

Bericht zur Umfrage über globale Finanztrends 2025

AUSBLICK

Bewertung der Sichtweisen und Prioritäten von CFOs
und Finanzführungskräften für das kommende Jahr

protiviti®
Global Business Consulting



Inhalt

03

Zusammenfassung und
wichtigste Ergebnisse

06

Oberste Prioritäten für CFOs
und Finanzführungskräfte

09

Die Stimme der Vernunft
inmitten wirtschaftlicher
Volatilität und Zölle

15

Beschleunigung der Einführung
und Transformation von KI

20

FP&A-Optimierung ist die
wichtigste Aufgabe

25

Technologie-Enablement ist
von grundlegender Bedeutung

28

KI bringt neue
Herausforderungen im Bereich
der Cybersicherheit mit sich

31

Abschließende Gedanken

32

In unserer Umfrage
bewertete Finanzbereiche

34

Methodik und Demografie

37

Über die Verfasser*innen

39

Über Protiviti

Zusammenfassung und wichtigste Ergebnisse

Die anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit und die Auswirkungen einer volatilen geopolitischen Lage haben CFOs und Finanzorganisation in den Fokus gerückt — insbesondere ihre Fähigkeit, wichtige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und das Unternehmen so zu positionieren, dass es effektiv und agil reagieren kann.



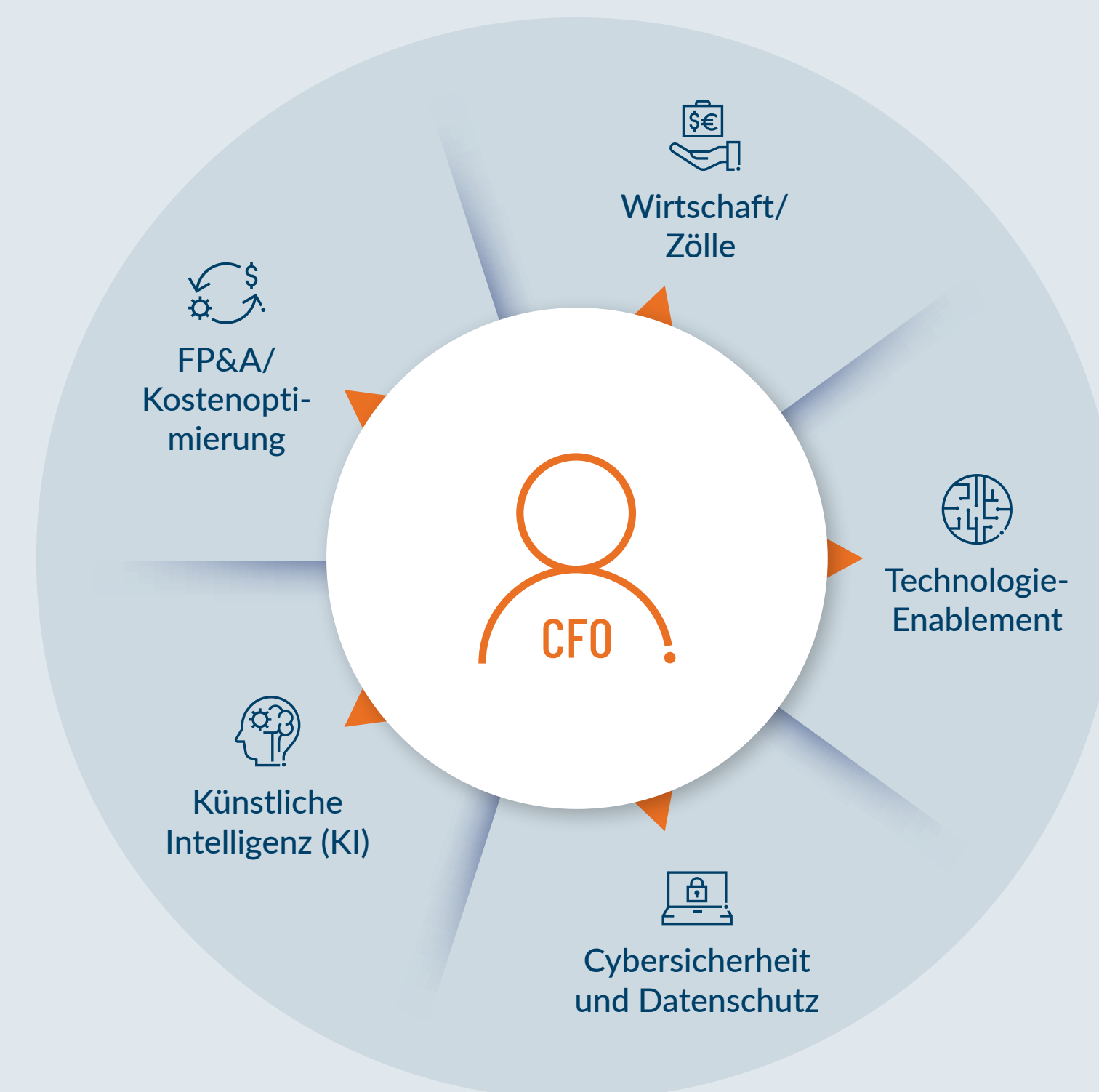
Angesichts der anhaltenden Unsicherheit über die Entwicklung der Weltwirtschaft – unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Faktoren, darunter unter anderem Zölle und Vergeltungsmaßnahmen im Handel sowie geopolitische Konflikte – stärken führende CFOs die Kompetenzen ihrer Finanzabteilungen mit den richtigen Mitarbeiter*innen, Technologien und Prozessen, um einen klaren Blick auf die Zukunft zu gewinnen. Sie haben Finanzspezialist*innen wie Kostenrechner*innen, Transferpreis- und Beschaffungsfachleute sowie Datenanalyst*innen hinzugezogen, um die Entwicklungen zu beobachten und bei Bedarf strenge Prognosen, Sensitivitätsanalysen und Szenarioplanungen durchzuführen, um den durch Zölle verursachten Kostendruck zu neutralisieren und Preisstrategien anzupassen. Um den volatilen Unterbrechungen in der Lieferkette und den steigenden Risiken durch Cyberangriffe zu begegnen, leiten sie außerdem funktionsübergreifende Initiativen mit anderen Führungskräften, um strategische Maßnahmen zu koordinieren.

Darüber hinaus verfeinern und optimieren sie kontinuierlich ihre Fähigkeiten in den Bereichen strategische Planung und Finanzplanung und -analyse (FP&A), unterstützt durch neue KI- und andere Technologien, um täglich und oft stündlich zu verstehen, wie das Unternehmen abschneidet und wo Betriebsabläufe oder Investitionen angepasst werden müssen. Diese Bemühungen dienen auch dazu, die Widerstandsfähigkeit und Rentabilität des Unternehmens insgesamt zu optimieren.

Dies sind einige der wichtigsten Erkenntnisse aus den Ergebnissen der jüngsten Global Finance Trends Survey von Protiviti, einer Umfrage unter CFOs und Finanzführungskräften weltweit. Eine weitere Erkenntnis ist: Angesichts der Anforderungen an die Finanzabteilung, klare Prognosen zu Chancen, Risiken und anderen Entwicklungen zu liefern und aufzuzeigen, wie das Unternehmen darauf reagieren muss, wächst der Aufgabenbereich des CFO kontinuierlich.

Es wird erwartet, dass die wirtschaftliche Unsicherheit weltweit noch Monate, wenn nicht sogar Jahre andauern wird. Angesichts des weit verbreiteten Wunsches vieler Unternehmen nach mehr Transparenz sind CFOs gefordert, präzise Instrumente einzusetzen und Vertrauen in die von ihnen erstellten Daten, KPIs, Analysen und Modelle zu schaffen, während sie gleichzeitig kognitive Verzerrungen, Fehlinformationen, Marktrauschen und Informationsvolatilität ausräumen. Kurz gesagt: CFOs benötigen einen klaren Überblick über verschiedene Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens, um die nächsten Schritte und die entsprechenden Reaktionen vorhersagen zu können. In vielerlei Hinsicht befindet sich der CFO im Zentrum dieses Strudels von Kräften.

Angesichts der extremen geopolitischen und globalen Handelsunsicherheit bieten unsere Ergebnisse CFOs und Finanzführungskräfte einen klaren Kompass. Wir hoffen, dass Sie diese Erkenntnisse nutzen werden, um Prioritäten neu zu formulieren, intelligentere Tools einzusetzen und Innovationen voranzutreiben – sowohl in der Finanzabteilung als auch im gesamten Unternehmen.





Wichtigste Ergebnisse

01

Zölle haben Auswirkungen ... aber das Vertrauen in die Fähigkeit, wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern, ist hoch

Die Mehrheit der Finanzführungskräfte gibt an, dass neue und sich ändernde Zölle zumindest moderate Auswirkungen auf die Rentabilität sowie auf die Finanzprognosen und die Berichterstattungsmöglichkeiten haben. Dennoch geben die meisten an, dass sie von der Fähigkeit ihres Unternehmens überzeugt sind, die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen und Unsicherheiten zu meistern. Diese Ergebnisse sprechen für die optimierten FP&A- und strategischen Planungsfähigkeiten, die CFOs und Finanzteams in den letzten Jahren entwickelt haben – erstmals während der globalen Pandemie –, um neue Entwicklungen vorherzusehen und präzise und agil darauf zu reagieren.

02

Der Einsatz von KI im Finanzwesen hat erheblich zugenommen

Eine große Mehrheit der Finanzunternehmen (72 %) setzt derzeit KI ein, darunter generative und agentische KI. Dies ist ein deutlicher Anstieg gegenüber den 34 % der Finanzunternehmen, die in der Umfrage des Vorjahres angaben, generative KI zu nutzen. Zu den Finanzbereichen, in denen KI am häufigsten eingesetzt wird, gehören Prozessautomatisierung, Finanzprognosen sowie Risikobewertung und Risikomanagement.

03

Die Datensicherheit und der Datenschutz haben weiterhin oberste Priorität

Angesichts der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit, der vielfältigen Auswirkungen von Zöllen und des raschen Aufkommens von KI und anderen neuen Technologien haben die Datensicherheit und der Datenschutz für CFOs und Finanzführungskräfte weiterhin oberste Priorität. Dies unterstreicht den Wert, den diese Finanzverantwortlichen den Unternehmensdaten und ihren vielfältigen Funktionen beimessen, sowie die Bedeutung, die sie dem Schutz dieser Daten beimessen, insbesondere angesichts des zunehmenden Einsatzes von KI-Technologien und der damit verbundenen Risiken.

04

FP&A-Fähigkeiten liefern weiterhin einen steigenden Mehrwert

Die kontinuierliche Fokussierung auf die Weiterentwicklung von FP&A-Fähigkeiten zur Gewinnung aussagekräftiger strategischer, analytischer und finanzieller Erkenntnisse, um wichtige Geschäftsentscheidungen in einem agilen Umfeld voranzutreiben, hat zu einem höheren Mehrwert für das gesamte Unternehmen geführt. Bemerkenswert ist auch, dass die Mehrheit der CFOs und Finanzteams angibt, dass Automatisierungstools im vergangenen Jahr zu messbaren Fortschritten bei ihren Kosteneinsparungsbemühungen geführt haben, ebenso wie die Rationalisierung der Technologie und die Nutzung cloudbasierter Systeme.

05

Technologie-Enablement zahlt sich aus

Prozesstransformation und ERP-Enablement gehören zu den wichtigsten Technologiebereichen, die Finanzteams wertvolle Kosten- und Effizienzvorteile bieten.

Die obersten Prioritäten für CFOs und Finanzführungskräfte

Datensicherheit und Datenschutz stehen erneut ganz oben auf der Liste, wobei auch mehrere Bereiche im Zusammenhang mit Finanzplanung und -analyse einen hohen Stellenwert einnehmen, was wahrscheinlich auf die sich wandelnden und herausfordernden wirtschaftlichen Bedingungen zurückzuführen ist.



Tabelle 1

Oberste Finanzprioritäten*

(Dargestellt: alle Antworten)

Rang 2025	Bereich	2025	Rang 2024
1	Datensicherheit und Datenschutz	7,2	1
2	Strategische Planung	7,1	3
3	Finanzplanung und Rentabilitätsanalyseund Reporting	7,1	2
4	Prozessoptimierung	7,0	5
5	Führung (innerhalb Ihres Unternehmens)	6,8	6
6	Routinemäßiges Reporting und Abschlussaktivitäten	6,7	4
7	Optimierte Datenanalyse	6,7	7
8	ESG-Kennzahlen und -Messung	6,6	9

Rang 2025	Bereich	2025	Rang 2024
9	Change management	6,6	k. A.
10	Veränderte Anforderungen und Erwartungen interner Kunden	6,6	10
11	Cloudbasierte Anwendungen	6,5	8
12	Transaktionsplanung und -bereitschaft	6,4	13
13	Künstliche Intelligenz (einschließlich generativer KI)	6,2	15
14	Änderungen im Steuerrecht	6,1	11
15	Die sich wandelnden Rollen von Personalwesen, Führung und Entwicklung sowie Recruiting	6,1	12

* Diese Rangliste spiegelt die vollständigen Durchschnittswerte für jedes Risikothema genau wider, auch wenn es einige Gleichstände zu geben scheint.

Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Bereiche auf einer 10-Punkte-Skala, wobei „1“ die niedrigste Priorität und „10“ die höchste Priorität für die Finanzierungsfunktion darstellt, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in den nächsten zwölf Monaten zu optimieren.



Tabelle 2

Oberste Finanzprioritäten*

(Dargestellt: Antworten von CFOs/Finanzdirektor*innen)

Rang 2025	Bereich	2025	Rang 2024
1	Datensicherheit und Datenschutz	7,9	1
2	Strategische Planung	7,7	4
3	Finanzplanung und Rentabilitätsanalyse und Reporting	7,7	2
4	Prozessoptimierung	7,6	5
5	Führung (innerhalb Ihres Unternehmens)	7,5	3
6	Routinemäßiges Reporting und Abschlussaktivitäten	7,4	7
7	Optimierte Datenanalyse	7,2	6
8	Veränderte Anforderungen und Erwartungen interner Kunden	7,2	10

Rang 2025	Bereich	2025	Rang 2024
9	ESG-Kennzahlen und -Messung	7,1	14
10	Change management	6,9	k. A.
11	Cloudbasierte Anwendungen	6,8	8
12	Transaktionsplanung und -bereitschaft	6,6	13
13	Die sich wandelnden Rollen von Personalwesen, Führung und Entwicklung sowie Recruiting	6,5	12
14	Künstliche Intelligenz (einschließlich generativer KI)	6,4	11
15	Änderungen im Steuerrecht	6,2	9

* Diese Rangliste spiegelt die vollständigen Durchschnittswerte für jedes Risikothema genau wider, auch wenn es einige Gleichstände zu geben scheint.

Frage: Bitte bewerten Sie die folgenden Bereiche auf einer 10-Punkte-Skala, wobei „1“ die niedrigste Priorität und „10“ die höchste Priorität für die Finanzierungsfunktion darstellt, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten in den nächsten zwölf Monaten zu optimieren.

Stimme der Vernunft in Zeiten wirtschaftlicher Volatilität und Zölle

Zölle, Handelskriege und andere geoökonomische Herausforderungen verlangen von CFOs, funktionsübergreifende Maßnahmen zu koordinieren, die Folgenabschätzungen, FP&A, Szenarioplanung, dynamische Modellierung, Risikomanagement in der Lieferkette, Kostenrechnung und neue Preisstrategien umfassen.



Der CBOE Volatility Index (VIX), der misst, wie zuversichtlich oder besorgt Händler hinsichtlich der kurzfristigen Marktvolatilität sind, stieg im April aufgrund der zunehmenden Unsicherheit über die Auswirkungen der Zölle auf 50 Punkte. Dies war der höchste VIX-Wert seit Beginn der globalen Pandemie. Obwohl dieser „Angstindex“ seitdem wieder auf ein ruhigeres Niveau zurückgekehrt ist, sind sich CFOs sehr wohl bewusst, dass er jederzeit als Reaktion auf neue Zölle, Vergeltungsmaßnahmen oder Handelsbarrieren, plötzliche regulatorische Änderungen, unerwartete Durchführungsverordnungen, geopolitische Konflikte oder andere unvorhergesehene externe Ereignisse wieder in die Höhe schnellen kann.

Die anhaltende wirtschaftliche Unsicherheit veranlasst CFOs dazu, sich verstärkt auf Prognosen, Szenarioplanung, Lieferkettenanalyse, Preisstrategien und Folgenabschätzungen sowie natürlich auf die strategische Planung zu konzentrieren – was deren Bedeutung als oberste Finanzprioritäten für das kommende Jahr unterstreicht.

