



CFO-Umfrage

Zuversicht trotz globaler Unsicherheiten

Schweizer Ergebnisse Herbst 2025

Inhaltsverzeichnis

1.	Wichtigste Ergebnisse der Umfrage	3
2.	Konjunkturaussichten: Verhalten, mit Hoffnungsschimmer	4
3.	Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt	5
4.	Unternehmensrisiken: Internationale Risiken dominieren	8
5.	Internationales Umfeld: Turbulent, aber mit Chancen	9
6.	Standort Schweiz: Massnahmen für das internationale Umfeld gefordert	10
7.	Handelshemmnisse: So reagieren Unternehmen	11
8.	CFO-Interviews	12
9.	Kontakte und Autoren	23

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Die vorliegende Ausgabe ist die 50. seit Beginn der Umfrage im Jahr 2009. In den letzten 16 Jahren hat die Umfrage die Höhen und Tiefen der Wirtschafts- wie Unternehmensentwicklung aus CFO-Sicht nachgezeichnet. Eurokrise, Frankenschock, Brexit und Pandemie haben ebenso ihre Spuren hinterlassen wie boomende Handelspartner und neue Technologien.

Die aktuelle, 50. CFO-Umfrage in der Schweiz wurde online vom 8. bis zum 29. September 2025 durchgeführt. 119 CFOs aus allen wichtigen Branchen und von kotierten wie nicht-kotierten Unternehmen haben teilgenommen. Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an der Umfrage, an der aktuellen, wie auch an den vorhergehenden 49 Ausgaben.

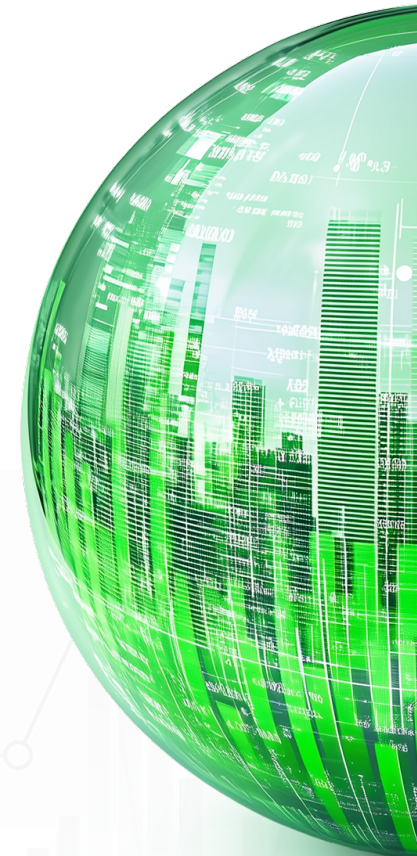
Für die Jubiläumsausgabe haben wir neben der Online-Umfrage mehrere Interviews mit CFOs geführt.

Die europäische CFO-Umfrage wird in mehreren Ländern, einschliesslich der Schweiz, durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Länderumfragen werden aggregiert und sind voraussichtlich ab November verfügbar.

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.



1. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage



Konjunkturaussichten: Verhalten, mit Hoffnungsschimmer

Der tiefe Zollschock ist überwunden, die Unsicherheit bleibt, die Konjunkturerwartungen fallen entsprechend schwach aus: leicht negativ für die Schweiz, tief negativ für die USA. Die Erwartungen für Deutschland und vor allem für China hellen sich auf.



Internationales Umfeld: Turbulent, aber mit Chancen

Trotz zunehmender Herausforderungen sehen CFOs im internationalen Umfeld mehr Chancen als Risiken, mit den USA und Frankreich als Ausnahmen bei den wichtigsten Handelspartnern. Indien bleibt ein Hoffnungsträger, die Aussichten für den Schweizer Markt sind gespalten. Die Folgen des Zollschocks wirken nach.



Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt

Im Gegensatz zu den negativen Konjunkturaussichten sind die Unternehmensaussichten mehrheitlich optimistisch. Umsatzerwartungen gehen zwar zurück, liegen aber deutlich im positiven Bereich. Die Margenerwartungen bleiben leicht positiv, obwohl Verkaufspreisanpassungen belasten. Steigende Vorsicht zeigt sich bei den Ausgaben. Eine Mehrheit erwartet sinkende Beschäftigung in der Schweiz und steigende im Ausland.



Standort Schweiz: Massnahmen für das internationale Umfeld gefordert

Der attraktive Schweizer Unternehmensstandort steht unter Druck. Schweizer CFOs fordern grossmehrheitlich Massnahmen zur Standortsicherung, allen voran eine Reduktion von US-Zöllen auf Schweizer Exporte und weitere Freihandelsabkommen.



Unternehmensrisiken: Internationale Risiken dominieren

Geopolitische Risiken bleiben die grössten aus Sicht der CFOs, Handelskonflikte steigen auf den zweiten Platz, ebenso Währungsrisiken. Sorgen um eine konjunkturelle Abkühlung folgen auf dem vierten Platz. Diese vier dominieren die Risikowahrnehmung deutlich.



Handelshemmnisse: So reagieren Unternehmen

Die wichtigste Massnahme der Unternehmen zur Reaktion auf gestiegene Handelshemmnisse und Zölle sind Anpassungen der Verkaufspreise. Kostenreduktionen, Personalmassnahmen und Produktionsverlagerungen ins Ausland sind weitere häufige Reaktionen. Viele Unternehmen sehen die Krise zudem als Chance für Investitionen in Technologie und neue Geschäftsfelder.

2. Konjunkturaussichten: Verhalten, mit Hoffnungsschimmer

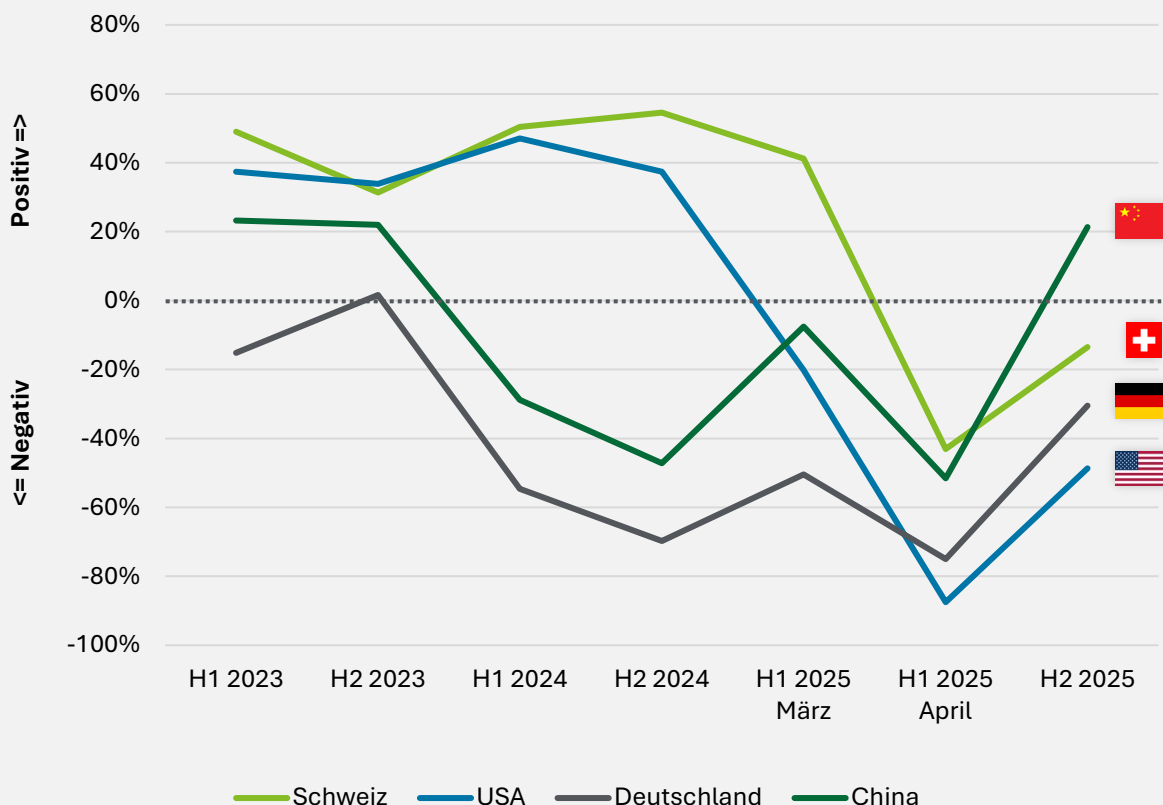
Der tiefe Zollschock ist überwunden, die Unsicherheit bleibt, die Konjunkturerwartungen fallen entsprechend schwach aus: Leicht negativ für die Schweiz, tief negativ für die USA. Die Erwartungen für Deutschland und vor allem für China hellen sich auf.

