



CFO-Umfrage

Die neue Normalität: Wachstum unter Druck

Schweizer Ergebnisse Frühling 2026

Inhaltsverzeichnis

1.	Wichtigste Ergebnisse der Umfrage	3
2.	Konjunkturaussichten: Erholung, Risiken bleiben	4
3.	Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt	5
4.	Unternehmensrisiken: Internationale Risiken dominieren weiter	7
5.	Handelshemmnisse: Zwei Drittel unter Druck	8
6.	Künstliche Intelligenz in der Finanzfunktion	9
7.	Kontakte und Autoren	11

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Die aktuelle, 51. CFO-Umfrage in der Schweiz wurde online vom 2. bis zum 25. März 2026 durchgeführt. 126 CFOs aus allen wichtigen Branchen und von kotierten wie nicht-kotierten Unternehmen haben teilgenommen. Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an der Umfrage.

Die europäische CFO-Umfrage wird in mehreren Ländern, einschliesslich der Schweiz, durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Länderumfragen werden aggregiert und sind voraussichtlich ab Mai 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: Erholung, Risiken bleiben

Trotz Irankonflikt und anhaltender geopolitischer Unsicherheiten hellen sich die Konjunkturerwartungen für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner aus Sicht der CFOs auf – mit Ausnahme Deutschlands, das weiterhin unter strukturellen Herausforderungen leidet. Dies ist ein positives Signal, doch der Optimismus bleibt verhalten und die Risiken bleiben erheblich.



Handelshemmnisse: Zwei Drittel unter Druck

Die Handelsturbulenzen haben die Wettbewerbsposition von 64% der Schweizer Unternehmen verschlechtert, wobei 15% erhebliche Einbussen verzeichneten, während 32% unverändert blieben und 4% sogar profitierten. Die meisten Unternehmen konnten durch Gegenmassnahmen ihre Position mindestens teilweise stabilisieren.



Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt

Schweizer Unternehmen sehen sich trotz Herausforderungen vor einem erfolgreichen Jahr 2026. Allerdings setzt der starke Schweizer Franken die Unternehmensmargen immer stärker unter Druck. Energiepreise und Einkaufspreise wirken ebenfalls negativer als noch im Vorjahr. Positiv ist die leichte Entspannung bei der Zollsituation – und einige Unternehmen können ihre höheren Kosten zumindest teilweise an ihre Kunden weitergeben.



Künstliche Intelligenz in der Finanzfunktion

Der breite KI-Optimismus der Schweizer CFOs wird begleitet von der Erwartung, dass menschliche Arbeit in der Finanzfunktion zentral bleibt, während ausgelagerte Funktionen deutlich stärker automatisiert werden. CFOs rechnen mehrheitlich mit tieferen Gesamtkosten durch KI-Implementierung, primär aufgrund von Personalkosten-Einsparungen, erwarten aber erheblich höhere Kosten für die Technologie- und IT-Infrastruktur.



Unternehmensrisiken: Internationale Risiken dominieren weiter

Geopolitische Risiken bleiben die grössten aus Sicht der CFOs, gefolgt von Sorgen vor einer Nachfrageschwäche und ebenso Währungsrisiken. Sorgen vor Lieferkettenproblemen und steigenden Energiepreisen nehmen sprunghaft zu, Sorgen vor einem Arbeitskräftemangel gehen stark zurück.

2. Konjunkturaussichten: Erholung, Risiken bleiben

Trotz Irankonflikt und anhaltender geopolitischer Unsicherheiten hellen sich die Konjunkturerwartungen für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner auf – mit Ausnahme Deutschlands, das weiterhin unter strukturellen Herausforderungen leidet. Dies ist ein positives Signal, doch der Optimismus bleibt verhalten und die Risiken bleiben erheblich.

