

Von der Unternehmensvision zu zielorientierten KPIs



Carl Zeiss AG

25. Stuttgarter Controller Forum,
20./21. September 2011

T. Spitzenpfeil
CFO



Agenda



-
- 1 Profil und Vision der Carl Zeiss Gruppe
 - 2 Verankerung der Unternehmensvision in der Praxis
 - 3 Non-financial KPIs der Carl Zeiss Gruppe
 - 4 Die neue Konzern BSC in der Praxis

Agenda



- 1** Profil und Vision der Carl Zeiss Gruppe
- 2** Verankerung der Unternehmensvision in der Praxis
- 3** Non-financial KPIs der Carl Zeiss Gruppe
- 4** Die neue Konzern BSC in der Praxis

Carl Zeiss – ein internationaler High-Tech Konzern



Halbleitertechnik



Mikroskopie



Vision Care



Industrielle Messtechnik

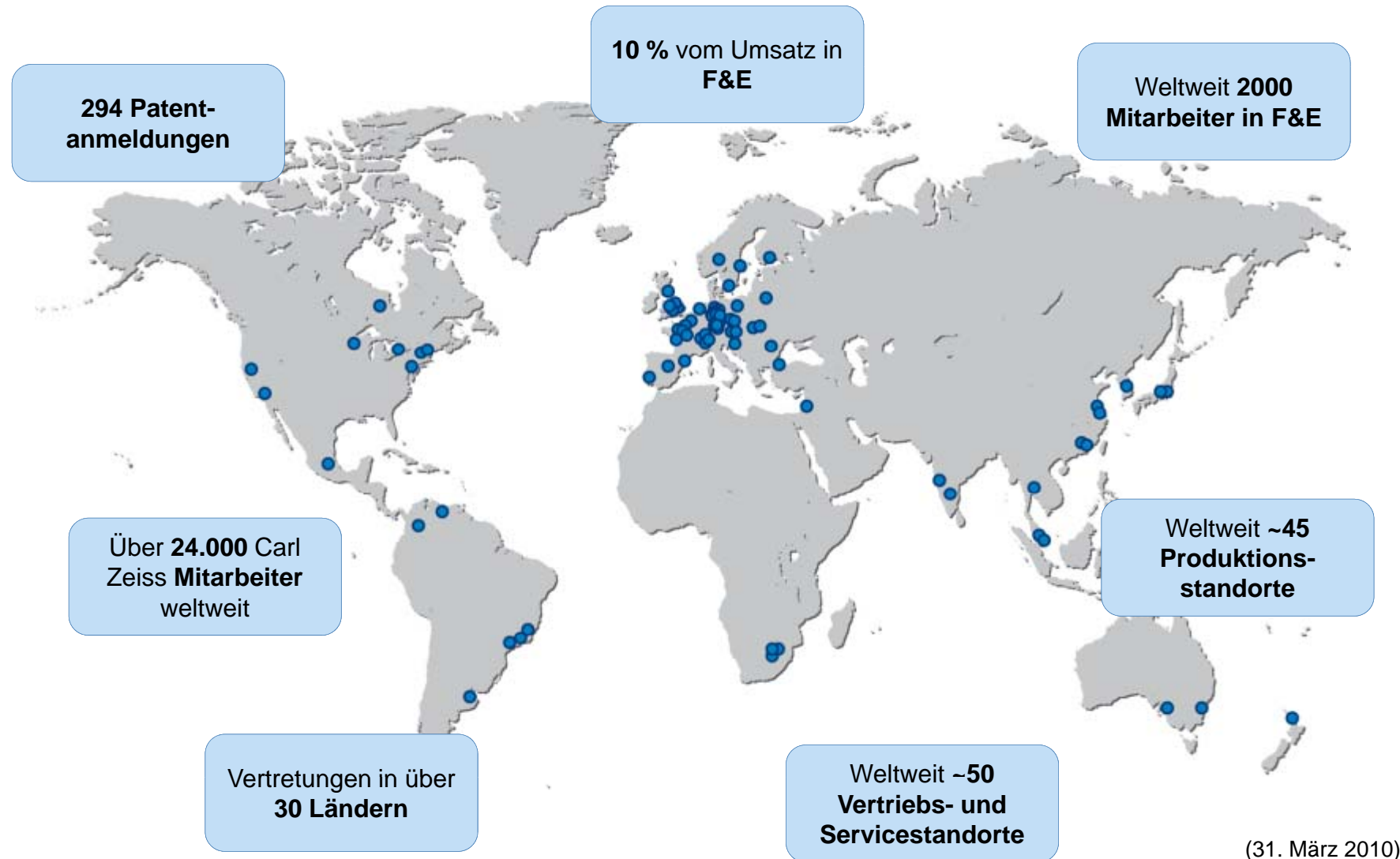


Medizintechnik



Markenoptik/Optronik

Innovation, Technologie und Nähe zum Kunden bilden die Basis für unseren Erfolg



Agenda



-
- 1 Profil und Vision der Carl Zeiss Gruppe
 - 2 Verankerung der Unternehmensvision in der Praxis
 - 3 Non-financial KPIs der Carl Zeiss Gruppe
 - 4 Die neue Konzern BSC in der Praxis

Unsere Unternehmensziele leiten sich aus unserer Mission und Vision ab



MISSION

Als Pioniere der wissenschaftlichen Optik fordern wir seit jeher die Grenzen der Vorstellungskraft heraus.

Mit unserer Leidenschaft für Spitzenleistung schaffen wir Kundennutzen und inspirieren die Welt, Dinge neu zu sehen.

