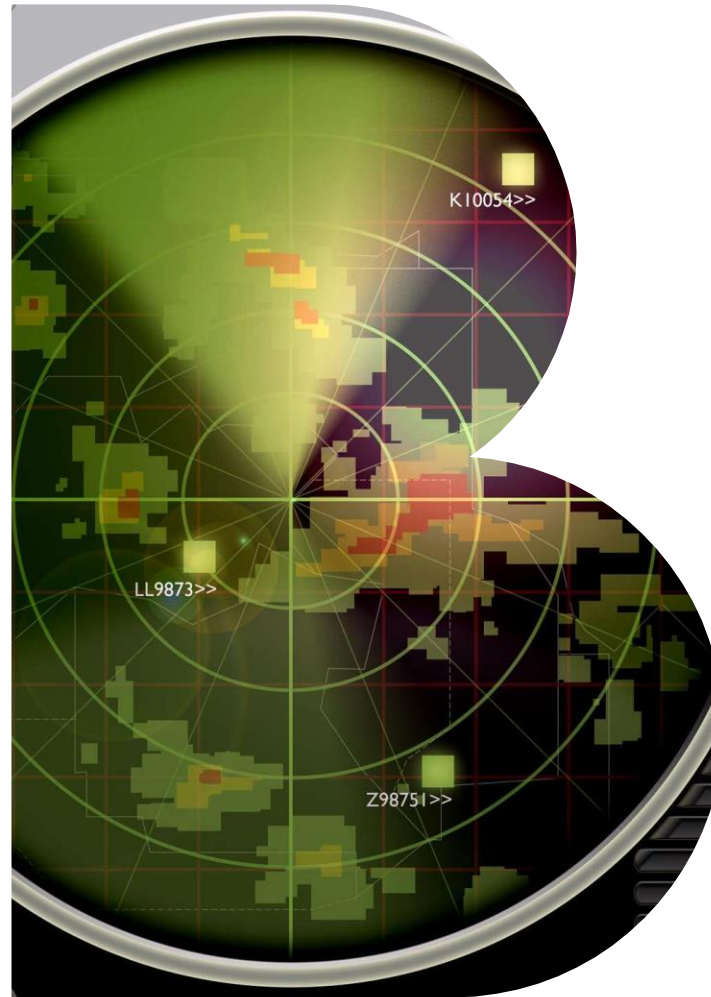


8. Operations- Effizienz-Radar

Die wichtigsten Hebel 2017:
Entscheidungshilfen für den CFO



Vorwort

Herzlichen Dank



Das **Operations-Effizienz-Radar** liegt hiermit in der 8. Auflage vor. Aus diesem Anlass möchten wir den vielen treuen "**Stammteilnehmern**" sowie den "**Neulingen**" danken. Wir hoffen, auch mit dieser Auflage aufschlussreiche **Einblicke** und **hilfreiche Anregungen** für die Planung 2017 zu bieten und freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen.

Bis zum 9. Operations-Effizienz-Radar verbleiben wir mit herzlichen Grüßen

Oliver Knapp

Carmen Zillmer

Thomas Rinn

Contents

Page

A. Management Summary	4
B. Hintergrund und Zielsetzung	8
C. Die wichtigsten Hebel auf der CFO-Agenda 2017	11
D. Integration des Operations-Effizienz-Radars in die Planung	30
E. Ihre Ansprechpartner und Studiendesign	33
Anhang: Detailergebnisse der Hebel je Wertschöpfungsbereich	42

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

A. Management Summary



International
Association
of Controllers



Management Summary (1/3)

Hintergrund und Zielsetzung

- > Das diesjährige **Operations-Effizienz-Radar** steht **unter dem Eindruck** eines überwiegend positiven **wirtschaftlichen Umfelds**:
 - Der ifo **Geschäftsklimaindex** stabilisiert sich und erreichte im Oktober einen **Höhepunkt** der letzten Jahre
 - Insbesondere **Investitionsgüter** sind gefragt
 - Gleichzeitig werden die Rahmenbedingungen zunehmend **komplexer und unklarer**: Trends mit potenziell **disruptivem** Charakter bergen Chancen und wettbewerbliche Risiken
- > Für Unternehmen ergeben sich daraus **zwei Fragen**:
 - Wie können sie angesichts des **wirtschaftlich** und **politisch unsicheren Umfelds** planen und sich auf die **Herausforderungen der Digitalisierung** einstellen?
 - Was sind die wichtigsten Hebel für ein erfolgreiches Jahr 2017?

Management Summary (2/3)

Ergebnisse

- > Vor dem Hintergrund **komplexer und unklarer Rahmenbedingungen** ...
 - ... treiben die Unternehmen ihre **bisherigen Aktivitäten** in der **Gestaltung des Produktportfolios** (Bereinigung, Optimierung, Innovation) und **Produktion** (Effizienzsteigerung, Planung) weiter voran
 - ... werden die Schwerpunkte auf der CFO-Agenda **zunehmend branchenspezifischer** gesetzt
- > **Entgegen unseren Erwartungen** planen die befragten Verantwortlichen dagegen nur wenige Aktivitäten in den Bereichen **Innovation, Service und After-Sales**. Das ist umso überraschender als...
 - ... diese Bereiche nach unserer Meinung **große Wachstumspotenziale** bieten und vergleichbare Zukunftsfelder eher stark gewichtet werden
 - ... sich in diesen Bereichen auch aus Sicht der Unternehmen **durch digitale Veränderungen enorme Chancen** ergeben

Management Summary (3/3)

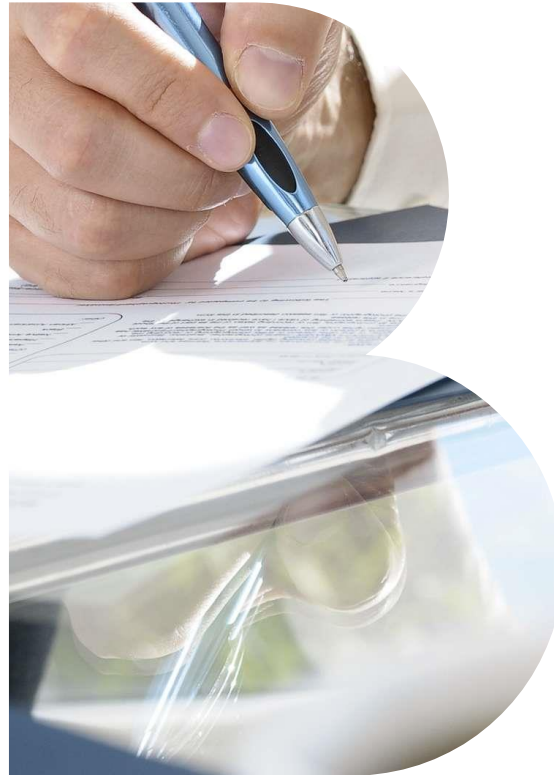
Empfehlung

- > Die **Sonderauswertung** zum Thema **Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell** zeigt:
 - Ein Großteil der Befragten begreift die **Digitalisierung als Chance zur Weiterentwicklung** des Geschäftsmodells. Dabei attestiert die Mehrheit dem eigenen Unternehmen allerdings nur einen **niedrigen Reifegrad** für die digitale Transformation
 - Die Mehrzahl erwartet einen **disruptiven Wandel** ihrer Branche. Eine konkrete Vorstellung vom **"end game"** hat allerdings **nur ein Viertel der Befragten**
 - In jedem zweiten befragten Unternehmen führt das Controlling **eigene Digitalisierungsprojekte** durch, in die Projekte **anderer Unternehmensbereiche** ist es dagegen **nur selten** eingebunden und haben somit nicht die Möglichkeit einen Wertbeitrag zu stiften
- > **Analysieren Sie: Mit welchen potenziell disruptiven Trends müssen Sie in Ihrer Branche rechnen?**
Mit welchen digitalen Strategien und Produkten stellen Sie sich darauf ein?
- > **Bleiben Sie dran: Effizienzsteigerung bleibt wichtig.** Bestehende Aktivitäten in diesem Bereich sollten unbedingt **weiter vorangetrieben werden**
- > **Setzen Sie branchenspezifische Schwerpunkte:** die CFO-Agenda 2017 fällt von Industrie zu Industrie deutlich individueller aus als in den Vorjahren

B. Hintergrund und Zielsetzung



International
Association
of Controllers

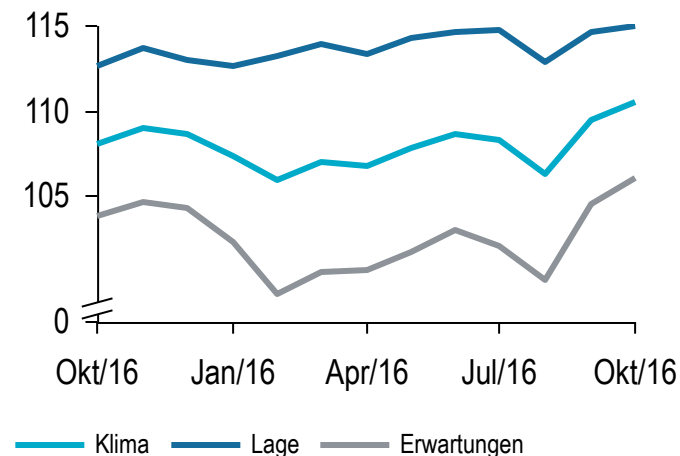


Die Planung 2017 wird vom aktuellen wirtschaftlichen Umfeld und sich verändernden Rahmenbedingungen bestimmt

Studienumfeld

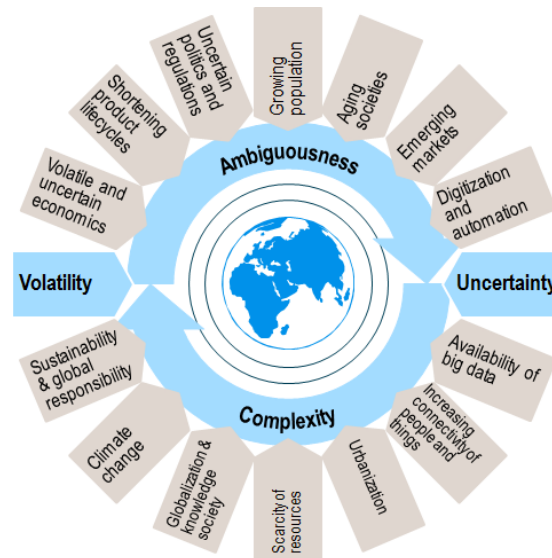
Wirtschaftliches Umfeld

ifo Geschäftsklima in der Gewerblichen Wirtschaft Deutschland



- > ifo Geschäftsklimaindex erreicht im Okt. seinen Höhepunkt der letzten Jahre
- > Insbesondere Investitionsgüter gefragt

Radikale Veränderungen/ "vuca world"



- > Unternehmen müssen sich neu aufstellen, um auf Unsicherheiten und disruptive Veränderungen vorbereitet zu sein

