



Die CFO-Umfrage von Deloitte

Wachstumsaussichten: Schweiz noch gut,
Europa vor Rückfall in die Mittelmässigkeit

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

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Über die Schweizer und die europäische CFO-Umfrage

Deloitte führt CFO Umfragen weltweit in über 60 Ländern durch. Seit 2009 zeigt die Schweizer Umfrage die Einschätzungen von Chief Financial Officers zu Geschäftsaussichten, Finanzierungen, Risiken und Strategien. An der 36. Befragung zum ersten Halbjahr 2019 vom 27. Februar bis zum 27. März 2019 haben 102 CFOs teilgenommen.

Seit 2015 werden Ergebnisse aus mittlerweile 20 europäischen Ländern in einem gemeinsamen Bericht zusammengefasst. An der aktuellen Umfrage nahmen 1'473 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

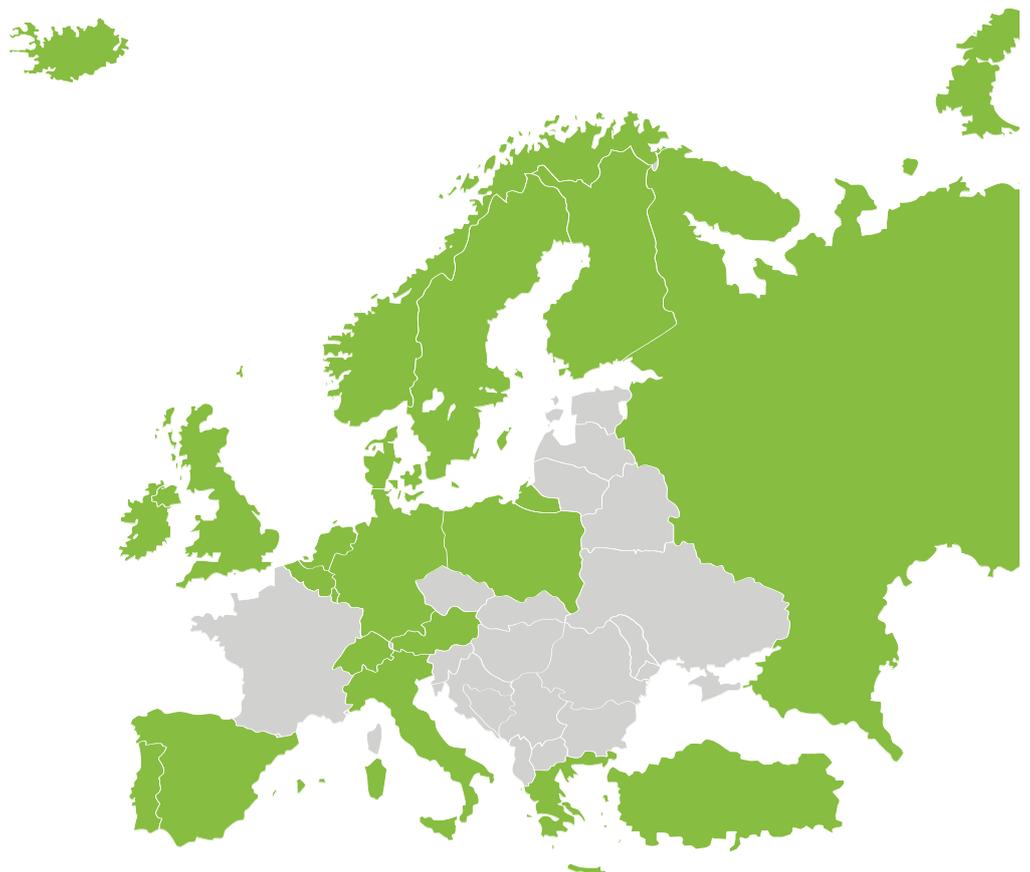
Hinweis zur Methodik

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 Finanz- und Wirtschaftslage dargestellt. Falls Sie weitere Informationen über nicht wiedergegebene Fragen wünschen, freuen wir uns auf Ihre Anfrage.

Teilnehmende Länder Europäische CFO-Umfrage 1. Halbjahr 2019



Inhaltsverzeichnis

Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage	4
Wichtigste Ergebnisse der Europäischen Umfrage	5
Konjunkturoptimismus kühlt ab	6
Rezessionsorgen (fast) nur ausserhalb der Schweiz	7
Geschäftsaussichten leicht schlechter ...	8
... bleiben aber in der Schweiz positiv	9
Unternehmenskennzahlen: Umsatzerwartungen weiter gut	10
Schweizer Rekrutierungspläne intakt	11
Unsicherheit erstmals wieder ansteigend	12
Sorgen vor einer Nachfrageschwäche nehmen zu	13
Negativzinsen mehrheitlich bis 2021 erwartet	14
Strategien und Massnahmen	15
Interviews mit den CFO of the Year Preisträgern 2019	16
Interview mit Adrian Widmer, Sika Gruppe	17
Interview mit Stephan Zehnder, Bossard Gruppe	19
Interview mit Tobias Knechtle, Valora Gruppe	20
Kontakte und Autoren	21



Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage

Die Erwartungen für die Schweizer Konjunktur und das eigene Unternehmen gehen im Vergleich zur Herbstumfrage zurück – bleiben aber deutlich positiv. Es wird weiter investiert und Personal gesucht. Geopolitische Risiken, Nachfrageschwäche und Digitalisierung bereiten vielen Finanzchefs aber zunehmend Sorgen.



Geschäftsaussichten bleiben trotz Rückgang gut

65%
5 pp ▼

schätzen die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens in den nächsten 12 Monaten positiv ein.



Konjunkturaussichten gehen noch stärker zurück, bleiben aber deutlich positiv

53%
26 pp ▼

schätzen die Aussichten für die Schweizer Konjunktur in den nächsten 12 Monaten positiv ein.



Es wird weiter investiert und Personal gesucht

35%
4 pp ▼

erwarten steigende Investitionen in den nächsten 12 Monaten, 21% erwarten fallende Investitionen.



Risiko einer Nachfrageschwäche stärker im Fokus

Eine Nachfrageschwäche in der Schweiz wird am zweithäufigsten als Unternehmensrisiko angegeben, eine schwächere Auslandsnachfrage am fünfthäufigsten. Führend bleiben geopolitische Risiken, wobei Brexit deutlich häufiger genannt wird als zuvor.

42%
0 pp ►

erwarten steigende Mitarbeiterzahlen in den nächsten 12 Monaten, 22% fallende. Die Aussichten in der Schweiz entwickeln sich hier gegenläufig zu den schlechteren Beschäftigungsaussichten in Europa.



Digitalisierung: Drittgrösstes Unternehmensrisiko, zweitwichtigste Strategie

Digitalisierung als Risiko: Cyber-Kriminalität und neue Konkurrenz und Herausforderungen durch neue Geschäftsmodelle. Gleichzeitig setzen die meisten auf Digitalisierung, häufig um Effizienzsteigerungen zu ermöglichen.



Negativzinsen bis 2021

41%

erwarten auch in 2 Jahren negative Referenzzinsen der Schweizerischen Nationalbank, gegenüber 31%, die positive Zinsen erwarten. 28% erwarten Nullzinsen.



Wichtigste Ergebnisse der Europäischen Umfrage

Zurück in der Mittelmässigkeit. Die Wachstumsaussichten in Europa gehen noch einmal zurück. Die Verschlechterung zieht sich durch die meisten Kennzahlen und gilt für die meisten der befragten Länder. Allerdings, trotz der erneuten Verschlechterung sind die Aussichten für die meisten Länder immer noch positiv. Einige wenige sehr pessimistische Länder ziehen den europäischen Durchschnitt nach unten, vor allem Grossbritannien.



Geschäftsaussichten eingetrübt

24%
1 pp ▼

schätzen im europäischen Durchschnitt die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens im Vergleich zu vor drei Monaten optimistischer ein, 26% sind pessimistischer. Grossbritannien ist das pessimistischste Land, aber auch deutsche CFOs sind pessimistischer als zuvor. In mehr als der Hälfte der befragten Länder sind allerdings weiterhin die Optimisten in der Mehrheit.



Hohe Unsicherheit

63%
1 pp ▲

schätzen die Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld als hoch ein. Besonders hoch wird die Unsicherheit in Grossbritannien eingeschätzt, wo 96% sie als hoch empfinden.



