



| ayming |

business  
performance  
consulting

# performance

insight

## Vorwort

Sehr geehrte Leser,

wir freuen uns sehr, Ihnen die erste Ausgabe von Performance Insight zu präsentieren.

Mit Performance Insight möchten wir mit Ihnen über Aktuelles aus den Bereichen Operations, Steuern und Fördermittel im Austausch stehen.

Performance Insight liefert Einblicke aus dem Ayming-Netzwerk zum Wandel von Geschäftsmodellen, Wertschöpfung und internationalen Handelsbeziehungen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.

Ihr

Dr. Johannes Dölle

Managing Director – Central Europe





## INHALT

	Seite
Wegbereiter zur „Smart Factory“	2
Industrie 4.0 – Starten mit maßgeschneiderter Förderung	4
Reformen in Italien: Steuerrecht 2017	6

## Wegbereiter zur „Smart Factory“

Die digitale Infrastruktur in der „Smart Factory“ ist das Herzstück zur flexiblen Produktion. Ermöglicht wird sie durch gezielte Investition in Auf- und Ausbau sowie den fortlaufenden Unterhalt durch die Instandhaltung. Der Einkauf nimmt als Wertemanager dabei eine zentrale Schnittstellenfunktion ein.

„Industrie 4.0“ beschreibt die Schwelle zu einer neuen industriellen Epoche. Zentrales Element ist dabei die Vision von der vernetzten „Smart Factory“, die eine kundenindividuelle, maßgeschneiderte und flexible Produktion ermöglichen soll.

Soweit die Vision. In der Praxis stellt die Vision der „Smart Factory“ und der Themenkomplex „Industrie 4.0“ den Anwender zunächst vor die Herausforderung der begrifflichen Abstraktheit: Was ist unter „Industrie 4.0“ genau zu verstehen? Wie berührt „Industrie 4.0“ mein Unternehmen und wie sollten

einzelne Maßnahmen zur Umsetzung priorisiert werden?

Zentrale Herausforderung der Vision „Smart Factory“ sind Produktionssysteme, die in hohem Ausmaß flexibel skalierbar, verfügbar und zuverlässig sein müssen, um eine kundenindividuelle, maßgeschneiderte Produktion realisieren zu können.

Hierzu werden Anlagen und Maschinen mit Sensoren und Aktuatoren versehen und Datenströme als Bestandteil eines „Cyber-physischen Systems“ zentral über Schnittstellen und Protokolle zu einem Datenstrom erfasst, analysiert und ausgewertet.

Dies wird initial durch Investition in entsprechende Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik, Software und Netzwerktechnik (Vernetzung) sowie Produktionsanlagen und -maschinen (Neu-/Ersatzinvestitionen) ermöglicht.

Um den laufenden flexiblen Produktionsbetrieb der „Smart Factory“ zu gewährleisten nimmt nachfolgend die Instandhaltung unter dem Themenfeld „MRO 4.0“ eine zentrale Stellung ein.

### Bedeutung für die Investitionsplanung

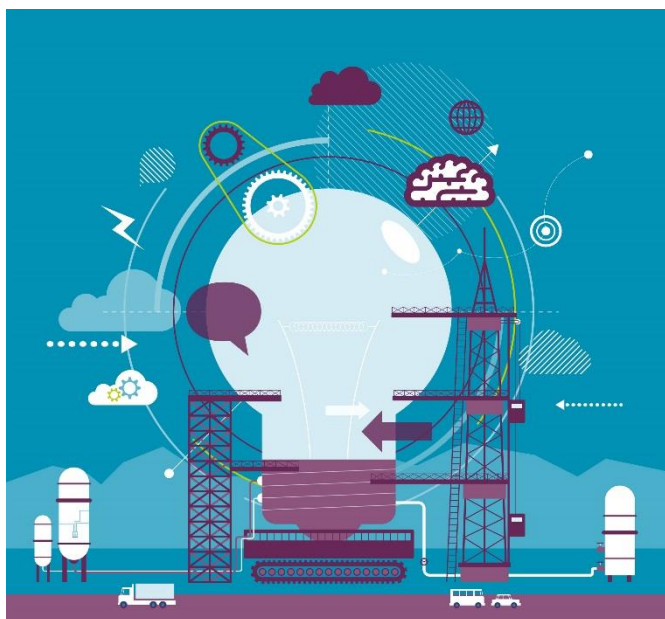
Das Unternehmen selbst steht zunächst vor der Investitionsentscheidung, in welche neuen Technologien und Systeme vorrangig investiert werden muss und welche damit einhergehenden Leistungen die zukünftige Kostenstruktur die Investition zusätzlich begleiten.

