

**Deloitte.**



# 2023 EMEA Chief Operating Officer (COO) Umfrage

Aktuelle Herausforderungen für COOs







# Einleitung

Chief Operating Officers (COOs) sind in der heutigen dynamischen und unsicheren Unternehmenslandschaft wichtiger denn je. Da sie in ihrer Position erheblich dazu beitragen, Margenziele zu erreichen und somit den Unternehmenserfolg zu sichern, ist es von hoher Relevanz, den Standpunkt der COOs zu verstehen. Aufgrund der Tatsache, dass sie Unternehmen zu operativer Leistungsfähigkeit verhelfen und in vielen Fällen für die betriebliche Transformationsagenda verantwortlich sind, ist das Ansehen von COOs gestiegen.

Dieser Bericht befasst sich mit den Ergebnissen einer EMEA-weiten Umfrage, die unter COOs und Supply-Chain-Führungskräften aus verschiedenen Branchen durchgeführt wurde. Die Umfrage untersuchte die Prioritäten sowie die zentralen Herausforderungen, mit denen COOs in ihrer Position konfrontiert sind.



# Strategische Prioritäten von COOs: Fokus auf Effizienz

Die Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit war bei Weitem die wichtigste strategische Priorität, die von den COOs genannt wurde, gefolgt von Kostensenkungen. Der starke Fokus auf die operative Leistungsfähigkeit und Kostensenkungen ist vor allem auf den Anstieg der Rohstoff- und Energiepreise sowie die hohen Kapitalkosten aufgrund steigender Zinsen

zurückzuführen. Der zunehmende Wettbewerb, Herausforderungen im globalen Markt und ein stagnierendes oder rückläufiges Umsatzwachstum in wichtigen Volkswirtschaften haben ferner verdeutlicht, wie dringend notwendig Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen in Unternehmen sind, um sinkenden Margen entgegenzuwirken.

Weitere von COOs priorisierte Themen sind der Ausbau von Kapazitäten (durch Akquisitionen oder organisch), die Umsetzung nachhaltiger Initiativen sowie ein verstärkter Fokus auf Innovation.

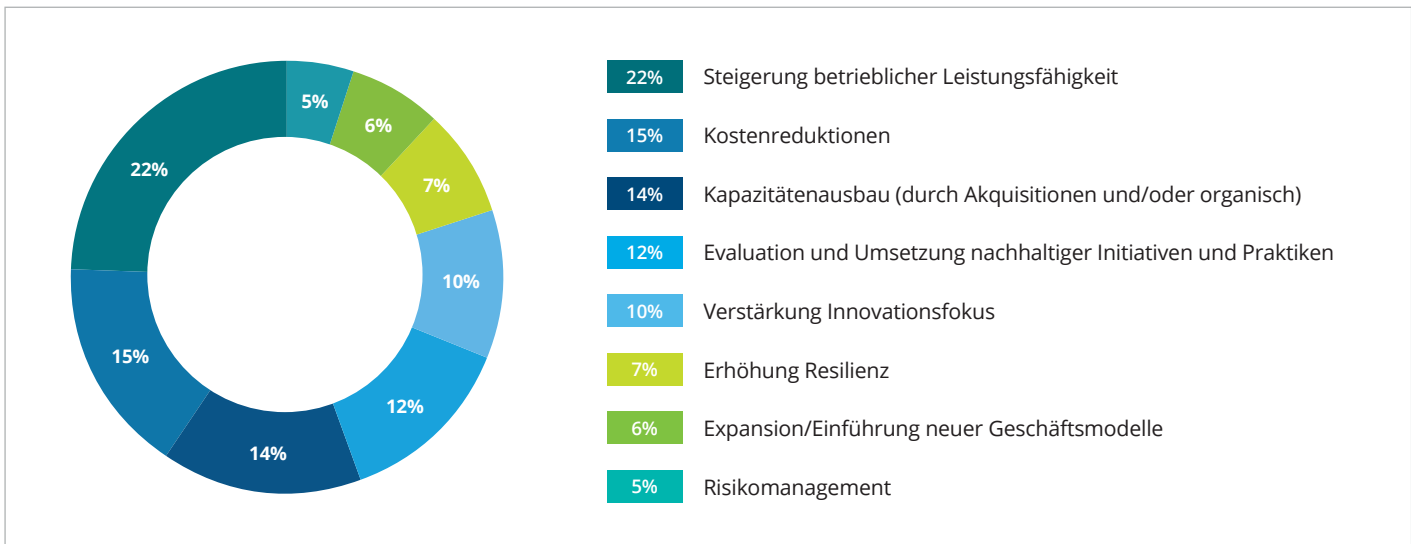


Abbildung 1. Strategische Prioritäten







# Zentrale Herausforderungen von COOs – und die Hürden bei deren Überwindung

In den letzten Jahren haben sich Unternehmen vermehrt auf Wachstumsstrategien, Marktexpansion, technologische Integration und Nachhaltigkeitsinitiativen konzentriert. In diesen Bereichen sehen sich COOs mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert, die neue Methoden und Instrumente erfordern, um die strategischen Unternehmensziele zu erreichen.

