



ODGERS BERNDTSON

50th Anniversary

Trendbarometer Energiewende

**Einschätzungen von Topentscheidern zur
Bedeutung von Humankapital als Voraussetzung
für eine erfolgreiche Transformation**





Inhalt

Vorwort	4
Auf einen Blick: Wesentliche Ergebnisse	5
Auswirkungen der Energiewende	6
Umbruchstimmung bei den Energieversorgern	9
Humankapital im Wandel	12
Fazit	17
Ausblick	18
Methodik	20
Studienpartner	21
Ihre Ansprechpartner	22

Vorwort

Die Energiebranche befindet sich im größten Umbruch ihrer Geschichte. Der einschneidende Wandel, der mit der Liberalisierung der Energiemärkte vor über 15 Jahren begann, hat seit dem Beschluss der Bundesregierung zum Atomausstieg im Jahr 2011 weiter an Fahrt aufgenommen. Eine ganze Ära der Energiewirtschaft wurde seitdem nahezu im Zeitraffertempo beendet. Heute dreht sich die Energiewelt immer schneller – das erfolgreiche Geschäftsmodell der Zukunft wird durch eine Vielzahl neuer Faktoren bestimmt. Der rasante technologische Fortschritt, die Digitalisierung, die Entwicklung innovativer Geschäftsfelder und der massive Eintritt branchenfremder Marktteilnehmer stellen Energieunternehmen vor immense Herausforderungen. Trotz aller fundamentalen Veränderungen bietet das anbrechende Energiezeitalter aber auch neue Chancen.

Entscheidender Erfolgsfaktor für die Unternehmen der Energiewirtschaft ist Flexibilität: Sie müssen in der Lage sein, rasch und mit Weitsicht auf die sich immer schneller wandelnden Marktbedingungen reagieren zu können. Dabei gilt es vor allem, „Game Changer“ der Industrie – das heißt kursverändernde Transformationskräfte wie etwa der Beschluss zum Atomausstieg 2011 – frühzeitig zu antizipieren und ihnen mit anpassungsfähigen Geschäftsmodellen zu begegnen.

Neben Handlungsfeldern wie Innovation, dynamische Planung, operationale Exzellenz, Kundenzentrierung und interne Kommunikation kommt insbesondere dem Thema Humankapital bei der Entwicklung eines traditionellen Energieerzeugers hin zu einem zukunftsfähigen Energieplayer zentrale Bedeutung zu. Unternehmen der Energiewirtschaft stehen vor der Herausforderung, die Energiewende zunächst mit dem bestehenden Humankapital zu meistern – vielfach fehlt es noch an geeigneten Fachkräften mit dem notwendigen neuen Know-how. Veränderte Qualifikationsanforderungen (etwa hinsichtlich Innovationsmanagement oder spezifischen IT-Kenntnissen) machen einen neuen Typus an Mitarbeitern und eine Fokussierung auf andere Eigenschaften erforderlich: Gefragt sind insbesondere Offenheit

und Wandlungsfähigkeit, Ideenreichtum, verstärkte Dynamik und vorausschauendes Denken. Prioritäres Ziel der Energieversorger sollte daher sein, frühzeitig hoch qualifizierte Talente und Impulsgeber für die neue Energiewirtschaft zu begeistern und den durch die Transformation des Sektors entstehenden Führungskräfte-mangel zeitnah zu beheben.

Um zu untersuchen, wie sich die Energiewende auf die Unternehmen und insbesondere auf das Humankapital auswirkt, haben die Personalberatung Odgers Berndtson und KPMG circa ein halbes Jahrzehnt nach Anbruch der Energiewende im Rahmen des vorliegenden Trendbarometers gemeinsam Vorstände und Geschäftsführer der Energieversorger in Deutschland befragt. Im Fokus standen dabei folgende Schwerpunktthemen:

Wie bewerten Sie die Auswirkungen der deutschen Energiewende auf den Wirtschaftsstandort Deutschland? Wie auf Ihr Unternehmen?

Wie muss sich Ihr Unternehmen – vor allem beim Thema Humankapital – aufstellen, um für die Zukunft der neuen Energiewelt gerüstet zu sein?

Die Ergebnisse der Studie eröffnen spannende Erkenntnisse über die Einflüsse, die die Energiewende auf die Unternehmen und die Anforderungen an das Humankapital der Branche ausübt.

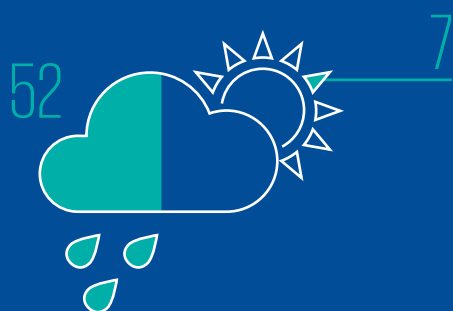
Wir freuen uns, Ihnen hiermit einen Einblick in das aktuelle Meinungsbild der Lenker der Energiewirtschaft zu geben, und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Nikolaus Graf Kerssenbrock
Partner
Deal Advisory, Energy
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Katja Hanns-Terrill
Partner
Odgers Berndtson
Unternehmensberatung GmbH

Auf einen Blick: Wesentliche Ergebnisse

Die Untersuchung zeigt, dass die Unternehmensführer der Energiewirtschaft mit gravierenden Auswirkungen der Energiewende rechnen – auf die Branche insgesamt, vor allem aber für das eigene Unternehmen. Die Dringlichkeit einer Neuausrichtung ist den Befragten bewusst: Das Meinungsbild spiegelt einen grundlegenden Wandlungsbedarf für die Player der Energiewirtschaft wider. Dies gilt insbesondere für das Humankapital, bei dem die Unternehmen verstärkt vor der Herausforderung stehen, Qualifikationslücken und Führungskräfte-mangel vor allem aufgrund einer Verschiebung der geforderten Stellenprofile im Unternehmen zu beheben. Besonders betroffen sind dabei laut den befragten Vorständen und Geschäftsführern alle Unternehmensbereiche, die die Transformation der Energieversorger treiben – wie etwa Strategie, Technologie und Vertrieb.



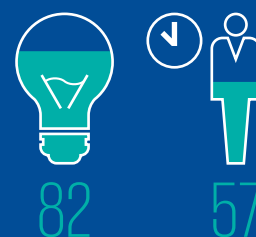
Sorge beim Thema Energiewende überwiegt

Die Mehrheit des befragten Topmanagements (52 Prozent) bewertet die Auswirkungen der Energiewende auf den Geschäftserfolg des eigenen Unternehmens überwiegend negativ. Dagegen empfindet nicht einmal jeder Zehnte (7 Prozent) den Einfluss als positiv.



