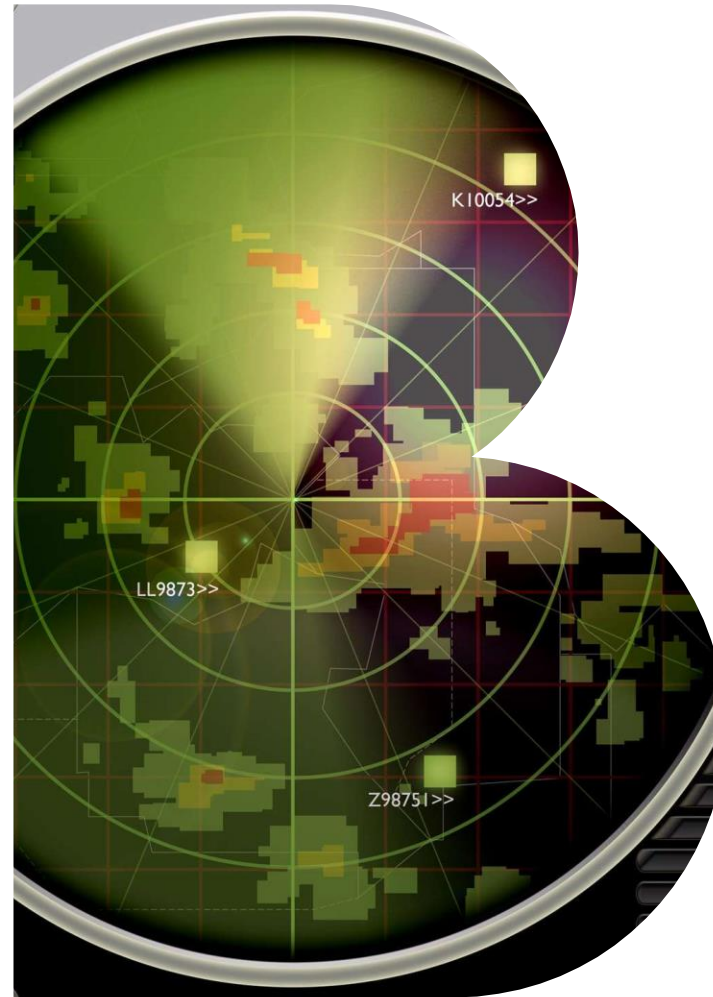


9. Operations- Effizienz-Radar

Die wichtigsten Hebel 2018:
Entscheidungshilfen für den CFO




International
Association
of Controllers



Inhalt	Seite
A. Management Summary	4
B. Hintergrund und Zielsetzung	8
C. Die wichtigsten Hebel für 2018	11
D. Integration des Operations-Effizienz-Radars in die Planung	31
E. Studiendesign und Ihre Ansprechpartner	34
Anhang: Detailergebnisse der Hebel je Wertschöpfungsbereich	39

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

This document shall be treated as confidential. It has been compiled for the exclusive, internal use by our client and is not complete without the underlying detail analyses and the oral presentation. It may not be passed on and/or may not be made available to third parties without prior written consent from .

A. Management Summary



International
Association
of Controllers



Management Summary (1/3)

Hintergrund und Ergebnisse

- > Das diesjährige **Operations-Effizienz-Radar** zeigt vor dem **Hintergrund** eines anhaltend positiven **wirtschaftlichen Umfelds** steigende Aktivitäten der befragten Unternehmen über Branchen und Wertschöpfungsstufen hinweg:
 - Der ifo **Geschäftsklimaindex** ist stabil, die individuelle Konjunkturerwartung der Teilnehmer ist überwiegend hoch oder im Aufschwung begriffen
 - Die **Anzahl** der geplanten **Hebel** für 2018 **steigt** fast ausnahmslos in allen **Branchen** und **Wertschöpfungsstufen**
 - Der **Fokus** der geplanten Hebel für 2018 verlagert sich auf klassische **Effizienzthemen** aus Produktion und Einkauf
 - So steht der Wertschöpfungsbereich der **Produktion** in diesem Jahr auf **Platz 1** der Hebel und löst den Bereich Produktportfolio nach einigen Jahren als Spitzenreiter ab
 - Der Bereich **Controlling und Finanzen** erreicht wieder einen Platz unter den Fokusthemen

Management Summary (2/3)

Hintergrund und Ergebnisse

- > Die Sonderauswertung zum Thema **Robot Process Automation (RPA)** und **Artificial Intelligence (AI)** zeigt:
 - RPA und AI wird von fast zwei Dritteln der Teilnehmer als Chance für das Unternehmen gesehen
 - Der Nutzen wird aktuell eher im Kernwertschöpfungsbereich wahrgenommen (Produktion, Produktportfolio, Logistik) und dort insbesondere bei der Kostenreduktion und Hebung von Prozesseffizienzen
 - Allerdings: In diesen Bereichen plant in den kommenden drei Jahren weniger als die Hälfte der Unternehmen einen konkreten Einsatz von RPA/AI

Management Summary (3/3)

Empfehlung

- > **Effizienzsteigerungen** in direkten Bereichen und klassische Einkaufshebel gewinnen im kommenden Jahr an Bedeutung: Bestehende Aktivitäten sollten hier unbedingt **weiter vorangetrieben werden**
- > Analysieren Sie Ihre **branchenspezifischen Hebel** im Detail: Wie schon 2017 fällt die CFO-Agenda 2018 von Industrie zu Industrie deutlich individueller aus als in den Vorjahren
- > Setzen Sie **Schwerpunkte**: Nutzen Sie die Ergebnisse aus der Studie, um Ihre Hebel für 2018 zu schärfen und zu fokussieren
- > Analysieren Sie, wo ein **Einsatz von RPA und AI** Effizienzhebel unterstützen und **zusätzlichen Nutzen** stiften kann, auch außerhalb des Produktionsbereichs

