

Wachstumspotenziale im Blick: Deutsche Führungskräfte bleiben auch in volatilen Zeiten optimistisch

von Ellen Holder und Timo Rupprecht
Ausgabe 2026

Erfolgreiche Unternehmen nutzen herausfordernde Zeiten als Katalysatoren für Innovation und Wachstum, indem sie aktiv nach Chancen suchen, während andere nur Hindernisse wahrnehmen. In den letzten 13 Jahren haben wir jährliche Forschungsberichte zu den größten Risiken veröffentlicht, mit denen Führungskräfte sich weltweit konfrontiert sehen. In der diesjährigen Ausgabe rücken zusätzlich die Chancen stärker in den Fokus. Ziel ist es, Unternehmen zu einer proaktiven Haltung zu ermutigen: neue Trends früh zu erkennen, auf Marktveränderungen zu reagieren und sich auf wandelnde Kundenerwartungen einzustellen. Unternehmen, die Risikomanagement konsequent mit Wachstumszielen verbinden, können ihre Innovationskraft gezielt stärken, resilienter werden, sich schneller anpassen und so Umsatzwachstum sowie strategische Differenzierung erreichen. Kurz: Es geht darum, Chancen zu verwirklichen.

Die Ergebnisse basieren auf unserer 14. jährlichen globalen Befragung von 1.540 Vorstandsmitgliedern und Führungskräften. Für Deutschland wurden davon 189 Teilnehmende ausgewertet. Der Bericht liefert Einblicke in die Perspektiven der Befragten zu:

- drei spezifischen Wachstumsbereichen unter Berücksichtigung des aktuellen Umfelds;
- Chancen und Herausforderungen im Zusammenhang mit den transformativen Auswirkungen künstlicher Intelligenz auf ihre Unternehmen;
- den prägnantesten Risiken, die sich in naher Zukunft (in zwei bis drei Jahren) in drei Dimensionen (makroökonomisch, strategisch und operativ) abzeichnen, sowie den größten Risiken, die sich langfristig (in zehn Jahren) in verschiedenen Risikogebieten abzeichnen und

- *Ergebnisse aus der Diskussion über die kurzfristigen strategischen Investitionspläne, mit denen sich die Befragten konfrontiert sehen.*

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

Worin sehen Führungskräfte deutscher Unternehmen die größten Chancen innerhalb der kommenden zwei bis drei Jahre?

TOP-CHANCEN

61 % – Umsatzpotenzial

60 % – Ökosystementwicklung

52 % – Geografische Expansion

Das **Wachstumspotenzial der Umsätze** wird von 61% der Befragten als sehr zuversichtlich eingeschätzt. Trotz eines herausfordernden Umfelds, etwa durch konjunkturelle Unsicherheit oder geopolitische Entwicklungen, überwiegt damit **eine nach vorne gerichtete Perspektive**. Viele Unternehmen sehen Chancen vor allem in Innovationen, der Weiterentwicklung ihres Leistungsangebots und der gezielten Erschließung neuer Märkte. Gleichzeitig gilt es, Wachstumsvorhaben risikobewusst zu priorisieren und Kapital gezielt einzusetzen.

Als nahezu gleichrangig wird die **Ökosystementwicklung (60 %)** bewertet. Kooperationen, strategische Allianzen und Partnerschaften werden als Hebel gesehen, um schneller zu innovieren, Reichweite zu erhöhen und neue Wertschöpfung zu erschließen. In Ökosystemen bündeln Unternehmen Kompetenzen, Technologien, Daten und Ressourcen und verbessern so Effizienz, Agilität und Marktzugang. Dadurch werden Umsatzwachstum und Ergebnisse möglich, die ein Unternehmen nur schwer allein erreichen kann. Für Führungskräfte bedeutet das vor allem: **Partnerschaften mit klarem Nutzen aufzubauen**, gemeinsame Vorhaben zügig umzusetzen und die Zusammenarbeit durch Datenaustausch und Plattformintegration in vollem Umfang auszuschöpfen.

