Deloitte.





Die CFO-Umfrage von Deloitte

Vorbereiten auf stürmischere Zeiten

2. Halbjahr 2019 | Ergebnisse der Schweizer und der europäischen Umfrage

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Über die Schweizer und die europäische CFO-Umfrage

10 Jahre CFO-Umfrage in der Schweiz. Risiken als Themen, Chancen als Themen. Finanzkrise, Eurokrise, Frankenkrise. Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle, veränderte Anforderungen und Möglichkeiten für die Finanzfunktion.

Vieles davon beschäftigt uns auch in der aktuellen, 37. Ausgabe. Die diesjährige Schweizer Herbstumfrage wurde online vom 27. August bis zum 30. September durchgeführt. 103 CFOs aus allen wichtigen Branchen und von kotierten wie nicht-kotierten Unternehmen haben daran teilgenommen. Die Ergebnisse der Online-Befragung wurden durch eine Reihe persönlicher Gespräche mit CFOs, weiteren Führungskräften sowie Experten vertieft.

Seit 2015 werden Ergebnisse aus mittlerweile 19 europäischen Ländern in einem gemeinsamen Bericht zusammengefasst, einschliesslich der Schweizer Ergebnisse. Europaweit nahmen an der aktuellen Umfrage 1'373 CFOs teil. 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.

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.

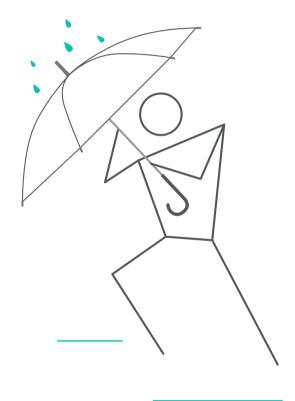
Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100. Um die Lesbarkeit zu erhöhen, werden bewusst nur die relevanten Fragen je nach aktueller Finanzund Wirtschaftslage dargestellt. Falls Sie weitere Informationen über nicht wiedergegebene Fragen wünschen, freuen wir uns auf Ihre Anfrage.

Teilnehmende Länder Europäische Umfrage H2 2019



Inhaltsverzeichnis

Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage	4
Wichtigste Ergebnisse der Europäischen Umfrage	5
Schwaches Wirtschaftswachstum, keine Rezession in der Schweiz	6
Unternehmensaussichten: Innovativ gegen die Krise	8
Risiken: Rückkehr der Währungssorgen	14
Das muss gemacht werden: CFO-Prioritäten für die neue Legislatur	18
Massnahmen gegen den Klimawandel: noch nicht am Ziel, aber auf dem Weg	20
Die Rolle des CFOs	22
Interview mit lan Stewart, Chefökonom Deloitte Grossbritannien	24
Interview mit Markus Gisler, Präsident des CFO Forums	26
Kontakte	28



Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage



Schwache Konjunkturerwartungen, aber **keine Rezession** in der Schweiz erwartet. Für wichtige Handelspartner sind die CFOs pessimistischer, vor allem für Grossbritannien, aber auch für die Eurozone





Margen unter Druck: Erstmals seit 2017 sehen CFOs die Margen unter Druck, noch ist der Druck aber verhalten im Vergleich zum Frankenschock 2015. Umsatzwartungen und in geringerem Masse Investitionserwartungen bleiben positiv.





Wieder stark: der Franken und die Währungsrisiken. Letztere sind wieder das grösste Unternehmensrisiko aus CFO-Sicht – zum ersten Mal seit Q3 2017. Wachstumsrisiken und geopolitische Risiken folgen auf den nächsten Plätzen.





Kostenbewusst, digital, mit den besten Talenten: So reagieren Schweizer Unternehmen auf die steigenden Herausforderungen. Die Ausgabebereitschaft sinkt und, Kostensenkungen bleiben eine wichtige Strategie. Noch wichtiger aber: Digitale Transformation. Und die Sorge vor einem Fachkräftemangel bleibt und Fachkräfte bleiben daher entsprechend gesucht.





So soll aus CFO-Sicht die Schweiz reagieren: nach aussen Verhältnis Schweiz-EU und Marktzugang sichern, nach innen Finanzierbarkeit Sozialwerke sichern. Alle drei Themen hätten schon in der vergangenen Legislatur stärker angegangen werden können – umso grösser ist der Handlungsbedarf jetzt.





Massnahmen gegen den Klimawandel: 94% setzen mindestens eine Massnahme um, am häufigsten genannt wird eine effizientere Energienutzung. Doch mehr ist nötig und möglich. Unter anderem sollten Klimarisiken stärkeren Eingang in die Unternehmensberichterstattung finden.



Wichtigste Ergebnisse der Europäischen Umfrage



Tiefe Bremsspuren. Über alle Fragen und Länder verschlechtern sich mehr als 70% der Indikatoren im Vergleich zum Frühjahr. Nur noch 19% aller CFOs sind im europäischen Durchschnitt optimistischer für ihr Unternehmen, gut doppelt so viele (36%) pessimistischer.



Die Grossen unter Druck: Besonders unter Druck sind die beiden grössten Länder in der Umfrage, Deutschland und Grossbritannien. Deutsche und britische Ergebnisse verschlechtern sich in allen Fragen und sind nur noch einmal mehrheitlich positiv (Umsatzerwartungen in Deutschland).



Unternehmenskennzahlen halten sich trotz Verschlechterung noch recht gut.

Umsatzerwartungen bleiben fast ausschliesslich mehrheitlich optimistisch. Erwartungen für Margen, Investitionen und Mitarbeiter sind im europäischen Durchschnitt nur schwach negativ. Dieser wird durch Deutschland und Grossbritannien nach unten gezogen, viele kleinere Länder sind mehrheitlich optimistisch. Der Gesamttrend zeigt jedoch eindeutig nach unten.



Unsicherheit hoch, fast überall. Fast europaweit stufen CFOs die Unsicherheit als hoch ein, Ausnahmen sind Dänemark und Norwegen. In Deutschland und Grossbritannien wird die Unsicherheit besonders hoch eingeschätzt.



Kein zusätzliches Risiko, bitte. Hohe Unsicherheit, geringe Risikobereitschaft. Europäische Unternehmen wollen keine zusätzlichen Risiken aufnehmen, mit hohen Mehrheiten in allen Ländern.



Massnahmen gegen den Klimawandel: Die Schweiz liegt hier recht nah am europäischen Durchschnitt. Dahinter verbergen sich jedoch grosse Unterschiede. Einige Länder gehen voran, z.B. Norwegen oder Schweden. Andere hinken hinterher, beispielsweise Griechenland oder Polen.





Schwaches Wirtschaftswachstum, keine Rezession in der Schweiz

CFOs erwarten schwaches
Wirtschaftswachstum, aber keine
Rezession in der Schweiz. Für
unsere wichtigsten Handelspartner
sind die Erwartungen teils deutlich
schlechter. Kaum jemand ist
optimistisch für Grossbritannien;
die Eurozone bereitet Sorgen.

