



## **29. Global CEO Survey von PwC**

**Actionable Insights:**

**Diese Fragen sollten  
sich CEOs stellen**



# Contents

<b>01</b>	<b>Strategie .....</b>	<b>03</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sektorenkonvergenz:</b> Grenzen verschwimmen. Sind Sie bereit, sie zu überschreiten?</li> <li>• <b>Innovation:</b> Sind Sie bereit für innovationsgetriebenes Wachstum?</li> <li>• <b>Vertrauen:</b> Wie verwandeln sie Vertrauen in einen strategischen Vorteil?</li> </ul>	
<b>02</b>	<b>Künstliche Intelligenz .....</b>	<b>06</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>KI-Ergebnisse:</b> Liefern Ihre KI-Investitionen schon zählbare Ergebnisse?</li> <li>• <b>KI in Produkten und Services:</b> Geben Sie KI schon in die Hände Ihrer Kunden?</li> </ul>	
<b>03</b>	<b>Führung .....</b>	<b>08</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zeit:</b> Bewältigen Sie das Hier und Jetzt oder gestalten Sie die Zukunft?</li> <li>• <b>C-Suite:</b> Ist Ihr Team darauf vorbereitet, Disruption zu erkennen und gewinnbringend zu nutzen?</li> </ul>	
<b>04</b>	<b>Umgang mit Unsicherheit .....</b>	<b>10</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Erstarrte Unternehmen:</b> Müssen Sie auftauen, um wieder aufzuholen?</li> <li>• <b>Volatilität:</b> Verwandeln Sie Unsicherheit in einen Wettbewerbsvorteil?</li> <li>• <b>Geopolitik:</b> Spiegeln Ihre Geschäfts- und Betriebsmodelle bereits neue geopolitische Realitäten wider?</li> <li>• <b>Klima:</b> Wie gut ist Ihr Unternehmen auf Klimarisiken vorbereitet?</li> </ul>	
<b>05</b>	<b>Effektivität der Organisation .....</b>	<b>14</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Operative Hemmnisse:</b> Wie können Sie die Leistung steigern, indem Sie Engpässe beseitigen?</li> </ul>	

# Strategie

## **Sektorenkonvergenz: Grenzen verschwimmen. Sind Sie bereit, sie zu überschreiten?**

### **Faktencheck**

52 % der CEOs in Deutschland (42 % global) geben an, dass ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren begonnen hat, in neuen Sektoren zu konkurrieren. Von denjenigen, die größere Akquisitionen planen, erwarten weltweit 44 %, dass diese sich außerhalb ihres bestehenden Sektors bewegen werden.

### **Warum das wichtig ist?**

Nur wer Branchengrenzen überschreitet, findet neue Quellen für Wachstum und Widerstandsfähigkeit gegen externe Schocks. Unternehmen, die in neue Sektoren expandieren, berichten von höheren Gewinnmargen und größerem Vertrauen in ihre Wachstumsaussichten.

### **Was CEOs tun können?**

- Nutzen Sie das gesamte Spektrum der Wachstumsoptionen, von organischem Wachstum über Kollaborationen bis hin zu Übernahmen.
- Suchen Sie nach Akquisitionen, die nicht nur Größe, sondern auch komplementäre Fähigkeiten und operative Flexibilität mit sich bringen.
- Rüsten Sie zentrale Systeme und Datenumgebungen auf, um die Zusammenarbeit mit neuen Partnern und Kunden zu ermöglichen.

## **Innovation: Sind Sie bereit für innovationsgetriebenes Wachstum?**

### **Faktencheck**

Die Hälfte der CEOs in Deutschland (49 %, global 50 %) geben an, dass sie Innovation als zentralen Bestandteil ihrer Strategie ansehen. Aber weniger als ein Drittel berichten von einer starken Umsetzung wichtiger Praktiken (z.B. Toleranz gegenüber risikoreichen Projekten, Kollaborationen mit externen Partnern, routinemäßiger Einstellung von leistungsschwachen F&E-Projekten, Einrichtung von Innovationszentren/Inkubatoren/Venturing).

### **Warum das wichtig ist?**

Die Vorreiter unter den Innovatoren ziehen davon. Die 8 % der Unternehmen weltweit, die mindestens fünf von sechs Innovationspraktiken umsetzen, erzielen 1,7-mal höhere Umsätze mit neuen Angeboten, ein schnelleres Umsatzwachstum und höhere Gewinnmargen.

