



# Jetzt oder nie

**Executive Summary  
Global CEO Outlook 2016**

# Alles bleibt anders

CEOs haben heute nahezu täglich neue Herausforderungen zu meistern. Neue Technologien haben das Potenzial, altbewährte Geschäftsmodelle auf den Kopf zu stellen – womöglich müssen sich Unternehmen sogar von ihnen verabschieden. Die spannende Frage wird sein, wie die Top-Entscheider in den Unternehmen auf die neuen Gegebenheiten reagieren: Nutzen sie die sich bietenden Chancen erfolgreich oder agieren sie zu zögerlich?

Für unseren **Global CEO Outlook 2016** haben wir daher in diesem Jahr 1.268 CEOs international agierender Konzerne befragt, wie sie mit dieser Situation umgehen, welche Kräfte und Chancen sie in den Entwicklungen sehen und wohin sich ihr Unternehmen entwickeln wird.

## Was Top-Manager bewegt

Die Ergebnisse unserer Studie beweisen es: In den Vorstandszimmern auf der ganzen Welt ist Transformation inzwischen das wesentliche Thema. CEOs werden künftig mit Themen konfrontiert, die komplett neu für sie sind, und sie werden sie zu meistern haben, um ihre Unternehmen sicher durch diese Zeiten zu manövrieren.

Kunden haben veränderte Erwartungen, der technologische Fortschritt stellt bewährte Prozesse und Systeme auf den Prüfstand und aus dem Netz droht Gefahr durch Hacker. Über allem steht die wichtige Frage, wie mit erhobenen Daten Werte geschaffen werden können.

Die meisten der befragten Firmenlenker sind sich dieser Mammutaufgaben bewusst, gleichzeitig aber fest davon überzeugt, sie zu meistern.

Ob das Vorhaben tatsächlich gelingt, wird zu einem Großteil von drei Entwicklungen abhängen: Wie offen ist das Unternehmen für Innovationen, wie kann disruptive Technologie im Haus sinnvoll und wertsteigernd eingesetzt werden und haben die CEOs die richtige Mannschaft zusammengestellt? Das Zeitfenster für diese Veränderung ist knapp – wer den Anschluss verpasst, wird keine zweite Chance bekommen. Die CEOs bereiten den Weg – jetzt oder nie.



**Angelika Huber-Straßer**

Bereichsvorstand Corporates bei KPMG in Deutschland

# Ausgewählte Ergebnisse

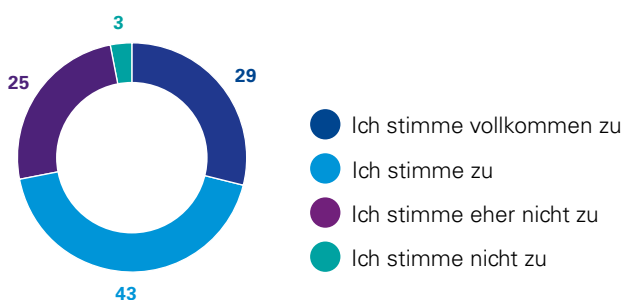
## Drei Jahre, die alles entscheiden

Jetzt oder nie – nahezu drei Viertel der Firmenlenker weltweit sind der Meinung, dass die nächsten drei Jahre für die Industrie in ihrem Land entscheidender sein werden als die letzten 50 Jahre. Die Gründe dafür: Neue Technologien, vernetzte Kunden und zunehmende Konvergenzen. Daraus entstehen neue Geschäftsmodelle, die Grenzen zwischen Industrien und auch Unternehmen brechen auf – hier wird ein Umdenken nötig.

Geschwindigkeit ist dabei entscheidend: Nur wer schnell reagiert, kann bei den permanenten Veränderungen mithalten. Doch gleichzeitig wird es immer schwieriger, langfristige Ziele zu definieren. Die CEOs brauchen vor allem Mut, um in diesem unsicheren Umfeld zu agieren.

## Abb 1: Wie schätzen Sie die Entwicklung Ihrer Industrie ein?

Die nächsten drei Jahre werden für meine Branche entscheidender sein als die letzten 50



© KPMG (2016), Angaben in Prozent

## So haben wir die Daten erhoben

Für den **Global CEO Outlook** wurden im Frühjahr 2016 weltweit und branchenübergreifend 1.268 CEOs von Großunternehmen dazu befragt, wie sie die Entwicklung der Weltwirtschaft, ihrer Branche und ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren einschätzen. Die Teilnehmer kommen aus zehn Schlüsselmärkten – das sind Australien, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, Japan, Spanien, Großbritannien, die USA und in diesem Jahr erstmalig aus 18 weiteren Ländern.

