

ATREUS

A HEIDRICK & STRUGGLES COMPANY

2025 LEADERSHIP PLUS STUDIE

© spyratofstock.adobe.com

DIE ATREUS LEADERSHIP STUDIE 2025

FÜHRUNGSTALENTE FÜR HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT

Editorial

Die Atreus Leadership+ Studie 2025 zeigt: Deutsche Unternehmen erkennen die Notwendigkeit von Innovationen und die Integration von KI klar. Zwischen Erkenntnis und konsequenter Umsetzung klafft aber eine Lücke. Zwar sehen 56 Prozent die Einführung von KI in Prozessen und Produkten als Priorität, gleichzeitig investieren mehr als die Hälfte der Firmen weniger als 5 Prozent ihres Umsatzes in Innovation. Auch die Risikobereitschaft ist gering: Nur gut 11 Prozent der Befragten sind sehr bereit, zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen größere Risiken einzugehen.

Zusätzliche Herausforderungen bereitet das wirtschaftliche Umfeld: Gut die Hälfte der befragten Unternehmen hat im ersten Halbjahr 2025 ihre Ziele verfehlt, für das zweite Halbjahr bleibt die Erwartungshaltung ebenfalls verhalten. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten und ein innovationsfeindliches regulatorisches Umfeld – 84 Prozent kritisieren zum Beispiel überbordende Bürokratie.

Gleichzeitig steigt der Druck, handlungsfähig zu bleiben. 60 Prozent der Führungskräfte sehen Anpassungsfähigkeit als entscheidend an, 50 Prozent die Offenheit für neue Technologien. Genau hier kommen Interim Manager und externe Expert:innen ins Spiel: Mehr als die Hälfte der Unternehmen setzt sie bereits gelegentlich oder regelmäßig ein – Tendenz steigend.

Denn Interim Manager liefern, was viele Organisationen aktuell nicht allein stemmen können: Tempo, Know-how und Umsetzungskompetenz in kritischen Phasen. Sie sind der Hebel, um Innovationsprojekte abzusichern, Risiken zu reduzieren und dennoch schnell Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Die zentrale Botschaft für C-Level-Entscheider:innen lautet daher: Warten ist das größte Risiko. Wer sich jetzt externe Expertise ins Haus holt, verschafft sich Vorsprung. Wer zaudert, riskiert den Anschluss.



Das Studien-Set-up

- + **Zeitraum der Befragung:** 11.07.2025 – 25.08.2025
- + **Methode:** Online-Befragung mit geschlossenen und offenen Fragen
- + Insgesamt **796 C-Level-Teilnehmer** – darunter Spitzenführungskräfte der deutschen Wirtschaft wie Geschäftsführer, Vorstände, Aufsichtsräte sowie Interim Manager aus verschiedenen Branchen



Key Findings der Atreus Leadership+ Studie 2025

1. KI ja, aber es ist nur wenig Geld für ein Investment in KI da.

Viele Unternehmen sehen KI als notwendig, scheuen aber die finanziellen und technologischen Unwägbarkeiten.

2. Innovationsbudgets laufen auf Sparflamme.

Die meisten Unternehmen investieren nur Bruchteile ihres Umsatzes – aus Angst vor Fehlinvestitionen.

3. Deutschland ist bei KI noch Entwicklungsland.

Zwei Drittel der Unternehmen haben KI bisher kaum integriert und drohen international den Anschluss zu verlieren.

4. Hinzu kommen geopolitische Unsicherheiten und ein innovationsfeindliches regulatorisches Umfeld –

eine überwältigende Mehrheit kritisiert die Politik zum Beispiel für überbordende Bürokratie.

5. Unternehmenskultur ist der wahre Innovationsbooster.

Wo Offenheit und Mut zu Neuem herrschen, gelingt die Integration von Technologien deutlich erfolgreicher.

6. Führung wird neu definiert – und härter.

Zukunftserfolg hängt ab von Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und dem Kampf um Talente.

7. Die Agenda für die Zukunft ist klar und ambitioniert.

KI, Produktentwicklung, Automatisierung und Mitarbeiterentwicklung stehen ganz oben auf der Investitionsliste der Unternehmen.

8. KI ist kein Nice-to-have, sondern Überlebensstrategie.

Die Integration von KI in Prozesse und Abläufe entscheidet über Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftserfolg.

9. Die Konjunktur trifft die Unternehmen mit voller Wucht.

Die schwache wirtschaftliche Lage drückt die Performance und zwingt zu Zurückhaltung – aber ein Rest an Optimismus bleibt.

10. Ohne Agilität und Offenheit verliert man den Anschluss.

Führungskräfte, die nicht flexibel auf Disruption reagieren, laufen Gefahr, im Wettbewerb schnell abgehängt zu werden.

**WIR
GESTALTEN
ERFOLG**

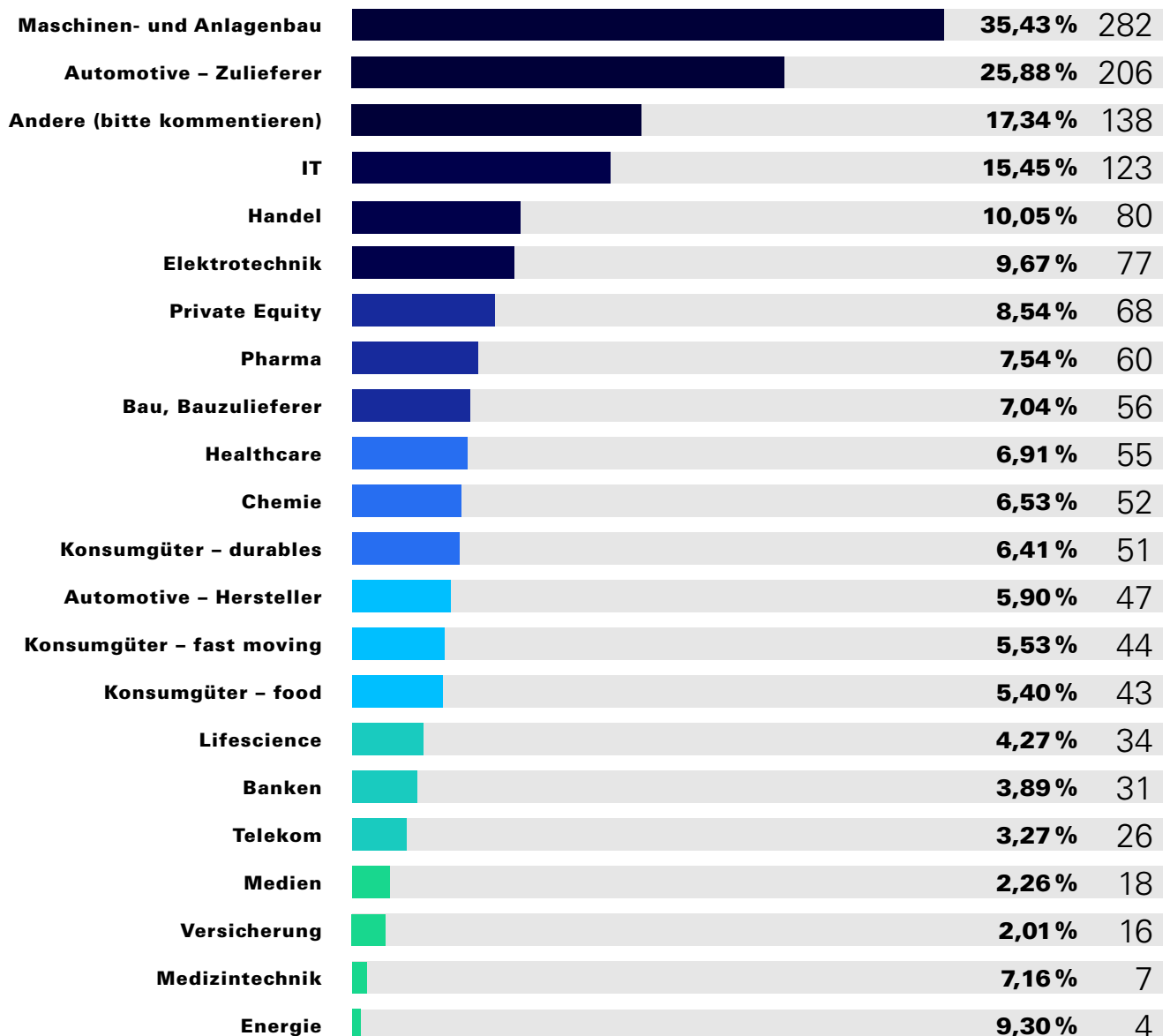


Branchenschwerpunkte der Befragten: Maschinenbau und Automotive dominieren

Rund 35 Prozent der Befragten sind im Maschinen- und Anlagenbau tätig, 26 Prozent in der Automobilindustrie (Hersteller und Zulieferer), rund 28 Prozent im Bereich

Konsumgüter und Handel, 15 Prozent in der IT-Branche und rund 10 Prozent im Bereich Elektrotechnik.

