

# Deloitte.

## Die CFO-Umfrage von Deloitte Anzeichen einer Erholung?

Ergebnisse für das 3. Quartal 2015  
Oktober 2015  
Schweiz

Wirtschaftsprüfung. Steuerberatung. Consulting. Financial Advisory.





# Inhalt

---

Deloitte CFO Confidence Index	3
Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage	4
Stabilisierung der Konjunktur- und Geschäftsaussichten setzt sich fort	5
Hohe Unsicherheit bestimmt die strategische Ausrichtung	6
Externe Risiken dominieren	7
Frankenstärke bereitet Sorgen, aber Kurs von EUR/CHF 1.10 verliert an Schrecken	8
Interview mit Dr. Markus Gisler, Präsident des CFO Forums Schweiz	9
Anhang 1: Weitere Ergebnisse	11
Anhang 2: Zeitreihe Ergebnisse	12
Kontakte und Autoren	13

---

Wir freuen uns, Ihnen die Ergebnisse unserer 25. Quartalsbefragung von Chief Financial Officers und Leitern Finanzwesens relevanter Unternehmen in der Schweiz zu präsentieren. Die Umfrage zielt darauf ab, die Einschätzungen von Finanzchefs zu Geschäftsaussichten, Finanzierungen, Risiken und Strategien zu erfassen, sowie Trends und Wendepunkte bei Schweizer Unternehmen aufzuzeigen. Die CFO-Umfrage ist die einzige Befragung dieser Art in der Schweiz.

Die CFO-Umfrage zum 3. Quartal 2015 wurde vom 25. August bis zum 18. September 2015 durchgeführt. Insgesamt nahmen 110 CFOs teil. Die Teilnehmer repräsentieren sowohl börsenkotierte Unternehmen als auch privat gehaltene Gesellschaften und stammen aus allen relevanten Branchen der Schweizer Wirtschaft.

Die Deloitte CFO-Umfrage wird von Dr. Michael Grampp, Chefökonom, und Dennis Brandes, Research Manager, Deloitte Research, durchgeführt und erstellt.

#### 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, können Sie uns gerne kontaktieren.

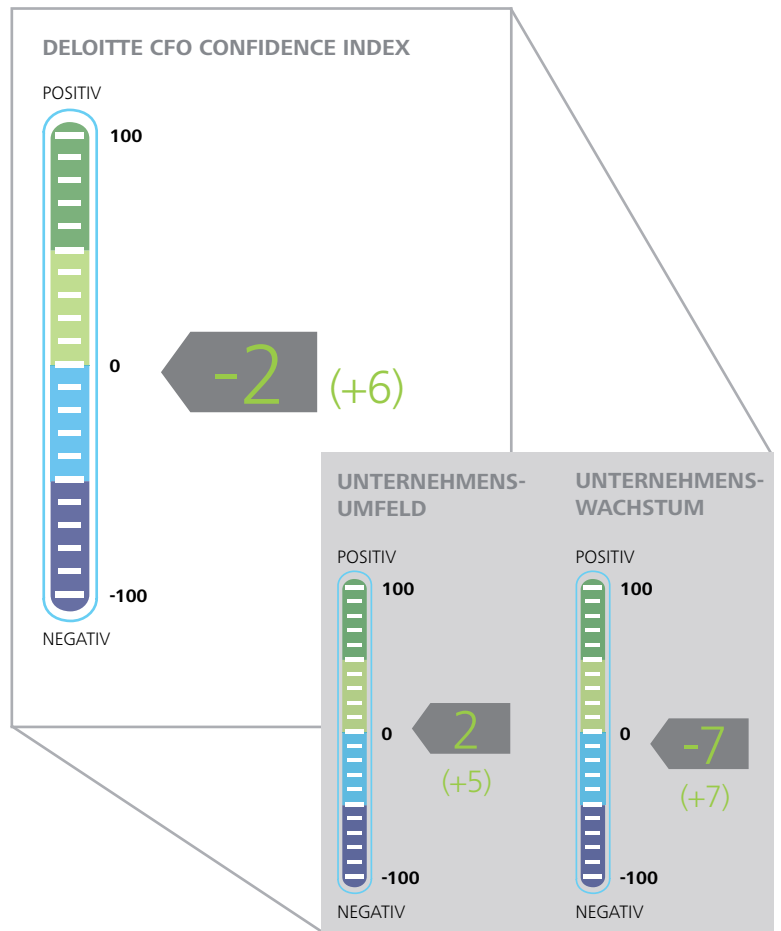


# Deloitte CFO Confidence Index

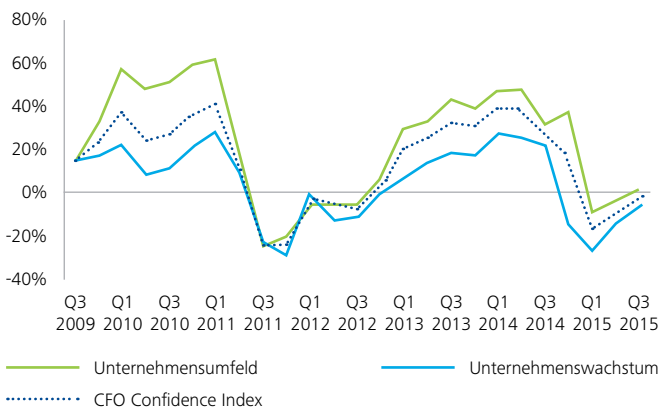
Nach dem tiefen Stimmungsabfall im Zuge des Frankenschocks scheinen sich die wirtschaftlichen Aussichten wieder zu stabilisieren: Der Deloitte CFO Confidence Index liegt mit -2 Punkten nur noch knapp im negativen Bereich; 6 Punkte höher als im letzten Quartal. Sowohl die Wachstumsaussichten für das eigene Unternehmen als auch das Unternehmensumfeld werden besser bewertet.

Die Gesamtstimmung hat sich offensichtlich aufgehellt. Die Abschwächung des Schweizer Franken in den letzten Wochen wurde von vielen mit Erleichterung wahrgenommen. Eine Zinserhöhung durch die Federal Reserve in naher Zukunft könnte noch weiteren Aufwertungsdruck vom Schweizer Franken nehmen.