Für die erfolgreiche Vernetzung mit bestehenden physischen und digitalen Strukturen ist eine klare Spezifizierung unter Betrachtung und Analyse der

bestehenden Maschinen und Anlagen, der Systeme sowie aktuellen Protokolle und Schnittstellen Ausgangspunkt.

Mit der Investition einhergehende Leistungsumfänge, etwa von externen Servicevereinbarungen und Wartungskontrakten, sind dabei ebenfalls zu spezifizieren und für die Investitionsentscheidung einzubeziehen. Auch sind bereits bestehenden Leistungen und Lieferantenstrukturen zu berücksichtigen.

Ebenfalls sind die zukünftige strategische Ausrichtung und Verlust von Handlungsoptionen zu berücksichtigen. So ist beispielsweise für den Bereich des zusätzlichen Ersatzteilbedarfs insbesondere zu überprüfen, wie sich der Anteil an ausschließlich als OEM-Teile verfügbaren Artikeln auf mögliche strategische und finanzielle Abhängigkeiten gegenüber Lieferanten auswirkt und im Rahmen der Versorgungssicherheit auf den Produktionsprozess als Ganzes Einfluss nehmen können. Im Falle von Eigenentwicklungen gilt dies analog in Hinblick auf den Grad an Sonderanfertigungen.



## Bedeutung für die Instandhaltung – „MRO 4.0“

Instandhaltungsmaßnahmen sollen durch die Digitalisierung vorhersehbar gemacht und damit planbar werden („Predictive Maintenance“).

Für die Instandhaltung bedeutet dies jedoch zunächst die Ausweitung der Instand zuhaltenden Elemente. Dabei müssen zusätzliche Instandhaltungsaufwände, neue Einfluss- und Störfaktoren und komplexer werdende Strukturen erfasst und beherrscht werden.

Von Instandhaltungsteams sind daher zunehmend weitgefächerte technische sowie IT-bezogene Kenntnisse gefordert, um flexibel und kurzfristig höchst individuellen, kontextsensitiven Instandhaltungsaufgaben gerecht werden zu können.

Um die Flexibilität und Verfügbarkeit der Instandhaltungsteams zu gewährleisten, ist nun umso mehr eine organisatorische Fokussierung auf Kernaufgaben innerhalb der Instandhaltung notwendig.

## Einkauf nimmt als Wertemanager eine zentrale Schnittstellenfunktion ein

Im Rahmen der Investitionsplanung zeichnet der Einkauf, als Gesamtkostenverantwortlicher strategisch richtungsweisende Verantwortung. Hierbei ist der Einkauf als Wertemanager Dreh- und Angelpunkt bei der Mitgestaltung des Spezifikationsprozesses, der Quantifizierung von Leistungsumfängen und der Bewertung von Investitionsalternativen, um diese zur Entscheidungsreife aufzubereiten.

Kostenoptimierung bereits im Investitionsplanungsprozess und strategische Einbettung in Warengruppen- und Lieferantenstrategie sind dabei zentrale Stellgrößen.

Für die Instandhaltung nimmt der Einkauf eine Schlüsselfunktion dabei ein, der Instandhaltung den Weg zur Fokussierung auf deren Kernaufgaben zu ebnet.

