



cutting through complexity

Global CEO Outlook –
Ergebnisse für Deutschland

CEO-AGENDA: TRANSFORMATION IST CHEFSACHE

Sonderauswertung Fertigungsindustrie

Harald v. Heynitz

Partner, Head of Industrial Manufacturing



■ Hintergrund der Studie

■ Kernergebnisse Deutschland

- **Klare Erwartungen**
 - Transformation
 - Wachstum
- **Eindeutige Prioritäten**
 - Innovation
 - Operational Excellence
- **Unterschätzte Themen**
 - Data & Analytics
 - IT-Security
 - Digitalisierung
 - Demographischer Wandel
- **Management Im Wandel**
 - Rollenverständnis
 - Machtgewinn

FACTS LEVEL 2

- 1.278 befragte CEOs weltweit, davon 125 aus Deutschland
- 10 Branchen
- 45 deutsche Führungskräfte aus der Fertigungsindustrie in dieser Sonderauswertung
- Auswahlkriterien: Branchenzugehörigkeit und Umsatzgröße (mind. 500 Millionen US-Dollar Jahresumsatz)

KERNFRAGEN KERNFRAGEN

- Wohin bewegt sich die Weltwirtschaft in den nächsten drei Jahren?
- Wo liegen Wachstumsfelder?
- Wo sehen Sie Optimierungspotenziale?
- Welche Unternehmensbereiche werden künftig dominieren?

KLARE ERWARTUNGEN



TRANS-
FORMATION

Deutsche CEOs erwarten weitreichende Veränderungen ihres Unternehmens und der eigenen Geschäftsmodelle.



WACHSTUM

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

UNTERSCHÄTZTE THEMEN



DATA &
ANALYTICS

Data & Analytics ist auf der Agenda der CEOs angekommen, jedoch noch nicht als strategischer Erfolgsfaktor eingestuft.



IT-SECURITY

IT-Bedrohung und Cyberrisiken sind bei deutschen Unternehmen noch nicht im Fokus.



DIGITALI-
SIERUNG

Nutzung von Potentialen aus der Digitalisierung und Vernetzung haben noch nicht die notwendige Aufmerksamkeit bei CEOs.



DEMOGRA-
FISCHER
WANDEL

Ein potentieller Fachkräftemangel in Deutschland wurde noch nicht in vollem Umfang erkannt.

MANAGEMENT IM WANDEL



ROLLEN-
VERSTÄNDNIS

CEO-Agenda der Zukunft: Anreize für Innovation schaffen, Change Management vorantreiben, Operational Excellence sicherstellen.



MACHT-
GEWINN

Strategie und Innovationen erhalten künftig mehr Gewicht im C-Level-Management.

KLARE ERWARTUNGEN



TRANSFORMATION



WACHSTUM



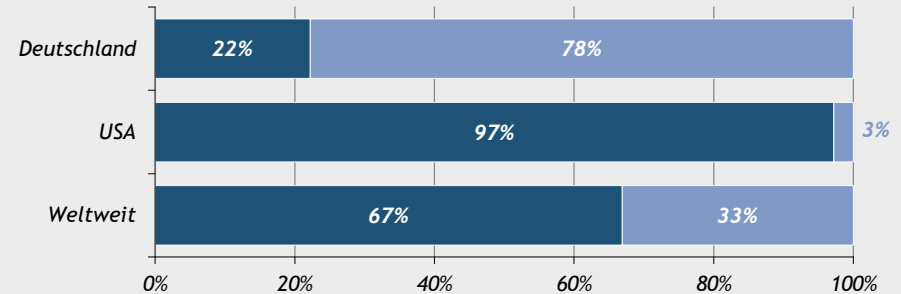


78% der befragten deutschen CEOs erwarten, dass sich ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren **grundlegend verändern** wird. Dies ist der höchste Wert verglichen mit **33%** im weltweiten Durchschnitt und nur **3%** in den USA.

Die Anpassung der **Unternehmensstrategie (80%)**, der **Fertigung & Produktion (63%)** und des **Geschäftsmodells (60%)** hat für die Befragten aus Deutschland höchste Priorität.

Im weltweiten Durchschnitt werden diese drei Bereiche um die Funktionen des **Marketing & Vertriebs** ergänzt. Die Ausprägungen des Zuspruchs sind weltweit gemäßiger.

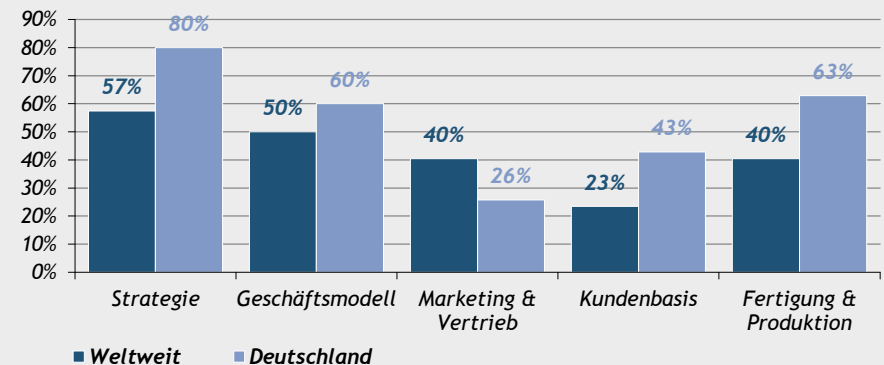
Im Hinblick auf die nächsten 3 Jahre: Welche Aussage beschreibt die Entwicklung Ihres Unternehmens am zutreffendsten?



■ Wir werden im Wesentlichen das gleiche Unternehmen bleiben.

■ Wir werden uns in ein grundlegend anderes Unternehmen wandeln.

Welche Abteilungen oder Funktionen werden sich in den nächsten drei Jahren am stärksten verändern?





THESEN:

- Die Transformation des eigenen Unternehmens wird im Sektor Industrial Manufacturing mit 78% wichtiger eingeschätzt, als im Durchschnitt in Deutschland (70%).
- Das Thema Industrie 4.0 treibt die deutschen CEOs in der Fertigungsindustrie.
- Strategie, Geschäftsmodell und Fertigung & Produktion sind die Bereiche, die durch die technologischen Entwicklungen von Industrie 4.0 am stärksten betroffen sind bzw. die stärksten Anpassungen erfahren werden.

