

Die CFO-Umfrage von Deloitte

Schweizer Sommer: Mini-Boom, Negativzinsen
und Fachkräftemangel

1. Halbjahr 2018 | Ergebnisse der Schweizer und der europäischen Umfrage



Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage

Themen in diesem Quartal

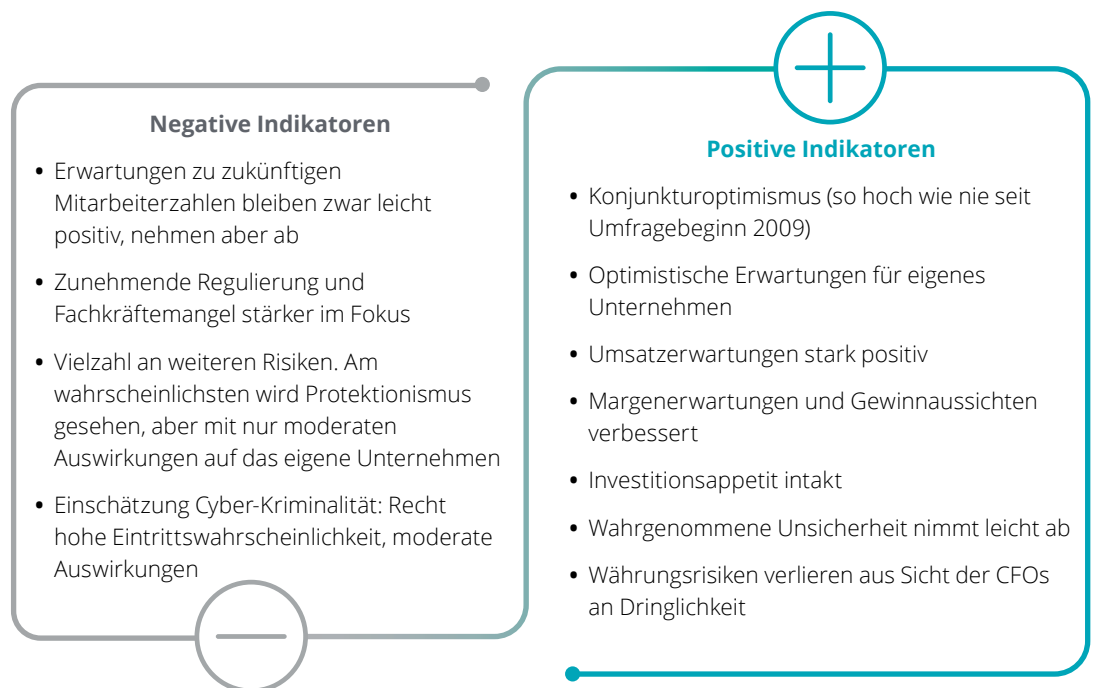
- 04 Konjunktur- und Unternehmensaussichten
- 06 Unternehmenskennzahlen
- 08 Finanzierungsumfeld
- 09 Unsicherheit und Risiken
- 13 Unternehmensstrategien und Digitalisierung
- 14 Interviews CFO of the Year Award Preisträger
- 18 Über die Umfrage
- 19 Kontakte und Autoren

Gute Aussichten für Schweizer Unternehmen: CFOs sind so optimistisch für die Schweizer Konjunktur wie noch nie seit Beginn der Umfrage im Herbst 2009. Auch Umsatz- und sogar Margenerwartungen sind positiv. CFOs erwarten zudem mit grosser Mehrheit steigende Investitionen, sind aber etwas weniger optimistisch für die Entwicklung der Mitarbeiterzahlen.

Die guten Aussichten haben allerdings die Sorgen vor einem verstärkten Fachkräftemangel ansteigen lassen. Fachkräftemangel ist jetzt das viertgrösste Risiko aus Sicht Schweizer CFOs, nach geopolitischen Risiken, internen Unternehmensrisiken (wie Einhaltung Projektfristen) und zunehmender Regulierung. Letzteres Risiko hat im Vergleich zum Herbst 2017 ebenfalls stark zugenommen. Stark reduziert haben sich dagegen aus Sicht der CFOs Währungsrisiken.

Schweizer CFOs fühlen sich gut auf die meisten externen Risiken vorbereitet. Die Auswirkungen einer erneuten Eurozonenkrise wären am meisten spürbar, aber die Eintrittswahrscheinlichkeit wird als eher gering eingestuft. Am wahrscheinlichsten wird ein Anstieg des Protektionismus gesehen, mit aber nur moderaten Auswirkungen auf die Schweiz.

Abb. 1. Positive und negative Indikatoren der Schweizer Umfrage



Optimistische Konjunkturerwartungen

88% 15 pp ▲

beurteilen die Schweizer Konjunkturaussichten für die nächsten 12 Monate positiv.

Bessere Gewinnaussichten

77% 2 pp ▼

erwarten steigende Umsätze.

46% 4 pp ▲

erwarten steigende Margen.

Unsicherheit nimmt leicht ab

45% 3 pp ▼

schätzen die momentane Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld als hoch ein.

Anmerkung: % von Schweizer CFOs H1 2018 Umfrage, Vergleich zu Q3 2017

Wichtigste Ergebnisse der Europäischen Umfrage



Die Ergebnisse der CFO Befragung in 19 anderen Ländern zeigt ebenfalls ein positives Bild. Der Wirtschaftsaufschwung in Europa ist intakt. Die Unternehmensaussichten sinken zwar leicht zum Herbst 2017, bleiben aber positiv. Umsatz- und Margenerwartungen verbessern sich im europäischen Durchschnitt weiter, auch Investitionserwartungen und Erwartungen zu den zukünftigen Mitarbeiterzahlen sind positiv.

Hinter dem europäischen Durchschnitt liegen aber erhebliche Unterschiede in den einzelnen Ländern. Frankreich gehört in der Umfrage zum ersten Halbjahr durchgehend zu den optimistischsten Ländern, Grossbritannien ebenso konsequent zu den pessimistischsten. Die politischen Entscheide beider Länder – Macron vs. Brexit – zeigen Wirkung auf das Stimmungsbild, für den Moment zumindest. Die langfristigen Folgen sind noch nicht absehbar und während die Fallhöhe in Frankreich aufgrund des herrschenden Optimismus besonders hoch ist, ist sie in Grossbritannien entsprechend tief. Der wichtigste Schweizer Handelspartner – Deutschland – zeigt sich weitgehend optimistisch, ein gutes Zeichen für die wiedererstartete Schweizer Exportindustrie. Risiken bleiben gleichwohl vorhanden, wobei europäische CFOs den aus ihrer Sicht wahrscheinlichsten Risiken (führend: Protektionismus) nur moderate Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen.

Abb. 2. Positive und negative Indikatoren der europäischen Umfrage



beurteilen die Aussichten für das eigene Unternehmen positiv.



haben positive Margenerwartungen über die nächsten 12 Monate.



schätzen die momentane Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld als hoch ein.

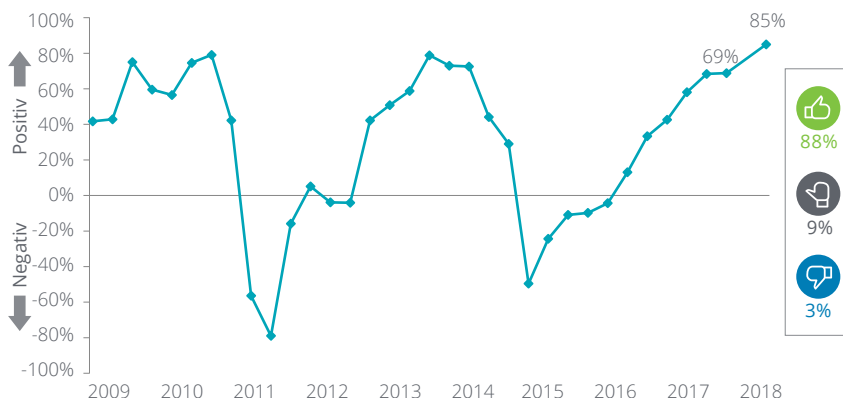
Anmerkung: % europäische CFOs, Gewichtung nach BIP, H1 2018 Umfrage, Vergleich zu Q3 2017

Der Wechselkurs heilt alle Wunden (der Tüchtigen)

Die Konjunkturerwartungen Schweizer CFOs sind so positiv wie seit Beginn der Umfrage Ende 2009 nicht. 88% sehen die Aussichten für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten 12 Monaten positiv, nur 3% negativ. Die Abschwächung des Schweizer Franken und der Wirtschaftsaufschwung der lange schwächelnden Eurozone unterstützen die Schweizer Exportindustrie. Diese hatte ihre Wettbewerbsfähigkeit zuvor angesichts der Herausforderungen der Finanzkrise und dann des Wechselkursschocks grösstenteils erfolgreich gesteigert – umso mehr kann sie nun vom verbesserten Umfeld profitieren. Vormalis eher bremsend, kann die Exportindustrie so wieder belebend auf die Schweizer Wirtschaft wirken.

