



29. Global CEO Survey

# Leading through uncertainty

Zwischen Unsicherheit und  
Neuanfang im KI-Zeitalter

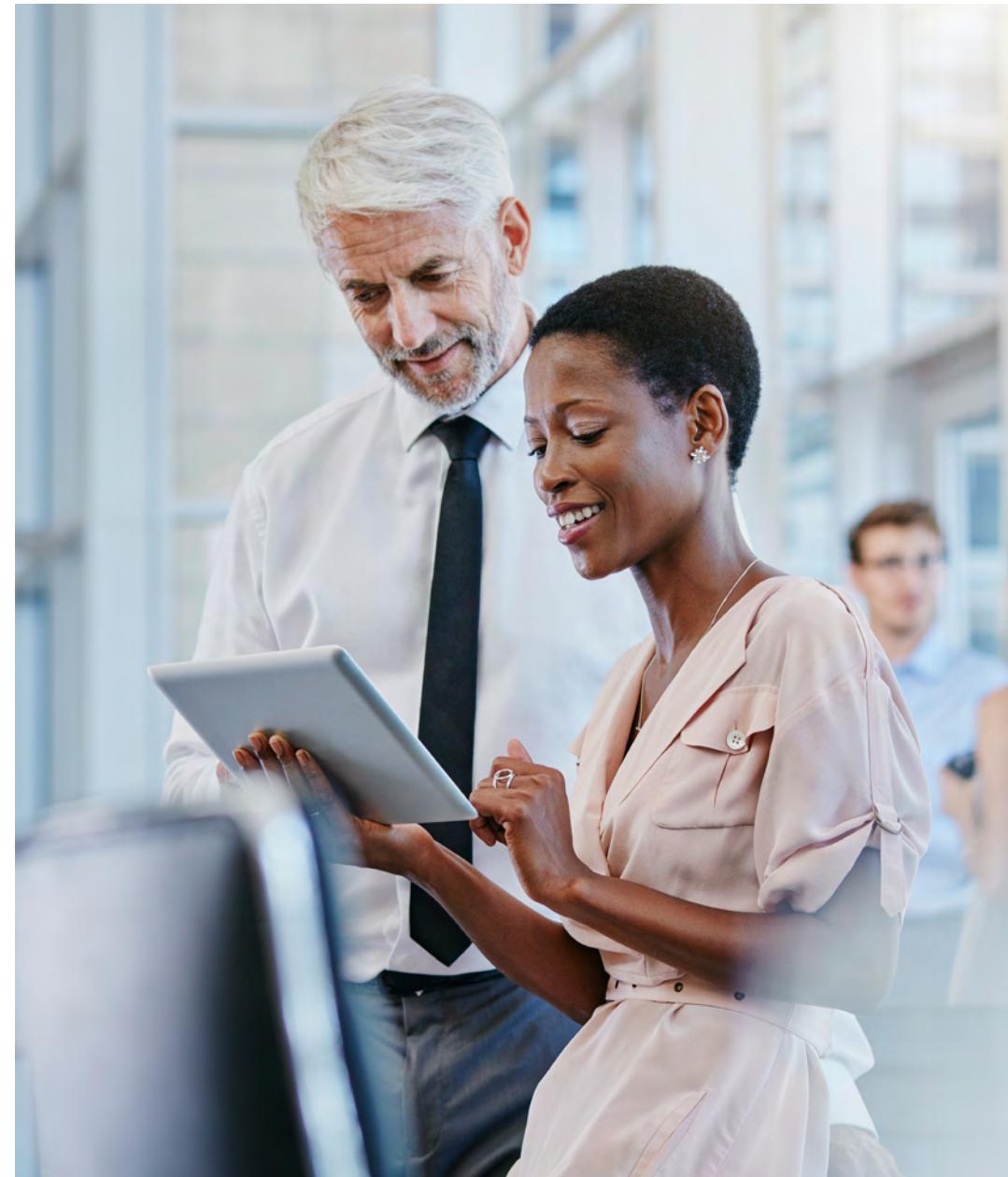


[pwc.de/ceosurvey](http://pwc.de/ceosurvey)

---

# Inhaltsverzeichnis

01	Key Findings	3
02	The Opportunity Horizon Wertschöpfungstreiber erkennen	7
03	Feeling the Chill Bedrohungen und Risiken managen	18
04	The Road to Reinvention Geschäfts- und Organisationsmodelle neu bewerten	24
05	Dynamism or Denial? Unsicherheit aktiv begegnen	32
	Anhang	34



---

# Key Findings



---

**Erfolg erfordert Weitblick – und den Blick fürs Detail. CEOs müssen heute beides beherrschen: kurzfristige Bedrohungen erkennen und gleichzeitig langfristige Chancen im Blick behalten. Bildlich gesprochen brauchen sie ein Mikroskop und ein Teleskop. Dieser ständige Perspektivwechsel ist ein zentrales Thema des 29. Global CEO Survey von PwC, für den 4.454 CEOs aus 95 Ländern befragt wurden.**

Unter dem Mikroskop sehen die Befragten eine Welt voller Herausforderungen: Die globale Wirtschaft befindet sich im Umbruch. Wachstum verteilt sich zunehmend ungleich, der politische Handlungsspielraum schrumpft und geopolitische Spannungen verändern die Konturen des Welthandels. Ströme von Waren, Dienstleistungen, Kapital und Talenten verschieben sich – und stellen lang gehegte Annahmen über Offenheit und Integration infrage. Exportkontrollen und Sanktionen bremsen internationale Aktivitäten, während Zölle und geopolitische Störungen die Schwachstellen globaler Lieferketten offenlegen. Gleichzeitig entstehen neue Chancen durch Handelsallianzen und Technologien wie künstliche Intelligenz (KI).

Durch das Teleskop erkennen CEOs, dass der Wandel weniger von kurzfristigen Zyklen als von tiefgreifenden strukturellen Kräften geprägt ist: KI, Klimawandel und

andere Megatrends verändern Gesellschaft wie auch Geschäftsmodelle und eröffnen neue Wachstumsfelder. Die entscheidende Frage lautet daher nicht mehr nur, wo Wachstum entsteht, sondern wie sich das globale Wirtschaftssystem insgesamt neu ordnet. In diesem Kontext müssen CEOs ihre Strategien überdenken, Kompromisse eingehen und sich an ein volatileres, wettbewerbsintensiveres Umfeld anpassen.

CEOs, die ihre Unternehmen schneller und konsequenter neu ausrichten, sichern sich bereits heute einen Vorsprung gegenüber weniger dynamischen Wettbewerbern. Entscheidend dafür ist die Agilität der Führung, die Fähigkeit, flexibel zwischen Problemfeldern, Chancen und unterschiedlichen Zeithorizonten zu wechseln. Nur so entsteht eine Organisation, die im Hier und Jetzt erfolgreich ist und gleichzeitig die Grundlagen für den Erfolg von morgen legt.



Wir brauchen mehr Mut und Überzeugung für Neues – und bisweilen sogar die Bereitschaft, einen Teil des alten Geschäftsmodells für die Zukunft aufzugeben. Wer zu lange daran festhält, riskiert am Ende genau das, was er schützen möchte: Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit.“

---

**Petra Justenhoven,**  
Sprecherin der Geschäftsführung von  
PwC Deutschland

## Die wichtigsten Ergebnisse des 29. Global CEO Survey:

### Transformation ist die zentrale Herausforderung



Für **57 %** der deutschen CEOs (global 42%) lautet die drängendste Frage: Transformieren wir unser Unternehmen schnell genug, um mit dem Umfang und Tempo des technologischen Wandels – insbesondere bei KI – Schritt zu halten?

### KI-Investitionen bringen bisher kaum Rendite

Der Großteil der deutschen Unternehmen hat in den vergangenen zwölf Monaten weder höhere Umsätze noch geringere Kosten durch KI realisiert. Nur **11 %** (global 29%) berichten von höheren Umsätzen, während erst **16 %** (global 26%) geringere Kosten melden.

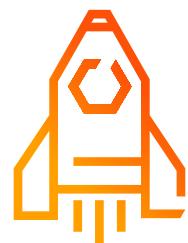


### Wachstum außerhalb der eigenen Branche gewinnt an Bedeutung

**52 %** der deutschen CEOs (global 42%) geben an, dass ihre Unternehmen in den letzten fünf Jahren begonnen haben, in neuen Branchen zu konkurrieren. Weltweit erwarten vier von zehn CEOs, die große Akquisitionen planen, dass diese außerhalb ihrer Branche stattfinden.

### Große Bereitschaft für KI-Einsatz

**74 %** der deutschen CEOs bescheinigen sich ein tragfähiges Technologieumfeld und ebenso 74% eine förderliche Unternehmenskultur für die Einführung von KI (global 67% bzw. 69%). Damit sehen sich deutsche CEOs gut gerüstet, die anstehende Transformation mit KI entschlossen voranzutreiben.





## Wachstumsaussichten bleiben verhalten

Nur **30 %** der CEOs weltweit sind sehr oder äußerst zuversichtlich, den Umsatz in den kommenden zwölf Monaten zu steigern (Vorjahr 38%). In Deutschland erwarten 22% ein Umsatzwachstum – ein leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr (16%).

## Zölle belasten die Margen nur begrenzt

**27 %** der deutschen CEOs (global 29%) rechnen mit einer Verringerung der Nettogewinnmarge in den nächsten zwölf Monaten. Fast 65% erwarten kaum oder gar keine Veränderungen (global 60%). Von denjenigen, die mit einem Rückgang rechnen, gehen die meisten von nur leichten Einbußen aus.



## Cyberrisiken sind die größte Bedrohung

**34 %** der deutschen CEOs (global 31%) sehen Cyberrisiken als größte Gefahr – noch vor makroökonomischer Volatilität (Deutschland 31%, global 31%) und geopolitischen Konflikten (Deutschland 25%, global 23%). Passend dazu nennen 62% die Verbesserung der Cybersicherheit (global 47%) als häufigste Reaktion auf geopolitische Risiken.



## Deutschland bleibt Topziel für Auslandsinvestitionen

**13 %** der CEOs weltweit (Vorjahr 12%) planen Investitionen in Deutschland innerhalb der nächsten zwölf Monate. Damit liegt Deutschland gleichauf mit Großbritannien (13%, Vorjahr 14%) auf Rang zwei. Die größte Dynamik zeigen die USA (35%, Vorjahr 30%), Indien (13%, Vorjahr 7%) und die Länder des Nahen Ostens (11%, Vorjahr 8%). Deutschland bleibt Topziel für Auslandsinvestitionen.



# The Opportunity Horizon

## Wertschöpfungstreiber erkennen



## KI – vom Hype zum Hebel

Transformieren wir unser Unternehmen schnell genug, um mit dem Umfang und Tempo des technologischen Wandels Schritt zu halten – insbesondere bei KI? Genau diese Frage beschäftigt deutsche CEOs am meisten. 57% (global 42%) identifizieren sie als ihre drängendste Sorge. Die Erkenntnis ist klar: Es braucht grundlegende Veränderungen und KI ist zum entscheidenden Gradmesser dieser Transformation geworden.

Bemerkenswert: Deutsche CEOs schätzen die Voraussetzungen für eine

erfolgreiche KI-Transformation positiver ein als ihre internationalen Kolleg:innen. 63% geben an, bereits formalisierte Vorgaben für verantwortungsvolle KI und Risikomanagement etabliert zu haben (global 51%). Bei Technologie und Kultur fällt die Einschätzung noch optimistischer aus: 74% bescheinigen sich ein tragfähiges Technologieumfeld und ebenso 74% eine förderliche Unternehmenskultur für die Einführung von KI (global 67% bzw. 69%). Damit sehen sich deutsche CEOs gut gerüstet, die anstehende Transformation mit KI entschlossen voranzutreiben.

**Frage: Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen über den Einsatz von KI in Ihrem Unternehmen zu oder nicht zu? – Antworten: „stimme zu“ und „stimme voll und ganz zu“, Deutschland n=90**

**63 %**

Unser Unternehmen hat Prozesse für verantwortungsvolle KI und Risiken definiert (global 51%).



**74 %**

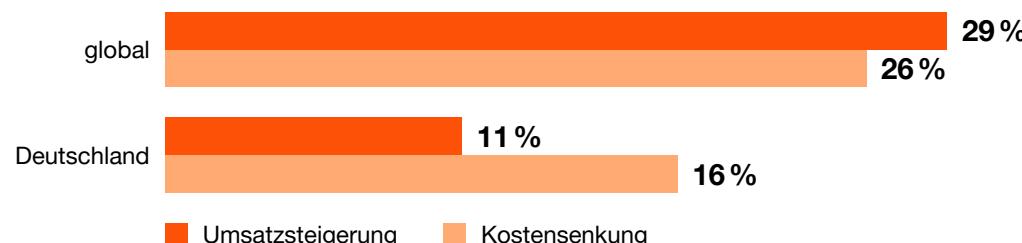
Unser Technologieumfeld ermöglicht die Integration von KI (global 67%).