Unsere Umfrageergebnisse deuten darauf hin, dass neue und sich ändernde Zölle erwartungsgemäß Auswirkungen auf mehrere

Die Umfrage zeigt, dass FP&A inmitten der sich wandelnden Zollsituation als der Bereich gilt, der die größte Aufmerksamkeit der Finanzabteilungen erfordert

Finanzbereiche haben, von der Finanzberichterstattung und Prognose bis hin zur Rentabilität. FP&A ist aufgrund des Zollklimas bei weitem der Bereich, der die größte Aufmerksamkeit erfordert, was unterstreicht, warum eine Reihe dieser Fähigkeiten auch zu den obersten Prioritäten für CFOs und Finanzteams im kommenden Jahr gehören (wie bereits aufgezeigt).

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass die Mehrheit der Unternehmen den durch Zölle verursachten Herausforderungen in der Lieferkette durch eine Optimierung der Kommunikation mit Lieferanten und eine verstärkte Überwachung des Risikomanagements durch Dritte begegnet. Andererseits haben die meisten noch keine Maßnahmen ergriffen, um ihre Business Process Outsourcing (BPO)- oder Offshoring-Modelle anzupassen.

CFOs sind ideal positioniert, um inmitten dieser geoökonomischen Turbulenzen als Stimme der Vernunft zu fungieren. Finanzführungskräfte müssen den Lärm öffentlicher Verlautbarungen und Medienberichte durchbrechen, indem sie datengestützte „Dann“-Antworten auf die wichtigen „Wenn“-Fragen liefern, die Aktionär*innen, Vorstandsmitglieder und Kolleg*innen in der Führungsetage zu den Auswirkungen von Zöllen auf die Geschäftsentwicklung, den Umsatz, den Marktanteil und die Rentabilität stellen. *Wie wirken sich diese Veränderungen auf unseren Wareneinsatz aus? Wie sieht es mit den Transport- und Logistikkosten aus? Können wir unsere Gewinnmargen aufrechterhalten? Wie wirken sich die Zölle auf unsere wichtigsten Lieferanten aus? Müssen wir unsere Preise anpassen, und wenn ja, können wir dies tun, ohne einen erheblichen Nachfragerückgang auszulösen?*

41%

der CFOs und Finanzdirektor*innen sind sehr zuversichtlich, dass ihr Unternehmen die aktuellen Herausforderungen und Unsicherheiten in der Wirtschaft bewältigen kann.

88%

der Führungskräfte und Fachleute in Finanzabteilungen in börsennotierten Unternehmen sind sehr oder eher zuversichtlich, dass ihr Unternehmen die aktuellen Herausforderungen und Unsicherheiten in der Wirtschaft bewältigen kann, gegenüber 68 % in privaten Unternehmen.



Die Beantwortung dieser Fragen erfordert eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit in Verbindung mit starken FP&A-Fähigkeiten und fundiertem Finanzfachwissen. CFOs koordinieren Folgenabschätzungen und Szenarioplanungsaktivitäten, an denen Teams aus den Bereichen Finanzen, Lieferkette, Recht, Steuern und Marketing beteiligt sind. Unternehmen können die aus dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse nutzen, um weniger gut vorbereitete Handelspartner zu unterstützen.

Finanzgruppen arbeiten auch mit operativen Partnern zusammen, um Sensitivitätsanalysen zu potenziellen Preisänderungen und den damit verbundenen Auswirkungen auf den Marktanteil durchzuführen. Wenn Unternehmen beispielsweise 20 bis 30 % der durch Zölle verursachten Kostensteigerungen an ihre Kunden weitergeben können, können sie andere Hebel einsetzen – beispielsweise strategische Beschaffung, Optimierungen des Betriebskapitals und Kostenoptimierung –, um die verbleibenden Risiken anzugehen.

Fazit: CFOs wissen, dass hochwertige Daten und prädiktive Analysen die Grundlage für eine effektive Reaktion auf wirtschaftliche Schwankungen bilden.

Abbildung 1

In Zahlen: Auswirkungen neuer und geänderter Zölle

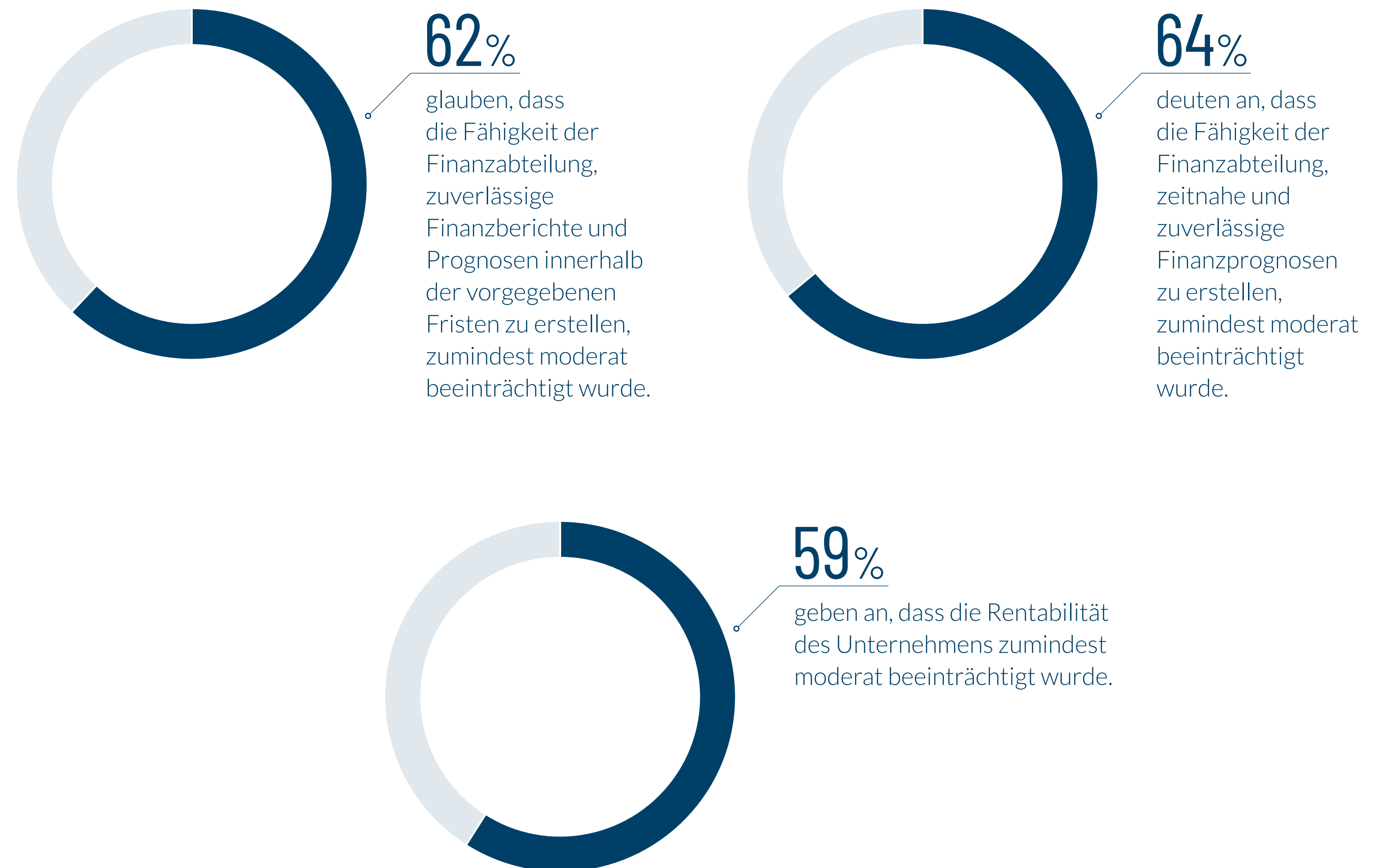
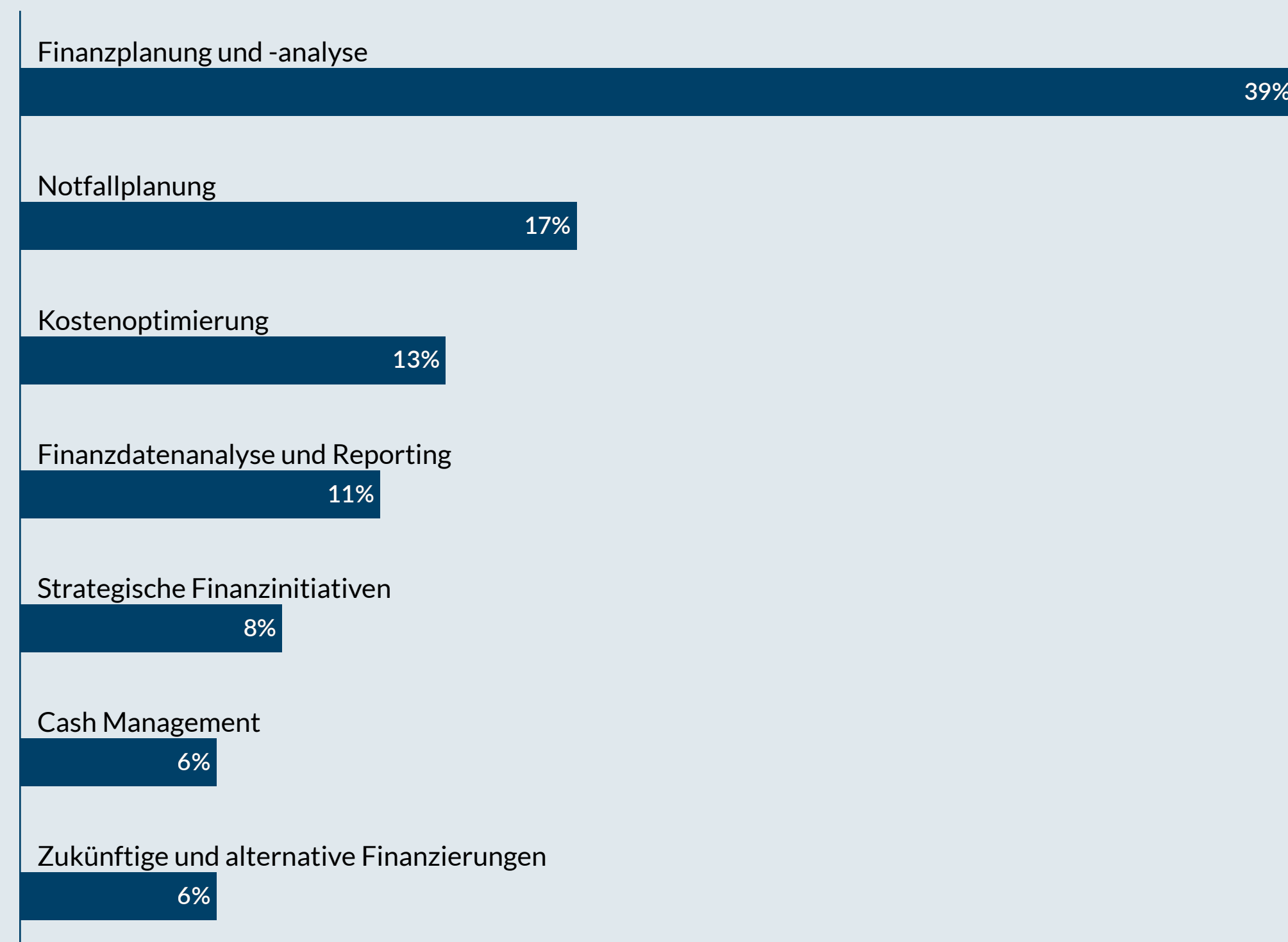




Abbildung 2

Bereiche, die aufgrund der Auswirkungen von Zöllen die größte Aufmerksamkeit erfordern

(Dargestellt: alle Antworten)



Frage: Welche der folgenden Aktivitäten/Bereiche innerhalb Ihrer Finanz- und Buchhaltungsfunktion erforderten in den letzten drei Monaten aufgrund der Auswirkungen neuer und sich ändernder Zölle die größte Aufmerksamkeit? (Die Befragten stuften die Bereiche von 1 bis 7 ein. Die Prozentsätze spiegeln die Anzahl der Befragten wider, die jeden Bereich mit „1“ bewerteten, d. h. als den Bereich, der die größte Aufmerksamkeit erfordert.)

Branchen- und regionale Beobachtungen

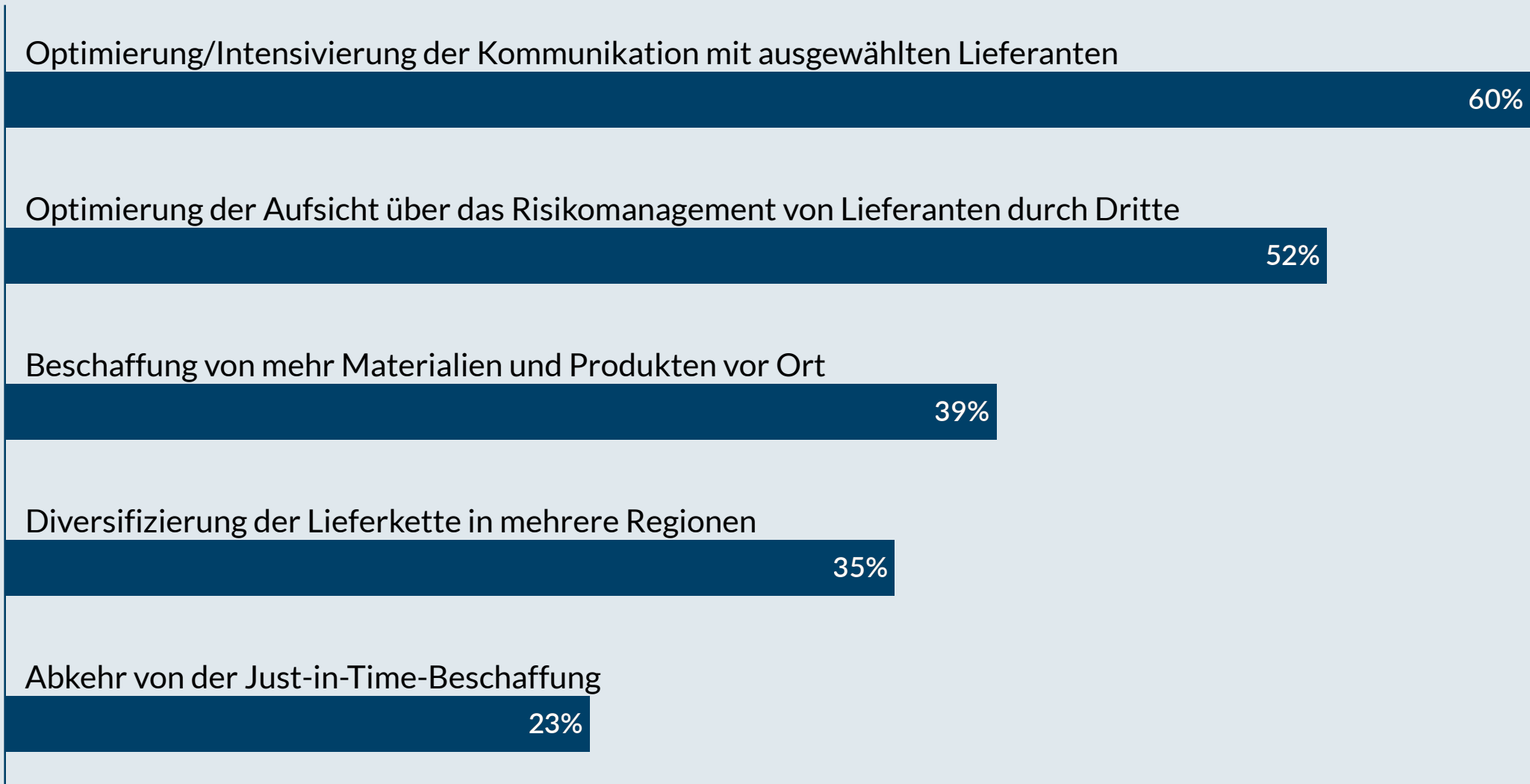
- Wie erwartet, sind die Auswirkungen der Zölle auf die Fähigkeit, zuverlässige und zeitnahe Finanzprognosen zu erstellen, für Unternehmen mit Sitz in den USA (76 % geben zumindest moderate Auswirkungen an) größer als für Unternehmen in Europa (60 %) und im asiatisch-pazifischen Raum (46 %). Der gleiche Trend gilt für die Erstellung zuverlässiger Finanzberichte und Prognosen innerhalb der erforderlichen Fristen.
- In einem ähnlichen Trend geben 70 % der in den USA ansässigen Unternehmen an, dass sich die neuen und sich ändernden Zölle zumindest moderat auf ihre Rentabilität auswirken, gegenüber 60 % der europäischen und 43 % der Unternehmen im asiatisch-pazifischen Raum.
- Im Vergleich zu Unternehmen in anderen Teilen der Welt widmen US-amerikanische Unternehmen der Notfallplanung aufgrund der Auswirkungen neuer und sich ändernder Zölle deutlich mehr Aufmerksamkeit.
- Aus Branchenperspektive berichten Unternehmen aus dem Bereich Fertigung und Vertrieb im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Branchen von größeren zollbedingten Auswirkungen auf ihre Fähigkeit, Finanzprognosen zu erstellen.
- Finanzdienstleister, Konsumgüterhersteller und Einzelhandelsunternehmen melden die größten Auswirkungen auf ihre Rentabilität aufgrund neuer und sich ändernder Zölle, während Energie- und Versorgungsunternehmen deutlich geringere Auswirkungen auf ihre Rentabilität melden.