Sorgen und Unsicherheiten bleiben jedoch bestehen, nicht zuletzt da sich das internationale Umfeld uneinheitlich präsentiert: China und viele Emerging Markets müssen ihre Volkswirtschaften neu ausrichten, mit unbekanntem Erfolg. Nachhaltige Lösungen der Eurokrise bleiben zudem weiter aus, und trotz leichter Abwertung bleibt der Schweizer Franken stark.



DELOITTE CFO CONFIDENCE INDEX



## Der Deloitte CFO Confidence Index

Der Deloitte CFO Confidence Index aggregiert Ergebnisse der regelmässigen Fragen der CFO-Umfrage. Er besteht aus dem Subindex *Unternehmensumfeld* und dem Subindex *Unternehmenswachstum*. Alle Werte innerhalb der Subindexe sind gleich gewichtet. Die Berechnung des Index ist dieses Quartal leicht verändert worden.

Der Subindex *Unternehmensumfeld* bildet die Einschätzung der CFOs zur gesamtwirtschaftlichen Situation ab. Hierbei fliessen die Werte zu den Themen Konjunkturaussichten, Finanzierungsumfeld (Kosten und Verfügbarkeit von Krediten), Währungsrisiken und ausländische Nachfrage mit ein. Der Subindex *Unternehmenswachstum* zeigt die unternehmerische Wachstumsorientierung. Er umfasst die Themen Geschäftsaussichten, Risikobereitschaft und M&A-Aktivitäten.

## Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage



37%

beurteilen die Schweizer Konjunkturaussichten für die nächsten 12 Monate negativ.

### Konjunkturaussichten weiterhin gedämpft

Befragt nach den Konjunkturaussichten für die Schweiz überwiegen die negativen Einschätzungen. 37% der Umfrageteilnehmer sind pessimistisch gestimmt, nur 26% optimistisch.

Ein Viertel geht von einer Rezession in der Schweiz in den nächsten 2 Jahren aus.



75%

schätzen das momentane Niveau der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld als hoch ein.

### Hohe Unsicherheit prägt Strategien

Die Unsicherheit der CFOs in Bezug auf das ökonomische und finanzielle Umfeld in der Schweiz bleibt auf einem hohen Niveau: 75% bezeichnen es als hoch, nur 1% schätzen es als niedrig ein. Kostenkontrolle und -reduzierung stehen für viele Finanzchefs daher ganz oben auf der Agenda. Die Lancierung von neuen Produkten und Dienstleistungen wird jedoch ebenfalls als wichtige Strategie für die nächsten 12 Monate aktiv vorangetrieben.



67%

sehen in dem starken Schweizer Franken ein grosses Unternehmensrisiko in den nächsten 12 Monaten.

### Frankenstärke bleibt grösstes Unternehmensrisiko

Wie in den Vorquartalen dominieren externe Risiken, allen voran Wechselkursrisiken: Mehr als zwei Drittel der Finanzchefs sehen die Frankenstärke als Unternehmensrisiko. Dahinter folgen zunehmende Regulierung in der Schweiz und geopolitische Risiken.



78%

sehen einen Wechselkurs von EUR/CHF 1.10 nicht als Nachteil für das eigene Unternehmen.

### Kurs von EUR/CHF 1.10 verliert an Schrecken

Die Auswirkungen eines Wechselkurses von EUR/CHF 1.10 werden dieses Quartal deutlich weniger negativ eingestuft als vor einem Jahr. Nur noch etwa ein Fünftel sieht derzeit einen solchen Kurs als Nachteil für das eigene Unternehmen, und etwa zwei Drittel stufen diesen Kurs als neutral ein. Vor 12 Monaten wurde die ehemalige Wechselkursuntergrenze von EUR/CHF 1.20 als ähnlich negativ bzw. neutral bewertet – aktuell hingegen sähe eine Mehrheit einen Kurs von EUR/CHF 1.20 als vorteilhaft an. Die Unternehmen scheinen sich mehrheitlich besser auf die Wechselkursaufwertung eingestellt zu haben. Eine erneute Stärkung des Schweizer Frankens bliebe allerdings problematisch; schon ein Kurs von 1.05 wird als deutlicher Nachteil gesehen.

# Stabilisierung der Konjunktur- und Geschäftsaussichten setzt sich fort

Nachdem sich der Pessimismus der Schweizer Finanzchefs bezüglich Konjunktur- und Geschäftsaussichten in der Folge des Frankenschocks im letzten Quartal abgeschwächt hat, ist gemäss der aktuellen Umfrage eine Stabilisierung festzustellen. Die CFOs scheinen die neue Realität angenommen zu haben und beurteilen die Schweizer Konjunkturaussichten für die kommenden 12 Monate leicht besser als im Vorquartal, jedoch mehrheitlich immer noch negativ: nur 26% sind optimistisch eingestellt (Vorquartal 16%), 37% hingegen pessimistisch (41%), was ein Nettosaldo von -11% (-24%) ergibt.

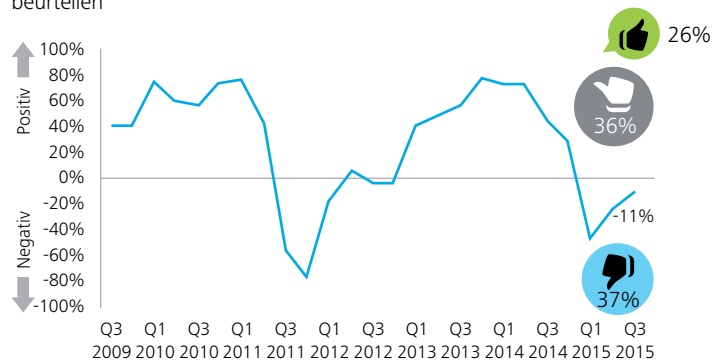
Entsprechend einer weiteren Frage verharren die Rezessionsängste ebenfalls auf dem gleichen Niveau wie im Vorquartal: 25% rechnen für die Schweiz mit einer Rezession in den nächsten 2 Jahren.

Ein optimistischeres Bild ergibt sich bei der finanziellen Einschätzung für das eigene Unternehmen. Hier halten sich die Optimisten und Pessimisten fast die Waage (Nettosaldo 6%). Das Lager der Neutralen ist hierbei um 3 Prozentpunkte angestiegen, das der Optimisten um 1 Prozentpunkt gefallen.

