

# Kostenkontrolle bestimmt die Agenda der CFOs

Die Finanzierungsstruktur und das Controlling stehen im Arbeitsalltag der CFOs im Panel vom Frühjahr 2025 im Vordergrund. Das lässt sich als Krisenfolge lesen. Die größten Risiken sehen die Finanzverantwortlichen aktuell erneut in Cyberattacken und im Fachkräftemangel. Text: Raphael Arnold

— Die Top-Prioritäten der CFOs sind klar: Controlling, Kostenmanagement und die Digitalisierung der Finanzabteilung stehen im Frühjahr 2025 ganz oben auf der Agenda. Controlling lag mit 49 Prozent auch 2024 an der Spitze – mit noch größerem Abstand als in diesem Jahr. Einen Sprung nach vorn von beinahe 20 Prozentpunkten machte zudem das Thema Finanzierungsstrukturen, das sich aktuell bei jedem dritten Teilnehmenden unter den Top-3-Prioritäten findet.

Dagegen geht der Appetit auf M&A-Transaktionen offenbar erheblich zurück. Nur knapp 14 Prozent der Finanzverantwortlichen zählen sie aktuell zu den Top-Prioritäten. Das sah Anfang 2024 ganz anders aus, als das Thema M&A mit 36 Prozent unter den Top 3 war. Damals dürften noch Akquisitionen im Raum gestanden haben, die das bestehende Geschäft ergänzen und gleichzeitig Know-how mit ins Unternehmen bringen können.

Die Ergebnisse des FINANCE CFO Panels legen nahe, dass das aktuell anders ist. Dabei schätzen viele CFOs die Aussichten für 2025 trotz des schwierigen Umfelds gar nicht so miserabel ein: Zwei Fünftel geben in der Umfrage an, dass sich ihr Unternehmen voraussichtlich weiterhin positiv entwickeln wird – sogar ein leichtes Plus verglichen mit dem Vorjahr 2024. Damals gingen nur knapp 37 Prozent von einem positiven Geschäftsverlauf aus.

Klar ist aber auch: Drei von fünf Finanzverantwortlichen rechnen damit, dass ihr Unternehmen bestenfalls das aktuelle Geschäft halten kann. Über 15 Prozent erwarten, dass die wirtschaftliche Situa-

tion 2025 schwach bleibt oder sich das Geschäft im laufenden Jahr sogar verschlechtert.

## Liquidität und Effizienz im Fokus

Diese schwierige wirtschaftliche Lage schlägt sich auch in den Zielen nieder, die bei den Teilnehmenden aktuell im Vordergrund stehen. Ganz oben rangieren auf kurze Sicht zwei Ziele: die Kosten im Unternehmen zu verringern und dessen Effizienz zu erhöhen. Auch Liquidität zu sichern, ist für eine Mehrheit der CFOs derzeit ein wichtiges Ziel.

Die Hauptrisiken sind indes trotz der schlechten Konjunkturaussichten geblieben, wenn auch in leicht veränderter Reihenfolge. Cyberangriffe stufen Finanzverantwortliche als das größte Risiko ein, sie erreichen einen Wert von 6,7 auf der Skala von „keine Bedrohung“ (1) bis „extrem hohe Bedrohung“ (10). Schließlich erlitten viele Unternehmen bereits Angriffe und legen deshalb großen Wert darauf, ihre Systeme und Daten abzuschirmen und zu schützen. Und je mehr Arbeitsweisen und die dazu erforderlichen Daten in den digitalen Raum wandern, desto wichtiger ist es, Cyberrisiken zu managen. »

## Umfrage

Für das FINANCE CFO Panel befragt die Redaktion des FINANCE-Magazins jährlich Finanzchefs aus dem deutschsprachigen Raum anonym zu ihrer Markteinschätzung. Die aktuelle Umfrage lief von Anfang bis Mitte März 2025. Neben wiederkehrenden Fragen zu den operativen Prioritäten der CFOs gibt es Schwerpunktfragen zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

unterstützt von



## Finanzierungsstrukturen rücken unter den Prioritäten nach vorn

Frage: Wo liegen aktuell Ihre Prioritäten im Arbeitsalltag?  
(in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

Unter den Hauptrisiken folgt der Fachkräftemangel in der Finanzabteilung, aber auch im Unternehmen generell, auf den Plätzen 2 und 3. Im Vorjahr identifizierten CFOs den Fachkräftemangel in der Finanzabteilung als das Top-Risiko.