Umsatz- und Margenerwartungen schlechter aber mehrheitlich weiter gut

60%
0 pp ►

erwarten steigende Umsätze in den nächsten 12 Monaten, 21% erwarten fallende.



Erwartungen für Investitionen und Mitarbeiterzahlen nur noch leicht positiv

36%
3 pp ▼

erwarten steigende Investitionen in den nächsten 12 Monaten, 27% erwarten fallende Investitionen.

37%
5 pp ▼

erwarten steigende Margen in den nächsten 12 Monaten, 31% fallende. Die Margenerwartungen sind damit schlechter als die Umsatzerwartungen und im europäischen Durchschnitt schlechter als in der Schweiz.

32%
3 pp ▼

erwarten steigende Mitarbeiterzahlen in den nächsten 12 Monaten, 29% fallende. In den meisten Ländern erwarten CFOs weiter steigende Mitarbeiterzahlen, aber weniger sind optimistisch als zuvor.



Risikobereitschaft niedrig

20%
4 pp ▼

sind bereit mehr Risiko einzugehen. Die Risikobereitschaft ist durchgehend niedrig. In Österreich ist sie mit 39% am höchsten. In der Türkei, Island und Grossbritannien ist sie einstellig, in Deutschland ist sie mit 11% kaum höher.

Konjunkturoptimismus kühlt ab

Die Erwartungen für die Schweizer Konjunktur kühlen sich ab, bleiben aber deutlich positiv. 53% der CFOs in der Schweiz sind optimistisch für die Schweizer Konjunktur in den nächsten 12 Monaten, 10% pessimistisch – eine deutliche Mehrheit bleibt demnach positiv gestimmt. Der Anteil der Optimisten lag seit Ende 2016 höher, Anfang 2018 sogar bei 88%. Der aktuelle Wert ist aber immer noch leicht besser als der Durchschnitt seit 2009 (51%), und der Anteil der Pessimisten ist weiterhin deutlich unterdurchschnittlich (18% seit 2009).

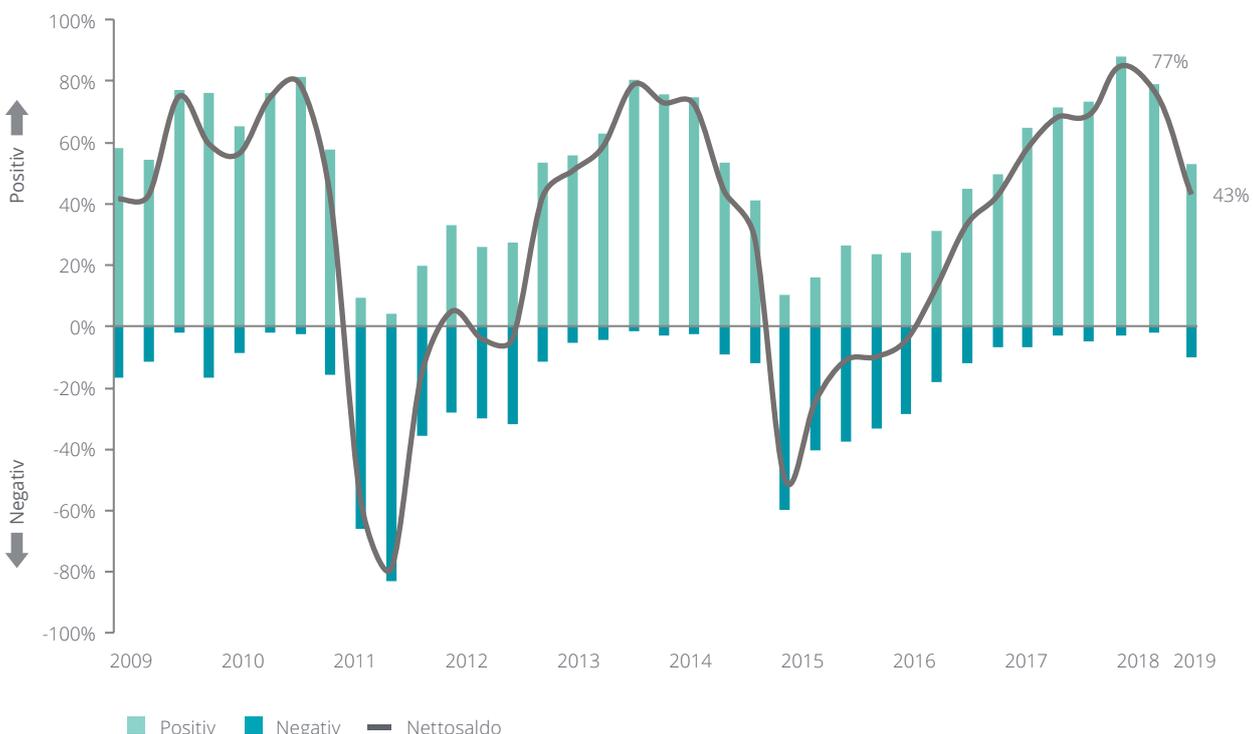
Auch wenn die Unsicherheit etwas zugenommen hat, sehe ich die Aussichten für die nächsten Quartale eher positiv. Die Schweizer Wirtschaft hat zudem in der Vergangenheit immer wieder ihre schnelle Anpassungs- und Innovationsfähigkeit bewiesen. Eine Voraussetzung dafür sind natürlich weiterhin vernünftige Rahmenbedingungen.

Adrian Widmer, CFO Sika Gruppe

Ein ähnlicher Trend zeigt sich in den offiziellen Wachstumsprognosen des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO. Die Prognose für 2019 (Stand: April 2019) liegt mit 1.1% deutlich unter dem Wirtschaftswachstum von letztem Jahr (2.5%). Schon für 2020 wird aber eine Beschleunigung auf 1.7% erwartet und damit genau auf das Durchschnittswachstum, das die Schweizer Wirtschaft nach Abklingen der Finanzkrise ab 2011 erreichen konnte.

Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz

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

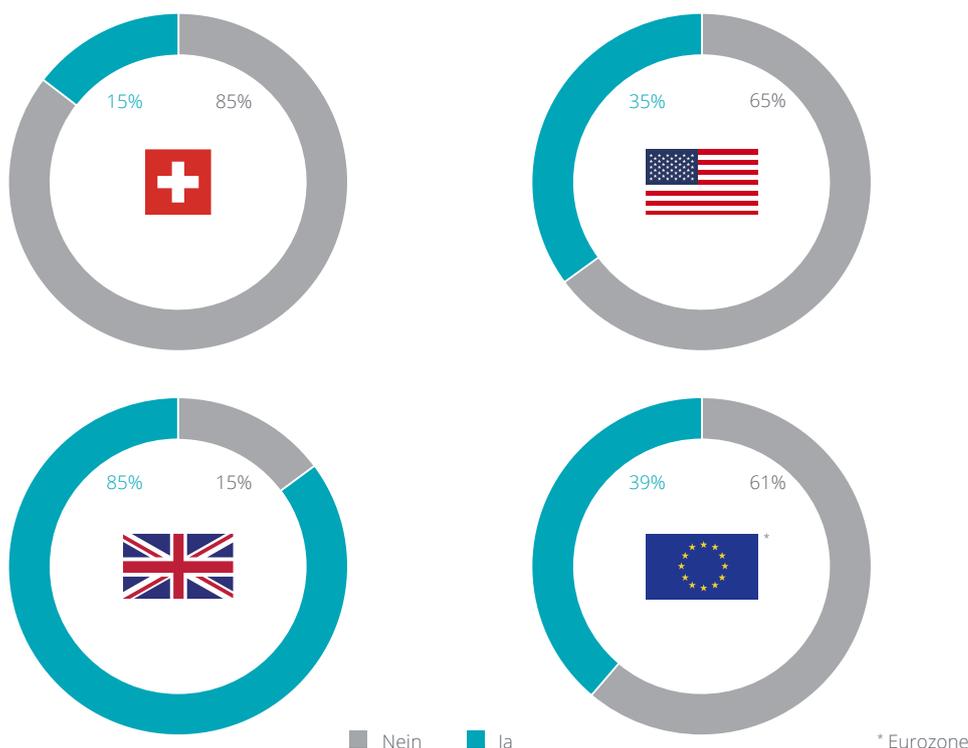


Rezessionssorgen (fast) nur ausserhalb der Schweiz

Die Rezessionserwartungen von CFOs in der Schweiz für die nächsten 2 Jahren fallen analog zu den Konjunkturerwartungen aus: Schlechter als in der vorherigen Umfrage, aber noch immer gut. 15% erwarten eine Rezession, so viele wie seit Ende 2015 nicht mehr. Die überwiegende Mehrheit erwartet jedoch keine Rezession und im Vergleich zu den Erwartungen von CFOs in der Schweiz für Rezessionen im Ausland sind die Erwartungen für die Schweizer Konjunktur optimistisch. So erwarten 35% eine Rezession in den USA, 39% in der Eurozone und sogar 85% in Grossbritannien. Alle Werte für Grossbritannien in der aktuellen Umfrage, sowohl Erwartungen von Schweizer CFOs als auch die ihrer britischen Kollegen, dürften stark von der Brexit-Unsicherheit beeinflusst sein. Die Schweizer CFOs gehören im europäischen Vergleich zu den optimistischsten für das eigene Land. Nur CFOs in Norwegen (1%), Spanien, Luxemburg (je 8%) sowie Polen (10%) gehen von einer niedrigeren Eintrittswahrscheinlichkeit einer Rezession aus (innerhalb eines leicht kürzeren Zeitraumes von 18 Monaten als bei der Fragestellung in der Schweiz).

Schweizer CFOs gehen damit mehrheitlich davon aus, dass sich die Schweiz von einer Rezession in einem ihrer wichtigsten Handelspartner würde entkoppeln können. Dies wäre einerseits eine Herausforderung, gerade wenn es sich um den grössten Handelspartner, die Eurozone handeln würde, nicht zuletzt aufgrund der dann zu erwartenden Währungsturbulenzen. Andererseits hat die Schweiz ähnliche Herausforderungen in der Vergangenheit bewältigen können, so beispielsweise 2012 / 2013: Die Eurozone schrumpfte 2 Jahre hintereinander, die Schweizer Wirtschaft verzeichnete Wachstum von 1.0% bzw. 1.9%. CFOs in der Eurozone teilen die Einschätzung ihrer Schweizer Kollegen zur Wahrscheinlichkeit einer Rezession in der Eurozone weitgehend – 35% gehen davon aus. Dagegen sind europäische CFOs optimistischer als CFOs in der Schweiz was die USA angeht: Nur 20% erwarten hier eine Rezession.

Abb. 2. Rezessionserwartungen innerhalb der nächsten 2 Jahre von CFOs in der Schweiz



Geschäftsaussichten leicht schlechter ...

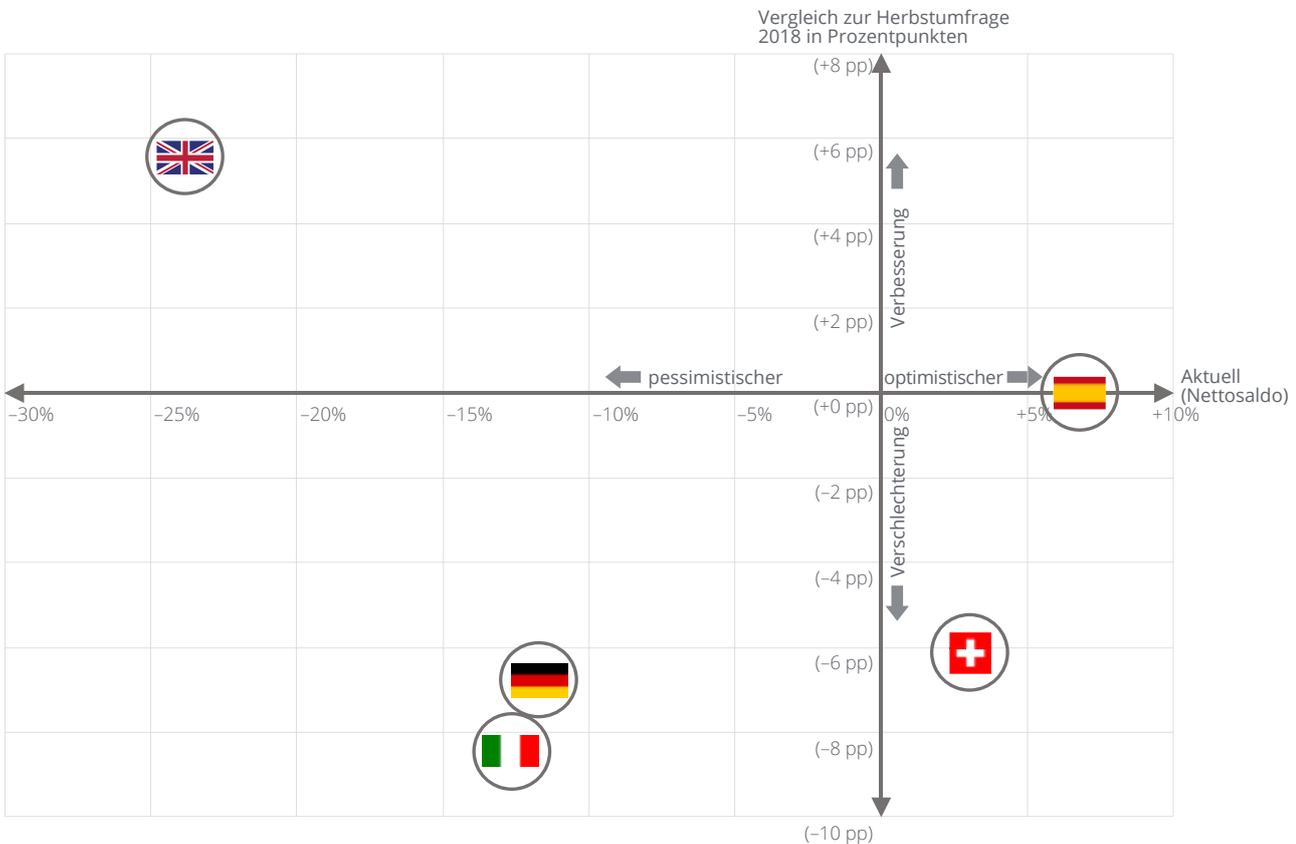
Die Geschäftsaussichten im Vergleich zu vor 3 Monaten gehen erneut leicht zurück, in der Schweiz wie auch in den meisten befragten europäischen Ländern. In der Schweiz ist eine sehr kleine Mehrheit optimistischer als vor 3 Monaten: 26% gegenüber 23%, die pessimistischer gestimmt sind. Der resultierende Nettosaldo von 3% ist der niedrigste seit Ende 2015.

schlechter. Der Nettosaldo in Grossbritannien steigt um 6 Prozentpunkte an – die einzige Verbesserung, die die britischen Umfrageergebnisse in der aktuellen Umfrage verzeichnen können. Dennoch bleibt der britische Nettosaldo mit –24% stark negativ. Nur 14% der britischen CFOs sind optimistischer als vor 3 Monaten (38% pessimistischer).

Dennoch liegt die Schweiz damit besser als der europäische durchschnittliche Nettosaldo, (–2%). In Deutschland geht er um 7 Prozentpunkte auf –12%, Italien liegt jeweils um einen Punkt

Abb. 3. Finanzielle Unternehmensaussichten im europäischen Vergleich

Wie sehen CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder und Vergleich zur Herbstumfrage. Spanien hat an der vorherigen Umfrage nicht teilgenommen



... bleiben aber in der Schweiz positiv

Die Geschäftsaussichten für die nächsten 12 Monaten werden von CFOs in der Schweiz weiterhin mit grosser Mehrheit als positiv eingestuft, wengleich auch hier eine leichte Verschlechterung zu verzeichnen ist. Fast zwei Drittel schätzen die Aussichten positiv ein, nach 70% im Herbst. Deutlich mehr CFOs sind damit optimistisch für die Aussichten des eigenen Unternehmens als für die Schweizer Konjunktur; die Geschäftsaussichten entkoppeln sich gewissermassen teilweise von den Konjunkturaussichten.

Der Rückgang vor allem bei den Konjunkturaussichten mag auf den ersten Blick dramatisch aussehen – die Aussichten insbesondere für das eigene Unternehmen bleiben indes gut.

