

FORRETNING I EN FORANDRET VIRKELIGHED

*Danske erhvervslederes syn på, hvordan man navigerer i
geopolitisk usikkerhed og håndterer hybride trusler*

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. INDLEDNING.....	3
2. ANALYSEDESIGN OG DATAGRUNDLAG.....	4
3. ERHVERVSLEDERNES PRIORITERINGER.....	5
3.1. 'AT HAVE ORDEN I EGET HUS' ER FØRSTE PRIORITET.....	5
3.2. EKSTERN KOORDINERING ER ANDEN PRIORITET	6
3.3. LAVERE PRIORITEREDE, MEN FORTSAT RELEVANTE FORHOLD	6
4. ERHVERVSLEDERNES VURDERING AF PERFORMANCE.....	7
4.1. VURDERING AF VIRKSOMHEDENS EGEN PERFORMANCE	8
4.2. VURDERING AF MYNDIGHEDERNES PERFORMANCE.....	8
4.3. HVAD BETYDER DET?.....	8
5. SEGMENTER AF ERHVERVSLEDERE.....	8
5.1. BUSINESS OPPORTUNITY	9
5.2. BUSINESS CONTINUITY	10
5.3. BUSINESS SECURITY GUIDANCE	10
5.4. FORSKELLIGE BEHOV – FÆLLES POTENTIALER	10
6. AFRUNDING.....	11

1. INDLEDNING

Rusland fører på femte år krig i Ukraine og har skruet op for sine hybride virkemidler overfor Europa. Kina støtter Ruslands krig via omfattende samhandel med Rusland, og den amerikanske præsident Donald Trump truer med at anvende USA's økonomiske magt, også mod allierede. De geopolitiske spændinger og det skærpede hybride trusselsbillede har ændret rammevilkårene for danske virksomheder.

En række virksomheder har oplevet ekspropriation, 'lawfare', toldtrusler og begrænsninger i adgangen til kritiske jordarter. Handel, investeringer og adgang til markeder anvendes dermed i stigende grad som politiske og strategiske magtmidler – en udvikling, der kan beskrives som en 'våbengørelse' af international økonomi. Mange virksomheder, store som små, er blevet ramt af hybride trusler, herunder cyberangreb. Ejere og operatører af kritisk infrastruktur samt virksomheder inden for transporterhvervet har stiftet bekendtskab med chikane i form af lufrumskrænkelser, GPS-jamming og hensynsløs sejlads fra russiske marinefartøjer. Ifølge Forsvarets Efterretningstjeneste har Rusland gennemført sabotage mod virksomheder og infrastruktur i en række europæiske lande samt kortlagt kritisk undersøisk infrastruktur i farvande omkring Danmark med henblik på sabotage i tilfælde af en eskalerende konflikt med NATO.

Danske erhvervsledere har taget bestik af udviklingen og placerer ifølge en række rundspørger geopolitisk usikkerhed højt på listen over opmærksomhedspunkter.

Men hvad kræver det konkret af ledere at ruste deres virksomheder til at operere under disse nye vilkår? Hvilke organisatoriske tiltag, kompetencer og ressourcer er nødvendige for at forebygge og håndtere hybride trusler? Den eksisterende systematiske viden om danske erhvervslederes syn på disse spørgsmål er begrænset. Derfor har CBS i samarbejde med Charlotte Wandorf Consulting gennemført en analyse af, hvilke tiltag og ressourcer der er i fokus, hvor stor relativ vægt de tillægges, samt hvordan erhvervslederne vurderer deres virksomheders evne til at håndtere geopolitisk usikkerhed og hybride trusler.

Analysen viser, at erhvervslederne oplever udfordringer i virksomhedernes beredskab og i deres evne til at koordinere og afstemme med eksterne aktører, særligt myndighederne. Men den viser også, at mange virksomheder har fokus på at udnytte de nye forretningsmuligheder, der opstår, eksempelvis som følge af Europas stræben efter energiuafhængighed og et stærkere forsvar. Endelig indikerer analysen, at mange større virksomheder råder over viden, kompetencer og ressourcer, der kan bidrage til samfundets samlede beredskab, og at der er en voksende vilje til at sætte dem i spil til gavn for helheden.