Hoher Veränderungsdruck

89 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer gehen davon aus, dass der Veränderungsdruck für ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren weiter zunehmen wird. Trends wie Digitalisierung und unsichere politische Entwicklungen treiben den Veränderungsdruck an.

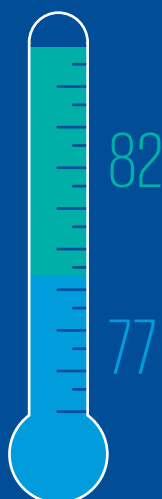


Neue Impulse und Flexibilität gefragt

Ein hoher Anteil der Spitzenkräfte (82 Prozent) sieht vor allem im Bereich Innovationsmanagement Transformationsbedarf. Zudem sieht mehr als die Hälfte der Befragten (57 Prozent) einen Veränderungsbedarf im Bereich Humankapital.

Wandel erfordert Umdenken – bei Führungskräften und Mitarbeitern

Als größte Herausforderung sehen über drei Viertel der Befragten (82 Prozent) die alternde Arbeitsnehmerschaft. Im Zuge der fundamentalen Veränderungen steigen auch die Anforderungen an die Mitarbeiter: Zwei Drittel der Befragten (77 Prozent) bemängeln deren fehlende Flexibilität, Erfahrungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen machen zu wollen.



Zunehmender Führungskräfte-mangel

Der Führungskräfte-mangel gewinnt an Brisanz: Mehr als jeder zweite Befragte (59 Prozent) erwartet hier in den nächsten drei Jahren eine Verschärfung. Dieser Mangel ist bedingt durch veränderte fachliche sowie zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte, Mitarbeiter für den Wandel zu sensibilisieren und Transformation zu treiben.



Neue Anforderungsprofile an die Mitarbeiter

Die Energiewende wirkt sich zugleich auf das Stellenprofil in den Unternehmen aus: Mehr als die Hälfte der Führungskräfte (60 Prozent) geben in der Befragung an, dass sich dieses in ihrem Unternehmen in Teilen stark gewandelt hat. Nur 14 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer sehen diesbezüglich keine Veränderung.



Angaben in Prozent

Auswirkungen der Energiewende

Der Wandel, den die deutsche Energiewirtschaft im letzten Jahrzehnt durchlaufen hat, ist gekennzeichnet durch einen beispiellosen Transformationsdruck und immense Geschwindigkeit.

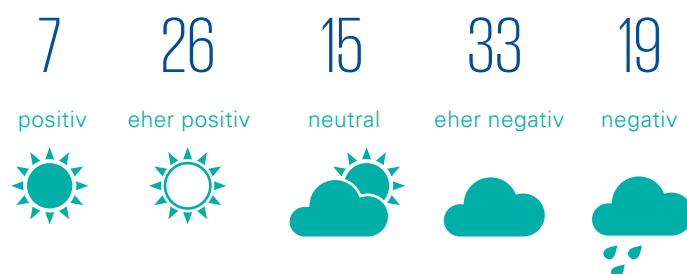
Die rasch aufeinanderfolgenden Anforderungen zur Öffnung und Liberalisierung der Energiemärkte, zur Umsetzung der Umweltziele des Kyoto-Protokolls (insbesondere der CO₂-Reduzierung) sowie zur Bewältigung des Atomausstiegs stellten die Energieversorger vor strategische Konflikte und machten ein fundamentales Überdenken ihrer klassischen Geschäftsmodelle erforderlich.

Gleichzeitig ergeben sich jedoch auch neue Chancen: Die Marktöffnung, die Transformation des Erzeugungsportfolios hin zu erneuerbaren Energieträgern sowie die zunehmende Partizipation der Endverbraucher befeuern sowohl die technologische Entwicklung als auch die Entstehung neuer Produkte und Geschäftsmodelle. Diese Möglichkeiten des Wandels gilt es zu nutzen, um den immensen Herausforderungen der Energiewende zeitnah zu begegnen.

Energieversorger weiter unter Druck: Mehrheit der Befragten besorgt über Auswirkungen der Energiewende

Doch wie ausgeglichen ist das Verhältnis zwischen den Herausforderungen und Chancen der Energiewende aus Sicht der deutschen Branchenplayer? Um dies herauszufinden, fokussierte die Untersuchung zunächst auf die Frage, wie die Vorstände und Geschäftsführer die bisherigen Auswirkungen der Energiewende auf ihr Unternehmen bewerten. Die Ergebnisse zeigen (Abb. 1), dass diesbezüglich eine eher kritische Betrachtung überwiegt: Die Hälfte aller Befragten schätzen die Folgen für den Unternehmenserfolg als negativ (19 Prozent) oder eher negativ

Abb. 1: Bisherige Auswirkungen der Energiewende auf das Unternehmen



Angaben in Prozent

© 2016, KPMG in Deutschland und Odgers Berndtson

(33 Prozent) ein. Lediglich 7 Prozent der Studienteilnehmer empfinden den Einfluss der Energiewende als positiv.¹ Dabei besteht kein signifikanter Unterschied im Meinungsbild der Vorstände und Geschäftsführer – unabhängig von Umsatzkategorien und Geschäftsfeldern (Strom, Gas, Fernwärme etc.) äußern sich die Befragten überwiegend einheitlich.

Die Energieversorger betrachten jedoch nicht nur die Auswirkungen der Energiewende auf das eigene Unternehmen mit Sorge. Auch der Einfluss auf den Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt wird kaum euphorischer eingeschätzt (Abb. 2). Knapp die Hälfte der Vorstände und Geschäftsführer erwarten hier negative (19 Prozent) oder eher negative Folgen (28 Prozent) für die Attraktivität des Wirtschaftsstandorts Deutschland. Der Anteil der Befragten, die diesbezüglich mit guten Impulsen rechnen, fällt dagegen geringer aus: Lediglich 5 Prozent der Befragten gehen hier von positiven bzw. 23 Prozent von eher positiven Impulsen für ihr Unternehmen aus. Ein vergleichsweise hoher Anteil der Teilnehmer kann sich diesbezüglich zu keiner Einschätzung durchringen: Immerhin ein Viertel beantwor-

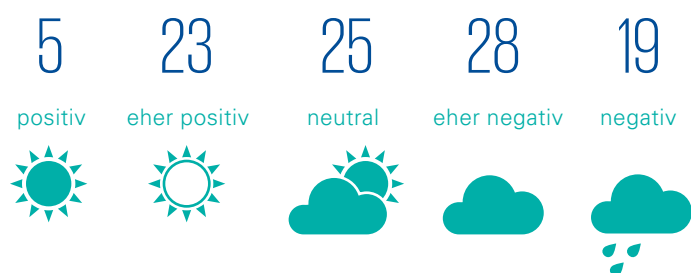
¹ Die Fragen wurden überwiegend in Form der 5-Punkte-Likert-Skala abgefragt. Dabei gab es stets die Option, sich neutral zu positionieren. Bei der Frage nach den bisherigen Auswirkungen auf ihr eigenes Unternehmen nutzten 15 Prozent der Teilnehmer diese Antwortmöglichkeit.