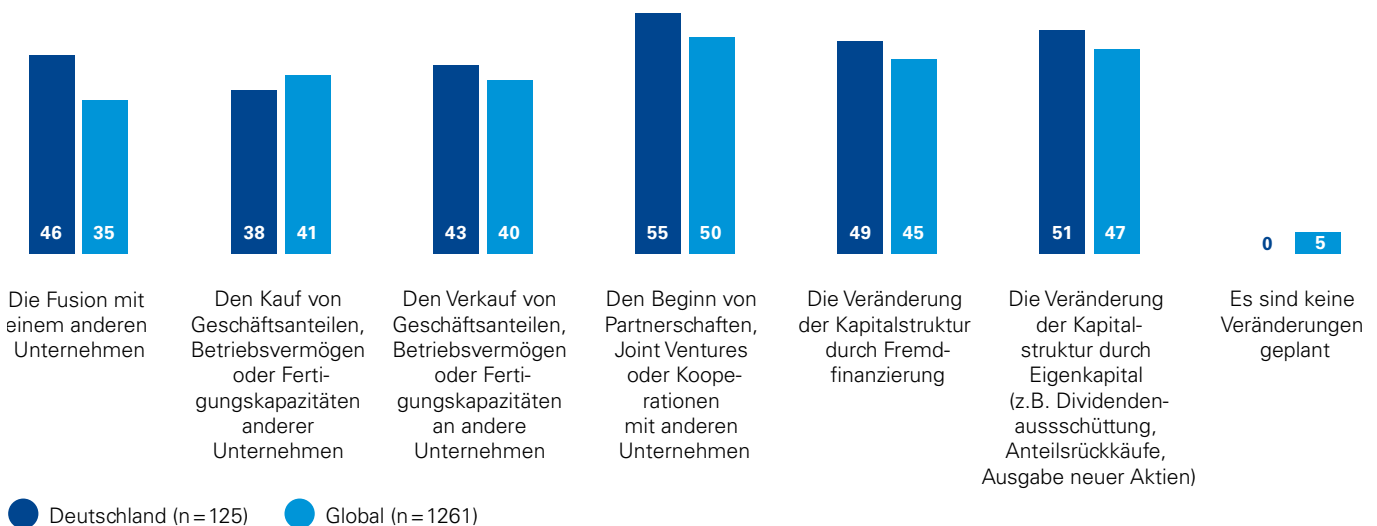
## Partnerschaften und Allianzen

Die Marktgrenzen zwischen Industriezweigen wie auch zwischen Unternehmen verschwinden. Ausgehend von ihrem Start im privaten Umfeld überträgt sich die „Sharing Economy“ nun auf die Wirtschaft – also auf die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Musste früher zwischen selber machen oder kaufen entschieden werden, heißt es heute mieten oder teilen.

In allen Bereichen werden Partnerschaften wichtiger: Wettbewerber werden zu Lieferanten – Kunden zum Teil des Innovationsprozesses.

Auch steht nicht mehr die eine, einzelne Technologieplattform im Vordergrund. Stattdessen werden unterschiedliche technische Formate und Anwendungen integraler Bestandteil, da die Unternehmensprozesse immer stärker softwaregetrieben und digital werden.

**Abb 2: Welche Fusionen, Unternehmenskäufe oder anderen wichtigen Transaktionen erwarten Sie in den kommenden drei Jahren?**



© KPMG (2016), Angaben in Prozent

Mit der zunehmenden Konvergenz in allen Bereichen ändert sich auch die Rolle des Managements und des CEOs. Denn zukünftig wird es nicht immer klar sein, wo das eigene Unternehmen endet und geschützt werden muss und wo offener gedacht werden sollte. Das birgt Chancen und Risiken:

Gemeinsam erreicht man eine größere Zielgruppe, kann sich Investitionskosten teilen und Innovationen schneller vorantreiben, allerdings besteht die Gefahr, Wissen zu verlieren. Entscheidungen benötigen mehr Weitblick als je zuvor.

