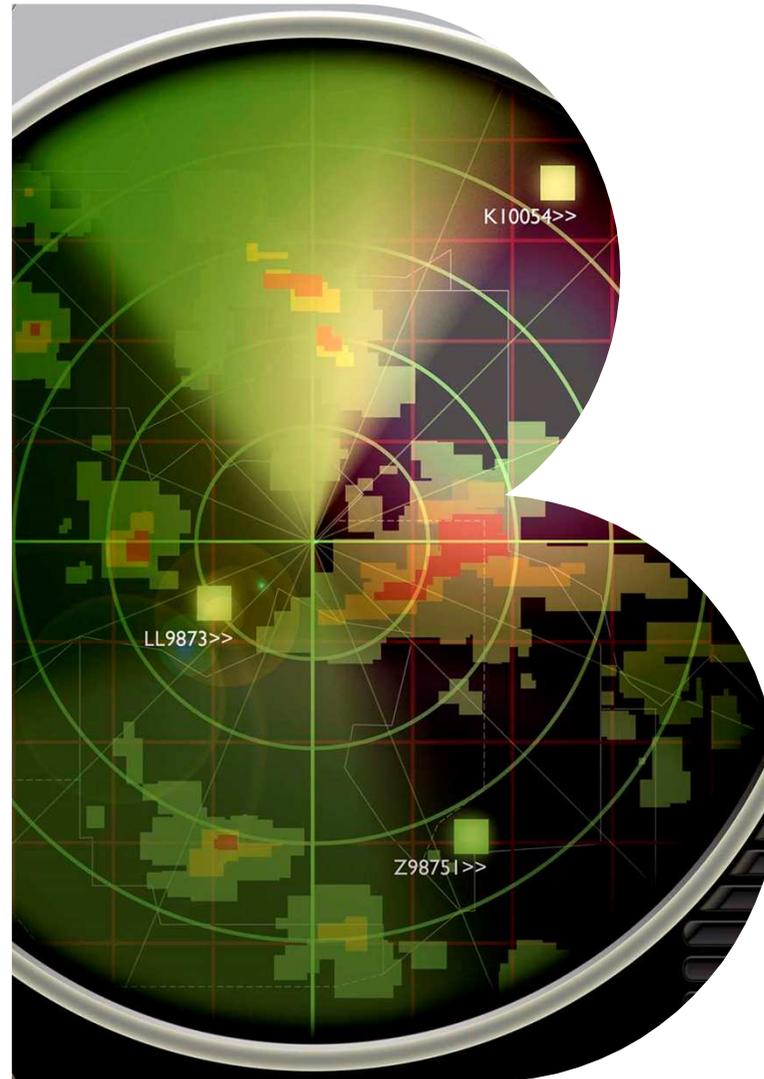


# 9. Operations- Effizienz-Radar

Die wichtigsten Hebel 2018:  
Entscheidungshilfen für den CFO



International  
Association  
of Controllers



# Vorwort

## Herzlichen Dank



Das **Operations-Effizienz-Radar** liegt hiermit in der 9. 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 2018 zu bieten und freuen uns auf die Diskussion mit Ihnen.

Bis zum 10. Operations-Effizienz-Radar verbleiben wir mit herzlichen Grüßen



Oliver Knapp



FH-Prof. Dr.  
Heimo Losbichler



Carmen Zillmer

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

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  Roland Berger.

## A. Management Summary



**International  
Association  
of Controllers**



# Management Summary (1/3)

## Hintergrund und Ergebnisse

- > Das diesjährige **Operations-Effizienz-Radar** steht vor dem **Hintergrund** eines weiter anhaltenden positiven **wirtschaftlichen Umfelds** und zeigt 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
  - Die **Anzahl** der geplanten **Hebeln** für 2018 **steigt** fast ausnahmslos in allen **Branchen** und **Wertschöpfungsstufen**
  - Der **Fokus** der geplanten Hebel für 2018 verlagert sich auf klassische **Effizienzthemen** aus der Produktion und dem 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 in 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 zur Kostenreduktion und Hebung von Prozesseffizienzen
  - Allerdings: In diesen Bereichen ist in den kommenden drei Jahren bei weniger als der Hälfte der Unternehmen ein konkreter Einsatz von RPA/AI geplant

# Management Summary (3/3)

## Empfehlung

- > **Effizienzsteigerungen** in direkten Bereichen und klassische Einkaufshebel gewinnen im kommenden Jahr an Wichtigkeit: Bestehende Aktivitäten in diesen Bereichen sollten 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 Produktionsbereiches

## B. Hintergrund und Zielsetzung



International  
Association  
of Controllers

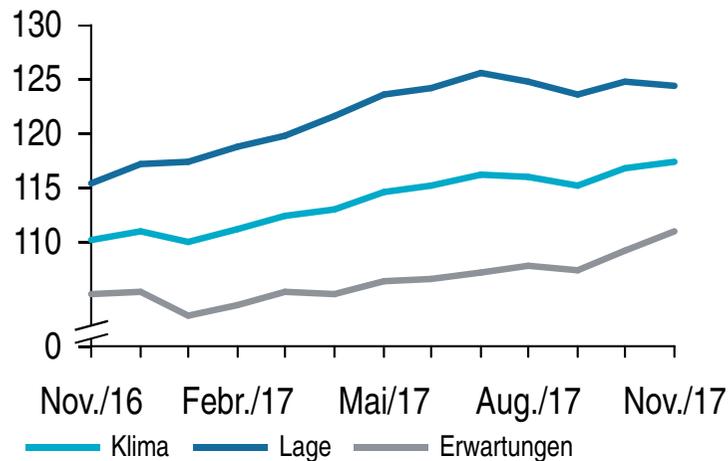


# Die Planung 2018 wird vom positiven wirtschaftlichen Umfeld bestimmt

## Studienumfeld

### Wirtschaftliches Umfeld

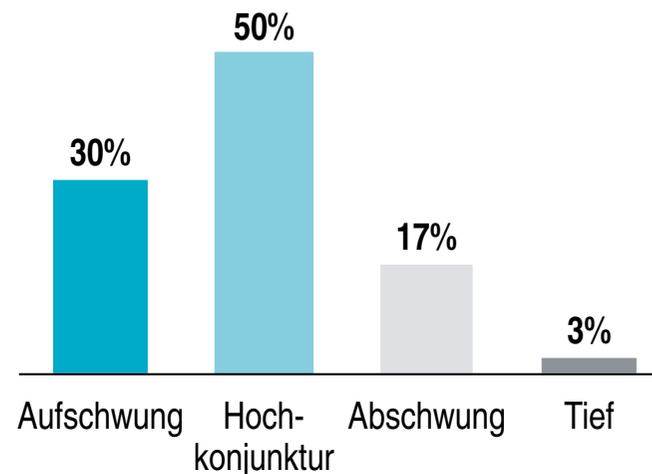
ifo Geschäftsklima in der Gewerblichen Wirtschaft Deutschland



> ifo Geschäftsklimaindex erreicht Rekordhoch

### Konjunkturerwartung der Studienteilnehmer

Einschätzung 2018



> Mehr als 80% der Studienteilnehmer erwarten weiteren Aufschwung oder eine Hochkonjunkturphase für 2018

