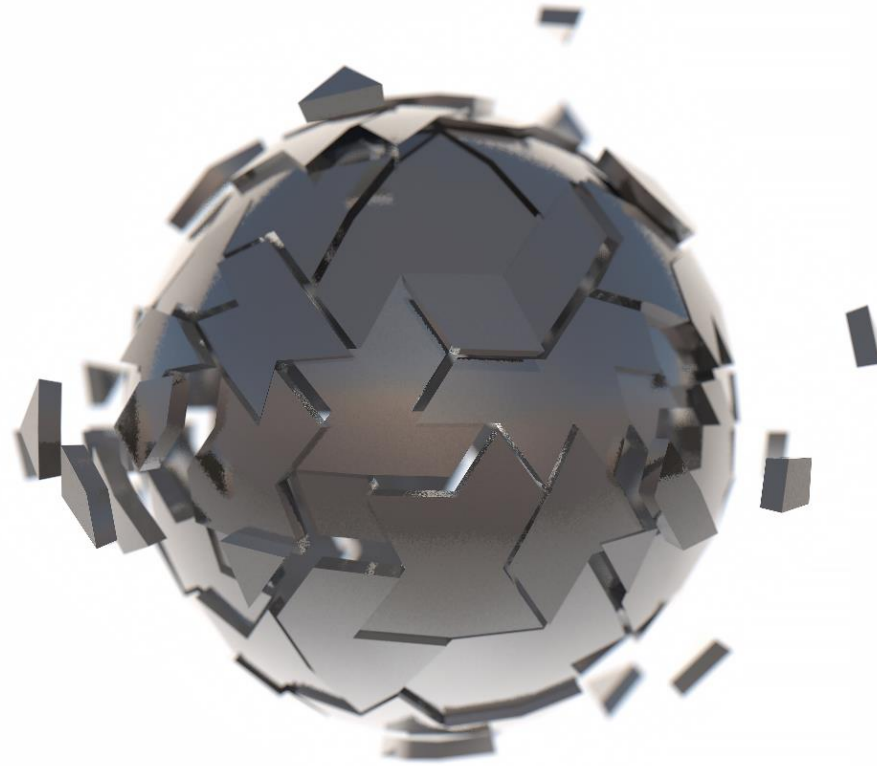


# Deloitte.



## Die CFO-Umfrage von Deloitte Der Krise erfolgreich begegnen

1. Halbjahr 2020 | Ergebnisse der Schweizer Umfrage



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*

# Inhaltsverzeichnis

1. Wichtigste Ergebnisse der Schweizer Umfrage	3
2. Konjunkturerwartungen kollabieren	4
3. Unternehmensaussichten auf Tiefststand	5
4. Ausserordentlich hohe Unsicherheit	8
5. Der Krise erfolgreich begegnen	10
6. Kontakte	13

## Über die Deloitte CFO-Umfrage

Die 38. CFO-Umfrage in der Schweiz fand unter aussergewöhnlichen Umständen statt. Die Umfrage wurde online vom 2. bis 30. März durchgeführt. Die Umfrageperiode teilt sich damit in die Zeit vor den weitgehenden Massnahmen des Bundesrates vom 13. März und in die Zeit danach. Diese Massnahmen betrafen unter anderem Schulschliessungen und weitergehende Versammlungs- und Reiseeinschränkungen, mit entsprechenden Auswirkungen auf die Wirtschaftsaktivität. Die Antworten in den zwei Perioden fallen teils sehr unterschiedlich aus.

Trotz der aussergewöhnlichen Situation haben 90 CFOs aus allen wichtigen Branchen und von kotierten wie nicht-kotierten Unternehmen teilgenommen. Allen Teilnehmern möchten wir herzlich danken für ihr Engagement. Um eine zeitnahe Veröffentlichung zu ermöglichen haben wir die Ergebnisse der europäischen CFO-Umfrage dieses Mal nicht berücksichtigt. Diese finden sich nach Veröffentlichung am 9. April unter: [www.deloitte.com/europeancfosurvey](http://www.deloitte.com/europeancfosurvey)

## 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 Schweizer Umfrage



Die Konjunkturerwartungen der CFOs kollabieren. Nur 11% erwarten eine Verbesserung innerhalb von 12 Monaten, 64% eine Verschlechterung. Rezessionserwartungen für die nächsten 2 Jahre schnellen in die Höhe, für die Schweiz wie für die USA, die Eurozone und für Grossbritannien.



Die letzten Monate waren herausfordernd, die kommenden werden es ebenfalls. Es werden Tiefstände für alle Unternehmenskennzahlen verzeichnet. Für die kommenden 12 Monate sind CFOs etwas weniger pessimistisch als im Vergleich zu den letzten 3 Monaten. Hier erwarten 29% eine Verbesserung der Unternehmensaussichten, 43% eine Verschlechterung.



COVID-19 dominiert die Unternehmensrisiken – es ist das mit Abstand meistgenannte Risiko. Weitere Risiken wie eine Nachfrageschwäche oder Probleme mit Lieferketten dürften ebenfalls von COVID beeinflusst sein.



CFOs begegnen der Krise aktiv. In 91% der Unternehmen laufen Massnahmen zur Eindämmung der Wachstumsschwäche, am häufigsten werden hier Kosteneinsparungen und Umsatzgenerierung genannt.



Schweizer Unternehmen sind seit 2018 widerstandsfähiger gegenüber einer Frankenaufwertung geworden – eine sehr willkommene Entwicklung, da der Franken seitdem aufgewertet hat. Im Durchschnitt können Unternehmen mit Kurs bis EUR/CHF 1.03 leben, nach 1.05 2018. Doch der aktuelle Kurs ist schon für 17% der Unternehmen an oder über der eigenen Schmerzgrenze.