Abb. 4. Finanzielle Unternehmensaussichten Schweiz

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



Unternehmenskennzahlen: Umsatzerwartungen weiter gut

Noch gute Aussichten trotz Rückgang ist auch das Bild bei den detaillierten Unternehmenskennzahlen. Die Lage bleibt in den meisten Ländern gut, wenngleich etwas schlechter als im Herbst 2018. Nur ein kleiner Anteil der befragten Länder ist stark pessimistisch und zieht den europäischen Durchschnitt nach unten, vor allem Grossbritannien. Insbesondere die Umsatzerwartungen bleiben meist mit grosser Mehrheit positiv, sowohl in der Schweiz als auch in Europa. In der Schweiz erwarten 71% einen Anstieg des Umsatzes innerhalb der nächsten 12 Monate. In Deutschland sind es mit 66% nur leicht weniger und auch im europäischen Durchschnitt sind 60% optimistisch. In den meisten befragten Ländern erwartet damit eine Mehrheit steigende Umsätze. Spanien etabliert sich unter den grösseren Volkswirtschaften mit einem Nettosaldo von 60% als das optimistischste Land. Grosse Ausnahme ist Grossbritannien, das sich wie schon in den letzten Umfragen durchgehend als das Land mit den schlechtesten Erwartungen erweist. Die Brexit-Unsicherheit wirkt sich weiterhin stark negativ aus. Nur 26% aller CFOs in Grossbritannien erwarten steigende Umsätze, 50% fallende. Der resultierende Nettosaldo (-24%) ist der mit Abstand niedrigste aller befragten Länder. Im Vergleich zu den folgenden Kennzahlen sind die britischen Umsatzerwartungen allerdings noch gut, denn für die anderen britischen Kennzahlen ergeben sich nur einstellige Anteile für positive Erwartungen.

Die Margenerwartungen fallen schlechter aus als die Umsatzerwartungen. Der Nettosaldo ist tiefer, der Rückgang zum Herbst 2018 höher. Dies gilt für den europäischen Durchschnitt wie für die Schweiz. In beiden Fällen bleibt der Nettosaldo aber positiv und fällt in der Schweiz ausserdem deutlich höher aus als der europäische Durchschnitt. Die Schweiz kann sich damit trotz des anhaltend starken Schweizer Franks bei den Margenerwartungen besser positionieren als viele andere europäische Länder, einschliesslich Deutschland. Die Werte in Grossbritannien fallen wie erwähnt stark negativ aus und ziehen den europäischen Durchschnitt nach unten: Gerade einmal 5% der britischen CFOs erwarten steigende Margen, 68% fallende.

Abb. 5. 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. Spanien hat an der vorherigen Umfrage nicht teilgenommen

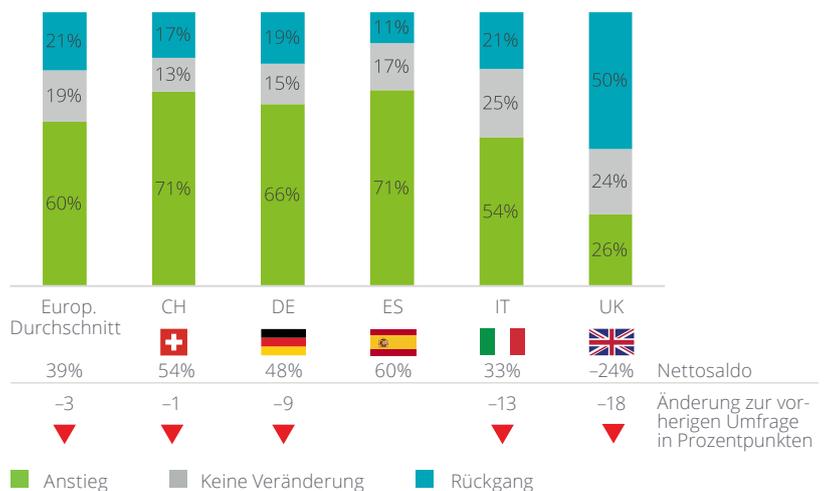
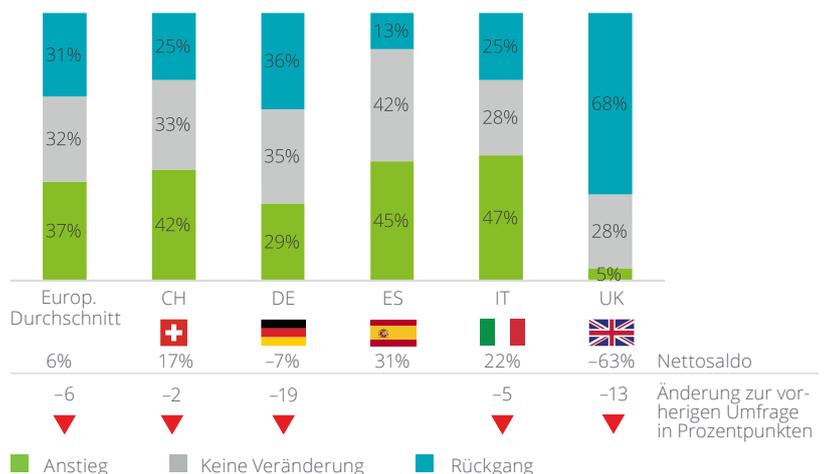


Abb. 6. Margenerwartungen im europäischen Vergleich

Prozent der CFOs, die erwarten, dass operative Margen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder. Spanien hat an der vorherigen Umfrage nicht teilgenommen

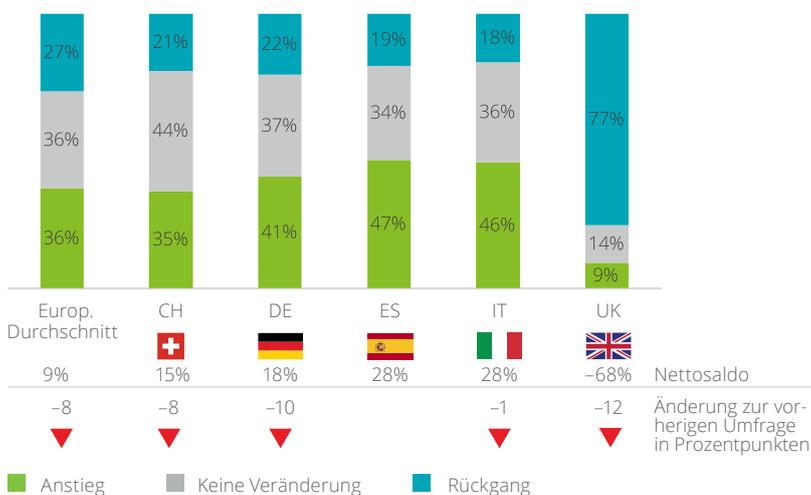


Schweizer Rekrutierungspläne intakt

Die Investitionserwartungen gehen zurück, leicht stärker als die Margenerwartungen, bleiben aber ebenfalls positiv, sowohl in der Schweiz als auch im europäischen Durchschnitt. Insgesamt bleiben Unternehmen damit investitionsbereit, allerdings mittlerweile deutlich weniger als im letzten Jahr. Immerhin ergeben sich für die meisten Länder Mehrheiten, die steigende Investitionen erwarten, obwohl häufig vergleichsweise kleine und im Vergleich zum Herbst schrumpfende. Der nur einstellige europäische Durchschnitt wird wie generell von wenigen sehr pessimistischen Ländern verursacht, allen voran Grossbritannien. Aber auch CFOs in Finnland, Island und der Türkei sind mehrheitlich skeptisch was Investitionen in den nächsten 12 Monaten angeht.