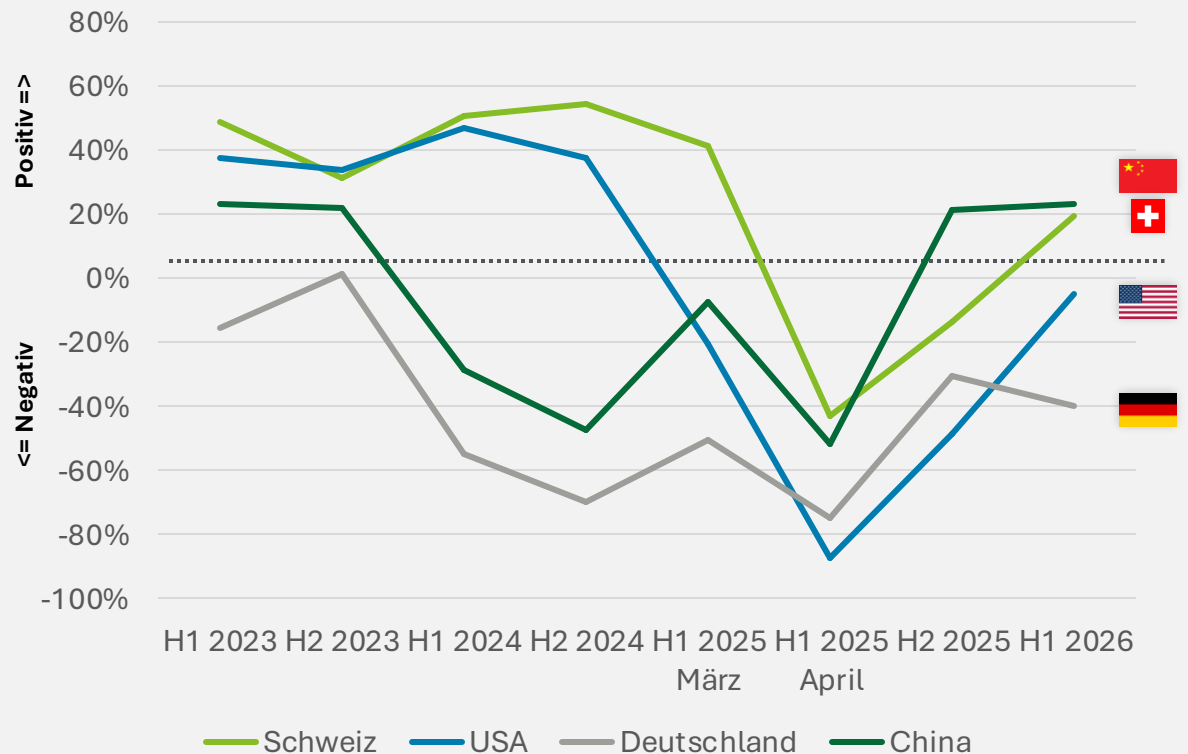
Bemerkenswert in einer unsicheren Welt: Die Konjunkturerwartungen von Schweizer CFOs für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner erholen sich. Während die Risiken und Herausforderungen klar erkannt werden, sehen CFOs auch Wachstumschancen. Ein potentiell-langanhaltender Konflikt im Nahen Osten mit entsprechenden Auswirkungen auf Energiepreise, Rohstoffpreise und Logistik könnte diese optimistische Sicht jedoch gefährden.

Der Nettosaldo für die Schweizer Konjunkturaussichten hat sich von leicht negativ (H2 2025) zu neutral bis leicht positiv verschoben. Das zeigt, dass die Sorgen über einen wirtschaftlichen Abschwung abgenommen haben, obwohl die Unsicherheit bestehen bleibt.

Die regionalen Unterschiede sind aus Sicht der CFOs deutlich: China bleibt mehrheitlich optimistisch. Die Aussichten für die USA werden weiterhin skeptisch gesehen, haben sich aber gegenüber dem Frühjahr 2025 erholt. Deutschland hingegen bleibt tief negativ; die Hoffnungen auf einen Aufschwung durch den Regierungswechsel haben sich bislang nicht erfüllt.

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. Die Umfrage wurde im Frühjahr 2025 zweimal durchgeführt, vor (März) und nach (April) dem Zollschock



3. Unternehmensaussichten: Optimismus überwiegt

Schweizer Unternehmen sehen sich trotz Herausforderungen vor einem erfolgreichen Jahr 2026. Allerdings setzt der starke Schweizer Franken die Unternehmensmargen immer stärker unter Druck. Energiepreise und Einkaufspreise wirken ebenfalls negativer als noch im Vorjahr. Positiv ist die leichte Entspannung bei der Zollsituation – und einige Unternehmen können ihre höheren Kosten zumindest teilweise an ihre Kunden weitergeben.

