

AUSGABE 2026

CHANCEN ERSCHLIEßEN

PERSPEKTIVEN VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ZU DEN GRÖßTEN
RISIKEN UND CHANCEN

ZUSAMMENFASSUNG

protiviti®
Global Business Consulting

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

Einleitung

Erfolgreiche Unternehmen betrachten selbst schwierige Zeiten als Katalysatoren für Innovation und Wachstum und suchen aktiv nach Chancen, wo andere Hindernisse sehen.

In den letzten 13 Jahren haben wir jährliche Forschungsberichte zu den größten Risiken veröffentlicht, mit denen Führungskräfte weltweit konfrontiert sind. In diesem Jahr haben wir einen Schwerpunkt auf Chancen gelegt, um den Ton für die proaktive Identifizierung von und Reaktion auf neue Trends, Marktveränderungen und sich wandelnde Kundenerwartungen anzugeben. Unternehmen, die Risikomanagement mit einem starken Fokus auf Wachstum in Einklang bringen, sind besser gerüstet, um Produkte und Dienstleistungen zu innovieren, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken, sich an Veränderungen anzupassen und Umsatzwachstum sowie strategische Differenzierung zu erzielen. Es geht darum, Chancen zu erschließen. Dementsprechend sind unsere Erörterungen über Risiken kontextuell mit einem starken Fokus auf Chancen gestaltet, um die Diskussion über Risiken durch die Verknüpfung mit wertschöpfenden Initiativen zu bereichern.

Dieser Bericht – unsere **14. jährliche Ausgabe** – enthält Erkenntnisse von 1.540 Vorstandsmitgliedern und Führungskräften aus aller Welt zu ihren Perspektiven in Bezug auf:

- drei spezifische Wachstumsbereiche unter Berücksichtigung des aktuellen Umfelds;
- Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit den transformativen Auswirkungen künstlicher Intelligenz (KI) auf ihre Unternehmen;
- die größten Risiken, die sich in naher Zukunft (in zwei bis drei Jahren) in Bezug auf 28 spezifische Risiken in drei Dimensionen (makroökonomisch, strategisch und operativ) abzeichnen, sowie die größten Risiken, die sich langfristig (in zehn Jahren) in Bezug auf zwölf Risikothemen abzeichnen, die die strategischen und operativen Risiken der nahen Zukunft berücksichtigen; und

- eine Diskussion über die kurzfristigen strategischen Investitionsprioritäten ihrer Unternehmen unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken, denen sie gegenüberstehen.

Die Teilnehmenden unserer Umfrage teilten ihre Ansichten im Rahmen einer Online-Umfrage mit, die von Anfang September bis Mitte Oktober 2025 durchgeführt wurde. Wie in der Vergangenheit enthält der Bericht Analysen zu Unternehmen unterschiedlicher Größe, Branchen und geografischer Regionen sowie zu den Führungspositionen der Befragten (Vorstandsmitglieder, CEOs, CFOs usw.).

Die wichtigsten Ergebnisse dieses Berichts liefern nützliche Erkenntnisse für Vorstandsmitglieder und Führungskräfte, um die Chancen und Risiken ihrer Organisation mit denen anderer Führungskräfte weltweit zu vergleichen. Wir hoffen, dass dieser Bericht einen sinnvollen Dialog und eine konstruktive Diskussion unter den Führungskräften eines Unternehmens fördert, um in diesen herausfordernden Zeiten einen strategischen Mehrwert zu schaffen.

Zusammenfassung

Ungeachtet mehrjähriger Unsicherheit und sich wandelnder geopolitischer und wirtschaftlicher Dynamiken zeigen unsere Ergebnisse, dass Führungskräfte aus der Wirtschaft bereit sind zu handeln. Sie setzen sich für Innovationen, strategische Partnerschaften und langfristige Planung ein, um den Wandel voranzutreiben und Wachstumschancen zu realisieren. Das größte Risiko, dem Unternehmen heute ausgesetzt sind, ist Untätigkeit.

Kurz gesagt: Was Sie wissen müssen

Es herrscht großer Optimismus hinsichtlich des Umsatzwachstums in den nächsten zwei bis drei Jahren. Fast sieben von zehn Vorstandsmitgliedern und Führungskräften (69 %) stimmen eher oder voll und ganz zu, dass es unter den aktuellen Bedingungen erhebliche Chancen gibt, den Umsatz in den nächsten zwei bis drei Jahren zu steigern.

Die Erweiterung des Ökosystems hat eine strategische Priorität. Mehr als sechs von zehn Führungskräften (62 %) geben an, dass ihre Unternehmen planen, ihre strategischen Allianzen und Partnerschaften in den nächsten zwei bis drei Jahren auszubauen.

KI ist sowohl ein transformativer Wachstumsmotor als auch eine komplexe Herausforderung. KI hat eine langfristige strategische Priorität, wobei 31 % der Führungskräfte sich darauf konzentrieren, sie in aktuelle Technologien und Geschäftsprozesse zu integrieren. KI rangiert unter den kurzfristigen globalen Risiken auf Platz sechs, während die Bedenken hinsichtlich der Leistung der IT-Infrastruktur in diesem Jahr auf Platz vier gestiegen sind, gegenüber Platz 13 im Vorjahr. Während KI also als transformativer Wachstumsmotor angesehen wird, stellen die IT-Infrastruktur und die Verfügbarkeit von Fachkräften große Hindernisse für ihren effektiven Einsatz und die Ausschöpfung ihres vollen Potenzials dar. Auch die mit KI verbundenen Cybersicherheitsrisiken stehen weiterhin im Vordergrund.

