



**CFO Survey Herbst 2025**  
**Fokus auf den Mittelstand**

November 2025

### Fünf Trends für den Mittelstand

#1

#### **Geschäftsaussichten erstmals wieder leicht positiv**

Trotz der anhaltenden Unsicherheit können sich die Geschäftsaussichten mittelständischer Unternehmen erholen und sind erstmal seit Frühjahr 2024 wieder knapp positiv.

#2

#### **Geopolitische Risiken kommen zu fehlender Nachfrage hinzu**

Das wichtigste Risiko für mittelständische Unternehmen bleibt die schwache Inlandsnachfrage, gefolgt von steigenden Lohnkosten, geopolitischen Risiken und die zunehmende Regulierung.

#3

#### **Investitionen sollen trotz Unsicherheit steigen**

Trotz der anhaltenden Risiken sollen Investitionen weiterhin steigen, ebenso werden steigende Umsätze erwartet. Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen und der operativen Margen werden hingegen rückläufig erwartet.

#4

#### **Deutschland verliert an Attraktivität als Investitionsstandort**

Über die letzten zwei Jahre hat Deutschland deutlich an Attraktivität als Investitionsstandort verloren. Nur 39 Prozent der Unternehmen erwarten direkt oder indirekt von dem beschlossenen Investitionspaket der Bundesregierung zu profitieren.

#5

#### **Talent in Finance: Automatisierung durch digitale Technologien und gezieltes Upskilling erforderlich**

Höhere Kosten, verzögerte Projekte und Qualitätseinbußen: Automatisierung durch digitale Technologien, der verstärkte Einsatz von KI und gezieltes Upskilling der eigenen Mitarbeitenden sind bevorzugte Strategien, um personalpolitischen Herausforderungen zu begegnen. Jeder fünfte CFO sucht bereits im Ausland nach Mitarbeitenden.

# Geschäftsaussichten erholen sich leicht

Trotz der anhaltenden Unsicherheit können sich die Geschäftsaussichten mittelständischer Unternehmen erholen und sind erstmal seit Frühjahr 2024 wieder knapp positiv.

Insgesamt sollen Investitionen mittelständischer Unternehmen wieder steigen, die Beschäftigtenzahlen dagegen zurückgehen.

Auch die Erwartungen der Finanzvorstände mittelständischer Unternehmen für die Entwicklung der Umsätze entwickelt sich positiv (Index: +31%). Die Entwicklung der operativen Margen wird hingegen leicht rückläufig erwartet.

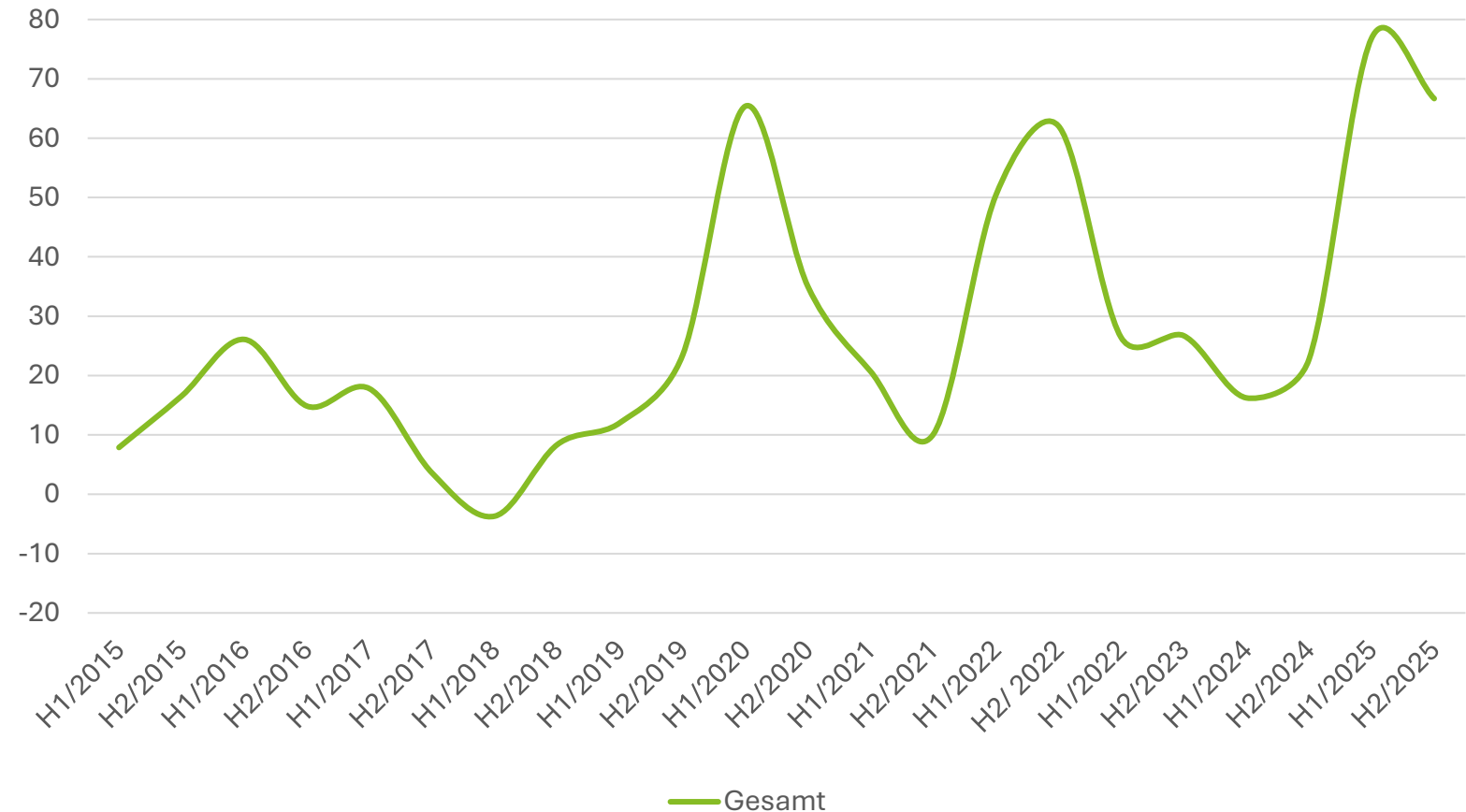
Das wichtigste Risiko für mittelständische Unternehmen bleibt die schwache Inlandsnachfrage, gefolgt von steigenden Lohnkosten, geopolitischen Risiken und die zunehmende Regulierung. Die Inflation spielt mittlerweile eine untergeordnete Rolle – die CFOs rechnen mit moderaten Preissteigerungen von 2,5 Prozent in den kommenden zwölf Monaten.

# Unsicherheit nach wie vor auf hohem Niveau.

## Insgesamt

- Das Level der **Unsicherheit** hat sich seit den Zollankündigungen aus den USA im Frühjahr wieder etwas normalisiert.
- Trotzdem bleibt die Unsicherheit aktuell noch höher als selbst während der Corona-Pandemie.
- Vor allem **exportorientierte Branchen** aus dem verarbeitenden Gewerbe<sup>1</sup> und der Handel leiden unter den unsicheren Aussichten für die US-Außenhandelspolitik.

