

## CFOs investieren trotz Abschwung in Digitalisierung

Unternehmen in Deutschland sehen sich aktuell stark unter Druck. Scharfer Wettbewerb, gestörte Lieferketten und hohe Energiepreise stechen im aktuellen CFO-Panel als Gründe heraus. Mit Investitionen sind sie deshalb zögerlich – mit einer Ausnahme: bei Digitalisierung und Automatisierung.

— **Wettbewerb ist der** beherrschende Faktor, der in den Augen von Finanzverantwortlichen derzeit das Los ihrer Unternehmen bestimmt. 70 Prozent beschreiben die Konkurrenz auf den internationalen Märkten im CFO-Panel vom Frühjahr 2026 als

„starken Einfluss“. Das sind deutlich mehr als noch im Herbst. Auch andere Faktoren, darunter gestörte Lieferketten und galoppierende Energiekosten, gehören zu den Top-5-Faktoren, die den Betrieben Schwierigkeiten bereiten.

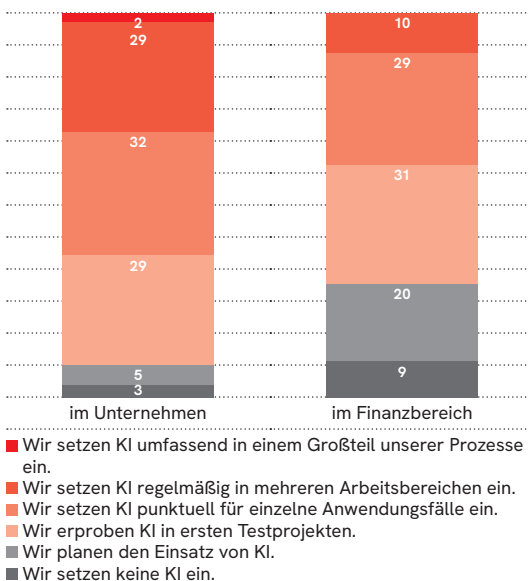
Die Folge: Die Unternehmen schrauben ihre Investitionen zurück. Ein Viertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gibt an, dass sie selektiv vorgehen und nur nötige oder strategische Investitionen weiterlaufen lassen. Ebenfalls fast ein Viertel meldet, sie hätten Investitionen ausgesetzt, bis sich das wirtschaftliche Umfeld verbessert. Sie verschieben ihre Pläne also und harren einer weniger krisenhafte Zukunft.

### Umfrage

Für das FINANCE CFO-Panel befragt die Redaktion des FINANCE-Magazins jährlich im Frühjahr und im Herbst Finanzchefs aus dem deutschsprachigen Raum anonym zu ihrer Markteinschätzung. Neben wiederkehrenden Fragen zu den operativen Prioritäten der CFOs enthält sie Schwerpunktfragen zu aktuellen Themen und Entwicklungen. Die aktuelle Umfrage lief von Mitte März bis Anfang April 2026.

### KI bleibt beschränkt auf Tests und punktuellen Einsatz

Frage: In welchem Umfang ist Künstliche Intelligenz im Einsatz? (Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE CFO-Panel, Frühjahr 2026