EMPFEHLUNGEN:

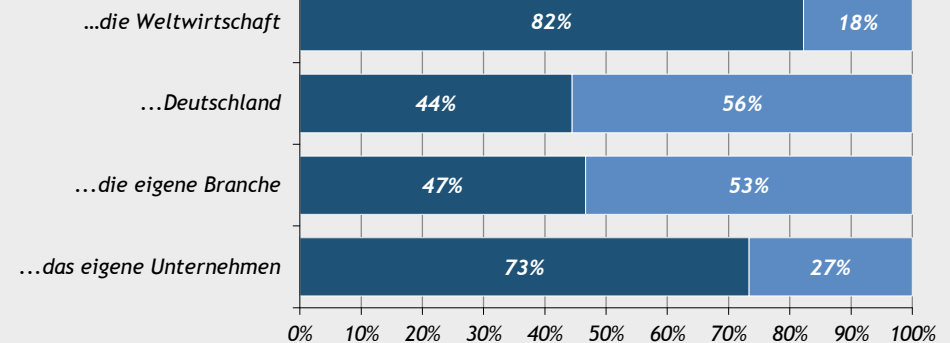
- Festlegung einer Transformationsstrategie
- Festlegung einer Digitalisierungsstrategie
- Rechtzeitig eine Implementierungs-Roadmap festlegen und die strategischen Weichen stellen
- Identifikation von Kompetenz- und Know-how-Lücken
- Identifikation von Akquisitionszielen und/oder Kooperationspartnern zur Schließung von Kompetenzlücken
- Identifikation von Know-how-Lücken zur Ausrichtung der HR-Strategie

82% der befragten deutschen CEOs aus der Fertigungsindustrie äußern sich optimistisch hinsichtlich der **Wachstumsaussichten der Weltwirtschaft** und **73%** schätzen die **Wachstumschancen des eigenen Unternehmens** positiv ein. Beide Ergebnisse liegen deutlich über dem welt-weiten Durchschnitt mit **67%** bzw. **62%**.

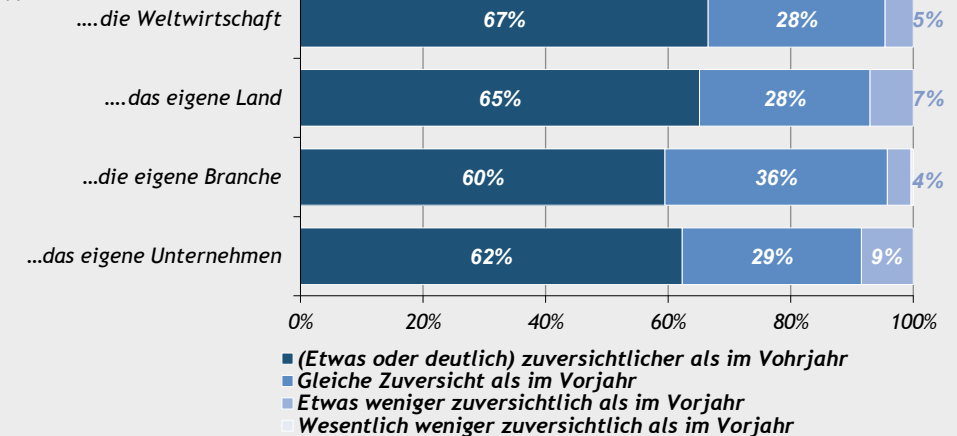
Hinsichtlich des **Wachstums im eigenen Land** und in der **eigenen Branche** ist bei den deutschen Befragten weniger Optimismus erkennbar: **44%** der deutschen CEOs sind zuversichtlicher als im Vorjahr, wenn es um das Wirtschaftswachstum im eigenen Land geht - **47%** sind positiver gestimmt als noch vor zwölf Monaten, wenn um die eigene Branche geht. Beide Ergebnisse liegen unter dem weltweiten Durchschnitt mit **65%** bzw. **60%**.

Wie schätzen Sie die Wachstumsaussichten für die nächsten drei Jahre in Bezug auf die Weltwirtschaft, für das eigene Land, für Ihre Branche und Ihr Unternehmen ein?

Deutschland



Weltweit



%

Basiert die **Wachstumsstrategie** der deutschen Fertigungsunternehmen heute mehrheitlich auf **überwiegend organischem Wachstum (65%)**, so planen die befragten CEOs in den nächsten drei Jahren **stärker auf überwiegend anorganisches Wachstum (20%)** oder auf gleichermaßen organisches und anorganisches Wachstum **(42%)** zu setzen.

%

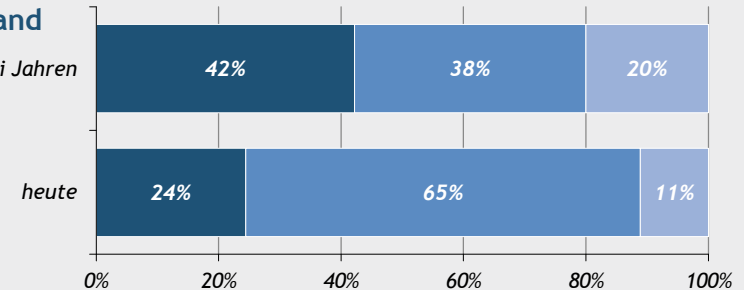
Fast zwei Drittel **(64%)** der deutschen CEOs aus der Fertigungsindustrie planen, ihren **Auslandsumsatz** (wesentlich oder etwas) zu **steigern**.

Die **Erwartungen der deutschen CEOs** liegen damit etwas unter dem weltweiten Durchschnitt, der bei **68%** liegt.

Wie charakterisieren Sie Ihre Wachstumsstrategie - heute und in drei Jahren?

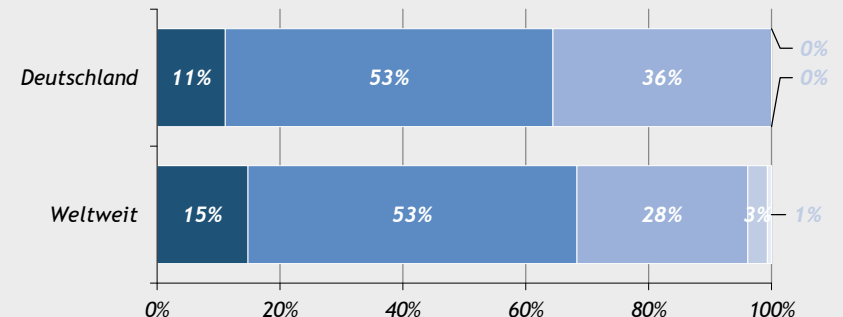
Deutschland

in drei Jahren



- Gleichermaßen organisches und anorganisches Wachstum
- Überwiegend organisches Wachstum
- Überwiegend anorganisches Wachstum

Welche Erwartungen haben Sie an die Entwicklung Ihres Auslandsumsatzes?



