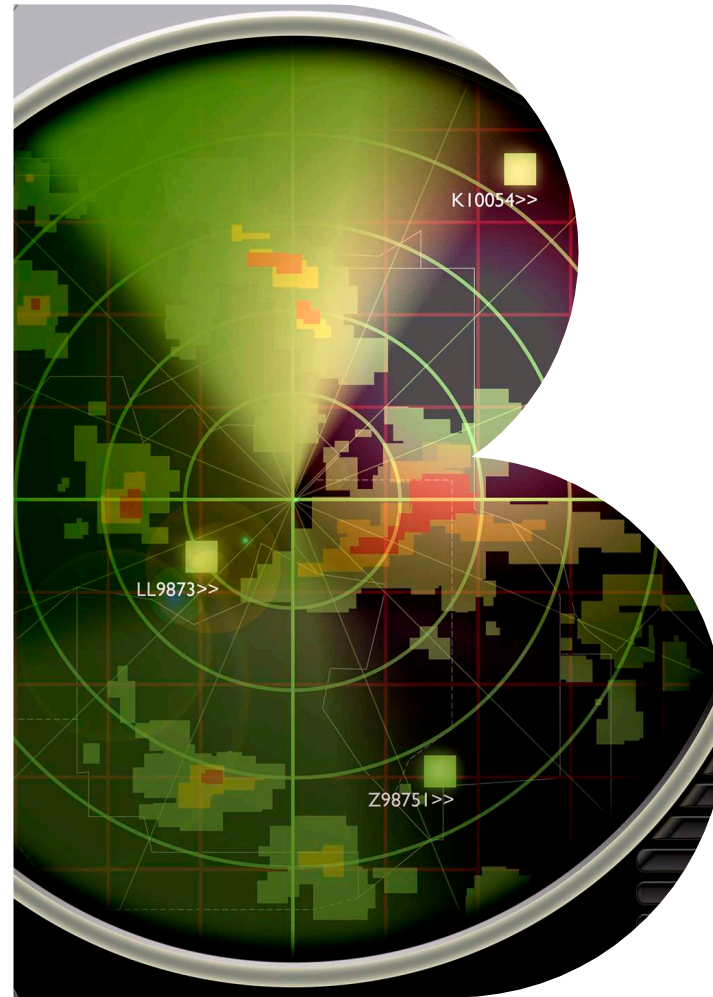


# 8. Operations- Effizienz-Radar

Die wichtigsten Hebel 2017:  
Entscheidungshilfen für den CFO



International  
Association  
of Controllers

# 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



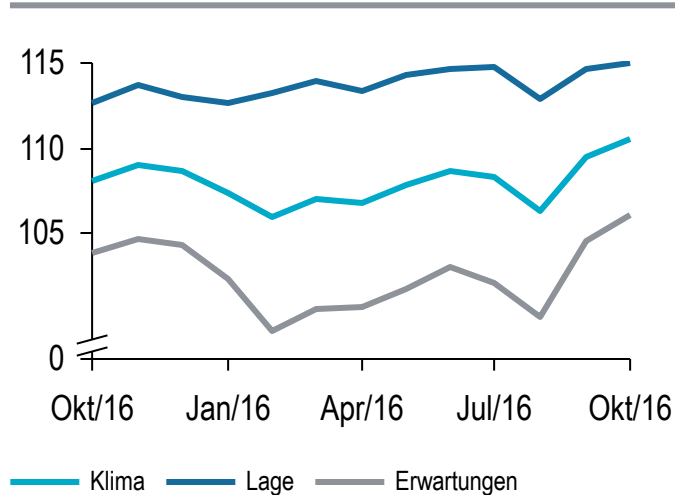


# Die Planung 2017 wird vom aktuellen wirtschaftlichen Umfeld und sich verändernden Rahmenbedingungen bestimmt

## Studienumfeld

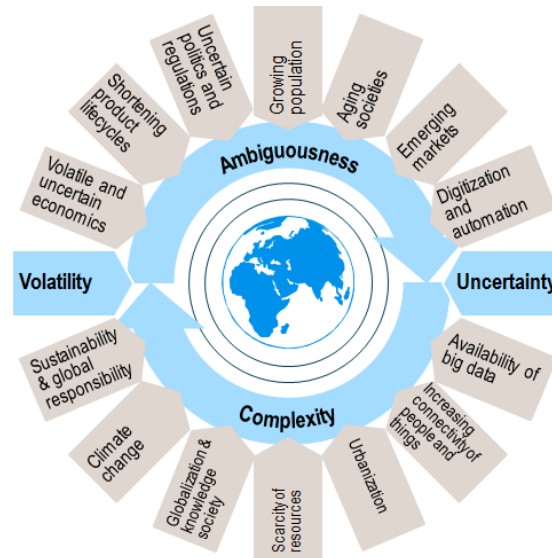
### Wirtschaftliches Umfeld

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**

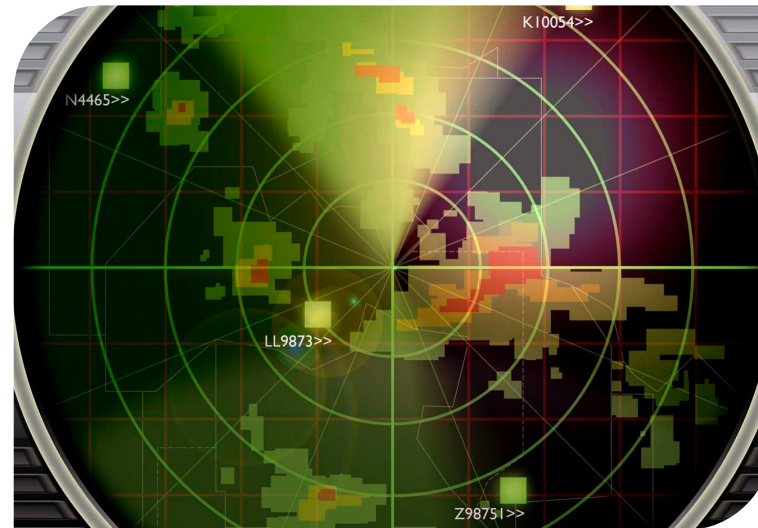
# Das 8. Operations-Effizienz-Radar unterstützt CFOs dabei, die wichtigsten Hebel für 2017 zu identifizieren