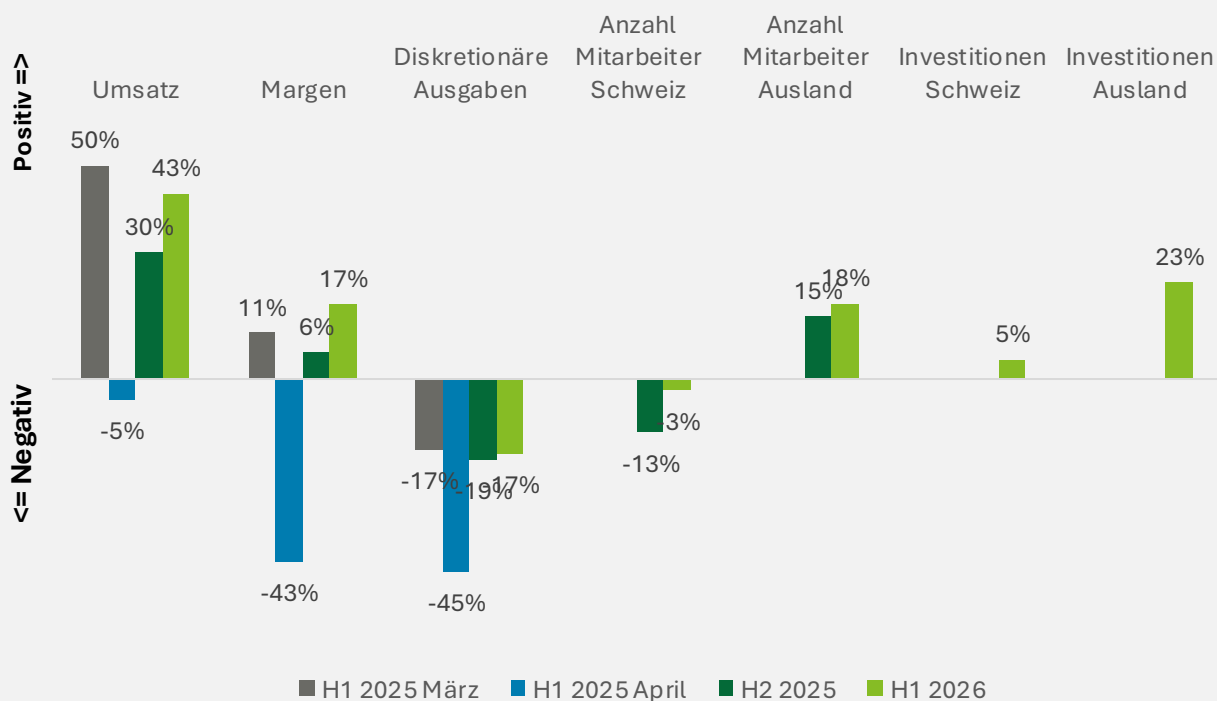
Herausfordernde Gegenwart, chancenreiche Zukunft – dies lässt sich aus zwei Fragen zu den Unternehmensaussichten ablesen. Während eine kleine Mehrheit der CFOs die finanzielle Situation über die letzten drei Monate als verschlechtert bewerten (Nettosaldo 13% negativ), dominiert bei den Erwartungen für die nächsten 12 Monate deutlicher Optimismus (Nettosaldo 38% positiv). Dies zeigt sich auch in den detaillierten Unternehmenskennzahlen: Die Erwartungen verbessern sich gegenüber dem Herbst durchgehend, besonders die Umsatzerwartungen sind robust (Abb. 2). Trotz belastender Faktoren verbessern sich die Margenerwartungen, fallen aber deutlich geringer aus als die Umsatzerwartungen.

Ein differenziertes Bild zeigt sich bei Beschäftigung und Investitionen. Die Beschäftigung in der Schweiz wird eher sinken, wobei weniger Unternehmen dies erwarten als im Herbst. Deutlich mehr planen hingegen einen Ausbau der Beschäftigung im Ausland. Zum ersten Mal haben wir die Investitionsabsichten nach Inland und Ausland getrennt erhoben – mit ähnlichem Ergebnis: Es soll deutlich stärker ausserhalb der Schweiz investiert werden.

Der Schweizer Standort bleibt unter Druck. Eine Entlastung der Unternehmen ist dringend erforderlich, doch die Entwicklung geht in die falsche Richtung: Der [Regulierungsmonitor](#) des Staatssekretariats für Wirtschaft zeigt, dass Unternehmen 2025 insgesamt 36'268 regulatorische Pflichten unterlagen – 1,2% mehr als 2024 und gut 50% mehr als 2005.