B. Hintergrund und Zielsetzung

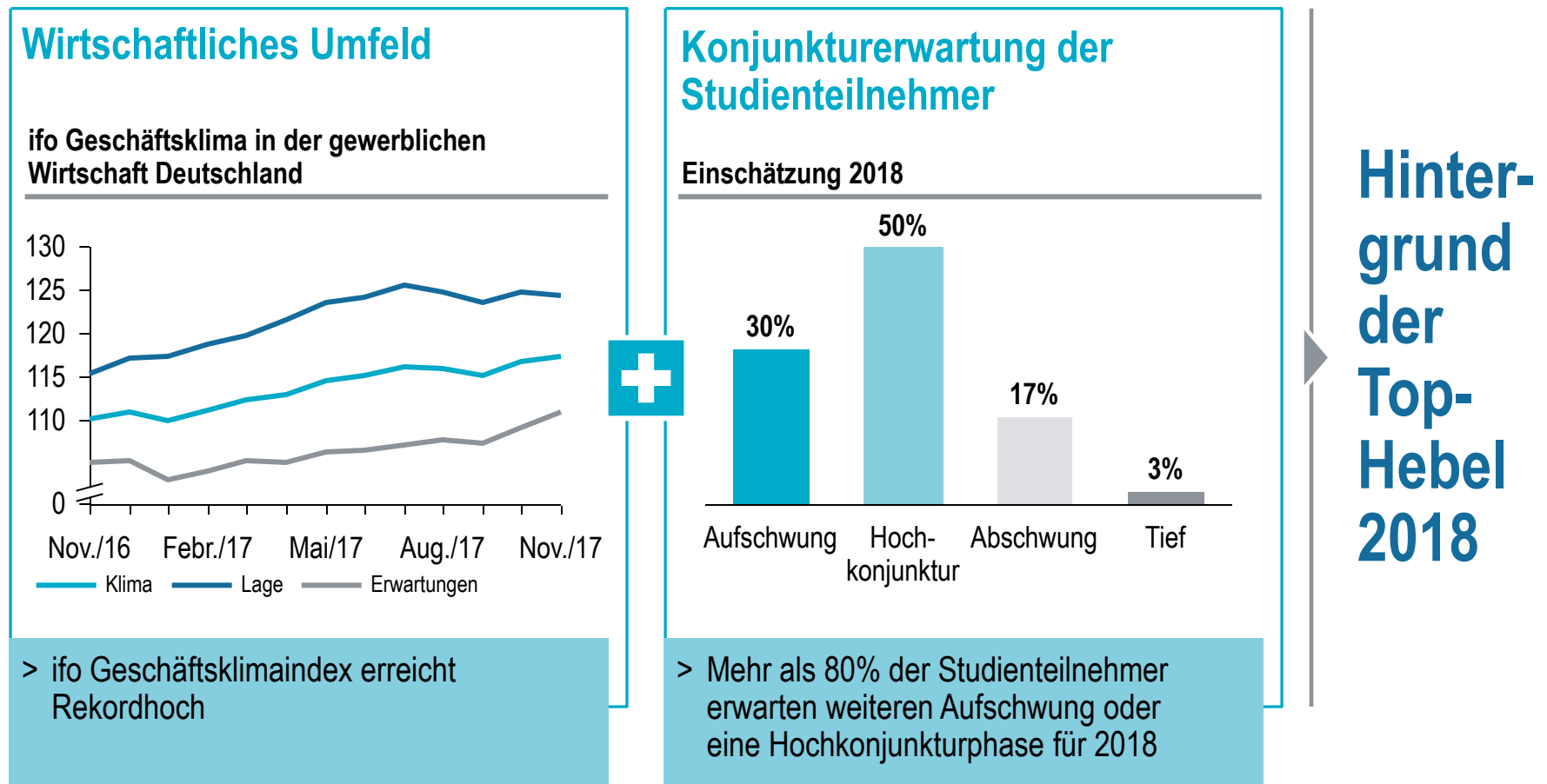


International
Association
of Controllers



Die Planung 2018 wird vom positiven wirtschaftlichen Umfeld bestimmt

Studienumfeld



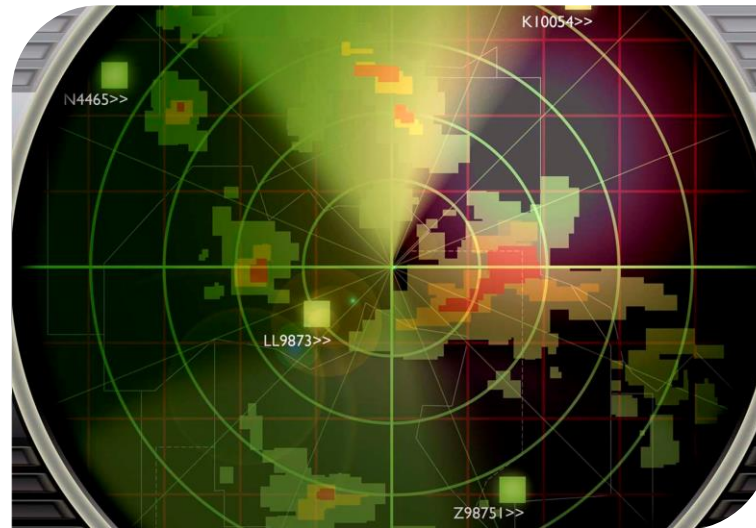
Das 9. Operations-Effizienz-Radar unterstützt CFOs dabei, die wichtigsten Hebel für 2018 zu identifizieren

Zielsetzung und Nutzen

Das Ziel

Ermittlung der Erfolgsfaktoren für profitables Wachstum von produzierenden Unternehmen für 2018

Das Operations-Effizienz-Radar



Der Nutzen

- > CFO-Entscheidungshilfe für die Planung 2018
- > Diskussionsgrundlage für das "Sparring" mit internen Funktionen

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

C. Die wichtigsten Hebel für 2018



International
Association
of Controllers



Das 9. Operations-Effizienz-Radar leitet auf Basis einer Umfrage Empfehlungen für die CFO-Agenda 2018 ab

I Ausblick 2018



II Sonderauswertung

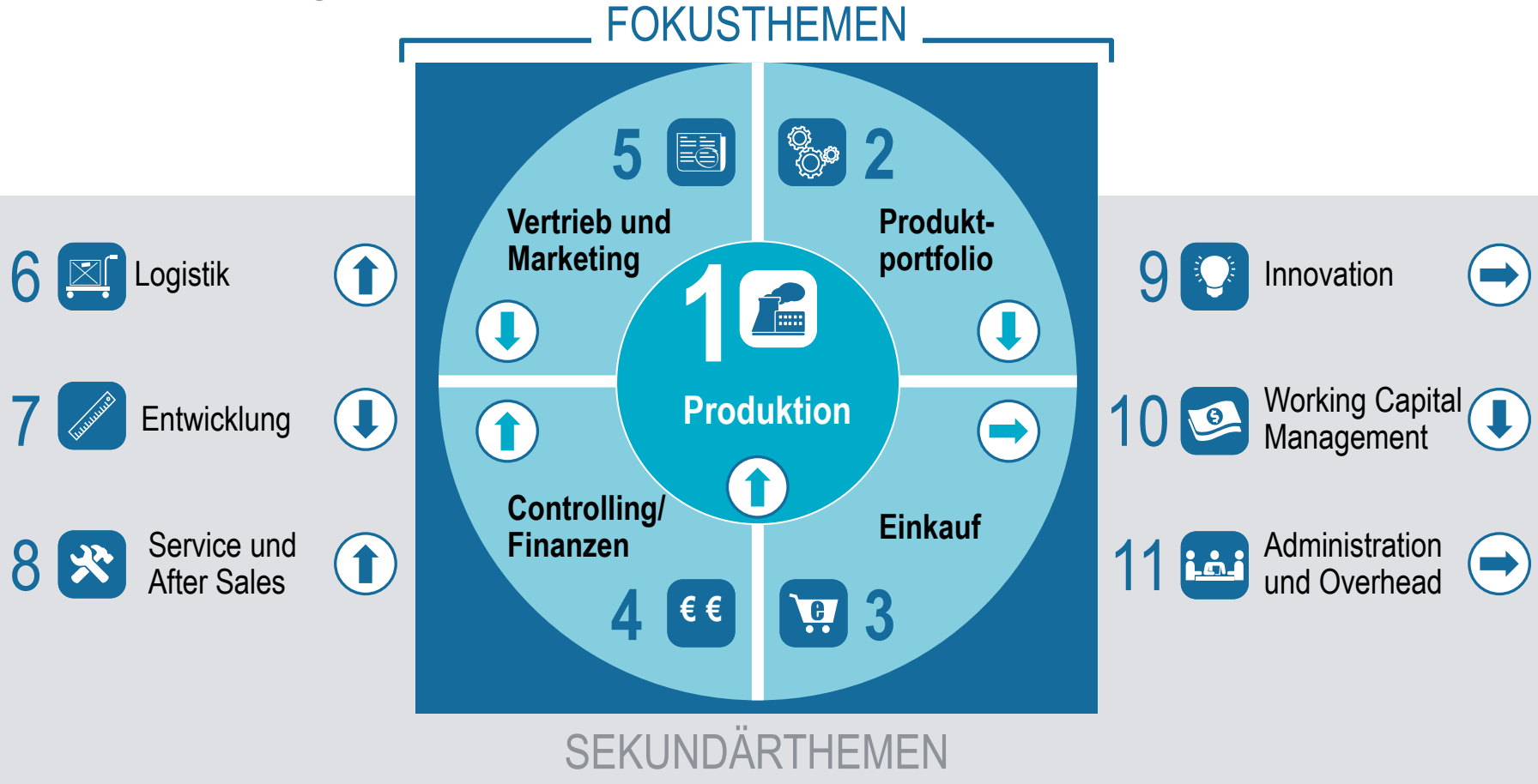


III Empfehlung



Produktion ist neues Top-Fokusthema in 2018 und löst den Bereich Produktportfolio nach einigen Jahren als Spitzenreiter ab