**Technologiegestützte Optimierung** wurde als ein wichtiger Bereich identifiziert, in den COOs investieren wollen. Die nahtlose Integration über Anwendungen & funktionale Silos hinweg sowie die Sicherstellung eines effektiven Datenmanagements werden jedoch als die grössten Hindernisse bei der Umsetzung angesehen und wirken sich auf die Rentabilität aus. Methoden und Daten bzw. Informationen, um die Effizienz und Effektivität einer Optimierung zu verstehen, sind daher wichtig, um eine digitale Transformation voranzutreiben. Allerdings entspricht die Datenqualität in vielen Unternehmen in der Realität nicht den grundlegenden Standards, um Transformationsagenden zielführend zu unterstützen.

Obwohl die meisten COOs fest entschlossen sind, in nachhaltige Lösungen wie erneuerbare Energien oder Massnahmen zur Senkung des Wasserverbrauchs zu investieren, stellt die **Einbettung von Nachhaltigkeits- und ESG-Massnahmen** in operative Prozesse eine ähnlich grosse Herausforderung dar.

**Veränderungen zu antizipieren und Risikomanagementmassnahmen wirksam umzusetzen** stellen für die meisten COOs zusätzliche Herausforderungen dar. Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, Veränderungen und potenzielle

Störungsrisiken – wie beispielsweise Innovationen oder neue Regulierungen aufgrund globaler und nationaler Umwälzungen – tatsächlich vorherzusehen, um Störungsauswirkungen erfolgreich abschwächen zu können.

Eine weitere dringliche Herausforderung ist der **Zugang zu erforderlichen Talenten und Qualifikationen**. Die meisten COOs geben zu, dass sie nur teilweise oder gar nicht wissen, welche Fähigkeiten im nächsten Jahrzehnt gefragt sein werden. Daher sind die am häufigsten angewandten Strategien zur Bewältigung der volatilen Arbeitslast und zur Steigerung der Agilität die taktische Personalaufstockung sowie die Standardisierung von Richtlinien, Prozessen und Systemen. Ein mangelnder Wissenstransfer und Fähigkeitsaufbau, gefolgt von internem Widerstand gegen die Nutzung von externen Personalressourcen stellen allerdings grosse Probleme bei der Anwendung dieser Strategien dar.

Die folgenden Paragraphen dieses Berichts befassen sich mit den wichtigsten Herausforderungen, mit denen COOs konfrontiert sind, namentlich digitale Fähigkeiten und Technologie, Antizipation von Veränderungen und Risikomanagement sowie ESG.



# Digitale Fähigkeiten und Technologie: der Weg zur gemeinsamen Datennutzung

Wenn es um digitale Fähigkeiten und digitale Transformation geht, sind technologiegestützte Effizienz und Effektivität die wichtigsten Ziele von COOs. Dabei stützt man sich auf die Erkenntnis, dass der Einsatz von Technologie die betriebliche Produktivität erheblich steigert, Arbeitsabläufe rationalisiert und die Ressourcennutzung in Unternehmen optimieren kann. Die Einführung technologiegestützter Prozessverbesserungen bietet Unternehmen somit zahlreiche Möglichkeiten und kann letztlich zu einer erhöhten Agilität und Wettbewerbsfähigkeit führen.

Allerdings nennen COOs eine unzureichende Anwendungsintegration sowie schlechte Datenqualität, Datenverwaltungsfähigkeiten sowie fehlende Anreize zur gemeinsamen Datennutzung als Haupthindernisse, die sie davon abhalten, eine effektive Implementierung digitaler Technologien in ihrem Unternehmen voranzutreiben.

Betrachtet man die jüngsten technologischen Entwicklungen wie generative künstliche Intelligenz (generative KI), so stellt man fest, dass Unternehmen vorsichtig damit beginnen, mithilfe von kleinen, isolierten Pilotprojekten generative KI in ihre Anwendungen zu integrieren. Bei solchen bereits durchgeführten Pilotprojekten handelt es sich noch hauptsächlich um die Verwendung eines internen GPT-basierten Chatbots. Generative KI wird also noch nicht in unternehmensweit und anwendungsübergreifend eingesetzt.