Hintergrund der Top Hebel 2018

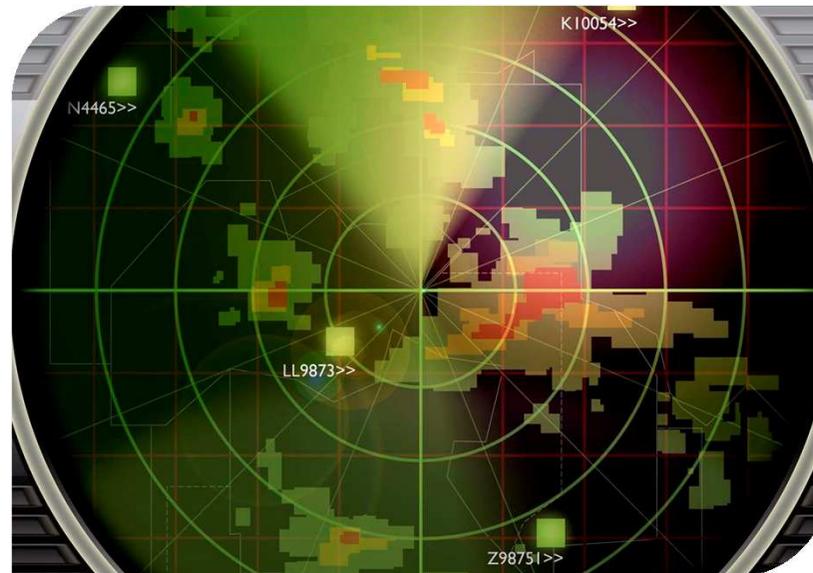
# Das 9. Operations-Effizienz-Radar unterstützt CFOs dabei, die wichtigsten Hebel für 2018 zu identifizieren

