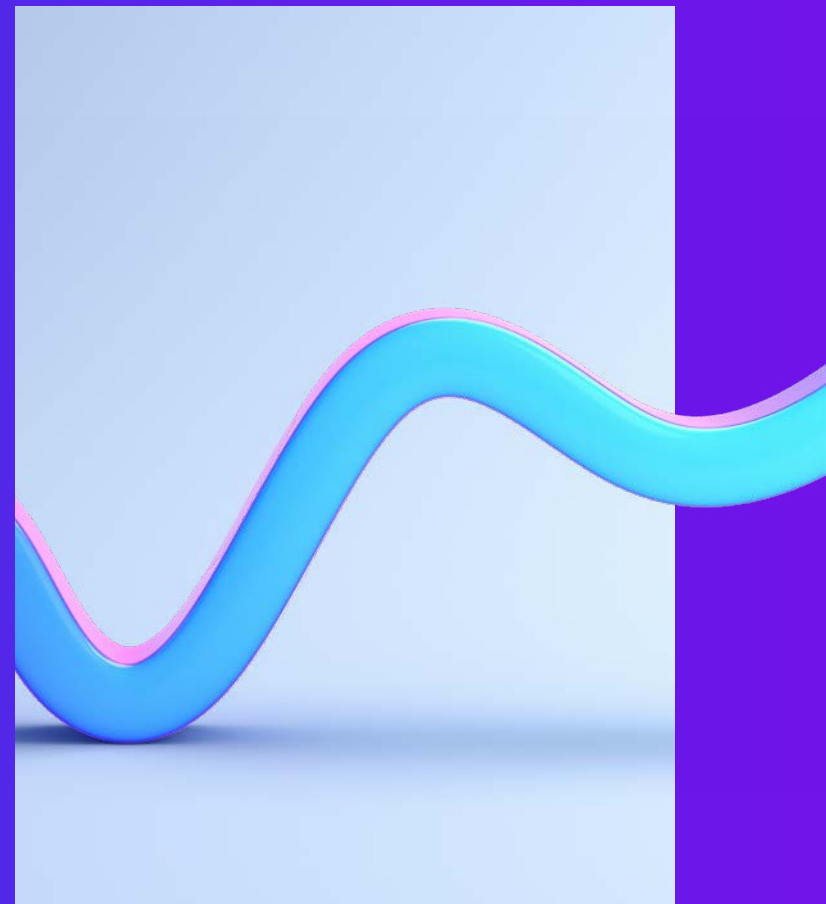




# KPMG CEO OUTLOOK 2022

## **Wachsen in turbulenten Zeiten**

Ergebnisse einer Befragung von 125 CEOs deutscher Unternehmen im Rahmen des Global CEO Outlook 2022 von KPMG



# Vorwort

## Liebe Leser:innen,

die weltweiten Auswirkungen der Corona-Pandemie sind nach wie vor spürbar: anhaltende Störungen in den globalen Lieferketten, Knappheit an Rohstoffen und anderen Materialien, wie zum Beispiel bei Halbleiterchips. Anfang 2022 bestand zumindest die Hoffnung, dass die großen Volkswirtschaften dank Impfungen, Hygienekonzepten und zunehmender Digitalisierung in eine neue Normalität zurückkehren könnten.

Doch der 24. Februar 2022 setzte dieser Hoffnung ein Ende. Mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine hat sich das geopolitische Gefüge schlagartig geändert – mit gewaltigen Effekten für die deutsche und die globale Wirtschaft. In den letzten Monaten sind die Rohstoff- und Energiepreise extrem gestiegen, unter anderem infolge des Ausfalls von Öl- und Gaslieferungen aus Russland. Fast alle Betriebs- und Finanzierungskosten sind aus diesem Grund massiv gestiegen.

Nach der Pandemie sind die Unternehmen nun mit hoher Inflation, geopolitischen Spannungen und großen Unsicherheiten konfrontiert. Die gesamtwirtschaftliche Lage ist sehr herausfordernd. Es verwundert daher nicht, dass neun von zehn CEOs großer deutscher Unternehmen, die wir im Sommer 2022 für den CEO Outlook befragt haben, in den nächsten zwölf Monaten eine Rezession erwarten.

Dennoch ist es ermutigend, dass die befragten CEOs ihre Unternehmen als robust genug wahrnehmen, die Krise gut zu bewältigen. Viele haben in Vorbereitung

auf die drohende Rezession bereits zielgerichtete Maßnahmen ergriffen oder geplant. Dabei können sie sich auf die große Anpassungsfähigkeit stützen, die deutsche Unternehmen bereits in den zurückliegenden Corona-Jahren bewiesen haben.

Auch wenn Sorgen ob der Inflation und geopolitischer Unsicherheiten aktuell überwiegen, dürfen die Herausforderungen der digitalen Transformation und ESG-Aspekte (Environmental, Social, Governance) nicht aus dem Blick geraten. Längst ist klar, dass die Digitalisierung kein Selbstzweck ist, sondern die Basis zur Steigerung von Effizienz, Resilienz und Wachstum legt. Auch ESG wird schon länger nicht mehr als reines Compliance-Thema wahrgenommen. Es wird mehr und mehr als Werttreiber erkannt. Stakeholder:innen erwarten, dass Unternehmen hier entsprechende Strategien entwickeln.

Nun gilt es, die ESG- und Digitalstrategien miteinander zu verknüpfen und in die übergeordnete Unternehmensstrategie einzubetten, um den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft zu legen.

Im Global CEO Outlook zeigen wir jährlich die Standpunkte von mehr als 1.300 CEOs (davon 125 aus Deutschland) zu diesen Themen auf, ergänzt um die Einschätzungen unserer Expert:innen. An dieser Stelle ein herzlicher Dank an alle CEOs, die sich die Zeit genommen haben, mit ihren wertvollen Antworten zu der Studie beizutragen.



Wir hoffen, die vorliegende Publikation verhilft Ihnen zu gewinnbringenden Erkenntnissen und ergiebigen neuen Ideen. Und wir freuen uns darauf, den ein oder anderen Aspekt mit Ihnen zu diskutieren.

## **Mattias Schmelzer**

Mitglied des Vorstands, CMO, KPMG in Deutschland

# Inhalt

**02** Vorwort

**13** Themenblock 1: Nachhaltigkeit  
Ohne ESG geht nichts mehr

**25** Methodik / Über KPMG

**04** Executive Summary

**17** Themenblock 2: Digitale Transformation  
Mit Tempo voran

**26** Kontakt

**05** Makroökonomischer Ausblick  
Von der Rezession zur Resilienz

**22** Themenblock 3: Faktor Mensch  
Zuversichtlich ins Recruiting

**09** Megatrends im Fokus  
Zwischen Disruption und Nachhaltigkeit

# Executive Summary

1

## Makroökonomischer Ausblick

### Von der Rezession zur Resilienz

- Die große Mehrheit der CEOs in Deutschland erwartet bis Sommer 2023 eine Rezession, die kurz und mild ausfallen wird.
- Neun von zehn Unternehmen haben die Rezession antizipiert und Anpassungen vorgenommen.
- Mittelfristig überwiegen die positiven Erwartungen für die Wachstumsaussichten.

2

## Megatrends im Fokus

### Zwischen Disruption und Nachhaltigkeit

- Herausforderungen durch die aktuelle geopolitische und konjunkturelle Lage überlagern derzeit langfristige Themen.
- Langfristig bleiben ESG und die digitale Transformation die wichtigsten Trends.
- Lieferkettenrisiken bereiten den CEOs deutlich weniger Sorgen. Fast die Hälfte der CEOs sieht die Lieferketten des eigenen Unternehmens bereits als diversifiziert an.