**74 %**

Die Kultur unseres Unternehmens ermöglicht die Einführung von KI (global 69%).

Trotz dieser als gut empfundenen Ausgangslage bleibt die entscheidende Frage: Reicht das Tempo der Transformation aus? Denn die Ergebnisse der KI-Integration sind vielerorts noch kaum sichtbar. Nur 11 % der deutschen CEOs berichten, dass ihr Unternehmen in den vergangenen zwölf Monaten durch den Einsatz von KI zusätzliche Einnahmen erzielt hat (global 29%). Ebenso geben lediglich 16 % an, dass ihre Kosten durch KI gesunken sind (global 26%). Damit liegen deutsche Unternehmen im internationalen Vergleich deutlich zurück, wenn es um den messbaren Impact von KI-Technologie geht.

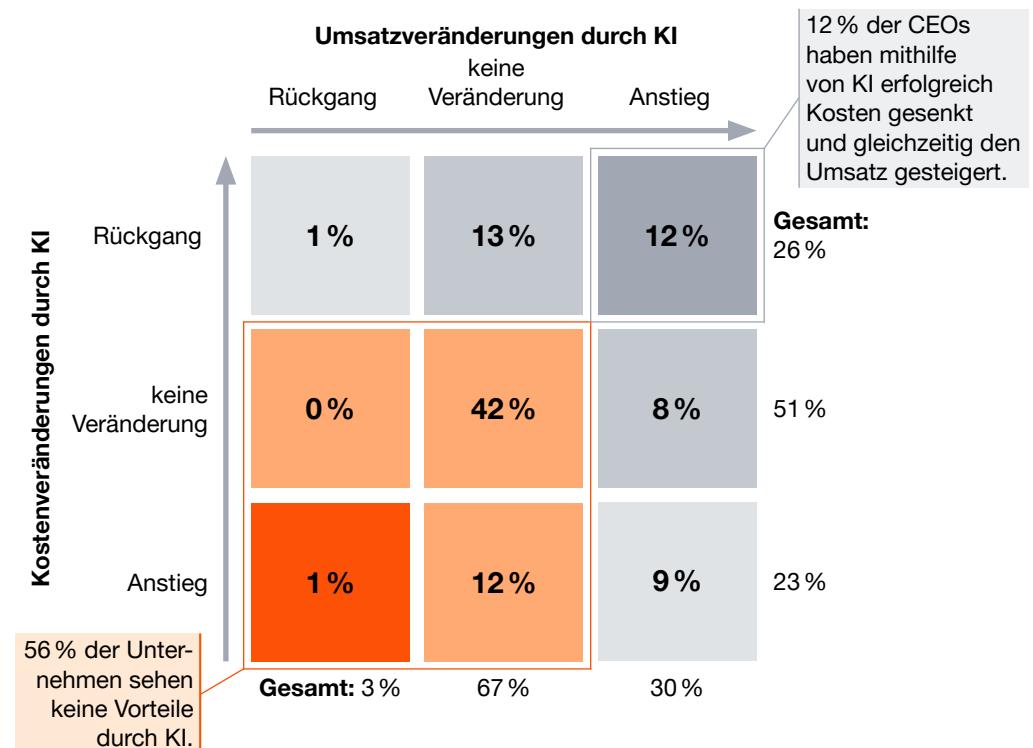
**Abb. 1** KI-Impact: Deutsche Unternehmen spüren kaum positive Auswirkungen durch KI – und liegen deutlich unter dem internationalen Durchschnitt



**Frage:** Welche Auswirkungen hatte KI in den letzten zwölf Monaten auf die folgenden Aspekte in Ihrem Unternehmen? – Antworten: „Umsatz gestiegen“ und „Kosten gesunken“, Deutschland n=90

Auch international fällt es Unternehmen noch sehr schwer, einen finanziellen Mehrwert mit der Nutzung von KI-Technologie zu erzielen: Mehr als die Hälfte aller weltweit befragten CEOs (56%) geben an, dass ihr Unternehmen weder höhere Umsätze noch niedrigere Kosten durch KI erzielt – während nur 12 % der CEOs berichten, dass ihr Unternehmen beides erreicht hat.

**Abb. 2** Global erzielen die meisten Unternehmen durch KI weder höhere Umsätze noch niedrigere Kosten, nur eine Minderheit erreicht beides



**Frage:** Welche Auswirkungen hatte KI in den letzten zwölf Monaten auf die folgenden Aspekte Ihres Unternehmens? [Umsatz; Kosten] – Antworten: „Rückgang um 2 % oder mehr“, „kaum bis keine Veränderung (zwischen 2 % Rückgang und 2 % Anstieg)“ und „Anstieg um 2 % oder mehr“; befragt wurden Personen, die KI in mindestens einem Bereich in begrenztem Umfang eingesetzt haben, wobei Antworten mit „weiß nicht“ (0–2 %) ausgeschlossen wurden, global n=4.040

“

Alle haben sich auf den Weg gemacht, doch echte Business-Effekte sind weiterhin selten. Der Grund: KI ist keine Wunderwaffe. Ohne eine verlässliche Datenbasis und ein skalierbares Fundament bleiben Initiativen unter dem Deckmantel vereinzelter Use Cases oberflächlich und wirkungslos. Wer Transformation ernst meint, muss zuerst die Hausaufgaben machen – sonst wird KI zum Verstärker bestehender Probleme statt zum strategischen Hebel.“

**Nico Reichen,**

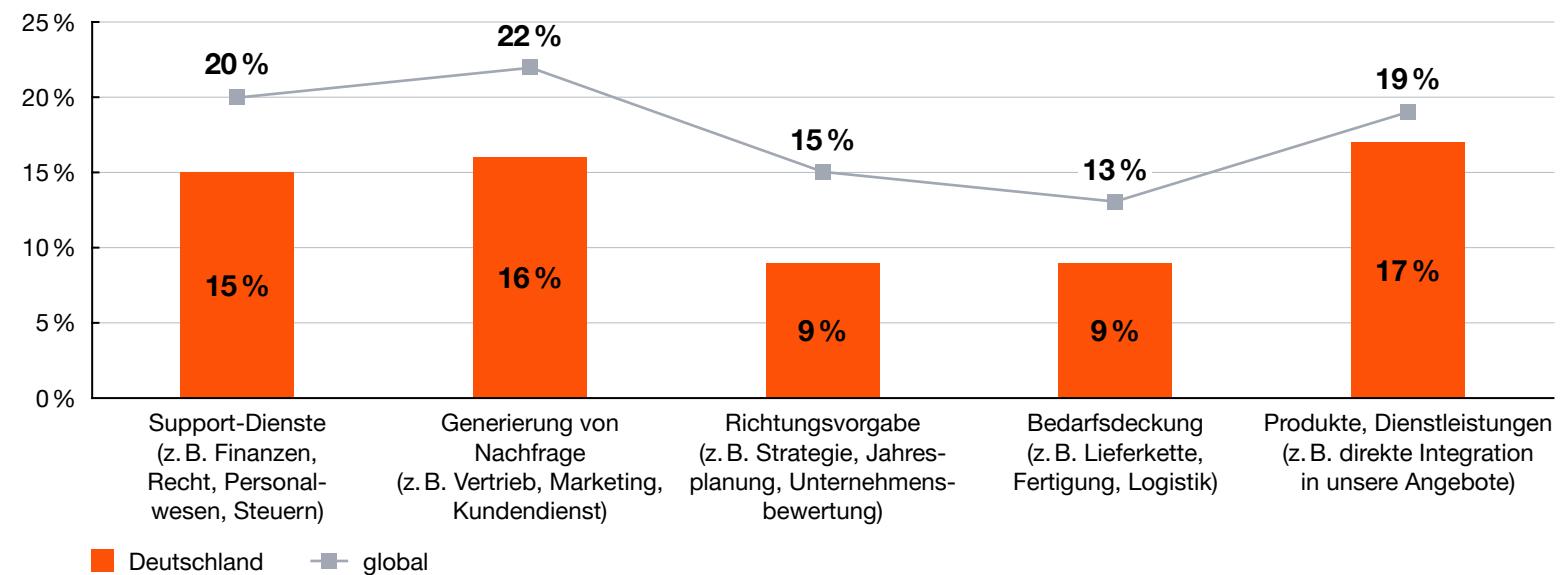
Partner und Leiter des Data & AI Teams bei PwC Deutschland

Die Ergebnisse des 29. Global CEO Survey zeigen deutlich, wie schwer es Unternehmen derzeit fällt, mit einem systematischen KI-Einsatz tatsächlich messbare Ergebnisse zu erzielen – und dass deutsche Unternehmen sich dabei noch schwerer tun als ihre internationalen Wettbewerber.

Dieses Bild bestätigt sich beim Blick auf die Geschäftsbereiche, in denen KI in deutschen Unternehmen bereits genutzt wird: Weniger als ein Fünftel der CEOs geben an, KI in großem oder sehr großem Umfang einzusetzen – etwa in der Nachfragegenerierung (16 %), bei Support-Services (15 %),

in Produkten, Dienstleistungen und Kundenerfahrungen (17 %) sowie in der strategischen Ausrichtung (9 %) oder Bedarfsdeckung (9 %). Damit liegen sie in allen genannten Bereichen unter dem globalen Durchschnitt – wenngleich die KI-Integration auch weltweit noch auf niedrigem Niveau erfolgt.

Abb. 3 KI-Integration: Deutschland hinkt im internationalen Vergleich hinterher – besonders in den Bereichen Strategie und Nachfragegenerierung

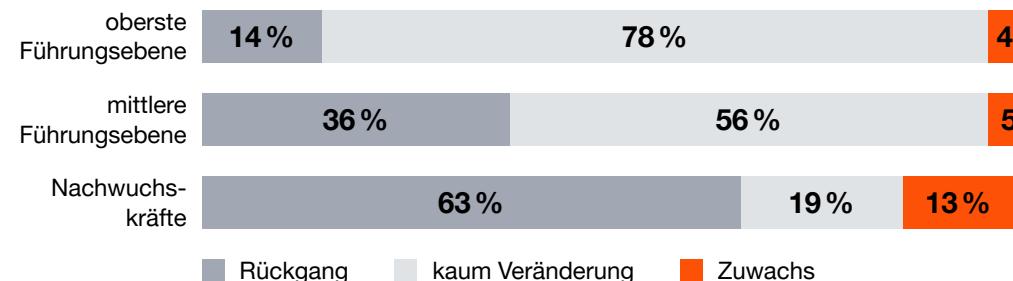


**Frage:** In welchem Umfang ist KI in den folgenden Bereichen Ihres Unternehmens zum Einsatz gekommen? – Antworten „in großem Umfang“ und „in sehr großem Umfang“, n=90

Dass Unternehmen bei der KI-Adoption grundsätzlich noch ganz am Anfang stehen, ist eine Erkenntnis, die sich mit den Ergebnissen von **PwC's Global Hopes and Fears Survey 2025** deckt, die auf Antworten von fast 50.000 Beschäftigten weltweit basiert. Darin geben nur 14% der Arbeitnehmer:innen weltweit an, täglich GenAI zu nutzen.

Geht es um die Auswirkungen von KI auf Arbeitsplätze, antworten mehr als zwei Drittel (63%) der deutschen CEOs, dass ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren weniger Junior-Stellen benötigen wird. Die meisten in dieser Gruppe erwarten einen Rückgang der Junior-Stellen um weniger als 15%. Demgegenüber rechnen nur 13% mit einem Zuwachs. Für mittlere und höhere Positionen hingegen erwarten deutsche CEOs ebenso wie ihre Kolleg:innen weltweit weniger Veränderungen bei den Beschäftigungszahlen.

Abb. 4 Deutsche CEOs erwarten durch KI einen Rückgang der Beschäftigungszahlen – vor allem bei Junior-Stellen



**Frage:** Wie wird sich die Einführung von KI in Ihrem Unternehmen Ihrer Meinung nach in den nächsten drei Jahren auf die Beschäftigungszahlen der folgenden Gruppen auswirken? – Deutschland n=90

Mit Blick auf die weltweite Entwicklung deuten die Daten auf eine erhebliche Fluktuation bei Junior-Rollen hin. Dies deckt sich mit aktuellen Forschungsergebnissen der University of Stanford. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass der Rückgang von Junior-Stellen vor allem Berufe

betrifft, in denen Aufgaben leicht durch KI automatisiert werden können (z. B. Softwareentwicklung, Kundenservice). Bei Berufen, in denen KI vor allem ergänzt (augmentiert), gibt es keinen vergleichbaren Rückgang – hier wächst die Beschäftigung teilweise sogar.