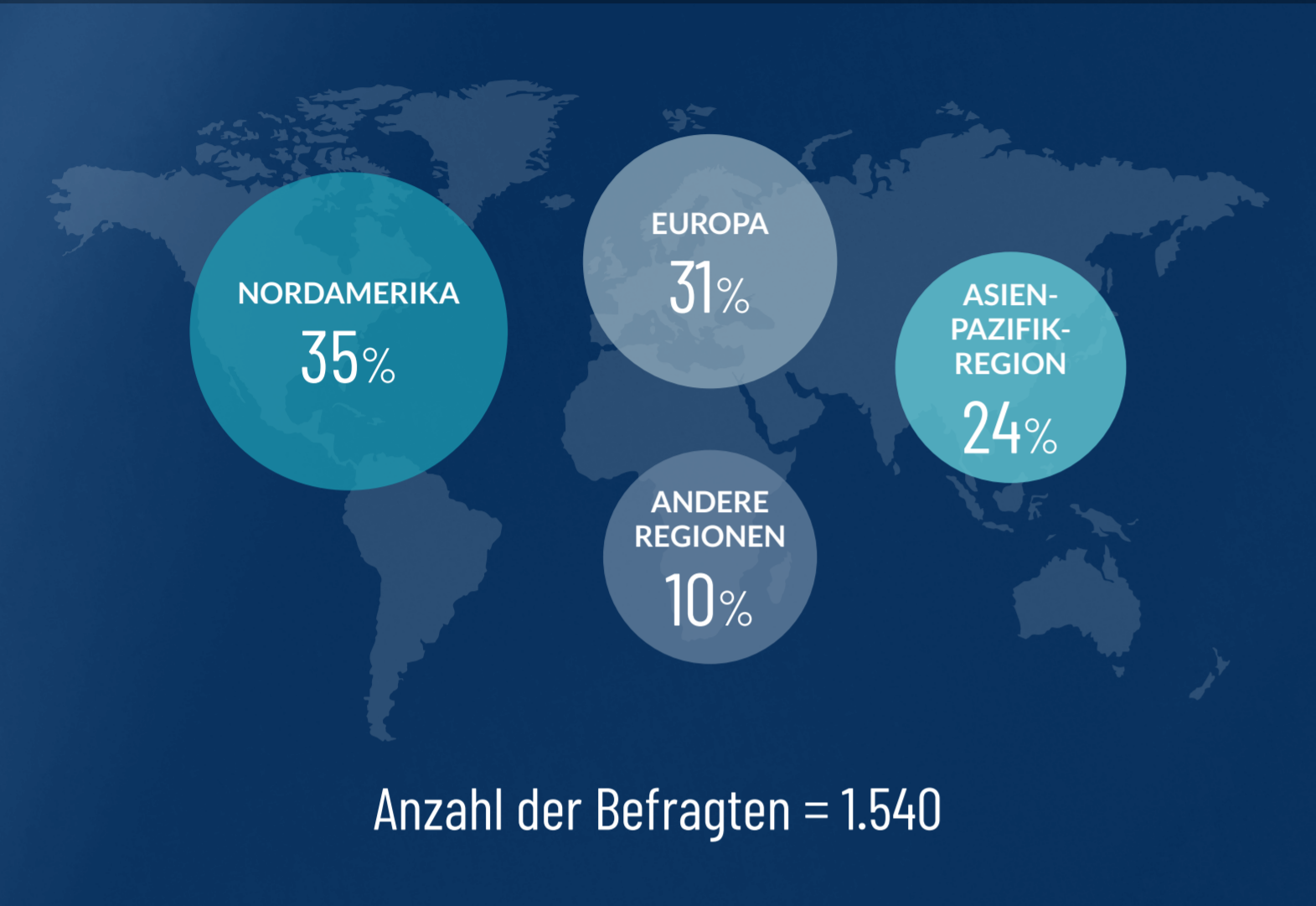
Cybersicherheit ist das weltweit größte Risiko und hat höchste Investitionspriorität. Nicht nur werden Cyberbedrohungen als das weltweit größte kurzfristige Risiko eingestuft, sondern auch Risiken durch Dritte (die mit Cyberproblemen zusammenhängen) stehen an zweiter Stelle. Cybersicherheit ist außerdem die wichtigste Investitionspriorität für Unternehmen, um kurzfristige Risikoprobleme anzugehen. Interessanterweise gibt es geografische Unterschiede bei der Bewertung dieser Risiken.

Die Herausforderungen im Bereich Talent entwickeln sich positiv, verschwinden aber nicht. Talentrisiken stehen weiterhin im Vordergrund der Aufmerksamkeit von Vorstandsmitgliedern und Führungskräften weltweit, wobei Fragen im Zusammenhang mit der Weiterqualifizierung der Belegschaft und der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte nach wie vor von großer Bedeutung sind, insbesondere angesichts der zu erwartenden Auswirkungen der KI auf Arbeitsplätze und den Wandel der Belegschaft.

Die Sorge um die Wirtschaft und handelsbezogene Herausforderungen sowie deren Auswirkungen auf die globalen Märkte gehören zu den zehn größten kurzfristigen Risikobedenken. Handelsbezogene Herausforderungen sind in diesem Jahr als in die Top 10 aufgestiegen, während Unsicherheiten im Zusammenhang mit Zinssätzen und Inflation weiterhin Anlass zur Zurückhaltung bei den Befragten geben.

Kundenerfahrung, Cybersicherheit und KI sind die wichtigsten langfristigen strategischen Schwerpunkte. Unternehmen legen in ihren langfristigen Strategien den Schwerpunkt auf Kunden- und Wettbewerbsdynamik, Sicherheit und Datenschutz sowie den Einsatz von KI. Dies deutet auf eine Verlagerung zu einer integrierten Entscheidungsfindung hin, die sowohl unmittelbare als auch zukünftige Chancen und Risiken berücksichtigt.

Darstellung der wichtigsten Ergebnisse

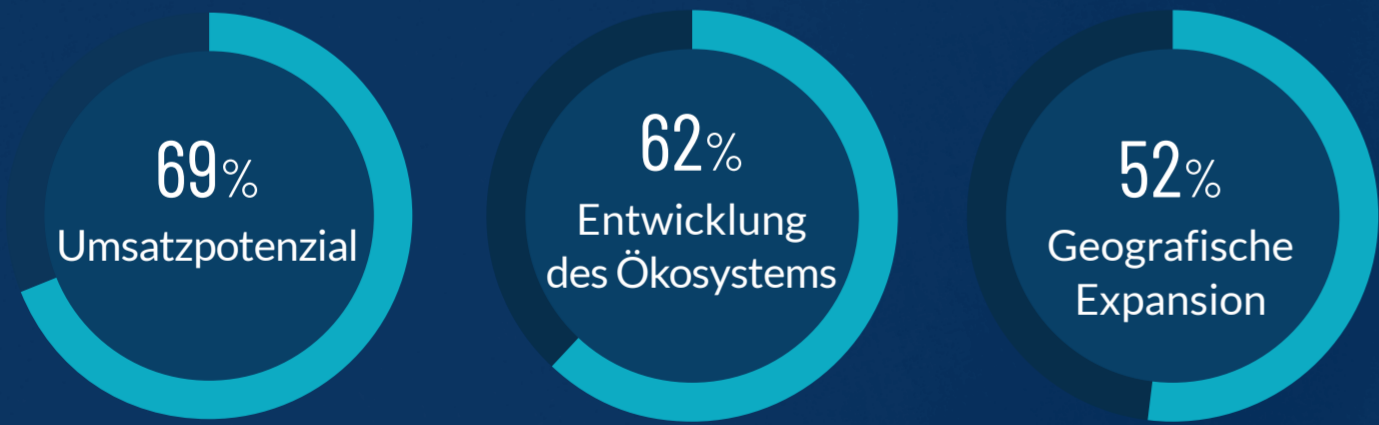


Die weltweit größten kurzfristigen Risiken

Rang 2026	Risiko	Durchschnitt*	Rang 2025
1	Cyberbedrohungen	3,39	2
2	Risiken durch Dritte	3,16	7
3	Die Einführung neuer/aufkommender Technologien erhöht den Bedarf an Weiterqualifizierung/Umschulung der Belegschaft	3,06	9
4	Betrieb/veraltete IT kann Erwartungen nicht erfüllen	3,05	13
5	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen	3,05	1

