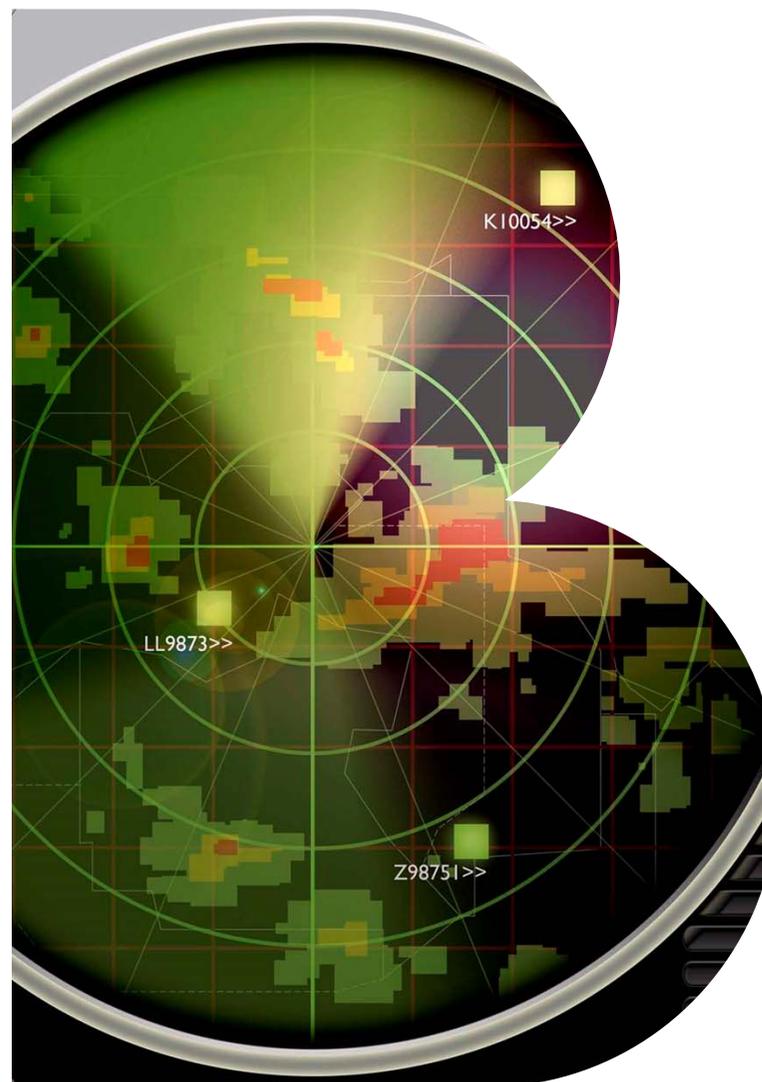


# 7. Operations- Effizienz-Radar

Top-Hebel für die CFO-Agenda  
2016 – Eine Entscheidungshilfe



# Vorwort

Wir möchten uns ganz herzlich bedanken!



Das **Operations-Effizienz-Radar** ist nun in der 7. Auflage fertiggestellt. Vielen Dank an dieser Stelle an die vielen treuen "**Stammteilnehmer**", aber natürlich auch an die "**Neulinge**" unter Ihnen. Wir hoffen, auch mit dieser Auflage des Operations-Effizienz-Radars **aufschlussreiche Einblicke** und **hilfreiche Anregungen**

für die Planung 2016 zu bieten und freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen.

Bis zum 8. Operations-Effizienz-Radar verbleiben wir mit herzlichen Grüßen



Oliver Knapp



Conrad Günther



Thomas Rinn

## Contents

Page

A. Management Summary	4
B. Hintergrund und Zielsetzung	7
C. Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2016	10
D. Integration des Operations-Effizienz-Radars in die Planung	27
E. Studiendesign	30
Anhang: Top-10-Betrachtungen und Detailergebnisse der Hebel	35

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

## A. Management Summary



# Management Summary (1/2)

## Hintergrund und Zielsetzung

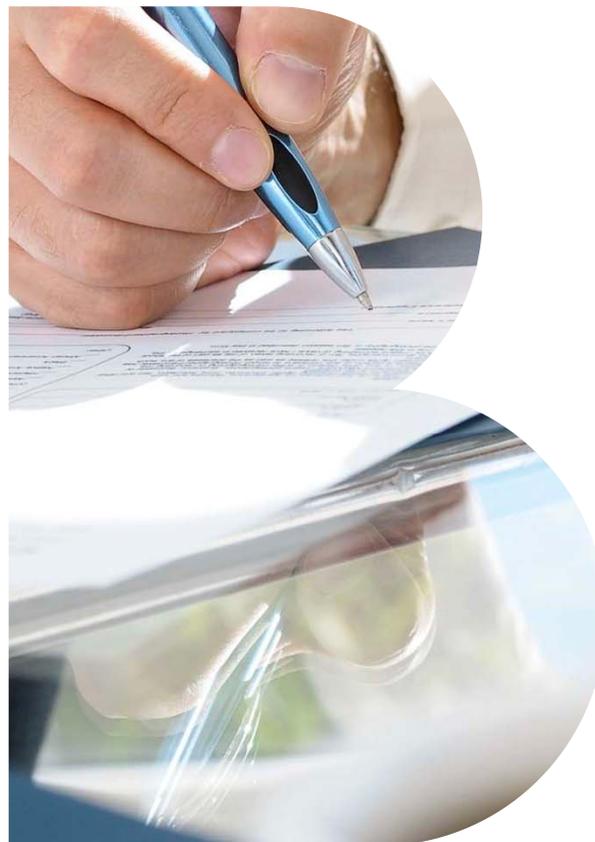
- > Das diesjährige **Operations-Effizienz-Radar** steht **im Licht** eines **besonderen wirtschaftlichen Umfelds**:
  - Der ifo **Geschäftsklimaindex** hat seinen vorläufigen **Höhepunkt** überschritten
  - Das Wachstum in **Schwellenländern** (insbesondere **China**) kühlt sich spürbar ab
  - Analysten und die Unternehmen selbst kappen ihre **Jahresprognosen**
  - Zahlreiche **Megathemen** mit potenziell **disruptivem** Charakter (wie zum Beispiel **Digitalisierung** und **Industrie 4.0**) bringen Chancen, aber auch wettbewerbliche Risiken mit sich
- > Für Unternehmen ergeben sich dadurch **zwei Fragen**:
  - Wie sollte man in **wirtschaftlich** und **politisch unsicheren Zeiten** für das eigene Unternehmen **planen**, ohne dabei **Technologietrends zu versäumen**?
  - Welches sind die **Top-Hebel 2016** hierfür?
- > Für **2016** stehen neben dem **Produktportfolio** vor allem die Themen **Produktion, Controlling und Finanzen, Vertrieb und Marketing** sowie **Innovation und Entwicklung im Mittelpunkt**

# Management Summary (2/2)

## Ergebnisse

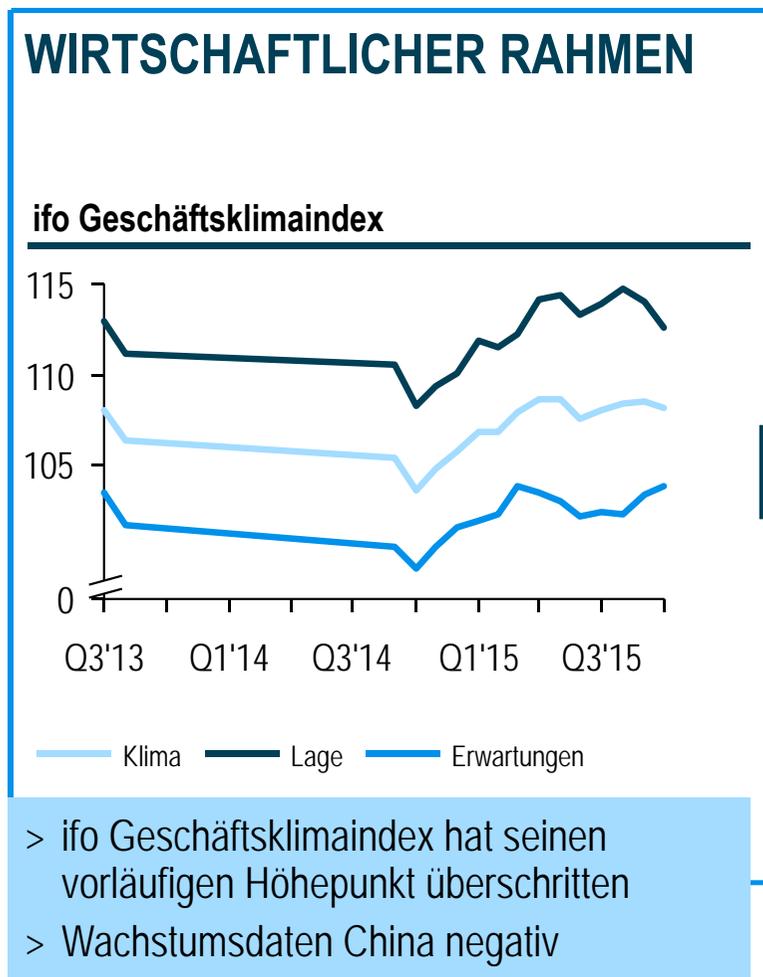
- > Vor dem Hintergrund eines weiterhin **unsicheren wirtschaftlichen Umfelds** mit potentiellen Risiken in Schwellenländern, insbesondere China, sind für Unternehmen **drei Punkte besonders** wichtig:
  - **Umsatzabsicherung** durch stärkere **Anstrengungen in Marketing & Vertrieb**, unterstützt durch eine marktdifferenziertere Gestaltung des Produktportfolios
  - **Flexibilisierung und Effizienzsteigerung** in den wertschöpfenden Bereichen, insbesondere in **Produktion und Einkauf**
  - Parallel dazu ein **systematischerer Angang** des Themas **Industrie 4.0/Digitalisierung** in 2016
- > Die **Sonderauswertung** zum Thema Industrie 4.0/Digitalisierung zeigt:
  - Mehr als die Hälfte der Unternehmen begreift Industrie 4.0/Digitalisierung als Chance, während knapp ein Drittel eher ein **Risiko** für das eigene Geschäftsmodell sieht
  - Zwar gehen mehr Unternehmen als noch im letzten Jahr das **Thema systematisch an**, dennoch sind dies **weniger als die Hälfte** der befragten Unternehmen (41%) – Demzufolge sehen sich **wenige Unternehmen gut aufgestellt**, um die Transformation zu meistern
  - Hierfür wünschen sich Unternehmen **mehr politische Initiative** – Die politische Unterstützung wird jedoch **geringer** als noch im letzten Jahr **wahrgenommen**

## B. Hintergrund und Zielsetzung



# Die Planung 2016 wird vom aktuellen wirtschaftlichen Rahmen und den "Hot Topics" bestimmt – Das 7. Operations-Effizienz-Radar ...

