

Chancenreport Schweiz 2026

## Navigieren in unsicheren Zeiten



Strategien und Resilienz

Welche Chancen  
Unternehmen  
im Handelskonflikt  
erkennen.

Seite 10

Technologie und Innovation

Wie sich Unternehmen  
den Zugang sichern  
und wo sie investieren.

Seite 17

Wünsche an die Politik

Freihandelsabkom-  
men zur Absiche-  
rung der Geschäfts-  
beziehungen.

Seite 24

**Liebe Leserschaft**

Die vergangenen Monate haben eindrücklich gezeigt: Stabilität ist zur Ausnahme geworden. Globale Konflikte, Zölle, politische Kurswechsel und neue Regulierungen verändern die Spielregeln für Unternehmen schneller, als Strategiepapiere erneuert werden können. Und trotzdem: Die Schweizer Wirtschaft bleibt bemerkenswert robust. Warum? Weil unsere Unternehmen handeln und ihre Chancen auch in herausfordernden Zeiten erkennen und wahrnehmen. So sehen rund 60 % der über 300 befragten Unternehmen im Handelskonflikt nicht nur Risiken, sondern auch neue Wege für Wachstum und Entwicklung.

Die zweite Ausgabe des Chancenreports Schweiz zeigt allerdings auch klar: Unsicherheit ist omnipräsent, wird aber nicht als Schicksal hingenommen. Firmen investieren in Digitalisierung, Automatisierung und in ihre Mitarbeitenden. Selbst bei etwas eingetrübten Aussichten. Sie suchen neue Märkte, denken Lieferketten neu, setzen auf Qualität und verlässliche Partnerschaften. Sie nutzen Wandel als Wettbewerbsvorteil. Genau hier liegt die Stärke unseres Wirtschaftsstandorts.

Gleichzeitig senden die Unternehmen eine unmissverständliche Botschaft an die Politik. Sie wünschen sich weniger Bürokratie und klare Rahmenbedingungen, insbesondere in den Beziehungen zur EU. Berechenbarkeit ist die Grundlage für Innovation, Investition und Wachstum.

Wir haben den Chancenreport bei dieser zweiten Ausgabe auf die Romandie ausgeweitet. Unser Blick bleibt nach vorne gerichtet: Wir wollen diese Plattform weiter ausbauen, den Dialog vertiefen und gemeinsam neue Perspektiven für die Schweizer Wirtschaft aufzeigen.

Raiffeisen steht an der Seite der Unternehmen. Wir sehen: Resilienz entsteht nicht durch Abwarten, sondern durch Gestalten. Genau dafür braucht es Partnerschaften, die über Finanzierung hinausgehen. Wissen, Vernetzung, Orientierung – das ist unser Beitrag.

Ich lade Sie herzlich ein, den Chancenreport 2026 zu lesen und Ihre Gedanken mit uns zu teilen. Lassen Sie uns gemeinsam die Zukunft gestalten mit einem klaren Blick auf die Chancen, die vor uns liegen.

Beste Grüsse



**Dr. Philippe Obrist**

Leiter Firmenkunden Raiffeisen Schweiz

**Autoren**

Prof. Dr. Stefan Behringer  
Dr. Stephanie Blättler  
Dr. Timo Heroth  
Manuel Gesslein

**Rückmeldungen und Fragen**

[unternehmer@raiffeisen.ch](mailto:unternehmer@raiffeisen.ch)

### **Die Schweiz ist ein Chancenland**

Globale Verwerfungen wie Kriege oder handelspolitisches Säbelrasseln führen zu Unsicherheit und Instabilität. Das wiederum löst Bewegung aus: Manche Unternehmen verfallen in Aktionismus, andere in Panik, und wieder andere ergreifen die Flucht nach vorn. Letztere sind meines Erachtens jene mit Zukunft. Denn die Schweiz verfügt über vielfältige Voraussetzungen und Fähigkeiten, um die Energien einer Dysbalance zu kanalisieren und deren Potenzial auszuschöpfen.

Nähe geht nicht nur aus unserer Kleinheit hervor, sondern entspricht auch dem urschweizerischen Talent im Umgang mit Herausforderungen. Wir wollen es genau wissen und genau machen. Wir agieren lieber, als dass wir reagieren. So bietet die europäische Vernetzung vielfältige Chancen für neue Märkte, Mitarbeitende und Partnerschaften. Das alles hält die Wirtschaft am Laufen und den Wohlstand in unserem Land hoch. Zwar ist Europa nicht perfekt, bietet aber wirtschaftlich, politisch und sozial Stabilität und Verlässlichkeit. Wenn wir unsere wirtschaftspolitische Nähe zu Europa festigen, vereinen wir Offenheit und Eigenständigkeit in einer Beziehung. Ganz nach dem Motto: grenzüberschreitend denken, schweizerisch handeln.

Wer über Beziehungen spricht, sollte auch über Menschen sprechen. Der Arbeitskräftemangel hat sich zu einem Providurium entwickelt, mit dem viele Unternehmen mittlerweile gelernt haben zu leben. Manche streichen Stellen oder ersetzen keine natürlichen Abgänge. Aus Kostensicht ist das nachvollziehbar, aus Chancensicht greift es zu kurz. Indem Wirtschaft und Politik gemeinsam und gezielt in Bildung, Qualifizierung und Upskilling investieren, halten wir nicht nur Talente im Land und in unseren Organisationen. Wir festigen zudem die Position der Schweiz als hochkarätige Bildungsnation und betreiben zukunftsgerichtete Standortpolitik.