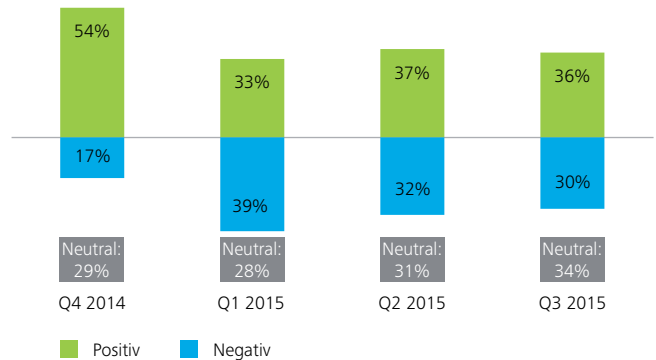
Die gesamtwirtschaftliche Lage (siehe Abbildung 1) wird für den gleichen Zeitraum somit negativer eingeschätzt als die Lage des eigenen Unternehmens.

Ein Vergleich der eigenen finanziellen Aussichten zu denen des Vorquartals zeigt ebenfalls eine Stabilisierung. Eine kleine Mehrheit (26% versus 23%) beurteilt die aktuelle finanzielle Lage als weniger optimistisch als im Vorquartal (Nettosaldo -3%). Die allgemeine Stimmungslage unter Schweizer Finanzchefs hat sich demnach zum Vorquartal weiter stabilisiert. Bei der Wahrnehmung der Risiken und der Wahl der geeigneten Strategien fanden allerdings Änderungen statt, wie auf den Folgeseiten zu sehen sein wird.

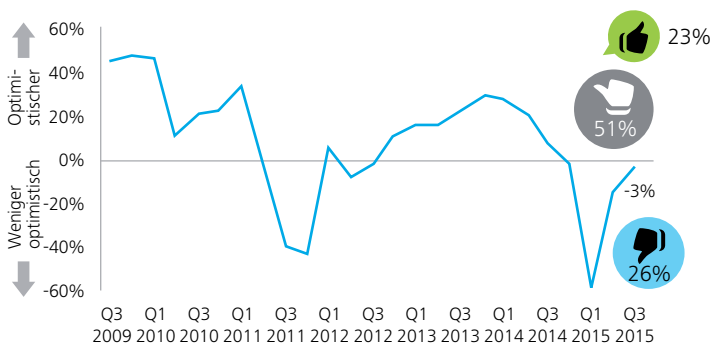
**ABB. 1. KONJUNKTURERWARTUNGEN IM NEGATIVBEREICH**  
Nettosaldo der CFOs, welche die Konjunkturaussichten für die Schweiz in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



**ABB. 2. ERWARTETE FINANZIELLE AUSSICHTEN DER UNTERNEHMEN**  
Anteil der CFOs, welche die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



**ABB. 3. FINANZIELLE AUSSICHTEN DER UNTERNEHMEN IM QUARTALSVERGLEICH**  
Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten sehen



# Hohe Unsicherheit bestimmt die strategische Ausrichtung

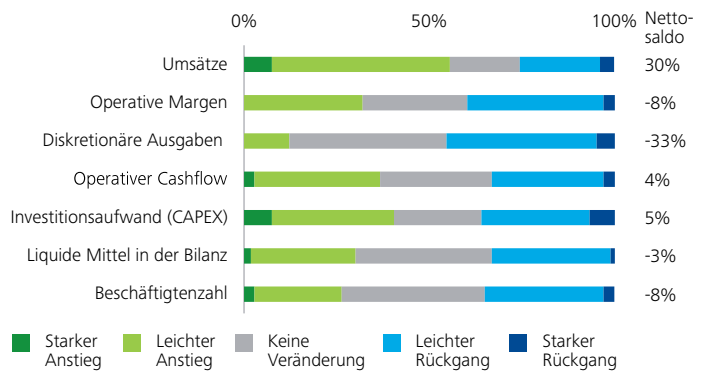
Die Aussichten für die Entwicklung einzelner Kennzahlen fallen unterschiedlich aus. Während eine Mehrheit (56% versus 25%) der befragten Finanzchefs steigende Umsätze für die kommenden 12 Monate erwartet, rechnet eine kleine Mehrheit (40% versus 32%) weiterhin mit einem Rückgang der operativen Margen. Interessant ist, dass ein bedeutender Anteil (41%) steigende Investitionsabsichten äussert. Dieses positive Signal wird auch durch die Antworten zur Frage nach Strategien für die nächsten 12 Monate bestätigt (siehe Abbildung 5). Bezüglich der Anzahl Beschäftigter erwarten ca. ein Drittel der Befragten einen Rückgang, 27% einen Anstieg.

Strategische Entscheidungen orientieren sich generell stark am prognostizierten Geschäftsverlauf und den wahrgenommenen Chancen und Risiken. Deshalb ist es nicht überraschend, dass in Zeiten hoher Unsicherheit und bescheidenen Geschäftsaussichten Kostenkontrolle und -reduzierung für viele Finanzchefs im Mittelpunkt stehen. Positiv ist jedoch, dass die Schweizer CFOs die Lancierung von neuen Produkten und Dienstleistungen dennoch als wichtige Strategie für die nächsten 12 Monate ansehen. Wesentlich stärker im Mittelpunkt steht allerdings inzwischen die Reduzierung von Wechselkursrisiken. 39% sehen dies derzeit als eine Top-Priorität an im Vergleich zu 29% von vor einem Jahr, als diese Frage zuletzt gestellt wurde. Der Wechselkursschock hatte somit auch Auswirkungen auf die strategische Ausrichtung der Unternehmen.

Die Unsicherheit unter den CFOs in Bezug auf das ökonomische und finanzielle Umfeld in der Schweiz ist immer noch sehr hoch. 75% bezeichnen sie als hoch, nur 1% als niedrig. Diese Werte haben sich seit der Wechselkursanpassung Anfang 2015 kaum geändert.

