BEYOND FINANCE

VOM ZAHLENHÜTER ZUM WERTARCHITEKTEN

Wie CFOs die Unternehmensführung neu definieren.

nexpera
BERATUNG, DIE BEWEGT

Executive Summary

Neue Rolle: CFOs entwickeln sich zu Architekten von Wert und Wirkung – sie gestalten, wie Unternehmen entscheiden, investieren und Verantwortung tragen.

Messbarer Effekt: Laut PwC CFO Pulse 2026 steigern Unternehmen mit hoher Entscheidungsgeschwindigkeit ihre EBIT Marge im Schnitt um **0,6** Prozentpunkte; **58 %** der CFOs berichten, dass CSRD Reporting bereits Investitionsentscheidungen verändert.

Zukunftsagenda: KI gestützte Entscheidungsarchitektur, nachhaltige Kapitalallokation und datenbasierte Führung prägen die CFO Praxis 2026 – auch im Mittelstand.

CFO Leadership im Umbruch

„Unsere größte Hürde war nicht die Datenqualität, sondern Entscheidungsmut“, sagt der CFO eines Familienunternehmens mit 200 Mio. € Umsatz.

Viele CFOs im DACH Raum teilen diese Beobachtung: Die Herausforderung liegt längst nicht mehr in Systemen oder Prozessen – sie liegt im Führen unter Unsicherheit.

Der Kontext 2026 hat sich weiter verdichtet:

- **CSRD-Realität:** Laut *PwC CFO Pulse 2026* gaben **58 %** der CFOs an, dass das neue Nachhaltigkeits Reporting bereits Einfluss auf Investitionsentscheidungen hat. Projekte mit klar nachweisbarer ESG Wirkung erzielten im Schnitt **+0,4 Pp EBIT Marge**.
- **Systemlandschaft:** **55 %** der mittelständischen Unternehmen arbeiten noch mit *SAP ECC 6* oder hybriden Excel BI Lösungen (Deloitte *Finance Outlook 2026*).
- **Fachkräftemangel:** **64 %** der CFOs beklagen Engpässe in Controlling und FP&A (Hays 2026).
- **Marktdruck:** **7 von 10** CFOs begleiten aktuell mindestens eine Integration (Bain 2025) – Restrukturierung ist Dauerzustand.

Der CFO ist damit nicht mehr Co Pilot, sondern Integrator – zwischen Kapital, Kultur und Komplexität.

Der CFO als Architekt von Entscheidungs- und Wertearchitektur

Von Reporting zu Navigation

Eine *McKinsey Analyse* (2024) zeigt: CFOs investieren mittlerweile **40 %** ihrer Zeit in strategische Themen.

Doch im Jahr 2026 verschiebt sich der Fokus weiter: CFOs gestalten Entscheidungsarchitekturen – die Systeme, in denen Organisationen denken und handeln.

Entscheidungsgeschwindigkeit und Entscheidungsintegrität

Zwei Steuergrößen prägen die Finanzführung 2026:

- **Entscheidungsgeschwindigkeit (Decision Velocity):** Wie schnell werden belastbare Entscheidungen getroffen?
- **Entscheidungsintegrität (Decision Integrity):** Wie konsistent und nachvollziehbar sind diese Entscheidungen?

BCG CFO *Excellence Benchmark 2025* zeigt: Unternehmen mit hoher Entscheidungsgeschwindigkeit steigern ihre EBIT Marge um **0,6 Pp**, da Kapital und Ressourcen früher wirken.

Deloitte Finance Outlook 2026 ergänzt: CFOs, die Entscheidungsintegrität aktiv steuern, senken Governance Risiken um **bis zu 25 %.**

KI-gestützte Entscheidungsarchitektur 2026

Künstliche Intelligenz ist in der Finanzfunktion angekommen – nicht als Vision, sondern als Werkzeug.

GenAI basierte Systeme erstellen heute Forecasts, simulieren Szenarien und formulieren ESG Narrative automatisiert.

Ein CFO eines Technologiezulieferers beschreibt:

„Wir nutzen KI gestützte Szenarien, um ESG Risiken früh zu quantifizieren – das hat unsere Investitionszyklen um 25 % verkürzt."

