

Deloitte.



CFO-Umfrage Turbulente Zeiten

Schweizer Ergebnisse der Frühlingsumfrage im März und April 2025



Inhaltsverzeichnis

1. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage	3
2. Konjunkturaussichten: Starker Einbruch	4
3. Unternehmensaussichten: Verwerfungen erhöhen Kostendruck	6
4. Internationales Umfeld: Stresstest	8
5. Lieferketten: Auf alles vorbereiten	9
6. Kontakte und Autoren	10

Über die Deloitte CFO-Umfrage

Die aktuelle, 49. CFO-Umfrage in der Schweiz wurde online erstmalig in zwei Wellen durchgeführt. Die erste Befragung wurde zwischen 27. Februar bis zum 21. März 2025 durchgeführt, 120 CFOs aus allen wichtigen Branchen und von kotierten wie nicht-kotierten Unternehmen haben teilgenommen. Aufgrund der Entwicklungen in der US-Handelspolitik wurde vom 7. bis 14. April eine Kurzumfrage zu den möglichen Auswirkungen der Zölle auf die Schweizer Wirtschaft durchgeführt. 65 CFOs nahmen an dieser teil. Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an den Umfragen.

Die europäische CFO-Umfrage wird in mehreren Ländern, einschliesslich der Schweiz, durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Länderumfrage 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



Extreme Ausschläge: Vom noch optimistischen März in den turbulenten April

Angesichts der Verwerfungen in der internationalen Handelspolitik, haben wir die Frühlingsumfrage in zwei Wellen durchgeführt, im März und Anfang April. Während die Ergebnisse der Märzumfrage zwar leicht schwächer als im Herbst, aber insgesamt immer noch optimistisch ausfielen, dreht die Stimmung der CFOs in der Aprilumfrage (7.-14. April) deutlich ins Negative. Die Ergebnisse können im Prinzip als Szenarien gesehen werden: Die Märzergebnisse sind das optimistische Szenario, die Aprilergebnisse das pessimistische. Im optimistischen Szenario, wenn es gelingt die Handelspolitik zu beruhigen, sähe es weiter relativ gut für die Schweizer Wirtschaft aus. Im pessimistischen Szenario, wenn in den 90 Tagen keine Einigung mit den USA gelingt, würde eine Rezession drohen.



Konjunkturaussichten: Neue Unsicherheit

Vor der Ankündigung (und dann temporären Aussetzung) der neuen US-Zölle zeichnete sich ein Wechsel der Hoffnungsträger ab, die USA wurden negativer gesehen, China (und sehr leicht Deutschland) positiver. Die Handelsverwerfungen führen zu durchgehend steigenden Konjunktursorgen, auch für die Schweiz.



Unternehmensaussichten: Verwerfungen erhöhen Kostendruck

Die Unternehmensaussichten schwanken zwischen den März und Aprilumfragen stark. Die Umsatzerwartungen halten sich in beiden Monaten vergleichsweise gut. Steigender Kostendruck zeigt sich in beiden Umfrageperioden. Unternehmen sind insgesamt so zurückhaltend bei Investitionen, diskretionären Ausgaben und Einstellungen wie seit dem Pandemiejahr 2020 nicht mehr.



Internationales Umfeld: Stresstest

Das internationale Umfeld zeigt sich im Moment als grosse Herausforderung. Nur für Indien wird in beiden Umfrageperioden eine Verbesserung der Geschäftsbedingungen in den nächsten drei Jahren erwartet. Für Deutschland und die USA wird in beiden Perioden mehrheitlich eine Verschlechterung erwartet. Die Schweizer Entwicklung hängt von der weiteren Zollpolitik ab.



Lieferketten: Auf alles vorbereiten

Die Turbulenzen im globalen Handelssystem setzen die Lieferketten der Unternehmen unter Druck. Diese sind der neuen Situation jedoch nicht hilflos ausgeliefert und setzen eine Reihe von Gegenmassnahmen um. Führend sind Investitionen in Technologie und Kostensenkungen in anderen Bereichen.