Die Konjunkturerwartungen von CFOs in der Schweiz trüben sich ein. Nur noch etwa ein Drittel ist optimistisch für das Schweizer Wirtschaftswachstum in den nächsten 12 Monaten, fast ebenso viele sind pessimistisch (34% ggü. 26%, 40% sind neutral). Der Optimismus nimmt schrittweise seit seinem Höhepunkt im H1 2018 ab. Gleiches gilt für die offizielle Wachstumsprognose des Schweizer Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Nach dem "Mini-Boom-Jahr" 2018 fällt das Wachstum geringer aus und die Prognosen werden nach unten korrigiert. Trotz des abnehmenden Optimismus: Eine Rezession erwarten CFOs in der Schweiz mit grosser Mehrheit in den nächsten zwei Jahren nicht.

Die Erwartungen von CFOs in der Schweiz für unsere wichtigsten Handelspartner fallen teils deutlich pessimistischer aus. 87% erwarten eine Rezession in Grossbritannien, angesichts der Brexit-Unsicherheit kaum überraschend. Rezessionssorgen für die USA fallen mit 27% etwas geringer aus als vor sechs Monaten. Die Bereitschaft der Federal Reserve konjunkturell stützend zu wirken scheint beruhigend zu wirken. Die Eurozone wiederum bereitet mehr Sorgen. Mit Deutschland beginnt nun das Euro-Zugpferd stärker zu lahmen. Das deutsche Wirtschaftswachstum war im 2. Quartal leicht negativ, Deutschland ist damit nur ein Quartal von einer technischen Rezession entfernt. Die globalen Handelskonflikte wirken sich auf die Exportnation negativ aus, gleichzeitig steht die für Deutschland wichtige Automobilindustrie im Strukturwandel

Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz

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

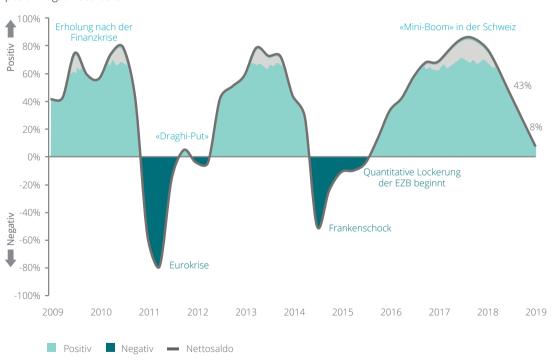
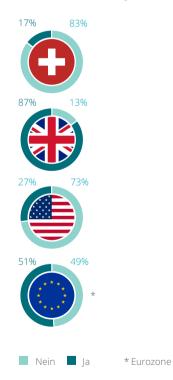


Abb. 2 Rezessionserwartungen von Schweizer CFOs für die nächsten 2 Jahre



Niedrigere Konjunkturerwartungen droht eine Rezession?

Unternehmensaussichten: Innovativ gegen die Krise

Die Firmenaussichten trotzen den schwächeren Konjunkturaussichten – teilweise. Die Umsatzerwartungen bleiben trotz Rückgang positiv. Die Margenerwartungen drehen ins Negative. Investitionserwartungen halten sich besser als Erwartungen für Mitarbeiterzahlen. Unternehmen setzen angesichts der grösseren Herausforderungen stark auf Digitalisierung.

Parallel zu den sinkenden Konjunkturerwartungen gehen auch die Erwartungen Schweizer CFOs für den Unternehmenserfolg in den nächsten 12 Monaten zurück. Der Rückgang ist aber nicht ganz so stark: Die Hälfte ist optimistisch für die finanziellen Aussichten in den nächsten 12 Monaten, 18% pessimistisch (Nettosaldo 31%; Abb. 3).

Die letzten drei Monate werden aber mehrheitlich als schwierige Monate gesehen; die Entwicklung der Unternehmensstimmung im Vergleich zu vor drei Monaten ist entsprechend durchwachsen. 38% sind weniger optimistisch als vor drei Monaten, nur 18% sind optimistischer (Nettosaldo –20%).

Dieser zunehmende Pessimismus im Vergleich zu vor drei Monaten zeigt sich ebenso in den meisten europäischen Ländern und durchgehend in den befragten grösseren Volkswirtschaften (Abb. 4). Der Rückgang fällt mit 26 Prozentpunkten in Deutschland und Spanien am grössten aus. Der Pessimismus in Deutschland hat schrittweise zugenommen. Spanien war in der letzten Umfrage noch ein Hort des Optimismus, fällt in dieser Umfrage aber ebenso wie alle anderen grösseren Länder in einen mehrheitlich gestiegenen Pessimismus. Der Anteil von optimistischeren CFOs ist in Deutschland (8%) und Grossbritannien (9%) am niedrigsten. Wie bereits in den letzten Umfragen bleiben CFOs in Grossbritannien im Vergleich zu ihren europäischen Kollegen fast durchgehend durch alle Fragen am pessimistischsten. Nur wenige Länder weisen mehrheitlichen und steigenden Optimismus auf, darunter mit Portugal und Griechenland zwei südeuropäische.

Abb. 3 Finanzielle Unternehmensaussichten Schweiz in den nächsten 12 Monaten

Nettosaldo der CFOs, die die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens in den nächsten 12 Monaten positiv / negativ bewerten

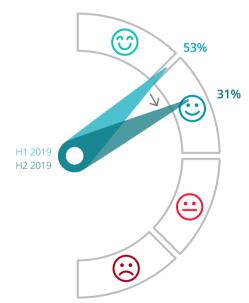
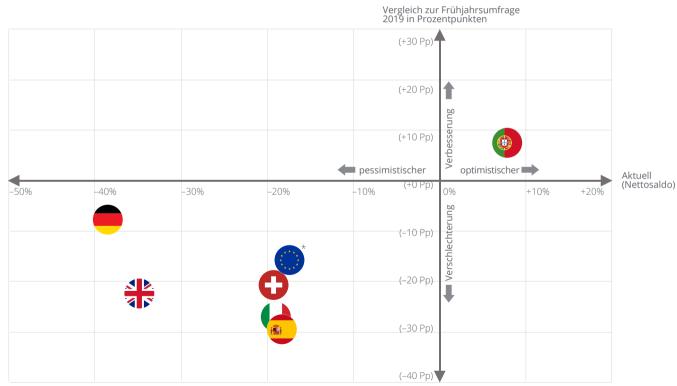


Abb. 4. Europäischer Vergleich der finanziellen Unternehmensaussichten heute relativ zu vor drei Monaten

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





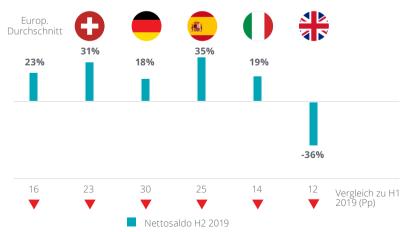
«Die Stabilität der Eurozone bleibt fragil. Die Höhe der italienischen Staatsverschuldung stellt ein Risiko für die Stabilität dar.»