## Rahmen der Studie



**Top Hebel 2016**

... unterstützt den CFO dabei, die Top-Hebel für 2016 zu identifizieren

## Zielsetzung und Nutzen

### Das Ziel

Ermittlung der **Top-Hebel 2016** für produzierende Unternehmen, um **profitabel zu wachsen**

### Das Operations-Effizienz-Radar



### Der Nutzen

- > **Entscheidungshilfe** für **CFOs** für die Erstellung der Planung 2016
- > **Basis** für den CFO zur **Diskussion** ("Sparring") mit den Unternehmensfunktionen

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

## C. Die Top-Hebel für die CFO-Agenda 2016

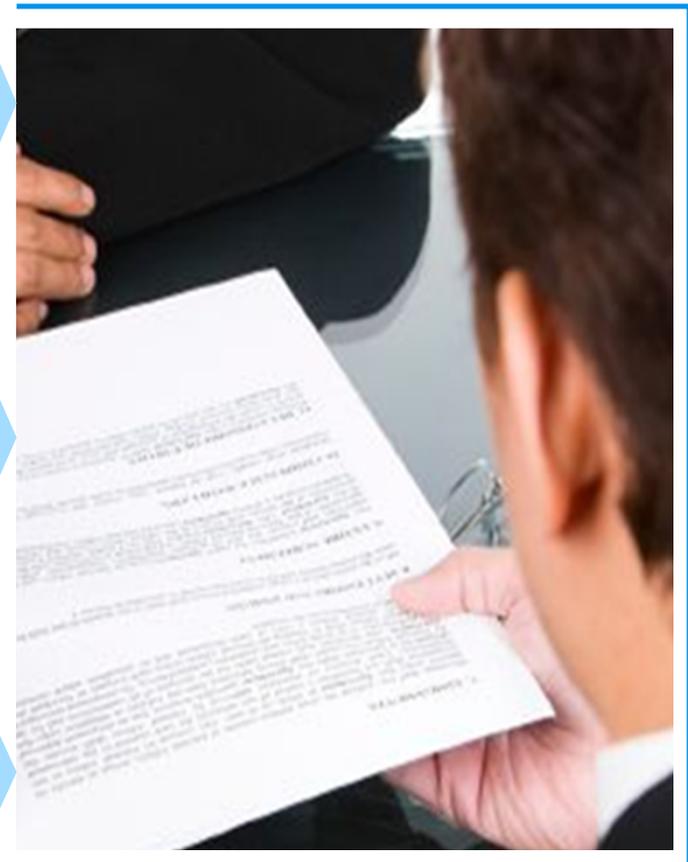


# Das 7. Operations-Effizienz-Radar umfasst drei Abschnitte, die zu einer Empfehlung für 2016 führen

## I Rückblick 2015



## IV Empfehlung



## II Ausblick 2016

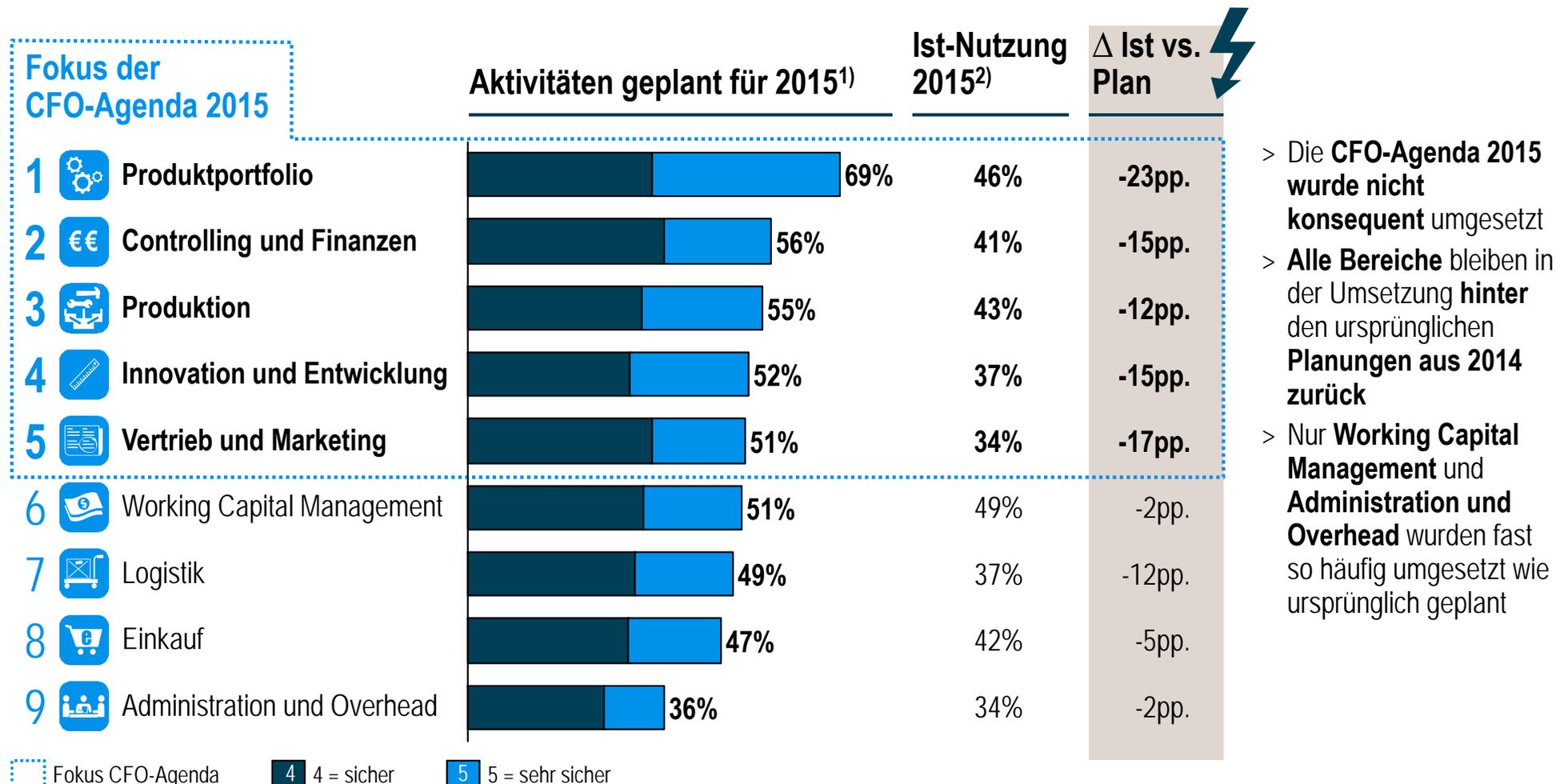


## III Sonderauswertung



# Unternehmen haben die Hebel der CFO-Agenda 2015 nicht konsequent umgesetzt

## Umsetzung der CFO-Agenda 2015



- > Die **CFO-Agenda 2015** wurde nicht **konsequent** umgesetzt
- > **Alle Bereiche** bleiben in der Umsetzung **hinter** den ursprünglichen **Planungen aus 2014** zurück
- > Nur **Working Capital Management** und **Administration und Overhead** wurden fast so häufig umgesetzt wie ursprünglich geplant

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2015 geplant hatte    2) Anteil der Unternehmen, die den Ist-Nutzungsgrad der Hebel mit hoch (4) bzw. sehr hoch (5) bewerten

# Im nächsten Jahr steht weiterhin das Produktportfolio im Mittelpunkt der CFO-Agenda – Der Einkauf ist größter Aufsteiger