## Themenblöcke



### 1: Nachhaltigkeit

#### Ohne ESG geht nichts mehr

- Die Integration der ESG-Strategie in die Unternehmensstrategie ist von hoher Bedeutung.
- Die derzeit größten Herausforderungen bei der Umsetzung sind andere akute geschäftliche bzw. wirtschaftliche Themen sowie fehlendes Budget.
- Drei von vier CEOs erleben steigende Erwartungen an die ESG-Berichterstattung.
- Fast jedem zweiten Unternehmen fällt es schwer, eine überzeugende ESG-Story zu formulieren.



### 2: Digitale Transformation

#### Mit Tempo voran

- Erfolgsfaktoren für das Erreichen der Digitalisierungsziele sind schnellere Umsetzung, Partnerschaften und eine aggressive digitale Anlagestrategie.
- Unsicherheiten bei der Bemessung des Mehrwerts von Digitalisierungsprojekten gelten als größtes Hemmnis.
- Drei von vier CEOs hierzulande sehen ihr Unternehmen gut oder sehr gut auf einen Cyberangriff vorbereitet.
- Für 82 Prozent der CEOs ist die Cybersicherheitsstrategie von zentraler Bedeutung für das Vertrauen ihrer Stakeholder:innen. Cybersicherheit wird außerdem als Quelle für Wettbewerbsvorteile wahrgenommen.



### 3: Faktor Mensch

#### Zuversichtlich ins Recruiting

- Talentrisiko wird aktuell kaum als Haupthindernis für Unternehmenswachstum angesehen.
- Mehr als 70 Prozent der CEOs wollen ihre Belegschaft in den nächsten drei Jahren ausbauen.
- Gleichberechtigung schafft Wachstum, Wirksamkeit von Diversität steht unter wachsender Beobachtung.
- Die CEOs in Deutschland stehen den Auswirkungen von Hybrid- und Remote-Arbeit neutral bis positiv gegenüber.

# Von der Rezession zur Resilienz

Anfang 2022 sah es so aus, als könnte sich die Wirtschaft erholen und wieder das Niveau von vor der Pandemie erreichen. Doch mit dem Angriff Russlands auf die Ukraine begann für viele Unternehmen eine weitere turbulente Phase.

Die seither viel zitierte „Zeitenwende“ macht sich in vielfältiger Weise bemerkbar. Je länger der Krieg dauert, desto mehr wird offensichtlich, dass es sich nicht um kurzzeitige, vorübergehende Störungen handeln wird, sondern dass sich das wirtschaftliche Leben in Deutschland langfristig wandelt. Es gilt unter anderem, die Energieversorgung neu zu organisieren, und das mit widersprüchlichen Aspekten: Eine Abkehr vom lange als sicher geglaubten Ende der Kernenergie in Deutschland wird ebenso diskutiert wie die Erwartung, dass der Krieg mit seinen Folgen den Ausbau der erneuerbaren Energien vorantreiben wird.

Die stark steigenden Energiepreise, die Inflation und höhere Zinsen sind die Herausforderungen, die sich den Führungskräften stellen. Dennoch verheißt die Resilienz, die viele Unternehmen in den herausforderndsten Tagen von Covid-19 gezeigt haben, Gutes für die Zukunft. CEOs haben während der Pandemie gelernt, mit dem Unvorhersehbaren umzugehen, sich an geopolitische und makroökonomische Auswirkungen anzupassen, Lieferkettenrisiken zu verringern und ihre Unternehmen neu auszurichten.

### CEOs in Deutschland auf Rezession eingestellt

Erst eine globale Pandemie, dann geopolitische Spannungen im Zuge des Russland-Ukraine-Kriegs mit seinen vielfältigen Auswirkungen: 91 Prozent der deutschen CEOs gehen davon aus, dass es bis Sommer 2023 eine Rezession geben wird. Drei von vier Topentscheider:innen sind der Meinung, dass die Rezession mild und kurz ausfallen wird.

### Rezession: vorbereitet, aber nicht folgenlos

Neun von zehn deutschen Unternehmen haben bereits Maßnahmen ergriffen, um ihr Unternehmen auf eine Rezession vorzubereiten. Zu den häufigsten Maßnahmen zählen Initiativen zur Steigerung der Produktivität, die Diversifizierung der Lieferketten und die Aussetzung oder Überarbeitung bestehender oder geplanter ESG-Initiativen.

Zugleich vertrauen die hiesigen CEOs der Stärke ihres Unternehmens. 80 Prozent von ihnen schreiben ihrem Unternehmen eine hohe Resilienz für die kommenden Monate zu. Die eigene Branche sehen 76 Prozent gut gewappnet, die Herausforderungen der nächsten Monate zu bewältigen. Für die deutsche Wirtschaft insgesamt sagen dies 78 Prozent der befragten CEOs.

# 91%

der CEOs in Deutschland erwarten eine Rezession.

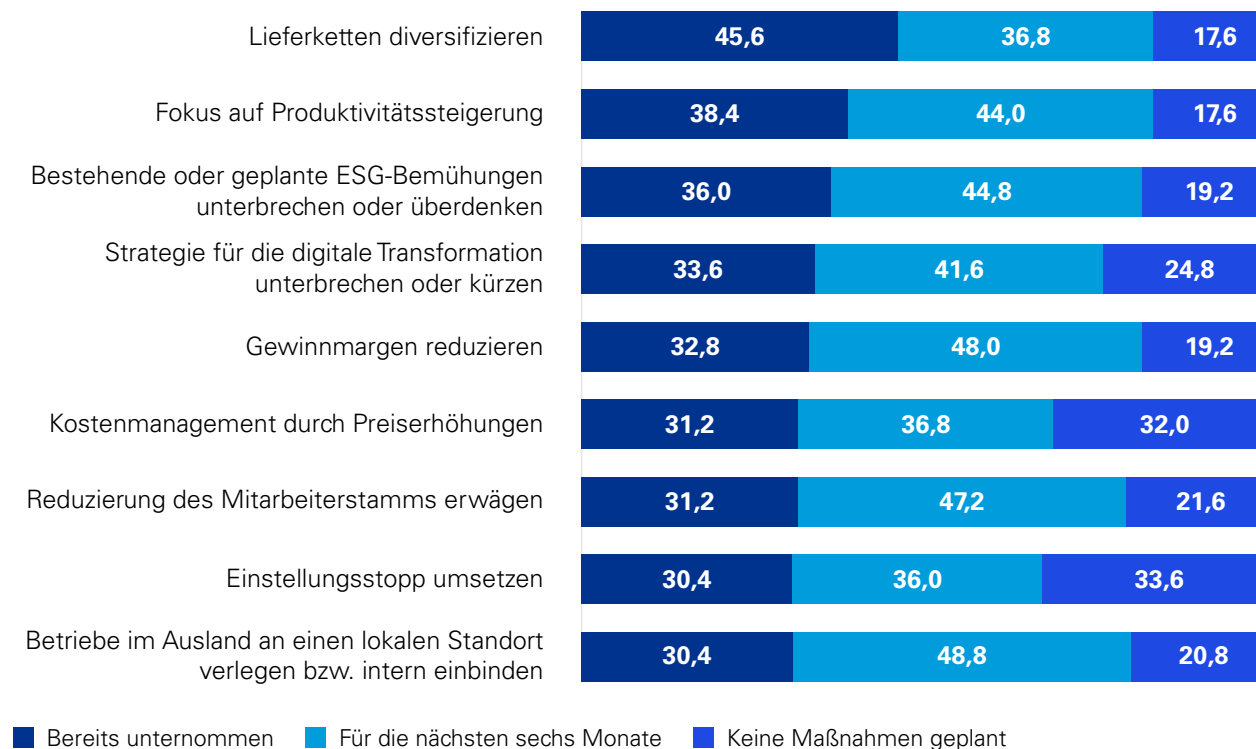
Gleichwohl erwartet jedes fünfte Unternehmen bis Sommer 2023 aufgrund des Abschwungs leichte Ertragsrückgänge (von bis zu fünf Prozent). 38 Prozent prognostizieren gar Ertragseinbußen von über 20 Prozent.