2. Konjunkturaussichten: Starker Einbruch

Vor der Ankündigung (und dann temporären Aussetzung) der neuen US-Zölle zeichnete sich ein Wechsel der Hoffnungsträger ab, die USA wurden negativer gesehen, China (und sehr leicht Deutschland) positiver. Die Handelsverwerfungen führen zu durchgehend steigenden Konjunktursorgen, auch für die Schweiz.

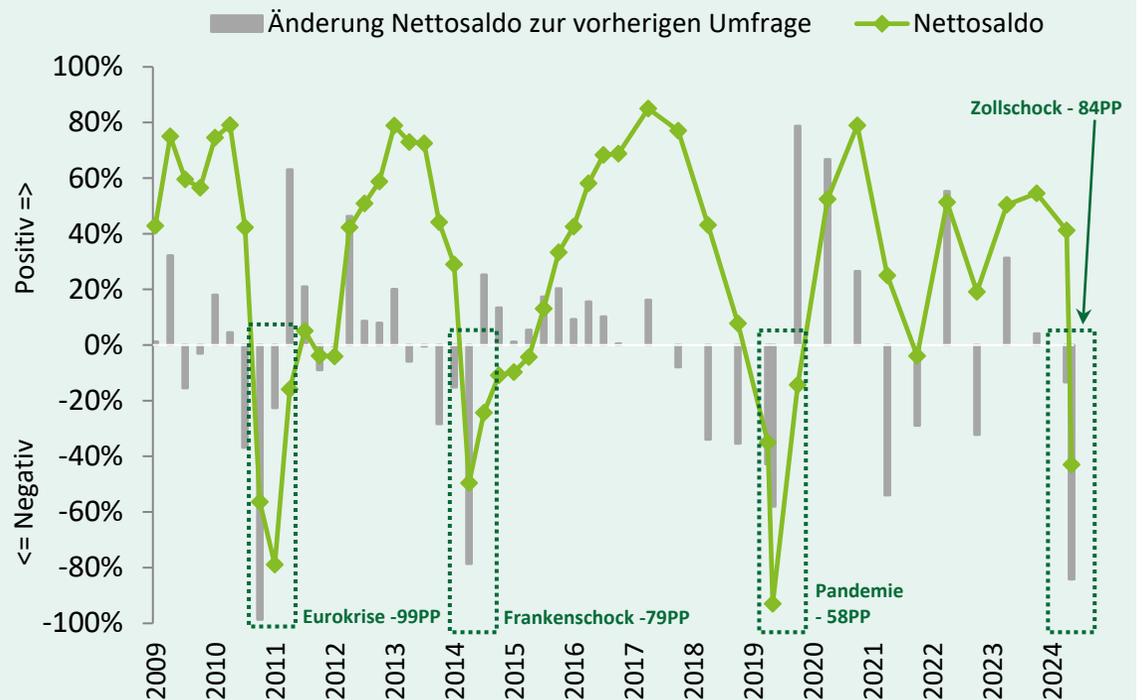
Die Erwartungen der CFOs für die Schweizer Konjunktur drehen in der Aprilumfrage mehrheitlich ins Negative, zum ersten Mal seit 2022 und so stark wie zuletzt im Pandemiejahr 2020. Die Erwartungen waren in der Märzumfrage noch positiv, wenngleich bereits leicht schwächer als im Herbst 2024.

Der Rückgang in Prozentpunkten zwischen der März- und der Aprilumfrage ist einer der grössten seit Umfragebeginn 2009. Der Vergleich hängt natürlich auch vom vorherigen Wert ab. So ging beispielsweise der Konjunkturoptimismus schon 2019 zurück, so dass der Einbruch zu Beginn der Pandemie 2020 nach dem Lockdown mit 58 Prozentpunkten kleiner ausfiel als derjenige 2025 – allerdings fiel der Nettosaldo nach dem Lockdown auf den tiefsten je in der Umfrage verzeichneten Wert von -93%. Nach dem Zollschock sind die CFOs demgegenüber nicht ganz so negativ, allerdings ist der im April 2025 erreichte Wert von -43% immer noch einer der schlechtesten seit 2009.