Abb. 3. Konjunkturerwartungen Schweiz

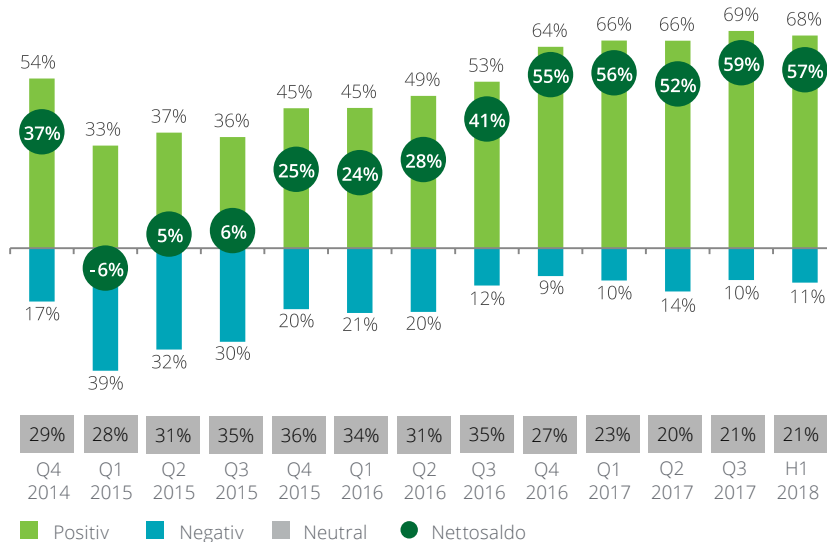
Nettosaldo der CFOs, die die Konjunkturaussichten für die Schweiz in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



Die finanziellen Unternehmensaussichten für die nächsten 12 Monaten bleiben etwas unter dem Rekordwert vom Herbst 2017, erreichen aber immerhin das zweitbeste Ergebnis seit diese Frage 2014 erstmals gestellt wurde. Mehr als zwei Drittel – 68% – sind optimistisch, gegenüber 11% Pessimisten (und 21% mit neutralen Erwartungen). Mit nur vergleichsweise kleineren Änderungen bleiben die Unternehmensaussichten für die nächsten 12 Monate damit seit Ende 2016 auf einem hohen Niveau.

Abb. 4. Finanzielle Unternehmensaussichten Schweiz

Wie beurteilen Sie die finanziellen Aussichten für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten?



Wirtschaftserholung auf Kurs

Auch bei einem Vergleich zu vor 3 Monaten sind die Aussichten für Schweizer Unternehmen mehrheitlich positiv. Der Nettosaldo nimmt im Vergleich zum Herbst 2017 leicht ab, bleibt aber positiv und signalisiert so eine weitere Verbesserung. Diese hält nun schon seit Anfang 2016 an.

Abb. 5. Finanzielle Aussichten zum Vorquartal von Unternehmen in der Schweiz

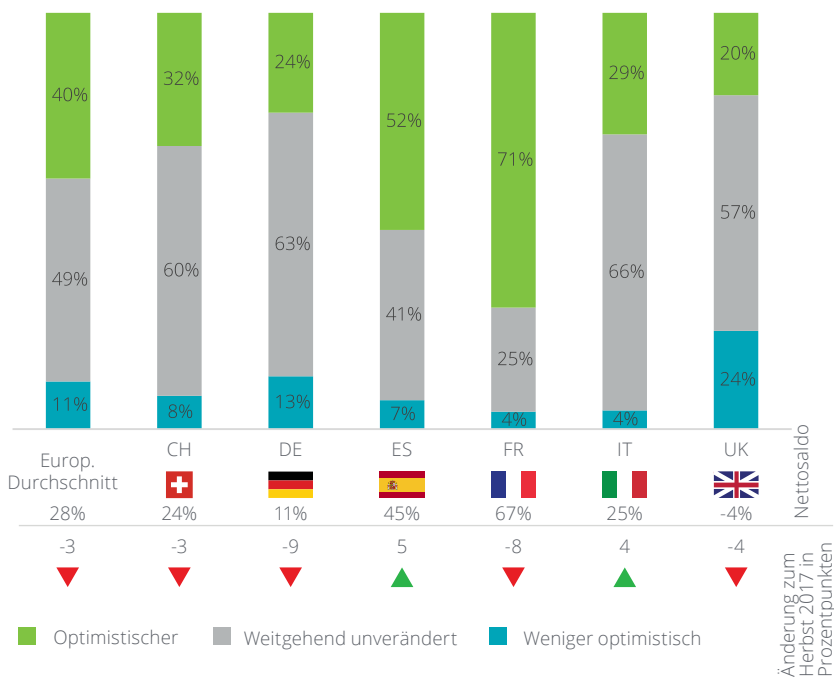
Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten sehen



Ein ähnliches Bild zeigt sich im Vergleich der Schweiz mit ausgewählten, grösseren europäischen Ländern: Der durchschnittliche Nettosaldo sinkt zum Herbst 2017, bleibt aber mit 28% positiv. Die Aussichten verbessern sich damit im Durchschnitt im Vergleich zu vor 3 Monaten nochmals. Dabei bestehen deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern. Am optimistischsten sind CFOs in Frankreich; hier zeigt der Macron-Effekt Wirkung. Nicht nur der Wahlerfolg letztes Jahr, auch erste vermeintliche Reformserfolge wirken sich positiv auf die Stimmung aus. Gleichzeitig ist die Fallhöhe in Frankreich auch am höchsten, denn erste Erfolge werden nicht ausreichen und der weitere Reformbedarf und die Reformhindernisse bleiben hoch. Um die Fallhöhe muss sich Grossbritannien auf der anderen Seite der Skala kaum Gedanken machen. Die Aussichten werden hier ohnehin schon am pessimistischsten eingestuft. Weniger als ein Jahr vor dem erwarteten EU-Austritt bleibt die Unsicherheit über das zukünftige Unternehmensumfeld hoch. Die Fragen sind in Grossbritannien leicht unterschiedlich formuliert (auch für Abb. 7-10). Allerdings: Der britische Nettosaldo ist nicht nur negativ, sondern auch abnehmend. In der Gesamtumfrage liegt nur Island unter dem britischen Wert (mit -5%); kein weiteres Land verzeichnet einen negativen Nettosaldo bei den Unternehmensaussichten.

Abb. 6. Finanzielle Unternehmensaussichten im europäischen Vergleich

Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten sehen, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder

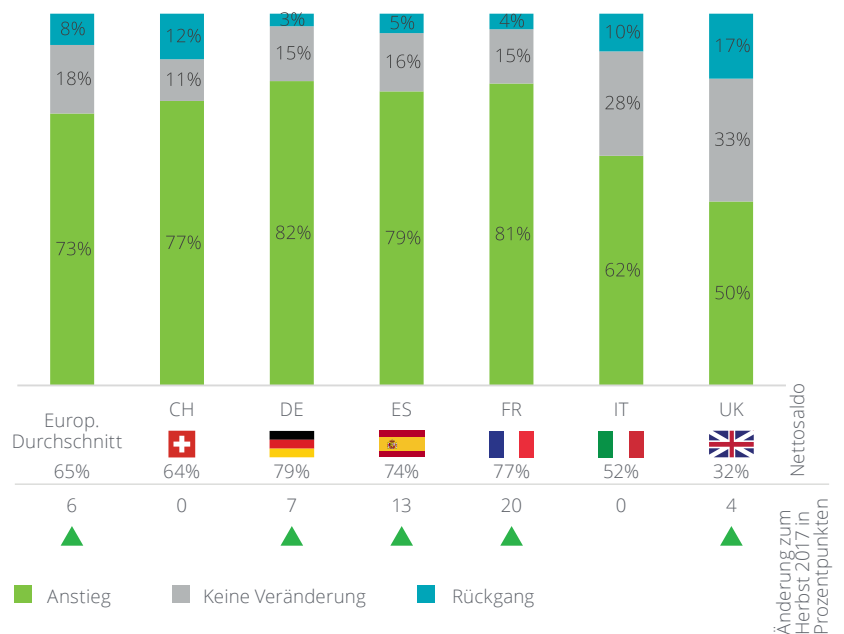


Gute Gewinnaussichten

Dieses Bild lässt sich auch bei den detaillierten Unternehmenskennzahlen grob wiedererkennen: Durchschnitt positiv, Frankreich tendenziell optimistisch, Grossbritannien tendenziell am pessimistischen. Die Umsatzerwartungen sind dabei insgesamt sehr optimistisch. Auch Grossbritannien verzeichnet einen positiven Nettosaldo von 32%. Deutschland kann sich mit 79% an die Spitze setzen, Frankreich folgt mit 77%. Die Wirtschaftserholung in Europa wirkt sich positiv auf die Unternehmensumsätze aus. Besonders erfreulich: Die Aussichten verbessern sich im Durchschnitt zum Herbst 2017 noch einmal um 6 Prozentpunkte.