Die **geografische Expansion** wird insgesamt vorsichtiger bewertet. Internationales bzw. grenzüberschreitendes Wachstum stößt auf verhaltenes Interesse, insbesondere vor dem Hintergrund geopolitischer Unsicherheiten, handelspolitischer Veränderungen, regulatorischer Komplexität und einer uneinheitlichen wirtschaftlichen Entwicklung in einzelnen Regionen. Entsprechend sollten Unternehmen Expansionsvorhaben klar priorisieren: Welche EU- und Zielmärkte bieten attraktive Wachstumschancen bei kalkulierbarem Risiko, welche Strategie passt zur jeweiligen regionalen Dynamik und veränderten Handelspolitik und sind die Vorhaben durch robuste digitale Plattformen und Prozesse ausreichend unterstützt?

Was werden die größten Herausforderungen für die Unternehmen hinsichtlich der Auswirkungen der KI in den nächsten zwei bis drei Jahren sein?

KI-HERAUSFORDERUNGEN

32 % – Hohe KI-Investitionen mit unsicheren Ergebnissen

27 % – Schlechte Entscheidungen durch KI-Fehler

26 % – Herausforderungen durch Regulierung

25 % – Daten- und Cybersicherheitsrisiken

24 % – KI kann nicht im Wettbewerbstempo eingeführt werden

In Deutschland ist die größte KI-Sorge das **Investitionsrisiko: 32 %** der Führungskräfte erwarten hohe KI-Ausgaben bei **unsicheren Ergebnissen** - ein Ergebnis, das deutlich über dem weltweiten Durchschnitt liegt. Das unterstreicht, wie wichtig klare Ziele, verlässliche Daten, passende Technologien sowie Tests und Pilotprojekte sind, ergänzt durch eine laufende Erfolgskontrolle. Ohne klare Auswahl und Priorisierung der KI-Anwendungsfälle sowie kontinuierliches Monitoring drohen teure Fehlinvestitionen und sinkendes Vertrauen bei Vorstand und Investoren.

Weitere Bedenken der Führungskräfte sind **Fehlentscheidungen durch KI-Fehler (27 %)**, **regulatorische Anforderungen (26 %)** und **Daten- und Cybersicherheitsrisiken (25 %)**. Diese Ergebnisse verdeutlichen den Handlungsbedarf: Unternehmen benötigen verlässliche Qualitäts- und Kontrollmechanismen und sollten Compliance- und Sicherheitsanforderungen von Beginn an berücksichtigen. So bleibt KI nachvollziehbar, Risiken werden beherrschbar und Entscheidungen können weiterhin angemessen durch Menschen überprüft werden, insbesondere, da die Entscheidungsfindung und Handlungen der Systeme immer autonomer werden. Zudem sehen **24 %** die Herausforderung, KI **nicht schnell genug im Wettbewerbstempo ausrollen** zu können, was den Druck erhöht, Umsetzung und Skalierung pragmatisch zu organisieren.

Was sind die wichtigsten kurzfristigen (zwei bis drei Jahre) Bedenken und Risiken, die Führungskräfte in Deutschland beschäftigen?

KURZFRISTIGE RISIKEN (2–3 Jahre)

1. Cyberbedrohungen
2. Talent- und Arbeitskräftemangel
3. Steigende Arbeitskosten
4. Veränderungen in globalen Märkten und Handelspolitik
5. Gewinnung und Bindung von Fähigkeiten und Führungskräften

Weltweit als auch in Deutschland, sind **Cyber-Bedrohungen die größte Sorge** von Führungskräften. Dies verdeutlicht, dass Cyberrisiken längst nicht mehr nur als IT-Thema gesehen werden, sondern als unmittelbare Gefahr für Geschäftsbetrieb, Reputation und finanzielle Stabilität. Führungskräfte sind sich zunehmend bewusst, dass Cyber-Resilienz in die Unternehmensstrategie integriert werden muss mit klaren Verantwortlichkeiten, wirksamen Schutzmaßnahmen und schneller Reaktionsfähigkeit im Ernstfall.

Ebenfalls unter den Top-Risiken in Deutschland sind **Talent- und Arbeitskräftemangel, steigende Arbeitskosten** sowie die **Gewinnung und Bindung von Fähigkeiten und Führungskräften**. Der Druck am Arbeitsmarkt wird durch demografische Entwicklungen, veränderte Qualifikationsanforderungen und den Bedarf an neuen digitalen Kompetenzen weiter verstärkt. Gleichzeitig verschiebt KI den Personalbedarf: Unternehmen überdenken ihre Einstellungspläne, reduzieren in einigen Bereichen Profile durch erwartete Effizienzgewinne und bauen parallel Kompetenzen auf, um KI wirksam einzusetzen, zu steuern und verantwortungsvoll zu nutzen.