Die Erwartungen der CFOs für die Schweizer Konjunktur sind leicht negativ - höher als unmittelbar nach dem Zollschock im April, tiefer als unmittelbar davor im März. Die Unsicherheit bleibt jedoch spürbar. Es zeichnet sich ab, dass die angekündigten Zölle in dieser Höhe wohl nicht dauerhaft in Kraft bleiben. Gleichzeitig implementieren Schweizer Unternehmen Gegenmassnahmen, um die negativen Auswirkungen abzufedern. Dennoch verschärfen sich die Rahmenbedingungen, was den Druck auf die Unternehmen weiter erhöht.

Für die wichtigsten Schweizer Handelspartner und die Schweiz selbst wird eine deutliche konjunkturelle Aufhellung erwartet, im Vergleich zum April. Im Frühjahr haben wir die Umfrage aufgrund des Zollschocks im März (vor dem Schock) und April (unmittelbar danach) durchgeführt. Der Wert für die USA bleibt der tiefste für die abgefragten vier Länder. Derjenige für Deutschland hellt sich auf, bleibt aber negativ. Viele CFOs hoffen weiterhin auf eine belebende Wirkung des deutschen Schuldenprogramms. Der bisherige Leistungsausweis der neuen Regierung lässt diese Erwartungen jedoch als sehr optimistisch erscheinen.

Die Erwartungen für China steigen deutlich an und sind erstmals seit Ende 2023 mehrheitlich positiv. Trotz positiven Entwicklungen, etwa bei eigenentwickelter KI, bleiben konjunkturelle und strukturelle Herausforderungen wie das Konsumentenvertrauen und der Immobilienmarkt weiterhin präsent.

Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz und der wichtigsten Schweizer Handelspartner
Nettosaldo der CFOs, welche die Konjunkturaussichten für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



3. Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt

Im Gegensatz zu den negativen Konjunkturaussichten sind die Unternehmensaussichten mehrheitlich optimistisch. Umsatzerwartungen gehen zum März vor den Zollankündigungen zwar zurück, liegen aber deutlich im positiven Bereich. Die Margenerwartungen bleiben leicht positiv, obwohl Verkaufspreisanpassungen belasten. Steigende Vorsicht zeigt sich bei den Ausgaben. Eine Mehrheit erwartet sinkende Beschäftigung in der Schweiz und steigende im Ausland.

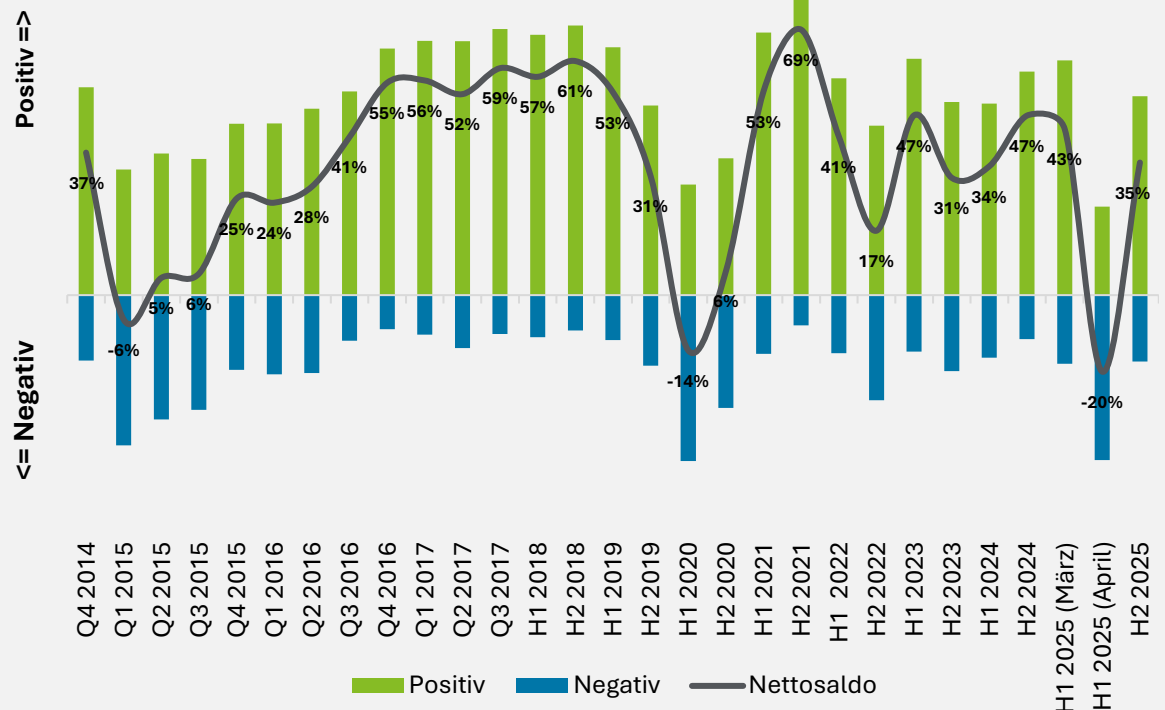
Nach dem tiefen Fall im April (nach den Zollankündigungen) haben sich die Unternehmensaussichten fast wieder erholt. Die finanziellen Aussichten auf 12 Monate werden von 52% optimistisch beurteilt, nach 23% im April und 61% im März. Die Zahl der Pessimisten ist praktisch gleich wie im März (17% zu 18%) und war im April noch doppelt so hoch (43%).

Die CFOs beurteilen damit die Aussichten für ihr eigenes Unternehmen deutlich besser als für die Schweizer Volkswirtschaft (Abb. 1). Der Unterschied zwischen beiden Bewertungen war seit Beginn beider Fragestellungen Ende 2014 noch nie so hoch wie heute (48 Prozentpunkte, Nettosaldounterschiede). Ähnliche Werte wurden während des Frankenschocks (2015, 43 Prozentpunkte) und zu Beginn der Pandemie (2020, 38 Prozentpunkte) erreicht.

Es ist anzunehmen, dass CFOs aufgrund des Informationsvorsprungs ihr eigenes Unternehmen noch besser beurteilen können als die Konjunktur. Damit sollten die Unternehmensbewertungen der CFOs die bessere Prognose darstellen und die Konjunkturerwartungen eher zu tief ausfallen. Gleichzeitig ist aber zu beachten, dass gute drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen im Ausland tätig sind, der für die Unternehmensentwicklung relevante Markt also nicht nur die Schweiz beinhaltet. Die Unternehmenserwartungen spiegeln die Erwartungen für die Schweiz und für alle relevanten Auslandsmärkte wider, die, wie Abb. 1 und 6 zeigen, teilweise optimistischer gesehen werden.

Abb. 2. Erwartungen für die Unternehmensentwicklung weit über den Konjunkturerwartungen für die Schweiz

Anteil und Nettosaldo der CFOs, die die finanziellen Aussichten für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



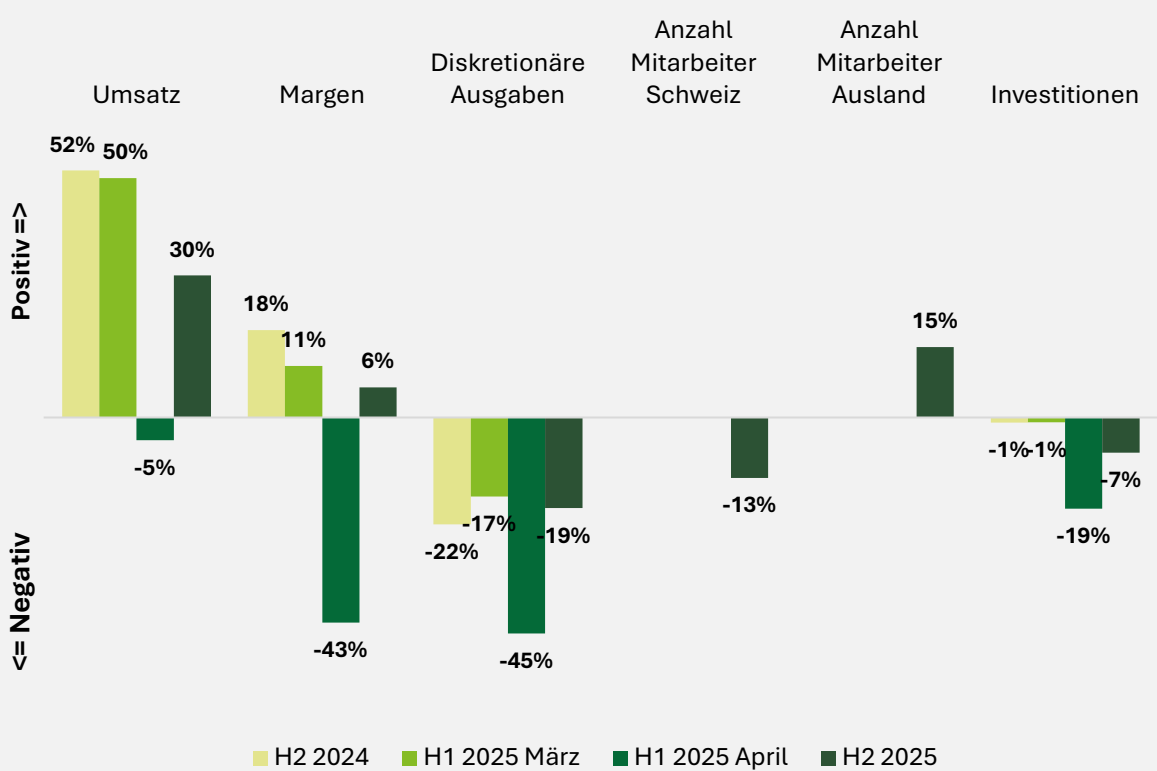
Die Aussichten für die einzelnen Unternehmenskennzahlen haben sich seit dem Zollschock im April zwar erholt, aber nicht vollständig (Abb. 3). Der Nettosaldo für steigende Umsätze liegt weiterhin rund 20 Prozentpunkte unter dem Wert von März. Die Margenerwartungen bleiben trotz der Zusatzbelastung durch Zölle stabil, jedoch auf leicht tieferem Niveau.