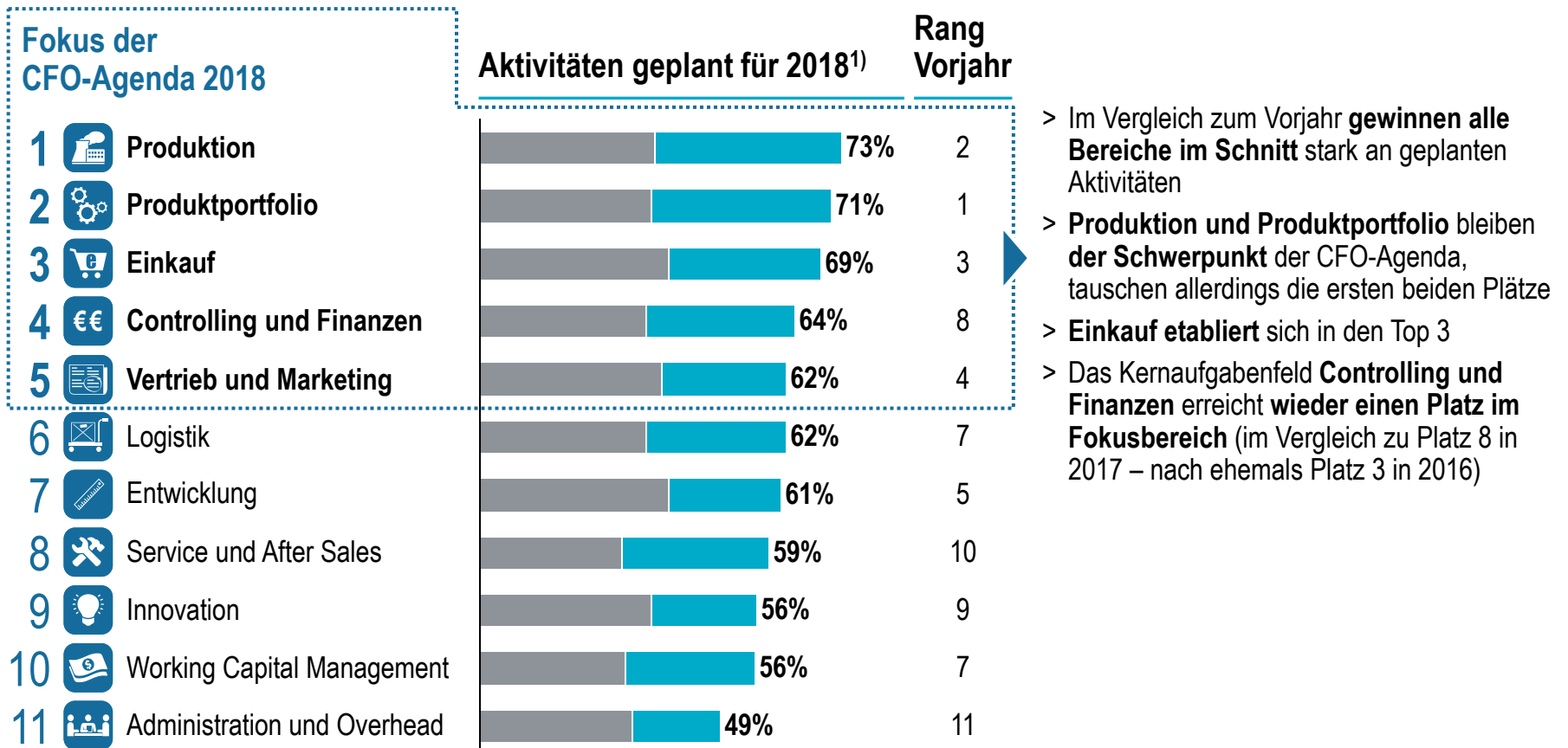
Fokus der CFO-Agenda 2018



➡ Trend im Vergleich zu 2017

73% der befragten Unternehmen planen Aktivitäten im Bereich Produktion – Controlling und Finanzen holt deutlich auf

Geplante Aktivitäten 2018 im Überblick

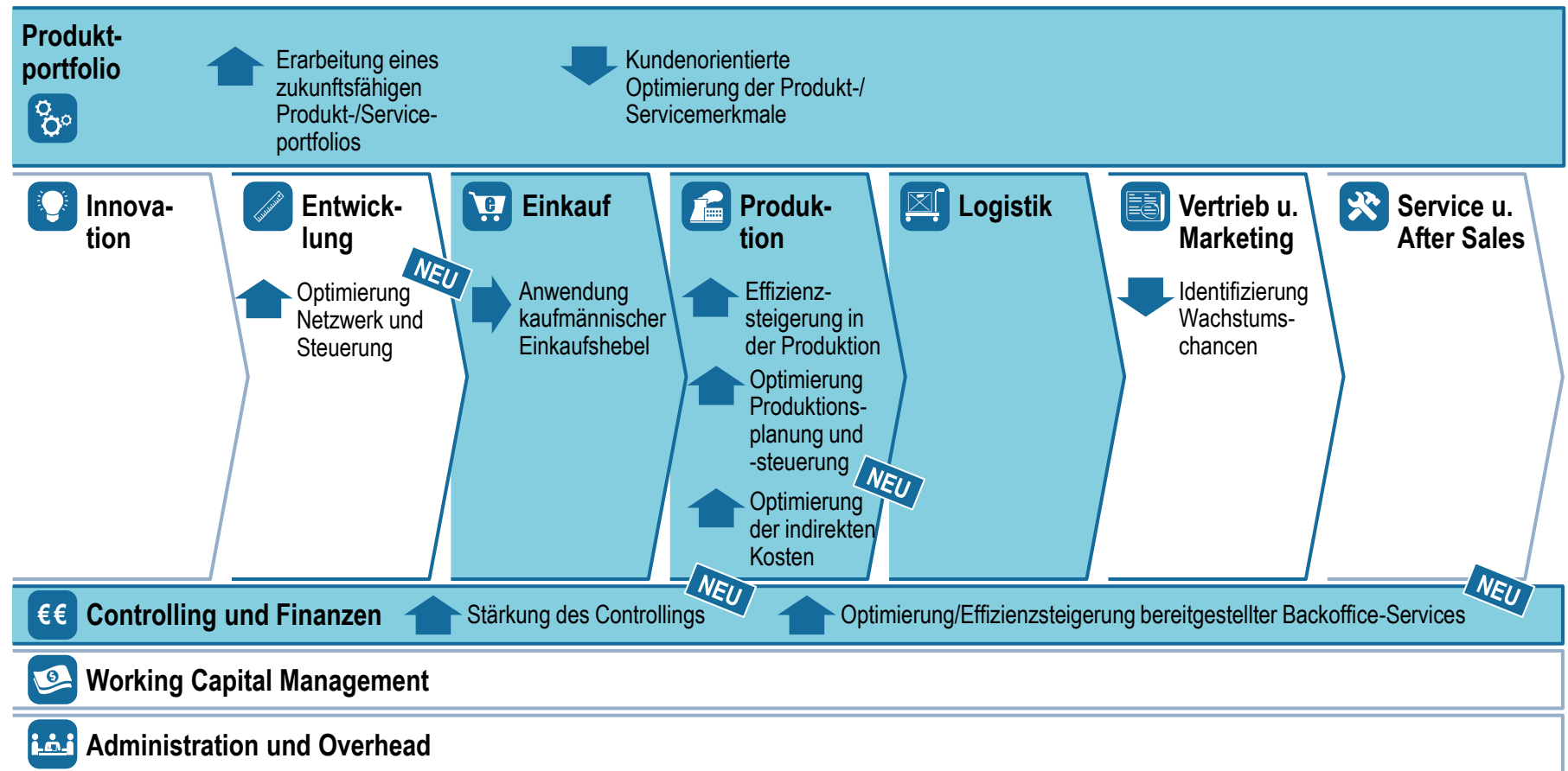


 Fokus CFO-Agenda
 4 4 = sicher
 5 5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2018 planen

Analog gewinnen auch die einzelnen Hebel aus der Produktion an Bedeutung – Controlling mit zwei Hebeln neu in den Top 10

Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant

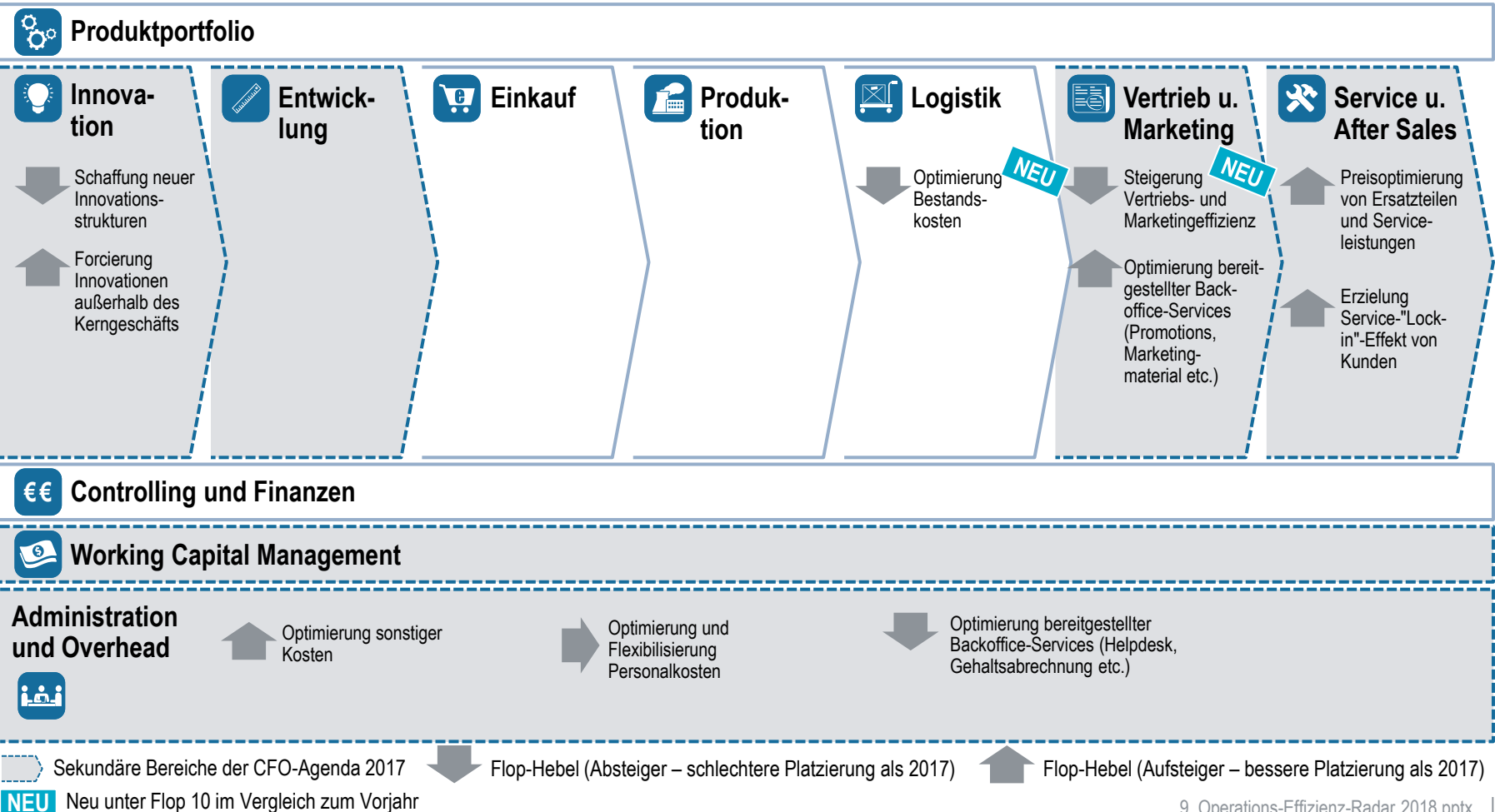


▶ Fokusbereiche der CFO-Agenda 2018
 ↑ Top-Hebel (Aufsteiger – bessere Platzierung als 2017)
 ↓ Top-Hebel (Absteiger – schlechtere Platzierung als 2017)