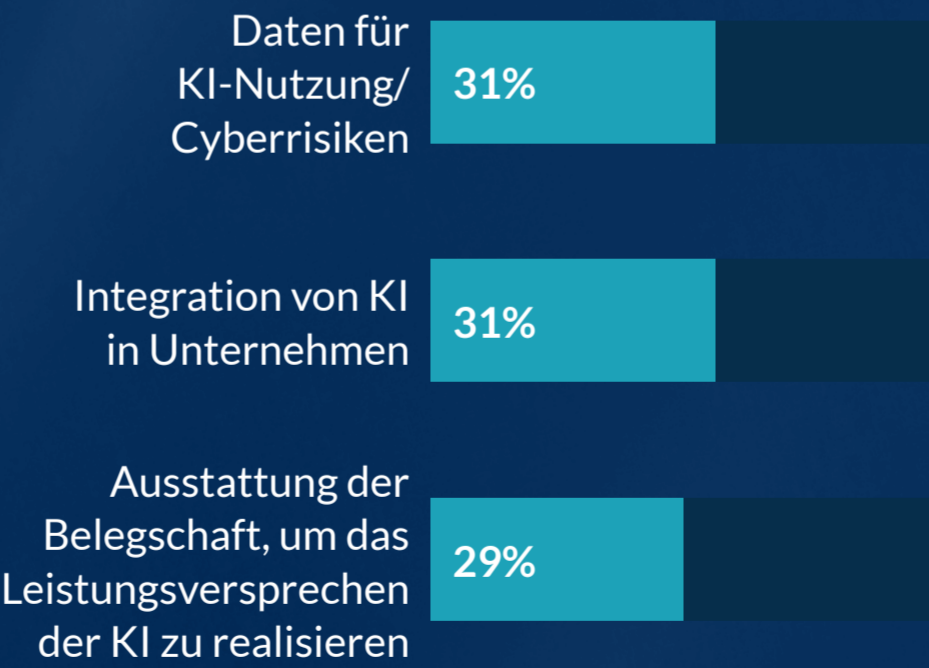
* Durchschnitt auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei 1 für „keinerlei Auswirkungen“ und 5 für „erhebliche Auswirkungen“ steht.

Es besteht Optimismus hinsichtlich potenzieller Wachstumschancen

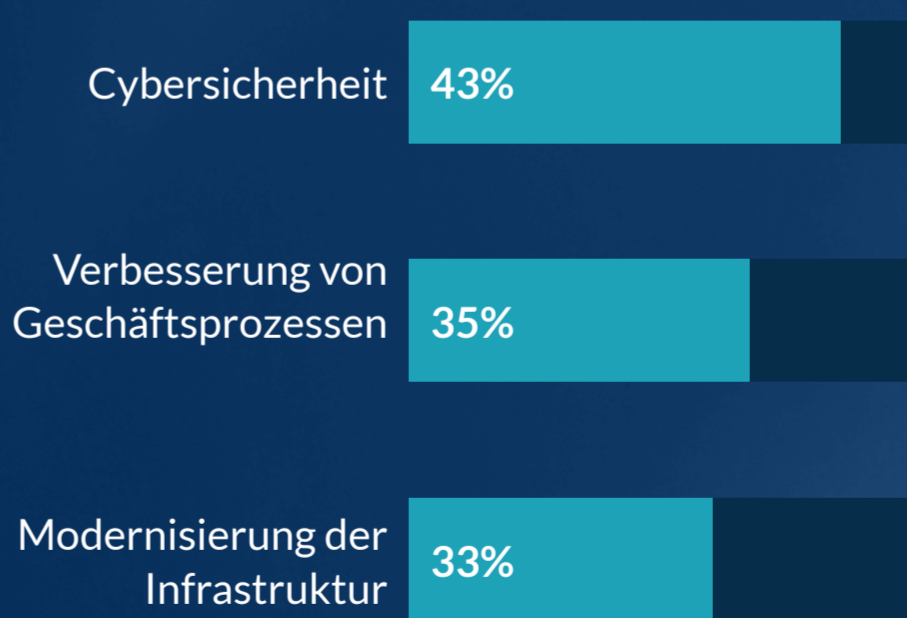


Basierend auf einer Fünf-Punkte-Skala zur Bewertung der Zustimmung/Ablehnung. Die Prozentsätze spiegeln die Summe der Antworten „Stimme vollständig zu“ und „Stimme eher zu“ wider.

Die drei wichtigsten Prioritäten – Auswirkungen von KI



Die drei wichtigsten Investitionsbereiche



Die drei wichtigsten langfristigen Herausforderungen



Überblick: Globale Ergebnisse und Trends

Im Folgenden finden Sie einige allgemeine Erkenntnisse und Einblicke aus den Ergebnissen unserer diesjährigen globalen Umfrage.

Positive Aussichten für Umsatzwachstum

Wachstum fördert Anpassungsfähigkeit und Widerstandsfähigkeit und hilft Unternehmen, angesichts sich verändernder Märkte, Technologien und Kundenbedürfnisse wettbewerbsfähig zu bleiben. Unternehmen, die innovativ sind und auf neue Chancen und aufkommende Bedrohungen reagieren, sind in der Regel erfolgreich, während andere Stagnation und Relevanzverlust riskieren.

Um einen Eindruck von Bereichen mit potenzieller Wertschöpfung zu erhalten, haben wir die Befragten gebeten, ihre Zustimmung zu drei Aussagen über strategische Wachstumschancen in den nächsten zwei bis drei Jahren auf einer Fünf-Punkte-Skala von 1 = „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „Stimme voll und ganz zu“ zu bewerten.

- **Umsatzpotenzial:** Ungeachtet der aktuellen makroökonomischen Bedingungen gibt es erhebliche Möglichkeiten, unsere Umsätze zu steigern.
- **Entwicklung des Ökosystems:** Es gibt erhebliche Möglichkeiten, unser Ökosystem strategischer Allianzen und Partnerschaften zu erweitern, um unsere Marktpräsenz zu verbessern.
- **Geografische Expansion:** Es gibt erhebliche Möglichkeiten, unser Geschäft in anderen Märkten als dem Heimatmarkt unseres Hauptsitzes auszubauen.

Die Ergebnisse spiegeln das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten wider, sich auf dem Markt zu behaupten, da die Befragten positive Aussichten angeben. Konkret sind fast sieben von zehn Unternehmen (69 %) optimistisch, was ihre kurzfristigen Umsatzwachstumschancen angeht. Während sich Unternehmen an die sich wandelnden Marktanforderungen anpassen, Wettbewerbsvorteile suchen und sich auf die Erschließung neuer

Einnahmequellen konzentrieren, haben sich Innovation und Transformation als wichtige Beschleuniger für nachhaltiges Wachstum herausgestellt und führen zu neu konzipierten Geschäftsmodellen sowie zu Umbrüchen und Umgestaltungen in ganzen Branchen.

Ökosysteme, die aus strategischen Allianzen bestehen, werden immer wichtiger, damit Unternehmen durch die Förderung von Zusammenarbeit, Innovation und Zugang zu neuen Märkten mithilfe gemeinsamer Ressourcen und Fähigkeiten neue Chancen erschließen können. Mehr als sechs von zehn (62 %) Befragten gehen davon aus, dass ihre Unternehmen ihr Ökosystem strategischer Allianzen und Partnerschaften erweitern werden, um ihre Marktpräsenz zu verbessern. Dies erhöht den Kundennutzen, indem komplementäre Dienstleistungen integriert werden und das Unternehmen sich schnell an Veränderungen anpassen kann.