## Your next move: ein solides KI-Fundament aufbauen

### Faktencheck

First Mover haben langfristig Vorteile, weil bei konsequenter KI-Adoption Lernkurven steigen und Verstärkungseffekte entstehen. Die Daten zeigen, dass Vorreiterunternehmen – also die 12%, die sowohl zusätzliche Einnahmen als auch Kostensenkungen durch KI erzielen – beim Aufbau dieser Grundlagen am weitesten sind. Sie setzen KI auch in verschiedenen Bereichen des Unternehmens intensiver ein. 44% der Top-AI-Adopter weltweit haben KI zum Beispiel schon im Bereich Produkte und Dienstleistungen implementiert – gegenüber 17% der anderen Unternehmen.

### Warum ist das wichtig?

Isolierte KI-Projekte bringen selten messbaren Wert. Nur ein unternehmensexterner Einsatz im Einklang mit der Geschäftsstrategie schafft greifbare Ergebnisse. Unternehmen, die in mindestens sechs von sieben zentralen KI-Grundlagen stark aufgestellt sind – Technologie, Datenbereitstellung, Roadmap, Responsible AI, Investitionen, Kultur und Talentgewinnung – haben 2,3-mal höhere Chancen auf Umsatzwachstum und 1,7-mal höhere Chancen auf Kostensenkungen. Ein solides Fundament ist der Schlüssel zu messbarem Erfolg.

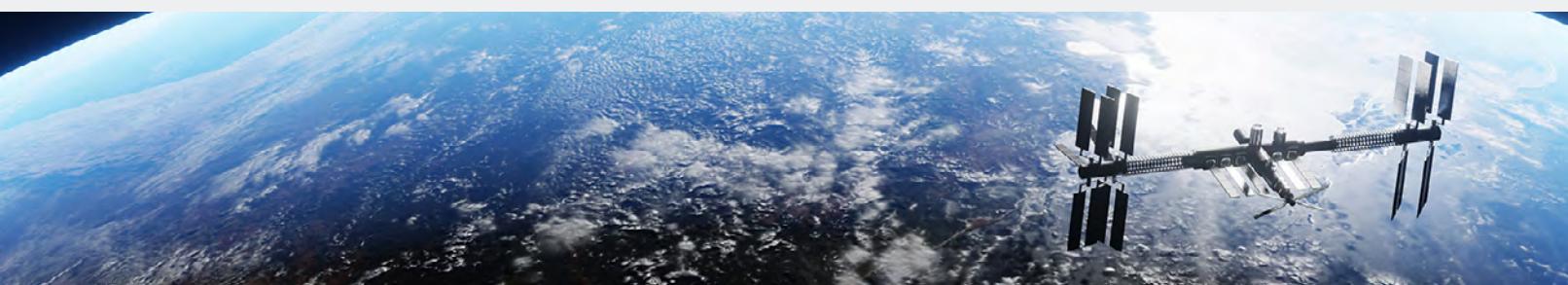
### Was CEOs tun können

- Entwickeln Sie eine integrierte KI-Strategie mit messbaren Zielen und klarer Governance-Struktur. Verknüpfen Sie KI-Initiativen direkt mit Geschäftszielen und etablieren Sie eine zentrale KI-Steuerung, die bereichsübergreifende Synergien identifiziert und koordiniert.
- Richten Sie Ihre Technologieumgebung auf KI-Integration aus. Bauen Sie eine skalierbare Daten- und Technologieinfrastruktur auf, die KI-Anwendungen unternehmensweit ermöglicht.
- Fördern Sie gezielt KI-Kompetenzen und kulturellen Wandel durch systematische Weiterbildung und Change-Management. Schaffen Sie interdisziplinäre Teams aus Fachbereichen und Technologie-experten, um die KI-Adoption in der gesamten Organisation zu verankern.

“

Wer heute wegen KI keine Nachwuchskräfte mehr einstellt, kappt die Talentspipeline. Dabei sind es gerade die jungen, KI-affinen Menschen, die in einigen Jahren als native KI-Seniors die Transformation von morgen antreiben werden. Wir brauchen weiterhin Juniors, die wir auf eine neue Weise in die Unternehmen integrieren und befähigen müssen.“

**Daniela Geretshuber,**  
Chief People und Sustainability Officer  
bei PwC Deutschland



## Der Sprung über Industrie- und Branchengrenzen hinweg

KI ist eine, aber nicht die einzige Kraft, die die Weltwirtschaft verändert. Vielmehr schafft das Zusammenspiel von Technologie, Klimawandel, Geopolitik und anderen **Megatrends** neue Kundenbedürfnisse, eröffnet neue Geschäftsmodelle und lässt zunehmend die Grenzen zwischen ehemals voneinander getrennten Branchen verschwimmen.

Viele Unternehmen wagen bereits den Sprung über Industrie- und Branchengrenzen, um ihre Resilienz zu steigern und

nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen, indem sie ihr Angebotsportfolio erweitern und ihr Geschäftsmodell neu erfinden. Fünf von zehn deutschen CEOs (52%; global 42%) geben an, dass ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren begonnen hat, in neuen Sektoren zu konkurrieren – 20 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. Unter denjenigen, die in den kommenden drei Jahren mindestens eine größere Akquisition tätigen wollen, plant weltweit ein ähnlicher Anteil (global 44%) über die bestehenden Branchengrenzen hinweg aktiv zu werden.

CEOs wollen ihr Geschäft zunehmend außerhalb der eigenen Branche ausbauen und setzen dabei vor allem auf Technologie. Weltweit sehen Entscheider Technologie als Toppriorität für organisches Wachstum oder Übernahmen. Technologie-CEOs wiederum fokussieren sich auf Gesundheitswesen, Business Services sowie Banking & Capital Markets. Letzteres spiegelt die anhaltende Expansion von FinTechs im Bankwesen und Zahlungsverkehr wider sowie die Bestrebungen großer Tech-Unternehmen, mit etablierten Finanzinstituten zu kooperieren.

Abb. 5 Deutsche Unternehmen nehmen Fahrt auf im Bereich Reinvention und konkurrieren zunehmend in neuen Sektoren und Branchen



**Frage:** Hat Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren begonnen, in neuen Sektoren oder Branchen zu konkurrieren, in denen es zuvor nicht tätig war? – Deutschland n=93, global n=4.454

“

Unternehmen sollten ihre Transformation entschlossen angehen. Es ist wichtig, die Widerstandsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu erhöhen. Gerade in unsicheren Zeiten wie heute sind ‚Bold Moves‘ wirkungsvoller als eine Politik der kleinen Schritte.“

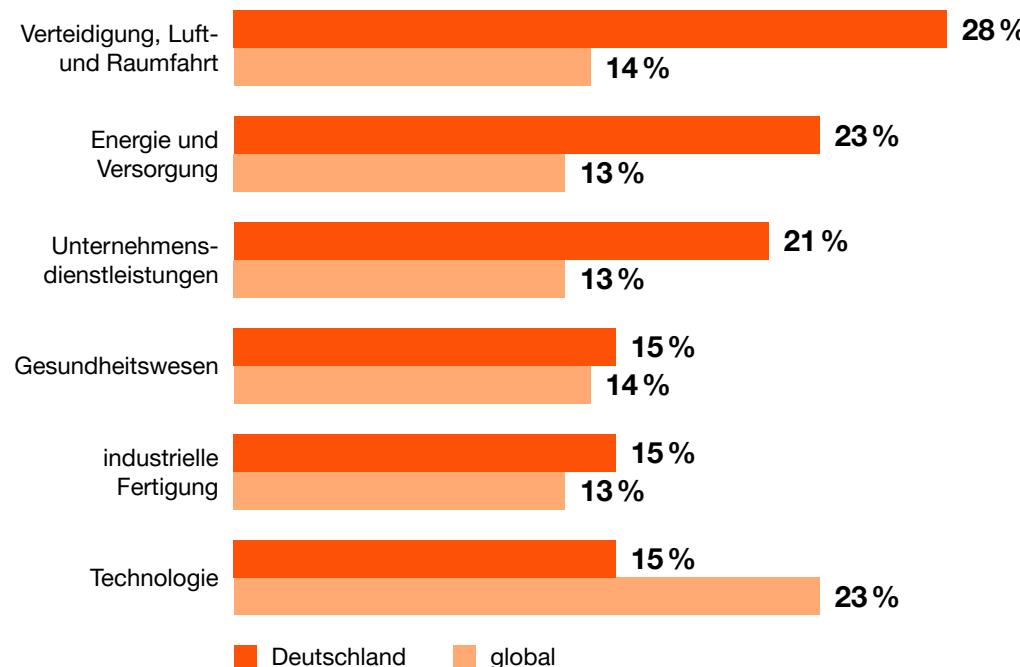
**Timo Klees,**

Partner und Head of M&A und Corporate Finance bei PwC Deutschland

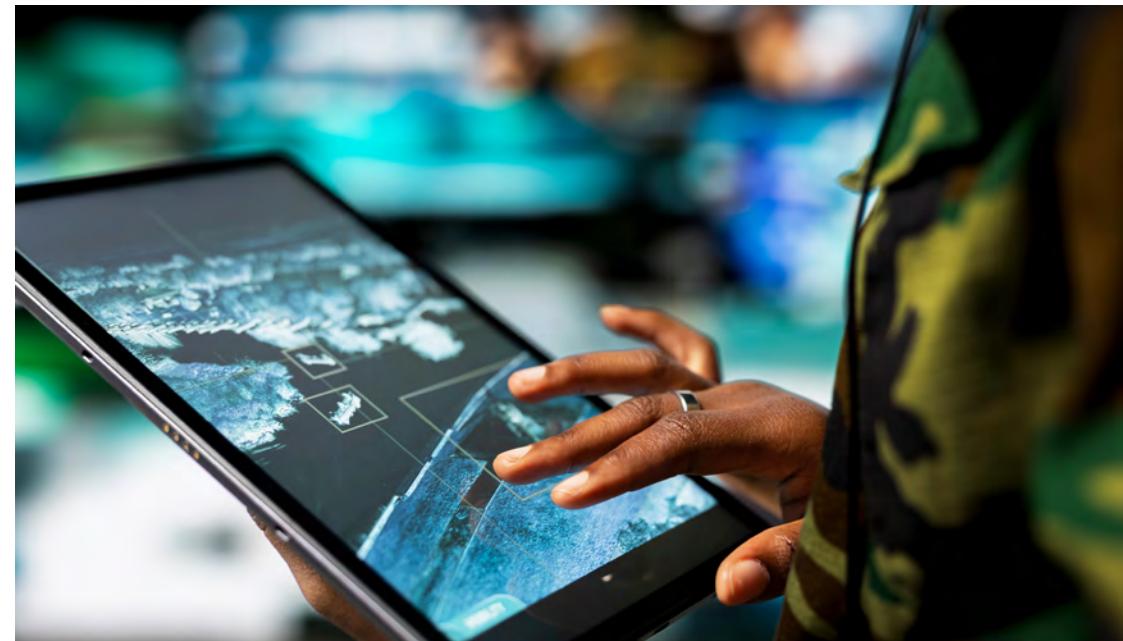
Deutsche CEOs richten ihren Blick auf Verteidigung, Luft- und Raumfahrt, Energie und Versorgung sowie Unternehmensdienstleistungen. Dieses Muster verdeutlicht den wachsenden Einfluss geopolitischer

Faktoren. Besonders auffällig: Mehr als 40% der CEOs aus der industriellen Fertigung in Europa und Nordamerika wollen ihr Geschäft im Bereich Verteidigung, Luft- und Raumfahrt ausbauen.

Abb. 6 Reinvention: Deutsche Unternehmen setzen vor allem auf Defence, Power & Utilities und Business Services



**Frage:** In welchen der folgenden Branchen, außer Ihrer eigenen, wollen Sie Ihr Geschäft in den nächsten drei Jahren ausbauen (einschließlich diesbezüglicher Partnerschaften mit anderen)? – Top-6 Antworten; Basis: alle Befragten mit Ausnahme derer, die mit „weiß nicht“ oder „keine der oben genannten Optionen“ geantwortet haben, Deutschland n=93, global n=4.454



“

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle entstehen dort, wo Unternehmen an ihre bestehenden Kernfähigkeiten anknüpfen und sich nicht blind, sondern gezielt über die eigenen Branchengrenzen hinausbewegen. Entscheidend ist dabei, die Value Pools der Zukunft zu identifizieren und dann die erforderlichen Fähigkeiten zu entwickeln, um sie zu nutzen.“

**Andreas Späne,**

Europachef von Strategy& und Partner bei Strategy& Deutschland

## Your next move: Ökosysteme aufbauen und in Fähigkeiten investieren

### Faktencheck

Die Daten aus der diesjährigen Umfrage zeigen einen starken Zusammenhang zwischen einem höheren Anteil der Einnahmen aus neuen Branchen, höheren Gewinnmargen und einem größeren Vertrauen der CEOs in die Wachstumsaussichten ihres Unternehmens. Unternehmen, die die Gunst der Stunde nutzen, schauen sowohl nach innen auf ihre eigenen Fähigkeiten als auch nach außen auf Chancen. Übernahmen sind besonders erfolgreich, wenn sie neue Kompetenzen ins Unternehmen bringen – und nicht ausschließlich auf Marktmacht oder neue Kundengruppen abzielen. Zudem gilt es, das breite Spektrum von Wachstumsoptionen zwischen organischem Wachstum und Übernahmen zu beachten:

Von Start-up-Kollaborationen und Venture Clienting über Venture Building bis hin zu Corporate Venture Capital gibt es eine Vielzahl von Kollaborationsmöglichkeiten, die eine Neuausrichtung ermöglichen.