**Abb. 1 – Frage:** Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein? (Index)

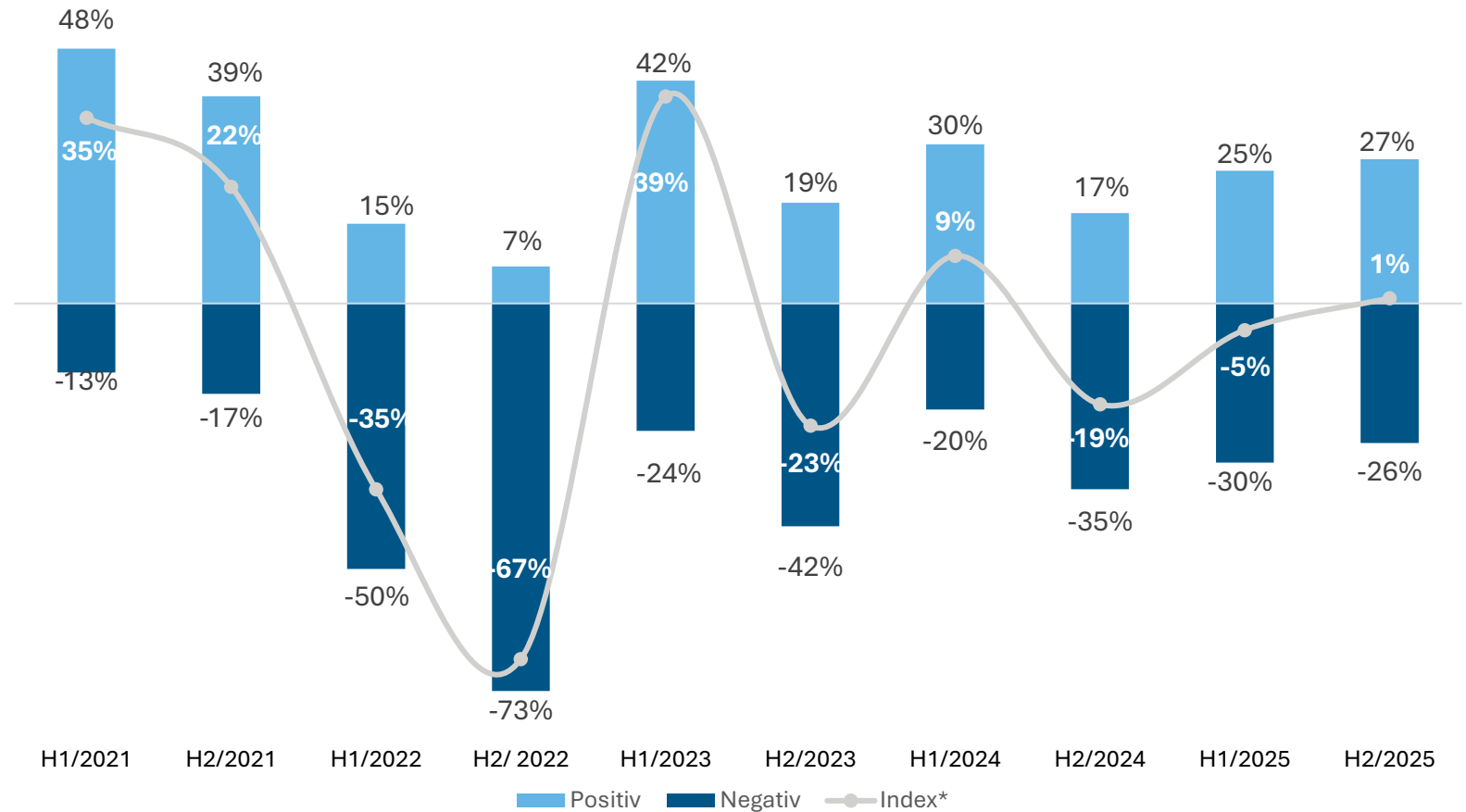


<sup>1</sup> Verarbeitendes Gewerbe beinhaltet: chemische Industrie, Maschinenbau/Industriegüter, Konsumgüterindustrie, Automobilindustrie, Pharmaindustrie.

# Geschäftsaussichten mittelständischer Unternehmen wieder knapp in positivem Bereich.

- Trotz der anhaltenden Unsicherheit können sich die **Geschäftsaussichten sowohl mittelständischer als auch großer Unternehmen (Umsatz > 1 Mrd. Euro) Unternehmen** im Vergleich zum Frühjahr weiter erholen und sind erstmal seit Frühjahr 2024 **wieder knapp positiv** – der Indexwert steigt auf + 1 Prozent.

**Abb. 2 – Frage:** Wie beurteilen Sie die momentanen Geschäftsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?

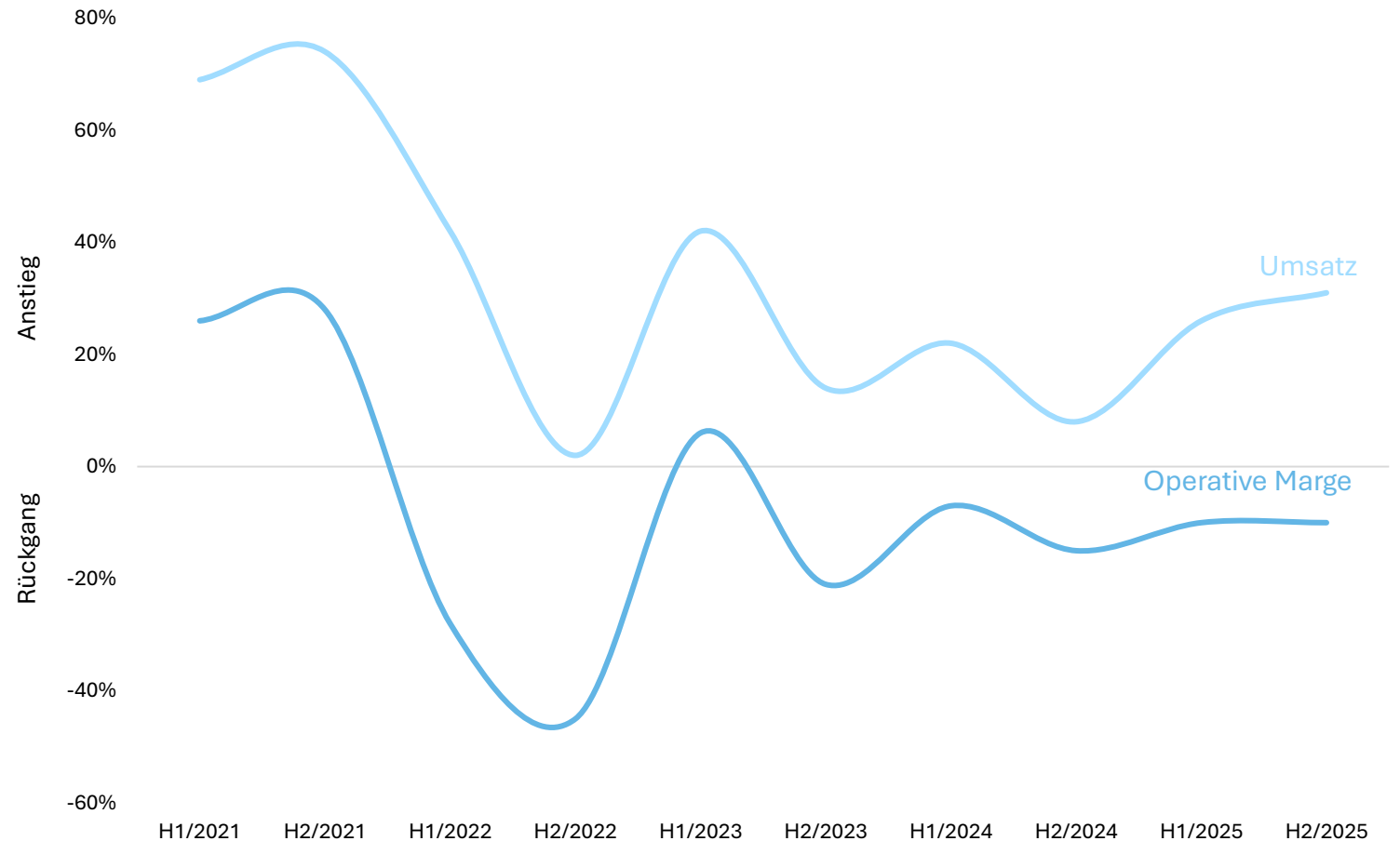


\* Der Indexwert ist der Saldo aus den erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

# Umsätze und operative Margen stabil und mit großen Sektor-Unterschieden.

- Die **Erwartungen** der Finanzvorstände mittelständischer Unternehmen **für die Entwicklung der Umsätze** entwickelt sich **positiv (Index: +31 Prozent)**.
- Mit einem Index von -10 Prozent wird die **Entwicklung der operativen Margen** gegen weiterhin **leicht rückläufig** erwartet.
- Im Vergleich dazu werden die operativen Margen bei Großunternehmen mit einem Index von +27 Prozent wieder deutlich ansteigend erwartet, ebenso wie die Umsätze (Index: +51 Prozent).

