



# Navigating Geopolitics

**Risikomanagement, Forecasting und  
Best Practices in deutschen Unternehmen**

Studie

Dezember 2025

# Vorwort

## Liebe Leserinnen und Leser,

geopolitische Krisen sind längst kein Ausnahmezustand mehr, sondern prägen den Alltag von Unternehmen weltweit. Handelskonflikte, Cyberangriffe, Energieabhängigkeiten oder regionale Spannungen beeinflussen heute unmittelbar Geschäftsmodelle, Lieferketten und Investitionen.

Für diese Studie haben wir Top-Entscheider und -Entscheiderinnen aus der deutschen Wirtschaft befragt. Sie zeigt, wo Unternehmen in Deutschland beim Management geopolitischer Dynamik aktuell stehen und welche Möglichkeiten sie nutzen können, um Unsicherheit gezielt in strategische Maßnahmen zu übersetzen.

Die Ergebnisse verdeutlichen ein zentrales Spannungsfeld: Während viele Unternehmen noch im Reaktionsmodus verharren, haben nur wenige geopolitische Resilienz bereits als strategischen Erfolgsfaktor verankert.

Ziel dieser Studie ist es, Orientierung zu geben und Impulse für die Weiterentwicklung von geopolitischem Risikomanagement und Forecasting zu setzen. Denn geopolitische Risiken lassen sich nicht vermeiden. Sie bilden jedoch die Grundlage bestehender Gestaltungsspielräume und unternehmerischer Resilienz.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.



**Dr. Benedikt Herles**

Director  
Co-Lead Geopolitics & Defence  
Kompetenzzentrum  
KPMG



**Timo Herold**

Partner  
Audit  
Regulatory Advisory  
KPMG

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<hr/>	
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
Kerndergebnisse und Orientierung auf einen Blick	
<hr/>	
<b>01   Geopolitik als Rahmenbedingung</b>	<b>6</b>
Unsicherheit als Dauerzustand für Unternehmen	
<hr/>	
<b>02   Von Reaktion zu Resilienz</b>	<b>10</b>
Risikomanagement und Forecasting zusammendenken	
<hr/>	
<b>03   Praxisstimmen aus der Wirtschaft</b>	<b>14</b>
Zwischen Herausforderung und Gestaltung	
<hr/>	
<b>04   KPMG Geopolitical Resilience Maturity Model</b>	<b>17</b>
Vier Stufen von Reaktivität zur Chancenorientierung	
<hr/>	
<b>05   Handlungsempfehlungen</b>	<b>18</b>
Die Top-Moves für Unternehmen	
<hr/>	
<b>Fazit und Ausblick</b>	<b>20</b>
Geopolitische Unsicherheit als Basis für aktive Gestaltungsspielräume	
<hr/>	
<b>Methodik und Studiendesign</b>	<b>22</b>
<hr/>	
<b>Kontakt</b>	<b>24</b>

# Executive Summary

## Kernergbnisse und Orientierung auf einen Blick

**Geopolitische Krisen sind längst Teil der unternehmerischen Realität.**

Diese Studie ist das Ergebnis einer Befragung unter deutschen Managerinnen und Managern. Sie macht klar: Die Mehrheit der Unternehmen spürt geopolitische Auswirkungen bereits heute, von Handelskonflikten über Rohstoffabhängigkeiten bis hin zu hybriden Bedrohungen. Die Dynamik dieser Veränderungen überfordert vielfach bestehende Strukturen.

**349**

Top-Entscheider:innen aus deutschen Unternehmen haben an unserer Befragung teilgenommen.

**15**

Top-Entscheider:innen aus deutschen Unternehmen wurden von unserem Expertenteam interviewt.

**12**

Schlüsselbranchen sind in den Ergebnissen berücksichtigt.

**58%**

**der Unternehmen sehen sich sehr stark oder deutlich von geopolitischen Risiken betroffen, weitere 36 Prozent immerhin mäßig.**

Nur

**26%**

**der Unternehmen verfügen über ein strukturiertes und vorausschauendes geopolitisches Risikomanagement.**

Nur

**25%**

**betreiben systematisches geopolitisches Forecasting, die Mehrheit reagiert ad-hoc.**

## Drei Kerneinsichten:

**01**

### Reaktion statt Resilienz

Viele Unternehmen agieren noch reaktiv. Verantwortlichkeiten sind fragmentiert, Ownership im Top-Management bleibt oft unklar.

**02**

### Forecasts ohne Wirkung

Szenarien werden zwar teilweise entwickelt, aber zu selten in Entscheidungen, Budgets oder konkrete Maßnahmen überführt.

**03**

### Chancen bleiben ungenutzt

Resilienz wird vielfach nur als Schutzmechanismus verstanden und nicht als Treiber für Wachstum, Innovation und Wettbewerbsfähigkeit.

## Handlungsfelder für Unternehmen:



### Verantwortung verankern

Klare Zuständigkeiten und Mandate für geopolitische Risiken im Top-Management etablieren.



### Strukturen stärken

Regelmäßige Risiko- und Forecast-Reviews mit definierten Frühindikatoren, klaren Entscheidungswegen und einer breiten, vernetzten Informationsbasis, von Branchenverbänden über lokale Strukturen bis hin zu externen Analysen.



### Chancen aktivieren

Geopolitische Dynamik gezielt als Impuls für Innovation, Partnerschaften und neue Märkte einsetzen.

## Unsere Perspektive:



**Geopolitische Krisen sind die neue Konstante.  
Wer die richtigen Strukturen schafft, bleibt auch in unsicheren  
Zeiten handlungsfähig und verwandelt Risiken in Chancen.** 

– Dr. Benedikt Herles, Co-Lead Geopolitics & Defence Kompetenzzentrum, KPMG

# 01 | Geopolitik als Rahmenbedingung

## Unsicherheit als Dauerzustand für Unternehmen

Von den befragten Unternehmen fühlen sich 58 Prozent sehr stark oder deutlich von geopolitischen Entwicklungen betroffen, weitere 36 Prozent immerhin mäßig. Doch bislang haben nur wenige diese Erkenntnis in Strukturveränderungen und strategische Veränderungen übersetzt.

### Branchen unterschätzen ihre eigene Exponiertheit

Die Betroffenheit variiert deutlich zwischen den Branchen. Während sich die Automobil-, Chemie- und Sicherheits-/Verteidigungsindustrie durch globale Lieferketten und kritische Infrastruktur stark exponiert sehen, schätzen Bauwirtschaft und Infrastruktur sowie Transport und Logistik ihre Risiken deutlich geringer ein. Ein gefährliches Selbstbild, denn gerade diese Branchen wären im Krisenfall besonders verletzlich.