Dimitris Politis, CFO EFG International

Die **Umsatzwartungen** gehen europaweit fast durchgehend zurück, bleiben aber fast in allen befragten Ländern mehrheitlich positiv. Von den grösseren europäischen Ländern sind CFOs in Spanien am optimistischsten für Umsätze (56% erwarten steigende Umsätze, Nettosaldo 35%). Britische CFOs bilden wie in den vorherigen Umfragen das Schlusslicht, bei leicht anderer Fragestellung. Innerhalb der britischen Umfrage werden Umsätze am optimistischsten gesehen, mit 18% ist die Zahl der Optimisten allerdings gering. Für alle andere Kennzahlen liegt diese noch tiefer, im einstelligen Bereich. Die Schweiz reiht sich bei den optimistischeren Ländern ein. Umsätze nicht nur zu halten, sondern noch auszubauen wird mehrheitlich nicht als Problem gesehen.

Abb. 5. Umsatzerwartungen im europäischen Vergleich

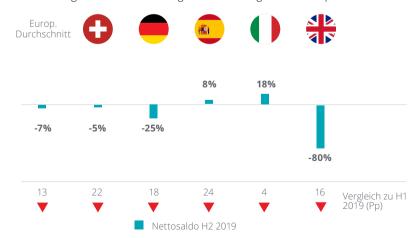
Nettosaldo der CFOs, die erwarten, dass Umsätze für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden. Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder.



Bei den Margen ist dies leider nicht mehr der Fall. Zum ersten Mal seit 2017 drehen die Margenerwartungen von Schweizer CFOs mehrheitlich ins Negative. Der Margendruck wird wieder spürbarer, aber noch bei weitem nicht in dem Masse wie nach den Frankenschock Anfang 2015. Für die Schweiz dürfte der wieder erstarkende Franken und das schwierigere Aussenhandelsumfeld belastend wirken. Letzteres schadet auch der Exportnation Deutschland. Deutsche Margenerwartungen rutschen stark ab (-18 Prozentpunkte im Vergleich zum Frühjahr), auf einen der tiefsten Nettosalden aller befragten Länder. Nur 2% aller CFOs in Grossbritannien erwarten steigende Margen – der tiefste Wert der Umfrage. Grundsätzlich liegen die Margenerwartungen unter den Umsatzwartungen.

Abb. 6. Margenerwartungen im europäischen Vergleich

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



Trotz der schlechteren Aussichten halten sich sowohl **Investitionserwartungen** als auch Erwartungen für Mitarbeiterzahlen vergleichsweise gut, wobei die Investitionserwartungen leicht höher liegen als die Erwartungen für Mitarbeiterzahlen. Unternehmen bleiben trotz fast durchgehenden Rückgängen mehrheitlich bereit zu investieren und einzustellen. Wesentliche Ausnahmen: Deutschland und Grossbritannien. Die Investitionserwartungen verzeichnen in Deutschland einen grossen Einbruch um 35 Prozentpunkte, der Nettosaldo ist neu negativ. In der Schweiz erwartet mehr als ein Drittel steigende Investitionen (36%), in Deutschland noch gut ein Fünftel (22%), in Grossbritannien nur 6%.

Auch bei den Erwartungen für **Mitarbeiterzahlen** werden CFOs vorsichtiger. In der Schweiz gehen sie mehrheitlich von sinkenden Mitarbeiterzahlen aus, allerdings nur mit einer kleinen Mehrheit (30% steigende, 35% sinkende Mitarbeiterzahlen). CFOs in Deutschland erwarten sinkende Mitarbeiterzahlen mit einer grösseren Mehrheit (22% zu 34%). Dagegen gehen CFOs in Spanien und Italien noch mehrheitlich von steigenden Mitarbeiterzahlen aus. Die Aussichten haben sich jedoch fast durchgehend europaweit eingetrübt. Eine nachlassende Arbeitsmarktdynamik und insbesondere stärker steigende Arbeitslosenzahlen hätten erheblich konjunkturelle Auswirkungen, nicht zuletzt in der Schweiz, wo der private Konsum eine verlässliche konjunkturelle Stütze bildet.

Abb. 7. Investitionserwartungen im europäischen Vergleich

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

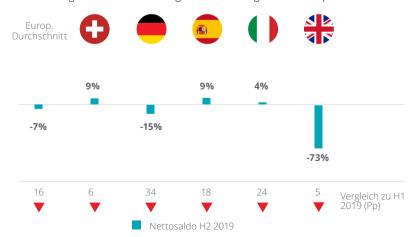
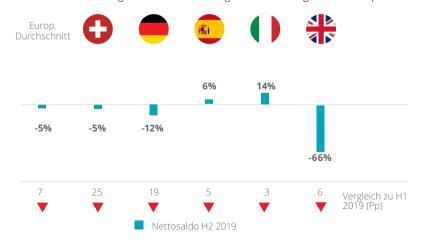


Abb. 8. Erwartungen für Mitarbeiterzahlen im europäischen Vergleich

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



CFOs in der Schweiz wollen die schlechteren Unternehmensaussichten mehrheitlich mit expansiven Strategien angehen (Abb. 9). Kostensenkungen bleiben wichtig und sind ein zentrales Element – finden sich aber nur auf dem dritten Rang der wichtigsten Strategien für die nächsten 12 Monaten. Führend ist organisches Wachstum, gefolgt von Digitalisierung. Schweizer Unternehmen sind damit nicht allein. So setzen beispielsweise Luxemburger oder spanische Unternehmen gleichermassen auf Digitalisierung. Anderswo regieren allerdings defensive Strategien. Deutsche, dänische, irische, italienische und schwedische Unternehmen sehen Kostenreduktion als wichtigste Strategie. Britische Unternehmen setzen ebenfalls stark auf Defensive. Unter den fünf wichtigsten britischen Strategien finden sich drei defensive: Kostensenkungen, Cash-Flow-Erhöhung, sowie Schuldenreduzierung.



«Einige glauben, die Digitalisierung der Schweizer Banken sei fast abgeschlossen, nachdem so viele digitale Transformationsprogramme umgesetzt wurden. Andere glauben, wir stehen erst am Anfang. Für mich ist es eindeutig letzteres. Wir müssen auf globaler Ebene technologisch wettbewerbsfähig bleiben.»