**Bedarf
für
Top
Hebel
2017**

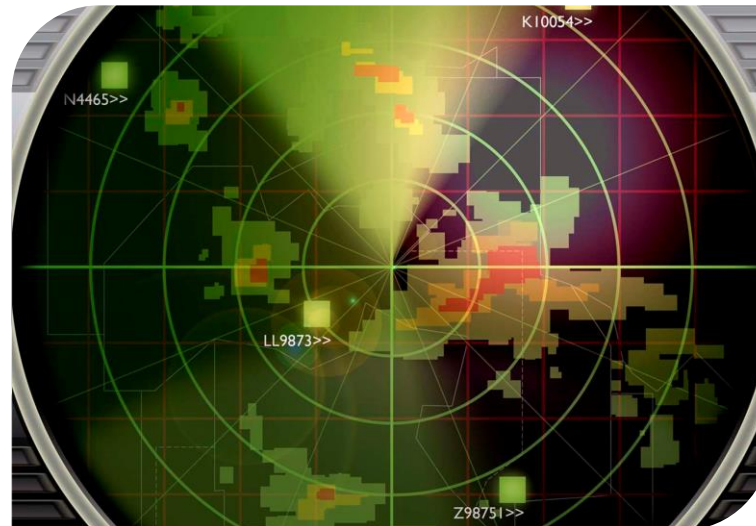
Das 8. Operations-Effizienz-Radar unterstützt CFOs dabei, die wichtigsten Hebel für 2017 zu identifizieren

Zielsetzung und Nutzen

Das Ziel

Ermittlung der Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum von produzierenden Unternehmen für 2017

Das Operations-Effizienz-Radar



Der Nutzen

- > **CFO-Entscheidungshilfe** für die Planung 2017
- > **Diskussionsgrundlage** für das "Sparring" mit internen Funktionen

"Neutrale" Perspektive des CFO auf das eigene Unternehmen ("Inside-in")

C. Die wichtigsten Hebel für 2017



International
Association
of Controllers



Das 8. Operations-Effizienz-Radar leitet auf empirischer Grundlage Empfehlungen für die CFO-Agenda 2017 ab

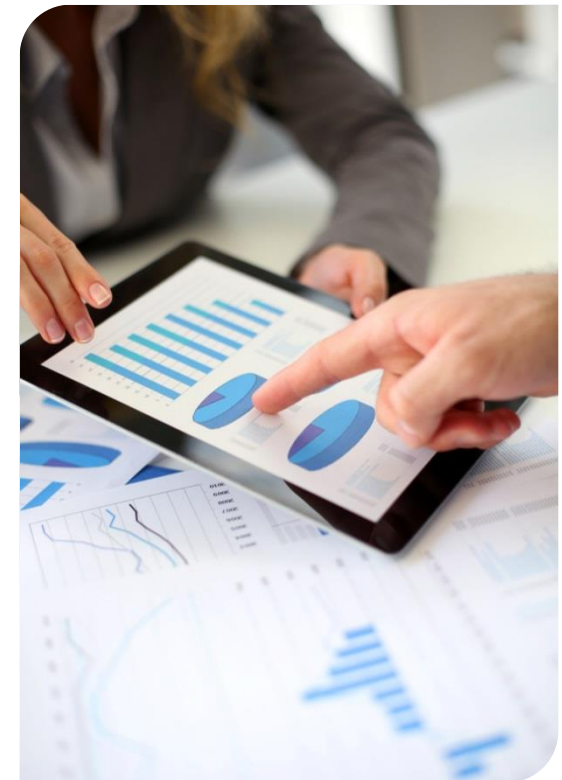
I Ausblick 2017



II Sonderauswertung

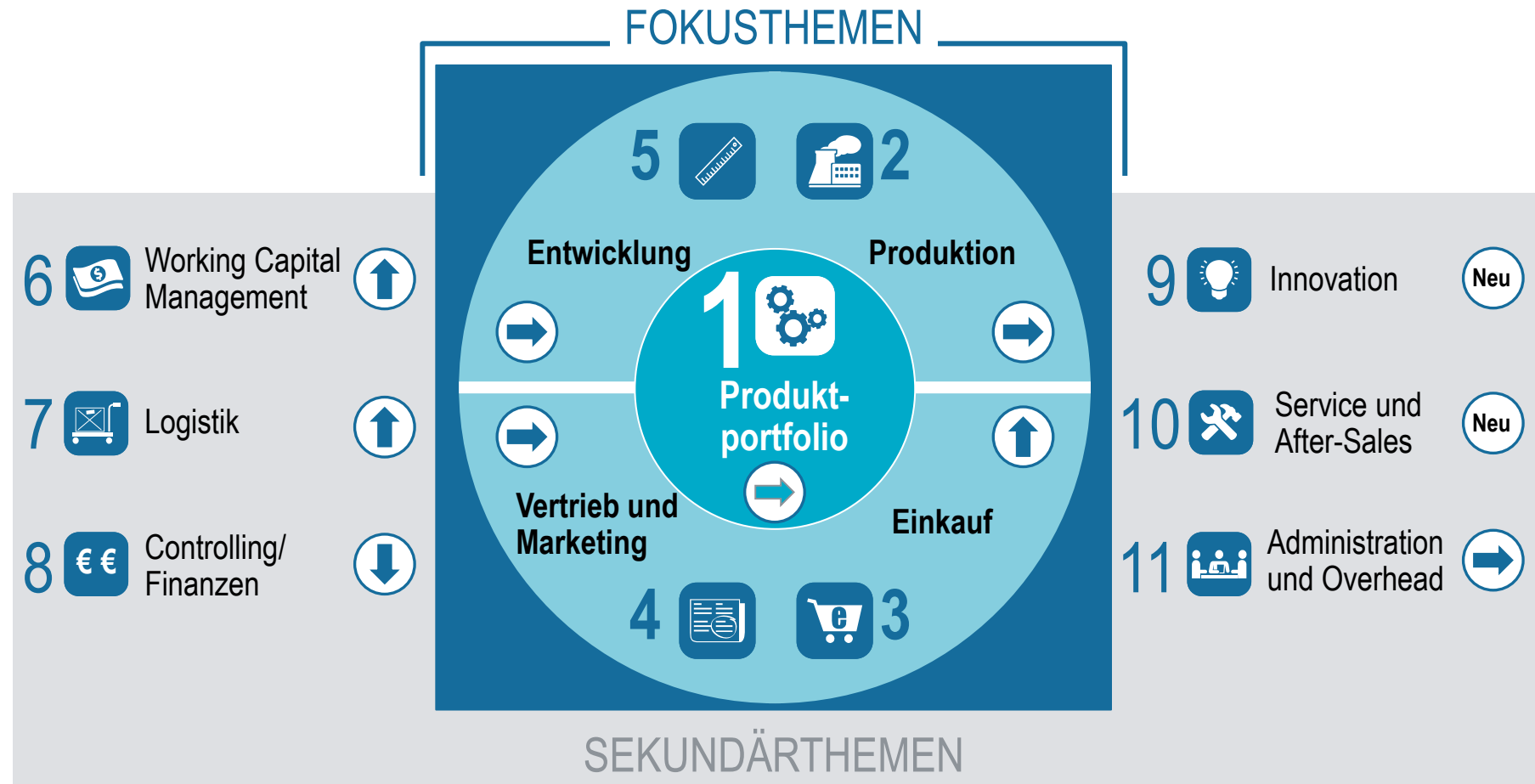


III Empfehlung



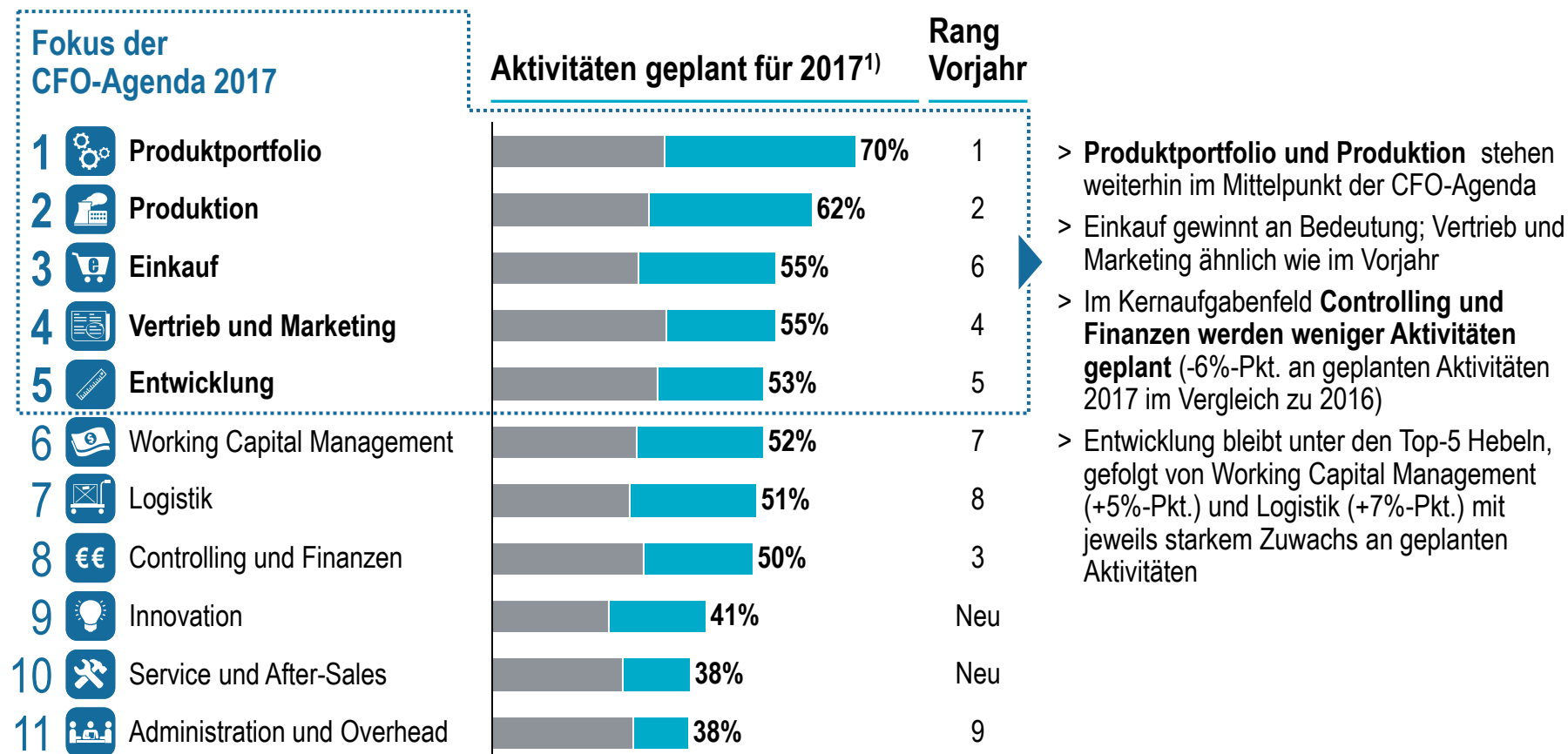
2017 rückt der Einkauf stärker in den Fokus – Produktportfolio, Produktion, Vertrieb & Marketing bleiben auf der CFO-Agenda

Fokus der CFO-Agenda 2017



70% der befragten Unternehmen planen Aktivitäten im Bereich Produktportfolio – Logistik holt deutlich auf