Abb. 7. Investitionserwartungen im europäischen Vergleich

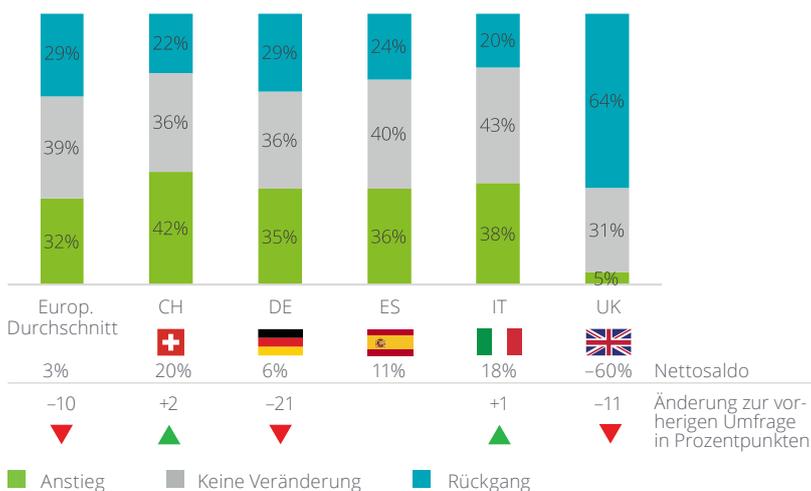
Prozent der CFOs, die erwarten, dass Investitionen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden, Ergebnisse für ausgewählte europäische Länder. Spanien hat an der vorherigen Umfrage nicht teilgenommen



Erwartungen für Mitarbeiterzahlen fallen im europäischen Durchschnitt leicht schlechter aus als die Investitionserwartungen und der Rückgang zur vorherigen Umfrage ist höher. Zum zweiten Mal in Folge ergibt sich für die Schweiz das Gegenteil: Der Nettosaldo der Erwartungen für Mitarbeiterzahlen nimmt im Vergleich zur vorherigen Umfrage zu und liegt über dem europäischen Durchschnitt. Schweizer Unternehmen planen daher weiterhin mehrheitlich zusätzliche Stellen zu schaffen (Nettosaldo 20%). Ähnliches zeigt sich in der aktuellen SECO Prognose zur Arbeitslosigkeit in der Schweiz, die von einem Rückgang dieses Jahr auf 2.4% ausgeht. In den meisten Ländern geht eine Mehrheit weiter von steigenden Mitarbeiterzahlen aus. Allerdings ist diese teilweise deutlich kleiner als zuvor. In Deutschland, das in den letzten Jahren die Arbeitslosenquote erheblich reduzieren konnte, geht der Nettosaldo beispielsweise um 21 Prozentpunkte auf nur noch 6% zurück.

Abb. 8. 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. Spanien hat an der vorherigen Umfrage nicht teilgenommen

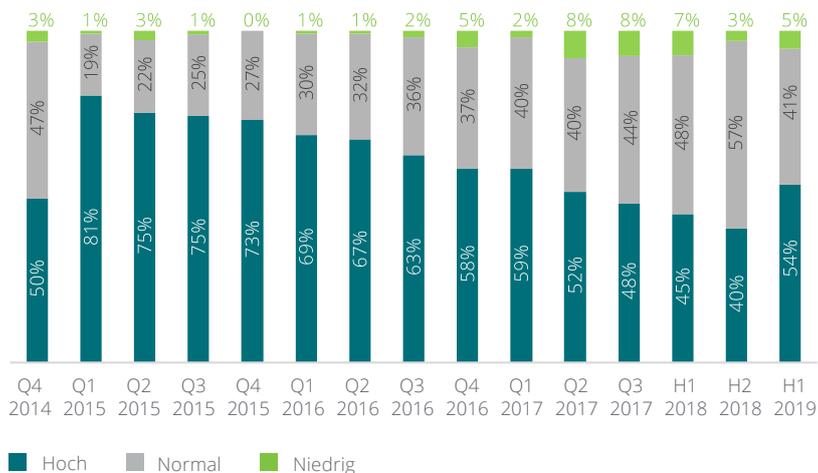


Unsicherheit erstmals wieder ansteigend

Trendwende bei der wahrgenommenen Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld? Diese nimmt zum ersten Mal seit Q1 2015 aus Sicht der CFOs in der Schweiz wieder zu. Der Anstieg ist zudem recht deutlich (plus 14 Prozentpunkte), und diese Einschätzung wird von CFOs in den meisten befragten Ländern geteilt. In einigen Ländern wird die Unsicherheit noch deutlich höher eingestuft. So findet sich in Deutschland (91%) und Grossbritannien (96%) kaum ein CFO, der die Unsicherheit (bei leicht anderer Fragestellung) nicht als hoch einstuft.

Abb. 9. Unsicherheit aus Sicht Schweizer CFOs

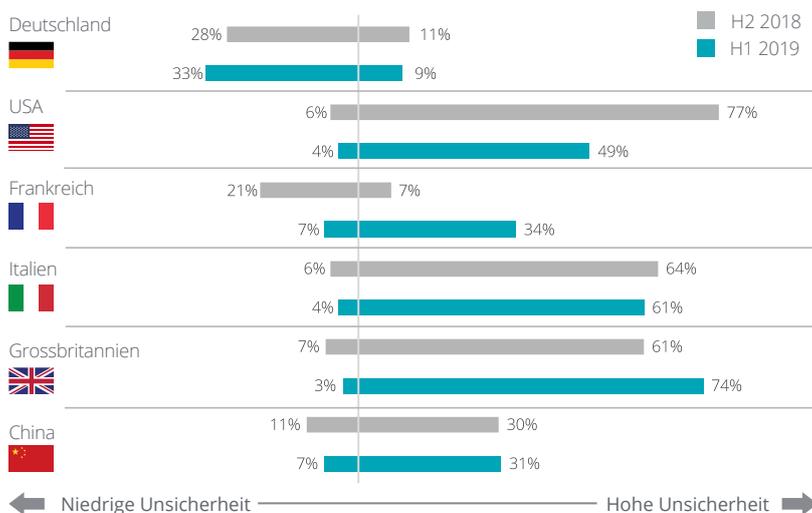
Wie schätzen Sie das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld ein?



Aus Sicht der CFOs in der Schweiz löst Grossbritannien die USA als grossen Handelspartner mit der höchsten politischen Unsicherheit ab. Die Brexit-Unsicherheit lässt die schon zuvor hohe Einstufung Grossbritanniens weiter ansteigen, während die vorübergehende Entspannung im Handelsstreit und das Ende des «Shutdowns» der US-Regierung die Unsicherheit in den USA aus Sicht der CFOs verringert. Die langanhaltenden Demonstrationen und die mangelnden Reformerfolge in Frankreich lassen die Risikoeinstufung Frankreichs nach oben schnellen. Italien wird weiterhin als sehr unsicher eingestuft, angesichts des Rückfalls in eine Rezession und mangelnder Strukturreformen nicht überraschend. Deutschland bleibt aus Sicht der Schweizer CFOs als einziger grosser Handelspartner ohne hohe Unsicherheit.

Abb. 10. Risiken Schweizer Handelspartner

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



Als globales Unternehmen spüren wir diese Veränderungen und deren Herausforderungen seit längerem. Doch bietet auch ein solches Umfeld Wachstumschancen. Diese wollen wir nutzen.

Stephan Zehnder, CFO Bossard Gruppe

Sorgen vor einer Nachfrageschwäche nehmen zu

Welche Risiken lassen aus Sicht der Schweizer CFOs die Unsicherheit wieder ansteigen? Geopolitische Risiken werden in der aktuellen Umfrage wieder am meisten genannt (nach Platz 2 in der letzten Umfrage). Sehr viel stärker als zuvor denken CFOs dabei an einen Brexit. Ebenfalls stark ansteigend sind Sorgen vor einer Nachfrageschwäche, vor allem in der Schweiz. Diese belegt neu den 2. Platz. Sorge vor einer schwächeren Auslandsnachfrage findet sich ebenfalls in den Top-5 der meistgenannten Risiken. Die Digitalisierung wird häufig als Risiko und nicht als Chance gesehen, wobei hier neben Cyber-Kriminalität auch die Herausforderungen von neuen Geschäftsmodellen und neuen Konkurrenten genannt werden. Der Schweizer Franken wird dagegen nicht mehr häufig genannt – Schweizer Unternehmen haben sich zunehmend gut darauf eingestellt. In anderen europäischen Ländern wird der Fachkräftemangel häufig als grösstes Risiko gesehen, so beispielsweise in Deutschland. CFOs in vielen Ländern sehen eine Nachfrageschwäche als grösstes Risiko, beispielsweise in Italien. Sondereffekte wirken in der Türkei (Währungsvolatilität als grösstes Risiko) und Grossbritannien (Brexit).

Die hohe wahrgenommene Unsicherheit wirkt sich auf die Risikobereitschaft der CFOs aus. Diese fiel schon im Herbst gering aus und reduziert sich im Durchschnitt und in den meisten Ländern noch einmal. In keinem befragten Land ist eine Mehrheit risikofreudig. Die Türkei weist den niedrigsten Anteil risikobereiter CFOs aus (4%), danach folgen Island (8%) und Grossbritannien (9%). Auch in Deutschland sind wenige risikobereit (11%), immerhin fast doppelt so viele sind es in der Schweiz (21%). Die Schweiz liegt damit leicht über dem europäischen Durchschnitt. Der Rückgang zur vorherigen Umfrage ist jedoch hoch, der Anteil der Risikobereiten sinkt um 18 Prozentpunkte, der höchste Rückgang in der Schweiz seit Q4 2014.