Yvan Cardenas, CFO Swissquote

Abb. 9. Wichtigste Unternehmensstrategien in den nächsten 12 Monaten



- 1. Organisches Wachstum
- 2. Digitale Transformation
- 3. Kostensenkungen
- 4. Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen
- 5. Expansion in neue Märkte



- 1. Kostensenkungen
- 2. Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen
- 3. Erhöhung Cashflow
- 4. Wachstum durch M&A
- 5. Expansion in neue Märkte / Senkung des Verschuldungsgrads



- 1. Erhöhung Produktivität
- 2. Digitalisierung
- 3. Kostensenkungen
- 4. Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen
- 5. Organisches Wachstum



- 1. Kostensenkungen
- 2. Organisches Wachstum
- 3. Erhöhung Cashflow
- 4. Einführung neuer Produkte / Dienstleistungen / Expansion in neue Märkte
- 5. Verschuldungsgrad reduzieren

Risiken: Rückkehr der Währungssorgen

Der Schweizer Franken ist wieder stärker geworden – und damit auch die Währungssorgen der CFOs. Es ist der Franken, der viele internationale Risiken in der Schweiz präsent macht. Und davon gibt es wieder eher mehr als weniger.

Die negative Trendwende bei der wahrgenommenen Unsicherheit bestätigt sich. In der Frühlingsumfrage stieg diese zum ersten Mal seit Anfang 2015 wieder an. In der aktuellen Umfrage folgt ein weiterer Anstieg um 13 Prozentpunkte auf nunmehr 67% der CFOs, die die Unsicherheit als hoch einstufen. Damit wird wieder ein Niveau erreicht wie zuletzt in Q2 2016, als die Auswirkungen des Frankenschocks von Anfang 2015 langsam nachliessen. In allen grösseren Ländern bewertet eine deutliche Mehrheit der CFOs die Unsicherheit als hoch und in allen ausser Italien steigt diese in der aktuellen Umfrage weiter an. Deutschland und Grossbritannien verzeichnen die höchsten Werte, mit 95% und 96% und in beiden Fällen 0% CFOs, die die Unsicherheit als niedrig einstufen.

Die Entwicklung der allgemeinen Unsicherheit spiegelt sich beim Blick auf die wichtigsten Handelspartner der Schweiz. Bis auf Frankreich stufen CFOs in der Schweiz die politische Unsicherheit in allen unserer wichtigsten Handelspartner in der aktuellen Umfrage höher ein als im Frühling. Die höchste Unsicherheit wird wenig überraschend in Brexit-Grossbritannien gesehen. Die neue italienische Regierung hat bisher keinen beruhigenden Einfluss auf die Wahrnehmung Schweizer CFOs: Italien bleibt mit einem weiteren Anstieg der Unsicherheit auf dem zweiten Platz. Den höchsten Anstieg verzeichnen die USA. Mit internen politischen Konflikten, Handelskonflikten und geopolitischen Spannungen gibt es eine Vielzahl an Gründen hierfür. Auch China wird wieder als unsicherer gesehen, Hong Kong und Handelskonflikte können hier als Gründe gesehen werden.

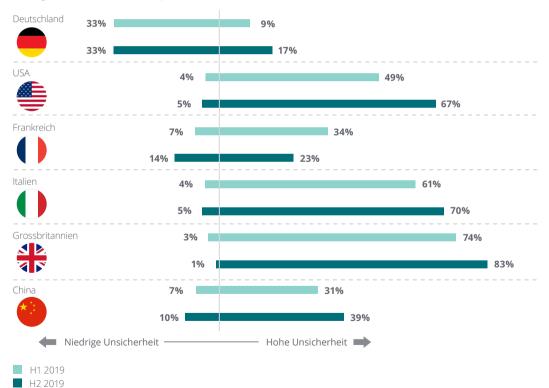


«Wann die Risiken eintreten ist ungewiss, aber angesichts der unveränderten Fundmentaldaten bleiben sie bestehen. Angesichts der Risikoaussichten ist es besser vorbereitet zu sein: durch Wachstum mit innovativen Produkten, bei gleichzeitiger Kostenkontrolle.»

> Cynthia Tobiano Rozenblum, CFO und Deputy CEO Groupe Edmond de Rothschild

Abb. 10 Politische Unsicherheit bei den wichtigsten Schweizer Handelspartnern aus Sicht Schweizer CFOs

Wie schätzen Sie das momentane Niveau der politischen Unsicherheit für Ihr Unternehmen ein bezüglich den folgenden wichtigsten Schweizer Handelspartnern?



Grösstes **Risiko** aus Sicht der CFOs sind neu **Währungsrisiken**. Diese steigen um 8 Rangplätze an und verdrängen Nachfrageschwäche und geopolitische Risiken von den ersten Plätzen. Der Schweizer Franken wird als Save-Haven-Währung gesehen, wann immer globale Risiken steigen, besteht die Gefahr, dass der Schweizer Franken stärker wird. Es ist damit der Franken, der globale Risiken, wie geopolitische Risiken oder Handelskonflikte, in der Schweiz und für Schweizer Unternehmen präsent macht. Geopolitische Risiken und Handelskonflikte haben im Laufe des Jahres zugenommen, damit ist die wiedergewonnene Stärke des Frankens nicht überraschend. Ohne Interventionen der Schweizerischen Nationalbank wäre diese Aufwertung noch grösser ausgefallen.

Hierzu gehört auch die Geldpolitik. Die **Zinserwartungen** der CFOs haben sich im Vergleich zum Frühjahr gedreht. Neu erwarten 65% negative Zinsen in zwei Jahren (Frühjahr 41%).

Die Sorgen vor einem **Fachkräftemangel** sind neu auf Platz 4. Dies zeigt, dass obwohl Unternehmen insgesamt kostenbewusster agieren und Einstellungen stärker begrenzen wollen als zuvor (Abb. 8) Fachkräfte weiterhin gesucht bleiben.

Digitalisierung ist die zweitwichtigste Unternehmensstrategie und bereitet dennoch (oder gerade deswegen) Sorgen. Genannt werden hier Probleme bei der Umsetzung digitaler Transformationsprogramme, davonziehende Konkurrenz und Cyber-Security-Risiken.

Das Risikoumfeld wirkt sich auf die **Risikobereitschaft** aus. In keiner Frage besteht eine so durchgehende Übereinstimmung zwischen den Ländern wie bei der Frage nach der Risikobereitschaft: In allen befragten Ländern wird mit grossen Mehrheiten eine geringe Bereitschaft festgestellt, höhere Risiken in die Bilanz zu nehmen. Besonders risikoavers zeigen sich Deutschland und Grossbritannien: Nur 8% bzw. 7% der deutschen und britischen CFOs sind bereit, mehr Risiken in die



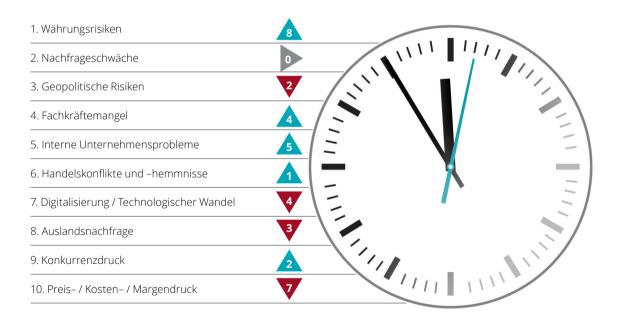
«In Europa haben wir nun schon seit längerem erst abnehmende und dann negative Zinsraten. Wenn es uns nicht gelingt, das Wirtschaftswachstum nachhaltig anzuheben, riskieren wir in die gleiche Situation wie Japan zu kommen, mit dauerhaft niedrigen Wachstumsraten.»