- Wesentlich höherer Auslandsumsatz
- Etwas höherer Auslandsumsatz
- Ohne Veränderung
- Etwas geringerer Auslandsumsatz
- Wesentlich geringerer Auslandsumsatz
- Kein Auslandsumsatz

THESEN:

- Gesättigte Märkte in Deutschland und Europa lassen ein nachhaltiges Wachstum nicht ohne Weiteres zu. Aus diesem Grund setzen die Unternehmen der deutschen Fertigungsindustrie weiterhin verstärkt auf den Export.
- Befragte Unternehmen sehen sich gegenüber Wettbewerbern aufgrund ihrer Marktstellung im Vorteil und gehen davon aus, zukünftig Marktanteile hinzuzugewinnen.
- Obwohl deutsche Unternehmen nicht so sehr auf aggressives Wachstum ausgerichtet sind, wie beispielsweise Wettbewerber aus den USA, wird anorganische Wachstum z.B. über Joint Ventures oder Kooperationen in den nächsten Jahren zunehmen.

EMPFEHLUNGEN:

- Fokussierte geographische Expansion/gezielte Erschließung von Absatzmärkten
- Stärkere Ausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios nach regionalen Kundenwünschen (Customized Solutions)
- Deutsche Unternehmen werden gezielt ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitern

EINDEUTIGE PRIORITÄTEN



INNOVATION



OPERATIONAL
EXCELLENCE (OE)

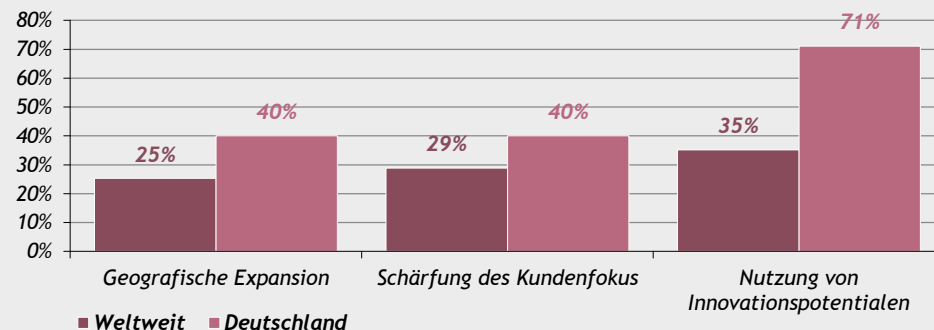




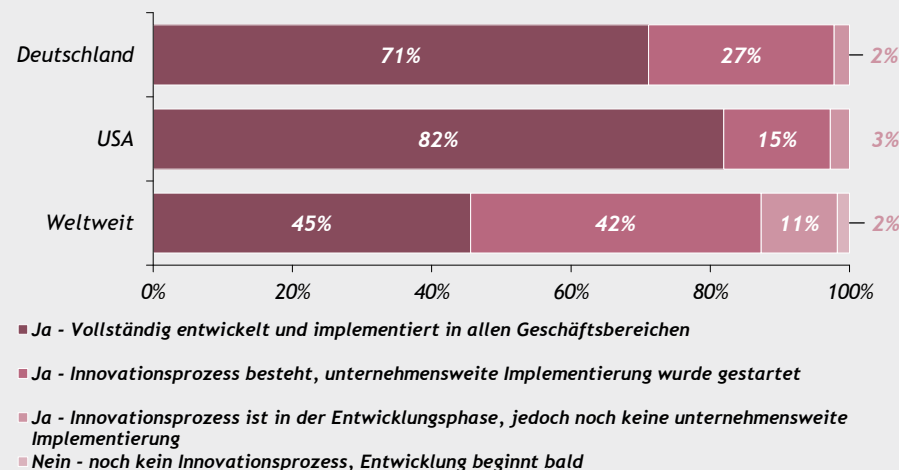
40% Um den Unternehmenserfolg zu sichern, messen **71%** der deutschen CEOs der **Nutzung von Innovationspotentialen** größte strategische Bedeutung bei. Dieser Wert ist der mit Abstand höchste im internationalen Vergleich. Zu den wichtigsten drei strategischen Prioritäten der Befragten in Deutschland zählen außerdem die **geografische Expansion (40%)** sowie die **Schärfung des Kundenfokus (40%)**.

71% der deutschen CEOs aus der Fertigungsindustrie geben an, dass ihre Organisation bereits über einen **vollständig entwickelten und implementierten Innovationsprozess** über alle Units hinweg verfügt. Im weltweiten Vergleich haben nur **45%** der Unternehmen die Implementierung eines Innovationsprozesses bereits abgeschlossen. In den USA geben allerdings **82%** der CEOs an, über einen vollständig entwickelten und implementierten Innovationsprozess zu verfügen.

Welches sind die 3 wichtigsten strategischen Prioritäten Ihres Unternehmens für die nächsten drei Jahre?



Gibt es in Ihrem Unternehmen einen formalen, unternehmensweiten Innovationsprozess?





THESEN:

- Innovationen sind eines der wichtigsten Differenzierungsmerkmale deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb. Dies gilt insbesondere für die Fertigungsindustrie und ihr Label „Made in Germany“.
- Ein Erfolgsfaktor deutscher Unternehmen ist der starke Kundenfokus, der sich in Customized Solutions niederschlägt.
- Die Fertigungsindustrie ist Vorreiter bei formalen, unternehmensweiten Innovationsprozessen.