Abb. 7. Umsatzerwartungen im europäischen Vergleich

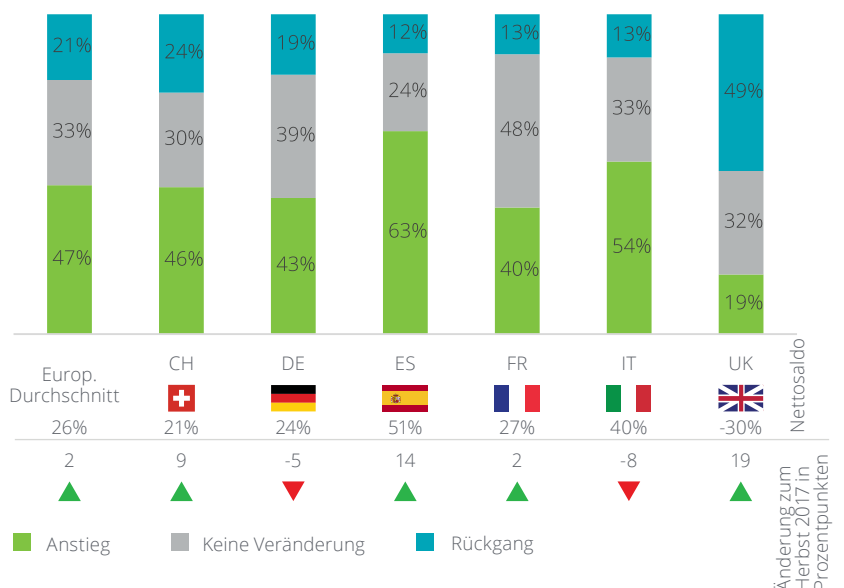
Prozent der CFOs, die erwarten, dass Umsätze für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder



Nicht nur Umsätze, auch Margenerwartungen sind positiv und verbessern sich im Durchschnitt weiter, wengleich nicht im gleichen Ausmass wie die Umsatzerwartungen. Mit 26% liegt der Nettosaldo tiefer, mit 2 Prozentpunkten auch die Verbesserung zum Herbst 2017. Die Situation verschlechtert sich in einigen Ländern, in Deutschland wie in Italien, der Nettosaldo bleibt aber in beiden Ländern positiv. Der Schweizer Nettosaldo verbessert sich deutlich, um 9 Prozentpunkte auf 21%. Für die Schweiz ist dies äusserst erfreulich, war doch der Margendruck nach der Wechselkursaufhebung besonders angespannt. Mit positiven Umsatz- und Margenerwartungen sollte es auch um die Gewinnaussichten der Unternehmen gut stehen.

Abb. 8. Margenerwartungen im europäischen Vergleich

Prozent der CFOs, die erwarten, dass operative Margen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder

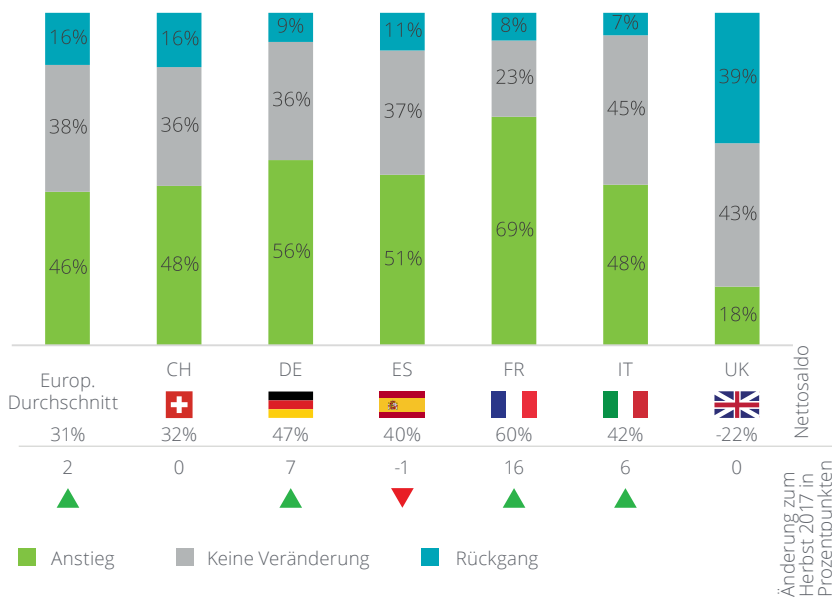


Investitionen und Mitarbeiterzahlen im grünen Bereich

Die positiven Aussichten für Konjunktur und Unternehmen spiegeln sich in den Erwartungen für Investitionen und Mitarbeiterzahlen, die sich insgesamt positiv und nochmals verbessert zum Herbst 2017 präsentieren. Die Investitionserwartungen steigen um 4 Prozentpunkte auf einen Nettosaldo von 31%. Frankreich liegt vor Deutschland an der Spitze, Grossbritannien weist einen negativen Saldo auf und ist Schlusslicht. Die Schweiz liegt leicht über dem europäischen Durchschnitt.

Abb. 9. Investitionserwartungen im europäischen Vergleich

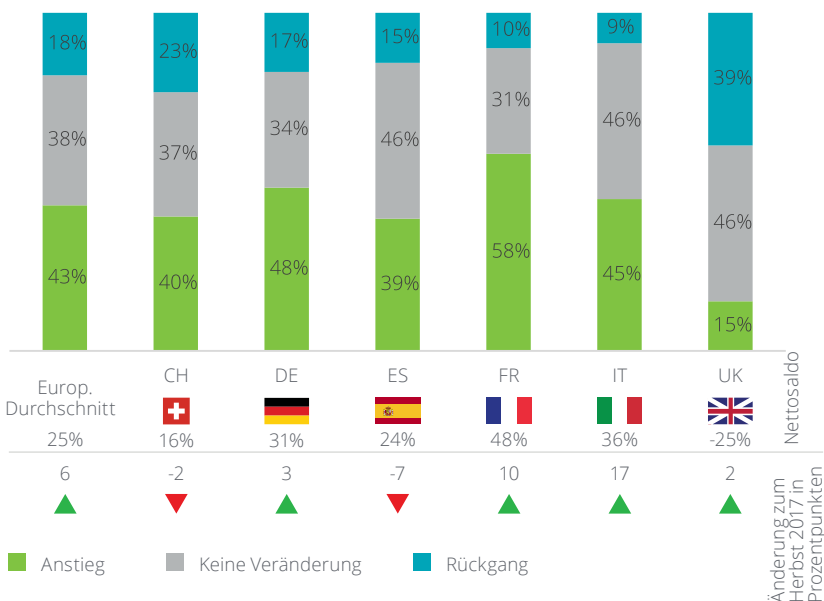
Prozent der CFOs, die erwarten, dass Investitionen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder



Die Erwartungen für Mitarbeiterzahlen sind im Durchschnitt verhaltener als für Investitionen, verbessern sich aber leicht stärker zum Herbst 2017. Frankreich ist auch hier Spitzenreiter. In der Schweiz und in Spanien nehmen die Erwartungen dagegen ab. Neben allgemeiner Vorsicht und Kostenbewusstsein könnte im Fall der Schweiz auch ein zunehmender Fachkräftemangel verantwortlich sein. Gerade hochqualifiziertes Personal ist schwieriger zu finden und Fachkräftemangel rückt wieder stärker in den Fokus der Unternehmen (siehe auch S. 10).

Abb. 10. Erwartungen für Mitarbeiterzahlen im europäischen Vergleich

Prozent der CFOs, die erwarten, dass Mitarbeiterzahlen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder

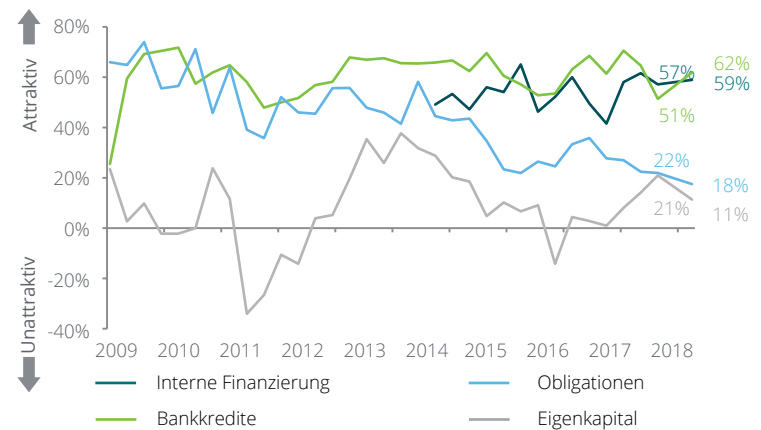


Schweizer Finanzierungsumfeld bleibt attraktiv, aber Inflation ansteigend

Das Schweizer Finanzierungsumfeld bleibt attraktiv. Bankkredite werden dabei von den CFOs am attraktivsten eingestuft, Innenfinanzierung folgt auf dem zweiten Platz. Obligationen und Eigenkapital werden demgegenüber weniger attraktiv eingestuft. Trotz Negativzinsen haben Obligationen langfristig an Attraktivität verloren, im Gegensatz zu Bankkrediten. Verantwortlich hierfür könnte die Nachfrageseite sein, die durch die niedrigen Zinsen verkleinert wird.

Abb. 11. Unternehmensfinanzierung

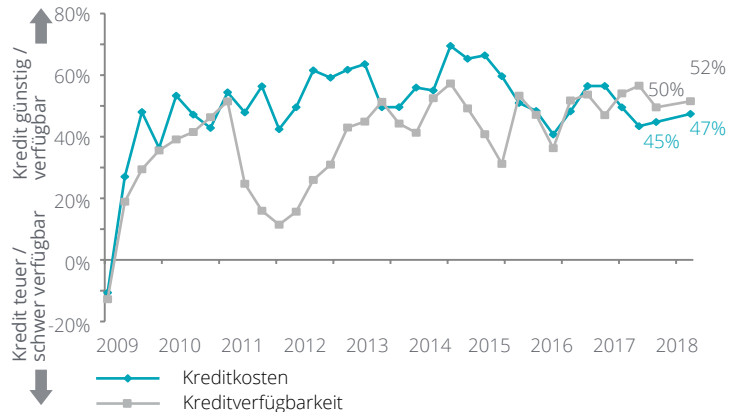
Wie bewerten Sie derzeit die folgenden Finanzierungsquellen für Schweizer Unternehmen?



Bei Bankkrediten schätzen CFOs sowohl Verfügbarkeit als auch Kosten weiterhin als vorteilhaft ein. Gerade auf Kostenseite ist dies angesichts der Negativzinsen nicht überraschend.