Gleichzeitig sind mehr als die Hälfte (52 %) der Vorstandsmitglieder und Führungskräfte optimistisch, dass es Möglichkeiten gibt, ihre Unternehmen auf ausländischen Märkten zu vergrößern, was darauf hindeutet, dass sie sich auf die Bewertung von Risiken und Erträgen der Chancen in neuen Regionen konzentrieren. Diese Ergebnisse legen nahe, dass die geografische Expansion möglicherweise weniger wichtig ist, da digitale Fähigkeiten durch virtuelle Plattformen **Skalierbarkeit, globale Reichweite** und **Kosteneffizienz** bieten und es Unternehmen ermöglichen, ihren Kundenstamm zu vergrößern und ihre Aktivitäten auszuweiten, ohne massive Vorabinvestitionen in physische Infrastruktur auf der ganzen Welt tätigen zu müssen.

Erkenntnisse:

- **Optimistische Sichtweise:** Trotz der Unsicherheiten auf dem Markt (wie später in diesem Bericht erwähnt) blicken Führungskräfte weiterhin optimistisch auf die Wachstumsaussichten. Führungskräfte in Indien, Lateinamerika und Nordamerika sind besonders optimistisch hinsichtlich der Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung, ebenso wie Führungskräfte in den Branchen Luft- und Raumfahrt und Verteidigung, Gesundheitswesen sowie Technologie, Medien und Telekommunikation.

- **Ausgewogener Ansatz:** Die Auseinandersetzung mit und Investitionen in Cybersicherheit, KI, Datenmanagement und Aufsicht von Drittanbietern spiegeln eine proaktive Denkweise wider, die sich auf den Aufbau von Resilienz und die Erschließung von Wertpotenzialen konzentriert und, wie weiter unten näher erläutert, für die Bewältigung der aktuellen Risikolandschaft unerlässlich ist.

- **Investitionen zur Unterstützung des Wachstums:** Wie später in diesem Bericht erwähnt, sind die Verbesserung von Geschäftsprozessen (wahrscheinlich angetrieben durch den technologischen Wandel) und die Modernisierung der Infrastruktur zwei der drei wichtigsten Investitionsprioritäten für Unternehmen im Hinblick auf ihre kurzfristigen strategischen und operativen Risikobedenken.

Bewältigung der transformativen Auswirkungen von KI

KI wird als entscheidend für die Steigerung von Effizienz, Individualisierung, neuen Innovationen und Skalierbarkeit angesehen — allesamt Treiber für neue

Einnahmequellen und Expansion. KI bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich, darunter Datenschutz, algorithmische Verzerrungen, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Störgefühle in der Belegschaft. Führungskräfte versuchen, ein Gleichgewicht zwischen der Einführungsgeschwindigkeit und dem Risikomanagement sowie der Rechenschaftspflicht herzustellen.

Da immer mehr Unternehmen KI einsetzen, wächst verständlicherweise auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit, die damit verbundenen Risiken zu bewältigen. Dies zeigt sich in unseren Ergebnissen zu den Top-Risiken, wonach das Entstehen neuer Risiken durch die KI-Implementierung mittlerweile auf Platz sechs der Liste der weltweit wichtigsten kurzfristigen Risiken für Vorstandsmitglieder und Führungskräfte steht. Tatsächlich sind die Ansichten der Befragten zu den Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit KI sowohl mit den kurzfristigen als auch mit den langfristigen Risikobedenken der Führungskräfte verflochten.

Da Unternehmen KI in unzähligen Anwendungsfällen in verschiedenen Branchen einsetzen, haben wir die Umfrageteilnehmenden gebeten, die drei wichtigsten Bedenken ihres Unternehmens hinsichtlich der Auswirkungen von KI auf ihr Geschäft in den nächsten zwei bis drei Jahren auszuwählen. Hier sind die fünf Themen, die sie am häufigsten genannt haben:

Tabelle 1: Wichtigste Bedenken hinsichtlich der KI-Implementierung

Risikobedenken bei der KI-Implementierung	
Risiken im Zusammenhang mit den für den KI-Einsatz erforderlichen Daten und der Cybersicherheit	31%
KI-Integration in unsere bestehenden Technologien und/oder Geschäftsprozesse und/oder Belegschaft	31%
Ausstattung unserer Mitarbeitenden, um den Mehrwert der KI zu realisieren	29%
Unvermögen, KI in einem wettbewerbsfähigen Tempo einzusetzen	29%
Fehlende Steuerung und Verantwortlichkeit für KI-Implementierungen	24%

Erkenntnisse:

- **Strategische Unternehmensressourcen:** KI und Daten gelten als entscheidende Ressourcen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und aufrechtzuerhalten. Zu diesem Zweck investieren Führungskräfte in KI-Technologien, um Effizienz, Innovation und fundierte Entscheidungsfindung voranzutreiben, während sie auf den Wettbewerbsdruck auf dem Markt reagieren und viele Unternehmen weiterhin bedeutende Fortschritte bei der Einführung und Nutzung von KI erzielen.
- **Ein Balanceakt bei der KI-Implementierung:** KI bietet zwar ein großes Potenzial für die Erschließung neuer Möglichkeiten, birgt aber auch erhebliche Risiken. Führungskräfte stehen unter dem Druck, schnell Innovationen voranzutreiben und gleichzeitig eine verantwortungsvolle, sichere, gesetzeskonforme und ethische Nutzung von KI zu gewährleisten. Neben der Minderung von KI- und datenbezogenen Risiken sind auch die nahtlose Integration in die Kerngeschäftsprozesse und die Bereitschaft der Belegschaft wichtige Anliegen.

- **Unterschiedliche Perspektiven auf KI-Herausforderungen in verschiedenen Branchen und Regionen:** Es gibt unterschiedliche Perspektiven auf die Herausforderungen bei der KI-Implementierung in verschiedenen Branchen und Regionen. Beispielsweise zählen Unternehmen aus den Branchen Luft- und Raumfahrt, Verteidigung sowie Behörden Cybersicherheitsrisiken nicht zu ihren größten KI-bezogenen Sorgen. Interessanterweise gilt dies auch für datenbezogene KI-Risiken. Unternehmen in Lateinamerika und Australien/Neuseeland zählen Cyber- oder Datenprobleme ebenfalls nicht zu ihren größten Risiken.

Umgang mit kurzfristigen Risikobedenken

Wir haben die Befragten gebeten, eine Gesamtbewertung der Größe und Schwere des allgemeinen Risikoumfelds für die nahe Zukunft abzugeben. Auf einer Fünf-Punkte-Skala, wobei 5 für „extrem hoch“ und 1 für „extrem niedrig“ steht, bewerteten die Teilnehmenden das Risikoumfeld, mit dem ihre Unternehmen in Bezug auf die Erreichung ihrer Leistungsziele in den nächsten zwei bis drei Jahren konfrontiert sein werden, in diesem Jahr mit 3,30 gegenüber

3,13 im Vorjahr. Die Top-10-Risiko-Ergebnisse geben Aufschluss darüber, warum das Risikoumfeld leicht erhöht ist.