### Warum ist das wichtig?

Eine aktive Rolle bei der Neuausrichtung über bestehende Branchengrenzen hinweg macht sich bezahlt. Sie steigert Wachstum und Profitabilität. Mut wird auch von Investoren belohnt. 70 % der Befragten des Global Investor Survey 2025 von PwC erwarten ein höheres Wachstum von Unternehmen, die Chancen jenseits ihrer angestammten Branche verfolgen. Sie sehen auch ein höheres Risiko einer Disruption für Unternehmen, die dies nicht tun.

### Was CEOs tun können

- Identifizieren und priorisieren Sie Value Pools, Chancen, Wachstumsfelder und Ideen relevanter Geschäftsmodelle in kerngeschäftsnahen, angrenzenden und entfernten Feldern.
- Nutzen Sie bestehende Assets und Stärken für die Portfolioerweiterung sowie den Aufbau neuer Geschäftsmodelle und komplementieren Sie fehlende Kompetenzen durch Ökosystem-Partner und Kollaborationsmodelle.
- Entwickeln Sie klare Wettbewerbsvorteile in neuen Geschäftsbereichen („Right to Win“) und setzen Sie dabei auf mutige Ideen, optimistische Veränderungsbereitschaft und kollaborative Ökosystem-Partnerschaften.

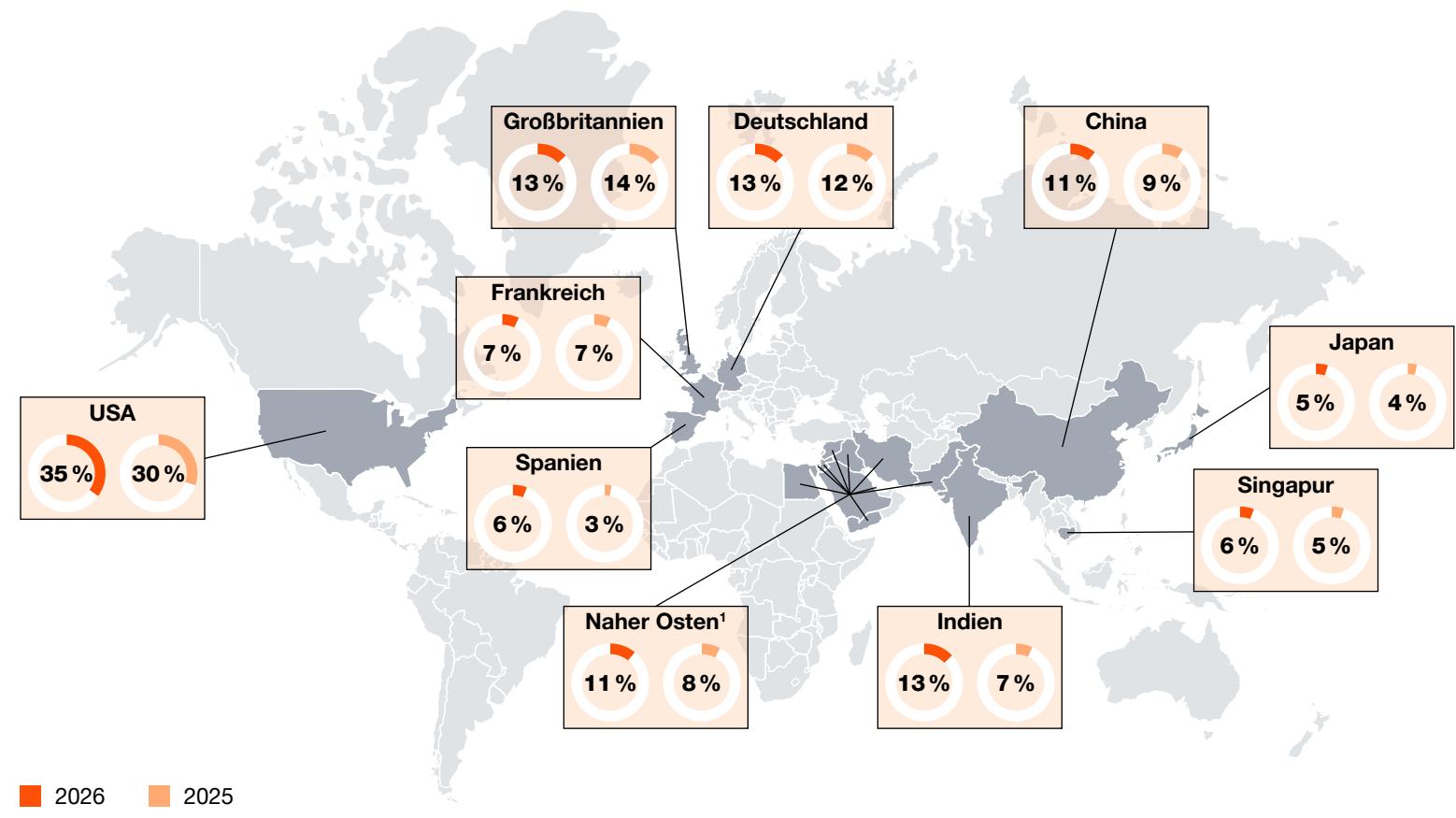
### Globalisierung – kein Ende, sondern eine Veränderung

Internationale Investitionen bleiben für CEOs ein zentrales Thema: Etwas mehr als die Hälfte (51 %) der CEOs weltweit planen im kommenden Jahr grenzüberschreitende Investitionen. Unter den Zielländern behalten die USA ihre Spitzenposition: Mehr als ein Drittel (35 %) der CEOs nennen die Vereinigten Staaten als eines der drei bevorzugten Investitionsziele. Auf Rang zwei folgen Deutschland, Großbritannien und Indien (jeweils 13 %).

Indien entwickelt sich zur dynamischsten Wachstumsregion: Im Vorjahr nannten lediglich 7 % der CEOs Indien unter ihren Top-3-Zielen – heute sind es fast doppelt so viele. Auch die Länder des Nahen Ostens verzeichnen eine deutliche Zunahme: Zusammengenommen zählen 11 % der CEOs weltweit diese Region zu ihren bevorzugten Investitionszielen, gegenüber 8 % im Vorjahr.

Bemerkenswert ist die sektorale Verschiebung: Öl und Gas gehören nicht mehr zu den fünf wichtigsten Branchen für Investitionen im Nahen Osten. Stattdessen führen Konsumgüter, Banken und Kapitalmärkte, Gesundheitsdienstleistungen, Technologie sowie Ingenieur- und Bauwesen die Liste an. Das zeigt, wie sich die Wirtschaft der Region zunehmend diversifiziert. Gleichzeitig treiben die Länder des Golf-Kooperationsrats (Gulf Cooperation Council, GCC) ehrgeizige Infrastrukturprojekte voran – von Modellstädten über Industrieregionen bis hin zu **groß angelegten Rechenzentren**. Diese Rechenzentren eröffnen Chancen nicht nur für Technologieunternehmen, sondern auch für Ingenieur- und Bauunternehmen, Versorger, Infrastrukturinvestoren und Banken.

Abb. 7 Deutschland bleibt beliebtes Investitionsziel



**Frage:** Welche drei Länder, ausgenommen des Landes, in dem Ihr Unternehmen sitzt (Deutschland), werden in den nächsten zwölf Monaten den größten Anteil der Gesamtinvestitionen Ihres Unternehmens erhalten? – Deutschland n=62, global n=2.265

<sup>1</sup> Kombination von geplanten Investitionen in alle Länder des Nahen Ostens.

## Your next move: den Kapitalströmen folgen

### Faktencheck

Der 29. Global CEO Survey zeigt: Unternehmen planen weiterhin ausländische Direktinvestitionen – ein klares Signal, dass Globalisierung nicht zurückgeht, sondern sich verändert. Die Betrachtung ist zwar nicht vollständig – die Daten erfassen weder die Höhe der geplanten Unternehmensinvestitionen noch die langfristige Kapitalverwendung durch Banken und andere Finanzinstitute – doch sie unterstreicht, wo im Zuge der Neugestaltung der Weltwirtschaft neue Value Pools entstehen.

### Warum ist das wichtig?

Globale Kapital- und Investitionsströme beeinflussen Chancen und Risiken. Wer sie ignoriert, verpasst in einer dynamischen Weltwirtschaft strategische Optionen.

### Was CEOs tun können

- Bewerten Sie Ihr grenzüberschreitendes Engagement neu. Prüfen Sie nicht nur Standorte und Investitionen, sondern hinterfragen Sie auch Abhängigkeiten, Resilienz und strategische Optionalität im globalen Footprint.
- Richten Sie Ihre Kapitalallokation strategisch aus. Bewerten Sie Investitionsentscheidungen anhand von langfristigen Value Pools und nicht nur anhand von Kosten- oder Skaleneffekten.
- Steuern Sie Märkte, Geschäftsmodelle und Beteiligungen als integriertes Portfolio. Bewerten Sie, wo künftig Wert entsteht, wo er gehalten wird und wo ein Rückzug sinnvoll sein kann.



# Feeling the Chill

## Bedrohungen und Risiken managen





## Wo das Vertrauen sinkt und die Bedrohungen steigen

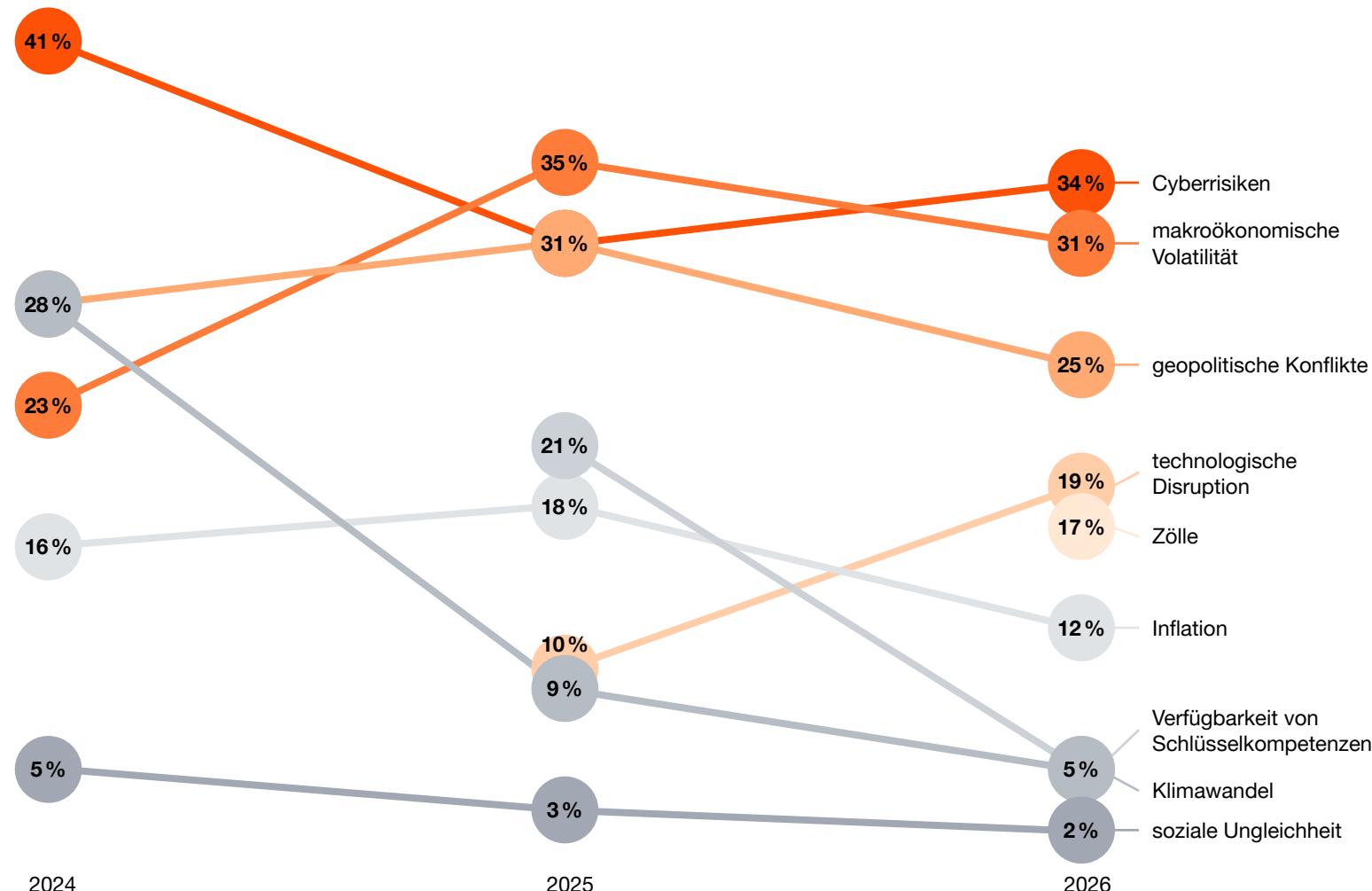
Mit zunehmender Unsicherheit schwindet die Zuversicht der CEOs in kurzfristiges Umsatzwachstum. Weltweit glauben weniger als ein Drittel (30 %) an eine positive Entwicklung in den kommenden zwölf Monaten – ein deutlicher Rückgang gegenüber dem letztjährigen Global CEO Survey (38 %). Auch das Vertrauen in die Wachstumsaussichten für die kommenden drei Jahre ist gesunken, wenn auch weniger stark (49 %, Vorjahr 53 %).

