

# CFOs zögern bei Investitionen

Angesichts wirtschaftlich und politisch unsicherer Zeiten halten sich Unternehmen mit Investitionen zurück. Das zeigt das aktuelle CFO-Panel. Mit einer Ausnahme: In Digitalisierung, Automatisierung und KI fließen weiterhin Mittel.

— **Bei Investitionen** halten sich Unternehmen derzeit zurück. Dieser Befund bestätigt sich auch im aktuellen CFO-Panel: Ein Viertel der Finanzverantwortlichen gibt im Herbst 2025 an, dass sie derzeit lediglich nötige oder strategische Investitionen vornehmen; weitere 14 Prozent setzen Investitionen aus, bis sich das Umfeld verbessert. Und fast 38 Prozent machen keinerlei Angaben – auch das ein Krisenindiz. Ein konkretes Beispiel lieferte im Herbst der österreichische Öl- und Gaskonzern OMV. Er kürzte sein Budget für Investitionen bis 2030 um 5 Milliarden Euro. Solche Maßnahmen reihen sich auch in der deutschen Industrie aneinander.

Dass sich die wirtschaftliche Lage eingetrübt hat, schlägt sich auch in den Aussichten der Betriebe auf die kommenden 12 bis 15 Monate nieder. Im Frühjahr gaben noch 82 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, dass sich ihre Unternehmen weiterhin positiv entwickeln oder zumindest dieses Niveau halten würden. Im Herbst sind nur noch 58 Prozent dieser Ansicht, ein Rückgang um 24 Prozentpunkte. Die aktuelle Umfrage zeichnet also ein erheblich trüberes Bild.

## Litanei an negativen Einflüssen

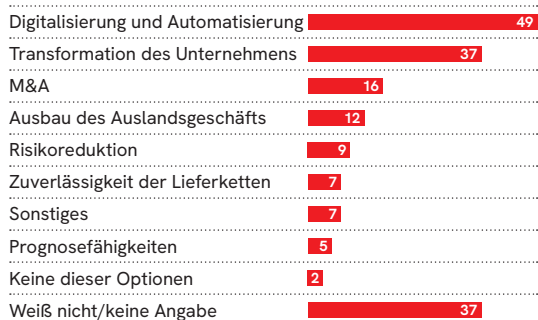
Die Gründe dafür sind vielfältig. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer schreiben einer ganzen Litanei an Entwicklungen einen starken oder sehr starken Einfluss auf ihr Unternehmen zu: von fehlender digitaler Infrastruktur über Inflation bis hin zu überbordenden Umweltauflagen. Für acht verschiedene Punkte liegen die Anteile alle in einem Korridor zwischen 21 und 33 Prozent. Auch die individuellen Antworten der Teilnehmer umfassen eine breite Spanne an Themen: „Unklare und volatile politische Entscheidungen“ führt ein CFO an, ein anderer nennt die „schwache Automobilbranche in »

## Umfrage

Für das FINANCE CFO-Panel befragt die Redaktion jährlich im Frühjahr und im Herbst Finanzchefs aus dem deutschsprachigen Raum anonym zu ihrer Markteinschätzung. Die aktuelle Umfrage des FINANCE-Magazins lief von Mitte bis Ende September 2025. Neben wiederkehrenden Fragen zu den operativen Prioritäten der CFOs enthält sie Schwerpunktfragen zu aktuellen Themen und Entwicklungen.

## Investitionen fließen vor allem in die Digitalisierung.

Frage: Im Falle von Investitionen, welche haben bei Ihnen derzeit Priorität? (Mehrfachnennungen; in Prozent)



Quelle: FINANCE-Research

unterstützt von



Deutschland und Europa“. Auch „Bürokratie und ausufernde Auflagen, veraltete Strukturen geschuldet der Politik und Kameralistik“ ziehen Kritik auf sich.

Die Wechselfälle in der Handels- und Zollpolitik der US-Administration unter Präsident Donald Trump gehören ebenfalls zu den negativen Faktoren. 54 Prozent der Finanzverantwortlichen werten sie als Risiko. Das liegt vor allem daran, dass die Maßnahmen weltweite Lieferketten bedrohen und sowohl das Zollregime als auch die Finanzmärkte seit Trumps Amtsübernahme einem Zickzack-Kurs anheimgefallen sind. Lediglich 7 Prozent der CFOs erkennen Chancen – im Auf und Ab der Finanzmärkte und in der Abkehr der USA vom Klimaschutz.