Der Einkauf als zentral verantwortliche Einheit für Lieferanten- und Warengruppenmanagement, konzentriert und steuert vormals oft noch in die Instandhaltung ausgelagerte Prozesse an zentraler Stelle. Dies beginnt beim Bedarfsmanagement, über die Lieferantenauswahl bis hin zur physischen Durchführung des Beschaffungsprozesses.

Dabei sind zentrale Stellgrößen eine Kostenoptimierung mittels Prozesskosten senkung für Beschaffungs- und Bestellprozesse sowie die Flexibilisierung von Ressourcen innerhalb der Instandhaltung.

Der Einkauf nimmt mithin als Wertemanager eine zentrale Schnittstellenfunktion ein, den

Investitionsplanungsprozess zu befähigen sowie die Instandhaltung in die Lage zu versetzen, die flexible Produktion der „Smart Factory“ zu gewährleisten und unterschiedlichste Instandhaltungsaufgaben in einer kontextsensitiven Umgebung zu bewältigen.

Ayming als internationaler Partner unterstützt Sie gerne auf ihrem Weg zur „Smart Factory“:

Von Einkauf & Supply Chain, über Investitionsplanung und -steuerung bis hin zur Prüfung zusätzlicher Fördermöglichkeiten für Ihr Projekt – Sprechen Sie uns einfach an.

---

## Über den Autor



### Wolfgang Schwemmer

Herr Schwemmer ist zentraler Ansprechpartner für den Themenbereich „Digital Operations“ und Manager im Bereich Operations Performance.

wschwemmer@ayming.com  
T. +49 (0) 211 71 06 75-13

---

## Industrie 4.0 – Starten mit maßgeschneiderter Förderung

Der Bereich Industrie 4.0 beinhaltet eine Vielfalt an Themen. Analog besteht ein breites Spektrum an Fördermöglichkeiten, welche Unternehmen oft nicht bekannt sind.

Die vierte industrielle Revolution wird durch eine intelligente Vernetzung der Akteure und Ressourcen in der Produktion verwirklicht. Da "Smart Factories" ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Betriebe sind, stellt die Optimierung der Prozesse und Anlagen in dieser Hinsicht eine kontinuierliche Aufgabe für Unternehmen dar. Gleichzeitig geht dieser Transformationsprozess mit Unsicherheiten einher, sodass viele Unternehmen

zurückhaltend auf das Thema „Industrie 4.0“ reagieren und nur zögerlich Investitionen und neue Projekte in diesem Bereich voran bringen.

Um diese Unsicherheiten abzubauen und innovative Entwicklungen im Themenfeld Industrie 4.0 zu fördern, bieten sowohl der Bund als auch die Bundesländer und die Europäische Kommission verschiedene Möglichkeiten der Bezuschussung derartiger Projekte. Unternehmen können sich mit einer Förderung finanzielle Unterstützung sichern, um komplexe Problemstellungen zu lösen und so letztendlich als Vorreiter Wettbewerbsvorteile im Markt zu nutzen.

Dabei deckt das Konzept Industrie 4.0 eine große Bandbreite an industriellen Thematiken und damit verbundenen Erwartungen ab. Unter dem Begriff lassen sich viele Projekte einordnen, die sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

- ✧ Starke Individualisierung der Produkte
- ✧ Flexibilisierte (Großserien-) Produktion
- ✧ Direkte Einbindung der Kunden und Geschäftspartner in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse
- ✧ Erhöhte Ressourceneffizienz von Anlagen und Prozessen



## „Industrie 4.0 für Einsteiger“: Förderung von begleitenden Aktivitäten

Viele Unternehmen erkennen die Vorteile von Industrie 4.0-Ansätzen, können heute aber noch nicht identifizieren, „wo sie pragmatisch anfangen sollen“. In dieser Hinsicht ist oft ein Austausch von Wissen und Erfahrungen durch die Vernetzung mit externen Partnern hilfreich. In vielen Bundesländern existieren Initiativen, um industriebezogene und netzwerkunterstützende Projektaktivitäten im Bereich der Industrie 4.0 voran zu bringen. So fördert beispielsweise die Sächsische Aufbaubank Unternehmen, die konkrete operative Projekte zu zukunftsfähigen Themen entwickeln.