EMPFEHLUNGEN:

- Fokussierung auf die Kommerzialisierung von Innovationen entlang der vordefinierten Kernkompetenzen
- Schaffung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur zur Verbesserung der Innovationskraft und zur Sicherung der internen Akzeptanz
- Grundsätzliche Implementierung definierter Innovationsprozesse und deren fortlaufende Optimierung

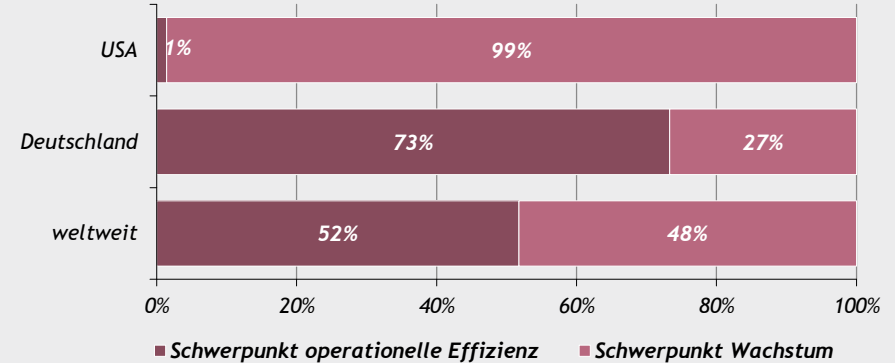
%

Während im weltweiten Vergleich Operational Excellence und Wachstum relativ ausgewogen betrachtet werden, erachten **73%** der deutschen CEOs Operational Excellence für wesentlich bedeutender. Nur **1%** der amerikanischen CEOs betrachten Operational Excellence als einen Schwerpunkt. Stattdessen fokussieren sich **99%** der befragten amerikanischen CEOs auf Wachstum, was in Deutschland für nur **27%** von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist.

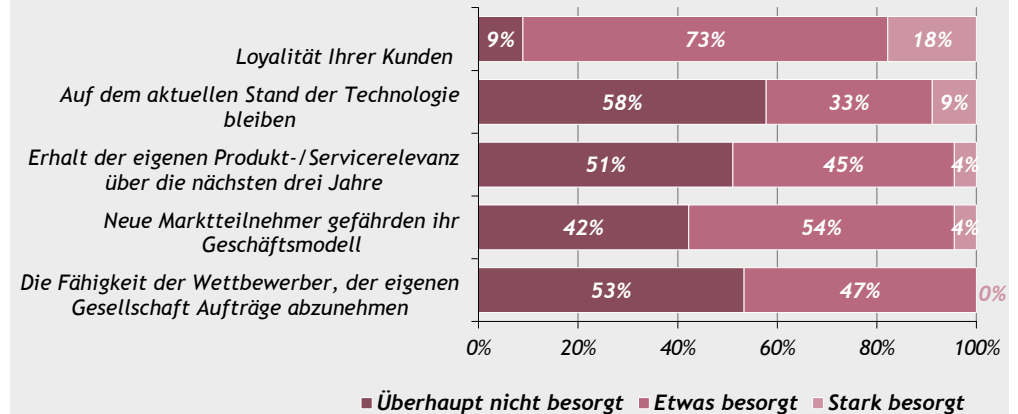
%

Die rückläufige Kundenloyalität, mit der eine erhöhte Wechselbereitschaft einhergeht, ist die größte Sorge von **91%** der befragten deutschen CEOs. Außerdem befürchten **58%** der deutschen CEOs, dass Marktteilnehmer zukünftig das eigene Geschäftsmodell gefährden.

Im Hinblick auf die nächsten 3 Jahre: Welche Aussage beschreibt die Entwicklung Ihres Unternehmens am zutreffendsten?



Bitte schätzen Sie mit Blick auf die Zukunft ein, wie besorgt Sie in Bezug auf folgende Aspekte sind?





THESEN:

- Wachstumsgrenzen in reifen Märkten und volatiles Nachfrageverhalten in aufstrebenden Märkten lenken den Fokus deutscher Fertigungsunternehmen auf den Kostensenkungsprozess.
- Die Erfüllung des Kundenwunsches ist eines der wichtigsten Differenzierungsmerkmale der deutschen Fertigungsindustrie.
- Die rückläufige Kundenloyalität ist ableitbar aus der wachsenden Wettbewerbsintensität, dem Eintritt neuer Marktteilnehmer und der steigenden Preissensitivität der Auftraggeber.

EMPFEHLUNGEN:

- Nutzung von Simulationstools zur virtuellen Optimierung der Produktionsabläufe und Fertigungsprozesse hinsichtlich Produktivität und Energieverbrauch
- Optimierung des Lieferkettenmanagements (Einkauf, Lagerhaltung, etc.)
- Die rückläufige Kundenloyalität erhöht den Druck, dass die Unternehmen fortlaufend die Attraktivität, Relevanz und Funktionalität ihrer Produkte überprüfen müssen
- Stärkung der Maßnahmen zur Kundenbindung bzw. Kundenzufriedenheit

UNTERSCHÄTZTE THEMEN



DATA & ANALYTICS



IT-SECURITY



DIGITALISIERUNG



DEMOGRAFISCHER
WANDEL



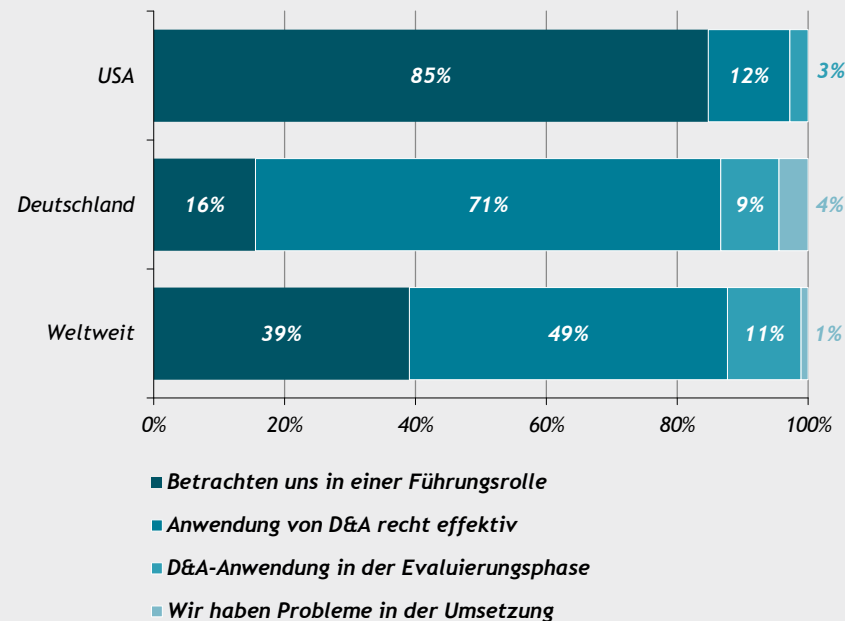


%

Während sich in den USA **85%** der befragten CEOs hinsichtlich der Effektivität ihrer Data & Analytics-Nutzung in einer Führungsrolle sehen, stimmen dem in Deutschland nur wenige zu: **16%** der CEOs aus der Fertigungsindustrie sehen sich hierzulande in einer Spitzenstellung.