Abb. 12. Verfügbarkeit und Kosten von Krediten

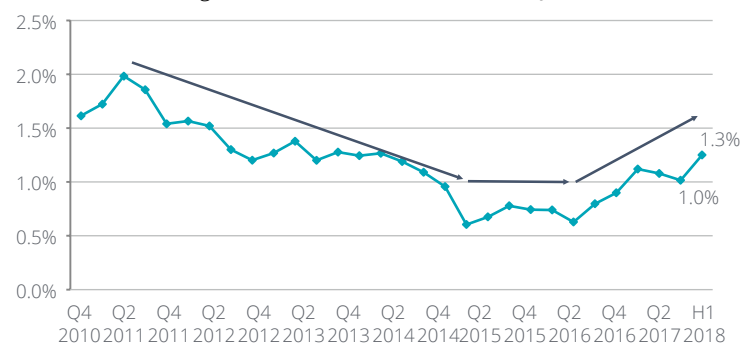
Wie bewerten Sie derzeit die folgenden Finanzierungsquellen für Schweizer Unternehmen?



Während das Zinsumfeld unverändert bleibt, steigen die Inflationserwartungen an. Seit Ende 2016 rechnen die CFOs wieder mit höheren Inflationsraten. In der aktuellen Umfrage machen die Erwartungen einen kleinen Sprung auf 1.3% in zwei Jahren. Aufgrund der Wechselkursabschwächung und ansteigender Rohstoffpreise ist die Schweizer Teuerung bereits ansteigend und betrug beispielsweise in den ersten beiden Monaten 2018 im Durchschnitt 0.65% zum Vorjahr, nach 0.45% in den ersten Monaten 2017.

Abb. 13. Trendwende bei den Inflationserwartungen bestätigt sich

Inflationserwartungen Schweizer Unternehmen in 2 Jahren



Unsicherheit nimmt ab

Die Unsicherheit aus Sicht Schweizer CFOs nimmt zum elften Mal in Folge ab. Noch 45% sehen eine hohe Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld. Auch hier dürfte der sich abschwächende Wechselkurs entscheidend beigetragen haben, verbleiben doch sonst noch genügend Unsicherheitsfaktoren (diese werden auf den Folgeseiten dargestellt). Die Schweiz liegt leicht unter dem europäischen Durchschnitt von 52%. Den niedrigsten Wert unter den grösseren europäischen Ländern erreicht Frankreich (29%). Die höchste Unsicherheit wird von britischen CFOs gesehen, mit 86%; angesichts der schleppenden Fortschritte im Brexit-Prozess nicht überraschend. Auf einen ähnlich hohen Wert kommt bei Berücksichtigung aller Länder nur Griechenland, mit 83%. Den stärksten Anstieg verzeichnet Italien, um 54 Prozentpunkte auf jetzt 55%. Verantwortlich hierfür könnte der Ausgang und die Auswirkungen der Parlamentswahl im März sein.

Auch aus Sicht Schweizer CFOs hat die Unsicherheit in Italien zugenommen. Neu sehen 44% hohe Unsicherheit, nach 31% im Herbst 2017. Unter den grössten Schweizer Handelspartnern liegt Italien damit auf dem dritten Platz. Die höchste Unsicherheit wird in unveränderter Reihenfolge in Grossbritannien gesehen, die zweithöchste Unsicherheit in den USA. Höher als im Herbst 2017 ist die Unsicherheit aus Sicht Schweizer CFOs auch im grössten Schweizer Handelspartner, Deutschland. Sich lange hinziehende Koalitionsverhandlungen für am Ende kaum Neuerungen könnten manchen negativ überrascht haben, galt Deutschland doch als Stabilitätsanker. Mit 18% liegt die wahrgenommene Unsicherheit hier aber nur knapp über dem Spitzenreiter Frankreich. An die Unsicherheit in China haben sich die meisten CFOs scheinbar gewöhnt, die meisten geben hier «neutral» an.

Abb. 14. Unsicherheit aus Sicht Schweizer CFOs

Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?

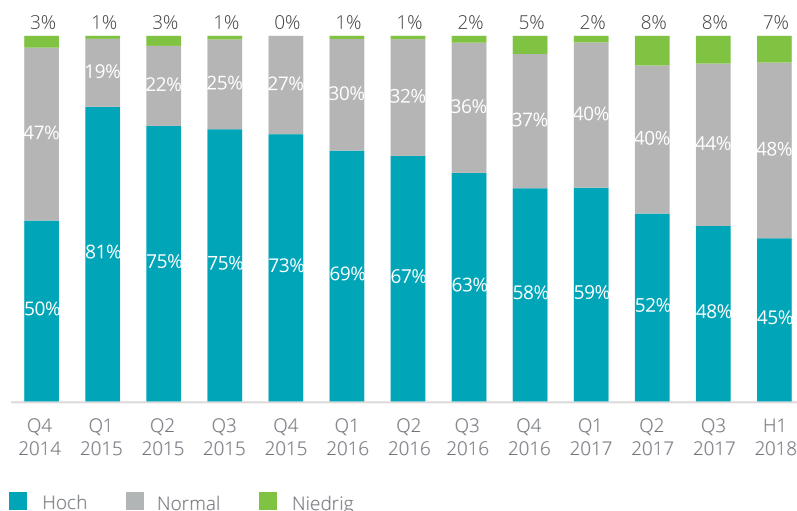
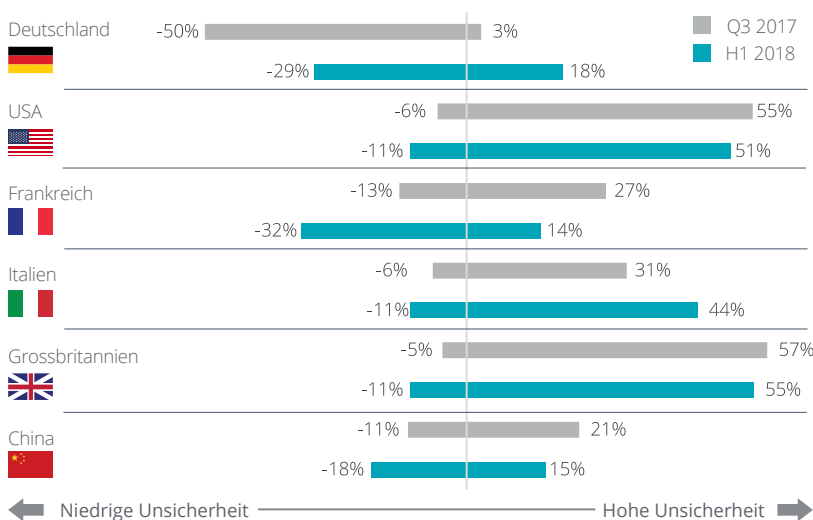


Abb. 15. Risiken Schweizer Handelspartner

Einschätzung von Schweizer CFOs des momentanen Niveaus der politischen Unsicherheit für das eigene Unternehmen bezüglich der folgenden wichtigsten Schweizer Handelspartner

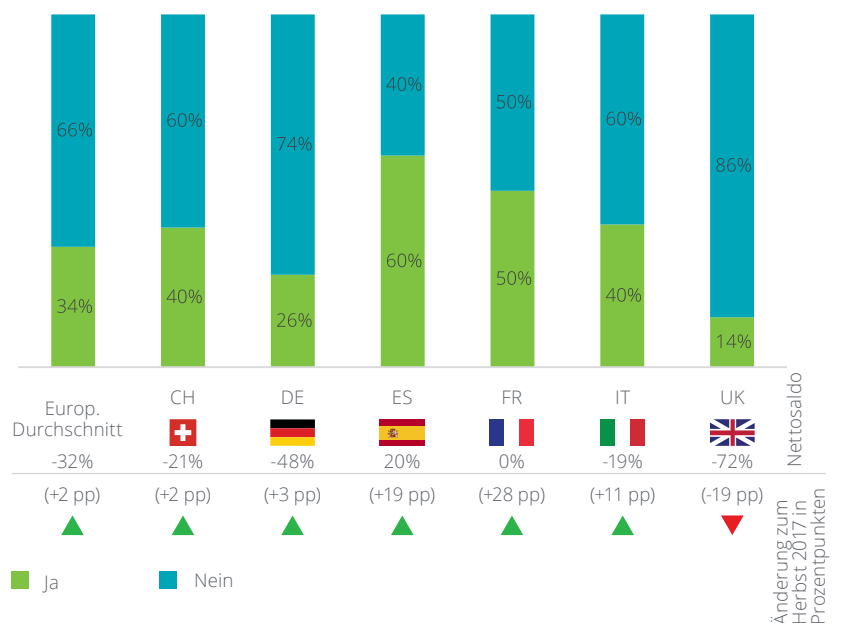


Risikobereitschaft verhalten, Risiken bleiben im Fokus

Trotz abnehmender Unsicherheit bleibt die Risikobereitschaft verhalten. In fast allen europäischen Ländern ist eine Mehrheit gegen höhere Risiken in der Bilanz, auch in der Schweiz, mit 60% dagegen. Im Vergleich zum Herbst 2017 hat die Risikoaversion nur leicht abgenommen (um 2 Prozentpunkte). Immerhin sind Schweizer CFOs damit leicht risikobereiter als der europäische Durchschnitt (66%). Beim Blick auf die grösseren europäischen Länder bestätigt sich ein zentrales Thema der aktuellen Umfrage: Grossbritannien liegt auf dem letzten Platz (86% gegen mehr Risiko), Frankreich mit auf den ersten Plätzen (50%). Nur Spanien unter den grösseren Ländern und Finnland bei Berücksichtigung aller verzeichnen eine noch tiefere Risikoaversion (40% bzw. 36% gegen höhere Risiken). Mit Ausnahme von Grossbritannien nimmt die Risikobereitschaft aber in allen grösseren europäischen Ländern einschliesslich der Schweiz im Vergleich zum Herbst 2017 zu, was ein positives Zeichen ist. Auf der anderen Seite verbleiben aber eine Vielzahl von Risiken im Fokus der Finanzchefs.