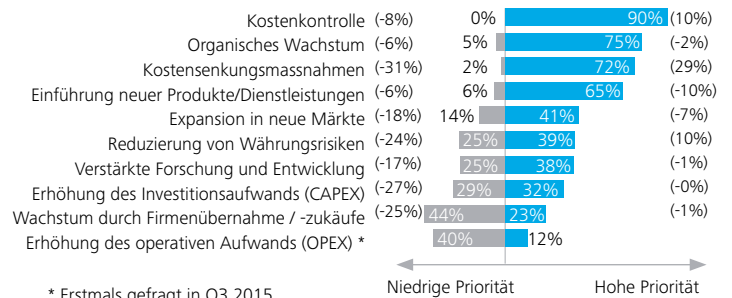
**ABB. 4. DETAILLIERTE UNTERNEHMENSAUSSICHTEN**

Nettosaldo der CFOs, die erwarten, dass die genannten Unternehmenskennzahlen in den nächsten 12 Monaten steigen/sinken werden



**ABB. 5. UNTERNEHMENSSTRATEGIEN**

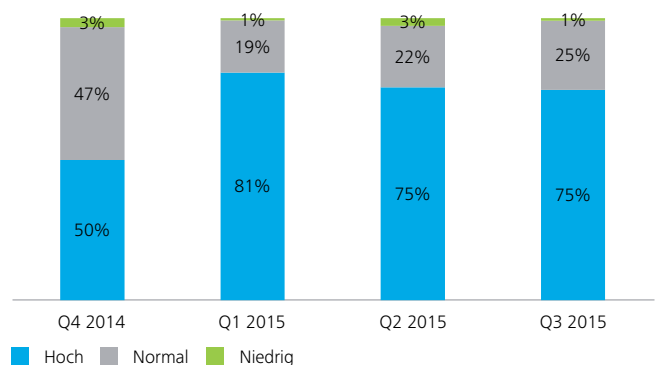
Anteile der CFOs, die den folgenden Strategien hohe / niedrige Priorität in den nächsten 12 Monaten einräumen



\* Erstmals gefragt in Q3 2015  
In Klammern: Änderung zu Q3 2014 in Prozentpunkten (PP)

**ABB. 6. UNSICHERHEIT**

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



# Externe Risiken dominieren

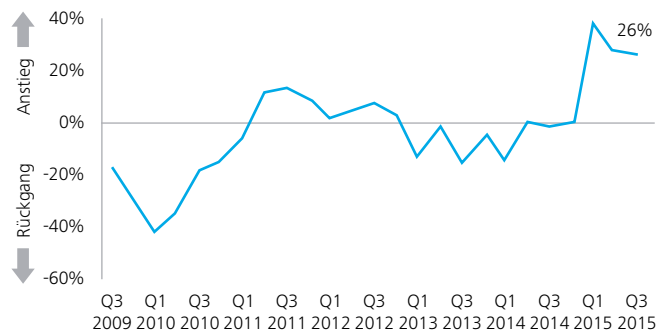
Die Zunahme der Risiken in den Unternehmensbilanzen fällt minimal geringer aus als in den Vorquartalen. Allerdings ist ein Nettosaldo von 26% ein höherer Wert, als er in jedem Quartal vor diesem Jahr erreicht wurde. Wie eine separate Frage zeigt, verharnt dementsprechend auch die Risikobereitschaft von Unternehmen auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau – nur knapp ein Viertel gibt an, dass jetzt ein guter Zeitpunkt sei, mehr Risiken in die Bilanz zu nehmen. Wie die Folgeabbildungen zeigen, dominieren derzeit die externen Risiken.

Unternehmensinterne Risiken werden seit längerem als weniger schwerwiegend eingeschätzt als externe Risiken. Nur zwei interne Risiken werden von annähernd der Hälfte der Befragten als wesentlich für die nächsten 12 Monaten eingestuft: eine Verschlechterung des Cashflows und das in diesem Quartal zum ersten Mal aufgenommene Risiko eines Fachkräftemangels, das als das bedeutendste interne Risiko wahrgenommen wird. Dies zeigt, wie wichtig die Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal bleibt, auch wenn Unternehmen insgesamt im Saldo eher weiter Personal abbauen wollen (siehe Abbildung 4).

Das immer noch am höchsten eingestufte Risiko bleibt jedoch der starke Schweizer Franken trotz einer leichten Abschwächung sowohl des Wechselkurses als auch der diesbezüglichen Risikowahrnehmung der CFOs in diesem Quartal. Dahinter folgen zunehmende Regulierung in der Schweiz und geopolitische Risiken. Auch das Risiko einer schwächeren Auslandsnachfrage wird von mehr als jedem zweiten als hoch eingeschätzt.

**ABB. 7. RISIKO IN DEN BILANZEN**

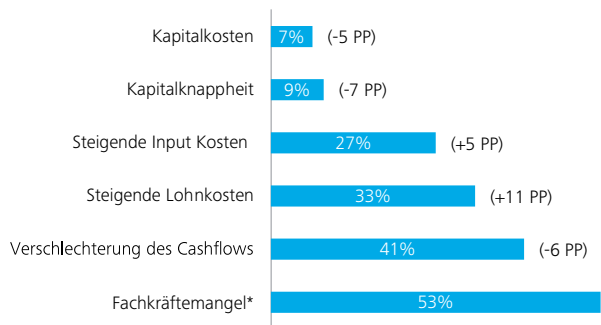
Nettosaldo der Antworten auf die Frage, wie sich in den vergangenen zwölf Monaten das finanzielle Risikoniveau in Ihrer Bilanz entwickelt hat



Finanzielles Risiko umfasst beispielsweise den Verschuldungsgrad, Unsicherheit in Bezug auf die Bewertung von Vermögenswerten, Zinssätze oder Abhängigkeit von Wechselkursschwankungen.

**ABB. 8. UNTERNEHMENSINTERNE RISIKEN**

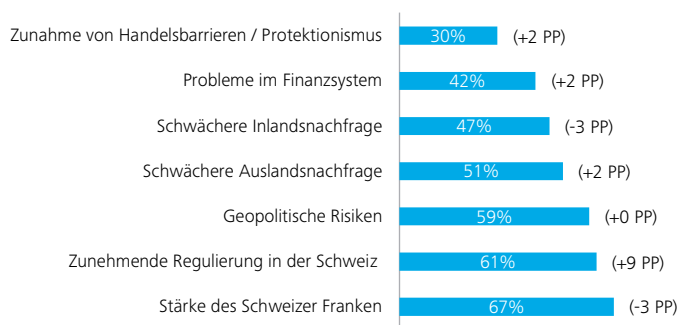
Welche der folgenden Faktoren könnten für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten ein wesentliches Risiko darstellen? (mehrere Antworten möglich)