Analysens ambition har været at identificere og systematisere erhvervsledernes erfaringer samt afdække deres prioriteringer i håndteringen af geopolitisk usikkerhed og hybride trusler. Analysen omfatter ikke myndighedernes eller medarbejdernes perspektiv og peger derfor på behov for yderligere analyse og forskning. Analysen svarer ikke udtømmende på alle spørgsmål, der rejses af de stigende geopolitiske spændinger og det skærpede hybride trusselsbillede. Den bidrager med et systematisk her-og-nu-perspektiv, skaber et mere oplyst grundlag for dialog mellem erhvervsliv og myndigheder og etablerer et udgangspunkt for videre forskning.

Hvad forstår vi ved geopolitik og hybride trusler?

Geopolitik handler om hvordan stater geografiske placering og økonomiske ressourcer former deres udenrigs- og sikkerhedspolitik. Stigende geopolitiske spændinger kommer bl.a. til udtryk ved at stater anvender økonomiske magtmidler til at opnå udenrigs- og sikkerhedspolitiske mål eller 'våbengør' økonomiske styrkepositioner til at lægge pres på en modpart. For virksomheder betyder det øget uforudsigelighed og behov for at kunne navigere i sanktioner, eksportkontrol, investeringsscreening, omskiftelige todsatser, tekniske handelshindringer, 'lawfare' og ekspropriationstrusler.

Hybride trusler dækker over en bred vifte af virkemidler, der anvendes for at påvirke, skade eller destabilisere en modstander, men under tærsklen for hvad der ville udløse en egentlig krig. Hybride trusler omfatter bl.a. truende retorik, desinformation, påvirkningskampagner, spionage, cybertrusler, jamming af GPS-signaler, aggressiv sejlads, lufrumskrænkelser og sabotage.

Geopolitisk usikkerhed og hybride trusler hænger sammen, men stiller forskellige krav til virksomheders ledelse og organisering. Ideelt set bør geopolitisk usikkerhed håndteres strategisk og langsigtet på direktionsniveau. Hybride trusler kræver derimod operationel kapacitet og bør delegeres til en sikkerhedsfunktion med mandat og ressourcer til at arbejde tværgående i organisationen.

2. ANALYSEDESIGN OG DATAGRUNDLAG

Analysen er gennemført som en eksplorativ analyse med det formål at forstå erhvervslederens beslutningsgrundlag, handlemønstre og behov i relation til geopolitisk usikkerhed og hybride trusler. Analysen er gennemført i oktober/november 2025.

Analysen bygger på to hovedspor. Der er først gennemført 15 semistrukturerede kvalitative interviews med erhvervsledere i form af direktionsmedlemmer, bestyrelsesmedlemmer og fageksperter. Interviewene har givet indsigt i konkrete erfaringer, adfærdsmodeller og ledelsesmæssige dilemmaer. Med udgangspunkt heri er formuleret en række udsagn om hvordan man håndterer usikkerhed, hybride risici og kriser, som vi efterfølgende har testet i et kvantitativt survey med 150 respondenter. Vi har kortlagt deres opfattelse af de forskellige forholds relative vigtighed gennem et fravalgsmodul, som tvinger respondenterne til indirekte at udpege det, de finder allervigtigst. Fravalgsteknikken er valgt fremfor tilvalgsteknikken, da undersøgelser viser, at konsekvensen 'ved at miste' (vælge fra) øger robustheden i besvarelsene og kortlægger forhold, der ellers kunne synes indlysende og derfor ikke 'værd at fremhæve'. Respondenter til både den kvalitative og den kvantitative analyse blev rekrutteret via Board Networks ledelsesdatabase samt gennem målrettet kontakt på LinkedIn.

Af de 150 interviews er 50 respondenter blevet bedt om at vurdere deres egen og myndighedernes performance på en syv-punkt skala, hvor ét indikerer lav performance og syv indikerer høj performance. Her indgår de samme udsagn som ovenfor, hvilket gør os i stand til at identificere 'gaps' mellem behov og oplevet behovsindfrielse.