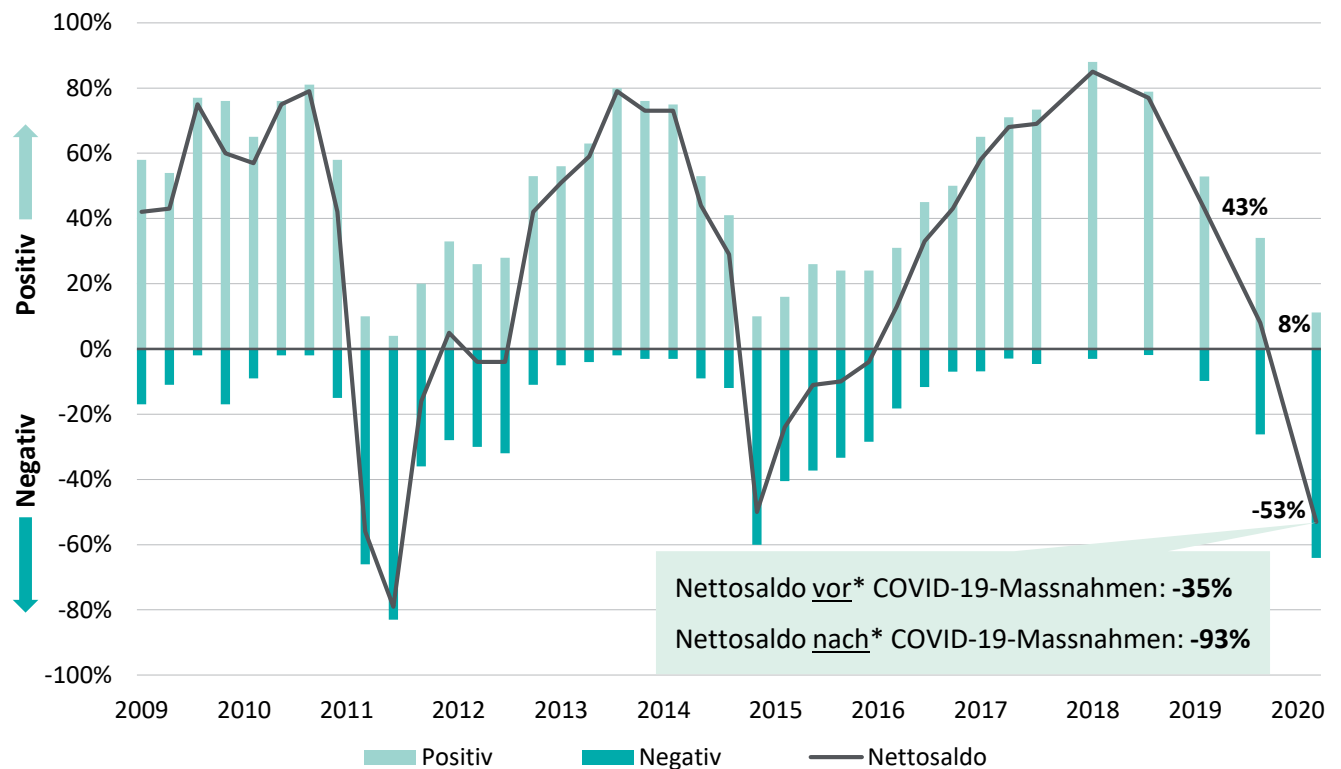
## 2. Konjunkturerwartungen kollabieren

### Die Konjunkturerwartungen der CFOs kollabieren, Rezessionserwartungen schnellen nach oben

So tief wie zuletzt beim Frankenschock, so tief sind die Konjunkturerwartungen der CFOs in der aktuellen Umfrage. Berücksichtigt man nur Antworten nach den weitreichenden Massnahmen des Bundesrates zur Eindämmung von COVID-19 vom 13. März 2020, dann wird mit einem negativen Nettosaldo von 93% ein neues Rekordtief erreicht. Parallel dazu schnellen Rezessionserwartungen in die Höhe, wie eine separate Frage zeigt. Antworten nach dem 13. März gehen fast durchgehend von einer Rezession innert den nächsten 2 Jahren aus, für die Schweiz wie für die Eurozone, die USA und für Grossbritannien. Hatten vor der Krise noch Partikularentwicklungen wie Brexit oder eine potentielle neue Eurokrise für differenzierte Rezessionserwartungen gesorgt, zieht COVID-19 alle nach unten. Nicht gleichermassen allerdings: Die Schweiz dürfte aufgrund bewährter Massnahmen wie Kurzarbeit und weitreichenden finanziellen Reserven besser gewappnet sein als andere Länder.

**Abb. 1. Konjunkturerwartungen Schweiz**

Anteil der CFOs, die die Konjunkturaussichten für die Schweiz in den nächsten 12 Monaten positiv/negativ beurteilen



\*Vor und nach beziehen sich auf den 13. März 2020, als der Bundesrat in der Schweiz restriktive Massnahmen eingeführt hat.

# 3. Unternehmensaussichten auf Tiefststand

Die Umfrage verzeichnet durchgehend Tiefstände, für finanzielle Aussichten ebenso wie für Umsätze, Margen, Investitionen, Beschäftigtenzahlen und diskretionäre Ausgaben. Dienstleistungsunternehmen sind im Durchschnitt stärker betroffen als das produzierende Gewerbe.

