



CEO OUTLOOK: TRANSFORMATION IST CHEFSACHE

STUDIENERGEBNISSE EINER BEFRAGUNG VON 125 DEUTSCHEN CEOs



Ein volatiles Umfeld, hohe technologische Dynamik und ein verändertes Kundenverhalten: Der Druck auf die Unternehmen ist hoch. Doch die deutschen CEOs haben die Zeichen der Zeit erkannt. Sie treiben die Transformation voran und gestalten sie intensiv mit, um die Stärken der deutschen Industrie in puncto Innovation und Technologie in die Zukunft zu tragen.

Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates

VORWORT

Unternehmen auf der ganzen Welt stehen heute vor gravierenden Veränderungen. Ein volatiles Umfeld, schnelle technologische Entwicklung und ein verändertes Kundenverhalten zwingen sie, ihre Strategien zu ändern oder gar ihr Geschäftsmodell neu zu erfinden. Diese wirtschaftliche Dynamik hält die Entscheider weltweit auf Trab.

CEOs sind Unternehmenslenker und Vordenker – ihre Meinung ist richtungsweisend. Aus diesem Grund haben wir im Rahmen des Global CEO Outlook mehr als 1.200 CEOs weltweit einige wesentliche Fragen gestellt: Wohin bewegt sich die Weltwirtschaft in den nächsten drei Jahren? Wo liegen Wachstumsfelder? Wo sehen Sie Optimierungspotenziale? Welche Unternehmensbereiche werden künftig dominieren? Eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse unserer Studie erlaubt einen Einblick in die Denkweisen und Strategien, die die Wirtschaft in den nächsten drei Jahren prägen werden. Dabei betrachtet die vorliegende Studie insbesondere die Ergebnisse für Deutschland und setzt die Sichtweise der CEOs deutscher Unternehmen in den internationalen Vergleich. Die Auswertung wird ergänzt durch Kommentare von KPMG-Partnern, die auf Basis langjähriger Praxiserfahrung ihre Sicht zu den drängendsten Themen der Unternehmen darlegen.

Mit unserer Studie geben wir einen Ausblick auf künftige Entwicklungen. Wir zeigen Handlungsfelder auf, um kommenden Herausforderungen frühzeitig begegnen und Chancen wahrnehmen zu können. Lassen Sie uns gemeinsam die Weichen stellen, um Veränderungen zu gestalten und zu nutzen!

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre


Angelika Huber-Straßer

Bereichsvorstand Corporates

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

INHALT

Vorwort

I.	Executive Summary	05
II.	Klare Erwartungen	09
II.I	Wachstum	10
II.II	Transformation	13
III.	Eindeutige Prioritäten	17
III.I	Innovation	18
III.II	Operational Excellence	21
IV.	Unterschätzte Themen	25
IV.I	Data & Analytics	26
IV.II	IT- und Cyber Security	27
IV.III	Digitales/Technologisches Potenzial	30
IV.IV	Demografischer Wandel	32
V.	Wandel im Management	35
V.I	Rollenverständnis	36
V.II	Machtgewinn	38
VI.	Fazit	41
VII.	Methodik	43

I. EXECUTIVE SUMMARY

Die Zukunft kommt – so viel ist sicher! Welche Unternehmen in der Zukunft überleben – das ist die Frage. Auf alle Fälle müssen sich die Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft hart erarbeiten.

Diese Erkenntnis scheinen sich laut unserer Studie die meisten deutschen CEOs zu eigen gemacht zu haben: 70 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass sich ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren signifikant verändern wird.

Unsere Studie nimmt eine Standortbestimmung vor und richtet den Blick zugleich 36 Monate in die Zukunft. Sie vermittelt somit ein klares Bild von den Themen, die aktuell auf der CEO-Agenda stehen und künftig verstärkt in den Fokus rücken werden. Zu den identifizierten Schwerpunkten zählen unter anderem:

- » die rapide Veränderung des Markt- und Wettbewerbsumfelds – die CEOs permanent dazu zwingt, Geschäftsmodelle zu optimieren, neue Allianzen zu identifizieren und höhere Risiken einzugehen –,
- » die technologische Entwicklung und digitale Vernetzung – die sämtliche Bereiche mit hoher Geschwindigkeit durchdringen und neue Ansätze hinsichtlich Innovation, Data & Analytics sowie Cyber Security erforderlich machen –,
- » das veränderte Kundenverhalten – gekennzeichnet durch hohe Dynamik und sinkende Loyalität –,
- » der demografische Wandel – der sich längst von einem fernen Problem zu einer drängenden Aufgabe mit akutem Handlungsbedarf gewandelt hat.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten CEOs sehr genaue Vorstellungen hinsichtlich Wachstum und der nötigen Transformation haben. Auch der Weg dorthin ist klar umrissen, wobei insbesondere Innovationen und Operational Excellence als Schrittmacher im Zentrum stehen. Zugleich zeigt die Studie aber auch Schwachstellen, etwa in Bezug auf Daten, IT-Sicherheit, Technologie sowie hinsichtlich der Einschätzung der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Herausforderungen. Genau definiert ist hingegen die eigene Rolle: Hier sind sich die CEOs ihrer Stärken und Schwächen bewusst und erkennen konkrete Handlungspotenziale.

Als Fazit im Vergleich zu den internationalen Ergebnissen unserer Studie lässt sich sagen: Die Transformation der eigenen Organisation ist der wichtigste Punkt auf der CEO-Agenda in Deutschland, gefolgt von den Themen Operational Excellence und Innovation.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

KLARE ERWARTUNGEN



WACHSTUM

Die Erwartungen der deutschen CEOs in Bezug auf das Wirtschaftswachstum sind von Optimismus geprägt.

- » Etwa drei Viertel der Befragten (76 Prozent) schätzen die globalen Wachstumsaussichten positiv ein.
- » Mehr als die Hälfte der Unternehmen (63 Prozent) zeigen sich aktuell hinsichtlich der Wachstumschancen für das eigene Unternehmen zuversichtlicher als noch im Vorjahr.
- » Anorganisches Wachstum gewinnt für die CEOs zunehmend an Bedeutung; hier zeichnet sich für die nächsten drei Jahre eine Verdopplung von derzeit neun Prozent auf 18 Prozent ab.



TRANSFORMATION

Die deutschen CEOs gehen von einer weitreichenden Veränderung ihres Unternehmens und der eigenen Geschäftsmodelle aus.

- » 70 Prozent von ihnen rechnen damit, dass ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten einen starken Wandel durchlaufen wird.
- » Die größten Veränderungen werden in den nächsten drei Jahren im Bereich Strategie (78 Prozent) und bei den Geschäftsmodellen (57 Prozent) erwartet.
- » Kundendynamik und -bindung sind die wesentlichen Treiber der Transformation – der großen Mehrheit der CEOs (88 Prozent) bereitet allerdings die abnehmende Kundenloyalität Sorgen.

EINDEUTIGE PRIORITÄTEN



INNOVATION

Strategisches Topthema der CEOs ist Innovation.

- » Für 57 Prozent der Befragten hat die Nutzung von Innovationspotenzial höchste strategische Priorität.
- » Mehr als die Hälfte (60 Prozent) der Unternehmen verfügt über einen vollständig entwickelten Innovationsprozess.
- » Als größtes Innovationshemmnis erachten fast ein Drittel der Studienteilnehmer (29 Prozent) die hohe Kundendynamik.



OPERATIONAL EXCELLENCE

Ein angespanntes Wettbewerbsumfeld und mittelfristig begrenzte Wachstumsmöglichkeiten in klassischen Absatzmärkten führen zu einer stärkeren Fokussierung auf die Operational Excellence.

- » Etwa zwei Drittel (68 Prozent) halten eine Steigerung der Effizienz für wichtiger als die Konzentration auf Wachstum.
- » Über 60 Prozent der CEOs sehen ihr Geschäftsmodell durch den Markteintritt neuer Wettbewerber gefährdet.
- » Mehr als die Hälfte der Befragten (54 Prozent) ist unsicher, ob ihre Produkte und Dienstleistungen innerhalb der nächsten drei Jahre an Relevanz verlieren werden.

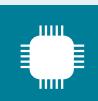
UNTERSCHÄTZTE THEMEN



DATA & ANALYTICS

Das Thema Data & Analytics ist auf der Agenda der CEOs angekommen. Es wird jedoch noch nicht in ausreichendem Maße als strategischer Erfolgsfaktor eingestuft.

- » Lediglich jeder Zehnte erachtet eine stärkere Datenorientierung des Unternehmens (data-driven organisation) als kritische Herausforderung.
- » Unterschiede ergeben sich insbesondere beim internationalen Vergleich: Nur 23 Prozent der deutschen CEOs sehen sich bezüglich Data & Analytics in einer Führungsrolle; weltweit dagegen liegt der Anteil mit 39 Prozent deutlich höher.



DIGITALES/TECHNOLOGISCHES POTENZIAL

Die Nutzung von Potenzialen, die sich aus der Digitalisierung und Vernetzung ergeben, scheint noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit zu bekommen.

- » Nur zehn Prozent sehen in der Implementierung disruptiver Technologien eine strategische Priorität für die nächsten drei Jahre.
- » Nur acht Prozent sehen die hohe Priorität bei Investitionen in das „Internet der Dinge“, in den automatisierten Informationsaustausch (M2M), industrielle Netzwerke oder andere Technologie-Aspekte.



IT UND CYBER SECURITY

Die Untersuchung zeigt, dass die Themen IT-Bedrohung und Cyberrisiken bei deutschen Unternehmen noch nicht auf der Agenda stehen.

- » Nur etwas mehr als ein Drittel der Befragten (38 Prozent) stuft das eigene Unternehmen als vollständig gewappnet gegen Cyberangriffe ein.
- » Jeder vierte CEO hat noch nie an einem Meeting im eigenen Unternehmen zum Thema Cyber Security teilgenommen.



DEMOGRAFISCHER WANDEL

Die Herausforderungen des demografischen Wandels sind den Befragten bewusst und werden unter verschiedenen Gesichtspunkten konträr diskutiert. Dennoch sehen die CEOs ihre Unternehmen in diesem Punkt gut aufgestellt.

- » Etwa zwei Drittel (67 Prozent) der deutschen CEOs gehen für ihr spezifisches Geschäftsumfeld nicht von einem Fachkräftemangel aus – weder momentan noch in drei Jahren.
- » Leichte Defizite werden lediglich hinsichtlich Technologie und Engineering wahrgenommen – im Zuge der Digitalisierung sind in beiden Bereichen qualifizierte Kräfte besonders gefragt.

WANDEL IM MANAGEMENT



ROLLENVERSTÄNDNIS

Bei der Frage nach dem inhaltlichen Schwerpunkt zeigt sich, dass die CEOs ihre Rolle an die gestellten Herausforderungen anpassen. Als ihre besonderen Stärken nennen sie Nachhaltigkeit im Führungsstil und konstruktive Zusammenarbeit.

- » Mehr als die Hälfte der Befragten (58 Prozent) erachten die Förderung der Innovationsfähigkeit in ihrem Unternehmen als größte persönliche Herausforderung.
- » 60 Prozent der Studienteilnehmer bezeichnen die Kontinuität ihres Führungsstils und die Kooperation mit Führungskräften als ihre Hauptstärken.



MACHTGEWINN

Für die Zukunft gehen die CEOs von einer Rollenverschiebung aus, die die neuen strategischen Herausforderungen abbildet.

- » Drei Viertel der Befragten erwarten, dass die Rolle des Chief Strategy Officer an Bedeutung gewinnen wird.
- » 61 Prozent rechnen damit, dass der Chief Innovation Officer zunehmend wichtiger werden wird.



II. KLARE ERWARTUNGEN



WACHSTUM

Die deutschen CEOs sind momentan noch optimistisch – allerdings stellt die derzeit unsichere Entwicklung in den wichtigsten Absatzmärkten (Unsicherheiten in Europa und die potenzielle Abschwächung der globalen Wirtschaft) für die traditionell exportorientierten deutschen Unternehmen eine Herausforderung dar.

Geopolitische Risiken und die weltwirtschaftliche Lage sind daher auch die großen Fragezeichen bei der Einschätzung der Wachstumsaussichten. Strategisch dürfte anorganisches Wachstum in den nächsten Jahren wieder stärker an Bedeutung gewinnen. Dies macht es erforderlich, die Risk- & Compliance-Prozesse der Unternehmen auf die Wachstumsstrategie abzustimmen.



TRANSFORMATION

Das Management der Transformation wird zur größten Herausforderung für die CEOs. Dabei steht vor allem der Kunde im Mittelpunkt. Dessen verminderte Loyalität, in Kombination mit gestiegenen und sich permanent wandelnden Erwartungen, erfordert in sämtlichen Bereichen eine Anpassung der Geschäftsmodelle. Um diese zu managen, müssen vor allem strategische Veränderungen vorgenommen werden. Aber auch die wirkungsvolle Ansprache der Kunden und die Weiterentwicklung der Produkt- und Serviceportfolios stehen weit oben auf der Agenda der Befragten.