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

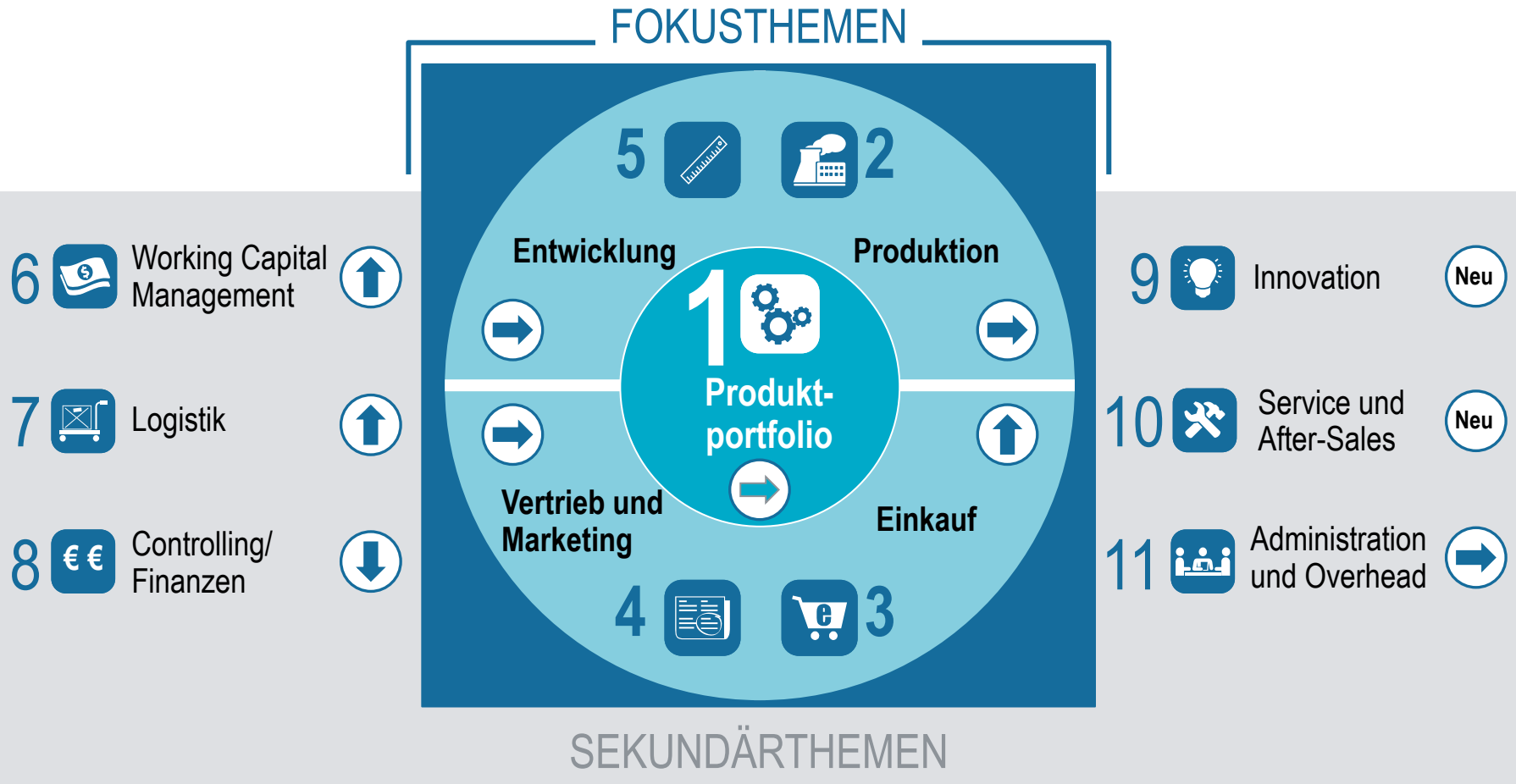


## III Empfehlung



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

Fokus der CFO-Agenda 2017



➔ Trend im Vergleich zu 2016

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

## Geplante Aktivitäten 2017 im Überblick

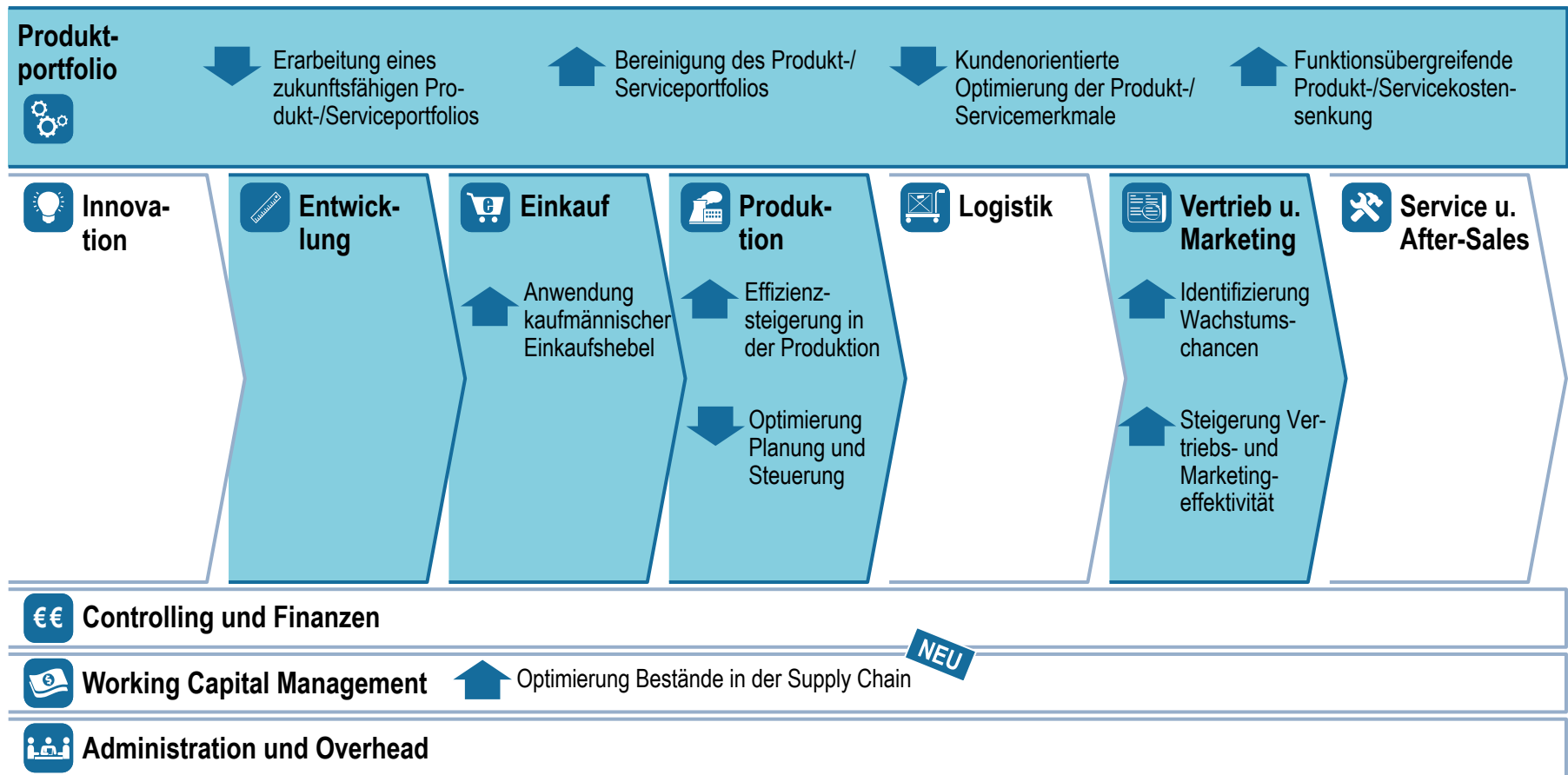


Fokus CFO-Agenda    4 = sicher    5 = sehr sicher

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