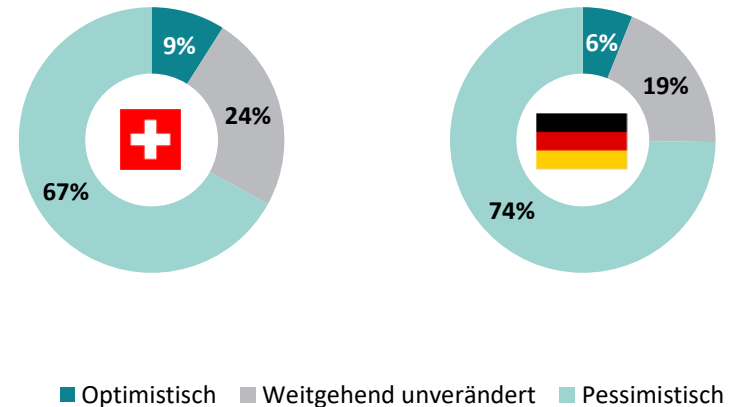
Die letzten Monate waren herausfordernd, die kommenden werden es ebenfalls. Das ist die Zusammenfassung von zwei Fragen zu den finanziellen Unternehmensaussichten, einmal im Vergleich zu vor drei Monaten (Abb. 3), einmal bezüglich der Aussichten für die nächsten 12 Monate (Abb. 4). Im 3-Monatsvergleich wird der Rekord-Tiefststand des Frankenschocks ein weiteres Mal erreicht: ein Nettosaldo von -58%. Mit 67% Pessimisten wird der Rekord gar gebrochen, während gleichzeitig die Zahl der Optimisten etwas höher ist, als sie es anfangs 2015 war (9% ggü. 6%). Dienstleistungsunternehmen sind im Durchschnitt stärker betroffen: deren Nettosaldo liegt mit -65% tiefer als der Gesamtschnitt (-58%).

Die kommenden 12 Monate sehen CFOs nicht ganz so düster wie der Vergleich zur Situation von vor 3 Monaten: Immerhin 29% sehen eine Verbesserung in den kommenden Monaten, während über die letzten 3 Monate nur besagte 9% optimistischer geworden sind. Doch auch auf 12 Monate dominiert der Pessimismus – so schnell dürfte die Krise nicht vorüber sein. Über die Gesamtumfrage erwarten 43% eine Verschlechterung, von Antworten nach dem Massnahmenpaket sind es 52%.

Die Schweiz ist damit nicht allein. Erwartungen von CFOs in Deutschland zeigen die gleiche Entwicklung (Abb.2): 74% bewerten die Geschäftsaussichten im Vergleich zu vor 3 Monaten schlechter, nur 6% besser. Zwei Drittel erwarten einen Einbruch der Wirtschaftsleistung bis in die 2. Jahreshälfte, gefolgt von einer Erholung ab 2021. Die Ergebnisse der CFO-Umfrage in Deutschland sind [hier](#) verfügbar.

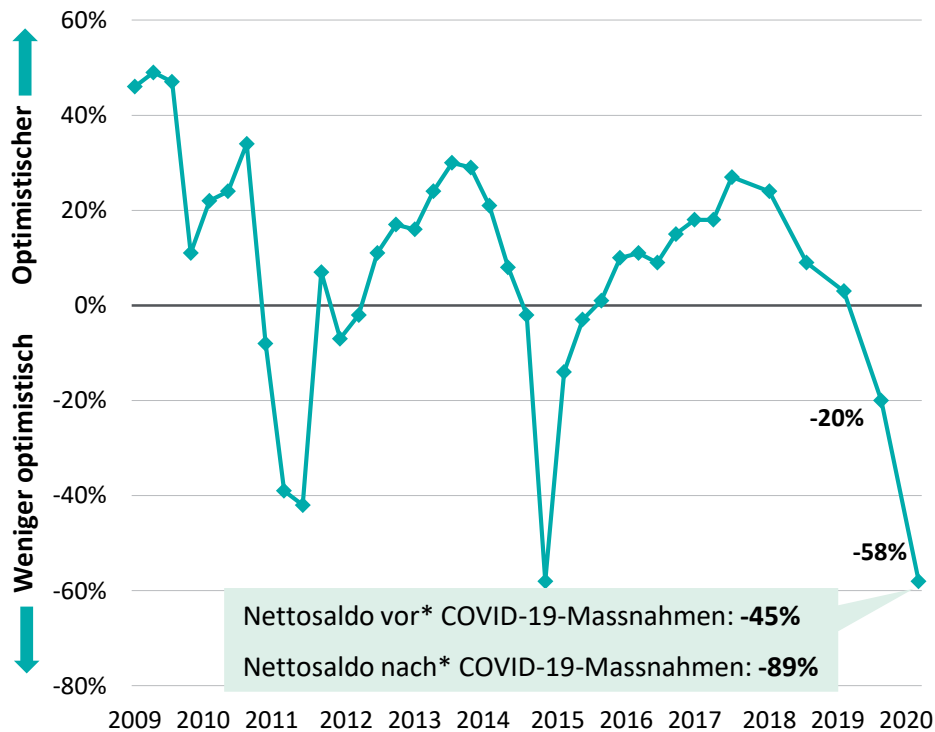
**Abb. 2. Vergleich der finanziellen Unternehmensaussichten Deutschland–Schweiz**

Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten sehen, Ergebnisse für Deutschland und die Schweiz