Laut *Deloitte Finance Outlook 2026* konnten Unternehmen mit GenAI unterstützter Szenarioplanung ihre Forecast Zyklen im Schnitt um **25 % reduzieren** und die Forecast Genauigkeit um **+12 %** verbessern.

Die Technologie ersetzt keine Urteilsfähigkeit - sie beschleunigt sie.

ROI der neuen CFO-Rollen

Finanzführung ist 2026 ein Renditetreiber.

STEUERFELD	DURCHSCHNITTLICHER ROI-EFFEKT	QUELLE
SZENARIOPLANUNG & FORECASTING	+12 % Forecast Genauigkeit → +0,3 Pp EBIT Marge	Deloitte (2026)
WORKING CAPITAL MANAGEMENT	–5 Tage Working Capital → +1,2 Mio. € Liquidität / 100 Mio. € Umsatz	McKinsey (2025)
DECISION REVIEW BOARD	–15 % Zeitverlust in Management Entscheidungen → +0,2 Pp EBIT	BCG (2025)
DATA GOVERNANCE KICK OFF	< 50 Tsd. € Aufwand → +8 % Planungsgenauigkeit & CSRD Readiness	PwC (2026)

Ergebnis: CFOs, die Entscheidungs- und Datenarchitektur aktiv gestalten, steigern Wertschöpfung messbar – nicht durch mehr Kontrolle, sondern durch mehr Kontext.

Spannungsfelder und Risiken der alten Rolle

Stabilität vs. Agilität

Stabilität bedeutet 2026 Anpassungsfähigkeit. Ein Maschinenbauer (150 Mio. € Umsatz) ersetzte Quartalsplanung durch monatliche Mini Forecasts.

Ergebnis: **+9 %** Forecast Genauigkeit, **–30 %** Planungsaufwand, **< 40 Tsd. €** Kosten – umgesetzt mit Excel BI und LucaNet, ohne ERP Upgrade.

Kontrolle vs. Vertrauen

Transparente Entscheidungsprozesse ersetzen Genehmigungsketten. CFOs schaffen Vertrauen durch Nachvollziehbarkeit – nicht durch Kontrolle.

Effizienz vs. Innovation

Harvard Business Review (2023) fand: Nur **38 %** der digitalisierten Finance Teams treffen bessere Entscheidungen.

Technologie ersetzt kein Urteil – sie multipliziert es, wenn Führung sie richtig einbettet.

Was passiert, wenn CFOs es nicht tun

BCG (2025) schätzt: Unternehmen, die ihre Finanzfunktionen nicht transformieren, verlieren im Schnitt **0,8 Pp EBIT Marge** – durch Reaktionsverzögerung, Fehlallokation und Governance Risiken.

Nicht Handeln ist die teuerste Option.

Was CFOs morgen konkret tun können

Drei realistische Hebel, die ohne Großbudget Wirkung entfalten:

1. **Governance-Design (4 Wochen):** Einrichtung eines *Decision Boards* mit CFO, Controlling, Operations.

   → **+10 %** Entscheidungstempo, 0 € Budget.

2. **Forecast-Pilot (8 Wochen):** Mini Forecasts in Excel BI statt Quartalsplanung.

   → **+9 %** Forecast Genauigkeit, **–30 %** Planungsaufwand.

3. **Data-Literacy-Sprint (12 Wochen):** 1 FTE, < 50 Tsd. €.

   → **+8 %** Analysequalität, **+0,2 Pp EBIT** durch bessere Investitionssteuerung.

„Man braucht kein Big Tech Stack, um besser zu steuern – nur Mut, Entscheidungen anders zu treffen“, sagt der CFO eines mittelständischen Zulieferers (180 Mio. € Umsatz).