#### Geopolitische Einflüsse werden erkannt – jedoch mit deutlichen Unterschieden zwischen den Branchen

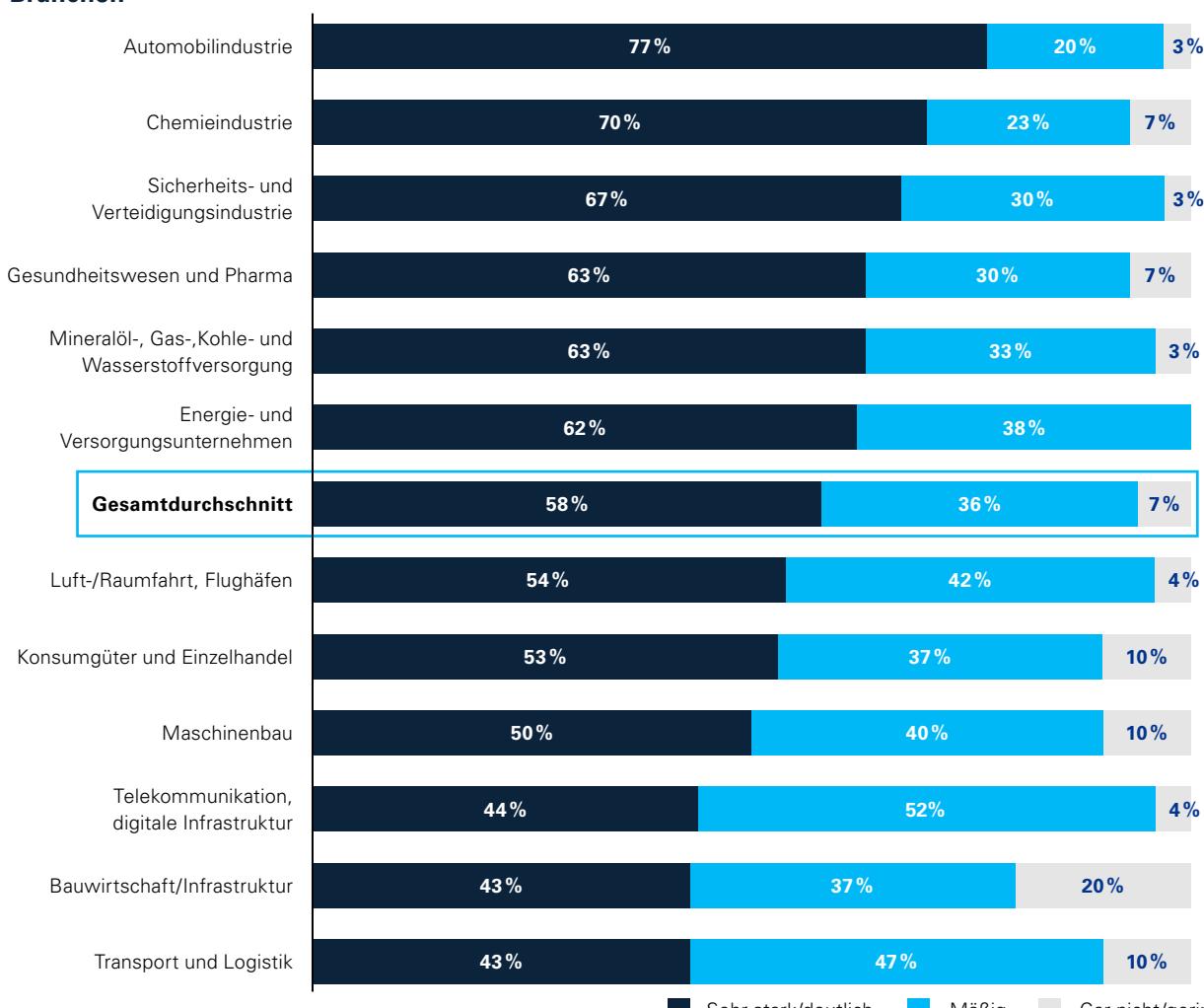


Abbildung 1:

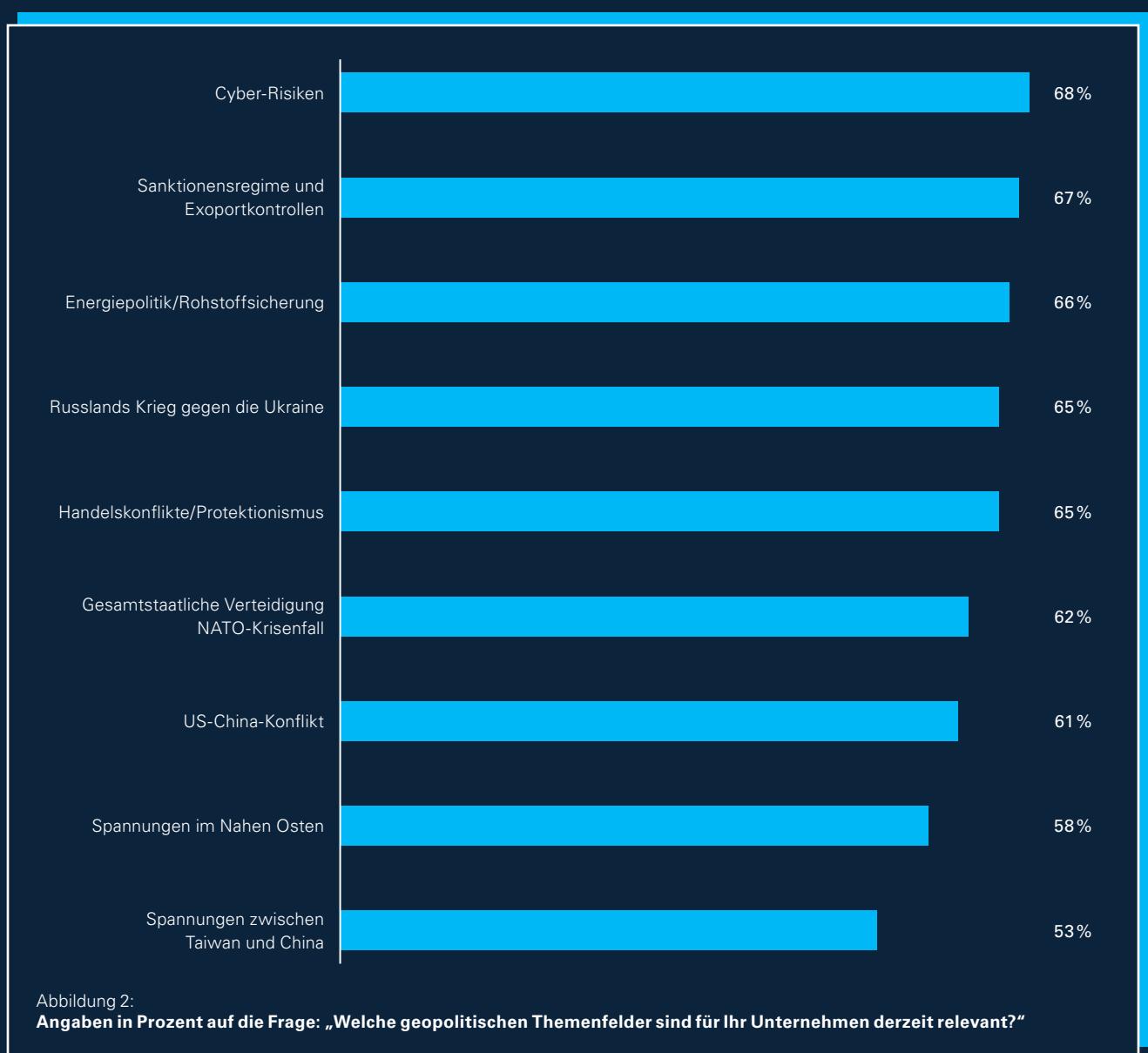
**Ergebnisse der Frage: „Wie stark beeinflussen geopolitische Entwicklungen aktuell Ihr Unternehmen?“**