Die Wahrnehmung des Risikoumfelds variiert je nach Region. Die Bedenken sind bei Unternehmen in Nordamerika und Lateinamerika (3,39) größer und bei Unternehmen in Asien (3,11) sowie im Nahen Osten und Afrika (3,16) geringer.

Anschließend baten wir die Teilnehmenden, 28 einzelne Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Wachstumschancen ihres Unternehmens in den nächsten zwei bis drei Jahren (makroökonomische Risiken), auf die Tragfähigkeit der Strategie ihres Unternehmens zur Verfolgung von Wachstumschancen (strategische Risiken) und auf die Fähigkeit ihres Unternehmens, seine Strategie umzusetzen und Wachstumschancen zu verfolgen (operative Risiken), zu bewerten.

Insgesamt stufen Führungskräfte diese Risiken mit Blick auf die nahe Zukunft (die nächsten zwei bis drei Jahre) als ihre zehn größten Sorgen ein:

Zusammengenommen stellen diese kurzfristigen Risiken Hindernisse für Initiativen zur Erschließung neuer Chancen dar.

Tabelle 2: Die zehn wichtigsten kurzfristigen Risiken

Rang	Risiko	Kategorie	Jahresvergleich
1	Cyberbedrohungen	Operativ	↑
2	Risiken durch Dritte	Operativ	↑
3	Einführung neuer/aufkommender Technologien, die den Bedarf an Weiterqualifizierung/Umschulung unserer Belegschaft erhöhen	Strategisch	↑
4	Betrieb und veraltete IT-Infrastruktur, die die Leistungserwartungen nicht erfüllen können	Operativ	↑
5	Wirtschaftliche Bedingungen, einschließlich Inflationsdruck	Makroökonomisch	↓
6	Entstehung neuer Risiken durch die KI-Implementierung	Operativ	↑
7	Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung von Fachkräften und Talenten, der Führungskräfteentwicklung und der Nachfolgeplanung	Operativ	↓
8	Verstärkte regulatorische Veränderungen, Unsicherheit und Fragmentierung	Strategisch	↓
9	Verfügbarkeit von Talenten und Arbeitskräften	Makroökonomisch	↓
10	Veränderungen auf den globalen Märkten und in der Handelspolitik	Makroökonomisch	↑

Fünf davon sind operativer Natur und signalisieren, dass sich die Führungskräfte auf interne Resilienz und **Zuverlässigkeit bei der Umsetzung** konzentrieren. Diese Risiken – Cyberbedrohungen, Abhängigkeiten von Dritten, veraltete IT-Infrastruktur, Herausforderungen bei der Implementierung neuer IT- und KI-Systeme sowie die Gewinnung und Bindung von Fachkräften – sind eng miteinander verknüpft und spiegeln den Druck wider, unter dem Unternehmen stehen, in einem von digitalen Umbrüchen geprägten Umfeld konstante Leistungen zu erbringen.

Drei der zehn größten kurzfristigen Risiken spiegeln makroökonomische Bedenken wider – wirtschaftliche Bedingungen, Verfügbarkeit von Arbeitskräften und Veränderungen in der globalen Handelspolitik –, die die strategische Dynamik stören können. Diese Risiken liegen zwar teilweise außerhalb der Kontrolle des Unternehmens, haben jedoch tiefgreifende Auswirkungen auf Kostenstrukturen, Lieferketten und den Marktzugang.

Strategische Risiken – neue Technologien, die eine Umgestaltung der Belegschaft erfordern, und regulatorische Fragmentierung – sind zwar zahlenmäßig weniger bedeutend, haben aber **ein hohes Wirkungspotenzial**.

Diese Risiken stellen die Fähigkeit des Unternehmens auf die Probe, sich in einer sich schnell verändernden Welt neu auszurichten, innovativ zu sein und Vorschriften einzuhalten.

Im Folgenden werden einige der wichtigsten kurzfristigen Risiken und die damit verbundenen globalen Trends näher beleuchtet.

Cybersicherheit und Vertrauen als strategische Imperative

Cyberbedrohungen sind nicht mehr nur IT-Probleme – sie sind existenzielle Geschäftsrisiken. Die Zunahme von Ransomware, Angriffen auf Lieferketten und Datenverstößen hat Cybersicherheit zu einem Thema auf Vorstandsebene gemacht. Das Vertrauen bei Kunden, Investoren und Aufsichtsbehörden ist heute ein Markenunterscheidungsmerkmal und eine wichtige Währung für Wachstum, die schneller denn je verloren gehen kann. Datenschutz ist für die Aufrechterhaltung von Vertrauen unerlässlich.

Cyberschwachstellen, sei es im öffentlichen oder privaten Sektor, können Auswirkungen auf die nationale Sicherheit haben. Bedrohungen durch staatliche Akteure

und Cyberkriminelle für kritische Infrastrukturen und wesentliche Dienste könnten Risiken für die öffentliche Sicherheit darstellen, sensible Technologien gefährden und möglicherweise Lieferketten und die wirtschaftliche Stabilität stören.

Nicht nur werden Cyberbedrohungen weltweit mit deutlichem Abstand als das größte kurzfristige Risiko angesehen, sondern auch Risiken durch Dritte – die eng mit Fragen der Cybersicherheit verbunden sind – stehen an zweiter Stelle. Cybersicherheit ist auch der Bereich, in den Unternehmen am meisten investieren wollen, um strategische und operative kurzfristige Probleme anzugehen zumal Cyberrisiken als das zweitgrößte langfristige Risiko angesehen werden.

Erkenntnisse:

- **Gesteigertes Bewusstsein:** Führungskräfte in der Wirtschaft sind sich der zunehmenden Komplexität der Cyberbedrohungslandschaft sehr bewusst. Diese Besorgnis spiegelt sich in der Priorisierung der Cybersicherheit bei Risikobewertungen, strategischen Entscheidungen und bedeutenden

Investitionszuweisungen wider. Das bevorstehende Aufkommen des Quantencomputings wird ebenfalls eine Bedrohung für die Cybersicherheit und Datenschutzstandards darstellen. Allerdings gibt es unterschiedliche Sichtweisen. So äußerten sich beispielsweise Unternehmen aus den Branchen Energie und Versorgung sowie gemeinnützige Organisationen/ Hochschulen im Vergleich zu anderen Branchen weniger besorgt über Cyberbedrohungen. Auch Unternehmen in Australien und Neuseeland sehen keinen Handlungsbedarf, was auf eine gewisse Selbstsicherheit im Umgang mit diesen globalen Bedrohungen hindeutet.