Abb. 2. Unternehmenskennzahlen: Deutliche Aufhellung

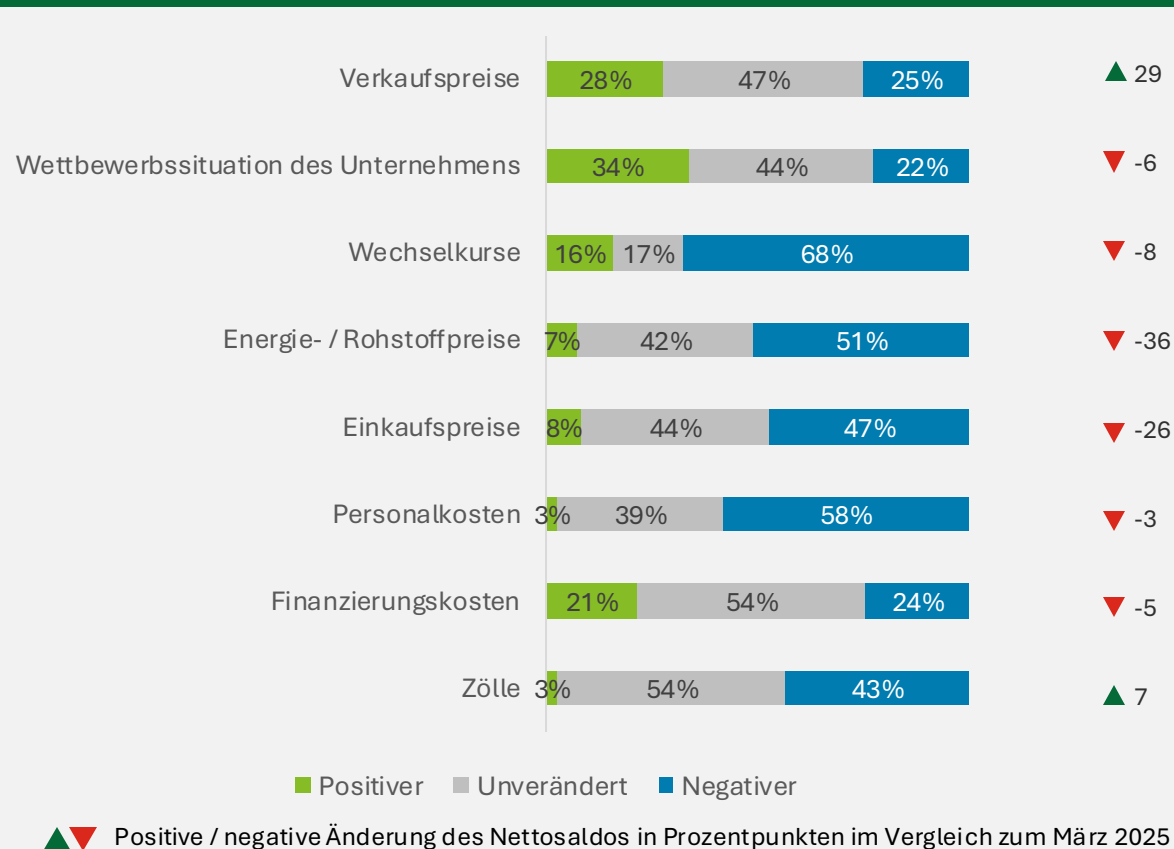
Nettosalden der CFOs, die erwarten, dass diese Kennzahlen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden. Investitionen werden in dieser Umfrage erstmals in Schweiz/Ausland aufgeteilt, Anzahl Mitarbeiter seit Herbst 2025



Die Faktoren, die auf die Unternehmensmargen wirken, zeigen ein gemischtes Bild. Während die Margenerwartungen insgesamt bemerkenswert positiv bleiben, steigen die belastenden Faktoren teilweise dramatisch an. Die Nennung einer negativen Wirkung der Energiepreise vervielfacht sich. Der starke Schweizer Franken wurde bereits über die letzten Umfragen Schritt für Schritt von mehr Unternehmen als belastend genannt und ist jetzt der am stärksten negativ wirkende Faktor. Einkaufspreise wirken ebenfalls negativer als zuvor. Wie schaffen es Unternehmen dennoch, ihre Margen zu schützen? Ein wichtiger Faktor, spiegelbildlich zu den Einkaufspreisen, sind Verkaufspreisanpassungen, aber nicht alle Unternehmen können ihre Kosten vollständig weitergeben.