Quelle: KPMG in Deutschland, 2025; Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich

# Breites Risikospektrum statt Einzelereignis

Noch vor wenigen Jahren spielte Geopolitik in den meisten Vorstandssitzungen eine untergeordnete Rolle. Globale sicherheitspolitische Entwicklungen wurden zwar betrachtet, waren aber meist keine unmittelbaren Einflussfaktoren auf die Unternehmenssteuerung. Heute hat sich dieses Bild grundlegend verändert. Unternehmen sehen sich zunehmend mit einer Vielzahl geopolitischer Themen konfrontiert, die operative Abläufe und strategische Entscheidungen gleichermaßen betreffen.

Handelskonflikte, Sanktionen, Rohstoff- und Technologieabhängigkeiten, Cyberrisiken und regionale Spannungen prägen ein Risikoumfeld, das kontinuierlich komplexer wird. Viele dieser Faktoren wirken miteinander und verstärken sich gegenseitig. Das geopolitische Risiko hat sich damit von einzelnen Ereignissen zu einem vernetzten System globaler Interdependenzen entwickelt.



Quelle: KPMG in Deutschland, 2025; Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich

## **Verantwortung bleibt fragmentiert**

Klare Verantwortlichkeiten sind eine zentrale Voraussetzung, um geopolitische Risiken wirksam zu steuern. Doch in vielen Unternehmen fehlt eine feste Verankerung entsprechender Zuständigkeiten.

Knapp zwei Drittel der Unternehmen (64 Prozent) haben bereits eine dedizierte Ansprechperson oder Abteilung für geopolitische Risiken benannt. Dennoch zeigt sich immer noch ein deutliches Defizit.

**36%**

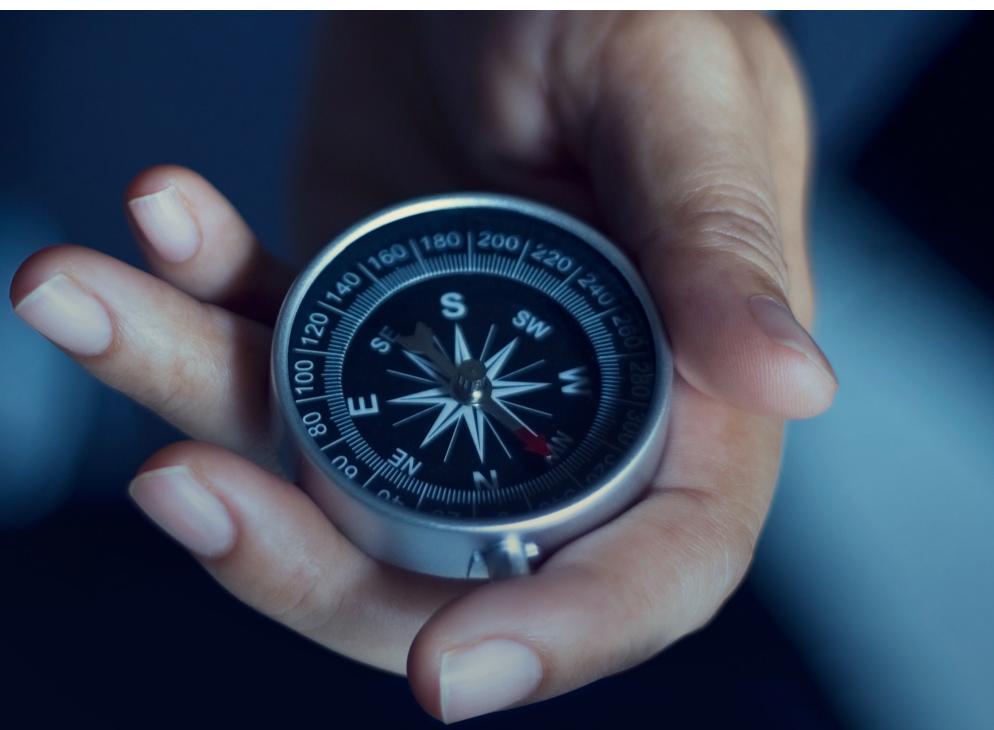
**der Befragten haben keine Hauptansprechperson oder Abteilung für geopolitische Themen in ihrem Unternehmen.**

Gerade im Fall von akuten Krisen fehlt dort eine klare Koordination, was die Entscheidungsfähigkeit erheblich einschränkt. Besonders auffällig sind dabei die Branchenunterschiede: Im Gesundheitswesen, in der Pharmaindustrie und im Maschinenbau gibt jeweils rund die Hälfte der Befragten an, keine klare Zuständigkeit zu haben. Im Transport- und Logistiksektor fühlen sich die Unternehmen am wenigsten von geopolitischen Entwicklungen betroffen und haben zugleich am seltensten feste Zuständigkeiten dafür (nur 40 Prozent). Diese Kombination macht die Branche in Krisen besonders verletzlich.

Auch dort, wo bereits Zuständigkeiten definiert sind, bleibt die Governance oft uneinheitlich. Die Verantwortung verteilt sich auf verschiedene Funktionen, etwa Risikomanagement, CEO- oder CFO-Office, Strategie, Unternehmenssicherheit, Public Affairs oder Compliance. Eine übergreifende Koordination ist selten.

Einen Best-Practice-Ansatz verfolgen bereits einige Unternehmen, die geopolitische Risiken ganzheitlich adressieren. Sie bündeln Ressourcen gezielt über Abteilungsgrenzen hinweg und verankern den Austausch auf zentraler Ebene. Working Groups mit Beteiligung von Vorstand, Strategie, Public Affairs und Risikomanagement sowie themenspezifische Taskforces schaffen einen kontinuierlichen Informationsfluss und ermöglichen abgestimmte Maßnahmen. Diese funktionsübergreifende Herangehensweise fördert Transparenz, Entscheidungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit im Krisenfall.

Ohne diese integrierte Zusammenarbeit bleibt die Reaktionsfähigkeit eingeschränkt. Entscheidend ist daher, Verantwortung klar zu bündeln und im Top-Management zu verankern, damit geopolitische Risiken nicht nur verwaltet, sondern strategisch gesteuert werden.