VISION

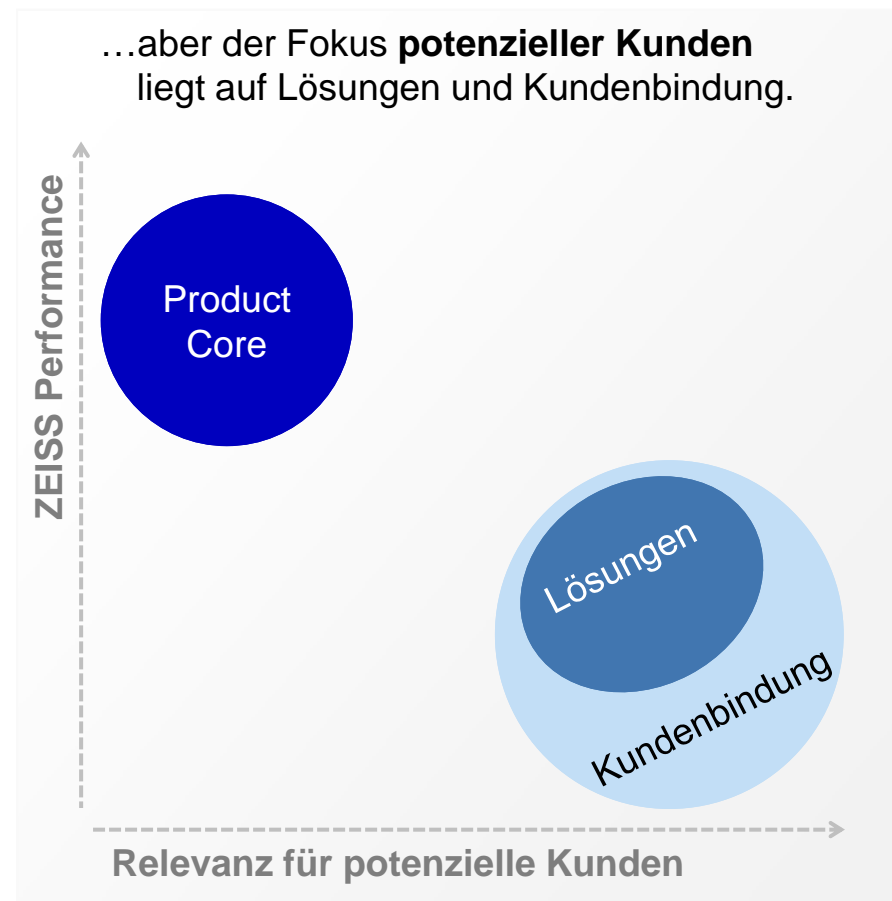
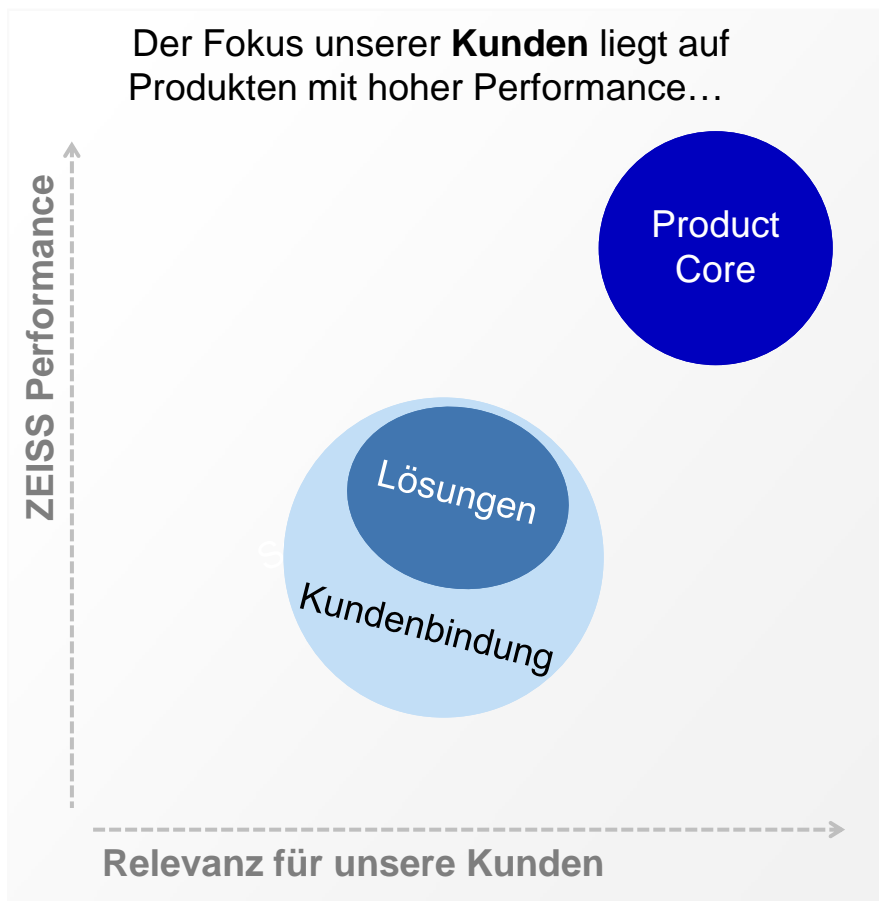
Wir sind der attraktivste Partner unserer Kunden und werden dem Versprechen unserer führenden Marke gerecht.

Wir setzen uns leidenschaftlich für den Erfolg unserer Kunden ein und gestalten unsere Märkte.