\* Erstmals gefragt in Q3 2015 In Klammern: Änderung zu Q2 2015 in Prozentpunkten (PP)

**ABB. 9. UNTERNEHMENSEXTERNE RISIKEN**

Welche der folgenden Faktoren könnten für Ihr Unternehmen in den nächsten 12 Monaten ein wesentliches Risiko darstellen? (mehrere Antworten möglich)



In Klammern: Änderung zu Q2 2015 in Prozentpunkten (PP)

# Frankenstärke bereitet Sorgen, aber Kurs von EUR/CHF 1.10 verliert an Schrecken

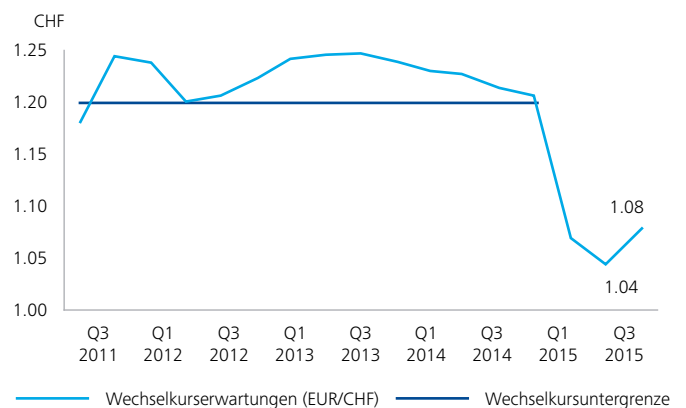
Parallel zur Wechselkursentwicklung im letzten Quartal gehen CFOs im Durchschnitt von einem leicht schwächeren Schweizer Franken (EUR/CHF 1.08) in 12 Monaten aus. Die Bandbreite der Erwartungen bleibt dabei hoch und reicht von EUR/CHF 0.95 bis 1.15 in 12 Monaten und EUR/CHF 0.90 bis 1.30 in 36 Monaten.

Nach dem kurzzeitigen, massiven Anstieg im Januar hat sich die Wechselkursvolatilität weitgehend stabilisiert. Die leichte Abschwächung des Schweizer Frakens in den letzten Wochen hat in der Folge Druck von wechselkursabhängigen Unternehmen genommen und ging nur mit vereinzelt Ausreissern in der Volatilität einher, die insgesamt jedoch vergleichsweise gering blieben.

Die Auswirkungen eines Wechselkurses von EUR/CHF 1.20 auf Schweizer Unternehmen werden aktuell deutlich positiver eingeschätzt als vor einem Jahr. Im dritten Quartal 2014 war die Bewertung im Durchschnitt neutral, jetzt würde ein Kurs von 1.20 von einer Mehrheit von 61% als Vorteil gesehen. Ebenfalls deutlich verschoben hat sich die Bewertung eines Kurses von 1.10. Vor einem Jahr noch als deutlicher Nachteil eingestuft, wird er aktuell nur noch als schwacher Nachteil gesehen: Etwa zwei Drittel der Befragten bewerten 1.10 als neutral, und nur etwa ein Fünftel als Nachteil für das eigene Unternehmen (man vergleiche dazu umgekehrt in Q3 2014: 21% neutral, 67% Nachteil). Seit dem Frankenschock scheinen die Unternehmen sich also schrittweise an die Wechselkursaufwertung angepasst zu haben. Ein noch stärkerer Franken bliebe allerdings ein Problem: Schon EUR/CHF 1.05 wird als deutlich negativ eingestuft.

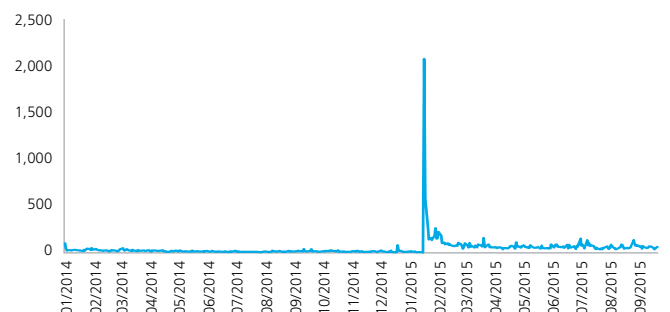
**ABB. 10. WECHSELKURSERWARTUNGEN EUR/CHF IM ZEITVERLAUF**

Welchen EUR/CHF-Wechselkurs erwarten Sie in 12 Monaten?



**ABB. 11. WECHSELKURSVOLATILITÄT**

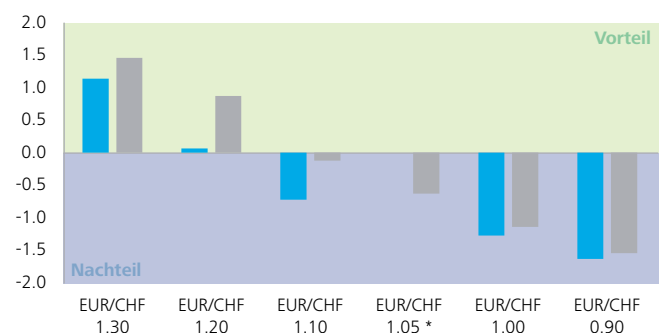
Wechselkursvolatilität (in Standardabweichungen)



Quelle: Bloomberg

**ABB. 12. AUSWIRKUNGEN DES SCHWEIZER FRANKENS**

Durchschnittliche Einschätzung der Auswirkungen verschiedener Euro-Franken-Wechselkurse auf Schweizer Unternehmen. Bewertung auf einer Skala von -3 bis +3, wobei 0 für neutral, -3 für einen sehr grossen Nachteil und +3 für einen sehr grossen Vorteil steht



\* Erstmals gefragt in Q3 2015



# Interview mit Dr. Markus Gisler, Präsident des CFO Forums Schweiz

---

**Deloitte:** Während sich vor einem Jahr nur sehr wenige Finanzchefs vorstellen konnten, mit einem Euro/Frankenkurs von 1.10 leben zu können, sind dies inzwischen doch recht viele. Überrascht Sie diese schnelle Anpassungsfähigkeit?