Geplante Aktivitäten 2017 im Überblick

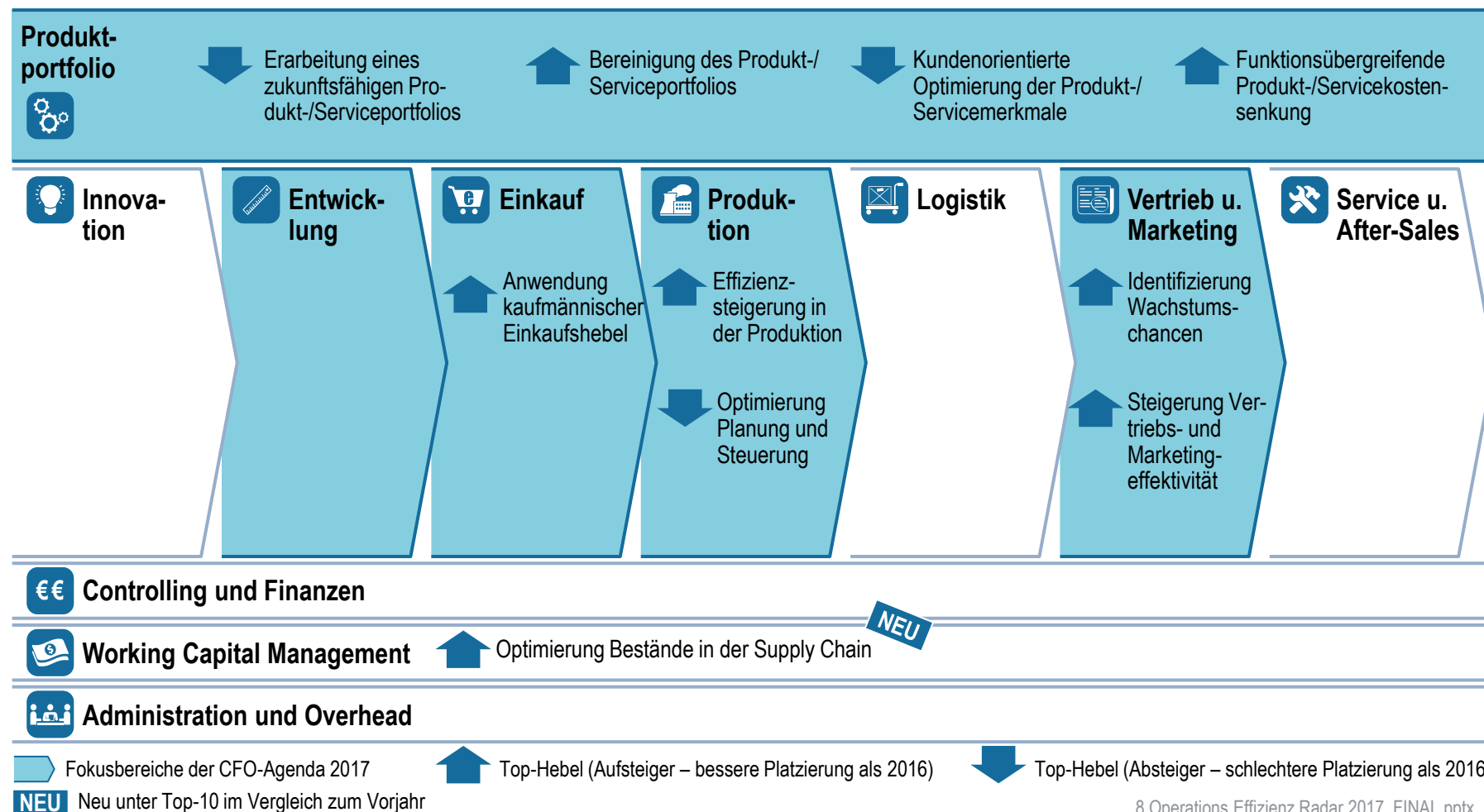


Fokus CFO-Agenda 4 = sicher 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2017 planen

Kaum Unterschiede gegenüber den wichtigsten Handlungsfeldern von 2016 – Optimierung von Beständen rückt neu in die Top-10 auf

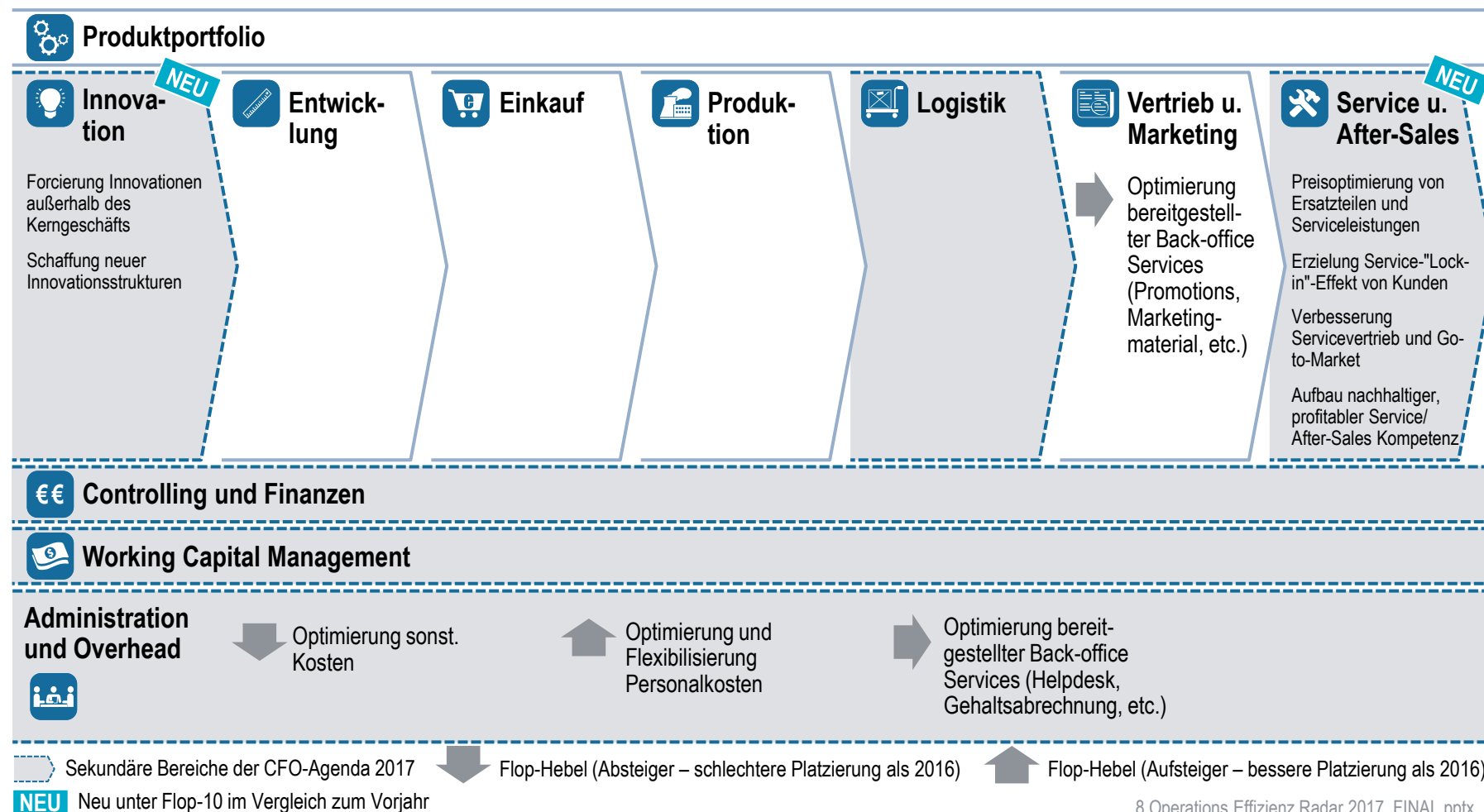
Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant



Die Optimierung von Innovation, Service und After-Sales steht nicht im Fokus der Teilnehmer

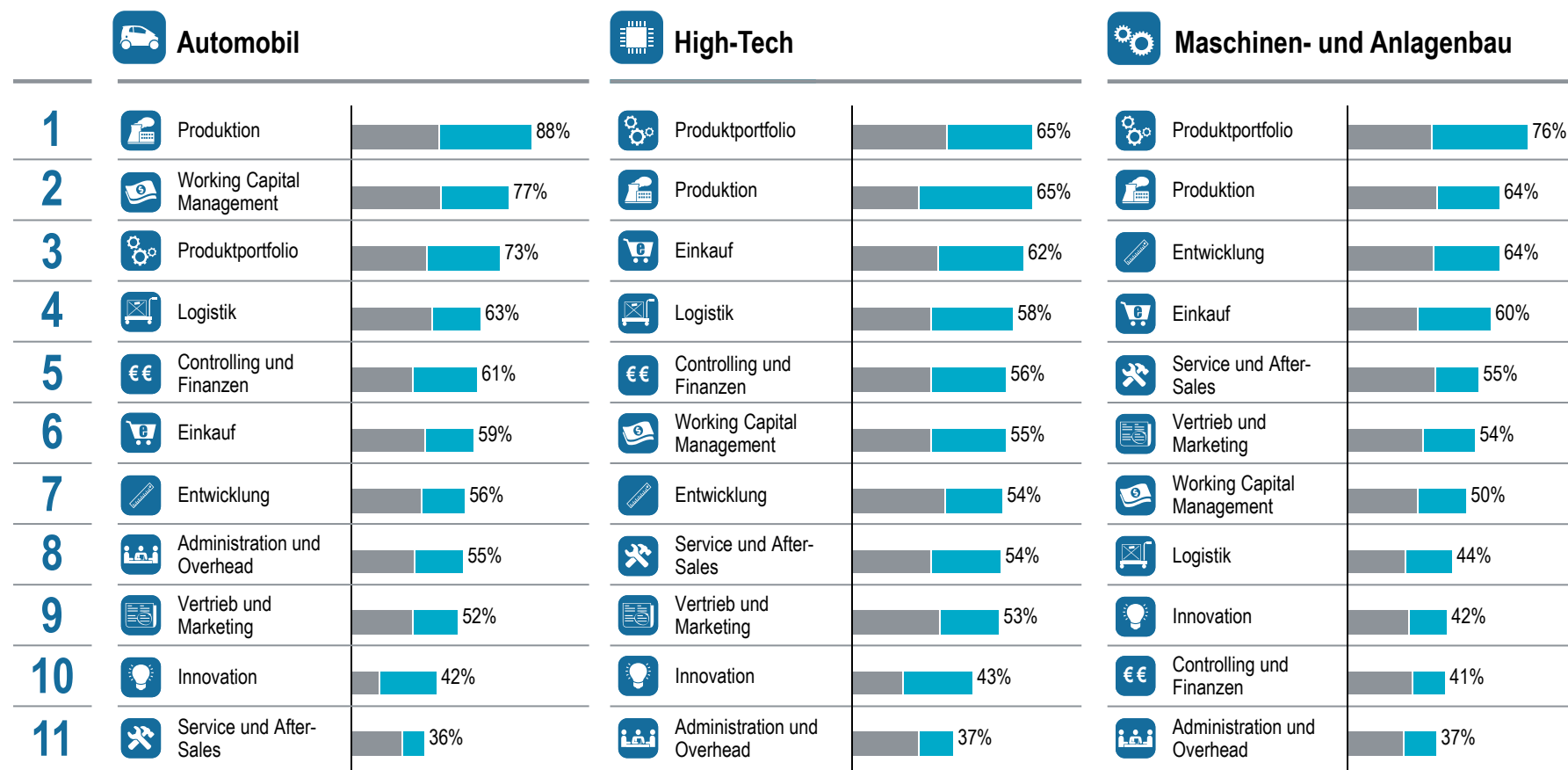
Flop-10-Hebel: keine Aktivitäten geplant