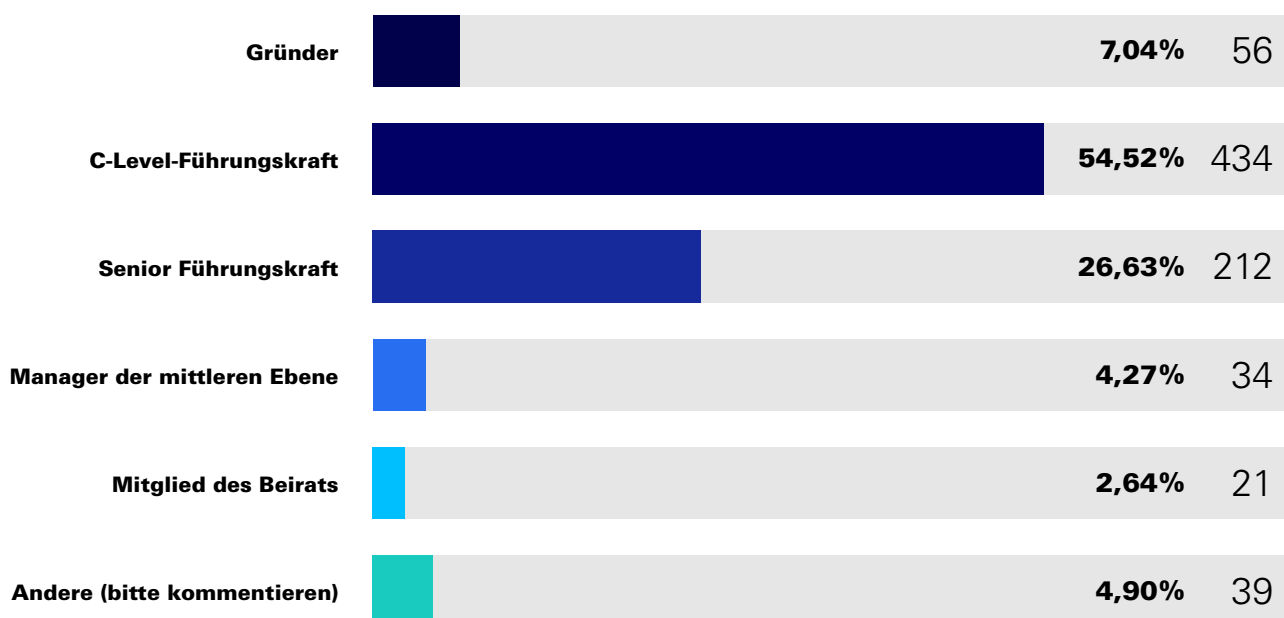
01 In welchen **Branchen** sind Sie im **Schwerpunkt** tätig? (maximal 3 Antwortoptionen)



Seniorität der Befragten: **85 % der Befragten im Top-Management**

Rund 55 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage/Studie sind C-Level-Führungskraft (CEO, CFO, COO etc.), 27 Prozent sind Senior Führungskräfte, 7 Prozent Gründer, 4 Prozent Manager der mittleren Ebene und 3 Prozent Mitglieder des Beirats.

02 Welche der **folgenden Bezeichnungen** beschreibt Ihre **berufliche Seniorität** am besten?



KI-Integration stockt, Zurückhaltung wegen Krisendrucks

Fast zwei Drittel der Unternehmen haben KI bislang kaum in ihre Prozesse, Produkte und Fertigung integriert. Die Mehrheit verharrt noch in Pilotphasen oder ersten Ansätzen. Gleichzeitig zwingt die unsichere geopolitische und wirtschaftliche Lage die Unternehmen dazu, mit Bedacht vorzugehen. Gefordert ist deshalb ein Balanceakt: wohlüberlegte Entscheidungen treffen – aber dennoch innovationsfreudig bleiben, um nicht dauerhaft Wettbewerbsnachteile zu riskieren.



„Dass die Situation für die Unternehmen in Anbetracht multipler Krisenszenarien aktuell sehr herausfordernd ist, ist klar und sicher auch eine Folge der schwierigen geopolitischen Gesamtlage. Daher sind gerade die Unternehmen aus Deutschland gut beraten, weiterhin umsichtige und wohlüberlegte Entscheidungen im Rahmen ihrer jeweiligen Möglichkeiten zu treffen und gleichzeitig so innovationsfreudig wie möglich zu sein.“

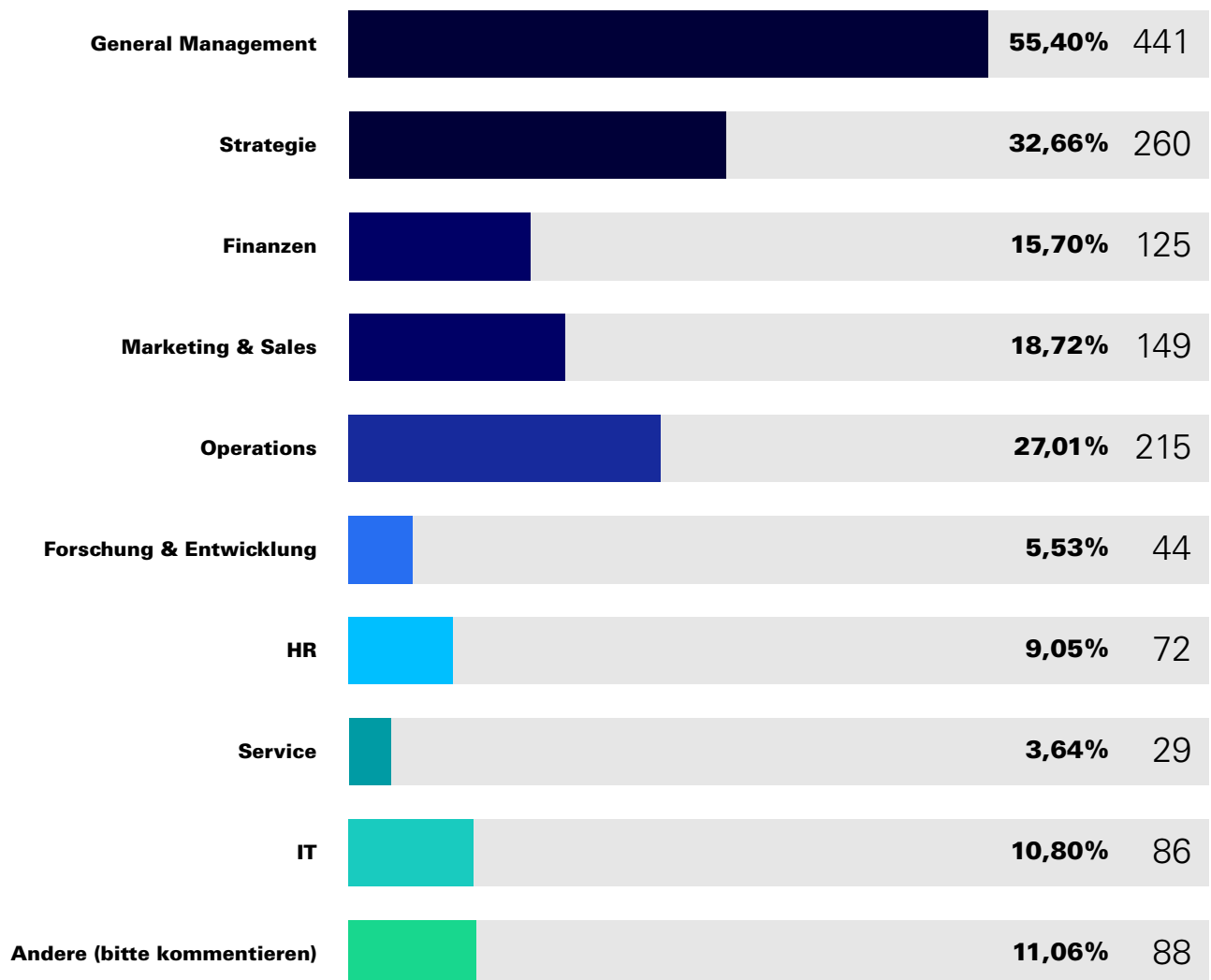
RAINER NAGEL
Managing Partner & CEO

Rolle der Befragten im Unternehmen: General Management, Strategie und Operations

Rund 55 Prozent der Befragten sind im General Management tätig, 33 Prozent im Bereich Strategie, 27 Prozent im Bereich Operations, 19 Prozent im Bereich Marketing &

Sales, 16 Prozent im Bereich Finanzen, 11 Prozent im Bereich IT, 9 Prozent in HR und 6 Prozent in Forschung & Entwicklung.