## 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

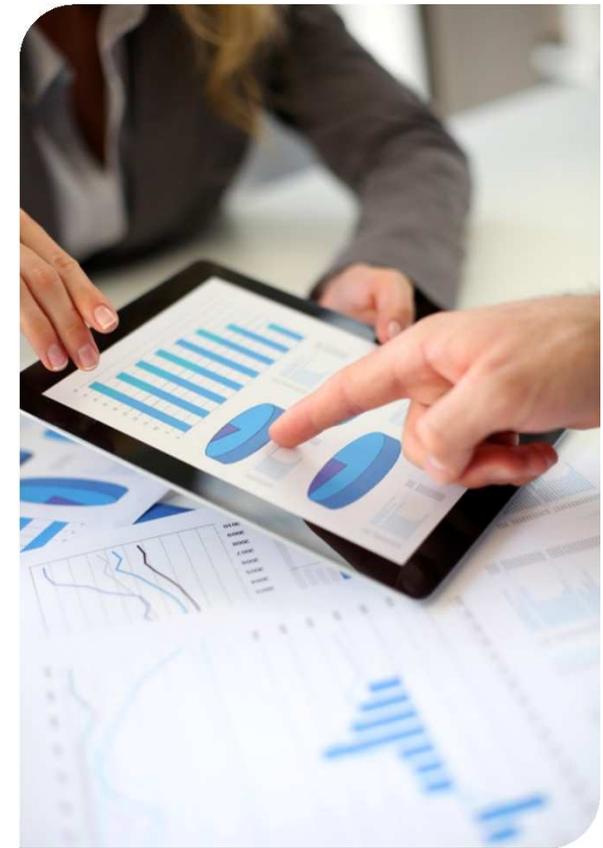
## I Ausblick 2018



## II Sonderauswertung

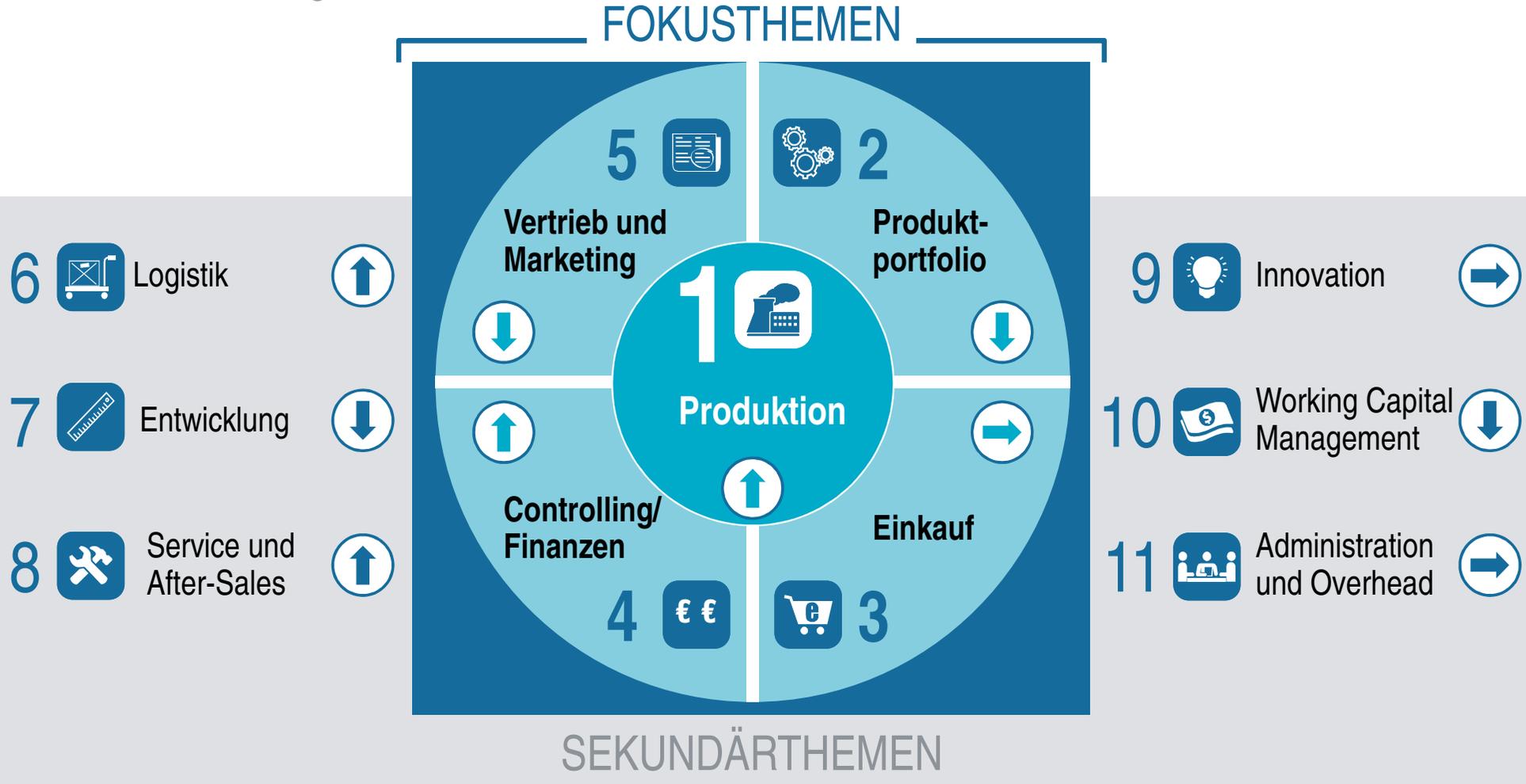


## III Empfehlung



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

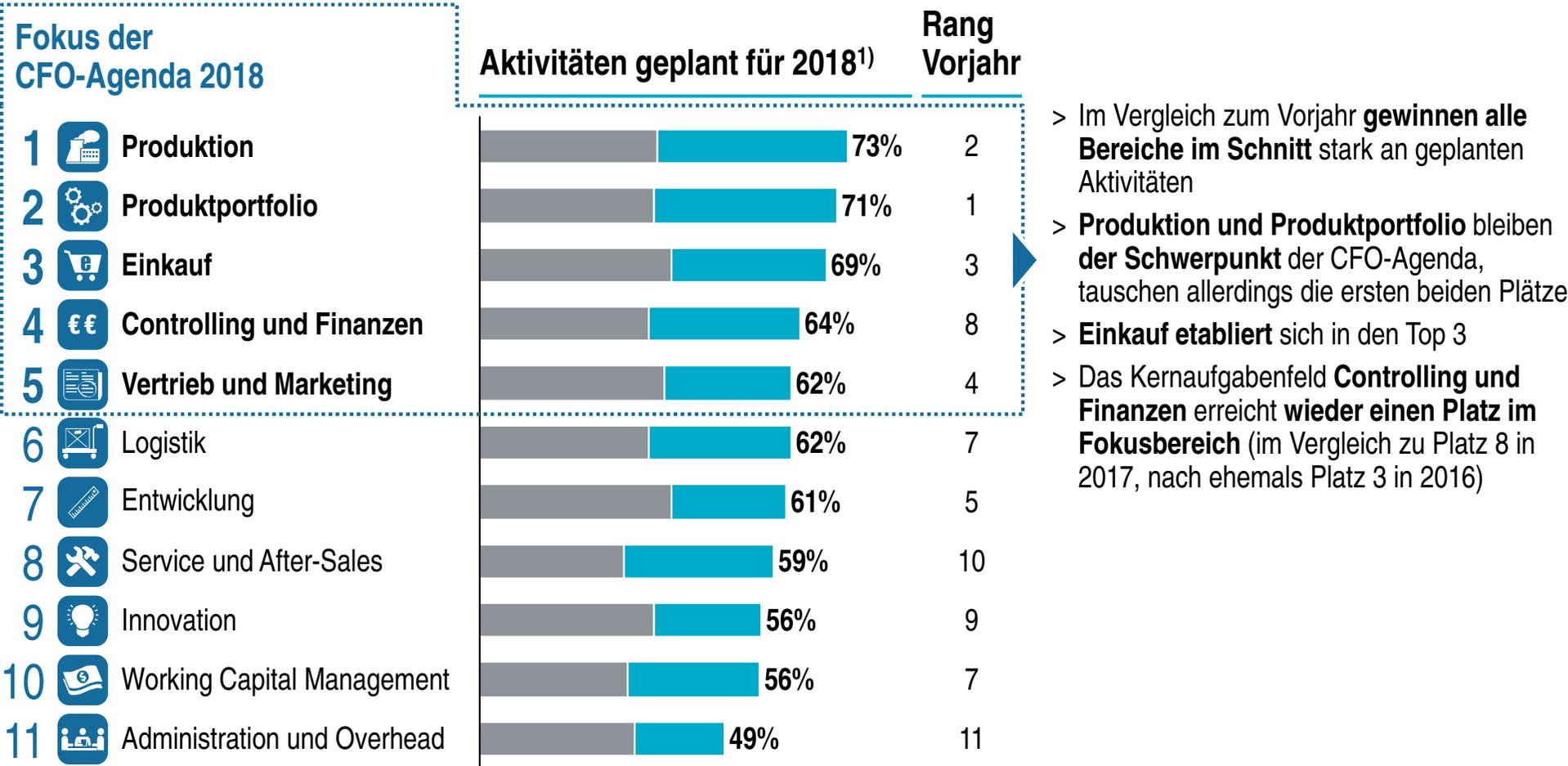
Fokus der CFO-Agenda 2018



➔ 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



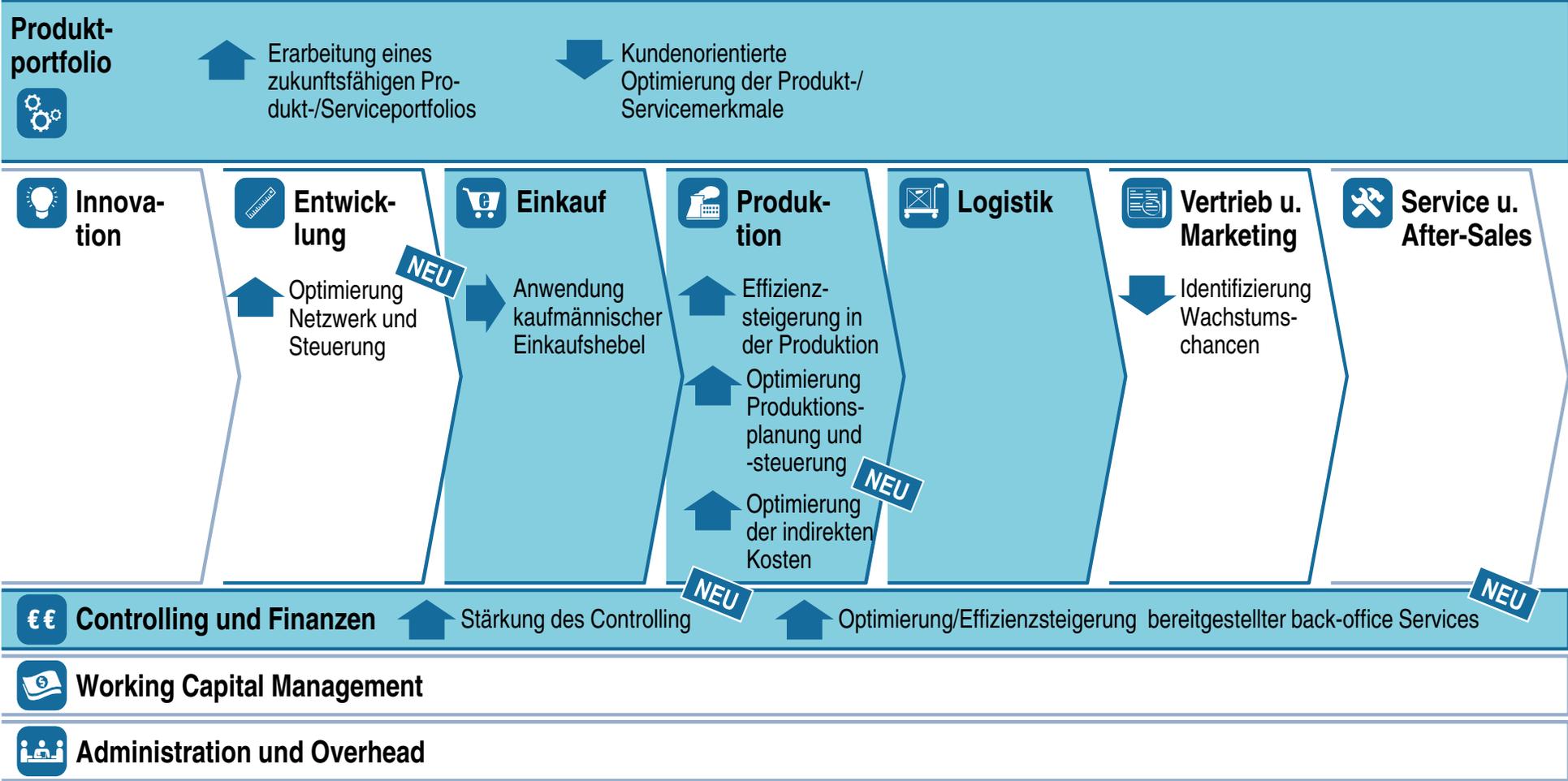
- > Im Vergleich zum Vorjahr **gewinnen alle Bereiche im Schnitt** stark an geplanten Aktivitäten
- > **Produktion und Produktportfolio** bleiben der Schwerpunkt der CFO-Agenda, tauschen allerdings die ersten beiden Plätze
- > **Einkauf etabliert** sich in den Top 3
- > Das Kernaufgabenfeld **Controlling und Finanzen** erreicht **wieder einen Platz im Fokusbereich** (im Vergleich zu Platz 8 in 2017, nach ehemals Platz 3 in 2016)