# 79%

der CEOs glauben, dass eine Rezession das erwartete Wachstum in den nächsten Jahren beeinträchtigen wird.

## Ergriffene oder geplante Maßnahmen als Vorbereitung auf die erwartete Rezession

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022

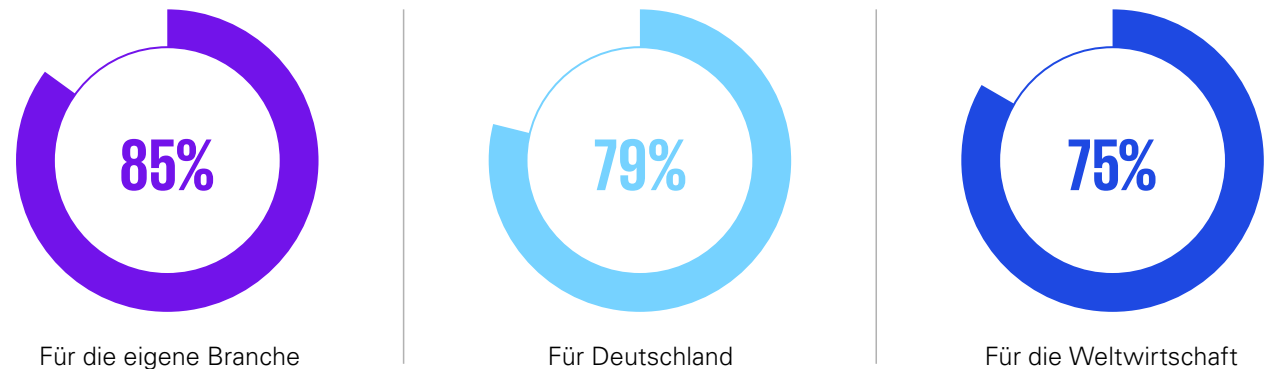
## Mittelfristig positive Erwartungen

Nach der Rezession geht es aus Sicht der hiesigen CEOs wieder deutlich bergauf. Neun von zehn Topmanager:innen blicken mit großer Zuversicht für das eigene Unternehmen auf die nächsten drei Jahre. Auch für die eigene Branche sowie die deutsche und die Weltwirtschaft herrscht überwiegend Optimismus. In allen Kategorien sind die Einschätzungen der Unternehmensführer:innen aus Deutschland positiver als im CEO Outlook 2021.

Dennoch spiegelt sich in den Ertragsaussichten eine gewisse Unsicherheit wider. Zwar erwarten knapp 82 Prozent der hiesigen CEOs in den nächsten drei Jahren wachsende Erträge und mehr als jede:r Dritte rechnet sogar mit einem jährlichen Wachstum von fünf Prozent und mehr. Allerdings erwarten auch gut 18 Prozent kein Wachstum oder gar sinkende Erträge.

Um die gesteckten Wachstumsziele zu erreichen, setzen 44 Prozent der Unternehmen auf strategische Partnerschaften und Joint Ventures.

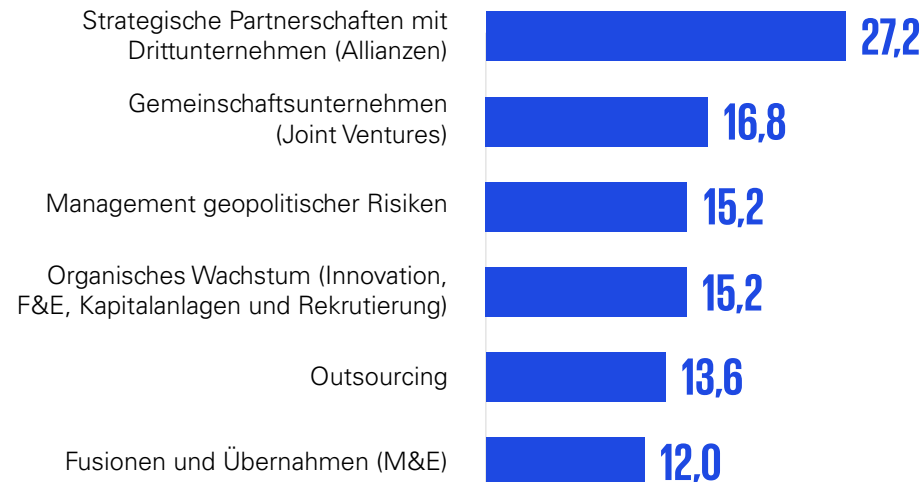
## Anteil der (sehr) zuversichtlichen CEOs mit Blick auf die Wachstumschancen in den nächsten drei Jahren



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022

## Wichtigste Strategien zum Erreichen der Wachstumsziele in den nächsten drei Jahren

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022





Deutsche Unternehmen schätzen die aktuellen Risiken und Herausforderungen realistisch ein und ergreifen zielgerichtet Maßnahmen. Dieses Verhalten basiert auf ihrer großen Anpassungs- und Innovationsfähigkeit sowie auf den in den letzten Jahrzehnten gesammelten internationalen Erfahrungen als global aktive, vernetzte Akteure. Im Vordergrund steht die Sicherung der Profitabilität, die durch vielfältige Aspekte derzeit unter Druck gerät. Dies geschieht kurzzeitig durch Kosteneinsparungen und nachhaltig durch Digitalisierungsinitiativen und Innovationen. Neben der Profitmaximierung haben Nachhaltigkeit und Resilienz als weitere Unternehmensziele stark an Bedeutung gewonnen.