Hinzu kommen Veränderungen in globalen Märkten und Handelspolitik, getrieben von **geopolitischen Spannungen und sich verändernde Wirtschaftsallianzen**. Unternehmen, die ihre Lieferketten diversifizieren (Nearshore- und Reshore-Lösungen) und geopolitische Entwicklungen enger in ihre Planung einbeziehen, erhöhen ihre Reaktionsfähigkeit bei unerwarteten geopolitischen Veränderungen. Auf den heutigen globalen Märkten suchen Unternehmen nach Wegen, um sicherzustellen, dass ihre globalen Strategien realisierbar und widerstandsfähig sind.

Basierend auf diesen kurzfristigen Risikofaktoren: In welchen Bereichen wird das Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren voraussichtlich am meisten investieren, und warum?

MITTELFRISTIGE INVESTITIONSSCHWERPUNKTE

45 % – Cybersicherheit

38 % – Prozessverbesserungen

34 % – Modernisierung der Infrastruktur

32 % – Datenschutz

31 % – Personalentwicklung und Qualifizierung

Mit **45 % steht Cybersicherheit** an erster Stelle. Je stärker Unternehmen KI einsetzen und je mehr Systeme und Geräte vernetzt sind, desto größer wird die Angriffsfläche. Entsprechend sind Investitionen in Security zentral, um den Geschäftsbetrieb zu schützen und Vertrauen in die Marke zu sichern. Die **hohe Bedeutung des Datenschutzes** verstärkt diese defensive Haltung. Angesichts regulatorischer Veränderungen wie der DSGVO in der EU werden Investitionen in die Datenschutzinfrastruktur als unverzichtbarer Bestandteil der Cybersicherheit angesehen, die eine umfassende digitale Verteidigungslinie bildet.

Einen zweiten Schwerpunkt bilden **Prozessverbesserungen (38 %)**. Der Einsatz von Automatisierungstools gilt als direkter Weg, um Prozesse zu automatisieren, manuelle Fehler zu reduzieren und Entscheidungen auf eine bessere Datengrundlage zu stellen. Im Fokus stehen dabei effizientere und reibungslosere Abläufe, schnellere Prozesse sowie sinkende Servicekosten.

Damit diese Initiativen nachhaltig greifen, rückt auch die **Modernisierung der Infrastruktur (34 %)** in den Vordergrund. Viele Altsysteme stoßen bei Datenvolumen, Geschwindigkeit und Rechenleistung an Grenzen. Eine moderne, skalierbare IT-Landschaft schafft die Basis, um Security-Anforderungen, Automatisierung und den Einsatz von KI verlässlich umzusetzen. Abgerundet wird der Investitionsfokus durch **Personalentwicklung und Qualifizierung (31 %)**, denn ohne passende Skills lassen sich neue Technologien und digitale Arbeitsweisen nicht wirksam einsetzen.

Wie schätzen Führungskräfte in Deutschland die Risikoperspektive für ihr Unternehmen in den nächsten zehn Jahren ein?

LANGFRISTIGE RISIKEN (10 Jahre)

46 % - Sicherheit und Datenschutz

44 % - KI-Einführung

30 % - Nachhaltigkeit

29 % - Märkte und Wirtschaft

29 % - Geopolitische Herausforderungen

Sicherheit und Datenschutz sowie die **Einführung von KI** zählen bereits kurzfristig zu den zentralen Themen und gewinnen aus Sicht der Führungskräfte auch langfristig weiter an Bedeutung. Dass Cyberrisiken bereits heute ganz oben auf der Risikoagenda stehen und Cybersicherheit zugleich höchste Investitionspriorität hat, unterstreicht diese Entwicklung. Sicherheit umfasst vor allem Cyber- und Informationssicherheit sowie den Schutz von Daten und Systemen. Langfristig entscheidet sie damit über die Geschäftskontinuität, regulatorische Handlungsfähigkeit und das Vertrauen von Kunden und Partnern.