Abb. 16. Risikobereitschaft im europäischen Vergleich

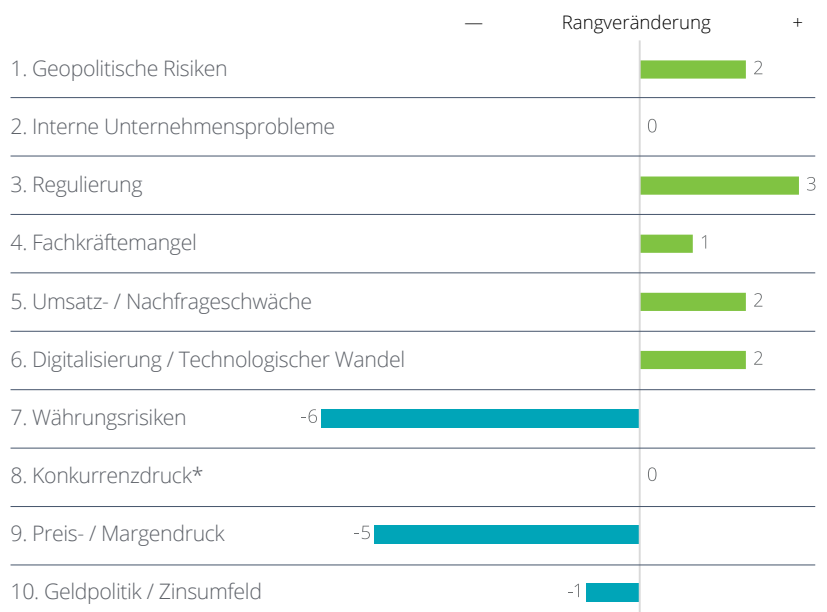
Ist jetzt ein guter Zeitpunkt, um höhere Risiken in Ihrer Bilanz einzugehen?



Auf dem ersten Platz der grössten internen oder externen Risiken aus Sicht der Schweizer CFOs liegen geopolitische Risiken. Interne Unternehmensprobleme bleiben auf dem zweiten Platz. Ansteigend sind Sorgen vor zunehmender Regulierung und Fachkräftemangel. Letzteres wird eine Folge der guten Wirtschaftsaussichten sein. Bei sinkender Arbeitslosigkeit können sich Rekrutierungsengpässe noch verstärken. Währungsrisiken sind dagegen aus dem Fokus der CFOs gefallen und liegen nur noch auf dem siebten Rang. Dies verdeutlicht, wie stark sich Währungsrisiken entschärft haben. Geldpolitik bzw. Zinsumfeld fallen leicht auf den 10. Platz, allerdings haben sich die Sorgen dahinter deutlich verschoben. Stand bei denjenigen, die Zinsrisiken angeben, in den vorherigen Umfragen eindeutig Negativzinsen im Vordergrund, so sind es nun ebenso eindeutig Sorgen vor einem vorschnellen Zinsanstieg. Die grössten Risiken aus Sicht deutscher CFOs sind Fachkräftemangel und geopolitische Risiken. Frankreich sieht die grössten Risiken in Europa (europäische Steuer- und Sozialpolitik sowie europäisches Wirtschaftswachstum). Italien sieht Risiken dagegen vor allem im eigenen Land, in Form einheimischer Regulierungen und politischer Unsicherheit. Die grössten britischen Risiken sind eine einheimische Wachstumsschwäche und die Folgen des Brexit.

Abb. 17. Risiken Schweiz

Rangliste der grössten internen und/oder externen angegebenen Risiken für Unternehmen in der Schweiz in den nächsten 12 Monaten (Angabe von bis zu 3 Risiken). Änderung in Rangplätzen zum Herbst 2017



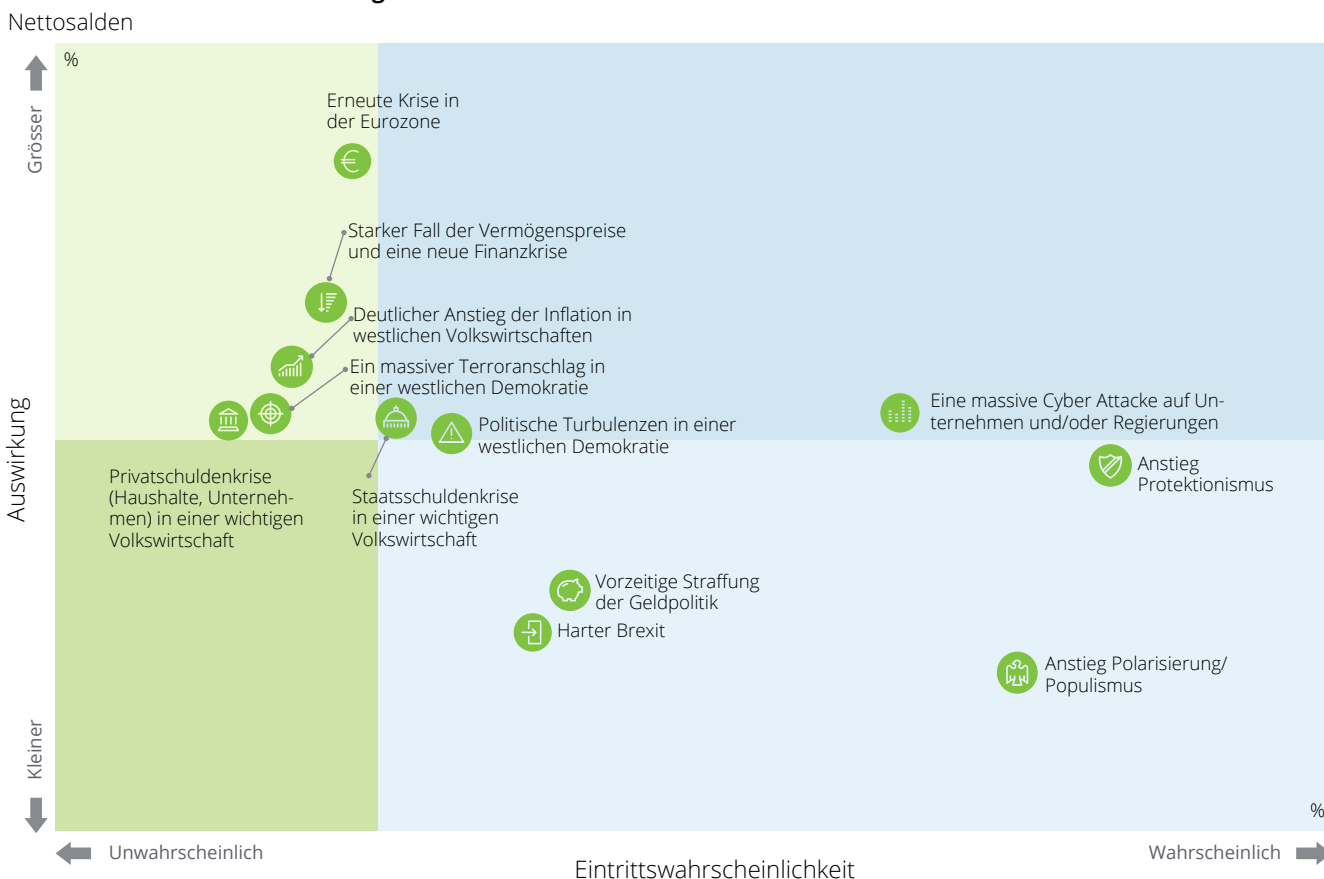
* im Herbst 2017 nicht in den Top 10

Europa-Vergleich der Risikoeinschätzungen

Nicht nur welche Risiken im Blickfeld der Finanzchefs sind ist wichtig, auch mit welcher Eintrittswahrscheinlichkeit und mit welchen Folgen bei Eintritt gerechnet wird. Abbildung 18 zeigt den europäischen Durchschnitt der Einschätzungen für eine Reihe globaler Risiken. Dabei fällt auf, dass tendenziell die Auswirkungen auf das eigene Unternehmen umso höher eingeschätzt werden, je geringer die Eintrittswahrscheinlichkeit gesehen wird und umgekehrt. Die grössten Auswirkungen hätte eine erneute Eurokrise, die Wahrscheinlichkeit hierfür wird aber nur moderat gesehen. Umgekehrt wird die höchste Wahrscheinlichkeit einem ansteigenden Protektionismus zugeordnet, aber mit nur moderaten Auswirkungen. Auf einige Risiken wie z.B. einer vorzeitigen Straffung der Geldpolitik fühlen sich die Finanzchefs gut vorbereitet; die Auswirkungen werden jedenfalls als moderat eingestuft.