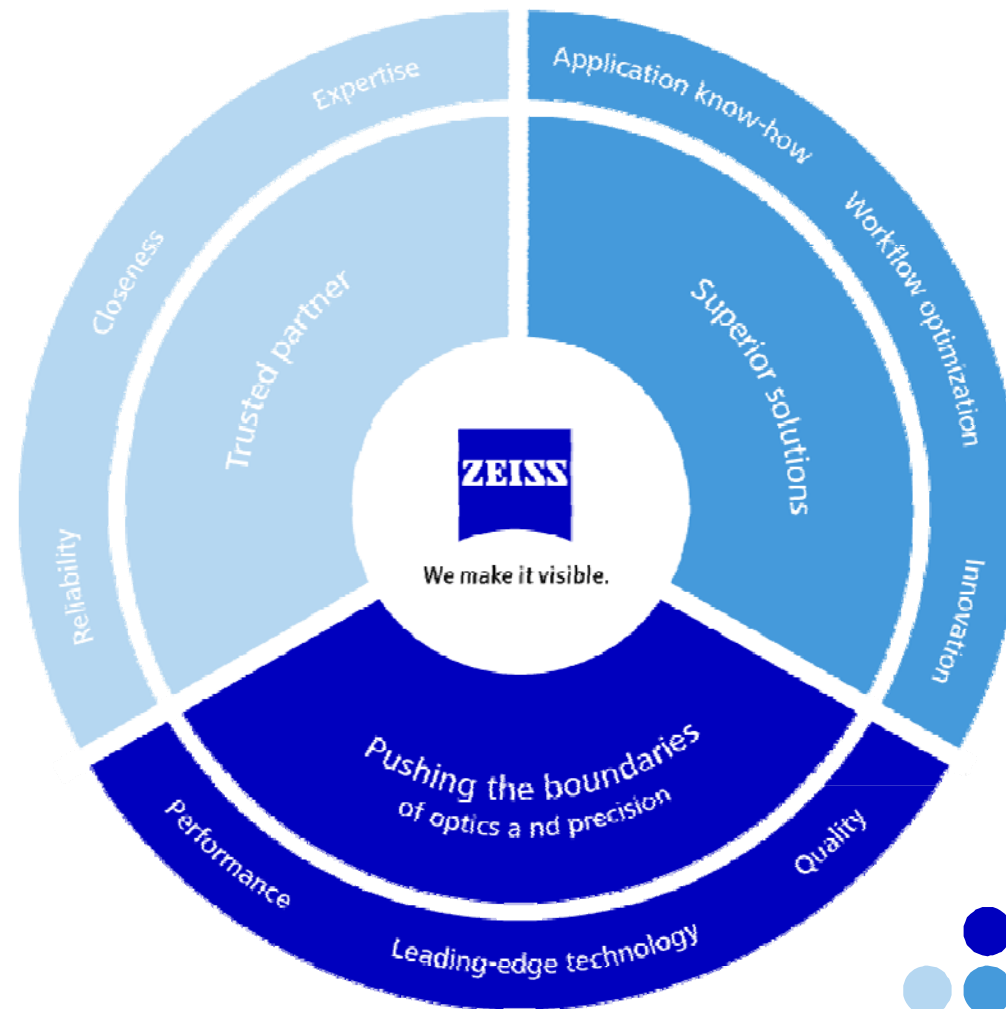
Zwei Studien zeigten uns Stärken bzw. Deltas zwischen Anspruch und Wirklichkeit



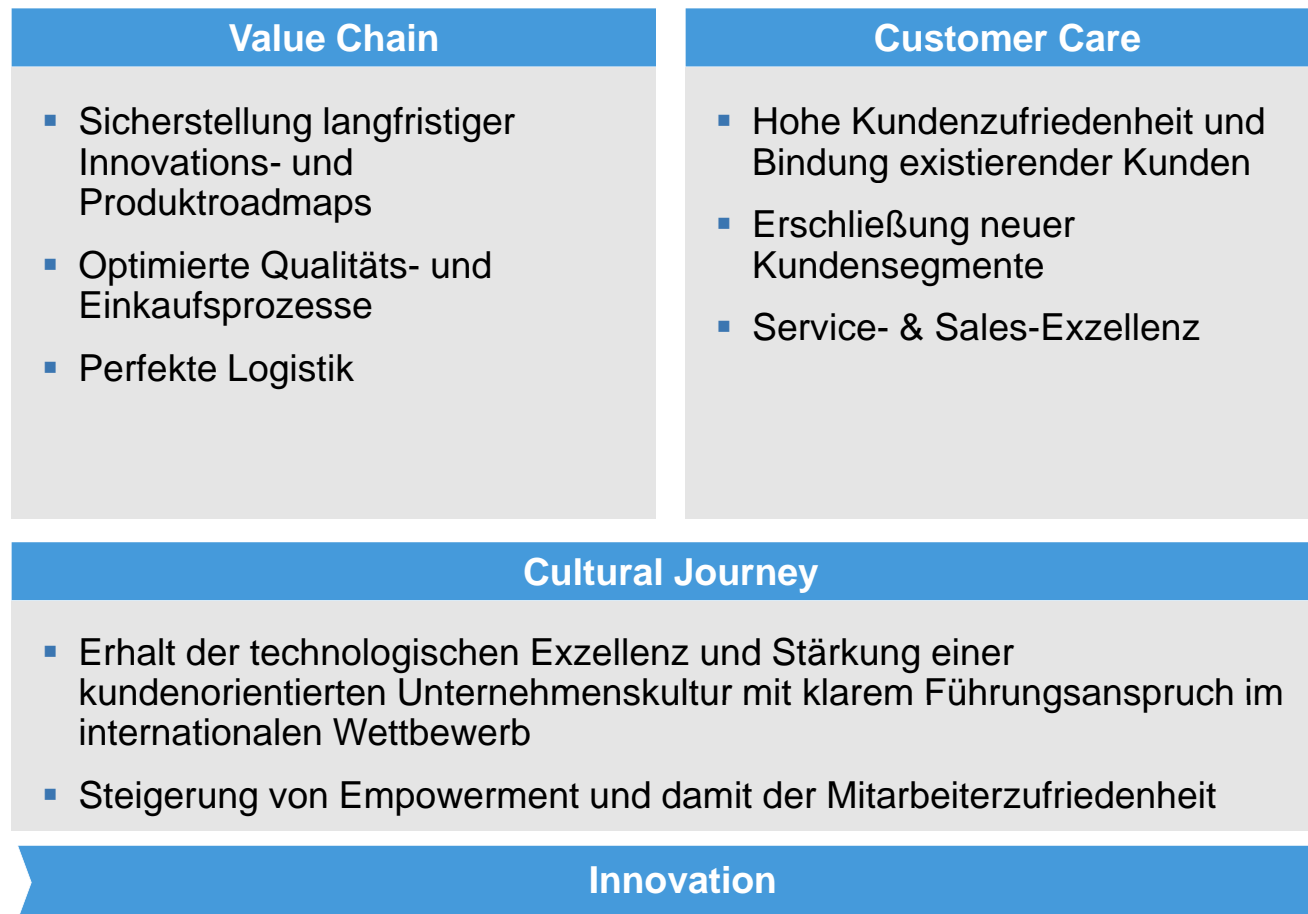
Die Erwartung der Kunden geht (zukünftig) über exzellente Performance hinaus



