FINANCE

CFO-Panel: Umfrage Herbst 2026

Digitalisierung: Chance oder Kostenfalle?

Am Horizont zeichnet sich ein konjunktureller Silberstreif ab. Für CFOs steht unverändert im Vordergrund, die Kosten unter Kontrolle zu halten – auch jene für Künstliche Intelligenz (KI). Doch bislang haben die Teilnehmer am aktuellen CFO-Panel darüber nur einen beschränkten Überblick. Text: Raphael Arnold

— **Die Finanzverantwortlichen in** vielen Unternehmen stehen weiter auf der Kostenbremse. Das hat vor allem zwei Gründe, die für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am aktuellen CFO-Panel eng verknüpft sind: Bürokratie und Energiekosten. Neu – vor allem auch im Ausmaß – ist das Klagen über die deutsche Politik und Verwaltung: 57 Prozent der Befragten geben in der Umfrage vom September 2026 an, dass die Bürokratie ihr Geschäft stark oder sogar sehr stark beeinflusst. In vorigen Umfragen rangierte das Thema noch nicht einmal unter den zehn wichtigsten.

„Ständige Politikwechsel“ beklagt

Aus den Antworten geht zudem hervor, dass viele CFOs die Schwierigkeiten mit gesetzlichen und verwaltungsrechtlichen Vorgaben eng verwoben sehen mit den Energiekosten – einem Faktor, dem in den FINANCE-Umfragen unter Finanzverantwortlichen schon seit mehr als zwei Jahren ein gewichtiger Einfluss auf viele Unternehmen zukommt. Immerhin vier Teilnehmende stellen diesen Zusammenhang direkt her: „Politische Rahmenbedingungen und Regulatorik im Energiesektor“ hebt etwa ein Teilnehmer als wichtigen Einflussfaktor hervor, ein zweiter beklagt einen „ständigen Politikwechsel, zum Beispiel bei der Energiewende“.

Die hohen Energiepreise schlagen direkt auf die Kennzahlen der Unternehmen durch. Die fehlende Planbarkeit hindere sie daran, notwendige Investitionen und deren Finanzierung anzugehen, stellt sich in der Umfrage heraus. Beides schwächt die Position der Betriebe im Wettbewerb, den 40 Prozent der Finanzverantwortliche hinter dem neuen Punkt Bürokratie als den zweitwichtigsten Einflussfaktor auf ihr Unternehmen sehen (Seite 3).

Für Achim Wenning, Partner bei dem Beratungsunternehmen Horváth & Partners, erklären diese Entwicklungen auch, warum Maßnahmen unverändert hoch auf der Management-Agenda angesiedelt sind, die darauf abzielen, die Effizienz zu steigern und Kosten zu verringern. Die Punkte gehören zu den Top 3 unter den strategischen Maßnahmen der Befragten an der Umfrage. „Der Fokus liegt weiterhin auf Absicherung und Kostenmanagement“, sagt Wenning. Auch im Arbeitsalltag ist das Kostenmanagement für 40 Prozent der Finanzmanager eine der wichtigen Prioritäten.

Daran ändert auch der Silberstreif nichts, der sich bei der zukünftigen Entwicklung des Geschäfts abzeichnet: Immerhin 56 Prozent der Finanzverantwortlichen geben an, dass sich ihr Unternehmen bis Ende 2027 positiv entwickeln dürfte. Im Frühjahr waren das nur 35 Prozent. Und nur 6 Prozent erwarten, dass sich die Lage ihres Betriebs verschlechtern wird – um die Hälfte weniger als Anfang 2026.

Die positiveren Erwartungen in den Unternehmen lassen sich vor allem auf die gestiegenen öffentlichen Ausgaben zurückführen, ergibt eine »

unterstützt von HORVÁTH

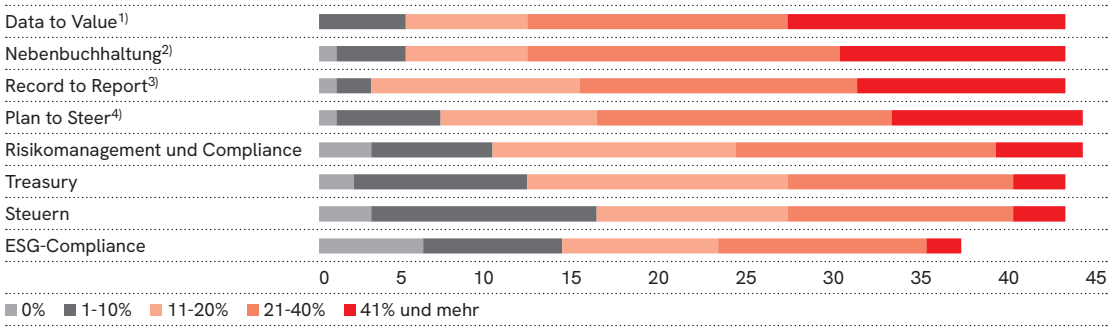
Umfrage

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

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

KI ist beim Vorbereiten von Entscheidungen sehr nützlich

Frage: Welche Produktivitätssteigerung erwarten Sie durch KI in den kommenden fünf Jahren in den folgenden Finanzprozessen? (Anzahl der Nennungen)