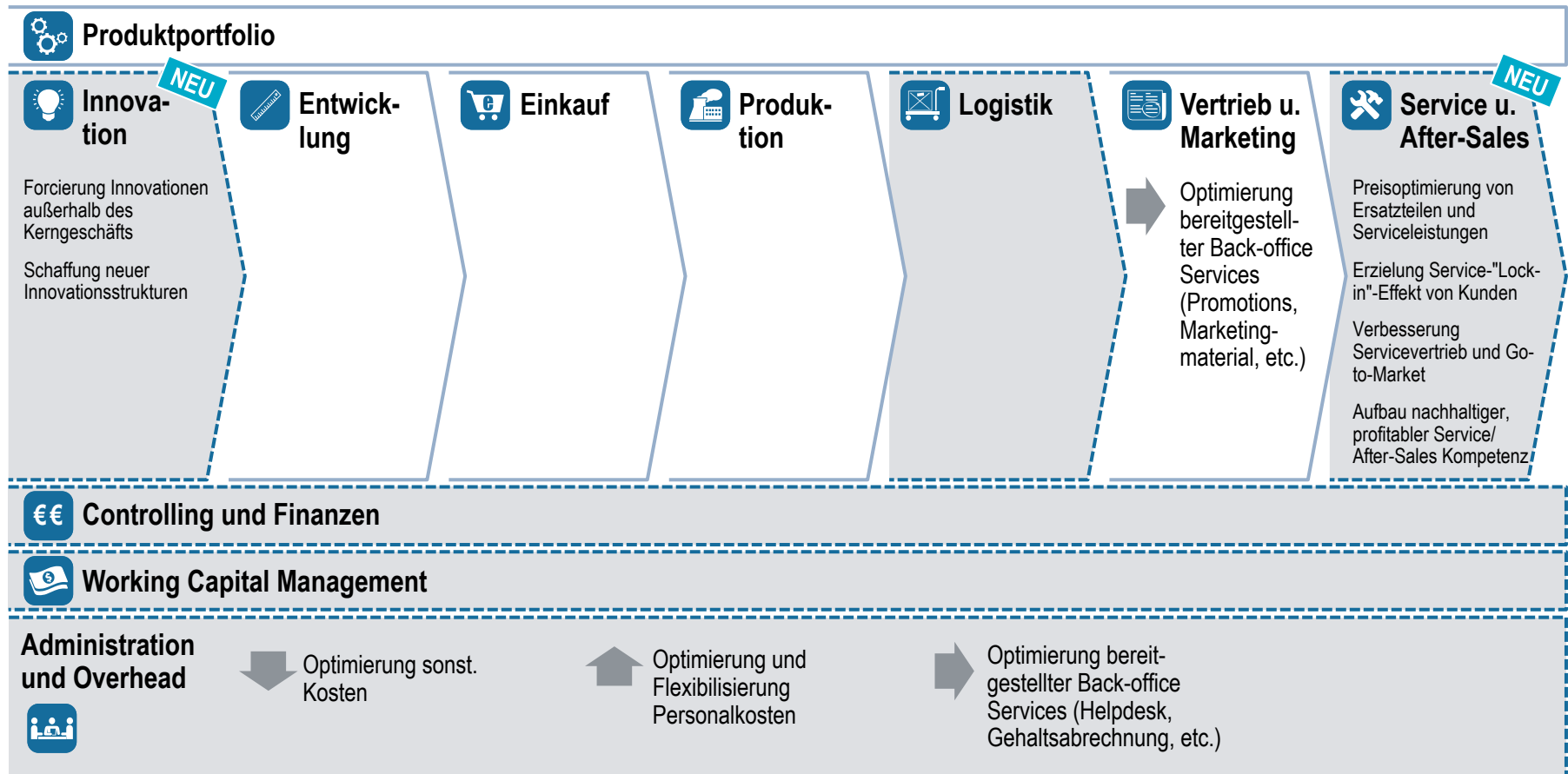
Fokusbereiche der CFO-Agenda 2017
↑ Top-Hebel (Aufsteiger – bessere Platzierung als 2016)
 ↓ Top-Hebel (Absteiger – schlechtere Platzierung als 2016)

**NEU** Neu unter Top-10 im Vergleich zum Vorjahr

# 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



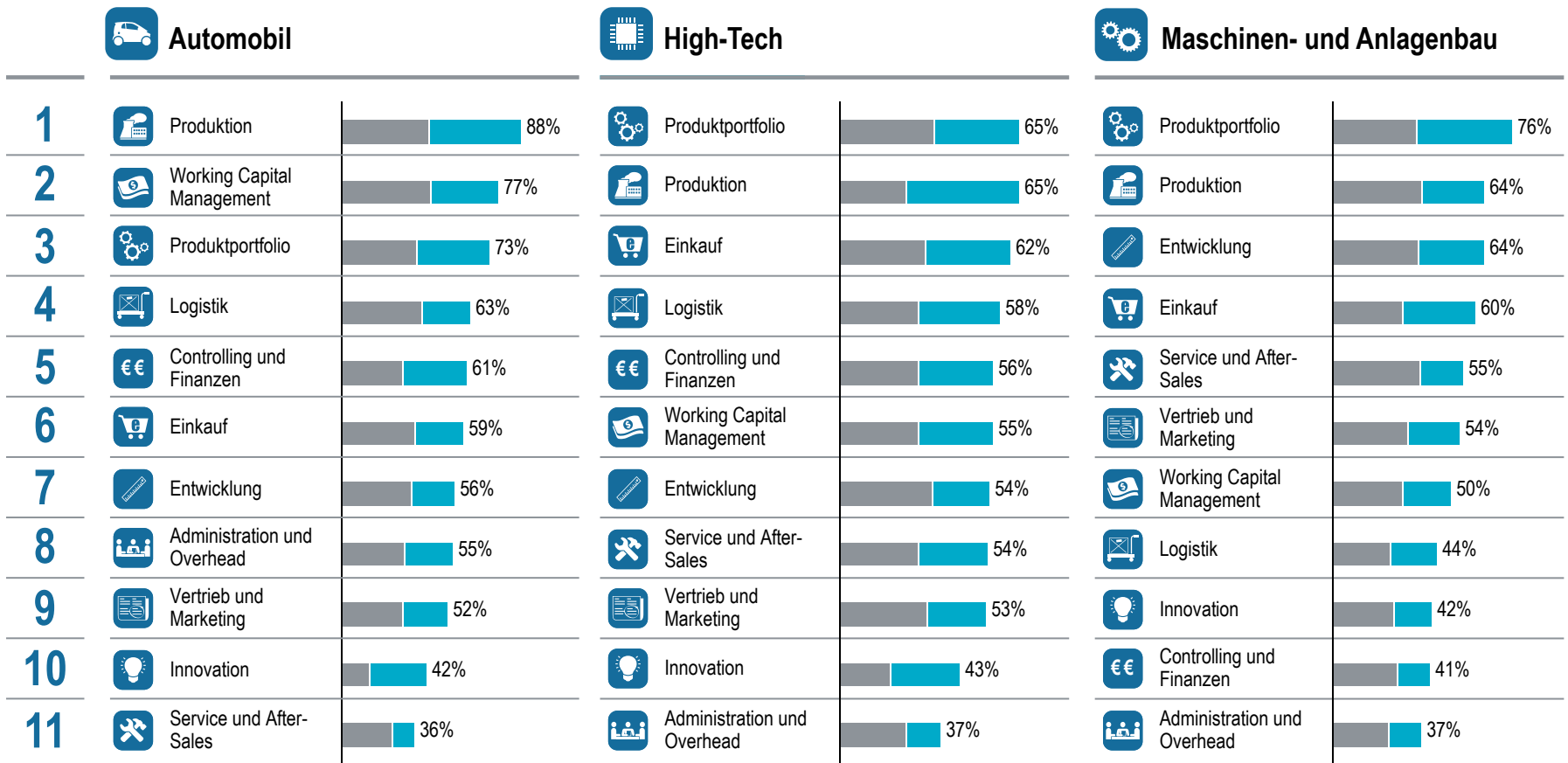
  Sekundäre Bereiche der CFO-Agenda 2017  
 ↓ Flop-Hebel (Absteiger – schlechtere Platzierung als 2016)  
 ↑ Flop-Hebel (Aufsteiger – bessere Platzierung als 2016)