Einblick

tet die Frage „neutral“. Ausschlaggebend hierfür sind die rasch gestiegenen Strompreise für Endkunden, auch aus der Industrie. Für die Energieversorger ergibt sich demnach die Herausforderung, weitaus stärker als bisher veränderte Anforderungen deutscher industrieller Großkunden – zum Beispiel der Wunsch nach erhöhter Partizipation am Strommarkt und Versorgungsautarkie – zu berücksichtigen. Die negativen Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Deutschland sind vor allem auf die stetig angestiegenen Endkundenpreise für Industrieunternehmen zurückzuführen.

Abb. 2: Bisherige Auswirkungen der Energiewende auf den Wirtschaftsstandort Deutschland



Angaben in Prozent

© 2016, KPMG in Deutschland
und Odgers Berndtson

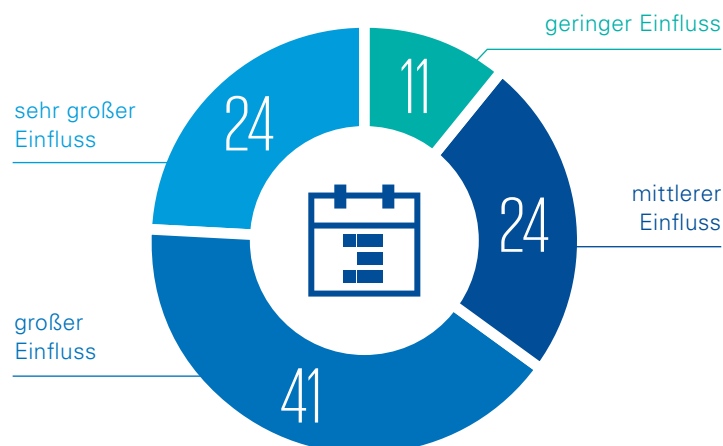
„Die Zeiten von Marktstabilität und geradliniger Entwicklung in der Energiewirtschaft sind vorbei. Die Transformationskräfte werden auch in Zukunft massiv auf den Energiemarkt einwirken. Neue Player aus unterschiedlichen Branchen werden vermehrt in diesen Markt einsteigen und die klassischen Geschäftsmodelle bedrängen. Energieversorgungsunternehmen müssen sich auf weitere Veränderungen der politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen sowie auf erhöhten Wettbewerbsdruck gefasst machen.“

Nikolaus Graf Kerssenbrock
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ende der Transformation bislang nicht in Sicht

Wie weit ist der Wandel der Energiewirtschaft bereits fortgeschritten? Die Märkte sind mittlerweile geöffnet, der Ausbau der erneuerbaren Energien schreitet deutlich voran. Ist also bald ein Sattelpunkt in der Marktentwicklung erreicht? Ein Großteil der Vorstände und Geschäftsführer ist nicht dieser Meinung (Abb. 3): Für die kommenden drei Jahre gehen 24 Prozent der Befragten weiterhin von einem sehr starken oder starken (41 Prozent) Einfluss der Energiewende auf ihr Unternehmen aus. Der fundamentale Wandel der Branche ist somit aus Sicht der Unternehmensführer noch keinesfalls abgeschlossen.

Abb. 3: Einfluss der Energiewende auf das eigene Unternehmen in den kommenden drei Jahren



Angaben in Prozent

© 2016, KPMG in Deutschland
und Odgers Berndtson



Marktgrenzen verschwinden

Die Liberalisierung der europäischen Energiemärkte und die Entwicklung neuer Produkte führten zu einer Verwischung traditioneller Grenzen zwischen den einzelnen Industrien. Zunehmend treten auch branchenfremde Player mit innovativen Geschäftsmodellen in den Energiemarkt ein. Parallel dazu nutzen die Energieversorger ihre Kernkompetenzen, um Geschäftsfelder in anderen Industrien zu erobern.

Bezüglich der Frage, welche Unternehmensgruppen für die Energieindustrie künftig an Bedeutung gewinnen werden, sind sich die Vorstände und Geschäftsführer mehrheitlich einig: Vier von fünf Befragten (83 Prozent) gehen davon aus, dass insbesondere die Technologieanbieter ihren Einfluss im Energiemarkt ausweiten werden. Auch die Anbieter der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sehen 75 Prozent der Meinungsführer auf dem Vormarsch.

Inwieweit die Regionalversorger ihren Stellenwert künftig behaupten können, scheint unklar: Während 39 Prozent der Befragten glauben, dass diese künftig an Einfluss verlieren werden, sind 34 Prozent der Meinung, dass deren Bedeutung zunehmen wird. Ein eindeutiges Meinungsbild ergibt sich dagegen bei der Einschätzung, inwieweit internationale Energiekonzerne an Marktbedeutung verlieren werden: Mehr als zwei Drittel der Führungskräfte (68 Prozent) stimmen dieser Prognose zu. Dagegen geht nicht einmal jeder Zehnte (8 Prozent) davon aus, dass die Marktbedeutung der Energieriesen zunehmen wird.

Umbruchstimmung bei den Energieversorgern

Die Energieversorger stehen mehr denn je unter Transformationsdruck. Auch künftig gehen sie von einem starken Einfluss der Energiewende auf ihr Unternehmen aus.

Digitalisierung als Hauptursache des Veränderungsdrucks

Befragt nach den Trends, die in ihren Unternehmen den größten Veränderungsdruck ausüben, rangiert bei den Vorständen und Geschäftsführern das Thema Digitalisierung an erster Stelle (78 Prozent). Auch die nachfolgend genannten Einflussfaktoren bekräftigen, dass die Studienteilnehmer den Wandel der Energiewirtschaft noch nicht als abgeschlossenen Prozess wahrnehmen. So stellen beispielsweise für 74 Prozent der Befragten unsichere politische Entwicklungen einen wichtigen Einflussfaktor dar, dicht gefolgt von der zunehmenden Komplexität des Regulierungssystems (71 Prozent). Ebenfalls 71 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer sehen die dezentralen Versorgungsstrukturen als Ursache für den Veränderungsdruck, während etwa zwei Drittel der Befragten (67 Prozent) die sich wandelnden Kundenanforderungen nennen (Abb. 4).