Die durchschnittlichen Margenerwartungen haben sich über die letzten Umfragen schrittweise verschlechtert, mit Ausnahme des starken Einbruchs im April und der anschliessenden Erholung. Aktuell ist wieder eine Mehrheit optimistisch, allerdings eine kleinere als im März 2025 oder im Herbst 2024.

Neu haben wir die Erwartungen für Mitarbeiterzahlen in Schweiz und Ausland aufgeteilt. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied: Während eine Mehrheit steigende Mitarbeiterzahlen im Ausland erwartet, gibt es für die Schweiz eine Mehrheit für sinkende Zahlen.

Abb. 3. Unternehmenskennzahlen: Zollschock überwunden, aber mit Folgen

Nettosalden der CFOs, die erwarten, dass diese Kennzahlen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden. Mitarbeiter erstmals seit dieser Umfrage in Schweiz/Ausland aufgeteilt



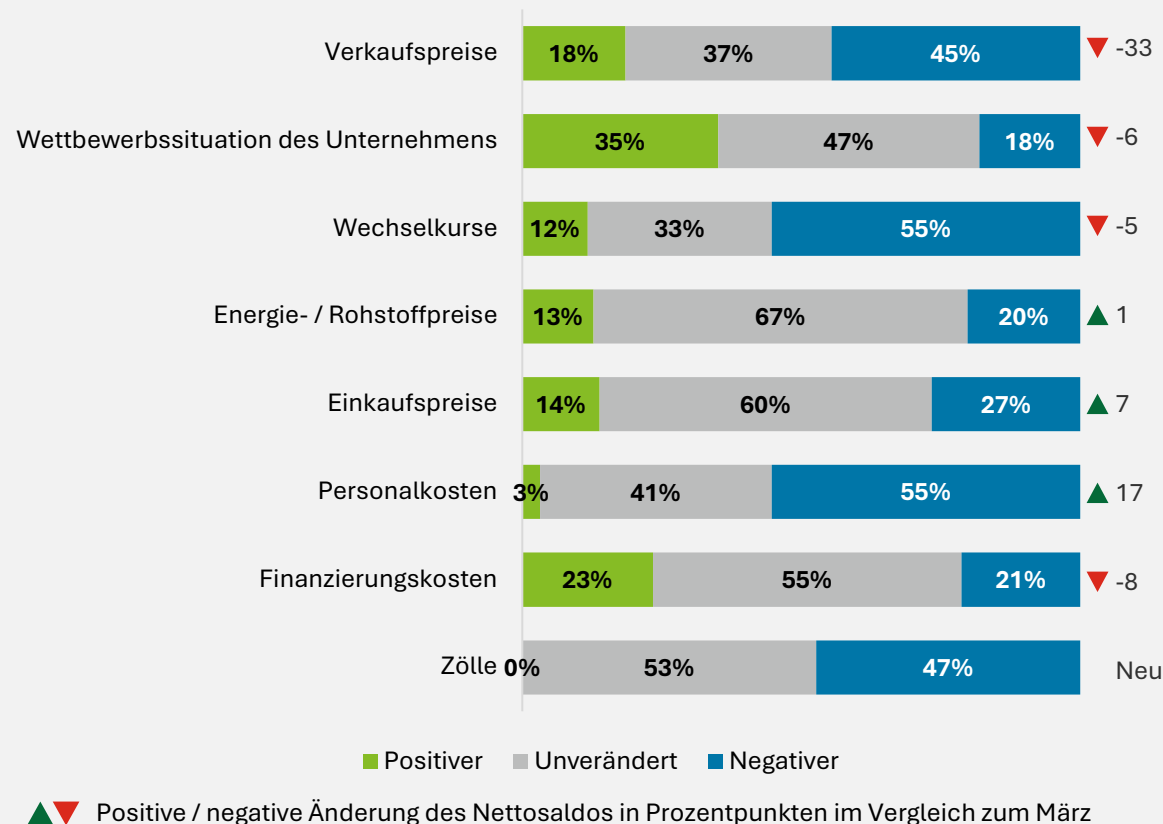
Hinter den Margenerwartungen stehen gegenläufige Entwicklungen (Abb. 4): Die Situation bei den Verkaufspreisen hat sich vor allem seit März deutlich verschlechtert, während die eigene Wettbewerbssituation weniger unterstützend wirkt. Offenbar mussten einige Unternehmen ihre Preise anpassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Neu haben wir die Wirkung von Zöllen erfasst: 47% geben an, dass diese belastend wirken, der dritthöchste negative Wert. Dies suggeriert, dass (auch) Zölle mitverantwortlich für die Verkaufspreisanpassungen sind. Ebenso belasten Wechselkurse stärker als zuvor. Ein Fünftel der CFOs bewertet deren Einfluss sehr viel negativer als im März, ein Drittel als negativer (insgesamt 55% negativer oder sehr viel negativer).

Umgekehrt hat sich der Druck durch höhere Personalkosten etwas abgeschwächt. Auch konnten einige Unternehmen von niedrigeren Einkaufspreisen profitieren.

Abb. 4. Welche Faktoren wirken wie auf die Unternehmensmargen?

Wie wirken sich die folgenden Faktoren derzeit auf Ihre Marge aus, im Vergleich zu vor 12 Monaten?



4. Unternehmensrisiken: Internationale Risiken dominieren

Geopolitische Risiken bleiben die grössten aus Sicht der CFOs, Handelskonflikte steigen auf den zweiten Platz, ebenso Währungsrisiken. Sorgen um eine konjunkturelle Abkühlung folgen auf dem vierten Platz. Diese vier dominieren die Risikowahrnehmung deutlich.

Das internationale Umfeld wird zunehmend herausfordernd. Geopolitische Risiken bleiben bei den Risiken führend, während Handelskonflikte und Währungsrisiken an Bedeutung gewinnen.

Vor allem der US-Dollar hat gegenüber dem Schweizer Franken an Wert verloren. Dennoch zeigt eine separate Frage keine Abkehr vom US-Dollar. Nach dem Euro (35%) rechnen 28% der CFOs mit einer steigenden Bedeutung des US-Dollars für ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren. Für den Renminbi (10%) und Bitcoin (8%) sind die Erwartungen deutlich geringer.

Nur leicht weniger häufig als die ersten drei Risiken werden Sorgen vor einer Wachstumsschwäche genannt. Dies bestätigt die schwächeren Konjunkturerwartungen (Abb. 1) und zeigt die Ursache dieser schwächeren Erwartungen: das internationale Umfeld, sowohl politisch als auch im Aussenhandels- und Währungsbereich.

Abb. 5. Risiken für Unternehmen aus Sicht der Schweizer CFOs

Die grössten internen und/oder externen Risiken für Unternehmen in den nächsten 12 Monaten

1	Geopolitische Risiken	0
2	Handelskonflikte und -hemmnisse	1
2	Währungsrisiken	3
4	Nachfrageschwäche / Rezession	-2
5	Arbeitskräftemangel	3
6	Regulierung	-2
7	Cyber Security	3
8	Kapitalkosten / -mangel	2
9	Preis- / Kosten- / Margendruck	-1
10	Interne Unternehmensprobleme	1

Anmerkung zur Methode: Die Befragten können jeweils bis zu drei Risiken angeben und Deloitte kategorisiert diese. Alle oben stehenden Kategorien umfassen eine Reihe ähnlicher, aber nicht notwendigerweise identischer Nennungen, die am besten in die jeweilige Kategorie passen. Dreiecke zeigen die Richtung der Veränderung zur Frühlingsumfrage, die Zahl in den Dreiecken, wie gross die Änderung in Rangplätzen ausfiel. Bei gleich häufiger Nennung kann mehr als ein Risiko auf einem Rangplatz sein.

5. Internationales Umfeld: Turbulent, aber mit Chancen

Trotz zunehmender Herausforderungen sehen CFOs im internationalen Umfeld mehr Chancen als Risiken, mit den USA und Frankreich als Ausnahmen bei den wichtigsten Handelspartnern. Indien bleibt ein Hoffnungsträger, die Aussichten für den Schweizer Markt sind gespalten. Die Folgen des Zollschocks wirken nach.