Abb. 3. 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 weiter

Geopolitische Risiken bleiben die grössten aus Sicht der CFOs, gefolgt von Sorgen vor einer Nachfrageschwäche und ebenso Währungsrisiken. Sorgen vor Lieferkettenproblemen und steigenden Energiepreisen nehmen sprunghaft zu, Sorgen vor einem Arbeitskräftemangel gehen stark zurück.

Geopolitische Risiken dominieren weiterhin deutlich, bleiben unverändert seit Frühling 2024 auf dem ersten Platz, mit noch grösserem Abstand als zuvor. Die zweitplatzierte Nachfrageschwäche signalisiert, dass die erwartete Konjunkturerholung starke Abwärtsrisiken birgt. Währungsrisiken bleiben in den Top 3 – eine erhebliche Herausforderung, wie bei den Margenfaktoren gesehen.

Das internationale Umfeld prägt die Risikowahrnehmung massgeblich: Lieferkettenstörungen und Rohstoff-/Energiepreisvolatilität werden deutlich häufiger genannt, während Handelskonflikte bestehen bleiben. Regulatorische Anforderungen werden zunehmend als Risiko wahrgenommen. Erstmals seit Umfragebeginn äussern CFOs Bedenken über die destabilisierende Wirtschaftspolitik in Europa.

Künstliche Intelligenz rückt in den Fokus: KI wird häufiger als Risiko genannt und verfehlt die Top-10 nur knapp. Während die meisten Sorgen um Disruption und Wettbewerbsverluste kreisen, sehen einige CFOs auch eine zu zögerliche KI-Adoption als Risiko. Im Gegensatz dazu sind die Sorgen um Arbeitskräftemangel deutlich gesunken.

Abb. 4. 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	Nachfrageschwäche / Rezession	2
3	Währungsrisiken	-1
4	Regulierung und politische Risiken	2
5	Handelskonflikte und -hemmnisse	-3
6	Lieferkettenprobleme / Rohstoffverfügbarkeit	7
7	Rohstoff- und Energiepreise	4
8	Kapitalkosten / -mangel	0
9	Preis- / Kosten- / Margendruck	0
10	Arbeitskräftemangel	-5

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. Handelshemmnisse: Zwei Drittel unter Druck

Die Handelsturbulenzen haben die Wettbewerbsposition von 64% der Schweizer Unternehmen verschlechtert, 15% verzeichneten erhebliche Einbussen, während 32% unverändert blieben und 4% sogar profitierten. Die meisten Unternehmen konnten durch Gegenmassnahmen ihre Position stabilisieren.

Die Handelsturbulenzen in den letzten 12 Monaten hatten spürbare Folgen für Schweizer Unternehmen. Die Wettbewerbsposition des eigenen Unternehmens hat sich für fast zwei Drittel (64%) verschlechtert, für eine grosse Mehrheit nur in relativ geringem Ausmass, für aber immerhin 15% der Unternehmen in einschneidenderer Form. Für 32% der Unternehmen gab es keine Auswirkungen, für knapp 4% waren die Auswirkungen sogar positiv.

Glücklicherweise berichten die meisten Unternehmen, die Gegenmassnahmen eingeleitet haben, dass diese erfolgreich waren. Zwischen den Unternehmen gibt es aber grosse Unterschiede und die negativen Auswirkungen konnten nicht immer vollständig kompensiert werden.

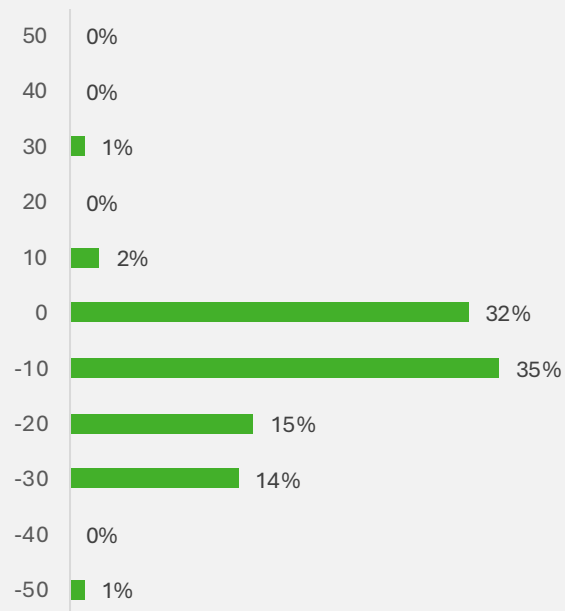
Wie unsere letztjährige Herbstumfrage gezeigt hat, wurden am häufigsten Anpassungen bei den Verkaufspreisen durchgeführt, gefolgt von Kostenmassnahmen. 15% nannten Verschiebungen von Investitionen, 9% Produktionsverlagerungen. Weitere führende Massnahmen nutzen die Krise als Chance: Investitionen in Technologie zur Effizienzsteigerung lagen auf dem dritten Platz (26%), gefolgt von der Entwicklung neuer Geschäftsfelder (17%) und der Expansion in neue Märkte (15%).