Um unser volles Marktpotenzial auszuschöpfen, haben wir zwei Attribute zu unserer Markenidentität hinzugefügt



Klar definierte Programme sollen die ergänzenden Attribute mit Leben füllen



Handlungsorientierte Unternehmenswerte geben Orientierung im täglichen Business



SERVE

Wir begeistern unsere Kunden durch innovative Produkte und Dienstleistungen, die überlegenen Wert schaffen.

ACT

Wir handeln verlässlich und pragmatisch, um unsere Ziele zu erreichen.

EMPOWER

Wir übertragen unseren Mitarbeitern Verantwortung und unsere Führungskräfte sind Vorbilder.

WIN

Wir streben danach, zu gewinnen und unsere Wettbewerber zu übertreffen.

Um den Wandel zu steuern und Erfolge zu messen, braucht es mehr als Finanzkennzahlen



Bis 2008 waren unsere KPIs auf Finanzkennzahlen beschränkt...

Economic Value Added (EVA)

- ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung.

Revenue Growth

- überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung.

Operating Free Cash Flow

- bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden.

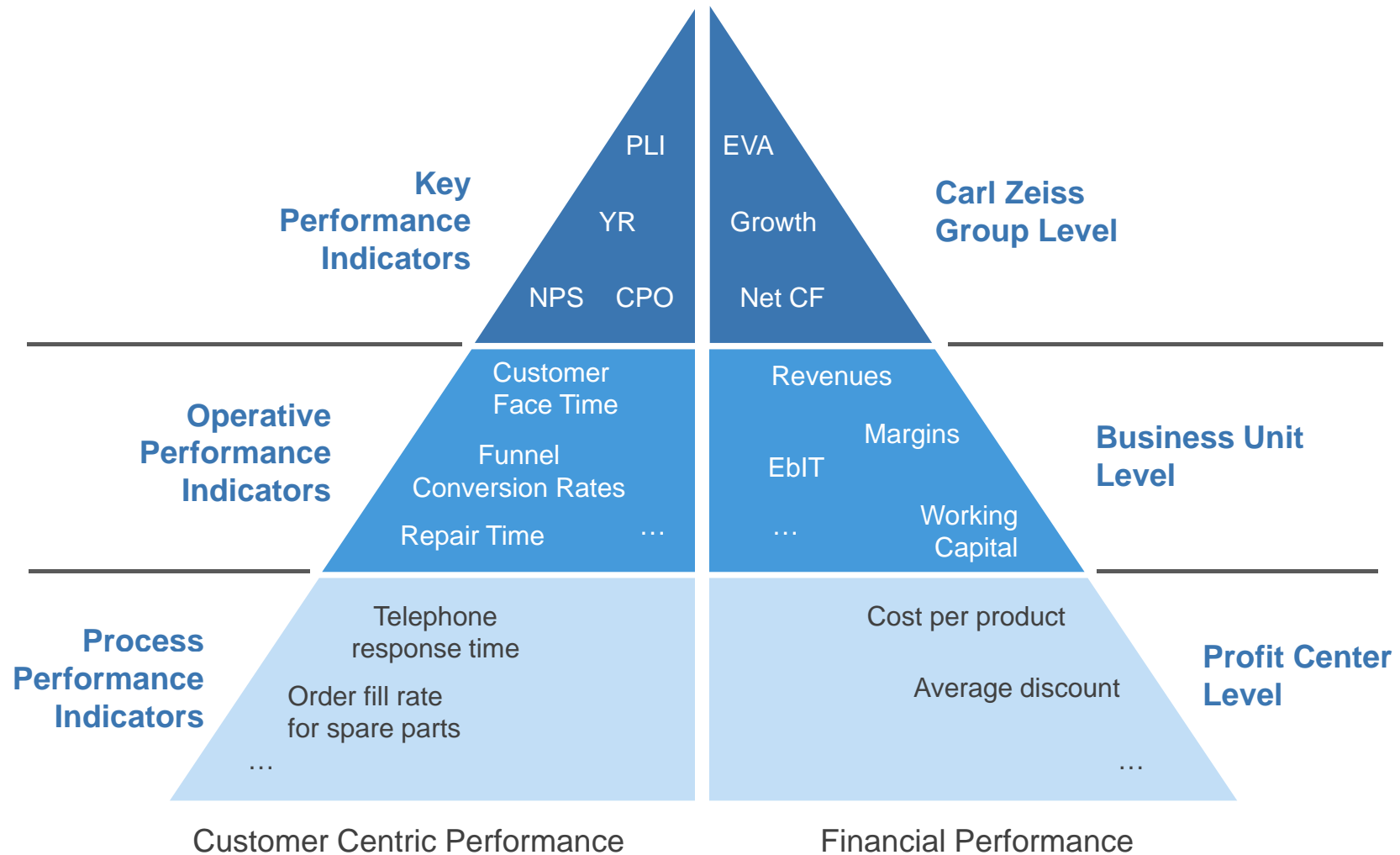
Financial Results

Unsere Balanced Scorecard wird uns helfen die Performance weiter zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none">• misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben.	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none">• ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none">• überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none">• bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden.	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none">• gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden.		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none">• spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none">• misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette.		

