



Wachstum, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit: Die neue CFO-Agenda

VON ANNA MATTSSON UND
DR. JAN MISCHKE

Die Welt ordnet sich schneller neu, als es traditionelle Planungszyklen erfassen. Vier strukturelle Verschiebungen bestimmen dabei die CFO-Agenda: geopolitische Fragmentierung, ein divergierendes Makro-Umfeld, KI-Revolution und ein neuer Wettlauf um Standort-Wettbewerbsfähigkeit. Diese Kräfte gemeinsam zu betrachten, ermöglicht es, nicht nur Risiken abzuwehren, sondern auch Chancen zu ergreifen, um nachhaltiges Wachstum zu erzielen.

Geopolitik: Ein strategischer Planungsparameter

In der Vergangenheit profitierten die Schweiz und hier ansässige Unternehmen von einer Ordnung, in der kleine, offene Volkswirtschaften ihre Agilität und institutionelle Stabilität innerhalb eines weitgehend vorhersehbaren Rahmens ausspielen konnten. Doch mittlerweile befinden wir uns inmitten eines multipolaren Systems mit tiefgreifenden wirtschaftlichen Konsequenzen. Handelsbeschränkungen und industriepolitische Interventionen haben weltweit in den vergangenen zehn Jahren rasant zugenommen; bilaterale Direktinvestitionen zwischen den USA und China sind signifikant zurückgegangen. Handels- und Investitionsströme fliessen zwar weiter, aber zunehmend entlang geopolitischer Linien. Das McKinsey Global Institute (MGI) hat die Wachstumsmuster globaler Handelskorridore modelliert und ermittelt, dass bis 2035 Handelsströme in einem Volumen von rund 14 Billionen Dollar (31% des projizierten Welthandels) von geopolitischer Neuausrichtung betroffen sein werden: eine klare Umschichtung der Wertschöpfung. Eine exportorientierte Volkswirtschaft wie die Schweiz, deren Wohlstand an die Integration in globale Märkte und

die Wirtschaftsleistung (multinationaler) Unternehmen gekoppelt ist, muss diese strukturelle Verschiebung der Rahmenbedingungen auf dem Radar haben. Geopolitische Disruption lässt sich nicht aussitzen, denn sie ist ein permanenter Planungsparameter für Strategie, Risikomanagement und Kapitalallokation. Wohin Kapital fliessen kann, entscheiden nicht mehr die Renditeerwartungen allein, sondern auch geopolitische Realitäten.

Impulse für die CFO-Agenda:

1. Finanzielle Resilienz aufbauen:

Szenarien, die geopolitische Schocks in Wachstums-, Zins- und Inflationseffekte

übersetzen, müssen Teil des Planungsprozesses sein. Wer seine Bilanz und die eigene Strategie nicht gegen blockierte Handelsrouten oder den plötzlichen Verlust kritischer Rohstoffe stresstestet, geht ein erhebliches Risiko ein.

2. Wachstumsschancen in der Neuordnung identifizieren:

Unternehmen, die ihre Produktionsstandorte und Lieferketten an den wachsenden Handelskorridoren ausrichten, können Gewinner der nächsten Dekade sein. Die gezielte Nutzung unterschiedlicher regionaler Bedingungen wird zum Margentreiber.

3. Portfoliodisziplin sowie M&A und

Veräusserungen als strategisches Instrument nutzen:

Akquisitionen zum Markteintritt in neue Geographien machten 2025 bereits 23 % aller Deals aus (5 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr). Dies ist kein Nischentrend: Die Beteiligung führender Unternehmen an Transaktionen über 5 Milliarden Dollar ist seit 2020 auf 25 % gestiegen (+8 Prozentpunkte). Auch Separationen nehmen zu, etwa zur geographischen Entflechtung und strategischen Schärfung der neuen Einzeleinheiten. Erfolgreiche Akteure zeigen Portfoliodisziplin und bewerten kontinuierlich, welche Geschäfte noch Wert schaffen und welche strategisch nicht mehr passen. Sie veräussern doppelt so häufig wie der Durchschnitt – bei höheren Aktionärsrenditen. Veräusserungen erreichten 2025 mit 1,6 Billionen Dollar (+30 %) den höchsten Stand seit 2021.