II.I WACHSTUM

CEOs HINSICHTLICH WACHSTUMSCHANCEN VORSICHTIG OPTIMISTISCH

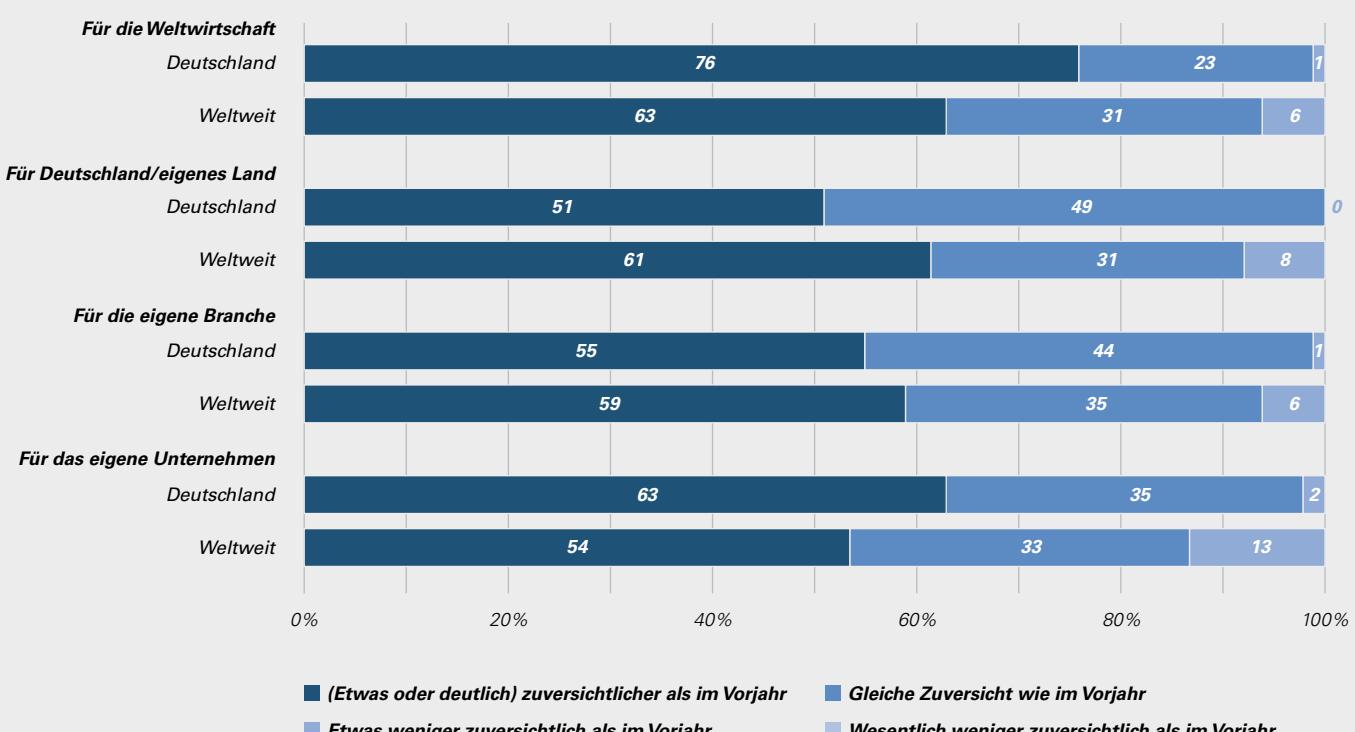


76% der befragten deutschen CEOs äußern sich optimistisch hinsichtlich der Wachstumsaussichten der Weltwirtschaft und **63%** schätzen die Wachstumschancen des eigenen Unternehmens positiv ein. Beide Ergebnisse liegen deutlich über dem weltweiten Durchschnitt von **63%** bzw. **54%**.

Traditionell eher zurückhaltend, sind deutsche CEOs in unserer Befragung optimistisch – zumindest im Hinblick auf die globalen wirtschaftlichen Entwicklungen. So zeigen sich 76 Prozent der Studienteilnehmer diesbezüglich zuversichtlicher als bei der Einschätzung im Vorjahr – der höchste Wert im Vergleich zu den weltweiten Befragungsergebnissen. Auch hinsichtlich des Wachstums in der eigenen Branche und des eigenen Unternehmens ist bei den deutschen Befragten vorsichtiger Optimismus erkennbar.

Abbildung 1

Wie schätzen Sie die Wachstumsaussichten für die nächsten drei Jahre in Bezug auf die Weltwirtschaft, für das eigene Land, für Ihre Branchen und Ihr Unternehmen ein? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)

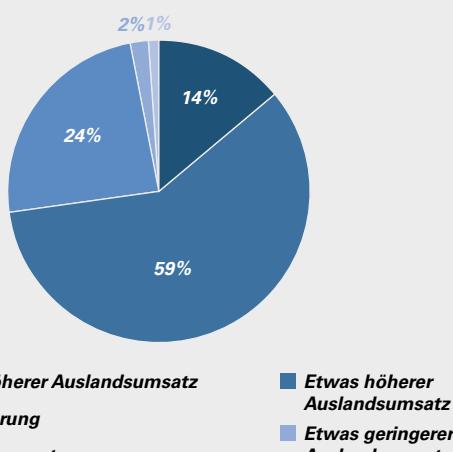


Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

Im Vergleich zum Vorjahr äußern sich die CEOs allerdings etwas verhaltener, was das Wirtschaftswachstum in Deutschland angeht. Nur neun Prozent sind wesentlich, 42 Prozent etwas zuversichtlicher als noch im Vorjahr, wobei die Einschätzung der deutschen CEOs deutlich negativer ausfällt als die im internationalen Vergleich geäußerten Erwartungen. Daher setzt der Exportweltmeister Deutschland weiter auf weltweites Wachstum: Fast drei Viertel der CEOs in der Bundesrepublik (73 Prozent) planen, ihren Auslandsumsatz (wesentlich oder etwas) zu steigern – der Heimatmarkt dagegen rückt leicht aus dem Fokus. Angesichts der starken Exportorientierung ist es durchaus verständlich, dass die deutschen CEOs die weltwirtschaftliche Entwicklung und geopolitische Risiken aufmerksam im Blick behalten. Verschlechterungen würden sich unmittelbar auf die Umsatzentwicklung der hiesigen Unternehmen auswirken.

Abbildung 2

Welche Erwartungen haben Sie an die Entwicklung Ihres Auslandsumsatzes?



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

Die Ergebnisse unserer globalen Studie (vgl. Global CEO Outlook 2015: The growth imperative in a more competitive environment) zeigen bei der Frage nach der weltwirtschaftlichen Entwicklung interessante geografische Gegensätze: zum einen die amerikanischen Unternehmen, die von einem rückläufigen Wachstum im eigenen Land ausgehen, zum anderen die chinesischen CEOs, die die Entwicklungen deutlich optimistischer einschätzen – wobei diese Annahmen durchaus mit Vorsicht zu betrachten sind, wie die aktuellen Entwicklungen zeigen.

„Weil der Wettbewerb härter und die Märkte volatiler werden, wird die Bedeutung einer Diversifizierung der Absatzmärkte, zum Beispiel in wachstumsstarken Ländern Südostasiens, Lateinamerikas, aber auch Afrikas, zunehmen.“

Karl Braun, Mitglied des Vorstands

UNTERNEHMEN SETZEN VERSTÄRKT AUF ANORGANISCHES WACHSTUM

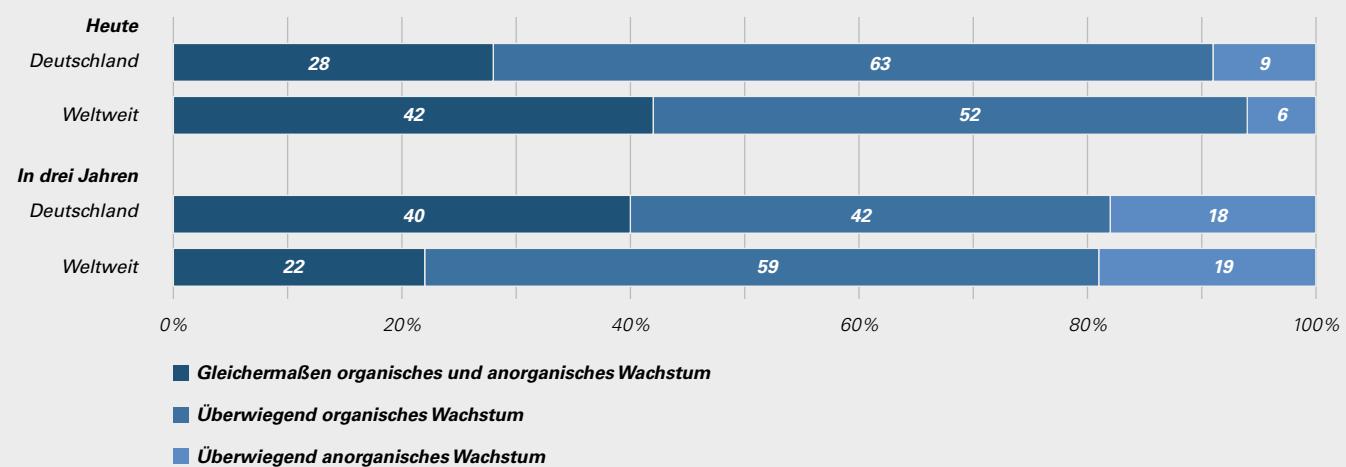
Unsere Studienergebnisse bestätigen den Trend zu anorganischem Wachstum, der in den nächsten drei Jahren voraussichtlich weiter zunehmen dürfte.

„Die hinter uns liegende Phase war durch erhebliche Kosteneinsparungen und einen geradlinigen, organischen Geschäftsausbau geprägt. Heute ist anorganisches Wachstum für viele Unternehmen und Private-Equity-Häuser wieder ein Schwerpunkt. Das Deal-Volumen und die Anzahl der Deals liegen mittlerweile wieder auf Vorkrisenniveau.“

Leif Zierz, Bereichsvorstand Deal Advisory

Abbildung 3

Wie charakterisieren Sie Ihre Wachstumsstrategie – heute und in drei Jahren? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



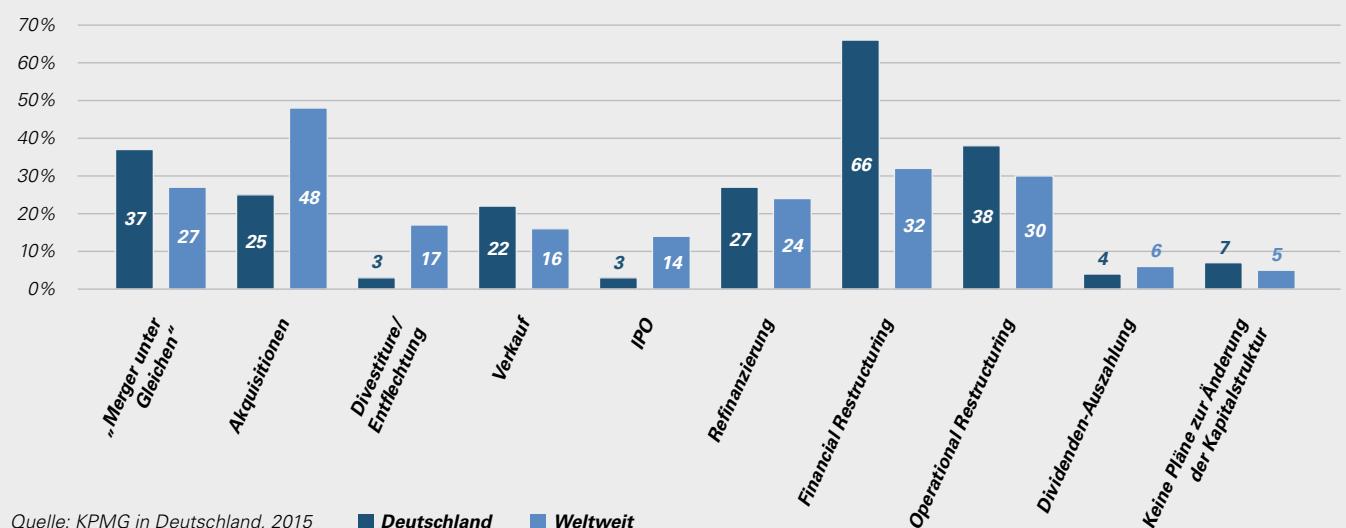
NEUE KAPITALSTRUKTUREN STEHEN IN DEUTSCHLAND IM VORDERGRUND

Der Blick auf die Gestaltung der Kapitalstruktur der Unternehmen zeigt, dass die deutschen CEOs Financial Restructuring (66 Prozent) in den Fokus rücken. Weltweit dagegen ist

dieser Schwerpunkt nur für 32 Prozent der Befragten relevant. Im globalen Vergleich misst etwa jeder zweite CEO (48 Prozent) Akquisitionen die größte Bedeutung zu.

Abbildung 4

Welche Maßnahmen planen Sie zur Veränderung der Kapitalstruktur Ihres Unternehmens? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



RISIKO UND WACHSTUM MÜSSEN GEMEINSAM BETRACHTET WERDEN

Wachstum und Risiko sind eng verbunden. Beides miteinander in Einklang zu bringen, fordert die deutschen CEOs heraus: Lediglich etwa jedes zweite Unternehmen sieht sich hier auf dem richtigen Weg. Jeder vierte befragte CEO

schätzt die eigene Risikobereitschaft als zu gering ein, um die Wachstumsstrategie gänzlich umzusetzen. Dagegen fürchten fast 18 Prozent der CEOs, hier zu hohe Risiken einzugehen.

