



## CFO-Umfrage

### Wachstumshoffnungen intakt, Vorsicht steigt

Schweizer Ergebnisse Herbst 2024

# Inhaltsverzeichnis

1. Wichtigste Ergebnisse der Umfrage	3
2. Konjunkturaussichten: Gegenläufige Erwartungen	4
3. Unternehmensaussichten: Zunehmende Vorsicht	5
4. Effizienzmassnahmen: Geschäftsstruktur und Technologie im Fokus	7
5. Unternehmensrisiken: Geopolitische Risiken und Nachfrageschwäche dominieren	8
6. Politische Risiken und internationale Aktivitäten: China und Deutschland unter Druck, Schweiz und Indien als Lichtblicke	9
7. Kontakte und Autoren	12

## Über die Deloitte CFO-Umfrage

Die aktuelle, 48. CFO-Umfrage in der Schweiz wurde online vom 3. bis zum 27. September durchgeführt. 112 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 der 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: Gegenläufige Erwartungen**

Die Wirtschaftsaussichten bleiben uneinheitlich: Während die CFOs für die Schweiz und die USA optimistisch gestimmt sind, zeigen sie sich hinsichtlich Deutschland und China sehr pessimistisch.



## **Unternehmensaussichten: Zunehmende Vorsicht**

Die Unternehmensaussichten für die nächsten 12 Monate bleiben überwiegend optimistisch und verbessern sich mehrheitlich gegenüber dem Frühjahr. Allerdings deuten die sinkenden Erwartungen in Bezug auf diskretionäre Ausgaben und Investitionen auf eine zunehmende Vorsicht der Unternehmen hin.



## **Effizienzmassnahmen: Geschäftsstruktur und Technologie im Fokus**

Unternehmen erwägen eine Reihe von Effizienzmassnahmen, wobei die Optimierung der Geschäftsstruktur sowie die Implementierung technologischer Lösungen (ausgenommen Künstliche Intelligenz) im Vordergrund stehen. Personalmassnahmen sowie der Einsatz von KI werden hingegen von weniger Unternehmen angestrebt.



## **Unternehmensrisiken: Geopolitische Risiken und Nachfrageschwäche dominieren**

Wie schon im Frühjahr stehen geopolitische Risiken auf Platz 1 der Unternehmensrisiken. Neben kriegerischen Auseinandersetzungen und geopolitischen Rivalitäten werden auch Wahlen oder, vereinzelt, das Verhältnis Schweiz-EU genannt. Die Risiken Nachfrageschwäche, Arbeitskräftemangel und Regulierung folgen wie im Frühjahr auf den folgenden Plätzen.



## **Politische Risiken und internationale Aktivitäten: China und Deutschland unter Druck, Schweiz und Indien als Lichtblicke**

In einer zunehmend unsicheren Welt stellt sich die Frage, woher die zukünftige Wachstumsdynamik für Schweizer Unternehmen kommen könnte. China und Deutschland stehen unter Druck, die USA könnten nach der Wahl schwieriger werden, bieten aber weiterhin wirtschaftliche Stärke. Die Schweiz und Indien hingegen erscheinen als vielversprechende Lichtblicke.

## 2. Konjunkturaussichten: Gegenläufige Erwartungen

Die Wirtschaftsaussichten bleiben uneinheitlich: Während die CFOs für die Schweiz und die USA optimistisch gestimmt sind, zeigen sie sich hinsichtlich Deutschland und China sehr pessimistisch.

Die CFOs in der Schweiz haben wie im Frühjahr mehrheitlich gute Konjunkturerwartungen für die Schweiz für die nächsten 12 Monate. Zumeist haben sie positive, nur 1% sehr positive Erwartungen. Die Aussichten sind damit solide, aber nicht euphorisch.