Abbildung 3

Auswirkungen von Zöllen auf Lieferkettenstrategien

(Mehrfachnennungen möglich)*



* Nicht dargestellt: 3 % der Befragten, die angeben, keine Änderungen vorzunehmen.

Frage: Wie überprüft Ihr Unternehmen in Anbetracht der aktuellen Entwicklungen hinsichtlich sich ändernder Zölle und globaler Handelspolitik gegebenenfalls seine Richtlinien zur Beschaffung von Waren aus seiner Lieferkette?

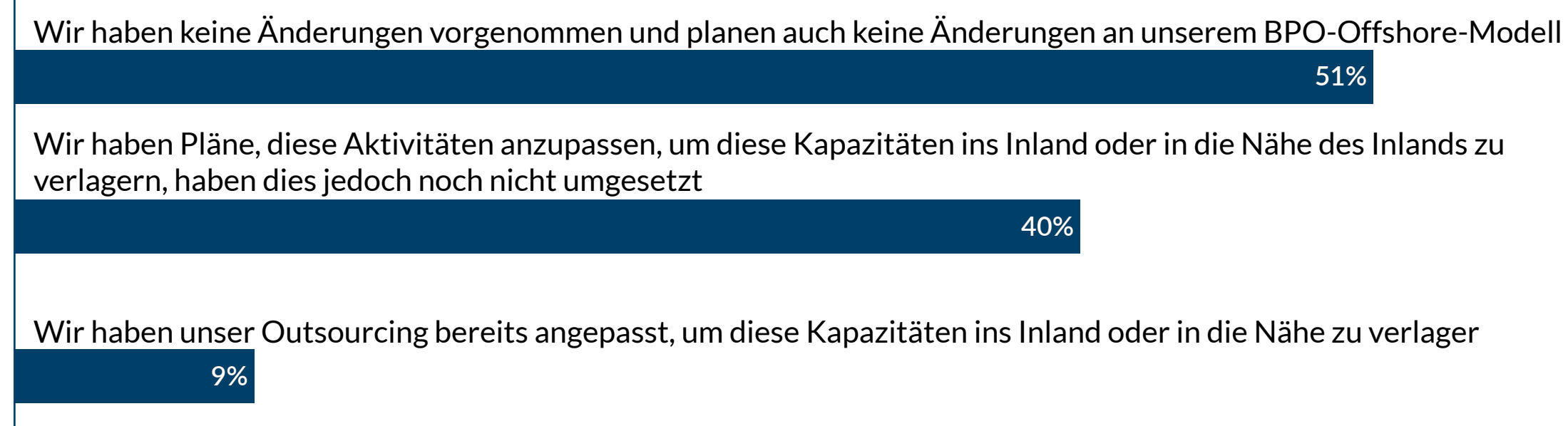
51%

(die Mehrheit der CFOs und Finanzdirektor*innen) geben an, dass ihre Unternehmen keine Änderungen an ihrer BPO- oder Offshoring-Strategie als Reaktion auf die jüngsten Zollerhöhungen vorgenommen haben.

Abbildung 4

Auswirkungen von Zöllen auf Offshoring-Strategien

(Dargestellt: Antworten von CFOs/Finanzdirektor*innen)



Frage: Welche Maßnahmen hat Ihr Unternehmen angesichts der jüngsten Zollerhöhungen in Bezug auf Ihre Offshoring-Strategie ergriffen oder plant, diese zu ergreifen?

14%

der Unternehmen in der Finanzdienstleistungsbranche haben ihr Outsourcing bereits angepasst, um Kapazitäten ins Inland oder in die Nähe zu verlagern – mehr als jede andere Branche.

Wichtige Maßnahmen für CFOs und Finanzführungskräfte

- Analysieren Sie die strategischen Absichten hinter verschiedenen Zöllen (z. B. Verhandlungstaktiken, Handelsungleichgewichte, Schutz des geistigen Eigentums), um deren potenziellen Zeitpunkt und potenzielles Ausmaß zu bewerten.
- Ermitteln Sie potenzielle Zollrisiken für das gesamte Produkt- und Dienstleistungsportfolio, einschließlich Produkten mit mehreren Inhaltsstoffen/Vorleistungen, sowie für die gesamten Lieferketten, um Bereiche zu identifizieren, die dem größten Margendruck ausgesetzt sind.
- Nutzen Sie die Erkenntnisse und Optimierungen aus der Pandemie, um die Häufigkeit und Genauigkeit von Finanzprognosen und Szenarioplanungen zu erhöhen.
- Entwickeln Sie Modellierungssysteme, mit denen Zollsätze bei Änderungen der Vorschriften schnell angepasst werden können, um Echtzeitbewertungen der finanziellen Auswirkungen und Möglichkeiten zur Risikominderung zu erstellen.
- Analysieren Sie das Bestandsmanagement, die Zahlungsbedingungen von Lieferanten/Kunden und die Beschaffungsprozesse, um Möglichkeiten zur Optimierung des Cashflows und zur Kostenoptimierung zu identifizieren.
- Managen Sie Erwartungen, indem Sie realistische Zeitpläne und Investitionsanforderungen für die Überarbeitung der Lieferkette, die Rückverlagerung und damit verbundene Zollanpassungen festlegen und gleichzeitig den Zugang zu Rohstoffen, den Kapitalbedarf, die Verfügbarkeit von Arbeitskräften und andere Einschränkungen hervorheben.



Beschleunigung der Einführung und Transformation von KI

Immer mehr Finanzunternehmen haben die Experimentierphase mit KI hinter sich gelassen und bauen ihre KI-Fähigkeiten nun gemäß einer definierten Strategie auf.



Führende CFOs haben ihre Finanzabteilungen über das Experimentieren mit generativer KI hinaus weiterentwickelt. Sie identifizieren und implementieren Anwendungsfälle für generative sowie agentische KI-Tools, messen kurzfristige Gewinne und längerfristige Renditen und nutzen Task Mining, Prozessabbildung und Heatmaps, um die KI-Einführung im gesamten Finanzbereich zu beschleunigen. Dies ist ein effektiver Entwurf, dem jede Führungskraft im Finanzbereich folgen kann.

Tatsächlich hat sich der Einsatz von KI in Finanzabteilungen in den letzten zwölf Monaten nahezu verdoppelt. In der Umfrage des Vorjahres gab jede dritte Finanzgruppe (34 %) an, generative KI einzusetzen. In diesem Jahr geben fast drei von vier Finanzführungskräften (72 %) an, KI-Tools zu verwenden, viele davon gemäß einer definierten Strategie. Zu den Bereichen und Aktivitäten, in denen Finanzteams KI am häufigsten einsetzen, gehören Prozessautomatisierung, Finanzprognosen, Risikobewertung und Risikomanagement sowie Compliance und regulatorische Berichterstattung. KI am häufigsten einsetzen, gehören Prozessautomatisierung, Finanzprognosen, Risikobewertung und Risikomanagement sowie Compliance und regulatorische Berichterstattung.

41%

der Finanzabteilungen in börsennotierten Unternehmen setzen derzeit KI gemäß einer definierten Strategie ein, gegenüber 8 % der privat geführten Unternehmen.

KI-Strategien in Finanzabteilungen decken zunehmend alle Formen der KI ab und beschränken sich nicht mehr nur auf generative KI. Tatsächlich haben wir im letzten Jahr eine dramatische Beschleunigung bei der Einführung von agentischer KI beobachtet — also Systemen, die große Sprachmodelle und andere Technologien einsetzen, um eine autonome Aufgabenplanung und Argumentation im Hinblick auf vom Menschen definierte Ziele zu ermöglichen.

Zu den Möglichkeiten für die Entwicklung und den Einsatz agentischer KI-Systeme im Finanzbereich gehören:

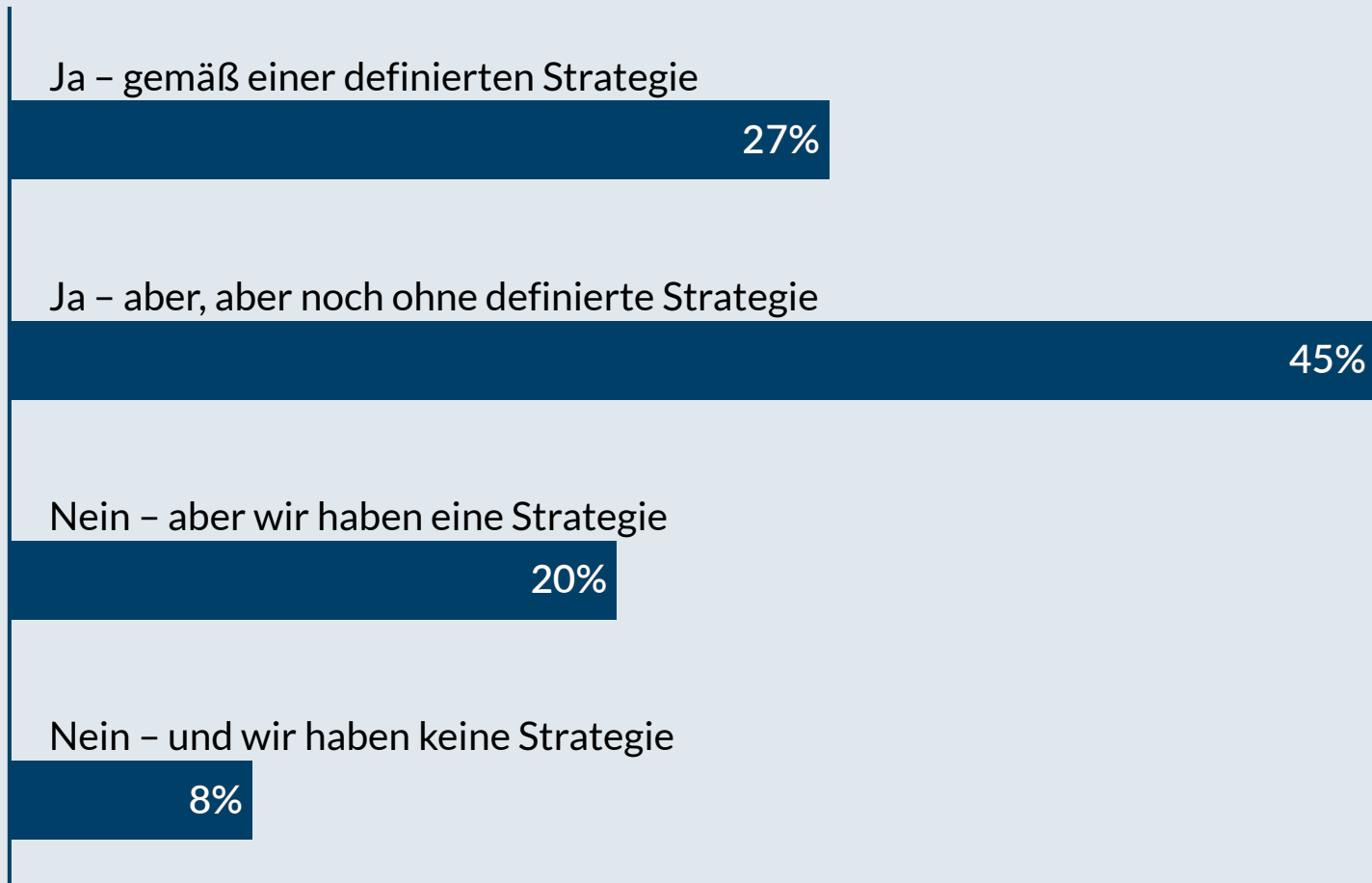
- **Kernfinanzprozesse:** Aufgaben und Prozesse im gesamten Order-to-Cash- und Procure-to-Pay-Zyklus sind neben Finanzabschluss- und Konsolidierungsprozessen die wichtigsten Ziele für den Einsatz agentischer KI.
- **FP&A:** KI-Agenten helfen Finanzteams, über traditionelle Prognosen hinauszugehen, indem sie Lieferketten-, Vertriebs- und Cashflow-Szenarien in Echtzeit modellieren. Sie können unerwartete Abweichungen melden, die Ursachen erklären und Maßnahmen vorschlagen, wie z. B. die Anpassung der Lagerbestände auf der Grundlage von Nachfrageverschiebungen oder die Optimierung des Betriebskapitals auf der Grundlage sich ändernder Zahlungstrends.
- **Kostenoptimierung:** Finanzteams stellen fest, dass die Kosteneinsparungen durch den Einsatz von agentischer KI in sich wiederholenden Backoffice-Prozessen oftmals die Einsparungen durch die Auslagerung derselben Prozesse ins Ausland übersteigen.
- **Governance, Risiko und Compliance:** KI-Agenten können rund um die Uhr arbeiten, um das Ausgabenmanagement zu überprüfen, kontinuierliche Auditing-Aufgaben durchzuführen und Compliance-orientierte Vertrags- und Richtlinienüberprüfungen durchzuführen.



Abbildung 5

Finanzabteilungen, die KI einsetzen (einschließlich generativer und agentischer KI)

(Dargestellt: alle Antworten)*



Frage: Setzt Ihre Finanzabteilung derzeit KI ein, einschließlich generativer KI und/oder agentischer KI?

Im Zuge der zunehmenden Nutzung von KI in Finanzabteilungen spielen CFOs auch eine umfassendere Rolle bei der Einführung und Transformation von KI im gesamten Unternehmen. Sie arbeiten mit Kolleg*innen aus der Führungsetage zusammen, um KI-Governance-Strukturen zu etablieren, die Agentenschulungsprozesse, Datenschutz und Kontrollen gegen Missbrauch, Maßnahmen zur Vermeidung von Voreingenommenheit, die Verantwortlichkeit für die Leistung von KI-Agenten, Interventionsprotokolle, Erfolgskennzahlen, Überlegungen zum Human-in-the-Loop und andere ethische Leitplanken umfassen.



Wo Finanzabteilungen auf der KI-Reifeskala stehen

(Dargestellt: unter Finanzabteilungen, die KI einsetzen)

12%	32%	39%	14%	3%
Phase 1: Am Anfang	Phase 2: Experimentieren	Phase 3: Definition	Phase 4: Optimierung	Phase 5: Transformation
Die Finanzabteilung erkennt die potenziellen Vorteile von KI, hat aber nur ein begrenztes Verständnis und keine strategischen Initiativen. KPIs sind noch nicht definiert.	Die Finanzabteilung hat kleine KI-Projekte und Pilotprojekte initiiert, um die Machbarkeit und den Nutzen zu bewerten.	Die Finanzabteilung hat KI-Lösungen in bestehende Geschäftsprozesse integriert, um die betriebliche Effizienz und Entscheidungsfindung zu optimieren	Die Finanzabteilung hat KI-Systeme im Hinblick auf Leistung und Skalierbarkeit optimiert, mit kontinuierlichen Optimierungen auf der Grundlage von Datenfeedback.	KI treibt eine signifikante Unternehmenstransformation in der Finanzabteilung voran.

