR-Transformation die operativen Kosten im Personalwesen um 25% gesenkt werden – bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität.

Auf Basis eines ganzheitlichen Ansatzes unterstützt Accenture außerdem Personalverantwortliche im Rahmen von Restrukturierungen bei Kostensoptimierung,

* The High-Performance Workforce Study, Accenture, 2006



Personalanpassungen, Entwicklung einer HR-Strategie und der Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen.

Talentmanagement

Wissen und Informationen verlieren in immer kürzerer Zeit an Aktualität. Zugleich wird die Kompetenz der Mitarbeiter zu einem immer wichtigeren Markt- und Wettbewerbsvorteil. Mehr denn je gilt es somit, die kontinuierliche, flexible und bedarfsgerechte Qualifizierung der Belegschaft kosteneffizient sicherzustellen.

Hierbei setzen wir auf durchgängig kompetenzbasierte Trainingskonzepte, die die betriebliche Weiterbildung mit den strategischen Unternehmenszielen verzahnen und den Aufbau erfolgskritischer Fähigkeiten fokussieren. Ob E-Learning, Anwenderschulung oder Führungskräfteentwicklung (z. B. in Corporate Universities und firmeninternen Akademien): Talent und Leadership Development ist für uns ein integrierter Prozess, der die gesamte Bandbreite von

Personalauswahl- und -entwicklungsinstrumenten abdeckt (z. B. 360°-Feedback, Personal Leadership Profiling, Action Learning, Training, Coaching).

So unterstützen wir einen Marktführer der Energiebranche bei dem systematischen Aufbau der Personalentwicklung durch die Erhebung der strategisch erforderlichen Kompetenzen, die Entwicklung und Einführung maßgeschneiderter Weiterbildungsansätze für Mitarbeiter in erfolgskritischen Aufgabenbereichen sowie durch das Design und die Einführung eines konzernweiten Bildungscontrollings.

Der Kunde profitiert von einer größeren Transparenz hinsichtlich der HR-Investitionen und Einsparpotenziale. Er verfügt heute über die für strategische Personalentscheidungen nötige Einsicht. Durch die kompetenzbasierte Bedarfsermittlung für die Trainingskonzepte wurden zudem eine überdurchschnittliche Zufriedenheit und ein effektiver Lerntransfer erreicht.

Change Management & Organization Effectiveness

Unternehmen befinden sich in ständigem Wandel – motiviert durch neue Technologien, Veränderungen im wirtschaftlichen Umfeld oder durch geplante Neuausrichtungen und Umstrukturierungen. Wir helfen unseren Kunden bei der lückenlosen Steuerung von Veränderungsprozessen. Mit klaren Maßnahmen und Instrumenten halten wir die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter während der Transformation aufrecht und bringen die Produktivität schnellstmöglich auf das angestrebte Niveau.

In diesem Sinne haben wir zum Beispiel das Change Management eines multinationalen Elektronikkonzerns begleitet und dabei geholfen, einen Produktbereich vollständig und planmäßig neu zu organisieren. So konnte der Aufwand für interne Prozesse und Kommunikation um fünf Tage pro Mitarbeiter und Jahr reduziert werden.

Spielmacher Finanzfunktion

Finanzwesen und Finanzvorstände sind in ihrer zunehmend strategischen Rolle mehr denn je gefordert: Es gilt, die Unternehmensentwicklung maßgeblich mitzubestimmen, operative Bereiche mit aussagekräftigen Zahlen aktiv zu unterstützen, auch in schwierigen Zeiten finanzielle Mittel zu beschaffen und komplexe Risiken zu kontrollieren. Eine klare Strategie, ein automatisiertes Tagesgeschäft, starke Instrumente für Risikosteuerung und faktenbasiertes Management sowie die richtigen Qualifikationen im Team sind ein Muss für alle, die diesen Herausforderungen begegnen und High Performance im Finanzwesen erreichen wollen.