Entgegen dem globalen Trend erwarten CEOs in Deutschland häufiger ein Umsatzwachstum für die kommenden zwölf Monate als noch im Vorjahr (22 % gegenüber 16 %). Allerdings lag die Zuversicht in Deutschland beim vergangenen Global CEO Survey auf einem historischen Tiefstand.

Ein Blick auf einzelne Branchen zeigt, wie sich kurzfristige Konjunkturzyklen auswirken: Weniger Optimismus bei Versicherungsunternehmen steht im Kontext eines Zeitraums mit extrem hoher Rentabilität, der nun endet. Öl- und Gasunternehmen sehen sich mit einem Jahr niedrigerer Ölpreise, nachlassender Nachfrage und Sorgen über ein Überangebot konfrontiert.

Diese branchenspezifischen Dynamiken erklären jedoch nur teilweise, warum insgesamt weniger CEOs mit Umsatzwachstum rechnen. Hinzu kommt die wachsende Sorge über eine Reihe kurzfristiger Bedrohungen – darunter makroökonomische Volatilität, Cyberrisiken, technologische Umbrüche und geopolitische Konflikte. Besonders auffällig: Die Sorge um Cyberrisiken hat wieder deutlich zugenommen.

Abb. 8 Risikowahrnehmung: Cyber und makroökonomische Volatilität bereiten deutschen CEOs die größten Sorgen



Cyberrisiken wie Hacking und Desinformation stehen inzwischen gleichauf mit makroökonomischer Volatilität an der Spitze der Bedrohungen, die CEOs für ihr Unternehmen im kommenden Jahr als sehr oder extrem gefährlich einschätzen.

Viele Unternehmensverantwortliche denken Cyberrisiken und geopolitische Risiken dabei gemeinsam: Knapp zwei Drittel der deutschen CEOs (62 %) nennen die Verbesserung der Cybersicherheit als wichtigste Maßnahme, um auf geopolitische Risiken zu reagieren.

**Frage:** Für wie gefährdet halten Sie Ihr Unternehmen in Bezug auf die folgenden zentralen Bedrohungen in den nächsten zwölf Monaten? – Antworten: „sehr gefährdet“ und „extrem gefährdet“, Deutschland n=93, global n=4.454

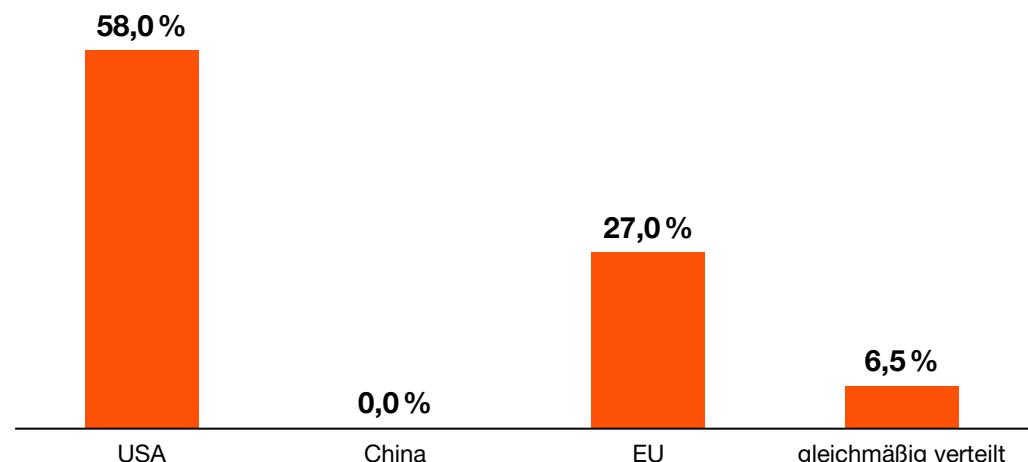
“

In Deutschland gibt es viele Unternehmen, die über erhebliche finanzielle Ressourcen verfügen – aber häufig nicht ausreichend in Cybersicherheit investieren. Cyber Security ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierliches Investment: Unternehmen brauchen spezialisierte Teams, Expert:innen und permanent aktuelle Informationen. Das kann niemand allein bewältigen, sondern es gelingt nur innerhalb eines starken Ökosystems.“

**Moritz Anders,**  
Partner und Cyber Security Leader  
bei PwC Deutschland

Zugleich wächst das Bewusstsein für die strategische Abhängigkeit von US-Technologieanbietern. 58 % der deutschen Unternehmen beziehen den Großteil ihrer digitalen Technologien – darunter Software, KI und Cloud-Lösungen – aus den USA, während europäische Lösungen nur 27 % ausmachen. Gut ein Drittel der deutschen CEOs (36 %) plant jedoch, innerhalb der kommenden drei Jahre stärker auf Anbieter aus der EU zu setzen. Die Herausforderung wird sein, europäische Lösungen als technologische und wirtschaftliche Alternativen zu den Angeboten der US-Hyperscaler zu etablieren.

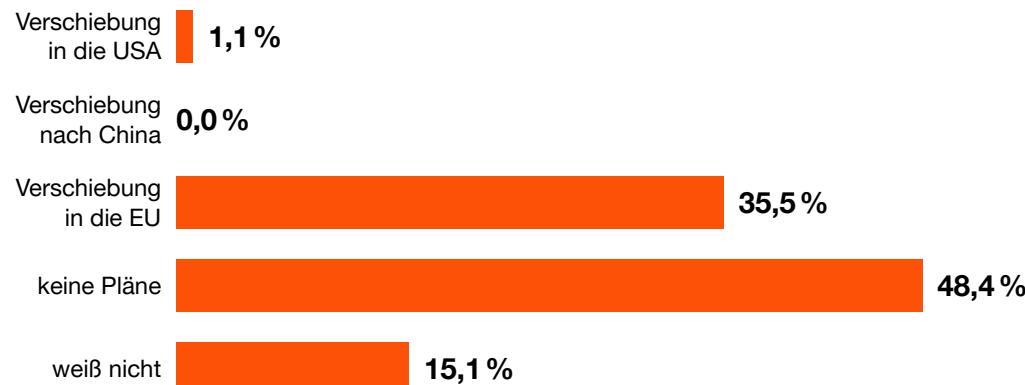
Abb. 9 Tech-Abhängigkeit: über die Hälfte der deutschen Tech-Infrastruktur kommt aus den USA



Frage: Woher stammen die meisten Anbieter für den Technologie-Stack Ihres Unternehmens, wie Software, Cloud-Dienste und KI-Technologie? – Deutschland n=93



Abb. 10 Strategische Zurückhaltung: fast die Hälfte der deutschen CEOs haben keine Diversifizierungspläne für ihren Tech-Stack



**Frage:** Planen Sie, die geografische Zusammensetzung der Technologieanbieter Ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren zu ändern? – Deutschland n=93

Ein neuer Faktor ist die Unsicherheit in Bezug auf Zölle. Weltweit geben 20% der CEOs an, dass ihr Unternehmen in den kommenden zwölf Monaten einem hohen oder extrem hohen Risiko erheblicher finanzieller Verluste durch Zölle ausgesetzt ist. Die Besorgnis variiert stark je nach Region: Sie reicht von durchschnittlich 6% in den Ländern des Nahen Ostens über 14% in

der EU, 17% in Deutschland, bis hin zu 27% in China und sogar 49% in Taiwan. Unter US-amerikanischen CEOs liegt der Anteil bei 22% – nahe am globalen Durchschnitt. Hier wird deutlich, dass Unternehmen in Europa zwar von Zöllen betroffen sind, aber durch die Vorteile des Binnenmarktes weniger stark als andere Nationen.

Knapp ein Drittel der CEOs weltweit (29%) erwartet, dass Zölle die Nettogewinnmarge ihres Unternehmens im kommenden Jahr – durchschnittlich um 15% – verringern werden. Eine Mehrheit (60%) geht von geringen oder gar keinen Veränderungen aus, während nur 6% eine Verbesserung der Marge erwarten.

Ebenso deutlich sind die Auswirkungen geopolitischer Unsicherheiten – einschließlich Zöllen – auf die Investitionspläne von CEOs. Rund ein Drittel der Befragten weltweit (32%) gibt an, deshalb weniger wahrscheinlich große Neuinvestitionen zu tätigen.

“

Die USA sind neben der EU der wichtigste Auslandsmarkt. Die US-Zölle, die sich im Schnitt verachtlicht haben und der nachteilige Dollar-Wechselkurs machen Geschäfte mit den USA zu einem herausfordernden Thema, mit dem sich CEOs beschäftigen müssen.“

**Michael Tervooren,**

Partner Customs & International Trade bei PwC Deutschland

## Your next move: ein kühler Blick auf Risiken und Chancen

### Faktencheck

Unsicherheit ist omnipräsent. Doch die Daten zeigen, dass Unternehmen, die trotz des unsicheren Umfelds größere Akquisitionen und andere umfangreiche Investitionen planen, schneller wachsen und höhere Gewinnmargen erzielen. Zudem variiert die Wahrnehmung von Risiken stark: 34 % der deutschen CEOs sehen ihr Unternehmen stark durch Cyberrisiken gefährdet, gegenüber 16 % britischer CEOs – obwohl britische Firmen häufiger Opfer großer Cyberangriffe sind.

### Warum ist das wichtig?

Vorsicht ist verständlich, aber Stillstand gefährlich. Dynamik zahlt sich aus – und Fehleinschätzungen von Risiken können strategische Entscheidungen verzerren.

### Was CEOs tun können

- Prüfen Sie trotz Unsicherheit Ihre Investitionsbereitschaft. Berücksichtigen Sie auch die Kosten des Nichtstuns und schaffen Sie flexible Finanzierungsoptionen für strategisch wichtige Projekte.
- Hinterfragen Sie Ihre Risikoeinschätzung. Externe Benchmarks und quantitative Daten können helfen, Wahrnehmungsverzerrungen zu identifizieren.
- Intensivieren Sie den strategischen Austausch mit internationalen Führungskräften und Branchen-expert:innen. Bauen Sie systematisch Netzwerke auf, die unterschiedliche Marktperspektiven einbringen und blinde Flecken vermeiden.



# The Road to Reinvention

## Geschäfts- und Organisationsmodelle neu bewerten



## Unsichere Zeiten brauchen Reinvention statt traditioneller Innovation

Innovationen sind für Unternehmen unverzichtbar, um gerade in unsicheren Zeiten Chancen zu nutzen und sich neu zu erfinden. Die Frage „Ist mein Unternehmen innovativ genug, um in einer ungewissen Zukunft zu bestehen?“ bewerten deutsche CEOs entsprechend als zweithöchste Priorität (38%).