Die Einschätzungen für die Entwicklung der Schweizer Geschäftsbedingungen für die nächsten drei Jahre erholen sich vom Zollschock, aber die Auswirkungen bleiben spürbar. Zwar hat die Schweiz unter den abgefragten Ländern den höchsten Anteil an Optimisten (33%), gleichzeitig aber auch den zweithöchsten Anteil an Pessimisten (19%). Der resultierende Nettosaldo führt zu einem Platz im Mittelfeld.

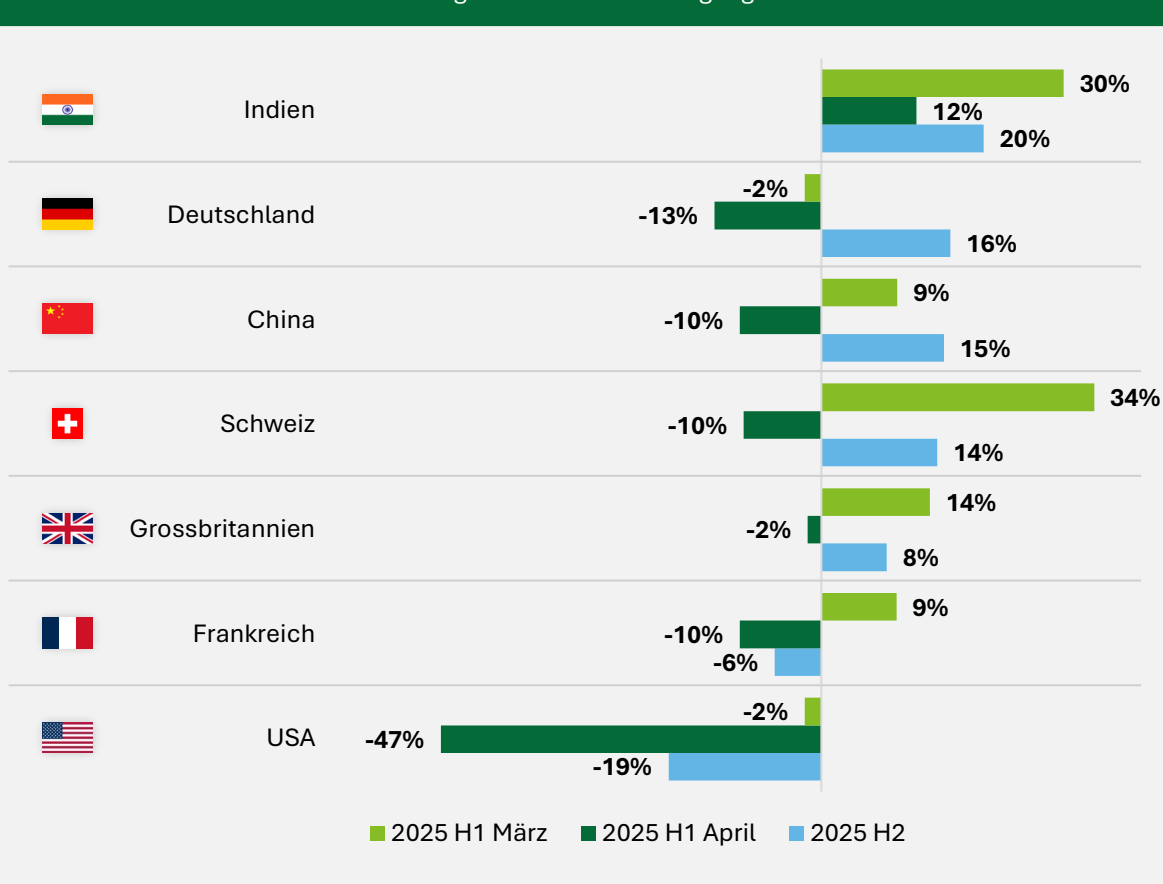
Indien wird am positivsten bewertet, obwohl dort deutlich weniger Unternehmen aktiv sind. Mit Freihandelsabkommen wie jenem mit Indien zeigt die Schweizer Handelspolitik in die richtige Richtung. Weitere Abkommen sollten angestrebt werden.

Die Entwicklung in Deutschland und China wird deutlich besser gesehen als zuvor (ebenso wie die Konjunkturerwartungen für diese Länder, Abb. 1). So begrüßenswert dies wäre, ob die beiden Länder wirklich in der Lage sein werden, ihre ersten strukturellen Probleme zu bewältigen, muss sich erst noch weisen.

Für die USA ist die Mehrheit der CFOs pessimistisch. Neben den USA ist Frankreich das einzige Land, bei dem mehr CFOs eine Verschlechterung als eine Verbesserung der Geschäftsbedingungen erwarten, wahrscheinlich bedingt durch die instabile Regierungssituation und die sich massiv verschlechternden Staatsfinanzen.

Abb. 6. Mehr Chancen als Risiken bei den meisten wichtigen Handelspartnern

Nettosaldo der erwarteten Veränderung der Geschäftsbedingungen über die nächsten drei Jahre



6. Standort Schweiz: Massnahmen für das internationale Umfeld gefordert

Der attraktive Schweizer Unternehmensstandort steht unter Druck. Schweizer CFOs fordern daher vor allem internationale Massnahmen, allen voran eine Reduktion von US-Zöllen auf Schweizer Exporte und weitere Freihandelsabkommen.

Auch wenn CFOs weiterhin mehrheitlich optimistisch für den Schweizer Standort sind (Abb. 6), fordert gleichzeitig die überwiegende Mehrheit weitergehende Massnahmen, um die Schweizer Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Nur 3% der Befragten sind der Ansicht, dass keine weiteren Massnahmen nötig seien. Aktuelle Herausforderungen sieht man vor allem im internationalen Umfeld (siehe auch Abb. 5).

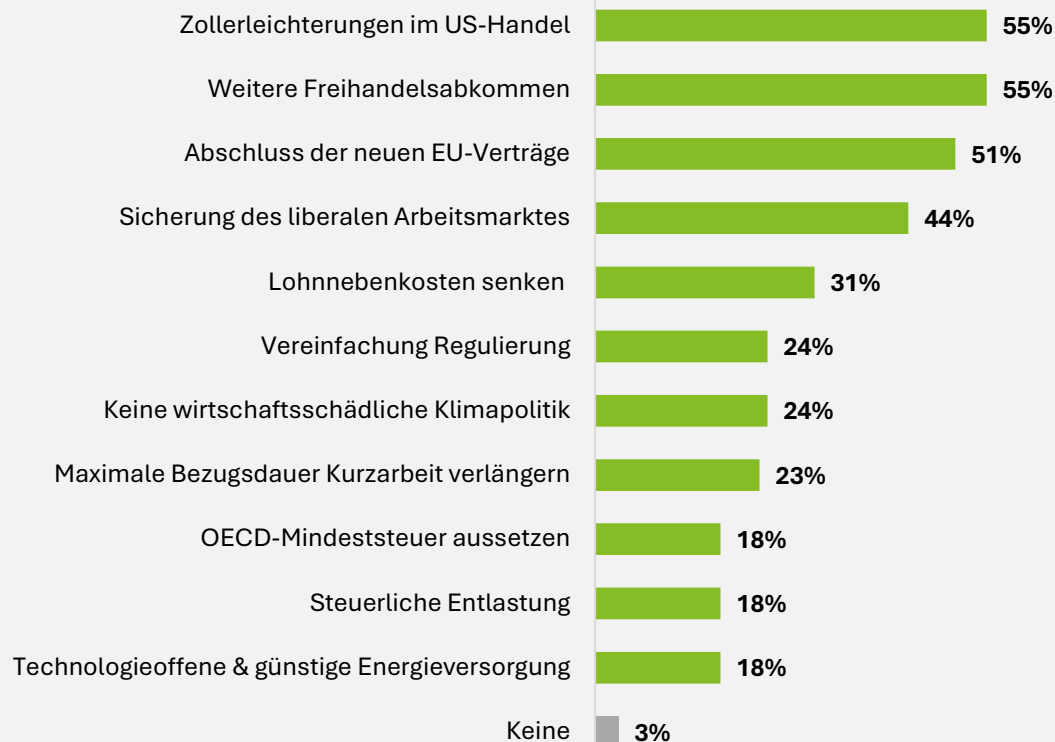
Nicht überraschend beziehen sich die geforderten Massnahmen überwiegend auf das internationale Umfeld. An erster Stelle steht die Lösung des aktuellsten Problems, eine Reduktion von US-Zöllen auf Schweizer Exporte. Gleichauf liegen weitere Freihandelsabkommen. Die Schweiz war hier zuletzt erfolgreich und konnte Abkommen mit attraktiven Handelspartnern wie Indien oder den Mercusor-Staaten abschliessen.