**NEU** Neu unter Flop-10 im Vergleich zum Vorjahr



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

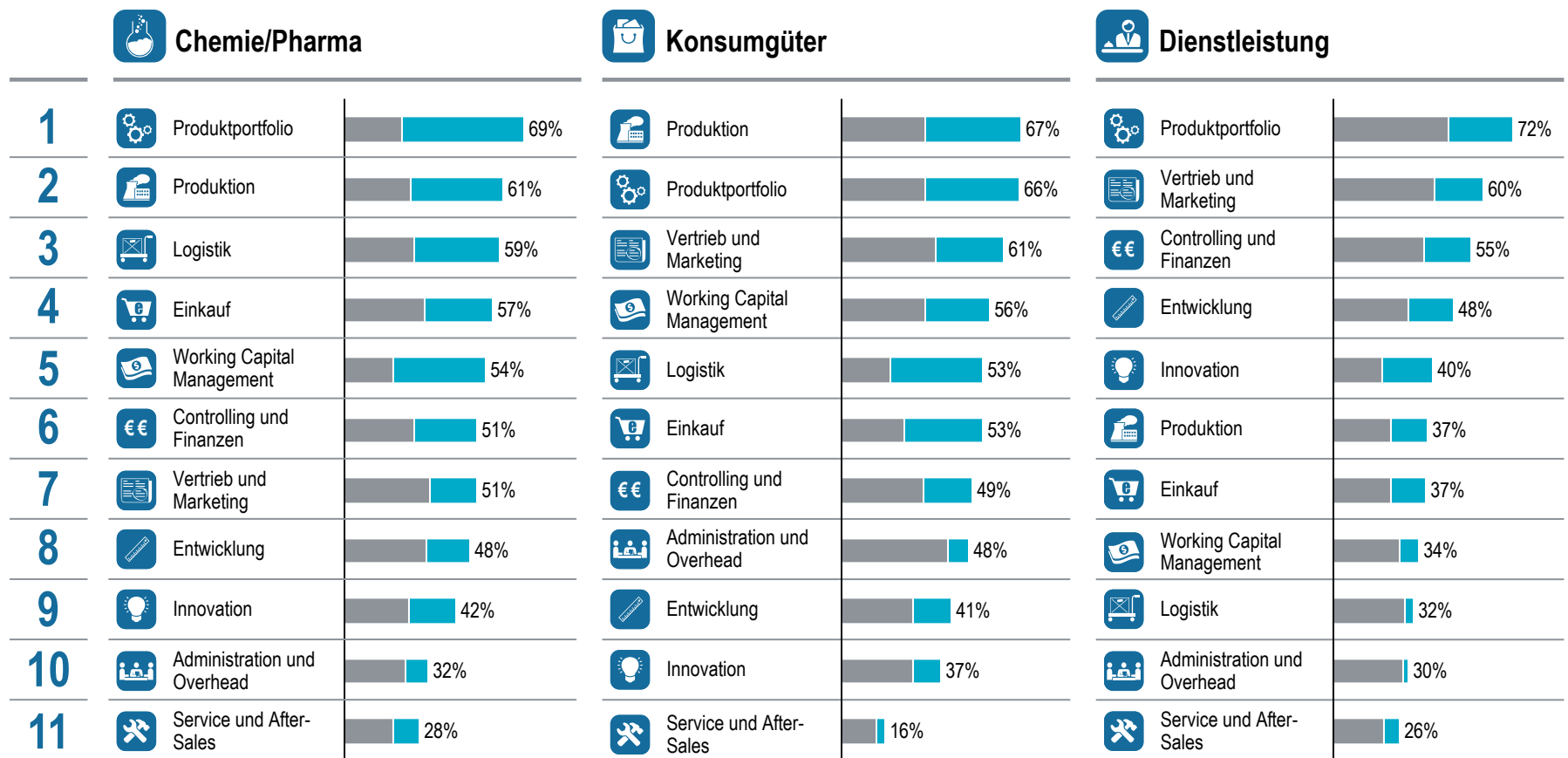
## Geplante Aktivitäten 2017 nach Branchen



4 = sicher      5 = sehr sicher

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

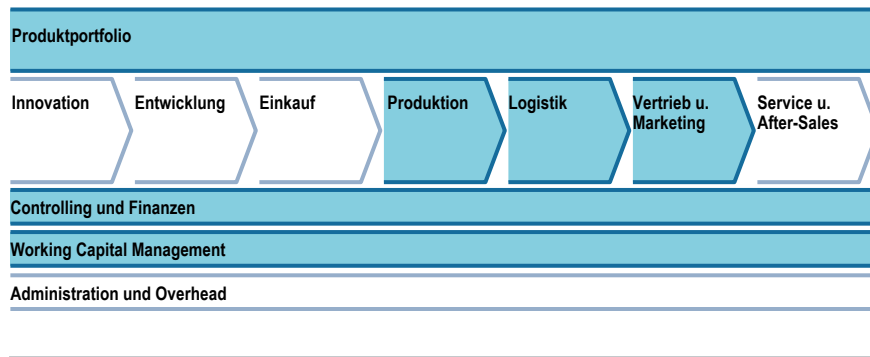
## Geplante Aktivitäten 2017 nach Branchen








4 = sicher      5 = sehr sicher

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

Top-10 geplante Aktivitäten 2017 –  Automobil

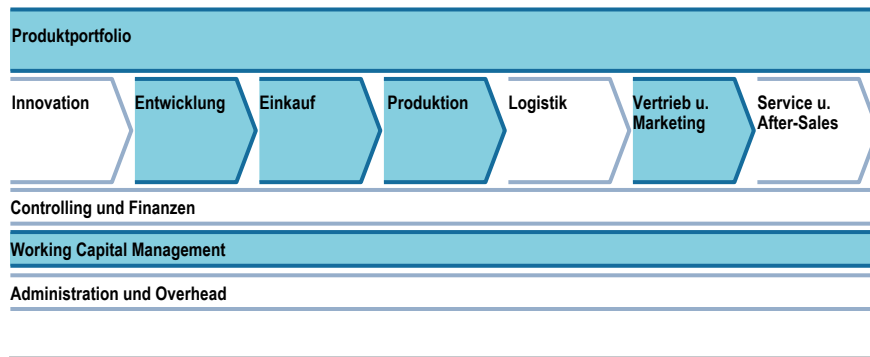






















- |   |   |
|---|---|
| <p><b>1</b>  Effizienzsteigerung in der Produktion </p> <p><b>2</b>  Optimierung Planung und Steuerung </p> <p><b>3</b>  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>4</b>  Stärkung des Controllings </p> <p><b>5</b>  Ganzheitliche Lieferkettensteuerung </p> | <p><b>6</b>  Optimierung Forderungsbestände </p> <p><b>7</b>  Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes </p> <p><b>8</b>  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion </p> <p><b>9</b>  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität </p> <p><b>10</b>  Optimierung Bestände in der Supply Chain </p> |
|---|---|



 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

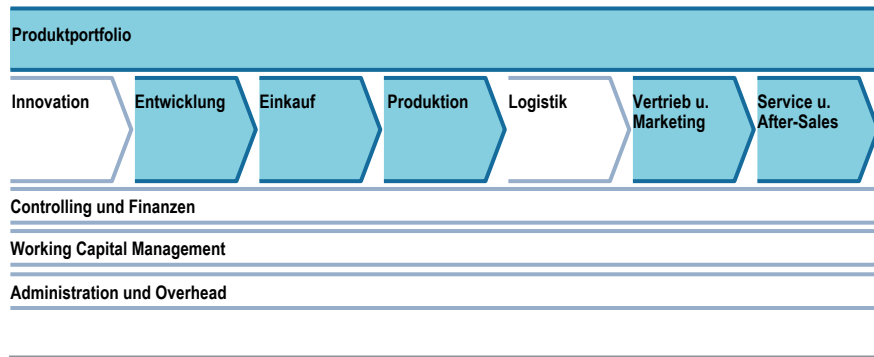


- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b>  Identifizierung Wachstumschancen </p> <p><b>2</b>  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>3</b>  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel </p> <p><b>4</b>  Optimierung Planung und Steuerung </p> <p><b>5</b>  Optimierung Wertschöpfungstiefe in der Produktion </p> | <p><b>6</b>  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/ Servicemerkmale </p> <p><b>7</b>  Optimierung Bestände in der Supply Chain </p> <p><b>8</b>  Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess </p> <p><b>9</b>  Effizienzsteigerung in der Produktion </p> <p><b>10</b>  Optimierung Produktentwicklungsprozess </p> |
|---|--|