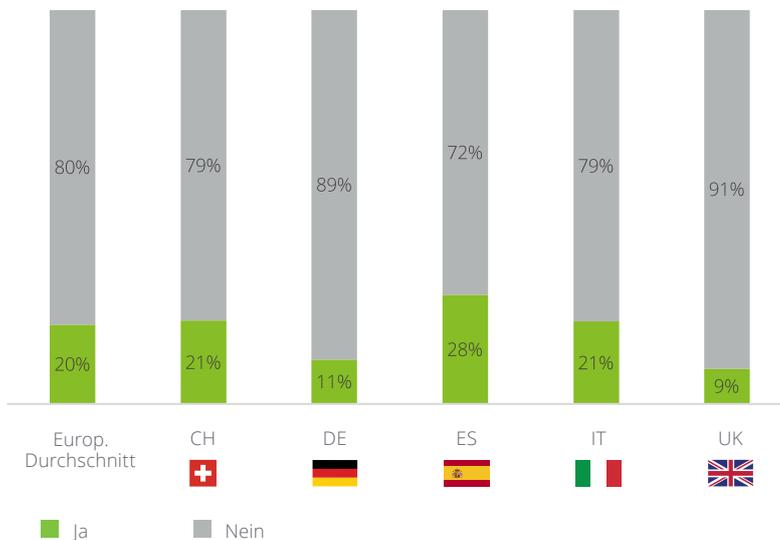
Abb. 11. Unternehmensrisiken Schweiz

Was sind die grössten internen und/oder externen Risiken für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten? Angabe von bis zu 3 Risiken

	Rang	Risikofaktor
	1	Geopolitische Risiken
	2	Nachfrageschwäche
	3	Digitalisierung / Technologischer Wandel
	4	Regulierung
	5	Auslandsnachfrage
	6	Preis- / Kosten- / Margendruck
	7	Handelshemmnisse
	8	Fachkräftemangel
	9	Währungsrisiken
	10	Interne Unternehmensprobleme

Abb. 12. Risikobereitschaft im europäischen Vergleich

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

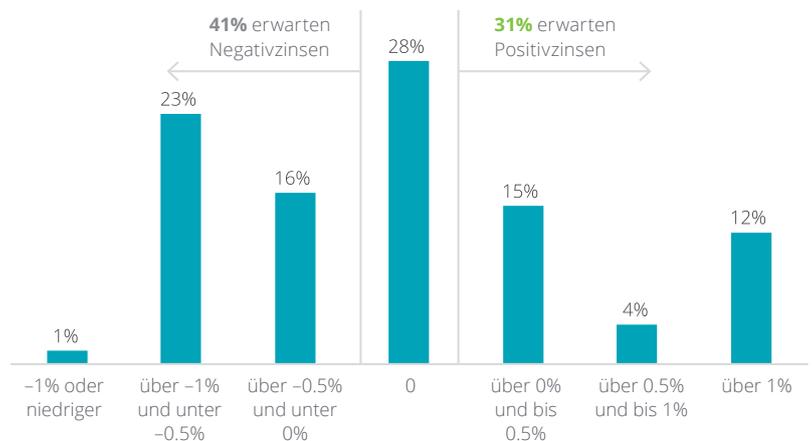


Negativzinsen mehrheitlich bis 2021 erwartet

Eine relative Mehrheit von Schweizer CFOs erwartet auch in 2 Jahren noch Negativzinsen: 41% erwarten Negativzinsen, 31% Zinsen von über 0%, 28% Nullzinsen. Sowohl die amerikanische als auch die Europäische Zentralbank haben ihre Zinsschritte bis auf weiteres verschoben (die EZB jüngst bis mindestens Ende 2019). Angesichts der Frankenstärke kann die Schweizerische Nationalbank damit ebenfalls bis auf weiteres die Zinswende nicht einläuten.

Abb. 13. Zinserwartungen Schweiz

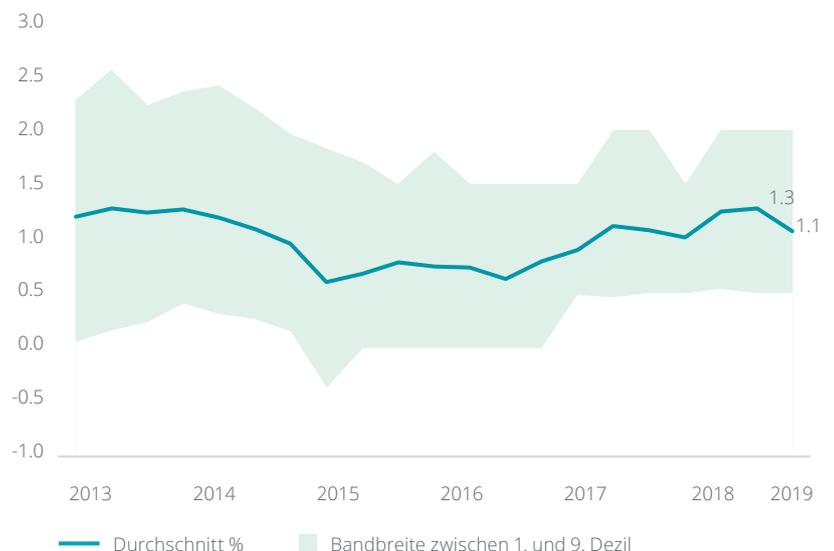
Welchen Schweizer Referenzzinssatz erwarten Sie in 2 Jahren (Mitte des Zielbandes für den Referenzzinssatz der Schweizerischen Nationalbank)?



Die Inflationserwartungen von Schweizer CFOs in 2 Jahren gehen leicht zurück. Mit 1.1% liegen diese nahe am langjährigen Erwartungsdurchschnitt von 1.2% seit 2010. Sie fallen von allen befragten Ländern am tiefsten aus. CFOs in Deutschland erwarten beispielsweise 1.7%, CFOs in der Eurozone 1.5%. Die höchsten Erwartungen haben türkische CFOs mit 19%.

Abb. 14. Inflationserwartungen

Inflationserwartungen Schweizer Unternehmen in 2 Jahren, Durchschnitt und Bandbreite der Erwartungen zwischen erstem und neuntem Dezil



Strategien und Massnahmen

Wie stellen sich CFOs auf diese Herausforderungen ein? CFOs in der Schweiz setzen mehrheitlich auf expansive Strategien: Organisches Wachstum wird hier von den meisten genannt und auch die Einführung neuer Produkte oder Dienstleistungen gehört zu den meistgenannten (Standard-) Strategien. Digitale Transformation ist für nahezu alle befragten Unternehmen wichtig, häufig um sowohl Wachstumsstrategien als auch Effizienzprogramme überhaupt erst umsetzen zu können. Geschäftsmodellinnovation ist für mehr als die Hälfte der Unternehmen wichtig, einerseits ein hoher Wert, der andererseits aber hinter den führenden Strategien bereits recht deutlich zurückbleibt.

Dasselbe zeigt sich auch bei der Frage nach dem derzeit wichtigsten Beitrag, den CFOs leisten um ihr Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber einem möglichen Wirtschaftsabschwung zu machen. Die beiden meistgenannten Blöcke in der Schweiz sind Effizienzsteigerung bzw. Kostensenkung und der verstärkte Einsatz von Technologie, häufig auch in Kombination – Effizienzsteigerung durch Digitalisierung. Der Einsatz von Digitalisierung als Wachstumshebel und Geschäftsmodellinnovation werden ebenfalls genannt, aber bereits deutlich seltener, ebenso kundenorientierte Programme. Europäische CFOs setzen dagegen (bei leicht anderer Fragestellung) stärker auf kundenorientierte Massnahmen, dafür vergleichsweise selten auf den Einsatz fortgeschrittener Technologie. Hier zeigt sich das bestehende Potential, Digitalisierung breiter einzusetzen, in der Schweiz wie in Europa.

Wir haben schon in den letzten Jahren gezeigt, dass wir ein widerstandsfähiges Geschäftsmodell aufgebaut haben. Eine Kernaufgabe des CFO ist dabei, für eine solide Finanzierungsstrategie und Kapitalstruktur zu sorgen.