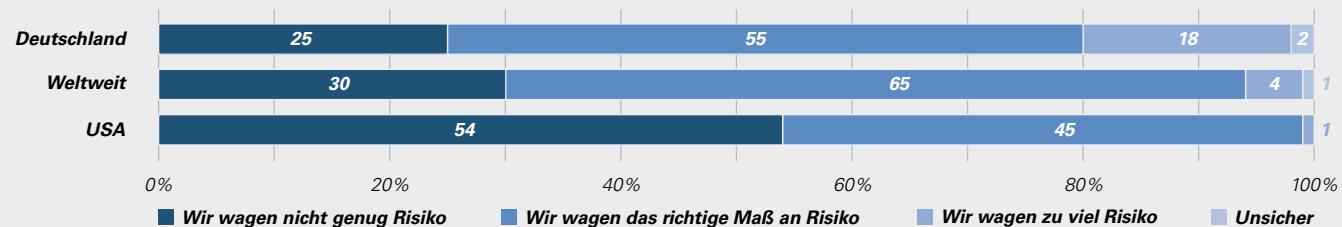


Unternehmen brauchen ein effizientes, auf die Wachstumsstrategien der Unternehmung ausgerichtetes Risikomanagement. Risikomanagementsysteme müssen die Unternehmensstrategien unterstützen und dürfen Entscheidungen nicht behindern. Es gilt Risiken richtig einzuschätzen und zielgerichtete Maßnahmen umzusetzen.“

Jens Carsten Laue, Head of Governance & Assurance Services

Abbildung 5

Wie schätzen Sie Ihr Risikoprofil im Blick auf Ihre Wachstumsstrategie ein? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

II.II TRANSFORMATION

SIGNIFIKANTER WANDEL ERWARTET

70% der befragten deutschen CEOs erwarten, dass sich ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren grundlegend verändern wird. Dies ist der höchste Wert verglichen mit **29%** im weltweiten Durchschnitt und nur **8%** in den USA. Unsere Ergebnisse zeigen: Die deutschen CEOs haben die Zeichen der Zeit erkannt!

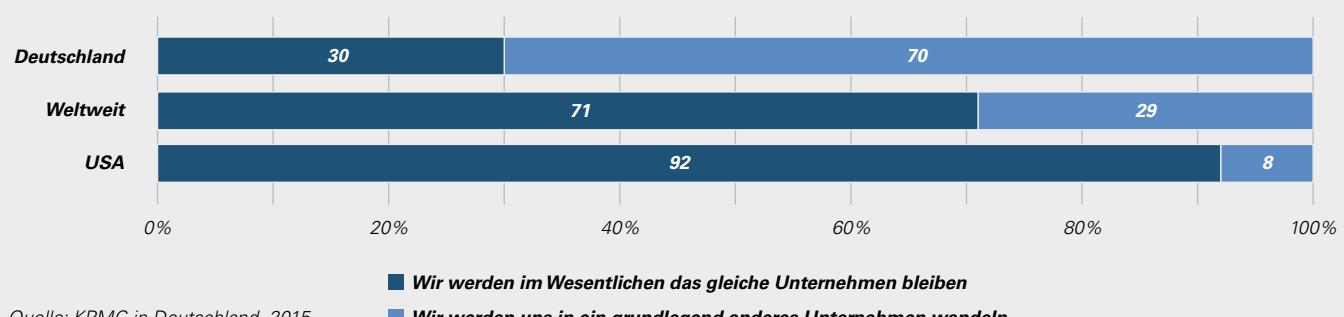
Obwohl die deutschen CEOs das globale Wirtschaftswachstum durchaus optimistisch einschätzen, ist ihnen auch bewusst, dass sich die Zeiten geändert haben. Die Befragten erwarten mehrheitlich (70 Prozent) in den nächsten drei Jahren eine signifikante Transformation ihres Unternehmens. Schon jetzt ist der digitale Wandel in vollem Gange – viele Unternehmen haben bereits ihre Prozesse oder gar ihr Geschäftsmodell digitalisiert. Aber nicht nur die Digitalisierung treibt den Wandel voran, sondern die insgesamt veränderten Rahmenbedingungen einer zunehmend globalen Wirtschaft.

Das zurzeit beste Beispiel für Transformation ist der Energiesektor: Veränderte Rahmenbedingungen durch politische Vorgaben, technologischen Fortschritt und sich wandelnde Kundenerwartungen waren in ihren Auswirkungen so nicht zu erwarten. Eine der Kernindustrien in Deutschland wird sich radikal verändern. Das ist eine enorme Herausforderung für alle Akteure.“

Michael Salcher, Head of Energy & Natural Resources

Abbildung 6

Im Hinblick auf die nächsten drei Jahre: Welche Aussage beschreibt die Entwicklung Ihres Unternehmens am zutreffendsten? (deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



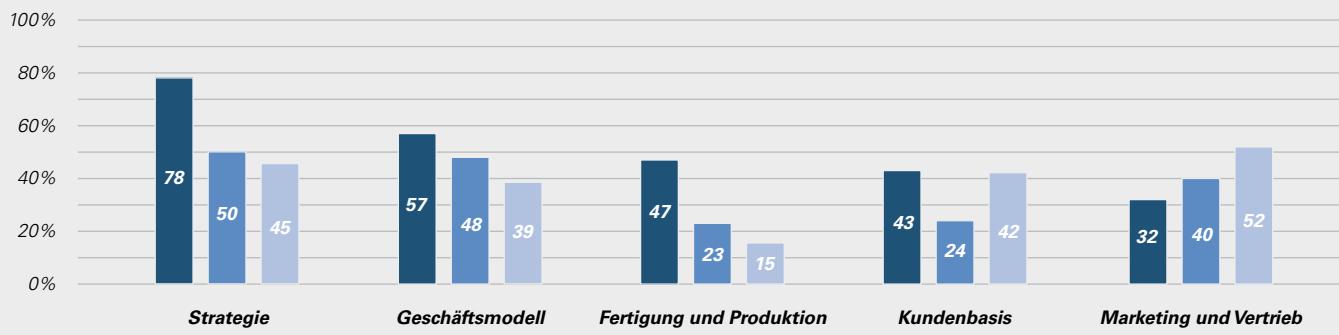
CEOs SETZEN AUF ANPASSUNGEN UND INNOVATIVE ANSÄTZE

Die Veränderung des Geschäftsmodells hat für die Befragten höchste Priorität – sowohl im Hinblick auf grundlegende Anpassungen als auch in Bezug auf die für die nächsten drei Jahre geplanten Investitionen. Damit werden sich vermutlich sowohl das Produkt- und Serviceportfolio als auch die Kundenansprache stark verändern. So verzichten beispiels-

weise heute schon viele neu gegründete Unternehmen auf klassische Marketingabteilungen. Sie nutzen ihre Daten, um auf Basis der Informationen ein 360°-Kundenprofil zu entwickeln und darüber Zusatzkäufe zu initiieren und das Cross-Selling anzukurbeln.

Abbildung 7

Welche Unternehmensbereiche werden sich in den nächsten drei Jahren am stärksten verändern?
(deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

TRANSFORMATION BETRIFFT NICHT NUR TECHNOLOGISCHE ASPEKTE

Die Transformation beschränkt sich nicht nur auf die Implementierung von Technologie, sondern bedeutet auch eine Anpassung der organisatorischen Strukturen und Prozesse. Dieser breite Ansatz muss den Unternehmen bewusst sein:

Es gilt, neben dem Geschäftsmodell auch alle anderen Bereiche (Einkauf, Produktion, Personal, Finanzen etc.) des Unternehmens in den Wandlungsprozess einzubeziehen.

Deutsche Vorstände und Geschäftsführer sind sich bewusst, dass ein Wandel des eigenen Unternehmens notwendig ist. 47 Prozent der Befragten in Deutschland erwarten eine Transformation in den Bereichen Produktion und Fertigung – so viel wie in keinem anderen Land. Wenn es Unternehmen schaffen, mit innovativen Produktionsprozessen, angepassten Strategien und neuen Geschäftsmodellen den technischen Vorsprung der letzten Jahre zu verteidigen, sind messbare Erfolge zu erwarten.“

Harald von Heynitz, Head of Industrial Manufacturing



III. EINDEUTIGE PRIORITÄTEN



INNOVATION

Auch künftig wollen die deutschen CEOs Neuerungen vorantreiben – dieses Ziel rangiert ganz oben auf ihrer Agenda. Die hohe Bedeutung von Innovationen zeigt sich auch in der geplanten Aufwertung der Position des Chief Innovation Officer (siehe „Wandel im Management“ ab Seite 35).

Hinsichtlich ihrer eigenen Innovationsprozesse und deren Schnelligkeit fühlen sich die deutschen CEOs für die Zukunft gewappnet: Schon jetzt sehen sie ihre Unternehmen gut aufgestellt. Zugleich belegt die Studie, dass die wachsende Kundendynamik eine große Herausforderung darstellt und höchst anpassungsfähige Innovationsprozesse erfordert.



OPERATIONAL EXCELLENCE

Aufgrund des hohen Innovations-, Kosten- und Wettbewerbsdrucks sind die deutschen Unternehmen kontinuierlich auf der Suche nach neuen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Da ein aktives Kostenmanagement in vielen Fällen jedoch bereits zu einem festen Bestandteil der Firmenstrategie geworden ist, bleiben die Erfolge kurzfristiger Einsparungen überschaubar und weitere Kürzungen führen nur zu niedrigerer Flexibilität. Die Implementierung flexibler Prozesse und Strukturen bildet jedoch eine wesentliche Grundlage für zukünftiges Wachstum. Insbesondere, da der Druck durch neue Wettbewerber und sinkende Kundenloyalität steigt.

III.I INNOVATION

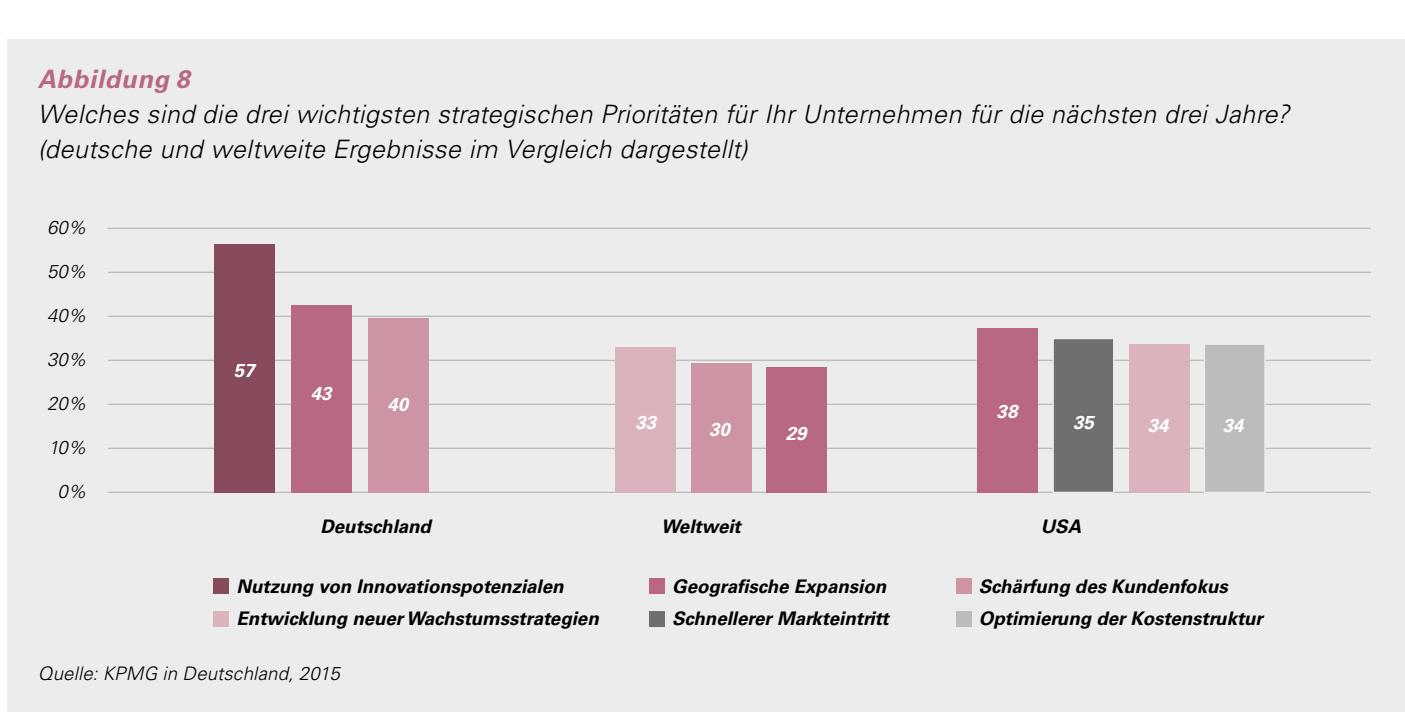
INNOVATIONEN HABEN HÖCHSTE STRATEGISCHE PRIORITYÄT

Um den Unternehmenserfolg zu sichern, messen 57 Prozent der deutschen CEOs der Nutzung von Innovationspotenzialen größte strategische Bedeutung bei. Dieser Wert ist der mit Abstand höchste im internationalen Vergleich.

Zu den wichtigsten drei strategischen Prioritäten der Befragten in Deutschland zählen daneben die geografische Expansion (43 Prozent) sowie die Schärfung des Kundenfokus (40 Prozent).

Abbildung 8

Welches sind die drei wichtigsten strategischen Prioritäten für Ihr Unternehmen für die nächsten drei Jahre?
(deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

Deutsche Ingenieure sollten ihre Neuentwicklungen kritisch hinterfragen. Diese werden im internationalen Vergleich oftmals als komplex und technisch überzüchtet eingeschätzt. Doch in den interessanten neuen Märkten gilt in vielen Fällen die Devise: Weniger ist mehr. Eine zu komplexe Entwicklung verzögert häufig die Markteinführung. In einem hochdynamischen Umfeld kann das schnell zum Problem werden.“

Peter Heidkamp, Head of Technology & Business Services

HOHE INNOVATIONSFÄHIGKEIT – TROTZ OPTIMIERUNGSBEDARF BEI PROZESSEN

0
%

In Bezug auf die eigene Innovationsfähigkeit zeigen die befragten CEOs Optimismus:
96 % gehen von einer für die Wettbewerbsfähigkeit ausreichenden Geschwindigkeit

beim Antrieb von Innovationen aus – der höchste Wert im europäischen Vergleich.