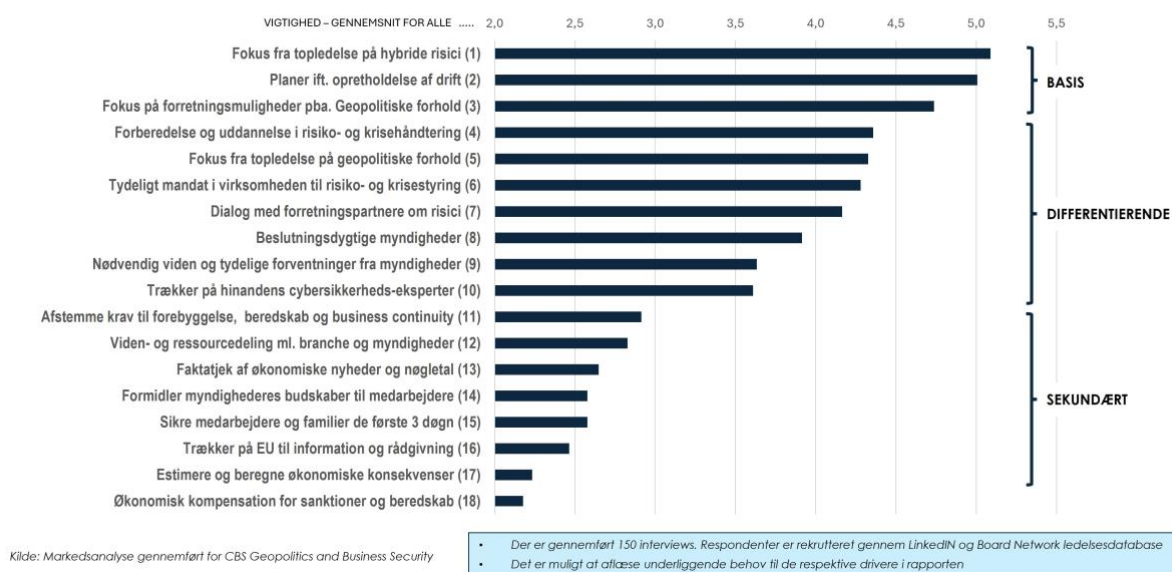
Endelig er der gennemført en clusteranalyse på vigtighed, hvilket gør det muligt at identificere tre distinkte segmenter blandt erhvervslederne, der differentierer sig i forhold til fokus og tilgang til geopolitisk usikkerhed og hybride trusler.

3. ERHVERVSLEDERNES PRIORITERINGER

Figur 1 viser, hvordan erhvervslederne rangerer en række forhold og tiltag i håndteringen af geopolitisk usikkerhed og hybride trusler. Rangeringen skal forstås i lyset af fravalgsmetologien: alle forhold er vurderet som relevante, men prioriteringen afspejler, hvad der opleves som mest presserende.

Samlet peger rangeringen på tre niveauer af prioritering: (1) intern robusthed, (2) ekstern koordinering og (3) mere afhjælpende støtteforanstaltninger.

Erhvervslederens fokusområder ift. at sikre resiliens og robusthed



Figur 1

3.1. 'AT HAVE ORDEN I EGET HUS' ER FØRSTE PRIORITET

De højest prioriterede forhold vedrører virksomhedens interne robusthed. Øverst placeres:

- Toplederfokus på hybride risici
- Planer for opretholdelse af drift
- Fokus på forretningsmuligheder som følge af geopolitiske forhold

Herefter følger en række tiltag relateret til ledelsesforankring, risiko- og krisestyring, tydelige roller og mandater samt uddannelse og forberedelse. De seks øverst rangerede forhold kan samlet betegnes som 'at have orden i eget hus'.