**Abb. 3 – Frage:** Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern? (Index)

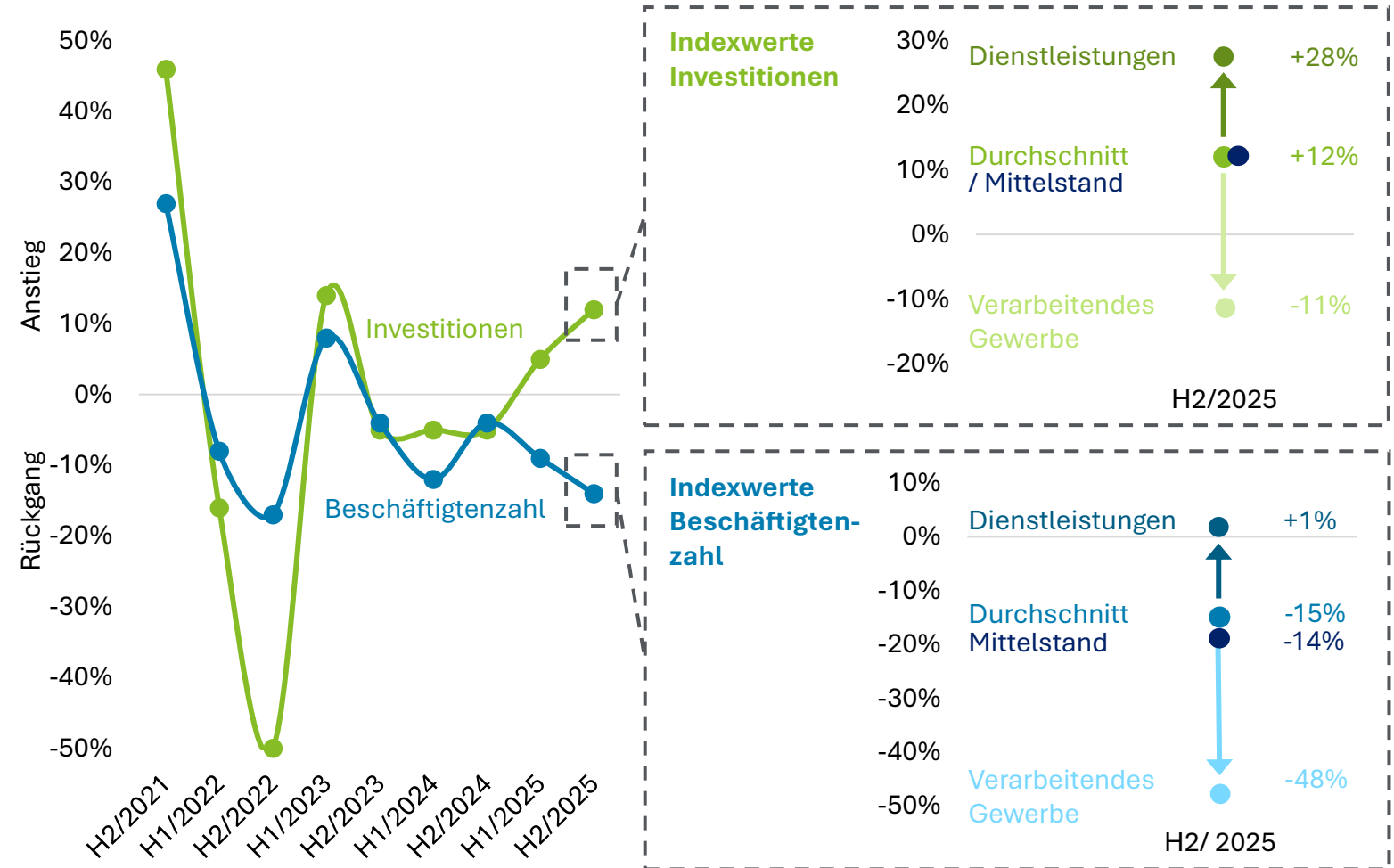


\* Der Indexwert ist der Saldo aus den erwarteten positiven und negativen Einschätzungen.

# Investitionen sollen weiter steigen, die Beschäftigtenzahlen gehen dagegen zurück.

- Insgesamt sollen **Investitionen** weiter steigen (Index: + 12 Prozent), die **Beschäftigtenzahlen** dagegen weiter zurückgehen (Index: - 14 Prozent).
- Diese Prognose trifft sowohl auf die mittelständischen Unternehmen wie auch die Großunternehmen zu.























**Abb. 4 – Frage:** Wie werden sich Ihrer Ansicht nach die folgenden Kenngrößen und Kennzahlen für Ihr Unternehmen über die nächsten zwölf Monate verändern? (Index)



## Anhaltende Risiken vor allem hinsichtlich schwacher Inlandsnachfrage, steigender Lohnkosten, geopolitischer Risiken und zunehmender Regulierung.

- Das wichtigste **Risiko für mittelständische Unternehmen** bleibt weiterhin die **schwache Inlandsnachfrage**, gefolgt von steigenden Lohnkosten, geopolitischen Risiken und die zunehmende Regulierung.
- Die **Inflation** spielt mittlerweile eine untergeordnete Rolle – die CFOs rechnen mit moderaten Preissteigerungen von 2,5 Prozent in den kommenden zwölf Monaten.
- Aus Sicht von **CFOs von Großunternehmen** werden am häufigsten die geopolitischen Entwicklungen als Risiko gesehen (63 Prozent), gefolgt von der schwachen Inlandsnachfrage (54 Prozent) und der zunehmenden Regulierung (48 Prozent).

**Abb. 5 – Frage:** Welche der folgenden Faktoren stellen für Ihr Unternehmen in den nächsten zwölf Monaten ein hohes Risiko dar?

	Herbst 2025	Frühjahr 2025	Veränderung
 Schwächere Inlandsnachfrage	57%	66%	 - 9%
 Steigende Lohnkosten	48%	43%	 + 5%
 Geopolitische Risiken	47%	53%	 - 6%
 Zunehmende Regulierung in Deutschland	45%	47%	 - 2%
 Fachkräftemangel	38%	40%	 - 2%
 Schwächere Auslandsnachfrage	34%	38%	 - 4%
 Cyber Risiko	33%	30%	 + 3%
 Steigende Rohstoffkosten	27%	24%	 + 3%
 Steigende Energiekosten	23%	24%	 - 1%
 Wechselkursrisiken	21%	16%	 + 5%
 Steigende Kapitalkosten	14%	14%	 0%

# Bewölkte Zukunftsaussichten für den Standort Deutschland

Über die letzten zwei Jahre haben Deutschland und die USA aus Sicht der CFOs mittelständischer Unternehmen deutlich an Attraktivität als Investitionsstandort verloren.

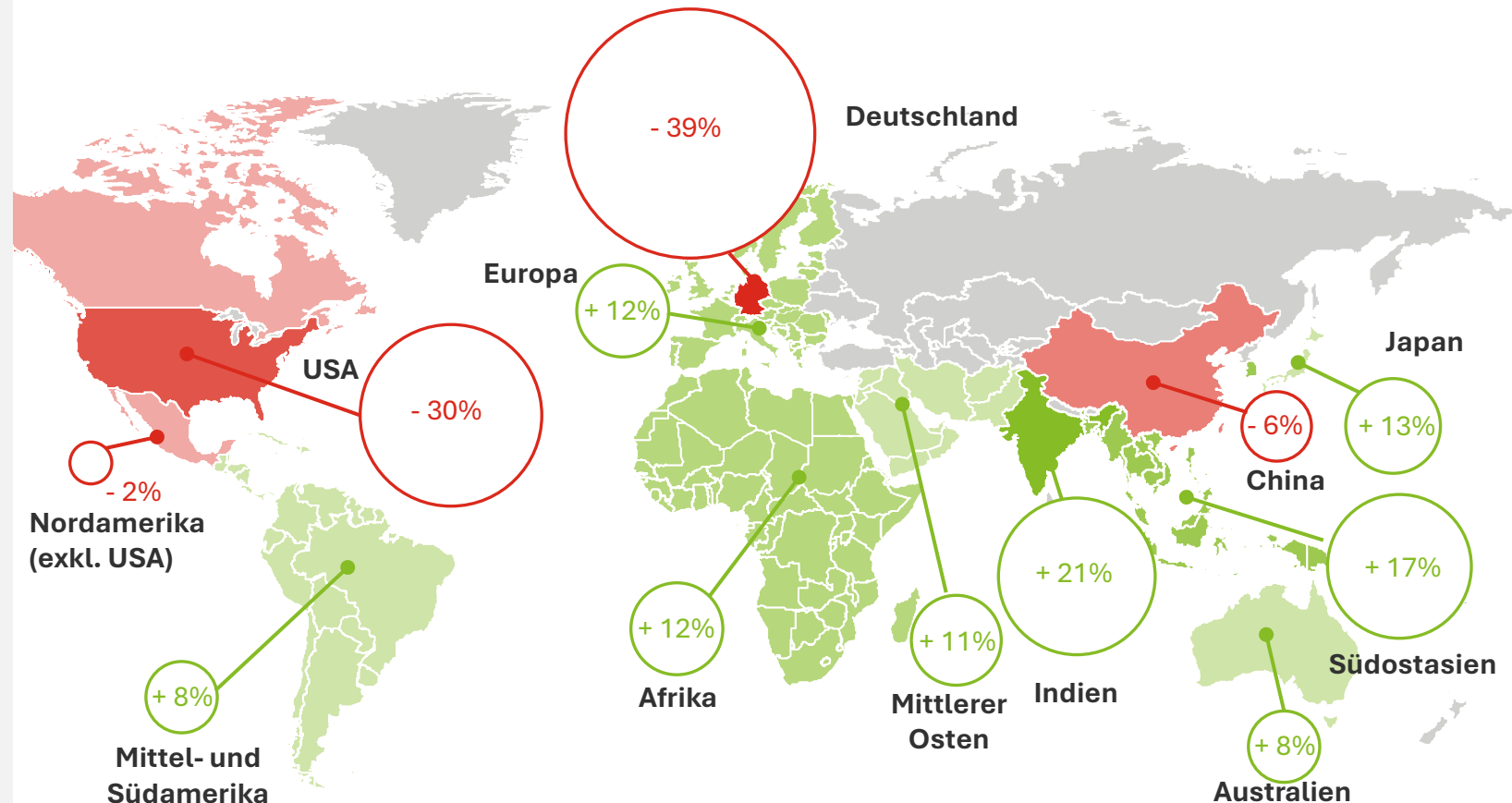
Diese Aussichten haben potenziell einschneidende Auswirkungen auf die Zukunft des Standorts Deutschland. Von über 80 Prozent der Unternehmen aktuell planen in zwei Jahren weniger als die Hälfte, in Deutschland ihr Headquarter zu halten oder sehen den Standort noch als essenziellen Absatzmarkt.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen des Investitionspakets ausreichend sind: 39 Prozent der mittelständischen Unternehmen erwarten hier direkt oder indirekt davon zu profitieren.