**Abb. 3. Finanzielle Unternehmensaussichten heute relativ zu vor 3 Monaten**

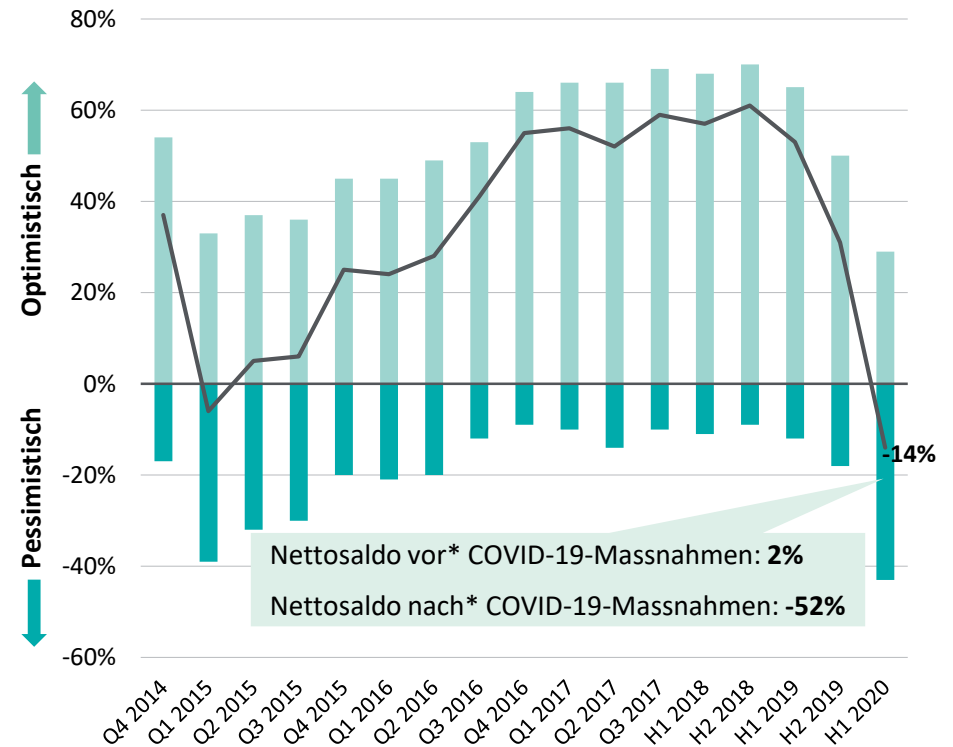
Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens heute im Vergleich zu vor 3 Monaten sehen



\*Vor und nach beziehen sich auf den 13. März 2020, als der Bundesrat in der Schweiz restriktive Massnahmen eingeführt hat.

**Abb. 4. Finanzielle Unternehmensaussichten für die nächsten 12 Monate**

Nettosaldo, der aufzeigt, wie CFOs die finanziellen Aussichten ihres Unternehmens für die nächsten 12 Monate sehen



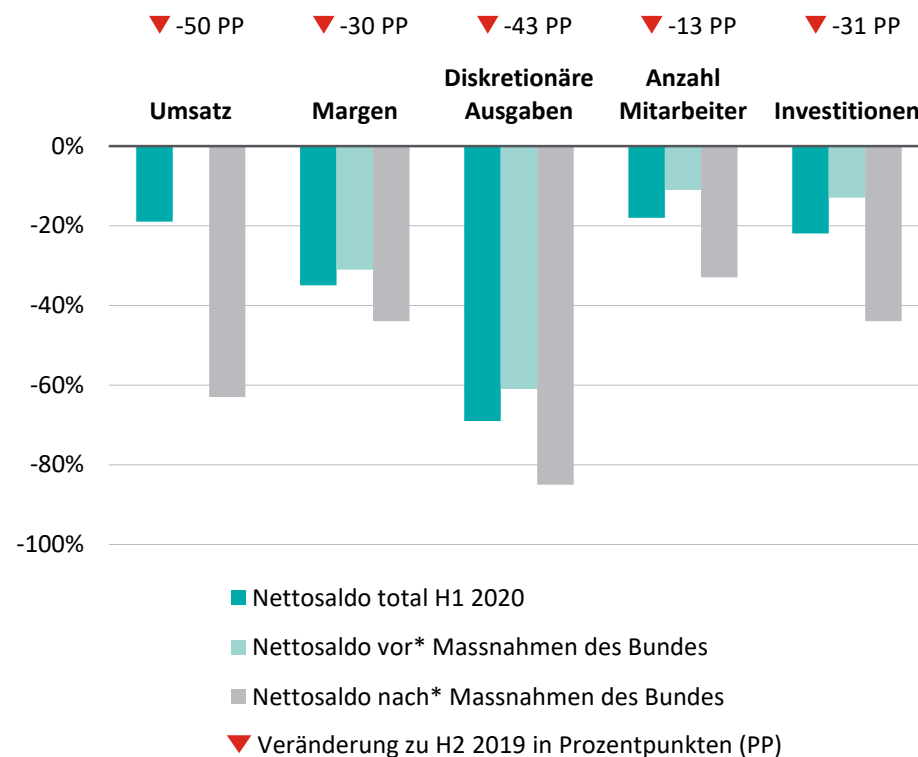
\*Vor und nach beziehen sich auf den 13. März 2020, als der Bundesrat in der Schweiz restriktive Massnahmen eingeführt hat.

Alle erhobenen Unternehmenskennzahlen zeigen einen Einbruch im zweistelligen Bereich. Die Erwartungen für Mitarbeiterzahlen in 12 Monaten halten sich dabei noch am besten. Zwar gehen auch diese um 13 Prozentpunkte im Vergleich zur Herbstumfrage zurück, jedoch ist dieser Rückgang deutlich kleiner als für die anderen Kennzahlen. Auch die Erwartungen aus der Umfrageperiode nach Bekanntwerden der weitreichenden Massnahmen fallen mit einem Nettosaldo von -33% zwar sehr tief aus, aber doch deutlich besser als die der anderen Zahlen. Hier zeigt sich nicht zuletzt der positive Einfluss der Schweizer Krisenmassnahme der Kurzarbeit. Unternehmen wird es so ermöglicht, auch in der Krise wertvolle Mitarbeiter zu halten. Umsatzerwartungen hielten sich vor dem Massnahmenpaket noch relativ gut, brechen aber danach stark ein; Ähnliches gilt für die Investitionserwartungen. Diskretionäre Ausgaben sind bereits in der Herbstumfrage stark zurückgegangen; Unternehmen sind kostenbewusster geworden. Nach Bekanntwerden der Massnahmen gibt die überwiegende Mehrheit an, diskretionäre Ausgaben zurückzufahren. Dies geschieht einerseits sicherlich aufgrund eines starken Kostendrucks in der Krise, aber andererseits ist dies teilweise krisenbedingt unvermeidbar – so sind beispielsweise grenzüberschreitende Reisen oder Kundenveranstaltungen im Moment nicht möglich.