Makro-Umfeld: Vier Szenarien, aufgeblähte Bilanz und divergierende Regionen

Das globale Bilanzsystem hat 2025 fast 1,8 Billionen Dollar erreicht, bei wachsender Entkoppelung von der Realwirtschaft. In den vergangenen 25 Jahren wurden für jeden Dollar Nettoinvestition 1,90 Dollar an neuen Schulden und 3,50 Dollar an Haushaltsvermögen



geschaffen. Nur 20 % der Vermögensgewinne seit dem Jahr 2000 gründen auf Investitionen in die Realwirtschaft, der Rest sind Papiergewinne, getrieben von Bewertungssteigerungen. Dieser Zustand ist fragil.

Das MGI identifiziert vier Szenarien für die kommende Dekade:

I. Produktivitäts-beschleunigung – der wünschenswerte Pfad:

Technologie und Investition treiben reales Wachstum. Die USA haben gute Chancen auf dieses Szenario.

II. Anhaltende Inflation – das Bereinigungsszenario durch Nominalwachstum:

Reale Vermögenswerte und Schulden werden durch Inflation entwertet. In den USA ist dies ein reales Risiko, denn bei Haushaltsdefiziten von 7 % des BIP wird die Hälfte der Staatsschulden bis 2027 fällig und muss zu potenziell

höheren Zinsen refinanziert werden.

III. Säkulare Stagnation – Europas wahrscheinlichster Pfad:

Eine schwache Nachfrage wird begleitet von niedrigen Zinsen und einem Wachstum von rund 1 %. Das Pro-Kopf-BIP-Gefälle zu den USA würde sich vergrössern. Das Vermögen steigt zwar auf dem Papier, aber reales Wachstum bleibt aus.

IV. Bilanz-Reset – der Worst Case:

Hier drohen Bewertungseinbrüche, Entschuldung und Zahlungsausfälle.

Experten prognostizieren der Schweiz für 2026 und 2027 ein solides Wachstum.

Die Regionen divergieren: Die USA befinden sich auf einem Produktivitätspfad mit strukturell hohen Zinsen, aber

auch signifikantem Inflations- und Bewertungsrisiko. Europa steckt in einer Stagnation mit niedrigen Zinsen und schwacher Nachfrage. China arbeitet einen partiellen Bilanz-Reset ab, mit Unternehmensschulden von 80 % der Nettowerte und einem Anteil verlustbringender Industrieunternehmen von 23 %.

Impulse für die CFO-Agenda:

1. Kapital effizient über Regionen mit unterschiedlichen Bedingungen allokalieren und Exposure zu den Wachstumsregionen sichern:

Mit Investitionen in stagnierende Märkte allein droht Unternehmen das Risiko, abgehängt zu werden. Viele Mid-Caps mit globalen Portfolios sind mit derselben Spannung konfrontiert, sodass die Doppelstrategie «in Europa sparen, in den USA investieren» mittlerweile weit verbreitet ist.

2. Abwärtsrisiken einer US-Bilanzkorrektur aktiv absichern und divergierende Finanzierungsbedingungen nutzen:

In Europa sind die Kapitalkosten niedrig, in den USA die Renditen hoch.

3. Währungsvolatilität als permanenten Zustand einkalkulieren:

Zwei Drittel der CFOs sehen das Management von Wechselkursrisiken als Priorität.

Wettbewerbsfähigkeit: Zwischen Investitionslücken, Technologie und Produktivitätsimperativ

Die Schweiz ist produktiver denn je, gerät jedoch zunehmend von der Kosten- und Infrastrukturseite her unter Druck. Unsere CEO-Umfrage mit der Swiss-American Chamber of Commerce bestätigt das: Für 65 % der Führungskräfte ist der hohe Kostendruck eine wachsende Belastung für künftige Standortentscheide. Der starke Franken schmälert die Margen. Laut 60 % der Befragten beeinträchtigen Energiepreise bzw. befürchtete Engpässe die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts. Unsere Analysen legen das strukturelle Kostenproblem Europas offen, denn Europa produziert über zehn verschiedene Investitionstypen hinweg über 50 % teurer als China. Chinas massive Überkapazitäten und die Notwendigkeit, inländische Nachfrageschwäche über Exporte zu kompensieren, werden den globalen Preisdruck in den nächsten Jahren eher noch verstärken. Der Abstand zeigt sich auch in den Investitionsvolumina: China investiert netto mehr als das Vierfache von Europa und den USA zusammen.