Überraschend aus Sicht von Roland Berger:
Innovation, Service und After-Sales sind nicht stärker im Fokus der Teilnehmer



Gegenüber dem Vorjahr sind je nach Branche teilweise erhebliche Unterschiede zu verzeichnen

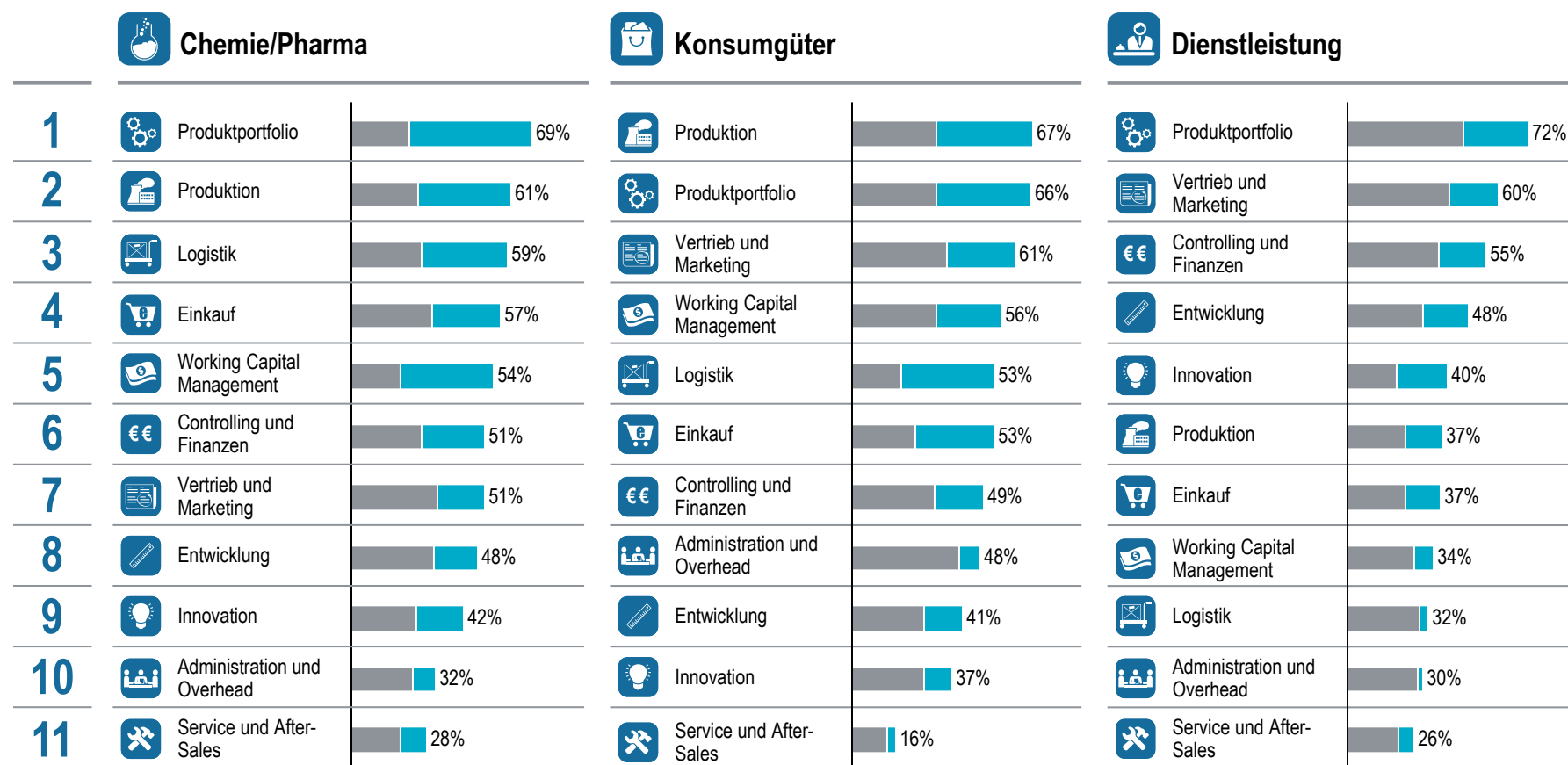
Geplante Aktivitäten 2017 nach Branchen



4 4 = sicher 5 5 = sehr sicher

Ausnahme: Das Produktportfolio zählt in allen Branchen zu den Top-Themen der Wertschöpfungskette

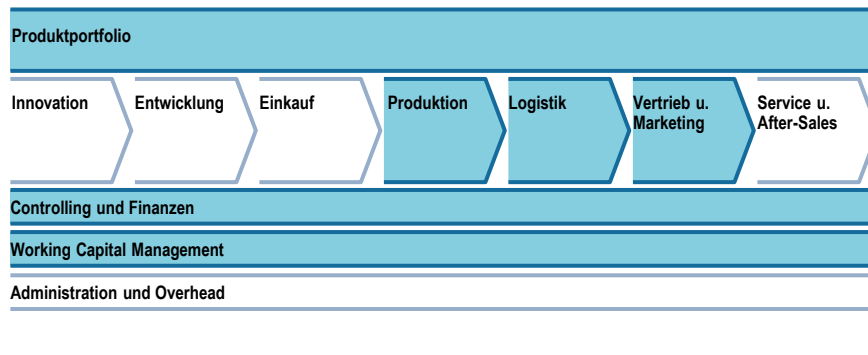
Geplante Aktivitäten 2017 nach Branchen



4 4 = sicher 5 5 = sehr sicher

In der Automobilindustrie steht die Produktion weiter klar im Fokus – Working Capital Management wird wichtiger

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 – Automobil



1  Effizienzsteigerung in der Produktion



2  Optimierung Planung und Steuerung



3  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios



4  Stärkung des Controllings



5  Ganzheitliche Lieferkettensteuerung



6  Optimierung Forderungsbestände



7  Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes



8  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion



9  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität



10  Optimierung Bestände in der Supply Chain

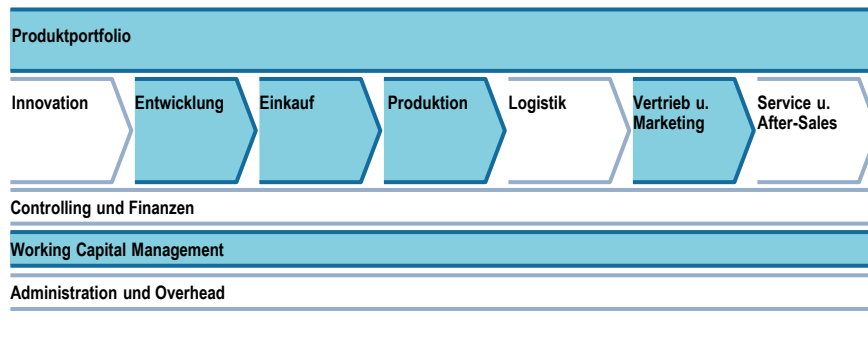


 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

 Trend im Vergleich zu 2016

Im High-Tech-Bereich bilden vorgelagerte Stufen der Wertschöpfungskette den Schwerpunkt

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 –  High-Tech



- 1  Identifizierung Wachstumschancen
- 2  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios
- 3  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel
- 4  Optimierung Planung und Steuerung
- 5  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion



- 6  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale
- 7  Optimierung Bestände in der Supply Chain
- 8  Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess
- 9  Effizienzsteigerung in der Produktion
- 10  Optimierung Produktentwicklungsprozess

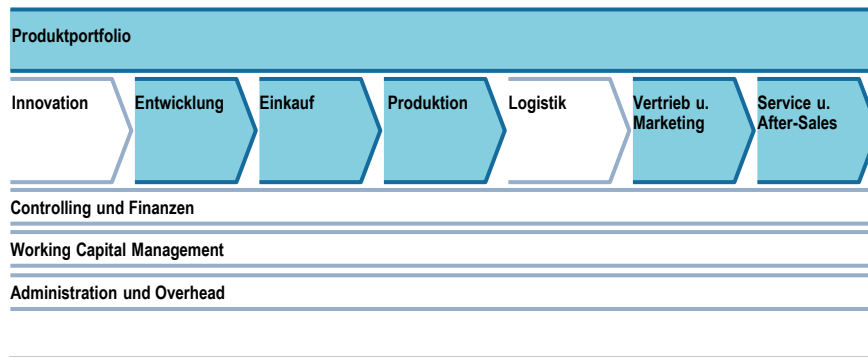


 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

 Trend im Vergleich zu 2016

Der Maschinen- und Anlagenbau setzt ähnliche Schwerpunkte wie der High-Tech-Sektor – Service ist hier am stärksten

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 – Maschinen- und Anlagenbau



- 1  Identifizierung Wachstumschancen
- 2  Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess
- 3  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios
- 4  Optimierung Produktentwicklungsprozess
- 5  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel



- 6  Effizienzsteigerung in der Produktion
- 7  Anwendung technischer Einkaufshebel
- 8  Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service
- 9  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale
- 10  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios

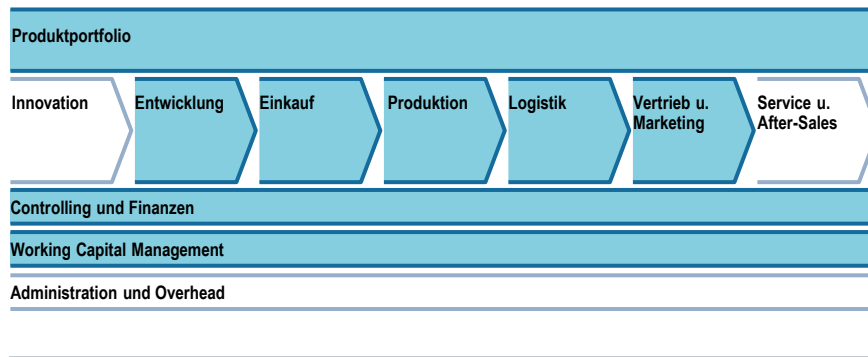


 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

 Trend im Vergleich zu 2016

In Chemie/Pharma spielt fast die gesamte Wertschöpfungskette eine zentrale Rolle auf der CFO-Agenda 2017

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 – Chemie/Pharma



- 1  Identifizierung Wachstumschancen
- 2  Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung
- 3  Optimierung Transportkosten
- 4  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios
- 5  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios



- 6  Optimierung Bestände in der Supply Chain



- 7  Optimierung Netzwerk und Steuerung



- 8  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel



- 9  Stärkung des Controlling



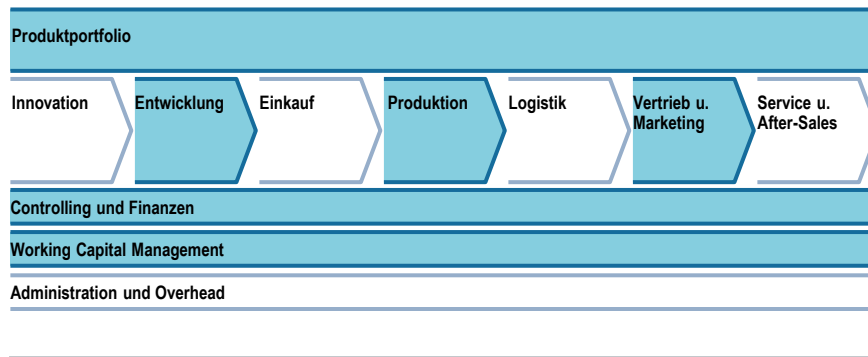
- 10  Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes



 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel
 Trend im Vergleich zu 2016

In der Konsumgüterbranche sind Vertrieb und Marketing als Top-Hebel besonders stark

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 – Konsumgüter



- 1  Identifizierung Wachstumschancen
- 2  Effizienzsteigerung in der Produktion
- 3  Optimierung Bestände in der Supply Chain
- 4  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität
- 5  Optimierung Netzwerk und Steuerung



- 6  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios
- 7  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios
- 8  Optimierung Planung und Steuerung
- 9  Optimierung der indirekten Kosten
- 10  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter back-office Services, u.a. durch Digitalisierung



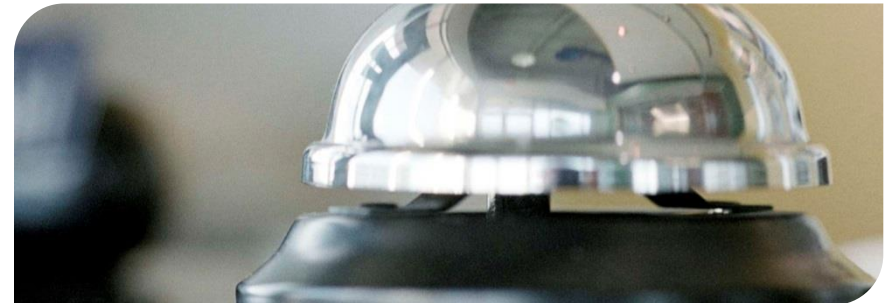
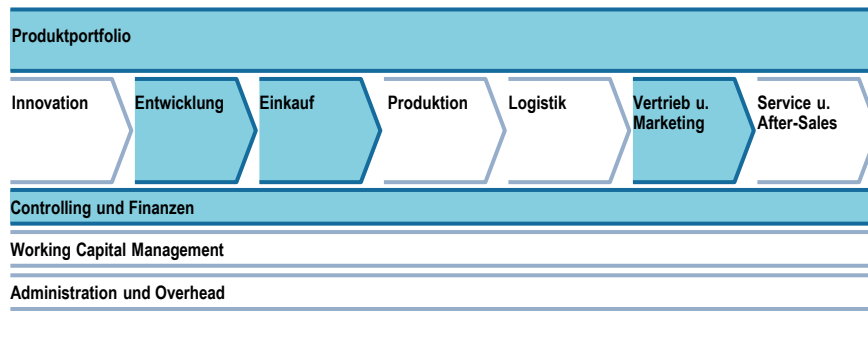
 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

 Trend im Vergleich zu 2016

In der Dienstleistungsbranche dominieren Produktportfolio, Vertrieb und Marketing die Top-10 der CFO-Agenda 2017

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 –  Dienstleistung

Branche NEU



- 1  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios
- 2  Vertriebspush zur Nutzung von Marktchancen
- 3  Identifizierung Wachstumschancen
- 4  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Back-office Services, u.a. durch Digitalisierung
- 5  Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung
- 6  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität
- 7  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale
- 8  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel
- 9  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios
- 10  Optimierung Netzwerk und Steuerung

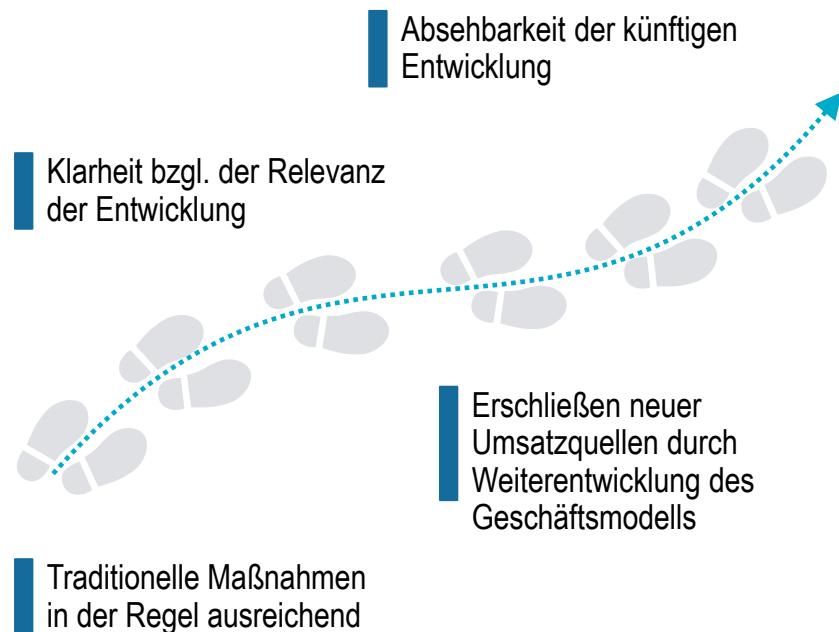
 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

In der Sonderauswertung 2016 wurde der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell betrachtet

Einfluss von Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

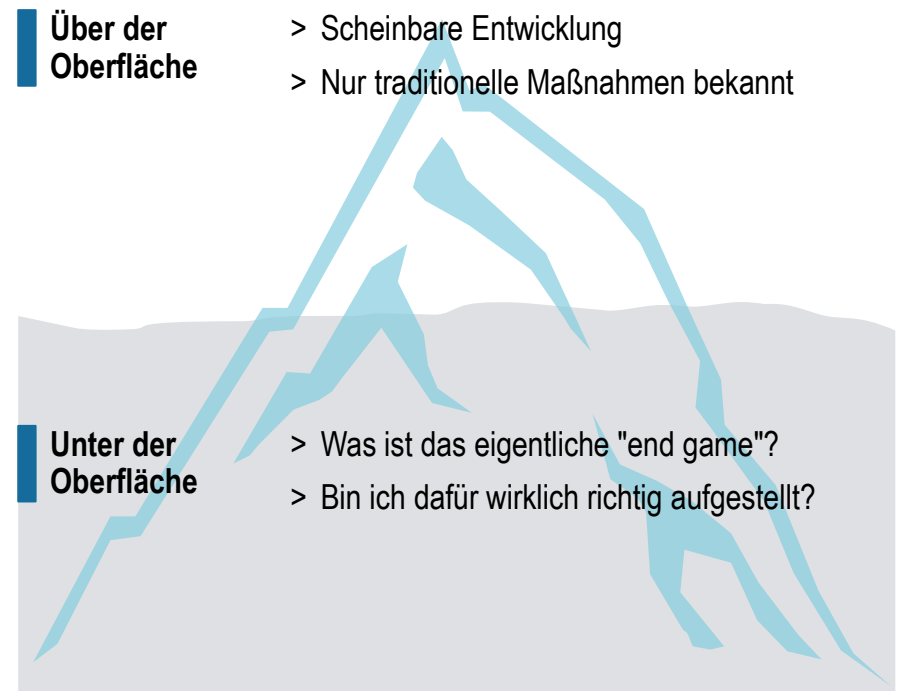
Evolutionäre Entwicklung

Digitalisierung als Hebel zur Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells



Disruptiver "game changer"

Digitalisierung als Ursache eines radikalen, disruptiven Wandels



Fast 70% sehen Chancen zur Weiterentwicklung ihres Geschäftsmodells, aber nur ein gutes Drittel hat eine Digitalisierungsstrategie

Evolutionäre Entwicklung

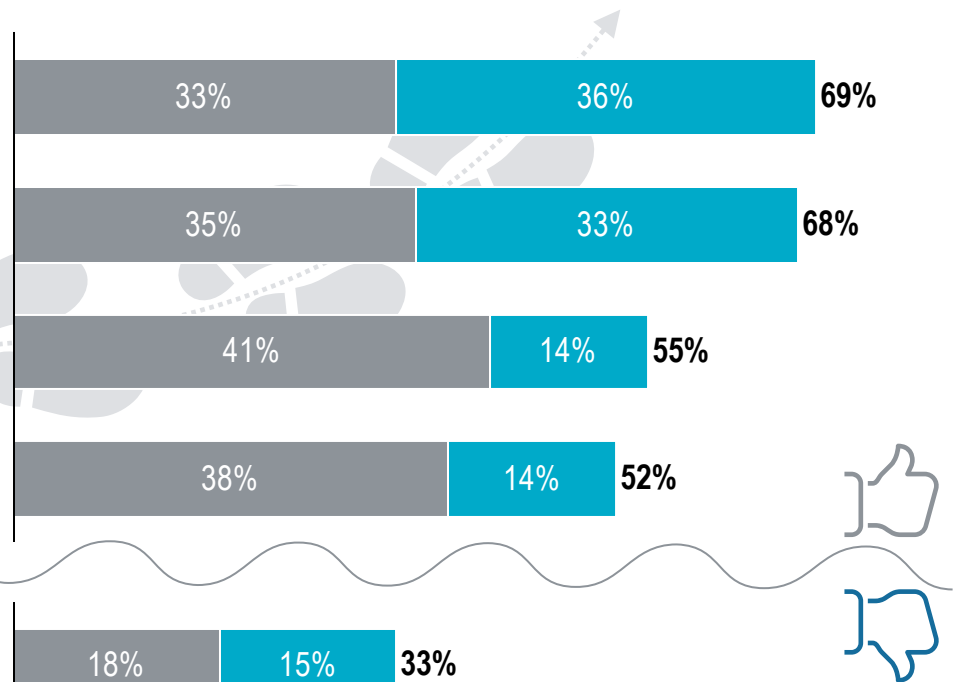
Digitalisierungsverständnis

Digitalisierung bietet für unsere Branche Chancen zur Änderung bzw. Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells

Das Topmanagement steht hinter der Digitalisierung und treibt diese voran

Wir kennen die Anforderungen unserer Kunden

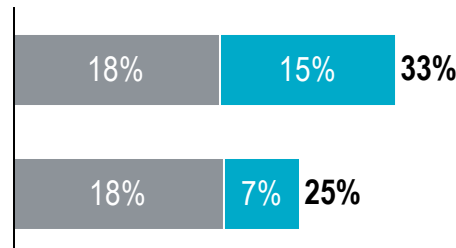
Wir wissen, was diese für unser Geschäftsmodell bedeuten



Reifegrad

Eine fundierte Digitalisierungsstrategie wurde entwickelt

Wir haben eine digitale Transformationsstrategie für unser Geschäftsmodell, um neue Umsatzpotenziale zu erschließen



Jeder Sechste erwartet einen disruptiven Wandel, aber nur ein Viertel hat Vorstellungen vom "end game" der Branche

Disruptiver "game changer"

Durch Digitalisierung wird sich unsere Branche in den nächsten 10 Jahren radikal verändern



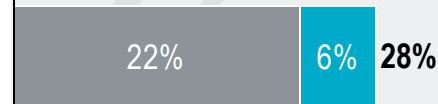
Wir kennen das digitale "end game" für unsere Branche, als Folge disruptiver Veränderungen



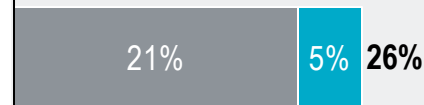
Wir sind uns über die Chancen und Risiken einer solchen disruptiven Veränderung im Klaren



Wir haben uns in unserer strategischen Planung entsprechend auf diese Veränderung vorbereitet