Die Schweizer Wirtschaft zeigte zuletzt solides Wachstum, allerdings ist das Pro-Kopf-Wachstum die letzten zwei Jahre enttäuschend ausgefallen. Es fehlten schon vor der Zoll-Ankündigung neue Wachstumsimpulse. Neben der Beruhigung der Handelsbeziehungen zu den USA und einer breit abgestützten Freihandelspolitik im Allgemeinen muss die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz jetzt eine absolute Priorität der Schweizer Politik sein (siehe auch S. 8).

Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz

Nettosaldo der CFOs, welche die Konjunkturaussichten für die Schweiz in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen und Änderung des Nettosaldos zur vorherigen Umfrage, H1 2020 und H1 2025 aufgeteilt in vor/nach Lockdown bzw. Zollankündigung



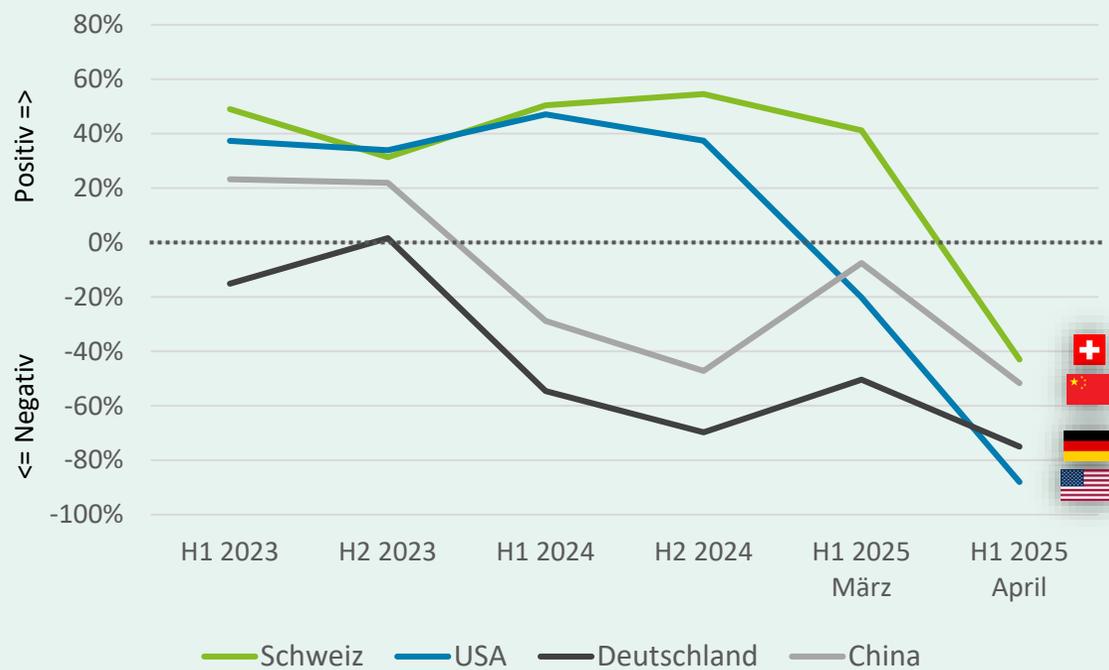
Für die drei wichtigsten Schweizer Handelspartner sind die Konjunkturerwartungen in der Aprilumfrage durchgehend stark negativ. Deutschland und China wurden in der Märzumfrage leicht besser eingeschätzt, nach sehr pessimistischen Werten im Herbst, beide sind in der Aprilumfrage aber wieder zurückgefallen.

Die Erwartungen für die US-Konjunktur sind die schlechtesten der vier abgefragten Länder. Schon in der Märzumfrage sind sie stark zurückgegangen. Dieser Rückgang hat sich nach der Zoll-Ankündigung noch verstärkt.