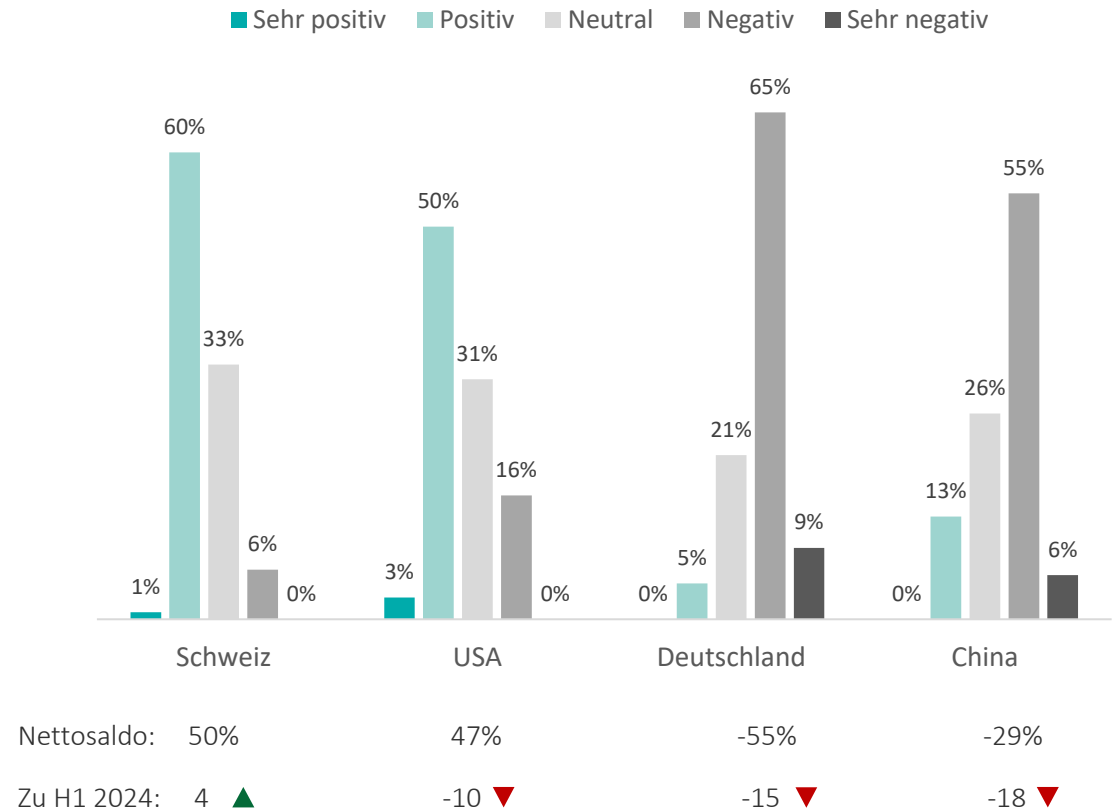
Für die USA trüben sich die Erwartungen ein wenig ein, bleiben aber immer noch mehrheitlich positiv. Die Präsidentschaftswahlen im November, wie die allgemeine politische Lage, werfen ihre Schatten voraus, wie vertieft ab Seite 8 gezeigt wird.

In Bezug auf Deutschland und China bleiben die Erwartungen nicht nur mehrheitlich negativ, sondern verschlechtern sich zum Frühjahr. Beide haben zunehmend mit strukturellen wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen.

Preisbereinigt liegt das [deutsche BIP](#) kaum über dem Niveau von 2018-2019. Die deutsche [Industrieproduktion](#) liegt, bereinigt, etwa auf dem Niveau von 2012. Ein zwischenzeitlicher Anstieg, mit Höhepunkt 2017-2018, ging seitdem wieder verloren. Deutschland und Europa bleiben weiterhin für die Schweiz sehr wichtige Handelspartner. Es zeigt sich aber immer mehr, dass ohne eine dramatische Trendwende von diesen wenig Wachstum dynamik ausgehen wird. Daher wird eine stärkere Diversifizierung der Schweizer Exportwirtschaft immer wichtiger. In diesem Kontext ist das angestrebte Freihandelsabkommen mit Indien ein Schritt in die richtige Richtung.

Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz und der wichtigsten Schweizer Handelspartner

Anteil der CFOs, welche die Konjunkturaussichten für die Schweiz und ihre wichtigsten Handelspartner in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



### 3. Unternehmensaussichten: Zunehmende Vorsicht

Die Unternehmensaussichten für die nächsten 12 Monate bleiben überwiegend optimistisch und verbessern sich mehrheitlich gegenüber dem Frühjahr. Allerdings deuten die sinkenden Erwartungen in Bezug auf diskretionäre Ausgaben und Investitionen auf eine zunehmende Vorsicht der Unternehmen hin.