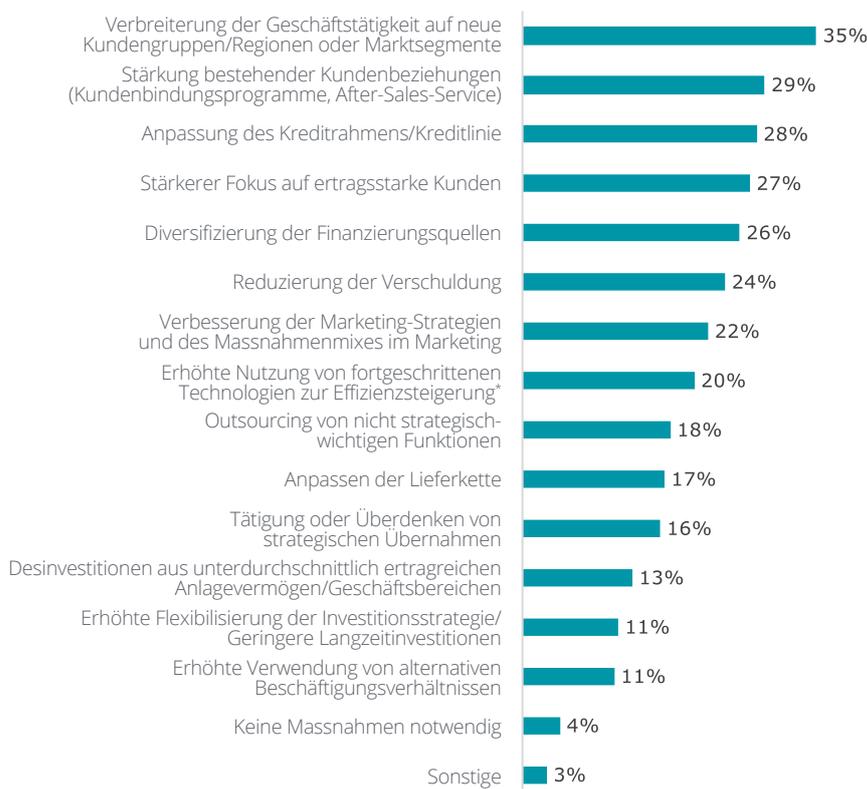
Abb. 15. Unternehmensstrategien

Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Strategien für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten wahrscheinlich sein werden. Anteil wichtig und sehr wichtig in %



Abb. 16. Massnahmen um Unternehmen widerstandsfähiger zu machen

Was ist die wichtigste Massnahme, die Sie aktuell durchführen, um Ihr Unternehmen widerstandsfähiger gegenüber einer möglichen Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds zu machen? Mehrfachnennungen möglich



* (Analytics, Internet of Things, Augmented/Virtual Reality, Robotics, 3D Druck, Cloud Computing)

Interviews mit den CFO of the Year Preisträgern 2019



Wie – und wie unterschiedlich – wirken sich die zuvor beschriebenen Entwicklungen auf Schweizer Unternehmen aus? Die drei Preisträger des CFO of the Year Awards 2019 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 letztem Jahr werden Preise in drei Kategorien vergeben:

- Swiss Market Index Expanded (SMIEXP)
- Swiss Performance Index Extra (SPIEX) ohne 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 Fähigkeiten von Finanzchefs angemessen berücksichtigt werden. Neben anderen hochkarätigen Schweizer Unternehmen und Experten ist auch Deloitte Jury-Mitglied.

Die Preisträger im Jahr 2019 sind:

Adrian Widmer, Sika AG

Stephan Zehnder, Bossard Holding AG

Tobias Knechtle, Valora Holding AG

Weitere Informationen zum Award, den Vergabekategorien und dem CFO Forum Schweiz finden Sie hier:

<https://cfos.ch/swiss-cfo-day-2019/cfo-of-the-year-award/>

Interview mit Adrian Widmer, Sika Gruppe

CFO of the Year 2019 | Kategorie SMIEXP

Zur Person:

Adrian Widmer hat an der Universität Zürich Wirtschaftswissenschaften studiert. Danach war er u.a. in verschiedenen Funktionen bei der Textron Inc. (USA und Grossbritannien) tätig. Im Jahr 2000 übernahm er bei der Bauchemiedivision von Degussa die Position als Manager Corporate Finance und wurde später u.a. zum CFO der Schweizer Gesellschaft ernannt. Von 2005 bis 2007 war er Geschäftsführer Construction Systems Deutschland/Schweiz und Österreich bei BASF (Degussa). Adrian Widmer trat 2007 als Head Group Controlling bei Sika ein und wurde 2 Jahre später zusätzlich mit der Verantwortung für die weltweiten M&A Aktivitäten betraut. Seit 2014 ist Adrian Widmer als CFO Mitglied der Konzernleitung. Adrian Widmer prägte das Unternehmen unter anderem durch ein erfolgreiches finanzielles Management, die Unterstützung der dynamischen Wachstumsstrategie, verschiedene Akquisitionen sowie erfolgreiche Finanzierungsmassnahmen im Zusammenhang mit der Lösung des Konfliktes im Aktionariat.



Wie schätzen Sie die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz ein – und wie für Ihre wichtigsten Auslandsmärkte?

Das Wirtschaftswachstum im ersten Quartal war relativ stabil und breit abgestützt. Die gegen Ende Jahr beobachtete Tendenz zur Wachstumsverlangsamung hat sich somit nicht fortgesetzt und die Kapazitäten sind weiterhin normal ausgelastet. Auch wenn die Unsicherheit etwas zugenommen hat, sehe ich die Aussichten für die nächsten Quartale eher positiv. Die Schweizer Wirtschaft hat zudem in der Vergangenheit immer wieder ihre schnelle Anpassungs- und Innovationsfähigkeit bewiesen. Eine Voraussetzung dafür sind natürlich weiterhin vernünftige Rahmenbedingungen.

Sika erwirtschaftet zudem über 90% der Umsätze ausserhalb der Schweiz, da unser Hauptabsatzmarkt – die Bauindustrie – nach wie vor v.a. ein lokales Geschäft ist. Dabei sind die Märkte in den USA, Deutschland, China, Frankreich, Grossbritannien sowie Japan die wichtigsten und stehen für rund 45% unserer Umsätze. Gleichzeitig sind wir in über 100 Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften vor Ort vertreten.

Zölle, Handelskrieg, Technologie-Krieg, der Ton ist rauer geworden. Wie spürt Ihre Unternehmung diese Veränderungen? Hat sich das internationale Umfeld aus Ihrer Sicht verschlechtert?

Der Ton mag rauer geworden sein und die Unsicherheit hat in gewissen Bereichen zugenommen. Über eine fundamentale Verschlechterung des Umfeldes würde ich aber zurzeit nicht sprechen. Sika hat zudem eine breit abgestützte Strategie, die auf fünf Pfeilern basiert und insbesondere auf durch Megatrends getriebene strukturelle Wachstumsfelder abstützt. So sind wir auch in der Lage zu wachsen, wenn das wirtschaftliche Umfeld etwas schwieriger ist. Die erwähnte globale Abdeckung mit eigenen Gesellschaften in über 100 Ländern schafft diesbezüglich ein zusätzliches Gleichgewicht. Zudem finden sich unsere Anwendungen ebenso im Unterhalts- und Reparaturbereich, welche oft Schwächen im Neu- und Infrastrukturbau ausgleichen.

Das wirtschaftliche Umfeld könnte künftig wieder turbulenter werden. Was können CFOs machen, um ihr Unternehmen widerstandsfähiger zu machen?

In einem unsichereren wirtschaftlichen Umfeld ist es noch wichtiger jederzeit die Agilität und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens zu gewährleisten. Dies ist eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung. Dem CFO kommt dabei in verschiedenen Bereichen eine wichtige Rolle zu, wie z.B. dem Risikomanagement, zu welchem auch eine risikogerechte Finanzierung zählt, der Implementation kontinuierlicher Prozessverbesserungen sowie der Sicherstellung einer hohen Transparenz, welche es erlaubt schnell die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Auf welche kürzlich eingeführte digitale Innovation Ihres Unternehmens sind Sie besonders stolz?