**Andreas Glunz**

Bereichsvorstand International Business



## Megatrends im Fokus

# Zwischen Disruption und Nachhaltigkeit

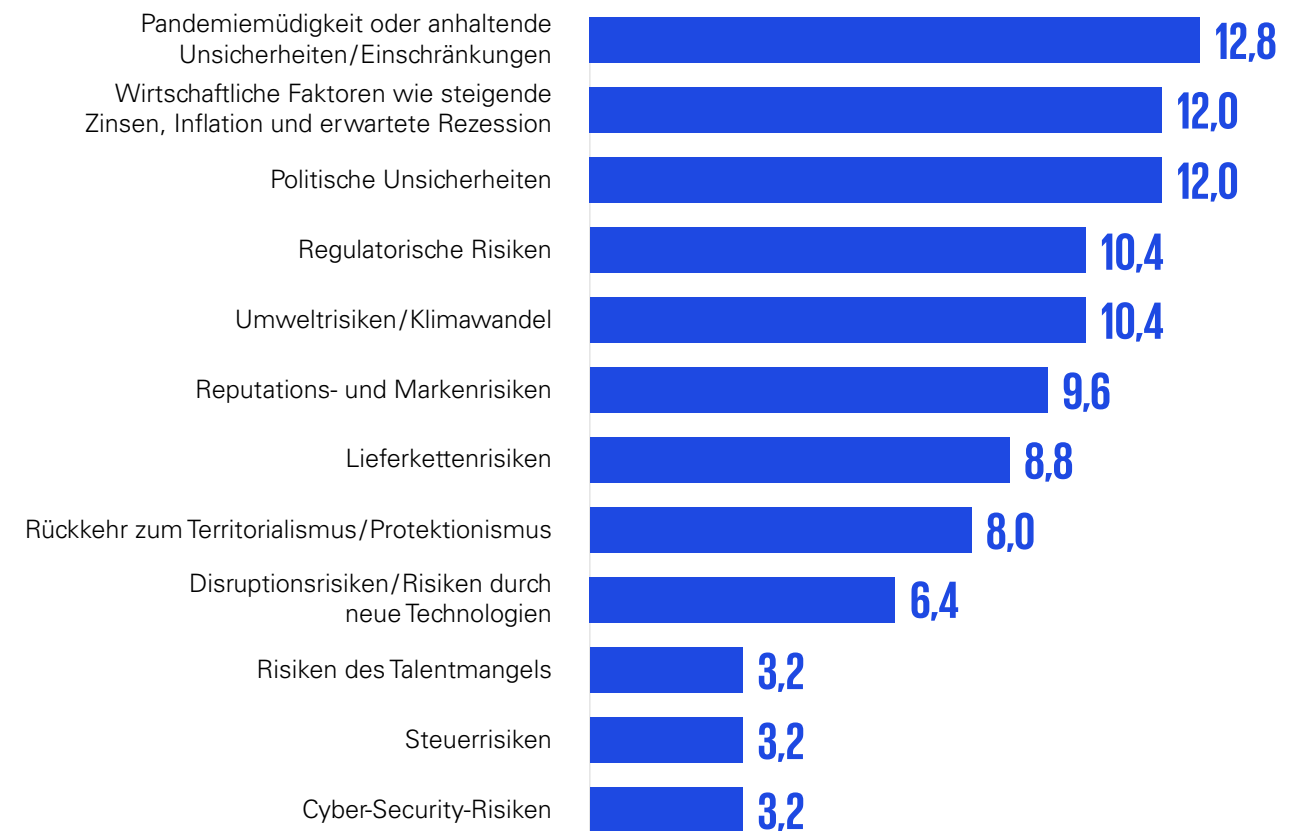
Die erwartete Rezession mag dazu führen, dass Unternehmen kurzfristig ihre Strategien überdenken und den Fokus zwischenzeitlich auf die aktuellen Herausforderungen richten. Dennoch bleiben die Megatreiber für eine erfolgreiche Zukunft unverändert: erstens die digitale Transformation mit ihren disruptiven Effekten und ihrem Wachstumsversprechen, zweitens ESG-Aspekte, also Fragestellungen zu Ökologie, sozialen Effekten des Wirtschaftens sowie verantwortungsvoller Unternehmensführung. Beim Themenfeld ESG wird zunehmend erkannt, dass nicht nur Risiken und hohe Anforderungen, sondern auch große Chancen für künftiges Wachstum bestehen.

### Aktuelle Herausforderungen überlagern langfristige Themen

Die sich hinziehende Pandemie sowie die aktuelle geopolitische und konjunkturelle Lage belasten Unternehmensleitungen in Deutschland derzeit – dies sind die von den CEOs am häufigsten genannten Themen auf die Frage, was ihnen momentan die meisten Sorgen bereitet. Dadurch rücken andere Punkte, die bislang auf der Agenda weit oben standen, vorübergehend ein wenig in den Hintergrund, etwa Umwelt-, Disruptions- und Cybersicherheitsrisiken.

### Aspekte, die CEOs derzeit Sorgen bereiten

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022



Die rasanten Entwicklungen der letzten Monate bestätigen die Erkenntnis, dass Abhängigkeiten reduziert werden müssen. Darin sollte aus meiner Sicht der Kern einer industriepolitischen Neuordnung als Antwort auf die neuen geopolitischen Risiken liegen. Eine größere Diversifizierung von Wertschöpfungsketten, die Anpassung von Unternehmensprozessen sowie eine höhere Agilität bilden die Grundlage, stabilere Strukturen zu etablieren und ausgewogenere Systeme zu schaffen. Damit erhöhen Unternehmen ihre betriebliche und finanzielle Resilienz in disruptiven Zeiten. Das Fundament bildet das Thema Nachhaltigkeit, wobei es darum geht, die ESG- und die Unternehmensstrategie zusammenzuführen, sodass letztere inhärent nachhaltig ist.

**Holger Kneisel**  
Mitglied des Vorstands, Advisory

## Technologische Disruption und ESG: die Themen der Zukunft

Ein etwas anderes Bild ergibt sich beim Blick auf die größten Gefahren für das Erreichen ihrer Wachstumsziele in den nächsten drei Jahren. Hier zeigt sich die weiterhin hohe Relevanz der Megatrends ESG und Technologie. Daneben sieht gut jeder zehnte CEO protektionistische Tendenzen und eine daraus resultierende Abschottung von Wirtschaftsräumen durch Zölle, Einfuhrbeschränkungen oder Bevorzugung heimischer Firmen als Gefahr für die eigenen Wachstumspläne.

### Risiken für Wachstum in den nächsten drei Jahren:

- 1 Umweltrisiken/Klimawandel
- 2 Risiken durch neue/  
disruptive Technologien
- 3 Rückkehr zum Territorialismus
- 4 Risiken durch interne  
unethische Kultur
- 5 Politische Unsicherheit

## Versorgungssicherheit kaum als Grund zur Sorge gesehen

Bei der Betrachtung der mittelfristigen Gefahren zählen Lieferkettenrisiken nicht zu den ersten fünf genannten Punkten. Dies könnte daran liegen, dass nach eigener Aussage fast jedes zweite Unternehmen seine Lieferketten schon diversifiziert hat und weitere 37 Prozent dies innerhalb der nächsten sechs Monate umsetzen wollen. Zudem haben 30 Prozent bereits Teile ihrer Auslandsaktivitäten näher an das Stammhaus verlagert oder sogar wieder internalisiert. 49 Prozent planen solche Schritte.

Um Herausforderungen im eigenen Wertschöpfungsnetzwerk aktiv anzugehen, wird außerdem ein effektives Lieferantenrisikomanagement in Betracht gezogen: 32 Prozent wollen in den nächsten drei Jahren das Monitoring auf die dritte und vierte Ebene in der Lieferkette erweitern, um potenzielle Probleme besser antizipieren zu können. 22,4 Prozent der CEOs beabsichtigen eine Regionalisierung des Wertschöpfungsnetzwerks, um beispielsweise durch kürzere Transportwege die Produktions- und Betriebsausfallsicherheit zu erhöhen.

---

# 46%

**der deutschen Unternehmen haben  
bereits eine Diversifizierung ihrer  
Lieferantenbasis vorgenommen.**

---



Wir erleben bereits seit einiger Zeit eine Um- bzw. Neugestaltung von globalen Wertschöpfungsnetzwerken und Lieferketten. Treiber hierfür sind unter anderem geopolitische Entwicklungen wie der Brexit, US-Strafzölle, Unsicherheit über die Auswirkungen der Pandemie sowie die Sorge über die zukünftige Versorgung mit strategischen Materialien sowie bezahlbarer Energie. Daher sollten Lieferketten kürzer, diverser und gleichzeitig transparenter werden. Dies erfordert heute umso mehr ein vorausschauendes und umfassendes Lieferantenrisikomanagement.