**Markus Gisler:** Nein, ich bin nicht überrascht, sondern meine Ansicht wurde bestätigt. Schweizer Unternehmen sind sehr anpassungsfähig und flexibel. Weil der Heimmarkt so klein ist, weil wir zum Glück eine recht liberale Wirtschaftspolitik haben, weil Pragmatismus von den Menschen in der Schweiz gelebt wird, können wir auf geänderte Bedingungen schnell reagieren, neue Lösungen entwerfen und rasch umsetzen.

**Deloitte:** Wie bewerten Sie die Wirkung des Niedrigzinsumfeldes bzw. der Negativzinsen auf die Unternehmensfinanzierung?

**Markus Gisler:** Tiefe Zinsen über einen längeren Zeitraum verleiten dazu, Entscheide zu treffen, die sich später einmal als falsch herausstellen werden. Wenn ich beispielsweise für eine Betriebserweiterung die Investitionsrechnung mit Fremdkapitalzinsen von 15% mache, wie ich das als Finanzchef in den Philippinen selber erlebt habe, setze ich viel höhere Anforderungen an die Profitabilität der zu produzierenden Produkte, als wenn ich mit 3% kalkulieren kann. Bei den – von der Politik zu verantwortenden – zu tiefen Zinsen werden zu viele Investitionen genehmigt, die einer kritischen Prüfung nicht standhalten würden. Diese kritische Prüfung wird kommen, sobald die Zinsen steigen. Das wird dann für jene Unternehmen, die sich von der gegenwärtigen Zinssituation zu unvorsichtigen Investitionen verleiten lassen, ein böses Aufwachen geben.

**Deloitte:** Der nächste Swiss CFO Day widmet sich dem Thema „Wettbewerbsfähigkeit“. Wie aktuell ist dieses Thema?

**Markus Gisler:** Das Thema Wettbewerbsfähigkeit muss für eine Geschäftsleitung eigentlich immer auf der Agenda stehen. Es gibt aber auch Situationen,

wo einem dieses Thema verstärkt in Erinnerung gerufen wird. Für die Schweiz war so ein Weckruf der 15. Januar 2015, zufälligerweise gerade einen Tag nach dem Swiss CFO Day des CFO Forums Schweiz. Die Aufhebung der Euro-Kurs-Untergrenze zum Schweizer Franken hat auf einen Schlag die Wettbewerbsfähigkeit in einer Art tektonischen Verschiebung um unerwartete Dimensionen verschoben. Nun gilt es, sich in harter Arbeit wieder die frühere Wettbewerbsposition zu erarbeiten. Ich kenne Firmen, für die das vergleichsweise einfach ist, weil sie kontinuierlich an ihrer Wettbewerbsfähigkeit arbeiten. Ich kenne aber leider auch Unternehmen, die früher zu wenig dafür gemacht haben, und nun die Hausaufgaben unter hohem Zeitdruck und mit knappen Mitteln lösen müssen.

**Deloitte:** Was können Ihrer Meinung nach CFOs zur Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung beitragen?

**Markus Gisler:** Sehr viel. Der CFO setzt sich als Mitglied der Geschäftsleitung für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ein. Seine Hauptbeiträge sind eigene Ideen sowie das Bereitstellen der finanziellen Ressourcen und Infrastruktur (IT, Anlagevermögen), um die angebotenen Produkte und Dienstleistungen besser zu machen als jene der Konkurrenz, sei es nun hinsichtlich Qualität, Design oder Kosten.

Finanzchefs und Finanzchefinnen halten aber auch ihre eigenen Abteilungen fit und wettbewerbsfähig. Dazu gehört auch die immer wiederkehrende Frage, welche Arbeiten und Schritte notwendig sind und wie diese Arbeiten effizient erbracht werden können. Ständige Prozessverbesserungen und das Ausnutzen von Digitalisierung und Automatisierung gehören auch hierhin. Ich kenne einen CFO, der strebt jährliche Effizienzgewinne von 5-8% in seiner Abteilung an. Mit diesem Polster können viele Schocks abgefedert werden. Am CFO Day 2016 werden wir von vielen weiteren Beispielen hören, wie CFOs die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen steigern können.

**Deloitte:** Was sind Ihrer Meinung nach die grössten Herausforderungen an einen Finanzchef in Zeiten einer solch hohen Unsicherheit mit vor allem vielen externen Risiken?

**Markus Gisler:** Herausforderungen stellen nicht nur die vielen externen, sondern, wie wir im September miterlebt haben, auch massive unternehmensinterne Risiken. Obwohl nicht unbedingt in jedem Pflichtenheft einer Finanzchefin oder eines Finanzchefs erwähnt, gehört Risikomanagement zu deren Kernaufgaben. Zum einen gilt es, alle denkbaren und – viel schwieriger – undenkbar Risiken ins Auge zu fassen, im Blick zu behalten und darauf hinzuweisen. Die Auswirkungen aller dieser Risiken auf die Firma müssen so gut wie möglich abgeschätzt werden. Hier hilft am besten das Erarbeiten von Szenarien und Simulationsrechnungen, was aber nicht alle Finanzchefs können oder gerne machen. Um ein aktuelles Beispiel zu nehmen: Wenn millionenfach verkaufte Produkte mit Softwareapplikationen ausgerüstet sind, dann muss ein Szenario zur Risikoabschätzung sein, was ein Fehler oder eine Manipulation an dieser Applikation für Auswirkungen auf die Unternehmung hat – Rückruf, Reparatur, Rechtsfolgen und –beratungskosten, Reputationsverlust. Das Erarbeiten von Möglichkeiten und die Umsetzung von Massnahmen, um dieses Risiko zu kontrollieren, schliesst sich dann schon fast automatisch an.

**Deloitte:** Wie haben sich Ihrer Meinung nach Berufsbild und Anforderungen eines CFOs in den letzten Jahren geändert?

**Markus Gisler:** Die stärksten Änderungen haben die Automatisierung und Digitalisierung gebracht; beides Entwicklungen, die noch nicht abgeschlossen sind und Finanzabteilungen auch künftig verändern werden. Manuelle Arbeitsschritte werden fortlaufend

automatisiert, in manchen Firmen schneller, in anderen gemächlicher. Eine Unternehmung ist heute mit einer Vielzahl von unternehmensexternen Organisationen via elektronische Schnittstellen verknüpft. Über jede dieser Schnittstellen laufen Daten und Informationen, die auch von der Finanzabteilung verarbeitet werden. Das Denken in Prozessen, und zwar durch die gesamte Unternehmung hindurch und darüber hinaus bis zu geschäftlich verbundenen Partnern, ist heute viel wichtiger als früher. Das bedingt Kenntnisse und Verständnis für IT-Systeme und Abläufe, und ein ständiges à jour Halten in diesem Gebiet. Ein CFO verarbeitet heutzutage mit viel weniger, dafür besser qualifizierten Personen massiv mehr Informationen in viel kürzerer Zeit. Dazu braucht er finanztechnisches Wissen und soziale Führungskompetenzen. Die heutigen Fachspezialisten in einer Finanzabteilung müssen ganz anders geführt werden, als die Mitarbeitenden vor 10 bis 15 Jahren.