NEU Neu unter Top 10 im Vergleich zum Vorjahr

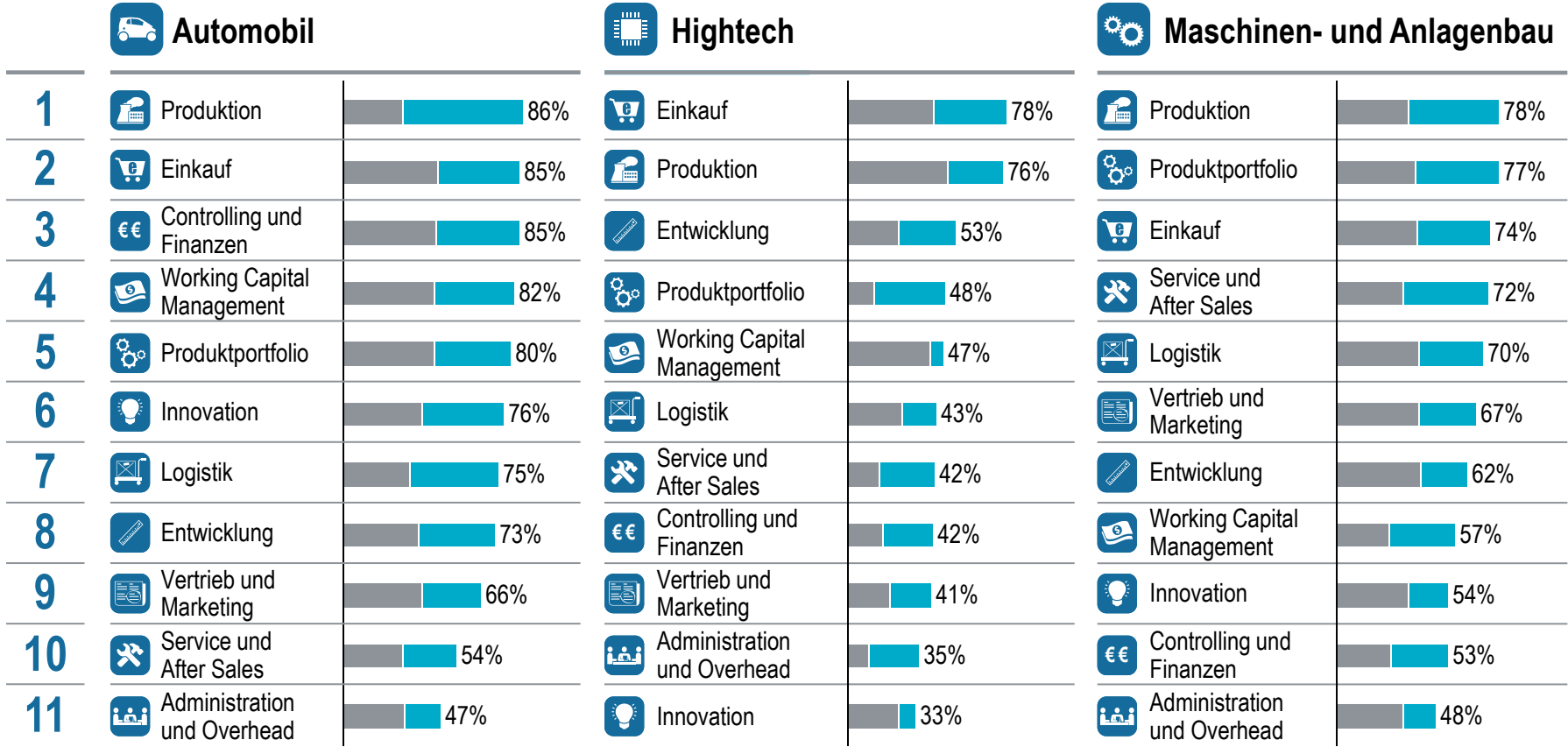
Die Optimierung von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungs- bereichen steht weniger im Fokus der Teilnehmer

Flop-10-Hebel: keine Aktivitäten geplant



Hebel aus den Bereichen Produktion und Einkauf stehen in den industriellen Branchen klar im Fokus

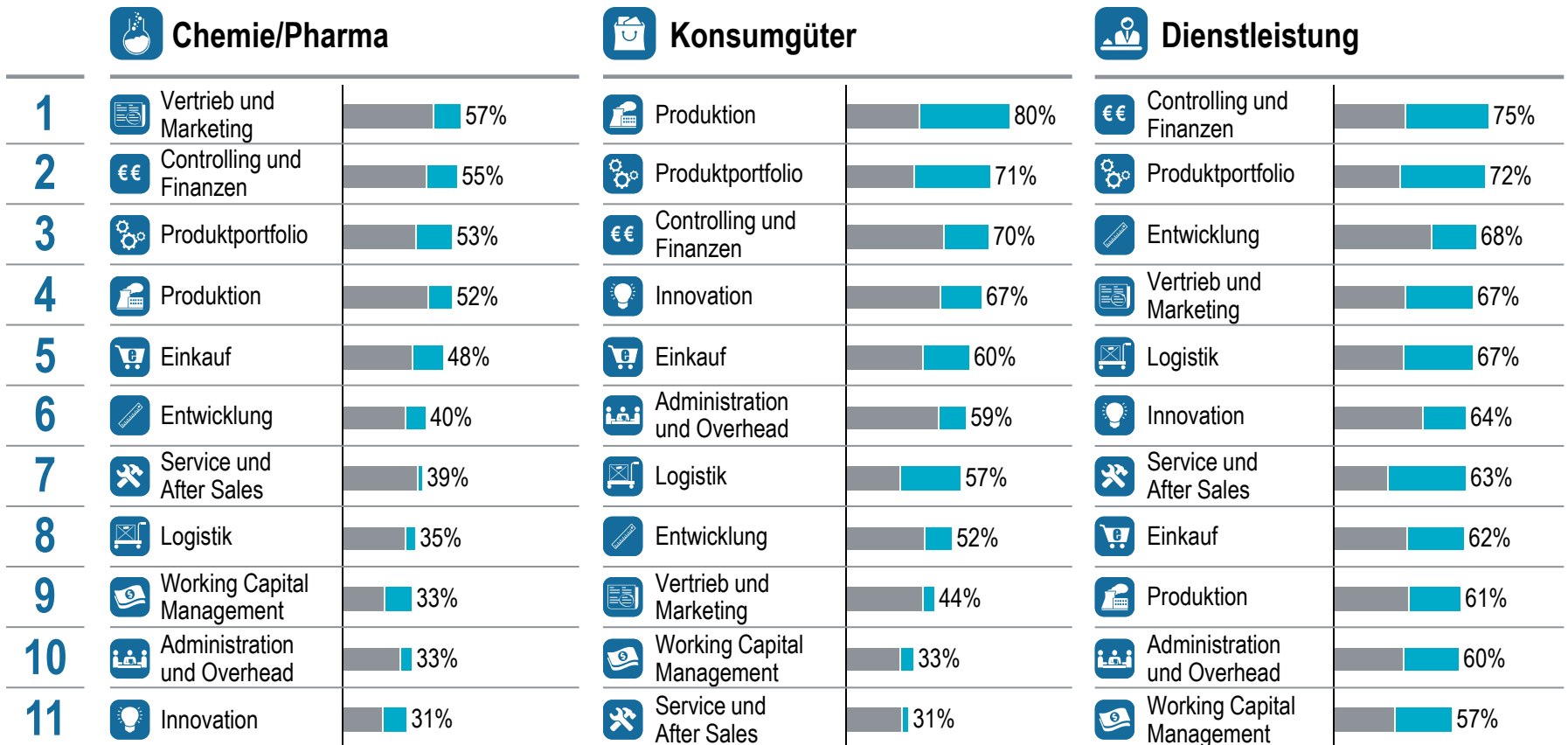
Geplante Aktivitäten 2018 nach Branchen



4 = sicher 5 = sehr sicher

In anderen Branchen findet sich nur das Produktportfolio durchgängig in den Top 3 der geplanten Aktivitäten

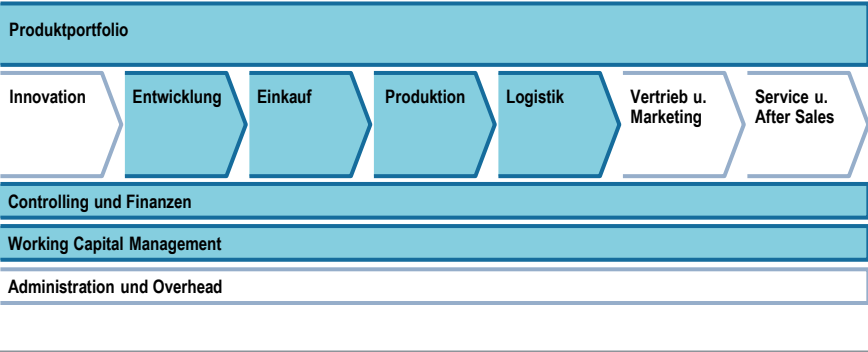
Geplante Aktivitäten 2018 nach Branchen























4 = sicher 5 = sehr sicher

In der Automobilindustrie steht die Produktion weiter klar im Fokus – Controlling und Working Capital Management werden wichtiger