 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

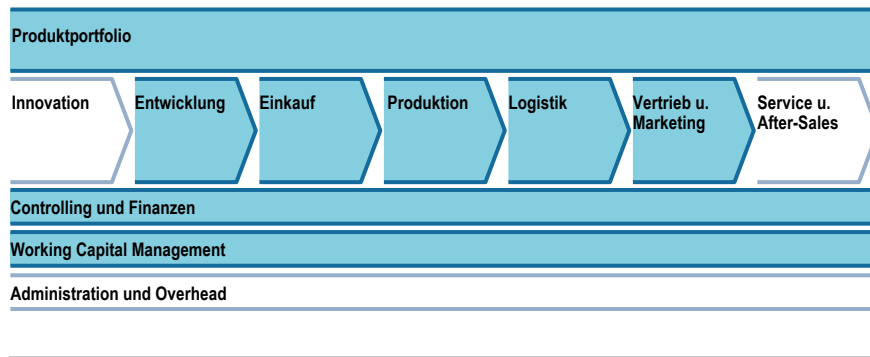






















- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b>  Identifizierung Wachstumschancen </p> <p><b>2</b>  Funktionsübergreifende Kostenoptimierung im Entwicklungsprozess </p> <p><b>3</b>  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>4</b>  Optimierung Produktentwicklungsprozess </p> <p><b>5</b>  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel </p> | <p><b>6</b>  Effizienzsteigerung in der Produktion </p> <p><b>7</b>  Anwendung technischer Einkaufshebel </p> <p><b>8</b>  Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service </p> <p><b>9</b>  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/Servicemerkmale </p> <p><b>10</b>  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios </p> |
|---|--|



 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

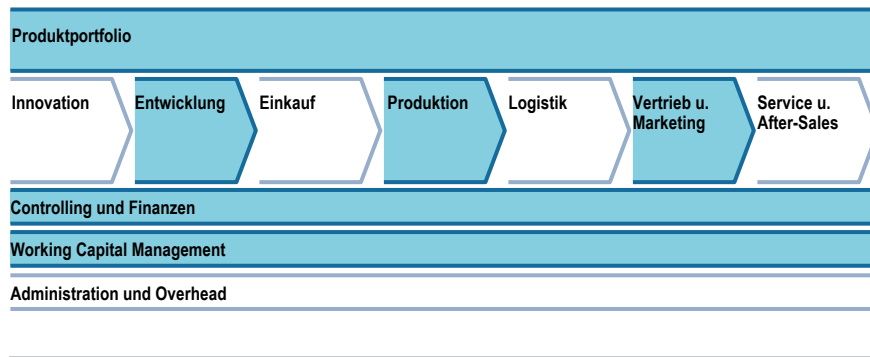






















- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b>  Identifizierung Wachstumschancen </p> <p><b>2</b>  Funktionsübergreifende Produkt-/Servicekostensenkung </p> <p><b>3</b>  Optimierung Transportkosten </p> <p><b>4</b>  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>5</b>  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios </p> | <p><b>6</b>  Optimierung Bestände in der Supply Chain </p> <p><b>7</b>  Optimierung Netzwerk und Steuerung </p> <p><b>8</b>  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel </p> <p><b>9</b>  Stärkung des Controlling </p> <p><b>10</b>  Optimierung des globalen Produktionsnetzwerkes </p> |
|---|--|



 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



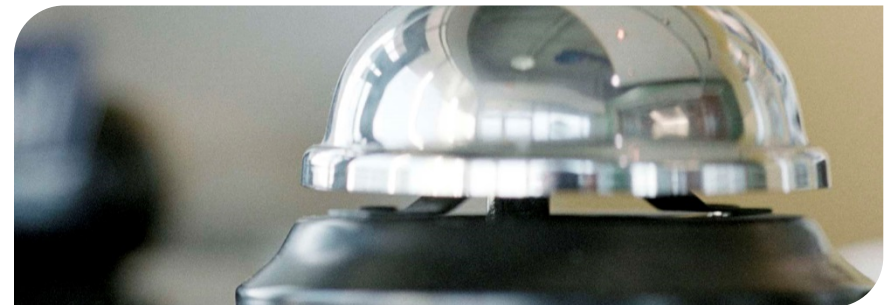
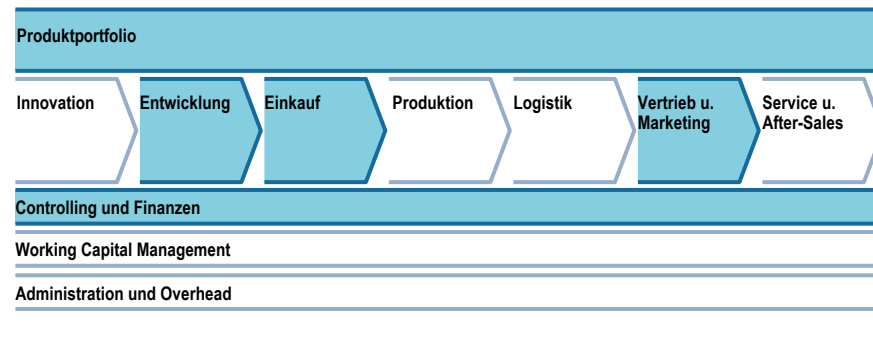
- |   |  |
|---|--|
| <p><b>1</b>  Identifizierung Wachstumschancen </p> <p><b>2</b>  Effizienzsteigerung in der Produktion </p> <p><b>3</b>  Optimierung Bestände in der Supply Chain </p> <p><b>4</b>  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität </p> <p><b>5</b>  Optimierung Netzwerk und Steuerung </p> | <p><b>6</b>  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>7</b>  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios </p> <p><b>8</b>  Optimierung Planung und Steuerung </p> <p><b>9</b>  Optimierung der indirekten Kosten </p> <p><b>10</b>  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter back-office Services, u.a. durch Digitalisierung </p> |
|---|--|

 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-/Service Merkmale
- 8  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel
- 9  Bereinigung des Produkt-/Serviceportfolios
- 10  Optimierung Netzwerk und Steuerung