Gegen Ende der Aprilumfrage wurden die angedrohten US-Zollerhöhungen ausgesetzt, viele Antworten sind allerdings noch unter Eindruck eines ungebremsen Handelskriegs zustande gekommen und dürften jetzt nicht ganz so negativ ausfallen. Allerdings hat sich die Situation zwischen China und den USA (zum Zeitpunkt der Berichtverfassung) nicht beruhigt und die Volatilität und Unsicherheit sind stark angestiegen. Von einer Rückkehr auf die vergleichsweise optimistischen Märzwerte kann daher nicht ausgegangen werden. Die Ergebnisse beider Umfragen können im Prinzip als Szenarien gesehen werden: Die Märzergebnisse sind das optimistische Szenario, die Aprilergebnisse das pessimistische. Im optimistischen Szenario, wenn es gelingt, die Handelspolitik zu beruhigen, sähe es weiter relativ gut für die Schweizer Wirtschaft aus. Im pessimistischen Szenario, wenn in den 90 Tagen keine Einigung mit den USA gelingt, würde eine Rezession drohen.

Abb. 2. Konjunkturerwartungen Schweiz und der wichtigsten Schweizer Handelspartner in der Aprilumfrage tief negativ

Nettosaldo der CFOs, welche die Konjunkturaussichten für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen. H1 2025 aufgeteilt in vor/nach Zollankündigung



3. Unternehmensaussichten: Verwerfungen erhöhen Kostendruck

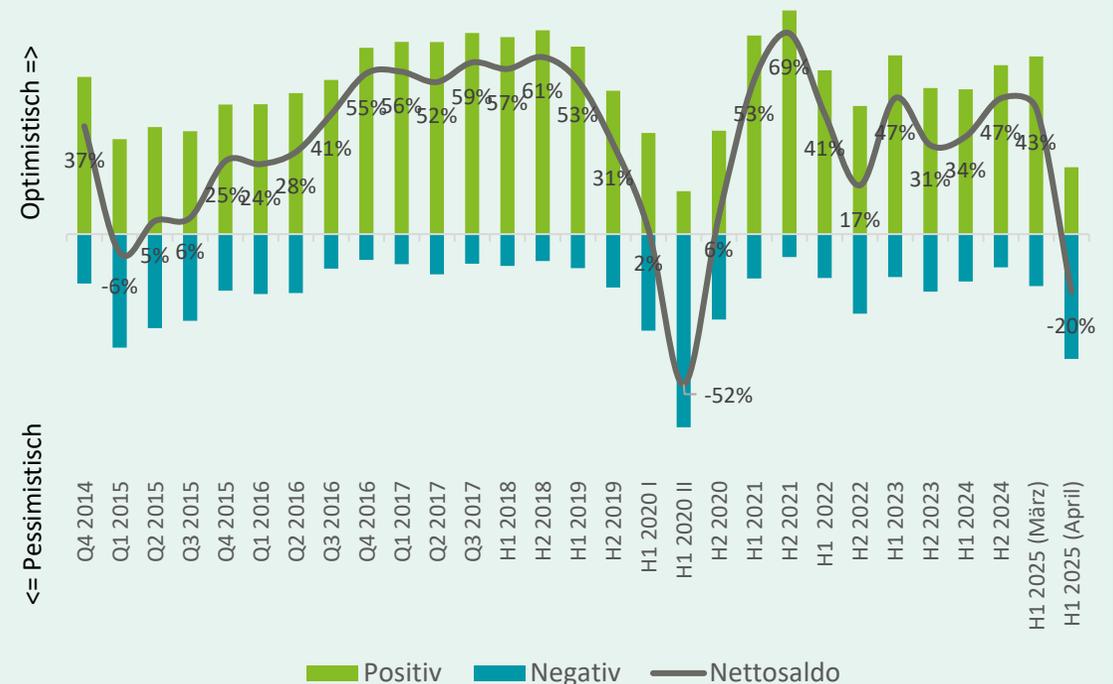
Die Unternehmensaussichten schwanken zwischen den März und Aprilumfragen stark. Die Umsatzerwartungen halten sich in beiden Monaten vergleichsweise gut. Steigender Kostendruck zeigt sich in beiden Umfrageperioden. Unternehmen sind insgesamt so zurückhaltend bei Investitionen, diskretionären Ausgaben und Einstellungen wie seit dem Pandemiejahr 2020 nicht mehr.

Die finanziellen Aussichten für das eigene Unternehmen gehen im März leicht zum Herbst 2024 zurück und brechen im April stark ein. Der Nettosaldo von -20% ist der zweitschlechteste seit diese Frage 2014 erstmals gestellt wurde. Einzig nach dem Lockdown 2020 wurde ein schlechterer Wert erreicht (-52%).