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Automobil



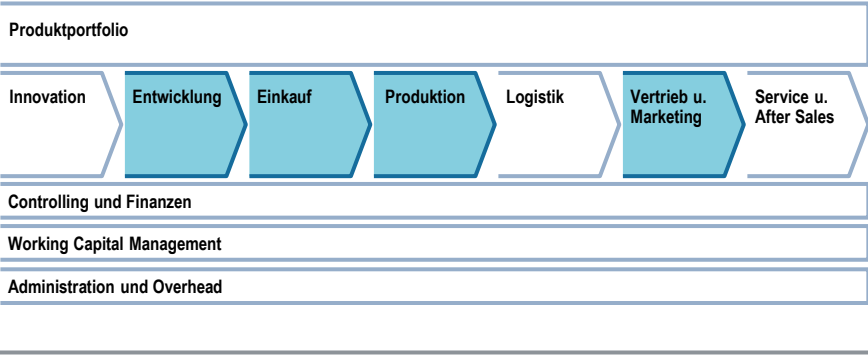
- 1  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 2  Stärkung des Controllings 
- 3  Optimierung Bestände in der Supply Chain 
- 4  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios 
- 5  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 











- 6  Verbesserung Lieferantensteuerung 
- 7  Identifizierung Wachstumschancen 
- 8  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services, u.a. durch Digitalisierung 
- 9  Vertriebspush zur Nutzung von Marktchancen 
- 10  Optimierung Netzwerk und Steuerung 











 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017

Einkauf gewinnt hohe Bedeutung im Hightech-Bereich – Produktion bleibt ein wichtiges Aktivitätsfeld

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Hightech



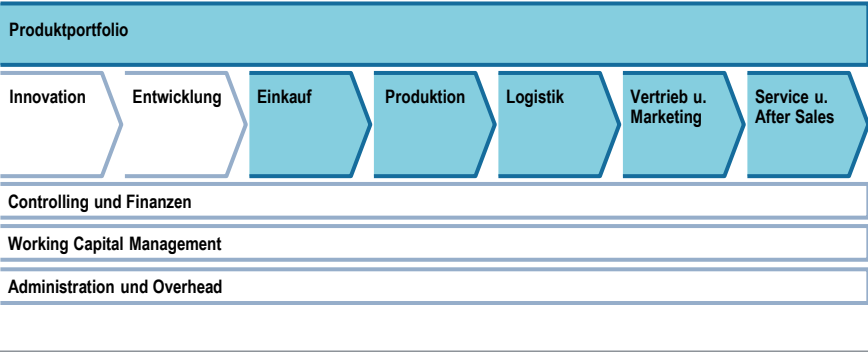
- 1  Verbesserung Lieferantensteuerung 
- 2  Erarbeitung Warengruppenstrategien 
- 3  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel 
- 4  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 5  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 











- 6  Anwendung technischer Einkaufshebel 
- 7  Identifizierung Wachstumschancen 
- 8  Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess 
- 9  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion 
- 10  Optimierung Netzwerk und Steuerung 











 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017

Maschinen- und Anlagenbau setzt ähnliche Schwerpunkte wie der Hightech-Sektor

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Maschinen- und Anlagenbau



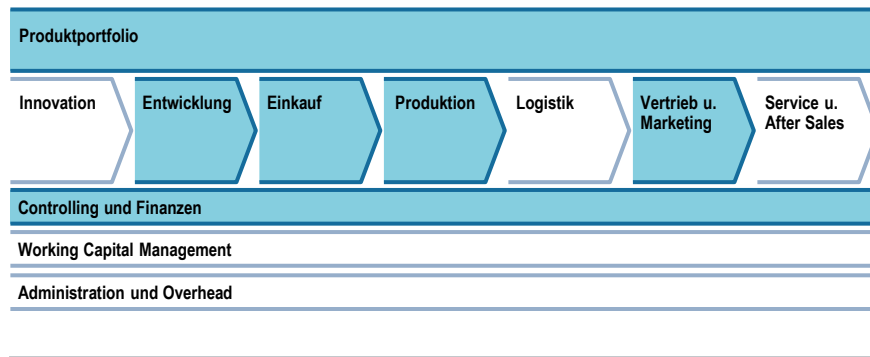
- 1  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Serviceportfolios 
- 2  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 
- 3  Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service 
- 4  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 5  Aufbau nachhaltiger, profitabler Service-/ After-Sales-Kompetenz 

- 6  Ganzheitliche Lieferkettensteuerung 
- 7  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion 
- 8  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel 
- 9  Verbesserung Lieferantensteuerung 
- 10  Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Einkaufssteuerung und Systeme 

 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017

Im Bereich Chemie/Pharma befinden sich Themen aus verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette in den Top-10-Hebeln

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Chemie/Pharma

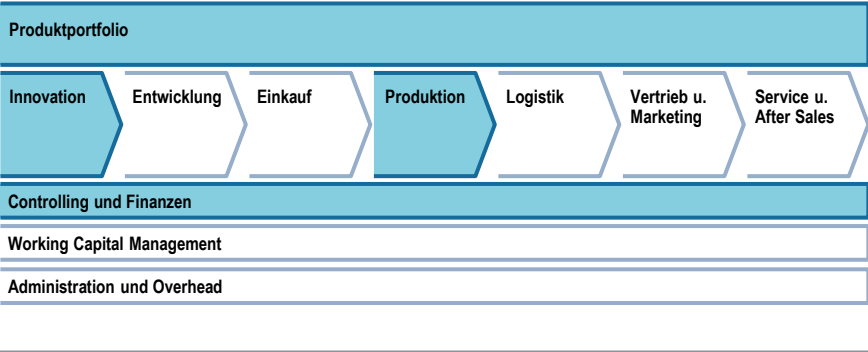












- | | | | | | |
|---|--|--|----|--|---|
| 1 |  Stärkung des Controllings |  | 6 |  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel |  |
| 2 |  Optimierung Produktentwicklungs-Prozess |  | 7 |  Identifizierung Wachstumschancen |  |
| 3 |  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität |  | 8 |  Effizienzsteigerung in der Produktion |  |
| 4 |  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services, u.a. durch Digitalisierung |  | 9 |  Optimierung Netzwerk und Steuerung |  |
| 5 |  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Serviceportfolios |  | 10 |  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel |  |











 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017


In der Konsumgüterbranche sind die beiden Hebel Effizienzsteigerung in der Produktion und Optimierung der Planung führend

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Konsumgüter



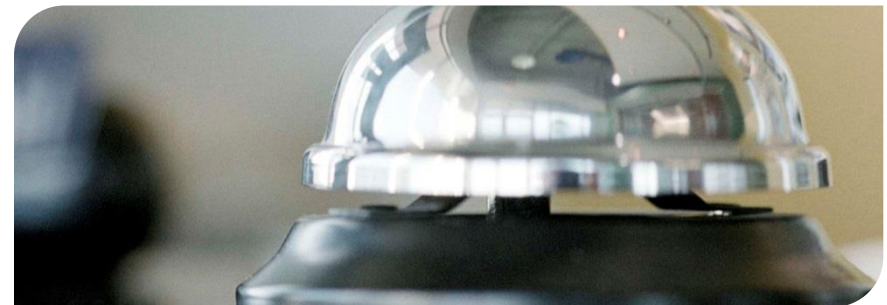
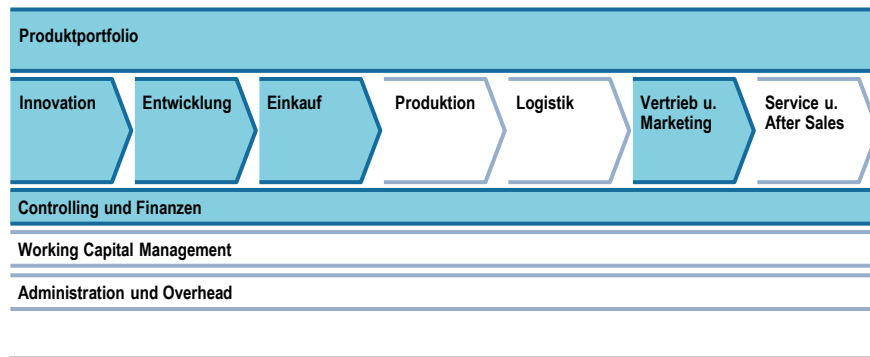
- 1  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 2  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 
- 3  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/ Servicemerkmale 
- 4  Funktionsübergreifende Produkt-/ Servicekostensenkung 
- 5  Erarbeitung einer klaren, transparenten Innovationsstrategie 











- 6  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services, u.a. durch Digitalisierung 
- 7  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Serviceportfolios 
- 8  Optimierung Innovationssystem/-prozess 
- 9  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion 
- 10  Optimierung der indirekten Kosten 