Trotz der starken Transformationskräfte, die seit Jahren auf die Energiewirtschaft einwirken, haben viele Energieversorger die Notwendigkeit für Veränderungen nicht oder zu spät gespürt und entsprechend verzögert Maßnahmen zur Kurskorrektur ergriffen.

Abb. 4: Wesentliche Treiber der Transformation



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

Abb. 5: Entwicklung des Veränderungsdrucks für das eigene Unternehmen



Angaben in Prozent, N/A-Angaben nicht inbegriffen

© 2016, KPMG in Deutschland und Odgers Berndtson

Steigendes Bewusstsein für die Notwendigkeit zur Neuorientierung

Der hohe Veränderungsdruck dürfte den Unternehmen auch in den kommenden drei Jahren zusetzen (Abb. 5): Von dieser Entwicklung gehen alle befragten Führungskräfte aus. Jeder Zehnte (10 Prozent) glaubt, dass der vorhandene Veränderungsdruck gleich bleiben wird. Neun von zehn Meinungsführern (89 Prozent) rechnen sogar damit, dass die Notwendigkeit eines Wandels zunehmen wird. Diese Wahrnehmung zeigt deutlich, dass sich die Vorstände und Geschäftsführer über den Veränderungsbedarf in ihrem Unternehmen bewusst geworden sind. Auch die stark gestiegene Anzahl an Transaktionen im deutschen Energiemarkt im vergangenen Jahr weist darauf hin, dass die Branche endgültig aus ihrem Dornröschenschlaf erwacht ist.



„Neben der Energiewirtschaft haben bereits viele Industrien eine fundamentale Transformation durchlaufen. Als Beispiele seien hier die Verlags- und Hotelbranche genannt. Die Digitalisierung ist ein wesentlicher gemeinsamer Treiber. Doch durch die Energiewende begegnen Energieversorgungsunternehmen zusätzliche industriespezifische Herausforderungen. Der Transformationsbedarf ist hier besonders hoch. Wer sich in der steigenden Marktdynamik behaupten will, muss über Flexibilität verfügen und sicherstellen, dass diese zu einem wesentlichen Teil seiner Strategie sowie seines Business- und Target Operating-Modells wird. Flexibilität muss in allen Geschäftsprozessen implementiert werden. Hierfür sind ein ganzheitlicher Ansatz und eine übergreifende Koordination erfolgsscheidend. Dies gilt insbesondere für den Bereich Humankapital, bei dem es darum geht, neue Talente zu binden, zu fördern und flexible Karrierepfade anzubieten.“

*Nikolaus Graf Kerksenbrock
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*

Dringender Handlungsbedarf beim Innovationsmanagement

Die Fähigkeit, flexibel auf die sich rasant ändernden Marktumgebungen reagieren zu können, stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Energieversorgungsunternehmen dar, um dem nicht endenden Veränderungsdruck entgegenzuwirken. Dabei fokussieren sich die Befragten bei ihren Transformationsanstrengungen auf fünf wesentliche Handlungsfelder (Abb. 6). Für 82 Prozent kommt insbesondere dem Innovationsmanagement höchste Bedeutung zu. An zweiter Stelle folgt operationale Exzellenz (79 Prozent), eine verstärkte Kundenzentrierung ist für 66 Prozent der Unternehmen wichtig. Das Humankapital folgt auf Rang 4: Diesem Faktor misst jeder Zweite (57 Prozent) Bedeutung zu. Knapp ein Drittel der Befragten (32 Prozent) hält hier Veränderungen hinsichtlich der dynamischen Planung für erforderlich.



Einige Unternehmen der Energiewirtschaft haben bereits zeitnah reagiert und diese Bereiche zielgerichtet optimiert und nachhaltig umgewandelt. Bei den erfolgreichen und zukunftsfähigen Energieversorgern im deutschen Energiemarkt können folgende Best Practices für die genannten Handlungsfelder beobachtet werden:

Abb. 6: Handlungsfelder mit dem größten Transformationsbedarf

1

INNOVATIONSMANAGEMENT

Technologische Neuerungen werden intensiv geprüft und gezielt hinsichtlich ihrer strategischen Eignung zur Unterstützung des Kerngeschäfts ausgewählt.

2

OPERATIONALE EXZELLENZ

Die Betriebsmodelle sind flexibel und mit flachen Strukturen ausgestaltet; dies ermöglicht es, schnell auf unvorhergesehene Marktstörungen zu reagieren.

3

KUNDENZENTRIERUNG

Der Energieversorger verfügt über ein differenziertes Bild der sich verändernden Kundenbedürfnisse und bindet Letztere aktiv in sein Geschäftsmodell ein.

4

HUMANKAPITAL

Eventuelle Qualifikationslücken und Führungskraftmangel werden frühzeitig erkannt und anhand eines gezielten Personalplans behoben.

5

DYNAMISCHE PLANUNG

Das Unternehmen verfügt über eine klare Vision, einen passgenauen strategischen Plan sowie über definierte Steuerungsmechanismen, um erfolgreich an der Marktdynamik zu partizipieren.



Angaben in Prozent,
Mehrfachnennungen möglich

© 2016, KPMG Deutschland
und Odgers Berndtson

Humankapital im Wandel

Lange Jahre lebten die deutschen Energieversorger in einer „heilen Welt“, in der Renditen im konventionellen Kerngeschäft den Unternehmenserfolg sicherstellten. Durch die Energiewende sind die klassischen Geschäftsmodelle jedoch zunehmend unter Druck geraten. Die Ergebnisse der Umfrage bestätigen einen hohen Transformationsbedarf bei den Energieversorgern – insbesondere hinsichtlich neuer Themen wie etwa Digitalisierung. Dies erfordert innovative Ideen, Offenheit und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an neue Marktbedingungen. Das Umdenken spiegelt sich aktuell insbesondere beim Thema Humankapital wider – ein Bereich, der bislang in den Transformationsbemühungen eher stiefmütterlich behandelt wurde.