Auffällig ist jedoch auch, dass die Teilnehmenden die Risiken insgesamt im Durchschnitt etwas höher einschätzen als 2024. Der Mittelwert beläuft sich 2025 auf 5,29, also 0,12 Punkte mehr als vor einem Jahr; damals lag er bei 5,17; insgesamt stieg er für sechs von elf Aspekten.

## Zinsen, Zölle, Konflikte

Vor allem vier Risiken stufen die CFOs stärker als Bedrohung ein, und diese ergeben sich aus den welt- und währungspolitischen Entwicklungen des vergangenen Jahres: Dazu gehören zum einen Konflikte an einzelnen Standorten im Ausland und protektionistische Tendenzen, die unter anderem auf die laufenden Konflikte in der Ukraine, im Nahen und Mittleren Osten sowie die Zoll-Eskapaden der Trump-Administration in Washington zurückge-

hen. Zum anderen gelten eine höhere Inflation und gestiegene Finanzierungskosten als Risiken. Die US-Zentralbank Federal Reserve etwa blieb im März erneut bei ihrem Zielband für Tagesgeld von 4,25 bis 4,5 Prozent. Sie begründete dieses Verharren mit „Unsicherheit beim wirtschaftlichen Ausblick“.

Diese Aspekte sind auch unter den Gefahren, die CFOs mittelfristig für besonders groß halten. Mit Blick auf die kommenden vier Jahre heben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer neben Cyberangriffen noch drei weitere Gefahren hervor: Jeweils mehr als 80 Prozent von ihnen sehen in veränderten wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen, etwa durch Zölle, geopolitischen Unsicherheiten sowie einem weiteren Anstieg komplexer regulatorischer Vorgaben und Bürokratie ein hohes oder mittleres Risiko. Dagegen messen die Finanzverantwortlichen Währungsschwankungen, neuen Strukturen in der Arbeitswelt sowie Lieferketten- und Produktionsengpässen in den kommenden vier Jahren mehrheitlich eher ein geringes oder kein Risiko bei.

Diese Unsicherheiten sind ein bestimmender Faktor für die strategischen Maßnahmen, die bei Finanzverantwortlichen aktuell eine hohe Priorität haben. Dazu zählt zu einem hohen Grad das Planen, Steuern und Berichten über den aktuellen Geschäftsverlauf: Die Punkte „Stärkung der Vorhersagefähigkeiten in Planungs-, Prognose- und Berichterstattungsverfahren“ und „Anpassung des Steuerungsansatzes und des Performance Managements“ sind jeweils für rund 70 Prozent der Teilnehmenden von höchster und hoher Bedeutung.

Abgefallen in der Bedeutung als strategische Maßnahme ist 2025 dagegen M&A. Deals hatten 2024 noch die Hälfte der CFOs als Vorhaben mit höchster oder hoher Priorität angegeben, ein Jahr später sind es nur noch zwei von fünf.

Die höchste Priorität unter den strategischen Maßnahmen genießen dagegen Personalfragen. Das Know-how von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterzuentwickeln und moderne Kompetenzen zu fördern, ist mit Abstand das wichtigste strategische Thema für CFOs. Ihm messen über 86 Prozent höchste und hohe Priorität bei, fast zehn Prozentpunkte mehr als vor einem Jahr; damals waren es gut 76 Prozent. Darin spiegelt sich zum einen der Mangel an Personal in den Finanzabteilungen wie allgemein in den Unternehmen wider. Zum anderen weist diese hohe Bedeutung auch auf anstehende Entwicklungen hin: den verstärkten Einsatz von IT-Lösungen inklusive Künstlicher Intelligenz (KI).