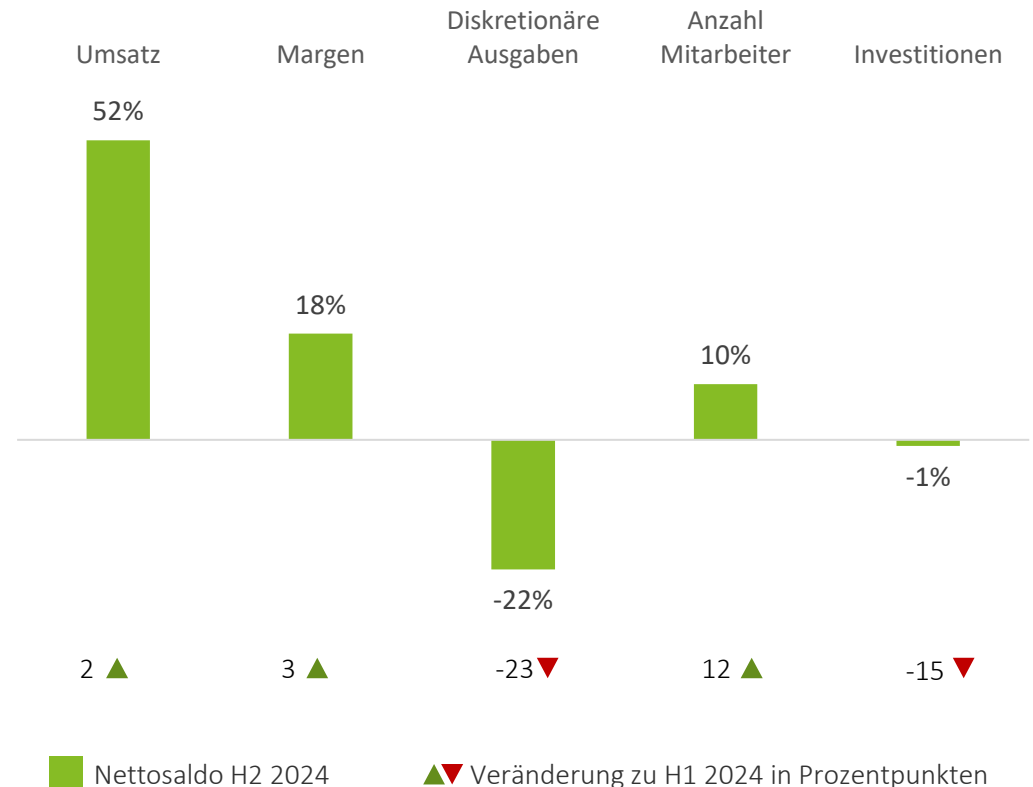
Die Unternehmensaussichten verbessern sich zum Frühjahr. Mit 58% sieht mehr als die Hälfte die Unternehmensentwicklung in den nächsten 12 Monaten optimistisch, 11% pessimistisch, der resultierende Nettosaldo von 47% steigt zum zweiten Mal in Folge. Obwohl gut, liegt dieser Wert immer noch deutlich unter den Erwartungen von 2016 bis 2019 und im Jahr 2021.

Die detaillierten Unternehmenskennzahlen zeigen sowohl einen anhaltenden Optimismus, vor allem für Umsätze und Margen, als auch eine steigende Vorsicht (Abb. 2). Die erwarteten Mitarbeiterzahlen verbessern sich zum Frühjahr, eine erfreuliche Entwicklung, die aber verhalten ausfällt. Die erwarteten diskretionären Ausgaben (z.B. Reise- oder Marketingkosten) und Investitionen gehen dagegen deutlich zum Frühjahr zurück, der Nettosaldo fällt jeweils auf unter 0. Angesichts der Risiken und Unsicherheit stehen Unternehmen wieder vermehrt auf der Ausgabenbremse. Effizienzmassnahmen werden wichtiger, siehe Seite 7.