Dienstleistungsunternehmen sehen stärkere Rückgänge bei Umsätzen und Margen als das produzierende Gewerbe, sind allerdings zurückhaltender beim Personalabbau oder bei Investitionsrückgängen.

## Abb. 5. Unternehmenskennzahlen

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



\*Vor und nach beziehen sich auf den 13. März 2020, als der Bundesrat in der Schweiz restriktive Massnahmen eingeführt hat.

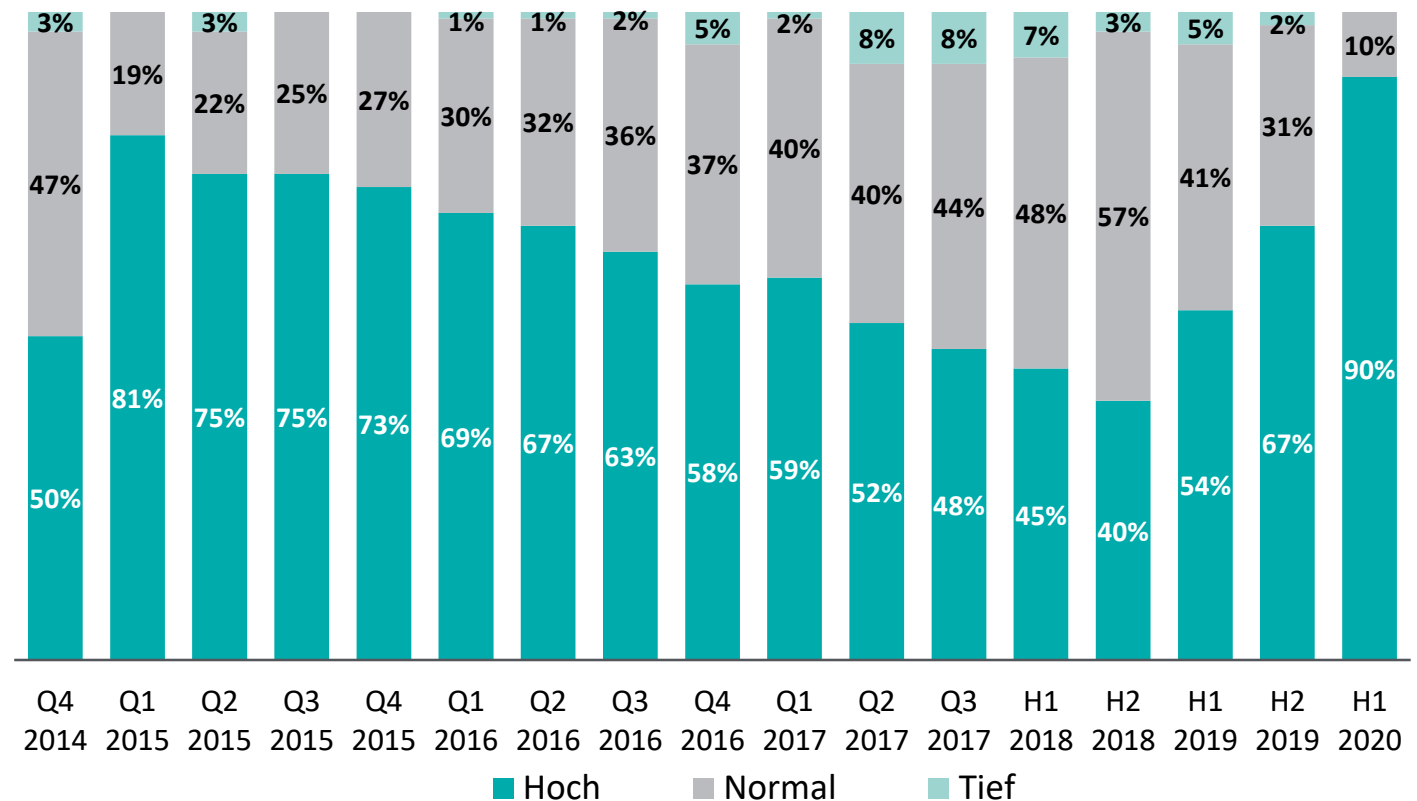
# 4. Ausserordentlich hohe Unsicherheit

Die Unsicherheit ist höher als während des Frankenschocks. COVID-19 überlagert alle anderen Risiken. Die Schmerzgrenze für eine Frankenaufwertung liegt allerdings tiefer als zuvor, denn Unternehmen sind besser auf einen starken Franken eingestellt.

Nahezu alle CFOs bewerten die Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld als hoch. Schon in den vorherigen Umfragen war die Unsicherheit wieder angestiegen, nachdem zuvor ein schrittweiser Rückgang gegenüber dem vorherigen Höhepunkt während des Frankenschocks verzeichnet wurde.

**Abb. 6. Unsicherheit aus Sicht Schweizer CFOs**

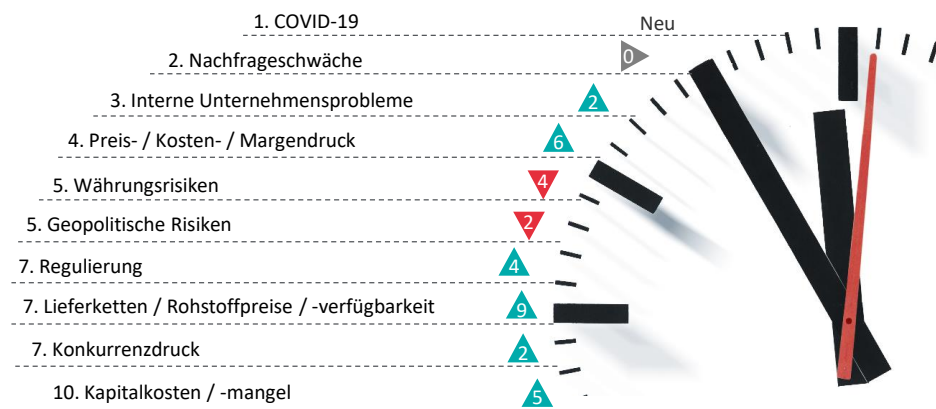
Bewertung der Unsicherheit im ökonomischen und finanziellen Umfeld