Noch wesentlich stärker an Bedeutung gewonnen haben unter den Prioritäten zwei Aspekte, die zu einer stärkeren Digitalisierung beitragen können: die „Harmonisierung, Standardisierung und Optimierung von Finanzprozessen“ und die „Anpassung des Steuerungsansatzes und des Performance Managements“, eine Maßnahme, die bereits im Umgang mit den gestiegenen Unsicherheiten hohe Priorität hat.

## Panel

Die 37 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CFO Panels vom März 2025 decken eine breite Spanne an Unternehmen ab. Rund ein Drittel nannte einen Umsatz von bis zu 250 Millionen Euro, gut zwei Drittel lagen darüber. Den größten Anteil hatten Firmen mit einem Umsatz zwischen 250 und 500 Millionen Euro. Knapp 46 Prozent der Betriebe beschäftigten mehr als 1.000 Mitarbeitende.

## Teilnahme

Sind Sie CFO und möchten Ihre Erfahrungen beim FINANCE CFO Panel einbringen? Dann freuen wir uns über Ihre Anmeldung im Formular via QR-Code oder per E-Mail an [raphael.arnold@finance-magazin.de](mailto:raphael.arnold@finance-magazin.de)



## CFOs wünschen sich einheitliche Prozesse

Einheitlichere Finanzprozesse zählen 2025 für gut 70 Prozent der Teilnehmenden auch zu den höchsten oder hohen Prioritäten. Vor zwölf Monaten waren es lediglich 43 Prozent. Noch stärker an Aufmerksamkeit gewonnen hat die Anpassung des Steuerungsansatzes und des Performance Managements. Höchste und hohe Priorität genießt dieser aktuell bei über 67 Prozent der Finanzverantwortlichen, vor einem Jahr waren es noch knapp 37 Prozent. Der Wert hat sich also fast verdoppelt.

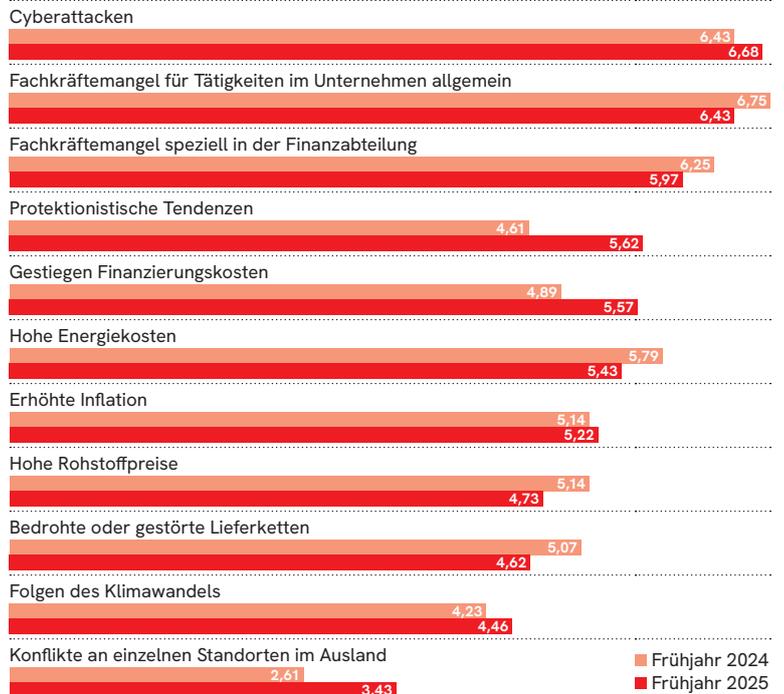
Das führt zurück auf die Digitalisierung als eine der Top-Prioritäten für CFOs. Der Mangel an Fachkräften im Finanzbereich plus die rasante Entwicklung bei Künstlicher Intelligenz tragen ganz offenbar zu dieser Einschätzung bei: Über 70 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Umfrage sehen schon sehr große oder große Vorteile darin, wenn KI-Anwendungen nötige Berichte und Analysen erstellen, sodass die manuelle Berichterstattung entfällt.