Fokus CFO-Agenda    4 = sicher    5 = sehr sicher

1) Anteil der Unternehmen, die Aktivitäten für 2018 planen

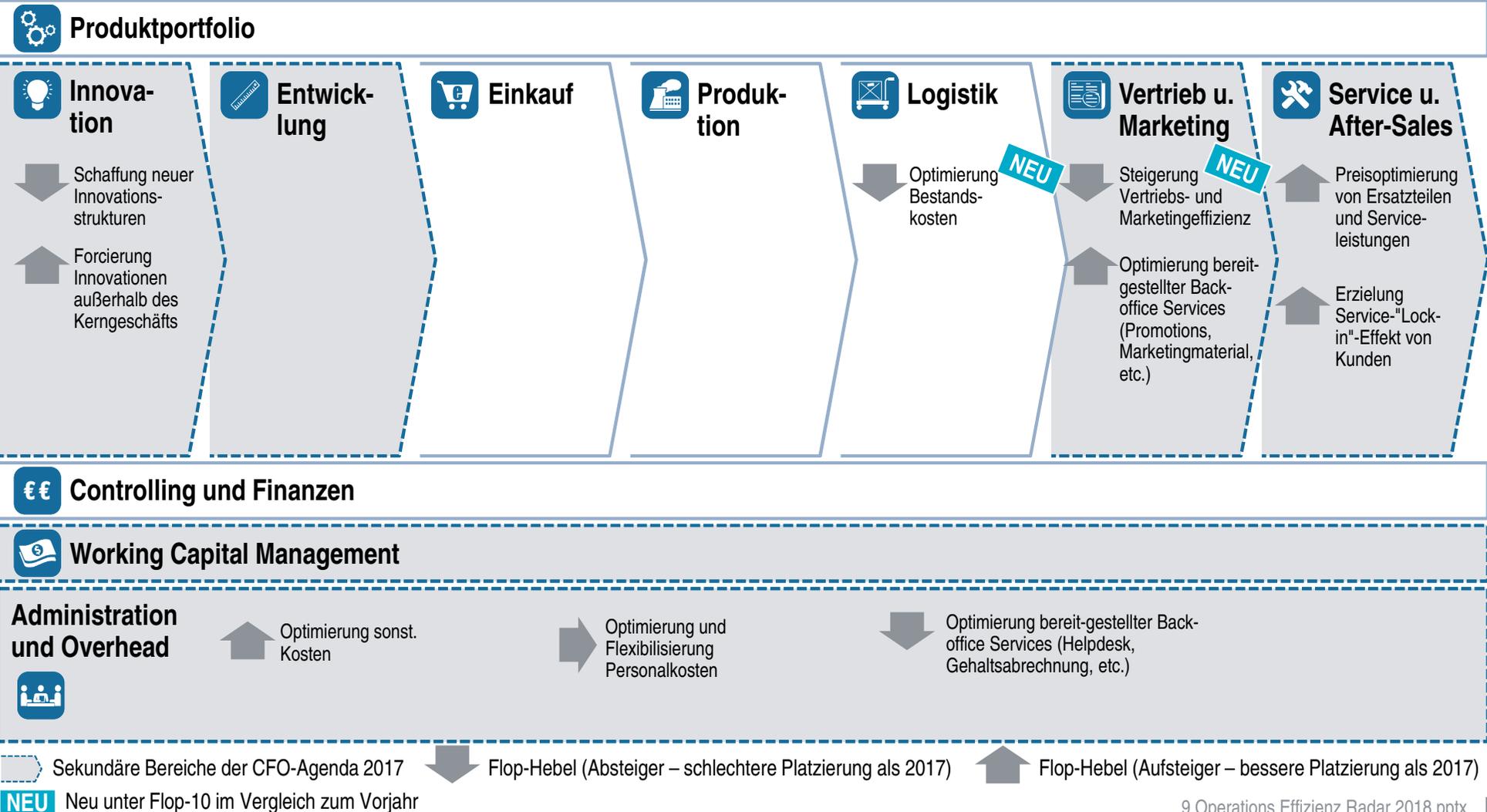
# Analog gewinnen auch die einzelnen Hebel aus der Produktion an Bedeutung – Controlling mit zwei Hebeln neu in den Top-10

## Top-10-Hebel: Aktivitäten geplant



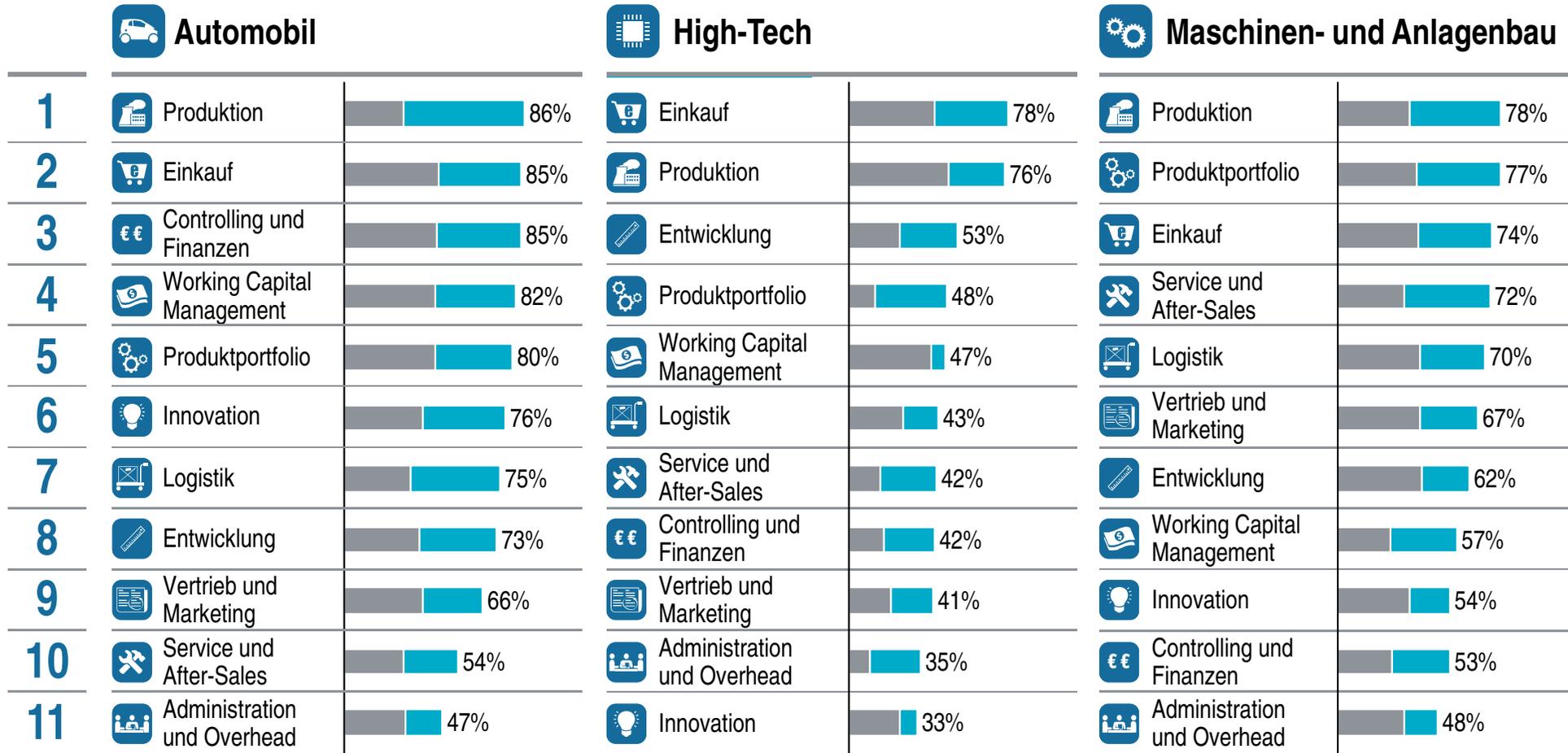
# Die Optimierung von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungs- bereichen steht weniger im Fokus der Teilnehmer