## DEI-Rückbau ohne Folgen

Der politisch heiß diskutierte Rückbau von Diversitätsinitiativen (DEI) und der weitgehende Ausstieg der Trump-Administration aus der Entwicklungshilfe wirken sich dagegen wenig auf das Geschäft der Unternehmen aus. 56 Prozent der Finanzverantwortlichen geben in der Umfrage an, dass der Ausstieg aus der Entwicklungszusammenarbeit keine Folgen habe; beim Thema DEI sind es knapp 47 Prozent.

Für die Unternehmen bedeutet dies in der Konsequenz, dass sie daran arbeiten, sich vor diesen Risiken zu schützen. Als effiziente oder hocheffiziente Maßnahmen kristallisieren sich aus den Antworten der CFOs zwei Aspekte heraus: Kosten und Liqui-

dität sowie Digitalisierung und Automatisierung inklusive des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz (KI).

Kostensenkungsprogramme nennen knapp 42 Prozent der Teilnehmenden als effiziente oder sehr effiziente Maßnahme, das Erhöhen der finanziellen Rücklagen erwähnen 35 Prozent. Auch bei den aktuellen strategischen Maßnahmen sind Programme zum Herunterfahren von Ausgaben und zum Sichern von Liquidität mit jeweils 37 Prozent die wichtigsten Punkte.

## IT im Fokus von CFOs

Weit vorne unter den effizienten Maßnahmen finden sich auch drei Aspekte, die alle unter die Digitalisierung fallen: Investitionen in Digitalisierung mit knapp 63 Prozent, Prozessautomatisierung mit gut 59 Prozent und der Einsatz von KI und generativer KI mit über 44 Prozent. Entsprechend rückte der Fokus auf IT im Arbeitsalltag der Finanzverantwortlichen am stärksten nach vorn – um rund 13 Prozentpunkte.

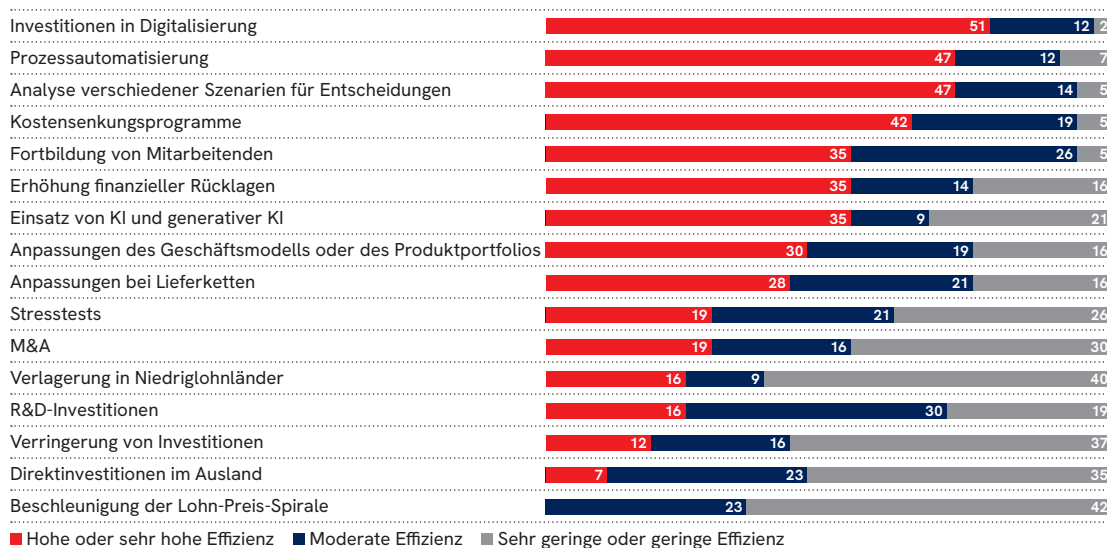
Das bestätigt auch das „European AI Barometer 2025“ von EY. Dort stellte das Beratungshaus fest, dass rund 56 Prozent der Betriebe inzwischen durch den Einsatz von KI höhere Gewinne erzielen oder die Kosten senken konnten; im Jahr zuvor waren es lediglich 45 Prozent. Rund ein Drittel der Unternehmen bezifferte in der Untersuchung auch die positiven finanziellen Effekte durch KI-Initiativen. Sie fielen in eine Spanne zwischen 5 Millionen und 15 Millionen Euro.

### Panel

Die 43 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CFO-Panels vom September 2025 decken eine breite Spanne an Unternehmen ab. Rund ein Viertel nennt einen Umsatz von bis zu 250 Millionen Euro. Die größte Gruppe erzielt einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Rund ein Drittel der Betriebe beschäftigt mehr als 1.000 Mitarbeitende.