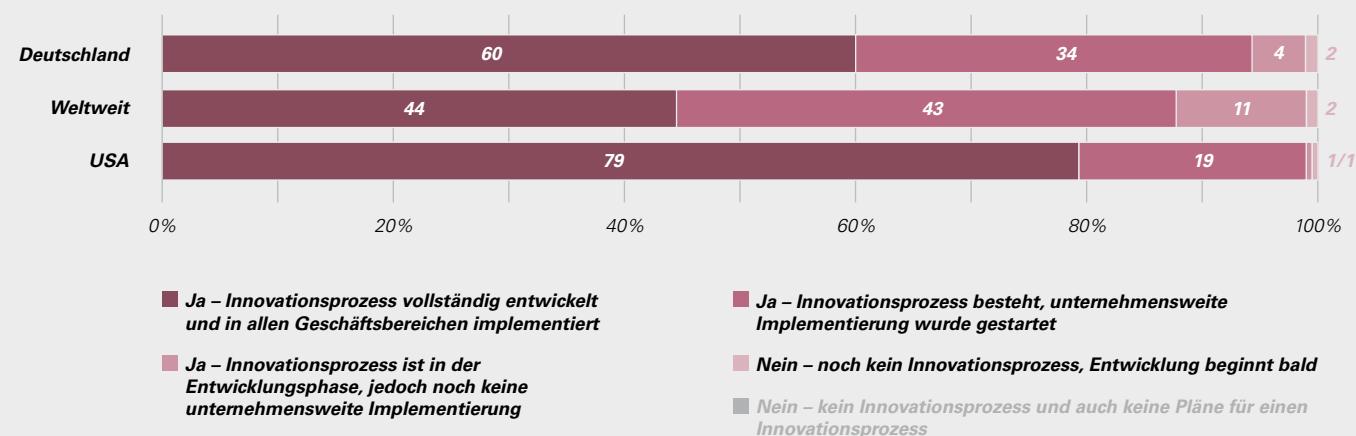
Im Hinblick auf Innovationen sehen die deutschen CEOs ihre Unternehmen bereits gut aufgestellt. Nahezu alle Studienteilnehmer (96 Prozent) gehen davon aus, dass ihr Unternehmen mit ausreichender Schnelligkeit Neuerungen vorantreibt, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies ist der höchste Wert unter allen befragten europäischen CEOs.

Die positiven Ergebnisse in Bezug auf Fokussierung und Umsetzungsdauer sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass hinsichtlich des Innovationsprozesses bei den deutschen Unternehmen noch Optimierungsbedarf besteht. Lediglich 60 Prozent der CEOs geben an, dass ihre Organisation bereits über einen vollständig entwickelten Innovations-

prozess über alle Bereiche hinweg verfügt. Im weltweiten Vergleich sind deutsche Unternehmen damit allerdings recht gut aufgestellt, denn nur 44 Prozent der globalen Unternehmen haben die Implementierung bereits abgeschlossen. Bei weiteren 34 Prozent der deutschen Unternehmen (weltweit: 43 Prozent) findet die Prozessimplementierung derzeit statt. Nur vier Prozent der deutschen CEOs (weltweit: elf Prozent) geben an, dass ihr Unternehmen momentan einen Innovationsprozess entwickelt. Der Anteil der Befragten, deren Unternehmen zwar noch nicht über einen Prozess verfügt, aber plant, diesen in Kürze zu entwickeln, ist mit zwei Prozent (weltweit ebenfalls zwei Prozent) auch sehr gering.

Abbildung 9

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen formalen, unternehmensweiten Innovationsprozess?
(deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

KUNDENDYNAMIK ALS HERAUSFORDERUNG IM INNOVATIONSPROZESS



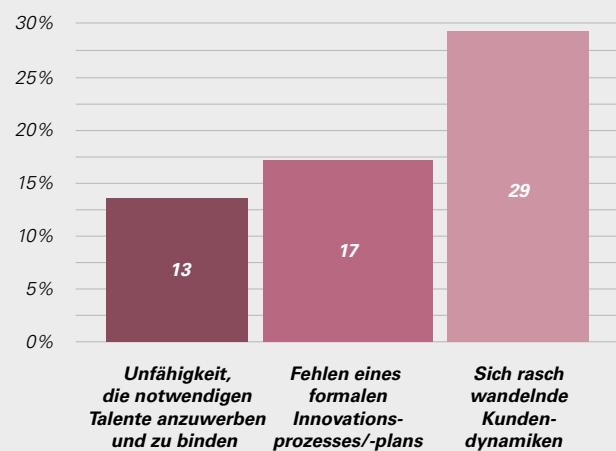
Die sich rasch wandelnde Kundendynamik ist für **29 %** der deutschen CEOs die größte Herausforderung im Innovationsprozess – dies ist auch global der höchste Wert.

Um ein vollständiges Bild zu erhalten, ist es wichtig, auch die Schwierigkeiten in Bezug auf den Innovationsprozess zu betrachten. Daher befragten wir die deutschen CEOs, welche Faktoren aus ihrer Sicht die Innovationsaktivitäten im Unternehmen erschweren oder verhindern. Etwa jeder Dritte (29 Prozent) der Befragten erachtet die rasche Kundendynamik als größte Herausforderung. In keinem anderen Land haben die CEOs diesen Aspekt so hoch bewertet. Für deutsche Unternehmen, die einen sehr ausgeprägten Kundenfokus als USP pflegen, bedeutet dies, dass jede Innovation permanent an neue Kundenwünsche angepasst werden muss.

Als zweit- bzw. drittgrößtes Innovationshemmnis nannten die deutschen CEOs einen fehlenden formalen und standardisierten Innovationsprozess (17 Prozent) sowie die unzureichende Fähigkeit des Unternehmens, qualifizierte Talente zu finden und nachhaltig an die eigene Organisation zu binden (13 Prozent). Letzteres ist insbesondere mit Blick auf die Ergebnisse zu Qualifikationslücken überraschend, da sich die CEOs in Bezug auf Fachwissen im weltweiten Vergleich als sehr gut aufgestellt einschätzen (siehe Seite 32: Demografischer Wandel).

Abbildung 10

Welcher dieser Aspekte bereitet Ihnen die größten Schwierigkeiten im Innovationsprozess? (Bitte nennen Sie den aus Ihrer Sicht wichtigsten Punkt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

Kunden prägen die Anforderungen – sie sind ganz selbstverständlich vernetzt und erwarten eine individualisierte Ansprache. Die wenigsten Unternehmen können es sich leisten, weiterzumachen wie bisher. Auf der einen Seite steht die Angst vor dem Loyalitätsverlust der eigenen Kunden, auf der anderen die Sorge, dass eigene Produkte oder Services irrelevant werden. Deshalb sind strategische Anpassungen nötig.“

Mark Sievers, Head of Consumer Markets

III.II OPERATIONAL EXCELLENCE

OPERATIONAL EXCELLENCE RÜCKT IN DEN FOKUS

Für den Unternehmenserfolg erachten **68%** der deutschen CEOs Operational Excellence für deutlich wichtiger als Wachstum. In den USA setzen **95%** der CEOs dagegen voll auf Wachstum. Im weltweiten Vergleich liegen Operational Excellence (**49%**) und Wachstum (**51%**) in den nächsten drei Jahren gleichauf.

In ihren klassischen (westlichen) Absatzmärkten werden deutsche Unternehmen mittelfristig an Wachstumsgrenzen stoßen. Gleichzeitig sind die neuen Wachstumsmärkte sehr preissensitiv und damit für die traditionell qualitätsfokussierten deutschen Unternehmen eine Herausforderung. Daher setzen deutsche CEOs – im Gegensatz zu den weltweiten

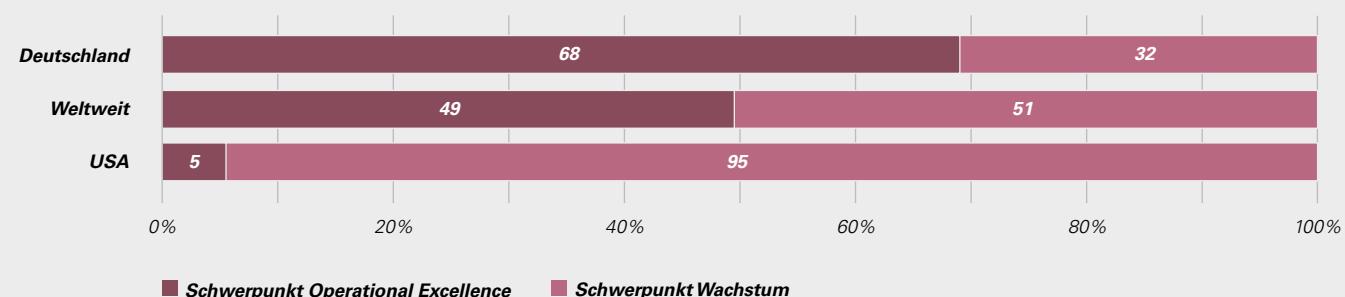
Studenten Teilnehmern – stärker auf Operational Excellence denn auf Wachstum.

Deutsche CEOs nennen zu mehr als zwei Dritteln (68 Prozent) Operational Excellence als wichtigsten Aspekt für ihr Unternehmen. Nur 32 Prozent der deutschen Befragten halten dagegen die Konzentration auf Wachstum für bedeutsamer. Weltweit hingegen ist das Verhältnis zwischen Wachstum und Operational Excellence als Top-Fokus der Unternehmen weitgehend ausgeglichen: Etwas mehr als die Hälfte der internationalen CEOs (51 Prozent) legen den Unternehmensschwerpunkt auf Wachstum, während 49 Prozent der weltweit Befragten Operational Excellence größere Bedeutung beimessen.

Besonders in Bezug auf Kosteneffizienz sehen sich dann auch bereits 92 Prozent der deutschen CEOs gut aufgestellt. Darüber hinaus zählt insbesondere die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch Flexibilisierung der Strukturen und Prozesse zu den erforderlichen Maßnahmen.

Abbildung 11

Welchen Schwerpunkt haben Sie gesetzt, um den Unternehmenserfolg in den nächsten drei Jahren zu sichern?
(deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

DEUTSCHE CEOS FÜRCHTEN DERZEITIGE MITWETTBEWERBER WENIGER ALS DEN EINTRITT NEUER KONKURRENTEN

0%
61%

61% der deutschen CEOs befürchten, dass neue Marktteilnehmer zukünftig das eigene Geschäftsmodell gefährden. Weltweit teilen diese Sorge 74 %. Die rückläufige Kundenloyalität, mit der eine erhöhte Wechselbereitschaft einhergeht, ist die größte Sorge von 88 % der befragten deutschen CEOs.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass die deutschen CEOs eine Veränderung der aktuellen Wettbewerbssituation erwarten. Im internationalen Vergleich ist ihre Besorgnis jedoch weniger ausgeprägt: Die deutschen Befragten sehen sich besser gewappnet für den anziehenden Wettbewerb als ihre internationalen Kollegen. Dennoch äußert sich mehr als die Hälfte der deutschen Teilnehmer (61 Prozent) sehr bzw. etwas besorgt, dass ihr gegenwärtiges Geschäftsmodell durch neue Marktteilnehmer gefährdet sein könnte – weltweit teilen diese Sorgen sogar fast drei von vier Befragten (74 Prozent). Der Anteil der CEOs, die starke Bedenken gegenüber neuen Markteintritten haben, ist im internationalen Vergleich mit 20 Prozent sogar doppelt so hoch wie hierzulande.

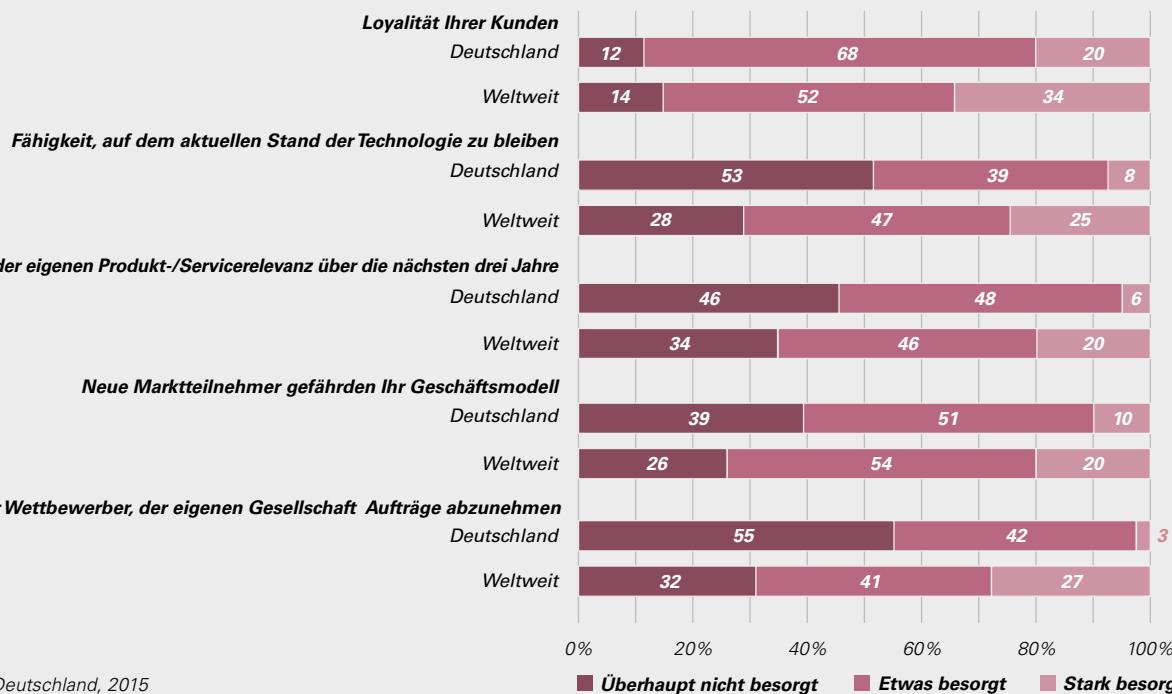
Weniger ausgeprägt sind die Ängste der deutschen Führungskräfte hinsichtlich der Fähigkeiten ihrer Wettbewerber, dem eigenen Unternehmen Aufträge und Geschäftsvolumen wegzunehmen. Die Mehrzahl der Befragten zeigt sich diesbezüglich unbeeindruckt: 55 Prozent von ihnen geben an, den Konkurrenzdruck nicht zu fürchten. Rund 42 Prozent der deutschen CEOs sind dahingehend etwas besorgt und nur drei Prozent der Befragten äußern starke Befürchtungen.