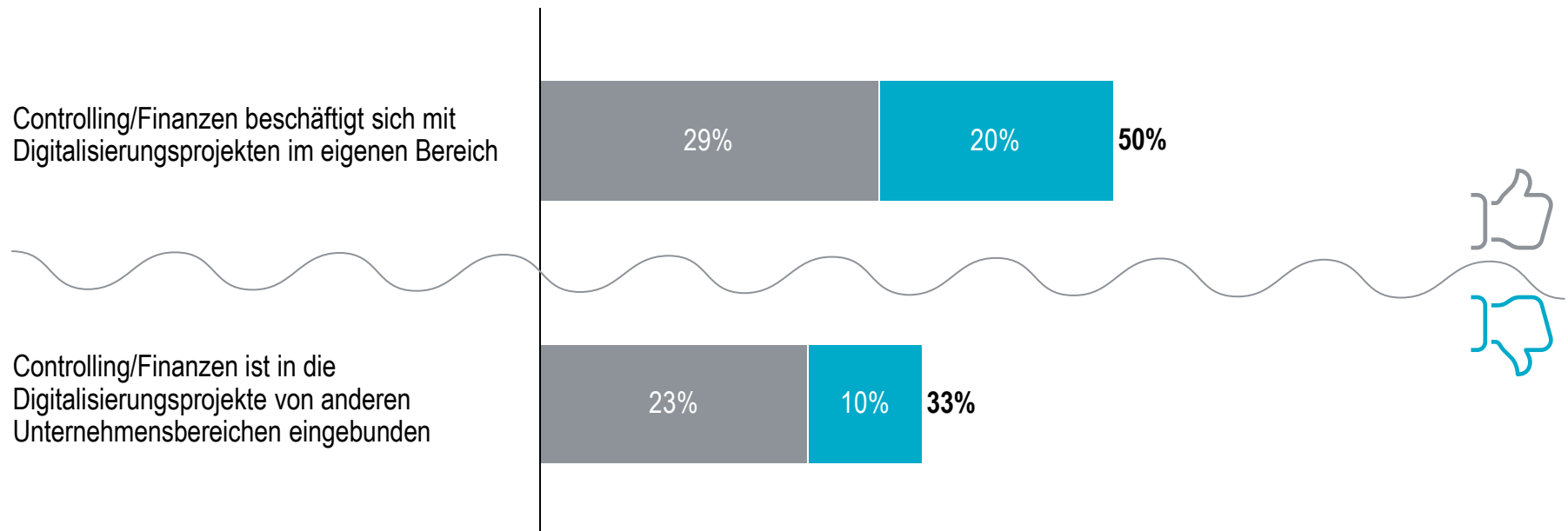


Wir sind gut aufgestellt, um diese Herausforderung zu meistern



Jede zweite Controllingabteilung betreibt Digitalisierungsprojekte – in Initiativen anderer Bereiche eingebunden ist nur ein Drittel

Digitalisierung in Controlling/Finanzen



Aus den Ergebnissen des 8. Operations-Effizienz-Radar lassen sich klare Empfehlungen ableiten

Empfehlung für CFO-Agenda 2017

- > Große Unsicherheit in Bezug auf die zukünftige Entwicklung durch Digitalisierung, gleichzeitig erwarten die meisten einen radikalen Wandel
- > Der unternehmenseigene Reifegrad für evolutionäre und disruptive Entwicklungen wird eher gering eingeschätzt
- > Große Branchenunterschiede im Hinblick auf Schwerpunktsetzung in der CFO-Planung für 2017

Empfehlung

Analysieren Sie potenziell disruptive Trends und das digitale "end game" Ihrer Branche, ...

... um darauf basierend eine klare Digitalisierungsstrategie und digitale Produkte zu entwickeln

Treiben Sie Ihre Aktivitäten zur Effizienzsteigerung weiter voran

Definieren Sie branchenspezifische Handlungsfelder, um daraus individuell geeignete Hebel und Aktionen abzuleiten

D. Integration des Operations-Effizienz- Radars in die Planung



International
Association
of Controllers



Das Operations-Effizienz-Radar dient dem CFO zum Abgleich mit anderen Funktionen und als Entscheidungshilfe für die Planung

Prozess



Nach den Erfahrungen von ICV und Roland Berger gibt es zehn kritische Erfolgsfaktoren

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** – Voraussetzungen schaffen 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** – Regelmäßige Reviews mit dem Management
- 10 **Kommunikation** – Flankierende Kommunikation



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

E. Ihre Ansprechpartner und Studiendesign



International
Association
of Controllers

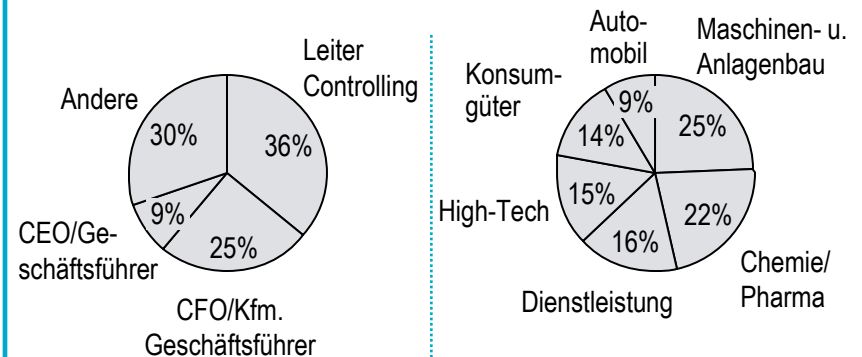


Der Operations-Effizienz-Radar adressiert CFOs und Leiter des Controllings – alle wichtigen deutschen Branchen sind vertreten

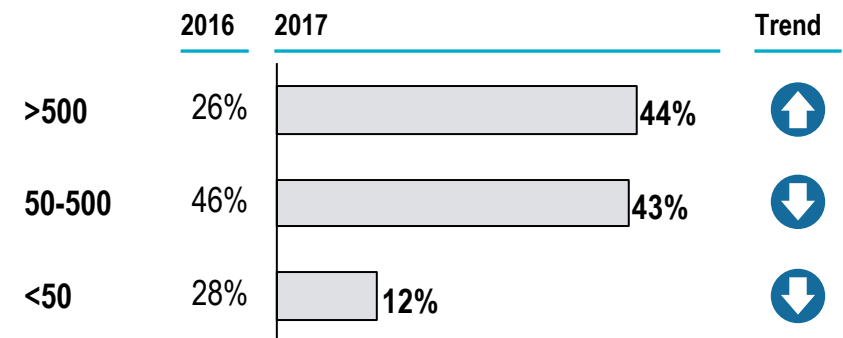
Fokus und Rücklauf der Befragung für die 8. Auflage

Ziel-unternehmen	> Produzierende Unternehmen > Mittelständische und große Unternehmen
Zielgruppe	> CFO/Kfm. Geschäftsführer > Leiter des Controlling > CEO/Geschäftsführer
Vorgehen	> Schnellumfrage via E-Mail und Fragebogen > Vorgegebene Hebel zum Ankreuzen > Hebel basieren auf der Erfahrung des ICV und Roland Berger
Zeitraum	> September/Oktober 2016
Teilnehmer	> Über 240 Teilnehmer aus maßgeblichen Unternehmens-positionen

Funktion und Branche der Teilnehmer



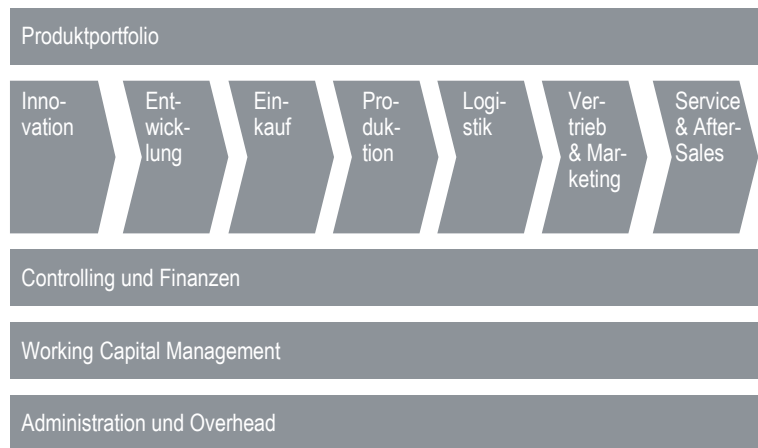
Unternehmensgröße der Teilnehmer – Umsatz 2015 [Mio. EUR]



Die Studie baut auf Hebeln entlang der Wertschöpfungskette auf – Sonderteil 2017: Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Studiendesign

Wertschöpfungskette



Die
Studie

Einschätzung Hebelset der Wertschöpfungskette

Das Diagramm zeigt ein Operations-Effizienz-Radar für das Jahr 2017. Es ist eine Matrix, die die Einschätzung der Hebelset der Wertschöpfungskette darstellt. Die Matrix ist in vier Spalten unterteilt: 'Themenkomplex', 'Maßnahmen', '2016' und '2017'. Die Zeilen sind in fünf Hauptkategorien unterteilt: Produktportfolio, Innovation, Entwicklung, Einkauf und Produktion. Jede Kategorie enthält spezifische Maßnahmen, die bewertet werden können.

Aktivitäten bzgl. des Hebels in 2017:
Planen Sie spezielle Aktivitäten für eine verbesserte Nutzung des Hebels im Jahr 2017?

Sonderauswertung für 2017: Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

Unternehmensperspektive auf den Technologietrend, Chancen und Risiken und den Wandel ihrer Branche

Ihre Ansprechpartner



Oliver Knapp

Partner

Roland Berger GmbH
Löffelstraße 46, 70597 Stuttgart

Tel.: +49 711 3275 7213
Mobil: +49 160 744 7213

oliver.knapp@rolandberger.com



Carmen Zillmer

Mitglied des Vorstandes

Internationaler Controller Verein
Münchner Straße 8, 82237 Wörthsee

Tel.: +49 8153 88 974 20

c.zillmer@icv-controlling.com



Thomas Rinn

Partner und Leiter
Operations Strategy

Roland Berger GmbH
Löffelstraße 46, 70597 Stuttgart

Tel.: +49 711 3275 7349
Mobil: +49 160 744 7349

thomas.rinn@rolandberger.com



Sebastian Ostermayer

Project Manager

Roland Berger GmbH
Sederanger 1, 80538 München

Tel.: +49 89 9230 8674
Mobil: +49 160 744 8674

sebastian.ostermayer@rolandberger.com



Fabian Maier

Consultant

Roland Berger GmbH
Am Sandtorkai 41, 20457 Hamburg

Tel.: +49 40 37631 4336
Mobil: +49 160 744 4336

fabian.maier@rolandberger.com



We help our clients to master the challenges of digitization along all relevant areas

Roland Berger digitization project focus



End game

We support our clients in developing **end game scenarios** for their industry and **deriving strategic answers** to capture opportunities and/or manage threats



New customer value propositions

We support traditional players to identify new customer value propositions through **digital products, services and business models** – New sources of revenue and competitive advantage

Focus



Internal efficiency

We help our clients **leveraging** the chances of **digitization** along the entire **value chain** and implementing ideas of **Industrie 4.0** to boost **internal efficiency**