- **Proaktive Maßnahmen:** Unternehmen investieren aktiv in fortschrittliche Cybersicherheitsmaßnahmen, um sich vor komplexen Cyberbedrohungen zu schützen und die Geschäftskontinuität und Widerstandsfähigkeit sicherzustellen.
- **Komplexe Abhängigkeiten:** In Bezug auf Risiken durch Dritte haben die Globalisierung und der Wettbewerbsdruck dazu geführt, [FOLIE 9] dass Unternehmen zunehmend auf externe Anbieter, Lieferanten, Partner und Dienstleister angewiesen sind, um bestimmte Funktionen oder Prozesse

auszuführen, Produkte zu liefern und Dienstleistungen zur Unterstützung ihrer Kerngeschäfte zu erbringen. Diese Vernetzung bietet mehr Angriffspunkte für Cyberangriffe, erschwert die Reaktion auf Vorfälle sowie die Wiederherstellung und erhöht das Risiko für das Kundenvertrauen und das Markenimage. Je mehr sich ein Unternehmen zur Unterstützung seiner Geschäftstätigkeit auf Dritte verlässt, desto größer ist das Risiko, dass einer oder mehrere dieser Dritten ihre Leistungsversprechen nicht auf sichere und gesetzeskonforme Weise erfüllen. Daher ist die Implementierung robuster Rahmenwerke für das Risikomanagement von Dritten und von Kontrollmechanismen ebenfalls ein Vertrauens-Imperativ.

Unsicherheit über die Zukunft der Arbeit

Unternehmen finden sich zunehmend mit den Auswirkungen von KI auf die Belegschaft zurecht, aber es ist ein komplexer und ungleichmäßiger Weg, auf dem noch viel zu definieren ist. In der Vergangenheit waren Talent- und Belegschaftstrends aufgrund einer Kombination aus technologischen Umbrüchen, demografischen Veränderungen und sich wandelnden Erwartungen am Arbeitsplatz ein wichtiges Thema für Vorstandsmitglieder

und Führungskräfte. Zwei der zehn größten kurzfristigen Risiken in diesem Jahr im Zusammenhang mit Talenten und Kompetenzen sind im Vergleich zu den Umfrageergebnissen des Vorjahres zurückgegangen: die Gewinnung, Bindung und Nachfolge von Talenten sowie die Verfügbarkeit von Talenten und Kompetenzen. Dieser Rückgang deutet darauf hin, dass sich Unternehmen erfolgreich an einen dynamischen Arbeitsmarkt anpassen, indem sie proaktive Strategien zur Verbesserung der Personalbeschaffung, zur Bindung von Mitarbeitenden und zur Nutzung von Datenanalysen einsetzen. Die Bedenken hinsichtlich der Verfügbarkeit von Talenten könnten aufgrund proaktiver Talentförderung, flexiblerer Personalstrategien (z. B. hybrides Arbeiten, Remote-Arbeit, komprimierte Arbeitswochen, Gleitzeit und Jobsharing) und dem KI-Einsatz nachlassen. Das sind die guten Nachrichten.

Die rasche KI-Einführung verändert jedoch die Aufgabenbereiche und die erforderlichen Kompetenzen und schafft einen dringenden Bedarf an Weiterqualifizierung und Umschulung. Dieses Risiko hat sich im Vergleich zum Vorjahr erheblich erhöht, da Führungskräfte angesichts dieser technologischen Fortschritte mit den Komplexitäten des kulturellen Wandels, der Arbeitsmoral

und einem schwächeren Arbeitsmarkt umgehen müssen. Weiterbildung ist unerlässlich, um das Leistungsversprechen neuer Technologien voll auszuschöpfen. Indem sie diese Personalprobleme direkt angehen, wollen Führungskräfte Resilienz aufbauen und Innovationen vorantreiben, um sicherzustellen, dass ihre Unternehmen in einem zunehmend komplexen und sich schnell verändernden Geschäftsumfeld erfolgreich sein können.

Erkenntnisse:

- **In Zahlen:** Wie in den letzten Jahren gehören Talentprobleme nach wie vor zu den zehn größten kurzfristigen Risiken für Unternehmen weltweit. Darüber hinaus gehören das Personalmanagement und die Weiterqualifizierung der Belegschaft zu den Bereichen, in die am meisten investiert wird, um strategische und operative kurzfristige Risiken zu bewältigen.
- **Langfristige Trends im Bereich Talente:** Herausforderungen im Personalbereich sind nicht nur kurzfristige Risiken, sondern werden als zentral für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit angesehen. Die Sorgen um die Gewinnung von Talenten, die Entwicklung

von Führungskräften und die Erwartungen der Arbeitnehmer*innen verschiedener Generationen dürften langfristig bestehen bleiben und erfordern einen proaktiven Ansatz beim Personalmanagement. Da der demografische Wandel zu einer alternden Bevölkerung und veränderten Erwartungen der jüngeren Generationen führt, sind Unternehmen gezwungen, ihre Strategien in Bezug auf Mitarbeitenden-Engagement und Inklusion zu überdenken. Diese Sorgen scheinen besonders bei Unternehmen in Asien von Bedeutung zu sein, wo die Mehrheit die Herausforderungen im Bereich Talentmanagement als ihr wichtigstes langfristiges Problem einstuft.

- **Auswirkungen von KI:** Die Auswirkungen der KI auf die Arbeitsmoral der Belegschaft und den Widerstand gegen Veränderungen deuten auf kulturelle und organisatorische Hürden hin. Führungskräfte sind sich dessen bewusst, da die Befähigung der Belegschaft zur Realisierung des KI-Leistungsversprechens für Unternehmen bei der Bewertung der kurzfristigen KI-Auswirkungen zu den drei wichtigsten Prioritäten zählt.

Veränderte Sichtweisen auf die Wirtschaftslage

Die Sorgen über die Wirtschaftslage, einschließlich des Inflationsdrucks, haben nachgelassen, obwohl dies im letzten Jahr das größte kurzfristige Risiko war. Auch die Sorgen über den Zugang zu Kapital und Liquidität sowie die Zinssätze haben sich verringert. Der Optimismus hinsichtlich des Umsatzwachstums und der Erweiterung von Ökosystemen spiegelt das Vertrauen wider, das in der Regel durch stabile oder sich verbessernde wirtschaftliche Bedingungen untermauert wird. Herausforderungen wie Veränderungen auf den globalen Märkten und in der Handelspolitik, steigende Arbeitskosten und die allgemeine Verfügbarkeit von Arbeitskräften bleiben jedoch weiterhin bedeutend. Das grundlegende Problem für Führungskräfte besteht darin, einen Balanceakt zwischen dem Kostenmanagement inmitten unsicherer wirtschaftlicher Bedingungen und Investitionen in zukünftige Fähigkeiten zur Förderung von Wachstum und ausreichenden Renditen zu vollführen.

Erkenntnis:

- **Beobachten Sie die wirtschaftlichen Entwicklungen:** Es versteht sich von selbst, dass die Wirtschaft aufgrund einer Vielzahl von Faktoren, darunter Verbraucherverhalten, Inflationstrends, Änderungen in der Zentralbankenpolitik, geopolitische Entwicklungen, Anpassungen in der globalen Lieferkette, KI-getriebene Produktivitätssteigerungen, Handelspolitik und Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, weiterhin im Fluss ist und genau beobachtet werden muss. Die Ansichten variieren auch je nach Region: Unternehmen in Nordamerika, Lateinamerika und Australien/Neuseeland zählen die Wirtschaftslage zu ihren fünf größten Risiken, während dieses Thema für Unternehmen im Nahen Osten und in Afrika nicht einmal unter den Top 10 rangiert. Unternehmen müssen wachsam bleiben, sich auf veränderte wirtschaftliche Bedingungen einstellen und Chancen identifizieren, die diese Trends für langfristigen Erfolg nutzen, während sie angesichts neuer Risiken ihre finanzielle Gesundheit bewahren.