Geschäftsmodelle sehen sich täglich durch disruptive Technologien und Innovationen herausgefordert. Unternehmen müssen die Fähigkeiten entwickeln, die Konsequenzen auf ihre Kunden, Märkte und den Wettbewerb ständig zu analysieren, noch besser zu verstehen und insgesamt ihre Anpassungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Dazu gehört auch die Entwicklung und effiziente Ausgestaltung von zentralen Prozessen, Systemen und Kernkompetenzen.“

Philipp Ostermeier, Head of Strategy

Abbildung 12

Bitte schätzen Sie mit Blick auf die Zukunft ein, wie besorgt Sie in Bezug auf folgende Aspekte sind. (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

KUNDENWÜNSCHE ERFORDERN ANPASSUNGEN BEI PRODUKT- UND SERVICEPORTFOLIO

Vor dem Hintergrund innovativer Geschäftsmodelle neuer Marktteilnehmer beschäftigen die deutschen Führungsetagen ganz besonders die sinkende Loyalität der Kunden sowie die Frage nach der künftigen Marktfähigkeit ihrer Dienstleistungen und Produkte. 88 Prozent sind über eine abnehmende Kundenloyalität in Sorge. Eine leichte Mehrheit von 54 Prozent befürchtet, dass das eigene Produkt- und/oder Dienstleistungsportfolio in drei Jahren nicht mehr relevant sein könnte. Auch in diesem Punkt blicken die deutschen Studienteilnehmer etwas positiver in die Zukunft als ihre internationalen Kollegen: Weltweit fürchten zwei Drittel der CEOs um die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Dienstleistungen oder Produkte.

DEUTSCHE UNTERNEHMEN BEREIT FÜR DEN TECHNOLOGIEGETRIEBENEN WETTBEWERB

Bei der Frage nach der Adaption technologischer Aspekte im eigenen Unternehmen sehen sich die deutschen CEOs mehrheitlich in der Lage, dem Fortschritt angemessen zu folgen. Starke Bedenken, mit der technologischen Entwicklung nicht Schritt halten zu können, äußern nur acht Prozent. Weitere 39 Prozent geben an, sie seien diesbezüglich etwas besorgt. Die Mehrheit von 53 Prozent teilt diese Befürchtungen gar nicht. International zeigt sich bei dieser Fragestellung eine fast vollständige Umkehrung der Einschätzungen: Nur 28 Prozent sehen im technologischen Fortschritt für ihr Unternehmen keine Herausforderung, 47 Prozent haben leichte Zweifel und jeder vierte CEO äußert diesbezüglich sogar starke Bedenken.

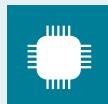


IV. UNTERSCHÄTZTE THEMEN



DATA & ANALYTICS

Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts – dies haben die Unternehmen erkannt. Dennoch zeigt die Studie Optimierungspotenzial bei der Implementierung und dem Umfang der eingesetzten Data- & Analytics-Technologien.



DIGITALES/TECHNOLOGISCHES POTENZIAL

Digitalisierung ist inzwischen für Unternehmen in allen Branchen relevant. Meistens stehen jedoch Anwendungen im Fokus, die die Anpassung bestehender Produkte und des damit verbundenen Vertriebs optimieren, also die Nutzung von Online-Medien und Social Media über die eigene Homepage, Online-Shopping-Anwendungen etc. Neue, digitale Services und disruptive Technologien, die sich aus der digitalen Vernetzung und mobilen Applikationen ergeben, scheinen noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit zu bekommen.



IT- UND CYBER SECURITY

Der Stellenwert des Themas IT-Security und die Wahrnehmung möglicher Cyberrisiken sind bei den deutschen CEOs im internationalen Vergleich unterdurchschnittlich ausgeprägt. Darunter leidet auch die hierzulande noch als wenig relevant eingestufte Rolle des Chief Information Officer (CIO).



DEMOGRAFISCHER WANDEL

Ein Schwerpunkt, dem die CEOs ebenfalls wenig Aufmerksamkeit schenken, ist der potenzielle Fachkräftemangel in Deutschland. Nur in den Bereichen Innovation und Technologie, wo die Firmen schon heute mit Personalmangel zu kämpfen haben, ist das Thema schon auf der Agenda der CEOs.

IV.I DATA & ANALYTICS

POTENZIALE VON DATA & ANALYTICS NICHT AUSREICHEND GENUTZT

Eine intelligente Datenanalyse durch die mehrdimensionale Verknüpfung von Parametern ermöglicht es, nicht nur die Produktivität zu steigern, sondern kann auch Anregungen geben, wie sich das bestehende Dienstleistungs- und Produktpotential ausweiten lässt. Um enorme Datenmengen in Wissen bzw. letztendlich in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln, bedarf es jedoch innovativer und ganzheitlicher Ansätze. Hier besteht vielfach noch Optimierungsbedarf.

Die deutschen CEOs äußern sich hinsichtlich der Wirksamkeit ihrer Data-&Analytics-Instrumente eher zurückhaltend, obwohl sie deren Bedeutung klar erkannt haben. Auf die Frage, wie effektiv in ihrem Unternehmen Datenauswertungen eingesetzt werden, um die Unternehmensperformance zu verbessern, antworten nur 23 Prozent der CEOs, dass ihr Unternehmen hier eine führende Rolle innehat. Zwei Drittel der Befragten sind der Auffassung, Data & Analytics recht effektiv zu nutzen, und elf Prozent geben an, dass ihre D&A-Projekte entweder



Während sich in den USA **76%** der befragten CEOs hinsichtlich der Effektivität ihrer Data-&-Analytics-Nutzung in einer Führungsrolle sehen, tun das in Deutschland nur wenige: Nur **23%** der CEOs sehen sich hierzulande in einer Führungsrolle.

noch in der Evaluationsphase sind oder dass sie mit diesem Themenbereich noch Umsetzungsprobleme haben.

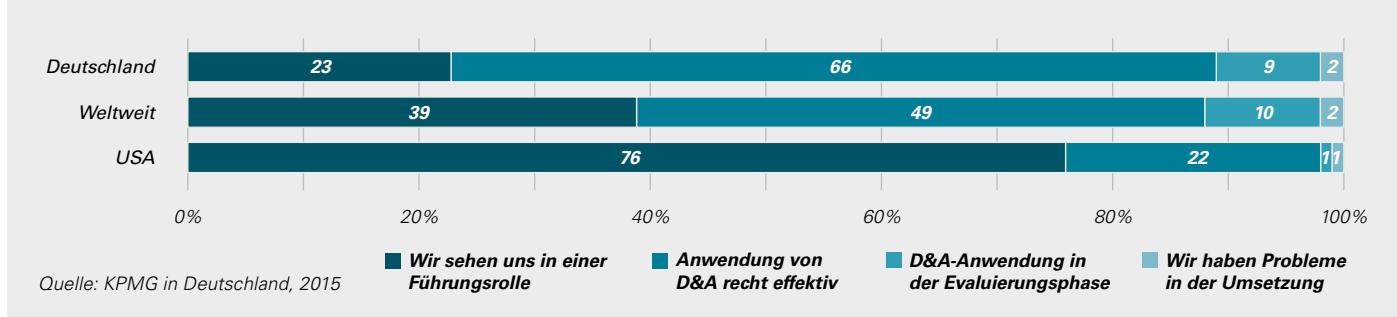
Im globalen Vergleich ist die Einschätzung der CEOs zum effektiven Umgang mit Data & Analytics zur Steigerung der Unternehmensperformance selbstbewusster. Immerhin 39 Prozent der Befragten sehen hier ihr Unternehmen in einer Führungsrolle. Der Anteil derjenigen, die Data & Analytics recht effektiv nutzen, ist mit 49 Prozent allerdings weniger stark ausgeprägt. Weltweit geben zehn Prozent der CEOs an, dass sich ihr Unternehmen noch in der Evaluierungsphase befindet, und zwei Prozent äußern Umsetzungsprobleme mit dieser Thematik.

Alle CEOs suchen nach Anwendungen für Data & Analytics, um neues Wachstum zu entwickeln, Risiken zu managen und Kosten zu reduzieren. Die meisten von ihnen müssen sich allerdings noch vom Fokus auf Einzelprojekte lösen, um zu einer unternehmensübergreifenden D&A-Strategie zu gelangen. Denn nur so können sie aus Daten wirklichen Mehrwert schaffen.“

Christian Rast, Global Head of Data & Analytics

Abbildung 13

Wie effektiv nutzen Sie aus Ihrer Sicht Data-&-Analytics-Anwendungen zur Steigerung der Performance? (deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



IV.II IT- UND CYBER SECURITY

CYBER SECURITY STÄRKER INS BEWUSSTSEIN RÜCKEN

Wie die Ergebnisse zeigen, messen die deutschen CEOs dem Thema IT-Sicherheit keine besonders hohe Bedeutung bei. Auch die Wahrnehmung von Cyberrisiken ist unterdurchschnittlich ausgeprägt. Nur 14 Prozent der Befragten sehen eine Gefährdung für ihr Unternehmen. Damit rangiert das Thema lediglich auf dem siebten Platz der „Sorgenkinder“ deutscher CEOs. Nur in den USA hat Cyber Security einen noch geringeren Stellenwert. Weltweit sind Fragen der Cybersicherheit immerhin für jeden Fünften (20 Prozent) von Belang.

Zudem schätzen die deutschen CEOs den Umgang mit Cyberrisiken vergleichsweise kritisch ein. Nur 38 Prozent der CEOs stufen ihr Unternehmen als vollständig auf einen Cyberangriff vorbereitet ein. 58 Prozent glauben, etwas vorbereitet zu sein, und vier Prozent geben sogar an, ihr Unternehmen sei nicht ausreichend oder gar nicht gerüstet.

BEDROHUNG DURCH CYBERATTACKEN KAUM IM BLICKFELD

In den USA schätzen 87 Prozent der befragten CEOs ihr Unternehmen als umfänglich vorbereitet ein – weltweit der höchste Wert bei der Beurteilung der eigenen Organisation in Bezug auf IT-Sicherheit. Weitere 13 Prozent sehen sich etwas vorbereitet. Und: Keiner der amerikanischen Studienteilnehmer sieht bei diesem Sicherheitsaspekt Nachholbedarf. Weltweit ist etwa die Hälfte der Befragten (49 Prozent) der Ansicht, ihr Unternehmen sei vollständig vorbereitet. 45 Prozent sehen Optimierungsbedarf: Sie schätzen die eigene

Die häufige Einschätzung „Etwas vorbereitet“ zeigt gravierende Mängel auf: Nur ein einheitliches Sicherheitsniveau bietet echte Sicherheit. Zielführend ist nur ein ganzheitlicher Ansatz, mit einer klaren Fokussierung auf die zu schützenden Informationen eines Unternehmens.“

Uwe Bernd-Striebeck, Head of Security Consulting

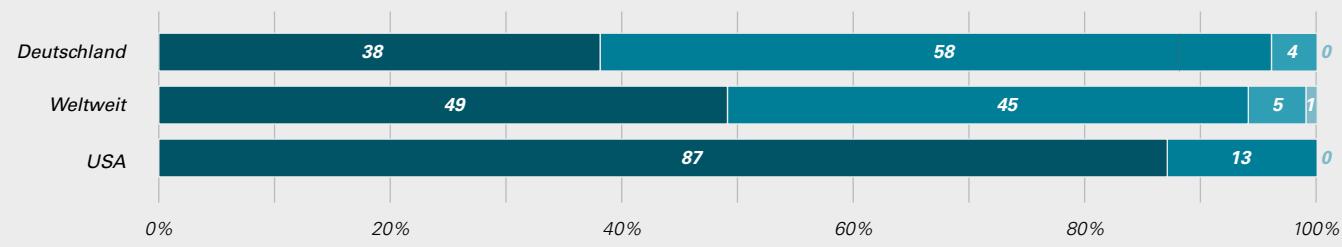
Organisation lediglich als etwas vorbereitet ein. Fünf Prozent der CEOs sehen ihr Unternehmen noch nicht dort, wo es in puncto IT-Sicherheit eigentlich stehen sollte, und ein Prozent der Teilnehmer ist sich zu unsicher, um eine Aussage dazu zu treffen.

Auch hinsichtlich der Zuordnung von Verantwortlichkeiten besteht unseres Erachtens Handlungsbedarf in Deutschland: Nur etwa jeder zweite CEO (45 Prozent) hierzulande hat bereits ein Cyber-Security-Team bzw. -Verantwortlichen im Unternehmen etabliert. Bei einem etwas höheren Anteil der Befragten (50 Prozent) ist dies erst in Planung und für die verbleibenden fünf Prozent hat das Thema noch keinen Platz auf der Agenda.