Flop-10-Hebel: keine Aktivitäten geplant



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

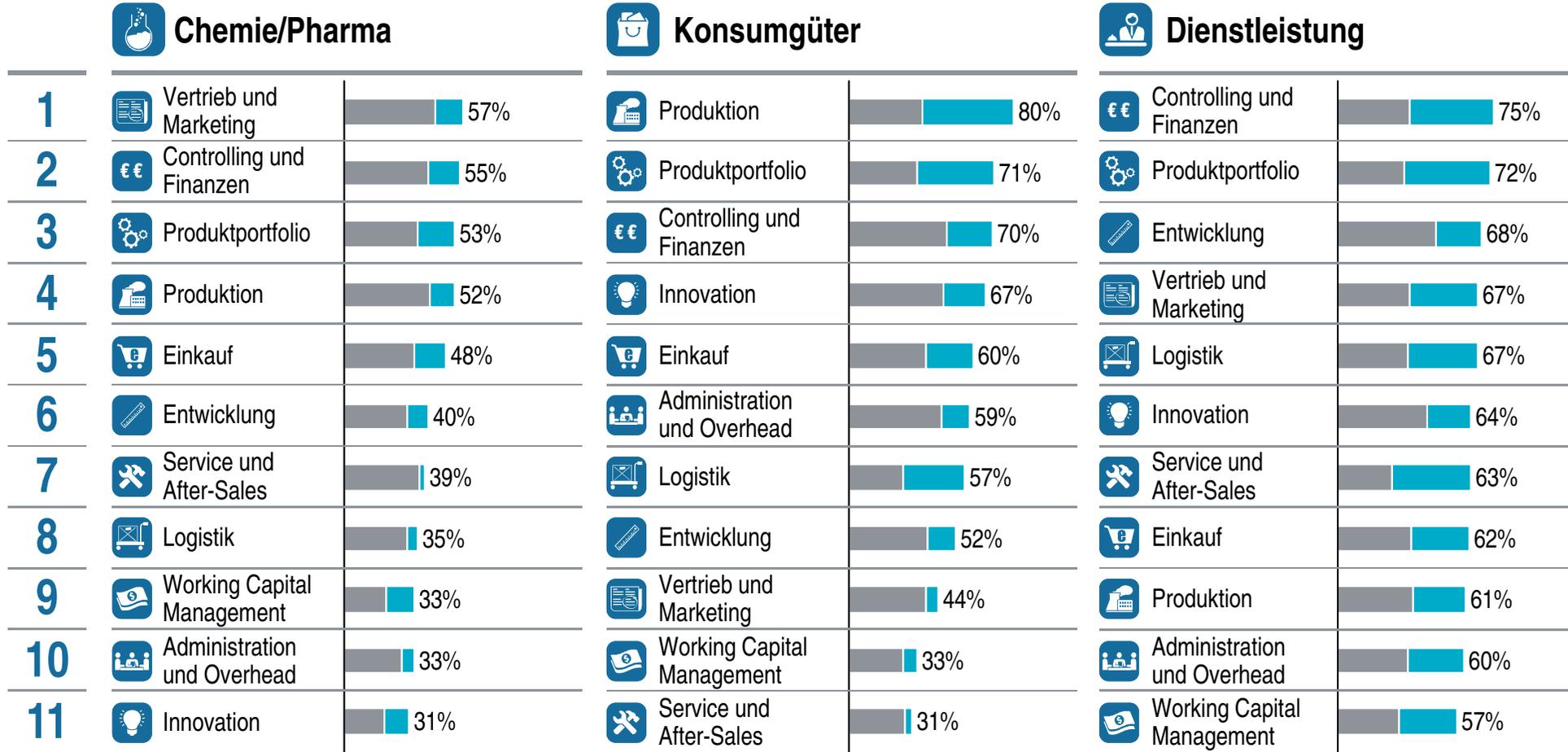
## Geplante Aktivitäten 2018 nach Branchen



4 = sicher    5 = sehr sicher

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

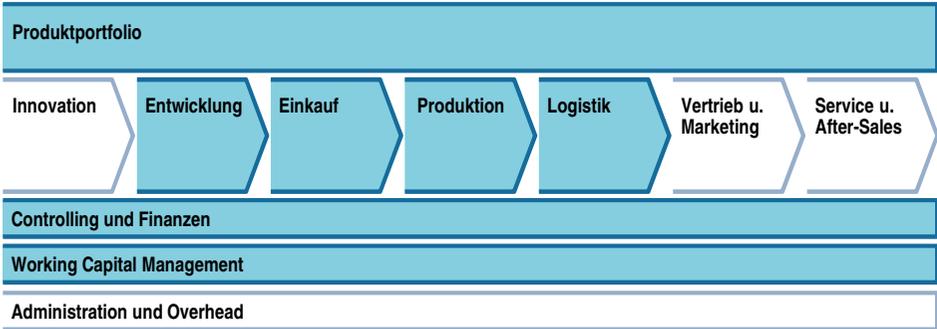
## Geplante Aktivitäten 2018 nach Branchen