Demografischer Wandel intensiviert Herausforderungen im Energiesektor

Wie viele andere Industrien kämpft auch die Energiewirtschaft mit den Folgen des demografischen Wandels in Deutschland (Abb. 7). Die größte Herausforderung im Bereich Human Resources stellt daher für nahezu alle Energieversorger (82 Prozent) die alternde Arbeitnehmerschaft dar. Auch die fehlende Flexibilität der Mitarbeiter, Erfahrungen in unterschiedlichen Geschäftsbereichen zu machen und diese auf ihr eigenes Tätigkeitsfeld anzuwenden, wird beklagt: Zwei Drittel der Vertreter der Energiewirtschaft (77 Prozent) sehen hier Optimierungsbedarf, indem zum Beispiel



der Wechsel zwischen Geschäftsbereichen stärker gefördert wird. Den steigenden Führungskräftemangel bewerten 62 Prozent der Befragten kritisch. Dieser ist bedingt durch veränderte fachliche sowie zusätzliche Anforderungen an die Führungskräfte, Mitarbeiter für den Wandel zu sensibilisieren und Transformation zu treiben. Auf Rang vier folgt das zunehmend unsichere Arbeitsumfeld (58 Prozent). Des Weiteren sind vermehrte Qualifikationslücken für etwa jeden Dritten (30 Prozent) ein Tophema auf der Agenda.

Abb. 7: Die größten Herausforderungen im Bereich Human Resources



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Abb. 8: Veränderung des Tätigkeitsfelds/ Stellenprofils



Angaben in Prozent, N/A-Angaben nicht inbegriffen

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Neue Kompetenzen gefragt: Auswirkungen auf Stellenprofile

Durch die Öffnung der Energiemärkte, die steigende Wettbewerbsintensität, die Ausweitung der energie-wirtschaftlichen Wertschöpfungskette und nicht zuletzt aufgrund der veränderten Kundenanforderungen verschiebt sich der Fokus bestehender Geschäftsfelder bzw. es entstehen sogar gänzlich neue. Diese Transformation wirkt sich auch auf die erforderliche personelle Unterstützung der einzelnen Unternehmensbereiche in der Energiewirtschaft aus (Abb. 8).

So sind 34 Prozent der Befragten der Meinung, dass sich aufgrund der Energiewende das Stellenprofil im Unternehmen zum Teil gewandelt hat. Jeder Vierte (25 Prozent) rechnet diesbezüglich sogar mit einer großen Veränderung. Lediglich 14 Prozent der Vorstände und Geschäftsführer gehen nicht von einem neuen Tätigkeitsprofil im Unternehmen aus.

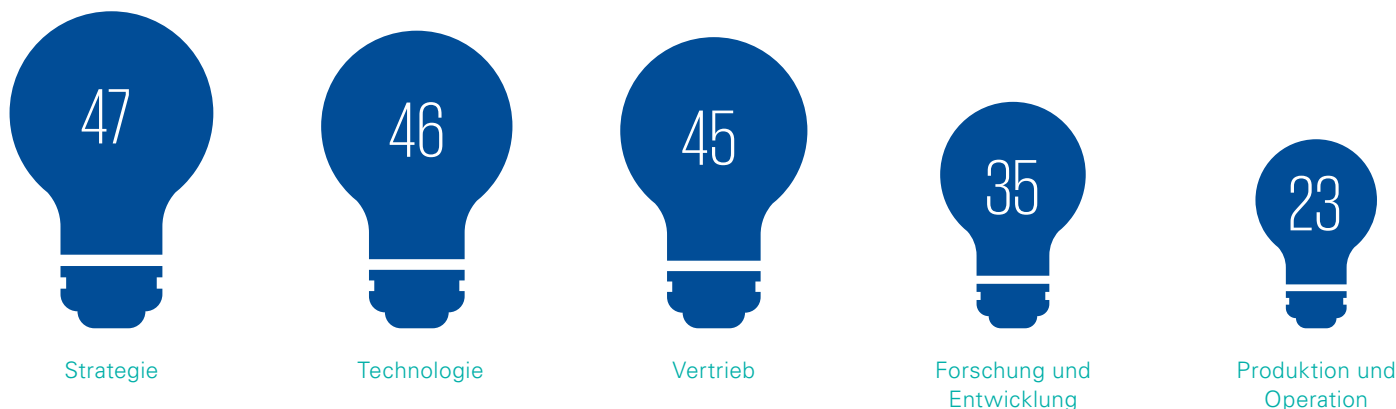
Qualifikationslücken hinsichtlich Strategie, Technologie und Vertrieb

Qualifikationslücken entstehen, wo Fähigkeiten des bestehenden Humankapitals die Anforderungen der neuen Energiewelt nicht mehr erfüllen können. Die größten diesbezüglichen Defizite (Abb. 9) sehen die Studienteilnehmer bezüglich Strategie (47 Prozent), Technologie (46 Prozent) und Vertrieb (45 Prozent). Hinsichtlich Forschung und Entwicklung besteht für 35 Prozent der Befragten Optimierungsbedarf. Jeder vierte Vorstand und Geschäftsführer (25 Prozent) erwartet beim Marketing Qualifikationslücken, während 23 Prozent der Studienteilnehmer diese vor allem in Bezug auf die Produktion und Operations befürchten.

Dagegen sind die etablierten Bereiche Finanz- und Rechnungswesen sowie Maschinenbau laut den Befragten gut aufgestellt: Diesbezüglich gehen lediglich 9 Prozent bzw. 5 Prozent von Optimierungsbedarf aus.

Viele Energieversorger haben durch die Energiewende und die hierdurch erforderliche strategische Neuorientierung im Markt die Notwendigkeit eigener Strategieabteilungen erkannt und begonnen, diese aufzubauen. Vor allem der Vertrieb hat eine fundamentale Transformation durchlaufen – er hat sich inzwischen zu einem kleinteiligen, komplexen Geschäftsbereich entwickelt. Während früher der Kunde lediglich reiner Abnehmer war, möchte er heute ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot erhalten – der Energieversorger muss infolgedessen vermehrt „verkaufen und vermarkten“. Hierbei spielt die Balance zwischen effizienten Massenprozessen und individuellen Lösungen eine erfolgskritische Rolle. Erforderlich ist heute eine gänzlich andere Art des Vertriebs – und damit ein neuer Typus an Mitarbeitern, der vor allem Verkäufer ist, aber für den nicht zuletzt auch Fachexpertise unabdingbar ist.