Eingebettet in eine Kennzahlenhierarchie wird der Konzern nun mit der Balanced Scorecard gesteuert



Agenda



-
- 1 Profil und Vision der Carl Zeiss Gruppe
 - 2 Verankerung der Unternehmensvision in der Praxis
 - 3 Non-financial KPIs der Carl Zeiss Gruppe
 - 4 Die neue Konzern BSC in der Praxis

Die Balanced Scorecard hilft Performance in unterschiedlichen Dimensionen zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none">• misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben.	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none">• ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none">• überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none">• bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden.	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none">• gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden.		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none">• spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none">• misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette.		

Mit dem PLI wollen wir messen, ob wir unseren Werten und damit letztlich unseren Zielen näher kommen



SERVE

Wir begeistern unsere Kunden durch innovative Produkte und Dienstleistungen, die überlegenen Wert schaffen.

ACT

Wir handeln verlässlich und pragmatisch, um unsere Ziele zu erreichen.

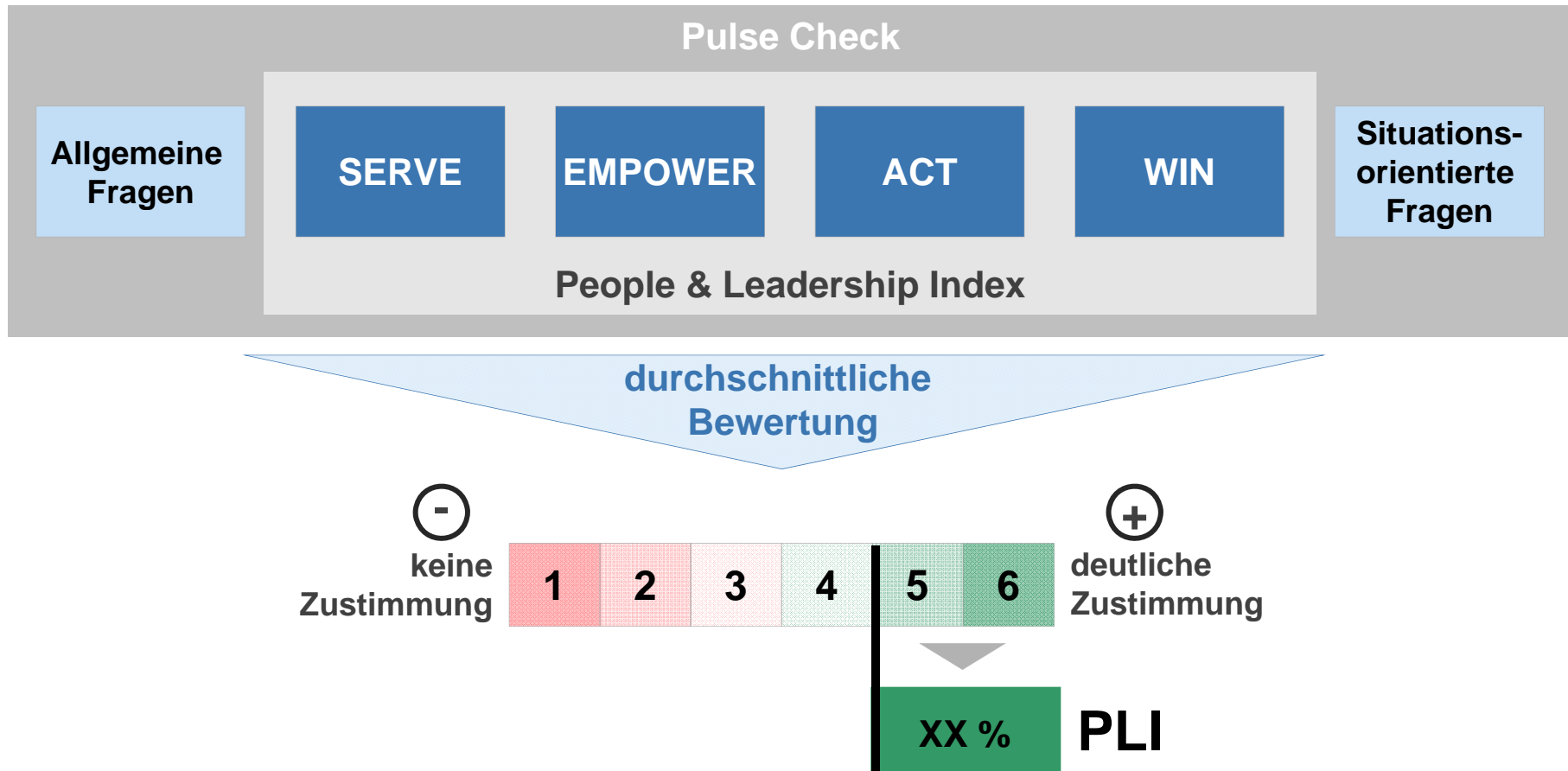
EMPOWER

Wir übertragen unseren Mitarbeitern Verantwortung und unsere Führungskräfte sind Vorbilder.