## Geopolitisches Management zwischen Anspruch und Umsetzung

Das grundlegende Bewusstsein für geopolitische Entwicklungen ist in den meisten Unternehmen vorhanden, doch die Einordnung und Bewertung konkreter Risiken erfolgt sehr unterschiedlich. Ein zentrales Problem ist, dass Geopolitik in den Unternehmen verschieden definiert wird. Während einige vor allem handelspolitische Risiken betrachten, beziehen andere hybride Bedrohungen wie Cyberangriffe oder Sabotage mit ein. Je nach Perspektive entstehen dadurch andere Prioritäten und Risikobilder.

Exemplarisch zeigt sich das bei Cyberrisiken: Nur 68 Prozent stufen sie als relevantes geopolitisches Themenfeld ein, obwohl sie maßgeblich von geopolitischen Konflikten getrieben werden und alle Betriebe bedroht sind.

Besonders kritisch ist, dass selbst große Unternehmen ihre Exponierung oft unterschätzen. Beispiel: Ein Tier-3-Automobilzulieferer wähnt sich aufgrund seiner geringeren öffentlichen Sichtbarkeit sowie seiner vorgelagerten Rolle in der Wertschöpfungskette in Sicherheit. Das ist ein Trugschluss. Die hybride Bedrohung besteht in gleichem Maße für die Produzenten von Vorprodukten, gerade weil deren temporärer Ausfall Auswirkung auf ganze Industriezweige haben kann.

Das zeigt, dass Krisenszenarien oft nicht einheitlich definiert und Zuständigkeiten unklar sind. In der Folge bleiben Entscheidungswege, Informationsflüsse und Reaktionsroutinen häufig unscharf.



## Dr. Benedikt Herles

Director  
Co-Lead Geopolitics & Defence  
Kompetenzzentrum  
KPMG

# **02 | Von Reaktion zu Resilienz**

## **Risk Management und Forecasting zusammendenken**

### **Geopolitisches Risikomanagement: Viele Unternehmen noch ohne klaren Kurs**

Die Fähigkeit, auf geopolitische Risiken zu reagieren, hängt entscheidend vom Reifegrad des Risikomanagements ab. Derzeit verfügt nur jedes vierte Unternehmen über einen strukturierten, vorausschauenden Ansatz. Etwa die Hälfte (46 Prozent) hat erste Grundlagen geschaffen, während 26 Prozent ausschließlich im Einzelfall reagieren.

**Besonders kritisch dabei ist, dass selbst in systemrelevanten Branchen wie Energieversorgung oder Transport und Logistik fast die Hälfte der Unternehmen ihre Risiken bislang ad hoc steuern.**

In vielen Unternehmen fehlen feste Routinen und klare Zuständigkeiten, um geopolitische Entwicklungen rechtzeitig zu erkennen. Risiken werden häufig erst dann adressiert, wenn sich ihre Auswirkungen bereits zeigen. Fehlende Prozesse zur systematischen Bewertung und frühzeitigen Integration in Entscheidungsprozesse führen zu Informationslücken und Reaktionsverzögerungen und schränken die Handlungsfähigkeit im Krisenfall erheblich ein.

Auch auf der operativen Ebene bestehen deutliche Lücken. Nur rund ein Drittel der Unternehmen verfügt über Notfallpläne, Cybersicherheits- und physische Schutzmaßnahmen oder redundante Lieferketten. Geopolitische Krisenszenarien und ihre Auswirkungen auf Geschäftsbetrieb und Belegschaft bleiben in vielen Unternehmen bislang weitgehend unberücksichtigt. Diese Defizite schaffen strukturelle Schwachstellen, die im Ernstfall gravierende Folgen haben können.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen geopolitische Risiken nur in großen Abständen bewerten. Ein klar definierter Analysezyklus fehlt häufig, wodurch Entwicklungen zu spät erkannt und Entscheidungen verzögert werden.

### **Geopolitische Analysen erfolgen zu selten**

Nur neun Prozent der Unternehmen bewerten geopolitische Risiken fortlaufend, weitere 25 Prozent zumindest quartalsweise. Knapp die Hälfte (43 Prozent) analysiert sie jedoch nur einmal im Jahr oder noch seltener. In einem Umfeld, das sich wöchentlich verändern kann, ist das zu wenig. Ohne regelmäßige Analyse bleiben Entscheidungen reaktiv und basieren häufig auf unvollständigen oder veralteten Informationen. Dadurch steigt das Risiko von Fehlentscheidungen, ineffizienter Ressourcennutzung und vermeidbaren Kosten.

### **Szenarioarbeit gewinnt an Bedeutung**

Ein nächster Schritt über die reine Analyse hinaus ist die Entwicklung konkreter geopolitischer Szenarien. Sie ermöglicht es Unternehmen, mögliche zukünftige Entwicklungen strukturiert zu erfassen und frühzeitig Handlungsoptionen abzuleiten. Derzeit verfügen nur 27 Prozent der Befragten über definierte geopolitische Szenarien, weitere 59 Prozent planen, ihre Szenarioarbeit künftig systematischer auszubauen.

Dabei unterscheiden sich die Ansätze deutlich. Einige Unternehmen entwickeln bereits detaillierte Szenarien, die verschiedene Entwicklungen und ihre potenziellen Auswirkungen abbilden. Andere bleiben noch auf einer allgemeineren Ebene und betrachten Themen wie Cyberrisiken oder geopolitische Spannungen, ohne sie in konkrete Szenarien zu übersetzen.

Szenarioarbeit stärkt die Fähigkeit, Unsicherheit in Planung zu übersetzen. Sie schafft die Grundlage für vorausschauendes Risikomanagement und ist damit auch eine wichtige Brücke zum Forecasting.

## **Geopolitisches Forecasting: Potenzial noch ungenutzt**

Die klassische Unternehmensplanung mit festen Fünfjahresstrategien und stabilen Zielmärkten stößt angesichts geopolitischer Dynamiken zunehmend an ihre Grenzen. Was gestern noch als verlässliche Grundlage für Entscheidungen galt, kann heute bereits überholt sein.

Unsere Befragung zeigt, dass viele Unternehmen immer noch stark auf traditionelle Planungslogiken setzen. Nur rund ein Viertel verfügt bislang über ein strukturiertes, geopolitisches Forecasting. In einigen Branchen liegt der Anteil noch deutlich darunter. Weitere 46 Prozent haben zumindest erste Grundlagen geschaffen, während 28 Prozent ausschließlich im Einzelfall reagieren.

Unternehmen, die bereits über ein strukturiertes Forecasting verfügen, nutzen häufig Szenarioanalysen, um mögliche Entwicklungen zu antizipieren und strategische Maßnahmen abzuleiten. Doch Analysen entfalten erst dann Wirkung, wenn sie in konkrete Verantwortlichkeiten, Budgets und Maßnahmen übersetzt werden.