Über 40 Prozent der Finanzentscheiderinnen und -entscheider in der Umfrage sehen auch sehr große oder große Vorteile bei der strategischen und mittelfristigen Planung. Dass sie einheitlichere Prozesse und Datenstrukturen als eine notwendige Grundlage erkannt haben, zeigt die hohe Bedeutung dieser Aspekte unter den strategischen Maßnahmen. «

## Cyber-Attacken und der Mangel an Fachkräften machen Unternehmen am meisten zu schaffen.

Frage: Wie stark schätzen Sie die Bedrohung für Ihr Unternehmen durch die folgenden Arten von Risiken ein?

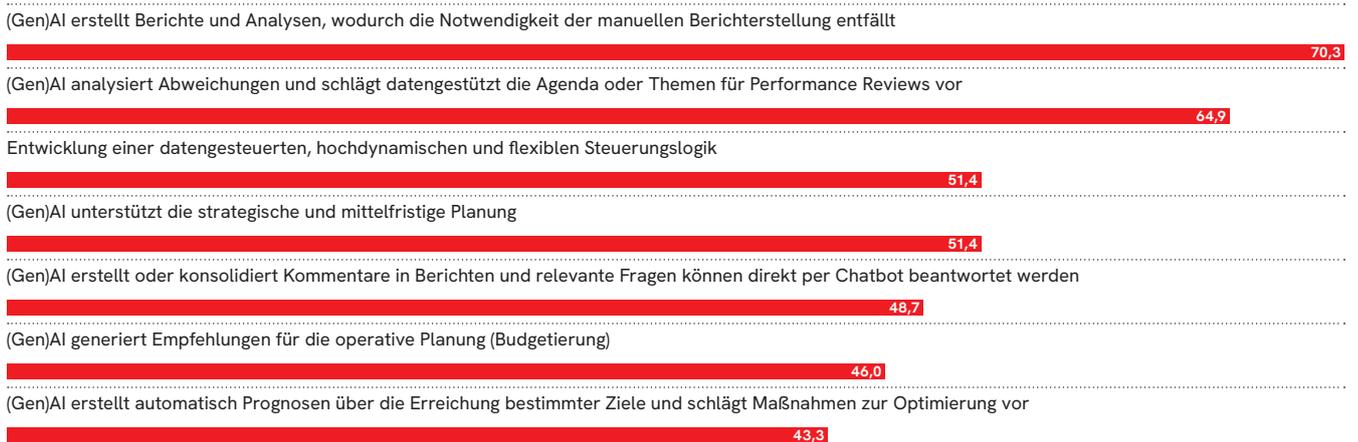
(Hinweis: 1 = keine Bedeutung, 10 = extrem hohe Bedrohung; Angabe in Mittelwerten)



Quelle: FINANCE-Research

## Gewünscht: (Gen)AI liefert Berichte und Analysen

Frage: Welche Vorteile sehen Sie durch den Einsatz von (Gen)AI im Performance Management? (Sehr hohe und eher hohe Vorteile, in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

### IMPRESSUM

Verlag F.A.Z. BUSINESS MEDIA GmbH – Ein Unternehmen der F.A.Z.-Gruppe • Redaktion FINANCE, Pariser Straße 1, 60486 Frankfurt am Main, Telefon: (069) 75 91-32 52, E-Mail: redaktion@finance-magazin.de, Internet: www.finance-magazin.de • Layout Daniela Lenz, F.A.Z. BUSINESS MEDIA • Haftungsausschluss Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts des FINANCE CFO Panels übernehmen Verlag und Redaktion keine Gewähr. Für unverlangt eingesandte Manuskripte und unverlangt zugestellte Fotografien oder Grafiken wird keine Haftung übernommen. • Genderhinweis Wir streben an, gut lesbare Texte zu veröffentlichen und in unseren Texten alle Geschlechter abzubilden. Das kann durch Nennung des generischen Maskulinums, Nennung beider Formen („Unternehmerinnen und Unternehmer“ bzw. „Unternehmer/-innen“) oder die Nutzung von neutralen Formulierungen („Studierende“) geschehen. Bei allen Formen sind selbstverständlich immer alle Geschlechtergruppen gemeint – ohne jede Einschränkung. Von sprachlichen Sonderformen und -zeichen sehen wir ab.