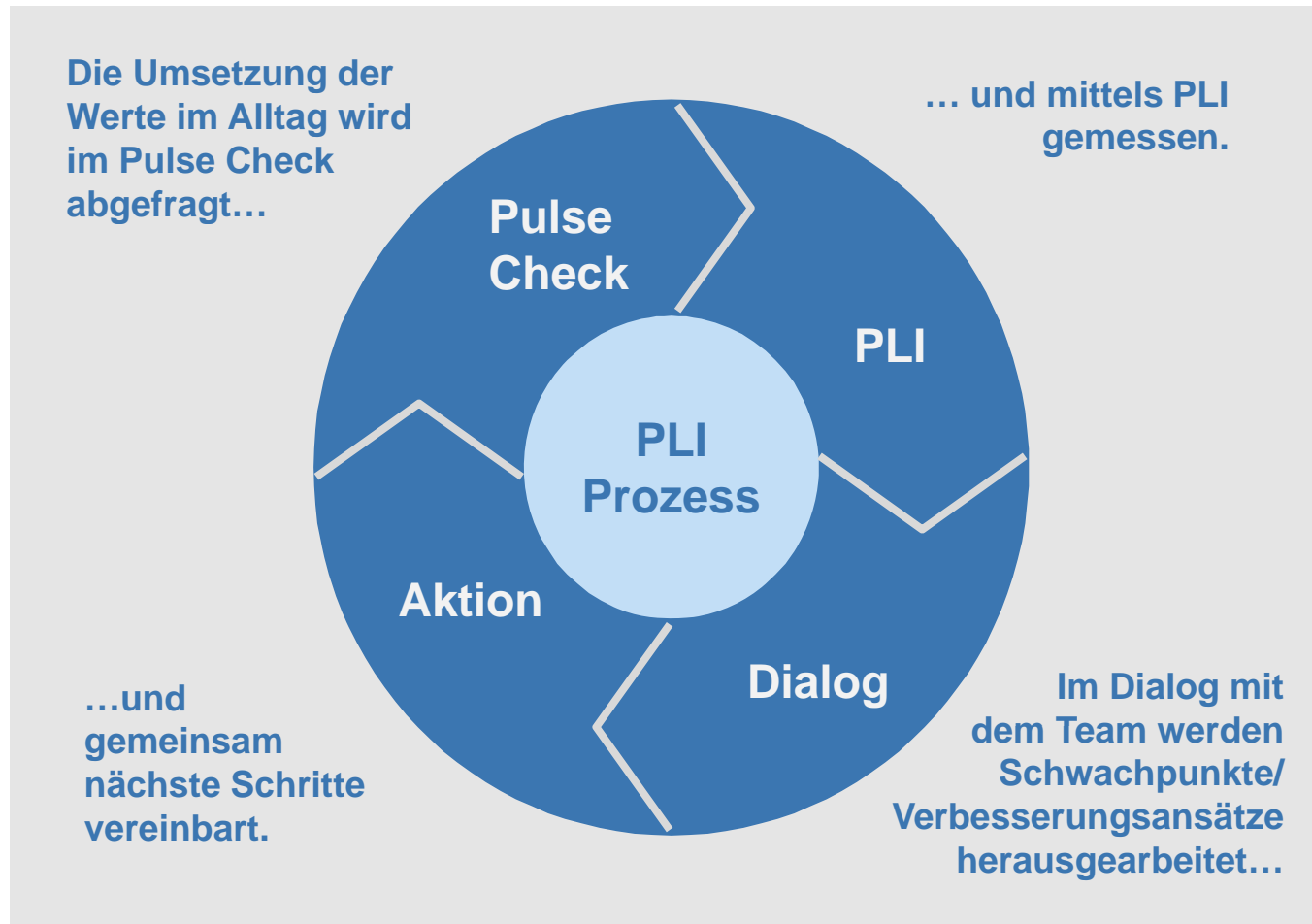
WIN

Wir streben danach, zu gewinnen und unsere Wettbewerber zu übertreffen.

Mit dem PLI wollen wir messen, ob wir unseren Werten und damit letztlich unseren Zielen näher kommen



Der jährliche Pulse Check führt im Dialog mit den Mitarbeitern zu verbessernden Maßnahmen



Die Balanced Scorecard hilft Performance in unterschiedlichen Dimensionen zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none">• misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben.	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none">• ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none">• überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none">• bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden.	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none">• gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden.		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none">• spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none">• misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette.		

Mit dem Net Promoter Score wird die Entwicklung der Kundenloyalität erfasst

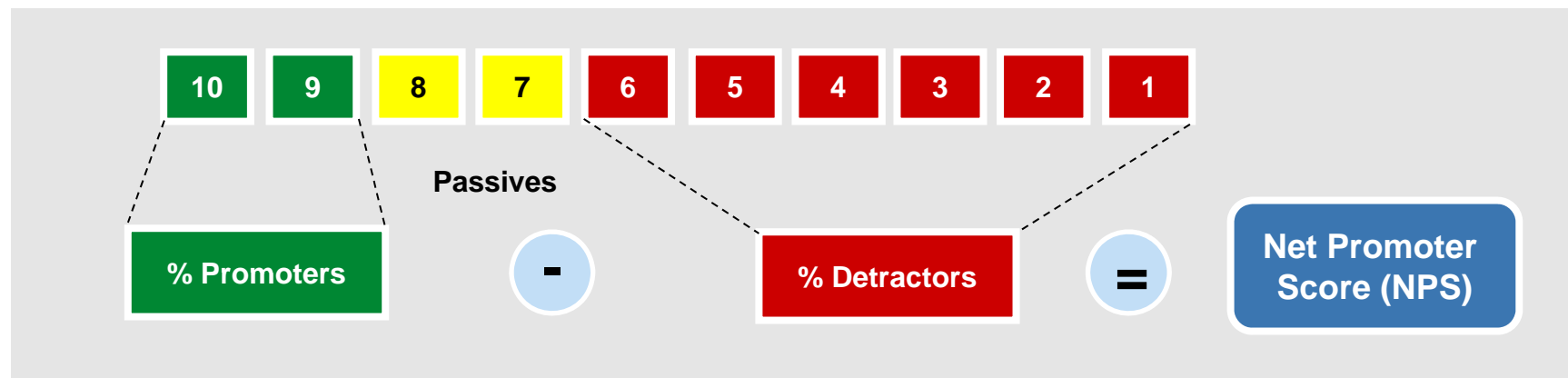


Der NPS misst konzernweit einheitlich die **Loyalität der Kunden zum Unternehmen** anhand der Frage:

“Auf einer Skala von 1-10, wie wahrscheinlich würden Sie Carl Zeiss an einen Freund oder Kollegen weiter empfehlen?“

...und ermöglicht damit die schnelle Identifizierung unzufriedener Kunden.