## Die Digitalisierung gilt als effizientes Mittel gegen Risiken

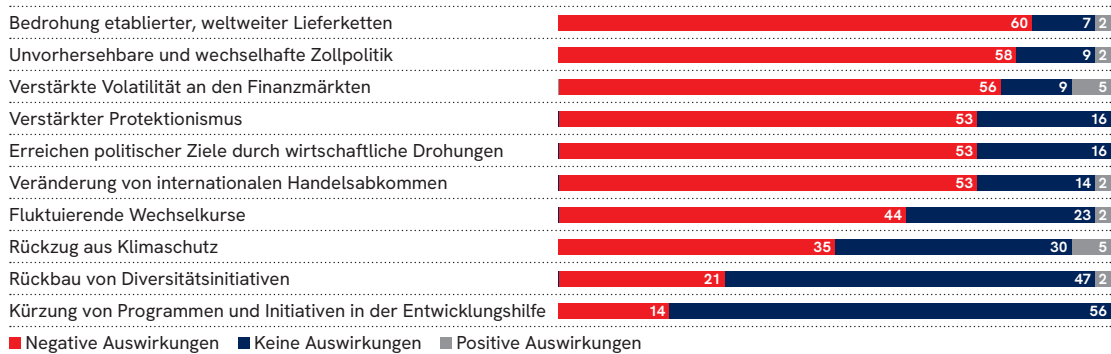
Frage: Welche Maßnahmen halten Sie für am effizientesten, um Ihr Unternehmen vor wirtschaftlichen Risiken zu schützen? (gerundet; in Prozent)



Hinweis: Der Anteil der Antworten „Weiß nicht/keine Angabe“ ist nicht dargestellt. Quelle: FINANCE-Research

## US-Politik: Lieferketten und Zölle machen am meisten Sorgen

Frage: Wie wirken sich die Maßnahmen der US-Regierung auf das Geschäft Ihres Unternehmens aus? (gerundet; in Prozent)



Hinweis: Der Anteil der Antworten „Weiß nicht/keine Angabe“ ist nicht dargestellt. Quelle: FINANCE-Research

## KI ist kein Selbstläufer

Für Finanzverantwortliche ist aber auch klar, dass der Einsatz von KI kein Selbstläufer ist. In den individuellen Antworten betonen zwei Teilnehmer, dass „gut ausgebildete Mitarbeiter“ dafür unerlässlich sind. Knapp 35 Prozent der CFOs bewerten Fortbildung als effizient oder sehr effizient, um ihr Unternehmen vor wirtschaftlicher Unbill zu bewahren. Weitere 26 Prozent halten es für ein moderat effizientes Mittel.

Dennoch ist die Digitalisierung das zentrale Zukunftsthema für viele Betriebe. Das bestätigt der Blick darauf, welche Investitionen die Unternehmen tatsächlich noch tätigen. Dort steht die Digitalisierung mit 49 Prozent für die Finanzverantwortlichen ganz oben auf der Liste, gefolgt von einer umfassenderen Transformation des Unternehmens. Alle anderen Aspekte liegen mit weitem Abstand zurück. Der Ausbau stärkerer digitaler Fähigkeiten – inklusive des Einsatzes von KI – zieht sich also wie ein roter Faden durch die Umfrage.

## Investitionen im Ausland

Überraschend ist auf den ersten Blick, dass Direktinvestitionen im Ausland und Verlagerungen in Niedriglohnländer unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern als Maßnahmen mit geringer oder sehr geringer Effizienz gelten. Das mag jedoch sehr von der Branche abhängen: Erst im Sommer mach-

te der Lkw-Bauer Daimler Truck Schlagzeilen mit dem Plan, Tausende von Jobs in Deutschland abzubauen. Die Kontroverse drehte sich unter anderem darum, inwieweit das Management die Arbeitnehmervertretung aufgrund einer internen Vereinbarung vorab einbinden muss, wenn es Arbeitsplätze in Länder mit günstigeren Konditionen verschiebt.

Ein Grund für die Zurückhaltung mancher Finanzverantwortlicher in der Umfrage dürfte sein, dass sich die Basis für Verlagerungen in drei wichtigen Punkten verändert hat. Dieser Ansicht ist der Horváth-Partner Achim Wenning: Zum einen sei die Masse an Aufgaben rückläufig, die sich für solche Maßnahmen eignen – unter anderem, weil KI und automatisierte Prozesse stärker zum Einsatz kommen. Zum anderen falle der Abstand zwischen den Kosten hierzulande und in vielen Zielländern inzwischen geringer aus als noch vor wenigen Jahren. Die hohen Kosten für den Abbau von Personal würden sich also häufig nicht mehr lohnen, zumal damit der Verlust von Fachkräften und deren Know-how einhergehe.