Die Accenture High Performance Business-Forschung zeigt: Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen dem Leistungsniveau der Finanzorganisation und dem Unternehmenserfolg. Branchenführende Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie:

- ihren Finanzbereich strategisch entwickeln,
- operative Finanzprozesse extrem effizient und zuverlässig strukturieren,
- Kosten strategisch managen,
- Risiken unternehmensweit überblicken und faktenbasiert steuern,
- mit starken Planungs- und Reportingprozessen aussagekräftige Informationen für die Geschäftsbereiche liefern und vor allem
- ihre Finanzvorstände in alle wichtigen Geschäftsentscheidungen sowie finanzwirtschaftlichen Angelegenheiten involvieren.

Zwischen diesem Zielbild und der aktuellen Situation klafft jedoch in vielen Unternehmen eine erhebliche Lücke.

Finance & Performance Management

Accenture unterstützt Finanzfunktionen auf ihrem Weg zu High Performance so, dass sie nicht nur steigenden Anforderungen genügen, sondern auch neue Chancen ausschöpfen. Mit einem ganzheitlichen Ansatz begleiten unsere Experten Finanzorganisationen von der Strategie und Organisationsentwicklung über Performance- und Risikomanagement bis zur Optimierung von Finanzprozessen und operativen Kosten. Entscheidend ist, dass wir nicht bei Ideen stehen bleiben, sondern Kunden vom Konzept bis zur (technischen) Implementierung begleiten – und so unserem Anspruch, durch Umsetzung nachweislich Geschäftswert zu schaffen, gerecht werden.

Wir begleiten Unternehmen bei der Optimierung ihrer Finanzfunktion in folgenden Bereichen:

Corporate Finance

Wie steht es um die eigene Strategie, Performance und Aufbauorganisation? Das sind zentrale Themen, bei deren Lösung wir Finanzabteilungen ebenso helfen wie bei Finanzierung, Liquiditätssicherung, Cash Management und der steuerlichen Optimierung. Dazu setzen wir auf einen integrierten und nachhaltigen Beratungsansatz, der die unternehmens- und branchenspezifische Situation berücksichtigt, zu der auch die bedarfsgerechte Qualifikation der Mitarbeiter und die Entwicklung entsprechender Trainingsprogramme gehören.

Mit einem Dax-Konzern entwickelten wir beispielsweise ein Verfahren zur verbesserten Analyse des konzernweiten Cashflows. Mit neuen Reporting-Prozessen und intensiverer Kommunikation zwischen den betroffenen Fachbereichen stieg die Transparenz über die gesamtverfügbaren Mittel. Cashflowentwicklungen lassen sich heute präziser einschätzen und somit der Liquiditätsbedarf besser optimieren.



Enterprise Performance Management

Leistungsfähige Finanzfunktionen liefern einen echten Wertbeitrag, wenn sie nicht nur Zahlen effizient zusammenstellen, sondern Unternehmensbereiche mit aussagekräftigen Informationen versorgen. Planung, Budgetierung und Reporting müssen aktuelle, relevante Kennzahlen und entsprechende Analysen bereitstellen. Unsere Enterprise Performance Management-Experten helfen Unternehmen, ihr Rechnungswesen und Controlling nicht nur effizient, sondern auch wertschöpfend aufzustellen.

Ein weltweit führendes Gase- und Engineering-Unternehmen stand nach einer Fusion vor der Aufgabe, ein neues Konzernplanungs- und Reportingsystem zu entwickeln. Mithilfe von Accenture entstand innerhalb von 14 Monaten eine völlig neue, gruppenweit standardisierte und harmonisierte Lösung, die mit globaler Steuerung, Szenarioanalyse, Zielvorgaben und Stress-Testing Wettbewerbsvorteile ermöglicht.