Eine noch grössere Diversifizierung Schweizer Exporte ist vielversprechend und notwendig, die Schweiz sollte sich nicht zu sehr auf einzelne Partner verlassen.

Der Handelspartner EU folgt erst an dritter Stelle. Nur jeder zweite sieht die engere Anbindung an die EU als eine der fünf wichtigsten Massnahmen an.

Abb. 7. Wie kann die Standortattraktivität gesichert werden?

Angabe von bis zu fünf Massnahmen, die die Schweiz aus Sicht der CFOs zur Sicherung der Standortattraktivität umsetzen sollte



7. Handelshemmnisse: So reagieren Unternehmen

Die wichtigste Massnahme der Unternehmen zur Reaktion auf gestiegene Handelshemmnisse und Zölle sind Anpassungen der Verkaufspreise. Kostenreduktionen, Personalmassnahmen und Produktionsverlagerungen ins Ausland sind weitere häufige Reaktionen. Viele Unternehmen sehen die Krise zudem als Chance für Investitionen in Technologie und neue Geschäftsfelder.

Das Umfeld für internationalen Handel hat sich dieses Jahr verschlechtert, die Herausforderungen für Unternehmen nehmen zu. Als Reaktion ergreifen die meisten verschiedene Massnahmen. Fast 40% geben an, keine Massnahme umzusetzen. Gut ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen ist nicht im Ausland tätig, andere sind nicht oder weniger von den derzeitigen Einschränkungen betroffen.

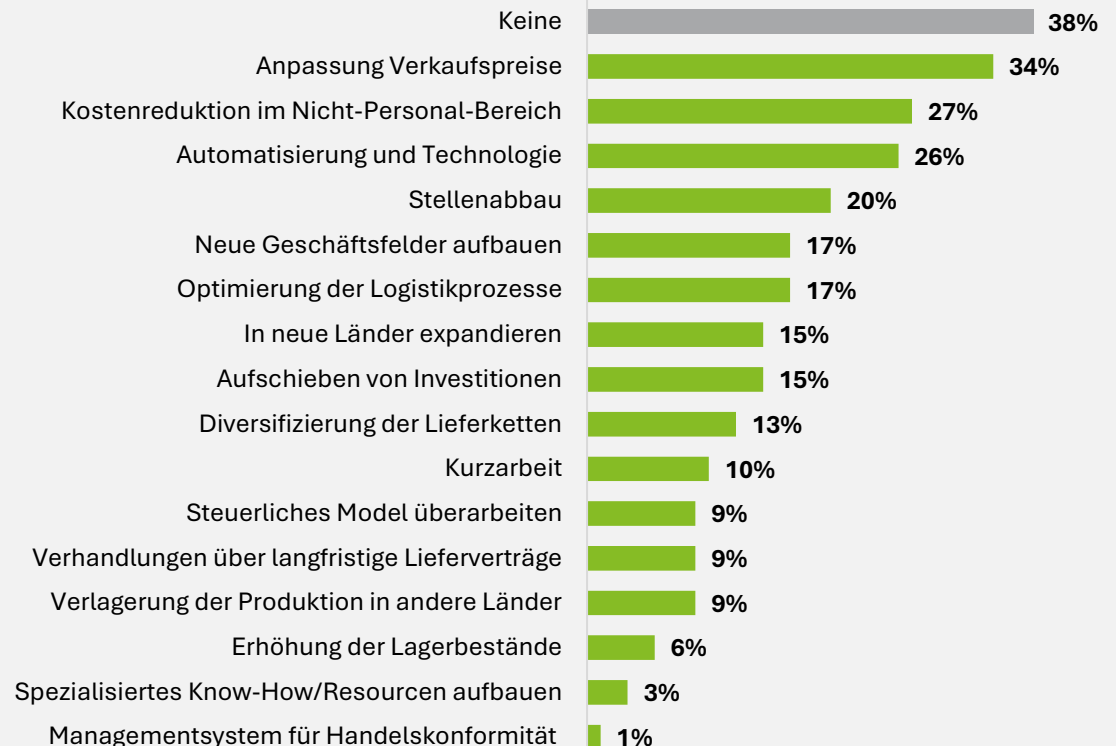
Am meisten werden Anpassungen bei den Verkaufspreisen genannt, die sich direkt auf die Margen auswirken (siehe Abb. 3). Inwieweit Anpassungen nötig sind, hängt vom jeweiligen Markt und der Wettbewerbssituation ab. Je besser diese, umso eher können Schweizer Unternehmen steigende Zölle und andere Kosten an ihre Kunden weitergeben.

Kostenmassnahmen werden ebenfalls häufig genannt. 15% schieben Investitionen auf, 9% erwägen Produktionsverlagerungen. Diese erfolgen, wie eine separate Frage zeigt, entweder von der Schweiz ins Ausland oder zwischen ausländischen Standorten.

Weitere führende Massnahmen nutzen die Krise als Chance. Investitionen in Technologie zur Effizienzsteigerung liegen auf dem dritten Platz (26%), gefolgt von der Entwicklung neuer Geschäftsfelder (17%) und der Expansion in neue Märkte (15%).

Abb. 8. Unternehmensmassnahmen auf Handelsbeschränkungen, Zölle und Lieferkettenbeeinträchtigungen

Angabe von bis zu fünf Massnahmen als Reaktion auf zusätzliche Handelsbeschränkungen, Zollabgaben oder Lieferkettenbeeinträchtigungen



8. CFO Interviews

Für die Jubiläumsausgabe haben wir neben der Online-Umfrage mehrere Interviews mit CFOs geführt. Die folgenden CFOs haben an einem Interview teilgenommen.



Dr. Reto Suter

CFO Siegfried Holding AG

«CFO of the Year» in der Kategorie Swiss Performance Index® (SPI®) ohne SMI Expanded® des CFO Forum Schweiz



Dr. Jazmin Seijas Nogareda

**CFO Korean Reinsurance
Switzerland AG**



Thomas Dittrich

CFO Galderma Group AG

«CFO of the Year» in der Kategorie Swiss Market Index Expanded® (SMI Expanded®) des CFO Forum Schweiz



Martin Stefik

CFO Microsoft Switzerland



Martin Meyer

CFO AMAG Group AG

«CFO of the Year» in der Kategorie CFO Forum Schweiz – CFOs des CFO Forums Schweiz

Interview mit Dr. Reto Suter, CFO Siegfried Holding AG

Deloitte: Wenn Sie auf die letzten 10 Jahre zurückblicken, wie hat sich die Finanzfunktion entwickelt? Gab es Überraschungen oder Veränderungen, die schneller oder langsamer als erwartet eingetreten sind?

In den vergangenen zehn Jahren war unsere Finanzfunktion stark gefordert: Einerseits war diese Zeit von erheblichem Unternehmenswachstum geprägt, auch durch Akquisitionen, andererseits mussten wir uns in einem ausserordentlich dynamischen Umfeld behaupten – etwa mit den Auswirkungen von Covid-19, rasant steigender Inflation, volatilen Rohstoffpreisen oder etwa einer Cyber Attacke.

Gerade vor diesem Hintergrund hat sich die Rolle der Finanzfunktion fundamental verändert: von einer überwiegend rückwärtsgerichteten Reporting- und Kontrollinstanz hin zu einem proaktiven und zukunftsorientierten Steuerungs- und Sparringspartner auf allen Stufen.

Dank Standardisierung und Automatisierung sind wir heute in der Lage, verlässliche, vorwärts gerichtete Kennzahlen schnell zur Verfügung zu stellen. Damit leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur strategischen und taktischen Steuerung des Unternehmens. Überrascht hat mich die Geschwindigkeit, mit der neue technologische Lösungen verfügbar wurden. Immer langsamer als erwartet hingegen verlief der notwendige kulturelle Wandel: Change Management braucht Zeit.

Besonders stolz bin ich auf die Entwicklung des Finance Teams: Wir haben in dieser herausfordernden Dekade ein starkes, diverses und widerstandsfähiges Finanzteam aufgebaut, das nicht nur die Transformation mitgetragen, sondern auch in herausfordernden Zeiten seine Professionalität, Belastbarkeit und seinen Zusammenhalt eindrucksvoll unter Beweis gestellt hat.



Dr. Reto Suter

CFO Siegfried Holding AG

«CFO of the Year» in der Kategorie Swiss Performance Index® (SPI®) ohne SMI Expanded® des CFO Forum Schweiz*

Reto Suter trat am 1. Mai 2017 als Chief Financial Officer in die Siegfried Gruppe ein. Vor seinem Eintritt bei Siegfried hatte er verschiedene verantwortungsvolle Positionen in der Industrie sowie im komplexen Anlagegeschäft inne, in London und der Schweiz. Er ist ausserdem Mitglied des Verwaltungsrats der Inficon Holding AG. Reto Suter studierte Finanzwissenschaften an der Universität Zürich und schloss sein Studium mit der Promotion ab.