Europa liegt insbesondere zurück in den von uns identifizierten Wachstumsfeldern, den 18 wachstumsstärksten und dynamischsten Industrien (auch „Arenas“ genannt), von KI über Halbleiter bis Elektrifizierung, die zusammen 33 Billionen Dollar Marktkapitalisierung ausmachen. Seit 2022 flossen rund 37 % der US-Unternehmensausgaben für Investition sowie Forschung und Entwick-

lung in diese Sektoren. In Europa waren es gerade mal 7 %.

Impulse für die CFO-Agenda:

1. Produktivität massiv steigern:

Strategische Transformation und M&A können Produktivitätsmechanismen sein und Zugang zu neuen Geschäftsmodellen eröffnen. Hinzu kommt Innovation in der Breite, mit KI als grösstem Hebel.

2. Durch M&A Zugang zu Wachstumsfeldern sichern und die Integrationsphase sorgfältig managen:

40 % des globalen M&A-Volumens fliessen inzwischen in die Zukunftsindustrien. Bewertungen vom 27-Fachen des EV/EBITDA für Unternehmen in den Wachstumsfeldern gegenüber dem 16,5-Fachen für etablierte Unternehmen zeigen, dass der Markt Wachstumsdynamik prämiert. Angesichts der Investitionsintensität und Geschwindigkeit dieser Branchen dauert ein organischer Aufbau oft zu lange. M&A-Aktivitäten dagegen komprimieren den jahrelangen Kompetenzaufbau in eine einzige Transaktion. Die Phase nach dem Abschluss entscheidet darüber, ob der avisierte Wert realisiert werden kann. Erfahrungsgemäss ist diese Integration jedoch auch die Zeitspanne, mit der Unternehmen am meisten zu kämpfen haben. Als hilfreich erwiesen haben sich Massnahmen wie der Schutz des Geschäftsmomentums und die Beschleunigung von Synergien, aber auch der Fokus auf die Unternehmenskultur und die Etablierung neuer, gemeinsamer Arbeitsweisen.

3. Weiterhin von China und vergleichbaren Standorten profitieren:

Trotz geopolitischer Risiken bleibt der Kostenvorteil solcher Standorte schlicht zu gross, um ignoriert zu werden. Der Schlüssel liegt in der Diversifizierung.

KI: Transformation des Geschäftsmodells

Die KI-Revolution ist in vollem Gange, aber ihr wirtschaftlicher Ertrag bleibt bisher bescheiden: Weniger als 40 % der Unternehmen berichten von einem signifikanten Effekt auf das Betriebsergebnis. Lediglich 6 % sind Top-Performer, bei denen der zurechenbare EBIT-Anteil über 5 % liegt. Die Mehrheit der Unternehmen nutzt KI primär für Effizienz und Produktivität, aber nicht



für Wachstum, Innovation oder die Transformation von Geschäftsmodellen. Deshalb gilt es, die Lücke zwischen Nutzung und messbarem Geschäftswert zu schliessen. Organisationswandel mit der Devise «Rewired» erfolgt holistisch entlang mehrerer Dimensionen.

Impulse für die CFO-Agenda:

1. Tokenomics:

Viele Unternehmen schränken ihren KI-Einsatz bereits wieder ein, weil die Betriebskosten explodieren. Da KI-Modelle nach verbrauchten Texteinheiten (sogenannten Tokens) abrechnen, müssen CFOs diese neue Kostenkurve verstehen. Digitale Arbeit muss mit derselben Disziplin gesteuert werden wie Personalkosten, Kapital und Risiko. Es gilt zu identifizieren, welche Systeme tatsächlich Wert schaffen, welche Kosten sie verursachen und wie sich diese Ökonomie bei einer Skalierung verändert.

2. Schnelle Ressourcenallokation auf wertschöpfende Anwendungsbereiche:

Die Wettbewerbsstrategie bestimmt die Technologiestrategie – nicht umgekehrt. Nach dieser Logik gilt es, KI-basierte Geschäftsideen und Transformationsbereiche mit maximalem Wertschöpfungspotenzial zu identifizieren und überproportional zu finanzieren.

3. Die CFO-Organisation transformieren:

Hinsichtlich Finanzplanung und -analyse ermöglicht die KI bessere Prognosen, von der frühen Risikoerkennung bis zur Synthese komplexer Informationen. Darüber hinaus stellt sich die Frage nach der Rolle der Führungsebene: Ist die CFO-Funktion ein KI-Wegbereiter oder eher eine bremsende Kontrollinstanz?