Knapp die Hälfte der deutschen CEOs (49%) geben an, dass Innovation bereits zentraler Bestandteil ihrer Geschäftsstrategie ist (global 50%). Das ist ein guter Ausgangspunkt – doch wie gelingt der Weg von der Strategie zur Praxis? Hier zeigt sich sowohl in Deutschland als auch

weltweit eine deutliche Lücke zwischen Anspruch und Realität. Zwar testen 28% der deutschen CEOs neue Ideen schnell mit Kunden und Anwendern (global 31%), und setzen auf Partnerschaften (23%) mit externen Akteuren wie Lieferanten, Start-ups oder Universitäten (global 33%). Nur 12% (global 25%) stimmen jedoch in hohem oder sehr hohem Maße zu, dass ihr Unternehmen auch risikoreiche Innovationsprojekte toleriert. Und lediglich 15% (global 23%) verfügen über dedizierte Innovationszentren, einen Inkubator oder eine Abteilung, die ganzheitlich Corporate-Venturing-Projekte vorantreibt.

Abb. 11 Deutsche Firmen setzen primär auf einen strategischen Innovationsansatz



**Frage:** Inwieweit charakterisiert jede der folgenden Aussagen den Innovationsansatz Ihres Unternehmens? – Antworten: „in großem Umfang“ und „in sehr großem Umfang“, Deutschland n=93

## Your next move: externe Innovationen gezielt integrieren

### Faktencheck

Disruption ist Dauerzustand: Herausforderungen wie Klimawandel, Fachkräftemangel oder KI wirken gleichzeitig und verstärken sich. Der Management-Autor Steve Blank nennt das „Continuous Disruption“. Unternehmen reagieren darauf oft mit etwas, das Blank „Innovation Theater“ nennt. Gemeint sind Aktivitäten, die wie Innovation aussehen, aber (noch) keinenzählbaren Mehrwert bringen.

Die Daten des 29. Global CEO Survey zeigen: Nur 8% der Unternehmen weltweit

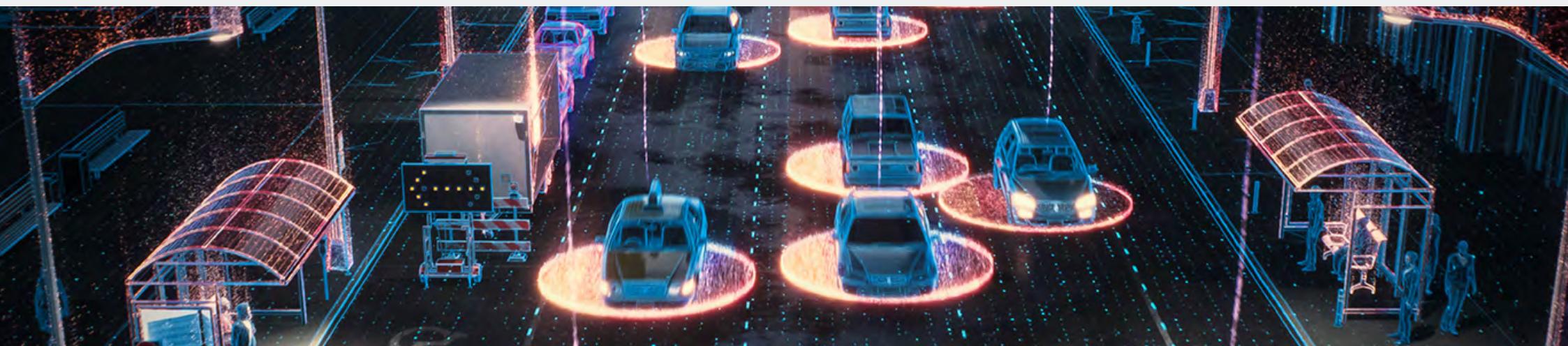
haben mindestens fünf der sechs oben genannten Innovationspraktiken umfassend etabliert. Doch diese 8% erzielen 1,7-mal mehr Umsatz mit neuen Produkten und verzeichnen schnelleres Wachstum sowie höhere Margen.

### Warum ist das wichtig?

Die Praktiken, nach denen im CEO-Survey gefragt wurde, sind kein Patentrezept, aber ein guter Indikator für Innovationserfolg. Dieser entsteht vor allem durch systematische, breit verankerte Maßnahmen – nicht durch Einzelaktionen.

### Was CEOs tun können

- Verknüpfen Sie Innovation klar mit der Unternehmensstrategie: So wird Innovation Mittel zum Zweck und zahlt direkt auf langfristige strategische Ziele ein.
- Integrieren Sie externe Innovation systematisch: Etablieren Sie strukturierte Kollaborationsformate mit diversen Stakeholdergruppen – von Zulieferern und Kunden bis hin zu Wissenschaft und Regierung – statt nur auf punktuelle bilaterale Partnerschaften zu setzen.



## Klimawandel: vom Risiko zur Wertschöpfung

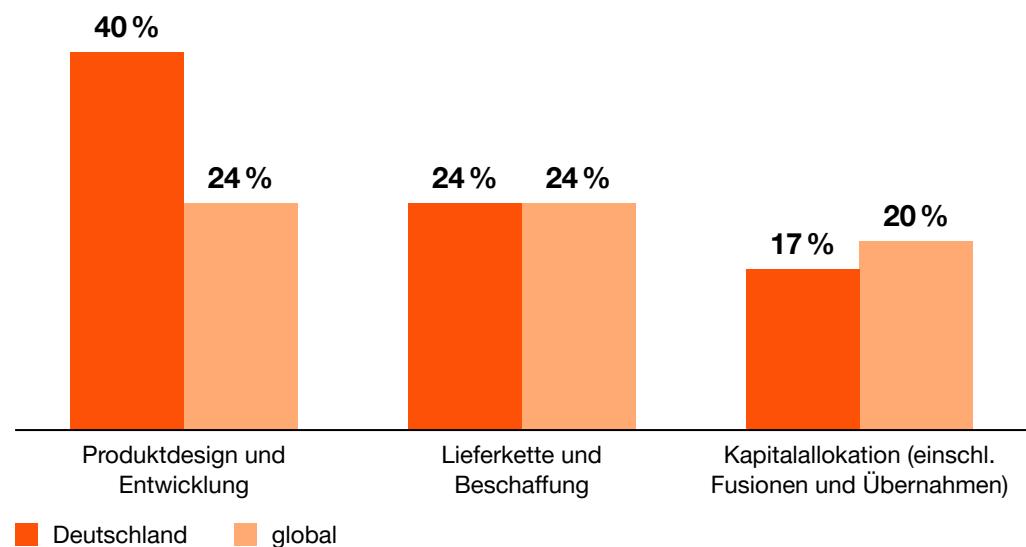
Der Klimawandel erhöht weltweit das Risiko für volkswirtschaftliche Schäden und finanzielle Verluste für Unternehmen. 42 % der CEOs weltweit sind sich dieser Risiken für ihr Unternehmen bewusst. In Deutschland ist die Sorge mit 32 % etwas geringer. Besonders hoch ist die Risikowahrnehmung in den Bereichen Versicherungen (global 50 %) und Energieversorgung (global 67 %).

Risikobewusstsein führt allerdings nicht immer zu konkretem Handeln. Nur wenige Unternehmen beziehen Klimarisiken systematisch in ihre Entscheidungen ein. Nur 24 % der deutschen CEOs geben an,

dass ihr Unternehmen definierte Prozesse hat, um Klimafaktoren bei Lieferkette und Beschaffung einzubeziehen – bei Produktdesign und -entwicklung sind es 40 %, bei der Kapitalallokation (inkl. M&A) lediglich 17 %.

Obwohl diese Prozentsätze in Branchen mit einem höheren kurzfristigen Klimarisiko generell höher sind, überrascht es, dass weltweit beispielsweise nur jede:r dritte CEO einer Versicherungsgesellschaft angibt, ihr:sein Unternehmen habe Prozesse definiert, um Klimarisiken und -chancen bei der Kapitalallokation zu berücksichtigen.

Abb. 12 Deutsche Unternehmen begegnen dem Klimawandel vor allem durch nachhaltige Produktentwicklung



**Frage:** Inwieweit verfügt Ihr Unternehmen über definierte Prozesse, die die Chancen und Risiken des Klimawandels in folgenden Bereichen berücksichtigen? – Antworten: „in großem Umfang“ und „in sehr großem Umfang“, Deutschland n=93

## Your next move: agiler werden – durch Reporting

### Faktencheck

Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichterstattung sind mehr als eine Pflicht: Mit besseren Daten können Unternehmen vom Risikomanagement zu aktiver Wertschöpfung übergehen. **Fünf zentrale Werttreiber** sind: physische Klimarisiken, Regulierung, Energiestrategie, Lieferketten sowie Steuergutschriften und Anreize. Unternehmen mit definierten Prozessen zur Einbeziehung von Klimarisiken sind agiler bei Nachfrage- und Angebotsänderungen.

### Warum ist das wichtig?

Wenn Führungskräfte über Chancen und Risiken für ihr Unternehmen nachdenken, übersehen sie oft einen wichtigen Aspekt: die Umwelt. Das wird dann problematisch, wenn ihre Geschäftstätigkeit von natürlichen Ressourcen oder Ökosystemleistungen abhängt. Die Werte, die dabei auf dem Spiel stehen, können jedoch überraschend hoch sein. Eine Analyse von PwC hat ergeben, dass Störungen von Ökosystemen die Erträge von Unternehmen erheblich verringern könnten. Auch deshalb sind Nachhaltigkeitsdaten strategisch wertvoll – sie ermöglichen informierte Entscheidungen und schaffen Wettbewerbsvorteile.

### Was CEOs tun können

- Nutzen Sie Nachhaltigkeitsdaten, um Ihre Entscheidungsprozesse zu verbessern sowie Ihre Agilität und Proaktivität zu erhöhen.
- Etablieren Sie Prozesse, um Klimarisiken zu bewerten. Quantifizieren Sie Wert- und Risikotreiber, um Vergleichbarkeit zu klassischen Investitionsüberlegungen herzustellen.
- Denken Sie Compliance als Teil einer aktiven Wertschöpfung und strategischen Hebel. Setzen Sie Anforderungen, Fördermechanismen und steuerliche Anreize gezielt zur strategischen Optimierung, Investition, Standortentscheidung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ein.

### KI-Adoption braucht Kultur und gute Führung

Das Vertrauen der Stakeholder war noch nie so leicht zu verlieren wie heute: Cyberangriffe, unvorhersehbare geopolitische Entwicklungen, steigende Erwartungen an Transparenz, sich rasch wandelnde Einstellungen zur Nachhaltigkeit sind für CEOs Realität. Hinzu kommt KI-Technologie, die bei Investoren, Kunden und Mitarbeiter:innen gleichermaßen für Aufregung und Besorgnis sorgt.

Gute Führung und eine Kultur des Vertrauens sind entscheidend, damit Technologien wie KI ihr Potenzial entfalten können. Der **Global PwC Hopes and Fears Survey 2025** von PwC zeigt, dass die Auswirkungen von KI auf den eigenen Job überwiegend positiv gesehen werden. In Deutschland geben 43 % der Beschäftigten an, bereits mit KI zu arbeiten, weltweit sind es 54 %. Für die Mehrheit verbessert KI die eigene Arbeit, ebenso sehen mehr als die Hälfte der Befragten ihre Kreativität deutlich verbessert.

Die Akzeptanz ist also vorhanden, doch die Integration von KI in Arbeitsprozesse und das Upskilling der Mitarbeiter:innen sind ausbaufähig. Nur 55 % haben Zugang zu Weiterbildungsangeboten in diesem Bereich. Erfolgreiche KI-Integration erfordert eine Kultur des Vertrauens und Lernens, damit Mitarbeiter:innen sich weiterentwickeln und das Potenzial von KI-Anwendungen kompetent nutzen können.

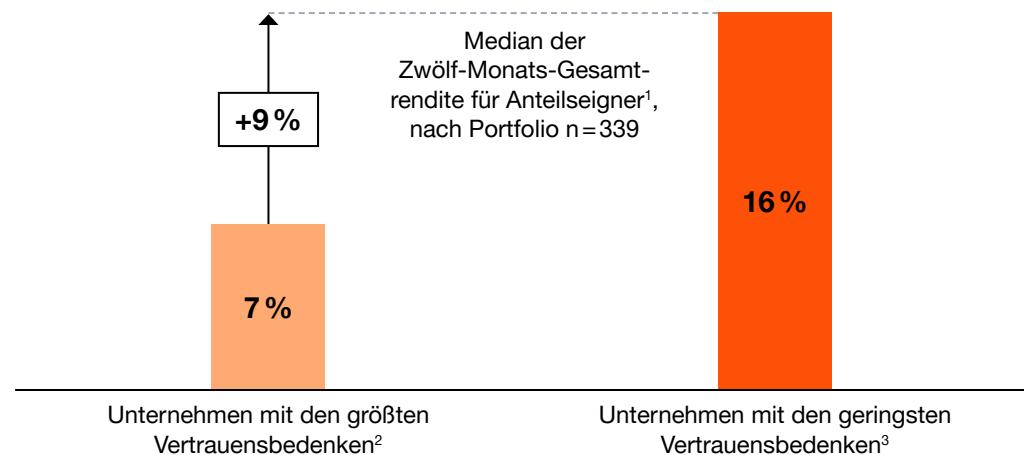
CEOs und Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, um diese Entwicklung im Unternehmen voranzutreiben. Das Vertrauen in Führungskräfte ist in Deutschland mit 59 % hoch, wie der Global Hopes and Fears Survey 2025 von PwC zeigt. Beim Topmanagement gibt es jedoch noch Luft nach oben: Der obersten Führungsebene ihres Unternehmens vertrauen nur 47 % – und damit knapp weniger als die Hälfte der Beschäftigten.