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



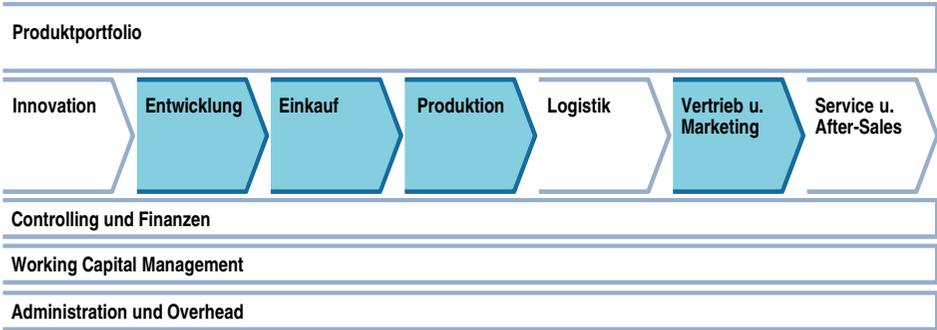
- 1  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 2  Stärkung des Controllings 
- 3  Optimierung Bestände in der Supply Chain 
- 4  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios 
- 5  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 

- 6  Verbesserung Lieferantensteuerung 
- 7  Identifizierung Wachstumschancen 
- 8  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter back-office 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 High-Tech-Bereich – Produktion bleibt ein wichtiges Aktivitätsfeld

## Top-10 geplante Aktivitäten 2018 – High-Tech



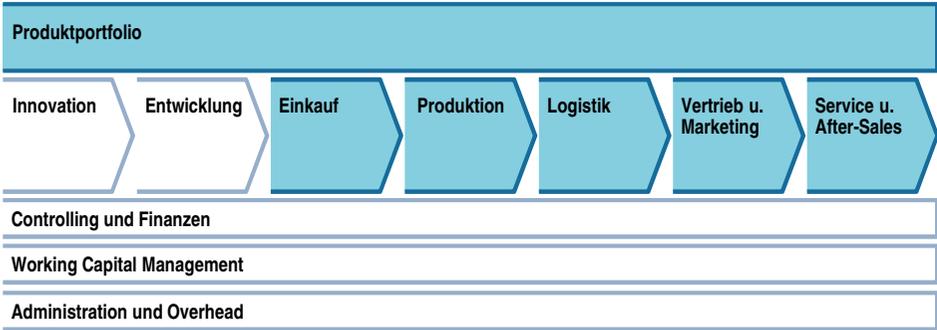
- 1  Verbesserung Lieferantensteuerung 
- 2  Erarbeitung Warengruppenstrategien 
- 3  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel 
- 4  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 5  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 

- 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 High-Tech-Sektor

Top-10 geplante Aktivitäten 2018 –  Maschinen- und Anlagenbau



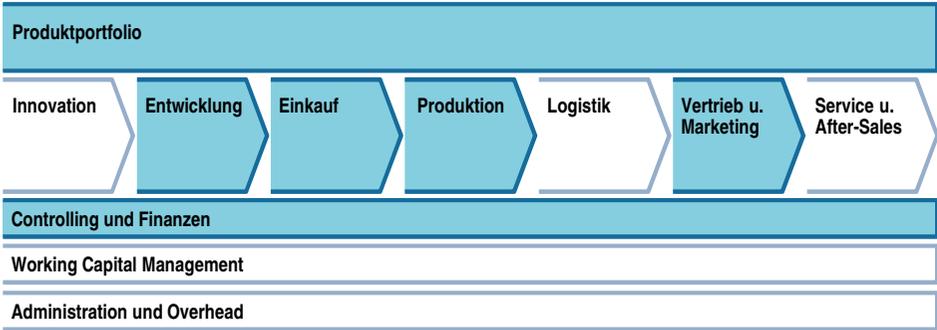
- 1  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/Serviceportfolios 
- 2  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 
- 3  Steigerung der Leistungsfähigkeit und Effizienz im Service 
- 4  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 5  Aufbau nachhaltiger, profitabler Service/After-Sales Kompetenz 

- 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 sind Themen aus verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette in den Top-10-Hebeln

## Top-10 geplante Aktivitäten 2018 – Chemie/Pharma



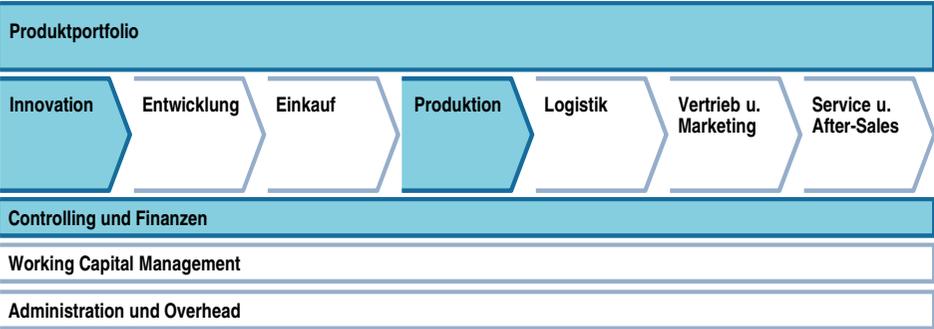
- 1  Stärkung des Controlling 
- 2  Optimierung Produktentwicklungsprozess 
- 3  Steigerung Vertriebs- und Marketingeffektivität 
- 4  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter back-office Services, u.a. durch Digitalisierung 
- 5  Erarbeitung eines zukunftsfähigen Produkt-/ Serviceportfolios 

- 6  Anwendung kaufmännischer Einkaufshebel 
- 7  Identifizierung Wachstumschancen 
- 8  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 9  Optimierung Netzwerk und Steuerung 
- 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



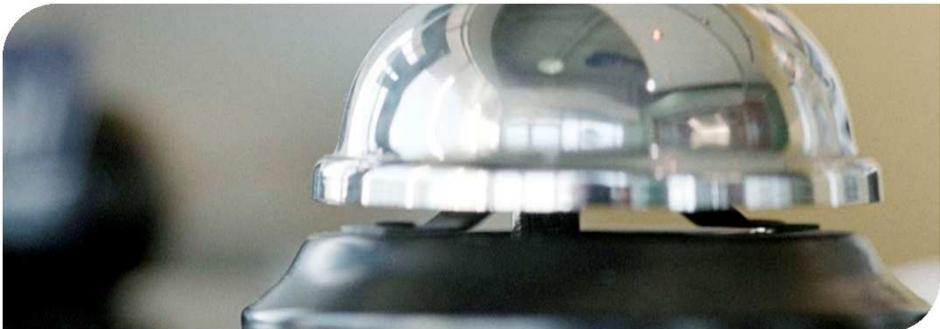
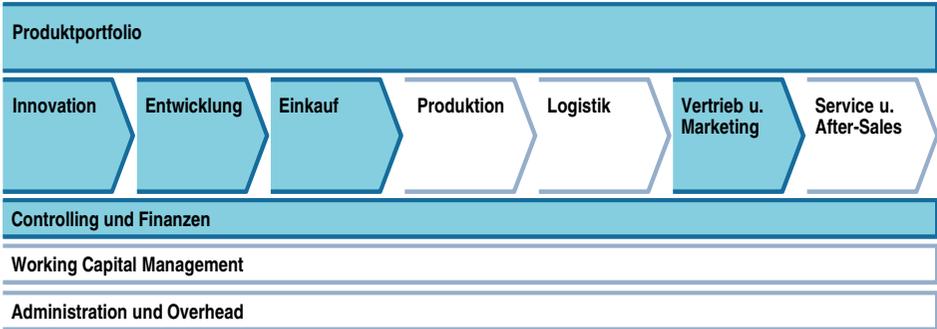
- 1  Effizienzsteigerung in der Produktion 
- 2  Optimierung Produktionsplanung und -steuerung 
- 3  Kundenorientierte Optimierung der Produkt-/ Servicemerkmale 
- 4  Funktionsübergreifende Produkt-/ Servicekostensenkung 
- 5  Erarbeitung einer klaren, transparenten Innovationsstrategie 