03 In welcher der **folgenden Funktionen** sind Sie derzeit tätig? (maximal 3 Antwortoptionen)

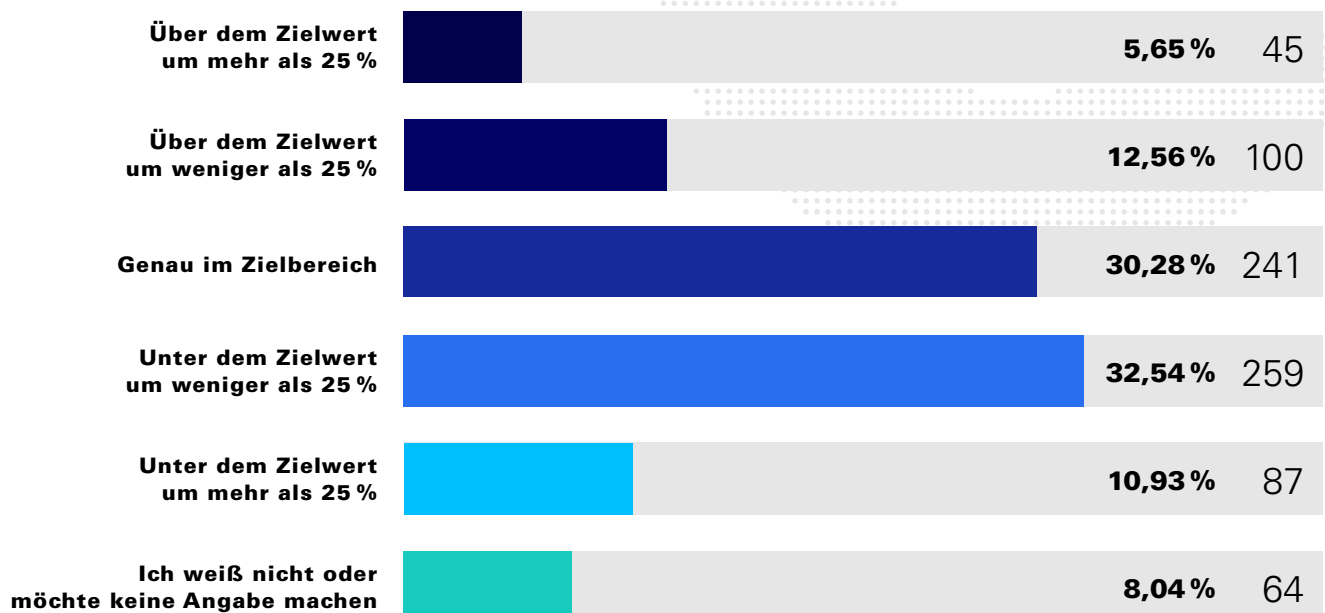


Unternehmen unter Druck: Viele verfehlen im ersten Halbjahr ihre Ziele

Bei rund 32,5 Prozent der Befragten liegt die Performance weniger als 25 Prozent unter dem Zielwert, bei 10,9 Prozent um mehr als 25 Prozent unter dem Zielwert und für 30,3 Prozent der Befragten liegt die Performance genau im Ziel-

bereich. Um weniger als 25 Prozent über dem Zielwert lag die Performance nur bei 12,6 Prozent der Befragten, und um mehr als 25 Prozent über dem Zielwert sogar nur bei 5,7 Prozent der Befragten.

04 Wie würden Sie **die finanzielle Performance** Ihres Unternehmens im **ersten Halbjahr 2025** beschreiben?



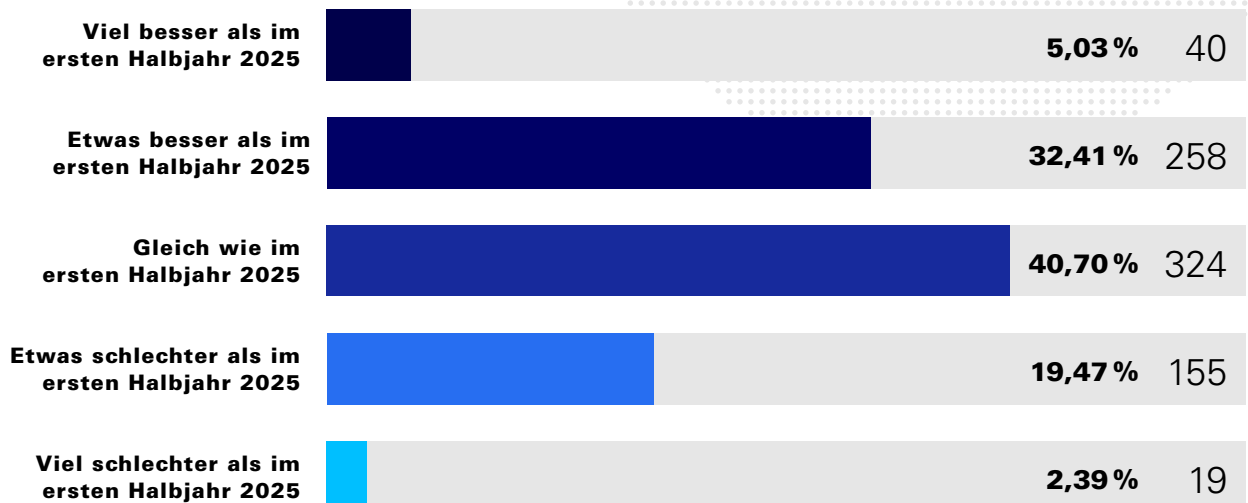
Vorsichtiger Optimismus: Mehrheit erwartet stabile bis leicht bessere H2-Ergebnisse

Rund 41 Prozent der Befragten erwarten, dass die finanzielle Performance gleich wie im ersten Halbjahr 2025 ausfallen wird, rund 32 Prozent rechnen damit, dass die Performance sogar etwas besser sein wird als in der ersten Jahreshälfte. Etwas niedriger ist der Anteil jener, die davon ausgehen,

dass die Performance etwas schlechter ausfallen wird, er liegt bei 19 Prozent. Nur 5 Prozent der Befragten erwarten in der zweiten Jahreshälfte eine viel bessere Performance als im ersten Halbjahr.

05

Wie schätzen Sie die **finanzielle Entwicklung** Ihres Unternehmens für das **zweite Halbjahr 2025** ein?

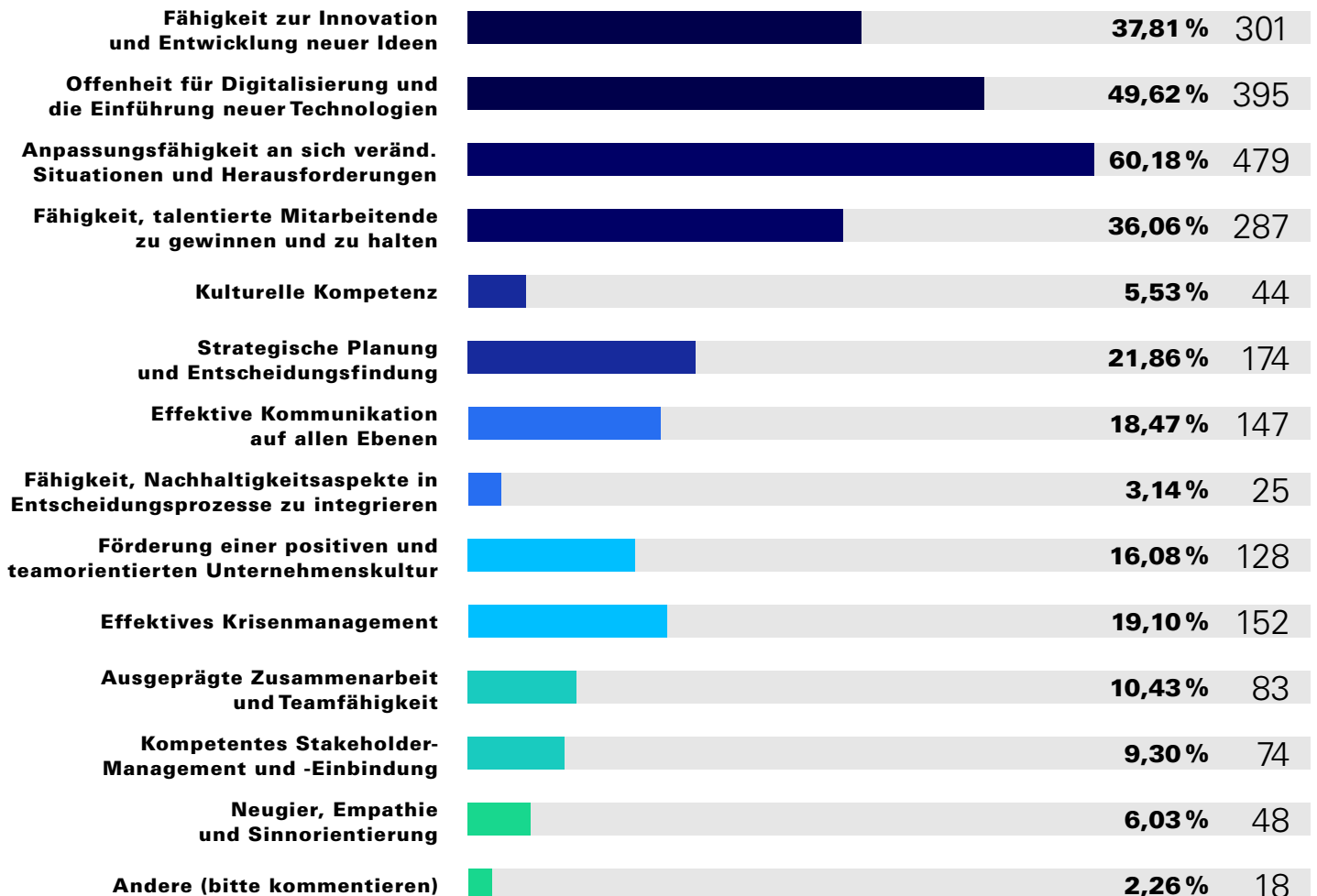


Future Skills für Führungskräfte: Anpassungsfähigkeit und Offenheit entscheidend

Annähernd die Hälfte der Studienteilnehmer, nämlich 49 Prozent, gibt hier an, dass eine Offenheit für die Digitalisierung und Einführung neuer Technologien entscheidend sein wird. Sogar 60 Prozent der Befragten ist der Meinung, dass die Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Situationen und Herausforderungen der zentrale Schlüssel sein wird. Während für 38 Prozent der Umfrageteilnehmer die Fähigkeit zu Innovation und Entwicklung neuer Ideen eine