Auch bei den insgesamt erfreulichen Margen- und Mitarbeitererwartungen muss eine Einschränkung gemacht werden: Hinter dem Nettosaldo stehen neben positiven Nennungen auch jeweils gut ein Viertel mit negativen Erwartungen, mehrheitlich Unternehmen aus dem Industriesektor.

Abb. 2. Unternehmenskennzahlen: Steigende Umsätze und steigende Vorsicht

Nettosalden der CFOs, die erwarten, dass diese Kennzahlen für ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden



Wie in Abbildung 2 zu sehen ist, verbessern sich die durchschnittlichen Margenerwartungen im Vergleich zum Frühjahr. Am stärksten hat sich dabei der Einfluss der Finanzierungskosten verbessert, wie Abbildung 3 zeigt.

Der Einfluss der Zinswende war schon im Frühling in den Zahlen zu sehen, als bereits ein positiver Einfluss der Finanzierungskosten im Vergleich zum Herbst registriert wurde. Die Verbesserung in den aktuellen Zahlen fällt noch einmal stärker aus, so dass Finanzierungskosten nun zum zweitpositivsten Einfluss auf die Margen aufsteigen.

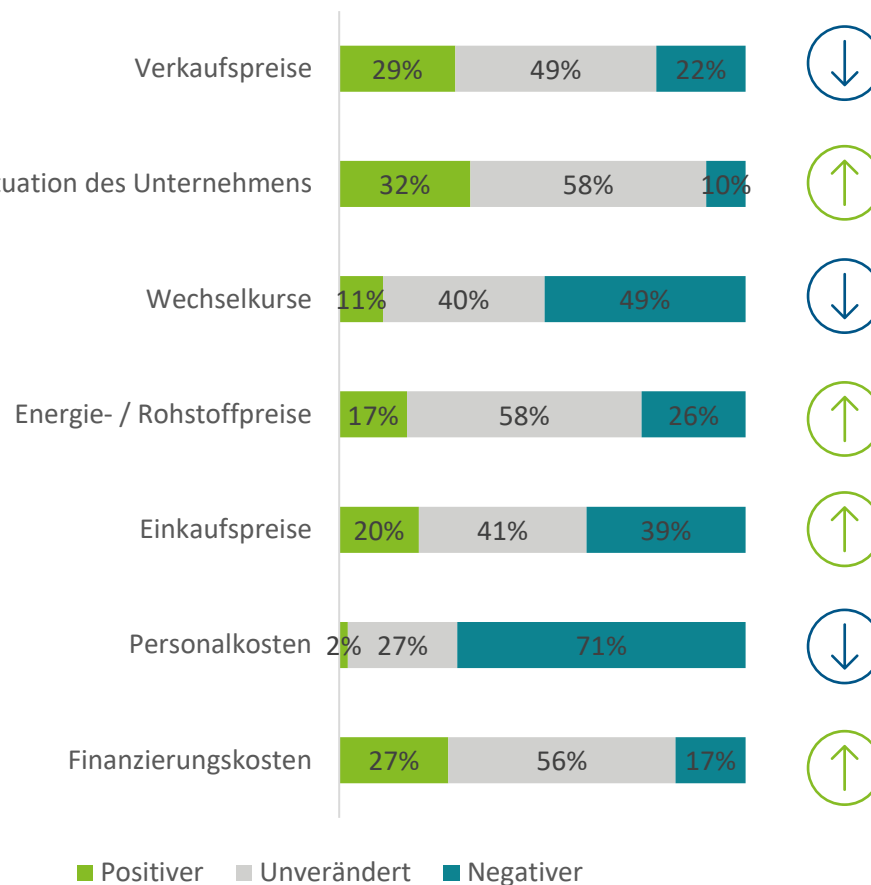
Verkaufspreise und damit die Preisgestaltungsmacht von Unternehmen, sowie die Wettbewerbssituation wirken im Durchschnitt positiv auf die Margen.

Den grössten negativen Einfluss haben wie zuvor Personalkosten. Hier sehen 71% eine Verschlechterung im Vergleich zu vor 12 Monaten.