## Abb. 7. Risiken für Unternehmen aus Sicht Schweizer CFOs

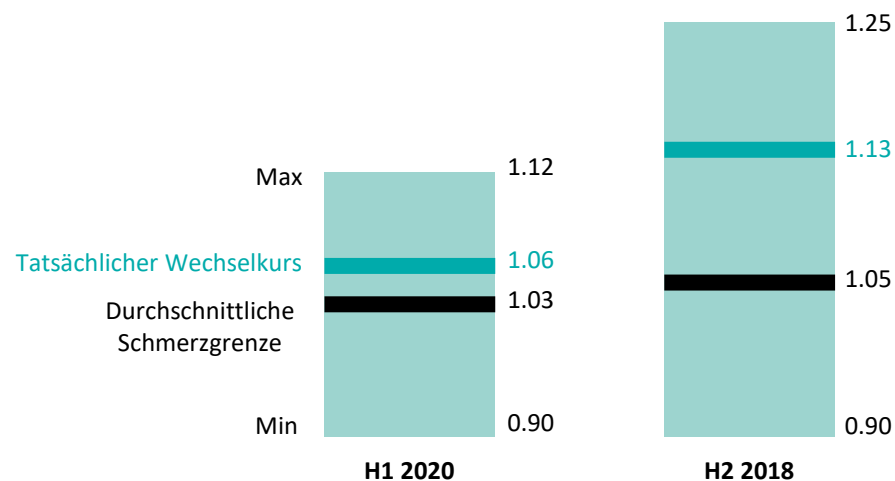
Die grössten internen und/oder externen Risiken für Unternehmen in den nächsten 12 Monaten; Angabe von bis zu 3 Risiken. Dreiecke zeigen die Richtung der Veränderung zur Herbstumfrage, die Zahl in den Dreiecken, wie gross die Änderung in Rangplätzen ausfiel.



Welches Risiko aus Sicht CFOs im Moment das grösste für Unternehmen darstellt überrascht nicht. Doch das Ausmass mit dem COVID-19 dominiert ist deutlich. Kein Risiko wurde in der Vergangenheit so stark wahrgenommen. Vormalig dominante und weiterhin bestehende Risiken wie geopolitische Risiken oder Währungsrisiken stehen nicht mehr im Vordergrund. Im Gegenteil, auch die zweitgenannte Nachfrageschwäche dürfte im Zusammenhang mit der krisenbedingten Stilllegung der Schweizer Wirtschaft stehen, genauso wie auch weitere genannte Risiken wie Risiken für Lieferketten oder Kapitalmangel.

## Abb. 8. Schmerzgrenze für einen stärkeren Schweizer Franken

Minimum, Maximum sowie Durchschnitt der Antworten auf die Frage „Wo wäre die Schmerzgrenze für Ihr Unternehmen bei dem Euro-Franken-Wechselkurs (in EUR/CHF)?“. Vergleich der Ergebnisse 2018 und 2020



Die durchschnittliche Schmerzgrenze für einen stärkeren Franken ist im Vergleich zu 2018 zurückgegangen – Unternehmen können im Durchschnitt besser als zuvor mit einem starken Franken leben. Allerdings ist auch der Abstand zum tatsächlichen Wechselkurs während der Umfrage zurückgegangen: Unternehmen sind im Vergleich zu 2018 widerstandsfähiger geworden, aber der Franken hat sich gleichzeitig aufgewertet. Immerhin 17% der befragten CFOs geben an, schon mit dem derzeitigen Wechselkurs die Schmerzgrenze erreicht oder überschritten zu haben, gegenüber 16% in 2018.