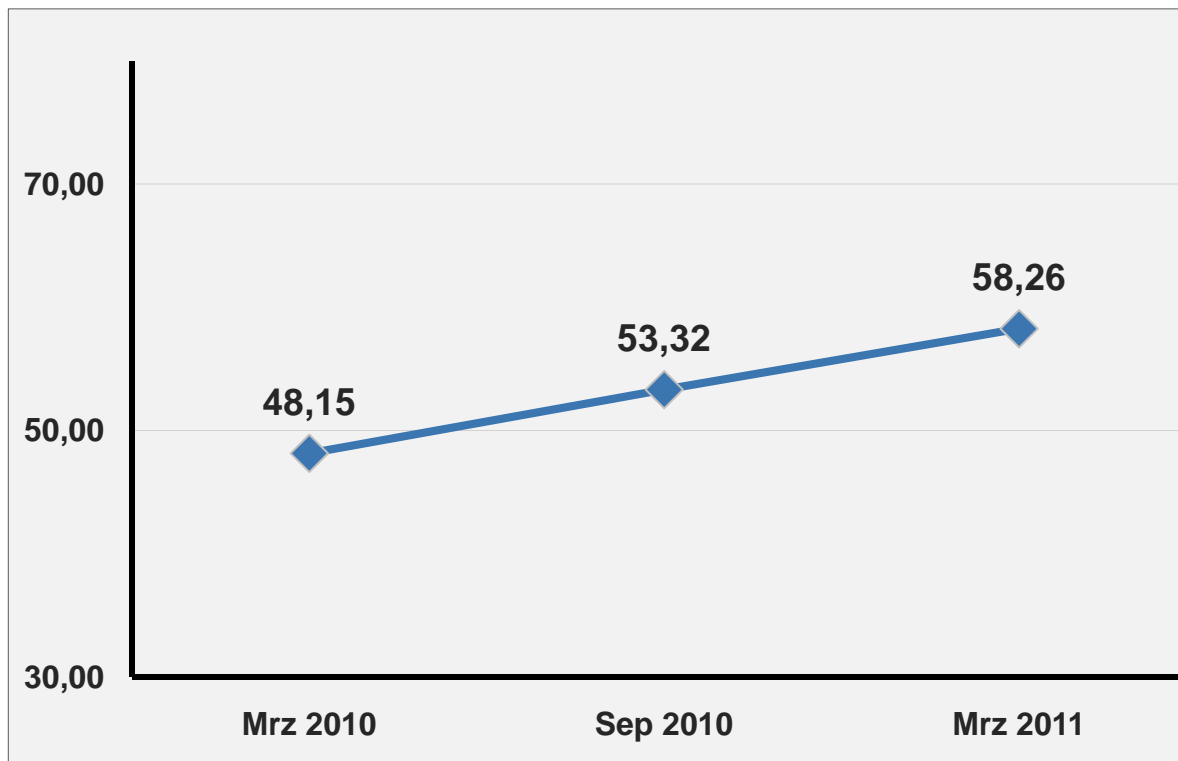
Wie wird der NPS berechnet?



Durch die Befragung von Kunden und durch Detractor Calls können wichtige Verbesserungen angestoßen werden



Der NPS entwickelt sich seit Einführung der konzernweiten Messung erfreulich



Studien belegen den Zusammenhang zwischen hohen NPS Werten und erfolgreichem Unternehmenswachstum.

[Reichheld 2006, The Ultimate Question]

Die Balanced Scorecard hilft Performance in unterschiedlichen Dimensionen zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none"> • misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben. 	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none"> • ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none"> • überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none"> • bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden. 	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none"> • gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden. 		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none"> • spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. 		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none"> • misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette. 		

Mit der Kennzahl Young Revenues wird der Anteil von Neuprodukten am Gesamtumsatz gemessen



Was sind Young Revenues?

- Umsätze mit aus Kundensicht wahrnehmbarer **Innovation**
- Innovation ist, was ggü. dem Wettbewerb **signifikanten Mehrwert** für den Kunden bietet
- Mehrwert schaffen wir mit **Produkten, Dienstleistungen und Services**

Wie wird die Kennzahl berechnet?

- Startzeitpunkt der Messung ist der **erstmalige Verkauf** eines Produktes¹⁾
- Ein Produkt zählt **3 Jahre ab** diesem Zeitpunkt als Neuprodukt
- **Halbjähriger** Reportingzyklus

¹⁾ definiert als Hardware, Software, Dienstleistung und Service

Für die Kategorisierung als “Neuprodukt” gelten strenge Kriterien



Das Produkt wird vom **Kunden** als neu wahrgenommen



Das Produkt hat eine **Funktion** / einen **Leistungsumfang**, der neu für ZEISS Produkte und relevant für den Kunden ist

oder

Produkte mit **Charakteristiken / Spezifikationen**, die neu für ZEISS Produkte sind und dem Kunden einen substantiellen Vorteil bieten