**Dr.-Ing. Sylvia Trage**

Directorin, Consulting, Value Chain Transformation



## Themenblock 1: Nachhaltigkeit

# Ohne ESG geht nichts mehr

Nachhaltigkeit im umfassenden Sinne – verkörpert durch die drei Schlagwörter Environmental, Social, Governance bzw. dem Kürzel ESG – ist zu einem integralen Bestandteil für langfristigen finanziellen Erfolg geworden. Dies gilt nicht nur im Hinblick auf mögliche ESG-Risiken, die Rentabilität und Wachstum gefährden können und daher zu minimieren sind, sondern auch hinsichtlich möglicher Chancen für Wertsteigerung und eine höhere Profitabilität.

Damit hat sich ESG von einem Risiko- zu einem Wachstumsthema entwickelt. CEOs sind sich zunehmend einig, dass ESG-Initiativen die Kundenbeziehungen optimieren, das Wertversprechen für die Mitarbeitenden stärken und die Gewinnung von Top Talenten sichern können. Gleichwohl sind die Erfüllung der steigenden ESG-Anforderungen und die konkrete Umsetzung von ESG-Strategien nach wie vor für viele Unternehmen herausfordernd.

### ESG als integraler Bestandteil des Unternehmenszwecks

Für eine deutliche Mehrheit der CEOs in Deutschland ist die umfassende Integration ihrer ESG-Agenda in die Unternehmensstrategie von hoher bis sehr hoher Bedeutung. 80 Prozent verknüpfen ESG-Themen mit ihrem Unternehmenszweck.

Die Bereitschaft, in ESG-Programme zu investieren, ist groß: Mehr als die Hälfte der hiesigen CEOs will mindestens zehn Prozent des Umsatzes in Programme investieren, die es ihrem Unternehmen ermöglichen, nachhaltiger zu werden. Damit sind die Ambitionen hierzulande größer als im internationalen Vergleich: Weltweit wollen nur gut 19 Prozent mehr als ein Zehntel ihres Umsatzes in solche Programme investieren.

# 82%

**der CEOs in Deutschland sind bereit, einen profitablen Teil des Geschäfts zu veräußern, wenn er dem Ruf des Unternehmens schadet.**

## Herausforderungen bei der Umsetzung von ESG-Projekten

Zugleich stellen fehlende Budgets für Investitionen in den ESG-Wandel für jedes fünfte der betreffenden deutschen Unternehmen aus CEO-Sicht die größte Herausforderung für die Umsetzung der ESG-Projekte in den kommenden drei Jahren dar. Hinzu kommt aktuell, dass andere akute Themen wie beispielsweise die volatilen Energie- und Rohstoffkosten, die rasant steigende Inflation und anziehende Zinssätze Unternehmen dazu veranlassen, die selbstgesteckten ESG-Ziele nicht oder erst später zu realisieren. Immerhin 15 Prozent der CEOs nennen einen fehlenden Return on Investment als wichtigste Herausforderung.

Bezüglich der Wirkung der ESG-Initiativen auf das eigene Unternehmen sind die Einschätzungen der befragten CEOs gespalten: 29 Prozent befürchten eine – zum Teil sogar erhebliche – Verringerung der finanziellen Leistung des Unternehmens, während 26 Prozent positive Auswirkungen oder sogar erhebliche Verbesserungen im Hinblick auf die finanzielle Leistung ihres Unternehmens sehen. Dies zeigt, dass die mit ESG verbundenen Chancen noch nicht in der Breite identifiziert werden.

## Die größte Herausforderung bei der Umsetzung der ESG-Strategie in den nächsten drei Jahren

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022

## Steigende Erwartungen an die ESG-Berichterstattung

Das Thema Nachhaltigkeit wird in der gesamten Gesellschaft immer wichtiger. Die Öffentlichkeit erwartet zunehmend, dass die Unternehmen sich verstärkt solcher Herausforderungen wie Klimawandel, soziale Gerechtigkeit, Gleichberechtigung, Inklusion und nachhaltige Unternehmensführung annehmen.

Drei von vier CEOs in Deutschland sehen sich mit einer steigenden Nachfrage von Stakeholder:innen (Investor:innen, Aufsichtsbehörden, Kund:innen und Belegschaft) nach einer verbesserten Berichterstattung und mehr Transparenz hinsichtlich ESG-Themen

konfrontiert. 80 Prozent sind zudem der Meinung, dass ESG-spezifische Belange, sogar bisherige Erfolge auf diesem Gebiet, von den Stakeholder:innen bzw. der Öffentlichkeit in Zukunft noch kritischer beäugt werden als bisher.

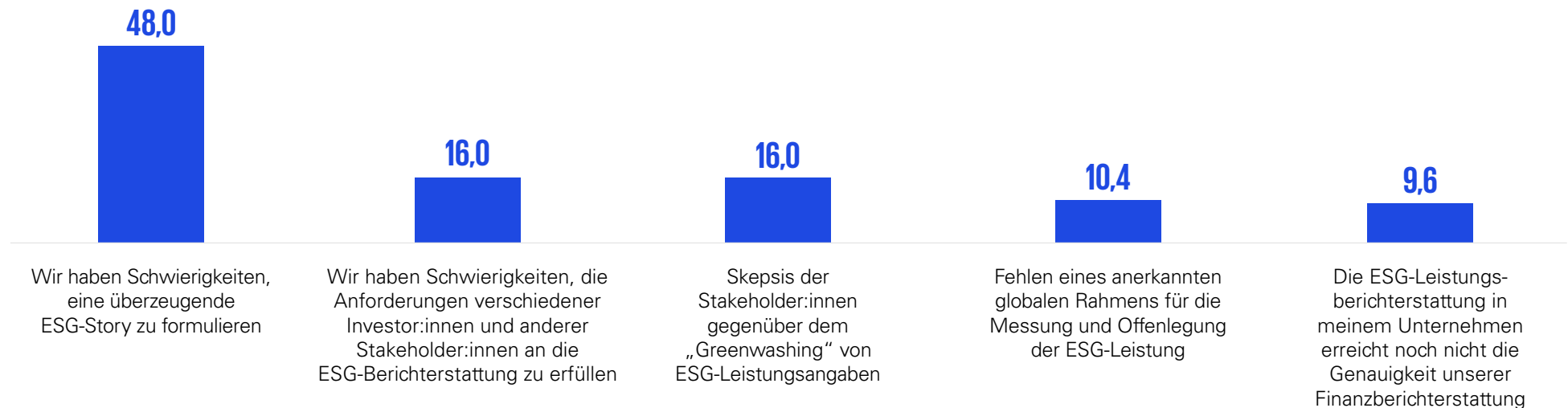
Zugleich fällt es fast jedem zweiten Unternehmen schwer, für die Stakeholder:innen eine überzeugende ESG-Story zu formulieren. Dies ist die am häufigsten genannte Herausforderung im Hinblick auf die ESG-Kommunikation.

# 74%

der CEOs deutscher Unternehmen bestätigen einen steigenden Druck ihrer Stakeholder:innen in Bezug auf das ESG-Reporting.

## Herausforderungen bei der ESG-Kommunikation in Deutschland

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022





Angesichts der aktuellen gesamtwirtschaftlichen und geopolitischen Herausforderungen besteht das Risiko, dass das Thema ESG in den Hintergrund rückt. Diese Perspektive wäre riskant, denn der Druck seitens aller Stakeholder:innen wächst weiter. Unternehmen sind mehr denn je gefordert, den steigenden Erwartungen an Transparenz und an eine nachhaltige Transformation gerecht zu werden. In den Board Rooms wird ESG aktuell noch zu wenig als Chance für Innovation, Wachstum und Wertsteigerung und zu sehr als Pflichtübung angesehen.