Mit Blick auf den Fertigungssektor erwarten die meisten COOs, dass Control-Tower-Fähigkeiten in der Lieferkette und in den Produktionsanlagen in den kommenden zwei Jahren den grössten Einfluss auf die Fertigung haben werden.





# Antizipation von Veränderungen und Risikomanagement: kritisch angesichts immer häufigeren Störungen

Anhaltende Lieferengpässe wurden von den befragten COOs als Haupttreiber für Veränderungen identifiziert. Zudem bereiten Personalknappheit und unzureichende Transparenz den COOs Sorgen. Die Befragten erachten es als besonders wichtig, Veränderungen besser antizipieren und potenzielle Betriebsstörungsrisiken vorhersehen zu können.

Störungen in der Lieferkette und der Produktion führen dazu, dass die Produktionsstätten ihre Produktion kurzfristig umplanen müssen, was zu Ineffizienzen bezüglich Kosten und Kapazitätsauslastung führt. Daher

müssen COOs ihre Supply-Chain-Struktur strategisch überdenken und Wege finden, Veränderungen besser vorherzusehen, um diese Risiken zu bewältigen.

Einige Unternehmen haben bereits erfolgreich Massnahmen zur besseren Antizipation von Betriebsstörungen eingeführt. Die am häufigsten genutzten Instrumente dafür sind die kontinuierliche Überwachung (beispielsweise durch die Implementierung von Digital Twins) und die funktionsübergreifende Szenarioplanung.





# Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG): nur von durchschnittlicher Bedeutung

Obwohl eine Mehrheit der Unternehmen über ein spezielles Team verfügen, das sich mit Nachhaltigkeitsthemen befasst, fehlt es den meisten COOs an Wissen und Methoden, um ESG-Initiativen wirkungsvoll im aktiven Unternehmensbetrieb zu

implementieren. Ausserdem wird dem CO2-Fussabdruck in Entscheidungsprozessen nur ein mittlerer Stellenwert beigemessen. Infolgedessen sehen COOs noch keine positiven Auswirkungen von ESG-Initiativen auf die operative Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens.

Darüber hinaus hat sich fast keines der befragten Unternehmen zu spezifischen Zielen für die Reduktion von Treibhausgasemissionen über das Jahr 2030 hinaus verpflichtet.







# Die Rolle der betrieblichen Angelegenheiten in Unternehmen

COOs priorisieren ihr aktives Mitwirken bei verschiedenen operativen Aspekten innerhalb eines Unternehmens – wie Abbildung 2 zeigt. Netzwerkentscheidungen, Personalplanung, Finanzplanungs- und Budgettätigkeiten sowie digitale Strategien erweisen sich als ausschlaggebende Bereiche für COOs. Gleichzeitig werden die Unternehmensrisikoplanung und M&A-Aktivitäten als weniger bedeutend angesehen.

Die COOs legen folglich ihren strategischen Schwerpunkt auf Technologie, Finanzplanung und Personalmanagement, was einen ganzheitlichen

Ansatz im Operations-Management darstellt. Die Daten deuten zudem auf ein starkes Engagement für betriebliche Leistungsfähigkeit durch Outsourcing und Automatisierung hin sowie auf ein vertieftes Verständnis für die entscheidende Rolle, welche die Personalplanung für den Unternehmens- und Transformationserfolg spielt.

Diese Erkenntnisse stellen einen wertvollen Leitfaden bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien dar und betonen die Bereiche, denen die COOs für eine nachhaltige operative Exzellenz nach eigenem Ermessen besondere Aufmerksamkeit schenken müssen.