 Bereiche adressiert durch Top-10-Hebel

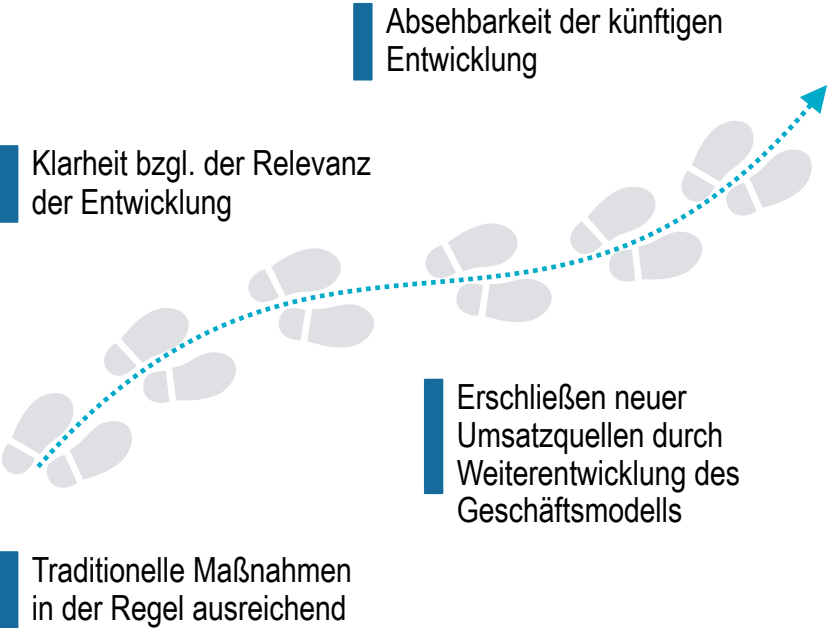


# In der Sonderauswertung 2016 wurde der Einfluss der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell betrachtet

## Einfluss von Digitalisierung auf das Geschäftsmodell

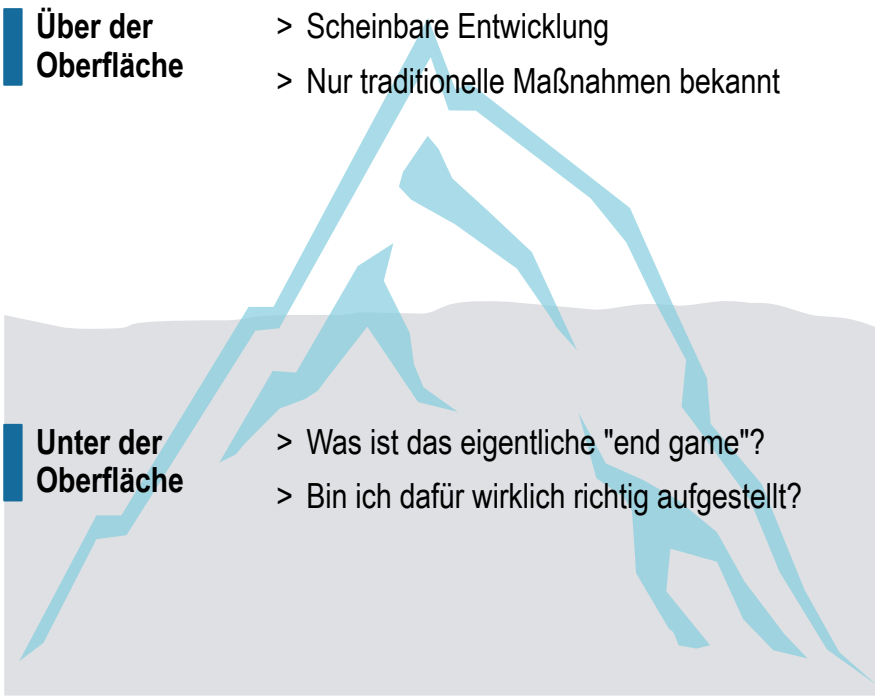
### Evolutionäre Entwicklung

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



4 = Zustimmung    5 = Starke Zustimmung

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

## Disruptiver "game changer"

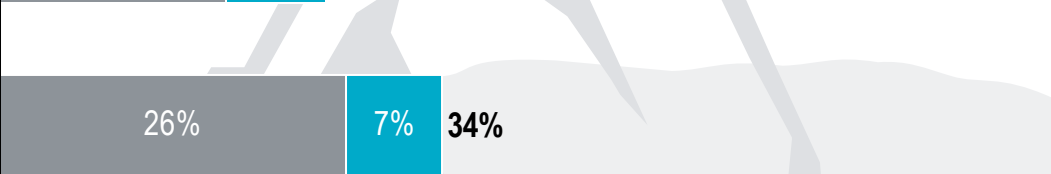
Durch Digitalisierung wird sich unsere Branche in den nächsten 10 Jahren radikal verändern



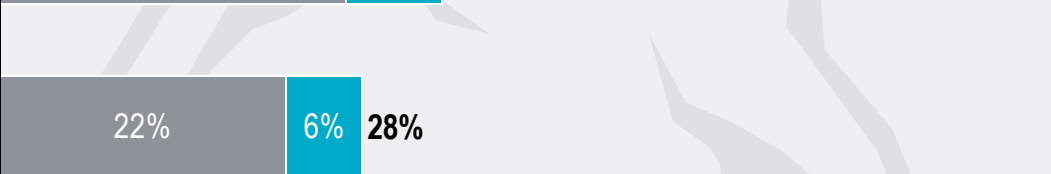
Wir kennen das digitale "end game" für unsere Branche, als Folge disruptiver Veränderungen



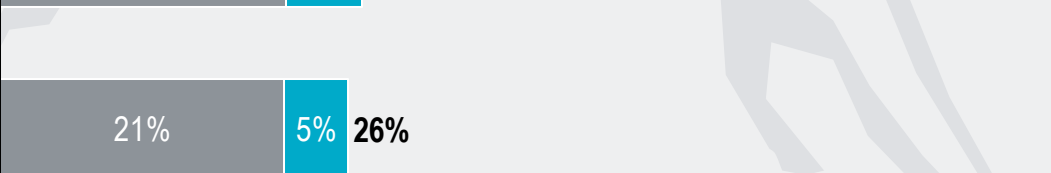
Wir sind uns über die Chancen und Risiken einer solchen disruptiven Veränderung im Klaren



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



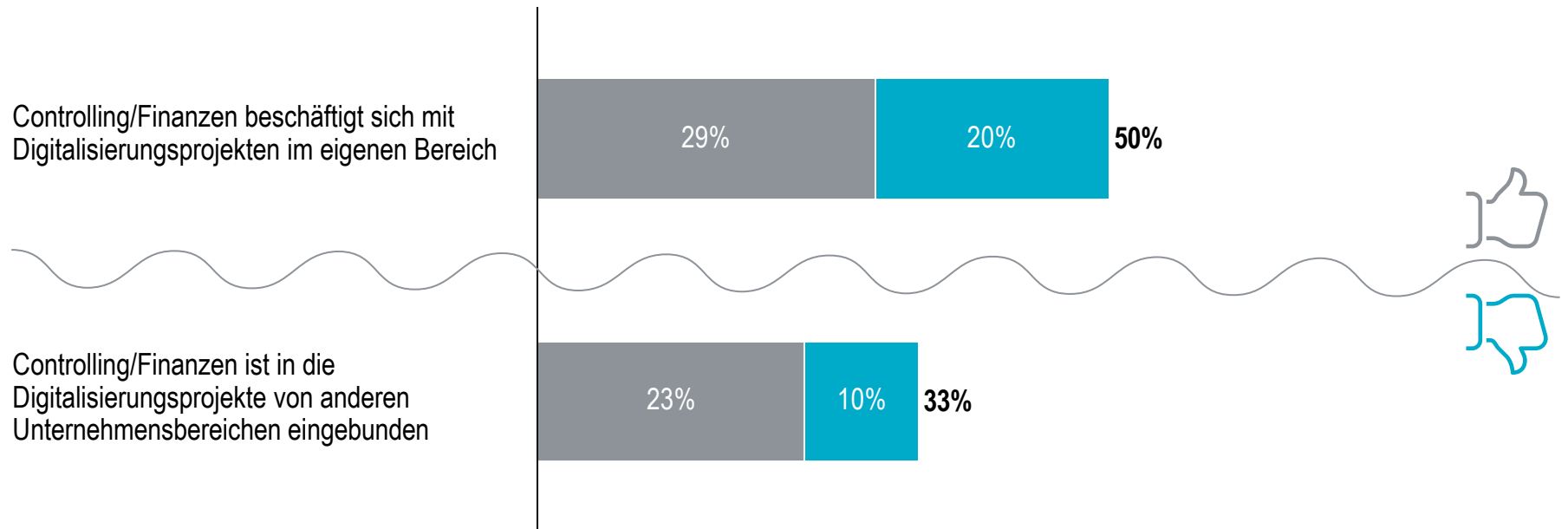
Wir sind gut aufgestellt, um diese Herausforderung zu meistern