## Vertrauen ist ein gutes Investment

Mehr als jedes vierte Unternehmen in Deutschland (27 %) war im vergangenen Jahr in mindestens einer der abgefragten Kategorien wie KI-Sicherheit, Datenschutz, Transparenz oder Auswirkungen des Klimawandels auf die Unternehmensleistung mit großen oder sehr großen Vertrauensproblemen konfrontiert.

Generell ist erkennbar, dass Unternehmen in Deutschland seltener mit Vertrauensproblemen umgehen müssen als CEOs weltweit. Dennoch ist Vertrauen kein „weiches“ oder zu vernachlässigendes Thema. Es geht um Werte in ethischer, aber auch in ökonomischer Hinsicht. Die Auswirkungen von Vertrauensproblemen auf die Wertschöpfung verdeutlicht eine Korrelation in den Ergebnissen des 29. Global CEO Survey: Weltweit erzielten Unternehmen mit den geringsten Vertrauensproblemen über einen Zeitraum von zwölf Monaten eine Gesamtrendite, die im Durchschnitt um neun Prozentpunkte höher lag als bei Unternehmen mit den größten Vertrauensproblemen.

Abb. 13 Vertrauen als Renditehebel: Stakeholder-Vertrauen steigert Unternehmensperformance deutlich



<sup>1</sup> Ist die zusammengesetzte monatliche Medianrendite jedes Portfolios über zwölf Monate.

<sup>2</sup> Definiert als Portfolio der am wenigsten vertrauenswürdigen Unternehmen (n=130), bei denen CEOs angeben, dass sie in Bezug auf verschiedene Stakeholder-Gruppen Vertrauensprobleme zumindest in erheblichem Maße erlebt haben.

<sup>3</sup> Definiert als Portfolio der am meisten vertrauenswürdigen Unternehmen (n=209), bei denen CEOs angeben, dass sie die geringste Häufigkeit aller Vertrauensprobleme durch verschiedene Stakeholder-Gruppen erlebt haben.

## Your next move: Vertrauen aufbauen – mit Strategie und Struktur

### Faktencheck

Vertrauen ist etwas, das man aufbaut: Investitionen in Daten, Prozesse und Kontrollen schaffen Resilienz. PwC-Analysen zeigen: Robuste Programme für verantwortungsvolle KI reduzieren negative Vorfälle und ermöglichen eine schnellere Wertgenerierung. Aber: Vertrauen bleibt fragil und kein Unternehmen ist vor Reputationsverlust sicher.

### Warum ist das wichtig?

Vertrauen ist mehr als eine Compliance-Frage. 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. Damit ist Vertrauen ein zentraler Erfolgsfaktor, der proaktives Handeln erfordert, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu steuern. Ein Beispiel: Der PwC-Report Quantifying the value of Responsible AI zeigt, dass Unternehmen, die rund 10 % zusätzlich in robuste Responsible-AI-Programme investieren, bis zu 4 % höhere Bewertungen und bis zu 3,5 % höhere Umsätze erzielen. Gleichzeitig sinkt das Risiko kritischer Vorfälle deutlich.

### Was CEOs tun können

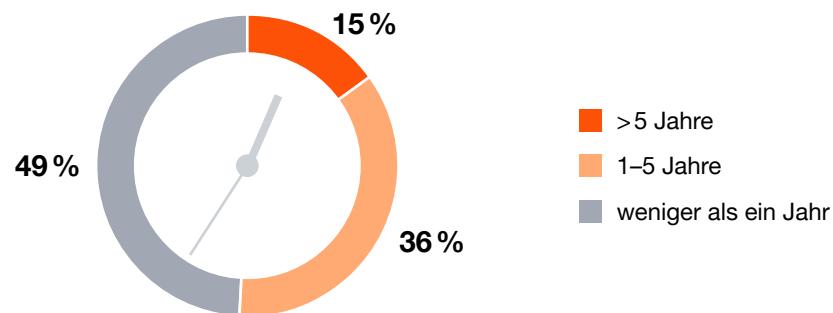
- Verankern Sie Vertrauen als strategischen Erfolgsfaktor in der Unternehmensstrategie. Definieren Sie messbare Trust-KPIs. Etablieren Sie Governance-Strukturen, die Vertrauensrisiken systematisch überwachen und proaktive Maßnahmen ermöglichen.
- Identifizieren Sie Vertrauenslücken durch systematische Stakeholder-Analysen und regelmäßige Trust-Audits. Entwickeln Sie gezielte Maßnahmenpläne für kritische Schwachstellen und schaffen Sie Frühwarnsysteme für Reputationsrisiken.
- Entwickeln Sie eine ganzheitliche Trust-Strategie entlang drei zentraler Dimensionen: Operational Trust durch resiliente Geschäftsprozesse, Accountability Trust durch transparente Kommunikation und hochwertige Berichterstattung sowie Digital Trust durch sichere IT-Systeme und verantwortungsvolle KI-Governance.



## Zeitmanagement: nicht alles, was drängt, ist wichtig

Worin CEOs ihre Zeit investieren, gehört zu den wichtigsten strategischen Entscheidungen – insbesondere, wenn es darum geht, zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Themen zu priorisieren. Deutsche CEOs geben an, dass sie im Durchschnitt etwa die Hälfte ihrer Zeit (49%; global 47%) für Aktivitäten mit einem Zeithorizont von weniger als einem Jahr aufwenden. Etwas mehr als ein Drittel (36%; global 27%) entfällt auf Aktivitäten mit einem Horizont von einem bis fünf Jahren, der Rest (15%; global 16%) auf Themen mit einem Horizont von mehr als fünf Jahren.

Abb. 14 Operativer Fokus: fast die Hälfte der deutschen CEO-Zeit gilt kurzfristigen Aufgaben, kaum Zeit für langfristige Strategie



**Frage:** Welcher Anteil Ihres typischen Arbeitsplans entfällt auf Aktivitäten, die mit den folgenden Zeithorizonten verbunden sind? – Deutschland n=93

## Your next move: den Kalender im Griff und die Zukunft im Blick

### Faktencheck

CEO-Kalender sind nicht nur voll. Hinzu kommt, dass die Prioritäten sich ständig verschieben. Gutes Zeitmanagement ist deshalb unerlässlich. Unsere Daten zeigen: Kurzfristige Aufgaben beanspruchen einen Großteil der Zeit vieler CEOs. Doch nicht alles, was drängt, hat strategische Bedeutung.

### Warum ist das wichtig?

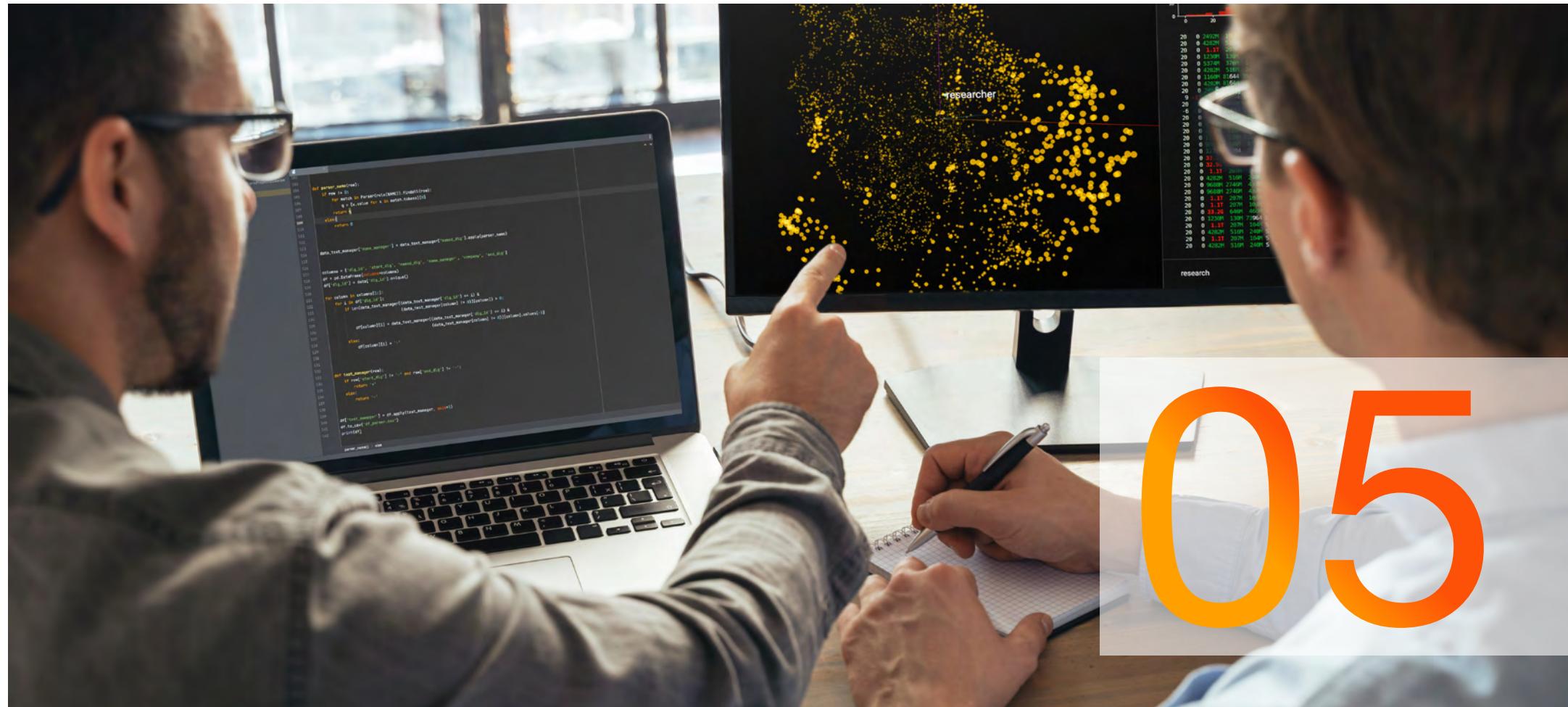
Wer langfristige Rentabilität sichern, neue Geschäftsmodelle entwickeln und Innovationen vorantreiben will, muss Zeit für Zukunftsthemen schaffen – trotz akuter Herausforderungen.

