



3. OPERATIONS-EFFIZIENZ-RADAR

Die Tophebel 2012 – Eine Entscheidungshilfe für die CFO-Agenda

Studienergebnisse

Roland Berger
Strategy Consultants

icv

München/Stuttgart, November 2011

INHALT

A. Management Summary	3
B. Hintergrund und Zielsetzung	7
C. Die CFO-Agenda 2012	12
D. Einbau des Operations-Effizienz-Radars in die Planung	22

Eine gemeinschaftliche Studie des Internationalen Controller Vereins (ICV) und Roland Berger

Dieses Dokument wurde für unseren Klienten erstellt. Der Klient darf es für seine eigenen internen Zwecke nutzen. Bitte beachten Sie den Disclaimer am Ende dieses Dokuments.

A.



Management Summary

Roland Berger
Strategy Consultants

icv

Die CFOs blicken zuversichtlich ins Jahr 2012 – Risikobewusstes Wachstum wird angestrebt

> Überblick

- > Nach der Trendwende im Jahr 2010 konnte die Wirtschaft 2011 den prognostizierten **Wachstumskurs** weitgehend **umsetzen**
- > Die Unternehmen haben die 2010 für 2011 geplanten Aktivitäten angegangen, jedoch mit **geringerer Intensität** der Ist-Nutzung als ursprünglich geplant
- > Insgesamt steht die CFO-Agenda 2012 unter dem Motto "**risikobewusstes Wachstum**"
- > Die meisten Firmen planen auch 2012 auf **Wachstumskurs** zu bleiben, wollen aber **flexibel** genug sein, um auf mögliche Rückschläge, z.B. ausgelöst durch die Eurokrise, reagieren zu können
- > Die CFOs blicken somit **zuversichtlich** in die Zukunft, die Top-4-Hebel sind **wachstumsorientiert**, so z.B. die Identifizierung von Wachstumschancen oder die Erweiterung des Produktportfolios
- > Die Schaffung zusätzlicher **Flexibilität** wird z.B. durch Hebel zur **Effizienzsteigerung** und **Kostenoptimierung** angegangen und so auf gegenwärtige Konjunkturrisiken reagiert

Priorisiert werden Hebel zur Identifizierung von Wachstumsmöglichkeiten und zur Schaffung von Flexibilität durch Kostenoptimierung

> Rückblick 2011

- > Die **CFO-Agenda 2011** wurde weitgehend **umgesetzt**
- > Die 2010 für 2011 geplanten Bereiche wurden wie geplant angegangen
- > Die **Intensität** der Ist-Nutzung blieb aber um bis zu **10 Prozentpunkte hinter den Planungen** zurück

> Ausblick 2012

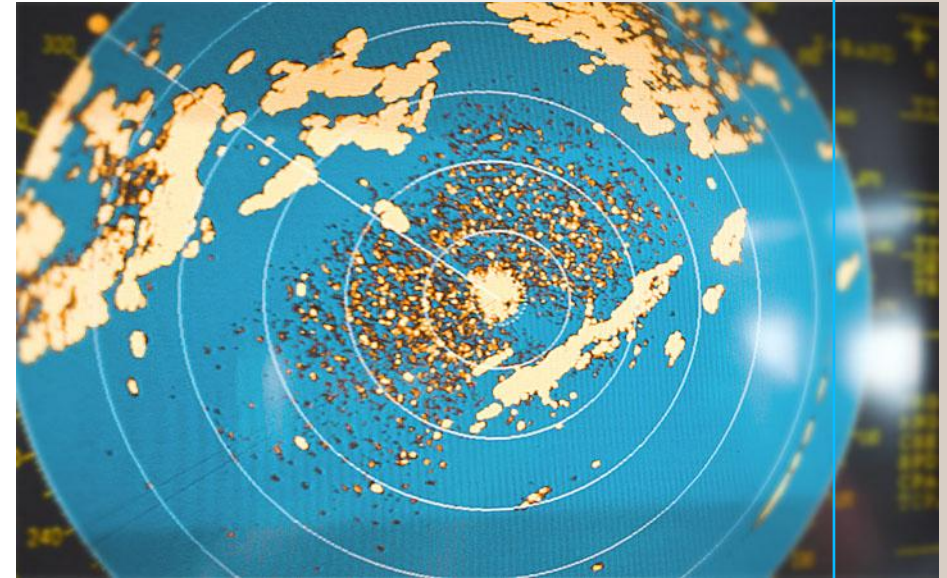
- > **Innovation und Entwicklung** ist erstmals unter den **Top-3-Bereichen** der CFO-Agenda – 2011 hatte dieser Bereich an Bedeutung verloren
- > Die Bereiche **Produktportfolio** und **Produktion** sind wie in den beiden Vorjahren auf den Rängen 1 und 2 der Prioritätenlisten
- > Die **Top-4-Hebel** sind zukunftsorientiert und setzen auf **Wachstum**, z.B. Identifizierung von Wachstumsmöglichkeiten (79%¹⁾), Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produktportfolios (79%¹⁾), Optimierung Planung und Steuerung (76%¹⁾) sowie Optimierung der Prozesse in F&E (73%¹⁾)
- > Die restlichen **Top-10-Hebel** sind **effizienz-/kostenorientiert** und dienen zur Schaffung zusätzlicher **Flexibilität**, um auf einen möglichen konjunkturellen Rückschlag reagieren zu können

1) Anteil der Unternehmen, die den Ist-Nutzungsgrad der Hebel hoch (4) bzw. sehr hoch (5) bewerten