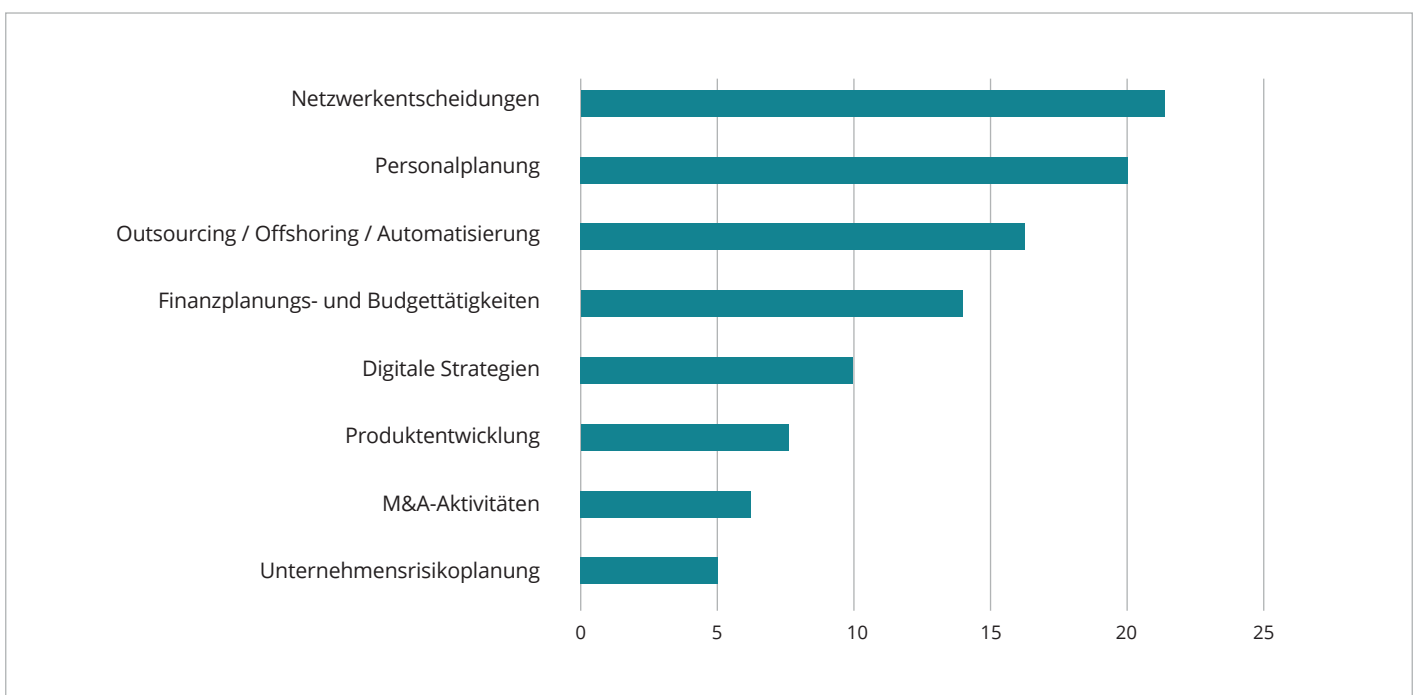


Abbildung 2. Die Rolle des Betriebs in Unternehmen



---

# Unsere Ansprechpersonen



## **Peter Vickers**

### **Partner in Consulting**

Enterprise Technology and Performance (CH),  
Energy, Resources & Industrials

[pgvickers@deloitte.ch](mailto:pgvickers@deloitte.ch)



## **Claudia Fojan**

### **Director in Consulting**

Enterprise Technology and Performance (CH),  
Energy, Resources & Industrials

[cfojan@deloitte.ch](mailto:cfojan@deloitte.ch)



#### Important notice

This document has been prepared by Deloitte AG for the sole purpose of enabling the parties to whom it is addressed to evaluate the capabilities of Deloitte AG to supply the proposed services.

The information contained in this document has been compiled by Deloitte AG and may include material obtained from various sources which have not been verified or audited. This document also contains material proprietary to Deloitte AG. Except in the general context of evaluating the capabilities of Deloitte AG, no reliance may be placed for any purposes whatsoever on the contents of this document. No representation or warranty, express or implied, is given and no responsibility or liability is or will be accepted by or on behalf of Deloitte AG or by any of its partners, members, employees, agents or any other person as to the accuracy, completeness or correctness of the information contained in this document.

Other than as stated below, this document and its contents are confidential and prepared solely for your information, and may not be reproduced, redistributed or passed on to any other person in whole or in part. No other party is entitled to rely on this document for any purpose whatsoever and we accept no liability to any other party who is shown or obtains access to this document.

This document is not an offer and is not intended to be contractually binding. Should this proposal be acceptable to you, and following the conclusion of our internal acceptance procedures, we would be pleased to discuss terms and conditions with you prior to our appointment.

Deloitte AG is an affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about) to learn more about our global network of member firms.

Deloitte AG is an audit firm recognised and supervised by the Federal Audit Oversight Authority (FAOA) and the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA).

© 2024 Deloitte AG. All rights reserved.

Designed by CoReCreative Services. RITM1666039