> Cynthia Tobiano Rozenblum, CFO und Deputy CEO Groupe Edmond de Rothschild

Bilanz zu nehmen. Mit 19% ist die Risikobereitschaft in der Schweiz ebenfalls niedrig. Und auch im risikofreudigsten Land – Russland – geben gerade einmal 38% an, mehr Risiken eingehen zu wollen, gegenüber 62%, die dies nicht wollen. Ganz ohne Risiko ist die niedrigere Risikobereitschaft nicht. Unternehmerische Aktivitäten und Innovationen bedingen Risiko. Wird dieses über die Massen gescheut, droht langfristig ein Erlahmen der Innovations- und Veränderungskraft Europas.

Abb. 11. Risiken für Unternehmen aus Sicht Schweizer CFOs

Die grössten internen und/oder externen Risiken für Unternehmen in den nächsten 12 Monaten; Angabe von bis zu drei Risiken. Dreiecke zeigen die Richtung der Veränderung zur Frühjahrsumfrage, Zahlen in den Dreiecken wie gross die Änderung in Rangplätzen ausfiel





«Angesichts der Schweizer Franken Swapkurve und dem Level zu dem Franken im Moment handeln erwarte ich nicht, dass die Schweizerische Nationalbank den Leitzins bald erhöhen wird.»

Dimitris Politis, CFO EFG International



Das muss gemacht werden: CFO-Prioritäten für die neue Legislatur

Die Welt wird unsicherer, die Schweiz muss reagieren. Nur wie? CFOs haben klare Erwartungen an das neugewählte Parlament. Insbesondere drei stechen hervor: Nachhaltige Gestaltung des Verhältnisses Schweiz-EU. Finanzierbarkeit der Sozialwerke. Marktzugang für Schweizer Unternehmen im Ausland Alle drei Themen hätten schon in der vergangenen Legislatur stärker angepackt werden können – umso grösser ist der Handlungsbedarf ietzt.

Neue Legislatur, neue Chance die Schweiz voran zu bringen. Aus Sicht der CFOs gibt es insbesondere drei Bereiche, auf die sich das Parlament fokussieren sollte: Zwei externe, Marktzugang im Ausland sichern im Allgemeinen und die nachhaltige Gestaltung des Schweizer Verhältnisses im Besonderen. Die EU ist der wichtigste Schweizer Handelspartner und die Schweiz ist über das Freihandelsabkommen von 1972 und die Bilateralen Verträge stark in den Europäischen Binnenmarkt integriert. Mit dem aktuellen Disput um das Rahmenabkommen und der bevorstehenden Abstimmung über die Kündigung der Personenfreizügigkeit steht diese Integration in Frage. Anders als Brexit-Grossbritannien würde die Schweiz bei einem Ende der Bilateralen dank des Freihandelsahkommens weicher fallen. Genau wie Grossbritannien würde das Verhältnis zur EU aber nicht mit dem Ende der aktuellen Integration enden. Dieses müsste vielmehr danach neu aufgesetzt werden, in einem deutlich schlechteren Verhandlungsumfeld, mit in der Zwischenzeit massiver Rechtsunsicherheit und höheren Kosten für Unternehmen

Die Schweiz-interne Priorität aus Sicht der CFOs ist die Sicherstellung der Finanzierung der Sozialwerke. Nicht nur aus Mitarbeitersicht sind sichere und bezahlbare Sozialsysteme entscheidend. Diese werden durch Unternehmen mitfinanziert, ist diese Finanzierung nicht gesichert drohen mittelfristig höhere Abgaben, Steuern und finanzielle Risiken für Unternehmen.

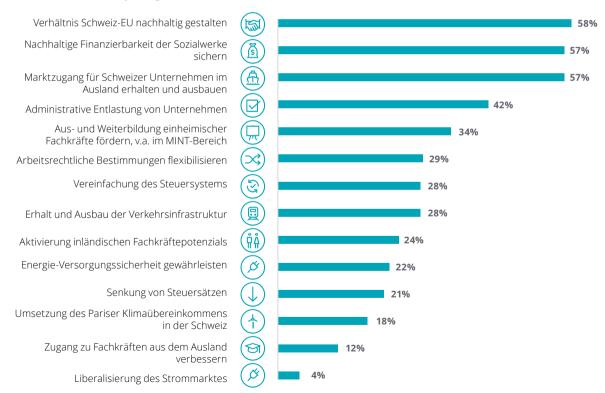
Administrative Entlastung folgt auf dem vierten Rang. Bürokratieabbau bedeutet meist eine Vielzahl wenig glamouröser Detailanpassungen, mit denen schlecht Wahlkampf gemacht werden kann, die aber umso mehr konkrete Vorteile für Unternehmen bedeuten würden. Die hohe Platzierung zeigt, dass CFOs hier weiterhin hohen Handlungsbedarf sehen.

Die Sorgen vor einem Fachkräftemangel ziehen sich durch einige weitere genannte Punkte. Gerade vor dem Hintergrund der demographischen Alterung sind hier Fortschritte in der neuen Legislatur gewünscht.

Die Umsetzung des Pariser Klimaabkommens ist keine hohe Priorität aus Sicht der meisten CFOs. Der Klimawandel stellt ein erhebliches langfristiges finanzielles Unternehmensrisiko dar, wirkt sich aber bisher nur in geringem Masse direkt auf die Unternehmensfinanzen aus. Umgekehrt könnten durchaus negative Auswirkungen bei einer schlechten Umsetzung des Klimaabkommens drohen. So wird denn auch die Gewährleistung der Energie-Versorgungssicherheit als leicht höhere Priorität gesehen.

Abb. 12. Prioritäten für die neue Legislatur aus Sicht der Schweizer CFOs

Anteil der CFOs, die dem jeweiligen Thema eine hohe Priorität zumessen



Massnahmen gegen den Klimawandel: noch nicht am Ziel, aber auf dem Weg

Massnahmen gegen den Klimawandel sind kein führendes Thema für CFOs, noch nicht zumindest, zu sehr drücken präsentere Herausforderungen. Spielräume werden allerdings schon dort genutzt, wo sie gut genutzt werden können, wie bei der Steigerung der Energieeffizienz. Das können aber nur erste Schritte sein, denn langfristig drohen direktere Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzen.