- 6  Optimierung/Effizienzsteigerung bereitgestellter back-office 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 Wertschöpfungs-schritte 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 Back-office 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 Controlling 
- 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 Produktportfolio 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>"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 zu Artificial Intelligence

Definition: Robot Process Automation und Artificial Intelligence

## 0 Angepasste Software & 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



Technologie Fortschritt

### Beispiele

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

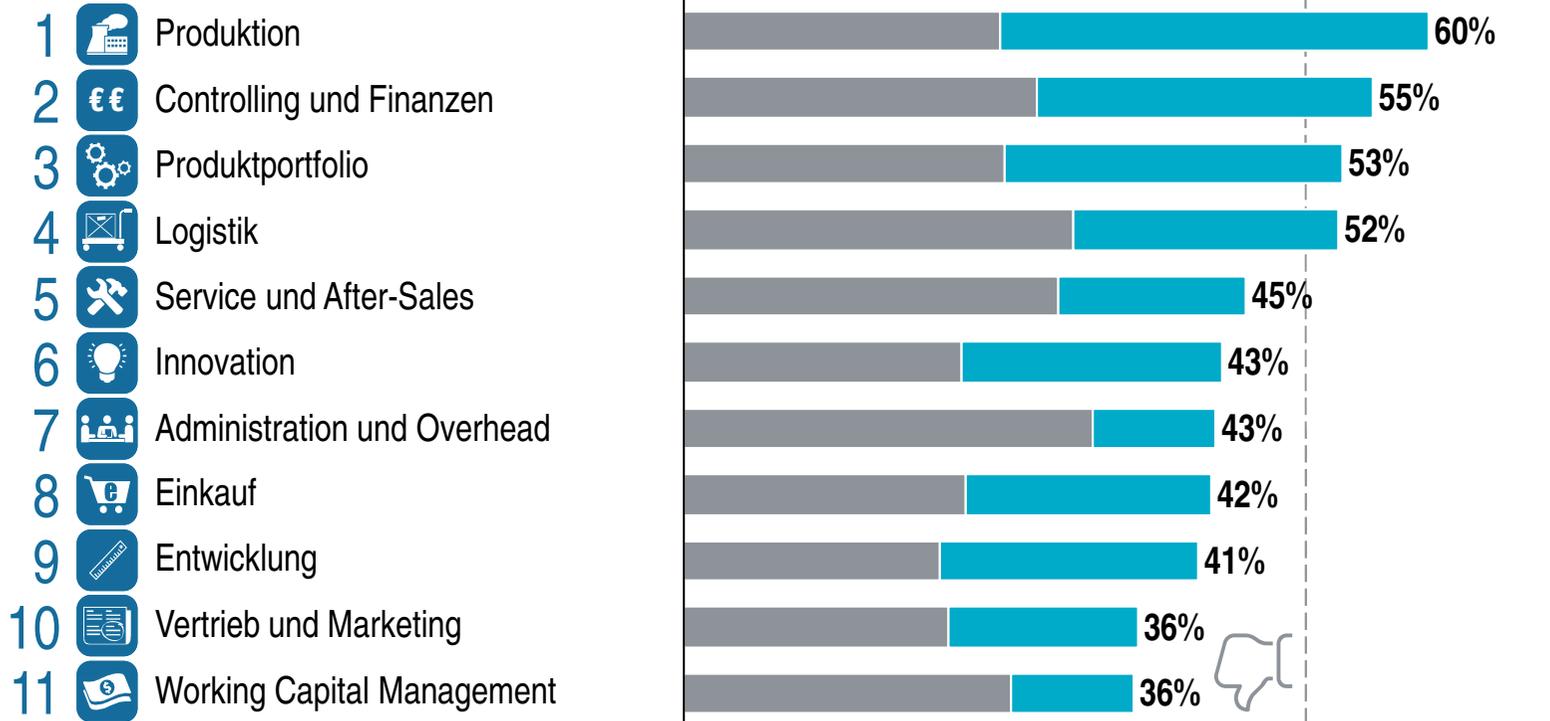
- > Programmierte Software, die repetitive, regelbasierte Aufgaben durchführt
- > Funktions-/anwendungsübergreifende Makros
- > Automatisierung von Dateneingaben oder Datentransfers in bestehende IT-Systeme

- > 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. Bereiches einen hohen Nutzen von RPA/AI aktuell in direkten Bereichen

## Wahrgenommener Nutzen durch RPA und 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 Finanzen<sup>1)</sup>

36%

-

46%

35%

29%

35%

32%

30%

32%

32%

36%



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

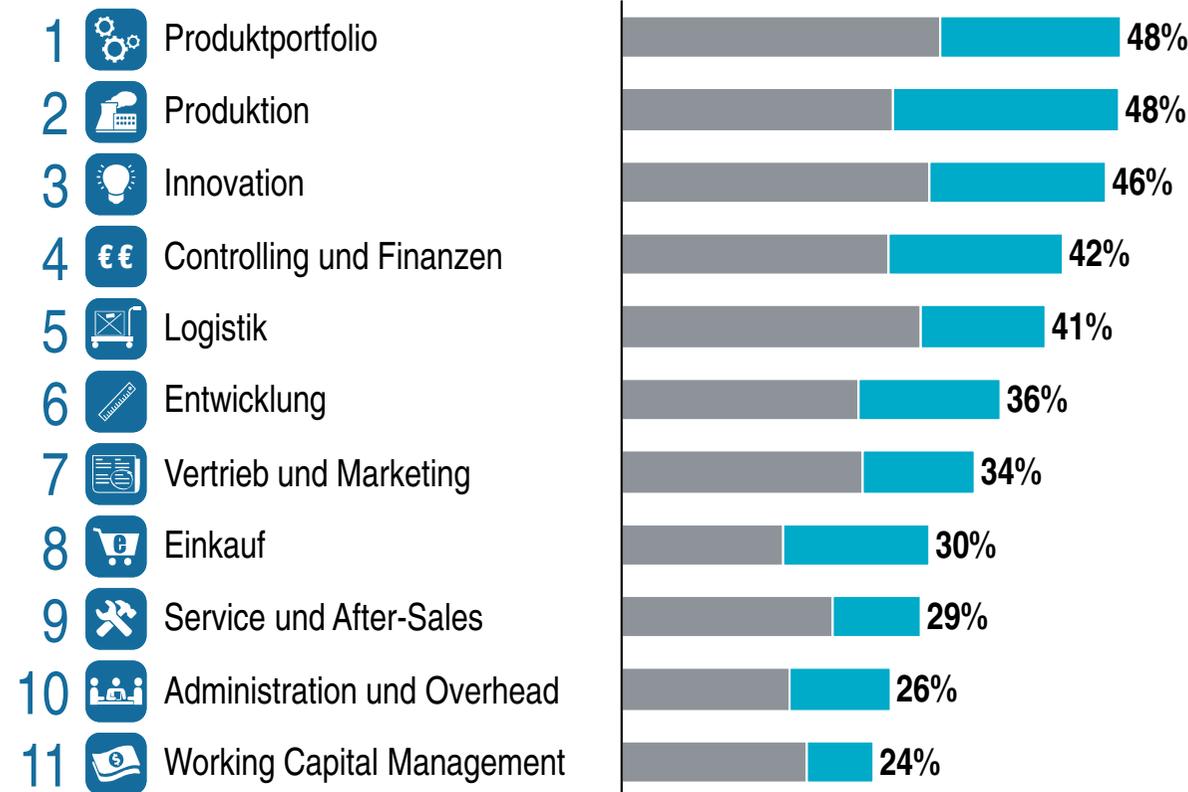


Durch den Einsatz von RPA/AI in anderen Bereichen profitiert auch Controlling und Finanzen, indirekt durch schlankere Prozesse, schnellere Information und erhöhte Datenqualität