Eines ist aber klar: In dem derzeit sehr volatilen Umfeld – nicht zuletzt durch die Zolleskapaden von Donald Trump – empfinden viele Finanzverantwortliche ihre Aufgaben insgesamt als deutlich umfangreicher als noch beim CFO-Panel aus dem Frühjahr. Auch das Ausmaß an Stress hat zugelegt, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wahrnehmen. Damit sich das ändert, müssten sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erst wieder stabilisieren. «

## 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)



### 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](mailto:redaktion@finance-magazin.de), Internet: [www.finance-magazin.de](http://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.

# Widerstandsfähig via Digitalisierung

Die wirtschaftliche Situation hat sich für viele Unternehmen eingetrübt. Dazu trägt auch der Zoll- und Handelskurs der US-Regierung bei. Horváth-Partner Achim Wenning erläutert, wie Unternehmen gegensteuern können.



Achim Wenning ist Partner bei der Managementberatung Horváth.

**Die wirtschaftliche Lage hat sich insgesamt im Laufe von 2025 eingetrübt. Die Mehrheit der Teilnehmer an der Umfrage geht aber weiterhin von gleichbleibenden oder positiven Aussichten für 2025 und 2026 aus. Welche Schlüsse ziehen Sie daraus?**

**Achim Wenning:** Es ist deutlich zu erkennen, dass der Optimismus zurückgegangen ist. Die Einschätzungen sind immer noch mehrheitlich positiv, aber der Anteil ist um 23 Prozentpunkte geringer als vor einem halben Jahr. Daran zeigt sich, dass der Effekt einer positiven Erwartungshaltung verfliegen ist, der vor allem mit den Neuwahlen und der neuen Bundesregierung einherging. Spürbare Reformen und ein wirtschaftlicher Push bleiben aus. Weiterhin dominiert Unsicherheit über notwendige wirtschaftliche Maßnahmenpakete, so dass auch rund ein Fünftel der Finanzverantwortlichen keine Prognose für die kommenden 12 bis 15 Monate wagt.

**Auch die Prioritäten der Finanzverantwortlichen haben sich deutlich verschoben. Warum spielt Controlling aktuell keine so wichtige Rolle mehr?**

Die Instrumente des Controllings, um die Unternehmen zu steuern, sind ja weitestgehend aufgesetzt. Jedenfalls liegt dort derzeit nicht der Fokus für weitere Verbesserungen. Stattdessen geht es ganz klar darum, das Geschäft abzusichern: Die Treasury-Funktion und finanzielle Widerstandsfähigkeit zäh-

len im Moment. Daneben liegen die Schwerpunkte auch im Kostenmanagement, um Ressourcen zu schonen und sogar freizusetzen, damit eine unternehmensweite schlankere Aufstellung möglich ist.

**Ein klarer Fokus liegt bei den Finanzverantwortlichen aber auch auf der Digitalisierung ...**

Richtig, das ist der Bereich mit der höchsten Priorität für die Finanzverantwortlichen, auch wenn der Prozentanteil im Vergleich zum Frühjahr etwas gefallen ist. Die Digitalisierung ist für mich das Aufgabenfeld, bei dem es darum geht, die Kostenstrukturen langfristig zu verringern.

**Wie wirkt sich die Handels- und Zollpolitik der US-Regierung unter Donald Trump auf die Unternehmen aus?**

Das Ergebnis der Umfrage ist eindeutig: Mehr als 53 Prozent der CFOs sehen die Politik der US-Administration als Risiko, eine Chance sehen in ihr nicht einmal 7 Prozent. Auch die Gründe für dieses negative Urteil sind eindeutig. Eine unvorhersehbare und wechselhafte Zollpolitik sowie Bedrohungen für etablierte Lieferketten haben für drei von fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Umfrage negative oder sehr negative Auswirkungen. Das gilt fast im gleichen Ausmaß für die verursachte Volatilität an den Finanzmärkten und den klaren Protektionismus, für den die aktuelle US-Politik steht.

**Welche Maßnahmen halten Finanzverantwortliche für effizient, um ihre Unternehmen im aktuellen Umfeld multipler Krisen zu schützen?**

Ganz oben auf der Liste stehen verschiedene Ansätze der Digitalisierung, der Prozessautomatisierung und des Einsatzes von Künstlicher Intelligenz. Das schließt an die Top-Prioritäten oben an. Dazu ist es auch nötig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diese Technologien vorzubereiten und fit zu machen. Der zweite wichtige Ansatzpunkt betrifft ganz direkt die Finanzen: Die Unternehmen versuchen, Kosten zu senken und finanzielle Rücklagen zu bilden. Zurückhaltender ist man da bei Investitionen. Hier zeigt sich ein aufschiebendes beziehungsweise ein sehr selektives Entscheidungsverhalten. «