 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017

In der Dienstleistungsbranche sind vorgelagerte Wertschöpfungsschritte sowie Vertrieb und Marketing stärker gewichtet

Top 10 geplante Aktivitäten 2018 – Dienstleistung



- 1  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/ Servicemerkmale 
- 2  Identifizierung Wachstumschancen 
- 3  Optimierung Netzwerk und Steuerung 
- 4  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services, u.a. durch Digitalisierung 
- 5  Optimierung Innovationssystem/-prozess 

- 6  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Serviceportfolios 
- 7  Aufbau nachhaltiger, profitabler Service-/ After-Sales-Kompetenz 
- 8  Stärkung des Controllings 
- 9  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel 
- 10  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität 

 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel  Trend im Vergleich zu 2017

In der Umfrage wurden weitere Hebel und konkrete Beispiele der Teilnehmer erfragt: Effizienzsteigerung und Digitalisierung im Fokus

Weitere Themen auf der Agenda und konkrete Beispiele (Auszug)

<i>"Internationalisierung und Standardisierung von Aufträgen"</i>	<i>"Neue digitale Produkte und Services"</i>	<i>"Frugale Produktumsetzung"</i>	<i>"Modularisierung"</i>
<i>"Design Thinking"</i>		<i>"Organisatorische Konsolidierung"</i>	<i>"Strategische Analyse des Produktportfolios auf technologische Veränderungen"</i>
<i>"Automatisierungslösungen"</i>	<i>"Entwicklung optimierter Fertigungsprozesse"</i>	<i>"Weiterentwicklung globaler und regionaler Shared-Service-Center"</i>	<i>"Entwicklung von Virtual Reality"</i>
<i>"Disruptive Entwicklung innerhalb des Kernportfolios"</i>	<i>"Vernetzung von IT-Systemen, IT-Plattformen, IoT"</i>	<i>"Konsolidierung Einkaufssysteme, Einkaufskooperationen"</i>	<i>"Digitalisierung Supply Chain"</i>
<i>"Operation und Sales Excellence"</i>	<i>"Industrial Footprint"</i>	<i>"Investition in Reporting- und BI-Systeme"</i>	<i>"Reorganisation (z.B. in Entwicklung, Vertrieb, Lager, Service)"</i>
<i>"Effizienzhebel zur Ressourcenschonung"</i>	<i>"Professionalisierung der Kundenbearbeitung"</i>	<i>"Markenübergreifende Plattformstrategie"</i>	<i>"Dokumentenmanagement und Workflows"</i>
<i>"Verpackungsmanagement"</i>			<i>"Dokumentenmanagement und Workflows"</i>
<i>"Optimierung Vertriebs- und Produktionsplanung und Bestände"</i>	<i>"Reduktion Komplexität (z.B. Anzahl ERP-Systeme)"</i>	<i>...</i>	

Der Sonderteil in diesem Jahr beschäftigt sich mit Fragen zur Robot Process Automation und zur Artificial Intelligence

Definition: Robot Process Automation und Artificial Intelligence

0 Angepasste Software u. Skripte

Programmskripte oder angepasste (Enterprise-)Software zur Unterstützung spezifischer Prozesse



1 Robot Process Automation (RPA)

Automatisierungsanwendungen für standardisierte Aufgaben durch Nachahmung manueller Tätigkeiten



2 Artificial Intelligence (AI)

Automatisierungslösungen für komplexe, nicht-standardisierte Prozesse durch Prognosen und Analyse unstrukturierter Daten



Technologiefortschritt

Beispiele

- > Angepasste Standardsoftware
- > ERP-Systeme
- > Fachspezifische Softwareprogramme
- > Workflow-Systeme

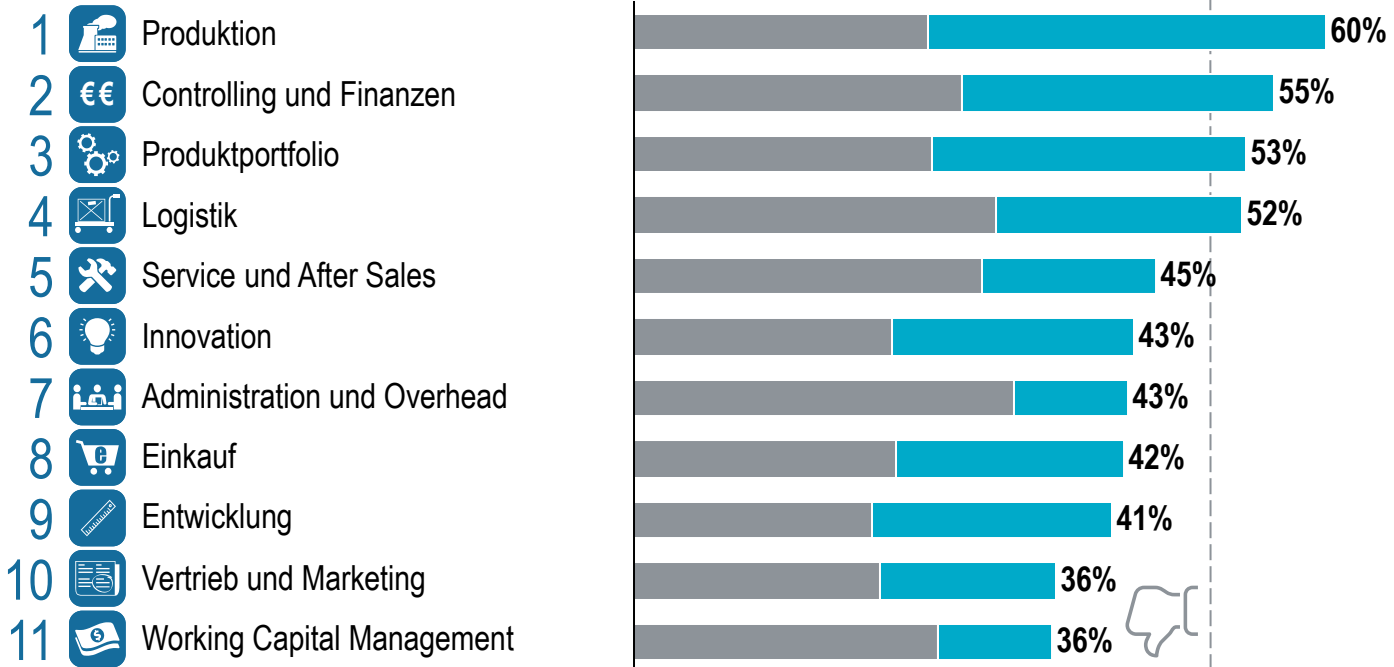
- > Programmierte Software, die repetitive, regelbasierte Aufgaben durchführt
- > Funktions-/anwendungsübergreifende Makros
- > Automatisierung von Dateneingaben oder Datentransfers in bestehende IT-Systeme

- > Analytic-Programme und Big Data Analytics
- > Systeme für Spracherkennung, Bilderkennung und Expertensysteme
- > Maschinelles Lernen, neuronale Netze und kognitives Rechnen

Die Teilnehmer sehen außerhalb des (eigenen) kfm. Bereichs einen hohen Nutzen von RPA/AI aktuell in direkten Bereichen

Wahrgenommener Nutzen durch RPA/AI

Im folgenden Bereich sehen wir langfristig einen hohen Nutzen durch den Einsatz von Robot Process Automation und Artificial Intelligence für unser Unternehmen:



Durch den Einsatz von RPA/AI profitiert auch Controlling und Finanzen¹⁾

- 36%
-
- 46%
- 35%
- 29%
- 35%
- 32%
- 30%
- 32%
- 32%

Sehen Sie RPA/AI **über alle Wertschöpfungsstufen** hinweg als Chance für Ihr Unternehmen? **64%**

4 = Zustimmung 5 = starke Zustimmung

1) Durch den Einsatz von RPA/AI in diesem Bereich profitiert auch Controlling und Finanzen: starke Zustimmung oder Zustimmung

Potenziale werden besonders in klassischen Effizienzthemen gesehen, weniger in zusätzlicher Wertschöpfung