## „Industrie 4.0 für Fortgeschrittene“: Förderung Ihrer Prozessoptimierungen

Wenn Ihr Unternehmen erste praktische Pilotanwendungen im Themenfeld Industrie 4.0 und Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) testen will, können z.B. die Erprobung von neuen digitalen Produkten, die Anpassung an digitalisierte Prozesse sowie die Entwicklung vernetzter Geschäftsmodelle gefördert werden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung fördert im Rahmen des Förderprogrammes „Industrie 4.0-Testumgebungen“ Pilotanwendungen, die realitätsnahe, komplexe und vernetzte Testumgebungen für neue Industrie 4.0 Komponenten bieten. Dazu können auch vorhandene Demonstrationsanlagen, sogenannte „I4.0-Testumgebungen“ zählen, die diese Voraussetzungen erfüllen können. Die KMU werden mit der Förderung in die Lage versetzt, eigene Lösungen in für sie geeigneten,



praxisnahen Testumgebungen zu erproben. Damit wird die Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0 in die betriebliche Praxis wesentlich erleichtert.

### „Industrie 4.0 für Experten“: Förderung von IoT-Konzepten und Architekturen

Ihr Unternehmen ist schon aktiv in der Entwicklung von IoT-Plattformen und Sie möchten die Konzepte, Tools und Methoden weiterentwickeln? Die EU bietet derzeit einen interessanten Rahmen, um diese Art von Projekten zu fördern. Die Förderlinie „R&I on IoT integration and platforms“ des Forschungsrahmenprogramms H2020 unterstützt Aktivitäten zur Entwicklung, Überprüfung und zum Testen von IoT Anwendungen. Dies beinhaltet unter anderem die Entwicklung von neuen Standards, Studien zur User-Akzeptanz und Vergleiche zwischen IoT- und konventionellen Lösungen.

Möchten Sie mehr wissen oder haben Sie Bedarf an Unterstützung bei der Frage inwieweit Industrie 4.0 als Förderthema interessant sein könnte?

Ayming hilft Ihnen fokussiert, interdisziplinär und international (14 Länder, insgesamt 430 Fördermittelberater) bei:

- ✧ Identifikation und Entwicklung von erfolgsversprechenden Projekten in Ihrem eigenen Portfolio (z.B. CAPEX-Liste, Technology Roadmap)
- ✧ Analyse der aussichtsreichsten Förderprogramme für diese Projekte
- ✧ Erstellung von qualitativ hochwertigen Anträgen, um Ihre Förderchancen zu maximieren
- ✧ Fördermittelbezogenes Projektmanagement

Ihr eigener Aufwand ist durch die Zusammenarbeit mit Ayming sehr überschaubar, so dass Sie sich voll auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

---

## Über den Autor



### Dominique Buoncuore

Herr Buoncuore ist Consultant im Bereich Finance Performance – Fördermittel.

dbuoncuore@ayming.com  
T. +49 (0) 211 71 06 75-15

---

## Reformen in Italien: Steuerrecht 2017

Mit der am 2. Dezember veröffentlichten „Tax decree“ ebnet die italienische Finanzverwaltung den Weg zur Implementierung einer neuen Strategie, um Steuerhinterziehung vorzubeugen und um die Mehrwertsteuerlücke zu verkleinern.

Welche Auswirkungen ergeben sich aus diesen Änderungen? Wir geben Ihnen einen Überblick:

Eine Steuererklärung muss von allen Steuerpflichtigen quartalsweise an die Finanzbehörde vorgenommen werden und muss Ein- und Ausgangsrechnungen, ordnungsgemäße Zoll- sowie Korrekturdokumente beinhalten. Die Frist zur Einreichung ist zum Ende des zweiten

Monats des betreffenden Quartals gesetzt.