Immerhin bleiben auch im April noch 23% der Unternehmen optimistisch für die nächsten 12 Monate. Weitere 34% gehen von unveränderten Aussichten aus. Dennoch sind die Herausforderungen für die Unternehmen deutlich angestiegen, was sich ebenfalls bei den detaillierten Unternehmenskennzahlen bemerkbar macht (siehe nächste Seite).

Abb. 3. Finanzielle Unternehmensaussichten in 12 Monaten

Anteile der CFOs, die die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens in den nächsten 12 Monaten optimistisch oder pessimistisch sehen. H1 2020 und H1 2025 aufgeteilt in vor/nach Lockdown bzw. Zollankündigung



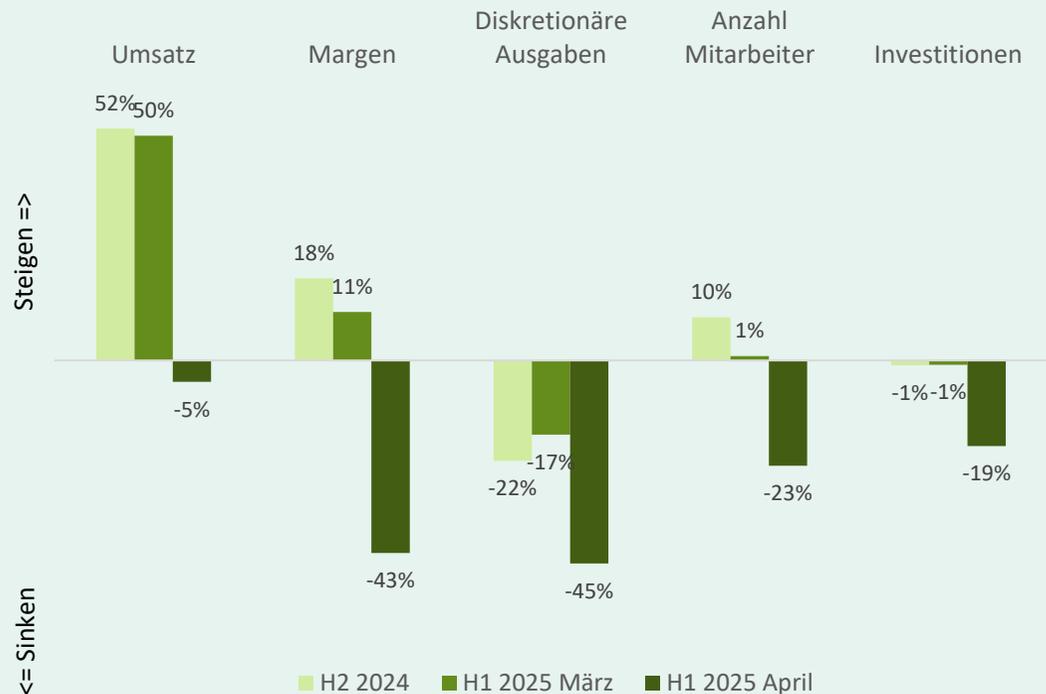
Auch die detaillierten Unternehmenskennzahlen gehen zurück. In der Märzumfrage sinken Umsatz-, Margen-, und Mitarbeiterzahlen im Vergleich zur Herbstumfrage. In der Aprilumfrage brechen alle abgefragten Kennzahlen ein. Dabei halten sich Umsatzzahlen noch vergleichsweise gut. Umgekehrt gehen Margenerwartungen und erwartete diskretionäre Ausgaben (schnell anpassbare Ausgaben wie Reisekosten oder Marketing) besonders stark zurück.

Wie zuvor sind auch bei dieser Frage viele Antworten vor der temporären Aussetzung der meisten US-Zölle zustande gekommen. Zunehmender Kostendruck und verstärkte Zurückhaltung bei Ausgaben, Investitionen oder Einstellungen waren allerdings schon in der Märzumfrage feststellbar. Schon dort hatten sich Unternehmen insgesamt so zurückhaltend bei Investitionen, diskretionären Ausgaben und Einstellungen wie seit dem Pandemiejahr 2020 nicht mehr gezeigt – dies hat sich in der Aprilumfrage noch einmal verstärkt.