'Toplederfokus på hybride risici'

Erhvervslederne fremhæver behovet for at topledelsen og bestyrelsen har 'fuldt fokus' på hybride risici og er villige til at investere i sikkerhed, f.eks. cybersikkerhed eller fysisk sikring. 'Fuldt fokus' er åbent for fortolkninger, men det kunne f.eks. dreje sig om et behov for at hybride risici tænkes ind, når der træffes strategiske beslutninger om f.eks. investeringer, sourcing, placering af produktionsfaciliteter og valg af markeder. Det kan også dække over,

at ledelsesfokus er afgørende for at fremme sikkerhedsbevidst adfærd i hele organisationen, hvor ledelsen går forrest og sætter et eksempel.

'Planer for opretholdelse af drift'

Erhvervslederne peger her på vigtigheden af at have et stærkt beredskab og en planlægning, der sikrer at driften kan opretholdes, uanset hvad der rammer.

'Fokus på forretningsmuligheder'

Det sidste forhold i erhvervsledernes top-tre er behovet for også at have fokus på de muligheder, der opstår på baggrund af geopolitiske spændinger og hybride risici. Det kan f.eks. være forretningsmuligheder, der opstår i takt med genopbygningen af det danske forsvar eller som konsekvens af Europas ambition om at blive uafhængig af eksterne magter hvad angår forsvar, energi og kritiske teknologier. Det kan også være forretningsmuligheder, der opstår, fordi globale virksomheder vælger at placere indkøb og produktion i Europa fremfor oversøisk i lyset af stigende geopolitiske spændinger.

Intern robusthed fremstår dermed som fundamentet for den samlede håndtering af geopolitisk usikkerhed og hybride trusler.

3.2. EKSTERN KOORDINERING ER ANDEN PRIORITET

Næste prioriteringsniveau vedrører virksomhedens evne til at koordinere og samarbejde med eksterne aktører. Det omfatter både dialog med forretningspartnere – kunder, leverandører, banker og forsikringsselskaber – og samspillet med myndigheder.

I værdikæden handler det om at styrke resiliens og afstemme risikovillighed og forventninger. Robusthed forstås således ikke alene som et internt anliggende, men som et spørgsmål om relationer og gensidig tilpasning.

I relation til myndighederne efterspørger erhvervslederne især:

- rettidig og relevant information
- klarhed om lovgivningsmæssige krav
- tydelige forventninger til virksomhedens rolle i en krisesituation
- beslutningsdygtighed og hurtig afklaring

Samtidig fremhæves behovet for, at myndighederne har indsigt i virksomhedernes forretningskritiske funktioner, så driftskontinuiteten kan understøttes under kriser.

Der peges desuden på potentialet i at pulje ressourcer og bidrage ud over eget beredskab, eksempelvis gennem fælles adgang til specialiserede cybersikkerhedskompetencer eller ved at stille kapaciteter til rådighed for nationale myndigheder.

Samlet afspejler prioriteringen en trinvis logik: Først etableres intern robusthed, hvorefter styrket ekstern koordinering fremstår som næste skridt i opbygningen af samlet modstandskraft.

3.3. LAVERE PRIORITEREDE, MEN FORTSAT RELEVANTE FORHOLD

Nederst i rangeringen findes en række mere afhjælpende behov og tiltag, herunder økonomisk kompensation ved ekspropriation, støtte til sikkerhedsinvesteringer, bistand til beregning af konsekvenserne af skiftende toldsatser samt bedre information om sanktioner og investeringsscreening.

Disse forhold vedrører i højere grad afhjælpning og støtte end opbygning af intern kapacitet. Der er tale om tiltag, som kan reducere økonomiske konsekvenser eller skabe større forudsigelighed. Deres lavere placering i rangeringen skal imidlertid ikke nødvendigvis forstås som udtryk for begrænset betydning for robustheden. Flere af forholdene – herunder medarbejderrelaterede tiltag – kan i praksis have afgørende betydning for virksomhedens evne til at opretholde driften, eksempelvis i situationer hvor adgang til arbejdskraft eller fysisk tilstedeværelse udfordres. Rangeringen kan derfor også afspejle forskelle i erfaringer og risikoforståelse blandt erhvervslederne snarere end en entydig vurdering af deres strukturelle betydning.