Die Sonderauswertung "Quo vadis – Aufschwung oder Abschwung?" zeigt, dass Unsicherheit bzgl. der konjunkturellen Entwicklung besteht

- > **Sonderauswertung: "Quo vadis – Aufschwung oder Abschwung?"**
 - > Es herrscht **Unsicherheit bzgl. der konjunkturellen Entwicklung 2012**
 - > Nur 30% der **Unternehmen sind zufrieden** mit der Umsetzung übergreifender strategischer Themen – **Nachholbedarf**
 - > **Nur 50% der Unternehmen geben an, die letzte Krise vollständig überwunden zu haben**
 - > Obwohl nur ~40% der Unternehmen erste Anzeichen einer neuen Wirtschaftskrise sehen, treffen schon **über 50% der Befragten Vorbereitungen, um erfolgreich durch eine erneute Krise zu kommen**
 - > **Konkrete Anzeichen** einer bevorstehenden Krise bei Lieferanten oder Kunden **sehen nur 1/3 der Teilnehmer**

B.



Hintergrund und Zielsetzung

2011 stand im Zeichen des Wachstums, kann der Wachstumskurs 2012 vorgeschrieben werden oder sind Krisenvorbereitungen nötig?

Motivation und zentrale Frage

- > **Wachstum ist in der Breite angekommen**
- > **Investitionen geplant/durchgeführt**
- > **Finanzmärkte weiterhin instabil**
- > **Herausforderungen** für 2012 bestehen bzgl.
 - Wachstumskurs fortschreiben
 - Flexibilität erhöhen
 - Risiken absichern

DIE ZENTRALE FRAGE

Was sind die Topeffizienzhebel für 2012, um

- > ... den **Wachstumskurs fortzuschreiben?**
- > ... **Risiken** abzusichern?
- > ... auf der **Kostenseite Flexibilität zu schaffen?**
- > ... auch **insgesamt flexibler** auf kurzfristige **Rückschläge reagieren** zu können?

Das Operations-Effizienz-Radar liefert die Topeffizienzhebel 2012 – Eine Entscheidungshilfe für die CFO-Agenda

Zielsetzung und Nutzen

DAS ZIEL

Ermittlung der **Top-effizienzhebel 2012**
für produzierende
Unternehmen

Das Operations-Effizienz-Radar



DER NUTZEN

Eine **Entscheidungshilfe** für CFOs für die
Erstellung der
Planung 2012 sowie
eine **Basis** für den
CFO zur Diskussion
("Sparring") mit
anderen Funktionen

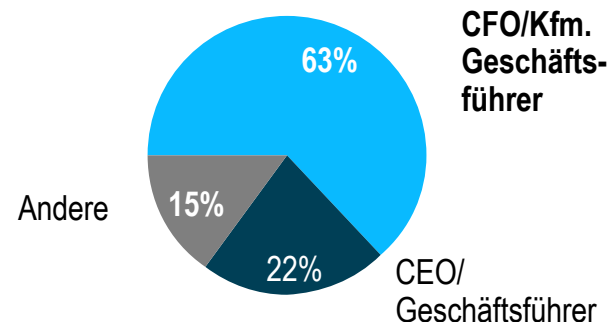
Bewusste Sicht des "neutralen" CFO auf das eigene Unternehmen ("inside-in")

Das Operations-Effizienz-Radar fokussiert auf CFOs/kfm. Geschäftsführer – >75% der Unternehmen mit mehr als 50 Mio. EUR Umsatz

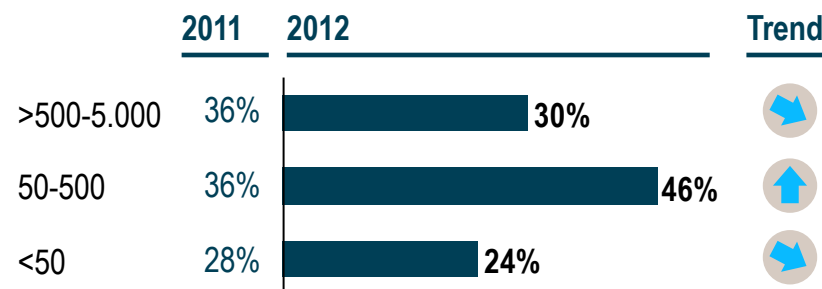
Fokus und Rücklauf der Befragung für 2012

ZIEL-UNTERNEHMEN	<ul style="list-style-type: none"> > Produzierende Unternehmen > "Mittelstand" bis ca. 5 Mrd. EUR
ZIELGRUPPE	<ul style="list-style-type: none"> > CFO/kfm. Geschäftsführer > CEO/Geschäftsführer
VORGEHEN	<ul style="list-style-type: none"> > Schnellumfrage via E-Mail und Fragebogen > Vorgegebene Hebel zum Ankreuzen (nur eine offene Frage) > Hebel basieren auf der Erfahrung des ICV und Roland Berger
RÜCKLAUF	<ul style="list-style-type: none"> > Ansprache von ca. 900 Unternehmen mit einer erneut positiven Rücklaufquote ~11% (12% für 2010, 10% für 2009)

FUNKTION DER TEILNEHMER



UNTERNEHMENSGRÖSSE DER TEILNEHMER – UMSATZ [Mio. EUR]



Die Studie baut auf Hebel entlang der Wertschöpfungskette sowie drei Fragen auf – Sonderauswertung zur Konjunkturentwicklung

Studiendesign

WERTSCHÖPFUNGSKETTE



DIE STUDIE

**HEBELSET
DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE**

FRAGEN

Wichtigkeit des Hebels:

Wie schätzen Sie die Wichtigkeit des Hebels ein?