maßgebliche Rolle spielt, geben 36 Prozent an, dass die Fähigkeit, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, unabdingbar ist. Auch die strategische Planung und Entscheidungsfindung (22 Prozent), ein effektives Krisenmanagement (19 Prozent) sowie die Förderung einer positiven und teamorientierten Unternehmenskultur (16 Prozent) werden als wichtige Faktoren angeführt.

06 Welche **Fähigkeiten** werden **für Führungskräfte** in den **nächsten drei Jahren** am wichtigsten sein? (maximal 3 Antwortoptionen)



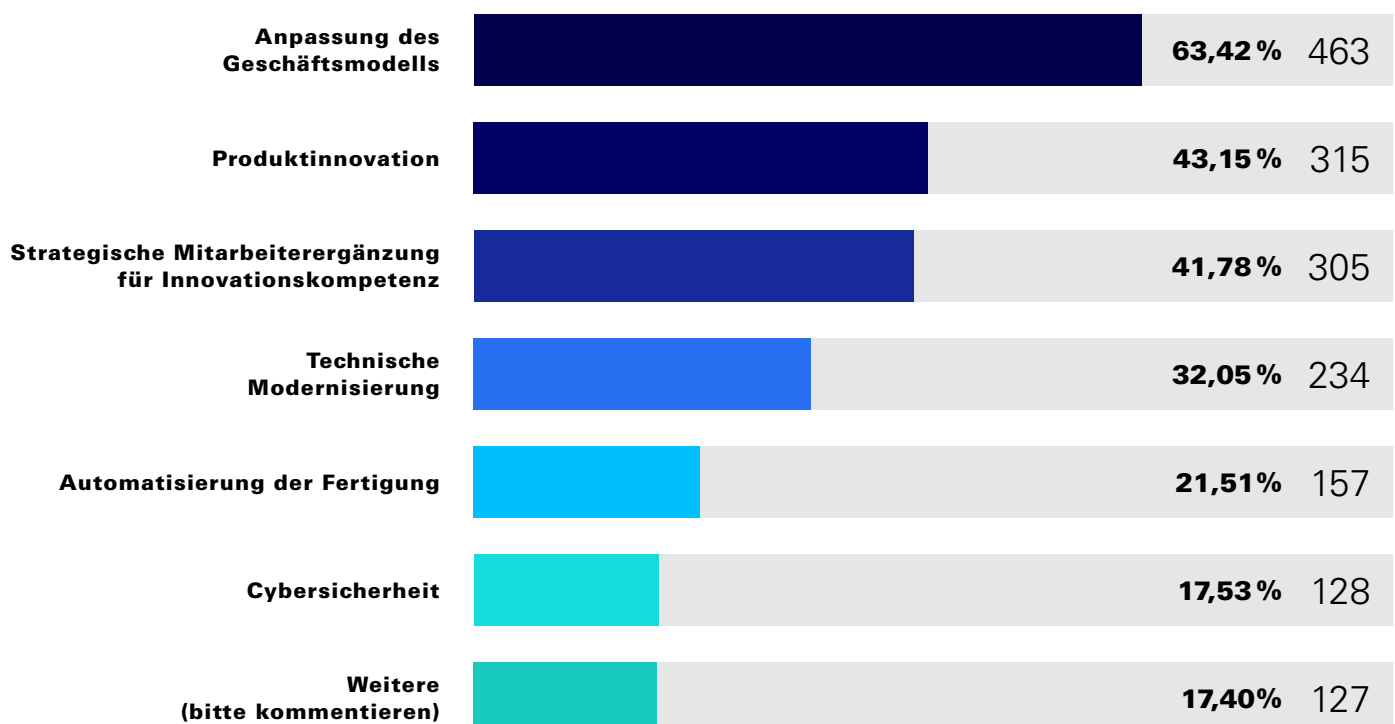
Prioritäten für 2025 und 2026:

Geschäftsmodell, Innovation und Modernisierung

Von zentraler Bedeutung sind neben der Anpassung des Geschäftsmodells (64 Prozent), der strategischen Mitarbeiterergänzung für Innovationskompetenz und Produktinnovationen (jeweils ca. 43 Prozent) auch die

technische Modernisierung (32 Prozent) sowie die Automatisierung der Fertigung (22 Prozent). Rund 17 Prozent der Befragten geben zudem an, dass Cybersicherheit eine wichtige Rolle spielt.

07 Was sind Ihre **obersten Prioritäten**, um Ihre strategischen Ziele im laufenden und für **das neue Geschäftsjahr** zu erreichen?
 (maximal 3 Antwortoptionen)



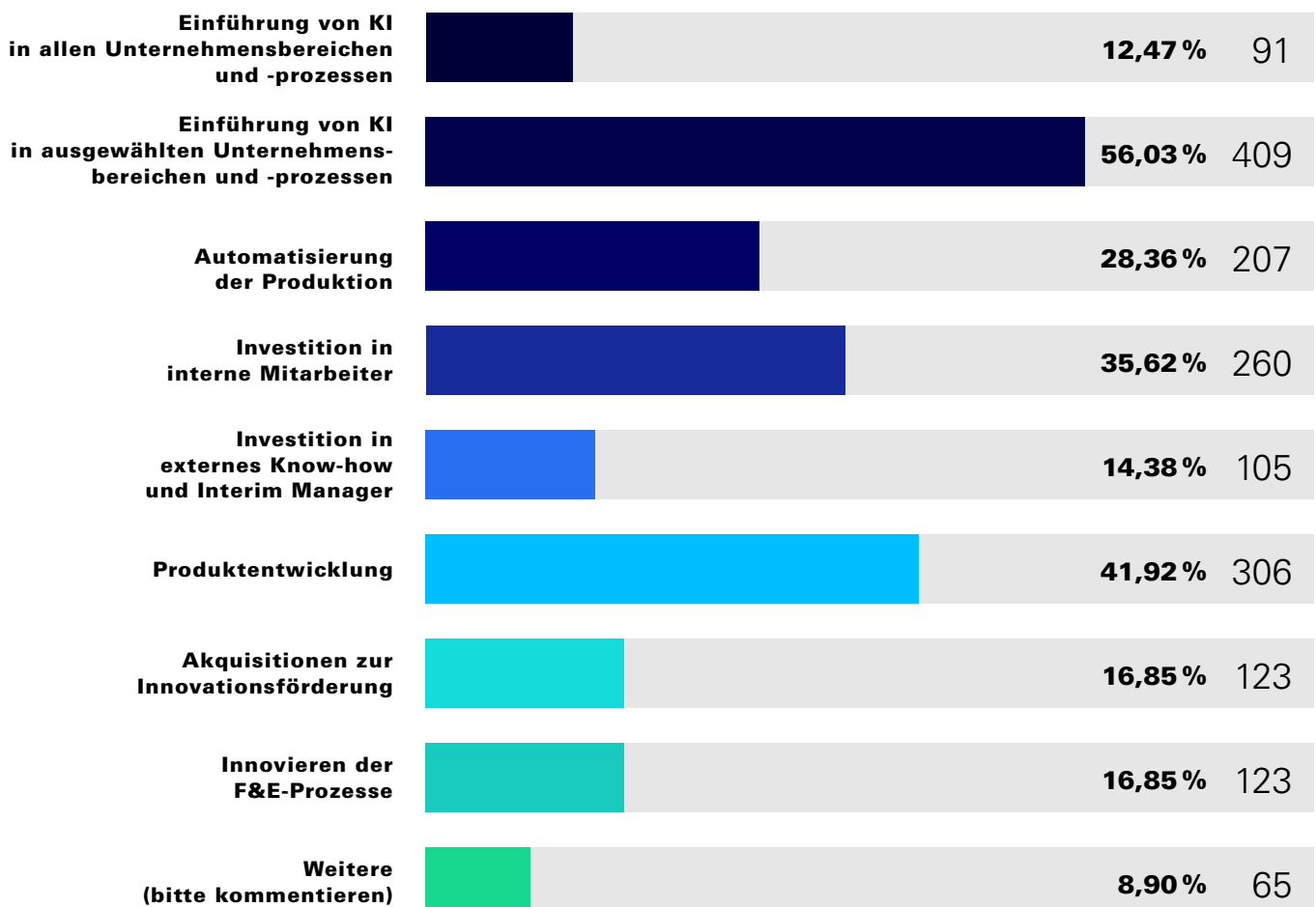
Innovationsschwerpunkte der Unternehmen:

KI-Einführung, Produktentwicklung und interne Teams

Über die Hälfte der Studienteilnehmer (56 Prozent) gibt an, dass die Einführung von KI in ausgewählten Unternehmensbereichen und -prozessen oberste Priorität für ihr Unternehmen hat. Auch die Themen Produktentwicklung (42 Prozent), Investitionen in interne Mitarbeiter (35 Prozent) und Automatisierung der Produktion (28 Prozent) haben in den Unternehmen einen hohen

Stellenwert. Von geringerer Bedeutung sind den Angaben zufolge dagegen das Innovieren der F&E-Prozesse (17 Prozent), Akquisitionen zur Innovationsförderung (17 Prozent), Investitionen in externes Know-how und Interim Manager (14 Prozent) sowie die Einführung von KI in allen Unternehmensbereichen und -prozessen (12 Prozent).

08 In **welchen Bereichen** planen Sie in den nächsten **12 Monaten vermehrt in Innovationen** zu investieren? (maximal 3 Antwortoptionen)



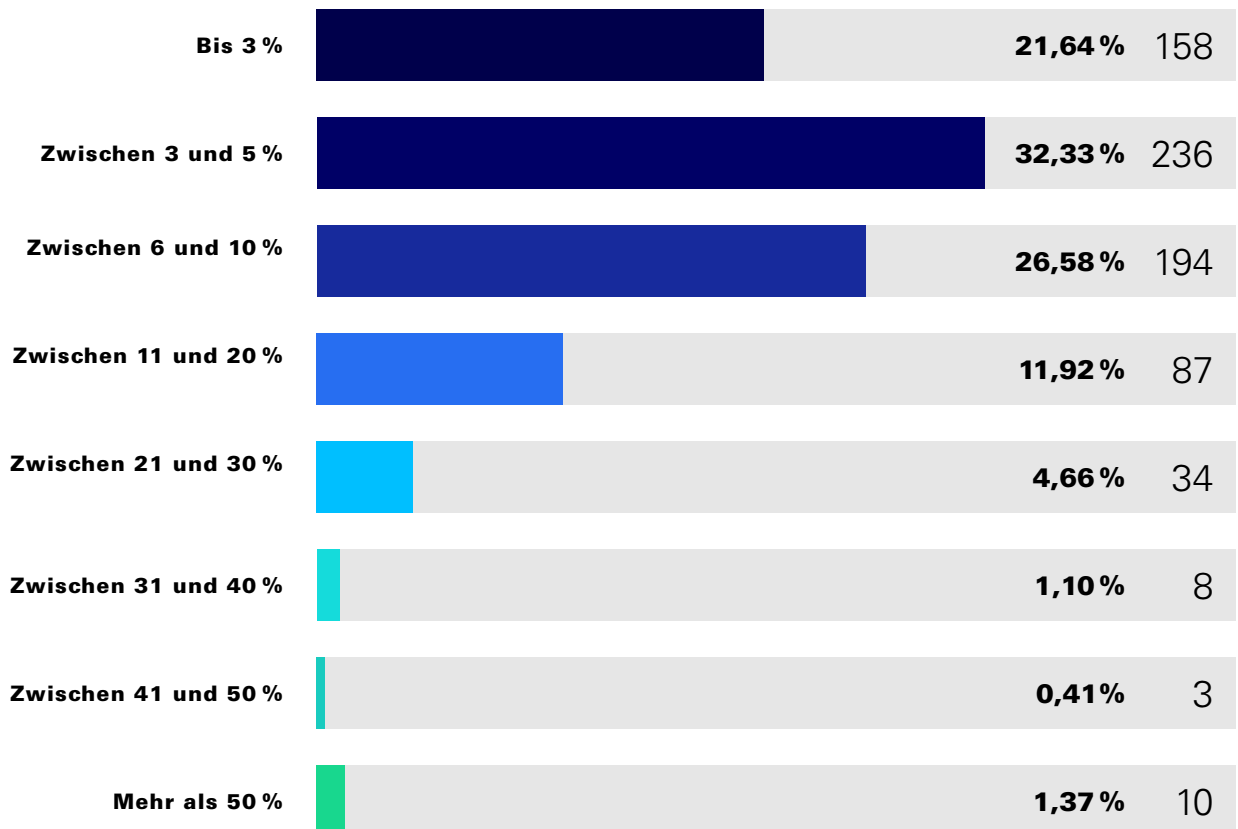
Starke Investitionszurückhaltung: Die meisten Unternehmen investieren wenig in Innovation

Etwa ein Drittel der Befragten (32 Prozent) gibt an, dass ihr Unternehmen zwischen 3 und 5 Prozent des jährlichen Umsatzes in den Bereich Innovationen investieren möchte. Rund 27 Prozent plant mit Investitionen zwischen 6 und 10 Prozent. Über 10 Prozent und bis hin zu 20 Prozent

Investitionen sind lediglich von 12 Prozent der Unternehmen angedacht, die Zahl jener Unternehmen, die sogar zwischen 21 und 30 Prozent des Umsatzes für Innovationen investieren wollen, liegt mit 5 Prozent sehr niedrig.

09

Wie **viel Prozent Ihres Umsatzes** planen Sie in diese Bereiche zu **investieren**?

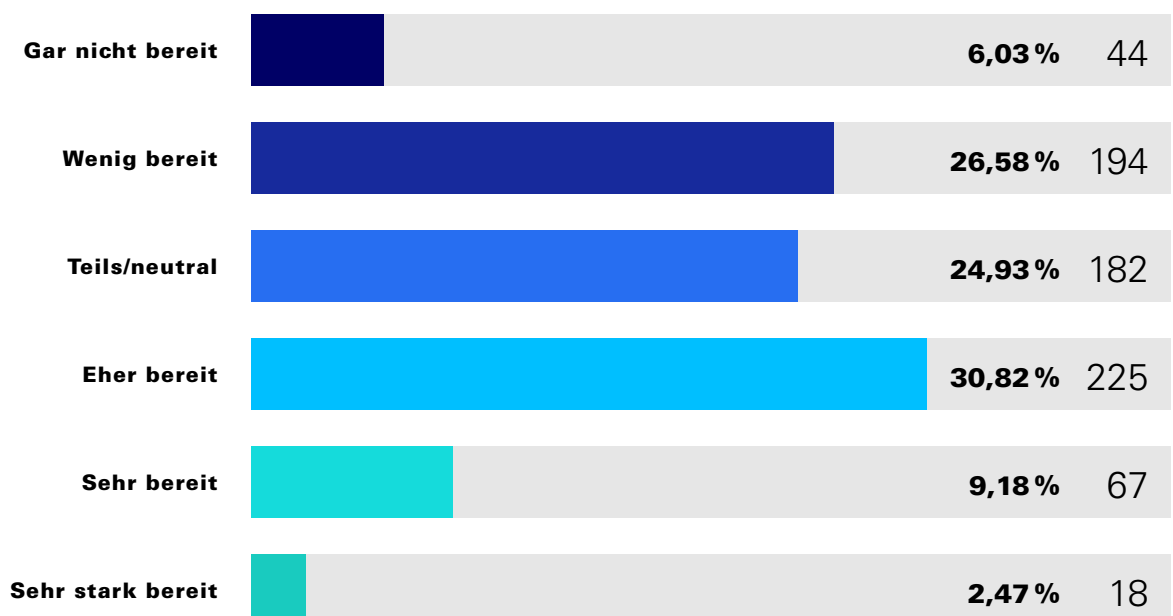


Risikoaversion bremst Tech-Wachstum: Nur wenige wagen große Sprünge ins Ungewisse

Rund 27 Prozent der Unternehmen sind nur wenig bereit, größere Risiken einzugehen, um schnelleres Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch neue Technologien zu erreichen, lediglich gut 11 Prozent der Unternehmen sind risikoaffiner und daher sehr bereit oder sogar sehr stark bereit,

größere Risiken einzugehen, um schnelleres Wachstum und Wettbewerbsvorteile durch neue Technologien zu erreichen. Annähernd ein Viertel der Befragten gibt derweil an, dass sie diese Frage eher neutral sehen bzw. beantworten würden.

10 Sind Sie bereit, **größere Risiken einzugehen**, um **schnelleres Wachstum** und Wettbewerbsvorteile durch **neue Technologien** zu erreichen?