Die Bedeutung eines Chief Security Officer wird nur aus Sicht von zehn Prozent der deutschen CEOs zunehmen und rangiert im weltweiten Vergleich an vorletzter Stelle. International liegt dieser Wert im Durchschnitt bei 16 Prozent.

Abbildung 14

Wie gut ist Ihr Unternehmen auf einen Cyberangriff vorbereitet? (deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

■ **Vollständig vorbereitet**

■ **Etwas vorbereitet**

■ **Nicht dort, wo wir sein sollten**

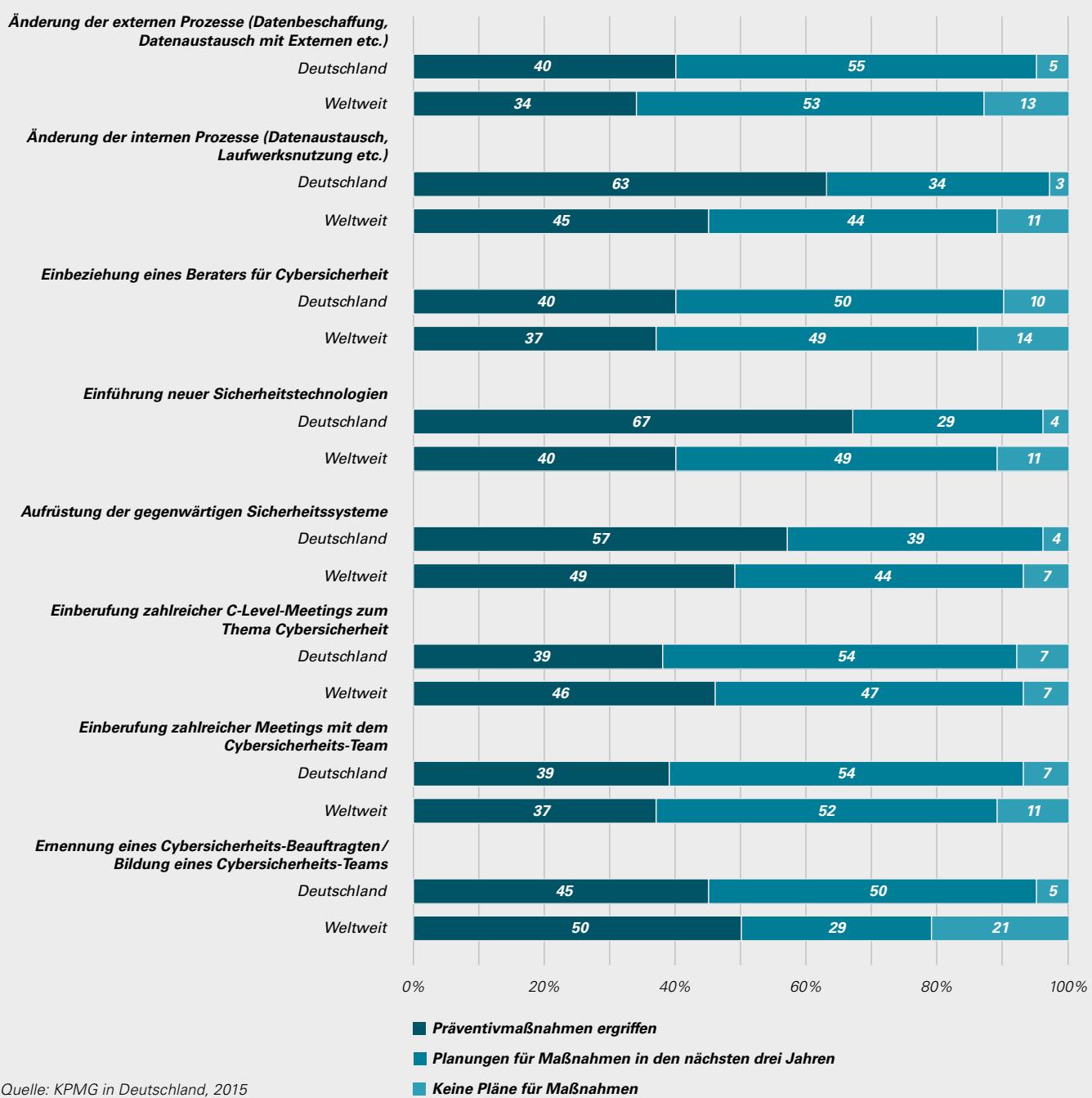
■ **Unsicher**

Mehr Aufmerksamkeit schenken die deutschen CEOs dagegen den internen Prozessen. Mehr als die Hälfte von ihnen (mit 63 Prozent weltweit der zweithöchste Wert nach Japan) geben an, bereits ihre internen Prozesse zur Vermeidung von

Cyberangriffen angepasst zu haben. Weitere 34 Prozent planen eine Änderung des internen Datenaustauschs zur Reduzierung der Cyberrisiken innerhalb der nächsten drei Jahre. Nur drei Prozent der Befragten haben hierzu noch keine Pläne.

Abbildung 15

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen/planen Sie, um einen Cyberangriff abzuwehren? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

Auch dort, wo externe Prozesse bereits geändert worden sind – beispielsweise beim Datenaustausch über die Unternehmensgrenzen hinaus –, liegen die deutschen CEOs mit 40 Prozent leicht über dem internationalen Benchmark (34 Prozent). Allerdings bedeutet der Umkehrschluss, dass immerhin etwa 60 Prozent der Unternehmen keine Präventivmaßnahmen ergriffen haben.

Wesentlich stärker ausgeprägt ist die Akzeptanz der Nutzung von Sicherheitstechnologie. So geben etwa zwei Drittel der deutschen CEOs an, bereits in neue Sicherheitstechnologien investiert zu haben, um diesbezüglich up to date zu sein – der höchste Wert aller befragten Länder. Weltweit haben im Durchschnitt nur 40 Prozent der Befragten entsprechende Investitionen getätigt.

Über geplante Investitionen in neue Sicherheitstechnologie in den nächsten drei Jahren berichten 29 Prozent der deutschen Studienteilnehmer. In den anderen Ländern ist dieser Anteil mit 49 Prozent deutlich höher. Nicht investieren wollen vier Prozent der deutschen CEOs. Im weltweiten Vergleich liegt der Anteil derjenigen, die keine technologiebasierten Sicherheitsmaßnahmen erwägen, sogar bei elf Prozent.

Auch hinsichtlich des Upgrades bestehender Sicherheitssysteme finden sich die deutschen CEOs in der Spitzengruppe wieder. Mehr als die Hälfte der Befragten (57 Prozent) nutzen die Aktualisierung ihrer Systeme als Präventivmaßnahme (international: 49 Prozent).

Cyber Security wird häufig mit dem Schutz vor Datendiebstahl gleichgesetzt. Wesentlich gefährlicher sind jedoch virtuelle Angriffe auf technische Systeme, Kraftwerke oder Plattformen mit kritischer Transportinfrastruktur. Diese Aspekte müssen Unternehmen verstärkt berücksichtigen: Neben einer gut aufgestellten IT müssen sie nachhaltige Konzepte und Notfallpläne bereithalten.“

Steffen Wagner, Head of Transport & Logistics

CYBER SECURITY NICHT AUF DER VORSTANDSAGENDA

25 %

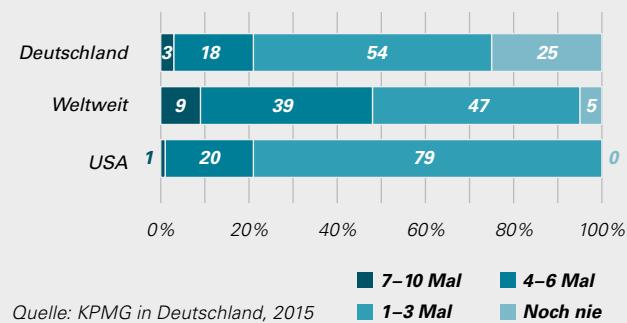
der deutschen CEOs gaben im Rahmen unserer Studie an, sie hätten noch nie an einem internen Meeting zum Thema Cyber Security teilgenommen.

Bei den deutschen CEOs scheint das Interesse am Thema Cyber Security noch gering ausgeprägt. So gab jeder Vierte an, noch niemals an einem Meeting im eigenen Unternehmen zu diesem Schwerpunkt teilgenommen zu haben – dies ist im internationalen Vergleich der mit weitem Abstand höchste Wert. Mehr als die Hälfte der deutschen Befragten (54 Prozent) waren aber zumindest ein- bis dreimal in einem solchen Meeting. Lediglich etwa jeder Fünfte (21 Prozent) hat bis dato mehr als dreimal an einem Treffen zur Erörterung von Fragen der Cybersicherheit teilgenommen.

Im internationalen Vergleich wird das deutsche Desinteresse noch deutlicher, denn weltweit haben nur fünf Prozent der befragten CEOs noch nie an einem Meeting zum Thema Cyber Security teilgenommen. Ein deutlich größerer Anteil der globalen Studienteilnehmer (47 Prozent) hat zumindest gelegentlich an einem solchen Treffen teilgenommen (ein- bis dreimal) und knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) ist zur Erörterung von Cyber Security bereits mehr als dreimal zu einem C-Level-Meeting mit Mitarbeitern zusammengekommen.

Abbildung 16

Wie häufig nehmen Sie an C-Level-Meetings zu Cyber-Security-Themen teil? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



IV.III DIGITALES/TECHNOLOGISCHES POTENZIAL



Nur **8%** der CEOs geben an, in den nächsten drei Jahren in das „Internet der Dinge“, in den automatisierten Informationsaustausch oder in industrielle Netzwerke investieren zu wollen. Den Einfluss disruptiver Technologien auf das Unternehmen bewerten nur **22%** der deutschen CEOs als bedeutsam, was erneut deutlich unterhalb des weltweiten Durchschnitts von **34%** liegt.

Die Digitalisierung ist im Bewusstsein der deutschen CEOs bereits fest verankert. Sie erfordert jedoch nicht nur die Anpassung des eigenen Unternehmens an die neuen Bedingungen, sondern verändert – durch die Potenziale von Vernetzung, mobilen Anwendungen und Cloud-Lösungen – die Wirtschaft grundlegend.

Wir werden künftig in digitalen Ökosystemen denken und handeln. Für Unternehmen heißt das, dass sie digitale Lösungen nicht von Anfang bis Ende betreuen. Diese Aufträge erledigen Unternehmensverbünde, die Produkte und Services flexibel an die Kundenwünsche anpassen. So können Märkte viel schneller angegangen und durchdrungen werden.

Marc Ennemann, Head of Telecommunication

Abbildung 17

Planen Sie Investitionen in Themen wie „Internet der Dinge“, in den automatisierten Informationsaustausch (M2M) oder industrielle Netzwerke? (deutsche und weltweite Ergebniss im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

ZURÜCKHALTENDE INVESTITIONEN IN VERNETZUNGSTECHNOLOGIEN

Erstaunlich ist deshalb, dass Investitionen in das „Internet der Dinge“, in den automatisierten Informationsaustausch (M2M) oder industrielle Netzwerke auf der Investitionsagenda der nächsten drei Jahre an letzter Stelle stehen. Nur

acht Prozent der deutschen CEOs geben an, hier investieren zu wollen. Weltweit nennen hingegen 30 Prozent diesen Bereich als einen Investitionsschwerpunkt innerhalb der nächsten drei Jahre.

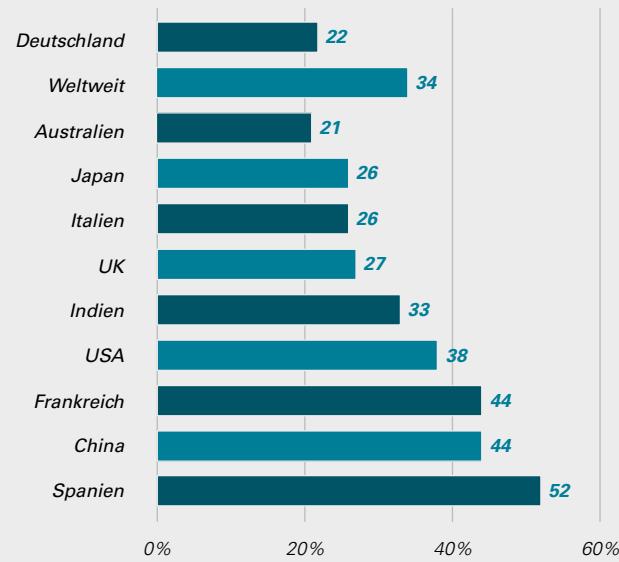
VERHALTENE BEWERTUNG DISRUPTIVER TECHNOLOGIEN

Besonders revolutionäre (disruptive) Technologien können die bisherigen Arbeitsweisen so tiefgehend verändern, dass sich ganze Branchen grundlegend neu aufstellen müssen. Sie gehören damit auf den (Technologie-)Radar jedes Entscheiders. Die Digitalisierung führt zu neuen Services und Produkten, aber auch zu neuem Kundenverhalten und neuen Distributionskanälen.

Von den deutschen CEOs wird allerdings der Einfluss disruptiver Technologien auf das eigene Unternehmen aktuell als eher untergeordnet betrachtet. Nur 22 Prozent der deutschen CEOs sehen einen wesentlichen Einfluss durch bahnbrechende Technologien auf ihr Unternehmen – weltweit liegt die Zustimmung bei 34 Prozent.