Im internationalen Durchschnitt betrachten **39%** der befragten CEOs der Fertigungsindustrie ihr Unternehmen bei Data & Analytics-Anwendungen zur Steigerung der Performance in einer Führungsposition.

Wie effektiv nutzen Sie aus Ihrer Sicht Data & Analytics-Anwendungen zur Steigerung der Performance?





THESEN:

- Der Druck auf die Unternehmen, sich mit zukunftsorientierten Analysen zu befassen, erhöht sich.
- Die Notwendigkeit, auf Basis von Datenanalysen relevante Entscheidungen zu treffen, nimmt zu.
- Mit stetig wachsenden Datenmengen steigt auch die Nachfrage nach intelligenten und zielgerichteten Datenanalysen.

EMPFEHLUNGEN:

- Innovative Ansätze sind nötig, um diese unstrukturierten Datenmengen für Unternehmen in aussagekräftige Erkenntnisse und Wettbewerbsvorteile zu wandeln
- Nutzung von Data & Analytics um verfügbare Kundendaten und latente Kundenwünsche „in Wert zu setzen“
- Frühzeitige Klärung von Budget- und Datenschutzthemen, rechtlichen Unklarheiten und nicht ausreichend verfügbaren Datenspezialisten



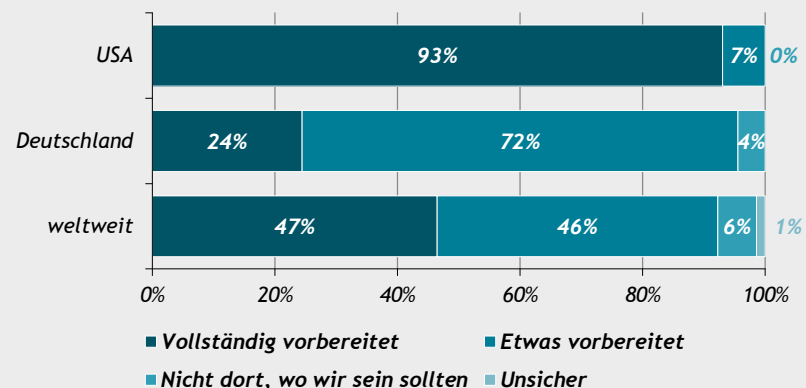
%

Die deutschen CEOs aus der Fertigungsindustrie sehen den Umgang mit Cyberrisiken vergleichsweise kritisch. Nur **24%** der CEOs stufen ihr Unternehmen als vollständig auf einen **Cyberangriff** vorbereitet ein. **72%** glauben, etwas vorbereitet zu sein und **4%** geben sogar an, ihr Unternehmen sei gar nicht gerüstet. Im weltweiten Durchschnitt (**46%**) und sehr ausgeprägt in den USA (**93%**) hält man sich für vollständig gegen Cyberangriffe vorbereitet.

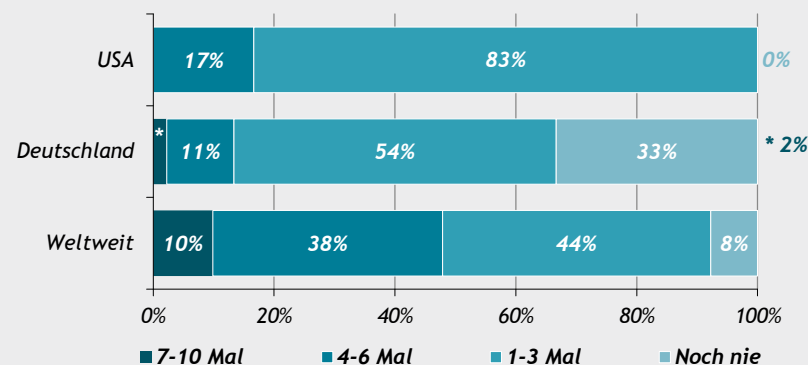
%

Bei den deutschen CEOs scheint das **Interesse am Thema Cyber Security** noch gering ausgeprägt. Jeder Dritte (**33%**) gab an, noch nie an einem Meeting im eigenen Unternehmen zu diesem Schwerpunkt teilgenommen zu haben. **54%** waren zumindest ein- bis dreimal in einem solchen Meeting. Nur **13%** haben bis dato mehr als dreimal an einem Treffen zur Erörterung von Fragen der Cybersicherheit teilgenommen. Im internationalen Vergleich wird **Cyber Security** mehr Aufmerksamkeit geschenkt.

Wie gut ist Ihr Unternehmen auf einen Cyberangriff vorbereitet?