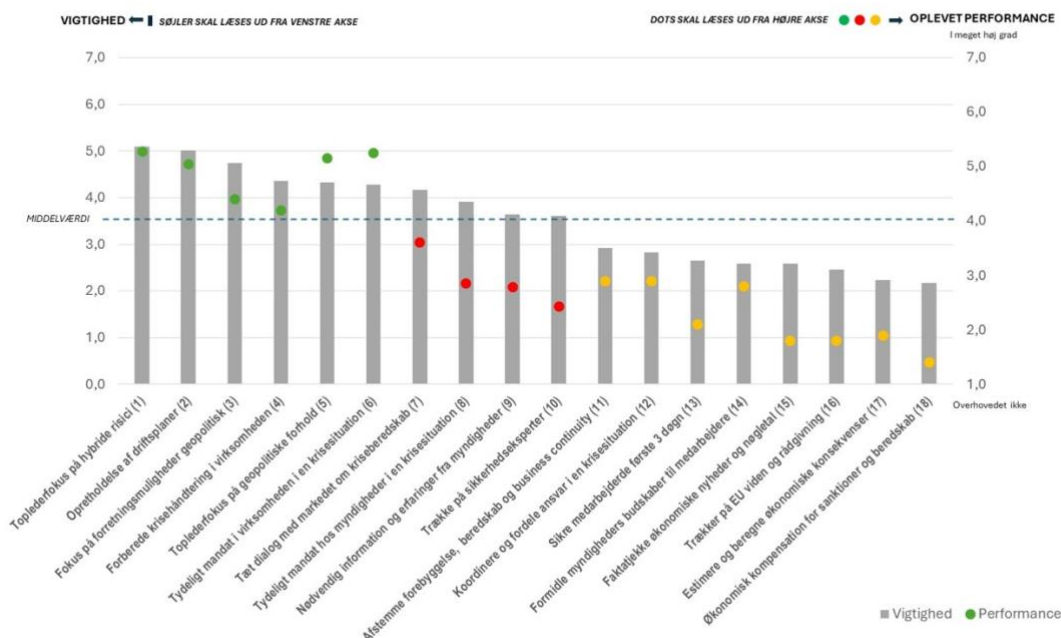
4. ERHVERVSLEDERNES VURDERING AF PERFORMANCE

Som led i analysen er 50 af de 150 respondenter blevet bedt om at vurdere både deres egen og myndighedernes performance. Det giver et indblik i, hvor virksomhederne selv oplever at stå stærkt, og hvor de oplever udfordringer, både i forhold til dem selv og til myndighederne.

Respondenterne har vurderet performance på en skala fra ét til syv, hvor ét indikerer lav performance, fire indikerer ”hverken/eller” og syv indikerer høj performance.

Figur 2 viser de prioriterede behov sat op mod den oplevede performance. Højt prioriterede behov med over middel performance er markeret med grøn. Højt prioriterede behov med under middel performance er markeret med rød – her peger analysen på et gab mellem behovets vigtighed og den oplevede performance. Lavere prioriterede behov med under middel performance er markeret med gul.

Vigtighed overfor oplevet performance



Figur 2

4.1. VURDERING AF VIRKSOMHEDENS EGEN PERFORMANCE

Overordnet vurderer erhvervslederne, at deres virksomheder klarer sig over middel, når det gælder at have "orden i eget hus". Vurderingen er dog moderat. Respondenterne placerer sig selv under fem og vurderer ikke på et eneste parameter, at de "i meget høj grad" performer. Der er altså, ifølge erhvervslederne selv, nogenlunde styr på det vigtigste, men plads til forbedring.

Ser man dernæst på den gruppe af behov og tiltag, der handler om at få sit beredskab op på næste niveau via koordination og samordning ud af huset, peger erhvervslederne på en performance, der ligger under middel. For eksempel vurderer de at deres virksomheder performer under fire - "hverken/eller" - når det gælder dialog med kunder, leverandører, banker eller forsikringsselskaber om kriseberedskab i.f.m. geopolitiske og hybride risici.