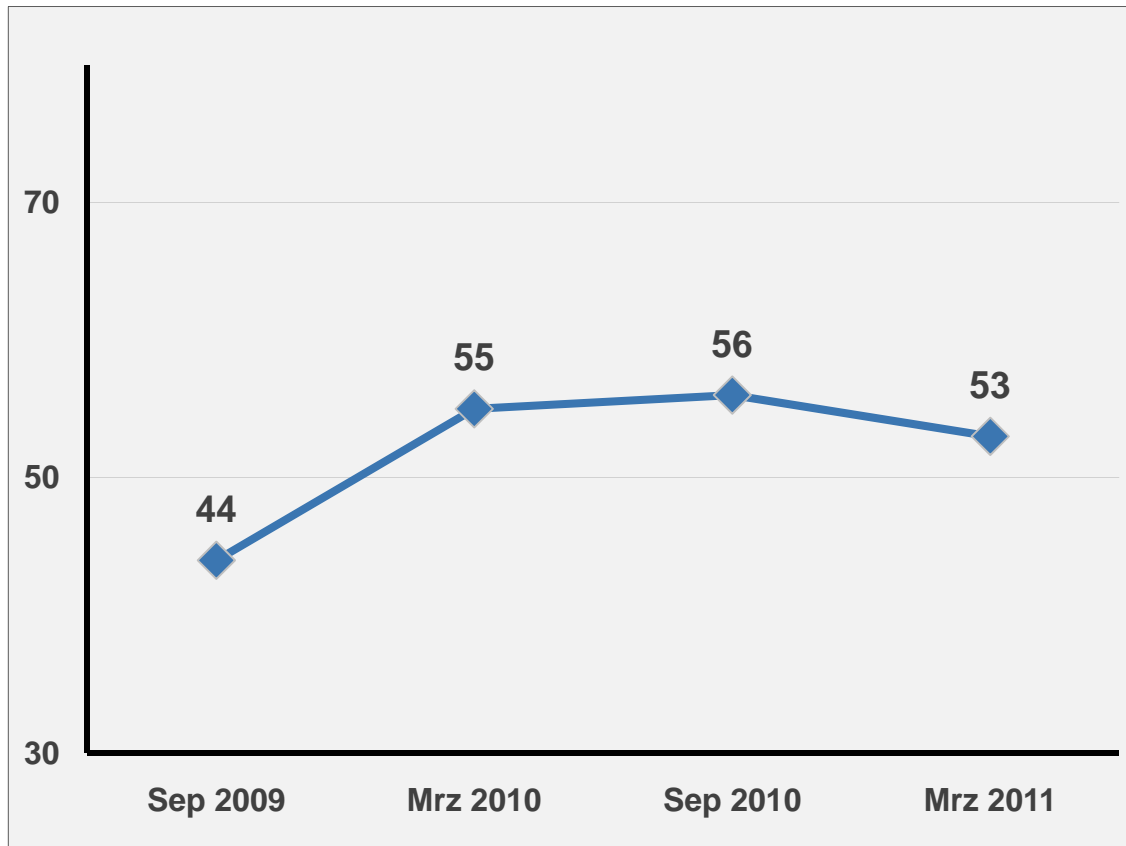
oder

Produkte in einem **neuen Preissegment**, das sich deutlich von dem existierenden ZEISS Produkten unterscheidet

=

“Neuprodukt”

Der Carl Zeiss Konzern erzielt über die Hälfte seines Umsatzes mit Neuprodukten



Alle Angaben in % vom Konzernumsatz

- Je nach Produktmix schwankt die Neuproduktrate auf einem hohen Niveau
- Konstant hohe F&E-Auswendungen von rd. 10% v.U. sichern eine hohe Neuproduktrate

Die Balanced Scorecard hilft Performance in unterschiedlichen Dimensionen zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none"> • misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben. 	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none"> • ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none"> • überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none"> • bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden. 	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none"> • gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden. 		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none"> • spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. 		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none"> • misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette. 		

Customer Perfect Order ist eine ambitionierte Kennzahl zur Messung der Operational Excellence



Was ist CPO?

CPO misst anhand dreier Kriterien konzernweit einheitlich die Exzellenz unseres Auftragsabwicklungsprozesses vom Auftragseingang über die qualitativ hochwertige und pünktliche Produktion bis zur fehlerfreien Installation.

Wie wird CPO berechnet?

Pünktlichkeit x Vollständigkeit x Funktionalität = CPO

Erfüllung des Kriteriums → 1
Nichterfüllung → 0

Wird auch nur eines der Kriterien mit 0 bewertet ist der CPO für diesen Auftrag 0!

$$\text{CPO \%} = \frac{\text{Anzahl perfekte Aufträge}}{\text{Gesamtanzahl Aufträge}}$$

Der CPO lässt sich nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit von Vertrieb, Produktion und Logistik verbessern



Agenda



-
- 1 Profil und Vision der Carl Zeiss Gruppe
 - 2 Verankerung der Unternehmensvision in der Praxis
 - 3 Non-financial KPIs der Carl Zeiss Gruppe
 - 4 Die neue Konzern BSC in der Praxis

Die Balanced Scorecard hilft Performance in unterschiedlichen Dimensionen zu verbessern



People & Leadership Development	People & Leadership Index <ul style="list-style-type: none"> • misst wie weit wir unsere angestrebte Führungs- und Unternehmenskultur erreicht haben. 	Economic Value Added (EVA) <ul style="list-style-type: none"> • ist das wichtigste Kriterium zur Messung der Wertgenerierung. Revenue Growth <ul style="list-style-type: none"> • überwacht unsere Wachstumsrate. Profitables Wachstum ist uns dabei wichtiger als reine Umsatzsteigerung. Operating Free Cash Flow <ul style="list-style-type: none"> • bildet ab, wie viel liquide Mittel generiert und verbraucht werden. 	Financial Results
Customer Excellence	Net Promoter Score <ul style="list-style-type: none"> • gibt Auskunft über die Loyalität unserer Kunden. 		
Innovation Excellence	Young Revenues <ul style="list-style-type: none"> • spiegelt unseren Innovationsgrad wieder und liefert einen Indikator für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. 		
Operational Excellence	Customer-Perfect Order <ul style="list-style-type: none"> • misst die Prozessqualität aus Kundensicht entlang unserer kompletten Wertschöpfungskette. 		

Die Balanced Scorecard wird wirksam, wenn die Verzahnung mit der Praxis stimmt





// ERKENNTNIS
MADE BY CARL ZEISS

Der Moment, in dem Sie etwas sehen,
was Ihnen bisher verborgen war.
Für diesen Moment arbeiten wir.



We make it visible.



// ERKENNTNIS
MADE BY CARL ZEISS

Der Moment, in dem Controlling sichtbar
macht, was Ihnen bisher verborgen war.
Für diesen Moment arbeiten wir.



We make it visible.



We make it visible.