Mindset

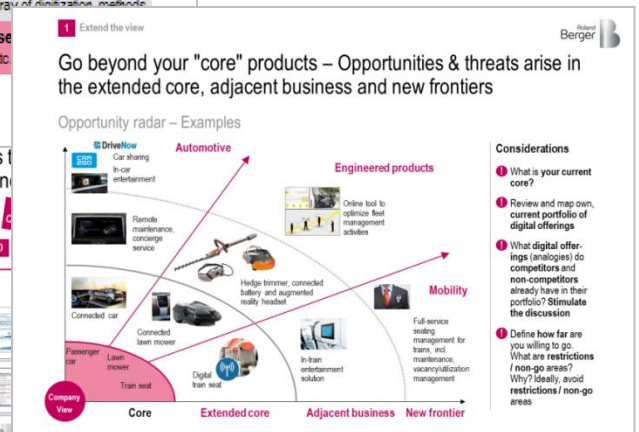
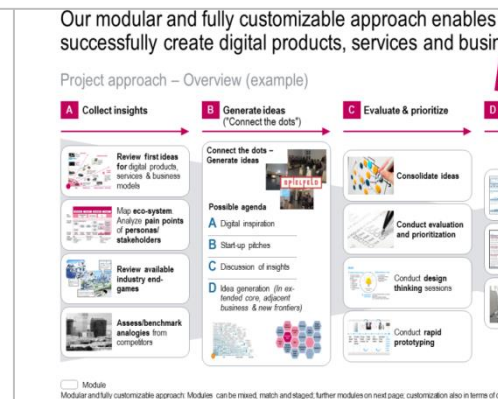
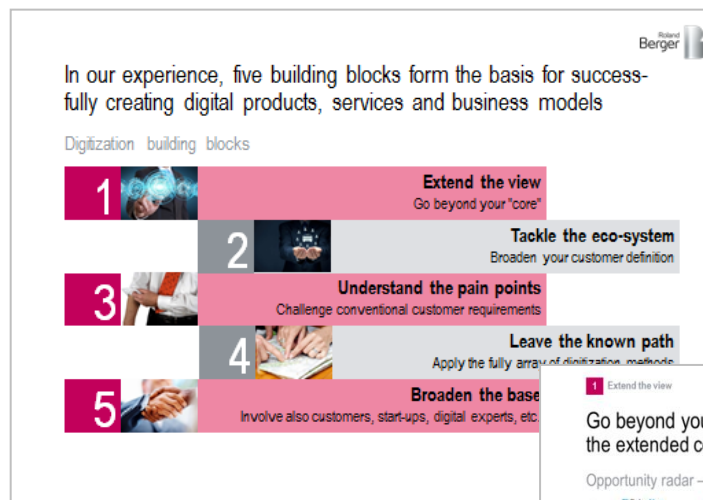
We help many clients in creating a **digital mindset** in their **organizations** to successfully **tackle the challenges** of digitization and **trigger sustainable change from within**

Beispiel New Value Propositions: Digital Products, Services & Business Models

New Value Propositions



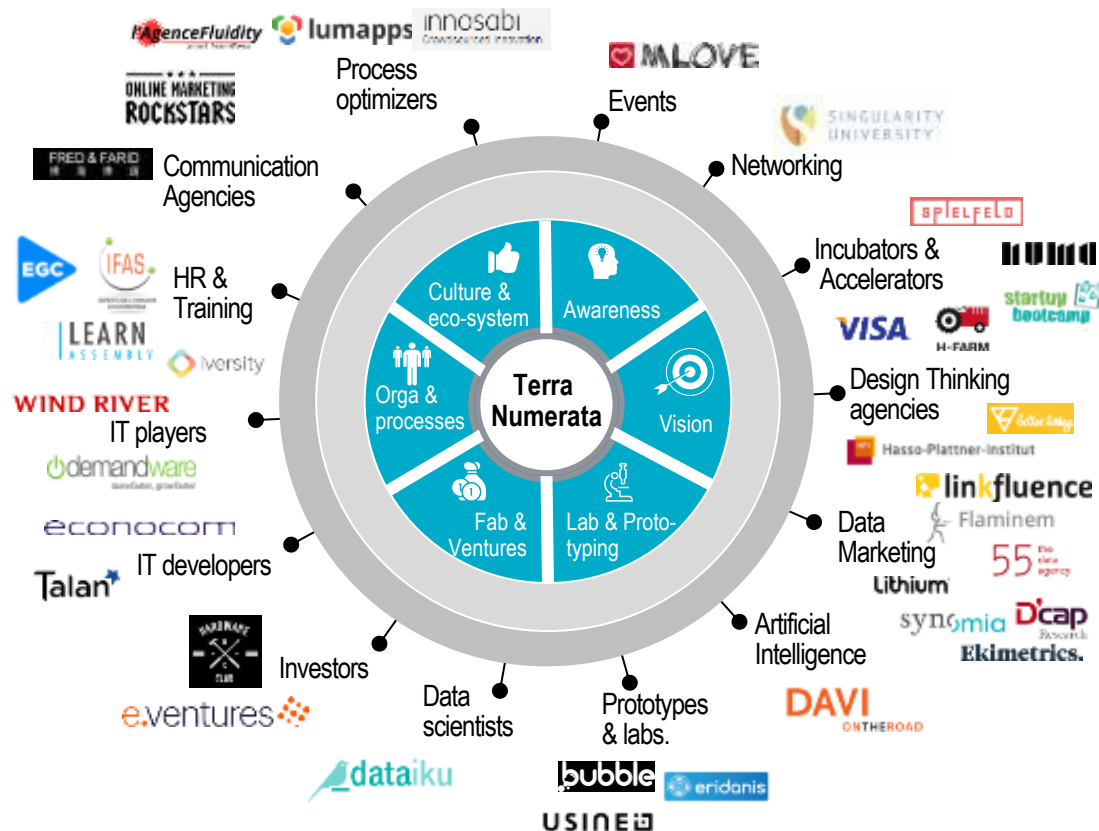
- > Identifizierung **neuer Kunden Value Propositions** durch
 - Digitale Produkte
 - Digitale Services
 - Digitale Geschäftsmodelle
- > ... um das bestehende **Geschäft abzusichern** und **auszubauen**



Quellen Bildmaterial: Unternehmenswebseiten

Terra Numerata™ – "Open source"-Ökosystem von Vordenkern der digitalen Transformation

Roland Berger Terra Numerata™ – Unser digitales Ökosystem



Beispiele

Physischer Innovation Hub

ermöglicht die digitale Transformation in **gemeinsamer Arbeitsumgebung** mit digitalen Vordenkern und Start-ups



Gründungspartner des **SPIELFELDS** in Berlin mit weiteren Innovation Hubs in **Tel Aviv** und **London**



Digitaler Innovation Space mit 15 Jahren Erfolgsgeschichte und verschiedenen Projekten wie "**Startup Studio**", bei dem Unternehmen ihre eigenen Start-ups entwickeln können



Organisation von "Learning Journeys" an Orte, **wo Trends entstehen** (z.B. San Francisco, Tel Aviv, Berlin); **Trend Radar**, der wesentliche Trends in frühen Anfangsstadien unterschiedlicher Industrien aufzeigt



SPIELFELD ist unser physischer Innovation Hub in Berlin, in dem wir intensiv mit digitalen Vordenkern und Start-ups zusammen arbeiten

SPIELFELD – Roland Berger Digital Hub in Berlin



➤ Ehemaliges Postgebäude im Herzen von Berlin Kreuzberg – 1925-1927 erbaut

➤ Gründungspartner Roland Berger und VISA

- > Prozessinnovation **frei von Konzernrichtlinien** mit externen Partnern
- > **Beschleunigte Projektentwicklung** außerhalb des Tagesgeschäfts
- > Einbeziehen von **digitalen Experten** aus verschiedenen Disziplinen und Funktionen
- > Entwicklung neuer und **disruptiver Ideen** außerhalb des Konzernumfelds



Verstehen

- > Vorträge
- > Events
- > Roundtable/Workshops
- > Studien
- > Ausstellungen



Entwickeln

- > Prototyping
- > Design Thinking
- > Coaching
- > Problemlösungs-Workshop/ Hackathon
- > Quick Testing

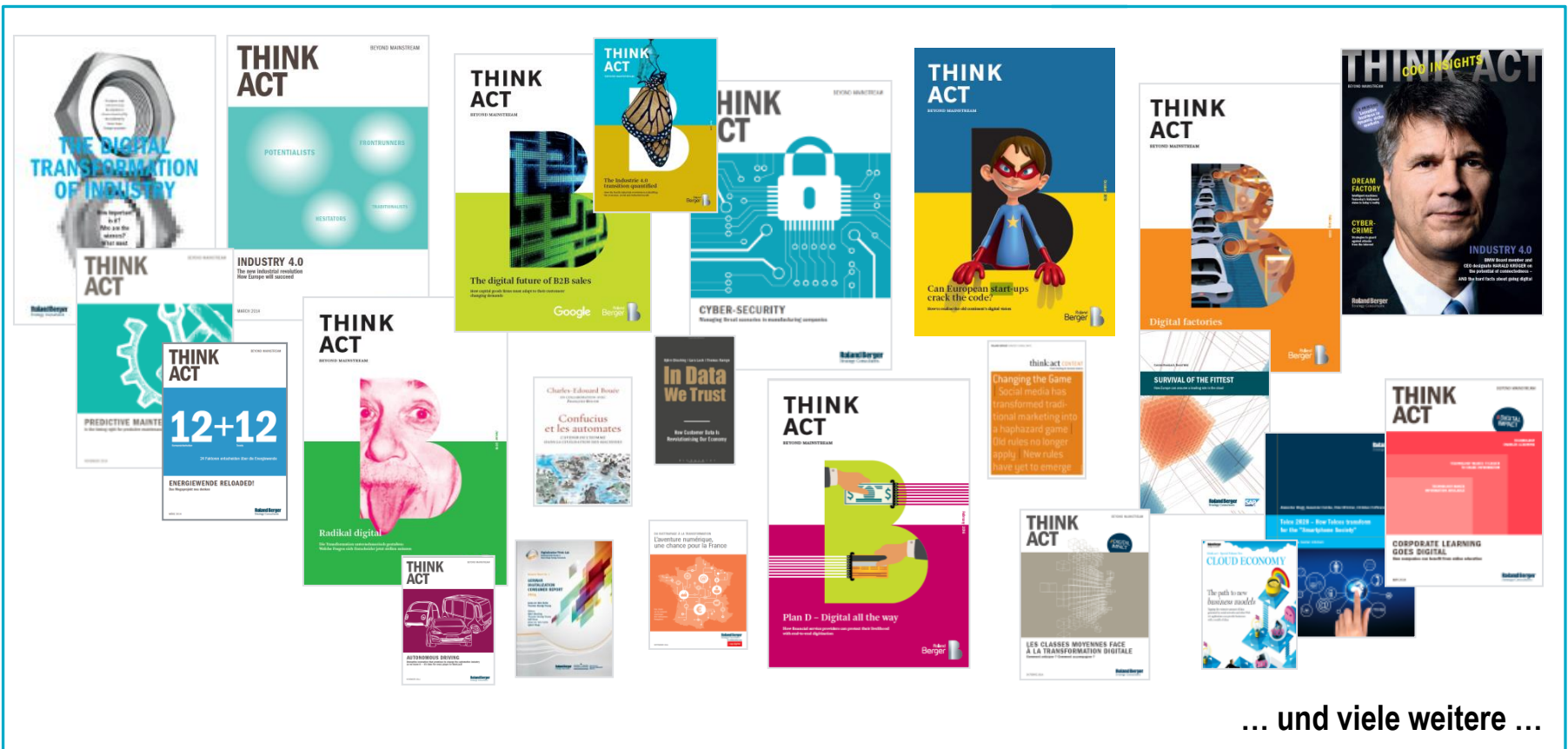


Kultur wandeln

- > Kooperation
- > Wöchentliches Sparring
- > Kreativworkshops
- > Zusammenarbeit mit Digital Natives, Experten, Start-ups und weiteren Partnern