Erwarteter Nutzen durch RPA/AI

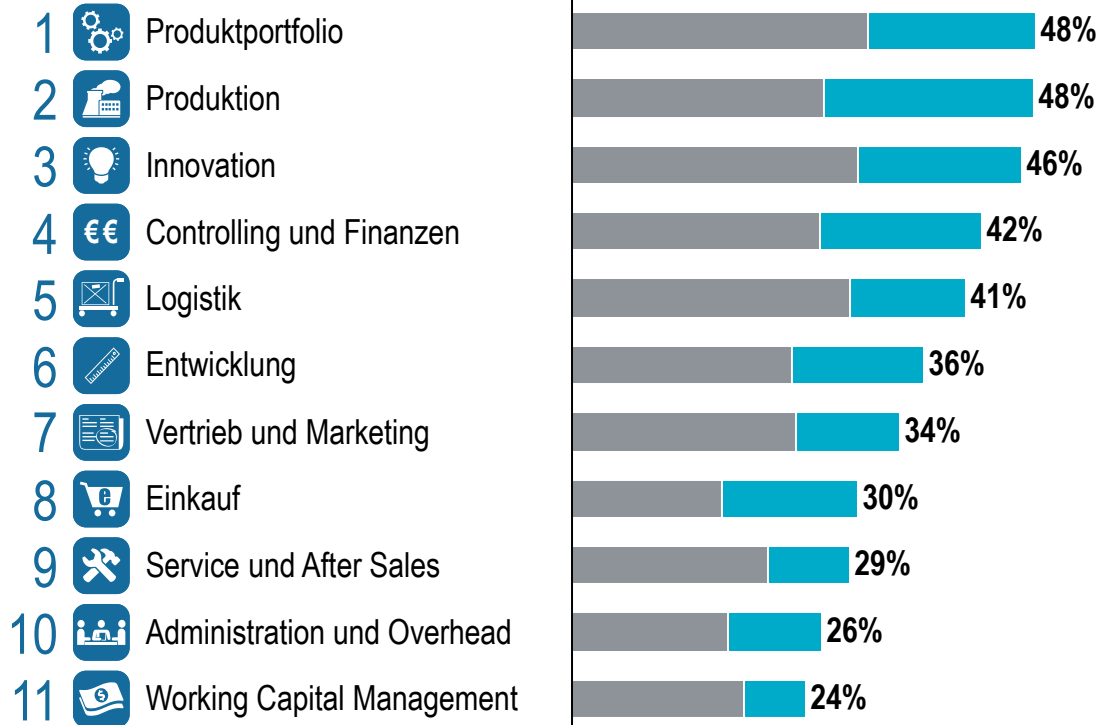


Durch den Einsatz von RPA/AI in anderen Bereichen profitiert auch Controlling und Finanzen, indirekt durch schlankere Prozesse, schnellere Information und erhöhte Datenqualität.

In den Bereichen Produktportfolio, Produktion und Innovation ist der Einsatz von RPA/AI bei ca. der Hälfte der Teilnehmer geplant

Einsatz von RPA/AI in den nächsten drei Jahren

Im folgenden Bereich planen wir in den kommenden drei Jahren den Einsatz von RPA /AI:



Geplante Themen

- > Automatisierung Produktion und Lager
- > Digitalisierung Datenverarbeitung
- > Datenbank-Management und Workflow-Unterstützung ERP; Einführung SAP S/4 HANA
- > Massendatenanalyse und Auswertung (z.B. Komponentenpreise, Leistungsparameter, Anlagenzustandsdaten)
- > Automatisierung Informations-transfers zwischen bestehenden IT-Systemen
- > Cloubasierte CRM-Plattform
- > Preventive Maintenance
- > Call Center Bots

Wir empfehlen, Effizienzhebel weiter voranzutreiben und die Themen der CFO-Planung für 2018 zu schärfen und zu fokussieren

Empfehlung für CFO-Agenda 2018

- > In 2018 wird eine deutlich höhere Anzahl an **Aktivitäten** als in den Vorjahren geplant
- > **Klassische Effizienz- und Kostenhebel** in direkten Bereichen und im Einkauf stehen im Vordergrund
- > Auch in diesem Jahr zeigen sich wieder **große Branchenunterschiede** im Hinblick auf die Schwerpunktsetzung in der CFO-Planung analog 2017

Empfehlung

Analysieren Sie Ihre **branchenspezifischen Hebel** und die **Aktivitäten Ihrer Wettbewerber ...**

... um darauf basierend Ihre **Themen für 2018** zu **schärfen** und zu **fokussieren**

Treiben Sie insbesondere Ihre Aktivitäten zur **Effizienzsteigerung** weiter voran

Analysieren Sie, wo ein **Einsatz von RPA / AI Effizienzhebel** unterstützen und **zusätzlichen Nutzen** stiften kann, auch außerhalb des Produktionsbereichs

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 vom ICV und von 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** – Zusammenstellung 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. Studiendesign und Ihre Ansprechpartner



International
Association
of Controllers

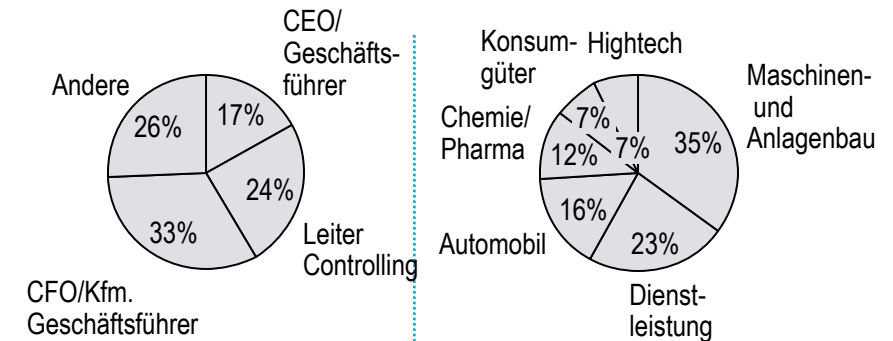


Das Operations-Effizienz-Radar adressiert CFOs und Leiter des Controllings – Alle wichtigen deutschen Branchen sind vertreten

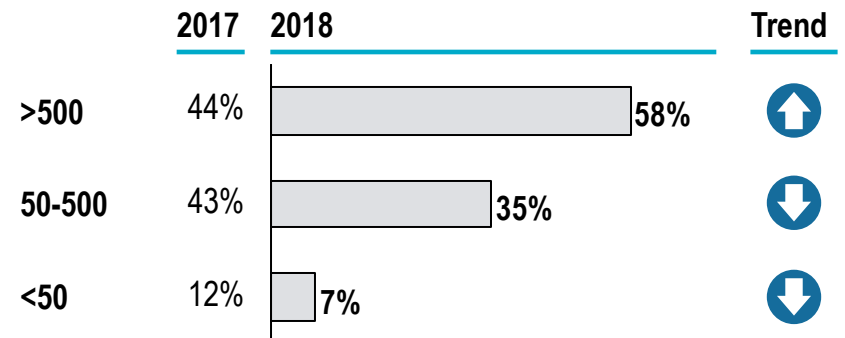
Fokus und Rücklauf der Befragung für die 9. Auflage

Zielunternehmen	<ul style="list-style-type: none"> > Produzierende Unternehmen > Mittelständische und große Unternehmen
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> > CFO/Kfm. Geschäftsführer > Leiter des Controllings > CEO/Geschäftsführer
Vorgehen	<ul style="list-style-type: none"> > Schnellumfrage via E-Mail und Fragebogen > Vorgegebene Hebel zum Ankreuzen > Hebel basieren auf der Erfahrung vom ICV und von Roland Berger
Zeitraum	> November 2017
Teilnehmer	> Über 150 Teilnehmer aus Führungspositionen

Funktion und Branche der Teilnehmer



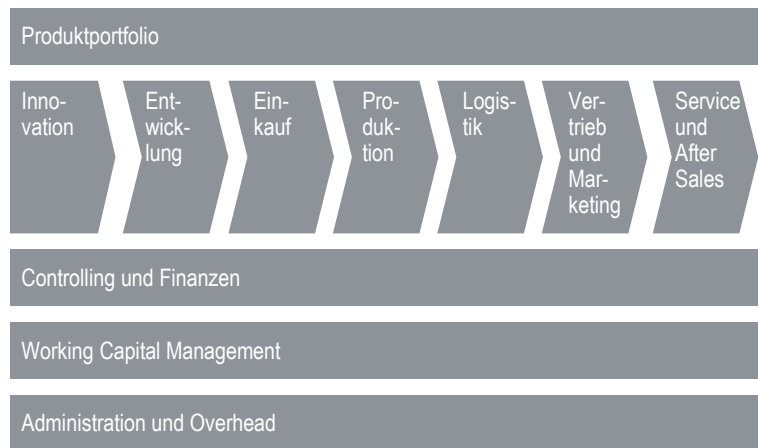
Unternehmensgröße der Teilnehmer – Umsatz 2016 [Mio. EUR]



Die Studie baut auf Hebeln entlang der Wertschöpfungskette auf – Sonderteil 2018: Nutzung und Einsatz von RPA und AI

Studiendesign

Wertschöpfungskette



Die Studie

Einschätzung Hebelset der Wertschöpfungskette

Hebel	Produktion	Beschaffung	Vertrieb	Controlling und Finanzen	Working Capital Management	Administration und Overhead
1. Beschaffung des Produkt-Designs (inkl. möglicher Komplexitäten, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
2. Beschaffung des Rohmaterials (inkl. möglicher Komplexitäten, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
3. Produktion	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
4. Distribution des Produkts (inkl. möglicher Komplexitäten, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
5. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
6. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
7. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
8. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
9. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
10. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
11. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
12. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
13. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
14. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
15. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
16. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
17. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
18. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
19. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
20. Einleitung von zuverlässigen Produkt-Serviceleistungen	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Aktivitäten bzgl. des Hebels in 2018:
Planen Sie spezielle Aktivitäten für eine verbesserte Nutzung des Hebels im Jahr 2018?

Sonderauswertung für 2018: Nutzung und Einsatz von RPA und AI
Unternehmensperspektive auf die Einführung von RPA und AI in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens

Ihre Ansprechpartner



Oliver Knapp

Senior Partner

Roland Berger GmbH

Löffelstraße 46, 70597 Stuttgart

Tel.: +49 711 3275 7213

Mobil: +49 160 744 7213

oliver.knapp@rolandberger.com



**FH-Prof. Dr. Heimo
Losbichler**

Stv.