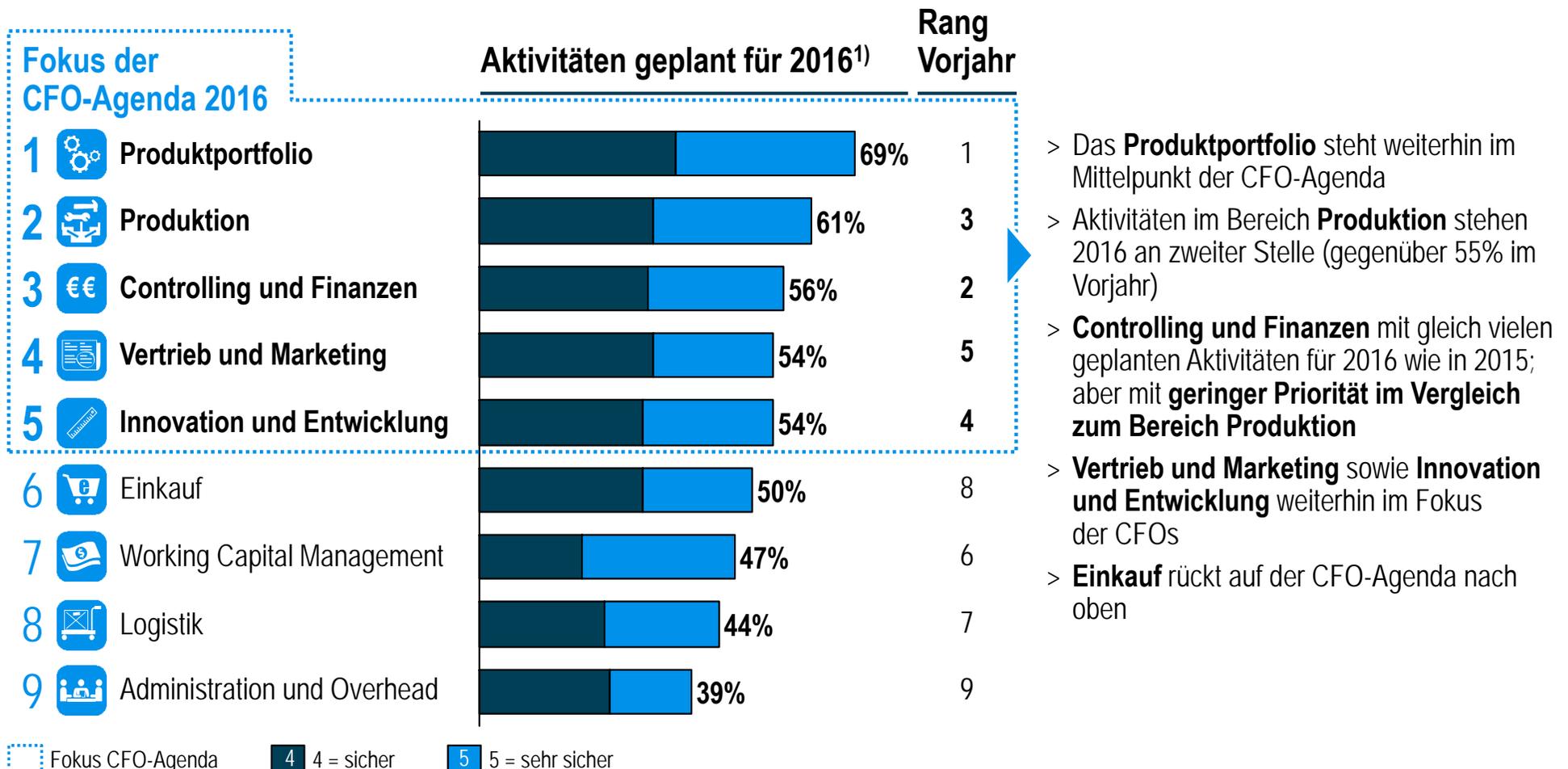
Fokus der CFO Agenda 2016



➔ Trend im Vergleich zu 2015

# Knapp 70% der befragten Unternehmen planen Aktivitäten im Bereich Produktportfolio – Produktion deutlich stärker im Fokus als in 2015

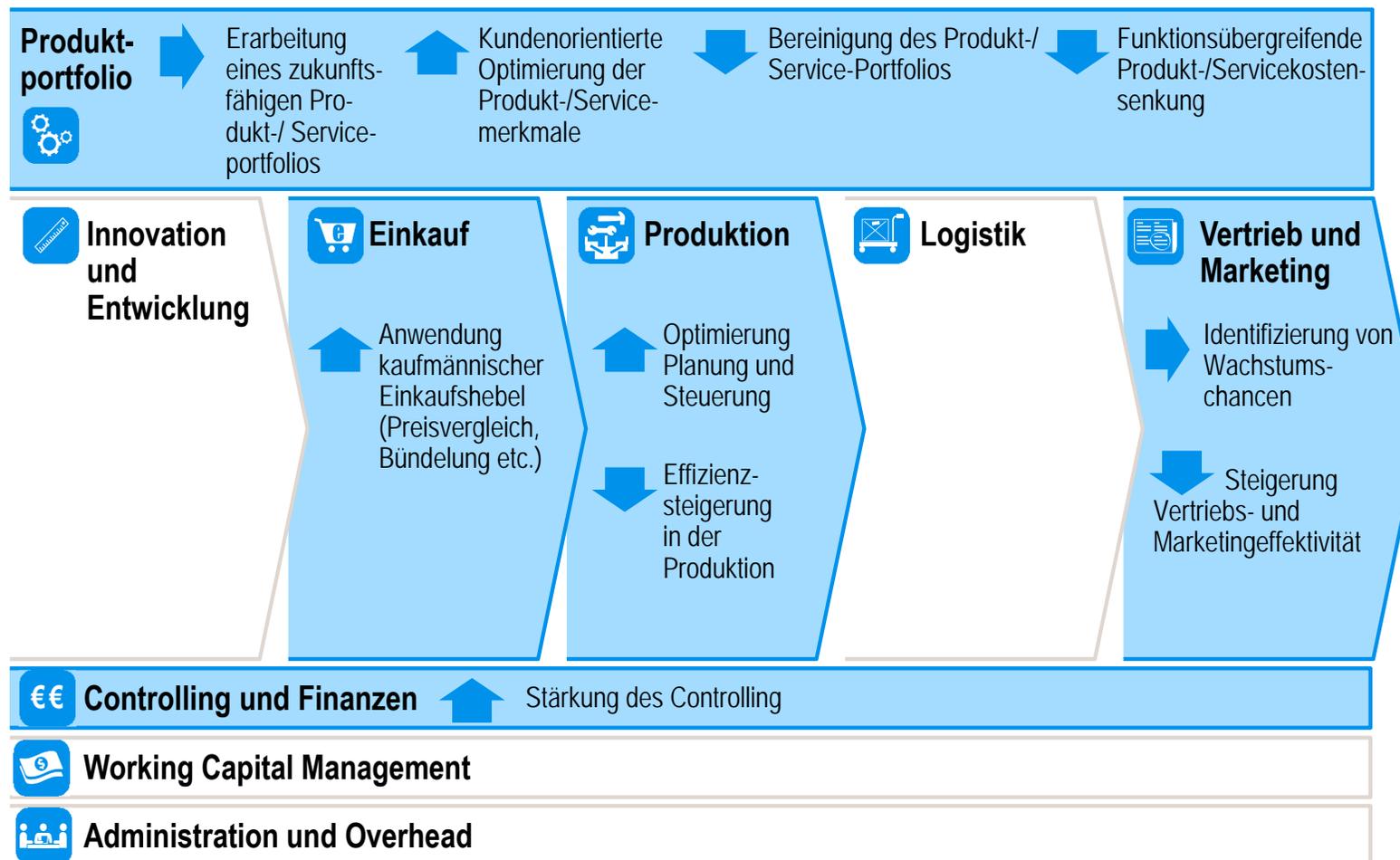
## Geplante Aktivitäten 2016 im Überblick



1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2016 planen

# Für 2016 stehen die gleichen Hebel wie 2015 ganz oben auf der Liste – Alle Produktportfolio-Hebel in den Top-10

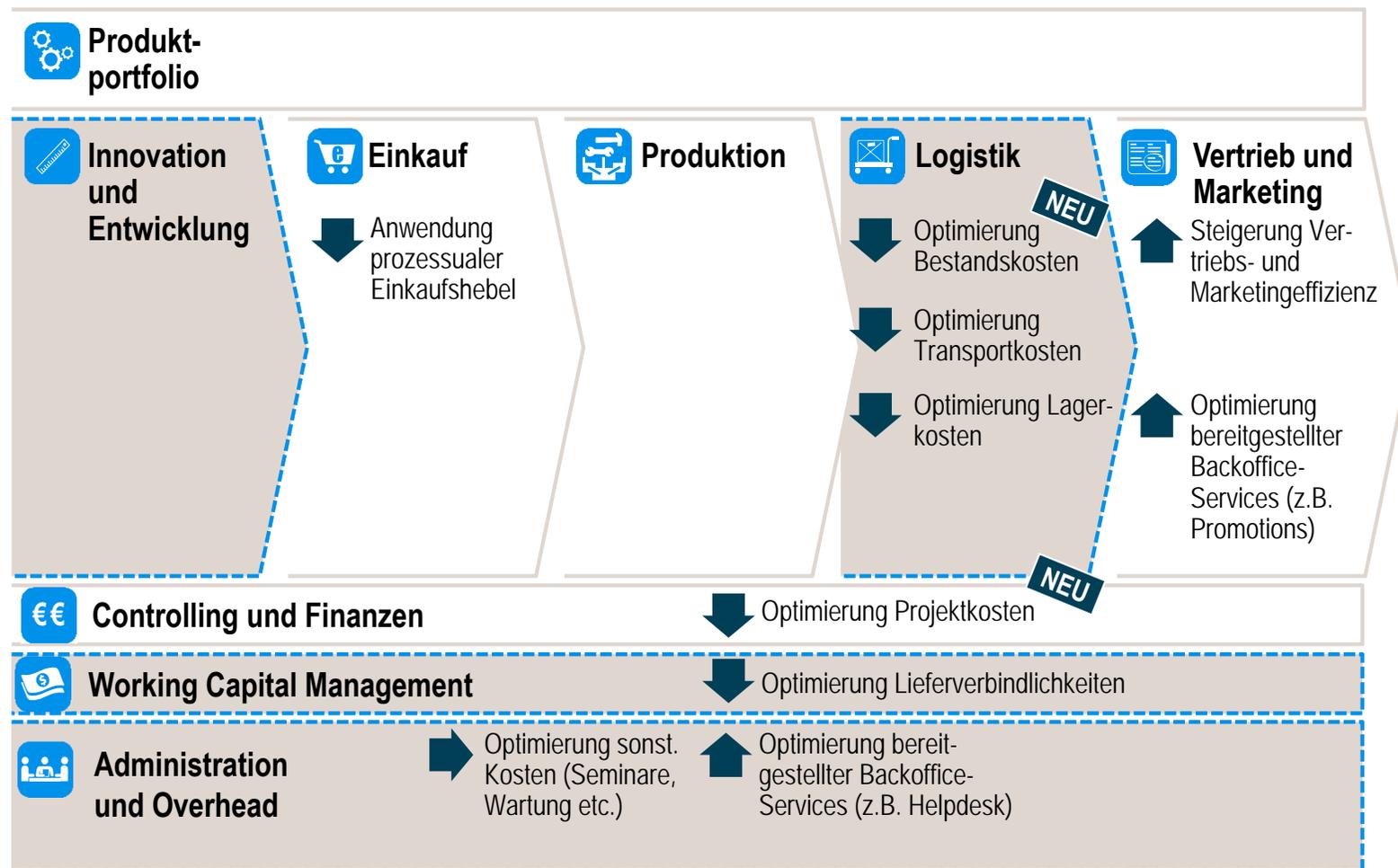
## Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant



- > Die **meisten Top-10-Hebel** im Bereich **Produktportfolio**
- > 2016 **keine neuen Hebel** unter den Top-10