Ansichten zum regulatorischen Umfeld

Verstärkte regulatorische Veränderungen, Unsicherheit und Fragmentierung sind nach wie vor ein Bereich, der Vorstandsmitgliedern und Führungskräften Sorge bereitet. Die Erwartungen hinsichtlich der Einhaltung von Vorschriften sind wahrscheinlich Teil umfassenderer Bedenken im Zusammenhang mit Innovationen, die sich schneller entwickeln als die Regulierungsbehörden und zu einer schwer zu bewältigenden Unklarheit führen. Auch die Compliance-Anforderungen in Bezug auf Cybersicherheit und Datenschutz sind weiterhin Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt.

Erkenntnisse:

- **In Zahlen:** Jede fünfte globale Führungskraft betrachtet die Herausforderungen durch Gesetze und Vorschriften im Bereich KI als eines der wichtigsten Themen, die in den nächsten zwei bis drei Jahren angegangen werden müssen. Eine ähnliche Anzahl von Führungskräften stuft die Infrastruktur zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften als eine ihrer wichtigsten Investitionsprioritäten in diesem Zeitraum ein, um ihre dringendsten strategischen

und operativen kurzfristigen Risikothemen anzugehen. Bemerkenswert ist, dass die Sorge vor verstärkten regulatorischen Veränderungen bei Unternehmen in Nordamerika (bei denen dies zu den fünf größten kurzfristigen Risiken zählt) größer ist als in anderen Teilen der Welt, während aus Sicht der Branchen Energie und Versorgungsunternehmen, Gesundheitswesen sowie gemeinnützige Organisationen/Hochschulen diese Sorgen zu ihren fünf größten kurzfristigen Risiken zählen.

- **Faktoren, die diese Trends vorantreiben:** Weltweit führen nationale und lokale Regierungen neue Gesetze in den Bereichen Datenschutz, KI-Ethik, ESG-Berichterstattung und digitale Abläufe ein. Darüber hinaus wurde die Regulierung insgesamt zurückgefahren, was zu einer komplexen Compliance-Landschaft geführt hat. Multinationale Unternehmen sehen sich mit fragmentierten Vorschriften konfrontiert, die je nach Region variieren und die Kosten und Komplexität der Compliance erhöhen. Während sich KI, Datenanalyse und digitale Plattformen weiterentwickeln, versuchen die Regulierungsbehörden, mit oft unklaren oder sich schnell ändernden Vorschriften Schritt zu halten. Investoren und Kunden erwarten zunehmend Transparenz und ethische

Unternehmensführung, was Unternehmen dazu zwingt, ihre Compliance-Rahmenbedingungen zu stärken, zumal Verstöße zu erheblichen Geldstrafen, Rechtsstreitigkeiten und Reputationsschäden führen können.

Weitere kurzfristige Risikotrends

- **Die Notwendigkeit der technologischen Modernisierung hat relativ gesehen an Bedeutung gewonnen und übertrifft nun alle anderen Risiken.** Das Risiko, dass der Betrieb und die veraltete IT-Infrastruktur die Leistungserwartungen nicht erfüllen können, rangiert in diesem Jahr an vierter Stelle (gegenüber Platz 13 im Vorjahr). Dies spiegelt die wachsende Sorge der Unternehmen wider, dass Wettbewerber, die entweder „Digital Natives“ sind oder massiv in die Modernisierung ihrer Technologie investieren, einen starken, möglicherweise unüberwindbaren Vorteil erlangen könnten.
- **Handelspolitische Fragen haben an Bedeutung gewonnen.** Es überrascht niemanden, dass Veränderungen auf den globalen Märkten und in der Handelspolitik in die Top 10 der weltweit kurzfristigen Risiken aufgestiegen sind, verglichen mit Platz 16 in der Umfrage des Vorjahres.

Dieses Risiko war in der Umfrage des Vorjahres das Risiko mit dem stärksten Anstieg, und es hat so aufgrund der anhaltenden Veränderungen in der Handelspolitik weiter zugenommen.

- **Zwei Risiken, die aus den Top 10 herausgefallen sind, spielen weiterhin eine große Rolle.** Im letzten Jahr wurden der Anstieg der Arbeitskosten und die rasante Geschwindigkeit disruptiver Innovationen, die durch neue und aufkommende Technologien und/oder andere Marktkräfte ermöglicht werden, auf Platz fünf bzw. acht bewertet. In diesem Jahr liegen sie auf Platz elf bzw. zwölf. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen, die durch KI und andere aufkommende Technologien und Disruptionen hervorgerufen werden, ist jedoch klar, dass diese beiden Themen für Führungskräfte in der Wirtschaft weiterhin eine große Rolle spielen.

Antizipation langfristiger Risiken

Wir haben die Teilnehmenden gebeten, die drei wichtigsten Risikothemen zu identifizieren und zu bewerten, die ihrer Meinung nach für ihr Unternehmen bei der Bewertung

ihrer Strategien und Investitionen in den nächsten zehn Jahren am wichtigsten sein werden. Wir haben zwölf allgemeine Risikothemen formuliert, die die 28 spezifischen Risikobereiche, die wir für die nahe Zukunft untersucht haben, sowie bestimmte andere Überlegungen umfassen, um die langfristige Risikobewertung für die Umfrageteilnehmenden zu vereinfachen. Hier sind die fünf wichtigsten übergeordneten Risikothemen, die sie ausgewählt haben, mit dem Prozentsatz, mit dem jeder Bereich unter den drei wichtigsten langfristigen Risikobedenken der Befragten rangiert:

Tabelle 3: Wichtigste langfristige Risikothemen

Langfristiges Risikothema	Platzierung unter den Top 3
Kunden und Wettbewerb	42%
Sicherheit und Datenschutz	40%
KI-Einsätze	39%
Märkte und Wirtschaft	36%
Herausforderungen im Bereich Talent	31%

Die drei wichtigsten langfristigen Anliegen — **Kunden und Wettbewerb, Sicherheit und Datenschutz** sowie **KI-Einsätze** — spiegeln eine klare Fokussierung auf die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und des Vertrauens der Stakeholder in einer sich schnell entwickelnden digitalen Landschaft wider. Bei allen langfristigen Risikobedenken variieren diese Ansichten jedoch je nach Branche und Region. So zeigen beispielsweise Unternehmen aus den Branchen Konsumgüter und Dienstleistungen, Finanzdienstleistungen und Gesundheitswesen ebenso wie Unternehmen in Indien, Asien und Nordamerika die größte Besorgnis hinsichtlich Kunden und Wettbewerb.