Abbildung 18

Haben disruptive Technologien einen wichtigen Einfluss auf Ihr Unternehmen? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

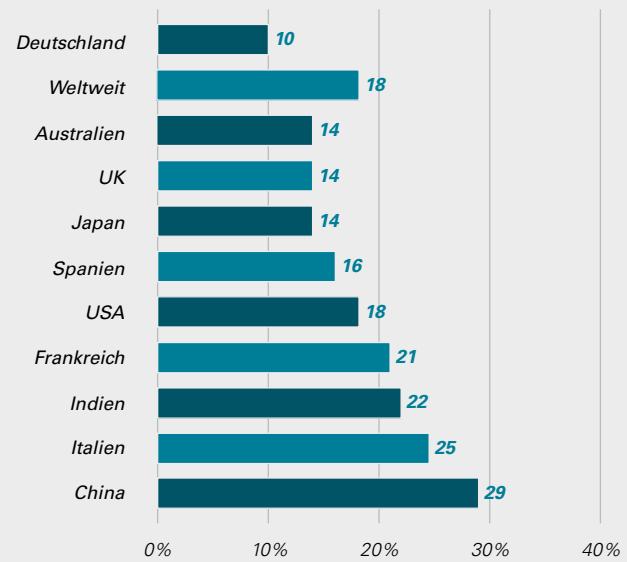
Den Weg auf die Top-3-Liste der zukünftig wichtigsten strategischen Prioritäten findet die Implementierung disruptiver Technologien ebenfalls nur bei zehn Prozent der deutschen CEOs. International ist der Bedeutungszuspruch hingegen bei 18 Prozent, in China mit 29 Prozent sogar knapp an dritter Stelle der Liste der strategischen Prioritäten.

Disruptive Technologien führen häufig zu neuen Geschäftsmodellen. Hier gilt es schnell zu sein: Eine abwartende Haltung kann zu einem nicht wieder aufzuholenden Wettbewerbsnachteil werden. Erfolgreiche Unternehmen schaffen es, ihre bisherigen Kernkompetenzen zu einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Dazu ist eine wachsame und kontinuierliche Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds nötig.“

Ioannis Tsavlakidis, Head of Consulting

Abbildung 19

Sehen Sie eine strategische Priorität bei der Implementierung von disruptiven Technologien für Ihr Unternehmen? (Ausschnitt Top 3 der strategischen Prioritäten; deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

IV.IV DEMOGRAFISCHER WANDEL



Die Mehrheit (**67 %**) der befragten deutschen CEOs geht in den nächsten drei Jahren nicht von einem Fachkräftemangel aus. **27 %** können die Entwicklung nicht einschätzen. Diese Ergebnisse sind grundsätzlich vergleichbar mit Ergebnissen im weltweiten Durchschnitt. Unter den befragten amerikanischen CEOs verneinen **40 %** einen Fachkräftemangel.

Neben der rückläufigen Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte (ohne Berücksichtigung von Migration) verändert sich in vielen Berufen das Anforderungsprofil, beispielsweise aufgrund der Digitalisierung und Vernetzung. Nicht alle benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten werden zukünftig durch neue Mitarbeiter abgedeckt werden können – Qualifikation und Ausbildung obliegen zunehmend dem Unternehmen.

DEMOGRAPHISCHER WANDEL MITTELFRISTIG NOCH KEIN TOP-THEMA FÜR DEUTSCHE CEOs

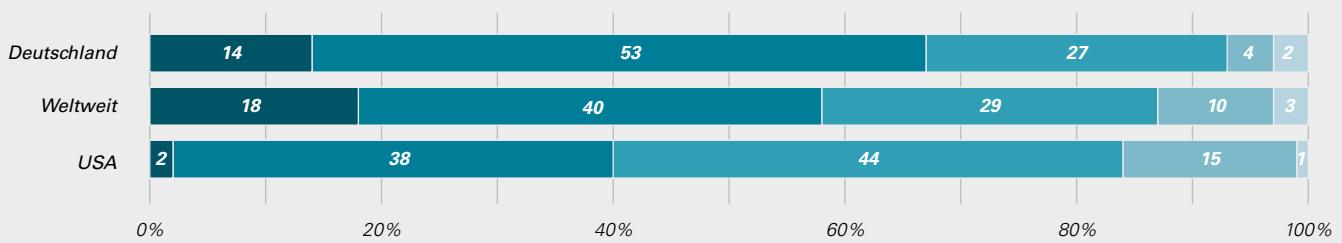
Zwei Drittel der befragten deutschen CEOs (67 Prozent) erwarten für das eigene Geschäftsumfeld keinen Fachkräftemangel bzw. gehen nicht davon aus, dass sich für sie in den nächsten drei Jahren die Situation zuspitzen wird. Lediglich

sechs Prozent rechnen für die Zukunft damit, dass es schwerer werden wird, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.

Hinsichtlich Technologie, Ingenieurwissenschaften sowie Forschung und Entwicklung decken sich allerdings die Einschätzungen der deutschen CEOs mit denen ihrer globalen Kollegen – hier werden von nahezu 40 Prozent aller Befragten mögliche Lücken befürchtet. Da diese Bereiche entscheidend für Innovationen sind, scheint hier dringend Handlungsbedarf geboten – die anderen Länder verharren nicht untätig. Hoch qualifizierte Experten werden in absehbarer Zeit nicht mehr in der Zahl ausgebildet, in der die wachsenden Volkswirtschaften der Schwellenländer diese benötigen. Der „War for Talents“ wird daher in den nächsten Jahren in eine entscheidende Phase eintreten.

Abbildung 20

Besteht aus Ihrer Sicht ein Fachkräftemangel in Ihrem Geschäftsumfeld und wird sich dieser in den nächsten drei Jahren vergrößern? (deutsche, weltweite und US-Ergebnisse im Vergleich dargestellt)

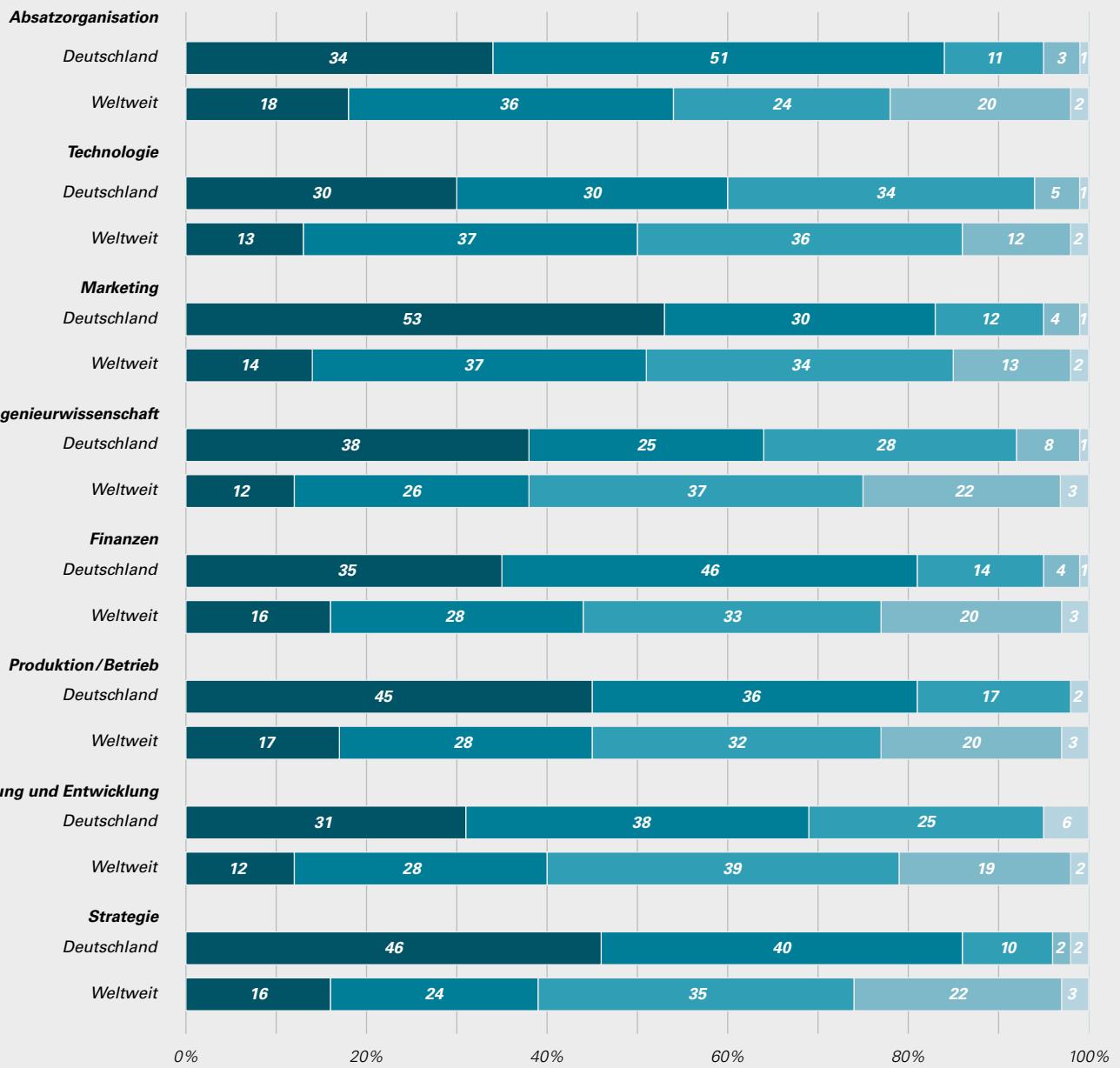


Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

■ 1 – nein, kein Fachkräftemangel ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 – ja, großer Fachkräftemangel

Abbildung 21

In welchen Bereichen sehen Sie einen Fachkräftemangel als mögliche Entwicklung? (deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)



Quelle: KPMG in Deutschland, 2015

■ 1 – kein Fachkräftemangel ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 – signifikanter Fachkräftemangel



V. WANDEL IM MANAGEMENT



ROLLENVERSTÄNDNIS

Eins ist sicher: Der CEO hat auch künftig das langfristige Wachstum und damit das Überleben seines Unternehmens zu sichern. In einem höchst volatilen, komplexen und von zahlreichen Unsicherheiten geprägten Umfeld erhält diese Aufgabe jedoch eine gänzlich neue Qualität und erfordern angepasste Fähigkeiten.



MACHTGEWINN

Digitalisierung, technische Entwicklungen und verstärkte Fokussierung auf Innovationen – mit den neuen Gegebenheiten verändert sich auch der Aufgabenfokus des C-Levels. Auch in Führungsstrukturen werden Vernetzung und Kooperation immer wichtiger. Die zunehmend komplexeren Herausforderungen verteilen sich also auf mehrere Schultern.

V.I ROLLENVERSTÄNDNIS

Als Lenker und Vordenker sehen die CEOs die Herausforderungen für ihre eigene Position in der Unterstützung der strategischen Unternehmensausrichtung. In Zeiten der Transformation stehen folgende Themen im Fokus der persönlichen Agenda:

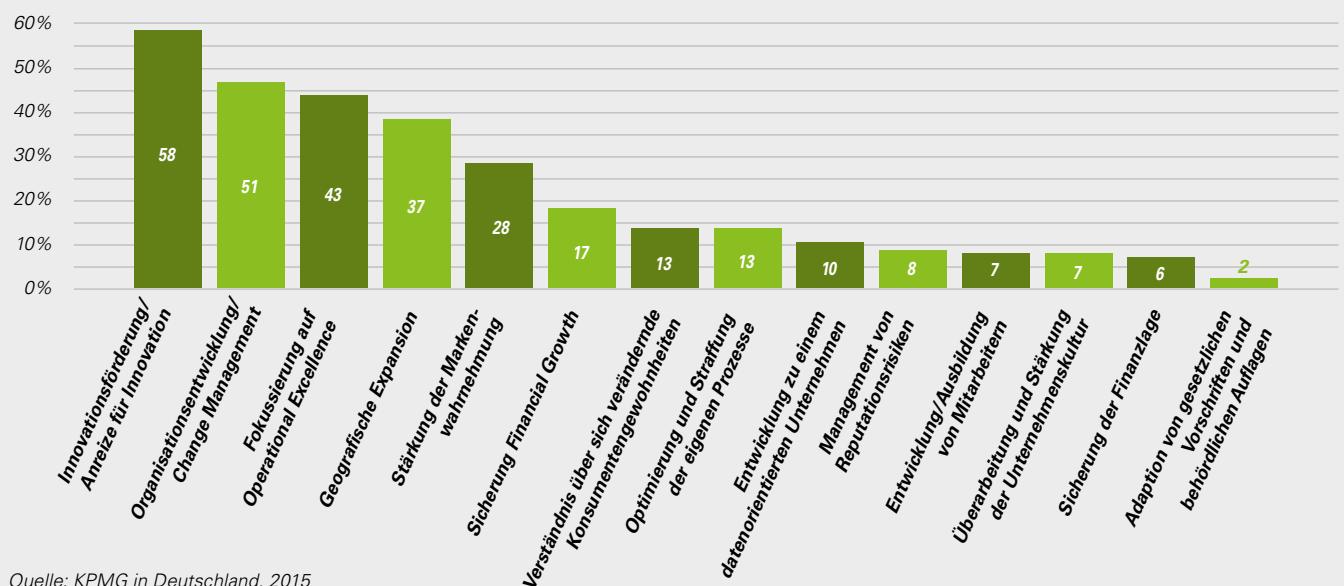
Anreize für mehr Innovation im eigenen Unternehmen geben, das Change Management vorantreiben und die Optimierung der Operational Excellence sicherstellen.