# Dagegen steht die Optimierung von Logistik sowie Administration und Overhead nicht im Fokus

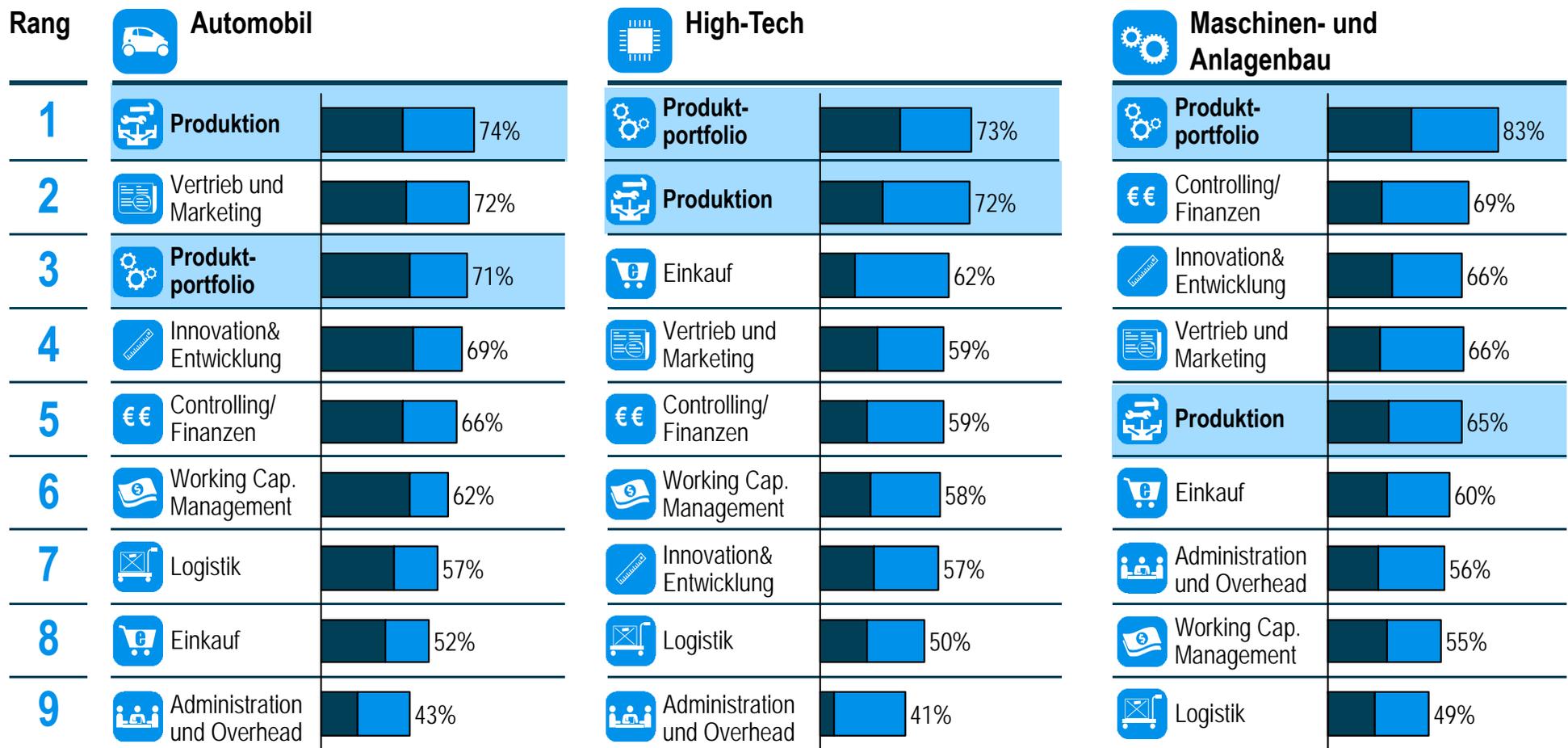
## Flop-10-Hebel: Keine Aktivitäten geplant



- > Optimierung von **Bestandskosten** und Optimierung von **Projektkosten** neu unter den Flop-10
- > In 2016 keine Produktionshebel mehr unter den Flop-10

# Die verarbeitenden Industrien planen vor allem Aktivitäten in den Bereichen Produktportfolio und Produktion

## Geplante Aktivitäten 2016 nach Branchen (1/2)

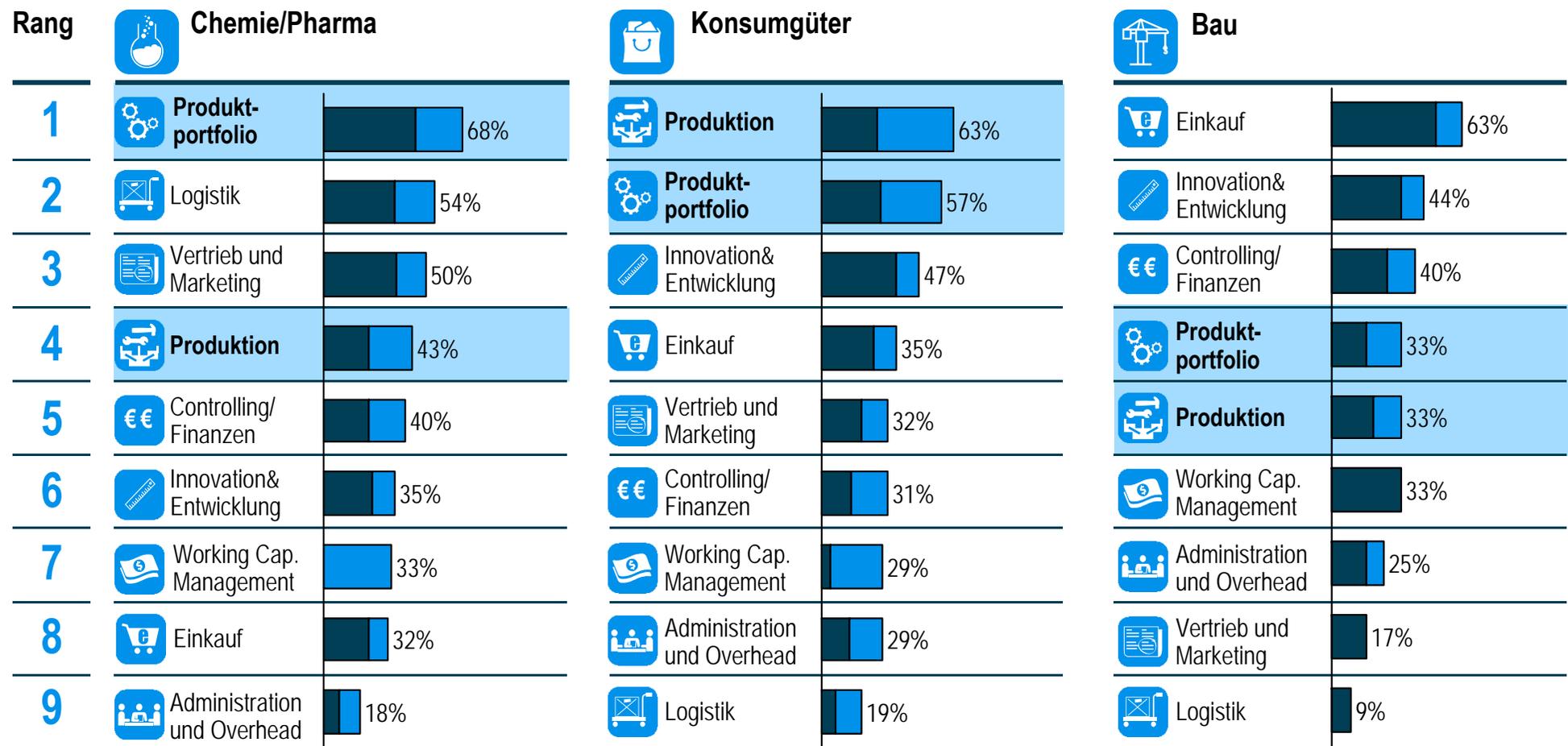


4 = sicher    5 = sehr sicher



# Auch in den Branchen Chemie/Pharma und Konsumgüter nehmen Produktportfolio und Produktion Top-Positionen ein

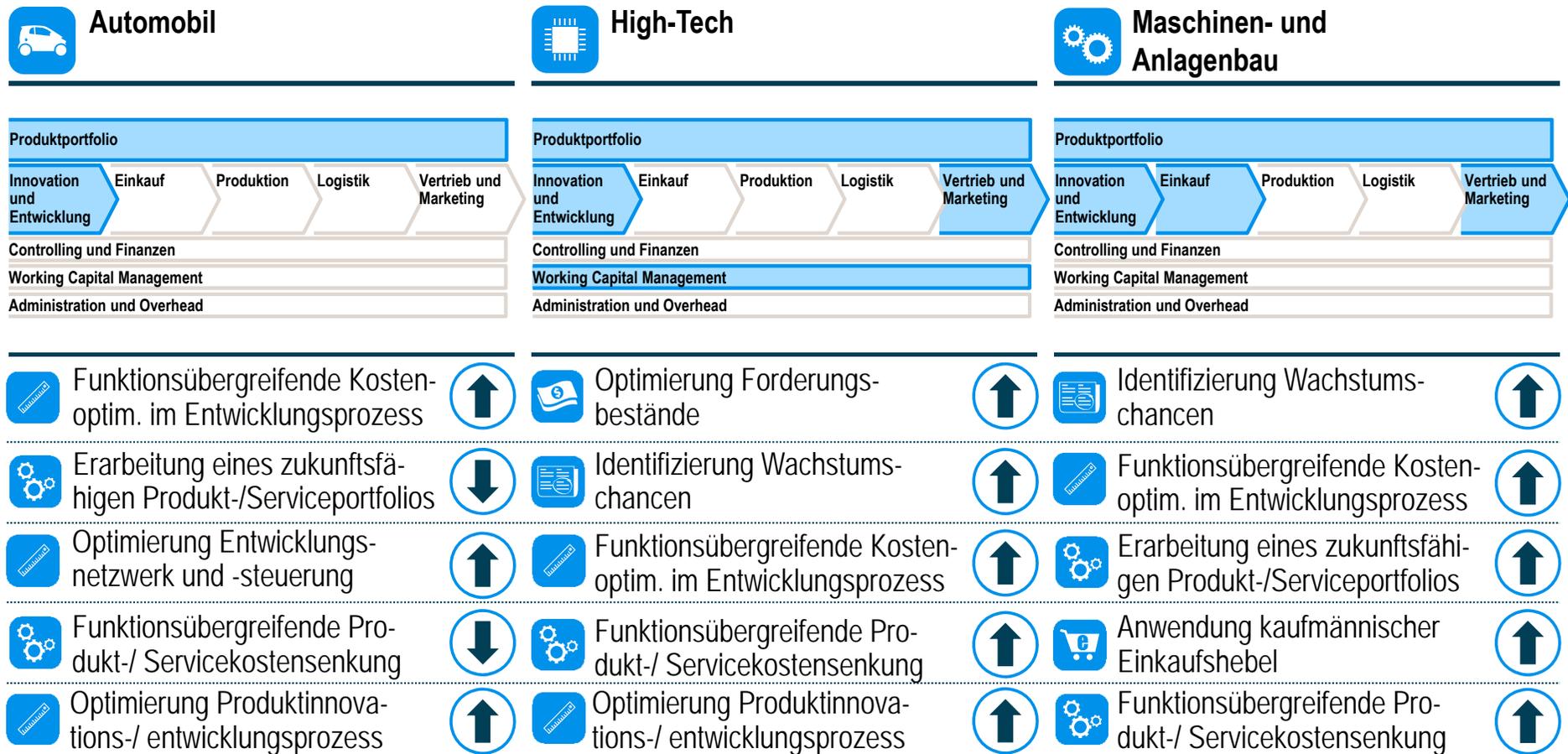
## Geplante Aktivitäten 2016 nach Branchen (2/2)