Handlungsfelder 2026 (mit ROI-Effekten)

HANDLUNGSFELD	WIRKUNG	AUFWAND	ROI-EFFEKT	OHNE ERP-UPGRADE
1. STRATEGISCHE STEUERUNG NEU DENKEN	Szenario-planung, Forecasting	1 FTE, < 50 Tsd. €	+0,3 Pp EBIT	ja
2. FINANZARCHI-TEKTUR MODERNI-SIEREN	ESG & Finanzdaten integrieren	> 12 Monate, hoch	CSRD Readiness	nein
3. ENTSCHEI-DUNGSRECHTE KLÄREN	Governance Design	3 Monate, niedrig	+ 0,2 Pp EBIT	ja
4. TALENTE ENTWICKELN	Data Literacy Programm	6 Monate, mittel	+ 8 % Ana-lysequalität	ja
5. CFO–CRO ALIGNMENT KUL-TIVIEREN	Monatliche Decision Reviews	0 €, laufend	+ 0,3 Pp EBIT	ja

1. Governance Design (4 Wochen) → schneller Impact
2. Forecast Pilot (8 Wochen) → Quick Win
3. Talententwicklung (12 Wochen) → Nachhaltiger Effekt

Mittelstands-Fahrplan: Transformation mit kleinem Budget

Ausgangslage:

150 Mio. € Umsatz, 10 FTE Controlling, SAP ECC 6 + Excel BI.

Ziel: ESG Readiness, Forecast Qualität, schnellere Entscheidungen.

6-Monats-Fahrplan:

1. **Data Governance Board (1 Monat)**
2. **Mini-Forecasts (2 Monate)**
3. **ESG-Narrativ im Bericht (3-6 Monate)**

Ergebnis: +10 % Forecast Genauigkeit, erste CSRD Readiness, höhere Entscheidungsautonomie bei < 60 Tsd. € Aufwand.

EBIT Effekt: +0,4 Pp innerhalb 12 Monaten.

Fazit: Der CFO 2026 als Wert- und Wirkungsarchitekt

Der CFO ist heute das Navigationssystem der Unternehmensführung – nicht mehr Verwalter der Vergangenheit, sondern Gestalter der Zukunft.

Er verbindet Kapital, Kultur und KI – und macht aus Zahlen Bedeutung.

Drei Verschiebungen prägen die CFO Funktion 2026:

1. **Von Reporting zu Navigation:** CFOs entscheiden, was gemessen werden muss.
2. **Von Kontrolle zu Kontext:** Governance durch Verständnis statt durch Hierarchie.
3. **Von Fachautorität zu Leadership-Kraft:** CFOs führen über Klarheit und Vertrauen.

„Wir führen heute nicht mehr über Budgets, sondern über Bedeutung“, sagt eine CFO aus der Industrie.

„KI hilft uns, die Wirkung unserer Entscheidungen sichtbar zu machen – in Euro und in Vertrauen.“

Quellen (Auswahl)

1. PwC (2026): CFO Pulse Survey 2026 – The Next Frontier of Finance.
2. Deloitte (2026): Finance Outlook 2026 – AI and Decision Architecture.
3. McKinsey & Company (2025): The Future of the CFO – From Scorekeeper to Strategist.
4. Boston Consulting Group (2025): CFO Excellence Benchmark 2025.
5. Bain & Company (2025): Post Merger Integration Report Europe 2025.
6. Harvard Business Review (2023): Leading Finance Through Uncertainty.
7. European School of Management (2023): Finance Leadership and Decision Architecture.
8. Hays (2026): Finance Report 2026 – Fachkräftemangel im Controlling.
9. DVFA (2025): CFO Circle Insights – Finance Leadership in Transition.

BEYOND FINANCE

Mit unserer Impuls-Reihe BEYOND FINANCE bieten wir Ihnen zu aktuellen Themen, Trends und Marktbewegungen einen schärfenden Blick. Gedanken, Analysen und strategischen Ableitungen für Ihre tägliche Arbeit im Unternehmensmanagement.

Wir sind an 6 Standorten für Sie da!

Standort Hamburg
nexpera GmbH
Schauenburgerstr. 10
20095 Hamburg

Standort Frankfurt
nexpera GmbH
Speicherstr. 57-59
60327 Frankfurt

Standort Münster
nexpera GmbH
Hafenweg 24a
48155 Münster

Standort Essen
nexpera GmbH
Nordhofstr. 2
45127 Essen

Standort München
nexpera GmbH
Innere Wiener Str. 36
81677 München

Standort Heidelberg
nexpera GmbH
Poststraße 36/7
69115 Heidelberg