* Mehr Informationen zum CFO Award und zum CFO Forum finden Sie unter: https://cfos.ch/cfo_award

«Die Finanzfunktion hat sich vom rückwärtsgerichteten Kontrollorgan zum proaktiven Steuerungs- und Sparringspartner entwickelt – und schafft so Mehrwert in einem dynamischen, unsicheren Umfeld.»

Deloitte: Wie kann die Finanzfunktion dazu beitragen, die Herausforderungen dieses Jahres im Zusammenhang mit dem globalen Umfeld zu bewältigen, einschliesslich Zölle, Handels- und Währungsvolatilität sowie erhöhter Unsicherheit?

In einem Umfeld mit Zöllen, Handels- und Währungsvolatilität sowie geopolitischer Unsicherheit ist die Finanzfunktion ein Frühwarnsystem und Stabilitätsanker zugleich. Wir können Mehrwert schaffen, indem wir Risiken quantifizieren, Absicherungsstrategien entwickeln und gleichzeitig Szenarien durchspielen, um handlungsfähig zu bleiben.

Transparenz und Glaubwürdigkeit der Zahlen, flexible Finanzierungsstrukturen und ein glaubwürdiges Risikomanagement sind entscheidend. Darüber hinaus kann die Finanzfunktion Brücken schlagen – zwischen Märkten, Funktionen und Stakeholdern – um trotz Unsicherheit Chancen zu nutzen.

Deloitte: Die Schweiz befindet sich wieder in einem Nullzinsumfeld. Welche Auswirkungen hat das Ihrer Meinung nach?

Nullzinsen sind kurzfristig verlockend für Finanzierungskosten, bergen aber langfristig Risiken – etwa durch eine verzerrte Kapitalallokation oder erhöhte Asset- Preise. Für uns als Unternehmen bedeutet es, dass wir Investitionsentscheidungen unverändert sorgfältig auf Kapitalrendite und strategischen Fit prüfen müssen. Gleichzeitig erhöht es den Druck, Liquidität produktiv einzusetzen und Cash- Reserven professionell zu steuern.

Deloitte: Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung der internationalen Rolle des US-Dollars?

Der US-Dollar wird mittelfristig seine dominante Rolle im Welthandel behalten, vor allem aufgrund der Tiefe der US-Kapitalmärkte und der Netzwerkeffekte.

Langfristig sehe ich jedoch eine graduelle Erosion dieser Dominanz – nicht durch eine einzelne Währung, sondern durch eine multipolare Weltordnung mit stärkeren regionalen Handels- und Währungsblöcken, unterstützt auch durch technologische Innovationen wie digitale (Zentralbank)währungen. Für die Finanzfunktion heisst das: Mehr Währungsdiversifikation und Agilität in Planung und Absicherung wird zur Norm.

Interview mit Thomas Dittrich, CFO Galderma Group AG

Deloitte: Wenn Sie auf die letzten 10 Jahre zurückblicken, wie hat sich die Finanzfunktion entwickelt? Gab es Überraschungen oder Veränderungen, die schneller oder langsamer als erwartet eingetreten sind?

Die Aufgaben der Finanzfunktion wurden viel umfassender und relevanter, damit auch herausfordernder und spannender. Die Finanzfunktion wird immer mehr zum «intelligenten Klebstoff», der den Informationsaustausch und gute, rasche Entscheide auch über Unternehmungsgrenzen hinweg sicherstellt. Drei Themenfelder sind dabei zentral:

1. **Technologie und KI:** Die Einführung neuer Technologien, insbesondere in den Bereichen Automatisierung und Datenanalyse, hat die Effizienz von Finanzabteilungen gesteigert. Cloud-basierte Lösungen und KI-gestützte, ganzheitliche Tools wie KI-Assistenten werden die Art und Weise, wie Finanzdaten verarbeitet und analysiert werden, revolutionieren. Das kommt schneller als viele denken.
2. **Fokus auf Nachhaltigkeit:** Der Druck auf Unternehmen, nachhaltige Praktiken zu integrieren, hat zugenommen. Dies hat zu einem stärkeren Fokus auf ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) in der Finanzberichterstattung und -planung geführt. Obwohl sich dieser Trend im Moment scheinbar abschwächt, hat er sich insgesamt schneller entwickelt, als viele Analysten ursprünglich prognostiziert hatten.
3. **Agilität und Anpassungsfähigkeit:** Nicht nur die COVID-19-Pandemie hat die Notwendigkeit einer flexiblen Finanzplanung deutlich gemacht. Unternehmen mussten schnell reagieren, um ihre Strategien anzupassen, was die Bedeutung von Szenarioanalysen, Stress-Tests und risikobasierten Ansätzen in der Finanzplanung verstärkt hat.



Thomas Dittrich

CFO Galderma Group AG

«CFO of the Year» in der Kategorie Swiss Market Index Expanded® (SMI Expanded®) des CFO Forum Schweiz*

Thomas Dittrich ist seit Oktober 2019 Chief Financial Officer der Galderma Group AG mit Sitz in Zug, dem weltweit führenden reinen Dermatologie-Unternehmen. Thomas Dittrich ist verantwortlich für die globalen Finanzen, die strategische Beschaffung, IT, Investor Relations, die Entwicklung der Unternehmensstrategie und das unternehmensweite Transformationsprogramm. Zuvor war er u.a. Chief Financial Officer und geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats von Shire plc. Thomas Dittrich hat einen Master of Science in Maschinenbau und Robotik von der TU München und einen Master in Finanzen, Controlling und Rechnungswesen von der Universität St. Gallen.

* Mehr Informationen zum CFO Award und zum CFO Forum finden Sie unter: https://cfos.ch/cfo_award

«Die Finanzfunktion wird immer mehr zum intelligenten Klebstoff, der den Informationsaustausch und schnelle Entscheidungen über Unternehmensgrenzen hinweg sicherstellt.»

Deloitte: Wie kann die Finanzfunktion dazu beitragen, die Herausforderungen dieses Jahres im Zusammenhang mit dem globalen Umfeld zu bewältigen, einschliesslich Zölle, Handels- und Währungsvolatilität sowie erhöhter Unsicherheit?

Die Finanzfunktion spielt eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Herausforderungen, die durch das globale Umfeld in diesem Jahr entstehen. Eine proaktive Identifizierung und Analyse von Risiken im Zusammenhang mit Zöllen, Handels- und Währungsvolatilität ist essenziell. Eine strenge Überwachung und Optimierung des Cashflows ist besonders wichtig. Finanzteams führen Szenarioanalysen durch, um potenzielle Auswirkungen auf die Liquidität und Rentabilität zu verstehen und geeignete Massnahmen zu entwickeln. Zur Absicherung gegen Währungsrisiken kommen zudem vermehrt flexible Lieferketten, die «natural hedges» bieten, in den Blickpunkt. Das setzt laufende, schnelle Datenanalysen zur Überwachung von Markttrends, Währungsbewegungen und Handelsbedingungen voraus, die auch in der strategischen Planung verschiedener wirtschaftlicher und geopolitischer Szenarien ihren Niederschlag finden.

So kann die Finanzabteilung das Management unterstützen, fundierte Entscheidungen zu treffen und die Unternehmung schnell an Veränderungen im globalen Umfeld anzupassen.

Deloitte: Die Schweiz befindet sich wieder in einem Nullzinsumfeld. Welche Auswirkungen hat das Ihrer Meinung nach?

Null- oder Negativzinsen sind für die Nationalbank immer nur die «Ultima Ratio», eleganter sind zeitgerechte Devisenmarktinterventionen. Letztere sind jetzt sicher notwendig, um den Aussenwert des Franken zu schwächen und die heimische Wirtschaft via tiefere Finanzierungskosten und Hypozinsen zu stimulieren. Dies nicht zuletzt angesichts der prekären Zollsituation mit den USA, die viele Branchen hart trifft. Aufpassen muss man auf mögliche Verwerfungen für die Sparer, Pensionskassen, den Immobilienmarkt und das Margengeschäft der Banken.

Deloitte: Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung der internationalen Rolle des US-Dollars?

Gegenüber dem Franken weiterhin schwächer, doch: «Totgesagte leben länger» - am Greenback führt auch auf mittlere und längere Sicht als Reservewährung kein Weg vorbei. Das belegen z.B. Stable Coins besonders schön, jene Kryptowährungen, die eine Konvertierung zu fixem Wechselkurs in den US-Dollar garantieren. Jedoch: In dem Masse, in dem die EU durch äusseren Druck vermehrt versucht, auf eigenen Füßen zu stehen, wird auch der Euro als Reservewährung profitieren.

Interview mit Martin Meyer, CFO AMAG Group AG

Deloitte: Wenn Sie auf die letzten 10 Jahre zurückblicken, wie hat sich die Finanzfunktion entwickelt? Gab es Überraschungen oder Veränderungen, die schneller oder langsamer als erwartet eingetreten sind?