4 = sicher    5 = sehr sicher

# Innovation/Entwicklung sowie Produktportfolio im Fokus der Automobilindustrie – Heterogenes Bild in High-Tech und Maschinenbau

## Top-5-Hebel nach Branchen (1/2)



 Bereiche adressiert durch Top-5-Hebel  
 Trend im Vergleich zu 2015

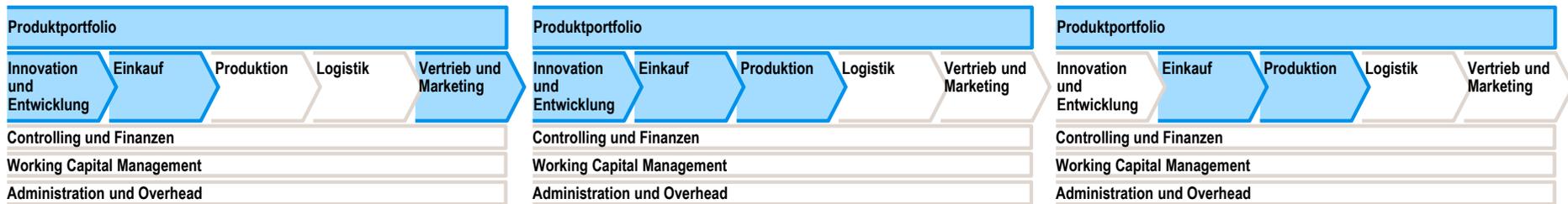
# Chemie- und Pharmaunternehmen konzentrieren sich unter anderem auf Vertriebshebel

## Top-5-Hebel nach Branchen (2/2)

### Chemie/Pharma

### Konsumgüter

### Bau



- | Rank | Chemie/Pharma   | Konsumgüter   | Bau   |
|------|---|---|---|
| 1    | Optimierung Entwicklungsnetzwerk und -steuerung (Up arrow)              | Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios (Up arrow) | Anwendung technischer Einkaufshebel (Up arrow)                            |
| 2    | Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios (Up arrow) | Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes (Up arrow)               | Optimierung Planung und Steuerung (Up arrow)                              |
| 3    | Vertriebspush zur Nutzung von Marktchancen (Up arrow)                   | Funktionsübergreifende Kostenoptim. im Entwicklungsprozess (Up arrow)   | Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Service Merkmale (Down arrow)  |
| 4    | Identifizierung Wachstumschancen (Right arrow)                          | Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Up arrow)                       | Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung (Up arrow)           |
| 5    | Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Down arrow)                     | Optimierung Produktinnovations-/ entwicklungsprozess (Down arrow)       | Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios (Down arrow) |

Bereiche adressiert durch Top-5-Hebel  
 Trend im Vergleich zu 2015

# Industrie 4.0 hat das Potenzial, die Industrie der Zukunft nachhaltig zu verändern – Sonderauswertung analysiert Sicht der Unternehmen

## Entwicklungsetappen der industriellen Fertigung

### Erste industrielle Revolution



1784

#### Mechanischer Webstuhl

Einführung mechanischer Produktionsanlagen basierend auf Wasser- und Dampfantrieben

### Zweite industrielle Revolution

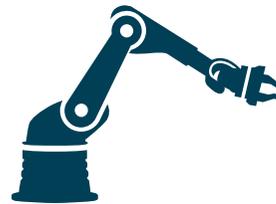


1923

#### Einführung des Fließbandes von Ford Motors

Einführung der Massenproduktion durch Arbeitsteilung und elektrische Energie

### Dritte industrielle Revolution

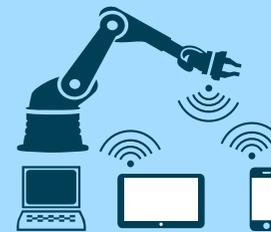


1969

#### Erste speicherprogrammierbare Steuerung

Einführung von Elektronik und IT zur höheren Automatisierung der Produktion

### Vierte industrielle Revolution



2014

#### Cyber-Physical-Systems

**Neue Gewinner, neue Verlierer!**

### Einfluss jeder Revolution

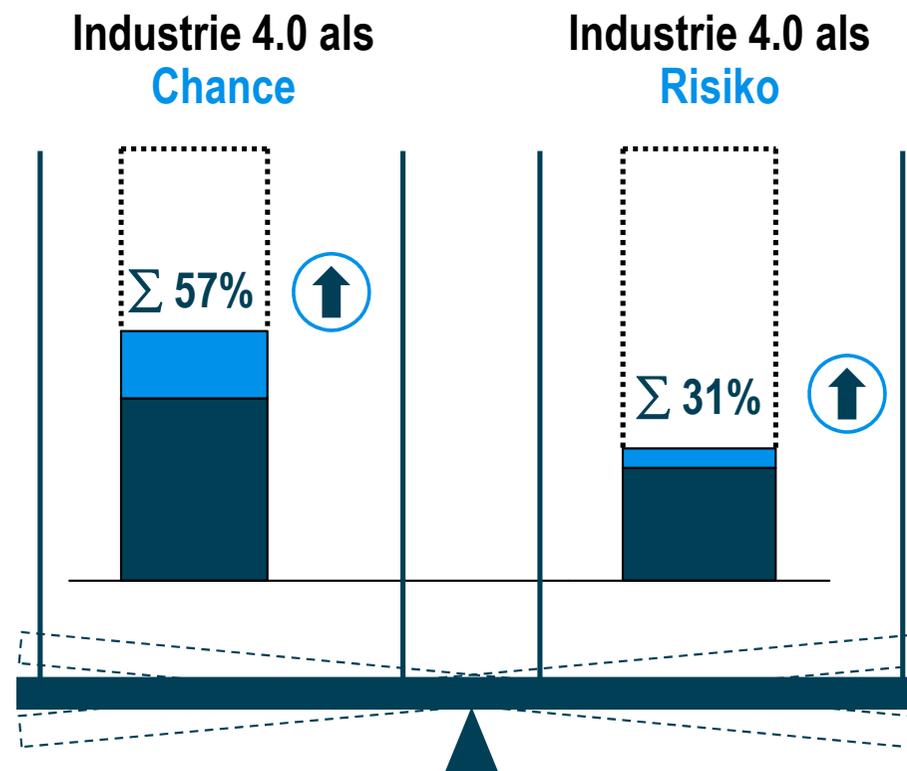
- > Einführung **neuer Produkte** und **Methoden**, um **existierende Produkte** herzustellen
- > **Veränderung der Wettbewerbsregeln** (sowohl innerhalb als auch zwischen Ländern und Konzernen)
- > **Neue Anforderungen an Arbeitskräfte** und **Infrastruktur**

# Deutlich mehr Unternehmen nehmen Industrie 4.0/Digitalisierung als Chance wahr – 2015 waren es noch weniger als 50%

Veränderungen durch Industrie 4.0

Die **4. industrielle Revolution** ist bedingt durch eine weitreichendere Integration von physischen Objekten in die **digitale Welt**. **Intelligente** Maschinen werden in Produktionssystemen und Prozessen zu einem ausgereiften Netzwerk verknüpft. Die **reale Welt wandelt** sich in ein großes **Informationsnetzwerk**.

## Chancen und Risiken



# Deutlich mehr Unternehmen werden das Thema I4.0/Digitalisierung 2016 systematisch angehen – Politische Unterstützung wird vermisst

Reifegrad der Unternehmen

## Reifegrad der Unternehmen: Zustimmung zu den Aussagen ...

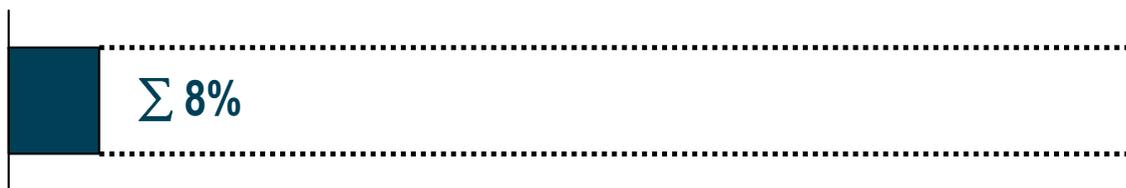
Wir gehen das Thema  
Industrie 4.0 in 2016  
systematisch an



Wir sind gut aufgestellt, um  
"unsere" Transformation  
bzgl. Industrie 4.0 erfolgreich  
zu meistern



Wir sehen ein ausreichendes  
Maß an politischer Initiative  
für Industrie 4.0, wie z.B.  
durch Reformen und  
Infrastruktur-Investitionen



4 = sicher

5 = sehr sicher

1-3 = mittel bis sicher nicht

➔ Trend im Vergleich zu 2015



# Das Potential für Industrie 4.0/Digitalisierung im Einkauf ist erkannt, dennoch wird das Thema 2016 noch nicht energisch angegangen