4 = Zustimmung    5 = Starke Zustimmung

# 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

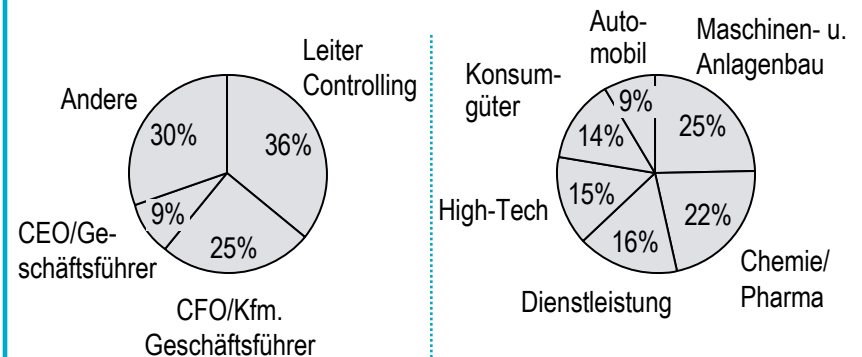
**Zielgruppe** > **CFO/Kfm. Geschäftsführer**  
> **Leiter des Controlling**  
> CEO/Geschäftsführer

**Vorgehen** > **Schnellumfrage** via E-Mail und Fragebogen  
> Vorgegebene **Hebel zum Ankreuzen**  
> Hebel basieren auf der Erfahrung des ICV und Roland Berger

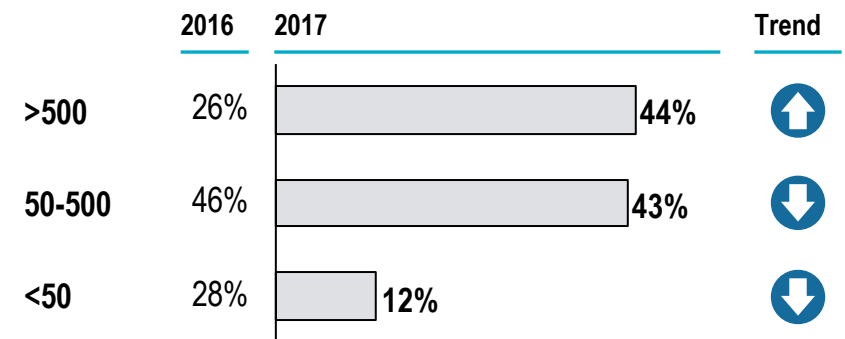
**Zeitraum** > **September/Oktober 2016**

**Teilnehmer** > Über **240 Teilnehmer** aus maßgeblichen Unternehmenspositionen

### Funktion und Branche der Teilnehmer



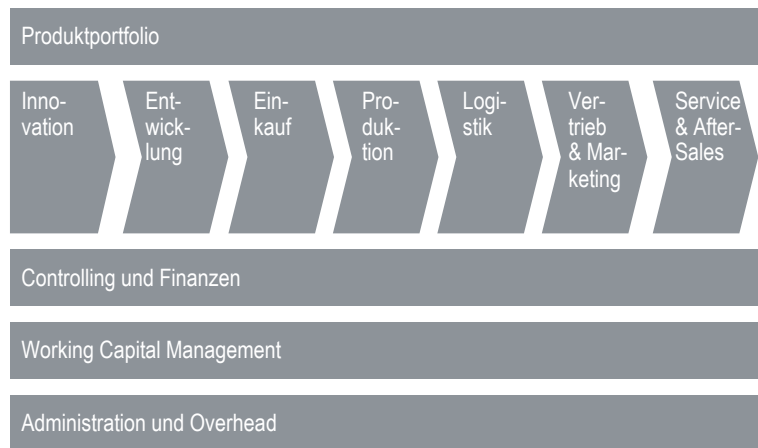
### Unternehmensgröße der Teilnehmer – Umsatz 2015 [Mio. EUR]



# 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

The screenshot shows a grid titled 'Operations-Effizienz-Radar - CFO Agenda 2017'. The grid lists various activities under categories like 'Produktportfolio', 'Innovation', 'Entwicklung', 'Einkauf', 'Produktion', 'Logistik', 'Vertrieb & Marketing', and 'Service & After-Sales'. Each activity is evaluated across four quarters (Q1, Q2, Q3, Q4) with status indicators (e.g., 'D', 'I', 'S').

**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

**Focus**

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



### 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




Digital Products, Services & Business Models  
A new Roland Berger offering



Stuttgart, October, 2016

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



In our experience, five building blocks form the basis for successfully creating digital products, services and business models

Digitization building blocks


- 1 **Extend the view**  
Go beyond your "core"
- 2 **Tackle the eco-system**  
Broaden your customer definition
- 3 **Understand the pain points**  
Challenge conventional customer requirements
- 4 **Leave the known path**  
Apply the fully array of digitalization, methods
- 5 **Broaden the base**  
Involve also customers, start-ups, digital experts, etc.

Our modular and fully customizable approach enables to successfully create digital products, services and business models

Project approach – Overview (example)

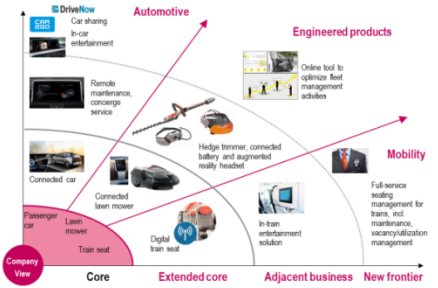
A	B	C	D
<b>Collect insights</b>	<b>Generate ideas ("Connect the dots")</b>	<b>Evaluate &amp; prioritize</b>	<b>Design &amp; prototype</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Review first ideas for digital products, services &amp; business models</li> <li>Map eco-system: Analyze pain points of personal stakeholders</li> <li>Review available industry end-games</li> <li>Assess/benchmark analogies from competitors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connect the dots - Generate ideas</li> <li>Possible agenda:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>A Digital inspiration</li> <li>B Start-up pitches</li> <li>C Discussion of insights</li> <li>D Idea generation (in extended core, adjacent business &amp; new frontiers)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidate ideas</li> <li>Conduct evaluation and prioritization</li> <li>Conduct design thinking sessions</li> <li>Conduct rapid prototyping</li> </ul>	

Module: Modular and fully customizable approach. Modules can be mixed, match and staged; further modules on next page; customization also in terms of duration and resources



Go beyond your "core" products – Opportunities & threats arise in the extended core, adjacent business and new frontiers