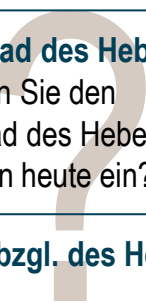
Nutzungsgrad des Hebels heute:

Wie schätzen Sie den Nutzungsgrad des Hebels im Unternehmen heute ein?

Aktivitäten bzgl. des Hebels

2012:

Planen Sie spezifische Aktivitäten für eine verbesserte Nutzung des Hebels im Jahr 2012?



Sonderauswertung für 2012: "Quo vadis – Aufschwung oder Abschwung?"

Wie wird die künftige konjunkturelle Entwicklung eingeschätzt, welche übergreifenden Themen werden angegangen?

C.



Die CFO-Agenda 2012

Roland Berger
Strategy Consultants

icv

Das Ergebnis des 3. Operations-Effizienz-Radars: Risikobewusstes Wachstum

I Überblick

- > Die CFOs blicken **zuversichtlich** ins **Jahr 2012**
- > Die CFO-Agenda setzt auf **risikobewusstes Wachstum**
- > **Fokussierung auf Hebel** zur Identifizierung von **Wachstumsmöglichkeiten** bei gleichzeitiger **Steigerung der Flexibilität**

II Rückblick 2011

- > Die 2010 für 2011 **geplanten Bereiche** wurden **angegangen**
- > Die Intensität der **Ist-Nutzung** blieb aber um **bis zu 10 Prozentpunkte** hinter den Planungen **zurück**

III Ausblick 2012

- > **Innovation u. Entwicklung** ist 2012 erstmals unter den Top-3-Bereichen
- > **Produktportfolio** und **Produktion** wie in den Vorjahren auf **Rang 1 und 2**
- > **Unternehmen wählen Hebel selektiv** – in einzelnen Bereichen variiert die geplante Nutzung einzelner Hebel teilweise um bis zu 35 Prozentpunkte¹⁾

IV Sonderauswertung: Quo vadis Aufschwung oder Abschwung?

- > **Nur 30%** der Unternehmen sind mit der Umsetzung übergreifender strategischer Themen **zufrieden**
- > **Nur ~50%** sehen die letzte Krise als **überwunden** an

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bezgl. des Hebels im Jahr 2012 sicher (4), sehr sicher (5) planen

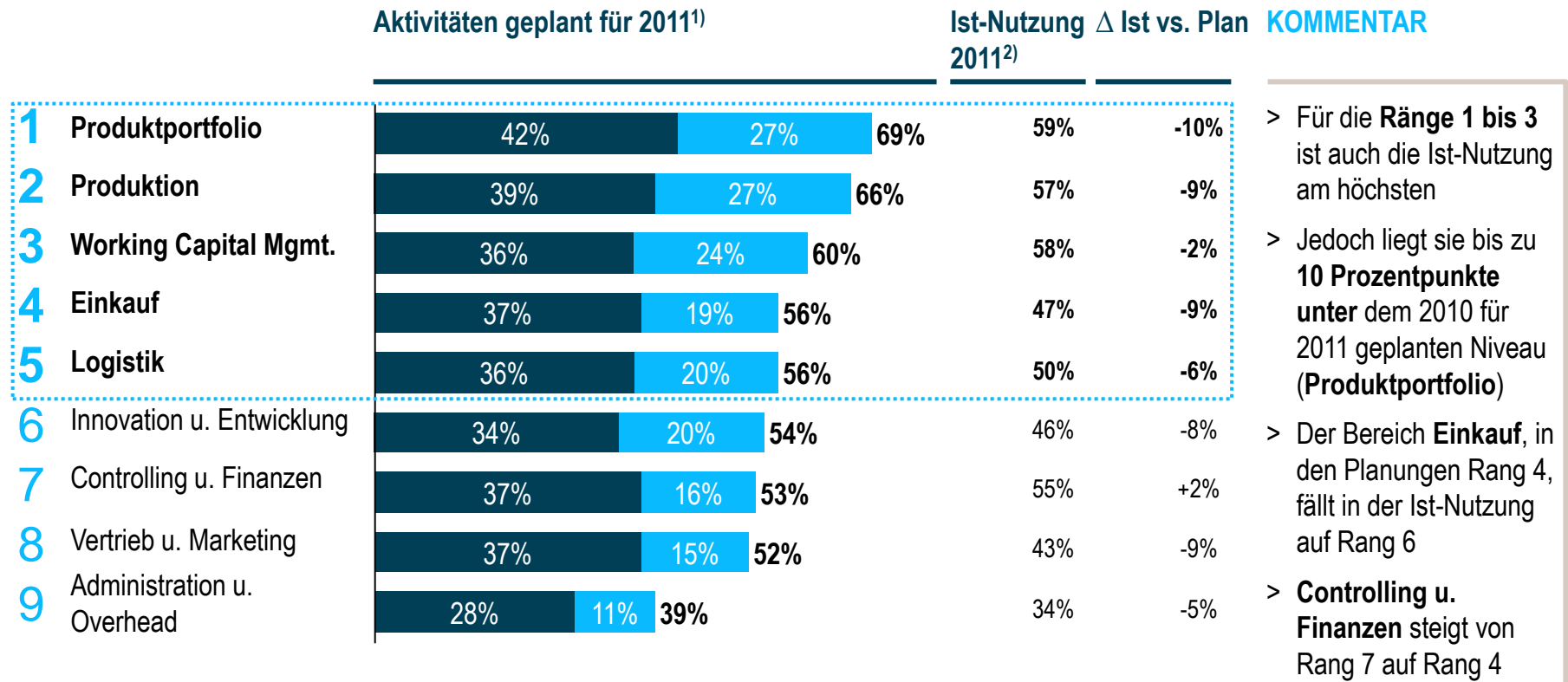
Die CFO-Agenda 2012 setzt auf Hebel zur Fortsetzung des Wachstumskurses bei gleichzeitiger Erhöhung der Flexibilität