# Deutschland und die USA verlieren deutlich an Attraktivität als Investitionsstandort.

- Über die letzten zwei Jahre hat sich die **Attraktivität von Standorten für Investitionen** von mittelständischen Unternehmen **global verschoben**.
- Deutschland und Nordamerika sind weniger attraktiv**, während Indien, Südostasien und Europa (exkl. Deutschland) sowie Afrika für Investitionen interessanter geworden sind. Chinas Attraktivität geht mit einem Indexwert von -6 Prozent nur leicht zurück.
- Im Vergleich zum Mittelstand hat sich die Attraktivität **Chinas als Standort für Investitionen von Großunternehmen** deutlicher an Attraktivität verloren: Indexwert von -22 Prozent.
- Die USA haben als Investitionsstandort für Großunternehmen hingegen etwas weniger an Attraktivität eingebüßt (Indexwert: -18 Prozent) als für mittelständische Unternehmen.

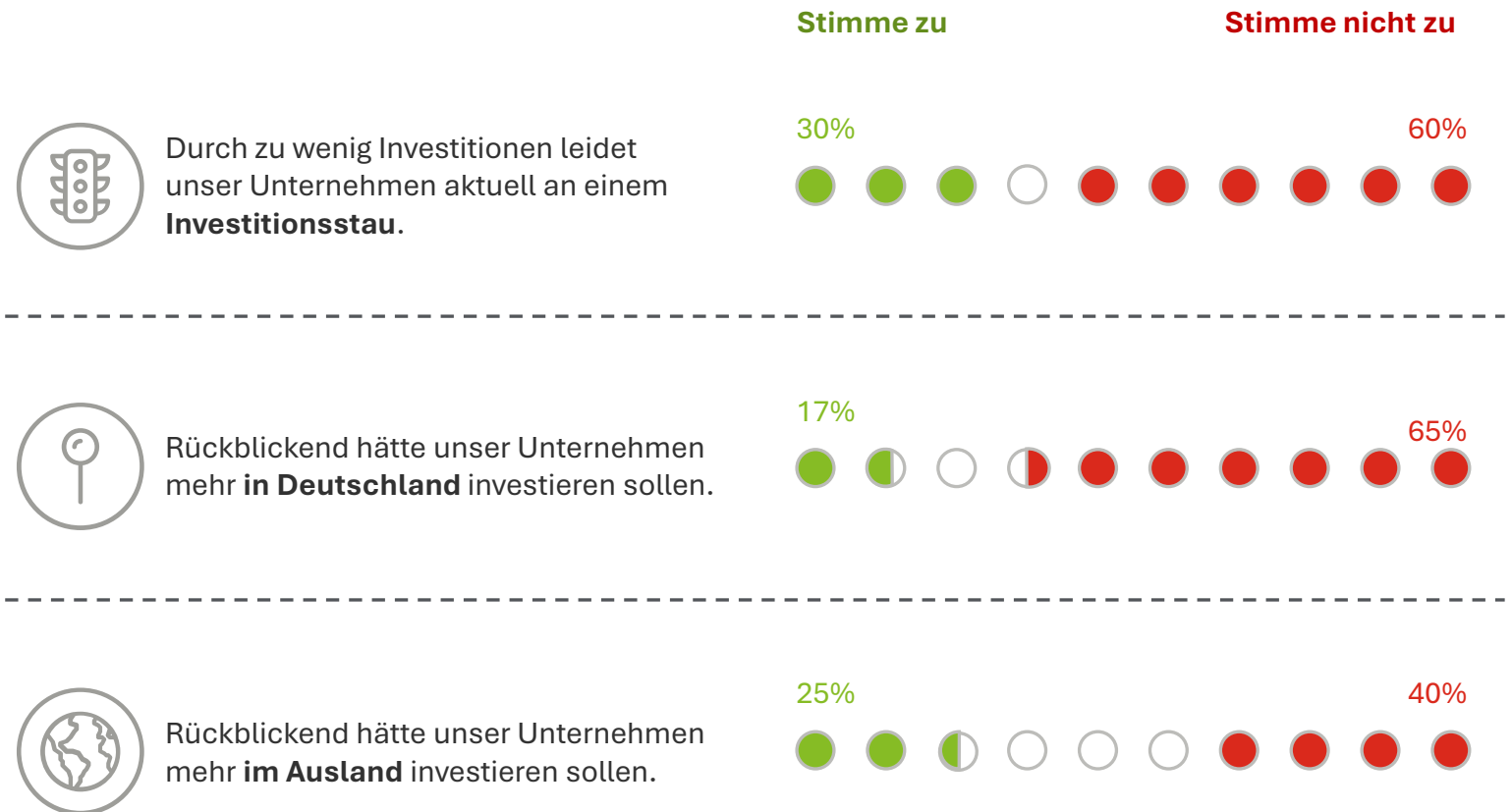
**Abb. 6 – Frage:** Über die letzten zwei Jahre, wie hat sich die Attraktivität folgender Standorte als Investitionsziel für Ihr Unternehmen verändert? (Index)



# Keine kurzfristige Perspektive für lokale Investitionen.

- Zumindest kurzfristig dürfte sich an der fallenden Attraktivität Deutschlands für Investitionen nichts ändern.
- 30 Prozent der mittelständischen Unternehmen geben an, aktuell zu wenig investiert zu haben und 17 Prozent, sich in Deutschland zu wenig engagiert zu haben.
- Großunternehmen bedauern dagegen etwas stärker als mittelständische Unternehmen (25 Prozent), dass sie ihr Engagement im Ausland nicht schon früher verstärkt haben (41 Prozent).

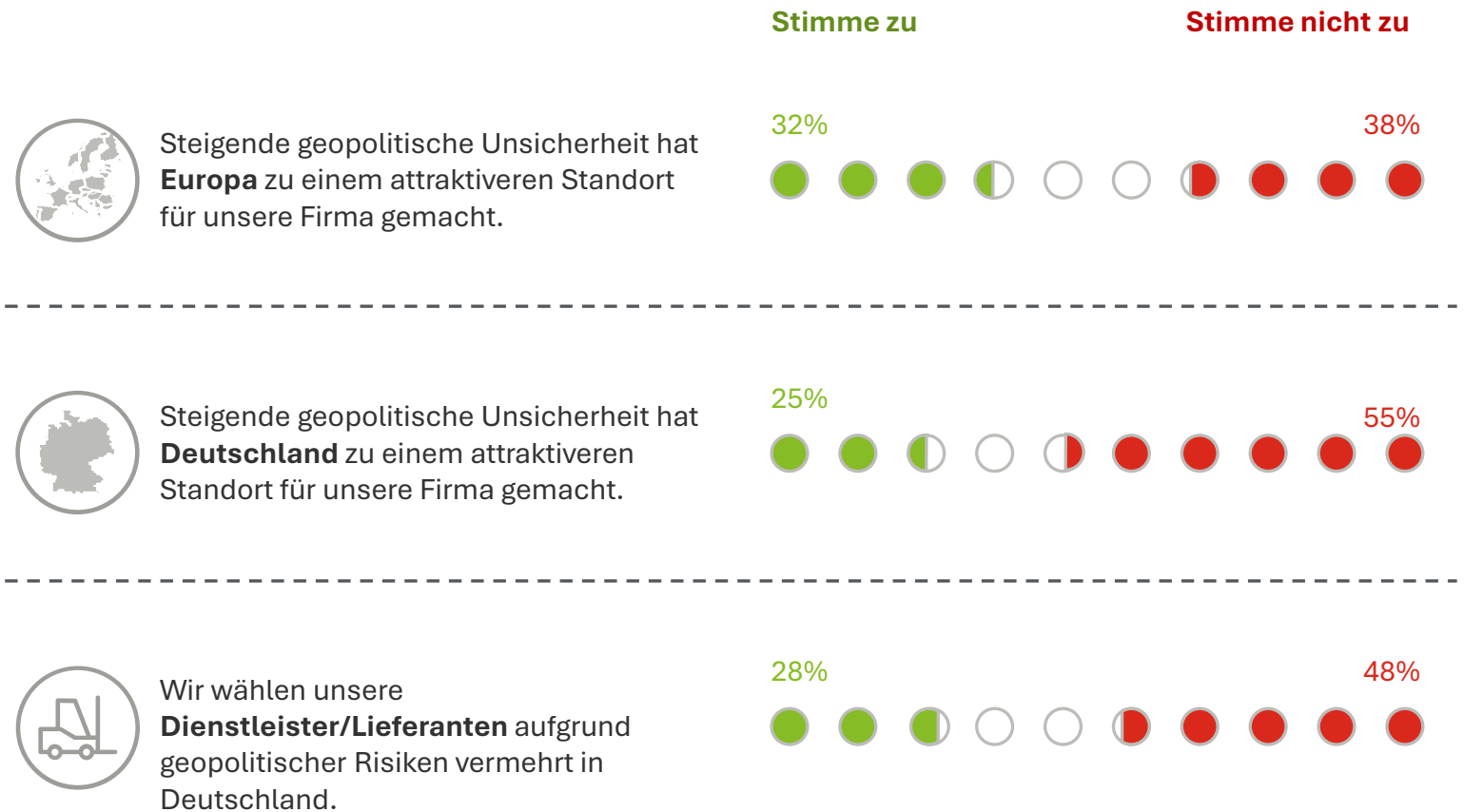
**Abb. 7a – Frage:** Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



# Geopolitische Sicherheiten forciert Deutschland als attraktiven Standort für ein Viertel der mittelständischen Unternehmen.