4.2. VURDERING AF MYNDIGHEDERNES PERFORMANCE

Vurderingen er endnu lavere, når det gælder myndighedernes rolle. Erhvervslederne angiver en score under tre, når det gælder tydelig beslutningsmyndighed i en krisesituation, adgang til nødvendig viden til at forebygge risici samt klare forventninger til virksomheden i tilfælde af en krise. Her peger analysen på et markant gab mellem behovets vigtighed og den oplevede indfrielse i praksis.

Hvilke myndigheder?

Vores data siger ikke noget om hvilke myndigheder erhvervslederne specifikt har i tankerne. Men de refererer sandsynligvis til myndigheder indenfor egen sektor (energi, transport, fødevarer etc.) samt myndigheder, der arbejder med sikkerhed og beredskab som f.eks. Politiet, Forsvaret, Ministeriet for Samfundssikkerhed og Beredskab samt underliggende styrelser. Dertil kan en række af de større globalt orienterede virksomheder referere til erfaring med Udenrigsministeriet, Erhvervsministeriet og underliggende styrelser.

4.3. HVAD BETYDER DET?

Samlet peger vurderingerne på, at erhvervslederne oplever sig relativt stærkest internt, svagere i den tværgående koordinering og mest udfordrede i samspillet med eksterne samarbejdspartnere, herunder med myndighederne. Analysen peger derfor på, at det største udviklingspotentiale ligger i en styrkelse af det eksterne samarbejde, herunder klarere rammer for samspillet mellem erhvervsliv og myndigheder. Mønstret er ikke nødvendigvis overraskende. Komplexiteten stiger, når man skal samarbejde på tværs af sektorer. Til gengæld er det også her, der ligger et stort potentiale for at styrke både forebyggelsen og beredskabet, fordi samarbejde giver adgang til viden og til ressourcer, som er langt større end hvad den enkelte virksomhed eller myndighed alene kan mobilisere.

Resultaterne bygger på selvurderinger. Det kan derfor ikke forudsættes, at alle respondenter har det fulde overblik, den nødvendige detaljeindsigt eller mulighed for objektivet at vurdere, hvor godt et behov er indfriet i virksomheden. Resultaterne skal derfor ikke forstås som endelige konklusioner, men som et kvalificeret fingerpeg om, hvor udfordringerne opleves størst, og som et afsæt for videre analyse og forskning.

5. SEGMENTER AF ERHVERVSLEDERE

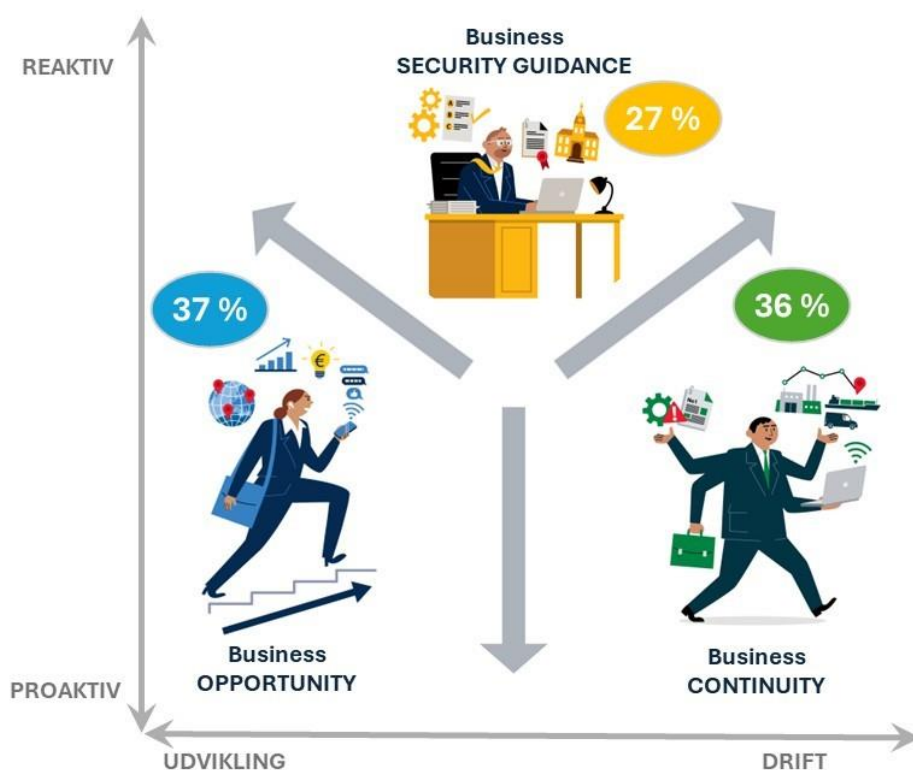
Danske erhvervsledere påvirkes forskelligt af geopolitiske spændinger og hybride trusler. Nogle leder virksomheder med globale værdikæder og er derfor særligt eksponerede for den stigende 'våbengørelse' af international økonomi. Andre leder virksomheder inden for kritisk infrastruktur og forsyningsvirksomhed og er