Technologieskepsis verbreitet:

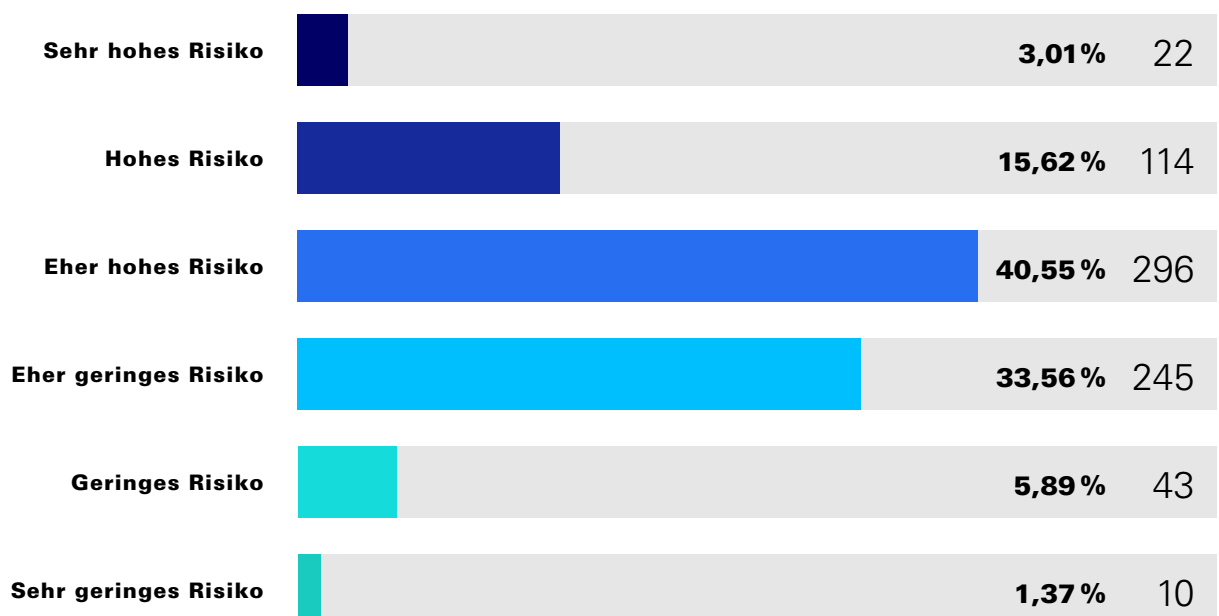
Über die Hälfte sieht hohe Investitionsrisiken

Über die Hälfte der Befragten (59 Prozent) gibt an, dass sie ein eher hohes, hohes oder sogar sehr hohes Risiko darin sieht, in Technologien zu investieren, deren Nutzen noch

nicht vollständig klar ist. Während 34 Prozent der Studienteilnehmer das Risiko eher gering einschätzen, sehen rund 7 Prozent sogar nur ein geringes bis sehr geringes Risiko.

11

Wie schätzen Sie **das Risiko** ein, in **Technologien zu investieren**, deren Nutzen noch nicht vollständig klar ist?



Innovation bleibt Chefsache, Investitionen hinken noch hinterher

Die Mehrheit der Befragten sitzt auf Top-Management-Ebene und prägt damit maßgeblich die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen. Zwar ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Innovationen und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz deutlich vorhanden, doch in der praktischen Umsetzung tun sich viele Unternehmen noch schwer. Gerade bei Investitionen und Risikobereitschaft besteht im internationalen Vergleich deutlicher Nachholbedarf, um nicht ins Hintertreffen zu geraten.



„Die Unternehmen sind sich der Relevanz und Wichtigkeit von Innovationen und der Notwendigkeit des Einsatzes von KI für ihren künftigen Erfolg zwar absolut bewusst. Und sie sind auch bereit, Geld dafür in die Hand zu nehmen und ihre Mitarbeiter zu schulen und weiterzuentwickeln. Das ist sicher positiv und der richtige Weg. Aber ihre Investitionen und Risikobereitschaft sind durchaus noch ausbaufähig. Hier sind andere Länder insgesamt schon weiter und uns deshalb teils deutlich voraus. Daher sind die deutschen Unternehmen dringend gefordert, das Thema Innovationen noch zielstrebig und konsequenter anzugehen und umzusetzen.“

DR. HARALD LINNÉ
Managing Partner & CEO

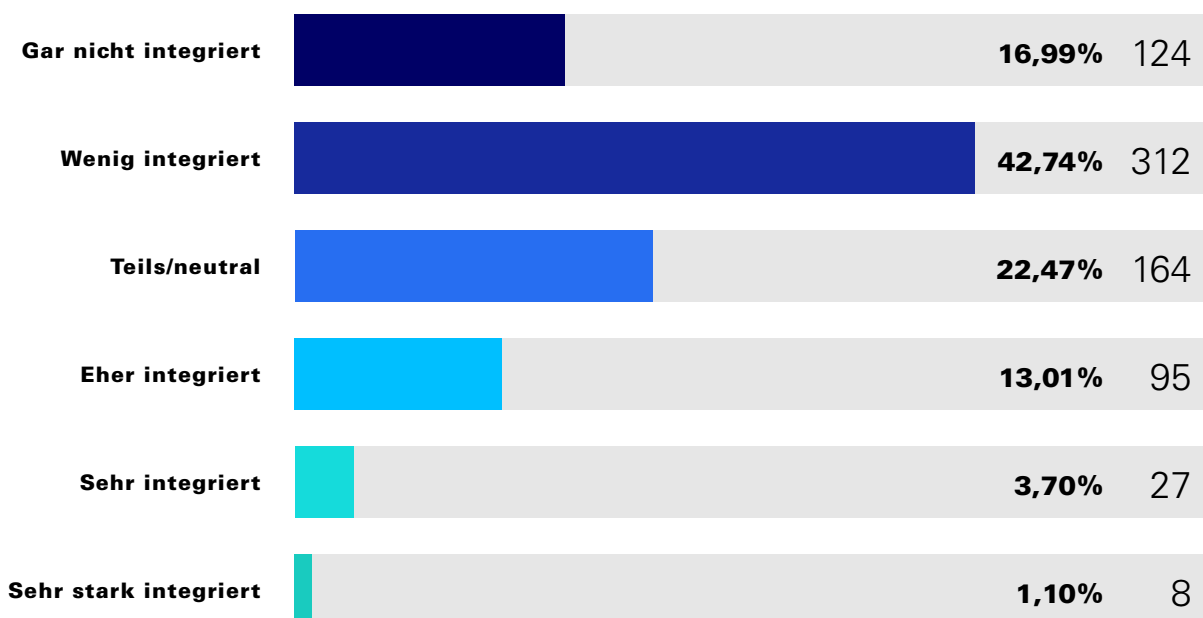
KI-Einsatz kaum verbreitet

Fast zwei Drittel haben keine Integration erreicht

Fast zwei Drittel der Befragten (60 Prozent) geben an, dass KI noch gar nicht oder nur wenig in die Prozesse, Produktentwicklung und Fertigung ihrer Unternehmen integriert ist. Lediglich bei in Summe 18 Prozent der

Unternehmen der Studienteilnehmer ist KI bereits in die Prozesse, Produktentwicklung und Fertigung der Unternehmen, für die sie tätig sind, eher integriert oder sogar sehr stark integriert.

12 Wie sehr ist **KI bereits** in Ihre Prozesse, Produktentwicklung und Fertigung **integriert**?



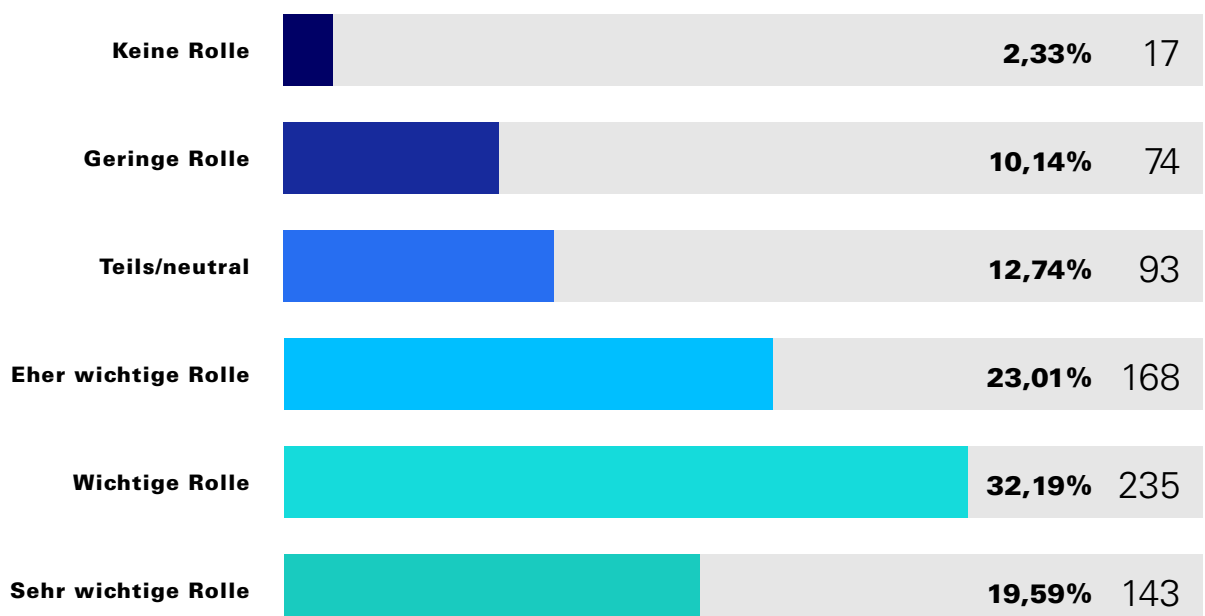
Unternehmenskultur als Innovations-Turbo: **74 % sehen sie als entscheidenden Erfolgsfaktor**

Die Unternehmenskultur spielt für fast drei Viertel (74 Prozent) der befragten Studienteilnehmer und ihrer Unternehmen eine eher wichtige oder sogar sehr wichtige Rolle.