- Nur 25 Prozent der Befragten CFOs mittelständischer Unternehmen **sehen in Deutschland einen attraktiveren Standort** durch die geopolitische Unsicherheit, für immerhin 32 Prozent ist Europa interessanter geworden.
- Die Tendenz ist auch bei den Gesamtunternehmen klar erkennbar: 27 Prozent bewerten Deutschland als attraktiveren Standort, während 35 Prozent Europa als zunehmend attraktiv einschätzen.
- Auf die **Regionalisierung der Lieferketten** hat die Geopolitik **nur einen begrenzten Effekt: 28 Prozent** der Teilnehmenden mittelständischen CFOs suchen ihre Lieferanten aufgrund von geopolitischer Unsicherheit vermehrt in Deutschland.
- Für CFOs von Großunternehmen trifft dies immerhin auf 30 Prozent zu.

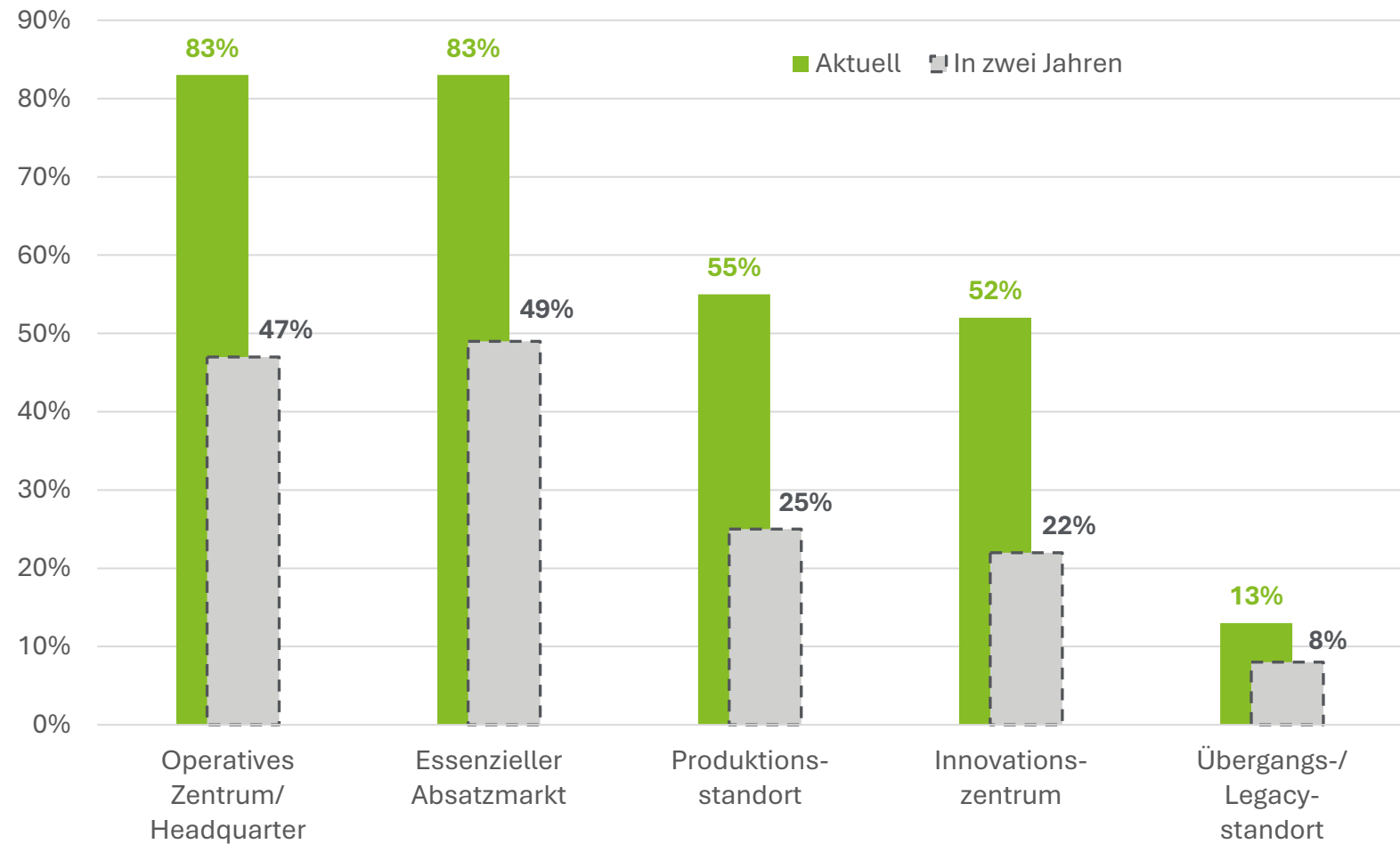
**Abb. 7b – Frage:** Stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?



# Mittelständische Unternehmen sehen ihre Zukunft zunehmend nicht in Deutschland.

- Auch wenn aktuell ein Großteil der mittelständischen Unternehmen ihr **operatives Zentrum** in Deutschland betreibt und hier auch einen **essenziellen Absatzmarkt** sieht, soll die Präsenz in Deutschland perspektivisch deutlich zurückgefahren werden.
- Weniger als die Hälfte der Befragten will hierzulande dann noch ihr Headquarter haben oder Deutschland als essenziellen Absatzmarkt führen.
- Aktuell sehen 52 Prozent der mittelständischen Unternehmen Deutschland als **Innovationszentrum**, in zwei Jahren nur noch 22 Prozent.
- **Die Entwicklung verläuft vergleichbar im Gesamtbild aller befragten CFOs:** Auch hier sinkt die Bedeutung Deutschlands als Innovationszentrum von 46 Prozent auf 24 Prozent, und die Rolle als Produktionsstandort fällt von 53 Prozent auf 24 Prozent.

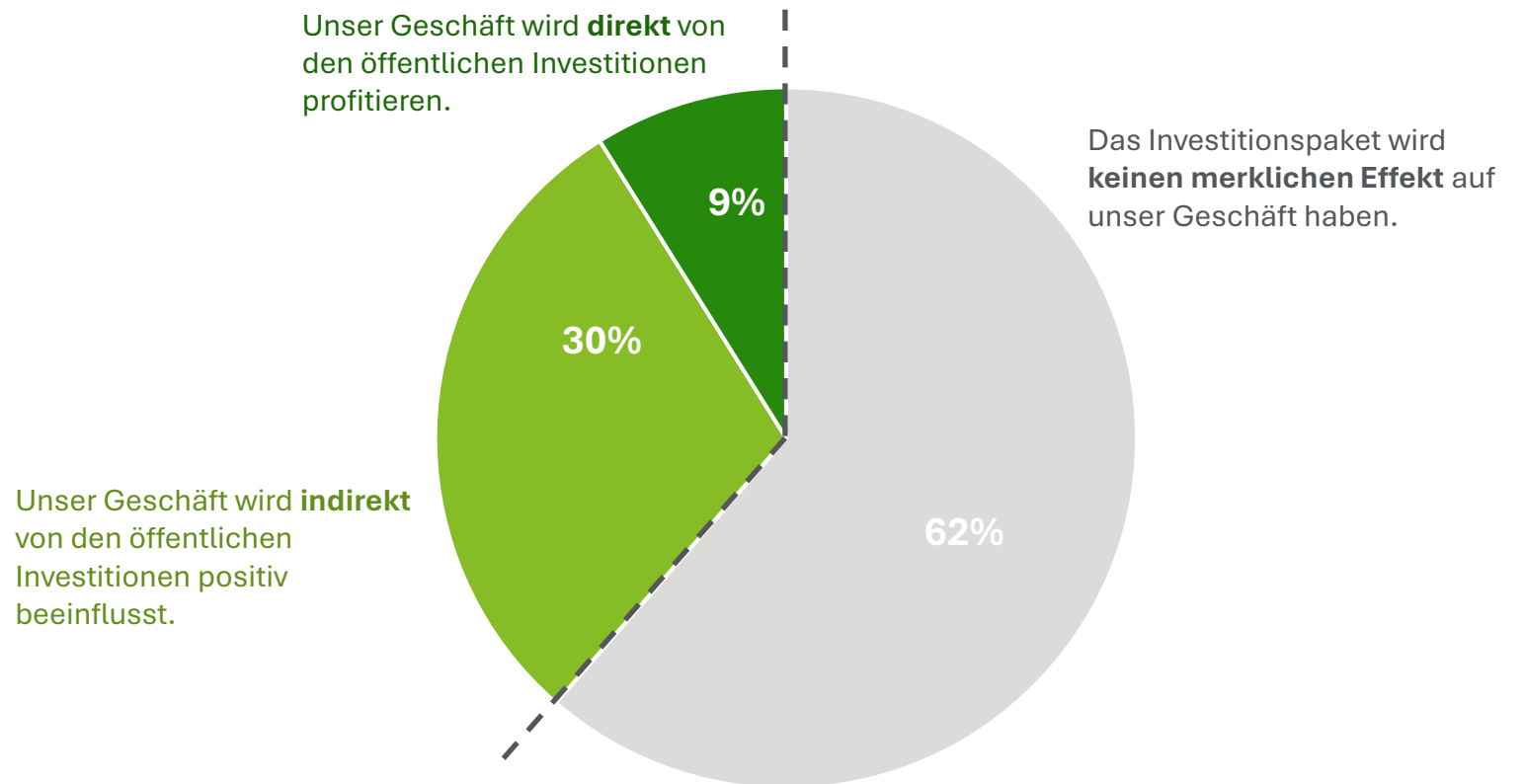
**Abb. 8 – Frage:** Was beschreibt die Rolle des Standorts Deutschland für Ihre Firma am besten?