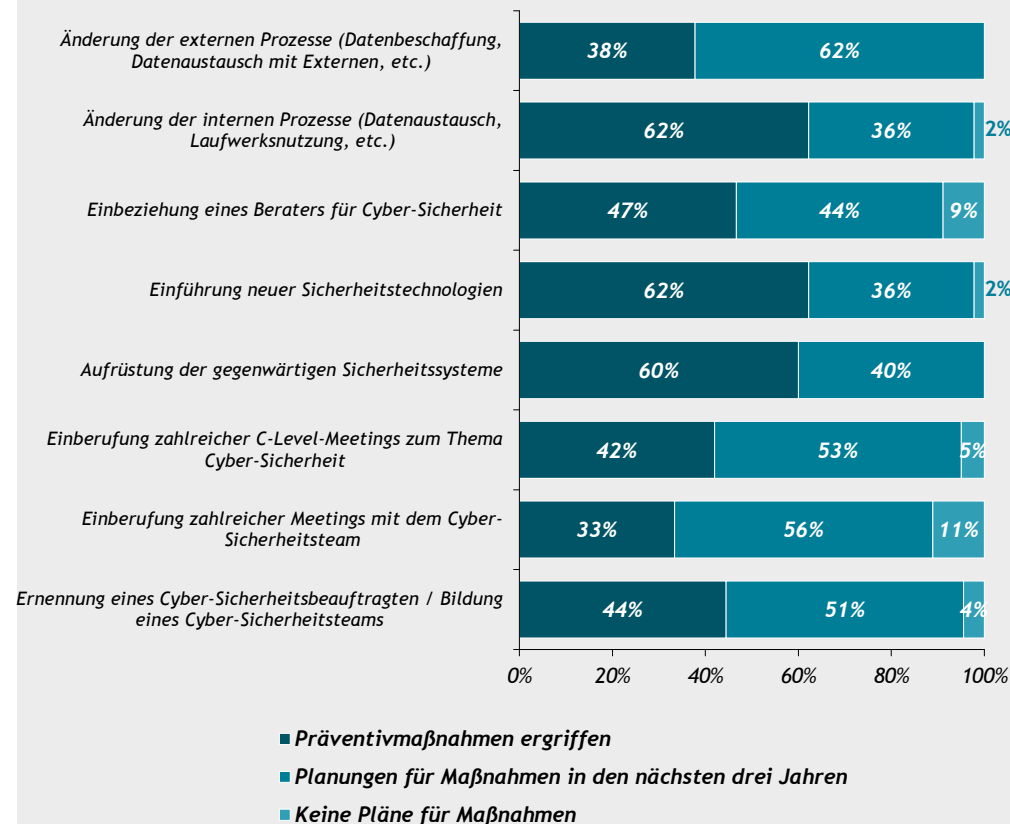
Wie häufig haben Sie bereits an C-Level-Meetings zu Cyber Security-Themen teilgenommen?





Auch hinsichtlich der Zuordnung von Verantwortlichkeiten besteht unseres Erachtens nach Handlungsbedarf in Deutschland: Nur **44%** der CEOs hierzulande haben bereits ein Cyber Security-Team bzw. -Verantwortlichen im Unternehmen etabliert. Bei **51%** ist dies erst in Planung und für die verbleibenden **4%** hat das Thema noch keinen Platz auf der Agenda.

Welche Maßnahmen haben Sie ergriffen/planen Sie, um einen Cyberangriff abzuwehren?





THESEN:

- Industriespionage, Datendiebstahl, Sabotage durch Mitbewerber und Terrorismus bei kritischen Infrastrukturbetreibern sind bei den deutschen CEOs der Fertigungsindustrie zu gering priorisiert.
- Standardisierte, technische Sicherheitslösungen sind häufig machtlos gegenüber Cyberattacken und moderne Angriffe.
- Ein abgestimmtes Maßnahmenpaket, das gezielt auf die Risiken der individuellen IT- und Software-Infrastruktur wirkt, kann Schutz bieten und gleichzeitig die Kosten für Cybersicherheit in einem angemessenen Verhältnis halten.

EMPFEHLUNGEN:

- Die Führungsebene muss den Veränderungs- und Transformationsprozess engagiert und verantwortlich gestalten
- Neben vorbeugenden Maßnahmen gehören passgenaue Lösungen zur aktiven Identifikation und Behandlung von Cyberangriffen zum Repertoire eines Cyber-Sicherheits-Programms
- Erstellung eines umfassenden und authentischen Bildes der individuellen Bedrohungslage durch eine Risikoanalyse und einer Überprüfung des aktuellen Sicherheitsstandards zur Auswahl geeigneter Gegenmaßnahmen

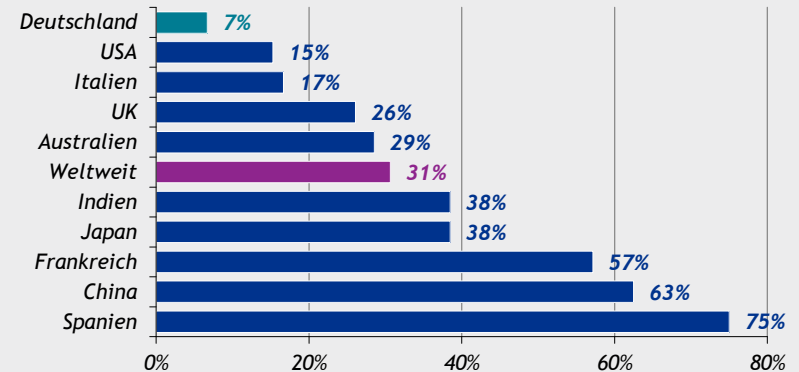


Nur **7%** der deutschen CEOs aus der Fertigungsindustrie geben an, in den nächsten drei Jahren in das „Internet der Dinge“, in den automatisierten Informationsaustausch oder in industrielle Netzwerke investieren zu wollen. Dieser Wert ist der mit Abstand geringste im internationalen Vergleich. Weltweit nennen hingegen **31%** diesen Bereich als einen Investitionsschwerpunkt innerhalb der nächsten drei Jahre.

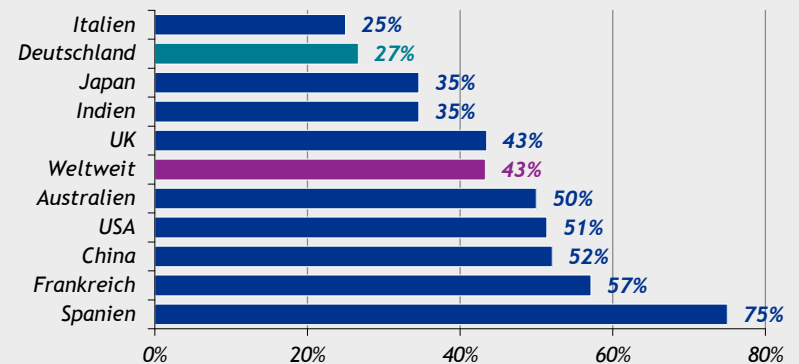
Von den deutschen CEOs wird allerdings der gegenwärtige Einfluss disruptiver Technologien auf das eigene Unternehmen als eher untergeordnet betrachtet.

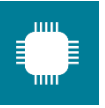
Nur **27%** der deutschen CEOs sehen einen wesentlichen Einfluss durch bahnbrechende Technologien auf ihr Unternehmen - weltweit liegt die Zustimmung bei **43%**.

Planen Sie Investitionen in Themen wie „Internet der Dinge, in den automatisierten Informationsaustausch (M2M) oder industrielle Netzwerke“?