Abb. 5. Auswirkungen von Handelsturbulenzen und Erfolg von Gegenmassnahmen

Einschätzung der Auswirkung der Handelsturbulenzen und des Erfolgs von Gegenmassnahmen, jeweils für das eigene Unternehmen

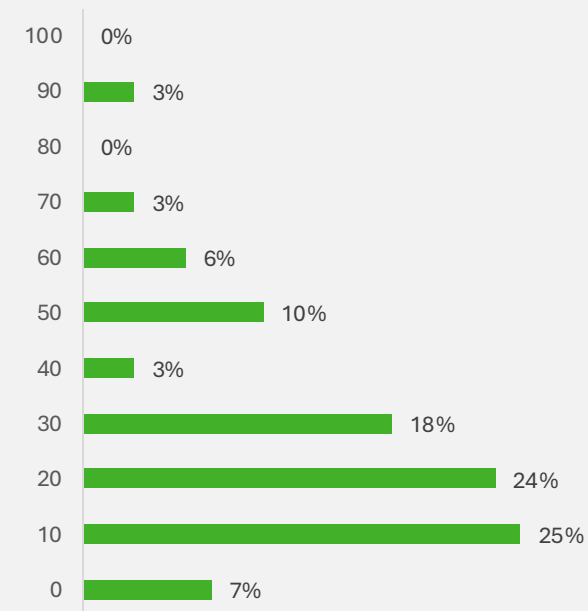
Auswirkungen der Turbulenzen

Skala von -50 «Deutlich verschlechtert» bis 50 «Deutlich verbessert»



Erfolg von Gegenmassnahmen

Skala von 0 für «Nicht verbessert» und 100 für «Stark verbessert»



6. Künstliche Intelligenz in der Finanzfunktion

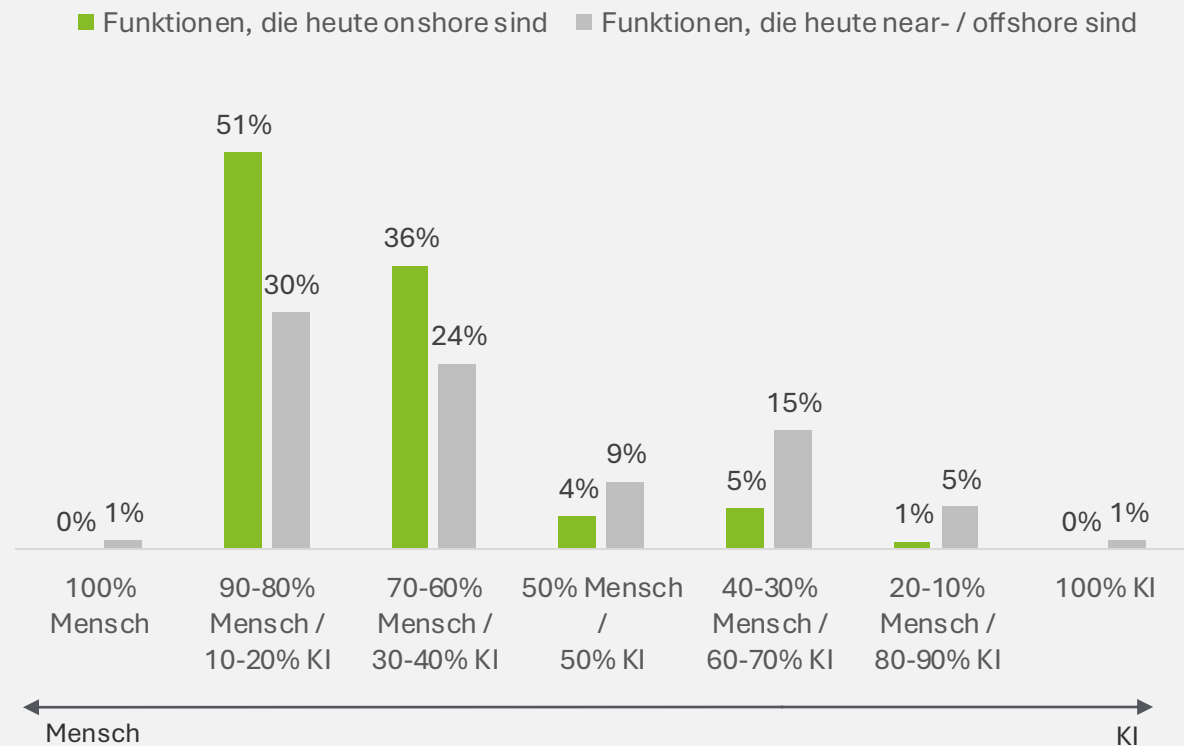
Der breite KI-Optimismus der Schweizer CFOs wird begleitet von der Erwartung, dass menschliche Arbeit in der Finanzfunktion zentral bleibt, während ausgelagerte Funktionen deutlich stärker automatisiert werden. CFOs rechnen mehrheitlich mit tieferen Gesamtkosten durch KI-Implementierung, primär aufgrund von Personalkosten-Einsparungen, erwarten aber erheblich höhere Kosten für die Technologie- und IT-Infrastruktur.