94% aller Unternehmen setzen mindestens eine Massnahme gegen den Klimawandel um. Am häufigsten genannt wird eine effizientere Energienutzung, beispielsweise die Erhöhung der Energieeffizienz von Gebäuden. Am zweithäufigsten genannt wird die verstärkte Nutzung von energieeffizienten oder klimaschonenden Maschinen, Technologien oder Ausrüstung. Dahinter folgen eine Vielzahl an verschiedenen Massnahmen, die von einem kleineren Anteil von Unternehmen verfolgt werden. So setzt beispielsweise mehr als ein Drittel (35%) auf die Entwicklung von neuen klimaschonenden Produkten und / oder Dienstleistungen. Ebenso viele streben die Reduzierung von Klimagasemissionen in ihrer Wertschöpfungskette oder Logistik an. Schon heute sehen 14% die Notwendigkeit, ihre Anlage widerstandsfähiger gegen extreme Wetterereignisse zu machen.

Die Schweizer Ergebnisse sind recht nah beim europäischen Durchschnitt. Dahinter finden sich jedoch grössere Unterschiede. So setzen alle befragten Unternehmen in Irland, Schweden oder Norwegen mindestens eine Massnahme gegen den Klimawandel um.



«Im Kampf gegen den Klimawandel sollte die Politik nicht nur auf dem Papier neue Beschränkungen und höhere Kosten für die Volkswirtschaft verursachen, sondern intelligent vorgehen und die Anreizstrukturen verändern. Richtig durchgeführt nützen Umweltschutzmassnahmen so nicht nur dem Klima, sondern verbessern gleichzeitig nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Volkswirtschaft »

Yvan Cardenas, CFO Swissquote

Umgekehrt setzt etwa ein Viertel aller Unternehmen aus Griechenland, Polen oder Russland nicht eine einzige der genannten Massnahmen um.

Handlungsdruck spüren die Unternehmen von einer Vielzahl von Interessenvertretern und Marktteilnehmern, allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmass. Nicht allen diesen Akteuren kommt die gleiche Rolle zu, was den unterschiedlichen Handlungsdruck mindestens teilweise erklärt. Führend sind wenig überraschenderweise Kunden, die breitere Öffentlichkeit (Medien etc.), aber auch die eigenen Mitarbeiter.

Druck, gleich von welcher Seite, über die heutigen Massnahmen hinauszugehen sollte es aber nicht brauchen. Zu stark sollte das Eigeninteresse von Unternehmen sein, auf die sich verändernden klimatischen Bedingungen zu reagieren. Der Klimawandel droht umfassende Auswirkungen auf Produkte und Dienstleistungen, Lieferketten, Vermögenswerte und Geschäftsmodelle zu haben – wer darauf nicht vorbereitet ist, könnte ins Hintertreffen geraten.

Diese Risiken sollten stärkeren Eingang in die Unternehmensberichterstattung finden. Mehr Transparenz ist notwendig, in allen Branchen und nicht nur wie heute bei einigen Beispielen aus dem Versicherungs- und Bankensektor.

Darüber hinaus sollten Massnahmen gegen den Klimawandel nicht nur aus Risikosicht betrachtet werden, es eröffnen sich umgekehrt auch Chancen. Neue Geschäftsfelder ergeben sich, neue Kundenwünsche, stärkere Nachfrage nach klimafreundlicheren Produkten und Dienstleistungen. Agile Unternehmen können diese für sich erschliessen und dem Klimawandel so aktiv und erfolgreich begegnen.

Abb. 13. Aktiv gegen den Klimawandel

Welche Massnahmen gegen den Klimawandel setzt Ihr Unternehmen um oder steht kurz davor umzusetzen? (Mehrfachantworten und Eingabe weiterer Massnahmen möglich)

Effizienz der Energienutzung verbessern (z.B. Energieeffizienz von Gebäuden)	0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
Nutzung von energieeffizienten oder klimaschonenden Maschinen, Technologien oder Ausrüstung	000000000000000000000000000000000000000
Verstärkte Nutzung erneuerbarer Energien	38%
Reduzierung von CO2-Emissionen in vorgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette / Logistik	0 0 0 0 0 0 35%
Entwicklung von neuen klimaschonenden Produkten und / oder Dienstleistungen	0 0 0 0 0 0 35%
Risikoeinschätzung des Klimawandels auf das Unternehmen	0 0 0 0 26%
Management und Überwachung von Klimarisiken in Corporate Government Prozesse aufnehmen	0 0 0 0 23%
Kompensierung von CO2-Emissionen, z.B. durch Kauf von CO2-Zertifikaten	0 0 0 17%
Umbau von Anlagen und Gebäuden um sie widerstandsfähiger gegen extreme Wetterereignisse zu machen	0 0 14%
Abschluss von Versicherungen gegen extreme Wetterereignisse	<u>Ø</u> 9%
Verlagerung von Anlagen und Maschinen in Gebiete mit geringerer Wahrscheinlichkeit von extremem Wetterereignissen	<u> </u>
Keine der genannten	6%



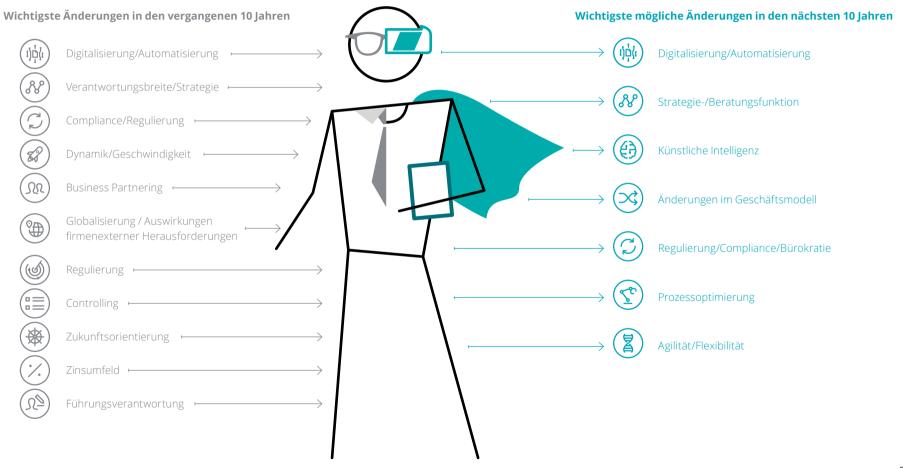
Die Rolle des CFOs

Zehn Jahre CFO-Umfrage, zehn Jahre grosse Veränderungen, auch und gerade in der Rolle des CFOs. Zunehmende Digitalisierung, stärkere strategische Ausrichtung und Einbindung in Geschäftsprozesse von CFO und Finanzfunktion, zunehmende Regulierung. Und CFOs erwarten, dass auch in den nächsten 10 Jahren die einzige Konstante die Veränderung sein wird.