## Maßnahmen des Investitionspakets erreichen 39% der mittelständischen Unternehmen direkt oder indirekt.

- Von dem beschlossenen **Investitionspaket** der Bundesregierung erwarten **30 Prozent** der befragten mittelständischen Unternehmen einen **indirekten Einfluss** auf ihr Geschäft, 9 Prozent einen direkten Impuls.
- Im Unterschied zu mittelständischen Unternehmen erwarten **Großunternehmen** (Umsatz > 1 Mrd. EUR) positive Effekte des Pakets: 55 Prozent erhoffen sich zumindest einen direkten oder indirekten Profit.

**Abb. 9 – Frage:** Wie beeinflusst das beschlossene Investitionspaket der Bundesregierung in Infrastruktur und Verteidigung Ihre Firma?



# Fokus CFO-Agenda: Talent in Finance

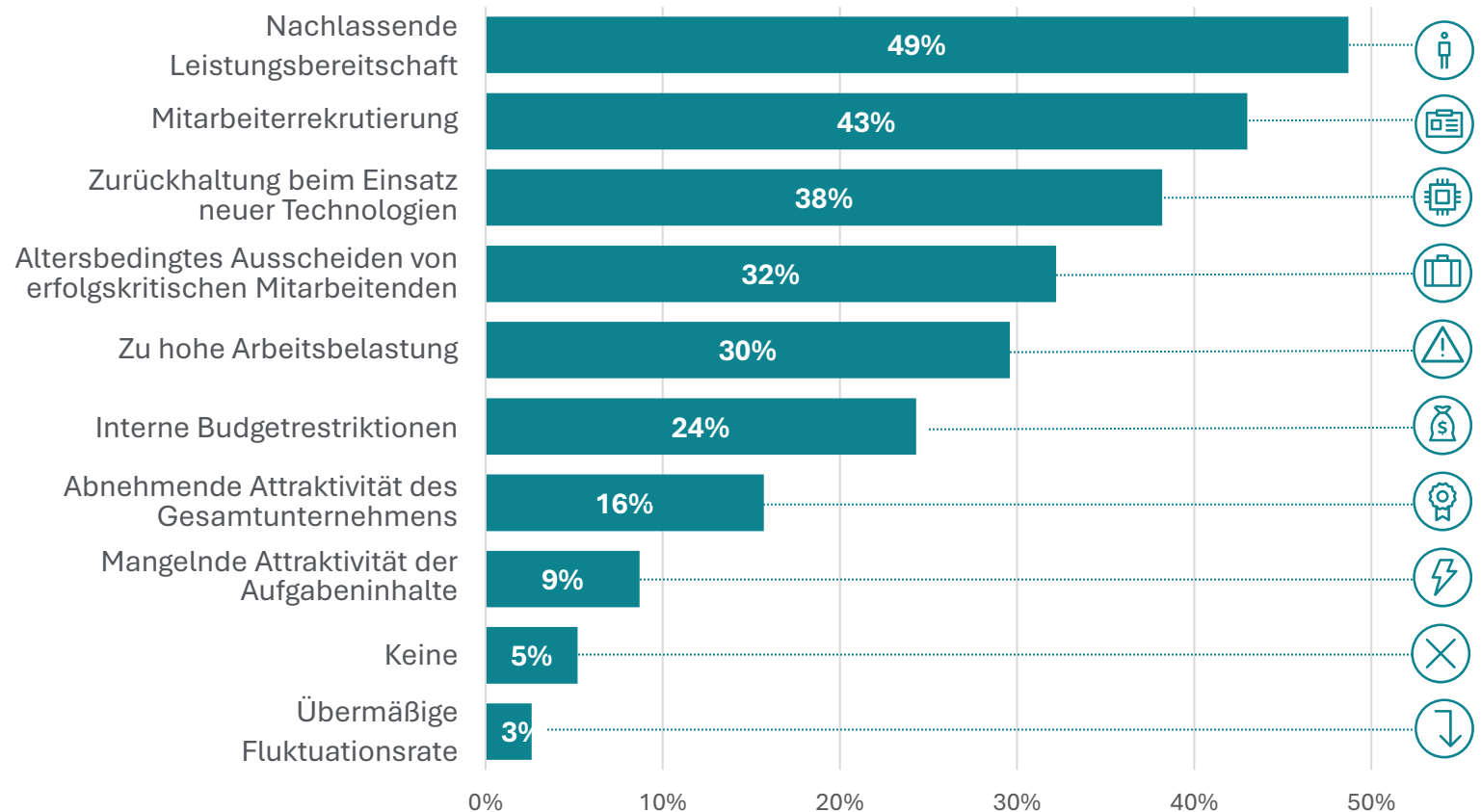
Die Ergebnisse zeigen einen hohen Handlungsbedarf auf, um die Mitarbeitenden in Anbetracht hoher Unsicherheit und tiefgreifender Umwälzungen für die digitale Transformation zu motivieren.

Für mittelständische CFOs sind die Zurückhaltung der Belegschaft beim Einsatz neuer Technologien sowie die nachlassende Leistungsbereitschaft eine Herausforderung. Diese personalbezogenen Herausforderungen wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Finanzfunktion aus – in Form von höheren Kosten, verzögerten Projekten und Qualitätseinbußen.

Automatisierung durch digitale Technologien und gezieltes Upskilling der eigenen Mitarbeitenden sind bevorzugte Strategien, um personalpolitischen Herausforderungen zu begegnen. Jeder fünfte CFO sucht bereits im Ausland nach Mitarbeitenden.

## 38 Prozent der befragten CFOs beobachten eine Zurückhaltung der Belegschaft beim Einsatz neuer Technologien. Auch die nachlassende Leistungsbereitschaft ist eine Herausforderung.

**Abb. 10 – Frage:** Was sind die größten personalbezogenen Herausforderungen für Ihren Finanzbereich?



Fast die Hälfte der befragten mittelständischen Unternehmen ist mit wenigstens einer **personalbezogenen Herausforderung** konfrontiert:

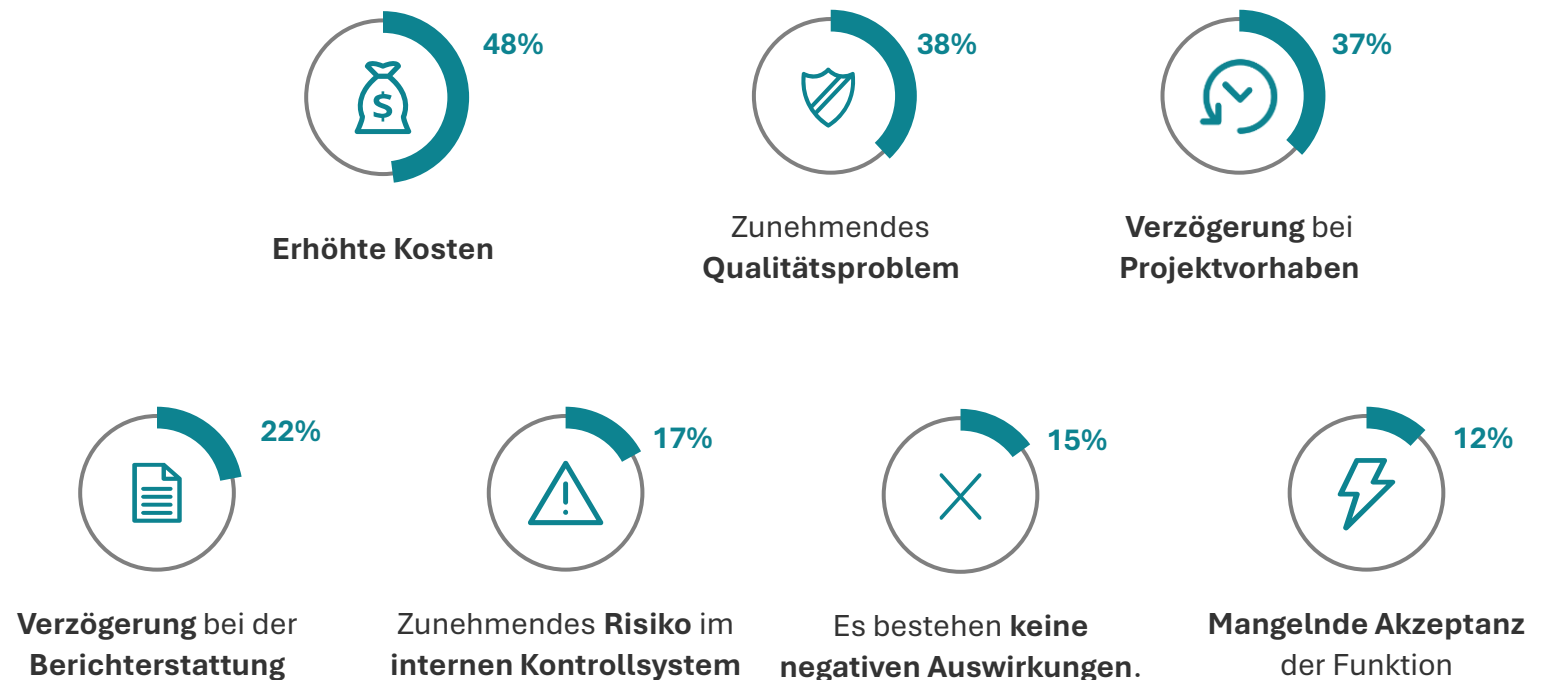
- Als größte Herausforderungen aus Sicht von mittelständischen CFOs werden die **nachlassende Leistungsbereitschaft** (49 Prozent) und Schwierigkeiten bei der **Mitarbeiterrekrutierung** (43 Prozent) genannt.
- 38 Prozent sehen die **Zurückhaltung beim Einsatz neuer Technologien** als Herausforderungen. Bei den Großunternehmen ist die Zurückhaltung beim Einsatz neuer Technologien mit 41 Prozent nahezu identisch.
- Auch im Gesamtbild aller CFOs zeigt sich ein ähnliches Muster: Rund die Hälfte der Unternehmen steht vor vergleichbaren Problemen: Herausforderungen bei der Mitarbeiterrekrutierung liegen mit 45 Prozent dabei knapp vor der rückläufigen Leistungsbereitschaft (42 Prozent).