Die Unternehmen, die aktuell nur im Einzelfall reagieren, verfolgen häufig einen kurzfristigeren Ansatz. Sie bewerten, wie stark ihr Geschäft in bestimmten Märkten von geopolitischen Entwicklungen betroffen sein könnte, und prüfen, ob das verbleibende Risiko tragbar ist. Dieser Ansatz basiert meist auf quantitativen Einschätzungen des finanziellen Risikoexposures in relevanten Ländern. Er ermöglicht schnelle Entscheidungen und unmittelbare Maßnahmen, etwa zur Reduzierung von Abhängigkeiten oder zur Anpassung von Lieferketten. Gleichzeitig birgt er jedoch die Gefahr, dass Unternehmen erst reagieren, wenn Risiken bereits eingetreten sind und damit wertvolle Zeit für präventive Maßnahmen verloren geht.

Eine zentrale Voraussetzung für wirksames Forecasting ist der Zugang zu aktuellen und verlässlichen Informationen. Viele Unternehmen haben hier mit fragmentierten Datenquellen und veralteten Berichten zu tun. Auch bestehende Netzwerkstrukturen, beispielsweise Arbeitskreise oder Initiativen zum Austausch über geopolitische Entwicklungen, können diesen Informationsbedarf oft nicht dauerhaft decken. Häufig verlieren sie im Tagesgeschäft an Bedeutung, weil sie zusätzlichen Aufwand verursachen und nicht fest in bestehende Prozesse eingebunden sind. Dadurch bleiben Informationsflüsse unvollständig, und aktuelle Erkenntnisse werden nicht konsequent geteilt. Der Bedarf an vernetzten Informationsplattformen wächst, um Entwicklungen kontinuierlich zu beobachten und Wissen systematisch zu nutzen.

Verbände können dabei eine wichtige Rolle durch eine fortlaufende Aktualisierung geopolitischer Risikolandschaften oder koordinierte Branchenbriefings übernehmen. Insbesondere auch staatliche Stellen verfügen über relevante Informationen, deren gezieltere Nutzung Unternehmen im Risikomanagement und Forecasting unterstützen kann. Eine engere Kooperation zwischen Außen-, Wirtschafts- und Sicherheitsressorts und der Industrie könnte Frühwarnsysteme stärken und Wissen präventiv nutzbar machen.

Wenn es gelingt, aktuelle Informationen, verlässliche Datenquellen und vernetzte Strukturen zu integrieren, dann lassen sich geopolitische Forecasts mit höherer Qualität und größerer Aussagekraft erstellen. So wird es auch für Unternehmen nutzbar, die bislang eher reaktiv agiert haben. Richtig angewendet, entwickelt sich Forecasting vom reinen Risikoinstrument zum strategischen Frühwarn- und Chancenradar. Es wird damit zu einem Instrument, das strategische Entscheidungen stärkt und Unternehmen in einem volatilen Umfeld handlungsfähig hält.

## **Geopolitisches Forecasting**

**beschreibt einen strukturierten, kontinuierlichen Prozess zur Beobachtung, Bewertung und Antizipation geopolitischer Entwicklungen. Es kombiniert quantitative Daten, Szenarioarbeit und qualitative Einschätzungen, um Auswirkungen auf Märkte, Lieferketten und Geschäftsmodelle frühzeitig sichtbar zu machen und Handlungsoptionen abzuleiten.**

# Nur wenige Branchen steuern geopolitische Risiken und Chancen strukturiert und vorausschauend

Während Transport und Logistik, die Automobilindustrie und Energie- und Versorgungsunternehmen bereits über klarere Strukturen verfügen, zeigen sich besonders Maschinenbau, Gesundheitswesen und Pharma sowie die Rohstoffversorger sehr reaktiv.

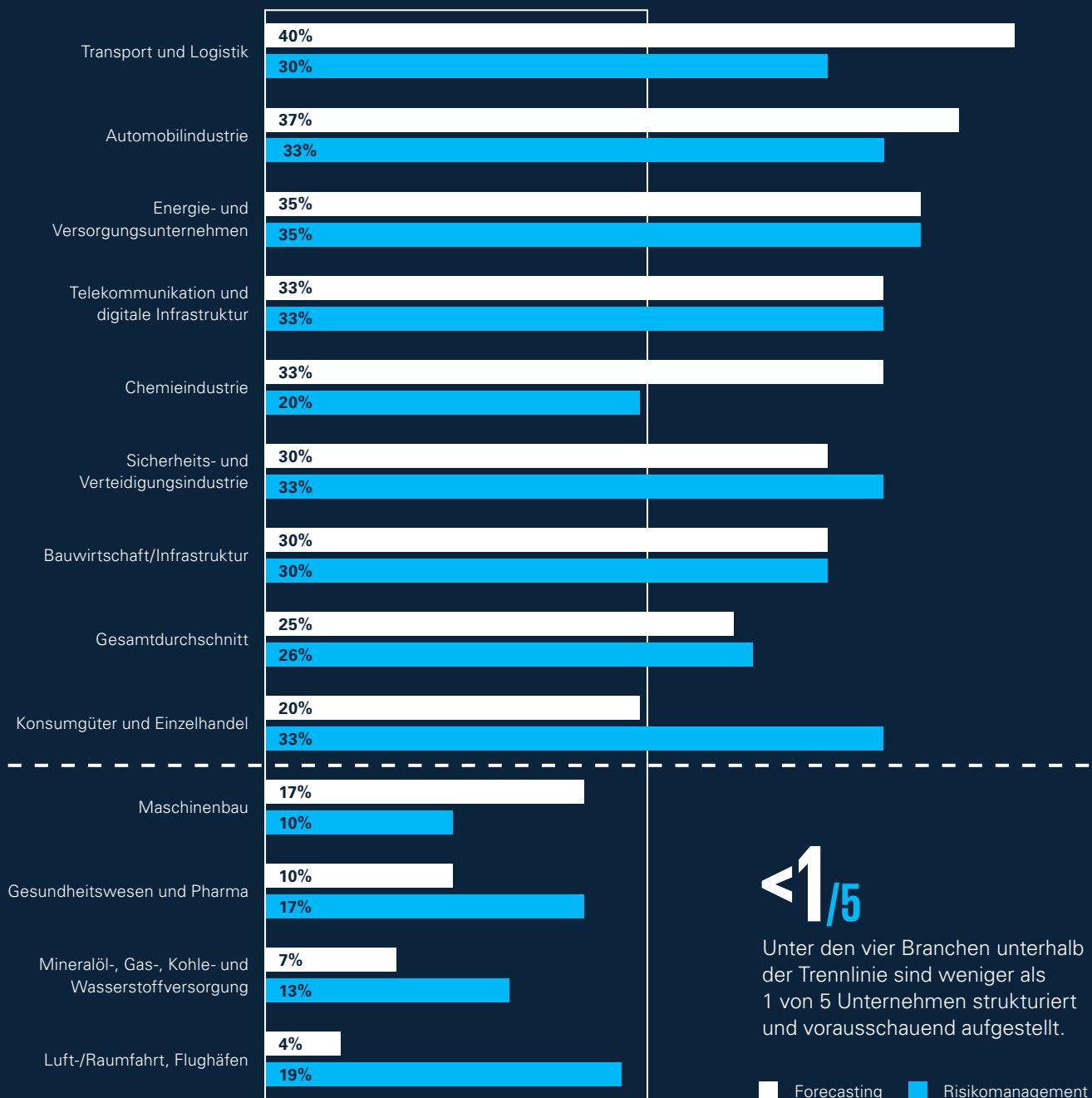


Abbildung 3:

**Anteil der Unternehmen, die in ihrer Branche beim Risikomanagement und Forecasting strukturiert und vorausschauend aufgestellt sind**

Quelle: KPMG in Deutschland, 2025; Angaben in Prozent; Rundungsdifferenzen möglich



# 03 | Praxisstimmen aus der Wirtschaft

## Zwischen Herausforderung und Gestaltung

Die befragten Unternehmen nehmen geopolitische Risiken heute deutlich ernster als noch vor wenigen Jahren, doch zwischen Analyse und Umsetzung von konkreten Maßnahmen bleibt eine spürbare Lücke. Viele Organisationen erkennen Risiken früh, agieren aber aus Marktzwängen oder Kostengründen dennoch reaktiv. Häufig fehlen verankerte Prozesse, Verantwortlichkeiten und die Konsequenz, Szenarioanalysen in konkrete Maßnahmen zu überführen. So entsteht ein Spannungsfeld zwischen gestiegenem Bewusstsein und begrenzter Handlungsfähigkeit.



**„Geopolitische Risiken sind heute integraler Bestandteil unserer strategischen Planung – von der Produktentwicklung über die Supply Chain bis zum finanziellen Forecasting. Die Geschwindigkeit und Komplexität der globalen Veränderungen erfordern ein tiefes Verständnis und flexible Szenarien.“**

**Dr. Petar Pelemis**

Senior Vice President Strategy, M&A and Product Management, Rolls-Royce Power Systems AG



„Wenn man vor fünf Jahren im Board Room das Wort Geopolitik in den Mund genommen hätte, hätten viele gesagt: Worüber reden wir hier? Heute ist das Thema auf jeder Vorstands-Agenda.“ – **Anlagenhersteller**

„Wir nutzen geopolitische Szenarien, um Unsicherheiten greifbar zu machen und vorbereitet zu sein. Nicht um Ereignisse punktgenau vorherzusagen, sondern um Trends zu verstehen, Wahrscheinlichkeiten einzuschätzen und Maßnahmen frühzeitig in der Schublade zu haben.“ – **Technologiekonzern**

„Das Ergreifen harter Maßnahmen ist schwierig. Manche Schritte sind ‚No-Regret-Maßnahmen‘ – sie lohnen sich in jedem Fall. Andere bergen das Risiko, dass die geopolitischen Entwicklungen anders verlaufen als prognostiziert.“ – **Technologiekonzern**

„Viele Unternehmen scheuen den Aufwand, Prozesse geopolitischen Managements fest zu verankern und unterschätzen die Kosten spontaner Reaktionen im Krisenfall.“ – **Industrieunternehmen**

„Wir arbeiten mit Szenarioanalysen und Wahrscheinlichkeiten. Aber das Problem ist weniger die Analyse – es geht darum, daraus konsequent Maßnahmen abzuleiten.“ – **Technologiekonzern**



**„Geopolitik ist eines der wesentlichsten Themen, die unseren strategischen Handlungsrahmen täglich bestimmen – nicht nur als Risiko, sondern vor allem auch als Impuls für neue Geschäftsmodelle und unternehmerische Weiterentwicklung.“**

**Susanne Marell**

Bereichsvorständin Corporate Affairs, Schwarz Gruppe



#### **Ergänzend berichten einige Unternehmen von positiven Erfahrungen mit einem proaktiven Ansatz:**

„Unsere Stärke liegt darin, internationale Netzwerke und lokale Kontakte zusammenzuführen, um Risiken frühzeitig zu antizipieren.“ – **Industrieunternehmen**

---

„Der Austausch über Verbände ist für uns entscheidend – in diesem Rahmen erkennen wir geopolitische Trends oft früher, als wir es allein könnten.“ – **Industrieunternehmen**

---

„Wir verstehen Risikomanagement nicht nur als Abwehr, sondern vor allem als Potenzialmanagement. So werden aus geopolitischen Risiken konkrete Geschäftschancen.“ – **Handelskonzern**

---

„In sensiblen Bereichen wird heute stärker darauf geachtet, welche Technologie und welche Zulieferer zum Einsatz kommen. Was früher eine reine Kostenfrage war, ist inzwischen eine strategische Entscheidung für Versorgungssicherheit.“ – Medizintechnikunternehmen unterschätzen die Kosten spontaner Reaktionen im Krisenfall.“

– **Industrieunternehmen**



**„Geopolitisches Risikomanagement funktioniert heute nicht mehr nach den bisher gewohnten Gesetzmäßigkeiten. Es gibt keine stabile, regelbasierte und verlässliche Weltordnung mehr, auf die man bauen kann. Das zwingt uns dazu, Risiken völlig neu zu bewerten, kontinuierlich zu mitigieren und das sich stetig ändernde Risikoumfeld in unsere Strategien einfließen zu lassen.“**

**Christian Dummler**

Group CFO & Managing Director, Zeppelin Group



## Geopolitik als Chance

Ein wirksames geopolitisches Risikomanagement darf nicht bei Schutzmechanismen stehen bleiben.

Geopolitische Veränderungen schaffen Unsicherheit, eröffnen aber zugleich neue Märkte, Chancen für Partnerschaften und technologische Entwicklungen. Unternehmen sichern sich einen klaren Vorsprung, wenn sie geopolitische Dynamiken aktiv als strategische Gestaltungsspielräume verstehen und gezielt in ihre Steuerung integrieren.

Ein integrierter Ansatz, der Risikomanagement und Forecasting auf Basis vielfältiger Informationsquellen verbindet, bildet dafür die Grundlage. Die Kombination aus internen Analysen, externen Daten, Branchennetzwerken und internationalen Partnerschaften schafft Transparenz über sich abzeichnende Entwicklungen. So werden Risiken früher erkannt, Handlungsoptionen präziser bewertet und Chancen gezielt genutzt – von der Diversifizierung von Lieferketten bis hin zur Erschließung neuer Märkte.

Oft gilt es beispielsweise, bestehende Technologien, Assets und Fähigkeiten eines Unternehmens auf neue Geschäftsfelder zu übertragen. Resilienz wird damit nicht nur zum Schutzmechanismus, sondern zum Motor für Wertschöpfung und Wachstum. Risikomanagement und Forecasting entfalten ihren vollen Nutzen erst, wenn Chancen konsequent mitgedacht werden.