### **Was CEOs tun können?**

- Überprüfen Sie Ihre Innovationspraktiken. Seien Sie risikofreudig, testen Sie Ideen schnell, arbeiten Sie mit vielfältigen externen Partnern und stellen Sie Projekte mit unzureichender Performance ein.
- Investieren Sie in spezielle Innovationszentren und agile Prozesse, die es Ihnen ermöglichen, schnell zu testen, zu lernen und zu skalieren. Verankern Sie diese Gewohnheiten in Ihrer Kultur und Ihren Systemen, nicht nur in Ihren Botschaften.

## **Vertrauen: Wie verwandeln Sie Vertrauen in einen strategischen Vorteil?**

### **Faktencheck**

Zwei Drittel (66 %) der CEOs weltweit berichten, dass sie im vergangenen Jahr mit Vertrauensproblemen seitens ihrer Stakeholder zu kämpfen hatten, die mit Themen wie KI-Sicherheit, Datenschutz, Transparenz oder Klimawandel zusammenhängen.

### **Warum das wichtig ist?**

Vertrauen schafft Handlungsspielraum. Nur CEOs und Unternehmen, die Vertrauen genießen, gelingt es, strategische Ziele zu erreichen, Geschäftsmodelle neu zu denken, Innovationen an den Markt zu bringen oder Kooperationen zu schließen. Im Umkehrschluss gilt: Vertrauenskrisen bremsen Entwicklung und sind kostspielig. Die CEOs von Unternehmen, die die größten Vertrauensprobleme hatten, erzielten eine um neun Prozentpunkte geringere Rendite als Unternehmen mit den wenigsten Vertrauensproblemen.

### **Was CEOs tun können?**

- Machen Sie Vertrauen zur obersten Priorität im gesamten Unternehmen
- Kommunizieren Sie transparent und nachvollziehbar.
- Investieren Sie in verantwortungsvolle KI und robuste Datenverwaltung. Und halten Sie das aufgebaute Vertrauen der Stakeholder aufrecht, indem Sie die Häufigkeit von Vorfällen reduzieren und eine schnellere Wiederherstellung ermöglichen, wenn Probleme auftreten.

# Künstliche Intelligenz

## KI-Ergebnisse: Liefern Ihre KI-Investitionen schon zählbare Ergebnisse?

### Faktencheck

Mehr als die Hälfte der CEOs weltweit erzielen mit ihren KI-Initiativen noch keine Kosten- oder Umsatzvorteile. Und weniger als ein Viertel der CEOs weltweit geben an, dass KI in großem oder sehr großem Umfang in wichtigen Bereichen ihrer Geschäftstätigkeit eingesetzt wird. Auf der anderen Seite gibt es eine kleine Gruppe an Vorreitern, die sich abhebt. 12 % verzeichnen sowohl Umsatzsteigerungen als auch Kostensenkungen durch KI.

### Warum das wichtig ist?

Bei KI sind Lernkurven und Verstärkungseffekte wahrscheinlich. Dadurch entsteht ein positiver Kreislauf, in dem Vorreiter profitieren – und Nachzügler das Nachsehen haben.

### Was CEOs tun können?

- Priorisieren Sie KI-Anwendungsfälle, die direkt mit ihren Geschäftsergebnissen zusammenhängen.
- Wenn Sie hinterherhinken, holen Sie schnell auf, indem Sie sich auf KI-Grundlagen konzentrieren – wie die Datenverfügbarkeit, ausreichende Investitionen und die Gewinnung von KI-Talenten.
- Fördern Sie die tägliche Nutzung: Mehr als 90 % der Angestellten, die KI täglich bei ihrer Arbeit einsetzen, berichten laut einer globalen Arbeitnehmerumfrage von PwC aus dem Jahr 2025 von Vorteilen in Bezug Produktivität und Qualität ihrer Arbeit.

## **KI in Produkten und Services: Geben Sie KI schon in die Hände Ihrer Kunden?**

### **Faktencheck**

Nur 17 % der CEOs in Deutschland (global 19%) geben an, dass sie KI bereits in großem Umfang in ihren Produkten, Dienstleistungen und Kundenerfahrungen einsetzen.

### **Warum das wichtig ist?**

Unternehmen, die KI umfassend in Produkten und Dienstleistungen anwenden, erzielen eine um fast 4 Prozentpunkte höhere Gewinnmarge – ein Hinweis darauf, dass eine skalierte, kundenorientierte KI-Einsatz Margen- und Wettbewerbsvorteile fördert.