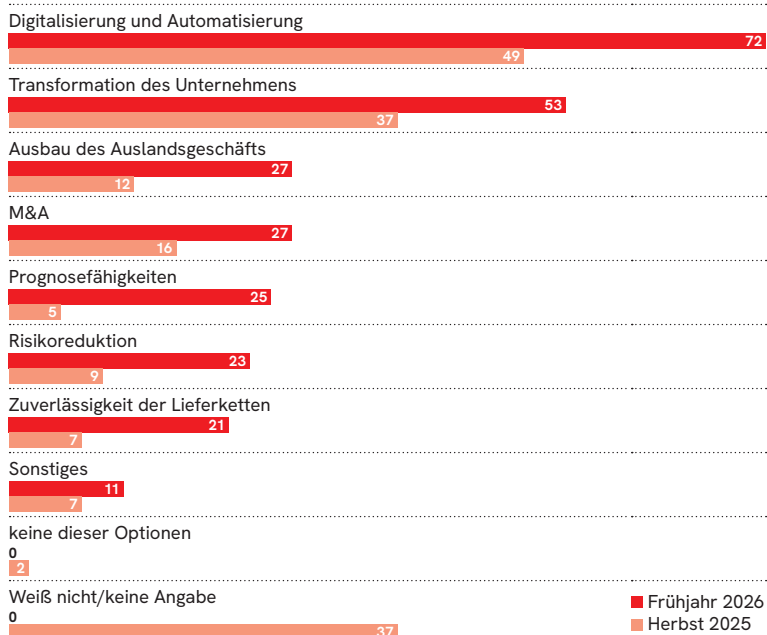
### Eine Ausnahme bleibt

Bei alledem gibt es eine Ausnahme: Investitionen in Digitalisierung und Automatisierung haben enorm an Priorität gewonnen. 72 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer halten sie für bedeutend, noch vor einem halben Jahr galt das nur für 49 Prozent – der Wandel durch Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) schlägt sich also in der Bereitschaft nieder, dafür Finanzmittel bereitzustellen. »



## Digitalisierung dominiert die Priorität bei Investitionen

Frage: Im Falle von Investitionen, welche haben derzeit Priorität? (Angaben in Prozent)



Quelle: FINANCE CFO-Panel Frühjahr 2026 und Herbst 2025

Auch im Arbeitsalltag steht die Digitalisierung weit oben auf der Agenda der CFOs – sowohl in der Finanzabteilung als auch mit Bezug auf das Geschäftsmodell. Beide Punkte legten um mehr als 10 Prozentpunkte zu verglichen mit dem CFO-Panel vom Herbst 2025, gewannen also deutlich an Gewicht. Für den Horváth-Partner Achim Wenning steht dahinter das Bestreben, schnell neue Produkte und Services voranzubringen und die Kosten zu verringern. Gerade in der Finanzabteilung gehe es auch darum, schneller bessere Entscheidungsunterstützung für das Management anbieten zu können und widerstandsfähiger aufgestellt zu sein.

### Panel

Die 106 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CFO-Panels vom April 2026 decken eine breite Spanne an Unternehmen ab. Rund die Hälfte nennt einen Umsatz von bis zu 250 Millionen Euro. Die größte Gruppe erzielt einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Die Hälfte der Betriebe beschäftigt mehr als 1.000 Mitarbeitende.

### KI ist beschränkt auf Tests

Beim Einsatz von Künstlicher Intelligenz steckt die große Mehrheit der Betriebe derzeit noch in Testprojekten und punktuellen, einzelnen Anwendungen. Im Finanzbereich sieht das ganz ähnlich aus: 60 Prozent der Finanzverantwortlichen haben derzeit Tests oder einzelne Anwendungsfälle am Laufen.

Einen auffälligen Unterschied hält die Umfrage dennoch parat: 29 Prozent der CFOs geben an, dass ihr Unternehmen regelmäßig in mehreren Arbeitsbereichen KI einsetzt, im Finanzbereich ist das nur bei jedem Zehnten der Fall. Umgekehrt verzichten nur 8 Prozent der Betriebe bislang auf den Einsatz von KI, bei den Finanzabteilungen ist das fast ein Drittel.

Für Horváth-Berater Wenning zeigt das, dass die Betriebe neue Technologien zuerst dort einsetzen, wo sie ihnen in der operativen Wertschöpfung am meisten helfen können, das heißt in der Erstellung ihrer bestehenden Produkte, in der Bereitstellung ihrer Services sowie in der Innovation. Administrative Aufgaben stünden dahinter zurück.