## Die Rolle des CEO

69 Prozent der CEOs auf der ganzen Welt gehen davon aus, dass sie sich in der nächsten Zeit mit Themen beschäftigen müssen, die bisher für ihre Arbeit keine Rolle spielten.

86 Prozent sind zudem besorgt darüber, dass sie persönlich nicht genug Zeit haben werden, um sich mit den Themen Innovation und Disruption intensiv auseinanderzusetzen.

Sehr interessant ist auch, dass sich die Einstellung zu den Herausforderungen des CEOs mit der Dauer der Tätigkeit verändert. Dabei haben Top-Entscheider, die erst kurz in der Position des Firmenlenkers agieren, tendenziell weniger Bedenken und mehr Zuversicht als Kollegen, die die Rolle bereits länger ausfüllen. Dafür können die etablierten CEOs die Herausforderungen mit einem breiteren Erfahrungsschatz angehen. Oft haben sie bessere Fähigkeiten im Hinblick auf Veränderungen und das Thema Innovation steht bei ihnen stärker im Fokus.

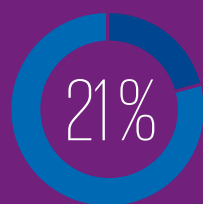
**Abb 3: Erfahrene und neue CEOs im Vergleich**



**„Der moderne CEO ist der Treiber der Veränderung; das wird unweigerlich zu einer seiner Kernkompetenzen. In der Vergangenheit waren nur wenige CEOs selbst damit beschäftigt, die Transformation im Unternehmen voran zu bringen. Inzwischen hat sich dieses Bild geändert: Wir sehen, dass beinahe alle Firmenlenker persönlich mit der Transformation ihres Unternehmens befasst sind. Jetzt sind Einsatzwille, Erfahrung und die Führungsstärke bei den CEOs gefragt. Denn das Geschäftsmodell der meisten Unternehmen wird sich durch die Transformation entscheidend verändern.“**

Klaus Becker  
CEO, Sprecher des Vorstands KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

# Die CEO-Agenda für das eigene Unternehmen



der Top-Entscheider haben das Thema **Innovation** auf der Prioritätenliste für Ihr Unternehmen ganz oben. Entscheidend ist hierbei die Zeit von der Idee bis zur Marktreife.



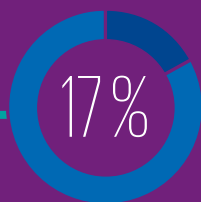
wollen einen stärkeren **Fokus auf den Kunden** legen, dessen Loyalität sie für relativ gering erachten.



der Befragten wollen **disruptive Technologien** wie beispielsweise Virtual-Reality-Anwendungen oder Robotics einsetzen.



der Firmenlenker wollen sich intensiv um **Mitarbeiterentwicklung und -Management** kümmern. Das Ziel: Die Mitarbeiter mit den nötigen Fähigkeiten und Kenntnissen ausstatten, sodass sie in einem digitalisierten, automatisierten und stärker regulierten Umfeld bestehen können.



planen Investitionen in **Marketing, Kommunikation und Markenentwicklung**. Dabei spielen soziale Netzwerke, Mobile Media und Reputationsthemen eine immer wichtigere Rolle.

# Das planen die deutschen CEOs

Wie deutsche CEOs die Entwicklungen in den kommenden drei Jahren einschätzen, wie sich ihre Antworten von der globalen Meinung unterscheiden und wo sie sich überschneiden, lesen Sie in der deutschen Auswertung.

Bestellen Sie ihr persönliches Exemplar bereits unter [www.kpmg.de/ceooutlook](http://www.kpmg.de/ceooutlook) vor.

# Global CEO Outlook 2016 – Now or Never



## Hier geht es zum Download

Gern stellen wir Ihnen die vollständigen Ergebnisse – kommentiert von den Experten unseres internationalen Netzwerks – zur Verfügung:

[www.kpmg.com/ceooutlook](http://www.kpmg.com/ceooutlook)

## **Kontakt**

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Ganghoferstraße 29  
80339 München

**Angelika Huber-Straßer**  
Bereichsvorstand Corporates  
T +49 89 9282-1142  
ahuberstrasser@kpmg.com

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



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. Printed in Germany. Der Name KPMG und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.