Opportunity radar – Examples



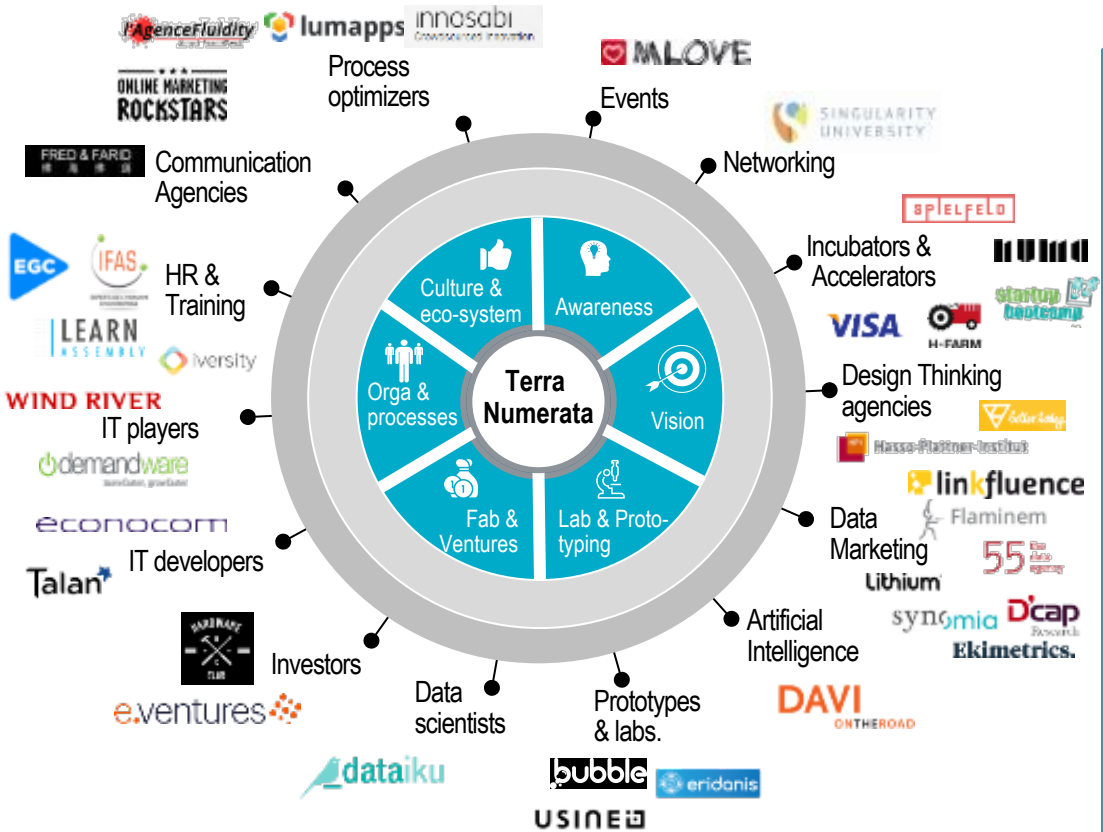
**Considerations**

- 1 What is your current core?
- 2 Review and map own current portfolio of digital offerings
- 3 What digital offerings (analogies) do competitors and non-competitors already have in their portfolio? Stimulate the discussion
- 4 Define how far are you willing to go... What are restrictions / non-go areas? Why? Ideally, avoid restrictions / non-go areas

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



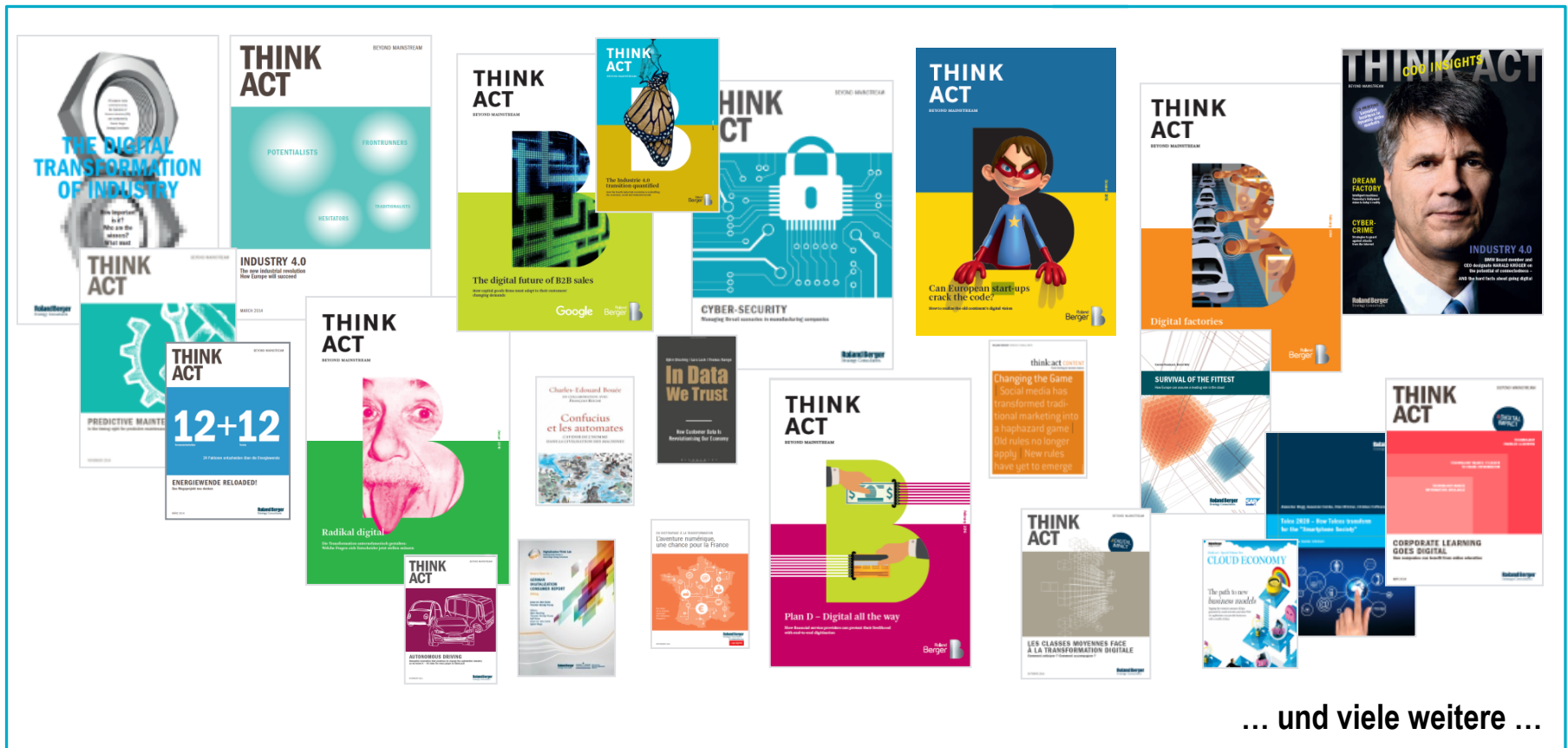
## Kultur wandeln

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

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

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

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Produktion

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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 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

# Klassische Einkaufsheben gewinnen weiter an Bedeutung

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Einkauf

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
1	Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel (Preisvergleich, Bündelung etc.)	24% → 46% → 70%	→
2	Optimierung Aufbau- und Ablauforganisation, Einkaufsteuerung und Systeme (Zentralisierungsgrad, Incentivierung etc.)	37% → 21% → 58%	↑
3	Anwendung technischer Einkaufshebel (Wertanalyse, Materialsubstitution etc.)	33% → 24% → 57%	↓
4	Erarbeitung Warengruppenstrategien (Berücksichtigung Kosten, Qualität, Technologie, Verfügbarkeit)	26% → 26% → 52%	↑
5	Verbesserung Lieferantensteuerung (Risikomanagement, prozessuale Anbindung etc.)	28% → 23% → 51%	↓
6	Anwendung prozessualer Einkaufshebel (E-Procurement, Online-Kataloge etc.)	23% → 18% → 41%	→

■ 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

# 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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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



■ 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



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

## Einzelhebel für die CFO-Agenda – Logistik

Rang	Hebel	Aktivitäten <sup>1)</sup> 2017	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 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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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 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

# 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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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 <sup>1)</sup> 2017	Trend <sup>2)</sup>
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