Unternehmen können sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen, auch an widrige. Dafür muss man aber die neuen Rahmenbedingungen kennen und im Moment lassen sich diese nur schwer vorhersagen. Auch wenn die Umsatz- und Margenentwicklung bei einer Beruhigung der Handelsbedingungen nicht so negativ ausfallen dürften, wie in der Aprilumfrage befürchtet, dürften Unternehmen trotzdem aufgrund der gestiegenen Planungsunsicherheit verstärkt auf der Kostenbremse stehen.

Abb. 4. Unternehmenskennzahlen: Umsatzerwartungen am wenigsten negativ

Nettosalden der CFOs, die erwarten, dass diese Kennzahlen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden. H1 2025 aufgeteilt in vor/nach Zollankündigung



4. Internationales Umfeld: Stresstest

Das internationale Umfeld zeigt sich im Moment als grosse Herausforderung. Nur für Indien wird in beiden Umfrageperioden eine Verbesserung der Geschäftsbedingungen in den nächsten drei Jahren erwartet. Für Deutschland und die USA wird in beiden Perioden mehrheitlich eine Verschlechterung erwartet. Die Schweizer Entwicklung hängt von der weiteren Handelspolitik ab.

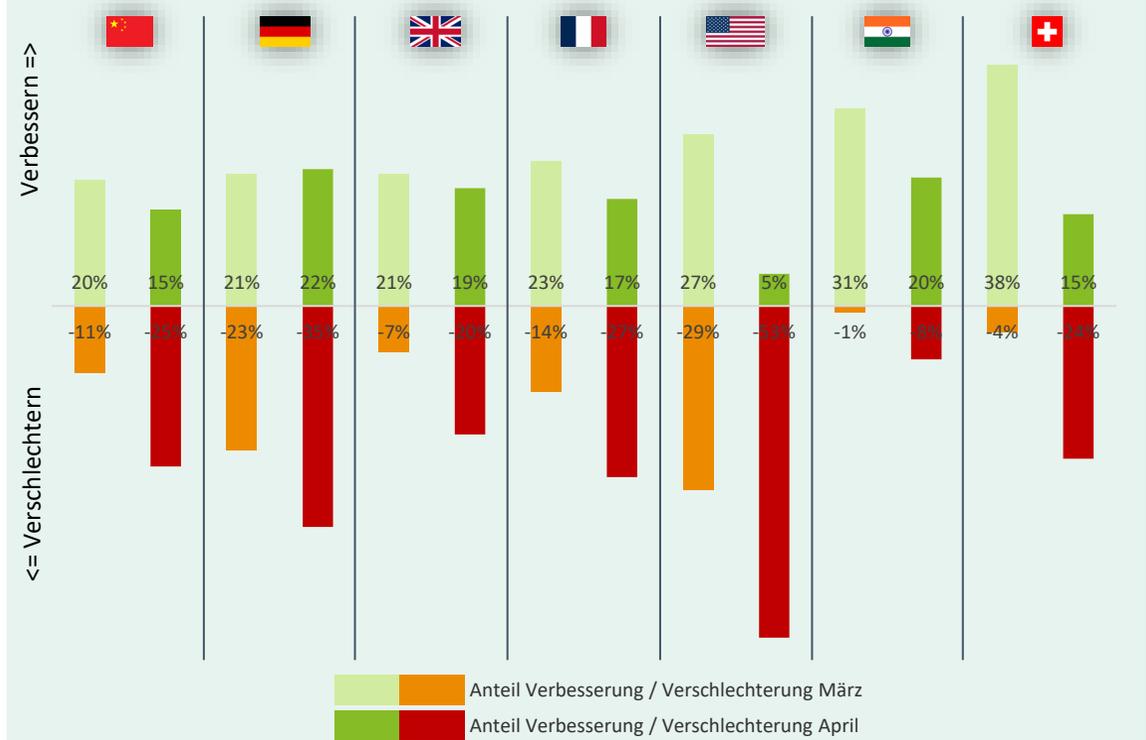
Das turbulente internationale Umfeld ist eine bedeutende Herausforderung für Schweizer Unternehmen. Viele erwarten eine Verschlechterung der Geschäftsbedingungen in den nächsten drei Jahren, sowohl in der Märzumfrage als auch in der Aprilumfrage. Während die Erwartungen im März allerdings nur für Deutschland und die USA mehrheitlich schlecht waren und für die Schweiz grossmehrheitlich positiv, bleibt in der Aprilumfrage nur Indien als Lichtblick, auch wenn hier viele Unternehmen noch nicht tätig sind. Das Abkommen mit Indien bleibt eine grosse Chance, und sollte möglichst rasch umgesetzt werden.