Ebenfalls als moderat eingestuft werden Cyber-Risiken im europäischen Durchschnitt, mit allerdings einer recht hohen Eintrittswahrscheinlichkeit. Entgegen der durchschnittlichen Einschätzung sollten Cyber-Risiken angesichts der Vielzahl und Schwere von Vorfällen in der jüngeren Vergangenheit jedoch nicht unterschätzt werden. Die Eintrittswahrscheinlichkeit muss als hoch eingestuft werden, der potentielle Schaden ebenso. Das Bewusstsein hierüber ist in den einzelnen Ländern höchst unterschiedlich ausgeprägt. Schweizer CFOs sehen eine deutlich überdurchschnittliche Eintrittswahrscheinlichkeit, bei allerdings unterdurchschnittlicher Folgenschwere. Die grössten Auswirkungen werden von französischen, türkischen und portugiesischen CFOs gesehen, die geringsten von norwegischen, schwedischen, belgischen und polnischen Finanzchefs. In vielen Ländern scheinen die CFOs die Auswirkungen noch zu unterschätzen.

Abb. 18. Einschätzung europäischer CFOs der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung verschiedener Risiken auf das eigene Unternehmen



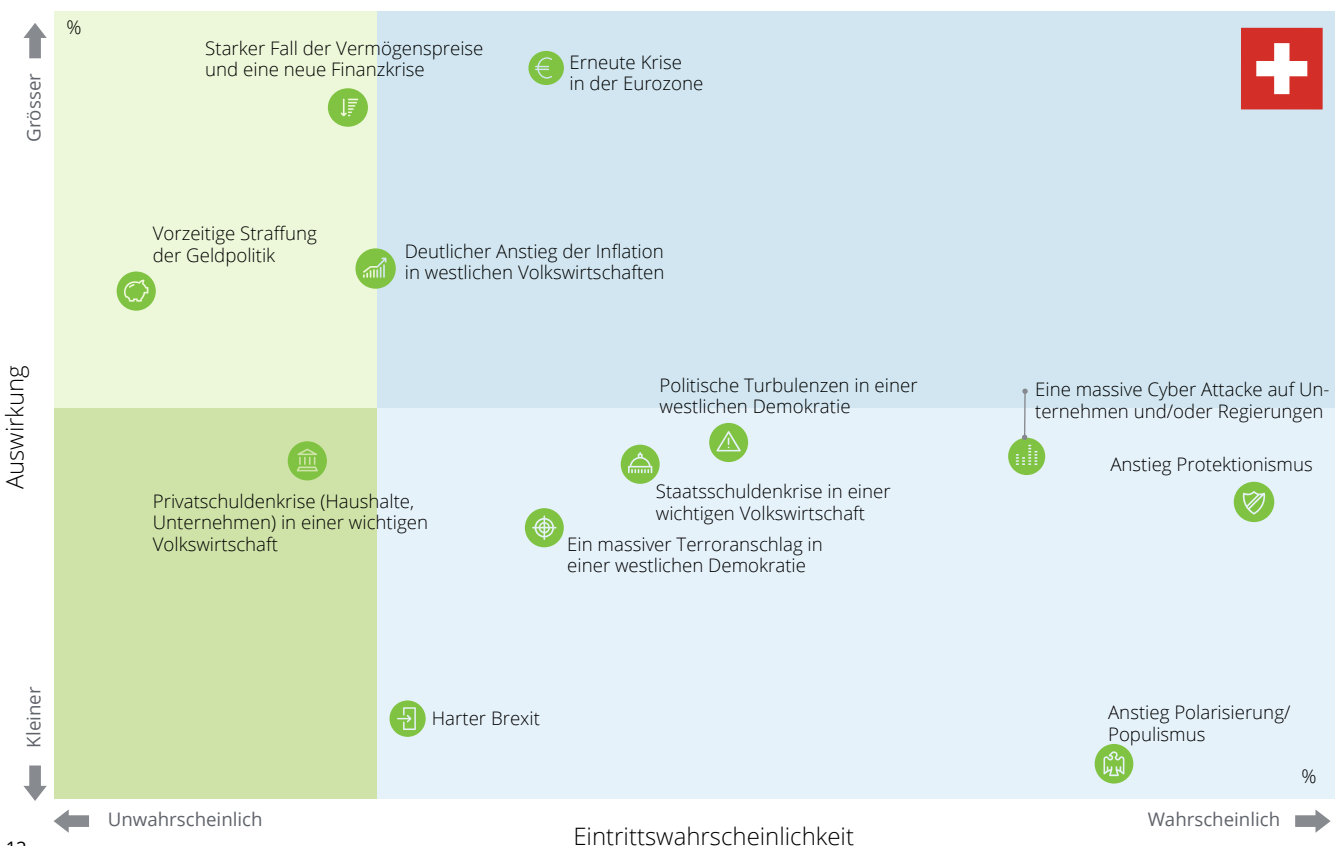
Schweizer Unternehmen: Weniger risikoanfällig, mit Ausnahmen

Die grobe Verteilung der Einschätzungen von Schweizer CFOs zu Auswirkungen und Eintrittswahrscheinlichkeit ähnelt derjenigen ihrer europäischen Kollegen. Dabei bestehen aber einige grössere Unterschiede. Tendenziell sehen Schweizer CFOs bei globalen Risiken eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit bei gleichzeitig geringerer Folgeschwere. Sie sehen damit globale Entwicklungen kritischer, Schweizer Unternehmen aber davon weniger betroffen. So werden die beiden wahrscheinlichsten Risiken im europäischen Durchschnitt von Schweizer CFOs als noch wahrscheinlicher eingestuft: Anstieg des Protektionismus wird von einem Nettosaldo von 81% der Schweizer CFOs als wahrscheinlich eingestuft (Europa: 69%), ein Anstieg des Populismus von 70% (Europa: 60%). In beiden Fällen stufen Schweizer CFOs die Auswirkungen geringer ein (-11% zu 4%, bzw. -51% zu -28%).

Nur zwei Risiken weisen Schweizer Finanzchefs eine geringere Eintrittswahrscheinlichkeit zu als ihre europäischen Kollegen. Erstens dem Risiko eines harten Brexits. In der Schweiz ergibt sich ein Nettosaldo von 3% für diesen, im europäischen Durchschnitt sind es 16%. Den Brexit-Folgen sehen Schweizer CFOs auch vergleichsweise gelassen entgegen, mit einem Nettosaldo von -41% zu -23% im europäischen Durchschnitt. Das zweite Risiko, das als unwahrscheinlicher eingeschätzt wird, ist eine vorzeitige Straffung der Geldpolitik. Eine Einschätzung, die Sinn macht. Denn trotz Wechselkursabschwächung ist der Spielraum der Schweizerischen Nationalbank die Zinsen vor der Europäischen Zentralbank anzuheben sehr eingeschränkt – sie würde ein Wiedererstarken des Franken riskieren. Die Folgen einer vorzeitigen Straffung werden in der Schweiz gleichzeitig als deutlich schwerwiegender eingestuft (12% zu -18%). Auch dies kann gut dem erwarteten Wechselkurseffekt geschuldet sein. Zu diesem Bild passt die Einstufung einer neuen Eurokrise: Höhere Wahrscheinlichkeit bei grösseren Auswirkungen aus Sicht Schweizer CFOs.

Abb. 19. Einschätzung Schweizer CFOs der Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung verschiedener Risiken auf das eigene Unternehmen

Nettosalden

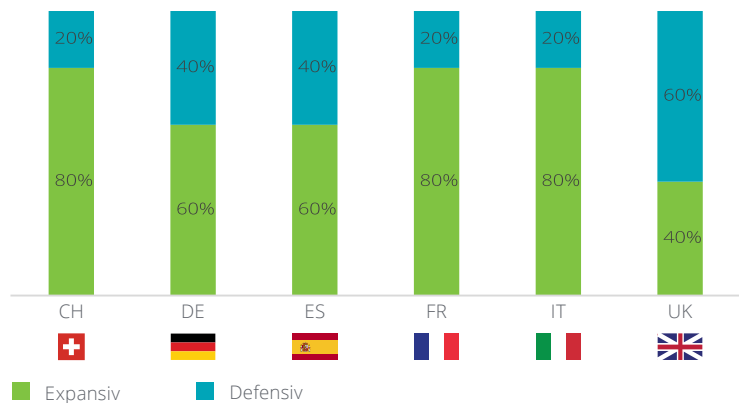


Unternehmensstrategien und Rolle der Digitalisierung

Passend zu den guten Wirtschafts- und Unternehmensaussichten setzen CFOs in Europa wie in der Schweiz mehrheitlich auf expansive Strategien. Organisches Wachstum ist die am häufigsten genannte Top-Strategie und liegt in 8 von 20 Ländern, einschliesslich der Schweiz, auf dem ersten Platz. In der Schweiz folgt Kostenreduktion als erste defensive Strategie auf dem dritten Platz (nach der Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen).

Abb. 20. Expansive und defensive Unternehmensstrategien im europäischen Vergleich

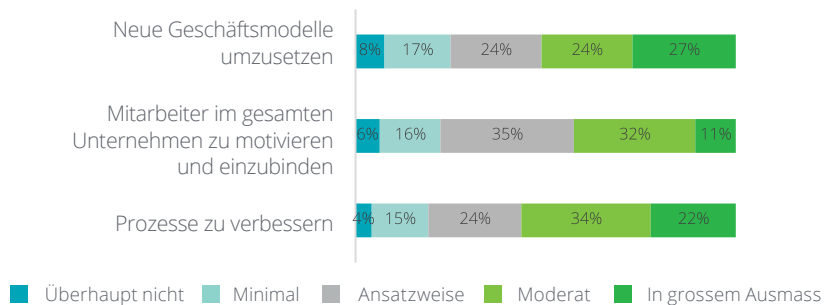
Anteil in % an den von CFOs genannten 5 wichtigsten Strategien im 1. Halbjahr 2018



Digitale Technologien spielen bereits heute in der Schweiz eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien. Dies gilt insbesondere im Bereich Prozessverbesserungen. 56% setzen hier in mindestens moderatem Ausmass auf digitale Technologien. Aber auch im Bereich Geschäftsmodelltransformation sind es kaum weniger, 51%. Nur der Talent-Bereich fällt im Vergleich leicht ab, mit 43%.