Die Auswirkungen externer makroökonomischer Kräfte auf die **Märkte und Volkswirtschaften** insgesamt sowie **Herausforderungen der Talentgewinnung** stehen für Führungskräfte an erster Stelle, wenn sie Risiken auf lange Sicht einschätzen. Insbesondere die Fokussierung auf Herausforderungen der Talentgewinnung deutet darauf hin, dass Führungskräfte erkennen, dass eine erfolgreiche KI-Integration nicht nur von der technischen Infrastruktur abhängt, sondern auch davon, dass die richtigen Talente vorhanden sind, um diese Tools zu steuern und zu verwalten und sie in das Unternehmen zu integrieren.

Identifizierung strategischer Investitionsprioritäten

Wir haben die Teilnehmenden unserer Umfrage gebeten, die drei wichtigsten strategischen Prioritäten zu benennen, in die ihre Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren im Zusammenhang mit bestimmten der oben genannten strategischen und operativen Risikothemen wahrscheinlich am meisten investieren werden. Hier sind ihre fünf wichtigsten Investitionsprioritäten mit dem Prozentsatz, mit dem jeder Bereich unter den Top 3 der Befragten rangiert:

Tabelle 4: Wichtigste strategische Investitionsprioritäten

Strategische Investitionsmöglichkeiten	Platzierung unter den Top 3
Cybersicherheit	43%
Verbesserung von Geschäftsprozessen	35%
Modernisierung der Infrastruktur	33%
Datenschutz	29%
Kundenerfahrung	27%

Die oben genannten Investitionsprioritäten spiegeln einen integrierten, zukunftsorientierten Schwerpunkt wider, der sowohl auf der Erschließung von Chancen als auch auf dem Risikomanagement liegt. Sie sind eine Reaktion auf die kurzfristigen Risikobedenken, bei denen Cybersicherheit, Abhängigkeit von Dritten und veraltete IT-Infrastrukturen im Vordergrund stehen. Neben der Bewältigung dieser Risikoherausforderungen können Investitionen in die Verbesserung von Geschäftsprozessen und die Modernisierung der Infrastruktur auch **das Streben nach neuen Chancen fördern**, das die Grundlage für Wachstumsinitiativen bildet.

Dementsprechend versetzen Investitionen in diese Bereiche sowie in Cybersicherheit das Unternehmen in die Lage, Chancen zu erschließen und Risiken mit Initiativen zur Erschließung von Chancen zu verknüpfen, die Agilität und Widerstandsfähigkeit fördern. Sie schärfen den Fokus auf langfristige Wertschöpfung, indem sie ein ganzheitliches Verständnis der Ziele, Chancen, Märkte, des Ökosystems und der Risiken des Unternehmens fördern. **Da die Festlegung von Strategien ein fortlaufender Prozess ist**, sollten

Unternehmen kontinuierlich neue Chancen und Risiken identifizieren, die Ressourcenzuweisung entsprechend anpassen und flexible Strategien verfolgen, die die Anpassung an unvermeidliche Veränderungen erleichtern.

Ein tieferer Einblick

In unserem vollständigen Bericht (verfügbar unter www.protiviti.com und erm.ncsu.edu) bieten wir eine eingehende Analyse der wichtigsten Ergebnisse für alle Befragten sowie eine Reihe verschiedener Teilanalysen zu verschiedenen Arten von Führungspositionen, Unternehmensgrößen, Branchen und geografischen Regionen. Darüber hinaus finden Sie in den herunterladbaren Anhängen umfangreichere Teilanalysen zu Führungspositionen und Branchengruppen.

Abschließende Bemerkungen

Die Ergebnisse der diesjährigen Umfrage unter 1.540 Vorstandsmitgliedern und Führungskräften zeigen trotz wirtschaftlicher, personeller und technologischer Herausforderungen Optimismus hinsichtlich der Wachstumschancen. Die Ergebnisse unterstreichen, dass Unternehmen in der heutigen komplexen, dynamischen Risikolandschaft strategisches Wachstum und geschäftliche Resilienz gemeinsam verfolgen müssen.

Die erfolgreichsten Unternehmen werden diejenigen sein, die Chancen und Risiken als voneinander abhängige Kräfte betrachten und Agilität, Weitsicht und rollenübergreifende Zusammenarbeit in den Mittelpunkt ihrer strategischen Agenda stellen. Dieser Bericht soll diese Gespräche anregen und Führungskräfte dabei unterstützen, Unternehmen aufzubauen, die inmitten von Unsicherheit und Wandel erfolgreich sind.

Forschungsteam und Autor*innen

ERM-Initiative der NC State University

Mark Beasley

Professor und Director der ERM-Initiative

Bruce Branson

Professor und Associate Director der ERM-Initiative

Don Pagach

Professor und Director of Research der ERM-Initiative

Protiviti

Carol Beaumier

Senior Managing Director

Matthew Moore

Managing Director

Jim DeLoach

Managing Director

Kevin Donahue

Senior Director

Shaun Lappi

Research Manager

Shannon West

Project Manager

Über Protiviti

Protiviti (www.protiviti.com) ist ein globales Beratungsunternehmen, das fundiertes Fachwissen, objektive Einblicke, maßgeschneiderte Ansätze und eine beispiellose Zusammenarbeit bietet, um Führungskräften zu helfen, selbstbewusst in die Zukunft zu blicken. Protiviti und seine unabhängigen und lokal ansässigen Mitgliedsunternehmen bieten ihren Kunden über ein Netzwerk von mehr als 90 Niederlassungen in über 25 Ländern Beratungs- und Managed-Services-Lösungen in den Bereichen Finanzen, Technologie, Betrieb, Daten, Digital, Recht, Personalwesen, Risiko und interne Revision.

Protiviti wurde zum elften Mal in Folge in die Liste der „*Fortune* 100 Best Companies to Work For®“ aufgenommen und hat bereits mehr als 80 Prozent der Fortune-100-Unternehmen und fast 80 Prozent der Fortune-500-Unternehmen betreut. Das Unternehmen arbeitet auch mit Behörden und kleineren, wachsenden Unternehmen zusammen, darunter auch solche, die einen Börsengang anstreben. Protiviti ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Robert Half Inc. (NYSE: RHI).

Über die ERM-Initiative der NC State University

Die Enterprise Risk Management (ERM)-Initiative am Poole College of Management der NC State University übernimmt eine Vordenkerrolle in Bezug auf ERM-Praktiken und deren Integration in Strategie und Unternehmensführung. Die Fakultät der ERM-Initiative arbeitet häufig mit Vorständen und Führungsteams zusammen, um ihnen dabei zu helfen, ERM mit Strategie und Unternehmensführung zu verknüpfen, Workshops und Schulungen für Führungskräfte zu veranstalten sowie Forschungs- und Konzeptpapiere zu praktischen Ansätzen für die Umsetzung effektiverer Risikokontrolltechniken zu veröffentlichen (erm.ncsu.edu).

protiviti®

NC STATE Poole College of Management
Enterprise Risk Management Initiative

www.protiviti.com

erm.ncsu.edu

© 2026 Protiviti Inc. 0126-DE-DE

Protiviti ist nicht als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zugelassen oder registriert und gibt keine Einschätzung zu Finanzberichten oder anderen Bestätigungsleistungen ab.