Leicht verschlechtert hat sich der Einfluss der Wechselkurse, die jetzt den zweitnegativsten Einfluss aufweisen. Nach einer leichten Abschwächung im ersten Halbjahr, präsentierte sich der Schweizer Franken jüngst wieder stärker.

### 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?



↑ ↓ Positive / negative Veränderung zum Frühjahr

# 4. Effizienzmassnahmen: Geschäftsstruktur und Technologie im Fokus

Unternehmen erwägen eine Reihe von Effizienzmassnahmen, wobei die Optimierung der Geschäftsstruktur sowie die Implementierung technologischer Lösungen (ausgenommen Künstliche Intelligenz) im Vordergrund stehen. Personalmassnahmen sowie der Einsatz von KI werden hingegen von weniger Unternehmen angestrebt.

Die steigende Vorsicht der Unternehmen bei den Ausgaben zeigt, dass Effizienz- und Kostenmassnahmen immer wichtiger werden. Dabei wird eine Vielzahl von Massnahmen in Betracht gezogen.

Etwas mehr als die Hälfte plant, in den nächsten zwei Jahren die Geschäftsstruktur zu optimieren und Technologie, ausser Künstliche Intelligenz, einzusetzen. Künstliche Intelligenz wird dagegen nur von 20% als Effizienzmassnahme angestrebt. Nach den sehr hohen und teilweise auch überzogenen Erwartungen in den letzten 12 bis 18 Monaten könnte nun die schrittweise Umsetzung beginnen.

Personalmassnahmen werden auch von eher wenigen in Betracht gezogen. Ein gutes Viertel fasst Personalreduktionen ins Auge, 13% wollen Einsparungen bei der Gehaltsstruktur erreichen. Gute Mitarbeiter sind wertvoll und werden weiterhin gesucht, dies könnte ein Beweggrund sein, warum in einer insgesamt noch guten Geschäftslage Personalmassnahmen eine untergeordnete Rolle spielen.

**Abb. 4. Geplante Effizienzmassnahmen**

Angabe der bis zu fünf wichtigsten Massnahmen in den nächsten 2 Jahren



# 5. Unternehmensrisiken: Geopolitische Risiken und Nachfrageschwäche dominieren

Wie schon im Frühjahr stehen geopolitische Risiken auf Platz 1 der Unternehmensrisiken. Neben kriegerischen Auseinandersetzungen und geopolitischen Rivalitäten werden auch Wahlen oder, vereinzelt, das Verhältnis Schweiz-EU genannt. Die Risiken Nachfrageschwäche, Arbeitskräftemangel und Regulierung folgen auf den folgenden Plätzen.

Insgesamt gibt es auf der Risikoliste wenig Änderungen zum Frühjahr. Geopolitische Risiken dominieren weiter. Die dahinterliegenden Nennungen sind breit gefächert und reichen von aktuellen kriegerischen Auseinandersetzungen und geopolitischen Rivalitäten über anstehende Wahlen, bis hin zu vereinzelt Nennungen des Verhältnisses der Schweiz zur EU.

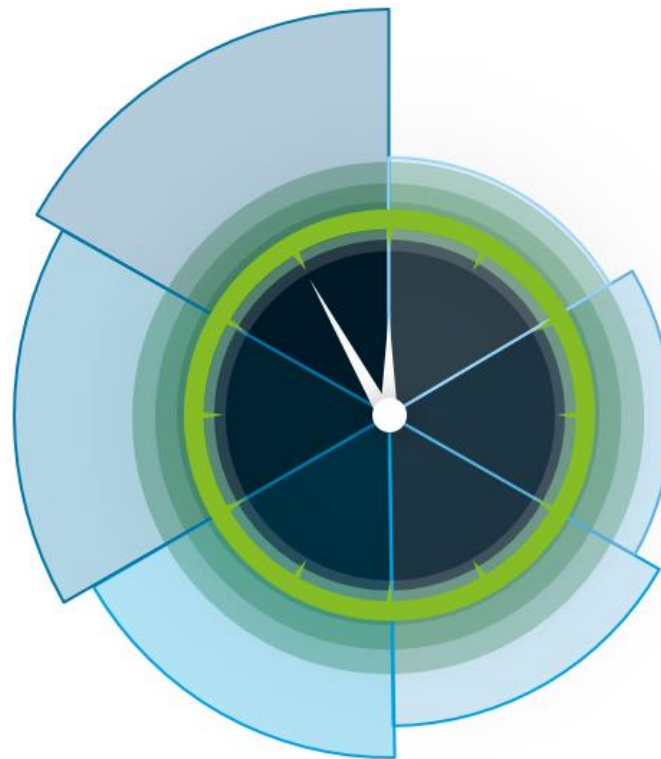
Oft genannt werden Nachfrageschwäche und Regulierung. Der Arbeitskräftemangel hält sich in den Top-3, hinzu kommen neu vereinzelt Nennungen der Lohnkosten. Auch wenn es weiterhin schwierig scheint, die richtigen Leute innert nützlicher Frist zu finden, der Kostendruck nimmt zu.