potentielt mere direkte udsatte for hybride virkemidler, fordi deres drift har samfundsmæssig betydning. Samtidig rammer cybertrusler bredt – på tværs af brancher og virksomhedsstørrelser.

Forskellene i eksponering afspejles i, hvordan erhvervsledere håndterer usikkerheden. På baggrund af vores data identificerer vi tre segmenter med forskellige tilgange og behov. Segmenterne adskiller sig især på to spørgsmål: Hvor proaktive er erhvervslederne i mødet med den ændrede kontekst? Og hvor ligger tyngden – på udvikling af nye muligheder eller på sikring af den eksisterende drift?

Figur 3 viser, hvordan de tre segmenter placerer sig i forhold til disse to dimensioner: proaktiv vs. reaktiv og udviklingsfokus vs. driftsfokus.

Segmentering af erhvervsledere



Figur 3

5.1. BUSINESS OPPORTUNITY

Nederst til venstre ses det segment, vi har valgt at kalde 'Business Opportunity'. Segmentet er kendetegnet ved et tydeligt fokus på at identificere nye forretningsmuligheder kombineret med en proaktiv tilgang til håndtering af trusler. Erhvervslederne i dette segment ser kriser som muligheder snarere end som problemer.

For dem er omstillingsparathed en central forudsætning. Organisationen forventes at kunne tilpasse sig hurtigt, og ledelsen afsøger aktivt markedet for nye muligheder i den ændrede geopolitiske kontekst. Bestyrelsen spiller en aktiv rolle og bidrager til at bane vejen, når der skal justeres på økonomiske målsætninger eller rejses risikovillig kapital.

Samtidig betragtes solid og dokumenterbar risikostyring, forebyggelse og beredskab i den eksisterende forretning som en forudsætning for yderligere vækst. Disse erhvervsledere findes typisk blandt større virksomheder med international aktivitet.

5.2. BUSINESS CONTINUITY

Nederst til højre ses det segment, vi har valgt at kalde 'Business Continuity'. Segmentet er kendetegnet ved et tydeligt fokus på at opretholde driften, uanset hvad der måtte ramme.

Erhvervslederne i dette segment har for længst etableret sikkerhedsorganisationer, udarbejdet beredskabsplaner og gennemført kriseøvelser. De efterspørger derfor ikke basal rådgivning fra myndighederne, men mere målrettede trusselsvurderinger og større vilje til at dele efterretninger.

Flere oplever, at regler og regulativer formuleret i 'fredstid' kan fungere som en spændetrøje i en krisesituation. Derfor efterlyses myndigheder, der kan handle hurtigt og beslutningsdygtigt, hvis der opstår behov for dispensation. Samtidig peges der på behovet for klare og formaliserede mandater, så det er tydeligt, hvem der skal kontaktes hvornår. Segmentet repræsenteres typisk af erhvervsledere i større virksomheder inden for kritisk infrastruktur og forsyningsvirksomhed.