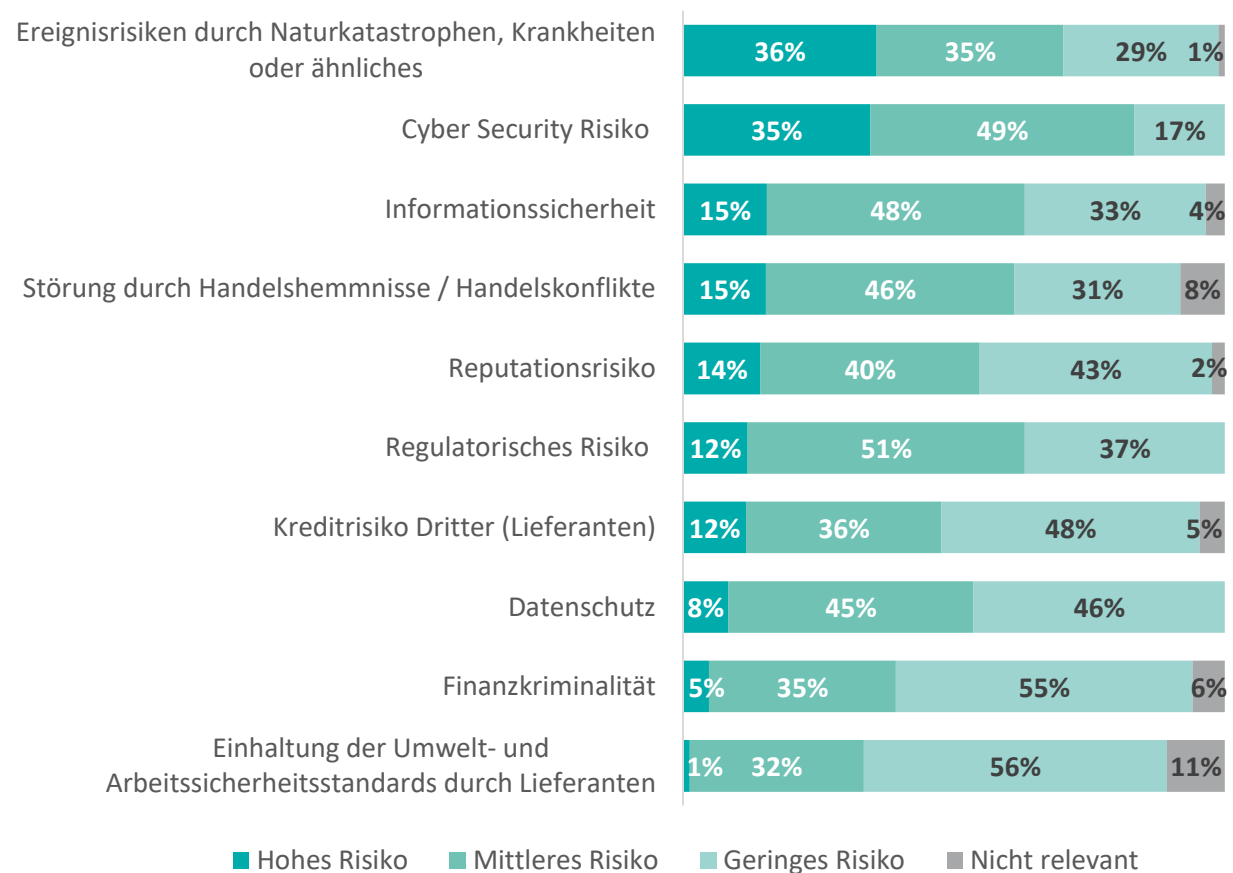
# 5. Der Krise erfolgreich begegnen

Ereignisrisiken werden im Moment als die grössten Risiken für die Geschäftskontinuität gesehen. CFOs begegnen der Krise aktiv.

Ereignisrisiken (wie z.B. Pandemien) werden von den meisten als Risiko für die Geschäftskontinuität gesehen. Cyber-Security-Risiken folgen auf dem zweiten Platz. Letztere sind einerseits strukturelle Risiken, bestehen also schon seit langem und krisenunabhängig. Auf der anderen Seite akzentuieren sie sich in der aktuellen Krise. Denn mit den weitreichenden Massnahmen verschiebt sich eine Vielzahl unternehmerischer Aktivitäten in den digitalen Bereich, sei es Home-Office, digitale Kundenansprache, Online-Shopping oder Ähnliches. Damit steigen auch die Risiken von Cyber-Attacken. Gleichermassen dürften Drittpartei-Risiken wie Zuliefererisiken im Moment stärker gesehen werden als zuvor. Die Krise hat Auswirkungen auf die Nachfrage, Geschäftsaktivitäten und Lieferketten, was zu Liquiditätsengpässen oder Refinanzierungsschwierigkeiten führen kann (siehe hierfür zum Beispiel Deloitte (2020), [Managing business continuity and finance during COVID-19](#)).

**Abb. 9. Risiken für die Geschäftskontinuität**

Wie bewerten Sie die folgenden Risiken für Ihre Geschäftskontinuität?

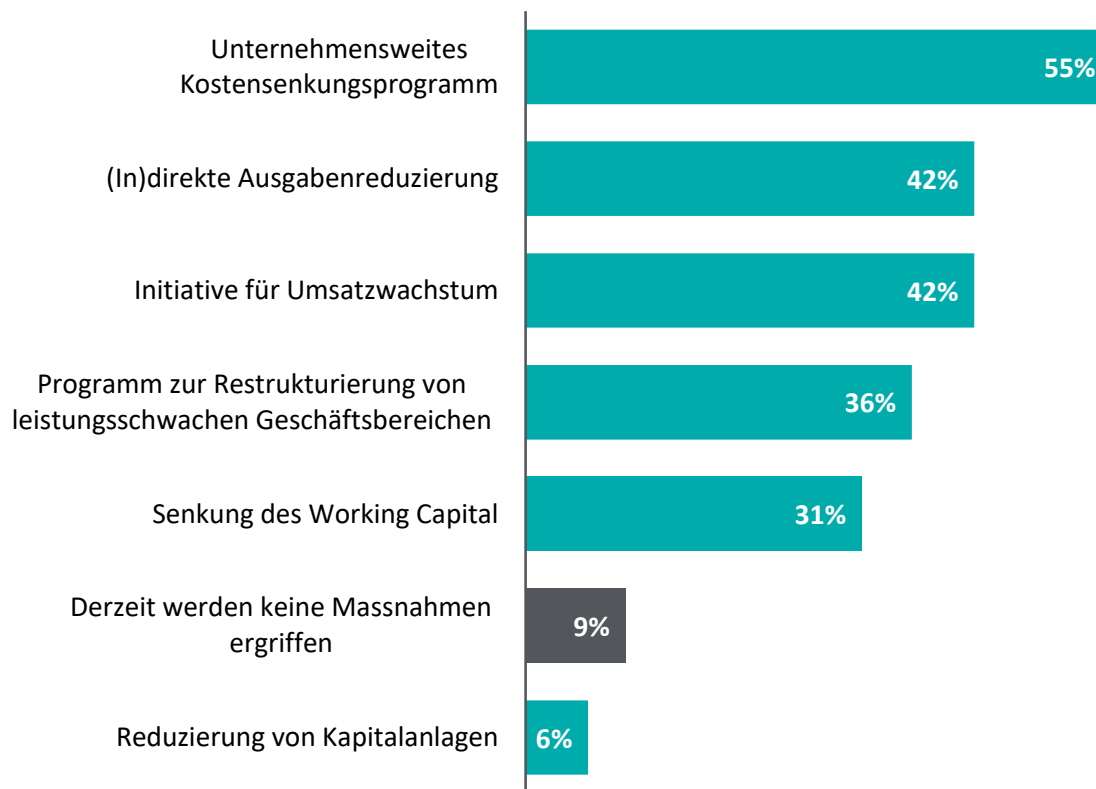


Die überwiegende Mehrheit der CFOs gibt an, sowohl Massnahmen gegen die Wachstumsschwäche (91%; 9% keine Massnahme, Abb.10) als auch gegen die Frankenstärke (84%, Abb.11) durchzuführen.