Inflation wird nur noch selten genannt. In einer separaten Frage gehen die CFOs von einer Inflation von 1.3% in 24 Monaten aus. Vor einem Jahr lagen die Erwartungen noch bei 1.7%, vor zwei Jahren bei 2.4%.

Die Geldpolitik und das Zinsumfeld werden häufiger als Risiko genannt als im Frühling. Die Zinswende ist da und es werden oft weitere Senkungen erwartet, so von fast 50% der befragten CFOs.

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	Konjunktur- / Nachfrageschwäche	0
3	Arbeitskräftemangel	0
4	Regulierung	0
4	Geldpolitik / Zinsumfeld	5
6	Währungsrisiken	-1
6	Preis- / Kosten- / Margendruck	0
8	Cyber Security	0
9	Interne Unternehmensprobleme	-2
10	Kapitalkosten / -mangel	2

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.



# 6. Politische Risiken und internationale Aktivitäten: China und Deutschland unter Druck, Schweiz und Indien als Lichtblicke

In einer zunehmend unsicheren Welt stellt sich die Frage, woher die zukünftige Wachstumsdynamik für Schweizer Unternehmen kommen könnte. China und Deutschland stehen unter Druck, die USA könnten nach der Wahl schwieriger werden, bieten aber weiterhin wirtschaftliche Stärke. Die Schweiz und Indien hingegen erscheinen als vielversprechende Lichtblicke.

Seit 2014 gehören geopolitische Risiken immer wieder zu den wichtigsten Themen auf den Risikolisten von CFOs – das zeigt sich auch in der aktuellen Umfrage. Doch oft beeinflussen diese Risiken die Geschäftsaktivitäten von Unternehmen nicht direkt und sie sind auch nicht der einzige Einflussfaktor. In Abbildung 6 auf der nächsten Seite sieht man, inwieweit politische Risiken die Geschäftspläne beeinflussen könnten. Die Grafik zeigt zwei Ergebnisse: einerseits die Einschätzung des politischen Risikos (hohes Risiko minus tiefes Risiko), andererseits die Pläne zum Ausbau oder Abbau der Geschäfte in diesen Ländern (Ausbau minus Abbau).

Auffallend ist, dass Schweizer Unternehmen im Durchschnitt in fast allen abgefragten Ländern Expansionspläne haben. Das bestätigt die positive Geschäftsentwicklung aus Abbildung 2.

Die Stärke der Expansionspläne variiert jedoch stark und scheint von der politischen Unsicherheit abhängig zu sein. Grundsätzlich zeigt Abbildung 6: je höher das Risiko, desto kleiner die Expansionspläne. In Ländern mit hohem Risiko, wie China und Deutschland, gibt es mehr Abbaupläne. Länder mit tieferem Risiko, wie die Schweiz oder teilweise auch Indien, zeigen dagegen mehr Expansionspläne. Ausnahmen sind die USA, die Vereinigten Arabischen Emirate und Singapur.