**Goran Mazar**

Partner, EMA & German Head of ESG and Automotive



## Themenblock 2: Digitale Transformation

# Mit Tempo voran

Unter dem Druck der Corona-Pandemie wurden in vielen Unternehmen oft in Windeseile neue Technologien eingeführt und Unternehmensprozesse mithilfe digitaler Tools neu strukturiert, um die pandemiebedingten Herausforderungen zu meistern und kurzfristig die Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten.

Wie im Kapitel zum makroökonomischen Umfeld beschrieben, haben sich angesichts der neuen geopolitischen Lage Prioritäten verschoben.

Gleichwohl bleiben Disruptionsrisiken, die durch neue Technologien entstehen, auf längere Sicht ein wichtiges Thema für die Unternehmensführer:innen. Die digitale Transformation wird also zu einer besonderen Herausforderung, da sie in besonders unsicheren Zeiten vorangetrieben wird.

### Erfolgsfaktoren für das Erreichen der Digitalisierungsziele

Schnelligkeit bei der Umsetzung – das ist für die übergroße Mehrheit der CEOs entscheidend für die Digitalisierung. Als weitere Erfolgsfaktoren in dem Bestreben, das Tempo der digitalen Transformation im eigenen Unternehmen beizubehalten bzw. sich den Status eines First-Movers oder Fast-Followers zu sichern, gelten das Eingehen von Partnerschaften (81 Prozent) und das Verfolgen einer aggressiven digitalen Anlagestrategie (76 Prozent).

### Technologie und Mitarbeitende zusammenbringen

Verstärkt werden Investitionen in die Belegschaft in den Blick genommen. 46 Prozent der hiesigen CEOs geben an, hinsichtlich Wachstum und Wandel vor allem in die Entwicklung der Fähigkeiten und Kapazitäten der Mitarbeitenden investieren zu wollen – in unserer Befragung 2021 lag der Anteil noch bei 32 Prozent. 54 Prozent wollen laut der jüngsten Befragung mehr in den Kauf neuer Technologien investieren (2021: 68 Prozent).

# 86%

der CEOs in Deutschland geben an, sie müssten schneller Investitionen in digitale Chancen verlagern und sich von Bereichen trennen, die vor der digitalen Überalterung stehen.

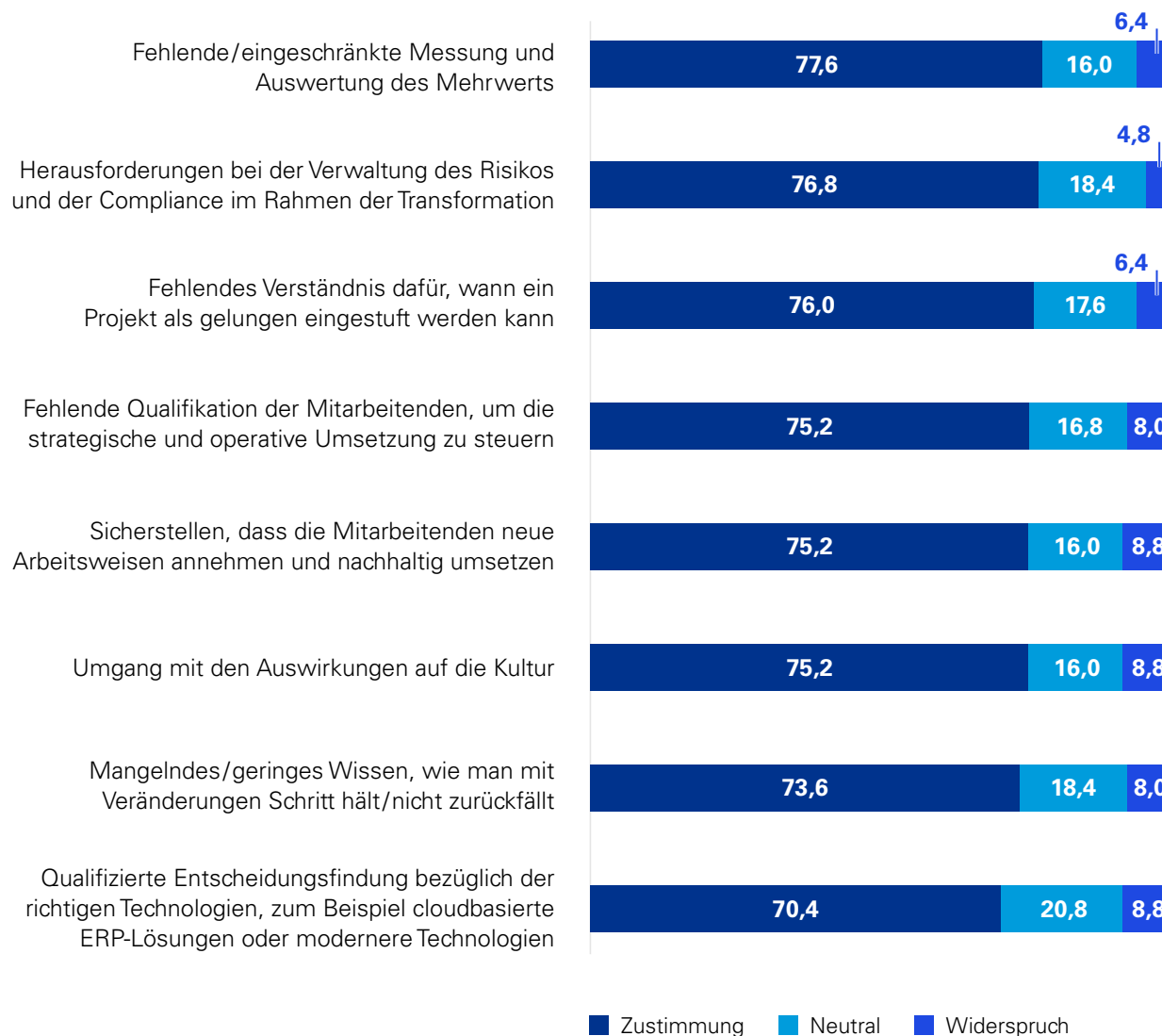
Da Unternehmen vielfach ihre digitalen Lösungen implementiert haben, wenden sie sich nun verstärkt der Anwendung, dem Change Management und der Ausbildung ihrer Beschäftigten zu, um den Weg in die digitale Zukunft erfolgreich zu gehen. 76 Prozent der CEOs sehen es dabei als ihre Pflicht an, sich mit dem Problem des Burn-outs aufgrund der beschleunigten Digitalisierung in den vergangenen zwei Jahren auseinanderzusetzen, bevor die Transformation im Unternehmen weiter vorangetrieben werden kann.

### Fehlende Erfahrungswerte – ein Bremsklotz der digitalen Transformation

Das Gros der CEOs sieht weiterhin Unsicherheiten darin, den Mehrwert von Digitalprojekten zu messen und auszuwerten – dies wird als größtes Hemmnis der digitalen Transformation betrachtet. Daneben werden die Erfüllung von Compliance-Vorgaben und unzureichende Qualifikation der Mitarbeitenden als entscheidende Hindernisse eingestuft.

### Hemmnisse der digitalen Transformation

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022



In vielen Unternehmen wurde während der Corona-Krise die digitale Transformation sehr viel schneller umgesetzt als ursprünglich geplant. Wichtig ist, dass die Unternehmen die für sie relevante Themen weiterhin antizipieren und die passenden Investitionen tätigen. Nur wer frühzeitig in die richtigen Lösungen investiert, kann das volle Potenzial der digitalen Transformation zügig ausschöpfen und nachhaltig die Effizienz steigern. Die Digitalisierung ist dabei ganzheitlich zu betrachten: Für eine gelungene umfassende Transformation im Unternehmen gilt es, Themen wie Produkt- und Produktionssicherheit, den Einsatz von Cloud-Technologien und deren Sicherheit, (Digital) Change Management, Compliance bei der Nutzung neuer Technologien, Lieferkettenresilienz, Umstieg auf SAP S/4HANA und weitere Aspekte zu betrachten und anzupacken.