Die Finanzfunktion hat sich vom rückblickenden Berichterstatter zum strategischen Steuerungspartner entwickelt. Automatisierung, treiberbasierte Planung und Szenarioanalysen sind heute Standard. Überraschend schnell ging die Integration von GenAI und Advanced Analytics. Langsamer verlief dagegen die Harmonisierung von Stammdaten und Prozessen – ebenso wie die breite Umsetzung von Blockchain-Technologien, die trotz hoher Erwartungen bislang kaum skaliert wurden.

Deloitte: Wie kann die Finanzfunktion dazu beitragen, die Herausforderungen dieses Jahres im Zusammenhang mit dem globalen Umfeld zu bewältigen, einschliesslich Zölle, Handels- und Währungsvolatilität sowie erhöhter Unsicherheit?

Die Finanzfunktion kann entscheidend dazu beitragen, aktuelle Herausforderungen wie Zölle, Handels- und Währungsvolatilität sowie geopolitische Unsicherheiten zu meistern.

Zentrale Hebel sind die Flexibilisierung von Fixkosten und der Abbau unnötiger Komplexität. Zudem sollte die Digitalisierung und Automatisierung vorangetrieben werden, um die Produktivität zu steigern und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Preise und Verträge sollten besser abgebildet werden, indem Inputkosten durch Indexierungen, kürzere Laufzeiten und Anpassungsklauseln berücksichtigt werden.

Und auch Risiken in der Beschaffung können durch Dual Sourcing und Diversifikation reduziert werden. Planung und Steuerung sollten von starren Jahresbudgets hin zu rollierenden, treiberbasierten Planungen mit klaren Triggern umgestellt werden – idealerweise auf «Knopfdruck». Und nicht zuletzt sollen Ressourcen gezielt auf wenige strategisch relevante Initiativen gelenkt und das Working Capital diszipliniert gesteuert werden.



Martin Meyer

CFO AMAG Group AG

«CFO of the Year» in der Kategorie
CFO Forum Schweiz – CFOs des
CFO Forums Schweiz*

Martin Meyer kam 2015 zur AMAG als CFO der AMAG Leasing AG. 2020 wurde er zum Managing Director ernannt und 2021 wurde er CFO der AMAG Group AG. Vor seinem Eintritt bei der AMAG war er mehrere Jahre bei cashgate AG (Start Up der Kantonalbanken) sowie für die DZ PRIVATBANK in der Schweiz und Luxemburg tätig.

* Mehr Informationen zum CFO Award und zum CFO Forum finden Sie unter: https://cfos.ch/cfo_award

«Die Finanzfunktion hat sich vom rückblickenden Berichterstatter zum strategischen Steuerungspartner entwickelt. Automatisierung, treiberbasierte Planung und Szenarioanalysen sind heute Standard – und die Integration von GenAI und Advanced Analytics erfolgte überraschend schnell.»

Deloitte: Die Schweiz befindet sich wieder in einem Nullzinsumfeld. Welche Auswirkungen hat das Ihrer Meinung nach?

Das anhaltende Nullzinsumfeld bringt mehrere Herausforderungen mit sich:

- **Fehlallokation von Kapital:** Wenn Geld zu billig ist, steigt die Gefahr, dass Mittel ineffizient eingesetzt werden – etwa in wenig rentable Projekte oder überhöhte Bewertungen.
- **Refinanzierungsseite für Unternehmen:** Obwohl die Leitzinsen bei null liegen, haben viele Banken einen „Floor“ bei 0 % eingezogen. Das bedeutet, dass Unternehmen nicht von negativen Zinsen profitieren können – ihre Finanzierungskosten bleiben trotz des Umfelds bestehen.
- **Pensionskassen unter Druck:** Das tiefe Zinsniveau erschwert es Pensionskassen, die notwendigen Renditen zu erwirtschaften. Die langfristige Finanzierung der Verpflichtungen wird dadurch anspruchsvoller, was sich auf die Deckungsgrade und potenziell auch auf die Beitragssätze auswirken kann.
- **Negativzinsen auf Vermögen:** Für Unternehmen mit hohen Liquiditätsreserven entstehen durch Negativzinsen direkte Kosten – was die Kapitalallokation zusätzlich beeinflusst.

Deloitte: Wie sehen Sie die langfristige Entwicklung der internationalen Rolle des US-Dollars?

Der US-Dollar wird auch mittelfristig seine Rolle als Leitwährung behalten – dank Markttiefe, Liquidität und dem Zugang zu sicheren Anlagen. Unternehmen müssen sich jedoch auf zunehmende Volatilität einstellen. Zwar verfolgt die US-Regierung offiziell keine „Schwach-Dollar-Politik“, doch die aktuelle Fiskal- und Geldpolitik – inklusive hoher Staatsverschuldung, expansiver Ausgabenprogramme und politischem Druck auf die Notenbank – wirkt faktisch wie eine gezielte Schwächung des Dollars.

Generell empfiehlt es sich, neue Marktinfrastrukturen und digitale Geldformen wie tokenisierte Einlagen oder Unternehmens-Stablecoins (z. B. JPM Coin) zu beobachten – sie könnten Zahlungsprozesse und das Liquiditäts-/FX-Management nachhaltig verändern.

Interview mit Dr. Jazmin Seijas Nogareda, CFO Korean Reinsurance Switzerland AG

Deloitte: Rückblick auf die letzten 10 Jahre: Wie hat sich die Finanzfunktion entwickelt?

Ich sehe drei Hauptbereiche des Wandels: Erstens Menschen und Kommunikation, zweitens technologische Fortschritte und drittens das regulatorische Umfeld.

Menschen und Kommunikation: Die Verbindung zu den Menschen ist viel wichtiger geworden – soziale Medien erhöhen die Erwartungen an Transparenz, Aktualität und soziale Verantwortung. Wir können uns nicht mehr hinter Buchhaltungsregeln verstecken. Mitarbeitende und die Öffentlichkeit erwarten jetzt, dass wir die finanzielle Lage klar erklären und unsere Verantwortung über die Unternehmenszahlen hinaus auf Bereiche wie ESG ausweiten.

Technologie: Anders als der Hype um Blockchain vor einem Jahrzehnt, der grösstenteils nur Fantasie blieb, sind maschinelles Lernen und jetzt GenAI wirklich angekommen. Für die Finanzfunktion geht es derzeit weniger darum, die Implementierung zu führen, sondern vielmehr um die Analyse von Business Cases und darum, knappe Ressourcen dorthin zu lenken, wo sie echten Mehrwert schaffen. Dennoch durchdringt GenAI bereits unsere tägliche Arbeit – Reporting, Coding, Analysen – in einer Weise, wie ich es in den letzten zehn Jahren nie erlebt habe.

Regulierung: Der versprochene «Abbau von Bürokratie» ist nie eingetreten.

Als FINMA-reguliertes Unternehmen schätzen wir den prinzipienbasierten Ansatz, doch die Berichtspflichten und andere Anforderungen haben weiter zugenommen. Im Versicherungsbereich haben wir ORSA, den Financial Condition Report, IFRS 17, Liquiditäts-Reporting und nun ESG-Berichterstattung am Horizont gesehen. Die Finanzfunktion hat all dies mit unveränderten Ressourcen aufgenommen, sodass ein Grossteil der Effizienzgewinne durch Compliance-Arbeit aufgezehrt wird, die wenig direkten Wert für Kunden oder Mitarbeitende schafft.



Dr. Jazmin Seijas Nogareda
CFO Korean Reinsurance
Switzerland AG

Dr. Jazmin Seijas Nogareda ist seit 2019 CFO der Korean Reinsurance Switzerland AG und ist dort auch für HR und Operations verantwortlich. Zuvor war sie CFO und stellvertretende CEO der Orion Rechtsschutz-Versicherung AG und zuständig für Finanzen, Betrieb und IT. Sie begann ihre Karriere in der Versicherungsbranche bei der Zürich Versicherungsgesellschaft im Bereich Strategie und Business Performance Analysis, nachdem sie mehrere Jahre als Beraterin bei Wüest Partner AG, einer führenden Immobilienberatung, tätig war. Frau Seijas Nogareda hat einen Dokortitel in Politikwissenschaft von der ETH Zürich und ist Mitglied der Verwaltungsräte der Dextra Rechtsschutz AG und der Consel Group AG.

«In der Praxis wird die Finanzfunktion nicht nur zum Hüter von Kapital, sondern auch zum Vernetzer von Menschen.»

Deloitte: Hat Sie etwas überrascht oder haben sich Veränderungen schneller oder langsamer als erwartet vollzogen?

Trotz aller Veränderungen hat sich der Kern kaum verändert. Essenziell ist für uns immer noch ein sauberer Abschluss, Liquiditäts- und Kapitaldisziplin, strenge Kontrollen und entscheidungsrelevante Erkenntnisse – die Werkzeuge haben sich weiterentwickelt, wir fügen Bots und Modelle hinzu, aber es bleiben die gleichen Kernverantwortlichkeiten.

Deloitte: Wie wird sich die Finanzfunktion in den nächsten drei Jahren verändern?