Vorstandsvorsitzender

Internationaler Controller Verein

Münchner Straße 8, 82237 Wörthsee

Tel.: +43 50804 33710



Carmen Zillmer

Geschäftsführung

Mitglied des Vorstands

Internationaler Controller Verein

Münchner Straße 8, 82237 Wörthsee

Tel.: +49 8153 88 974 20

c.zillmer@icv-controlling.com



Fabian Maier

Senior Consultant

Roland Berger GmbH

Am Sandtorkai 41, 20457 Hamburg

Tel.: +49 40 37631 4336

Mobil: +49 160 744 4336

fabian.maier@rolandberger.com



Dominik Bronstering

Consultant

Roland Berger GmbH

Sederanger 1, 80538 München

Tel.: +49 89 9230 8145

Mobil: +49 160 744 8145

dominik.bronstering@rolandberger.com



Als führende Beratung für Automatisierung und Digitalisierung hat Roland Berger verschiedene Studien hierzu veröffentlicht

Roland Berger Veröffentlichungen zum Thema Digitalisierung und RPA/AI (Auszug)



Zusätzliche Informationen finden Sie auf:
www.rolandberger.com

... und viele weitere ...

Anhang:
Detailergebnisse
der Hebel je
Wertschöpfungsbereich



International
Association
of Controllers



Optimierung der indirekten Kosten steigt auf Platz 3 im Bereich Produktion und ist bereichsübergreifend neu in den Top-10-Hebeln

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktion

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Optimierung Produktionsplanung und -steuerung	39% → 43% 82%	↑
2	Effizienzsteigerung in der Produktion (kontinuierliche Verbesserung, Kaizen, Six Sigma etc.)	35% → 46% 81%	↓
3	Optimierung der indirekten Kosten (Automatisierung, Zentralisierung, In-/Outsourcing etc.)	39% → 33% 72%	↑
4	Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion (Kernkompetenzen, make or buy)	33% → 35% 68%	↑
5	Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes (Produkte/Standorte)	30% → 33% 63%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen 2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Wachstum und Kundenorientierung bleiben wichtige Themen der teilnehmenden Unternehmen

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktportfolio

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios	33% 51% 84%	→
2	Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale	40% 34% 74%	↑
3	Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios	35% 29% 64%	↓
4	Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung	32% 32% 64%	→

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Klassische Einkaufshebel gewinnen weiter an Bedeutung

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Einkauf

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Preisvergleich, Bündelung etc.)	38% → 39% 77%	→
2	Verbesserung Lieferantensteuerung (Risikomanagement, prozessuale Anbindung etc.)	40% → 32% 72%	↑
3	Anwendung prozessualer Einkaufshebel (E-Procurement, Online-Kataloge etc.)	33% → 38% 71%	↑
4	Erarbeitung Warengruppenstrategien (Berücksichtigung Kosten, Qualität, Technologie, Verfügbarkeit)	45% → 25% 70%	→
5	Anwendung technischer Einkaufshebel (Wertanalyse, Materialsubstitution etc.)	39% → 27% 66%	↓
6	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Einkaufssteuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Incentivierung etc.)	36% → 25% 61%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen 2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Controlling-Themen gewinnen dieses Jahr wieder an Bedeutung – Stärkung des Controllings als Top-Hebel

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Controlling und Finanzen

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Stärkung des Controllings (höhere Transparenz, Controller als Business Partner, Zentralisierung etc.)	35% 43% 78%	↑
2	Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter Backoffice-Services, u.a. durch Digitalisierung (Budgetierung, Reporting etc.)	36% 40% 76%	↓
3	Optimierung Projektkosten (Berater, IT-Systeme, Neuprojekte etc.)	30% 22% 52%	→
4	Optimierung Personalkosten (Überstunden, Headcount etc.)	33% 17% 50%	→

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Wachstum bleibt Kernthema von Vertrieb und Marketing – Organisations- und Effizienzthemen stehen hier nicht im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Vertrieb und Marketing

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Identifizierung Wachstumschancen (Produkt/Technologie, Kunden, Regionen etc.)	41% 38% 79%	➔
2	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität (Preispolitik, Kundensteuerung, Kanalsteuerung etc.)	43% 26% 69%	➔
3	Vertriebspush zur Nutzung von Marktchancen (Kundenrückgewinnung, Schwächen des Wettbewerbs proaktiv nutzen etc.)	41% 26% 67%	➔
4	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Incentivierung etc.)	34% 25% 59%	➔
5	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Promotions, Marketing-material etc.)	32% 21% 53%	⬆
6	Steigerung Vertriebs- und Marketingeffizienz (funktionsübergreifende Senkung sonstiger Marketingkosten)	30% 15% 45%	⬇

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Auch Logistik-Themen gewinnen wieder an Bedeutung, insbesondere die Optimierung der Lagerkosten

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Logistik

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Optimierung Lagerkosten (Standorte, Personalkapazitäten, Automatisierung etc.)	33% 31% 64%	↑
2	Optimierung Transportkosten (Routen, Verkehrsträger, Auslastung, Liefermodus etc.)	31% 33% 64%	↑
3	Ganzheitliche Lieferkettensteuerung (Bedarfsplanung, Auftrags- u. Bestandsmanagement, Lieferantenmanagement, Differenzierung Servicelevel etc.)	39% 24% 63%	↓
4	Optimierung Bestandskosten (Dispositionsparameter, Bestandsreichweite, Cross-Docking etc.)	32% 25% 57%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Netzwerk und funktionsübergreifende Optimierung stehen im Bereich Entwicklung im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Entwicklung

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Optimierung Netzwerk und Steuerung (Marktnähe, Kosten, Kennzahlen etc.)	53% 21% 74%	➔
2	Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess (frühzeitige Einbindung Einkauf, Anwendung verfügbarer Kostensenkungshebel etc.)	40% 29% 69%	➔
3	Optimierung Produktentwicklungs-Prozess (kundenorientiert, kurze Time to Market etc.)	38% 29% 67%	➔
4	Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Entwicklung (In-/Outsourcing, Joint Ventures etc.)	35% 20% 55%	⬆
5	Optimierung Produktarchitektur und Einsatz Plattform-/Modulkonzepte	29% 22% 51%	⬇
6	Bereinigung Projektportfolio	34% 14% 48%	⬇

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen 2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Aufbau nachhaltiger Service-/After-Sales-Kompetenz als wichtigster Top-Hebel im Service – Go-to-Market weniger im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Service und After Sales

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Aufbau nachhaltiger, profitabler Service-/After-Sales-Kompetenz und Etablierung einer zielorientierten Serviceorganisation und -steuerung	36% 34% 70%	↑
2	Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service (Service-Level-Erfüllung, schlanke Prozesse, internationale Kompetenz, Anfragenbearbeitung etc.)	27% 37% 64%	↓
3	Erzielung Service-"Lock-in"-Effekt von Kunden (alternative Geschäfts-/ Bezahlmodelle, Produkt- und Service-Integration etc.)	29% 26% 55%	↑
4	Verbesserung Servicevertrieb und Go-to-Market (Ausnutzung der installierten Basis, kundenorientiertes Servicedesign, effektives Servicenetzwerk, dedizierter Servicevertrieb etc.)	23% 30% 53%	↓
5	Preisoptimierung von Ersatzteilen und Serviceleistungen (Preisdifferenzierung, alternative Bezahlmodelle etc.)	29% 24% 53%	→

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen 2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Die Teilnehmer sehen Schaffung neuer Innovationsstrukturen und Innovation außerhalb des Kerngeschäfts weniger im Fokus

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Innovation

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Erarbeitung einer klaren, transparenten Innovationsstrategie	44% 25% 69%	→
2	Optimierung Innovationssystem/-prozess (Operating Model, Kennzahlen, Agile Innovation)	40% 23% 63%	→
3	Schaffung neuer Innovationsstrukturen (Inkubatoren, Start-ups, Corporate Ventures, Open Innovation, Co-Creation)	26% 23% 49%	↑
4	Forcierung Innovationen außerhalb des Kerngeschäfts (radical non-core)	30% 14% 44%	↓

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen 2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Optimierung der Bestände ist wichtigster Hebel im Working Capital Management

Einzelhebel für die CFO-Agenda – Working Capital Management

Rang	Hebel	Aktivitäten ¹⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Optimierung Bestände in der Supply Chain		➔
2	Optimierung Forderungsbestände		➔
3	Optimierung Lieferverbindlichkeiten		➔

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges 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⁾ 2018	Trend ²⁾
1	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Steuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Prozessoptimierung, Systemharmonisierung etc.)		→
2	Optimierung bereitgestellter Backoffice-Services (Helpdesk, Gehaltsabrechnung etc.)		↑
3	Optimierung und Flexibilisierung Personalkosten (In-/Outsourcing, Arbeitszeitkonten etc.)		↓
4	Optimierung sonstiger Kosten (Seminare, Wartung etc.)		→

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

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten bzgl. des Hebels für 2018 planen

2) Veränderung des Hebelranges im Vergleich zum Vorjahr

Roland
Berger