Nachhaltigkeit nimmt eine Sonderrolle ein. Sie wird kurzfristig nicht als Top Risiko wahrgenommen, rückt jedoch langfristig deutlich in den Fokus. Das deutet darauf hin, dass Unternehmen die Auswirkungen von Klimarisiken, regulatorischen Anforderungen und steigenden Erwartungen von Investoren und Gesellschaft zwar erkennen, diese aktuell aber noch nicht vollständig in operative Risikobetrachtungen integriert sind. Nachhaltigkeitsrisiken werden damit als strategische und langfristige Herausforderung eingeordnet.

Auch **Märkte und Wirtschaft** sowie **geopolitische Herausforderungen** bleiben zentrale Einflussfaktoren. Sie spiegeln die starke internationale Vernetzung der deutschen Wirtschaft wider und können Lieferketten, Absatzmärkte und Investitionsentscheidungen nachhaltig verändern. Entsprechend sollten Unternehmen geopolitische Analysen frühzeitig in ihre strategische Planung und Risikosteuerung einbeziehen.

Zentrale Handlungsfelder für Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren

Die Ergebnisse zeichnen ein klares Bild: Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld aus Wachstumschancen, technologischem Wandel und steigenden Risiken. Erfolgreiche Organisationen werden diejenigen sein, die jetzt konsequent priorisieren und sich auf Fokus, gezieltes Wachstum, Resilienz und die Befähigung ihrer Mitarbeitenden ausrichten.

- **Technologie gezielt ausbauen und Fokus setzen**

Begrenzte Ressourcen und steigende Komplexität erfordern klare Prioritäten. Unternehmen müssen ihre Technologieinvestitionen stärker bündeln und moderne IT- und Datenplattformen gezielt ausbauen. Konkret heißt das: Systeme und Daten werden konsolidiert, überholte Prozesse und Strukturen abgebaut und skalierbare digitale Plattformen aufgebaut. Diese bilden die Grundlage für effizientere Abläufe, Skalierung, Zusammenarbeit mit Partnern und den wirksamen Einsatz von KI. Entscheidend ist, Komplexität zu reduzieren und zu vereinfachen, damit Investitionen schneller Wirkung zeigen.

- **Wachstum gezielt und partnerschaftlich realisieren**

Viele Wachstumschancen lassen sich heute nicht mehr im Alleingang realisieren. Unternehmen wachsen, wenn sie ihr Angebot konsequent weiterentwickeln, Innovation vorantreiben und strategische Partner einbinden. Ökosysteme ermöglichen größere Reichweite, schnellere Innovation und neue Wertschöpfungsketten, vom Co-Development bis zum gemeinsamen Go-to-Market. Erfolgreich ist, wer Partnerschaften gezielt auswählt, konsequent weiterentwickelt und Wachstum auf die Felder fokussiert, die unter diesen Rahmenbedingungen langfristig tragfähig bleiben.

- **Risiken aktiv steuern und Resilienz stärken**

Risiken müssen aktiv gesteuert werden, damit Unternehmen auch in unsicheren Zeiten liefer- und handlungsfähig bleiben. Cyberbedrohungen, Datenschutzanforderungen und neue regulatorische Vorgaben erhöhen den Druck auf Organisationen. Gleichzeitig bringen neue Technologien wie KI zusätzliche Anforderungen an Sicherheit, Governance und Kontrolle mit sich. Ausfälle, Fehlentscheidungen oder Compliance-Verstöße können so schnell zu einem Wachstumshemmnis werden. Priorität haben deshalb der Schutz kritischer Systeme, robuste Kernprozesse mit klaren Notfallmechanismen sowie eine stabile, gut überwachbare Infrastruktur. Das erhöht die Resilienz, reduziert Abhängigkeiten und hilft, Störungen schneller zu bewältigen.