# Unternehmen suchen in aktuellen Krisen Stabilität

Krisen und unsichere Rahmenbedingungen bestimmen das Geschäft in vielen Unternehmen. Horváth-Partner Achim Wenning erklärt, was nötig ist, um sie gut durch die aktuelle Weltlage steuern.



Achim Wenning ist Partner bei der Management-Beratung Horváth.

**Herr Wenning, die Finanzierungsstruktur der Unternehmen gewann gegenüber 2024 erheblich an Bedeutung im Arbeitsalltag von CFOs, während M&A stark verlor. Wie legen Sie diese Ergebnisse aus?**

Achim Wenning: Immer noch bestimmen Unsicherheit und Krisen das Wirtschaftsleben. In den vergangenen Wochen kamen allein von der neuen US-Administration von Tag zu Tag neue, verwirrende Ansagen. Das verunsichert den Weltmarkt und damit die Rahmenbedingungen für Unternehmen. Diese konzentrieren sich folglich stärker auf sich, um Sicherheit zu gewinnen. Ein Teil davon ist die Finanzierungsstruktur, um Stabilität zu erzeugen. M&A-Aktivitäten dagegen benötigen Cash und führen zu Liquiditätsabfluss. In der aktuellen Situation werden somit nur strategisch sehr passende Transaktionen durchgeführt, die auch schon längerfristig verfolgt wurden. Außerdem binden M&A Initiativen auch knappe, personelle Ressourcen und bergen ihre eigenen Risiken – bis hin zur Integration eines Zielunternehmens. Deals eher zurückzustellen, erscheint also nachvollziehbar.

**Die wichtigste Aufgabe im Alltag blieb unverändert: das Controlling. Ist das ein Krisenindikator?**

Nein, das ist nicht unbedingt ein Krisenindikator. Controlling ist immer wichtig und trägt zu einer zielgerichteten Unternehmenssteuerung bei. Es be-

kommt aber in Zeiten von Unsicherheiten nochmals eine größere Bedeutung. Denn in unsicheren Situationen, die darüber hinaus auch eher negative wirtschaftliche Ausblicke aufzeigen, müssen steuerrelevante und risikominimierende Informationen noch hochfrequenter bereitgestellt werden, um daraus Vorhersagen und Entscheidungsempfehlungen abzuleiten. So lassen sich vor allem in Krisen negative Entwicklungen eher vermeiden und erkannte positive Trends fortschreiben.

**Wie wirkt sich dieses unsichere Umfeld auf die Kompetenzen aus, die Finanzverantwortliche mitbringen müssen?**

Der Aufbau von Kompetenzen ist seit Jahren eine ständige Aufgabe und Herausforderung. Denn die Finanzabteilungen benötigen immer neues Wissen, um aktuelle Themen und Trends aufzugreifen und sie für ihr Unternehmen umzusetzen und zu übersetzen; also die Folgen zu übersehen und die Vorgaben nutzbar zu machen. Zuletzt standen vor allem regulatorische und technologische Themen im Vordergrund, zum Beispiel der Umgang mit den Vorgaben aus der ESG-, CSR- und Lieferkettenregulierung sowie natürlich auch die Digitalisierung von Prozessen.

**Die Digitalisierung in der Finanzabteilung gewichteten die Teilnehmenden am CFO-Panel viel stärker als Aufgabe als 2024. Steckt darin die Hoffnung darauf, Künstliche Intelligenz mehr einzusetzen?**

Prozesse in der Finanzabteilung stärker zu digitalisieren, ist keine neue Aufgabe. Das Umsetzen in der Praxis lief aber zunächst langsamer an, als der frühe Hype es vorhersagte. Insofern gibt es gewisse Aufholeffekte. Aktuell geht es aber auch besonders darum, Effizienzen durch die Prozessdigitalisierung zu heben. Darüber hinaus verspricht man sich bessere Einsichten und vorausschauende Steuerungsimpulse durch den Einsatz neuer digitaler Tools und Methoden, nicht zuletzt vor allem durch (gen) AI. Die Krisen der vergangenen Monate taugen da durchaus als ein Weckruf für die Unternehmen und ihre Finanzverantwortlichen. <<