Die zu übermittelnden Daten sind u.a. Informationen und persönliche Angaben, Besteuerungsgrundlagen, Mehrwertsteuersatz und Mehrwertsteuerbetrag. Ein Entwurf des zukünftigen Formulars steht bereits zur Verfügung und ähnelt dem bisherigen periodischen Formular. Strafen werden im Falle von ausgelassenen, falschen oder unvollständigen Angaben verhängt.

### Konsistenzkontrollen der Steuerdaten

Für jedes Quartal führt die Steuerbehörde Konsistenzkontrollen der erhaltenen Daten durch und gleicht diese mit den Mehrwertsteuerzahlungen ab. Im Falle von Abweichungen und Diskrepanzen, müssen von den betroffenen Steuerpflichtigen Informationen zur Begründung der Abweichung bereitgestellt werden oder eine Zahlung des Betrags zuzüglich (geminderte) Verzugszinsen erfolgen.

Weitere Änderungen sind u.a. der Wegfall der jährlichen Einreichung aller Rechnungen („spesometro“), der EG-Erwerbslisten von Gütern und Dienstleistungen wie auch der Wegfall der Listung von Transaktionen mit Partnern auf der sogenannten „Black List“. Mit Beginn des Jahres 2017 ist die Frist für die jährliche Umsatzsteuererklärung nun auf Ende April des Folgejahres gesetzt.

Steuerrückzahlungen für niedrige Guthaben können nun vereinfacht, ohne Einreichung einer Bankgarantie zurückerstattet werden. Die Grenze für solche Guthaben wurde von 15.000€ auf 30.000€ erhöht, beginnend mit dem Geschäftsjahr 2017.

### Vereinfachung – Umsatzsteuerlager

Des Weiteren wurden Vereinfachungen im Bereich Umsatzsteuerlager auf alle Warengruppen ausgeweitet. Auch wird die Anwendung nun unabhängig von der Herkunft des Handelspartners durchgeführt (Italien, EU, Nicht-EU). Für den Fall der Rücknahme von Gütern aus Italien wurden ebenfalls Änderungen vorgenommen.

Für nationale Güter im Umsatzsteuerlager, muss die Steuer bis zum 16. des Folgemonats nach Einbehaltung der Ware, gezahlt werden. Dieselbe Regelung findet mit Einschränkungen auch Anwendung auf Nicht-EU Güter im Umsatzsteuerlager. Die Regelung für Güter, die durch einen Kauf innerhalb der EU gelagert werden, bleibt unverändert.



Die automatische Deregistrierung im Falle von „ruhenden“ Steueridentifikationsnummern wird durchgeführt, sobald keine Aktivitäten in den vorhergehenden drei Jahren nachzuweisen sind.

Ayming steht Ihnen bei steuerlichen Fragestellungen wie auch bei der Optimierung und Sicherstellung Ihres Umsatzsteuerprozesses zur Verfügung.

---

### Über den Autor



#### Marko Kaiser

Herr Kaiser ist Manager im Bereich Finance Performance – Steuern

mkaiser@ayming.com

T. +49 (0) 211 71 06 75-0



## Ansprechpartner



### Dr. Johannes Döle

Managing Director

[jdoelle@ayming.com](mailto:jdoelle@ayming.com)

T. +49 (0) 211 71 06 75-0

## Impressum

Herausgeber:

Ayming Deutschland GmbH

Am Wehrhahn 50 – 40211 Düsseldorf – Deutschland

T +49 (0) 211 71 06 75-0

[contact@ayming.com](mailto:contact@ayming.com)

[www.ayming.com](http://www.ayming.com)

Geschäftsführer Hervé Amar, Carlos Bofill Amtsgericht

Düsseldorf HRB 56580



Belgien

China

Deutschland

Frankreich

Großbritannien

Italien

Japan

Kanada

Niederlande

Polen

Portugal

Slowakei

Spanien

Tschechien

Ungarn

USA



ayming

business  
performance  
consulting