Abb. 9: Wesentliche von den Befragten genannte Qualifikationslücken



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Einblick



„Der demografische Wandel ist längst nicht mehr die einzige Herausforderung, die Energieversorger meistern müssen. Das haben die meisten Unternehmen verstanden und arbeiten schon an entsprechenden Lösungen. Viel spannender ist jedoch die Frage, über welche Kompetenzen die Führungskräfte der Branche zukünftig verfügen müssen, um in der sich schnell wandelnden und zunehmend digitalisierten Welt nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen.“

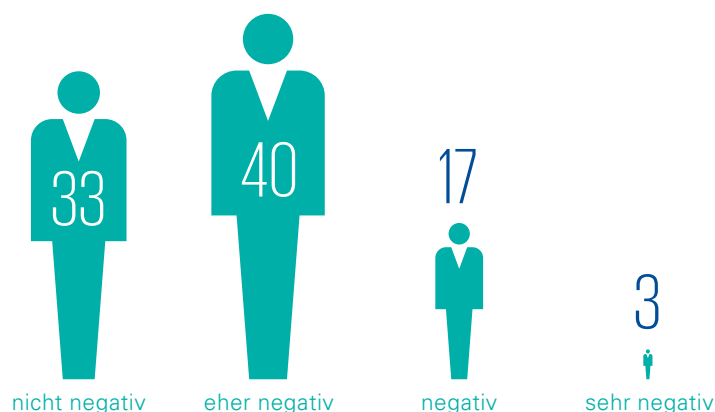
*Katja Hanns-Terrill
Odgers Berndtson*

Steigender Führungskräfitemangel

Bei der Umstrukturierung des Humankapitalbestands spielen die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Entsprechend sind auch die Anforderungen an sie erheblich gestiegen. Mit der Transformation geht ein fundamentaler Kulturwandel im Unternehmen einher. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Mitarbeiter für den Wandel zu sensibilisieren und ihrer Unsicherheit über die Zukunft ihres Arbeitsumfelds mit klaren Strukturen und offener Kommunikation entgegenzuwirken. Insbesondere steigt für die Führungskräfte auch die Anforderung an die eigene Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Letztere müssen lernen, über den Tellerrand ihres Tagesgeschäfts zu schauen, um den Transformationsprozess ganzheitlich gestalten zu können.

Bei der Einschätzung, wie sich der Führungskräfitemangel in den kommenden drei Jahren entwickeln wird (Abb. 10), erwartet die Mehrheit der Studienteilnehmer (58 Prozent) eine Verschärfung der aktuellen Situation. Jeder Fünfte (20 Prozent) geht sogar davon aus, dass der Führungskräfitemangel sehr oder außerordentlich stark zutage treten wird. Knapp die Hälfte der Befragten (40 Prozent) sieht die Lage etwas weniger angespannt, rechnet aber immerhin noch mit einer „eher negativen“ Entwicklung der aktuellen Situation. Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in dem erwarteten steigenden Veränderungsdruck für die Energieversorger wider. Dagegen zeigen sich 33 Prozent der Befragten positiv: Sie sehen keine Verschärfung des Führungskräfitemangels in den kommenden drei Jahren. Diese Befragten gehören mehrheitlich zu den Vertretern, die nicht von einer starken Zunahme des Veränderungsdrucks auf das eigene Unternehmen in den kommenden drei Jahren ausgehen. Auch spielen innovationsgetriebene Trends wie die Digitalisierung hier eine geringere Rolle, sodass die Anforderungen an die Führungskräfte vergleichsweise wenig zunehmen.

Abb. 10: Entwicklung des Führungskräfitemangels in den kommenden drei Jahren



Angaben in Prozent,
N/A-Angaben nicht inbegriffen

© 2016, KPMG Deutschland und
Odgers Berndtson

Abb. 11: Führungskräftemangel zum heutigen Zeitpunkt



Angaben in Prozent

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Abb. 13: Optimierungshebel im Bereich Humankapital



Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Der größte Teil des befragten Topmanagements (90 Prozent) sieht im eigenen Unternehmen zum heutigen Zeitpunkt allerdings noch keinen oder lediglich einen geringen Führungskräftemangel (Abb. 11). Nur ein kleiner Teil der Befragten (10 Prozent) macht hier bereits heute einen großen oder sogar sehr großen Führungskräftemangel im eigenen Unternehmen aus.

Hinsichtlich der Frage, inwieweit die Führungskräfte der Energiewirtschaft aktuell für die Anforderungen der Energiewende gewappnet sind, überwiegt knapp eine positive Einschätzung (Abb. 12): Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (55 Prozent) ist der Meinung, dass die Führungskräfte eher gut auf Veränderungen und auf die Herausforderungen durch die Energiewende vorbereitet sind.

Optimierungsbedarf vor allem in den Bereichen Qualifikation und Wissensmanagement

Entscheidend für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen ist somit die Frage, ob sich die richtigen Arbeitskräfte auf den geeigneten Positionen befinden, um die notwendige Transformation erfolgreich voranzutreiben. Als wesentlichen Optimierungshebel im Bereich Humankapital sehen die Vorstände und Geschäftsführer der Energiewirtschaft insbesondere die frühzeitige Identifizierung von Qualifikationslücken (Abb. 13): Jeder zweite Befragte (49 Prozent) stimmt dieser Aussage zu. Den gleichen Stellenwert räumen die Studienteilnehmer einem strukturierten und dokumentierten Wissensmanagement im Unternehmen ein (ebenfalls 49 Prozent). Des Weiteren gilt es, den Mitarbeitern attraktive und flexible Karrierepfade (47 Prozent) anzubieten. Auch das Schaffen von Anreizsystemen zur Leistungssteigerung und zur Stärkung von Eigeninitiative wird von den Befragten als wichtiges Tool genannt (44 Prozent). Die Senkung von Personalkosten erachten 37 Prozent der Studienteilnehmer als Optimierungsbedarf.

Abb. 12: Vorbereitung des Führungspersonals auf die Energiewende



Angaben in Prozent, N/A-Angaben nicht inbegriffen

© 2016, KPMG Deutschland und Odgers Berndtson

Einblick



„Veränderte Geschäftsmodelle erfordern zugleich ‚andere‘ Menschen. Experimentierfreudigkeit und Schnelligkeit seien hier als Beispiele vermehrt geforderter Kompetenzen genannt. Dabei wird auf dem Schließen von Qualifikationslücken, der Rekrutierung neuer Fachkräfte und dem Fördern von Kreativität das Hauptaugenmerk gerichtet sein. Begeisterung für Neues zu schaffen und gleichzeitig Sorge dafür zu tragen, dass die Teams bei aller Veränderung dennoch ‚im Boot‘ bleiben – dies wird für Führungskräfte zunehmend eine große Herausforderung.“

*Katja Hanns-Terrill
Odgers Berndtson*



Fazit

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Auswirkungen der Energiewende von den Meinungsführern der Energiewirtschaft überwiegend kritisch gesehen werden. Zugleich sind sich die Befragten bewusst, dass ein Ende der Wegstrecke noch nicht erreicht ist: Die Transformation der Branche wird noch nicht als abgeschlossen betrachtet. Aktuelle Trends wie etwa die Digitalisierung sowie die Veränderungen in den politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen sind starke Treiber des Wandels. Infolgedessen lösen sich traditionelle Marktgrenzen zunehmend auf und die bisherigen Machtverhältnisse in der Energiewirtschaft kippen. Sämtliche Vorstände und Geschäftsführer der Energieversorger verspüren einen steigenden Veränderungsdruck, ihre Geschäftsmodelle an die sich mit rasanter Geschwindigkeit wandelnden Marktbedingungen anzupassen. Dabei steht insbesondere der Bereich Innovationsmanagement im Mittelpunkt der Transformationsbemühungen. Hierbei geht es darum, das Spannungsfeld zwischen Investitionen in Innovationen und Ergebnissicherung erfolgreich zu meistern.