Künstliche Intelligenz wird von Schweizer CFOs als Chance wahrgenommen: 58% sind optimistischer als im Vorjahr, während nur 3% an Optimismus verloren haben. Die geplanten Investitionen in Automatisierung und KI konzentrieren sich auf mehrere Schwerpunkte: Datenmanagement und -analyse führen mit 57% der Nennungen, gefolgt von Operativer Effizienz (45%) – passend zur angespannten Logistiksituation – sowie Finanzplanung & -analyse und Reporting (43%). Bemerkenswert ist, dass kein einziger CFO plant, gar nicht in Automatisierung und KI zu investieren.

Trotz dieser Veränderungen soll der Mensch im Mittelpunkt der Finanzfunktion bleiben. Die grosse Mehrheit rechnet in drei Jahren mit einer Arbeitsteilung, die deutlich den Menschen betont: 51% erwarten einen Anteil von mindestens 80% menschlicher Arbeit zu 20% KI, weitere 36% von 60-70%, und nur 6% gehen von unter 50% menschlichem Anteil aus. KI ergänzt also menschliche Arbeit, ersetzt sie nicht. Allerdings zeigt sich ein deutlicher Unterschied bei ausgelagerten Funktionen: Hier rechnen 20% der CFOs mit einem KI-Anteil von über 50% – was erhebliche Implikationen für die globale Arbeitsteilung und Offshore-Standorte hätte.

Abb. 6. Erwartete Arbeitsteilung zwischen Mensch und KI in der Finanzfunktion in drei Jahren

Antworten auf die Frage: «Wie wird die Gewichtung von menschlichen Arbeitskräften und KI-Anwendungen in Ihrer Finanzfunktion in drei Jahren voraussichtlich aussehen?», unterteilt zwischen Funktionen im Unternehmen und ausgelagerten Funktionen