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

## Einsatz von RPA und AI in den nächsten drei Jahren

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



## Geplante Themen

- > Automatisierung Produktion und Lager
- > Digitalisierung Datenverarbeitung
- > Datenbankmanagement und Workflowunterstützung ERP; Einführung SAP S/4 HANA
- > Massendatenanalyse und Auswertung (z.B. Komponentenpreise, Leistungsparameter, Anlagenzustandsdaten)
- > Automatisierung Informationstransfers zwischen bestehenden IT-Systemen
- > Cloudbasierte CRM-Plattform
- > Preventive Maintenance
- > Call Center Bots

4 = Zustimmung    5 = Starke Zustimmung

# 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 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 und AI** **Effizienzhebel** unterstützen und **zusätzlichen Nutzen** stiften kann, auch außerhalb des Produktionsbereiches

## 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** – 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**



# Der 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** | > **Produzierende** Unternehmen  
> Mittelständische und große Unternehmen

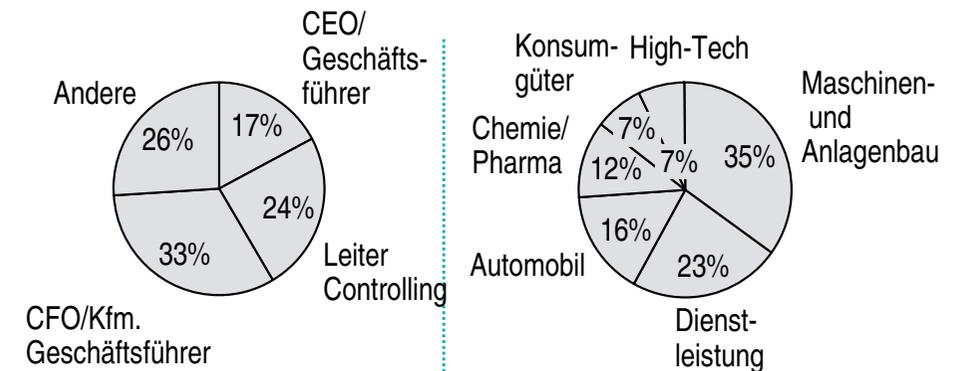
**Zielgruppe** | > **CFO/Kfm. Geschäftsführer**  
> **Leiter des Controlling**  
> **CEO/Geschäftsführer**

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

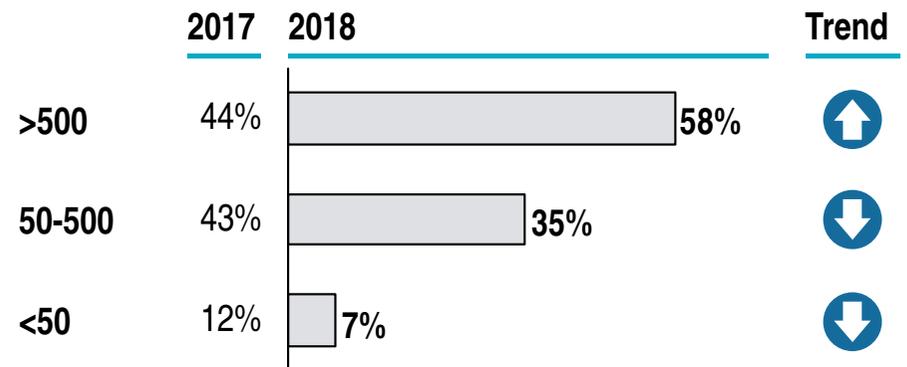
**Zeitraum** | > **November 2017**

**Teilnehmer** | > Über 150 **Teilnehmer** aus Führungspositionen

### Funktion und Branche der Teilnehmer



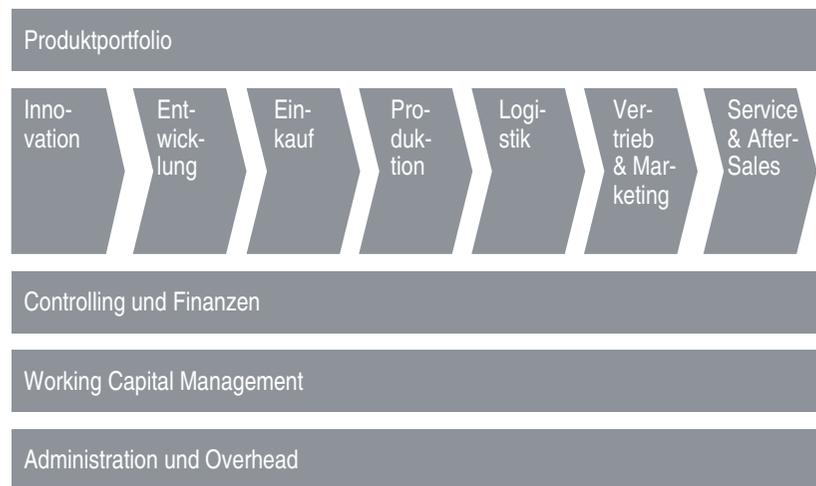
### Unternehmensgröße der Teilnehmer – Umsatz 2016 [Mio. EUR]



# 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

Themenbereich	Maßnahmenplan	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Produktion	1. Optimierung des Prozess-Standardisierungs- und Automatisierungs- (MS)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Leistungssteigerung Optimierung der Produktion, Prozess- und Fertigungswerte	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Digitalisierung Produktion/Produktionsentwicklung (Übertragung aller Kunden-Produktionsprozesse)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Einführung einer durchgängigen Produktion/Produktionsentwicklung	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Beschaffung	1. Einführung einer neuen, transparenten Beschaffungsstrategie	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Beschaffungsprozesse digitalisiert (eProcurement, eSourcing, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Einführung neuer Beschaffungsstrategien (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Optimierung Beschaffungsprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Einkauf	1. Optimierung Einkaufsprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Optimierung Einkaufsprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Optimierung Einkaufsprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Optimierung Einkaufsprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Finanzen	1. Optimierung Finanzprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Optimierung Finanzprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Optimierung Finanzprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Optimierung Finanzprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Personal	1. Optimierung Personalprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Optimierung Personalprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Optimierung Personalprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Optimierung Personalprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Produktion	1. Optimierung Produktionprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Optimierung Produktionprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	3. Optimierung Produktionprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	4. Optimierung Produktionprozesse (Strategien, Sourcing, Vendor, etc.)	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!](http://www.rolandberger.com!)

... und viele weitere ...

Roland  
Berger