**Ioannis Tsavlakidis**  
Bereichsvorstand Consulting

---

# 74%

**der hiesigen CEOs  
sehen das eigene Unter-  
nehmen gut oder sehr  
gut auf einen Cyber-  
angriff vorbereitet.**

---

## **Cyber Security: Steigendes Selbstvertrauen**

Cybersicherheitsrisiken sind bei der Frage nach den mittelfristigen Gefahren für das Erreichen der Wachstumsziele aus den Top Five gerutscht: Nur acht Prozent der befragten CEOs in Deutschland nennen diese Risiken als größte Bedrohung für das Wachstum ihres Unternehmens in den nächsten drei Jahren.

Dies dürfte unter anderem daran liegen, dass in den Unternehmen zunehmend Vertrauen in die eigene IT-Sicherheit herrscht. Nur noch sieben Prozent der CEOs betrachten ihr Unternehmen als eher unvorbereitet auf einen Cyberangriff – niemand aus dieser Riege hält es für völlig unvorbereitet.

Damit hat sich die Einschätzung des Vorbereitungsgrads gegenüber dem Vorjahr deutlich verbessert. 81 Prozent bestätigen zudem, dass ihr Unternehmen über einen Plan für den Fall eines Ransomware-Angriffs verfügt.

Nichtsdestotrotz machen sich die Auswirkungen des Russland-Ukraine-Kriegs bemerkbar: Die Unsicher-

heit in Bezug auf geopolitische Entwicklungen löst bei 76 Prozent der Topentscheider:innen Besorgnis im Hinblick auf einen Cyberangriff aus.

## **Cyber Security als Hebel für die Reputation**

Cybersicherheit wird zunehmend auch als strategischer Faktor wahrgenommen. Für 82 Prozent der befragten CEOs in Deutschland ist eine stärkere Strategie in dieser Sache von zentraler Bedeutung für das Vertrauen ihrer wichtigsten Stakeholder:innen. 81 Prozent betrachten Informationssicherheit zudem als potenzielle Quelle für Wettbewerbsvorteile.

Auch die Relevanz von Cybersicherheit über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus nimmt zu. Mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer:innen stimmten der Aussage zu, der Schutz ihres Partnerökosystems und ihrer Lieferketten sei genauso wichtig wie der Aufbau der Cyberabwehr im eigenen Unternehmen. Zugleich nehmen die CEOs die Sensibilisierung ihrer Mitarbeitenden als wichtig wahr.

---

# 76%

**der CEOs deutscher Unternehmen halten den Aufbau einer Cybersicherheitskultur (zum Beispiel Schulung von Mitarbeitenden in den Bereichen E-Mail-Phishing, Malware, Wachsamkeit) für ebenso wichtig wie den Schutz ihres Partnerökosystemen und ihrer Lieferketten.**

---

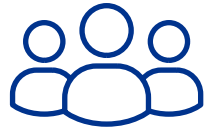




Auch wenn die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen den Fokus etwas von Cyber-Security-Risiken weggeschoben haben, sollten Unternehmen mittel- und langfristig weiterhin mit einer anziehenden Cyber-Bedrohungslage rechnen. Neben wachsenden Gefahren durch organisierte Cyber-Kriminalität, wird die Konkurrenz der Wirtschaftssysteme und aufkommender Protektionismus auch auf dem Feld der Cyber Security ausgetragen werden.

**Wilhelm Dolle**

Partner, Consulting, Head of Cyber Security



## Themenblock 3: Faktor Mensch

# Zuversichtlich ins Recruiting

Angesichts aktueller Herausforderungen wie der Auswirkungen des Russland-Ukraine-Kriegs ist die Frage, wie Unternehmen Top Talente für sich gewinnen und halten können, derzeit ein wenig in den Hintergrund gerückt.

Das Talentrisiko – also der Fachkräftemangel und die Aufgabe, hochqualifizierte Absolvent:innen für das Unternehmen zu begeistern – bereitet aktuell nur gut drei Prozent der befragten CEOs in Deutschland Sorgen. Aufgrund der erwarteten Rezession ziehen zwei Drittel momentan einen Einstellungsstopp in Betracht oder haben diesen bereits vorgenommen.

Auch für die nächsten drei Jahre sehen nur vier Prozent der Befragten ihre Wachstumsziele vor allem durch das Talentrisiko gefährdet.

Trotz der gegenwärtigen Unsicherheiten ergibt sich für die erwartete längerfristige Mitarbeiterentwicklung ein tendenziell positives Bild: Mehr als 70 Prozent der CEOs wollen in den nächsten drei Jahren ihre Belegschaft ausbauen – 38 Prozent sogar um mehr als fünf Prozent. Auf der anderen Seite rechnen 11 Prozent mit Personalabbau.

### Gleichberechtigung, ein Wachstumsturbo

80 Prozent der (überwiegend männlichen) befragten CEOs stimmen der Aussage zu, dass die Gleichstellung der Geschlechter in den eigenen Führungsetagen dazu beitragen wird, die gesetzten Wachstumsziele zu erreichen. Zudem glauben drei von vier Entscheider:innen, dass die Überprüfung der Wirksamkeit von Diversitätsprogrammen in Unternehmen in den nächsten drei Jahren weiter zunehmen wird.

### Hybrid- und Remote-Arbeit: kaum negative Effekte, dennoch unerwünscht

Aufgrund der Pandemie hat sich die Arbeitswelt seit Anfang 2020 spürbar verändert: Bedingt durch Covid-19 erlebte das Thema Hybrid- bzw. Remote-Arbeit einen kräftigen Bedeutungszuwachs. Für viele Büroangestellte sind flexibles Arbeiten, Homeoffice und digitale Kooperationstools feste Bestandteile ihres Arbeitsalltags geworden.

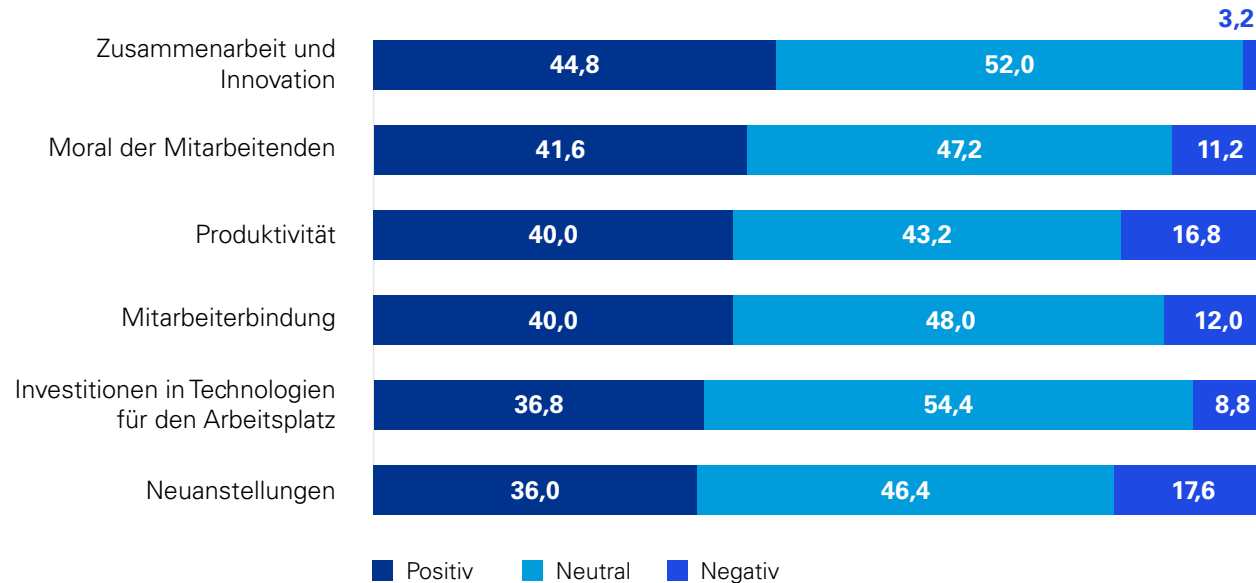
# 25%

**der hiesigen CEOs erwarten negative Auswirkungen beim Recruiting neuer Mitarbeitender, wenn die Stakeholdererwartungen in Bezug auf ESG nicht erfüllt werden.**