Keine oder nur eine geringe Rolle spielt die Unternehmenskultur lediglich bei insgesamt 12 Prozent der Unternehmen der Befragten.

13

Welche Rolle spielt **die Unternehmenskultur** bei der **Förderung von Innovation** innerhalb Ihrer Organisation?

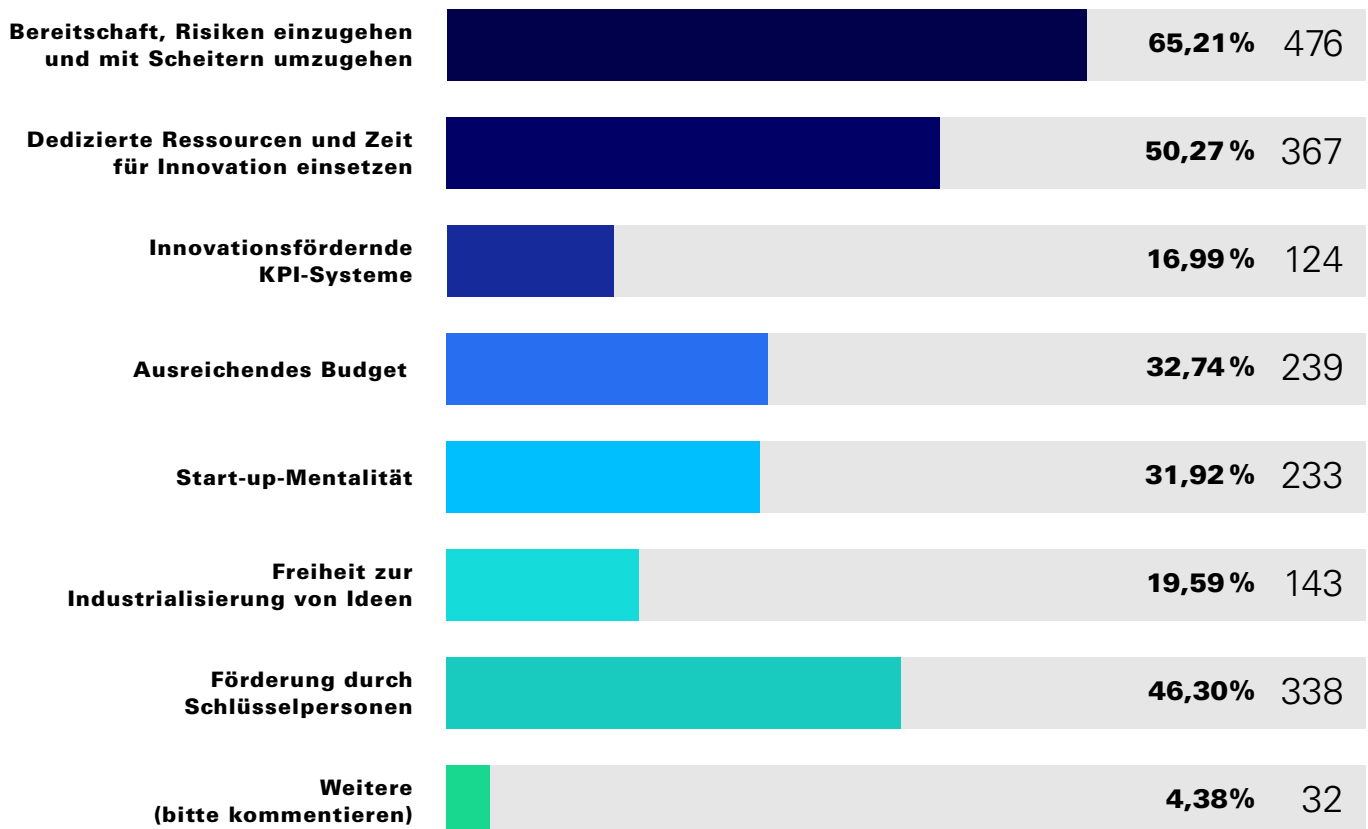


Erfolgsfaktoren für echte Innovation: Risikobereitschaft, Zeit und Förder:innen zählen

Die Bereitschaft, Risiken einzugehen und mit einem möglichen Scheitern umzugehen, ist für rund zwei Drittel (65 Prozent) der Befragten ein zentraler Erfolgsfaktor, um Innovationen erfolgreich zu treiben und umzusetzen. Rund die Hälfte der Studienteilnehmer (50 Prozent) erachtet zudem den Einsatz von dedizierten Ressourcen und Zeit für

Innovationen als maßgeblich und unabdingbar. Auch die Förderung durch Schlüsselpersonen (47 Prozent), ein ausreichendes Budget (33 Prozent) und eine Start-up-Mentalität (32 Prozent) gehören aus Sicht der Befragten zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren, um Innovationen erfolgreich zu treiben und umzusetzen.

14 Welche **Erfolgsfaktoren** haben Sie identifiziert, um **Innovationen erfolgreich zu treiben** und umzusetzen? (maximal 3 Antwortoptionen)



Mitarbeiter fit für KI machen:

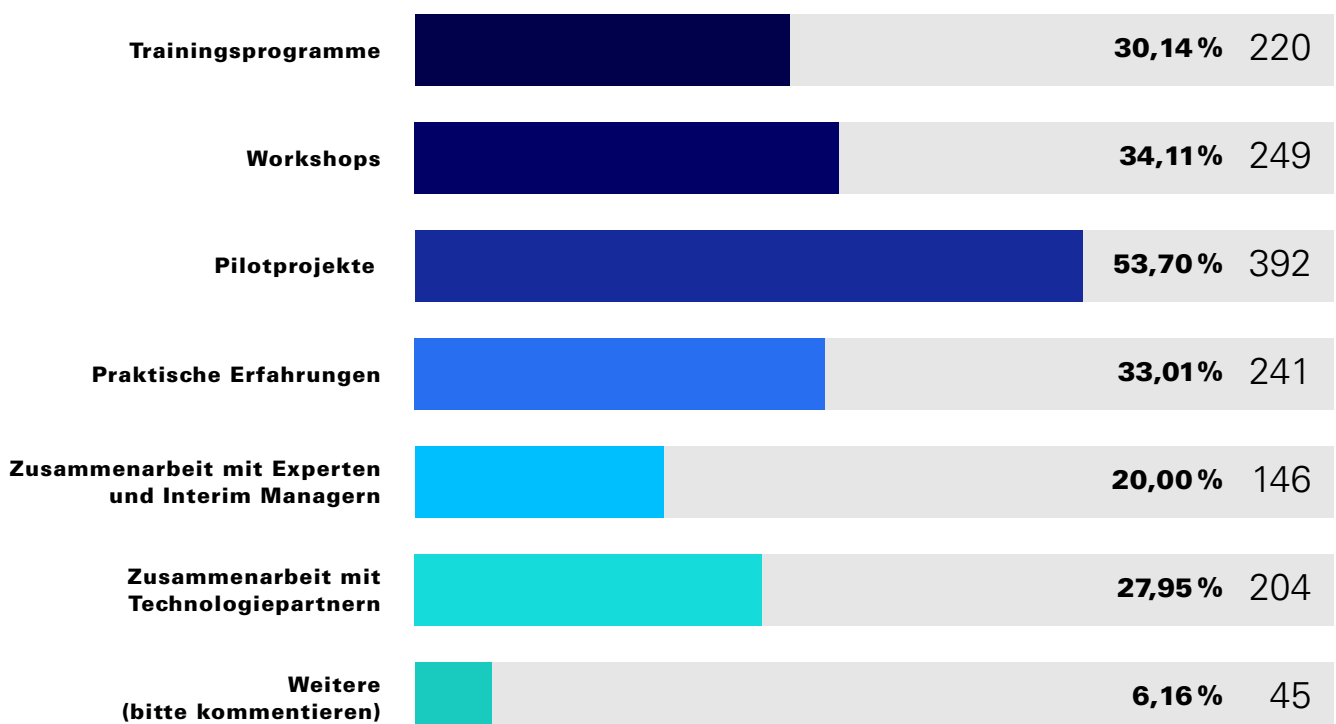
Pilotprojekte, Workshops und praktische Erfahrung prägen die Vorbereitung

Für gut die Hälfte der an der Studie teilnehmenden Befragten (54 Prozent) stehen Pilotprojekte an erster Stelle, wenn es um die Vorbereitung der Mitarbeiter eines Unternehmens auf die Einführung neuer Technologien wie KI geht. Auch Workshops (34 Prozent), praktische Erfahrungen (33 Prozent) und Trainingsprogramme (rund 30 Prozent)

sowie die Zusammenarbeit mit Technologiepartnern (28 Prozent) stehen bei den Unternehmen offenbar hoch im Kurs. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Interim Managern setzt mittlerweile immerhin rund ein Fünftel der Unternehmen (20 Prozent) auf deren Unterstützung und Lösungskompetenzen.