Zwei Bereiche haben sich aus Sicht der CFOs in ihrer Rolle in den letzten 10 Jahren besonders verändert: Auf der einen Seite die zunehmende Digitalisierung. Auf der anderen Seite die zunehmende Verantwortung und strategischere Ausrichtung im Unternehmen. Eine veränderte Rolle mit abnehmender Bedeutung als reiner Zahlenlieferant, hin zu einem verstärkten Business Partnering, mit stärkerer strategischer Ausrichtung und mehr Führungsverantwortung. Beide Veränderungen ergänzen einander, denn die voranschreitende Digitalisierung fordert und ermöglicht eine Neuausrichtung der Finanzfunktion; dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten, wie Real-time-finance oder Data Analytics. Ebenfalls häufig genannt werden Regulierung und Compliance und die dafür notwendigen Anpassungen, Kosten und Prozesse im Unternehmen. Auf dem vierten Platz folgt die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit, einschliesslich der höheren Dynamik und Agilität, die diese mit sich bringt.

Bei den Erwartungen für die nächsten 10 Jahre dominiert die Digitalisierung noch stärker als in der Rückschau. Die Veränderungen durch die Digitalisierung sind demzufolge noch bei weitem nicht abgeschlossen, im Gegenteil stehen wir demnach erst am Anfang. Eine häufig konkret genannte Technologie ist hierbei die Künstliche Intelligenz, die derzeit im Trend ist und deren Anwendungsmöglichkeiten erst jetzt schrittweise umgesetzt werden. Auch ein weiterer Wandel der CFO-Funktion hin zu einem strategischen Business Partner wird von vielen erwartet.

Abb. 14. Wie hat sich die Rolle des CFOs verändert – in den vergangenen 10 Jahren und was kommt in den nächsten 10 Jahren?



Interview mit lan Stewart, Chefökonom Deloitte Grossbritannien



lan Stewart ist ein Partner und Chefökonom bei Deloitte in London und erforscht die Geschäftsauswirkungen wirtschaftlicher Änderungen. Bevor er für Deloitte tätig wurde, war lan 12 Jahre Chefökonom Europa bei der US-amerikanischen Investmentbank Merrill Lynch in London. Zuvor arbeitete er als Sonderberater für die Regierung und als leitender Ökonom im Forschungsteam der Konservativen Partei.

10 Jahre CFO-Umfrage in der Schweiz, 12 Jahre in Grossbritannien. Was macht die Umfrage Ihrer Meinung nach zu einem solch wertvollen Werkzeug?

Diejenigen zu verstehen, die für die Kapitalallokation in Unternehmen verantwortlich sind, ist essentiell für das Verständnis von geschäftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen. CFOs beeinflussen und lenken die Ausrichtung eines Unternehmens, entscheiden über die Ausgaben und die Struktur der Unternehmensbilanzen. Ihre Meinung ist wichtig. Im Laufe der Jahre hat die Umfrage Entscheidungsträgern, Ökonomen und Unternehmen einen bemerkenswerten Einblick in die Art und Weise geliefert, wie CFOs bedeutende Veränderungen gesteuert haben.

Wenn Sie zurückblicken, was meinen Sie: Was war die grösste Herausforderung während dieser Jahre für CFOs?

Zweifelsohne der Beginn eines Jahrzehnts voller finanzieller, wirtschaftlicher und politischer Volatilität. Der CFO ist die Person im Vorstand, die sich an vorderster Stelle befindet, wenn es darum geht mit den grossen, externen Herausforderungen der Ära nach der Rezession fertig zu werden: schwaches Wachstum, Unsicherheit, Protektionismus und alles, was damit zusammenhängt.

Wie die letzte britische CFO-Umfrage zeigt, sind die britischen CFOs grösstenteils pessimistisch, die Unsicherheit ist hoch und strategisch setzt man eher auf die Defensive. Nicht wirklich eine Überraschung, wenn man das nicht enden-wollende Brexit-Drama verfolgt. Was meinen Sie, wann wird Grossbritannien wieder zu einem Optimismus zurückfinden?

Ein vereinbarter Deal mit der EU bezüglich des Brexits könnte dem Geschäftsklima in Grossbritannien einen echten Schub verleihen. Das liegt durchaus im Bereich des Möglichen – auch wenn es natürlich keineswegs sicher ist. Aber vergessen wir nicht, dass das Geschäftsklima in Grossbritannien auch unter weiteren Bedenken hinsichtlich des globalen Wachstums gedämpft wurde und es sieht nicht so aus, als würden diese Bedenken nachlassen.

Hat Grossbritannien von einem wirtschaftlichen Standpunkt aus die letzten drei Jahre vergeudet? Gab es ebenfalls positive Entwicklungen?

In einer freien Wirtschaft unterliegt die Ökonomie dem Primat der Politik, und das zu Recht. Die Unterbrechung der letzten drei Jahre kann man dementsprechend als die unerwünschte -aber unvermeidliche – Konsequenz des Referendums sehen. Es war chaotisch und wäre in einer Autokratie auch nicht passiert, aber es repräsentiert die demokratische Verarbeitung der sehr komplexen praktischen Konsequenzen der Volksabstimmung.

Wie sieht das wirtschaftliche Gesamtbild für 2020 aus? Was sind Ihre Erwartungen für das globale Wirtschaftswachstum?

Das wahrscheinlichste Szenario ist vermutlich, dass das globale Wachstum auch weiterhin im Schneckentempo verläuft, also ähnlich wie wir es 2019 erlebt haben. Die Risiken bestehen jedoch darin, dass die Dinge sich gegenüber den aktuellen Erwartungen eher verschlechtern, nicht verbessern. Insbesondere sehe ich ein beträchtliches Risiko für eine Rezession, entweder in den USA oder Europa in 2020 oder 2021.

Interview mit Markus Gisler, Präsident des CFO Forums



Prof. Dr. Markus Gisler ist Präsident des CFO Forums Schweiz. Nach der Ausbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer bei Arthur Andersen war er 16 Jahre bei der DKSH Gruppe tätig, davon acht Jahre in Asien als Finanzchef in Japan, auf den Philippinen und in Hongkong. 2013 hat er als vollamtlicher Dozent und Projektleiter ans Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern gewechselt. Seit dem 1. Juli 2019 ist er Institutsleiter des IFZ.

Der nächste Swiss CFO Day findet am 13. Januar 2020 statt (www.cfos.ch).

Zehn Jahre CFO-Umfrage, zehn Jahre Veränderungen.
CFOs haben angegeben, dass aus ihrer Sicht die
voranschreitende Digitalisierung die grösste
Veränderung in den letzten 10 Jahren war und dies
auch in den nächsten 10 Jahren bleiben wird. Was
denken Sie waren die grössten Auswirkungen der
Digitalisierung auf die Finanzfunktion und was könnte
hier noch kommen?