## Auswirkungen der Hybrid-/Remote-Arbeit in den vergangenen zwei Jahren auf das Unternehmen

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022

Zu Beginn der Pandemie befürchteten viele Führungskräfte, dass sich durch diese Veränderungen die Zusammenarbeit verschlechtern und Produktivität sowie Innovationskraft leiden könnte – Sorgen, die mehrheitlich offenkundig unbegründet waren. Unserer Umfrage zufolge haben sich Hybrid- und Remote-Arbeit nur in sehr wenigen Fällen negativ auf die Zusammenarbeit und Innovationskraft ausgewirkt.

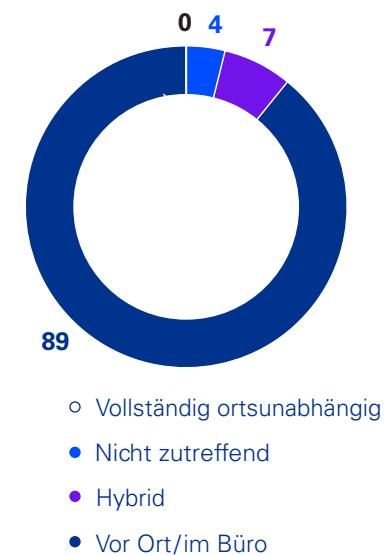
Dies bedeutet: Bei allen abgefragten Aspekten überwiegen für die CEOs in Deutschland die neutralen bis

positiven Auswirkungen. Anfangs als Maßnahme zur Bewältigung der Pandemieauswirkungen gedacht, können die neuen Arbeitsformen für Unternehmen durchaus auch als Wettbewerbsvorteil wirken.

Trotz der eher positiven Erfahrungen mit Hybrid- und Remote-Arbeit starten viele Unternehmen „Zurück-ins-Büro-Pläne“, um eine Rückkehr zur Normalität einzuleiten. Nur sieben Prozent der CEOs hierzulande wollen ihre Mitarbeitenden, deren Aufgaben traditionell im Büro wahrgenommen wurden, künftig flexibel

## Gewünschter Arbeitsort in drei Jahren

Angaben in Prozent



Quelle: KPMG Global CEO Outlook 2022

entscheiden lassen, ob sie ortsunabhängig oder vor Ort arbeiten.

Damit sind die CEOs in diesem Land deutlich konservativer als ihre internationalen Kolleg:innen. In anderen Ländern wollen 65 Prozent ihre Büroangestellten wieder vor Ort sehen, 28 Prozent (also viermal so viele CEOs wie in Deutschland) setzen auf Flexibilität und Hybridarbeit. Sieben Prozent können sich sogar Fully-Remote-Arbeit vorstellen – in Deutschland ist dies offenbar für niemanden unter den CEOs eine Option.



Die Sorgen in Bezug auf die Gewinnung von Toptalenten nehmen ab, da sich der Bewerbermarkt entspannt und viele Unternehmen aktuell Einstellungsstopps erwägen. Dies ist riskant, eine kontinuierliche strategische Personalplanung bleibt essenziell. Bei der Frage des Arbeitsorts scheint das Pendel nach der vielfachen Remote-Arbeit während der Pandemie wieder in die Gegenrichtung zu schwingen. Eine vollständige Rückkehr ins Büro erwarte ich jedoch nicht. Es wird dauerhaft mehr Flexibilität geben als früher, wenn auch keine Vollflexibilisierung. Es gibt keine One-size-fits-all-Lösung. HR-Abteilungen sind gefordert, die passenden hybriden Formate und Arbeitsstrukturen für die jeweiligen Funktionen im Unternehmen zu identifizieren.

**Anna Richter**

Partnerin, Deal Advisory, Head of People & Change

# Methodik

Für den KPMG Global CEO Outlook 2022 wurden im Juli und August 2022 weltweit und branchenübergreifend 1.325 CEOs von Großunternehmen dazu befragt, wie sie die Entwicklung der Weltwirtschaft, ihrer Branche und ihres Unternehmens in den nächsten zwölf Monaten sowie in den nächsten drei Jahren einschätzen.

Die Teilnehmenden stammen aus den Schlüsselmärkten Australien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Italien, Japan, Kanada, Spanien und USA.

Die Unternehmen aller befragten CEOs verzeichnen jährliche Erträge von mindestens 500 Millionen US-Dollar und agieren in mindestens einer von elf Schlüsselindustrien (Asset Management, Automobil, Banken, Versicherungen, Handel und Konsumgüter, Energie, Infrastruktur, Life Sciences, Produzierendes Gewerbe, Technologie und Telekommunikation).

Die Ausgabe 2022 ist die achte Edition des KPMG CEO Outlook.

## Befragung in Deutschland

Für die vorliegende Publikation wurden die Antworten von 125 CEOs deutscher Unternehmen ausgewertet.

# Über KPMG

KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit mehr als 236.000 Mitarbeitenden in 144 Ländern und Territorien. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 12.300 Mitarbeitenden an 26 Standorten präsent.

Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. In Advisory bündeln wir unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Expert:innen weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

# Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## **Wilhelm Dolle**

Partner, Consulting, Head of Cyber Security  
wdolle@kpmg.com

## **Andreas Glunz**

Bereichsvorstand International Business  
aglunz@kpmg.com

## **Holger Kneisel**

Mitglied des Vorstands, Advisory  
hkneisel@kpmg.com

## **Goran Mazar**

Partner, EMA & German Head of ESG  
and Automotive  
gmazar@kpmg.com

## **Anna Richter**

Partnerin, Deal Advisory,  
Head of People & Change  
annarichter@kpmg.com

## **Mattias Schmelzer**

Mitglied des Vorstands, CMO  
mschmelzer@kpmg.com

## **Dr.-Ing. Sylvia Trage**

Directorin, Consulting, Value Chain Transformation  
strage@kpmg.com

## **Ioannis Tsavlakidis**

Bereichsvorstand Consulting  
itsavlakidis@kpmg.com

## **Autoren**

### **Matthias Breiting**

Redakteur, Markets Central

### **Karsten Reschke**

Manager, Markets Central  
Business Research & Analysis

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

[www.kpmg.de/socialmedia](http://www.kpmg.de/socialmedia)



Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2022 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Aktiengesellschaft nach deutschem Recht und ein Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Limited, einer Private English Company Limited by Guarantee, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG und das Logo sind Marken, die die unabhängigen Mitgliedsfirmen der globalen KPMG-Organisation unter Lizenz verwenden.