Ausblick



CFO Agenda 2011 wurde weitgehend umgesetzt – Die Ist-Nutzung 2011 bleibt hinter den 2010 für 2011 geplanten Werten zurück

Umsetzung der CFO-Agenda 2011

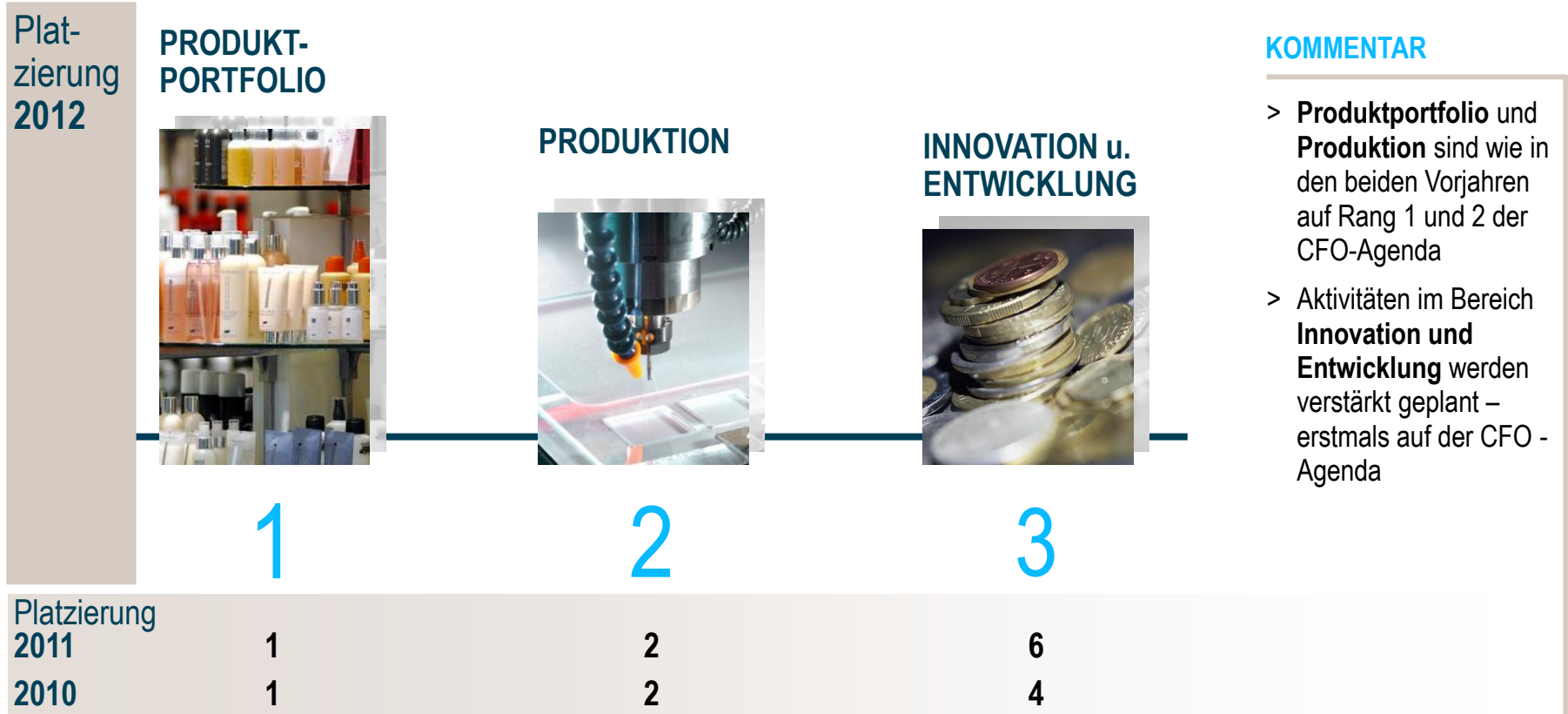


 Fokus CFO-Agenda
 4 4 = sicher
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2011 planen 2) Anteil der Unternehmen, die den Ist-Nutzungsgrad der Hebel hoch (4) bzw. sehr hoch (5) bewerten

Innovation u. Entwicklung ist für 2012 erstmals auf der CFO-Agenda – Die Bereiche Produktportfolio und Produktion halten ihre Ränge