Haben disruptive Technologien einen wichtigen Einfluss auf Ihr Unternehmen? (Ausschnitt Top-3 der strategischen Prioritäten)





THESEN:

- Die erfolgreiche Nutzbarmachung und Kommerzialisierung disruptiver Technologien ist ein weiteres Differenzierungsmerkmal deutscher Unternehmen im internationalen Wettbewerb.
- Für die Fertigungsindustrie bergen besonders die Entwicklungen der Industrie 4.0 (also der Digitalisierung, Automatisierung und Vernetzung der Produktion) ein hohes Potential. Dort soll die Produktion in Systemen erfolgen, die intelligent, vollständig integriert, flexibel und effizient sind.
- Besonders die Vernetzung von Wertschöpfungsketten (Internet of Things, Internet of Everything) und die damit einhergehende Datenverfügbarkeit in Echtzeit birgt enormes Potential zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

EMPFEHLUNGEN:

- Identifikation, Analyse und Bewertung (Monitoring) der kritischen Innovationen sowie der zu erwartenden Trends und Features
- Analyse und Bewertung von Bewegungen im Markt- und Wettbewerber-Umfeld
- Festlegung einer Roadmap zur Digitalisierung und zur Transformation des Geschäftsmodells

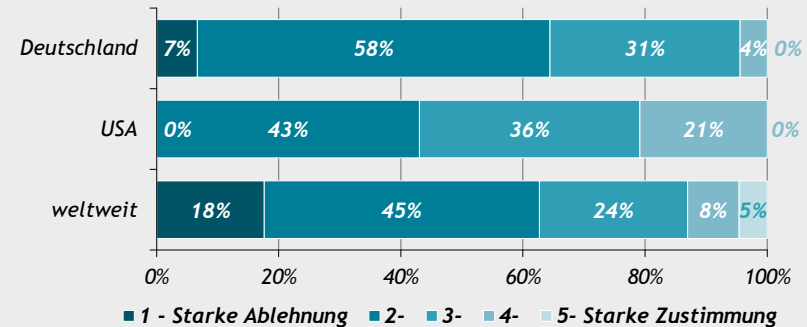


Die Mehrheit der befragten deutschen CEOs (**65%**) geht in den nächsten drei Jahren nicht von einem **Fachkräftemangel** aus. **31%** äußern sich als indifferent und nur **4%** bestätigen einen Fachkräftemangel. Die Ergebnissen aus Deutschland sind mit dem weltweiten Durchschnitt vergleichbar, wobei dort die Zustimmung zu einem möglichen Fachkräftemangel etwas ausgeprägter ist.

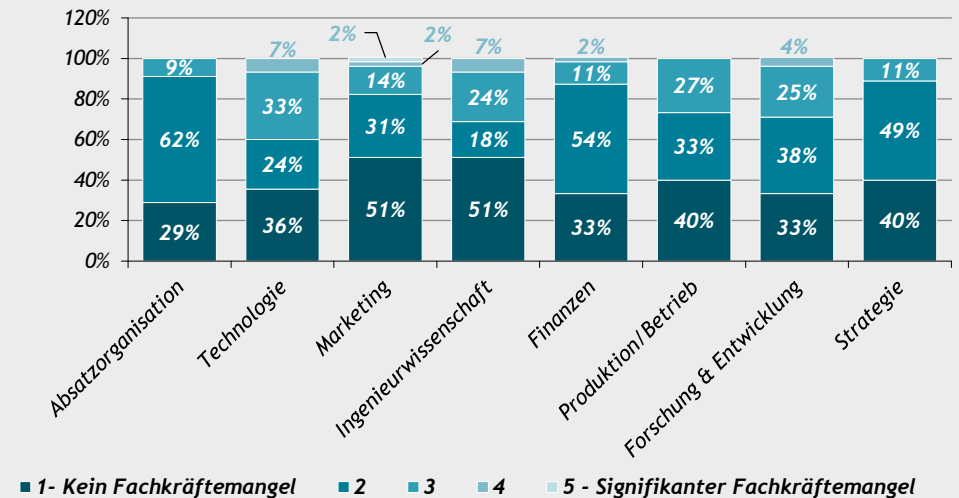
Unter den befragten amerikanischen CEOs äußern sich **36%** indifferent und **21%** stimmen der Aussage zu.

Hinsichtlich **Technologie**, **Ingenieurwissenschaften**, **Forschung & Entwicklung** sowie **Produktion und Betrieb** deuten die Einschätzungen der deutschen CEOs auf einen möglichen Fachkräftemangel hin.

Besteht aus Ihrer Sicht ein Fachkräftemangel in Ihrem Geschäftsumfeld und wird sich dieser in den nächsten drei Jahren vergrößern?



In welchen Bereichen sehen Sie einen möglichen Fachkräftemangel?





THESEN:

- Längerfristig sind komplexere Produktionsprozesse unausweichlich. Erfolg und Effizienz dieser intelligenten Produktionssysteme sind allerdings abhängig von grundlegendem Wissen und Know-how der Belegschaften über die Struktur und Interaktion dieser Systeme.
- Die Bedeutung von Mitarbeitern, die die erforderlichen Kenntnisse über Prozesse, Organisation, Produktion und IT mitbringen, steigt.

EMPFEHLUNGEN:

- Erstellung einer strategischen Roadmap für das HR-Management zur Gestaltung des notwendigen Know-how-Transfers (Schulungen, Aus- und Weiterbildungspläne, etc.)
- Definition der strategischen Anforderungen an Qualifikationsmaßnahmen und -trainings und Aufbau eines weltweiten Talent- und Expertenpools

MANAGEMENT IM WANDEL



ROLLENVERSTÄNDNIS



MACHTGEWINN





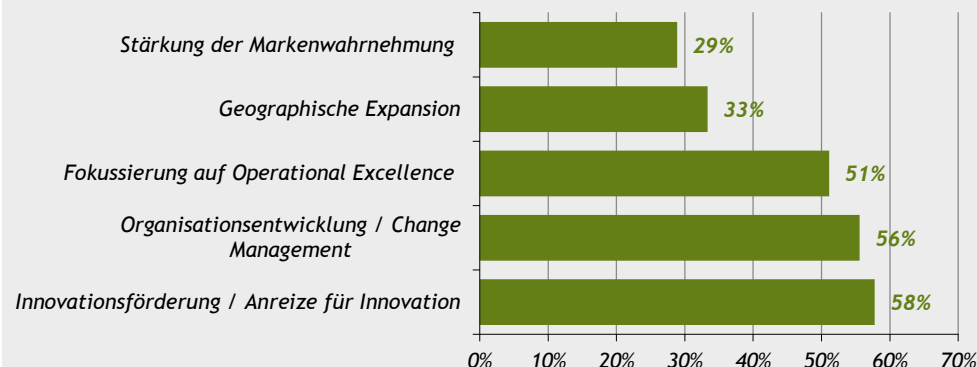
%

In Zeiten der Transformation stehen folgende Themen im Fokus der persönlichen CEO-Agenda: **Anreize für mehr Innovationen** im eigenen Unternehmen geben **(58%)**, das **Change Management** treiben **(56%)** und die Optimierung der **Operational Excellence** sicherstellen **(51%)**.