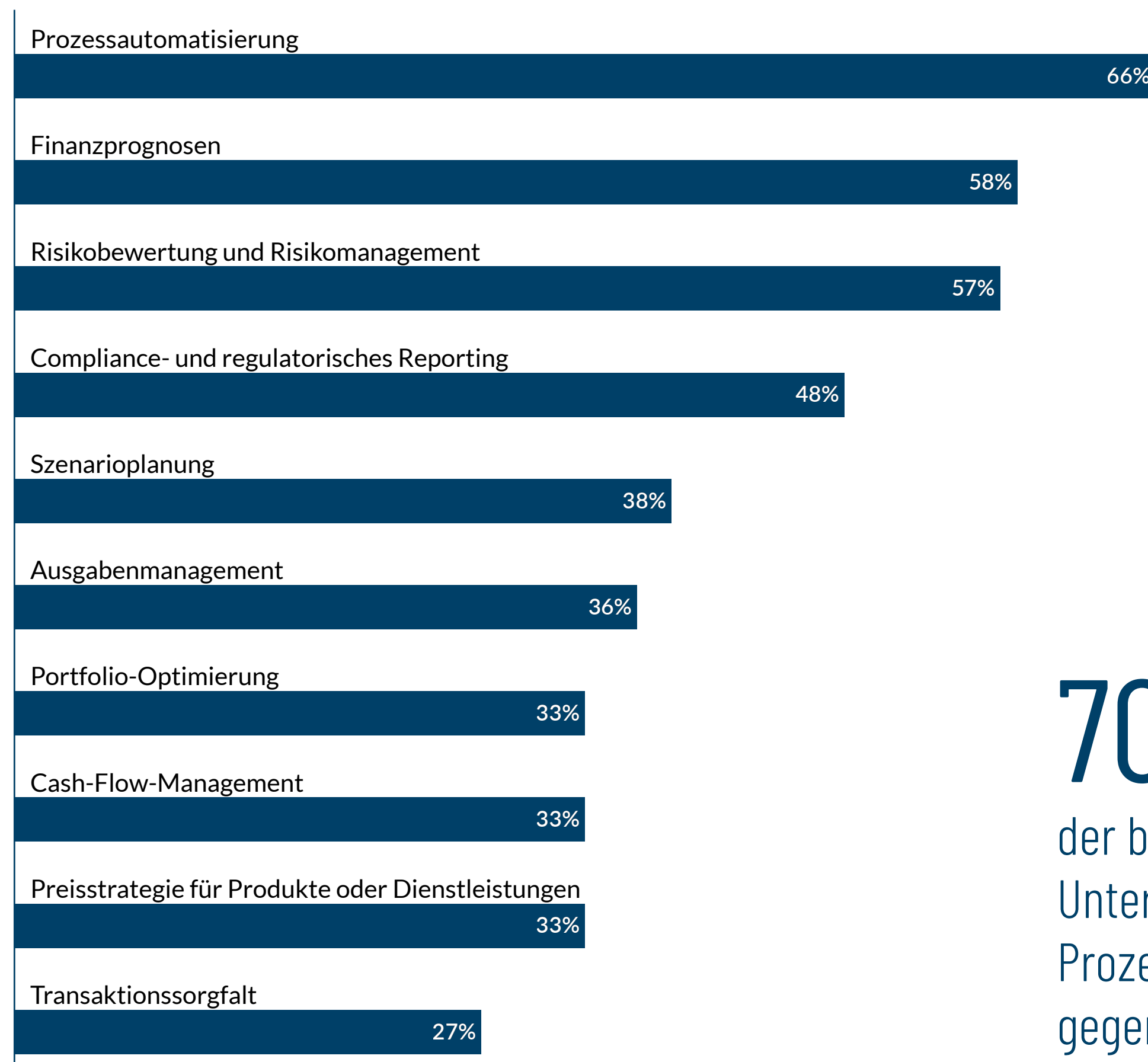
Frage: In welcher der folgenden Phasen befindet sich Ihrer Meinung nach Ihre Finanzabteilung auf ihrem Weg zur KI-Implementierung?

23%
der Finanzabteilungen in börsennotierten Unternehmen bewerten ihre KI-Reife mit Phase 4 oder 5, gegenüber 9 % der Finanzabteilungen in nicht börsennotierten Unternehmen.



Abbildung 6

Aktivitäten, bei denen die Finanzabteilung derzeit KI einsetzt*



* unter Finanzabteilungen, die KI einsetzen (72 %) — nicht alle Antworten sind dargestellt.

Frage: Bitte geben Sie an, inwiefern Ihre Finanzabteilung derzeit KI einsetzt (einschließlich generativer KI und/oder agentischer KI). Wählen Sie alle zutreffenden Optionen aus.

70%
der börsennotierten
Unternehmen setzen KI zur
Prozessautomatisierung ein,
gegenüber 58 % der nicht
börsennotierten Unternehmen.

Wichtige Maßnahmen für CFOs und Finanzführungskräfte

- Implementieren Sie KI-Lösungen innerhalb der Finanzabteilung und nutzen Sie diese Erfahrungen, Erträge und Erkenntnisse, um die KI-Fähigkeiten in Sachen Finanzen kontinuierlich zu optimieren.
- Bewerten Sie Anwendungsfälle für agentische und generative KI, indem Sie ermitteln, wie KI positive, langfristige Kundenbeziehungen fördert, Initiativen zur Kostenoptimierung und Profitabilität unterstützt, durch Geschäftsmodellinnovationen ein überragendes Kundenerlebnis bietet und Kerngeschäftsprozesse neu gestaltet.
- Identifizieren Sie die Talente und Fähigkeiten, die erforderlich sind, um den zunehmenden Einsatz von KI in der Finanzabteilung zu optimieren, und entwickeln Sie innovative Ansätze, um diese Kompetenzen zu erwerben und weiterzuentwickeln.
- Arbeiten Sie mit der Geschäftsleitung und dem Vorstand zusammen an der KI-Strategie, geschäftlichen Herausforderungen und Chancen, die für KI-Lösungen geeignet sind, KI-Talentstrategien, KI-Governance und der Kommunikation mit den Mitarbeiter*innen, um deren Bedenken und die Prioritäten für KI-Investitionen anzusprechen.



FP&A-Optimierung ist die erste Aufgabe

CFOs fördern die Reife und Komplexität von FP&A, da die Nachfrage nach Echtzeitprognosen, -planungen und -analysen weiter steigt.



CFOs und Finanzabteilungen haben in den letzten Jahren eine zweigleisige FP&A-Strategie verfolgt. Zum einen haben sie sich dafür eingesetzt, dass Führungskräfte im gesamten Unternehmen neue Analyse- und Leistungskennzahlen in ihren Bereichen entwickeln, und sie dabei unterstützt. Gleichzeitig versuchen CFOs, die FP&A-Funktion neu zu definieren, indem sie KI und andere fortschrittliche Technologien integrieren, um tiefere Einblicke zu gewinnen, die intelligentere und schnellere strategische Entscheidungen ermöglichen. Dadurch lassen sich Umsatz, Ausgaben, Beschaffung und Effizienz optimieren und Risiken und Chancen früher erkennen.

Diese Trends zeigen sich deutlich in den diesjährigen Ergebnissen: Die Mehrheit der CFOs und Finanzführungskräfte nennt Automatisierungstools (mit einem deutlichen Anstieg gegenüber den Vorjahresergebnissen), Technologierationalisierung und die Nutzung cloudbasierter Systeme als Bereiche, in denen sie im vergangenen Jahr bedeutende und messbare Fortschritte bei der Kostenoptimierung erzielt haben.

Fortschritte mit KI, was darauf hindeutet, dass diese Technologien und Investitionen wahrscheinlich eher auf längerfristige Renditen und Vorteile ausgerichtet sind (was in Zukunft Sorgfalt und Verantwortlichkeit bei der Messung des ROI erfordern wird). Dieses Ergebnis steht im Einklang mit den Ergebnissen unserer ersten KI-Umfrage „From Exploration to Transformation: What AI Success Looks Like”.¹ Basierend auf dieser Untersuchung sind die anfänglichen Renditen von KI-Investitionen in den frühen Phasen der KI-Einführung tendenziell gering. Mit zunehmender Reife

der KI werden die ROI-Erwartungen jedoch häufiger erfüllt oder übertroffen, was darauf hindeutet, dass Finanzabteilungen im Laufe ihrer KI-Journey mit weiteren Vorteilen rechnen können.

In diesem Jahr stellt ein dynamisches und unsicheres geoökonomisches Klima, das durch neue und sich ändernde Zollpolitik und anhaltende Konflikte in mehreren Regionen angeheizt wird, die Wirksamkeit dieser FP&A-Ansätze erneut auf die Probe. Die Reaktionen von Unternehmen auf die heutigen hochgradig volatilen und dynamischen Geschäftsbedingungen erfordern einen facettenreichen, unternehmensweiten Ansatz, der in den meisten Fällen beim CFO angesiedelt ist und sich auf Szenarioplanung, Modellierung, Prognosen und Erkenntnisse der FP&A-Gruppe stützt.

Für CFOs ist es unerlässlich, die Reife und Komplexität von FP&A von einer isolierten, mit Tabellenkalkulationen überladenen Funktion am unteren Ende des Spektrums zu einem klar definierten, kollaborativen Geschäftsprozess weiterzuentwickeln, der durch robuste Technologie-Ökosystem-Tools und -Ressourcen unterstützt wird. Das Ziel ist klar: eine vollständig optimierte, ganzheitliche FP&A-Funktion mit integrierten und flexiblen Self-Service-Tools zu erreichen. Diese Anwendungen ermöglichen Echtzeit-Zusammenarbeit und digitale On-Demand-Planung, integrierte treiberbasierte Machine-Learning-Modelle, prädiktive und präskriptive Analysen sowie Self-Service-Berichte über mobile Plattformen hinweg. Hochleistungsfähige FP&A-Funktionen sind eng auf die Unternehmensstrategie abgestimmt, nutzen integrierte Daten, Berichte und Analysen, um umsetzbare

Erkenntnisse zu liefern, und fördern eine datengesteuerte Kultur, die sich kontinuierlich weiterentwickelt, um den Geschäftsanforderungen gerecht zu werden.

Betrachten Sie die Vorteile, die eine datengesteuerte FP&A-Funktion bieten kann. Durch die Nutzung integrierter Daten für erweiterte Analysen können FP&A-Teams fundiertere Geschäftsentscheidungen ermöglichen, die direkt zu Kosteneinsparungen führen. Beispielsweise kann FP&A die Leistung von Lieferanten, Beschaffungskosten und Markttrends analysieren, um hochpreisige Anbieter zu identifizieren und alternative Beschaffungsstrategien zu empfehlen. Diese Erkenntnisse ermöglichen es Führungskräften im Beschaffungswesen, eine Gesamtbetriebskosten-Denkweise anzunehmen, die Lieferantenauswahl zu optimieren und bessere Konditionen auszuhandeln, was letztlich zu einer Reduzierung der Ausgaben bei gleichbleibender Qualität und Zuverlässigkeit führt.

Eine datengesteuerte Kultur erschließt das volle Potenzial von FP&A. Führende FP&A-Funktionen nutzen integrierte Daten, erweiterte Analysen und flexible Referenzdatenstrukturen, um dynamischere Prognosen, Szenarioplanung und Entscheidungsunterstützung zu ermöglichen. Durch die Förderung des unternehmensweiten Zugriffs auf konsistente, qualitativ hochwertige Daten können Unternehmen Ergebnisse schneller modellieren, sich an veränderte Marktbedingungen anpassen und Entscheidungen funktions- und standortübergreifend abstimmen.

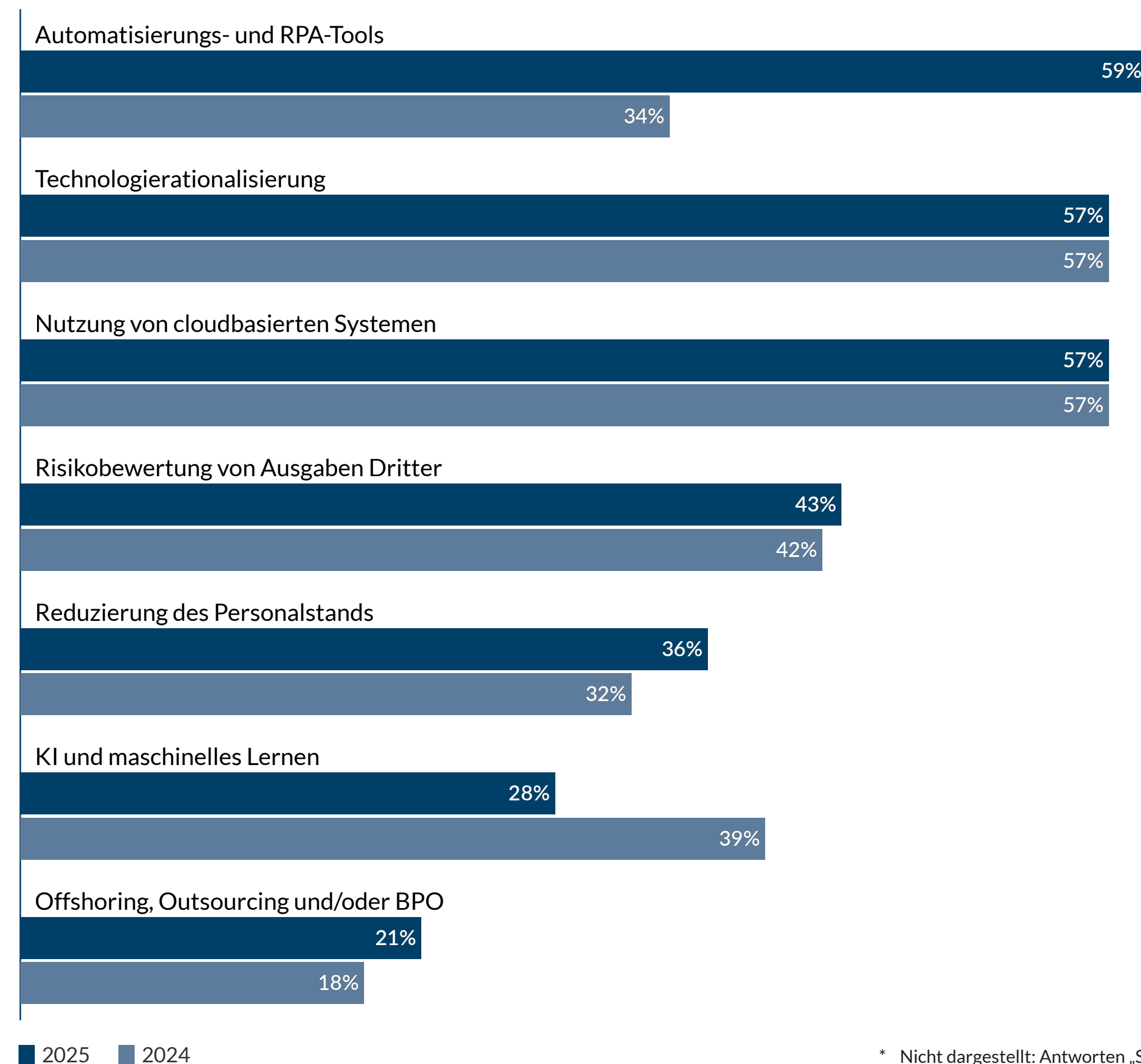
¹ From Exploration to Transformation – What AI Success Looks Like, Protiviti, Juli 2025: <https://www.protiviti.com/de-de/survey/ai-pulse>



Abbildung 7

Bereiche, in denen Finanzabteilungen im vergangenen Jahr bedeutende und messbare Fortschritte bei der Kostenoptimierung erzielt haben*

(Dargestellt: alle Antworten)



* Nicht dargestellt: Antworten „Sonstiges“ und „Keine der oben genannten Optionen“.

Wichtige Maßnahmen für CFOs und Finanzführungskräfte

- Identifizieren Sie die Daten, die erforderlich sind, um der Geschäftsleitung und anderen Geschäftspartnern wichtige Einblicke in die aktuelle und zukünftige Leistung zu geben.
- Bestimmen Sie, inwieweit FP&A-Gruppen über die Fähigkeiten und Prozesse verfügen, die zur Analyse dieser Daten erforderlich sind.
- Bewerten Sie, inwieweit FP&A-Teams sich noch auf Tabellenkalkulationen verlassen, und entwickeln Sie einen Plan zur Modernisierung dieser Aktivitäten (siehe nächster Punkt).
- Entwickeln Sie eine FP&A-Technologie-Roadmap, in der Möglichkeiten zur Nutzung von Ökosystemen und KI hervorgehoben werden, einschließlich KI-Agenten, die die Lieferkettenabläufe, die Verkaufszyklen und das Cashflow-Management unterstützen und gleichzeitig aufschlussreiche Entscheidungshilfen liefern.
- Identifizieren oder richten Sie gegebenenfalls Daten-Governance-Kontrollen ein, die Leitplanken für die Datenerfassung, -analyse und -berichterstattung bieten.
- Bewerten Sie Risiken — einschließlich, aber nicht beschränkt auf solche im Zusammenhang mit FP&A —, die mit unstrukturierten Daten aus mehreren Systemen (sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens) verbunden sind.
- Unterstützen Sie weiterhin andere Unternehmensbereiche bei der Erstellung neuer, prädiktiverer Analysen zu ihrer Leistung und ihrem Beitrag zum Unternehmenswert — und suchen Sie nach Möglichkeiten, diese in Finanzprognosen und -analysen zu integrieren.



Tabelle 3

Veränderungen bei der Personalausstattung und Besetzung wichtiger Finanzbereiche

Angesichts der anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit und der aktuellen Marktbedingungen beobachten wir erwartungsgemäß eine Verlagerung bei der Personalausstattung und Besetzung wichtiger Funktionen innerhalb der Finanzabteilungen zurück zu Vollzeitbeschäftigten.