CFO-Agenda – Fokus 2012¹⁾

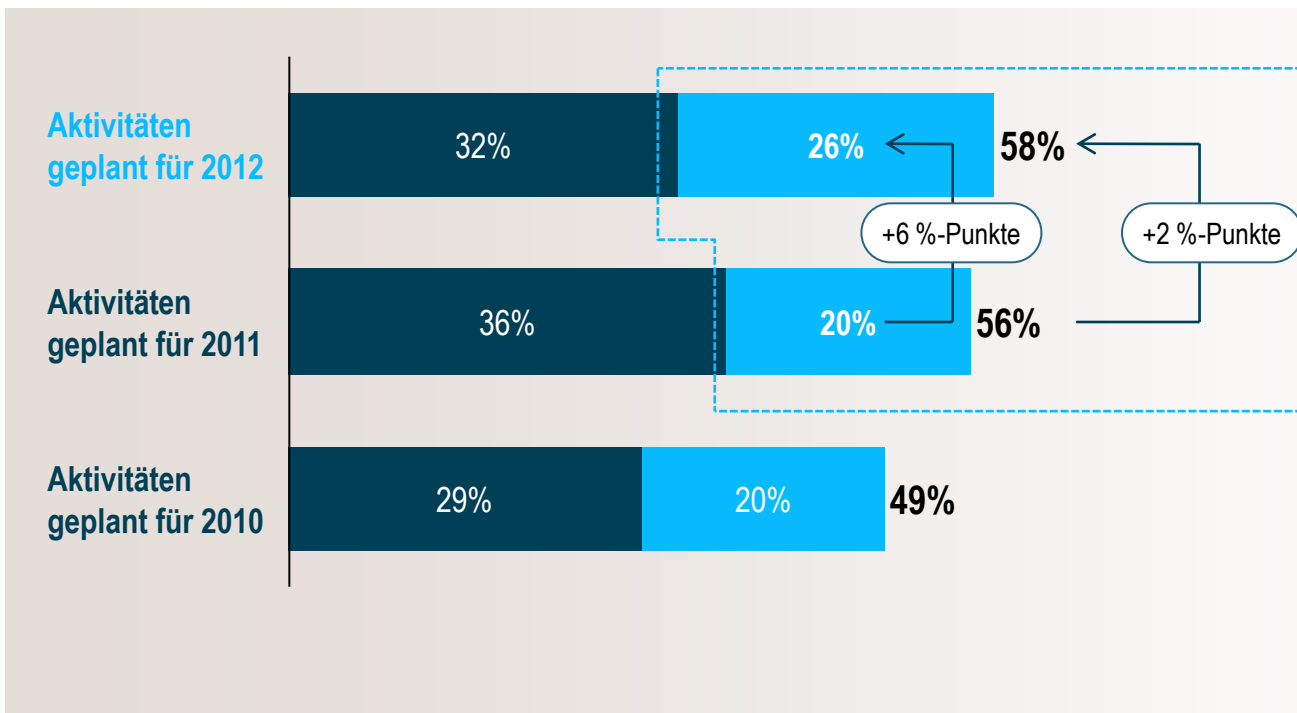


1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2012 sicher (4), sehr sicher (5) planen

Unternehmen werden sicherer in ihren Planungen für 2012 – Niveau der Planungen weiterhin in Summe hoch

CFO-Agenda – Dynamik 2012¹⁾, Gesamtsicht über alle Hebel

KOMMENTAR



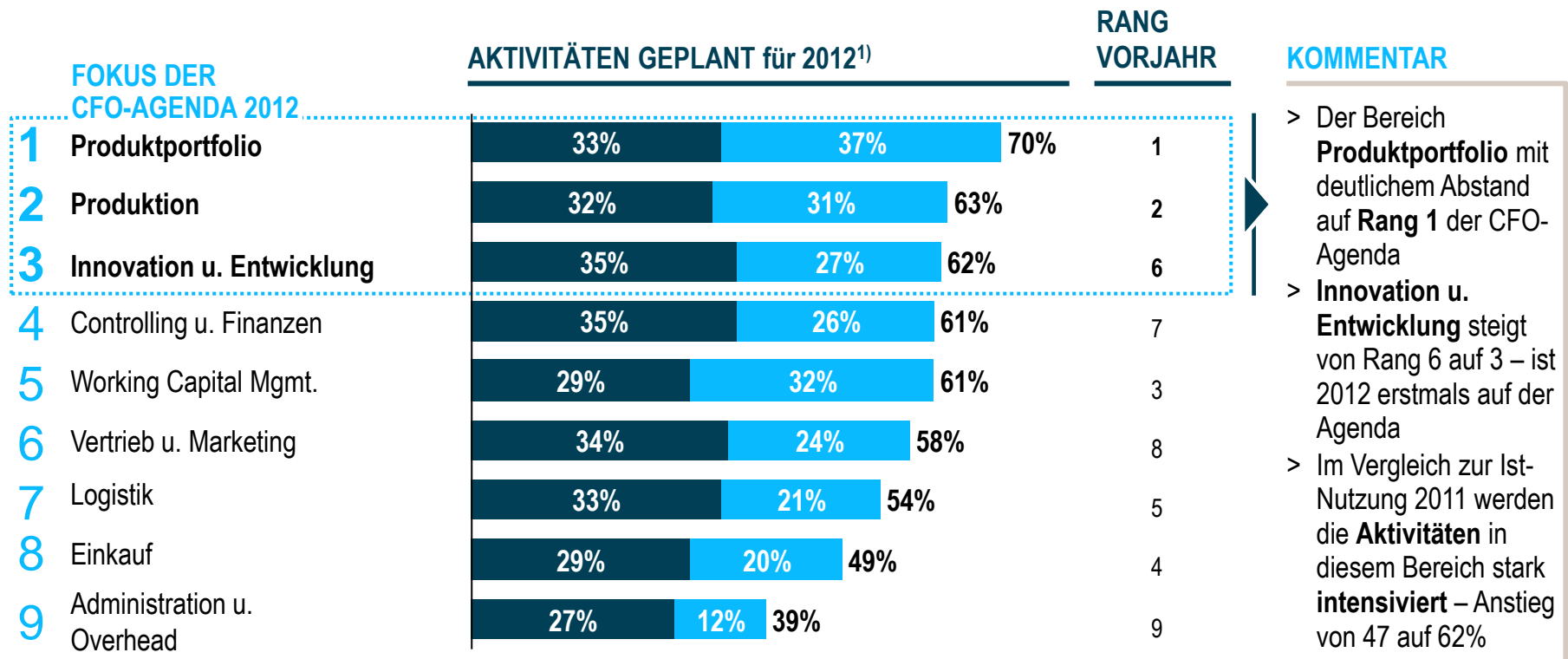
- > In Summe sind die Unternehmen **sicherer** in ihren Planungen für 2012, als sie es für 2011 waren
- > **26%**²⁾ planen **sehr sicher** Aktivitäten für 2012, für 2011 lag dieser Wert bei **20%**²⁾
- > Die in **Summe** geplanten **Aktivitäten** bleiben weiterhin auf **hohem Niveau**