Risk Management

In der dynamischen, global vernetzten Wirtschaft wird es zu einer immer komplexeren Herausforderung, den Überblick über alle möglichen finanziellen, operativen und Compliance-Risiken zu behalten und sie zu kontrollieren, bevor sie sich konkretisieren. Wir unterstützen Unternehmen und Finanzmanager dabei, ein umfassendes und effektives Risikomanagement zu etablieren, mit dem sie Risiken konsequent identifizieren, laufend beobachten und auf Veränderungen reagieren können, bevor sie zur Gefahr werden.

Einer deutschen Landesbank halfen wir, die Abbildung und Bewertung von Aktienprodukten wesentlich zu verbessern. Mit der radikalen Vereinfachung der historisch gewachsenen und damit zu diesem Zeitpunkt sehr komplexen Risikoarchitektur konnten Lücken und Unschärfen identifiziert, Effizienzgewinne erzielt und die Kosten des MaH/MaRisk Reportings wesentlich gesenkt werden.

Finance Operations

Strategisch arbeiten kann nur, wer das Tagesgeschäft im Griff hat. Wir unterstützen Unternehmen deshalb mit bewährten Diagnostik- und Analyseinstrumenten sowie Prozess- und operativer Erfahrung dabei, die Haupt-, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung konsequent zu optimieren. Das umfasst neben der Standardisierung und Automatisierung z. B. auch die elektronische Vernetzung mit Lieferanten und Kunden sowie die Entwicklung kosteneffizienterer Organisationsmodelle (wie Zentralisierung, Outsourcing oder Shared Services).

Ein global agierendes Pharmaunternehmen konnte mit Accenture und der Einführung eines europaweiten eigenen Shared Service Centers mit Standort in Deutschland in nur rund 18 Monaten den Personaleinsatz für operative Finanzprozesse um 30 % senken, während sich zugleich Servicequalität und Kundenzufriedenheit verbesserten.

Perfektes Zuspiel in der Lieferkette

Effiziente Lieferketten sind ein Dreh- und Angelpunkt der Weltwirtschaft. Die internationalen Märkte bieten neue, kostengünstige Beschaffungsoptionen und Zugang zu neuen Kundengruppen. Bei steigender Komplexität und Volatilität müssen Unternehmen ihren Supply Chain-Ansatz überdenken und global ausrichten.

High Performance-Unternehmen betrachten ihre Supply Chain als ein System zur Wertschöpfung. Sie stellen sicher, dass alle logistischen Prozesse die Unternehmensstrategie optimal unterstützen. Sie intensivieren die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden mit dem Ziel, neue Potenziale für Innovation und Effizienz zu erschließen.

Sie entwickeln neue Geschäftsmodelle und Standorte und investieren in Allianzen oder Joint Ventures, um Vertrieb und Wachstum in den aufstrebenden neuen Märkten zu sichern. Besonders tragen sie auch der steigenden Sensibilität für umwelt- und sozialverträgliches Wirtschaften bei Geschäftskunden und Verbrauchern Rechnung und bauen ihre „grüne“ Lieferkette zum Faktor für Wettbewerbsdifferenzierung und Kundenbindung aus.

Supply Chain Management

Mit der Neuausrichtung und Verzahnung aller Funktionen der Wertschöpfungskette sorgt Accenture bei seinen Kunden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile.

Wir unterstützen Unternehmen von der Festlegung einer Supply Chain-Strategie über die Definition von effizienten Produktentwicklungs- und Planungsprozessen bis hin zur operativen Umsetzung und Erfolgskontrolle. Ziel ist es, für den gesamten Produktlebenszyklus einen nahtlosen, bedarfsorientierten und effizienten Versorgungs- und Wertschöpfungsprozess sicherzustellen und diesen kontinuierlich zu optimieren. So sind unsere Kunden in der Lage, sich flexibel an veränderte Marktbedingungen anzupassen und neue Marktchancen wahrzunehmen, um High Performance zu erreichen.