Funktionale Betrachtung Industrie 4.0/Digitalisierung – Einkauf



## Einkauf

NEU

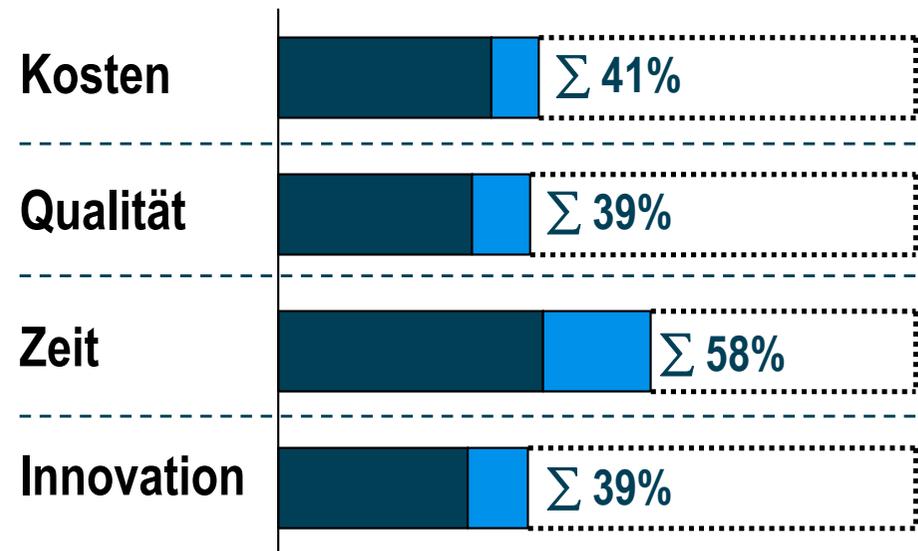
Das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung birgt Potential für den Einkauf



Im Einkauf gehen wir das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung 2016 systematisch an



## Das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung birgt Potential für die Ziele



4 4 = sicher 5 5 = sehr sicher

1-3 = mittel bis sicher nicht

# In Innovation und Entwicklung wird das Thema Industrie 4.0 systematischer, aber noch nicht hinreichend angegangen

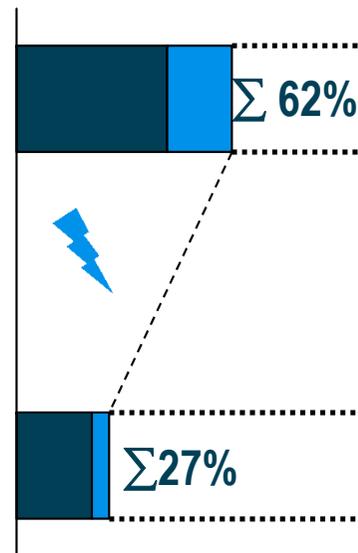
Funktionale Betrachtung Industrie 4.0/Digitalisierung – Innovation und Entwicklung



## Innovation und Entwicklung

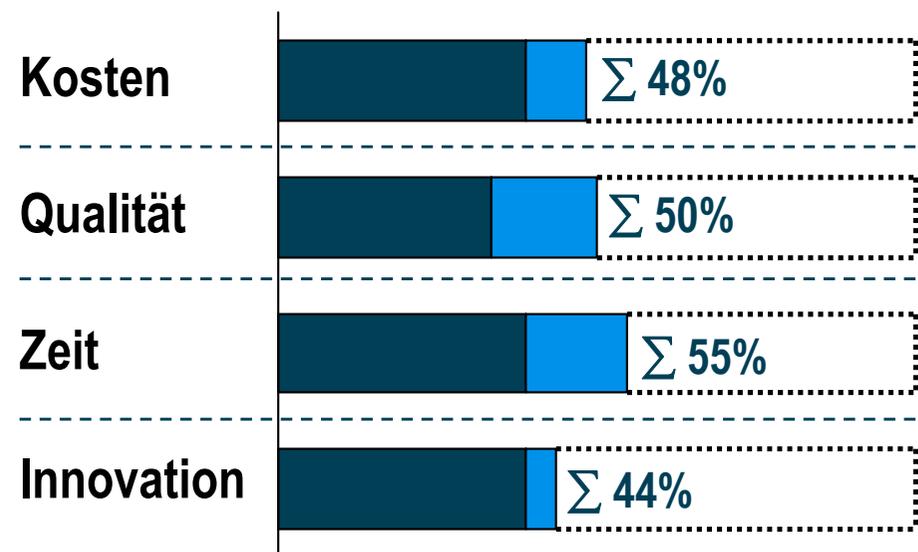
NEU

Das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung birgt Potential für Innovation und Entwicklung



In Innovation und Entwicklung gehen wir das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung 2016 systematisch an

## Das Thema "Industrie 4.0"/Digitalisierung birgt Potential für die Ziele



# Sicht von Roland Berger/ICV: Aus den Ergebnissen des 7. Operations-Effizienz-Radar ergibt sich eine klare Empfehlung

Empfehlung für CFO-Agenda 2016

## EMPFEHLUNG

- > **Unklare Wirtschaftslage mit starkem IFO Geschäftsklima-index** im 2. Halbjahr 2015
- > **Unsicherheit** durch aktuelle wirtschaftliche **Schwäche** in Schwellenländern, insbesondere China
- > Zahlreiche **Megathemen** mit **potenziell disruptiven Auswirkungen**, z.B. Industrie 4.0/Digitalisierung

- > **Umsatzabsicherung** durch stärkere **Anstrengungen** in **Marketing & Vertrieb**, unterstützt durch eine marktdifferenziertere Gestaltung des Produktportfolios
- > **Flexibilisierung und Effizienzsteigerung** in den wertschöpfenden Bereichen, insbesondere in **Produktion** und **Einkauf**
- > Weitere **Stärkung des Controlling** zur **Erhöhung** der **Flexibilität** (z.B. Absenkung des Break-Even-Points) und der **Reaktionsgeschwindigkeit** (z.B. Anpassung des Produktionsplans) im Falle von negativen Veränderungen in 2016 (z.B. abflauender Export, Krisen)
- > Parallel dazu ein **systematischerer Angang** des Themas **Industrie 4.0/Digitalisierung** in 2016

## D. Integration 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 2016

## Prozess



# Gemäß den Erfahrungen des IGV und von Roland Berger sind 10 Faktoren kritisch für den Erfolg

## 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. von Ressourcen, Budgets etc.

---

- 6 **Team** – Definition funktionsübergreifender Teams

---

- 7 **Verankerung** – Verankerung der Ziele in persönlichen Zielvereinbarungen

---

- 8 **Controlling** – Etablierung eines effektiven, ganzheitlichen Controllingsystems

---

- 9 **Review** – Durchführung regelmäßiger Reviews mit dem Management

---

- 10 **Kommunikation** – Aufsetzen einer begleitenden Kommunikation in der Organisation

Enge  
**Synchroni-  
sierung**  
mit den  
**entsprechenden  
Funktionen**



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

## E. Studiendesign

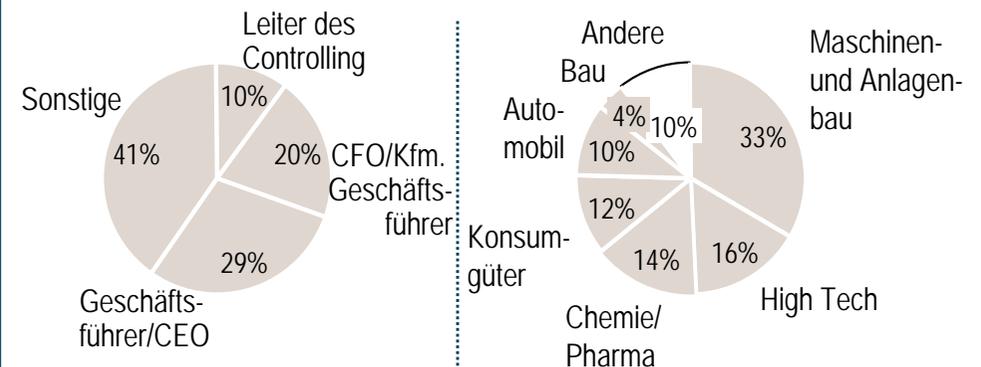


# Operations-Effizienz-Radar ist fokussiert auf CFOs und Leiter des Controlling – Alle wichtigen Branchen in Deutschland sind vertreten

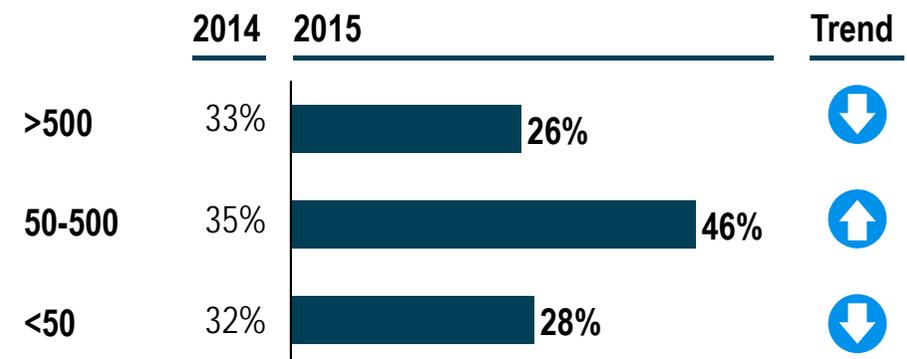
Fokus und Rücklauf der Befragung für die 7. Auflage

<b>Zielunternehmen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Produzierende</b> Unternehmen</li> <li>&gt; <b>"Mittelstand"</b> bis ca. 5 Mrd. EUR</li> </ul>
<b>Zielgruppe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>CFO/Kfm. Geschäftsführer</b></li> <li>&gt; <b>Leiter des Controlling</b></li> <li>&gt; CEO/Geschäftsführer</li> </ul>
<b>Vorgehen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>Schnellumfrage</b> via E-Mail und Fragebogen</li> <li>&gt; Vorgegebene <b>Hebel zum Ankreuzen</b></li> <li>&gt; Hebel basieren auf der Erfahrung des ICV und Roland Berger</li> </ul>
<b>Zeitraum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; <b>September 2015</b></li> </ul>
<b>Teilnehmer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Über <b>125 Teilnehmer</b> aus maßgeblichen Unternehmenspositionen</li> </ul>

## Funktion und Branche der Teilnehmer



## Unternehmensgröße der Teilnehmer – Umsatz 2014 [Mio. EUR]



# Die Studie baut auf Hebel entlang der Wertschöpfungskette – Sonderauswertung 2016 zu Industrie 4.0/Digitalisierung

## 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 in 2016:**

Planen Sie spezielle Aktivitäten für eine verbesserte Nutzung des Hebels im Jahr 2016?