1) Datenbasierte Transparenz, Auswertungen und Entscheidungsunterstützung; 2) Kreditoren, Debitoren, Anlagenbuchhaltung; 3) Buchführung und Abschlusserstellung; 4) Planung und Steuerung

Quelle: FINANCE-Research

Analyse von Eurizon Asset Management von Ende September. Diese würden vor allem in den Bereichen Infrastruktur und Tiefbau sowie in der Rüstungsindustrie erfolgen, also unter anderem in der Luft- und Raumfahrt und im Schiffbau. Auch der Export trage zu den verbesserten konjunkturellen Aussichten in Deutschland bei.

Konjunkturprogramme mit Lücken

Die Umfrage unter CFOs bringt allerdings auch ans Licht, dass die öffentlichen Aufträge, etwa im Bau, nicht alle Sektoren erreichen: „Die Politik redet, aber es kommen keine Programme, um die Wohnungsnot zu adressieren“, prangert ein Teilnehmer an. Wegen der mangelnden Impulse im Wohnungsbau bleibe die Baukonjunktur schwach.

Trotz des besseren Ausblicks steht bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des CFO-Panels unter den strategischen Maßnahmen die Prognosefähigkeit sowie die Standardisierung und Automatisierung von Finanzprozessen ganz vorn auf der Agenda. Bessere Vorhersagen in Planung, Forecasting und Reporting gehören für 71 Prozent der Umfrageteilnehmer zu den Handlungsfeldern mit hoher Priorität, die Prozesse in der Finanzabteilung zu digitalisieren für 68 Prozent.

Achim Wenning erkennt darin den Ansatz, auch über die Digitalisierung zu geringeren Kosten zu kommen. Denn die Erwartungen an den Einsatz von technischen Lösungen, auch auf der Basis von Künstlicher Intelligenz, sind unter den befragten Finanzentscheidern hoch: Eine große Mehrheit von ihnen hält Produktivitätssteigerungen von mehr als 10 Prozent für möglich, bei einzelnen Prozessen erwartet fast ein Drittel sogar Steigerungen von mehr als 40 Prozent. Im Zentrum stehen dabei Aufgaben in der Buchhaltung und in der datenbasierten Vorarbeit für Managemententscheidungen.

KI in den Systemen

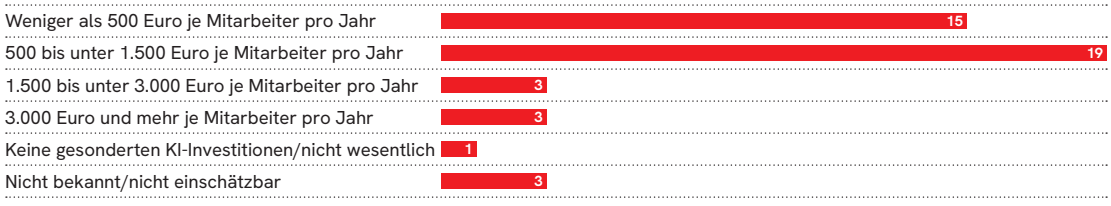
Konkret setzen viele Unternehmen aktuell vornehmlich darauf, die Automatisierung in ihren Kernsystemen, etwa dem Enterprise Resource Planning (ERP), voranzutreiben. Das ist für drei Viertel der Finanzverantwortlichen in der Umfrage aktuell die wichtigste Form der Digitalisierung. Der Einsatz

Panel

Die 65 Teilnehmerinnen und Teilnehmer des CFO-Panels vom September 2026 decken eine breite Spanne an Unternehmen ab. Gut die Hälfte nannte für ihren Betrieb einen Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro. Die beiden größten Gruppen erzielten Umsätze zwischen 100 und 250 Millionen Euro sowie zwischen 250 und 500 Millionen Euro. Etwas mehr als zwei Fünftel der Unternehmen beschäftigen mehr als 1.000 Mitarbeitende.