## USA: Hohes politisches Risiko, aber wirtschaftlich attraktiv

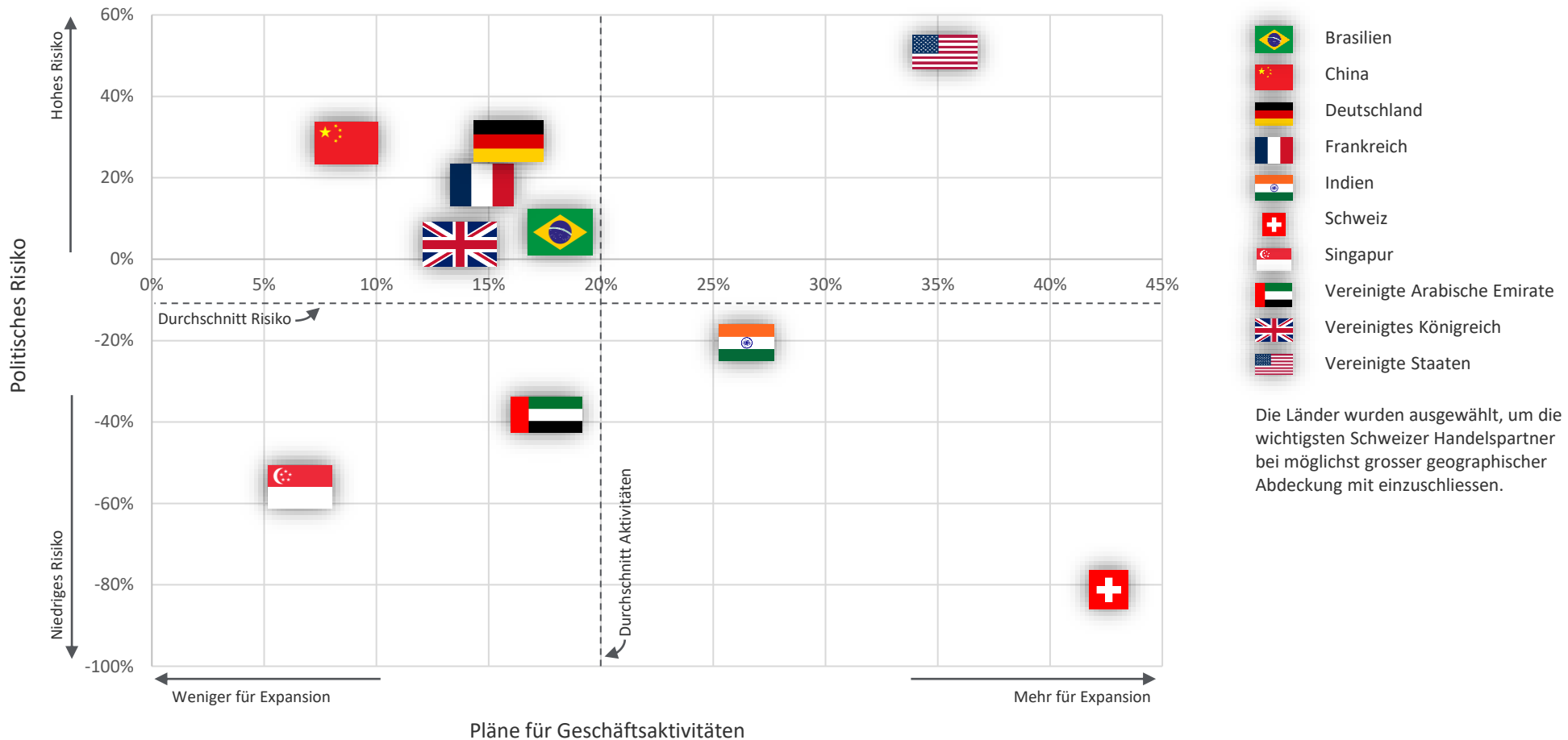
Die politische Unsicherheit wird in den USA am höchsten eingeschätzt, gleichzeitig wird die zweitgrösste Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten angestrebt. Die politische Stabilität kann zwar immer noch dämpfend auf die wirtschaftliche Aktivität wirken (vielleicht wären die Expansionspläne sonst noch grösser), aber die Anziehungskraft bleibt mindestens so gross, dass auch bei hoher Unsicherheit viele weiter expandieren wollen.

Eine weitere Frage zeigt aber, dass die Sorgen durchaus noch zunehmen könnten: Keiner der beiden US-Präsidentschaftskandidaten wird aus Sicht Schweizer Unternehmen in Bezug auf die erwartete Handels- und Wirtschaftspolitik besonders positiv bewertet.