Die Ergebnisse zeigen einen hohen Handlungsbedarf auf, um die Mitarbeitenden in Anbetracht hoher Unsicherheit und tiefgreifender Umwälzungen für die digitale Transformation zu motivieren.

## Personalbezogene Herausforderungen wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Finanzfunktion aus – in Form von höheren Kosten, verzögerten Projekten und Qualitätseinbußen.

- Personalherausforderungen wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Finanzfunktion aus.
- Fast die Hälfte der mittelständischen CFOs vermerken erhöhte **Kosten**, gut ein Drittel verzeichnet **verzögerte Projekte** und **Qualitätseinbußen**.
- Während der Mittelstand vorrangig gegen Kostenanstieg und Qualitätsrückgang ankämpft, sind Großunternehmen insbesondere durch Projektverzögerungen betroffen.
- Eine Verschlechterung der Berichterstattung oder des internen Kontrollsystems kann knapp jeder fünfte CFO feststellen, jeder zehnte CFO sieht die Akzeptanz der Finanzfunktion aufgrund der personalbezogenen Herausforderungen beeinträchtigt.

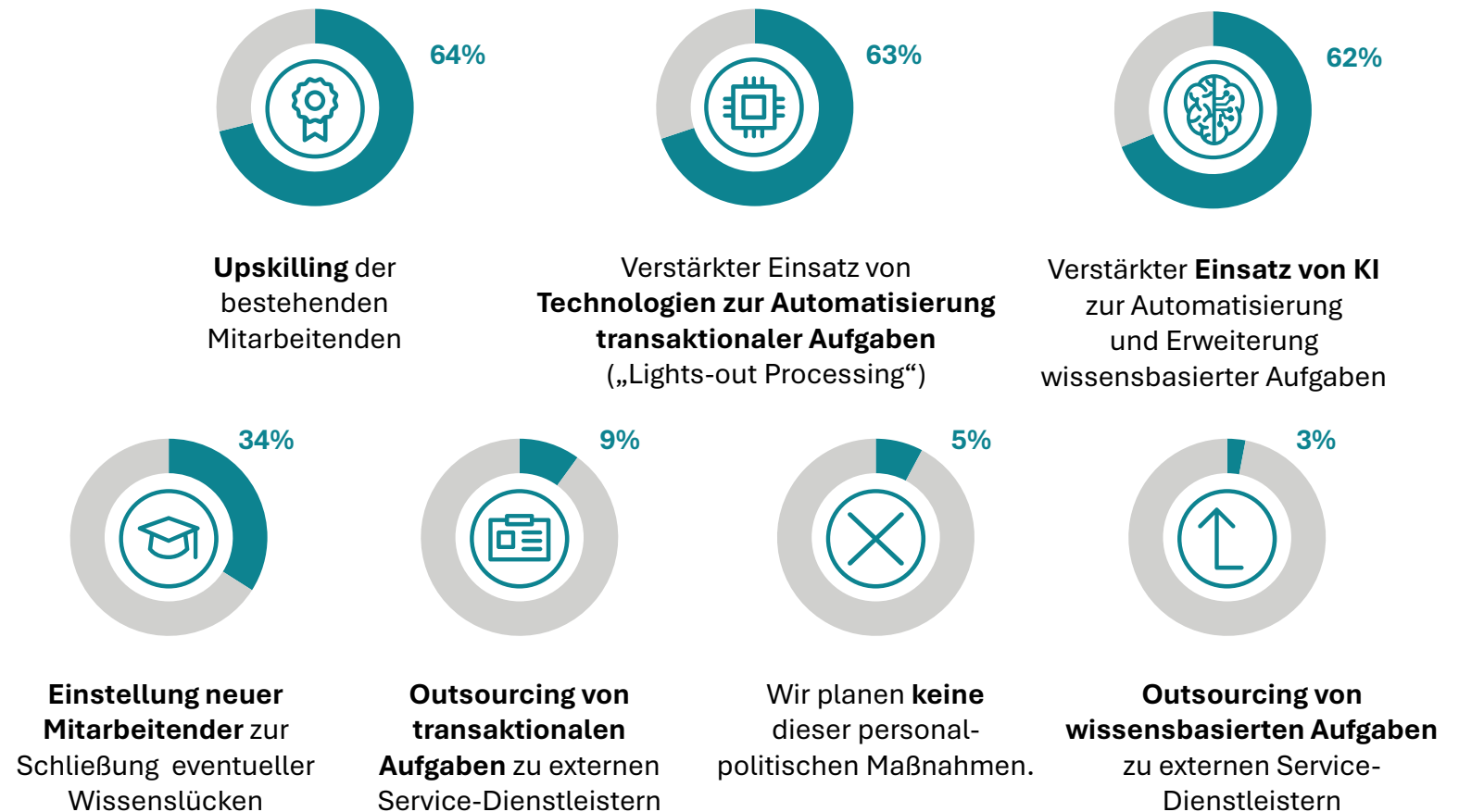
**Abb. 11 – Frage:** Wie wirken sich die personalbezogenen Herausforderungen in Ihrem Finanzbereich aus?



## Automatisierung durch digitale Technologien und Upskilling der eigenen Mitarbeitenden sind bevorzugte Strategien, um personalpolitischen Herausforderungen zu begegnen.

- Die teilnehmenden Unternehmen aus dem Mittelstand verfolgen eine klare **technologiestützte Strategie**, um personalbezogene Herausforderungen zu adressieren.
- Dabei sollen digitale Technologien und künstliche Intelligenz sowohl **transaktionale** als auch **wissensbasierte Tätigkeiten** automatisieren oder erweitern. Begleitet wird diese Strategie durch ein **Upskilling** der eigenen Mitarbeitenden.
- Dagegen spielt **Outsourcing** in diesem Zusammenhang nur eine untergeordnete Rolle.
- Auch im Gesamtvergleich sind die oben genannten drei Initiativen führend: Verstärkter Einsatz von Technologien (67 Prozent), KI (66 Prozent) und Upskilling (64 Prozent). Im Mittelstand liegt Upskilling jedoch an erster Stelle.