Abb. 21. Nutzung digitaler Technologien

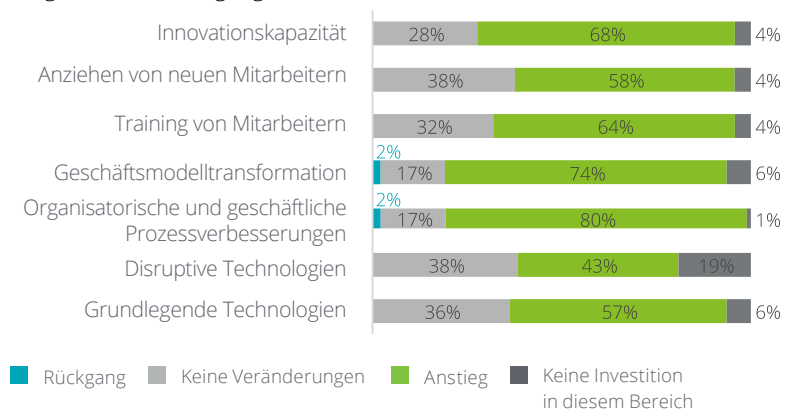
In welchem Ausmass nutzt Ihr Unternehmen digitale Technologien und Kapazitäten um...



Investitionen in digitale Technologien sollen in der Schweiz noch deutlich zunehmen. Dies gilt insbesondere für weitere Organisations- bzw. Prozessverbesserungen, wo 80% der Schweizer CFOs eine Zunahme in den nächsten 12 Monaten im Vergleich zu den vergangenen 12 Monaten erwarten. Geschäftsmodelltransformation folgt wieder auf dem 2. Platz, mit 74%. Disruptive Technologien liegen auf dem letzten Platz, mit allerdings immer noch 43%.

Abb. 22. Investitionen in digitale Technologien

Wie werden sich die Investitionen Ihres Unternehmens in den folgenden digitalen Bereichen bzw. Technologien in den nächsten 12 Monaten im Vergleich zu den vergangenen 12 Monaten entwickeln?



Interviews mit den CFO of the Year Preisträgern 2018

Wie – und wie unterschiedlich – wirken sich die zuvor beschriebenen Entwicklungen auf Schweizer Unternehmen aus? Die drei Preisträger des CFO of the Year Awards 2018 geben auf den Folgeseiten ihre Einschätzungen zu einigen der wichtigsten Ergebnisse der Umfrage.

Seit 2010 werden einmal jährlich CFOs in der Schweiz für Ihre Leistungen mit dem CFO Award des CFO Forums Schweiz ausgezeichnet. Seit diesem Jahr werden Preise in drei Kategorien vergeben:

- Swiss Performance Index Extra (SPIEX) ohne SMIEXP
- Swiss Market Index Expanded (SMIEXP)
- Mitglied CFO Forum Schweiz



Für die Preisvergabe spielen eine Vielzahl von Faktoren eine Rolle, wie Persönlichkeit, Fachkompetenz, besondere Leistungen, Vertrautheit mit dem Business der Unternehmung und Reputation bei Analysten/ Investoren. Eine Jury stellt sicher, dass die vielen Facetten der Leistungen und Fähigkeit von Finanzchefs angemessen berücksichtigt werden. Neben anderen hochkarätigen Schweizer Unternehmen und Experten ist auch Deloitte Jury-Mitglied.

Die Preisträger im Jahr 2018 sind:

- Dr. Martin Zwyssig, Autoneum Holding AG
- Mario Rossi, Swisscom AG
- Andreas Lindner, Ricola Gruppe

Weitere Informationen zum Award, den Vergabekategorien und dem CFO Forum Schweiz finden sich hier: <https://cfos.ch/swiss-cfo-day-2018/cfo-of-the-year-award/>

Interview mit Dr. Martin Zwyszig, Autoneum Holding AG | CFO of the Year 2018 | Kategorie SPI EXTRA ohne SMIEXP

Zur Person:

Der 52-jährige promovierte Ökonom (HSG) hat anfangs April sein fünftes Jahr als CFO von Autoneum in Angriff genommen. Davor hatte Zwyszig das Finanzressort von Ascom und von Schaffner verantwortet (ab 2008 respektive ab 2003). Frühere Stationen, ebenfalls im Finanzressort produzierender Unternehmen, umfassen unter anderem Ems-Togo – den heutigen Geschäftsbereich Ems-Eftec der Ems-Gruppe – und Sarna.



Die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz sind im Moment ja ziemlich gut. Spüren Sie in Ihrem Tagesgeschäft diese positive Entwicklung und wenn ja, wie?

Nur eines unserer 55 Werke befindet sich in der Schweiz und dessen Produktion wird zu 100 Prozent ins benachbarte Ausland exportiert. Daher haben die guten Wirtschaftsaussichten in der Schweiz kaum einen Einfluss auf unser Tagesgeschäft.

Eine Zinswende scheint auch in der Schweiz langsam näher zu rücken. Inwiefern wird das Thema höhere Zinsen in Ihrer Unternehmung diskutiert, und was für Massnahmen sind schon eingeleitet worden?

Wir beobachten die Zinsentwicklung laufend. Sie hat jedoch auf unsere Finanzierungskosten nur einen beschränkten Einfluss, da wir uns zu einem erheblichen Teil auf Jahre hinaus langfristig am Kapitalmarkt zu günstigen Konditionen finanziert haben.

Gibt es Risiken für Schweizer Unternehmen, die Ihrer Meinung nach momentan zu wenig beachtet werden?

Ja, ich denke die Entwicklung des Schweizer Frankens zum Euro hat man möglicherweise aus dem Blickwinkel verloren. Wenn Krisenherde auf der Welt zu Verunsicherung an den Finanzmärkten führen, die zur Folge wieder eine Flucht in den Schweizer

Franken haben, dann kann sich das Wirtschaftsklima in der Schweiz wieder sehr schnell ändern. Eine weitere grosse Unbekannte für mich ist das Verhalten der USA bezüglich Zöllen. Dies kann zu erheblichen negativen Effekten auf Schweizer Unternehmen führen.

Die gute Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt könnte den Fachkräftemangel verschärfen. Ist das Ihrer Meinung nach auch für die Finanzfunktion zu erwarten?

Das ist sehr gut möglich. Wir sind mit diesem Problem schon länger konfrontiert, nicht nur in den Finanzfunktionen und versuchen dies mit gezielten Massnahmen auf Unternehmensebene zu adressieren.

Der Begriff Digitalisierung ist in aller Munde. Was für konkrete Auswirkungen der Digitalisierung sehen Sie im CFO Bereich, sowohl schon eingetretene als in den kommenden zwei Jahren zu erwartende Auswirkungen?

Leider ist meiner Ansicht nach aus der Digitalisierung eine Modeerscheinung geworden. Intern läuft bei uns die Digitalisierung im Finanzbereich unter dem Titel "Smart Finance". Sie ist aber im Moment nur zu einem geringen Teil durch mehr oder intelligentere IT-Lösungen dominiert. Wir sind daran unsere Prozesse zu automatisieren und die begleitenden organisatorischen Massnahmen zu definieren. Bis Ende Jahr werden wir auch eine entsprechende Strategie für den Bereich Finanzen im Konzern ausgearbeitet haben.

Interview mit Mario Rossi, Swisscom AG | CFO of the Year 2018 | Kategorie SMIEXP

Zur Person:

Der 57-jährige Obertoggenburger ist seit zwanzig Jahren für Swisscom tätig. Sein erster Tag als Leiter Konzerncontrolling war der 1. August 1998. Finanzchef und Mitglied der Konzernleitung wurde er 2013. Dazwischen lagen verschiedene Aufgaben im Konzern, als CFO des Schweizer Geschäfts, der italienischen Tochter Fastweb und der Festnetzsparte. Die Zeit bei Fastweb von 2007 bis 2009 – sie hatte damals «Start-up-Charakter», sagt Rossi – sei eine Herausforderung gewesen, aber persönlich und beruflich sehr bereichernd. Frühere Arbeitgeber waren das Bauunternehmen Karl Steiner, der Schokoladekonzerne Lindt & Sprüngli und die Industriegruppe Elco Looser. Rossi ist Treuhänder mit eidgenössischem Fachausweis und diplomierter Wirtschaftsprüfer.



Die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz sind im Moment ja ziemlich gut. Spüren Sie in Ihrem Tagesgeschäft diese positive Entwicklung und wenn ja, wie?

Im Firmenkundengeschäft durften wir im 4. Quartal 2017 eine starke Belegung des Auftragseinganges im Projektgeschäft feststellen. Dies ist ein klarer Indikator für ein gutes wirtschaftliches Umfeld. Der Massenmarkt hingegen steht nach wie vor unter starkem Preisdruck.

Eine Zinswende scheint auch in der Schweiz langsam näher zu rücken. Inwiefern wird das Thema höhere Zinsen in Ihrer Unternehmung diskutiert, und was für Massnahmen sind schon eingeleitet worden?

Wir hatten insofern Glück, dass wir über 50% unseres Schuldenportfolios in der Tiefzinsphase langfristig refinanzieren konnten. Dadurch sind keine unmittelbaren Massnahmen notwendig und wir sind gegen höhere Zinsen gut geschützt.