GenAI mit ChatGPT ist erst knapp drei Jahre in unserem Alltag und es ist erstaunlich, wie schnell es sich entwickelt hat. Daher wird seine Nutzung weiter ausbreiten. Kurzfristig werden Unternehmen Kernprozesse priorisieren – für uns Technical Accounting und Schadenbearbeitung. Innerhalb von drei Jahren, wenn GenAI quantitative Aufgaben verbessert, wird die Finanzfunktion mehr Priorität erhalten: Beschleunigung von Abschluss, Abstimmungen und Forecasting, wodurch unsere Rolle als Hüter von Daten und Kapital gestärkt wird. Wir erwarten, dass Standardlösungen bald verfügbar sind, um GenAI systematischer in die Kernprozesse von Finance und andere Bereiche integrieren zu können.

Deloitte: Wie sehen Sie den aktuellen Stand der Implementierung von generativer KI und/oder KI Agenten in der Finanzfunktion Ihres Unternehmens?

Wir befinden uns in der Anfangsphase und nutzen GenAI (ChatGPT, Copilot) als Assistenten.

Sie beschleunigt bereits Reporting, Policy-Entwürfe und Protokolle und hilft bei Excel-Formeln und Automatisierung von Workflows. Wir haben noch nicht begonnen, unsere Prozesse grundlegend neu zu gestalten, aber das wird der

nächste Schritt sein. Aufbauend auf unseren ersten Erfahrungen mit den Tools sollten wir offener für neue Lösungen werden und mehr Chancen erkennen, während wir unser Compliance-Framework und die IT-Infrastruktur entsprechend vorbereiten. Um wirklich «out of the box» zu denken, benötigen wir als KMU möglicherweise auch externe Unterstützung mit einem Aussenblick und leicht anpassbare Standardlösungen.

Deloitte: Wie balancieren Sie die Finanzrolle mit der Führung von Menschen in einem kleinen, aber wachsenden Unternehmen?

In einem kleinen Unternehmen sitzt die Finanzfunktion nicht im Elfenbeinturm, sondern ist gut mit allen anderen Funktionen der Organisation verbunden. Ich habe festgestellt, dass sich die CFO-Rolle natürlich auf HR, Kommunikation und Kultur ausweitet, weil jede Einstellung und jede Prozessänderung sichtbare Auswirkungen hat. Die Herausforderung besteht darin, die Strenge von Kontrollen und Berichterstattung mit Zugänglichkeit und Vertrauensaufbau zu verbinden. In der Praxis wird die Finanzfunktion nicht nur zum Hüter von Kapital, sondern auch zum Vernetzer von Menschen.

Deloitte: Wie prägt es Ihre Perspektive, sowohl CFO als auch Verwaltungsrätin zu sein?

Beide Hüte zu tragen, macht mich in beiden Rollen besser. Als Verwaltungsrätin weiss ich, was Entscheidungen tatsächlich beeinflusst – Liquidität, Kapital, Risikobereitschaft –, und kann mich als CFO entsprechend präzise ausdrücken. Im «Maschinenraum» zu sein, erlaubt es mir auch auf Board-Ebene, frühzeitig Datenqualität und operative Grenzen anzusprechen, ohne das grosse Ganze und den Fokus auf Governance und Risiko aus den Augen zu verlieren. Letztlich geht es in der Finanzfunktion nicht nur um Genauigkeit, sondern um den Aufbau von Vertrauen auf allen Ebenen.

Interview mit Martin Stefik, CFO Microsoft Schweiz

Deloitte: Rückblick auf die letzten 10 Jahre: Wie hat sich die Finanzfunktion entwickelt? Gab es Überraschungen oder Veränderungen, die schneller oder langsamer als erwartet eintraten?

In den letzten zehn Jahren hat die Finanzfunktion eine tiefgreifende Transformation durchlaufen – von einer transaktions- und compliance-orientierten Rolle hin zu einem strategischen Ermöglicher von Unternehmenswert. Bei Microsoft war diese Entwicklung geprägt von einer Verschiebung hin zu einheitlichen Datenplattformen, Cloud-Migration sowie der Einführung von prädiktiver Analytik und Automatisierung. Wir sind von statischen Berichten zu dynamischer Prognose übergegangen und von isolierten Systemen zu integrierten, intelligenten Plattformen.

Am meisten überrascht hat mich das Tempo, mit dem KI und maschinelles Lernen in zentrale Finanzprozesse integriert wurden. Während wir Automatisierung in Bereichen wie Abstimmungen und Berichterstattung erwartet hatten, beschleunigte die schnelle Reife generativer KI – insbesondere bei Prognosen, Risikomanagement und Entscheidungsunterstützung – unsere Transformation weit über die Erwartungen hinaus.

Gleichzeitig dauerte der kulturelle Wandel länger. Der Aufbau einer Wachstumsmentalität in den Finanzteams und die Anpassung an den raschen technologischen Fortschritt erfordern anhaltende Anstrengungen.



Martin Stefik

CFO Microsoft Switzerland

Martin Stefik ist der Chief Financial Officer (CFO) von Microsoft Schweiz. Er übernahm die Position im Juni 2025. Zuvor war Stefik als Commercial Finance Director für die Region Zentraleuropa, Osteuropa, Naher Osten und Afrika bei Microsoft tätig. Seit seinem Eintritt bei Microsoft im Jahr 2010 in der Slowakei hatte er mehrere leitende Finanzpositionen in Europa inne, darunter Führungsrollen in München und Prag. Stefik besitzt einen Masterabschluss in Finanzwesen, Banken und Investment von der Matej-Bel-Universität in Banská Bystrica, Slowakei.

«Die Finanzfunktion wird proaktiver und erkenntnisorientierter, wobei KI Anomalien aufdeckt, strategische Handlungsempfehlungen gibt und eine Echtzeit-Szenarienplanung ermöglicht, und der Mensch auch künftig die Steuerung behält.»

Deloitte: Wie wird sich die Finanzfunktion in den nächsten drei Jahren verändern?

Die nächsten drei Jahre werden durch den Aufstieg von agentischer KI geprägt sein – autonome Agenten, die nicht nur assistieren, sondern eigenständig Finanzabläufe optimieren. Diese Agenten werden Abstimmungen, Prognosen, Forderungsmanagement und sogar die Vorbereitung von Prüfungen mit minimaler menschlicher Intervention übernehmen.

Die Finanzfunktion wird proaktiver und erkenntnisorientierter, wobei KI Anomalien aufdeckt, strategische Handlungsempfehlungen gibt und eine Echtzeit-Szenarienplanung ermöglicht, und der Mensch auch künftig die Steuerung behält.

Wir werden auch eine tiefere Integration zwischen Finanzsystemen und Kollaborationstools. Diese Konvergenz wird das Wechseln zwischen Anwendungen reduzieren und Finanzteams befähigen, im Arbeitsfluss zu agieren.

Deloitte: Was müssen CFOs bei der erstmaligen Einführung von KI-Tools berücksichtigen? Und was sind die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Innovation und Skalierung von KI in der Finanzfunktion?

Die Einführung von KI in die Finanzfunktion erfordert eine mehrdimensionale Strategie:

Datenbereitschaft: Saubere, einheitliche Daten sind grundlegend. CFOs müssen eine robuste Governance und die Abstimmung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen sicherstellen.

Sicherheit und Compliance: Die KI-Einführung muss durch strenge Kontrollen, Audit-Trails und Einhaltung regulatorischer Standards abgesichert sein.

Kultur und Change Management: Der Aufbau einer Wachstumsmentalität, die Förderung von Innovation und die Unterstützung der Weiterbildung der Mitarbeitenden sind entscheidend für die Skalierung der Akzeptanz.

Klare Vision und schnelle Erfolge: Klein anfangen, messbare Ergebnisse liefern und basierend auf den Erkenntnissen skalieren. Erfolg hängt davon ab, KI-Initiativen mit den Geschäftsprioritäten abzustimmen und früh konkrete Resultate zu zeigen.

Wichtige Erfolgsfaktoren sind die Einbettung von KI in Alltagswerkzeuge (z. B. Copilot in Excel), die Nutzung vorgefertigter Agenten für Aufgaben wie Abweichungsanalysen und Forderungsmanagement sowie die Förderung der Zusammenarbeit zwischen Finanzen, IT und Geschäftsbereichen.

9. Kontakte und Autoren

Kontakte



Reto Savoia

CEO

Deloitte Switzerland

+41 58 279 60 00

rsavoia@deloitte.ch

Autoren



Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research

+41 58 279 68 17

mgrampp@deloitte.ch



Alessandro Miolo

**Managing Partner Audit & Assurance
and CFO Programme Leader**

+41 58 279 72 27

amiolo@deloitte.ch



Dennis Brandes

Economist & Senior Research Manager

+41 58 279 65 37

dbrandes@deloitte.ch

Danksagung

Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an der Umfrage.

Herzlichen Dank an Teresa Hug Alonso (Senior Analyst, Deloitte) für ihre 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.

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 NSE 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 2025. Alle Rechte vorbehalten.

Designed by CoRe Creative Services. RITM2226880