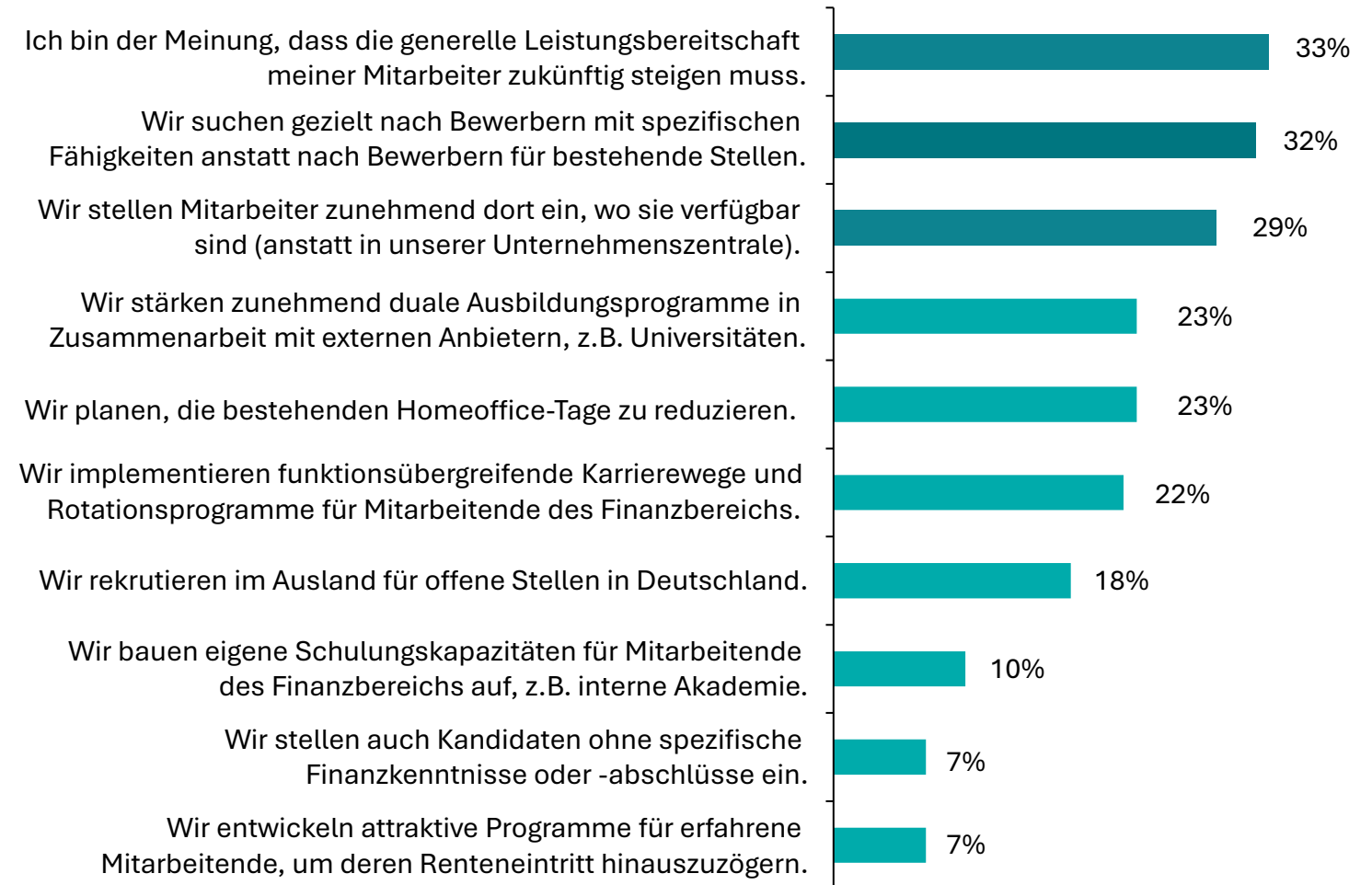
**Abb. 12 – Frage:** Welche sind die wichtigsten personalpolitischen Initiativen in Ihrer Finanzfunktion im nächsten Jahr?



- Ein Drittel der CFOs sucht gezielt nach neuen **spezifischen Fähigkeiten** im Rahmen der Rekrutierung.
- Zu einer größeren Flexibilität tragen auch **Arbeitsplätze, die losgelöst von bestehenden Standorten (insbesondere der Unternehmenszentrale)** angeboten werden, sowie **funktionsübergreifende Karrierewege** bei.
- Gleichzeitig fordert gut ein Drittel der mittelständischen CFOs, dass sich die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen muss.
- Auffallend ist, dass bereits 18 Prozent der mittelständischen CFOs nach ausländischen Arbeitskräften für offene Stellen in Deutschland suchen.
- Deutlich stärker als mittelständische CFOs (22 Prozent) denken **CFOs von Großunternehmen** über die Implementierung **funktionsübergreifender Karrierewege und Rotationsprogramme** nach (41 Prozent).
- Das Potenzial von Arbeitskräften ohne spezifische Finanzkenntnisse sowie von älteren Arbeitskräften spielt für die allermeisten Unternehmen aus dem Mittelstand, aber auch Großunternehmen eine stark untergeordnete Rolle.

Im Rahmen der Personalgewinnung und -entwicklung setzen die CFOs auf ein vielfältiges Portfolio an Einzelmaßnahmen, jeder fünfte CFO sucht bereits im Ausland nach Mitarbeitenden.

**Abb. 13 – Frage:** Welchen der folgenden Aussagen zur Personalgewinnung und -entwicklung stimmen Sie zu?



# Teilnehmende

N = 115

Abb. 14 – Teilnehmende: Branchen

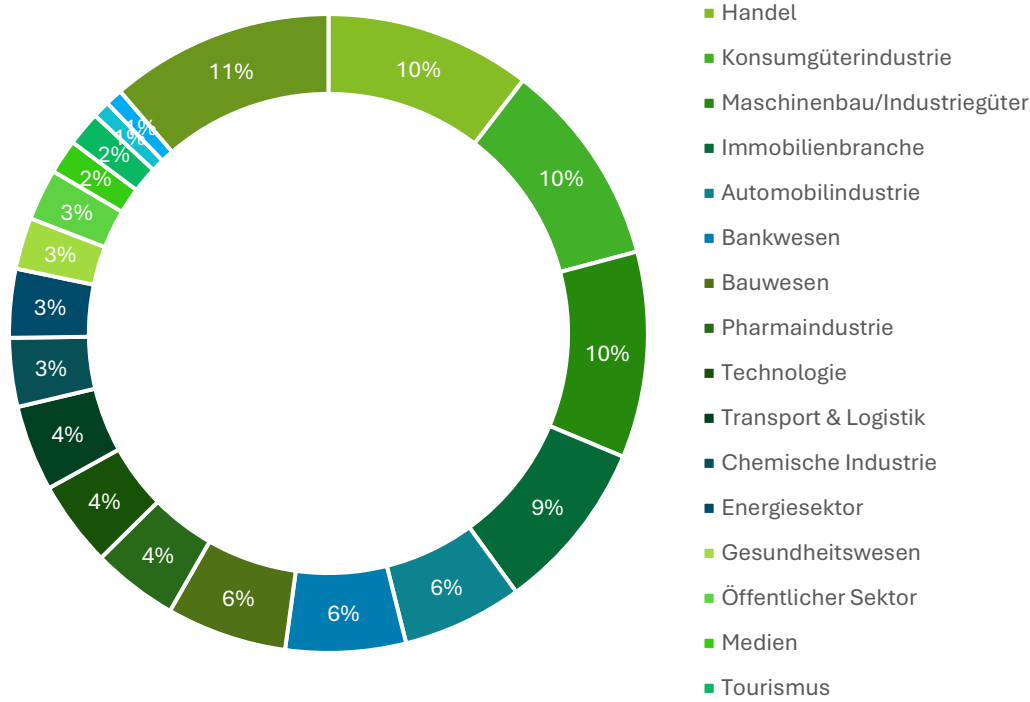
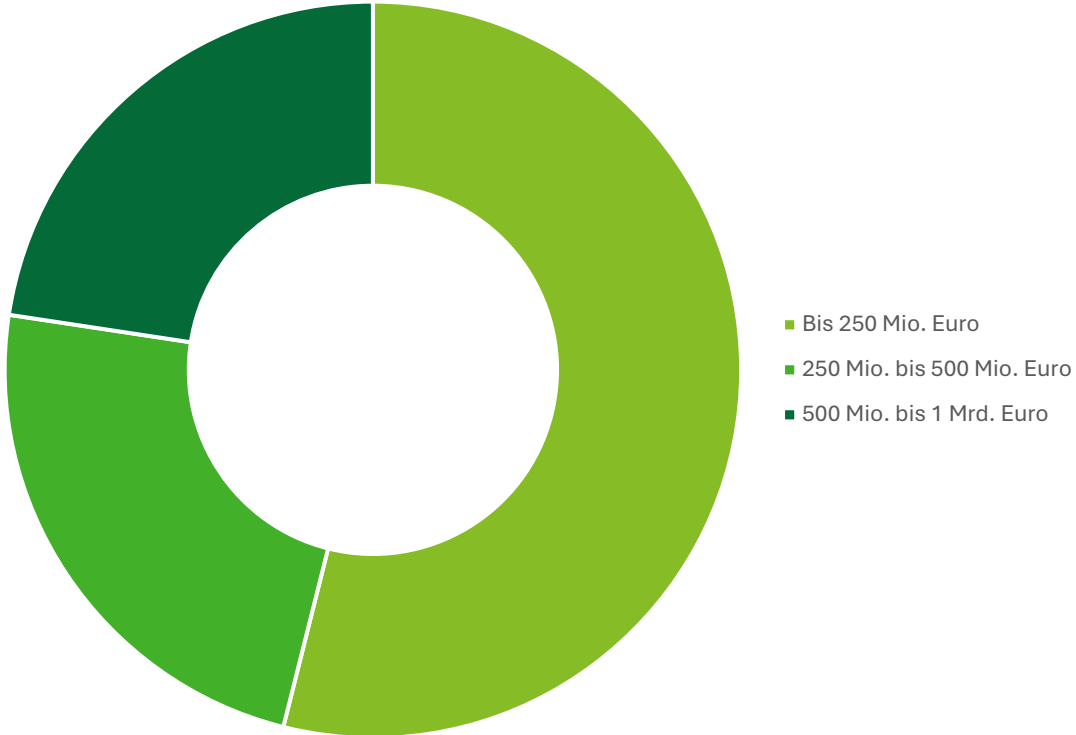


Abb. 15 – Teilnehmende: Umsatz



## Kontaktieren Sie uns



**Dr. Christine Wolter**

Partner

Lead Deloitte Private

[cwolter@deloitte.de](mailto:cwolter@deloitte.de)

+49 69 75695 7025



**Alexander Börsch**

Director

Chefökonom & Director Research

[aboersch@deloitte.de](mailto:aboersch@deloitte.de)

+49 89 29036 8689

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.