### **Was CEOs tun können?**

- Priorisieren Sie kundenorientierte KI-Anwendungsfälle mit klarer Verbindung zum Geschäftsergebnis.
- Ermutigen Sie Ihre Teams, KI-Lösungen funktionsübergreifend zu implementieren.
- Führen Sie 90-tägige Pilotprojekte durch, um die Ergebnisse zu evaluieren und zu skalieren.

# Führung

## **Zeit: Bewältigen Sie das Hier und Jetzt oder gestalten Sie die Zukunft?**

### **Faktencheck**

Deutsche CEOs verbringen 49 % ihrer Zeit mit kurzfristigen Angelegenheiten, 36 % mit mittelfristigen und nur 15 % mit langfristigen Themen (global 47 %, 37%, 16 %).

### **Warum das wichtig ist?**

Unternehmen und Geschäftsmodelle zu verändern, das Potenzial von KI voll auszuschöpfen oder die Innovationskraft zu steigern, erfordert einen mehrjährigen Fokus. Die leistungsstärksten Unternehmen bringen kurzfristige Disziplin mit Investitionen in künftiges Wachstum in Einklang.

### **Was CEOs tun können?**

- Überdenken Sie, wie Sie und Ihre Teams die Zeit investieren.
- Verlagern Sie Ihren Fokus bewusst auf mittel- und langfristige Initiativen, wenn die Umstände dies zulassen.
- Die Fähigkeit, den Spagat zwischen dringenden Prioritäten und visionären Investitionen zu meistern, zeichnet effektive Führungskräfte aus.



## **C-Suite: Ist Ihr Team darauf vorbereitet, Disruption zu erkennen und gewinnbringend zu nutzen?**

### **Faktencheck**

Nur 33 % der CEOs in Deutschland (global 29 %) glauben, dass ihr Führungsteam in der Lage ist, Chancen aus disruptiven Veränderungen zu nutzen. Noch weniger (Deutschland 26 %; global 27 %) sind zuversichtlich, diese Veränderungen vor ihrem Eintreten zu antizipieren.

### **Warum das wichtig ist?**

Proaktive Führung ist ein Unterscheidungsmerkmal in volatilen Umgebungen. Reaktive Organisationen verpassen First-Mover-Vorteile und Wachstumschancen, die sich aus Disruption ergeben.

### **Was CEOs tun können?**

- Investieren Sie in Szenarioplanung und Führungskräfteentwicklung, um Fähigkeiten zur Antizipation aufzubauen.
- Verankern Sie Agilität und schnelle Entscheidungsfindung in den Routinen der Führungskräfte.
- Testen Sie Strategien regelmäßig auf ihre Belastbarkeit gegenüber neuen Risiken und Chancen.

# Umgang mit Unsicherheit

## Erstarrte Unternehmen: Müssen Sie auftauen, um wieder aufzuholen?

### Faktencheck

15 % der CEOs weltweit leiten „eingefrorene Unternehmen“ – also solche, die in den kommenden drei Jahren keine größeren Übernahmen planen und die aufgrund ökonomischer und geopolitischer Unsicherheiten eine grundsätzlich geringere Bereitschaft zu großen Neuinvestitionen haben.

### Warum das wichtig ist?

Eingefrorene Unternehmen bleiben in ihrer Leistung hinter dynamischen Wettbewerbern zurück – sie haben geringere Gewinnmargen, eine geringere Agilität, führen ihre Produkte langsamer am Markt – und riskieren damit Marktanteilsverluste und eine Erosion ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

### Was CEOs tun können?

- Lösen Sie sich aus der Starre.
- Reduzieren Sie geopolitische Risiken durch Lokalisierung und Abgrenzung.
- Überprüfen Sie regelmäßig Ihre Kapitalallokation, um handlungsfähig zu bleiben.
- Suchen Sie gezielt nach Joint-Ventures und anderen Ökosystempartnern.

## **Volatilität: Verwandeln Sie Unsicherheit in einen Wettbewerbsvorteil?**

### **Faktencheck**

Nur 30 % der CEOs weltweit sind zuversichtlich hinsichtlich ihres kurzfristigen Umsatzwachstums (Vorjahr 38 %). In Deutschland sind es 21 % (Vorjahr 16 %). Fast die Hälfte der CEOs weltweit (46 %) planen keine größeren Akquisitionen. Die Wahrnehmung von Bedrohungen – makroökonomische Volatilität, Cyberrisiken, technologische Umbrüche, geopolitische Konflikte – nimmt insgesamt zu.