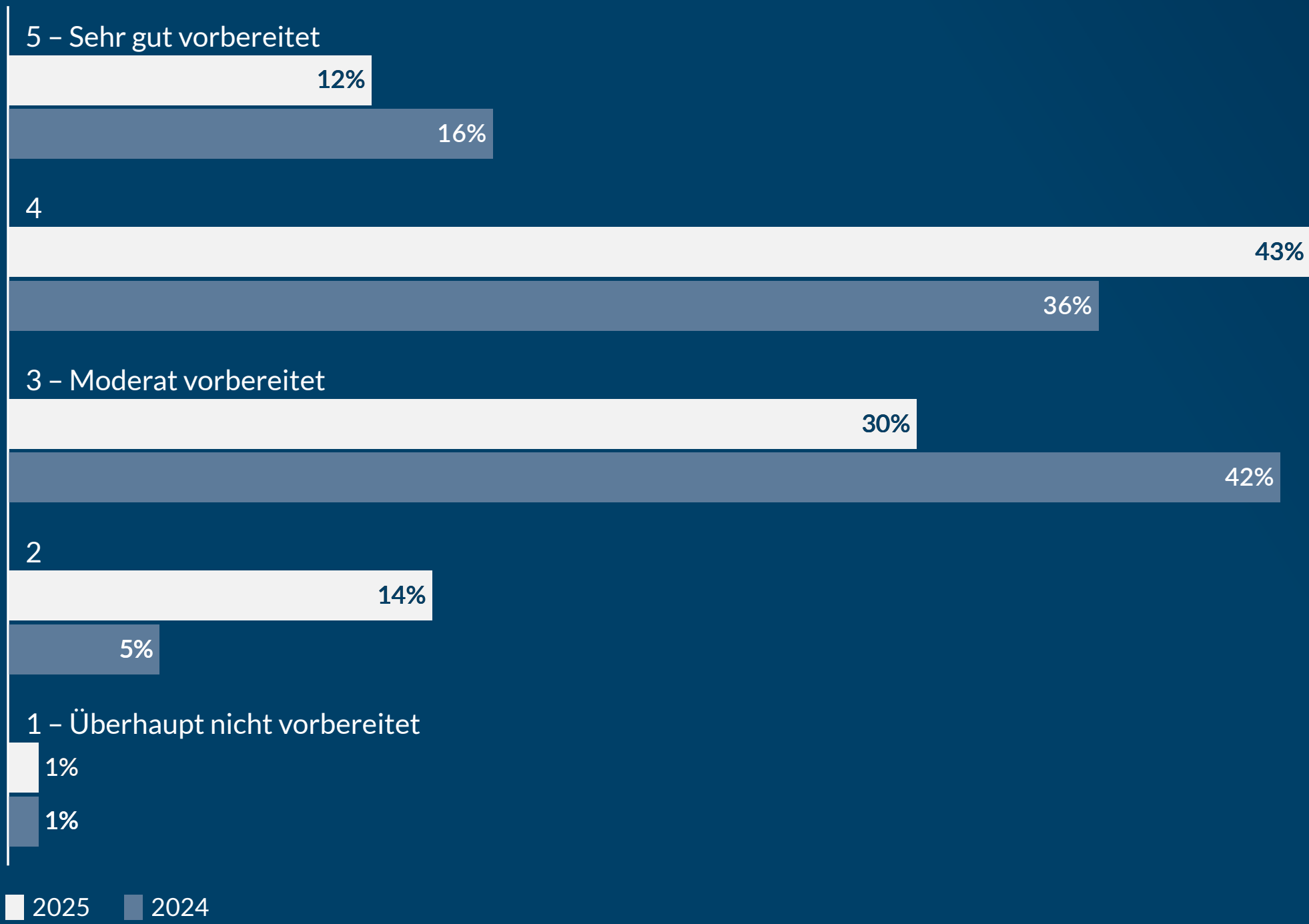
	Vollzeitbeschäftigte			Aufstockung des Personals (Auftragnehmer*innen, Freiberufler*innen usw.)			Managed Service Provider (Mischung aus Vollzeitkräften, Fachkräften unter Vertrag und externen Expert*innen)			Vollständig ausgelagert			Automatisierung		
	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023	2025	2024	2023
Buchhaltung – Kreditorenbuchhaltung	84%	77%	89%	9%	18%	10%	4%	3%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	N/A
Buchhaltung – Hauptbuchhaltung	80%	71%	84%	14%	21%	10%	3%	7%	5%	2%	1%	1%	1%	0%	N/A
Buchhaltung – Debitorenbuchhaltung	74%	63%	78%	17%	31%	14%	6%	5%	7%	2%	1%	1%	1%	0%	N/A
Finanzberichterstattung	82%	45%	78%	10%	30%	15%	3%	20%	6%	3%	4%	1%	2%	1%	N/A
Finanzplanung und -analyse	75%	40%	78%	12%	30%	13%	9%	25%	8%	2%	3%	1%	2%	2%	N/A
Fusionen und Übernahmen	29%	22%	49%	21%	27%	18%	18%	31%	24%	31%	19%	9%	1%	1%	N/A



Abbildung 8

Unternehmen sind besser auf die Anforderungen eines ESG-Reportings vorbereitet

(Dargestellt: alle Antworten)



Frage: Inwieweit ist Ihr Unternehmen insgesamt auf ein ESG-Reporting vorbereitet (unabhängig davon, ob dieses vorgeschrieben oder freiwillig ist)?

Bemerkenswerte Beobachtungen

- Wie zu erwarten war, weisen börsennotierte Unternehmen angesichts der unterschiedlichen regulatorischen Berichtspflichten weltweit ein höheres Maß an Vorbereitung auf das ESG-Reporting auf (61 %) als nicht börsennotierte Unternehmen (46 %).
- Unternehmen mit Sitz in Europa (wo erhebliche regulatorische Offenlegungspflichten bestehen) weisen tendenziell ein höheres Maß an Vorbereitung auf als Unternehmen in Nordamerika und im asiatisch-pazifischen Raum.
- Insgesamt sind die Unternehmen sehr zuversichtlich, dass sie die Anforderungen an ein ESG-Reporting erfüllen können, jedoch ist die Zuversicht im Vergleich zur Umfrage des Vorjahres aufgrund von Änderungen, die sich auf den Umfang und den Zeitplan ausgewirkt haben, zurückgegangen.

Technologie-Enablement ist von grundlegender Bedeutung

Der Aufbau einer starken technologischen Grundlage, die unter anderem KI-Enablement umfasst, ist entscheidend für die Fähigkeit der Finanzabteilung, einen Überblick über die aktuelle Lage des Unternehmens und die erforderlichen nächsten Schritte zu gewinnen.



Klempner*innen und HLK-Spezialist*innen werden selten gewürdigt, doch ihre Arbeit ist von entscheidender Bedeutung. Ein gesundes Leben erfordert sauberes Wasser und angenehme Temperaturen. Eine ähnliche Dynamik gilt für die technologische Infrastruktur. Daten mögen das Lebenselixier agiler und widerstandsfähiger Unternehmen sein, aber die Organisationssysteme, die auf diese Daten zugreifen, sie speichern, schützen und nutzen — einschließlich, aber nicht beschränkt auf FP&A — müssen in einem optimalen Zustand sein, wenn Unternehmen sich effektiv in einem herausfordernden Geschäftsumfeld behaupten wollen.

Obwohl Technologie-Enablement-Bereiche wie cloudbasierte Anwendungen für CFOs und Finanzführungskräfte im kommenden Jahr nicht so hoch im Kurs stehen wie andere Finanzprioritäten, stehen sie doch ganz oben auf der Liste der Technologien, die wertvolle Kosten- und Effizienzvorteile bieten und Finanzprojekte optimieren. Diese Technologien ermöglichen Kostenoptimierungsmaßnahmen, Optimierungen der Cybersicherheit, die Reife von FP&A und strategische Reaktionen auf wirtschaftliche und globale Handelsvolatilität. Darüber hinaus dürfte sich ihr Einsatz in ROI-Analysen positiv auswirken.

Interessanterweise fallen KI und maschinelles Lernen in der Liste der Technologien, die wertvolle Kosten- und Effizienzvorteile bieten, weiter nach unten. Ein Grund dafür könnte sein, dass, wie bereits erwähnt und in unserer

jüngsten AI Pulse Survey berichtet, die anfänglichen Renditen von KI-Investitionen in den frühen Phasen der KI-Einführung tendenziell gering sind.²

Die Kostenoptimierung hängt in besonderem Maße von dem Technologie-Enablement ab, da diese Bemühungen häufig Automatisierung, cloudbasierte Systeme und fortschrittliche Analysen nutzen. Diese Initiativen generieren einen höheren Wert, wenn nur minimale technische Schulden durch veraltete Systeme entstehen — das Ziel von Technologiemodernisierungs- und -Enablement-Strategien.

CFOs, die effektive Initiativen zur Technologieeinführung leiten:

- **Quantifizieren die Risiken des Stillstands.** Die Kosten einer mangelnden Modernisierung der Systeme können exorbitant sein: Verfehlung wichtiger Geschäftsziele, höhere Betriebskosten und Prozessineffizienzen, Unfähigkeit zu effektiven Prognosen, Szenarioanalysen und strategischer Planung, unterdurchschnittliche Kundenerfahrungen, die den Umsatz schmälern, Schwierigkeiten bei der Gewinnung und Bindung von Talenten sowie der Verlust von Wettbewerbsvorteilen und Shareholder Value.
- **Berücksichtigen eine Vielzahl von Optionen und Zeitplänen.** Technologie-Enablement und -modernisierung können über eine umfassende ERP-Transformation hinaus viele Formen annehmen. Neben der Aktualisierung bestehender Software auf die neuesten Versionen und/oder der Migration von Systemen in die Cloud

können Unternehmen neue Lösungen entwickeln oder erwerben, die die neuesten Ansätze und Trends in der Anwendungsentwicklung widerspiegeln (z. B. Microservices-Architektur, Containerisierung und serverloses Computing). Möglicherweise gibt es auch Möglichkeiten, vorhandene Plattformen im Unternehmen zu nutzen, die nicht ausreichend ausgelastet sind und optimiert oder neu eingesetzt werden können. Erfahrene CFOs erkennen, dass ein schrittweiser Ansatz zur Technologiemodernisierung einem massiven Transformationsprojekt mit einem engen, starren Zeitplan vorzuziehen wäre.

- **Erhöhen die Bedeutung von Datenqualität und -management.** Führende CFOs plädieren dafür, Daten-Governance und -management als geschäftskritische Komponenten der Technologieeinführung und -modernisierung zu behandeln. Die Daten, die durch leistungsstarke Systeme und Tools fließen, dürfen nicht unvollständig, unorganisiert, verzerrt oder ungenau sein.
- **Arbeiten mit CIOs zusammen, um die Kernprinzipien der Technologie zu nutzen.** Im Hintergrund wird die Technologiemodernisierung von einer Handvoll technologischer Bausteine (die schnelle und sichere Bereitstellung und Updates ermöglichen) vorangetrieben, darunter eine vereinfachte und entkoppelte Architektur, ein Support für modulare und agile Bereitstellung, Skalierbarkeit und Sicherheit sowie eine einheitliche und gut verwaltete Datensammlung, die dazu beiträgt, eine einzige und zuverlässige „Quelle der Wahrheit“ im gesamten Unternehmen zu etablieren. CFOs beraten sich mit ihren CIOs darüber, inwieweit diese Enablement-Faktoren bei den Modernisierungsbemühungen zum Einsatz kommen.

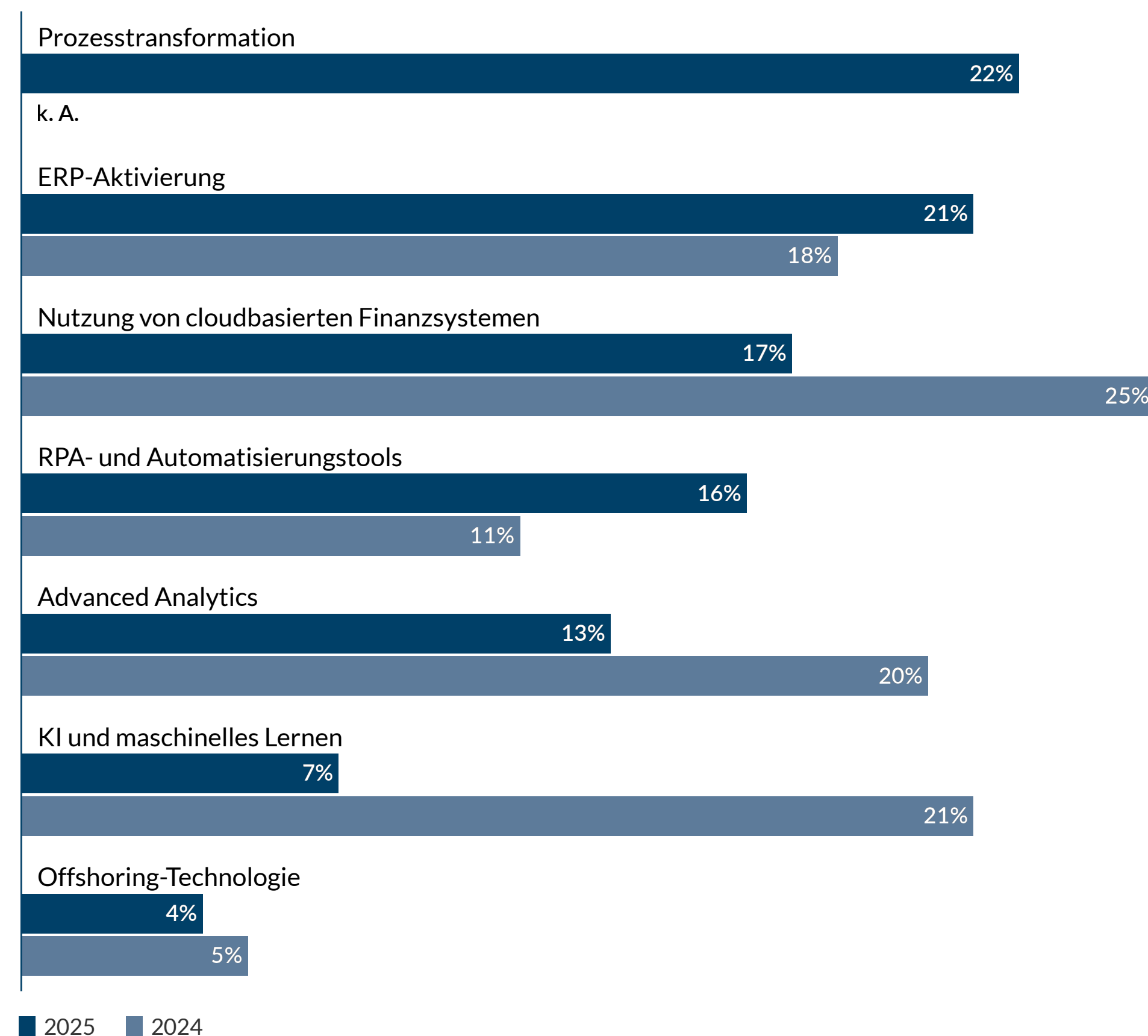
² From Exploration to Transformation — What AI Success Looks Like, Protiviti: <https://www.protiviti.com/de-de/survey/ai-pulse>.



Abbildung 9

Technologien, die die wertvollsten Kosten- und Effizienzvorteile bieten*

(Dargestellt: alle Antworten)



* Nicht dargestellt: Antworten „Sonstiges“ und „Keine der oben genannten Optionen“.

Frage: Welche der folgenden Technologien haben Sie als besonders wertvoll empfunden für die Erzielung von Kosten- und Effizienzvorteilen sowie für die Optimierung Ihrer Finanzprojekte?

Wichtige Maßnahmen für CFOs und Finanzführungskräfte

- Erkennen Sie die Vielfalt der Technologie-Enablement-Möglichkeiten, die Ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen.
- Legen Sie KPIs zur Bewertung des ROI für Technologieausgaben fest und überwachen Sie diese.
- Beobachten Sie ERP-Releases und die End-of-Service-Termine der ERP-Anbieter für On-Premises-Lösungen.
- Berücksichtigen Sie die Auswirkungen der technologischen Möglichkeiten auf die Geschäftsprozesse.
- Berücksichtigen Sie die Zusammenhänge zwischen dem Technologie-Enablement und anderen Finanzprioritäten wie FP&A, Kostenoptimierung, strategischer Planung und KI-Enablement.
- Identifizieren Sie die Daten, die die Finanzabteilung zur Unterstützung einer führenden FP&A-Fähigkeit benötigt, sowie die Quellen dieser Daten, und bewerten Sie den Grad der Kontrolle, den die Finanzabteilung über diese Datenquellen hat.
- Seien Sie bereit, Transformationen und Normalisierungen auf die von der Finanzabteilung verwendeten Daten anzuwenden (d. h. bereinigen, strukturieren und skalieren Sie die Daten in nützliche Formate, um sie für die Analyse zur Unterstützung der Entscheidungsfindung besser geeignet zu machen).
- Stellen Sie sicher, dass die Endnutzer*innen den Daten für ihre Reporting-Aktivitäten vertrauen.