Der Handlungsbedarf hat insbesondere auch das Thema Humankapital erreicht. Aufgrund der hohen Notwendigkeit für die Energieversorger, ihre Geschäftsmodelle den aktuellen Gegebenheiten anzupassen, verändern sich nicht zuletzt die Stellenprofile im Unternehmen. Dies wirkt sich zunächst in

Form steigender Qualifikationslücken aus. Betroffen sind insbesondere diejenigen Bereiche, die am stärksten den Wandel der Energieversorger begleiten: Strategie, Technologie und Vertrieb. Neue Qualifikationsanforderungen wirken sich auch auf die Topebenen der Unternehmen aus. Hier wird in den kommenden drei Jahren zunehmend ein Führungskräftemangel erwartet. Die Behebung der Qualifikationslücken und die Verbesserung des Wissensmanagements im Unternehmen stellen demnach für die Befragten vorrangige Handlungsfelder im Bereich Humankapital dar.

Traditionelle Marktgrenzen
lösen sich zunehmend auf –
bisherige Machtverhältnisse
in der Energiewirtschaft
kippen.

Einblick

„Die Energiewirtschaft unterliegt einem fundamentalen Wandel, der auch weiterhin andauern wird. Fraglich bleibt jedoch, in welche Richtung die Entwicklung geht. Tatsächlich ist noch nicht vollständig absehbar, wie der Energiemarkt von morgen ausgestaltet sein wird. Die Unternehmen der Branche müssen sich daher klar darüber werden, ob sie Treiber des Gestaltungsprozesses sein wollen (wie beispielsweise Apple, Google und Tesla) – oder vom Wandel Getriebene.“

Energieversorgungsunternehmen sollten sich daher fragen, inwieweit ihre Investitionen in Innovation und Transformation ihr Kerngeschäft unterstützen und verstärken. Auch der Umgang mit neuen Playern im Markt sollte geklärt sein. Was ist für das eigene Unternehmen Erfolg versprechender: mit diesen zu kooperieren oder ihnen doch den Kampf ansagen? Von zentraler Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der Energieversorger wird zudem sein, wie flexibel die Prozesse auf unvorhergesehene ‚Game Changer‘ angepasst werden können. Das Humankapital spielt hier eine wichtige Rolle für den Erfolg. Ein innovativer Humankapitalbestand wird letztendlich den entscheidenden Unterschied machen!“

*Nikolaus Graf Kerksenbrock
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft*



Ausblick

Dem Wandel aktiv begegnen!

In kaum einer Branche dürften sich das Produktportfolio und die Geschäftsmodelle der Unternehmen so gravierend verändern wie in der Energiewirtschaft. Kunden sind zu aktiven Marktteilnehmern geworden. Energieversorger müssen ihre Firmenstrukturen an die neuen wettbewerblichen Marktbedingungen anpassen. Dabei stehen die Unternehmen vor der immensen Herausforderung, ihre Organisation gänzlich zu überdenken. Es gilt, sowohl veränderte Stellenprofile als auch neue attraktive Vergütungsmodelle zu schaffen. Oberste Prämisse ist es, für die neuen Herausforderungen das passende Humankapital zur Verfügung zu stellen.

Im Rahmen der Untersuchung haben sich fünf Optimierungsansätze herauskristallisiert, um den Herausforderungen der Energiewende zu begegnen:

1 TRENDS ALS CHANCEN NUTZEN

Die Vergangenheit hat gezeigt: Der Wandel ist unaufhaltsam. Wer ihn nicht frühzeitig nutzt und mitgestaltet, riskiert zu scheitern. Gut aufgestellt sind demnach all diejenigen Unternehmen, die ihm aktiv begegnen und präventiv Maßnahmen ergreifen. Die Herausforderung im Energiesektor liegt insbesondere darin, für die neuen oder ausgebauten Geschäftsbereiche – wie dem Innovationsmanagement – hoch qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen oder diese aus den eigenen Reihen zu entwickeln.

2 ÜBER DEN TELLERRAND SEHEN

Die Marktgrenzen zwischen den Industrien verschwimmen zunehmend. Dies bedeutet jedoch nicht nur potenzielle Risiken, sondern eröffnet auch die Möglichkeit, innovative Player anderer Branchen einzubinden und von ihnen zu lernen. Damit ergeben sich für die Energieversorger neue Geschäfts- und Synergiepotenziale. Zugleich wird künftig die Fähigkeit, Schlüsselpositionen richtig zu besetzen und dabei verstärkt Wissen auch aus anderen Branchen zu rekrutieren, wesentlich für den Erfolg sein.

3 TRANSPARENZ SCHAFFEN: WELCHES KNOW-HOW IST BEREITS VORHANDEN?

Wesentliche Aufgabe für die Energieversorger dürfte insbesondere sein, eine passgenaue Personalstrategie zu entwickeln. Grundlage hierfür ist zunächst eine Bestandsaufnahme der vorhandenen und die Ermittlung der zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte im Unternehmen. So können Qualifikationslücken frühzeitig erkannt und effektiv behoben werden.

4 GEMEINSAM DEM WANDEL BEGEGNEN: HUMAN-KAPITAL VERSTÄRKT EINBINDEN

Auch die Unternehmenskultur wird bei den meisten Energieversorgern einem deutlichen Wandel unterliegen. Hierarchien werden flacher und viele Energieversorger werden internationaler. Neben Fachwissen sind vermehrt Management-Skills gefordert. Entscheidend für den Erfolg wird sein, inwieweit es gelingt, die Führungskräfte für diese Veränderungen zu sensibilisieren und sie in die Lage zu versetzen, adäquat darauf zu reagieren. Zugleich gilt es, die Mitarbeiter mit allen Ideen einzubinden, aber auch auf deren potenzielle Ängste einzugehen.