**Zur Person:**

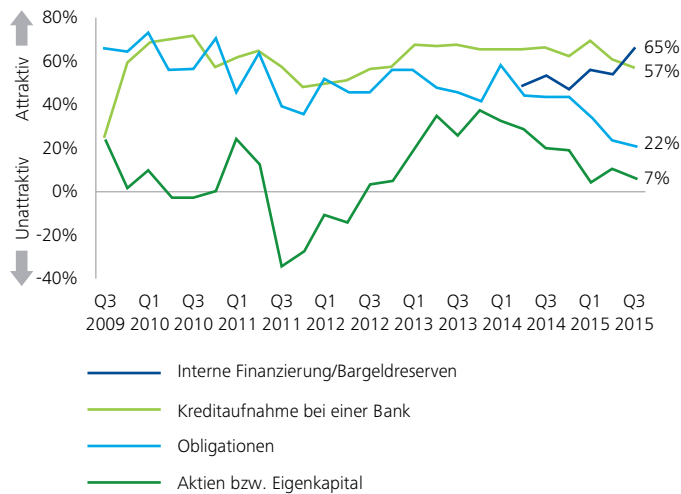
Dr. Markus Gisler ist Präsident des CFO Forums Schweiz. Nach der Ausbildung zum diplomierten Wirtschaftsprüfer bei Arthur Andersen war er 16 Jahre bei der DKSH Gruppe tätig, davon acht Jahre in Asien als Finanzchef in Japan, auf den Philippinen und in Hongkong. Seit zwei Jahren ist er vollamtlicher Dozent und Projektleiter am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) der Hochschule Luzern.

Der nächste Swiss CFO Day findet am 13. Januar 2016 statt ([www.cfos.ch](http://www.cfos.ch))

# Anhang 1: Weitere Ergebnisse

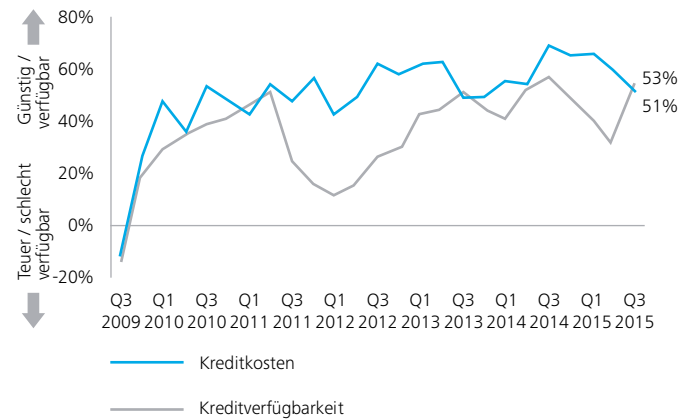
## ATTRAKTIVITÄT DES FINANZIERUNGSMUFELDES

Wie bewerten Sie die folgenden Finanzierungsformen als mögliche Finanzierungsquellen für Schweizer Unternehmen? (Nettosaldo)



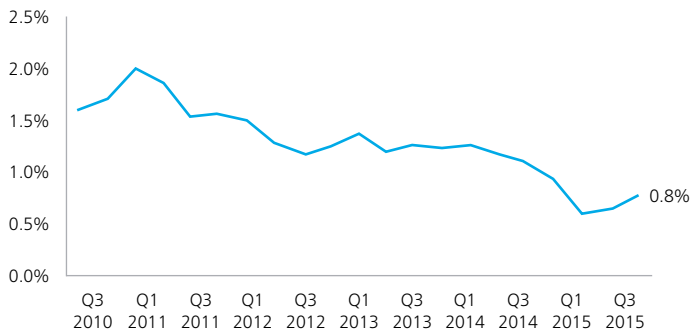
## KOSTEN UND VERFÜGBARKEIT VON KREDITFINANZIERUNGEN

Nettosaldo der CFOs, die Kreditfinanzierungen als teuer/günstig und verfügbar/kaum verfügbar einschätzen



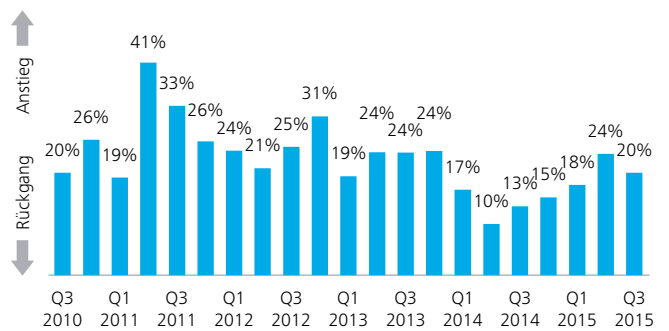
## INFLATIONSERWARTUNGEN

Mit welcher Jahresteuersatzrate (gemessen am Landesindex der Schweizer Konsumentenpreise) rechnen Sie in 2 Jahren?



## ZUKÜNFTIGE KREDITNACHFRAGE

Wie glauben Sie, wird sich die Nachfrage Ihres Unternehmens nach neuen Krediten in den nächsten 12 Monaten verändern?