Die meistgenannten Massnahmen gegen die Wachstumsschwäche sind Kostenreduktion und Umsatzsteigerung (Abb. 10). Umsätze von vielen Unternehmen sind in der Krise gefährdet, wie in Abb.5 gezeigt, doch gleichzeitig bleibt eine grosse Kostenbasis bestehen. Die Geschwindigkeit des Einbruchs verlangt daher nach einer schnellen Reaktion. Unternehmen können Aktivitäten zur sofortigen Einstellung identifizieren und Backoffice-Aktivitäten sowie langfristige Engagements herunterfahren.

### Abb. 10. Massnahmen gegen die Unternehmensauswirkungen einer Rezession

Welche Massnahmen ergreift Ihr Unternehmen, um die Auswirkungen einer möglichen Abschwächung des Wirtschaftswachstums abzufedern, falls vorhanden? (mehrere Antworten möglich)

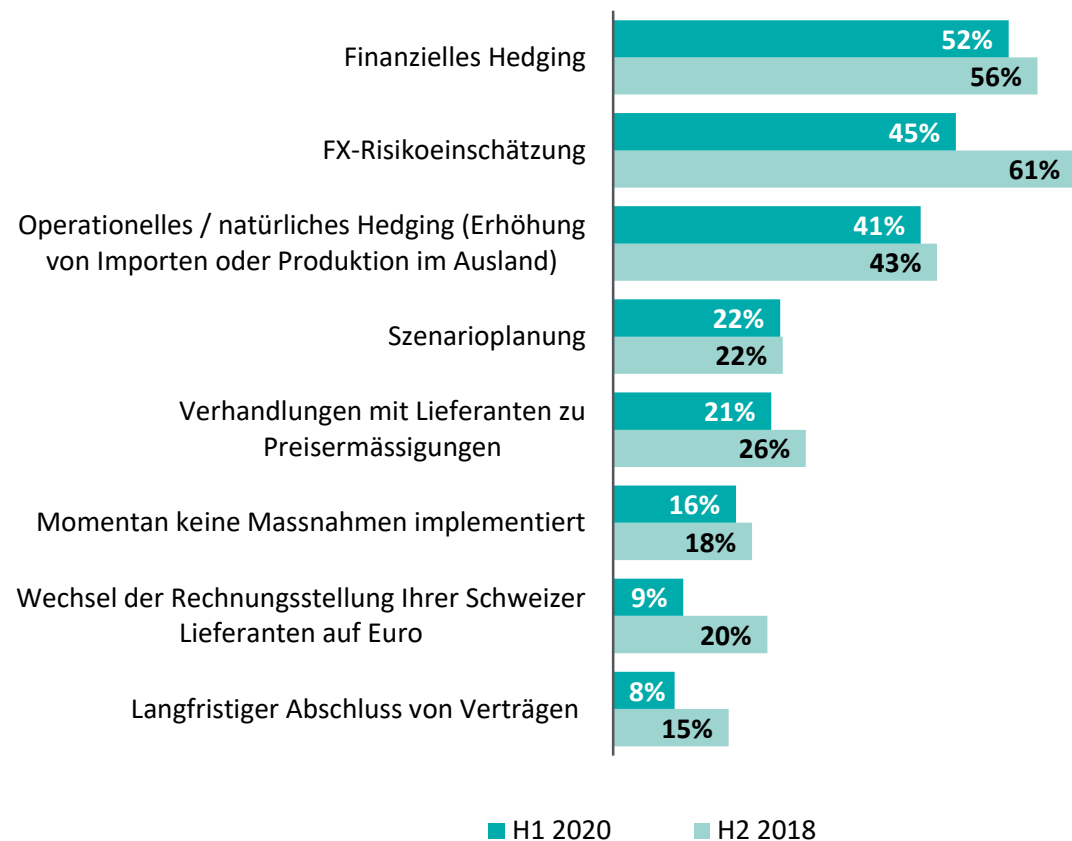


Darüber hinaus können Unternehmen auf bestehende Engagements fokussieren und die wichtigsten Umsatztreiber identifizieren. Gleichzeitig sollte das Unternehmen auf das Krisenende eingestellt werden, um dann von einer allfälligen starken Wachstumsbeschleunigung zu profitieren (siehe hierfür zum Beispiel Deloitte (2020), [Right-sizing your cost base for COVID-19](#)).

Die meistgenannten Massnahmen gegen die Frankenstärke sind finanzielles Hedging sowie eine Risikoeinstufung. Wie Abb. 8 zeigt, sind Schweizer Unternehmen durchschnittlich widerstandsfähiger geworden im Vergleich zu 2018, als die Frage ebenfalls gestellt wurde. Dies zeigt sich auch in einer weiteren Frage, in der immerhin 38% angeben, der Schweizer Franken habe keine oder positive Auswirkungen auf das Unternehmen.

**Abb. 11. Massnahmen gegen die Frankenstärke**

Welche Massnahmen zur Begrenzung von Wechselkursrisiken führt Ihr Unternehmen durch?  
(mehrere Antworten möglich)



# 6. 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.

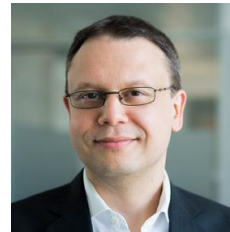


Herzlichen Dank an Damian Rohr für seine wertvollen Beiträge zu diesem Bericht.

## Autoren



**Dr. Michael Grampp**  
Chefökonom & Leiter Research  
+41 58 279 68 17  
mgrampp@deloitte.ch  
Follow me on Twitter  
@michaelgrampp



**Dennis Brandes**  
Economist & 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 2020. Alle Rechte vorbehalten.