Ich sehe Auswirkungen für Finanzchefinnen und Finanzchefs im Finanzbereich und in ihrem Unternehmen als Ganzes. CFOs sind schon seit längerem dabei, die Prozesse in ihrem Verantwortungsbereich an neue Möglichkeiten, welche die Digitalisierung eröffnet, anzupassen. Diese Transformation des Finanzbereichs wird in den kommenden Jahren weitergehen. CFOs als Mitglieder der Geschäftsleitung müssen gleichzeitig strategische Chancen, die die Digitalisierung für das Gesamtunternehmen eröffnet, erkennen. Sie müssen diese Chancen bewerten und wo sinnvoll und unternehmenswertsteigernd, ergreifen und nutzen. Bei der Digitalisierung stehen wir immer noch erst am Anfang. Sowohl im Finanzbereich als auch auf der strategischen Ebene wird künftig noch sehr viel auf die CFOs zukommen.

Ebenfalls oft genannt wurde die Veränderung der Rolle des CFOs im Unternehmen, weniger reiner Datenlieferant, mehr strategischer Business Partner. Wie könnte die idealtypische Rolle eines CFOs in 10 Jahren aussehen?

CFOs sehen sich zukünftig nicht mehr als reine Datenlieferanten. Eigentlich haben sie sich noch nie nur in dieser Funktion gesehen – in der Realität war aber bis vor kurzem trotzdem häufig ein bedeutender Teil der Arbeit der Finanzabteilungen dieser Datensammlung und –aufbereitung gewidmet. Das haben neue technologische Möglichkeiten und Instrumente stark geändert. Nichtsdestotrotz bleibt der CFO auch in Zukunft der Garant für die rasche Verfügbarkeit von korrekten, relevanten und auf das Wesentliche fokussierten Zahlen.

Weil die Datenaufbereitung künftig weniger Zeit in Anspruch nehmen wird, wird er mehr Zeit für Projekte zur Verfügung haben und kann er sich stärker als bisher in strategische Belange einbringen. Die idealtypische Rolle des CFOs wird aber auch in 10 Jahren in einem Aushandlungsprozess von CEO, Verwaltungsrat und (Haupt-)Aktionären ausgemacht – zugeschnitten auf die konkreten Bedürfnisse des Unternehmens und dessen Stakeholder.

Der nächste Swiss CFO Day widmet sich dem Thema Global Value Chain Management – hochaktuell angesichts von Protektionismus und geopolitischen Herausforderungen. Was bedeutet dies für CFOs?

Es bedeutet, dass CFOs umdenken müssen. Nach Jahren der Optimierung der Wertschöpfungskette, der globalen Verteilung von Unternehmensfunktionen und Fertigungsinfrastrukturen vorwiegend nach Effizienzüberlegungen, weht nun der Wind aus einer anderen Richtung. Verschiedene Unternehmen haben in den vergangenen Monaten feststellen müssen, dass sie in der Vergangenheit Entscheide getroffen haben, die sich nun als riskant, teilweise gar als wertvermindernd erweisen. Das Primat der Politik nimmt wieder zu. Die Bedeutung der Politik war früher selbstverständlich, sie ist aber im Zuge der Globalisierung zurückgedrängt und manchenorts übersehen worden.

CFOs müssen innerhalb der Geschäftsleitung sicherstellen, dass politische Überlegungen und Risiken bei Unternehmensentscheiden, beispielsweise über Produktionsorte von Gütern und Dienstleistungen, über den Umgang mit politischen Repräsentanten, über Konsequenzen von kulturell heiklen Marketingkampagnen etc. in die Entscheidungsfindung einfliessen.

Währungsrisiken sind aus Sicht der CFOs wieder das grösste Unternehmensrisiko. Schweizer Unternehmen passen sich seit Jahren immer besser dem starken Schweizer Franken an. Gibt es trotzdem noch Stellschrauben, mit denen CFOs aus Ihrer Sicht die Widerstandsfähigkeit ihrer Unternehmen gegen die Frankenstärke erhöhen können?

Sich ständig in kleineren oder grösseren Schritten zu verbessern ist aus meiner Sicht eine der Stärken von Schweizer Unternehmen. Auslöser dafür sind u.a. gerade der starke Schweizer Franken und die hohen Personalkosten. Sie zwingen einen, nie zu ruhen. Auf der Kostenseite darf hier nicht nachgelassen werden. Was heute effizient ist, muss spätestens übermorgen hinterfragt werden, ob es das immer noch ist. Um auch weiterhin erfolgreich zu sein, braucht aber jedes Schweizer Unternehmen immer wieder neue Produkte, kundenorientierte Dienstleistungen und innovative Geschäftsmodelle. Hierzu können CFOs beispielsweise beitragen, indem sie sich für eine Unternehmenskultur einsetzen, die spielerisches Ausprobieren, Zulassen von unkonventionellen Ideen, kontrolliertes Scheitern unterstützt.

Die Zinserwartungen von Schweizer CFOs haben sich in der aktuellen Umfrage gedreht, Negativzinsen werden von einer grossen Mehrheit noch für mindestens 2 Jahre erwartet. Welche Folgen könnte die nun voraussichtlich noch länger anhaltende Negativzinsphase auf die Unternehmensfinanzierung haben?

Finanzchefinnen und Finanzchefs werden die Chance auf weiterhin günstiges Geld hoffentlich nicht ungenutzt vorbei ziehen lassen. Gleichzeitig müssen sie aber Widerstand leisten, sollte das günstige Geld im Unternehmen falsch eingesetzt werden. Sich zu stark zu verschulden, unausgewogene Fristigkeiten zu wählen oder Währungsexpositionen einzugehen, Investitionsrechnungen mittels zu tiefer Zinssätze zu positiv aussehen zu lassen, all dem muss ein CFO widerstehen. Ausserdem müssen CFOs beachten, welche Kollateralschäden durch die Negativzinsphase auf das Unternehmen zu kommen könnten. Hier denke ich vor allem an ungedeckte Personalvorsorgeverpflichtungen im BVG. Die Verheissungen der Negativzinsphase auf der Seite der Unternehmensfinanzierung haben eine Kehrseite, die verantwortungsbewusste CFOs bereits heute auf den Risiko-Charts ihrer Unternehmen deutlich markieren

Kontakte und Autoren

Kontakte



Reto Savoia CEO Deloitte Switzerland +41 58 279 60 00 rsavoia@deloitte.ch



Alessandro Miolo Managing Partner Audit & Assurance und CFO Programme Leader +41 58 279 72 27 amiolo@deloitte.ch

Autoren



Dr. Michael Grampp Chefökonom & Leiter Research +41 58 279 68 17 mgrampp@deloitte.ch Follow me on Twitter @michaelgrampp



Dennis Brandes Economist & Research Manager +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.



Herzlichen Dank an Damian Rohr für seine wertvollen Beiträge zu diesem Bericht.

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

Die CFO-Umfrage von Deloitte | Vorbereiten auf stürmischere Zeiten

Deloitte.

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 NSE 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.

© Deloitte AG 2019. Alle Rechte vorbehalten.