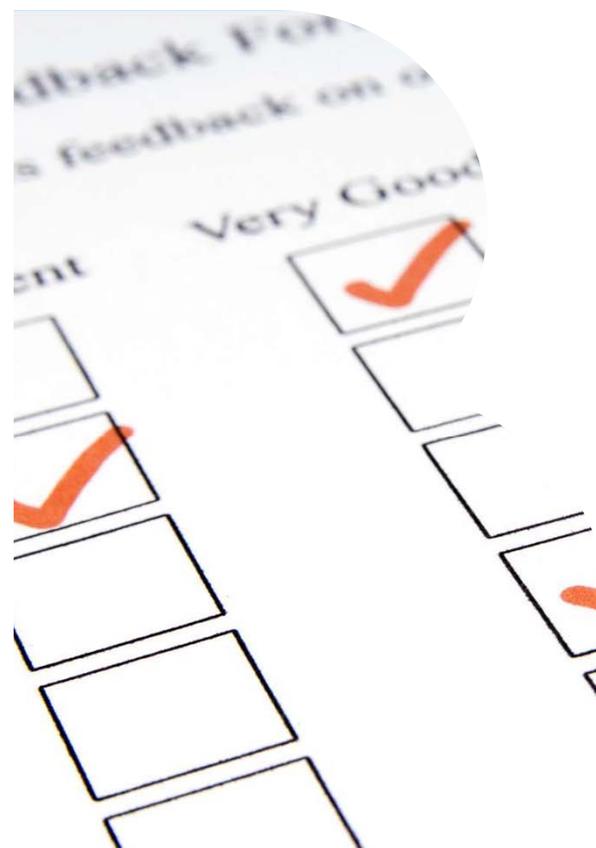
### Sonderauswertung für 2015: "Industrie 4.0"/Digitalisierung

Sicht von Unternehmen auf den Technologietrend, Chancen und Risiken

Passend zu den Fokus-Themen der CFO-Agenda 2016 haben wir viele Studien und umfassendes Knowhow – Kommen sie auf uns zu!



# Anhang: Top-10- Betrachtungen und Detailergebnisse der Hebel



# Detailergebnisse der Hebel je Wertschöpfungsbereich und Top-10-Betrachtungen im Zeitreihenvergleich

## Inhalte

**Top-10-Betrachtungen der Hebel inkl. Zeitreihenvergleich**

- A** Top-10-Hebel; Aktivitäten geplant
- B** Top-10-Hebel; keine Aktivitäten geplant
- C** Top-10-Hebel; sicher entschieden
- D** Top-10-Hebel; noch nicht entschieden

**Hebel mit geplanten Aktivitäten je Wertschöpfungsbereich**

- 1**  **Produktportfolio**
- 2**  **Produktion**
- 3**  **Controlling/Finanzen**
- 4**  **Vertrieb und Marketing**
- 5**  **Innovation und Entwicklung**
- 6**  **Einkauf**
- 7**  **Working Capital Management**
- 8**  **Logistik**
- 9**  **Administration und Overhead**

**Fokus der CFO-Agenda 2016**

# Wachstumsorientierte Hebel sowohl in der Markt- als auch der Produktperspektive weiterhin an der Spitze

## Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios	39%   39% <b>79%</b>	→
2	Identifizierung Wachstumschancen (Produkt/Technologie, Kunden, Regionen etc.)	38%   39% <b>77%</b>	→
3	Optimierung Planung und Steuerung	38%   30% <b>68%</b>	↑
4	Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale (Funktionsentfall/-aufnahme)	39%   28% <b>68%</b>	↑
5	Stärkung des Controlling (höhere Transparenz, Controller als Businesspartner, Zentralisierung etc.)	30%   38% <b>67%</b>	↑
6	Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Preisvergleich, Bündelung etc.)	36%   30% <b>67%</b>	↑
7	Effizienzsteigerung in der Produktion (kontinuierliche Verbesserung, Kaizen, Six Sigma etc.)	28%   39% <b>67%</b>	↓
8	Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios (negative Marge, Komplexitätstreiber etc.)	38%   28% <b>66%</b>	↓
9	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung (Betrachtung aller Kosten der Wertschöpfungskette)	29%   36% <b>64%</b>	↓
10	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität (Preispolitik, Kundensteuerung, Kanalsteuerung etc.)	39%   25% <b>64%</b>	↓

4 = sicher 5 = sehr sicher 1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Prozessuale Einkaufshebel verschwinden aus dem Fokus – "Sonstige Kosten" landen ebenfalls nicht auf der CFO-Agenda

## Flop-10-Hebel: Keine Aktivitäten geplant

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Optimierung sonstiger Kosten (Seminare, Wartung etc.)	31% 15% <b>46%</b>	→
2	Anwendung prozessualer Einkaufshebel (E-Procurement, Online-Kataloge etc.)	25% 13% <b>38%</b>	↑
3	Optimierung Bestandskosten (Dispositionsparameter, Bestandsreichweite, Cross-Docking etc.)	25% 12% <b>37%</b>	↑
4	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffizienz (funktionsübergreifende Senkung sonstiger Marketingkosten)	24% 11% <b>35%</b>	↓
5	Optimierung Transportkosten (Routen, Verkehrsträger, Auslastung, Liefermodus etc.)	28% 7% <b>35%</b>	↑
6	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Promotions, Marketingmaterial etc.)	20% 14% <b>34%</b>	↓
7	Optimierung Lagerkosten (Standorte, Personalkapazitäten, Automatisierung etc.)	26% 7% <b>34%</b>	↑
8	Optimierung Lieferverbindlichkeiten	24% 10% <b>34%</b>	↑
9	Optimierung Projektkosten (Berater, IT-Systeme, Neuprojekte etc.)	22% 11% <b>32%</b>	↑
10	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Helpdesk, Gehaltsabrechnung etc.)	20% 11% <b>30%</b>	↓

**1** 1 = sicher nicht    **2** 2 = eher nicht    1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen    2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Identifizierung von Wachstumschancen und Untermauerung mit einem zukunftsfähigen Portfolio sind für 2016 sicher gesetzt

## Top-10-Hebel: Sicher entschieden

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Effizienzsteigerung in der Produktion (kontinuierliche Verbesserung, Kaizen, Six Sigma etc.)	9%   39%   48%	↑
2	Optimierung Bestände in der Supply Chain	9%   34%   43%	↑
3	Stärkung des Controlling (höhere Transparenz, Controller als Businesspartner, Zentralisierung etc.)	5%   38%   42%	↑
4	Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes (Produkte/Standorte)	10%   31%   42%	↑
5	Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios	1%   39%   41%	↓
6	Identifizierung Wachstumschancen (Produkt/Technologie, Kunden, Regionen etc.)	0%   39%   39%	↓
7	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung (Betrachtung aller Kosten der Wertschöpfungskette)	1%   36%   37%	↓
8	Optimierung Produktinnovations-/entwicklungsprozess (kundenorientiert, kurze Time-to-market etc.)	6%   31%   37%	↓
9	Optimierung Forderungsbestände	4%   31%   35%	↑
10	Optimierung Bestandskosten (Dispositionsparameter, Bestandsreichweite, Cross-Docking etc.)	12%   22%   34%	↑

**1** 1 = sicher nicht **5** 5 = sehr sicher 1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen 2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Die Optimierung des Entwicklungsnetzwerks und der Personalkosten ist bei vielen Unternehmen noch nicht entschieden

Top-10-Hebel: Noch nicht entschieden

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Optimierung Entwicklungsnetzwerk und -steuerung (Marktnähe, Kosten, Kennzahlen etc.)	36%	↑
2	Erarbeitung Warengruppenstrategien (Berücksichtigung Kosten, Qualität, Technologie, Verfügbarkeit)	36%	↑
3	Optimierung Personalkosten (Überstunden, Headcount etc.)	36%	↑
4	Optimierung sonstiger Kosten (Seminare, Wartung etc.)	36%	↑
5	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Promotions, Marketingmaterial etc.)	35%	→
6	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Helpdesk, Gehaltsabrechnung etc.)	33%	↑
7	Anwendung technischer Einkaufshebel (Wertanalyse, Materialsubstitution etc.) / Unternehmensperspektive – 2016	32%	↑
8	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Prozessoptimierung etc.)	32%	↓
9	Optimierung und Flexibilisierung Personalkosten (In-/Outsourcing, Arbeitszeitkonten etc.)	31%	→
10	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung (Betrachtung aller Kosten der Wertschöpfungskette)	30%	↑

3 = unentschlüsselt über Anwendung des Hebels im Jahr 2016 1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen 2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Wachstumsthemen gewinnen weiter an Bedeutung für 2016 – Kostenfokus bleibt erhalten

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktportfolio

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios		→
2	Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale (Funktionsentfall/-aufnahme)		↑
3	Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios (negative Marge, Komplexitätstreiber etc.)		→
4	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung (Betrachtung aller Kosten der Wertschöpfungskette)		↓

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Optimierung der Wertschöpfungstiefe verliert an Bedeutung – Planung und Steuerung neuer Top-Hebel in der Produktion

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktion

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Optimierung Planung und Steuerung	38% → 30% <b>68%</b>	↑
2	Effizienzsteigerung in der Produktion (kontinuierliche Verbesserung, Kaizen, Six Sigma etc.)	28% → 39% <b>67%</b>	↓
3	Optimierung der indirekten Kosten (Automatisierung, Zentralisierung, In-/Outsourcing etc.)	42% → 18% <b>60%</b>	↑
4	Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes (Produkte/Standorte)	25% → 31% <b>57%</b>	↑
5	Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion (Kernkompetenzen, Make-or-buy)	24% → 25% <b>49%</b>	↓

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr



# Stärkung des Controlling und Optimierung von Controlling-Services wie Reporting erneut voll im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Controlling und Finanzen