4 = sicher 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2012 sicher (4), sehr sicher (5) planen 2) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2012 sehr sicher (5) planen

Der Bereich Produktportfolio steht mit 7 %-Punkten Vorsprung auf Rang 1 der CFO-Agenda 2012 – Innovation u. Entwicklung der Aufsteiger

Geplante Aktivitäten 2012 im Überblick

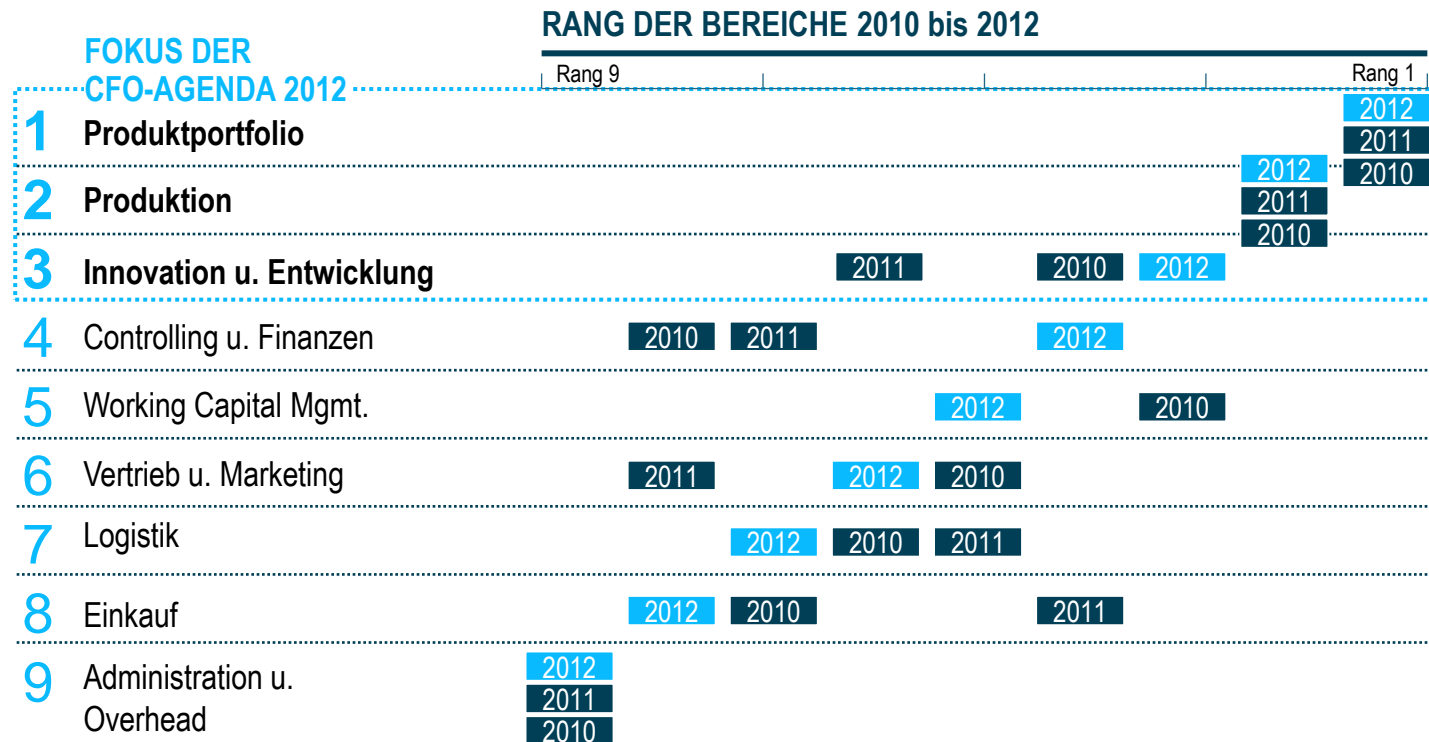


Fokus CFO-Agenda 4 = sicher 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2012 planen

Produktportfolio und Produktion immer auf den ersten Rängen, Administration und Overhead immer auf dem letzten Rang der Agenda