Unsere Supply Chain Management-Beratung umfasst folgende Leistungsbereiche:

Strategic Planning Services

In einem zunehmend globalen Wettbewerbsumfeld rückt die strategische Ausrichtung der Supply Chain bei bestmöglicher Kostenstruktur immer mehr in den Vordergrund.

Daher unterstützt Accenture Unternehmen von der Bewertung und Optimierung ihrer aktuellen Supply Chain Performance bis hin zur Umsetzung einer neuen globalen Supply Chain-Strategie. Zu den Themen Working Capital und Cash Management bieten wir einen konsequenten, analytisch fundierten Ansatz, mit dem Unternehmen ihr Anlagevermögen deutlich optimieren können.

Ein weiterer Schwerpunkt ist die Absatzplanung. So konnten durch eine Optimierung der Prozesse und die Einführung regionaler und globaler Planungsstrukturen bei einem globalen Pharmaunternehmen die Absatzplanungsgenauigkeit um 20% erhöht und die Bestandsmenge um 30% gesenkt werden.



Lager und Logistik

Das Management komplexer globaler Logistikketten ist für international agierende Unternehmen und ihre Wettbewerbsfähigkeit eine der größten Herausforderungen. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, Order-to-Cash-Prozesse effizient zu beherrschen und Distributions- sowie Fertigungsnetzwerke zu flexibilisieren und zu konsolidieren.

Accenture begleitete zum Beispiel einen globalen Konsumgüterhersteller bei der Transformation seiner Distribution – von der Definition der Geschäftsmodelle und der Konzeption des Netzwerkes über die Auswahl des Logistikdienstleisters bis hin zur termingerechten Inbetriebnahme der Lager. Dabei wurden Kosteneinsparungen in Höhe von 6% realisiert.

Fertigung und Produktion

Produzierende Unternehmen setzen sich mit globalen Absatzmärkten und anhaltendem Kostendruck auseinander. Hohe Lieferfähigkeit und -zuverlässigkeit bei niedrigen Produktkosten differenzieren die Marktführer. Mit unseren Kunden arbeiten wir an intelligenten Verbindungen von Produktionsstrategie und Regionalisierung mit lokaler Beschaffung, effizienter Materialbereitstellung und schlanker, fehlerfreier Fertigung. Dieser Ansatz ermöglicht nachhaltige Kosteneinsparungen von bis zu 15% bei gleichzeitig verbesserter Lieferfähigkeit.

Ein globaler Zulieferer für den Anlagen- und Nutzfahrzeugbau konnte durch die Einführung eines Produktionssystems sowie die Einbindung von Zulieferern und Logistikdienstleistern in den Planungsprozess seine Produktionseffizienz um 21% steigern. Die Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen wird durch spezielle IT-Werkzeuge gesichert.

Beschaffung und Einkauf

In einem zunehmend globalen Umfeld trägt die Einkaufsfunktion besonders zu einem wettbewerbsfähigen finanziellen Ergebnis und zur Differenzierung des Unternehmens bei. Daher unterstützt Accenture seine Kunden beim Aufbau einer strategischen Beschaffung, bei der Neupositionierung des Einkaufs, bei der Prozessmodellierung und bei der Einführung von Shared Service Centern – um nachhaltige Einsparungen, Prozesseffizienz und eine bessere Compliance zu sichern.

So hat ein weltweit aktives Logistikunternehmen in Zusammenarbeit mit Accenture durch eine genauere Bedarfsprognose und -steuerung sowie einen globalen Sourcing-Ansatz in kürzester Zeit signifikante Einsparungen erzielt: Die Kosten für Büromaterialien sanken um 20%, die Ausgaben im Hardware-Bereich um 29%.

Innovation & Product Lifecycle Management (PLM)

Um international konkurrenzfähig zu sein, müssen Unternehmen ihre Innovationsprozesse optimieren sowie die Produkt- und Prozessqualität über den gesamten Produktlebenszyklus steigern.