Der CEO der Zukunft ist nicht mehr nur der Agent der Veränderung, sondern ihr Anführer. Er transformiert sein Unternehmen und richtet es vollständig auf Innovation aus. Gleichzeitig behält er den Fokus auf Operational Excellence, um auch in Phasen großen Wachstums und intensiven Umbaus hohe Profitabilität zu sichern. Dabei bedient er sich in großem Umfang der Möglichkeiten der Digitalisierung.“

Karl Braun, Mitglied des Vorstands

Abbildung 22

Welches sind die kritischen Herausforderungen, die Sie für sich in Ihrer Rolle als CEO in den nächsten drei Jahren sehen?



Neben einer Einschätzung ihrer wichtigsten Aufgaben wurden die CEOs im Rahmen der Studie auch nach dem zukünftigen Entwicklungsbedarf des eigenen Managementstils befragt.

Auch hinsichtlich der internen Kommunikation – also der Organisations- bzw. Unternehmenskommunikation – sehen die Befragten Nachholbedarf bei sich. Mehr als die Hälfte der deutschen CEOs (57 Prozent) werden hier ihren Ansprüchen

Abbildung 23

Wo sehen Sie Kompetenz- und Entwicklungsfelder für Ihren persönlichen Managementansatz?

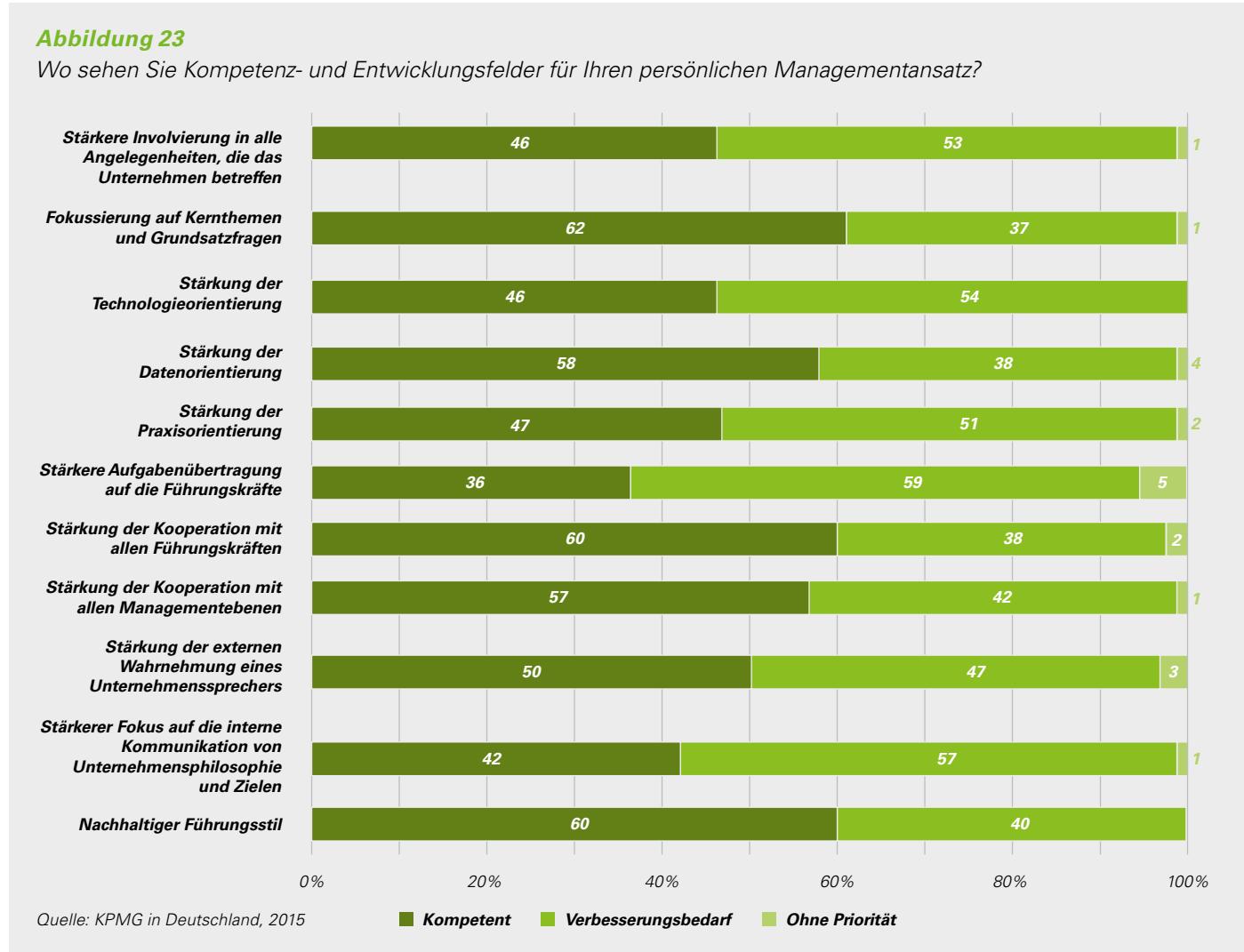


Abbildung 23 zeigt die Stärken, die sich die deutschen CEOs selbst zusprechen. Im Mittelpunkt stehen dabei insbesondere ein nachhaltiger Führungsstil und eine starke Bereitschaft zur Kooperation mit sämtlichen Führungsebenen. Zudem beschreiben sich die Befragten als kompetent im Umgang mit Kernthemen und Datenanalysen.

Größten Entwicklungsbedarf sehen die deutschen CEOs bei der Aufgabenübertragung auf die Führungskräfteebene. Hier halten 59 Prozent Verbesserungen für notwendig. Nur 36 Prozent glauben, über ausreichende Kompetenzen zu verfügen, und weitere fünf Prozent messen dem Ausbau dieser Fähigkeiten keine Priorität bei.

noch nicht gerecht. Ein etwas geringerer Anteil von 42 Prozent empfindet sich in diesen Belangen als kompetent und nur ein Prozent der Befragten schenkt der internen Kommunikation keine Aufmerksamkeit.

Eine leichte Mehrheit von 54 Prozent möchte die eigene Technologieorientierung stärken. Dagegen geben 46 Prozent der deutschen CEOs an, diese Fähigkeit sei bei ihnen bereits ausgeprägt.

V.II MACHTGEWINN

STRATEGIE UND INNOVATIONEN ERHALTEN KÜNFTIG MEHR GEWICHT IM C-LEVEL-MANAGEMENT



75 % bzw. **61 %** der befragten deutschen CEOs erwarten in den nächsten drei Jahren eine Aufwertung der Rolle des Chief Strategy Officers bzw. des Chief Innovation Officers. Weltweit werden in Zukunft Positionen Bedeutung zugesprochen, die in Deutschland eher weniger von Relevanz sind, zum Beispiel dem Chief Financial Officer (**53 %** weltweit im Vergleich zu **19 %** in Deutschland) und dem Chief Operating Officer (**49 %** weltweit verglichen mit **21 %** in Deutschland).

Die Transformationsagenda der deutschen CEOs wird durch die Aufwertung der entsprechenden Managementpositionen unterstrichen. In Zeiten des Wandels sind Strategie- und Innovationsprozesse unabdingbar. Das Ansinnen der Firmenlenker, die langfristigen Entwicklungen nicht nur in der eigenen Unternehmensstrategie zu verankern, sondern als expliziten Aufgabenbereich zu verstehen, ist in Deutschland stark ausgeprägt.

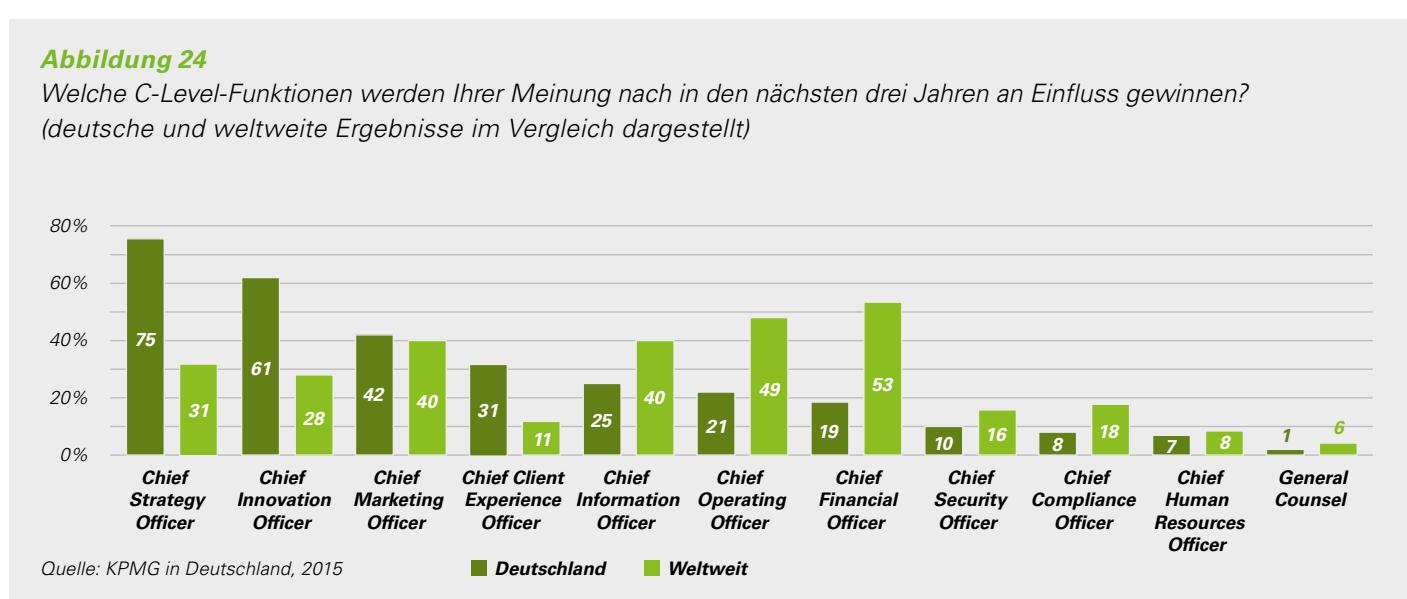
Drei Viertel (75 Prozent) der deutschen CEOs erwarten eine deutliche Aufwertung des Chefstrategen im Unternehmen – auch der Rolle des Chief Innovation Officers (61 Prozent) wird

zukünftig steigende Bedeutung zugeschrieben. Beide C-Level-Funktionen finden in Deutschland die weltweit mit Abstand höchste Zustimmung. Laut den Befragten wird hingegen die C-Level-Funktion des Chief Information Officer (CIO) in deutschen Firmen in den nächsten drei Jahren – mit 25 Prozent Zuspruch – nur eine mäßige Aufwertung erfahren.

Im globalen Vergleich steht der Chief Financial Officer mit 53 Prozent bei den Befragten ganz oben auf der Agenda der wichtiger werdenden Positionen, gefolgt vom Chief Operating Officer (49 Prozent).

Abbildung 24

Welche C-Level-Funktionen werden Ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren an Einfluss gewinnen?
(deutsche und weltweite Ergebnisse im Vergleich dargestellt)







VI. FAZIT

Die Ergebnisse unserer Studie lassen den Schluss zu, dass deutsche CEOs die Zeichen der Zeit eher erkannt haben. Deshalb setzen sie bereits heute voll auf die Transformation ihres Unternehmens. Die Entwicklung eines neuen bzw. die Veränderung des aktuellen Geschäftsmodells hat dabei für die Befragten höchste Priorität.

Die wirtschaftliche Dynamik treibt weltweit die Entscheider an. Dabei sind diejenigen CEOs am erfolgreichsten, die für zentrale Richtungsfragen geeignete Tools der Zukunftsforschung, wie beispielsweise ein Technologie-Trendradar oder regelmäßige Szenariostudien, einsetzen.“

Dr. Heiko von der Gracht, Senior Manager und Zukunftsforscher

Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass sich die persönlichen Anforderungen an die Rolle des CEO bzw. das gesamte Management ändern werden. Offenes Denken, Kommunikationsstärke und Kooperationsfähigkeit werden zu zentralen Elementen von Führung. Darüber hinaus werden neue Fähigkeiten notwendig:

Ein guter CEO muss drei Eigenschaften mitbringen: Vorstellungskraft, ein Höchstmaß an Agilität und Unsicherheitskompetenz. Der Umgang mit Unsicherheiten wird zu einer zentralen Voraussetzung bei der unternehmerischen Strategieplanung. Das führt letztlich auch zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Nur wer Signale rechtzeitig wahrnimmt und strategisch geschickt nutzt, wird künftig auch erfolgreich sein.“

Angelika Huber-Straßer, Bereichsvorstand Corporates



VII. METHODIK

Für den Global CEO Outlook 2015 wurden im Frühjahr 2015 in Zusammenarbeit mit Forbes Insights (Markt- und Wirtschaftsforschungsabteilung der Forbes Group) weltweit und branchenübergreifend 1.278 CEOs von Großunternehmen befragt, wie sie die Entwicklung der Weltwirtschaft, ihrer Branche und ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren einschätzen. Die Teilnehmer kommen aus den Schlüsselmärkten Australien, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, Japan, Spanien, Großbritannien und USA.

Für die vorliegende Publikation wurden die Antworten von 125 CEOs deutscher Unternehmen ausgewertet.

Projektteam KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:

Catherine Ortner, Petra Lichtenau, Florian Tennstedt und Karsten Reschke.



Global CEO Outlook 2015

Die globale Studie können Sie unter folgender URL downloaden:

www.kpmg.com/ceooutlook

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Angelika Huber-Straßer

Bereichsvorstand Corporates
T +49 89 9282-1142
ahuberstrasser@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.