### Was CEOs tun können

- Steuern Sie Ihren Kalender proaktiv durch klare Prioritätskriterien. Entwickeln Sie Filtermechanismen, die zwischen strategisch wichtigen und nur dringenden Terminen unterscheiden, um reaktives Zeitmanagement zu vermeiden.
- Blocken Sie feste, unantastbare Zeitfenster für strategische Zukunftsthemen und schützen Sie diese vor kurzfristigen Anfragen. Etablieren Sie regelmäßige Sessions für Strategieentwicklung, Innovation und Geschäftsmodell-Reviews als feste Kalendertermine.
- Fokussieren Sie bewusst Zeit und Aufmerksamkeit auf Innovation und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

# Dynamism or Denial?

Unsicherheit aktiv begegnen



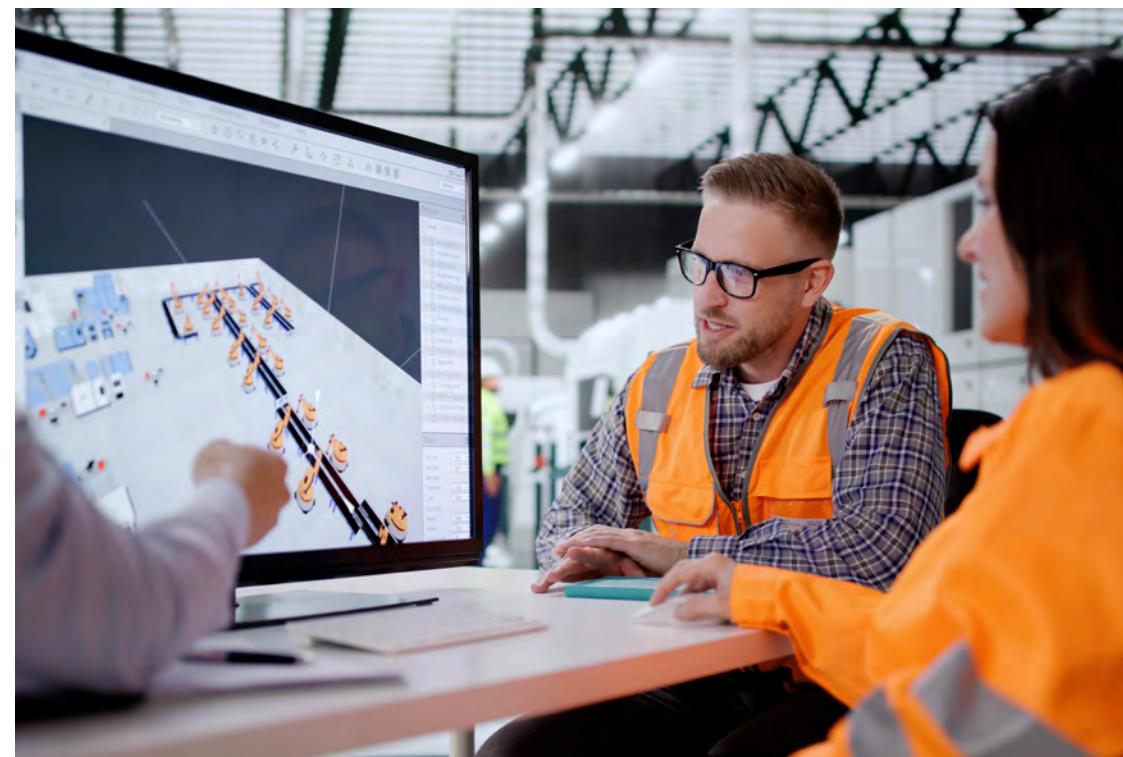
## Nur wer sich verändert, bleibt zukunftsfähig

Niemand kann in allen Bereichen Spitzenleistungen erbringen – das gilt auch für Unternehmen. Die zentrale Aufgabe von CEOs besteht darin, gemeinsam mit Führungsteam und Vorstand zu entscheiden, wie das Wertschöpfungsmodell angepasst werden muss, um angesichts von Branchenverschiebungen, technologischen Disruptionen und geopolitischen Spannungen langfristig erfolgreich zu bleiben.

Wie die Weltwirtschaft in zehn Jahren aussieht, weiß niemand – Unsicherheit gehört zur Zukunft. Klar ist jedoch: Unternehmen, die ihre Geschäfts- und Betriebsmodelle am schnellsten und umfassendsten transformieren, werden weniger dynamische Wettbewerber hinter sich lassen. Die Ergebnisse der 29. Global CEO Survey zeigen:

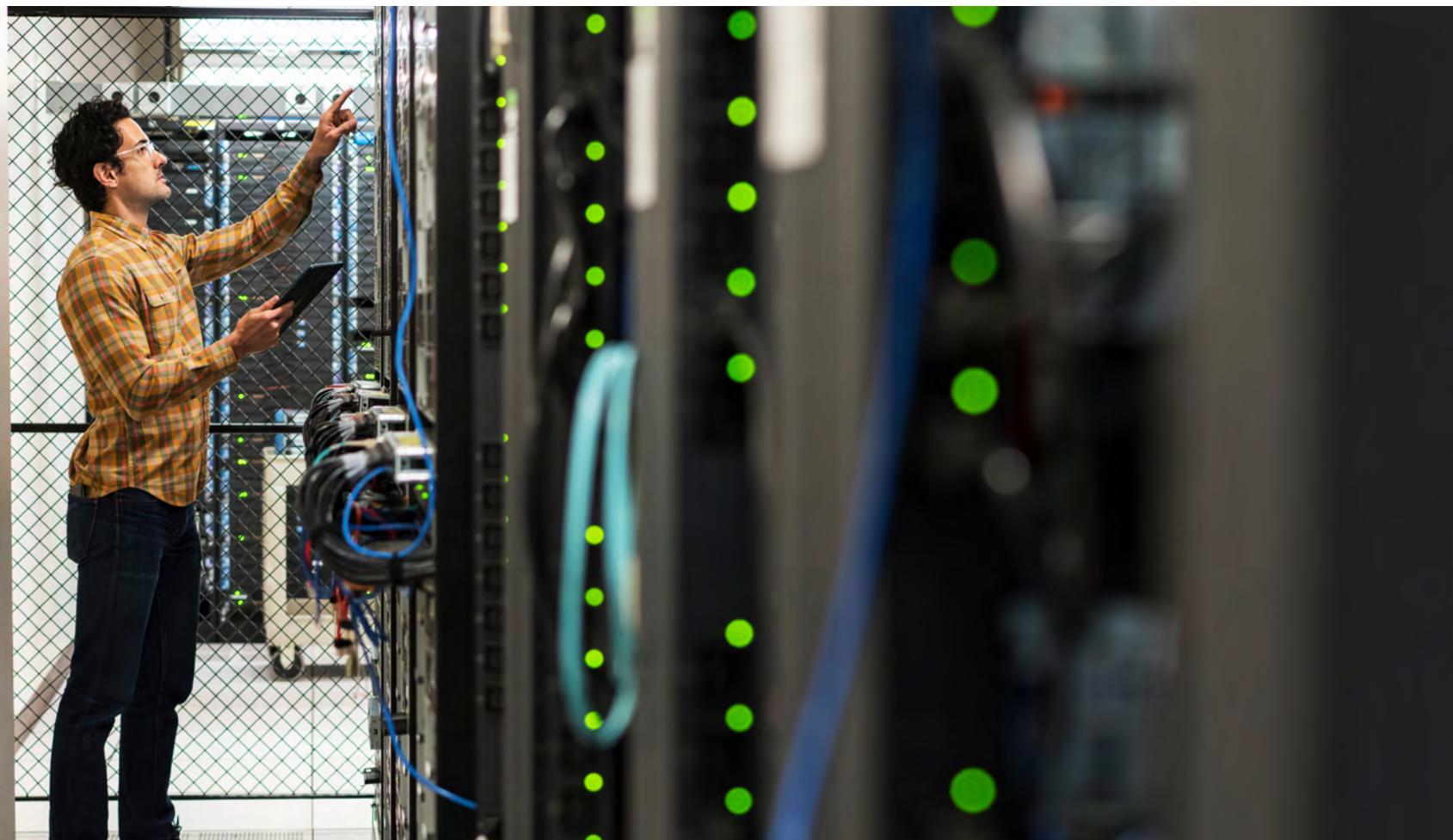
- **12 %** der CEOs haben im letzten Jahr sowohl Kosteneinsparungen erzielt als auch Einnahmen aus KI generiert – durch eine solide Basis und den intensiveren Einsatz von KI in mehreren Geschäftsbereichen.

- **8 %** aller CEOs nutzen bewährte Innovationspraktiken, um mit neuen Produkten und Dienstleistungen zusätzliche Umsätze zu erzielen. Diese Unternehmen wachsen schneller und erzielen höhere Gewinnmargen.
- **52 %** der deutschen CEOs haben in den letzten fünf Jahren begonnen, in neuen Sektoren oder Branchen zu konkurrieren. Firmen, die einen größeren Anteil ihres Umsatzes in neuen Bereichen erwirtschaften, sind profitabler und ihre CEOs blicken optimistischer auf künftiges Wachstum.
- **15 %** der Unternehmen weltweit tätigen aufgrund geopolitischer Unsicherheiten derzeit keine großen Neuinvestitionen und planen keine größeren Akquisitionen. Diese „eingefrorenen“ Unternehmen wachsen langsamer und erzielen geringere Margen als ihre Mitbewerber.



CEOs müssen unmittelbare Risiken wie geopolitische Konflikte, Cyberbedrohungen oder wirtschaftliche Volatilität ernst nehmen. Aber kurzfristige Gefahren dürfen nicht den Blick auf jene langfristigen Kräfte verstellen, die gerade grundlegend verändern, wie Wert geschaffen wird – und die jetzt volle Aufmerksamkeit erfordern.

# Anhang

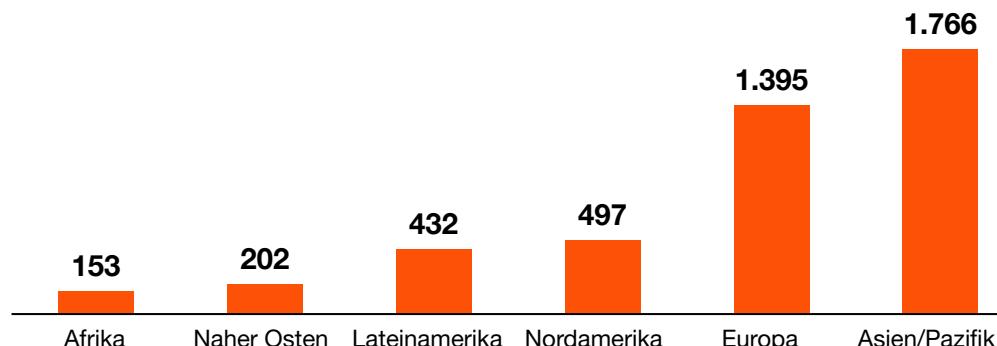


## Methodik

Onlinebefragung von 4.454 CEOs in 95 Ländern im Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 7. November 2025. Aus Deutschland haben 93 CEOs an der Befragung teilgenommen. Alle Zahlen auf Branchen- und Länderebene basieren auf ungewichteten Daten aus der gesamten Stichprobe. Weitere Details nach Region, Land und Branche sind auf Anfrage erhältlich.

## Zusammensetzung der Stichprobe:

Abb. 15 Regionale Verteilung der Umfrageteilnehmer



## Hinweis

Die Summe der Prozentwerte in den Diagrammen ergibt möglicherweise nicht immer 100 %. Das ist auf Rundungen, Mehrfachnennungen bei den Antwortoptionen und die Entscheidung zurückzuführen, in bestimmten Fällen bestimmte Antworten wie „Sonstiges“, „nicht zutreffend“ und „weiß nicht“ auszuklammern.

Die Untersuchung wurde von **PwC Research** durchgeführt, dem globalen Kompetenzzentrum für Primärforschung und evidenzbasierte Beratungsdienstleistungen.

Abb. 16 Global: Umsatz in US-Dollar

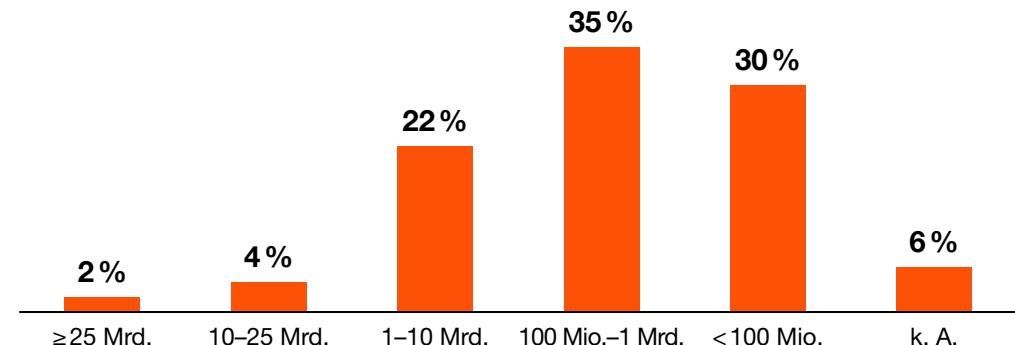
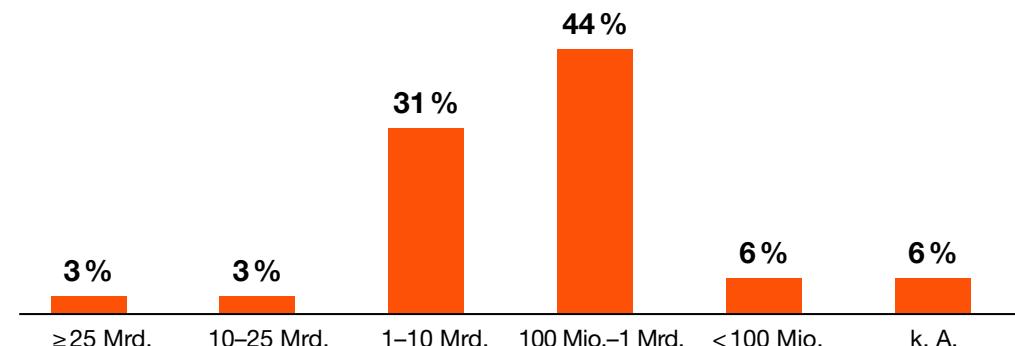


Abb. 17 Deutschland: Umsatz in US-Dollar





## Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 136 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 15.000 engagierte Menschen an 20 Standorten. Rund 3,27 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

© 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)