Die meisten Betriebe geben weniger als 1.500 Euro pro Beschäftigten für KI aus

Frage: Wie hoch schätzen Sie die jährlichen KI-bezogenen Investitionen je Mitarbeiter im Finanzbereich ein? (Anzahl der Nennungen)

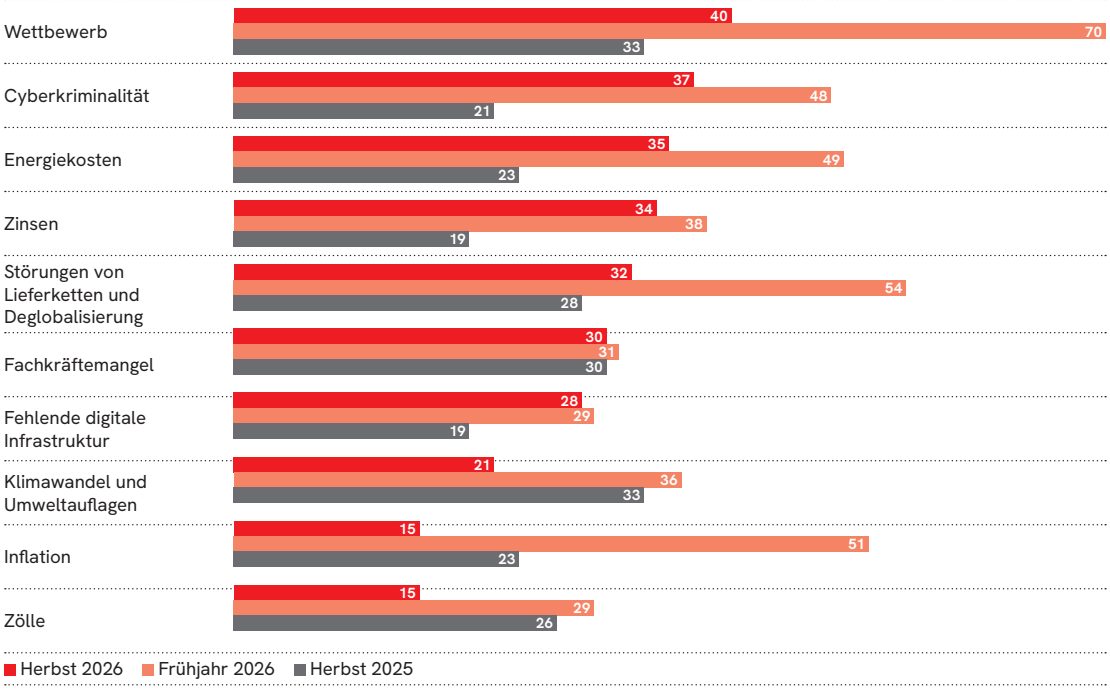


Quelle: FINANCE-Research

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

Der Wettbewerb fordert Betriebe stark

Frage: Wie schätzen Sie den Einfluss der folgenden Entwicklungen auf Ihr Unternehmen ein? (Prozent der Nennungen für „starker oder sehr starker Einfluss“; Mehrfachnennungen möglich)



Hinweis: Der Punkt „Bürokratie“ ist wegen fehlender Angaben aus vorigen Umfragen nicht angeführt. Quelle: FINANCE-Research

von KI-Tools folgt mit 68 Prozent auf dem zweiten Platz, auch hier gehen viele Unternehmen allerdings den Weg über die etablierten Systemanbieter: „Die Digitalisierung zieht vor allem über die Systeme und Software-Tools in den Unternehmen ein“, sagt Achim Wenning: „Die gezielte, individuelle Entwicklung von größeren KI-Anwendungen verfolgen die Unternehmen dagegen noch sehr selektiv.“

Kosten unverändert im Fokus

Mit dem verstärkten Einsatz von digitalisierten und KI-gestützten Prozessen zeichnet sich auch ab, dass daraus ein neuer Kostenfaktor erwächst. Die weit überwiegende Mehrheit der CFOs beziffert die Ausgaben ihres Betriebs für KI in der Umfrage auf weniger als 1.500 Euro pro Beschäftigten. Nur eine geringe Zahl gibt mehr aus (Seite 2).

Die Kostenkontrolle fällt bislang eher schwach aus. Mehr als die Hälfte der Finanzverantwortlichen berichtet, dass die Ausgaben nur teilweise transparent seien und Einblick in einzelne Kostenbereiche böten. Weitere 28 Prozent bekommen erst mit der Abrechnung eine Sicht auf die Ausgaben oder haben keinerlei Übersicht darüber. Nur 18 Prozent der CFOs haben vollständige Transparenz und verfolgen die Ausgaben im laufenden Betrieb.

Zugleich bleibt eine Skepsis gegenüber den Ergebnissen von Künstlicher Intelligenz erhalten. Mehr als drei Viertel der Teilnehmer am CFO-Panel hegen Bedenken, dass KI-Anwendungen zu großes Vertrauen ohne menschliche Überprüfung zukommen könnte. Dass Ergebnisse fehlerhaft oder nicht nachvollziehbar sein könnten, gilt ebenfalls als wesentlicher Hemmschuh für den Einsatz.