KI bringt neue Herausforderungen im Bereich Cybersicherheit mit sich

Datensicherheit und Datenschutz haben für CFOs und Finanzführungskräfte nicht nur höchste Priorität, sondern die Auswirkungen der KI in diesem Bereich sind potenziell transformativ und stellen Finanzabteilungen vor neue Herausforderungen.



Angesichts der aktuellen globalen Wirtschaftskrise und der anhaltenden Unsicherheit auf den Märkten betrachten CFOs und Finanzführungskräfte die Sicherheit und den Schutz von Daten weiterhin als ihre oberste Priorität für das kommende Jahr. Angesichts der Ergebnisse unserer Umfragen aus den Vorjahren ist dies zwar nicht überraschend, doch neue Faktoren – insbesondere der rasante Anstieg der Nutzung von KI – verdrängen die Begründungen aus den Vorjahren und tragen dazu bei, dass dieses Thema für Finanzabteilungen weiterhin oberste Priorität hat. Insbesondere hat die Mehrheit der CFOs und Finanzteams aufgrund des zunehmenden Einsatzes von KI-Technologien in ihren Unternehmen zumindest einige zusätzliche Bedenken hinsichtlich der Cybersicherheit und des Datenschutzes.

KI-Tools stellen drei unterschiedliche Sicherheitsherausforderungen dar. Erstens bergen interne KI-Lösungen Risiken in Bezug auf Rechenschaftspflicht, voreingenommene Entscheidungsfindung und Cybersicherheitslücken, denen sich Unternehmen stellen müssen. Zweitens nutzen Cyberkriminelle KI mittlerweile als Waffe für die automatisierte Erkennung von Schwachstellen, synthetische Identitäten und polymorphe Malware, die ihren eigenen Code umschreibt, um Abwehrmaßnahmen zu umgehen. Drittens stärkt KI die Cyberabwehr durch autonome Bedrohungserkennung, optimierte Protokollanalyse, Priorisierung von Vorfällen und polymorphe Abwehrsyste-

Die Mehrheit der CFOs und Finanzteams hat aufgrund des zunehmenden Einsatzes von KI-Technologien zumindest einige zusätzliche Bedenken hinsichtlich Cybersicherheit und Datenschutz.

me, die Täuschungsmanöver einsetzen und Konfigurationen ändern, um Angreifer*innen zu verwirren.

Das KI-Enablement von Unternehmen, Cyberangreifer*innen und Cybersicherheitsprogrammen erfordert das Fachwissen der Finanzgruppe in den Bereichen Risikomanagement, Governance und Investitionspriorisierung. CFOs wenden ihre Kenntnisse in den Bereichen Compliance und Offenlegung auch auf die Cybersicherheit an, da die Vorschriften immer zahlreicher und komplexer werden.

Es überrascht nicht, dass das regulatorische Umfeld für Cybersicherheit weiterhin sehr aktiv ist. In den Vereinigten Staaten hat die Zahl der Unternehmen, die gemäß der Vorschrift der US-Börsenaufsichtsbehörde (SEC) zu Cybersicherheits-Risikomanagement, -Strategie, -Governance und -Vorfalloffenlegung wesentliche Auswirkungen durch einen Cybervorfall melden, im vergangenen Jahr zugenommen. Unternehmen liefern in ihren Formular-8-K-Einreichungen auch detailliertere Beschreibungen von Cybervorfällen.³

US-Bankengruppen haben bei der SEC beantragt, Formular 8-K Punkt 1.05 (über das wesentliche Auswirkungen von Cybervorfällen offengelegt werden) und die entsprechenden Anforderungen des Formulars 6-K aus den Cybersicherheits-Offenlegungsvorschriften der SEC zu streichen.⁴ Die Antwort der SEC ist noch ungewiss, aber börsennotierte Unternehmen müssen weiterhin eine wachsende Zahl von Vorschriften, Regelungen und Offenlegungspflichten in Bezug auf Datensicherheit, Datenschutz und KI sowie die Anforderungen und Erwartungen der Stakeholder erfüllen.

Die Europäische Union und andere Regionen erlassen, setzen und aktualisieren weiterhin Vorschriften zu Cybersicherheit, Datenschutz und KI, darunter die zweite Richtlinie der EU über Netz- und Informationssicherheit (NIS2). Die mangelnde Harmonisierung dieser wachsenden Zahl von Vorschriften führt in der Regel zu größerer Verwirrung, was die Compliance-Belastungen und -Kosten erhöht.

Da CFOs ihre Partnerschaften mit CISOs weiter vertiefen, müssen sie sich außerdem mit den Cybersicherheitsrisiken nachgelagerter Unternehmen (Drittanbieter, Viertanbieter usw.) befassen, die für 25 % der Cybersicherheitsvorfälle in 75 SEC-Offenlegungen verantwortlich waren, die von 48 börsennotierten Unternehmen zwischen dem 18. Dezember 2023 und dem 31. Oktober 2024 veröffentlicht wurden.⁵

³ „SEC Cybersecurity Disclosure Trends: 2025 Update on Corporate Reporting Practices“, Jena M. Valdetero und Wouter van Wengen, Greenberg Traurig, 7. Februar 2025: www.gtllaw.com/en/insights/2025/2/sec-cybersecurity-disclosure-trends-2025-update-on-corporate-reporting-practices.

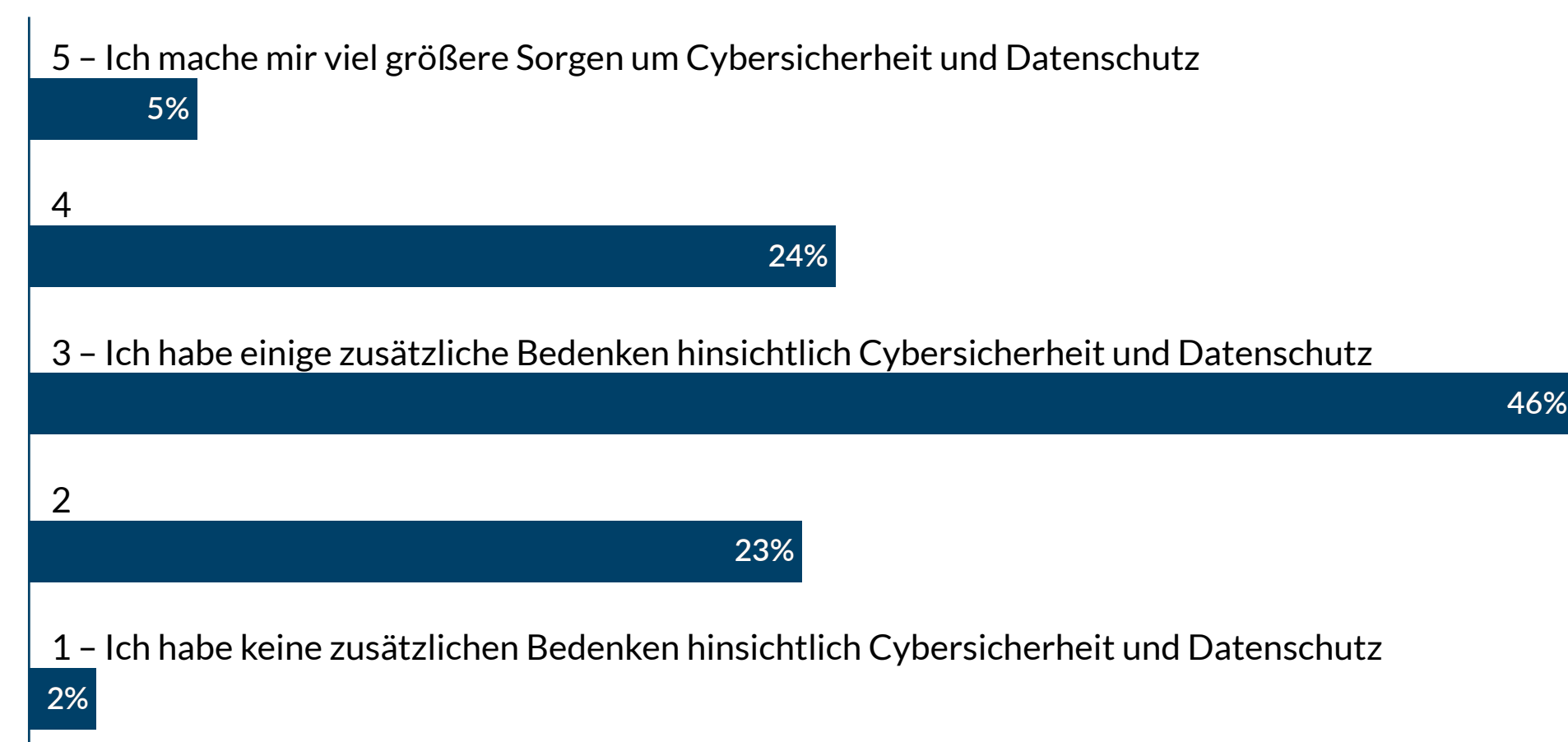
⁴ „Petition for Rulemaking on the Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure Rule (Joint Trades)“, John W. Carlson, Heather Hogsett, Melissa MacGregor, Anjelica Dortch and Michelle Meertens, SIFMA, 22. Mai 2025: www.sifma.org/wp-content/uploads/2025/05/Joint-Financial-Trades-Final-Petition-for-Rulemaking-on-Cybersecurity-Risk-Management-Strategy-Governance-and-Incident-Disclosure-Rule.pdf.

⁵ „SEC Cybersecurity Incident Disclosure Report“, Paul Hastings, Dezember 2024: https://assets.ctfassets.net/t0ydv1wnf2mi/4Gx9EfWdXUHChNUTWIKWsD/15204bf87c2c3b79ff414cdc5bc57df1/SEC_Cybersecurity_Incident_Disclosure_Report_121824.pdf.

Abbildung 10

Meinungen zur Nutzung von KI und Bedenken hinsichtlich der Cybersicherheit

(Dargestellt: alle Antworten)



Frage: Inwieweit beeinflusst der zunehmende Einsatz von KI-Technologien und -Tools in Ihrem Unternehmen Ihre Bedenken hinsichtlich Cybersicherheit und Datenschutz in Ihrer Organisation?

⁶ „Protiviti-Oxford survey shows ‘us vs. them’ disconnect in how global execs view data privacy”, VISION by Protiviti, November 2024: <https://vision.protiviti.com/insight/protiviti-oxford-survey-shows-us-vs-them-disconnect-how-global-execs-view-data-privacy>.

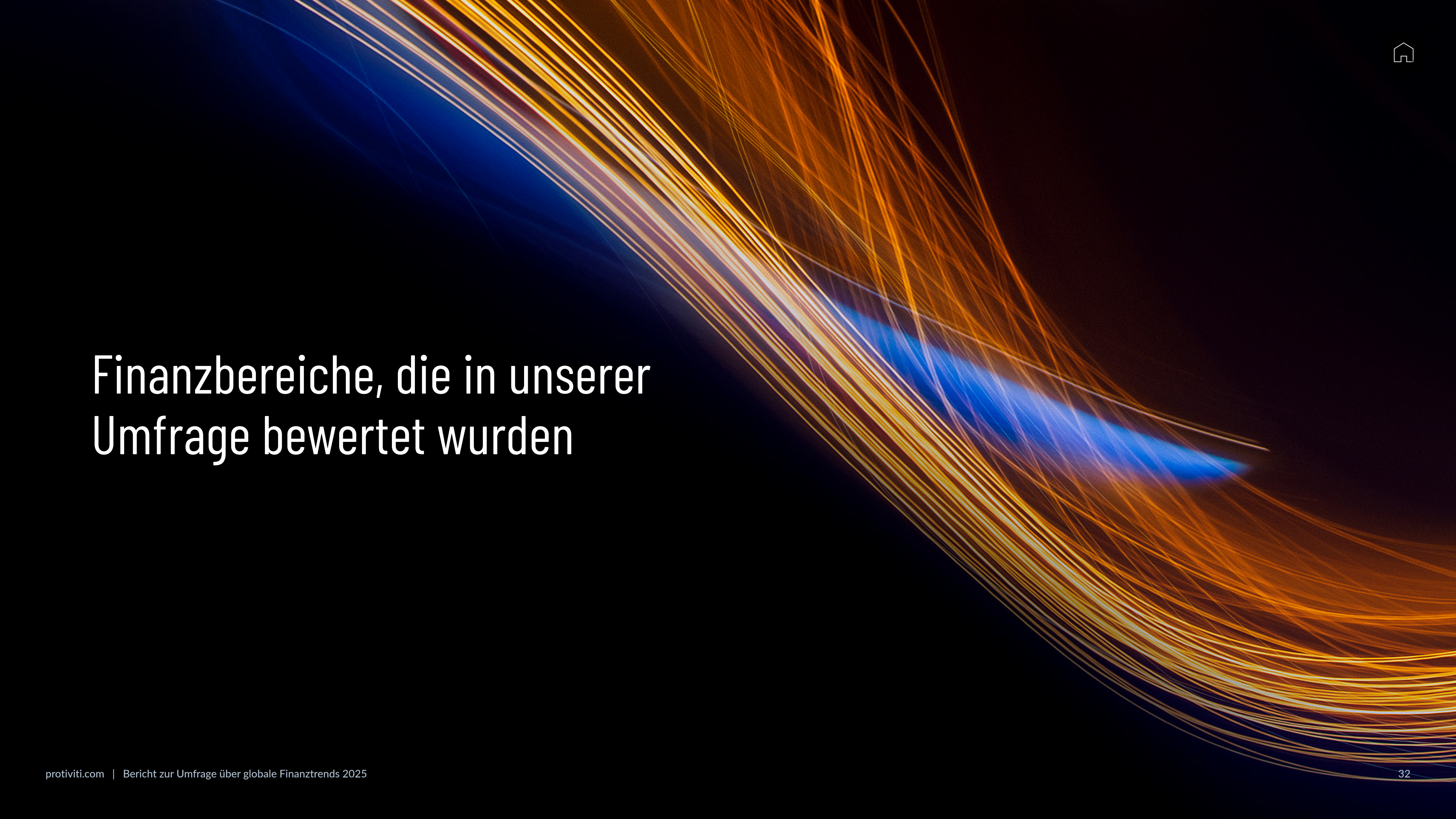
Wichtige Maßnahmen für CFOs und Finanzführungskräfte

- Überwachen Sie regulatorische Leitlinien, Durchsetzungsmaßnahmen und sich ändernde Modi und Methoden von Cyberangriffen.
- Verfeinern Sie das bestehende Wesentlichkeitsrahmenwerk Ihres Unternehmens für Cybersicherheitsvorfälle, indem Sie überprüfen, wie börsennotierte Unternehmen in den Vereinigten Staaten wesentliche Auswirkungen in ihren Formular-8-K-Einreichungen detailliert darlegen. Private Unternehmen können dieses Rahmenwerk übernehmen und anpassen, und diejenigen, die mit börsennotierten Unternehmen interagieren, können in das Reporting von Ereignissen einbezogen werden.
- Arbeiten Sie mit dem CISO und anderen Führungskräften zusammen, um sicherzustellen, dass sich die Richtlinien, Verfahren und Leistungen im Bereich der KI-Governance so weiterentwickeln, dass die verantwortungsvolle und sichere Nutzung von KI durch das Unternehmen gewährleistet ist.
- Unterstützen Sie den CISO und die Verantwortlichen für Informationssicherheit bei der Bewertung und Priorisierung von Investitionen in Datensicherheit und Datenschutz, einschließlich Talenten, KI-gestützten Tools, die die autonome Erkennung und Reaktion auf Bedrohungen unterstützen, erweiterten Sicherheitsoperationszentren (SOCs), verhaltensbasierter Biometrie und polymorphen Verteidigungsansätzen.
- Unterziehen Sie die Prozesse zur Offenlegung von Datenschutz und Datensicherheit regelmäßigen Überprüfungen und Audits.
- Halten Sie sich in Zusammenarbeit mit dem CISO über die sich schnell ändernden Cybersicherheitstrends und Angriffsarten auf dem Laufenden, um Investitionen in Cybersicherheitslösungen nach Bedarf zu priorisieren.
- Verfolgen Sie sinkende Prämien und andere Trends auf dem Markt für Cybersicherheitsversicherungen und stellen Sie gleichzeitig sicher, dass das Unternehmen über einen angemessenen Versicherungsschutz verfügt.
- Bewältigen Sie häufige Herausforderungen bei der Einhaltung von Datenschutzbestimmungen, einschließlich der Aufrechterhaltung wirksamer Kontrollumgebungen angesichts neuer Bedrohungen, der Identifizierung aller internen Systeme, die personenbezogene Daten enthalten, und des Umgangs mit widersprüchlichen Datenschutzregelungen.⁶
- Stellen Sie in Zusammenarbeit mit dem CISO sicher, dass der Vorstand zeitnah über Risiken, Vorfälle und Offenlegungen im Bereich Datensicherheit und Datenschutz informiert wird.