Gibt es Risiken für Schweizer Unternehmen, die Ihrer Meinung nach momentan zu wenig beachtet werden?

Zuerst darf man sicher festhalten, dass sich die Exportindustrie trotz des starken Franken extrem gut behauptet hat. Ich bin mir persönlich nicht sicher, wie der sich anbahnende Handelskrieg zwischen USA und China indirekt für die Schweizer Wirtschaft bedeutet.

Die gute Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt könnte den Fachkräftemangel verschärfen. Ist das Ihrer Meinung nach auch für die Finanzfunktion zu erwarten?

In den Finanzfunktionen haben wir keine Probleme um gute Leute zu rekrutieren. Nach wie vor macht uns die Rekrutierung von Informatik Spezialisten.

Der Begriff Digitalisierung ist in aller Munde. Was für konkrete Auswirkungen der Digitalisierung sehen Sie im CFO Bereich, sowohl schon eingetretene als in den kommenden zwei Jahren zu erwartende Auswirkungen?

Auch der CFO Bereich wird von der Digitalisierung profitieren können. Prozesse mit Schnittstellen werden konsequent automatisiert und digitalisiert. Repetitive Aufgaben, nicht wertschöpfende Themen werden "robotisiert". Bei Swisscom arbeiten wir im CFO Bereich zur Zeit an einer "digitalen Supply Chain", Nutzen konsequent "Process Mining" und automatisieren Tätigkeiten mittels "Robotic Process Automation RPA". Das Grundgeschäft des CFO Bereiches wird unverändert bleiben, aber es verschiebt sich immer mehr in Richtung Business Partner. Repetitive Arbeiten werden nach und nach wegfallen.

Interview mit Andreas Lindner, Ricola Gruppe | CFO of the Year 2018 | Kategorie CFO FORUM SCHWEIZ – CFOs

Zur Person:

Nach dem Wirtschaftsstudium und der Tätigkeit als Tutor für Wirtschaftsinformatik an der Uni Basel wechselte er zum Pharmakonzern Roche, für den er nach Buenos Aires und Montevideo ging. Als der Umzug nach Brüssel anstand, erreichte ihn ein Angebot der kriselnden Mövenpick Foods. Alle Kollegen rieten ihm davon ab. Doch nach der Zeit bei Roche, wo alles gut strukturiert ist, sah er in einem Sanierungsfall eine willkommene Herausforderung. Die vier Jahre als CFO der Fine Foods Division von Mövenpick seien für seinen Werdegang wichtig gewesen, so Lindner. Heute sind Lindner bei Ricola der Finanzbereich, das Personalwesen und die IT unterstellt.



Die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz sind im Moment ja ziemlich gut. Spüren Sie in Ihrem Tagesgeschäft diese positive Entwicklung und wenn ja, wie?

Da wir über 90% vom Umsatz ausserhalb der Schweiz realisieren, profitieren wir v.a. von der positiven Konsumentenstimmung in Nordamerika und Asien. Das Schweizer Geschäft ist stabil, wir spüren die gute Konjunktur v.a. auf dem Arbeitsmarkt wo es immer schwieriger wird gewisse Fachpositionen rasch zu besetzen.

Eine Zinswende scheint auch in der Schweiz langsam näher zu rücken. Inwiefern wird das Thema höhere Zinsen in Ihrer Unternehmung diskutiert, und was für Massnahmen sind schon eingeleitet worden?

Eine Normalisierung der Zinssituation sollte im Interesse aller Unternehmen (inkl. Pensionskassen) liegen. Da wir uns nicht von der vorübergehenden Tiefzinspolitik haben beeinflussen lassen, sehen wir einer Normalisierung gelassen entgegen und müssen keine Massnahmen einleiten.

Gibt es Risiken für Schweizer Unternehmen, die Ihrer Meinung nach momentan zu wenig beachtet werden?

Mir scheinen die regulatorischen Risiken in vielen Ländern und die zunehmenden Handelshemmnisse immer mehr auf den Radar international tätiger Firmen

zu gelangen. Als kleines, unabhängiges Land ist es für die Schweiz und die Exportunternehmen eine Herausforderung im internationalen Konkurrenzkampf mit gleichlangen Spiessen zu agieren.

Die gute Lage auf dem Schweizer Arbeitsmarkt könnte den Fachkräftemangel verschärfen. Ist das Ihrer Meinung nach auch für die Finanzfunktion zu erwarten?

Die Finanzfunktion kann sich der verändernden Demographie und dem angespanntem Arbeitsmarktes nicht entziehen. Erfahrene Fachspezialisten im Finanz-/IT-Bereich sind lokal zunehmend schwierig zu rekrutieren, d.h. unser Rekrutierungsradius wird immer grösser und internationaler.

Der Begriff Digitalisierung ist in aller Munde. Was für konkrete Auswirkungen der Digitalisierung sehen Sie im CFO Bereich, sowohl schon eingetretene als in den kommenden zwei Jahren zu erwartende Auswirkungen?

Bei Ricola sind wir daran, Hauptprozesse Schritt für Schritt zu digitalisieren und automatisieren. Angefangen vom Bestellungseingang der Kunden (EDI Schnittstelle und automatische Verarbeitung) bis hin zum Kreditoren-Workflow, welcher komplett digital abläuft. Zudem sind wir an der Umstellung auf S4/Hana und erhoffen uns mit der neuen SAP-Version weitere Digitalisierungsschritte. Wir hoffen somit mit dem gleichen Personalbestand künftig deutlich mehr Volumen und Transaktionen abzuwickeln.

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Schweizer CFO-Umfrage

Die Umfrage zielt darauf ab, die Einschätzungen von Chief Financial Officers und Leitern Finanzwesen relevanter Unternehmen zu Geschäftsaussichten, Finanzierungen, Risiken und Strategien zu erfassen sowie Trends und Wendepunkte bei Schweizer Unternehmen aufzuzeigen. Die CFO-Umfrage ist die einzige Befragung dieser Art in der Schweiz und wird seit Herbst 2009 durchgeführt, ab diesem Jahr halbjährlich.

Die 34. Befragung zum ersten Halbjahr 2018 wurde vom 26. Februar bis zum 6. April 2018 durchgeführt. Insgesamt nahmen 100 CFOs teil. Die Teilnehmer repräsentieren sowohl börsenkotierte Unternehmen als auch privat gehaltene Gesellschaften und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft.

Die Deloitte CFO-Umfrage Schweiz wird von Dr. Michael Grampp, Chefökonom, und Dennis Brandes, Senior Economic Analyst, Deloitte Research, durchgeführt und erstellt.

Europäische CFO-Umfrage

Deloitte führt CFO-Umfrage in mehr als 60 Ländern durch. Seit 2015 werden Ergebnisse aus mittlerweile 20 europäischen Ländern in einem gemeinsamen Bericht zusammengefasst. In dieser Ausgabe werden die Ergebnisse zu ausgewählten Fragen und Ländern gezeigt. Die vollständigen Ergebnisse sowie Vergleiche zwischen Ländern sind verfügbar unter:

www.deloitte.com/europeancfosurvey

Die Europäische CFO-Umfrage zum ersten Halbjahr 2018 fasst die Ergebnisse von 1'652 CFOs aus 20 europäischen Ländern zusammen: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Frankreich, Griechenland, Grossbritannien, Irland, Island, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Portugal, Russland, Schweden, Schweiz, Spanien sowie der Türkei. Die Befragung fand zwischen Februar und April 2018 statt.

Die europäische Umfrage und der zugehörige Bericht werden von Dr. Michela Coppola, European CFO Survey Lead und Kate McCarthy, EMEA Research Lead koordiniert und verfasst.

Hinweis zur Methodik

Einige der Umfragediagramme stellen die Ergebnisse als Indexwert (Nettosaldo) dar. Dabei handelt es sich um die Differenz der Prozentwerte der positiven und der negativen Antworten, wobei Antworten „in der Mitte“ als neutral behandelt werden.

Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, werden bewusst nur die relevanten Fragen je nach aktueller Finanz- und Wirtschaftslage dargestellt. Falls Sie weitere Informationen über nicht wiedergegebene Fragen wünschen, können Sie uns gerne kontaktieren.



Kontakte und Autoren

Kontakte

Reto Savoia

Vice Chairman &
Deputy CEO
Deloitte Switzerland
+41 58 279 6000
rsavoia@deloitte.ch



Alessandro Miolo

Senior Partner Audit
& Assurance und CFO
Programme Leader
+41 58 279 7227
amiolo@deloitte.ch



Jan-Dominik Remmen

Partner Financial Advisory
+41 58 279 6432
jaremmen@deloitte.ch



Markus Zorn

Director Finance
Transformation Consulting
+41 58 279 6943
mzorn@deloitte.ch



Autoren

Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research
+41 58 279 6817
mgrampp@deloitte.ch
Follow me on Twitter
@michaelgrampp



Dennis Brandes

Senior Economic Analyst
+41 58 279 65 37
dbrandes@deloitte.ch



Danksagung

Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an der Umfrage.

Die Deloitte CFO-Umfrage wird unterstützt vom CFO Forum Schweiz, der unabhängigen Vereinigung Schweizer Finanzchefs.



Teilnahme an unserer Umfrage und frühere Ergebnisse

Wenn Sie an unserer Umfrage teilnehmen oder weitere Exemplare dieses Berichts erhalten möchten, kontaktieren Sie uns bitte unter **cfosurvey@deloitte.ch**

Alle Ergebnisse seit dem 3. Quartal 2009 finden Sie auch auf unserer Webseite unter:

www.deloitte.com/ch/cfosurvey

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.