Diese Sorgen und Bedenken begründen, warum Unternehmen KI aktuell vor allem als Lösung dafür ansehen, Entscheidungen vorzubereiten. Selbst wenn die Arbeitsbelastung und der Stress hoch bleiben, ändert sich im Management damit das Spektrum der Aufgaben. «

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

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.

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE

Von der Technologie zum Kostenfaktor

Künstliche Intelligenz (KI) greift in den Finanzabteilungen Raum, weil CFOs in Zeiten knapper Kassen auf erhebliche Effizienzsteigerungen hoffen. Um diese zu erreichen und zu sichern, braucht es einen klaren Blick auf die Kosten, die mit der Technologie einhergehen.



Horváth

Achim Wenning ist Partner bei der Managementberatung Horváth & Partners.

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.

Digitalisierung und KI haben in der CFO-Umfrage erneut an Bedeutung gewonnen. Was machen die Finanzabteilungen konkret?

Achim Wenning: Ganz vorne steht das Ausnutzen von Automatisierungspotenzialen innerhalb bestehender Kern- beziehungsweise ERP-Systeme. Aber auch der Einsatz von KI schreitet voran und liegt auf Platz zwei; vor allem wenn es darum geht, systemübergreifend oder angestoßen durch ein Prozessereignis zu automatisieren und ganze Workflows intelligent zu digitalisieren. Es zeigt sich also, dass viele Unternehmen zunächst auf die Lösungen großer Softwareanbieter setzen, bevor sie eigene Digitalisierungsinitiativen, beispielsweise mit KI, im großen Stil vorantreiben.

Die Umfrage zeigt aber auch, dass eine große Zahl an Betrieben bei der Nutzung von KI aktuell situative, dezentrale Ansätze verfolgen, die sie nicht immer stringent durchgeplant und skaliert umsetzen. Sie binden ihre Beschäftigten eher individuell ein und eröffnen ihnen den Zugang zu allgemeinen KI-Assistenten und GPT-Modellen.

Beim großflächigen Einsatz mit vielen Beschäftigten: Welche Kriterien sind wichtig, um die Wirtschaftlichkeit zu bemessen?

Wie bei jedem Business Case muss die Finanzabteilung auch beim Einsatz von KI ihren Blick darauf richten, wie viel Mehrwert ein Anwendungsfall schafft verglichen mit dem bestehenden Vorgehen. In diese Betrachtung sollte einfließen, welche KI-Modelle sich für eine spezielle Aufgabe eignen, denn ein wichtiges kostentreibendes Element ist der Verbrauch von Token. Der kann je nach Aufgabe und KI-Modell ganz verschieden ausfallen. Um das zu optimieren, gibt es inzwischen Router, also Systeme, die Aufgaben möglichst kostengünstig dem optimalen Modell zuweisen. Auch die Art und Weise, wie Nutzerinnen und Nutzer der KI eine Aufgabe stellen, also das Prompten, beeinflusst die Kosten, weil ineffiziente und komplexe Anweisungen die benötigte Rechenleistung erhöhen.

Der isolierte Blick auf den Token-Verbrauch reicht aber nicht aus, wenn autonome Agenten ganze Workflows übernehmen und diese wiederum weitere Agenten und KI-Modelle nutzen. Der skalierte KI-Einsatz mit Agenten ganzer Workflows übertrifft im Ressourcenverbrauch einzelne Nutzer deutlich. Zudem lohnt auch immer ein Blick auf die Abrechnungsmodelle der Anbieter, die auch einer Veränderung unterliegen; nur so lässt sich das wirtschaftlichste Modell auswählen. Neben reinem Token-Verbrauch können beispielsweise auch Volumen- und Abnahmemengen eine Rolle spielen.

Was müssen CFOs tun, um Künstliche Intelligenz erfolgreich steuern zu können?

CFOs sollten das Regelwerk vorgeben. Zur Steuerung reicht der Blick auf die Verbrauchskosten natürlich nicht aus. Steuerung verlangt die Vorgabe von Zielen, entsprechende Kennzahlen sowie eine Budgetierung gemäß Verantwortlichkeiten und eine Governance hinsichtlich der Entscheidungen. Parallel muss Transparenz über die Nutzung von KI hergestellt werden. Dies alles bildet dann die Grundlage für einen üblichen Steuerungszyklus von Planung über Ist-Feststellung bis hin zu Forecasts. Mit diesem Instrumentarium und der Messung der Wertbeiträge einzelner KI-Anwendungen lässt sich dann auch KI zielgerichtet und strategisch steuern. Im Wesentlichen wie jede andere Kostenkategorie auch. «

© F.A.Z. BUSINESS MEDIA GMBH – EIN UNTERNEHMEN DER F.A.Z.-GRUPPE