### Wettbewerb verschärft sich

Das Aufkommen von KI in den betrieblichen Abläufen zählt für etliche Finanzverantwortliche inzwischen auch zu den wesentlichen Faktoren, die ihre Unternehmen beeinflussen. Weit vorne liegt jedoch der schärfere Wettbewerb, der für CFOs vielfältige Gründe hat. Sie verdichten sich in einer Handvoll von Bereichen, darunter Bürokratie und Regulierung in Deutschland und der Europäischen Union, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Umfrage als überbordend wahrnehmen: „Wir müssen in der EU darauf achten, nicht zu überreiben!“, schreibt einer: „Bürokratisierung und Überregulieren fressen Zeit für das eigentliche Geschäft.“

Konkret genannt sind als aufwendige regulatorische Vorgaben die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und andere ESG-Regulieren, das CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichssystem (CBAM) sowie die Regeln zur globalen Mindestbesteuerung und zur Sicherung von Netz- und Informationssystemen (NIS2).

**»Wir investieren heute erhebliche Ressourcen in Datensammlung, Nachweisführung und formale Strukturen, ohne dass daraus ein erkennbarer Beitrag zur operativen Leistungsfähigkeit oder zum Unternehmensergebnis entsteht.«**

— Ein Teilnehmer des CFO-Panels

Für Horváth-Partner Wenning sind Regulatorik und Bürokratie zwei der wichtigen Standortnachteile, die Unternehmen in Deutschland in ihrem Geschäft bremsen; er zählt auch hohe Preise und die Inflation, etwa wegen der steigenden Kosten für Energie, sowie den Fachkräftemangel und überkommene Strukturen hinzu. In der Umfrage nennen CFOs zudem die mangelnde Finanzierung des deutschen Gesundheitssystems und die schlechte Ausbildung an den Schulen.

Auch die fehlende Planbarkeit des zukünftigen Geschäfts zählt zu den Faktoren, die die Wettbewerbslage verschärfen: „Stetig wechselnde

politische Prioritäten und die hochvolatile Weltlage sind die größten Schmerzpunkte“, schreibt ein Teilnehmer: „Bei globaler Unsicherheit bestellen Kunden keine Investitionsgüter.“ Der Wettbewerb verschärft sich in der Folge, weil die Hersteller um die verbleibenden Aufträge in einem schrumpfenden Markt buhlen.

Als Problem nennen mehrere Finanzverantwortliche auch die Konkurrenz durch chinesische Unternehmen. Diese würden sehr schnell agieren und hätten Kostenvorteile, etwa bei Energie und Stahl. Ein Teilnehmer spricht von „subventioniertem chinesischem Wettbewerb“.

Mit der aktuellen CDU/SPD-Bundesregierung gehen mehrere Finanzverantwortliche hart ins Gericht: Von „Missmanagement“ spricht ein Teilnehmer, ein anderer schreibt ihr ins Stammbuch: „Die Regierung ist rückwärtsgerannt.“