### **Warum das wichtig ist?**

Zeiten der Unsicherheit können auch strategische Chancen bieten. CEOs, die in diesen Zeiten weiter investieren und größere Übernahmen tätigen, übertreffen ihre vorsichtigeren Kollegen sowohl beim Umsatzwachstum als auch bei den Gewinnmargen.

### **Was CEOs tun können?**

- Testen Sie Ihre Strategien für 2026 auf Herz und Nieren.
- Messen Sie sich an Branchenstandards und lassen Sie sich nicht lähmen.
- Anstatt Investitionen und Umstrukturierungsmaßnahmen auf Eis zu legen, nutzen Sie die Zeit, um Wachstumschancen zu ergreifen, die sie ansonsten verpassen.

## **Geopolitik: Spiegeln Ihre Geschäfts- und Betriebsmodelle bereits neue geopolitische Realitäten wider?**

### **Faktencheck**

27 % der CEOs in Deutschland (global 29 %) rechnen in den kommenden zwölf Monaten mit einem Margendruck aufgrund von Zöllen. Jeder fünfte CEO weltweit erwartet erhebliche finanziellen Verluste durch Zölle.

### **Warum das wichtig ist?**

Zölle und allgemeine geopolitische Risiken schaffen neue Komplexität und Unvorhersehbarkeit für global tätige Unternehmen. Sie können Lieferketten stören, Investitionsprioritäten verändern und schnelle Strategieänderungen erzwingen.

### **Was CEOs tun können?**

- Behandeln Sie diese Risiken als zentralen Bestandteil Ihrer Planung – und nicht als Nebensache –, um Ihre Organisation schneller an Veränderungen anpassen zu können, wenn diese auftreten.
- Diversifizieren Sie Ihre Lieferanten, bauen Sie operative Agilität auf und halten Sie Notfallpläne bereit.

## **Klima: Wie gut ist ihr Unternehmen auf Klimarisiken vorbereitet?**

### **Faktencheck**

32 % der CEOs in Deutschland geben an, dass ihr Unternehmen Klimarisiken ausgesetzt ist (global 42 %). Aber nur knapp ein Viertel der CEOs weltweit haben Prozesse definiert, um diese in Entscheidungen zu Produkten, zur Lieferkette oder zur Kapitalallokation einzubeziehen, selbst in Hochrisikosektoren.

### **Warum das wichtig ist?**

Unternehmen, die Klimafaktoren systematisch in ihre Entscheidungsfindung einbeziehen, haben nicht nur in Sachen Klimaresilienz einen Vorsprung, sondern sind auch agiler, wenn es darum geht, sich an veränderte Markt- oder Lieferkettenbedingungen anzupassen.

### **Was CEOs tun können?**

- Integrieren Sie Klimafaktoren systematisch in Ihre Entscheidungen anhand von fünf Werttreibern: physische Risiken, Regulierung, Energiestrategie, Lieferketten und öffentliche Anreize.
- Nutzen Sie umfangreiche Nachhaltigkeitsdaten, um vom Risikomanagement zur proaktiven Wertschöpfung überzugehen.

# Effektivität der Organisation

## Operative Hemmnisse: Wie können Sie die Leistung steigern, indem Sie Engpässe beseitigen?

### Faktencheck

70 % der deutschen CEOs (global 28 %) geben an, dass unnötige Bürokratie die operative Leistung hemmt – vor Problemen bei Personalbeschaffung und Talentbindung, Zugang zu Kapital, der Organisationsstruktur, technologischen Einschränkungen und interner Politik.

### Warum das wichtig ist?

Reibungsverluste haben negative Auswirkungen, insbesondere in Kombination: etwa eine geringere Marge oder eine verlangsamte Markteinführung. Bürokratie ist besonders schädlich für Innovationen.

### Was CEOs tun können?

- Verbessern Sie die Abläufe in Ihrem Unternehmen: Vereinfachen Sie Genehmigungs- und Entscheidungsprozesse.
- Beseitigen Sie technologische Engpässe.
- Verfolgen und berichten Sie die Geschwindigkeit der Markteinführung sowie die Einnahmen aus neuen Produkten.



© Januar 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.  
„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,  
die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der  
Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.

**[www.pwc.de](http://www.pwc.de)**