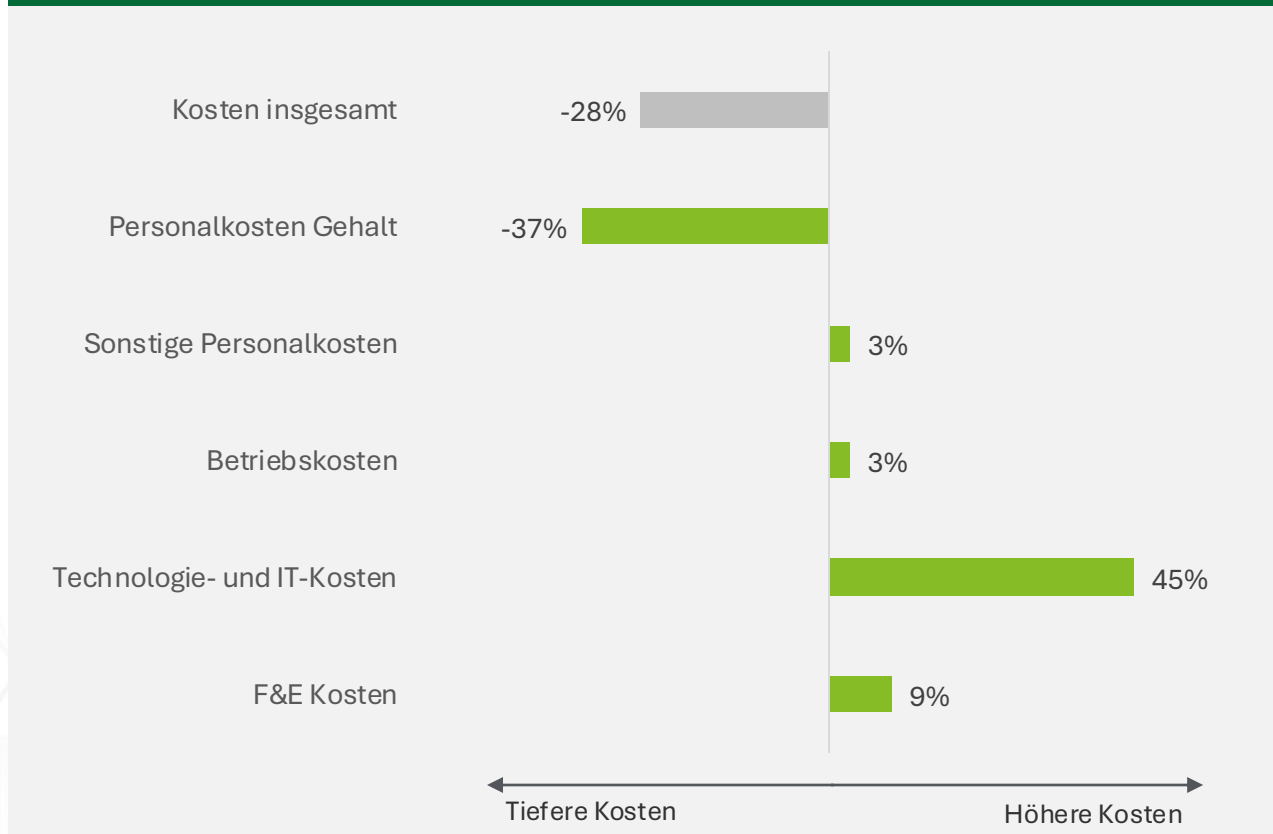


Die Kostenentwicklung durch KI-Implementierung zeigt ein differenziertes Bild. Bei den Gesamtkosten rechnet eine Mehrheit mit stabilen oder sinkenden Kosten: 56% erwarten stabile Gesamtkosten, 40% sogar Reduktionen, während nur 12% mit höheren Gesamtkosten rechnen. Die erwarteten Einsparungen werden primär durch niedrigere Personalkosten realisiert – 46% der CFOs erwarten Reduktionen bei den Lohnkosten gegenüber nur 9%, die mit Steigerungen rechnen (Nettosaldo 37%), wobei die Höhe der Veränderungen nicht abgefragt wurde. Dies deutet auf erhoffte Automatisierung und Effizienzgewinne in der Finanzfunktion hin. Bei sonstigen Personalkosten wie Weiterbildung zeigt sich jedoch ein leicht anderes Bild: Eine kleine Mehrheit rechnet hier mit Steigerungen, was auf notwendige Upskilling-Investitionen hindeutet.

Deutlich anders entwickeln sich die Kostenerwartungen in anderen Bereichen. Die Betriebskosten steigen moderat: 24% der CFOs erwarten höhere Kosten gegenüber 21%, die tiefere erwarten (Nettosaldo 3%). Hingegen zeigen die Erwartungen für Technologie- und IT-Kosten deutlich in die andere Richtung: Fast zwei Drittel (64%) rechnen mit höheren IT-Kosten, während nur 19% Reduktionen erwarten (Nettosaldo 45%).

Abb. 7. Erwartete Veränderung der laufenden Kosten des eigenen Unternehmens durch den Einsatz von KI in den nächsten 3 Jahren

Nettosaldo der CFOs, die eine Erhöhung oder Reduktion erwarten



7. Kontakte und Autoren

Kontakte



Reto Savoia

CEO

Deloitte Switzerland

+41 58 279 60 00

rsavoia@deloitte.ch



Alessandro Miolo

**Managing Partner Audit & Assurance
and 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



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.



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

Teilnahme an unserer Umfrage und frühere Ergebnisse

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

Alle Ergebnisse seit dem 3. Quartal 2009 finden Sie auch auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/cfosurvey.

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

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte 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 2026. Alle Rechte vorbehalten.