15

Wie bereiten Sie **Ihre Mitarbeiter auf die Einführung neuer Technologien wie KI** vor?



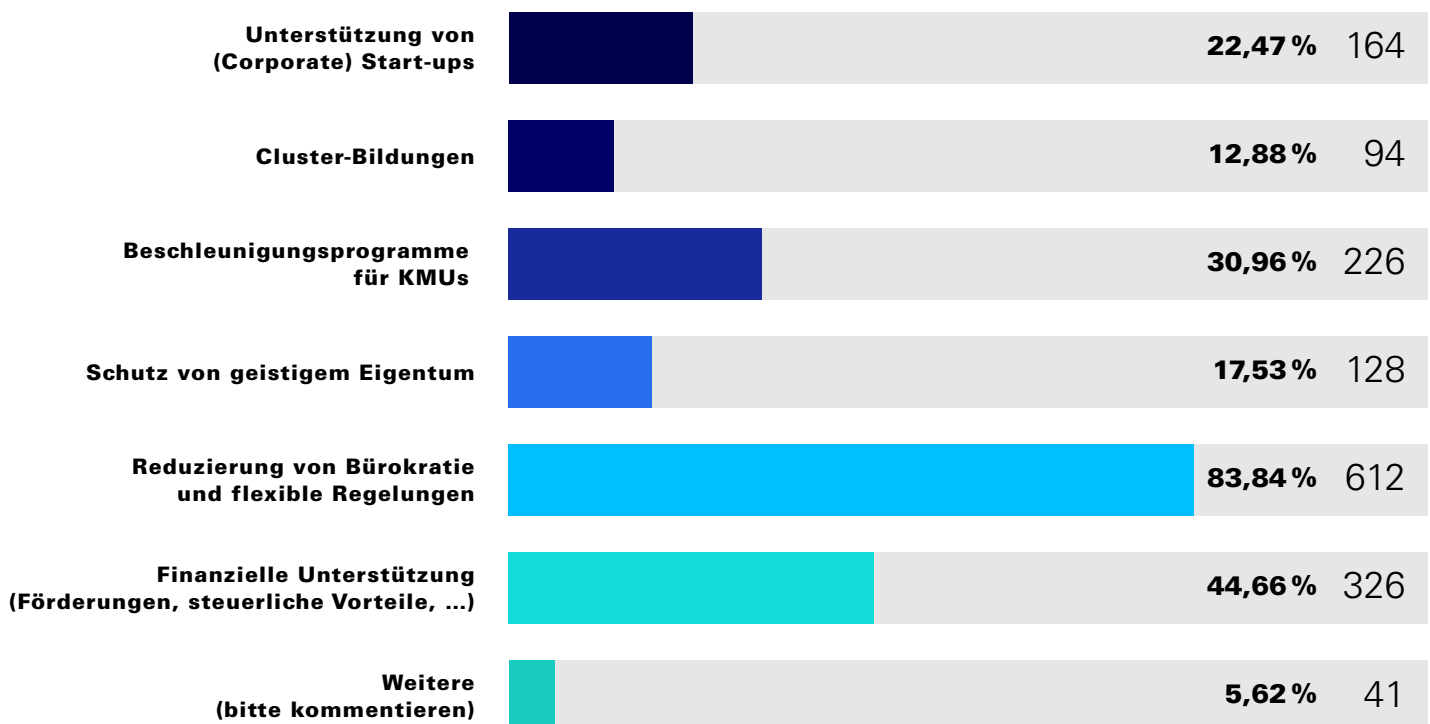
Klare Botschaft an die Politik:

Weniger Bürokratie, mehr Flexibilität und Förderungen

Mit überwältigender Mehrheit von 84 Prozent kritisieren die Befragten die fehlende Reduzierung von Bürokratie und den Mangel an flexiblen Regelungen, die den Unternehmen bei der Förderung von Innovationen helfen würden. Rund 44 Prozent der Befragten wünschen sich zudem mehr

finanzielle Unterstützung (etwa Förderungen, steuerliche Vorteile etc.), während sich rund ein Drittel der Studienteilnehmer (31 Prozent) Beschleunigungsimpulse für KMUs erhofft.

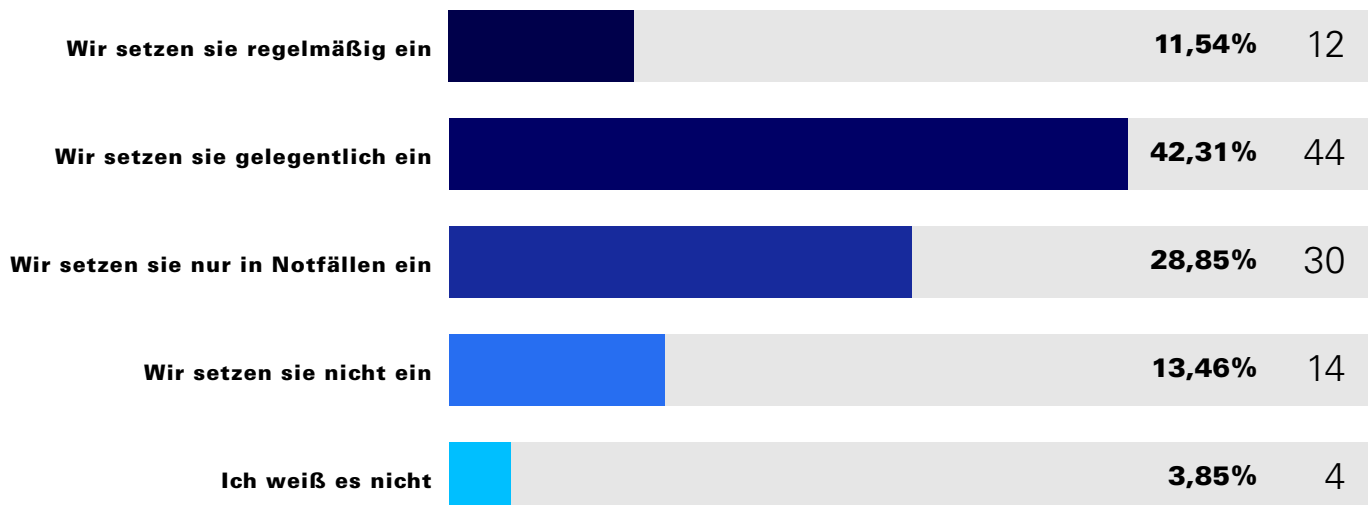
16 Welche Rolle sollte **die Regierung bei der Förderung von Innovationen** in Ihrer Branche spielen? (maximal 3 Antwortoptionen)



Interim Manager gewinnen an Gewicht: **Mehr als die Hälfte nutzt externe Expertise regelmäßig**

Bei rund 42 Prozent der Befragten werden Interim Manager oder unabhängige Berater gelegentlich in deren Unternehmen eingesetzt, rund 11,5 Prozent der Unternehmen setzt sie sogar regelmäßig ein. In Summe greift also mehr als die Hälfte der Unternehmen immer mal wieder auf Interim Manager zurück.

17 Wie würden Sie den **aktuellen Einsatz von Interim Managern oder unabhängigen Beratern** in Ihrem Unternehmen für das Jahr 2025 beschreiben?



Diese Umfrage ist von der Atreus GmbH
im August 2025 erstellt worden.

Haftungsausschluss

Die Inhalte und Zusammenfassung dieser Umfrage sind mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengefasst, eine Gewähr für die Richtigkeit aller Angaben kann Atreus jedoch nicht übernehmen.

Nutzungsrechte

Diese Umfrage ist urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen Genehmigung seitens Atreus. Das betrifft die Inhalte wie auch die Grafiken. Anfragen richten Sie bitte an presse@atreus.de.

Impressum

Atreus GmbH
Landshuter Allee 8
80637 München
Tel.: +49 89 452249-540
Fax: +49 89 452249-599

E-Mail: kontakt@atreus.de

Beste Unternehmensberater 2025
in den Beratungsfeldern:

Interimsmanagement
Operations Management
Restrukturierung

Beste Unternehmensberater 2025
in der Branche:

Auto & Zulieferer