Selbstgefälligkeit ist keine Option – weder für Unternehmen, noch für den Standort Schweiz

Die beschriebenen Kräfte verstärken sich gegenseitig: Geopolitik lenkt Investitionsentscheidungen, Makrodivergenz schafft unterschiedliche Finanzierungsbedingungen, KI verändert die Produktivitätsgleichung und die Wettbewerbsfähigkeit entscheidet darüber, wer die Wachstumsfelder der Zukunft besetzt. In einer multipolaren Welt kann das heissen: auf wachsende Handelskorridore und Zukunftsindustrien setzen, das eigene Portfolio noch genauer unter die Lupe nehmen und

wenige KI-Anwendungsfälle mit maximalem Ertrag priorisieren, statt sich in breit gestreuten Experimenten zu verzetteln. Unternehmen, die durch Volatilität hindurch investieren, schneiden unserer Beobachtung nach besser ab. Wer wartet, bis sich der Nebel der Unsicherheit lichtet, riskiert, dass Wettbewerber in der Zwischenzeit die entscheidenden Positionen besetzen. Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit hängen zunehmend davon ab, frühzeitig und konsequent die richtigen Weichen zu stellen. Für die von der Swiss-American Chamber of Commerce und uns befragten Führungskräfte ist zudem klar: Es braucht in diesem von Disruption geprägten Umfeld ein geschlossenes Bekenntnis zu nachhaltigem Wachstum und entsprechende Rahmenbedingungen. In einer Welt im Umbruch ist Unternehmergeist eine wertvolle Ressource – das gilt für CFOs und ihre Unternehmen ebenso wie für den Standort Schweiz selbst.

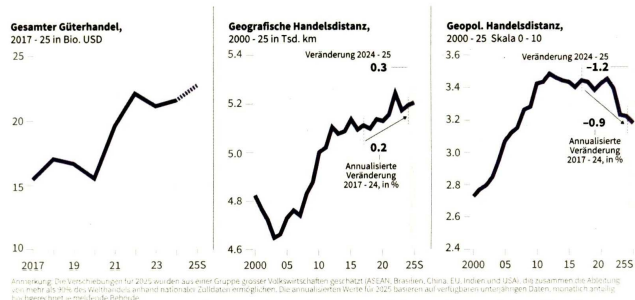
Dr. Jan Mischke (li.) ist Partner beim McKinsey Global Institute, wo er die Forschung zu den Themen Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Wohlstand leitet.

Anna Mattsson (re.) ist Senior Partnerin bei McKinsey & Company. Sie leitet die Service-Linie Strategy & Corporate Finance in der Schweiz.



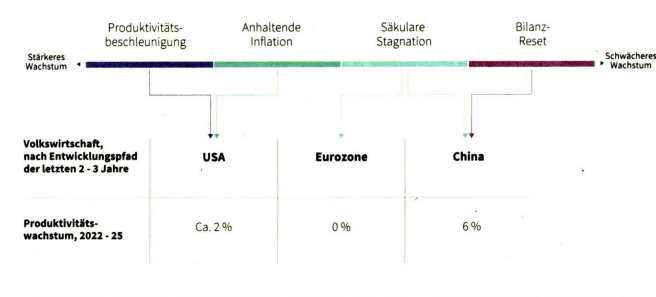


Güterhandelsindikatoren, annualisiert



Dieser Beitrag gibt die Einschätzung der Autorinnen und Autoren wieder und stellt keine Beratung dar. McKinsey erteilt keine Anlageberatung. Kein Teil dieses Beitrags ist als eine Empfehlung hinsichtlich Investitionen, Akquisitionen oder Veräusserungen zu verstehen. Erwartungen und Prognosen beziehen sich auf künftige Ereignisse und beruhen auf Annahmen, die sich als unzutreffend erweisen können. Sie sind daher nicht als verlässlich anzusehen.

Wachstumsszenarien des McKinsey Global Institute



Ziele der KI-Initiativen der Organisationen

Anteil der Befragten¹ in Prozent



1) Nur Befragte, deren Organisationen KI regelmassig in mindestens einer Geschäftsfunktion einsetzen; Befragte, die mit „weiss nicht“ oder „sonstiges“ antworteten, sind nicht dargestellt.
2) KI-Spitzenreiter sind Befragte, die angaben, dass 5% oder mehr des EBIT ihrer Organisation sowie „signifikanter Wert“ auf den Einsatz von KI zurückzuführen sind.
Quelle: McKinsey Global Institute, 1. März 2024. Teilnehmende: 1.429; 1. März 2024.

«Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit hängen zunehmend davon ab, frühzeitig und konsequent die richtigen Weichen zu stellen.»