- **Mitarbeitende befähigen und Talentlücken schließen**

Vorhaben in Digitalisierung und KI entfalten nur dann Wirkung, wenn Mitarbeitende eingebunden sind und die nötigen Fähigkeiten aufbauen. Dafür braucht es gezielte Qualifizierung und praxisnahe Kompetenzen. Dazu gehören die sinnvolle Nutzung von KI-Tools im Arbeitsalltag, das kritische Prüfen und Einordnen von Ergebnissen sowie klare Leitplanken für den sicheren Umgang mit Daten. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass neue Kompetenzbedarf häufig schneller entstehen, als sie intern aufgebaut werden können. Deshalb sollte Qualifizierung durch eine stärkere

Talentgewinnung ergänzt werden. Unternehmen sichern den Zugang zu knappen Kompetenzen durch vorausschauende Personalplanung und gezielte Recruiting-Partnerschaften, etwa mit spezialisierten Personaldienstleistern, um kritische Rollen schneller zu besetzen und Kompetenzlücken zu schließen.

Fokus, gezieltes Wachstum, aktive Risikosteuerung und befähigte Mitarbeitende sind die entscheidenden Hebel, um Chancen in einem volatilen Umfeld nachhaltig zu nutzen.

Über die Umfrage „Executive Perspectives on Top Risks and Opportunities“

Wir haben 1.215 Vorstandsmitglieder und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen aus aller Welt befragt und sie gebeten, die Auswirkungen von 32 spezifischen Risiken auf ihr Unternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren sowie im nächsten Jahrzehnt bis 2035 zu bewerten. Unsere Umfrage wurde von Mitte November 2025 bis Mitte Dezember 2025 online durchgeführt. Für den kurzfristigen Ausblick wurde jeder Befragte gebeten, 32 einzelne Risiken auf einer fünfstufigen Likert-Skala zu bewerten, wobei 1 für „keinerlei Auswirkungen“ und 5 für „erhebliche Auswirkungen“ steht. Für jedes der 32 Risiken haben wir den Durchschnittswert aller Befragten berechnet und die Risiken nach ihrer Auswirkung von hoch bis gering geordnet.

Wir haben die Führungskräfte außerdem gebeten, ihre Einschätzung zu langfristigen Risiken (in den nächsten 10 Jahren bis 2035) mitzuteilen, indem sie die beiden größten Risiken aus jeder der drei Dimensionen (makroökonomisch, strategisch und operativ) auswählen sollten. Für jedes der 32 Risiken haben wir den Prozentsatz der Befragten berechnet, die dieses Risiko als eines ihrer beiden größten Risiken für jede Dimension angegeben haben.

Lesen Sie unsere Zusammenfassung und den vollständigen Bericht zur Umfrage „Executive Perspectives on Top Risks and Opportunities“ unter www.protiviti.com oder <http://erm.ncsu.edu>.

Über die Autoren



Ellen Holder ist Managing Director in Frankfurt am Main, EMEA Lead Sustainability und Mitglied des globalen ESG Steering Committees. In Deutschland leitet sie die Segmente Sustainability und Risk. Ihr Schwerpunkt liegt damit auf Nachhaltigkeit und Risiko, mit umfassender Expertise in anderen Bereichen wie Programmmanagement, Business Kommunikation-IT, Prozessstrukturierung und GRC.



Timo Rupprecht ist Senior Manager in Frankfurt am Main. Er ist seit 2019 im Bereich Risk bei Protiviti tätig und unterstützt Unternehmen bei der Risikosteuerung, der Einhaltung regulatorischer Anforderungen im Bereich Risk und ESG sowie der Verbesserung der Gesamtprozesse im Bereich Governance, Risk und Compliance (GRC). Zudem hat weitreichende Erfahrung in den Bereichen Supply Chain Management, Risk Governance und Aligned Assurance.

Protiviti (www.protiviti.com) is a global consulting firm that delivers deep expertise, objective insights, a tailored approach and unparalleled collaboration to help leaders confidently face the future. Protiviti and its independent and locally owned member firms provide clients with consulting and managed solutions in finance, technology, operations, data, digital, legal, HR, risk and internal audit through a network of more than 90 offices in over 25 countries.

Named to the *Fortune* 100 Best Companies to Work For® list for the 11th consecutive year, Protiviti has served more than 80 percent of Fortune 100 and nearly 80 percent of Fortune 500 companies. The firm also works with government agencies and smaller, growing companies, including those looking to go public. Protiviti is a wholly owned subsidiary of Robert Half Inc. (NYSE: RHI).

© 2026 Protiviti Inc. An Equal Opportunity Employer M/F/Disability/Veterans. PRO-0126
Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services.

protiviti®