Geplante Aktivitäten 2010 bis 2012 im Vergleich



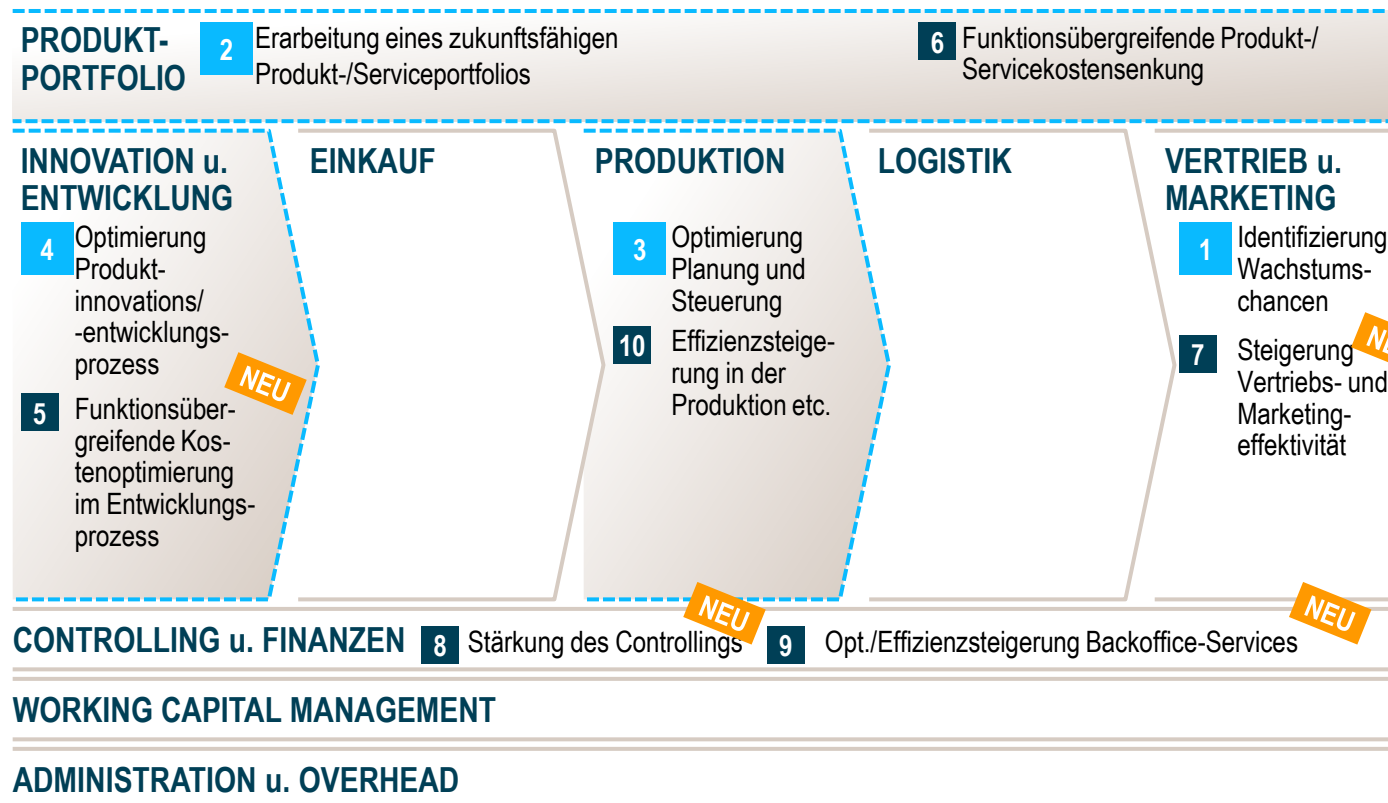
KOMMENTAR

- > Die Bereiche **Produktportfolio** und **Produktion** waren immer auf den ersten beiden Rängen
- > **Administration u. Overhead** konstant auf Rang 9
- > Der Bereich **Einkauf** ist stark zurückgefallen
- > **Controlling und Finanzen** stark gestiegen

2010 Rang 2010 2011 Rang 2011 2012 Rang 2012

Vier Hebel sind neu in den Top 10 – Wachstumsorientierte Hebel sind für 2012 höher priorisiert als Hebel zur Flexibilitätssteigerung

Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant

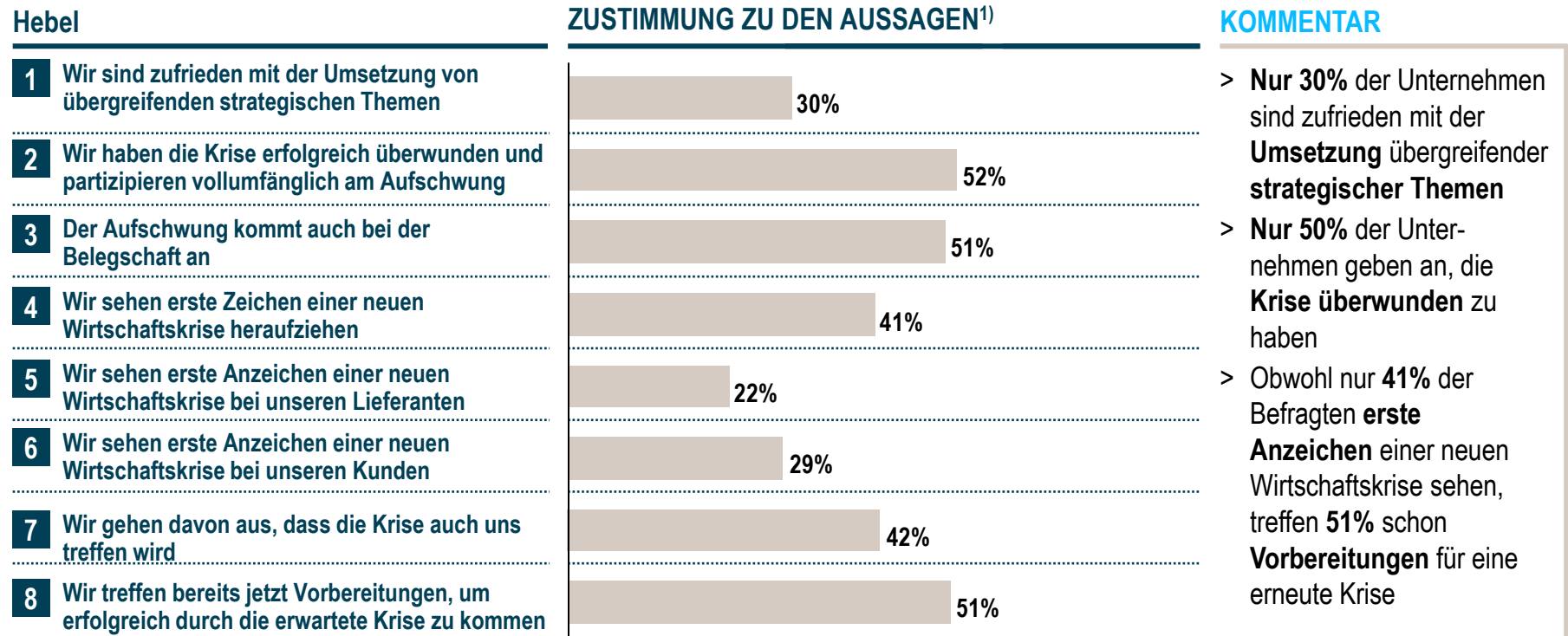


KOMMENTAR

- > **Vier** der Top-10-Hebel sind dieses Jahr **neu** auf der **CFO-Agenda**
- > **Vier** der Top-10-Hebel **setzen auf Wachstum**
- > Die verbleibenden **sechs Hebel** setzen auf **Flexibilitätssteigerung**
- > Auf die **drei Fokusbereiche** der CFO-Agenda entfallen **sechs der Top-10-Hebel**

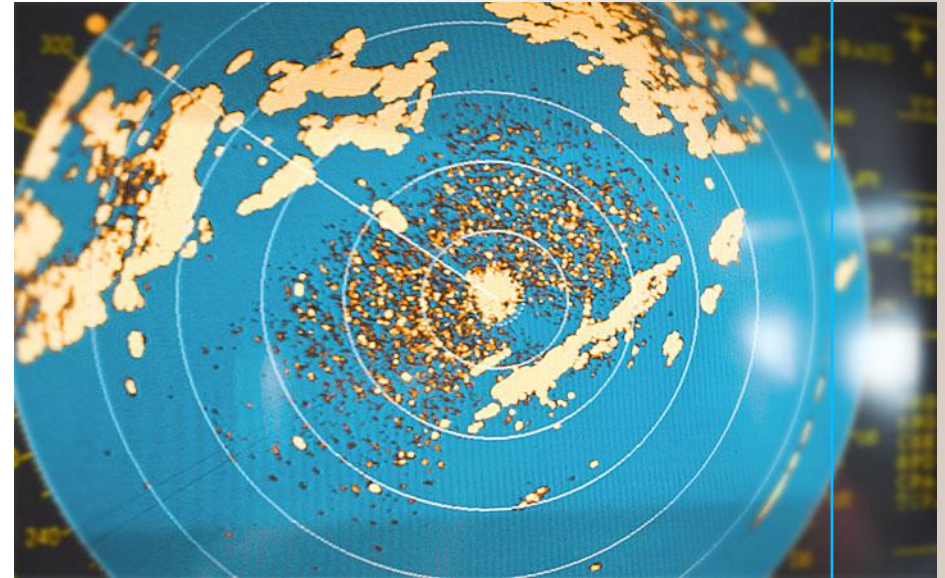
Nur 30% der Unternehmen sind mit der Umsetzung übergreifender strategischer Themen zufrieden

Sonderauswertung "Quo vadis – Aufschwung oder Abschwung?"



1) Anteil der Unternehmen, die den Aussagen stark (4) oder sehr stark (5) zustimmen

D.



Einbau des Operations-Effizienz-Radars in die Planung

Das Operations-Effizienz-Radar dient dem CFO zum "Sparring" mit den Funktionen und als Entscheidungshilfe für die Planung 2012

Prozess



Nach der Erfahrung des ICV und Roland Berger sind 10 Faktoren erfolgskritisch

Erfolgsfaktoren für die CFO-Agenda

- 1 Hebel** – Auswahl der für das Unternehmen vielversprechendsten Hebel
- 2 Ziele** – Definition klarer, messbarer und anspruchsvoller Ziele
- 3 Synchronisierung** – Synchronisierung der Hebel, um Reibungsverluste zu minimieren
- 4 Plan** – Planung der Hebelanwendung: Vorgehen, Meilensteine, Ergebnisse
- 5 Voraussetzungen** – Schaffung der Voraussetzungen i.S. Ressourcen, Budgets etc.
- 6 Team** – Definition crossfunktionaler Teams
- 7 Verankerung** – Verankerung der Ziele in persönlichen Zielvereinbarungen
- 8 Controlling** – Etablierung eines effektiven Projektcontrollings
- 9 Review** – Durchführung regelmäßiger Reviews mit dem Management
- 10 Kommunikation** – Aufsetzen einer begleitenden Kommunikation in der Organisation

Enge
Synchronisierung
mit den
entsprechenden
Funktionen



➔ **SPEED** – Definition der **CFO-Agenda im Rahmen der Planung**, um einen **schwungvollen Start** im Folgejahr **sicherzustellen**

IT'S CHARACTER THAT CREATES IMPACT

Please don't hesitate to contact us

Roland Berger
Strategy Consultants

icv