## Staatliche Impulse bleiben aus

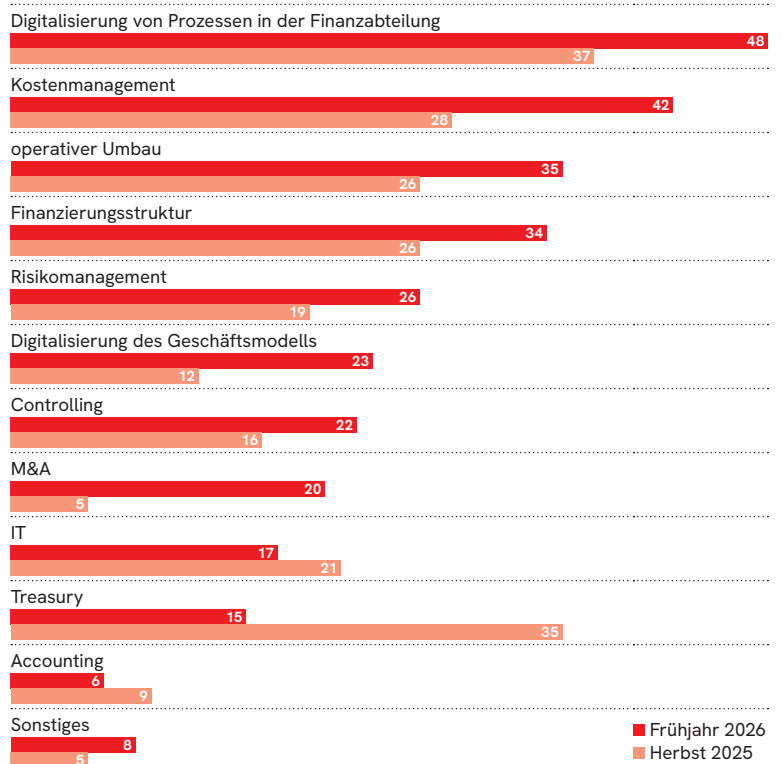
Eine schwache Binnennachfrage und die bislang ausbleibenden Impulse der großen, staatlichen Investitionspakete, etwa für Infrastruktur und Rüstung, tragen für die CFOs ebenfalls zu den trübereren Aussichten bei: „Ein schwaches Konsumentenvertrauen gepaart mit hoher Sparquote in Europa wirkt sich beides auf den Konsum aus und hat einen negativen Einfluss“, schreibt ein CFO. Erst im April senkte der Internationale Währungsfonds (IWF) seine Wachstumsprognose für Deutschland auf 0,8 Prozent, 0,3 Prozentpunkte weniger als zuvor. Die Bundesregierung selbst rechnet aktuell mit 0,5 Prozent Wachstum, noch im Januar war sie von rund 1,0 Prozent ausgegangen.

Deshalb ist es wenig überraschend, dass zwei strategische Maßnahmen für CFOs vorne auf der Agenda stehen: das Sichern von Liquidität mit 57 Prozent und das Sparen mit 55 Prozent der Antworten. Beide ergeben sich aus der Notwendigkeit der Betriebe, den Unsicherheiten und Risiken vorzubeugen. Bereits im Herbst 2025 standen sie ganz oben auf der Prioritätenliste, allerdings für weit weniger als die Hälfte der Teilnehmer und mit weniger Abstand zu anderen Aufgaben.

An dritter Stelle stehen bei den strategischen Maßnahmen für 46 Prozent der Finanzverantwortlichen bereits die Datenintegration und der Aufbau von integrierten Plattformen – noch im Herbst war dies nur für 16 Prozent der Teilnehmer von Bedeutung.

## Digitalisierung und Kostenmanagement stehen bei CFOs oben auf der Agenda

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



Quellen: FINANCE CFO-Panel, Frühjahr 2026 und Herbst 2025

## Daten als strategische Aufgabe

Dass diese Punkte innerhalb von nur sechs Monaten so stark an Gewicht gewonnen haben, ist für Achim Wenning von Horváth eine Folge des kontinuierlichen Hereindrängens von KI in die Unternehmen. Schließlich sind eine möglichst einheitliche Datenbasis sowie die Plattform, auf der KI betrieben wird, wichtige Voraussetzungen für deren effizienten Einsatz.

Investitionen in Künstliche Intelligenz selbst haben inzwischen 37 Prozent der Finanzverantwortlichen als strategische Maßnahme auf der Agenda. Noch vor einem halben Jahr waren es lediglich 21 Prozent. Künstliche Intelligenz hat sich also zu einem Faktor entwickelt, auf den die Unternehmen im Wettbewerb setzen. Deshalb fließen dafür trotz der aktuell mauen konjunkturellen Lage die Mittel. «

## 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.

# Getrieben von der Digitalisierung

Der wirtschaftliche Druck auf die Unternehmen steigt, in Digitalisierung und Künstliche Intelligenz investieren sie dennoch. Für Horváth-Partner Achim Wenning erfordert das von CFOs Führung und Entscheidungen in Zeiten hoher Unsicherheit.