5 PERSONALBEREICH ALS BUSINESS PARTNER VERSTEHEN

Humankapital muss von den Energieversorgern stärker als wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit des eigenen Unternehmens wahrgenommen werden. Hierfür sollte nicht zuletzt der Personalbereich künftig noch deutlicher als Business Partner der anderen Geschäftsbereiche verstanden werden. Es gilt für ihn, sich von der traditionellen Rolle des überwiegenden Verwaltens zu lösen und sich verstärkt aktiv einzubringen. Darüber hinaus kann der Bereich Human Resources dazu beitragen, sowohl die bestehenden Mitarbeiter als auch potenzielle Bewerber für die hohe Bedeutung von Innovation zu sensibilisieren. Zudem sollte er die Fachbereiche dabei unterstützen, Karrierepfade flexibel zu gestalten, und den Transfer von Fähigkeiten zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen im eigenen Unternehmen fördern.



Einblick

„Kernkompetenzen werden sich zukünftig ändern. Fähigkeiten, wie etwa Daten und Kundenbedürfnisse zu Produkten zusammenzuführen, sowie eine deutlich höhere IT-Affinität im Zeitalter der Digitalisierung zu entwickeln, aber auch die Kompetenz, Teams noch stärker zu einer lernenden Organisation aufzubauen, Wissen zu teilen und als ‚Netzwerker‘ erfolgreich Partnerschaften und Kooperationen zu gestalten, sind künftig unabdingbar für den Erfolg.

Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, lieb gewonnene Komfortzonen zu verlassen. Ansprüche und Stellenprofile verändern sich, sodass sich Mitarbeiter stetig den neuen Herausforderungen, die mit der Weiterentwicklung ihrer Aufgaben einhergehen, stellen müssen. Dass ein Job für einen Mitarbeiter ausschließlich ‚sicherer Hafen‘ und eine Lebensaufgabe bis zur Rente ist, wird nicht mehr die Regel sein.

„Mut zum Querdenken“ heißt hier die Devise! Vor allem Führungskräfte müssen in der Lage sein, den Transformationsdruck zukünftig als Herausforderung zu verstehen, die auch Chancen beinhaltet – und nicht mehr als Bedrohung. Wesentlicher Treiber dieser Veränderungen im Bereich Personalwesen muss das Topmanagement der Marktteilnehmer sein: Personalstrategie bleibt Chefsache.“

*Katja Hanns-Terrill
Odgers Berndtson*



Methodik

Für das vorliegende Trendbarometer wurden im Frühjahr 2016 in einer parallelen Erhebung 565 Vorstände und Geschäftsführer von Unternehmen der deutschen Energiewirtschaft mit einem Umsatz von mehr als 100 Millionen Euro befragt. Die Rücklaufquote lag bei 14,2 Prozent. Die anonymisierte Onlinebefragung mit geschlossenen Fragen, für die verschiedene Antwortmöglichkeiten vorgegeben waren, wurde in einer Kooperation seitens der Personalberatung Odgers Berndtson und KPMG durchgeführt.

Um ein belastbares Meinungsbild zukünftiger Entwicklungen aufzustellen, wurde bei der Untersuchung ein Zeithorizont von drei Jahren vorgegeben. Die Stichprobe der befragten Unternehmen erstreckt sich über die Gesamtbreite der deutschen Energiewirtschaft bezüglich Umsatz und Spartenzugehörigkeit. Sie ist somit repräsentativ für das hierzulande aktuell vorherrschende Stimmungsbild der Vorstände und Geschäftsführer der Branche.

Studienpartner

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 174.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 9.800 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Die Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln das hohe fachliche Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen der KPMG-Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Odgers Berndtson Unternehmensberatung GmbH

Odgers Berndtson ist eine weltweit tätige Personalberatung und gehört seit 50 Jahren zu den führenden internationalen Gesellschaften im Executive Search und in der Führungskräftebeurteilung. Weltweit sind Mitarbeiter an 52 Standorten in 28 Ländern für Odgers Berndtson tätig. Die Berater arbeiten in international vernetzten Practice Groups, die sich auf die branchenspezifischen Bedürfnisse der Klienten konzentrieren.

Mit einem eigenen Geschäftsbereich für die Energiewirtschaft liegt dabei ein besonderer Fokus auf der Besetzung von Schlüsselpositionen in dieser Branche sowie in weiteren Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand. Die Spezialisten von Odgers Berndtson begleiten die Energiebranche sehr erfolgreich auf dem Weg der Transformation und helfen Unternehmen auf allen Ebenen der Wertschöpfung, die passenden Führungskräfte für die anstehenden Herausforderungen zu finden.

Ihre Ansprechpartner

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Nikolaus Graf
Kerssenbrock

Nikolaus Graf Kerksenbrock war seit 2000 Mitgründer der CTG Corporate Transformation Group, die im Herbst 2014 in die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft integriert wurde. Seit 2014 ist er Partner im Bereich Deal Advisory, Energy. Graf Kerksenbrock ist auf die strategische Neuausrichtung sowie das Management von Veränderungen in komplexen Organisationen spezialisiert. Darüber hinaus verfügt er über umfangreiche Erfahrungen in der Steuerung von Fusionen und Kooperationen bei Unternehmen und Vereinen bzw. Verbänden. Neben der fachlichen Beratung bei internationalen Benchmarking-Studien sowie Lean Management- und Effizienzsteigerungsprogrammen unterstützt Graf Kerksenbrock auch bei der Formulierung und Implementierung neuer Geschäftsstrategien inklusive der erforderlichen Steuerungs- und Managementsysteme.

Odgers Berndtson
Unternehmensberatung GmbH



Katja
Hanns-Terrill

Katja Hanns-Terrill besetzt seit 2004 bei Odgers Berndtson Managementpositionen in der Ver- und Entsorgungswirtschaft sowie im öffentlichen Personennahverkehr. Als Mitglied des Geschäftsbereichs Public Services engagiert sie sich darüber hinaus sehr erfolgreich bei der Suche von Spitzenpersonal in der kommunalen Kernverwaltung sowie für Beteiligungsunternehmen der öffentlichen Hand. In Deutschland leitet sie den Geschäftsbereich Energiewirtschaft. Vor ihrer Zeit bei Odgers Berndtson war Katja Hanns-Terrill als Resources Manager im Fujitsu-Konzern sowie als Recruiting-Spezialist bei einer internationalen Unternehmensberatung tätig.

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

Nikolaus Graf Kerssenbrock
Partner, Deal Advisory, Energy
T +49 30 2068-1661
nkerssenbrock@kpmg.com

Autorin
Thekla von Bülow

www.kpmg.de

www.kpmg.de/socialmedia



Odgers Berndtson
TaunusTurm
Taunustor 1
60310 Frankfurt am Main

Katja Hanns-Terrill
Partner
T +49 69 95777-218
Katja.Hanns-Terrill@odgersberndtson.com

www.odgersberndtson.com

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.

© 2016 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 und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.