Die zunehmende Digitalisierung wird über kurz oder lang die gesamte Wertschöpfungskette sowie unsere gesamte Wirtschaft und Gesellschaft in fortschreitendem Masse erfassen. Dies betrifft auch alle Aspekte der Bauwirtschaft resp. des Lebenszyklus' eines Gebäudes – vom Design über eine effizientere Art des Bauens bis hin zum späteren Unterhalt. Der von Sika entwickelte 3D-Druck Prozess macht es z.B. möglich, Betonelemente in grösserer Vielfalt, schneller und mit hoher Präzision zu produzieren. Das Herz stellt dabei ein patentierter Druckkopf dar, welcher verschiedene Zusatzmittel mit speziellen Mörteln mischt, die dadurch sehr schnell aushärten damit sofort die nächste Schicht „gedruckt“ werden kann. Obwohl erste kommerzielle Projekte erst beginnen, wird diese Technologie, welche viele Elemente unseres Know-hows enthält, mithelfen, die Bauwirtschaft zu revolutionieren.

Interview mit Stephan Zehnder, Bossard Gruppe

CFO of the Year 2019 | Kategorie SPI ohne SMIEXP

Zur Person:

Vor seiner Tätigkeit bei Bossard war Stephan Zehnder in verschiedenen internationalen Unternehmen in unterschiedlichen Funktionen im Finanzbereich tätig. 1996 stiess er zu Bossard und war zuerst als Controller im Corporate Finance Team tätig. Von 1998 bis 2004 übernahm er die Führung des Group Controlling. Seit 2005 ist er in der Funktion als CFO der Bossard Gruppe tätig und hat die Entwicklung des Unternehmens erfolgreich mitgeprägt. Während dieser Zeit begleitete er das Unternehmen unter anderem bei der erfolgreichen Kapitalerhöhung sowie einer Vielzahl von kleineren und grösseren Akquisitionen als Teil der Bossard Wachstumsstrategie.



Wie schätzen Sie die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz ein – und wie für Ihre wichtigsten Auslandsmärkte?

Ein für uns wichtiger Indikator ist die Entwicklung der Einkaufsmanager-Indizes (PMI's). Ein Blick darauf zeigt, dass sich diese in den für uns wichtigen Märkten, wie auch in der Schweiz, in den letzten Monaten zusehends in Richtung der 50 Punktmarke bewegen, was auf eine nachlassende Wachstumsdynamik hindeutet. Eine Entwicklung, welche wir bereits spüren, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen.

Zölle, Handelskrieg, Technologie-Krieg, der Ton ist rauer geworden. Wie spürt Ihre Unternehmung diese Veränderungen? Hat sich das internationale Umfeld aus Ihrer Sicht verschlechtert?

Grundsätzlich kreieren solche Situationen Unsicherheit, was vielfach zu Handels- und Investitionshemmnissen führt und sich negativ auf die Industrieproduktion und damit auf unsere Kunden auswirkt. Als globales Unternehmen spüren wir diese Veränderungen und deren Herausforderungen seit längerem. Doch bietet auch ein solches Umfeld Wachstumschancen. Diese wollen wir nutzen.

Das wirtschaftliche Umfeld könnte künftig wieder turbulenter werden. Was können CFOs machen, um ihr Unternehmen widerstandsfähiger zu machen?

Es gilt in guten Zeiten vorzusorgen, um in weniger guten Zeiten gerüstet zu sein. Net Working Capital Management, Verschuldungs- und Eigenfinanzierungsgrad sind konstante Themenbereiche. Hierzu haben wir klare Kenngrössen, was wir uns leisten können. Es gilt sicherzustellen, dass wir immer genügend Wasser unter dem Kiel haben, auch wenn die See rauer wird.

Auf welche kürzlich eingeführte digitale Innovation Ihres Unternehmens sind Sie besonders stolz?

Mit unseren Smart Factory Logistics Lösungen verfügen wir über ein einzigartiges Warenbewirtschaftungssystem, welches über Waagesensoren Bestellungen vollautomatisch auslöst. Die jüngste Innovation ist das Last Mile Management, womit sich der interne Warenfluss von einem zentralen Lagerort bis hin zu den Montagearbeitsplätzen effizient und zeitsparend ausführen lässt – automatisiert und transparent.

Interview mit Tobias Knechtle, Valora Gruppe

CFO of the Year 2019 | Kategorie CFO Forum

Schweiz – CFOs

Zur Person:

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Universität Bern arbeitete Tobias Knechtle in internationalen Rollen bei Nestlé, The Boston Consulting Group und beim Private-Equity-Unternehmen Cinven. Zwischen 2009 und 2014 war er bei der Kudelski Group als Senior Vice President Finance u.a. für M&A und Controlling verantwortlich. Seit 2014 ist Tobias Knechtle Mitglied der Konzernleitung und CFO der Valora Gruppe. In dieser Funktion ist er auch zuständig für Business Transformation, Human Resources, Investor Relations und die M&A-Aktivitäten der Gruppe. Tobias Knechtle leistete einen massgeblichen Beitrag zur Fokussierung von Valora auf ihr Kerngeschäft, zum Ausbau als führende Foodvenience-Anbieterin und zur Repositionierung des Unternehmens am Finanzmarkt.



Wie schätzen Sie die Wirtschaftsaussichten für die Schweiz ein – und wie für Ihre wichtigsten Auslandsmärkte?

Wir gehen weiterhin von einem wirtschaftlich positiven Umfeld in unseren zwei wichtigsten Märkten Schweiz und Deutschland aus. Für uns entscheidend ist jedoch ein unumkehrbarer Trend hin zu mehr Convenience und Ausserhaus-Verzehr. Die Gründe dafür sind steigende Mobilität, mehr Kleinsthaushalte und ein sich ändernder Lifestyle. Das beeinflusst direkt unser Kerngeschäft mit unserem dichten Verkaufsstellen-Netzwerk an Verkehrsknotenpunkten. Zudem erwarten wir eine steigende Nachfrage nach Laugenbackwaren, und zwar auch in weiteren Märkten wie beispielsweise den USA. Wir bauen deswegen unsere Produktionskapazitäten derzeit stark aus.

Zölle, Handelskrieg, Technologie-Krieg, der Ton ist rauer geworden. Wie spürt Ihre Unternehmung diese Veränderungen? Hat sich das internationale Umfeld aus Ihrer Sicht verschlechtert?

Valora hat den Vorteil, dass sie ihr Foodvenience-Geschäft weitestgehend lokal betreibt und bis auf wenige internationale Standardprodukte auch lokal beschafft. Aufgrund der hohen Nachfrage nach Laugenbackwaren in den USA betreiben wir zudem ein Produktionswerk vor Ort. Entsprechend können wir dort unbeeinflusst von möglichen Zöllen agieren.

Das wirtschaftliche Umfeld könnte künftig wieder turbulenter werden. Was können CFOs machen, um ihr Unternehmen widerstandsfähiger zu machen?

Wir haben schon in den letzten Jahren gezeigt, dass wir ein widerstandsfähiges Geschäftsmodell aufgebaut haben. Eine Kernaufgabe des CFO ist dabei, für eine solide Finanzierungsstrategie und Kapitalstruktur zu sorgen. Es gilt, das immer noch sehr gute Finanzierungsumfeld optimal zu nutzen. Weiter muss die Basis geschaffen werden, um flexibel auf Opportunitäten reagieren zu können. Valora will weiter wachsen und investiert daher viel in neue Angebote und Technologien. Und wir haben natürlich die Augen offen für ergänzende Akquisitionen. Schliesslich muss der CFO auch auf die interne Fitness des Unternehmens achten, mit seinem Team Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen und in der Umsetzung unterstützen – sei es bei Prozessoptimierungen oder in der internen Digitalisierung.

Auf welche kürzlich eingeführte digitale Innovation Ihres Unternehmens sind Sie besonders stolz?

Die Eröffnungen zweier neuer Formate Anfang April diesen Jahres: die avec box und unser Innovationslabor avec X. Bei beiden Formaten haben wir viel Technologie eingebaut und beide kommen ganz ohne Kassen aus. Die Kunden laden also eine App herunter, die sozusagen ihr digitaler Schlüssel zum Geschäft ist. Damit können sie die Produkte scannen und am Ende auch bezahlen. Ein ganz neues Einkaufserlebnis. Die Kunden sind begeistert.

Kontakte und Autoren

Kontakte

Reto Savoia

Deputy 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

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

Notizen

Notizen

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.