5.3. BUSINESS SECURITY GUIDANCE

Øverst i figuren ses det segment, vi har valgt at kalde 'Business Security Guidance'. Erhvervslederne i dette segment fremstår mere søgende i forhold til geopolitisk usikkerhed og hybride trusler. De er opmærksomme på cybertrusler og vurderer, at de har iværksat relevante tiltag på dette område, men over for bredere hybride trusler er de imidlertid afhængige af vejledning, retningslinjer og klare forventninger fra myndighederne.

Segmentet er kendetegnet ved en mindre proaktiv tilgang. Erhvervslederne orienterer sig i højere grad mod eksisterende krav og støtteordninger frem for selv at definere en omfattende sikkerhedsstrategi.

Der er typisk tale om erhvervsledere i mindre virksomheder, som først for nylig oplever sig eksponerede, og som ikke har samme organisatoriske og økonomiske råderum til at etablere specialiserede sikkerhedsfunktioner som større virksomheder.

5.4. FORSKELLIGE BEHOV – FÆLLES POTENTIALE

Segmenteringen viser, at erhvervsledernes behov varierer markant – særligt i relation til samspillet med myndighederne. Kontrasten er særligt stor mellem 'Business Continuity'- og 'Business Security Guidance'-segmentet. Mindre virksomheder efterspørger enkel, konkret og tydelig kommunikation om sikkerhed. Større virksomheder efterlyser beslutningsdygtige myndigheder og klarhed om ansvarsfordelingen i en krisesituation.

Samtidig indikerer vores data, at erhvervslederne ikke kun stiller krav, men også ønsker at byde sig til, som en del af fælles løsninger. De fremhæver værdien af at pulje ressourcer mellem virksomheder og på tværs af virksomheder og myndigheder som et middel til at styrke den samlede robusthed.

Danske virksomheder råder over ressourcer, materiel, kompetencer og data, som kan bidrage til at opdage trusler og håndtere kriser. Hvis erhvervsledere og myndigheder formår at forstå hinandens behov og forudsætninger og samarbejde systematisk, kan den samlede kapacitet til at håndtere usikkerhed og trusler styrkes betydeligt.

6. AFRUNDING

Det geopolitiske landskab er blevet mere uforudsigeligt, og det hybride trusselsbillede er skærpet. Det er dårligt nyt for en småstat som Danmark med en åben og eksportbaseret økonomi.

Denne analyse har undersøgt, hvad danske erhvervsledere prioriterer i håndteringen af geopolitisk usikkerhed og hybride trusler, samt hvordan de vurderer deres egen og myndighedernes evne til at håndtere dem.

Analysen viser, at erhvervslederne oplever udfordringer i virksomhedernes beredskab og i deres evne til at koordinere og afstemme med eksterne aktører. Der er for eksempel et potentiale for en mere målrettet dialog mellem beredskabsmyndigheder og forskellige typer af virksomheder.

Men analysen peger også på, at mange erhvervsledere arbejder aktivt med at styrke virksomhedernes robusthed og identificere nye forretningsmuligheder. Særligt større virksomheder råder over viden, kompetencer og ressourcer, som kan bidrage til samfundets samlede beredskab, hvis de sættes i spil. Der er således både udfordringer og muligheder. Der eksisterer et potentiale for at mobilisere i fællesskab og for at udvikle nye samarbejdsformer til gavn for såvel erhvervslivet som resten af samfundet.

Anja Dalgaard-Nielsen
Professor og prodekan for CBS Geopolitics and Business Security
Business Humanities and Law
geosek@cbs.dk

Charlotte Wandorf
Board Executive og ekstern lektor ved CBS
Partner, Charlotte Wandorf Consulting
charlotte@wandorf.dk

Niels Karmsteen
Videnskabelig Assistent
CBS Geopolitics and Business Security
nk.bhl@cbs.dk

CBS Geopolitics and Business Security
Kilevej 14A, 1. sal
2000 Frederiksberg
Denmark

cbs.dk/om-cbs/profil/strategi/geopolitik-og-sikkerhed

Februar 2026