## Anhang 2: Zeitreihe Ergebnisse

Als Hilfe zur Interpretation der Ergebnisse umfasst diese Tabelle eine Auflistung der Antworten zu einigen der gestellten Fragen. Aufgrund der Rundung ergibt die Summe der Antworten möglicherweise nicht immer 100. Alle Ergebnisse seit dem 3. Quartal 2009 finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/cfosurvey](http://www.deloitte.com/ch/cfosurvey)

	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Q1 2013	Q2 2013	Q3 2013	Q4 2013	Q1 2014	Q2 2014	Q3 2014	Q4 2014	Q1 2015	Q2 2015	Q3 2015
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
<b>Wie beurteilen Sie die Konjunkturaussichten für die Schweiz in den nächsten zwölf Monaten?</b>																
Positiv	4%	20%	33%	26%	28%	53%	56%	63%	80%	76%	75%	53%	41%	10%	16%	26%
Weder positiv noch negativ	13%	45%	39%	44%	41%	35%	39%	32%	18%	22%	23%	38%	47%	30%	43%	36%
Negativ	83%	36%	28%	30%	32%	11%	5%	4%	2%	3%	3%	9%	12%	60%	41%	37%
Nettosaldo	-79%	-16%	5%	-4%	-4%	42%	51%	59%	79%	73%	73%	44%	29%	-50%	-24%	-11%
<b>Erwarten Sie eine Rezession in der Schweiz innerhalb der nächsten 2 Jahre?</b>																
Ja	65%	37%	36%	33%	27%	17%	15%	5%	4%	7%	6%	10%	8%	36%	25%	25%
Nein	35%	63%	64%	67%	73%	83%	85%	95%	96%	93%	94%	90%	92%	64%	75%	75%
<b>Wie beurteilen Sie die finanziellen Erfolgsaussichten Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Aussichten vor drei Monaten?</b>																
Optimistischer	10%	27%	20%	26%	35%	32%	36%	37%	38%	37%	33%	26%	21%	6%	20%	23%
Unverändert	38%	52%	53%	46%	42%	52%	45%	50%	55%	55%	56%	55%	55%	29%	46%	51%
Weniger optimistisch	52%	21%	27%	28%	23%	16%	19%	13%	7%	8%	12%	18%	23%	65%	34%	26%
Nettosaldo	-42%	7%	-7%	-2%	11%	17%	16%	24%	30%	29%	21%	8%	-2%	-58%	-14%	-3%
<b>Wie hat sich in den vergangenen zwölf Monaten das finanzielle Risiko in Ihrer Bilanz entwickelt?</b>																
Anstieg	38%	31%	32%	33%	26%	26%	28%	21%	28%	23%	29%	28%	28%	52%	45%	43%
Keine Veränderung	32%	40%	41%	43%	50%	34%	42%	42%	38%	40%	42%	42%	45%	36%	38%	40%
Rückgang	30%	29%	27%	25%	24%	40%	30%	37%	33%	38%	29%	29%	27%	12%	17%	17%
Nettosaldo	9%	2%	4%	8%	2%	-14%	-2%	-16%	-5%	-15%	0%	-1%	1%	40%	27%	26%
<b>Wie beurteilen Sie die derzeitigen Gesamtkosten, die Unternehmen für neue Kredite aufbringen müssen?</b>																
Hoch	9%	15%	12%	9%	5%	5%	6%	10%	12%	6%	8%	5%	5%	7%	6%	10%
Neutral	27%	27%	26%	21%	31%	28%	25%	31%	26%	31%	28%	20%	25%	19%	28%	30%
Niedrig	65%	58%	62%	70%	64%	67%	69%	59%	62%	62%	63%	75%	70%	73%	66%	61%
Nettosaldo	56%	42%	50%	62%	59%	62%	64%	50%	50%	56%	55%	69%	65%	66%	60%	51%
<b>Wie beurteilen Sie die allgemeine Verfügbarkeit neuer Kredite für Unternehmen?</b>																
Verfügbar	37%	38%	38%	42%	49%	54%	54%	61%	56%	53%	61%	63%	56%	54%	48%	63%
Neutral	41%	35%	39%	41%	32%	34%	36%	29%	33%	35%	31%	31%	36%	34%	36%	28%
Schwer verfügbar	21%	27%	23%	16%	19%	11%	9%	10%	11%	12%	8%	6%	7%	13%	17%	10%
Nettosaldo	16%	11%	16%	26%	31%	43%	45%	51%	44%	41%	53%	57%	49%	41%	31%	53%



## Kontakte und Autoren

---

### Kontakte

#### Jamie Schmidt

Partner Wirtschaftsprüfung  
und Advisory  
+41 58 279 7612  
[jamschmidt@deloitte.ch](mailto:jamschmidt@deloitte.ch)



#### Reinhard Langenhövel

Partner Wirtschaftsprüfung  
und Advisory  
+ 41 58 279 7240  
[rlangenhoevel@deloitte.ch](mailto:rlangenhoevel@deloitte.ch)



#### Rolf Schönauer

Leiter Wirtschaftsprüfung  
Finanzdienstleistungen  
Deutschschweiz  
+41 58 279 6318  
[rschoenauer@deloitte.ch](mailto:rschoenauer@deloitte.ch)



#### Jan-Dominik Remmen

Partner Financial Advisory  
+41 58 279 6432  
[jaremmen@deloitte.ch](mailto:jaremmen@deloitte.ch)



#### Markus Koch

Partner Consulting  
+41 58 279 6133  
[markkoch@deloitte.ch](mailto:markkoch@deloitte.ch)



### Autoren

#### Dr. Michael Grampp

Chefökonom & Leiter Research  
+41 58 279 6817  
[mgrampp@deloitte.ch](mailto:mgrampp@deloitte.ch)  
Follow me on Twitter  
[@michaelgrampp](https://twitter.com/michaelgrampp)



#### Dennis Brandes

Research Manager  
+41 58 279 65 37  
[dbrandes@deloitte.ch](mailto:dbrandes@deloitte.ch)



### Danksagung

Wir danken allen CFOs für die Teilnahme  
an der Umfrage.

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



### Teilnahme an unserer Umfrage und frühere Ergebnisse

Wenn Sie an unserer Umfrage teilnehmen oder  
weitere Exemplare dieses Berichts erhalten möchten,  
kontaktieren Sie uns bitte unter [cfosurvey@deloitte.ch](mailto:cfosurvey@deloitte.ch)  
Kopien von früheren CFO-Umfragen und alle Ergebnisse  
finden Sie auf unserer Webseite unter:  
[www.deloitte.com/ch/cfosurvey](http://www.deloitte.com/ch/cfosurvey)

## Notizen

---

## Notizen

---

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „UK private company limited by guarantee“ (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter [www.deloitte.com/ch/about](http://www.deloitte.com/ch/about).

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Deloitte AG ist von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) als anerkannter Wirtschaftsprüfer zugelassen.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. 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.