Als führende Unternehmensberatung zum Thema Digitalisierung hat Roland Berger zudem verschiedene Studien veröffentlicht

Roland Berger Veröffentlichungen zum Thema Digitalisierung



Anhang: Detailergebnisse der Hebel je Wertschöpfungsbereich



International
Association
of Controllers



Wachstumsthemen bleiben wichtig – das Thema Kosten auch

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktportfolio

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios	27%	48%	75%	→
2	Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios	31%	39%	70%	↑
3	Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale	35%	34%	69%	↓
4	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung	41%	27%	68%	→

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Planung und Steuerung verlieren an Bedeutung – Effizienzsteigerung ist neuer Top-Hebel in der Produktion

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktion

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Effizienzsteigerung in der Produktion (kontinuierliche Verbesserung, Kaizen, Six Sigma etc.)	27%	43%	70%	↑
2	Optimierung Planung und Steuerung	34%	30%	64%	↓
3	Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes (Produkte/Standorte)	27%	32%	59%	↑
4	Optimierung der indirekten Kosten (Automatisierung, Zentralisierung, In-/Outsourcing etc.)	38%	21%	59%	↓
5	Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion (Kernkompetenzen, Make-or-buy)	25%	31%	56%	→

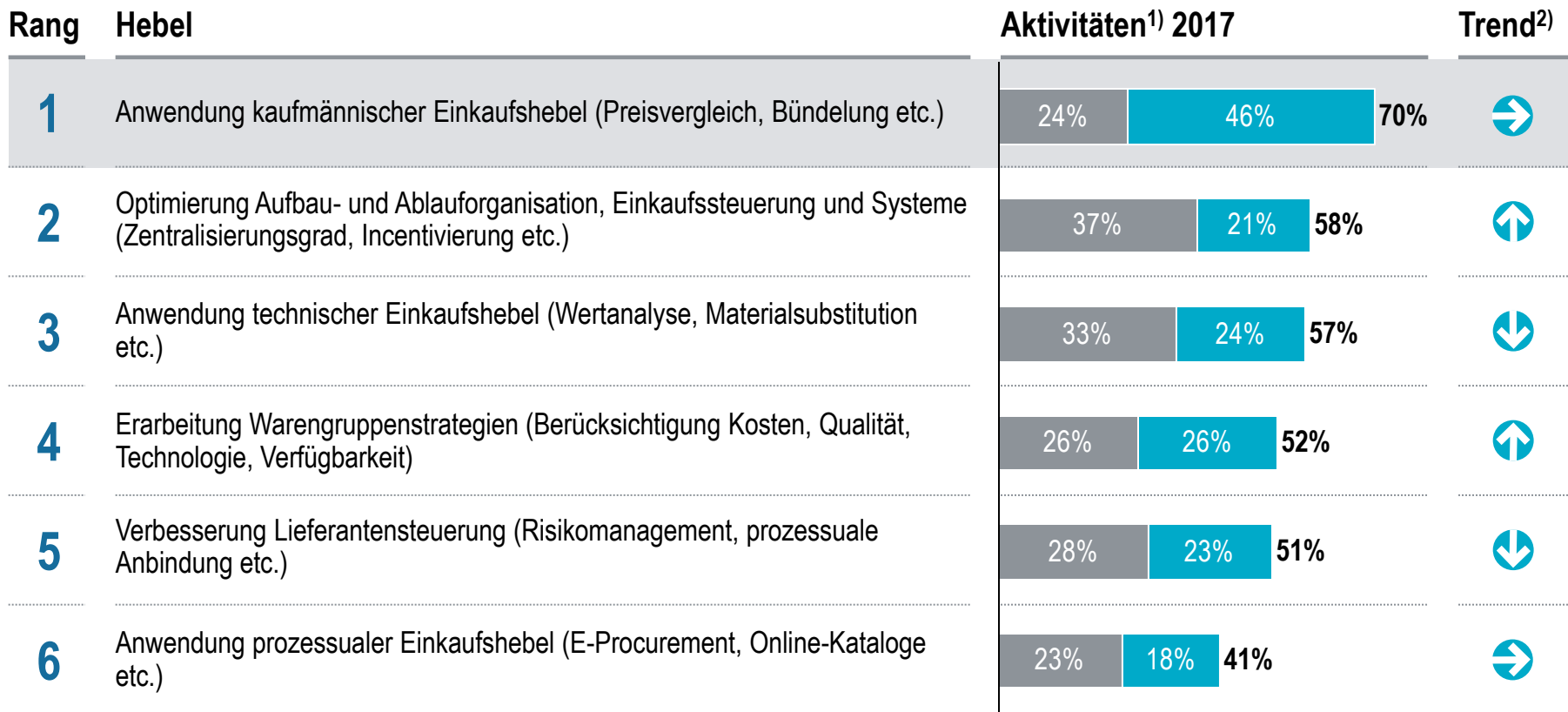
Top-10-Hebel 4 = sicher 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Klassische Einkaufsheben gewinnen weiter an Bedeutung

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Einkauf



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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 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

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Identifizierung Wachstumschancen (Produkt/Technologie, Kunden, Regionen etc.)	45%	34%	79%	➔
2	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität (Preispolitik, Kundensteuerung, Kanalsteuerung etc.)	36%	30%	66%	➔
3	Vertriebspush zur Nutzung von Marktchancen (Kundenrückgewinnung, Schwächen des Wettbewerbs proaktiv nutzen etc.)	33%	23%	56%	➔
4	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Incentivierung etc.)	31%	14%	45%	➔
5	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffizienz (funktionsübergreifende Senkung sonstiger Marketingkosten)	25%	18%	43%	➔
6	Optimierung bereitgestellter Back-office Services (Promotions, Marketingmaterial etc.)	32%	8%	40%	➔

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Netzwerk und funktionsübergreifende Optimierung stehen im Bereich Entwicklung im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Entwicklung

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Optimierung Netzwerk und Steuerung (Marktnähe, Kosten, Kennzahlen, etc.)	43%	20%	63%	↑
2	Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess (frühzeitige Einbindung Einkauf, Anwendung verfügbarer Kostensenkungshebel etc.)	31%	29%	60%	↓
3	Optimierung Produktinnovations-/entwicklungsprozess (kundenorientiert, kurze Time-to-market etc.)	32%	25%	57%	↓
4	Optimierung Produktarchitektur und Einsatz Plattform-/Modulkonzepte	30%	22%	52%	→
5	Bereinigung Projektportfolio	31%	12%	43%	↓
6	Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Entwicklung (In-/Outsourcing, Joint Ventures etc.)	25%	15%	40%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Working Capital Management gewinnt wieder an Bedeutung – Bestände in der Supply Chain als wichtigster Hebel

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Working Capital Management

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Optimierung Bestände in der Supply Chain	34%	30%	64%	➔
2	Optimierung Forderungsbestände	27%	26%	53%	➔
3	Optimierung Lieferverbindlichkeiten	23%	18%	41%	➔

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Auch Logistik-Themen gewinnen wieder an Bedeutung, insbesondere ganzheitliche Lieferkettensteuerung

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Logistik

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Ganzheitliche Lieferkettensteuerung (Bedarfsplanung, Auftrags- u. Bestandsmanagement, Lieferantenmanagement, Differenzierung Servicelevel etc.)	31%	23%	54%	➔
2	Optimierung Bestandskosten (Dispositionsparameter, Bestandsreichweite, Cross-Docking etc.)	28%	25%	53%	➔
3	Optimierung Transportkosten (Routen, Verkehrsträger, Auslastung, Liefermodus etc.)	26%	26%	52%	➔
4	Optimierung Lagerkosten (Standorte, Personalkapazitäten, Automatisierung etc.)	21%	23%	44%	➔

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Klassische Controllingthemen verlieren an Bedeutung – Optimierung von Controlling-Services wird wichtiger

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Controlling und Finanzen

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Back-office Services, u.a. durch Digitalisierung (Budgetierung, Reporting, etc.)	37%	25%	62%	↑
2	Stärkung des Controlling (höhere Transparenz, Controller als Business Partner, Zentralisierung etc.)	35%	27%	62%	↓
3	Optimierung Projektkosten (Berater, IT-Systeme, Neuprojekte etc.)	25%	14%	39%	↑
4	Optimierung Personalkosten (Überstunden, Headcount etc.)	20%	18%	38%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Die Teilnehmer sehen neue Innovationsstrukturen und Innovation außerhalb des Kerngeschäfts nur vereinzelt im CFO Fokus für 2017

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Innovation

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Erarbeitung einer klaren, transparenten Innovationsstrategie	28%	28%	56%	Neu
2	Optimierung Innovationssystem/-prozess (Operating Model, Kennzahlen, Agile Innovation)	30%	18%	48%	Neu
3	Forcierung Innovationen außerhalb des Kerngeschäfts (radical non-core)	17%	17%	34%	Neu
4	Schaffung neuer Innovationsstrukturen (Inkubatoren, Start-ups, Corporate Ventures, Open Innovation, Co-Creation)	15%	13%	28%	Neu

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz ist der stärkste Hebel im Service – Preisoptimierung hingegen nicht im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Service und After-Sales

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017			Trend ²⁾
1	Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service (Service-Level-Erfüllung, schlanke Prozesse, internationale Kompetenz, Anfragenbearbeitung, etc.)	35%	18%	53%	Neu
2	Aufbau nachhaltiger, profitabler Service/After-Sales Kompetenz und Etablierung einer zielorientierten Serviceorganisation und -steuerung	26%	19%	45%	Neu
3	Verbesserung Servicevertrieb und Go-to-Market (Ausnutzung der installierten Basis, kundenorientiertes Servicedesign, effektives Servicenetzwerk, dedizierter Servicevertrieb, etc.)	24%	13%	37%	Neu
4	Erzielung Service-"Lock-in"-Effekt von Kunden (alternative Geschäfts-/ Bezahlmodelle, Produkt- & Serviceintegration, etc.)	23%	8%	31%	Neu
5	Preisoptimierung von Ersatzteilen und Serviceleistungen (Preisdifferenzierung, alternative Bezahlmodelle, etc.)	18%	5%	23%	Neu

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Hebel im Bereich Administration und Overhead sind für die Teilnehmer nach wie vor von untergeordneter Bedeutung

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Administration und Overhead

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2017		Trend ²⁾
1	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Prozessoptimierung, Systemharmonisierung etc.)	35%	13% 48%	➔
2	Optimierung und Flexibilisierung Personalkosten (In-/Outsourcing, Arbeitszeitkonten etc.)	27%	12% 39%	➔
3	Optimierung bereitgestellter Back-office Services (Helpdesk, Gehaltsabrechnung, etc.)	29%	8% 37%	➔
4	Optimierung sonstiger Kosten (Seminare, Wartung etc.)	18%	9% 27%	➔

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2017 planen

2) Veränderung des Ranges des Hebels im Vergleich zum Vorjahr

Roland
Berger