**Timo Herold**

Partner  
Audit  
Regulatory Advisory  
KPMG

# 04 | KPMG Geopolitical Resilience Maturity Model

## Vier Stufen von Reaktivität zur Chancenorientierung

Zwischen reaktiver Krisenbewältigung und strategischer Steuerung liegt oft ein weiter Weg. Das folgende geopolitische Reifegrad-Modell beschreibt vier Entwicklungsstufen, von Ad-hoc-Reaktion bis zur orchestrierten, ganzheitlichen Steuerung. Es bietet Unternehmen einen Orientierungsrahmen, um den eigenen Reifegrad einzuordnen und gezielt weiterzuentwickeln.

### Stufe 01 – Ad hoc und reaktiv

- Merkmale:** Keine klaren Zuständigkeiten, keine Szenarien, Reaktionen nur im Einzelfall.
- Risiko:** Hohe Abhängigkeiten und Kosten durch permanente Reaktivität.
- Nutzen:** Geringe Resourcenbindung, schnelle Improvisation möglich.
- Chancen:** Sehr begrenzte Chancen, Unternehmen reagieren überwiegend auf äußere Entwicklungen, statt sie aktiv zu gestalten.

### Stufe 02 – Strukturiert, aber fragmentiert

- Merkmale:** Erste Prozesse und jährliche Analysen etabliert, Verantwortung fragmentiert. Teilweise Szenarien mit Handlungsoptionen.
- Risiko:** Begrenzte Steuerungsfähigkeit, Analysen oft ohne strategische Wirkung.
- Nutzen:** Erste Routinen, mehr Transparenz im Umgang mit geopolitischen Themen.
- Chancen:** Risiken werden sichtbar, erste Hebel zur Stabilisierung entstehen.

### Stufe 03 – Systematisch und integriert

- Merkmale:** Regelmäßige Reviews, Governance verankert. Anbindung an Vorstandsebene, Nutzung von Frühindikatoren.
- Risiko:** Ganzheitliche Entscheidungen, geringere Kosten durch Reaktivität.
- Nutzen:** Höherer Aufwand, Gefahr von Bürokratie.
- Chancen:** Frühzeitige Anpassung von Strategien, bessere Nutzung von Marktchancen durch vorausschauendes Handeln.

### Stufe 04 – Strategisch und chancenorientiert

- Merkmale:** Integral verankert in Strategie- und Budgetprozessen.
- Risiko:** Erfordert Investitionen und Kulturwandel.
- Nutzen:** Proaktive Ausarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen auf Risiko- und Chancenseite.
- Chancen:** Entwicklung neuer Geschäftsfelder, starke Resilienz als Differenzierungsfaktor.

# 05 | Handlungsempfehlungen

## Die Top-Moves für Unternehmen

Das Reifegrad-Modell der geopolitischen Resilienz zeigt den Weg von reaktiver Krisenbewältigung hin zu strategischer Steuerung. Der Übergang zwischen den Stufen erfordert bewusste Entscheidungen und Prioritäten. Unternehmen, die heute noch vorwiegend reagieren, können mit gezielten Maßnahmen Schritt für Schritt mehr Struktur, Integration und vorausschauende Steuerungsfähigkeit aufbauen.

Die folgenden „Top-Moves“ verdeutlichen, welche Hebel in der Praxis entscheidend sind, um diesen Weg konsequent zu gehen – von Reaktivität bis hin zu echter geopolitischer Intelligenz.

01

### Ownership sichern

Klare Verantwortlichkeiten für geopolitische Risiken im Top-Management verankern – mit eindeutigem Mandat, funktionsübergreifender Zusammenarbeit und direkter Anbindung an die strategische Steuerung.

02

### Kontinuierliches Monitoring etablieren

Ein fortlaufendes Monitoring geopolitischer Entwicklungen aufbauen – mit klar definierten Indikatoren, Verantwortlichkeiten und regelmäßiger Integration in Planungs- und Entscheidungsprozesse.

03

### Frühindikatoren nutzen

Acht bis zwölf Trigger mit definierten Schwellenwerten und Maßnahmenpfaden festlegen, um Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen gezielt auszulösen.

## **04** Integration leisten

Geopolitische Risiken ganzheitlich über Geschäftsbereiche, Funktionen und Regionen hinweg adressieren und fest in die Corporate Governance einbinden, um eine konsistente Sicht auf Risiken und Chancen entlang der gesamten Wertschöpfungskette sicherzustellen.

## **05** Strategische Ableitung schaffen

Forecasts direkt mit Budgets und strategischen Entscheidungen verknüpfen.

## **06** Chancen aktivieren

Geopolitische Dynamik als Impuls für Innovation, Partnerschaften und neue Märkte nutzen.

# Fazit und Ausblick

---

## Geopolitische Unsicherheit als Basis für aktive Gestaltungsspielräume

Unsere Analyse zeigt: Geopolitische Risiken sind längst zu einem zentralen Faktor für Unternehmen in Deutschland geworden. Viele der von uns befragten Betriebe erkennen die Relevanz geopolitischen Managements, bleiben in der Umsetzung von Konsequenzen jedoch auf halber Strecke stehen. Fragmentierte Zuständigkeiten, fehlende Routinen und selten genutzte Frühindikatoren verhindern, dass Risikomanagement und Forecasting ihr volles Potenzial entfalten.

Ein zentrales Risiko liegt darin, dass Unternehmen ihre eigene Exponiertheit unterschätzen, sei es bei Lieferketten, technologischen Abhängigkeiten oder hybrider Bedrohungslage. Unsere Erfahrung zeigt: Wo Risiken vermeintlich gering erscheinen, entstehen häufig die größten Kettenreaktionen.

Gleichzeitig gibt es Positivbeispiele, die illustrieren, wie geopolitische Dynamiken strategisch als Hebel für verstärkte Resilienz, Innovationskraft und die Ableitung neuer Geschäftsfelder aufgegriffen werden können. Diese Unternehmen beweisen, dass geopolitisches Risikomanagement und -Forecasting kein reines Abwehrthema ist, sondern ein Gestaltungsfaktor mit unmittelbarem Einfluss auf Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum.

---

## Der Blick nach vorn macht deutlich:

### Resilienz bleibt eine Daueraufgabe

Geopolitische Unsicherheit wird Unternehmen auch zukünftig begleiten. Entscheidend ist, wie konsequent sie diese in ihre Steuerungslogik integrieren.

### Chancenperspektive gewinnen

Wer Risiken ausschließlich als Bedrohung versteht, lässt wertvolles Potenzial ungenutzt. Erst die systematische Übersetzung von Szenarien in Innovations- und Wachstumsoptionen schafft Werte.

### Ökosystem-Resilienz aufbauen

Stabile Wertschöpfungsketten entstehen nur, wenn auch Zulieferer, Partner und Dienstleister in den Resilienzprozess einbezogen werden. Unternehmen allein können Unsicherheit selten komplett abfedern. Erst gemeinsam entsteht Resilienz in der Wertschöpfungskette und im industriellen Cluster.