Zweigeteilt, aber mehrheitlich negativ, sind die Meinungen zur Entwicklung in Deutschland, im März wie im April. Die Zweiteilung zeigt sich besonders in der Aprilumfrage: Hier resultiert gleichzeitig der höchste Anteil für eine Verbesserung (22%) über alle Länder, und der zweithöchste Anteil für eine Verschlechterung (35%). Die neue deutsche Regierung hatte schon in der Märzumfrage mehrheitlich wenig Vertrauen ausgelöst. Die Handelsturbulenzen erhöhen den Pessimismus noch einmal.

Waren die CFOs in ihrer Einschätzung der Entwicklung der Geschäftsbedingungen in den USA in der Märzumfrage noch gespalten, werden diese in der Aprilumfrage grossmehrheitlich als negativ eingestuft.

Abb. 5. Verbesserung der Geschäftsbedingungen: Indien als Lichtblick

Anteil der CFOs, die eine Verbesserung / Verschlechterung der Geschäftsbedingungen in diesen Ländern über die nächsten drei Jahre erwarten, keine Veränderung und keine Aktivitäten nicht dargestellt, aufgeteilt in vor (März) und nach (April) US-Zollankündigung



5. Lieferketten: Auf alles vorbereiten

Die Turbulenzen im globalen Handelssystem setzen die Lieferketten der Unternehmen unter Druck. Diese sind der neuen Situation jedoch nicht hilflos ausgeliefert und setzen eine Reihe von Gegenmassnahmen um. Führend sind Investitionen in Technologie und Kostensenkungen in anderen Bereichen.

Lieferketten stehen unter Druck, Unternehmen reagieren mit Massnahmen auf zusätzliche Handelsbeschränkungen, Zollabgaben oder Lieferkettenbeeinträchtigungen.

72% streben mindestens eine Massnahme an, nur 28% der Unternehmen geben in der Märzumfrage an, keine Massnahmen ins Auge zu fassen (im April wurde die Frage nicht gestellt).

Am meisten genannt werden dabei Investitionen in Technologie (37%). Diese sind zunehmend erforderlich, um effizient Transparenz bei den zu zahlenden Zöllen zu schaffen und um von Freihandelsabkommen und den komplexen Regelungen in solchen profitieren zu können. Kostensenkungen in anderen Bereichen folgen auf dem zweiten Platz (34%). Dies erhöht den Kostendruck einmal mehr. 28% reagieren über eine Anpassung der Verkaufspreise. Wie andere Frage zeigt, ist eine Margenstabilisierung über Verkaufspreisanpassungen zuletzt allerdings schwieriger geworden. Optimierung der Logistikprozesse bzw. Diversifizierung der Lieferketten fassen je etwa ein Viertel ins Auge. Verlagerungen in andere Länder nennen 17%.

Abb. 6. Wie gehen Unternehmen mit dem globalen Handelskonflikt um?

Angabe von bis zu drei Massnahmen, die Unternehmen in Betracht ziehen oder bereits umgesetzt haben, um auf mögliche zusätzliche Handelsbeschränkungen, zusätzliche Zollabgaben oder Lieferkettenbeeinträchtigungen zu reagieren

Ergebnisse aus der Märzumfrage



6. 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

Danksagung

Wir danken allen CFOs für die Teilnahme an der Umfrage.

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



Herzlichen Dank an Teresa Hug Alonso (Senior Analyst, Deloitte) für ihre wertvollen Beiträge zu diesem Bericht.

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

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.