Auf Basis des Product Innovation Framework®, das führende Vorgehensweisen aus mehr als 250 F&E- sowie PLM-Projekten bündelt, analysiert Accenture die aktuellen PLM-Fähigkeiten seiner Kunden. Mit einer integrierten PLM-Strategie und einer produktzentrischen Sichtweise helfen wir ihnen, ihre Entwicklungszeiten zu verkürzen, die Produktkomplexität und Variantenvielfalt zu beherrschen sowie die Qualität von Produkten und Prozessen zu kontrollieren.

So hat ein globaler Anbieter von Mobilfunktechnologie durch die Einführung einer weltweit durchgängigen Produktstruktur und der damit verbundenen Senkung von Produkt- und Prozesskomplexität seine Order Lead-Zeiten um bis zu 20 % reduziert.

Service Management

In einer multipolaren Welt eröffnen sich im Aftersales-Bereich enorme Wachstumschancen. Doch erwarten Kunden ein steigendes, weltweit einheitliches Serviceniveau – trotz zunehmender Komplexität der globalen Servicenetzwerke.

Mit der Entwicklung kundenorientierter Servicestrategien, der Einführung integrierter Wartungs-, Instandhaltungs- und Reparaturprozesse oder der Optimierung des Gewährleistungs- und Ersatzteilmanagements unterstützt Accenture Unternehmen dabei, ihr expandierendes Servicegeschäft weiterhin flexibel und kosteneffizient zu managen.

Auf diese Weise erzielte zum Beispiel ein global agierender Automobilhersteller mit Accenture im regionalen Aftersales-Geschäft Umsatzzuwächse von 10 % bei einer gleichzeitigen Senkung der operativen Kosten um 15 %.



Partner für High Performance

Accenture Management Consulting

Im Geschäftsbereich Management Consulting unterstützen wir Unternehmen mit praxiserprobten Konzepten und flexiblen Lösungen, sich dauerhaft von ihren Mitbewerbern abzusetzen. „High Performance. Delivered.“ – die konsequente und nachhaltige Umsetzung von Unternehmenszielen und Strategien – ist Kernelement unseres Versprechens.

Unser Servicespektrum umfasst – neben branchenspezifischen Beratungsleistungen – sechs Bereiche: Strategy Consulting, Process & Innovation Performance, Customer Relationship Management, Talent & Organization Performance, Finance & Performance Management sowie Supply Chain Management.

Für unsere Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz bringen wir vor allem langjährige Markt-, Projekt- und Branchenerfahrung aus über drei Jahrzehnten intensiver und erfolgreicher

Beratungstätigkeit ein. Zudem sorgen wir für umfassenden Zugang zu aktuellen Erkenntnissen aus unserem globalen High Performance Business Research und unserer weltweiten Beratungsexpertise.

Mehr als 12.000 Berater weltweit arbeiten im Bereich Management Consulting gemeinsam mit unseren Kunden daran, Bereiche mit großem Verbesserungspotenzial zu identifizieren und mit gezielten Maßnahmen für eine langfristige Steigerung der Leistungsfähigkeit im Unternehmen zu sorgen. Derzeit arbeiten wir unter anderem mit 96 der FORTUNE®-Global-100-, mit mehr als drei Vierteln der FORTUNE®-Global-500-, mit 28 der DAX-30- sowie den Top-Unternehmen in Österreich und der Schweiz zusammen.

Weitergehende Informationen über den Geschäftsbereich Management Consulting finden Sie unter:
www.accenture.de/Management_Consulting
www.accenture.ch/Management_Consulting
www.accenture.at/Management_Consulting

Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ein. So schafft Accenture für seine Kunden nachhaltigen Markterfolg. Das Unternehmen beschäftigt rund 177.000 Mitarbeiter, die in mehr als 120 Ländern für seine Kunden tätig sind, und erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2009) einen Nettoumsatz von 21,58 Mrd. US-Dollar.

Die Internetadressen lauten:
www.accenture.de
www.accenture.ch
www.accenture.at

Copyright © 2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