Achim Wenning von Horváth sieht CFOs von zwei Seiten unter Druck.

## Achim Wenning

ist seit Ende 2011 Partner bei der Managementberatung Horváth & Partners. Sein Schwerpunkt liegt in der Beratung von CFOs zu Strategie, Performance Management und Organisation.

**In der aktuellen Umfrage haben sich die Aussichten der CFOs für 2026 verschlechtert verglichen mit dem Herbst. Was sind die Gründe dafür?**

**Achim Wenning:** Da kommen zwei Dinge zusammen: Wir haben nach wie vor die Situation, dass die erwarteten innenpolitischen und wirtschaftlichen Reformen ausbleiben oder noch kaum Wirkung entfalten, etwa das Investitionspaket von 500 Milliarden Euro. Daneben wächst die Zahl der internationalen Krisen, und deren wirtschaftliche Folgen bekommen wir zu spüren, besonders beim Konflikt zwischen den USA und Israel mit dem Iran.

**In dieser Situation verschieben viel mehr Unternehmen ihre Investitionen. Die Umfrage zeigt aber: Es gibt eine Ausnahme ...**

Ganz eindeutig: Fast die Hälfte der Finanzverantwortlichen gab in der Umfrage an, dass sie nur noch für ausgewählte Projekte Geld ausgeben oder Investitionen aufschieben. Es fehlt schlicht an der erforderlichen Grundlage: Planungssicherheit. Nur in einem Punkt stehen Investitionen weitgehend außer Frage: bei Digitalisierung und Automatisierung. Sie gehören für fast drei Viertel der CFOs zu den Bereichen, in die weiterhin Geld fließt. Das schließt auch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) und KI-Agenten ein. Verglichen mit der Umfrage vom Herbst haben Digitalisierung, Automatisierung

und der KI-Einsatz noch einmal enorm an Bedeutung gewonnen.

**Wie beeinflusst das die Aufgaben, vor denen Finanzverantwortliche stehen?**

Beides treibt die CFOs vor sich her, also die wirtschaftliche Situation und die steigende Bedeutung von Digitalisierung und KI: Sie stehen unter Druck. Zum einen, ihren Bereich und ihr Unternehmen durch die Veränderungen zu führen, und zum anderen, weil sie dabei aber auch in einem hohen Maß Unsicherheiten ausgesetzt sind, die es schwierig machen, Entscheidungen zu fällen und gegenüber Stakeholdern wie Eigentümern und Geldgebern zu vertreten.

**Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern sieht der Einsatz von KI aber noch eher bescheiden aus. Wie bewerten Sie das?**

In der Umfrage zeigt sich, dass rund 60 Prozent der Unternehmen mit KI noch am Anfang stehen und sie derzeit erste Testprojekte beziehungsweise Piloten erproben oder punktuell einzelne Anwendungsfälle einsetzen – das gilt auch für die Finanzbereiche. Interessant ist, dass KI im operativen Geschäft anscheinend etwas die Nase vorn hat: Hier gibt es eine Verschiebung um fast 20 Prozentpunkte in die Richtung, dass KI bereits regelmäßig zum Einsatz kommt. Auffällig ist allerdings leider auch, dass sich jedes zehnte Unternehmen in der Umfrage noch gar nicht mit Künstlicher Intelligenz auseinandersetzt!

**Woher kommt die Vorreiterrolle, die das operative Geschäft beim Einsatz von KI offenbar einnimmt?**

Die Unternehmen setzen offenbar KI dort ein, wo sie ihnen in der operativen Wertschöpfung am meisten helfen kann, das heißt in der Erstellung ihrer bestehenden Produkte und in der Bereitstellung ihrer Services. Allerdings auch in der Innovation zur Entwicklung neuer Produkte und Services. Hier liegt eine höhere Priorität als bei den administrativen Prozessen, zu denen auch die Finanzabteilung zählt. <<