%

Im Mittelpunkt der Stärken, die sich die deutschen CEOs selbst zusprechen, stehen insbesondere ein kompetenter Umgang mit **Datenanalysen (64%)**, eine starke **Bereitschaft zur Kooperation** mit sämtlichen Managementebenen **(62%)** und die Konzentration auf einen **kontinuierlichen Führungsstil (60%)**. Zudem beschreiben sich die Befragten als kompetent im **Umgang mit Kernthemen und Grundsatzfragen (58%)**.

Welches sind die kritischen Herausforderungen, die Sie für sich in Ihrer Rolle als CEO in den nächsten 3 Jahren sehen? (Top 5)



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





THESEN:

- In einem höchst volatilen, komplexen und von zahlreichen Unsicherheiten geprägten Umfeld erhalten die Aufgaben des CEOs eine gänzlich neue Qualität und erfordern ein angepasstes „Skill Set“.
- Der Umgang mit Unsicherheiten wird zu einer zentralen Voraussetzung bei der unternehmerischen Strategieplanung.

EMPFEHLUNGEN:

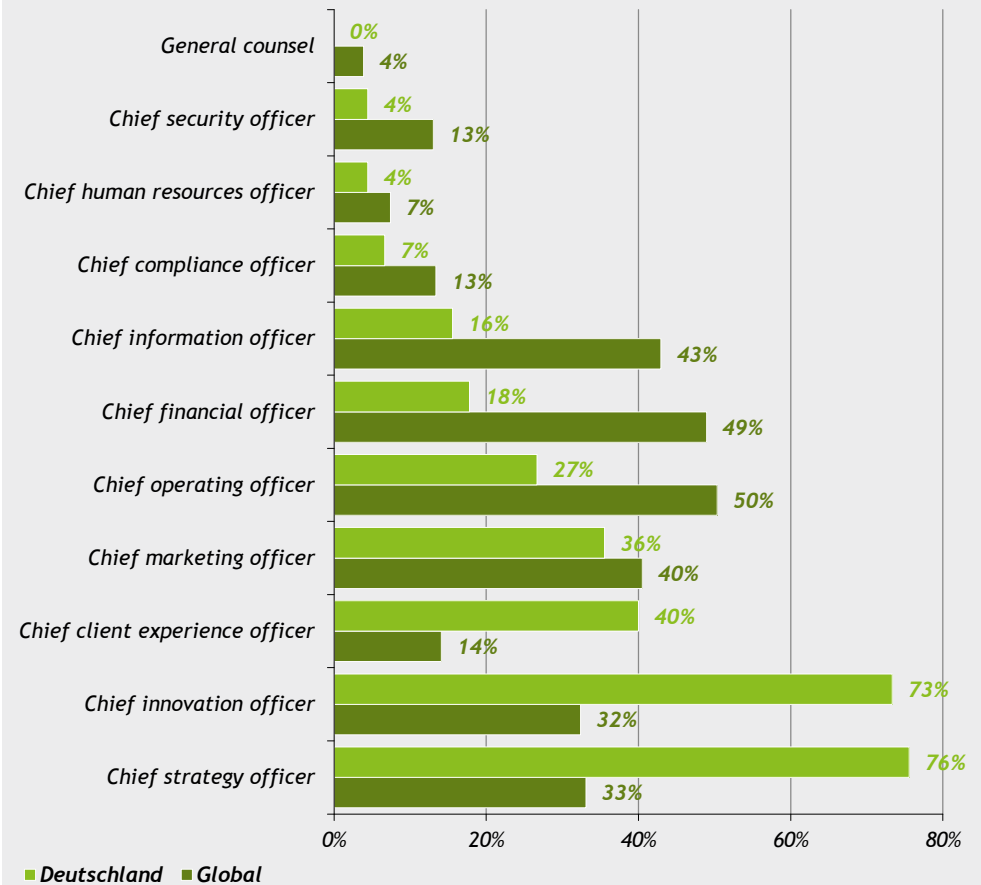
- Das Skill Set besteht neben den individuellen Fähigkeiten des CEOs aus Werkzeugen zur Beantwortung zentraler Richtungsfragen. Dazu dienen geeignete Tools der Zukunftsforschung, wie beispielsweise ein Technologie-Trendradar oder regelmäßige Szenario-Studien



76% bzw. **73%** der befragten deutschen CEOs erwarten in den nächsten drei Jahren eine Aufwertung der Rolle des **Chief Strategy Officers** bzw. des **Chief Innovation Officers**. Diese Ergebnisse sind mehr als doppelt so hoch wie der weltweite Durchschnitt.

Im weltweiten Durchschnitt werden in Zukunft Positionen Bedeutung zugesprochen, die in Deutschland eher weniger von Relevanz sind, zum Beispiel dem **Chief Operating Officer** (**50%** weltweit verglichen mit **27%** in Deutschland) und dem **Chief Financial Officer** (**49%** weltweit im Vergleich zu **18%** in Deutschland).

Welche C-Level-Funktionen werden Ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren an Einfluss gewinnen?





THESEN:

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

EMPFEHLUNGEN:

- Identifikation unternehmensweit benötigter Führungskompetenzen und Aufbau eines entsprechenden Führungsteams
- Entwicklungsfelder und Transformationsthemen müssen mit Persönlichkeiten besetzt werden, die den strategischen Anforderungen der an Bedeutung gewinnenden Bereiche entsprechen



cutting through complexity



Harald v. Heynitz

Partner,
Head of Industrial Manufacturing

T +49 89 9282-1201

M +49 172 8539345
hheynitz@kpmg.com

© 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.

Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.