Abschließende Gedanken

CFOs und Finanzführungskräfte bewegen sich in einem Umfeld, das von Komplexität und raschen Veränderungen geprägt ist. Angesichts eines volatilen Klimas mit neuen und sich ändernden Zöllen, chronischer globaler wirtschaftlicher Unsicherheit, der zunehmenden Verbreitung von KI und der Notwendigkeit von Datensicherheit sind Finanzabteilungen gefordert, mit Klarheit, Agilität und — was vielleicht am wichtigsten ist — datengestützter Weitsicht zu führen. Die Ergebnisse unterstreichen die entscheidende Bedeutung von strategischer Planung, FP&A-Optimierung und Technologie-Enablement — nicht als isolierte Initiativen, sondern als miteinander verbundene Säulen einer widerstandsfähigen und zukunftsorientierten Finanzierungsfunktion.

Mit Blick auf die Zukunft wird die Rolle des CFO als zentrale Führungskraft im Unternehmen nur noch an Bedeutung gewinnen, da Unternehmen bestrebt sind, Störungen zu antizipieren, Risiken zu managen und neue Wertquellen zu erschließen. Durch die Förderung von Innovationen, die Stärkung der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, Investitionen in die für den Erfolg erforderlichen Tools und Talente sowie die sorgfältige Überprüfung und Überwachung entsprechender Investitionen können Finanzführungskräfte die Herausforderungen von heute in Wettbewerbsvorteile von morgen verwandeln. Die Erkenntnisse aus der diesjährigen Umfrage liefern einen Fahrplan dafür — damit die Finanzabteilung nicht nur vorhersagen, sondern auch gestalten kann, was als Nächstes kommt.



Finanzbereiche, die in unserer Umfrage bewertet wurden



Veränderte Anforderungen und Erwartungen interner

Kunden — Interne Anfragen können optimierte Dashboards für die Reportings, mobilen Datenzugriff, direkten Zugriff zur Datenabfrage und dynamische Berichte umfassen.

ESG-Kennzahlen und -Messungen — Verständnis dafür, wie das Unternehmen ESG-Kennzahlen und -Risiken misst, überwacht und reportet.

Transaktionsplanung und -bereitschaft — Fusionen und Übernahmen, Veräußerungen, Börsengänge, Umschuldungen, Rekapitalisierungen.

Die sich wandelnden Rollen von Personalwesen, Führung und Entwicklung sowie Recruiting — ein Trend, bei dem Personalwesen, Führung und Entwicklung sowie Recruiting zunehmend in die operative Effektivität des Unternehmens integriert werden.

Optimierte Datenanalyse — Datenerkenntnisse; Analyse, Bereinigung, Transformation, Gewinnung und Modellierung von Daten, auch durch den Einsatz von KI, um intelligente Geschäftsentscheidungen zu treffen, die Leistung und Wachstum fördern und gleichzeitig Risiken managen.

Strategische Planung — Unterstützung der kurz- und langfristigen strategischen Pläne des Unternehmens mit Daten und Erkenntnissen.

Routinemäßige Berichterstattung und Abschlussaktivitäten — Quartals- und Jahresabschlussberichte.

Führung (innerhalb Ihres Unternehmens) — Mentoring und Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen; Förderung der Vision und Strategie des Unternehmens.

Finanzplanung, Rentabilitätsanalyse und Reporting — Zugriff auf und Nutzung einer Vielzahl von Daten aus internen und externen Quellen, um hochwertige Analysen zu erstellen; Bereitstellung von Echtzeitdaten und Erkenntnissen zu Leistung und Prognosen.

Cloudbasierte Anwendungen — Einsatz von cloudbasierter Software, Plattformen oder Infrastruktur zur Unterstützung der Finanzierungsfunktion.

Veränderungsmanagement — Vorbereitung auf und Bewältigung von organisatorischen Veränderungen – z. B. Börsengänge, Rekapitalisierungen, Fusionen, Übernahmen und Integrationen, Implementierungen und Transformationen, Liefermodelle (Lift or Shift oder Offshoring).

Prozessoptimierung — Einsatz modernster Technologien und digitaler Fortschritte zur Optimierung von Geschäftsprozessen, Leistung oder Reichweite von Unternehmen.

Sicherheit und Datenschutz — Optimierung der Kontrollen zum Schutz der in Finanzsystemen gespeicherten Daten.

Künstliche Intelligenz — Einsatz von KI für verschiedene Funktionen im gesamten Unternehmen sowie innerhalb der Finanzabteilung.

Änderungen im Steuerrecht — Änderungen der nationalen Steuerpolitik und Steuersätze, wie z. B. globale Mindeststeuer für Unternehmen, Kapitalertragssteuer, Körperschaftssteuern und Auswirkungen auf die Einnahmen.



Methodik und Demografie



Mehr als 940 (n = 942) globale Finanzführungskräfte, darunter CFOs, Leiter*innen von Finanzabteilungen und eine Vielzahl von Finanzdirektor*innen und -manager*innen, nahmen an der Global Finance Trends Survey von Protiviti teil, die im zweiten Quartal 2025 online durchgeführt wurde. Die Befragten repräsentieren einen breiten Querschnitt von börsennotierten und privaten Unternehmen sowie staatlichen Organisationen. Die Umfrageteilnehmer*innen wurden außerdem gebeten, demografische Angaben zur Art, Größe und Lage ihres Unternehmens sowie zu ihrer Position oder ihrem Titel zu machen. Wir sind sehr dankbar für die Zeit, die diese Personen in unsere Studie investiert haben.

POSITION

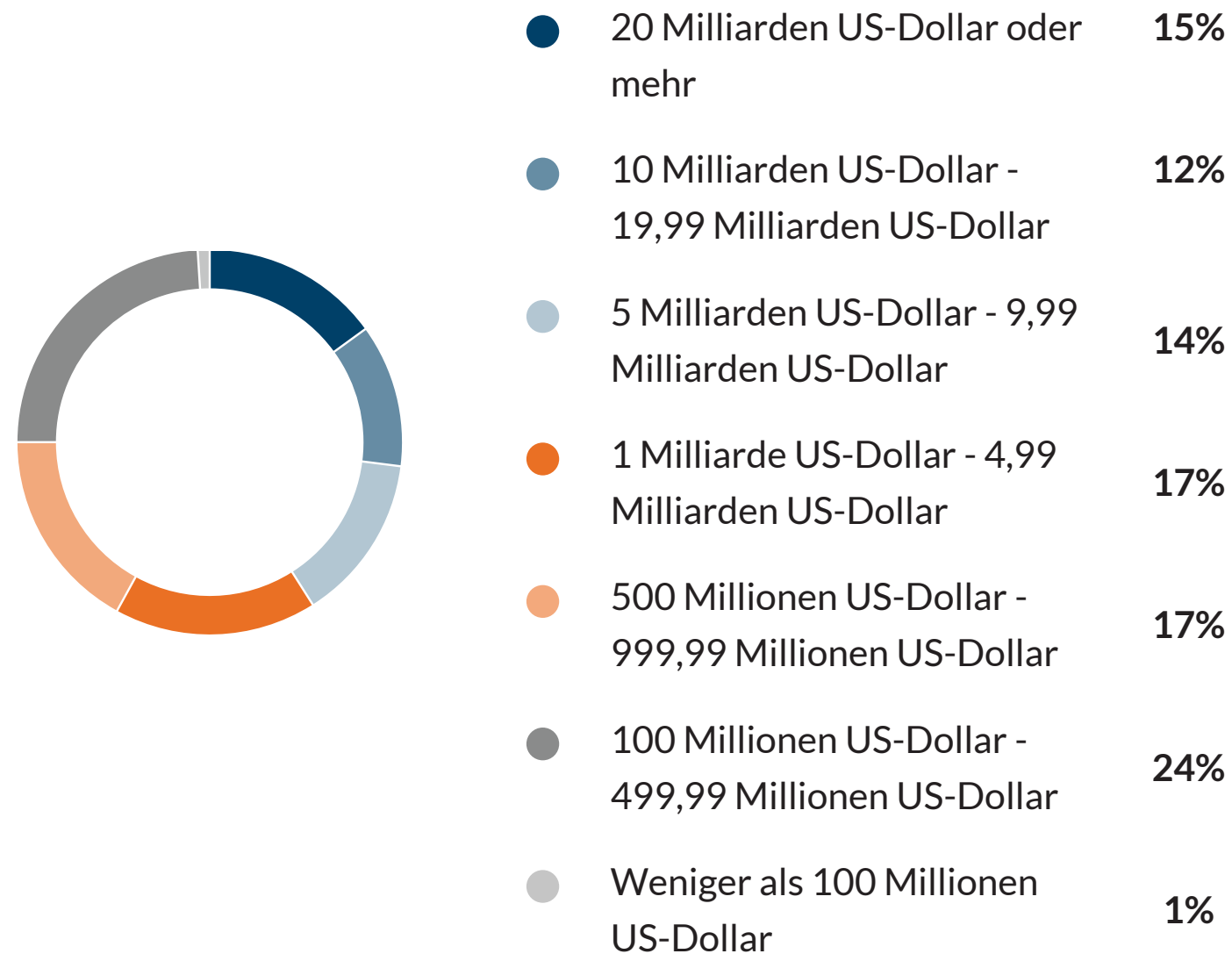
CFO	17%
Leiter*innen der Finanzabteilung	12%
Unternehmenscontroller*in	6%
Direktor*in/Manager*in Finanz-Reporting	13%
Direktor*in/Manager*in Finanztransformation	13%
Direktor*in/Manager*in Finanzprozesse	12%
Direktor*in/Manager*in Budgetierung/Planung	12%
Direktor*in/Manager*in Finanztechnologie	8%
Direktor*in / Manager*in SEC Reporting	6%
Andere	1%

INDUSTRIE

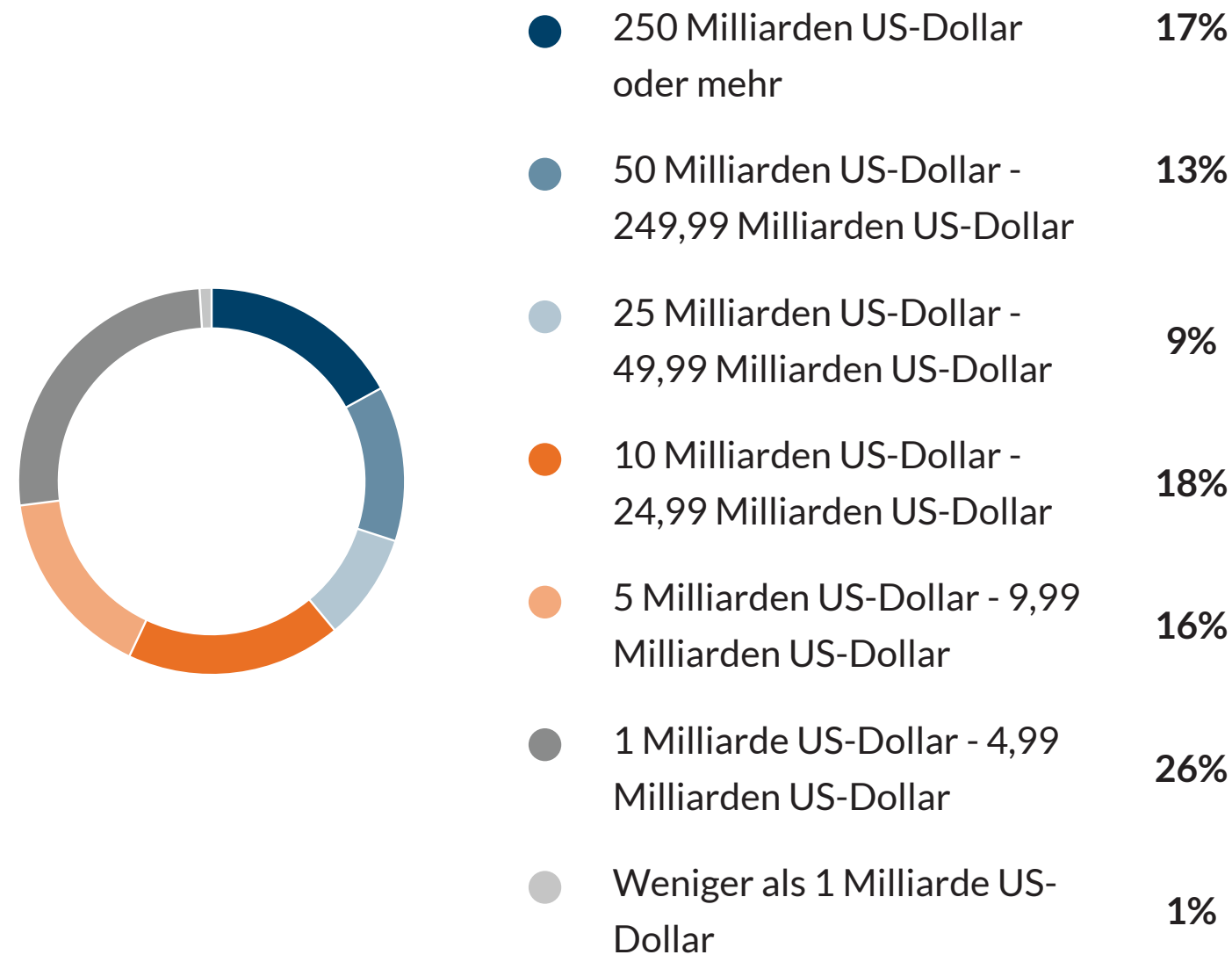
Öffentlicher Dienst	7%	Transport und Logistik	4%
Medien und Unterhaltung	7%	Finanzdienstleistungen – Bankwesen	3%
Einzelhandel	7%	Finanzdienstleistungen – Vermögensverwaltung	3%
Luft- und Raumfahrt und Verteidigung	6%	Finanzdienstleistungen – Broker-Dealer	3%
Konsumgüter	5%	Finanzdienstleistungen – Zahlungsverkehr	3%
Gesundheitsdienstleister	5%	Automobile	3%
Technologie (Software, High Tech, Elektronik)	5%	Versicherungen (außer Krankenkassen)	3%
Krankenkassen	4%	Öl und Gas	3%
Energie und Versorgung	4%	Bergbau	2%
Telekommunikation und Dateninfrastruktur	4%	Biotechnologie	2%
Fertigung (außer Technologie)	4%	Großhandel und Vertrieb	2%
Chemikalien	4%	Erneuerbare Energien	2%
Pharmazie und Biowissenschaften	4%	Fachdienstleistungen	1%



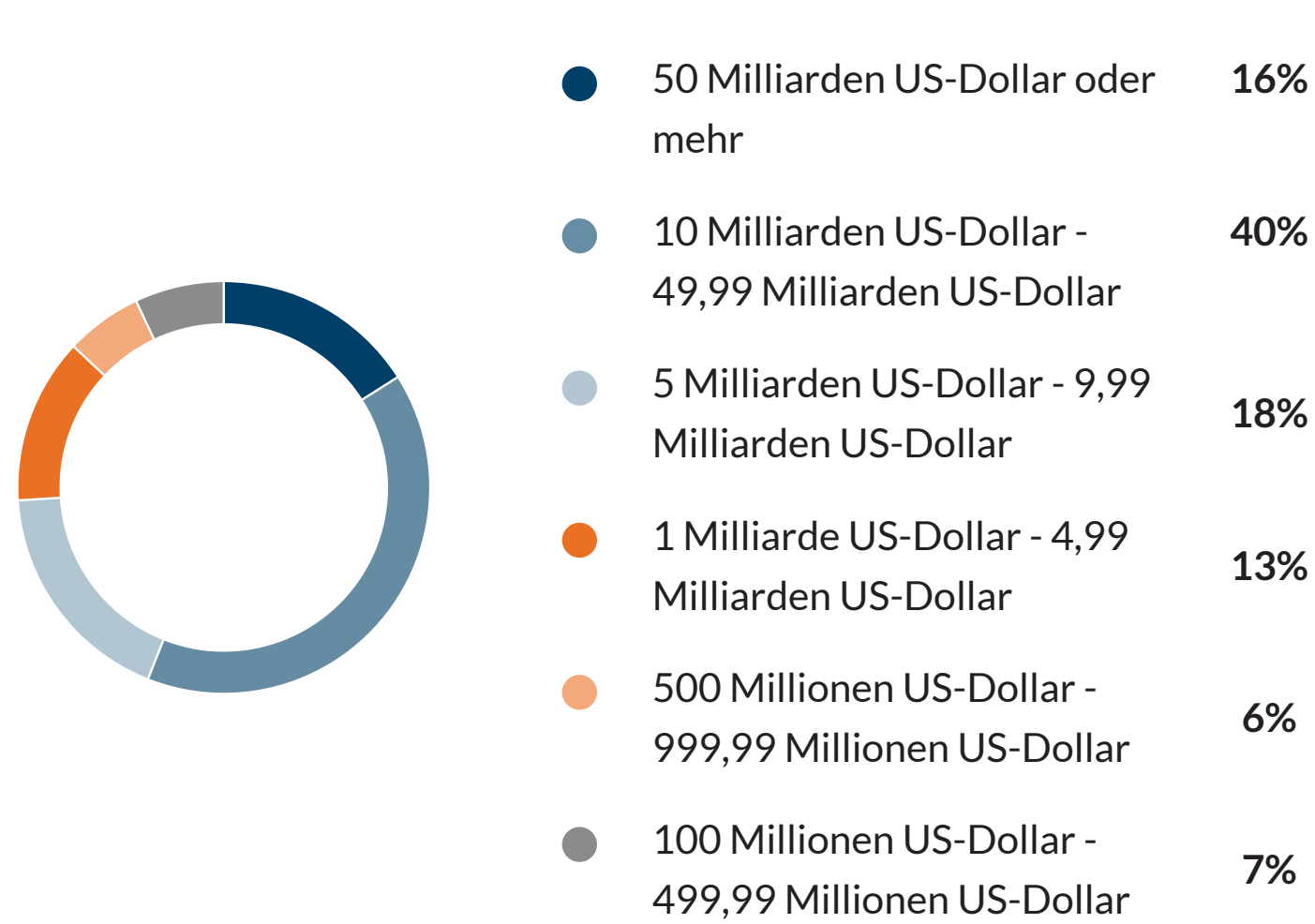
GRÖSSE DES UNTERNEHMENS (AUSGENOMMEN FINANZDIENSTLEISTER) – NACH BRUTTOJAHRESUMSATZ IN US-DOLLAR