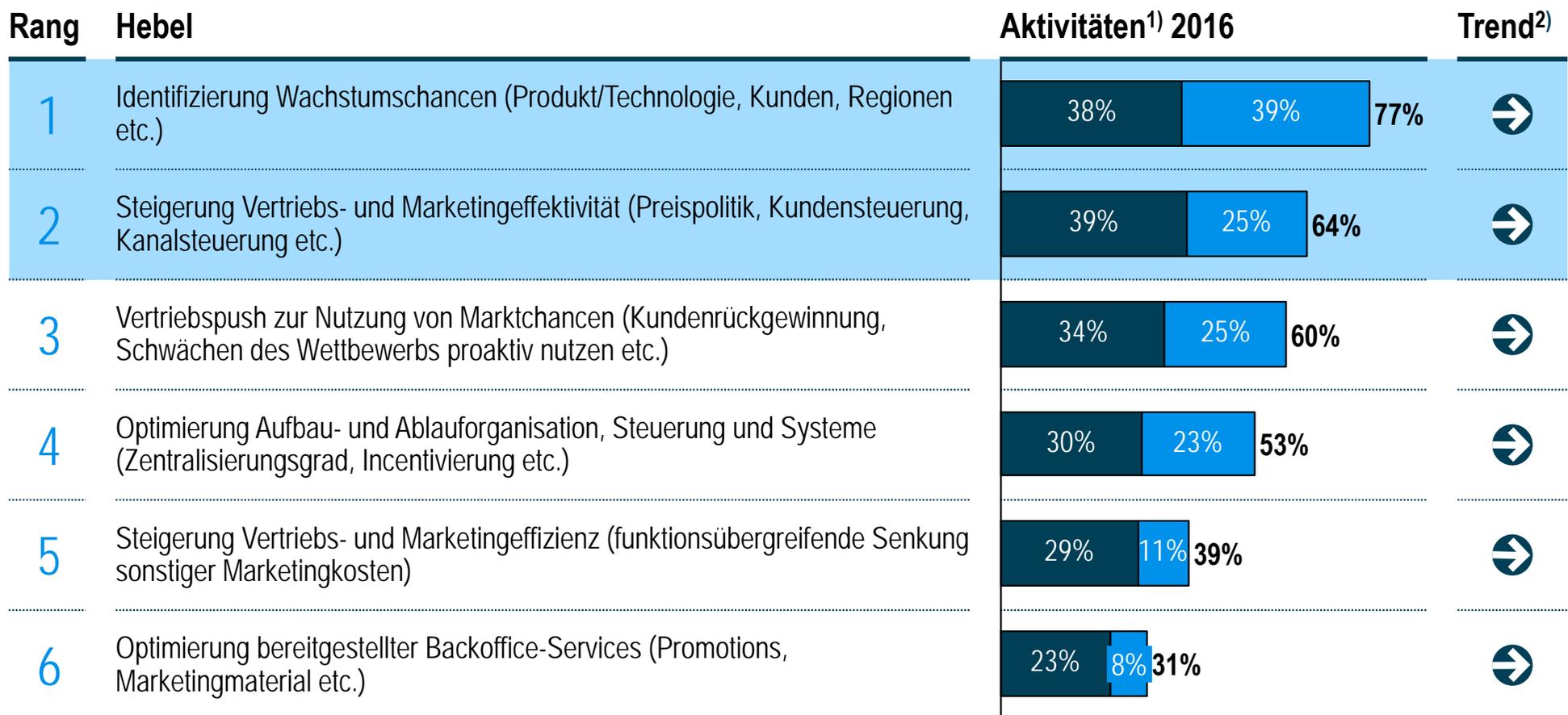
Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Stärkung des Controlling (höhere Transparenz, Controller als Business Partner, Zentralisierung etc.)		➔
2	Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services (Budgetierung, Reporting etc.)		➔
3	Optimierung Personalkosten (Überstunden, Headcount etc.)		➔
4	Optimierung Projektkosten (Berater, IT-Systeme, Neuprojekte etc.)		➔

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Wachstum etabliert sich als Kernthema von Vertrieb und Marketing – Organisations- und Effizienzthemen stehen nicht im Fokus

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Vertrieb und Marketing

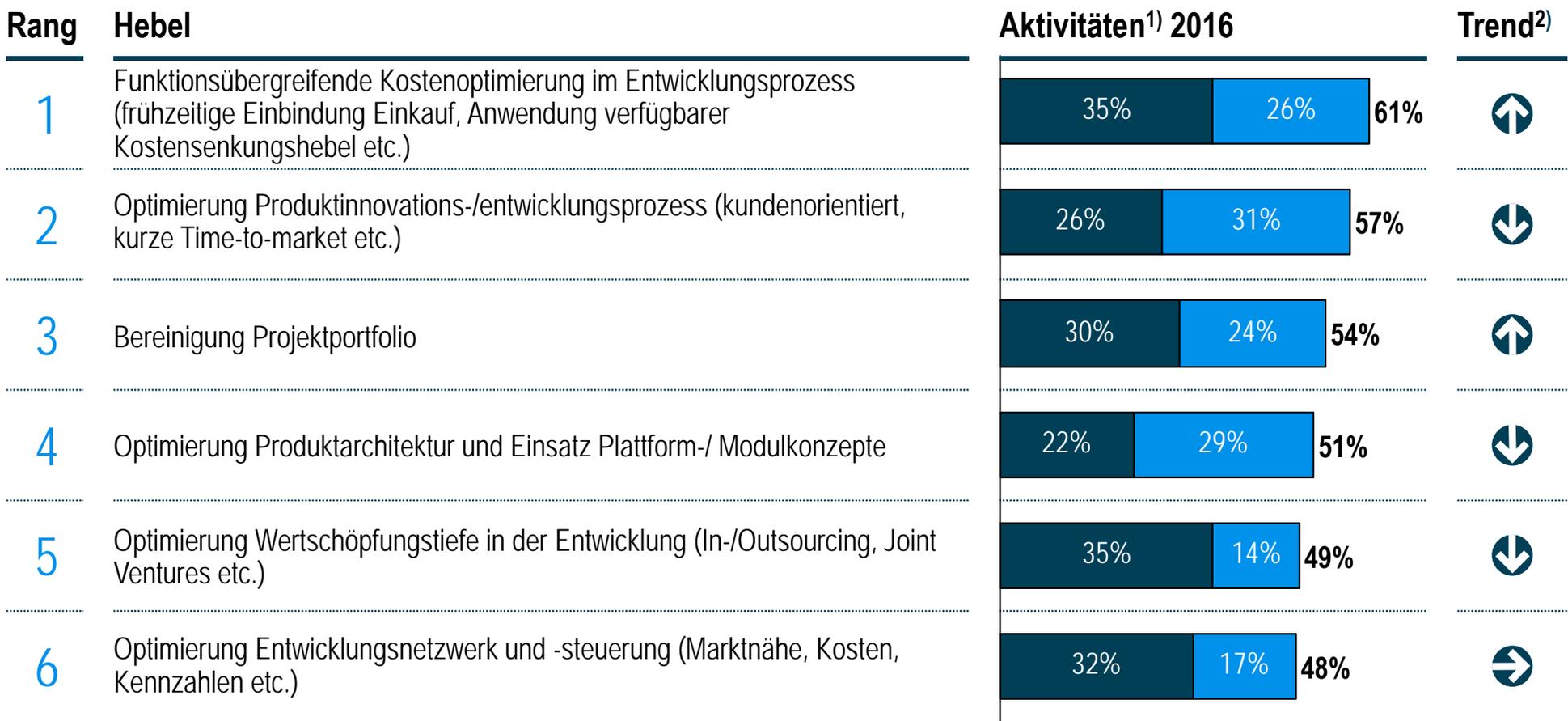


Top-10-Hebel 4 = sicher 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen 2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Funktionsübergreifende Kostenoptimierung und Bereinigung des Projektportfolios werden wichtiger

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Innovation und Entwicklung



   Top-10-Hebel   
    4 = sicher   
    5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen    2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Klassische Hebel im Einkaufsbereich immer noch am wichtigsten – Technische Hebel steigen weiter auf

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Einkauf

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Preisvergleich, Bündelung etc.)	36% → 30% <b>67%</b>	→
2	Anwendung technischer Einkaufshebel (Wertanalyse, Materialsubstitution etc.)	30% → 25% <b>55%</b>	↑
3	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Einkaufsteuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Incentivierung etc.)	32% → 18% <b>50%</b>	↑
4	Verbesserung Lieferantensteuerung (Risikomanagement, prozessuale Anbindung etc.)	37% → 10% <b>47%</b>	↓
5	Erarbeitung Warengruppenstrategien (Berücksichtigung Kosten, Qualität, Technologie, Verfügbarkeit)	27% → 17% <b>44%</b>	↓
6	Anwendung prozessualer Einkaufshebel (E-Procurement, Online-Kataloge etc.)	18% → 18% <b>35%</b>	→

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Working Capital Management verliert weiter an Bedeutung gegenüber dem Vorjahr – Bestände in der Supply Chain als wichtigster Hebel

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Working Capital Management

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Optimierung Bestände in der Supply Chain		➔
2	Optimierung Forderungsbestände		➔
3	Optimierung Lieferverbindlichkeiten		➔

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Logistik-Themen verlieren allgemein an Bedeutung insbesondere die Kostenoptimierung

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Logistik

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Ganzheitliche Lieferkettensteuerung (Bedarfsplanung, Auftrags- u. Bestandsmanagement, Lieferantenmanagement, Differenzierung Servicelevel etc. )		↑
2	Optimierung Bestandskosten (Dispositionsparameter, Bestandsreichweite, Cross-Docking etc.)		↓
3	Optimierung Transportkosten (Routen, Verkehrsträger, Auslastung, Liefermodus etc.)		→
4	Optimierung Lagerkosten (Standorte, Personalkapazitäten, Automatisierung etc.)		→

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

# Hebel im Bereich Administration und Overhead etwas wichtiger als im letzten Jahr aber weiterhin von untergeordneter Bedeutung

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Administration und Overhead

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2016	Trend <sup>2)</sup>
1	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Prozessoptimierung, Systemharmonisierung etc.)		➔
2	Optimierung und Flexibilisierung Personalkosten (In-/Outsourcing, Arbeitszeitkonten etc.)		➔
3	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Helpdesk, Gehaltsabrechnung etc.)		➔
4	Optimierung sonstiger Kosten (Seminare, Wartung etc.)		➔

  Top-10-Hebel    
 4 4 = sicher    
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2016 planen     2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Roland  
Berger