## Unser Fazit:

**Deutsche Unternehmen müssen lernen, mit einer neuen Realität geopolitischer Dynamik umzugehen. Ob die bestehende Unsicherheit zur Gefahr oder zum Treiber ihrer Zukunftsfähigkeit wird, entscheidet sich daran, wie konsequent Lücken geschlossen und Chancen genutzt werden.**

# Methodik und Studiendesign

Diese Studie kombiniert einen quantitativen und einen qualitativen Ansatz. Damit entsteht ein Lagebild, das auf einer breiten Datenbasis beruht und durch vertiefende Perspektiven aus Expertengesprächen ergänzt wird.

## Quantitative Befragung:

Insgesamt wurden 349 Führungskräfte aus deutschen Unternehmen mit einem jährlichen Mindestumsatz von 100 Millionen Euro und einer Mitarbeiteranzahl von mindestens 500 befragt. Die Befragung erfolgte im August 2025.

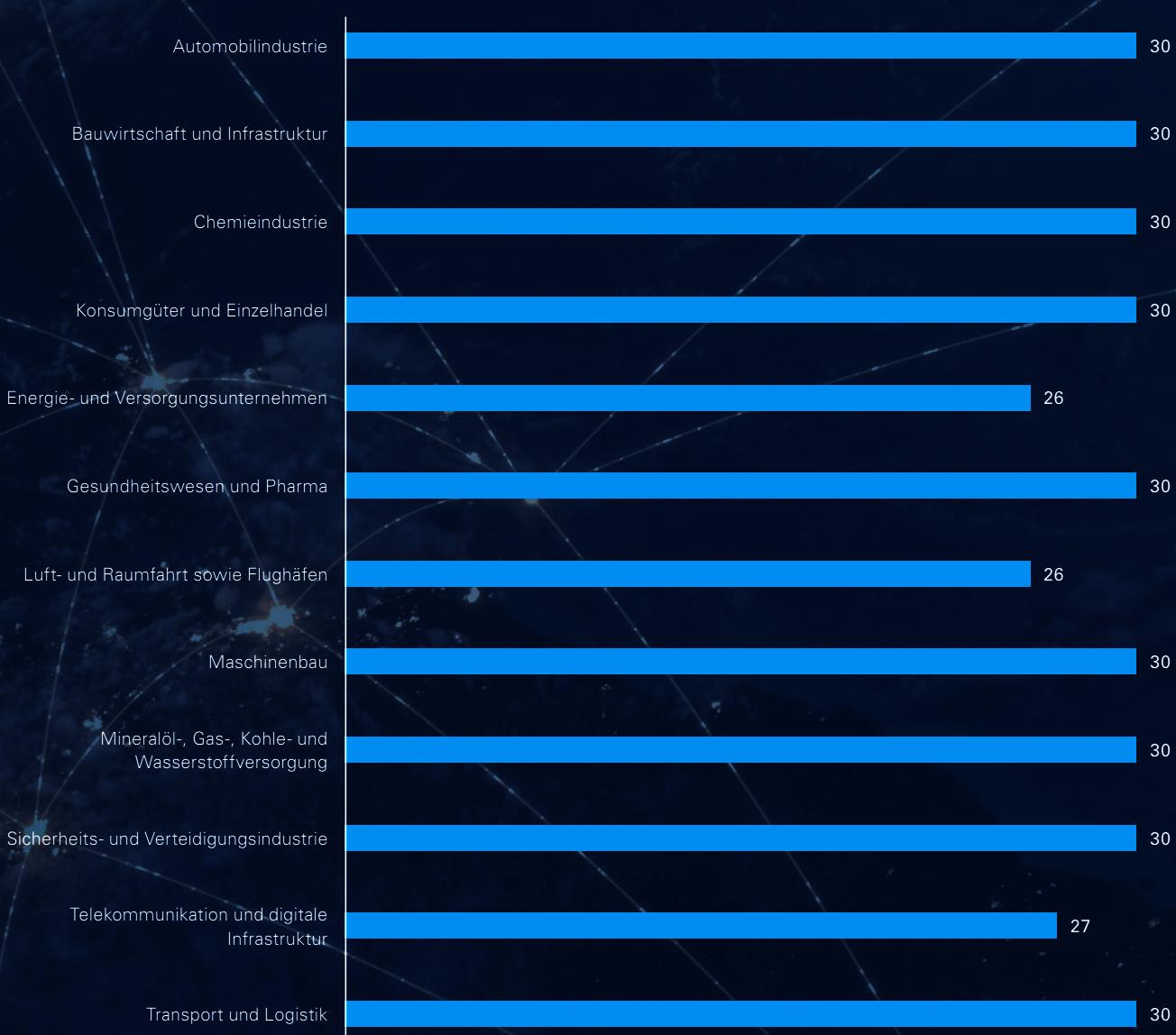


Abbildung 4:

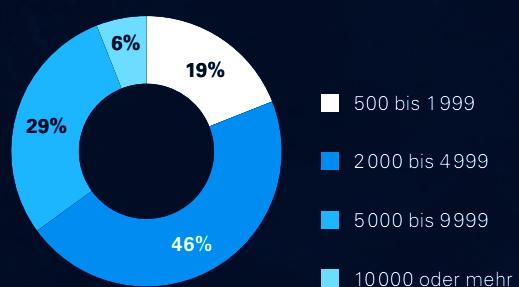
**Die Befragten verteilen sich wie angegeben auf die folgenden zwölf Branchen**

Quellen: KPMG in Deutschland, 2025

Abbildung 5:  
**Rolle der Befragten im Unternehmen**



Abbildung 6:  
**Anzahl der Mitarbeitenden im Unternehmen in Deutschland**



Quellen: KPMG in Deutschland, 2025; Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich

## Qualitative Interviews

Ergänzend führte KPMG Experteninterviews mit führenden Unternehmen aus den genannten Branchen durch. Diese Gespräche vertieften die quantitativen Ergebnisse und ermöglichen ein differenziertes Bild.

Die qualitativen Stimmen sind an zwei Stellen in die Studie eingeflossen:

- als Praxisstimmen aus der Wirtschaft in den Kapiteln zu Risikomanagement und Forecasting,
- als KPMG Insights, die die übergeordneten Muster und Schlussfolgerungen aus den Gesprächen zusammenfassen.

## Studiendesign:

Die Kombination aus quantitativen und qualitativen Daten erlaubt einen zweifachen Blick:

- Eine breite Abdeckung zeigt, wie deutsche Unternehmen aktuell aufgestellt sind, differenziert nach Branchen, Größen und Funktionen.
- Eine tiefe Einordnung ermöglicht das Erkennen von Mustern aus Expertengesprächen und das Ableiten von konkreten Handlungsfeldern.

# Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Dr. Benedikt Herles**

Director, Co-Lead Geopolitics &  
Defence Kompetenzzentrum,  
Leiter Country Practice Afrika  
M +49 160 95204862  
bherles@kpmg.com



**Timo Herold**

Partner, Audit, Regulatory Advisory,  
Sustainability Reporting & Governance,  
Risk Compliance  
M +49 151 72924093  
timoherold@kpmg.com

## Studienteam

Rocco Riedlinger, Tamara Fuhry

[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.

© 2025 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.