Immerhin 32% erwarten von Kamala Harris eine für Schweizer Unternehmen gute Politik, 12% von Donald Trump, 12% von beiden (13% geben keine Antwort). Umgekehrt erwarten es aber 30% von keinem von beiden. So erwarten je nach Wahlausgang nur zwischen 24% und 44% eine im Sinne von Schweizer Unternehmen gute Handels- und Wirtschaftspolitik in der neuen Präsidentschaft. Das Wirtschaftsklima könnte in der wichtigsten Schweizer Exportdestination in den nächsten Jahren rauer werden.

## Abb. 6. Wahrgenommene politische Risiken und geplante Geschäftsaktivitäten

Nettosaldo der Ergebnisse von zwei Fragen, erstens Einschätzung politisches Risiko in ausgewählten Ländern (hoch minus tief), zweitens Pläne zu den Geschäftsaktivitäten, Investitionen o. Ä. in den nächsten 2 Jahren (Ausbau minus Abbau)



## China und Deutschland: Unter Druck

Nach den USA wird die politische Unsicherheit in Deutschland und China am höchsten eingeschätzt und hier hat dies scheinbar grössere Folgen für die Geschäftstätigkeit. Zwar geben für beide Länder mehr Unternehmen an, ausbauen statt abbauen zu wollen, aber der resultierende Nettosaldo ist niedriger und in China am niedrigsten. Beide verzeichnen je ein Viertel aller genannten Abbaupläne. Dies bestätigt das Bild aus Abbildung 1, in dem die Konjunkturschätzungen in beiden Ländern am schlechtesten ausfallen.

## Singapur und die Vereinigten Arabischen Emirate: Mit Potenzial

Singapur und die Vereinigten Arabischen Emirate können dagegen ihren Ruf für politische Stabilität nicht so stark in Expansionspläne der Unternehmen ummünzen, wie es den anderen abgefragten Ländern gelingt.

## Die Schweiz: Erfreulich, aber mit Warnzeichen

Die Schweiz liegt erfreulicherweise an der Spitze der Rangliste. Dies ist einerseits erwartbar, da praktisch alle teilnehmenden Unternehmen in der Schweiz tätig sind, im Gegensatz zu den anderen abgefragten Ländern. Andererseits ist es doch ein gutes Zeichen, dass der Standort Schweiz weiter gefragt ist. Die Schweiz verzeichnet allerdings auch die dritthöchsten Abbaupläne. Dies ist ein Warnzeichen an die Politik, die Standortattraktivität nicht länger zu vernachlässigen.

## Indien: Ein neues China?

Indien ist ein zweiter Lichtblick. Die politische Unsicherheit wird insgesamt moderat eingeschätzt, und während natürlich bei weitem nicht jedes Unternehmen auf Indien setzt, sind die Expansionsabsichten insgesamt doch recht hoch. Das geplante Freihandelsabkommen zwischen der Schweiz und Indien könnte diese Pläne noch zusätzlich beflügeln. Es ist zu hoffen, dass dieses möglichst bald und reibungslos umgesetzt werden kann.

Das theoretische Potenzial ist jedenfalls beeindruckend. Während 5.6% aller Schweizer Exporte 2023 nach China geliefert wurden, waren es nach Indien nur 0.7% (jeweils ohne Edelmetalle), der Unterschied lag bei 13.5 Mrd. CHF. Eins zu eins übertragen lässt sich das Potenzial nicht, die beiden Märkte sind verschieden, die chinesische Volkswirtschaft deutlich grösser. Doch unter Berücksichtigung der Binnenmarktgrösse und -dynamik errechnete der Think-Tank Avenir Suisse Indien 2021 eines der grössten [Potenziale](#) als Handelspartner.

# 7. Kontakte und Autoren

## Kontakte



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



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

## 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](mailto:cfosurvey@deloitte.ch).

Alle Ergebnisse seit dem 3. Quartal 2009 finden Sie auch auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/cfosurvey](http://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](http://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 2024. Alle Rechte vorbehalten.