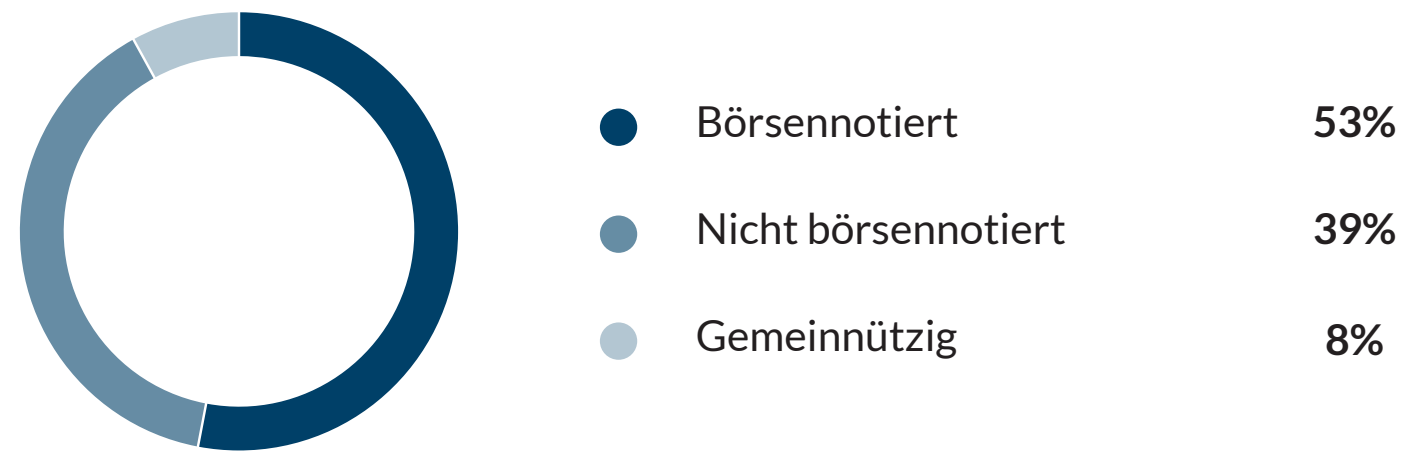
GRÖSSE DES UNTERNEHMENS (FINANZDIENSTLEISTER) NACH VERWALTETEM VERMÖGEN IN US-DOLLAR



GRÖSSE DER BEHÖRDE NACH JAHRESBUDGET IN US-DOLLAR



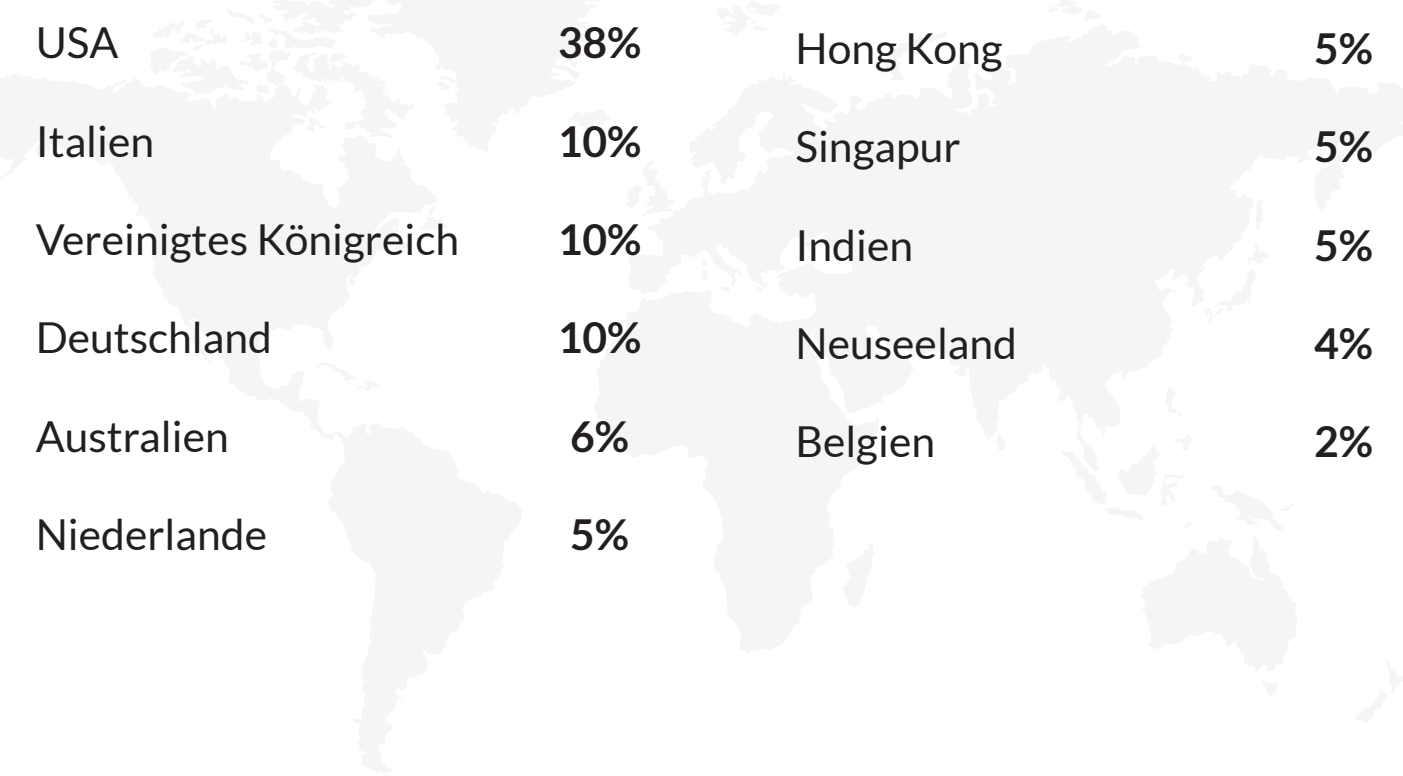
ART DES UNTERNEHMENS



UMFANG DES UNTERNEHMENS

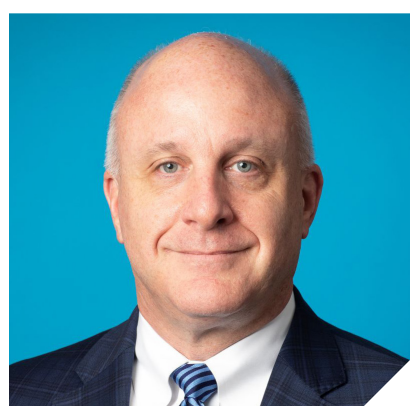


HAUPTSITZ DES UNTERNEHMENS





Über die Verfasser*innen



Chris Wright

Managing Director

Chris ist der globale Leiter der Bereiche CFO Solutions und Business Performance Improvement bei Protiviti, die die Bereiche Finanztransformation sowie Supply Chain, Operations und People and Change des Unternehmens umfassen. Darüber hinaus ist er Sponsor unseres globalen Lenkungsausschusses für ESG-Dienstleistungen. Mit mehr als 35 Jahren Erfahrung unterstützt Chris Unternehmen bei Transaktionen und Umstrukturierungen sowie bei Neufassungen, behördlichen Anfragen, Aktienvergütungen und Finanzuntersuchungen sowie bei Schwierigkeiten bei der Umsetzung neuer Rechnungslegungsvorschriften. Chris ist Mitglied in den Vorständen mehrerer gemeinnütziger, zivilgesellschaftlicher, bildungsbezogener und wirtschaftlicher Organisationen.



Kerry Buchar

Managing Director

Kerry ist Managing Director mit Sitz in Chicago und verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung im Bereich Rechnungswesen und Finanzen, sowohl in der Industrie als auch in der Beratung. Sie bietet Kunden aus verschiedenen Branchen praktische Beratungsdienstleistungen in den Bereichen Finanzplanung und -analyse, strategisches Reporting, Rentabilitätsoptimierung und Prozessoptimierung. Ihr Hintergrund umfasst fundierte Kenntnisse in den Bereichen Betriebs- und Finanzbuchhaltung sowie Prozessumgestaltung, verbunden mit Managementenerfahrung in kooperativen und funktionsübergreifenden Umgebungen.



Nick McKeehan

Managing Director

Nick ist weltweit für Protiviti als Leiter des Bereichs Financial Reporting Remediation and Compliance Services tätig. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Leitung von Finanztransformationen, darunter Umwandlungen von Aktiengesellschaften, Umstellungen im Finanzwesen (ASC 606 und 842), Abstimmungs- und Anpassungsprojekte, Optimierungen von Prozessen und Technologien im Rechnungs- und Finanzwesen, Zentralisierung von Shared Services und Implementierung von Finanzanwendungen. Nicks Branchenexpertise umfasst Private Equity, Fertigung, Vertrieb, Biowissenschaften und Pharmazie sowie Finanzdienstleistungen. Er ist Wirtschaftsprüfer, zertifizierter interner Revisor und zertifizierter Informationssystem-Auditor.



Über die Verfasser*innen (Fortsetzung)



Shawn Seasongood

Managing Director

Shawn leitet den Bereich Finanz- und Leistungsmanagement bei Protiviti und ist außerdem führend in den Bereichen operative und finanzielle Transformation bei Protiviti. Er unterstützt Kunden weltweit bei der Transformation von Geschäftsprozessen und Systemen, um Wachstum, Skalierbarkeit von Systemen, Herausforderungen und Prozesseffizienz zu bewältigen. Er verfügt über fundierte Kenntnisse in den Bereichen Finanzen und Backoffice-Betrieb, Systemlösungen, Anforderungen an das Finanzreporting, Hauptbuchhaltung und verschiedenen anderen Finanzbereichen. Shawn hat zahlreiche große Initiativen zur Transformation des Reportings geleitet, die sich auf die Einführung und Optimierung von GAAP-, MD&A- und gesetzlichen Reportingprozessen konzentrierten. Darüber hinaus ist er einer der Leiter von Protivitis Bereichen Sach- und Unfallversicherung, Lebensrückversicherung und Maklerversicherung und verfügt über fundierte Kenntnisse der Versicherungsvorschriften und -bestimmungen, -prozesse und -risiken.



Andrea Vardaro Thomas

Managing Director

Andrea ist eine erfahrene Führungskraft im Bereich Finanzen und Business Transformation mit umfassender Erfahrung in den Bereichen FP&A, Prognosen, Datenanalyse, technologiegestützte Transformation und Vorbereitung auf die Börsennotierung. Sie hat erfolgreich Initiativen zur Modernisierung des Finanzwesens und Programme zur Prozessoptimierung geleitet, die die betriebliche Effizienz optimiert und die finanziellen Erkenntnisse erweitert haben. Andrea arbeitet eng mit Führungsteams zusammen, um Unternehmen auf die Anforderungen einer börsennotierten Gesellschaft vorzubereiten, Berichts- und Planungsprozesse zu optimieren und umsetzbare, datengestützte Strategien zu entwickeln, die intelligentere Entscheidungen, Geschäftswachstum und langfristige Wertschöpfung ermöglichen.



Über Protiviti

Protiviti (www.protiviti.com) ist ein weltweit tätiges Beratungsunternehmen, das fundiertes Fachwissen, objektive Einblicke, maßgeschneiderte Ansätze und eine beispiellose Zusammenarbeit bietet, um Führungskräften dabei zu helfen, zuversichtlich in die Zukunft zu blicken. Protiviti und seine unabhängigen, lokal ansässigen Mitgliedsunternehmen bieten ihren Kunden Beratungs- und Managed-Services-Lösungen in den Bereichen Finanzen, Technologie, Betrieb, Daten, Digitales, Recht, Personalwesen, Risiko und interne Revision über ein Netzwerk von mehr als 90 Niederlassungen in über 25 Ländern.

Protiviti wurde zum elften Mal in Folge in die Liste der „*Fortune 100 Best Companies to Work For*®“ aufgenommen und hat bereits mehr als 80 Prozent der Fortune-100-Unternehmen und fast 80 Prozent der Fortune-500-Unternehmen betreut. Das Unternehmen arbeitet auch mit Behörden und kleineren, wachsenden Unternehmen zusammen, darunter auch solche, die einen Börsengang anstreben. Protiviti ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft von Robert Half Inc. (NYSE: RHI).

Wie wir CFOs und Finanzabteilungen unterstützen

Die Rolle von Finanzführungskräften ist dynamisch und entwickelt sich ständig weiter, um mit der Technologie und den sich ändernden Anforderungen interner und externer Kunden Schritt zu halten. Protiviti unterstützt Finanzführungskräfte dabei, ihre aktuellen Herausforderungen zu meistern, sich auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten und Möglichkeiten für kontinuierliches Wachstum zu erkunden, indem es innovative Lösungen liefert und den Finanzbereich als zukunftsorientierter, strategischer Partner für das Unternehmen unterstützt.



Nord- und Südamerika

USA Alexandria, VA Atlanta, GA Austin, TX Baltimore, MD Boston, MA Charlotte, NC Chicago, IL Cincinnati, OH Cleveland, OH Columbus, OH Dallas, TX Denver, CO	Ft. Lauderdale, FL Houston, TX Indianapolis, IN Irvine, CA Kansas City, KS Los Angeles, CA Milwaukee, WI Minneapolis, MN Nashville, TN New York, NY Orlando, FL Philadelphia, PA Phoenix, AZ	Pittsburgh, PA Portland, OR Richmond, VA Sacramento, CA Salt Lake City, UT San Francisco, CA San Jose, CA Seattle, WA Stamford, CT St. Louis, MO Tampa, FL Washington, D.C. Winchester, VA Woodbridge, NJ	ARGENTINIEN* Buenos Aires	KOLUMBIEN* Bogotá
			BRASILIEN* Belo Horizonte* Rio de Janeiro São Paulo	MEXIKO* Mexico City
			KANADA Toronto	PERU* Lima
			CHILE* Santiago	VENEZUELA* Caracas

Europa, Naher Osten & Afrika

BULGARIEN Sofia	NIEDERLANDE Amsterdam	BAHRAIN* Manama	SAUDI-ARABIEN* Riad	SÜDAFRIKA Durban Johannesburg
FRANKREICH Paris	SCHWEIZ Zürich	KUWAIT* Kuwait City	VEREINIGTE ARABISCHE EMIRATE* Abu Dhabi Dubai	
DEUTSCHLAND Berlin Düsseldorf Frankfurt Munich	VEREINIGTES KÖNIGREICH Birmingham Bristol Leeds London Manchester Milton Keynes Swindon	OMAN* Maskat	ÄGYPTEN* Kairo	
ITALIEN Mailand Rom Turin		KATAR* Doha		

Asien-Pazifik-Region

AUSTRALIEN Brisbane Canberra Melbourne Sydney	CHINA Hong Kong Peking* Shanghai* Shenzhen*	INDIEN* Bengaluru Chennai Hyderabad Kolkata Mumbai Neu-Delhi	JAPAN Osaka Tokyo
			SINGAPUR Singapur

* MITGLIEDSUNTERNEHMEN

The background features a dark blue gradient with dynamic, flowing lines in shades of blue and orange, creating a sense of motion and energy.

protiviti®