Die Schweizer Wirtschaftsakteure haben das Potenzial neuer Technologien erkannt – allen voran der künstlichen Intelligenz (KI). Indem sie diese als Trendthema einstufen, machen sie deutlich: Wer jetzt investiert, sichert sich Wettbewerbsvorteile. Mit einem hohen Anspruch an den ethischen Einsatz von KI, mit Weltklassekompetenz in For-

schung und Entwicklung und mit einer tief verwurzelten Innovationsattitüde kann die Schweiz einer der vertrauenswürdigsten KI-Hubs Europas werden. Das bedingt unternehmerischen Mut, ein hohes Tempo und einen innovationsfreundlichen Rechtsrahmen.

«Weniger Bürokratie, bitte!» Diesen Appell höre ich beinahe täglich. So einfach er klingt, so vertrackt ist die Umsetzung. Denn Bürokratie ist die logische Konsequenz von Komplexität. Mit der zunehmenden wirtschaftlichen, politischen, sozialen sowie technologischen Verflechtung ist die Komplexität über die letzten Jahre exponentiell gestiegen. Um den Bürokratieabbau voranzutreiben, sollten wir unsere Beziehungen vereinfachen – zwischen Ländern, innerhalb von Branchen und vor allem zwischen Politik und Wirtschaft. Dazu müssen wir enger zusammenspannen.

Ich meine: In der unsicheren Gegenwart steht die Schweiz gut da. Denn sie begreift den Wandel als Chance. Nun müssen wir den Rahmen so optimieren, dass die Akteure ihren Unternehmergeist, eine gesunde Innovationskultur und personelle Ressourcen entfalten können. Das gelingt nur mit vereinten Kräften. Denn nur Schulter an Schulter können wir die Schweizer Erfolgsgeschichte weiterschreiben und unsere volkswirtschaftlichen Grundsäulen festigen: Vertrauen, Verlässlichkeit, Freiheit.

Beste Grüsse



### **Elisabeth Schneider-Schneiter**

Nationalrätin, Präsidentin der Handelskammer beider Basel, Präsidentin des Verwaltungsrates Raiffeisenbank Basel

## Executive Summary

Zum zweiten Mal haben das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft gemeinsam mit Raiffeisen Schweiz den Chancenreport als Online-Befragung im September 2025 durchgeführt. Der Chancenreport untersucht, welchen Herausforderungen die Schweizer Unternehmen in welcher Form begegnen. Dabei wird der Fokus auf Chancen, also positive Reaktionen, gelegt. Geantwortet haben 320 Schweizer Unternehmen. Über 80 % der Antwortenden geben an, Teil der Geschäftsleitung bzw. des Verwaltungsrats zu sein. Damit kann man den Ergebnissen der Studie eine hohe Validität zumessen.

Fokusthema dieses Chancenreports waren die Handelskonflikte, insbesondere mit den USA. Auch wenn die direkte Betroffenheit bei den meisten Unternehmen durch die Zölle gar nicht oder nur gering ausgeprägt ist, gibt es negative Folgen für die Schweizer Unternehmen. Die Unternehmen sehen vor allem die Unsicherheit, die sich durch die ständig wechselnden Bestimmungen und Anforderungen ergeben, als Herausforderung an. Dieser Herausforderung wird aber aktiv begegnet: Die Unternehmen ergreifen Massnahmen zur Sicherung der Effizienz, z.B. durch KI und Digitalisierung. Sie schauen auch auf andere Märkte, die in den Blick genommen werden. Ganz überwiegend ist das die DACH-Region und die weiter gefasste EU. Konsequent ist der Wunsch an die Politik, stabile Beziehungen zur EU zu halten und auszubauen. Aber der Blick wird auch auf Märkte in Übersee gerichtet: Insbesondere Indien und die APAC-Region (ohne Indien, China und Japan) stehen dabei im Mittelpunkt. Hier wünschen sich die Unternehmen von der Politik wiederum Freihandelsabkommen. Es zeigt sich, dass die antwortenden Unternehmen – wahrscheinlich aufgrund der unerwarteten Schocks durch die USA – auch formal mehr Sicherheit in Handelsbeziehungen erwarten. Dies steht im Gegensatz zu den sonstigen Erwartungen an den Staat: Staatliche Eingriffe werden weitgehend abgelehnt, mit der beachtenswerte Ausnahme in der Bildungspolitik. Regulierung wird weiterhin als grösstes Hemmnis für das Wachstum des eigenen Geschäfts angesehen. Die Unternehmen reagieren darauf mit Digitalisierung, Agilität und Weiterbildung – sie stärken die internen Kompetenzen, um auf die problematische Umwelt zu reagieren.

An zweiter Stelle bei den Hemmnissen für das eigene Wachstum steht die unsichere Wirtschaftsentwicklung. Aber auch hier antworten die Teilnehmer unternehmerisch: Sie wollen mehrheitlich neue Geschäftsbereiche aufbauen, sowie Forschung und Entwicklung stärken. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen wollen in neue Geschäftsbereiche expandieren. Ein erstaunlich positiver Wert vor dem Hintergrund der Unsicherheit. Eine beachtliche Verschiebung zum Vorjahr besteht darin, dass mehr Unternehmen auf die Unsicherheit mit Personalabbau reagieren wollen. Ein bedenklicher Indikator, der auf nahende Probleme am Arbeitsmarkt schliessen könnte. Dies wird unterstützt durch die zwar immer noch hohe, aber sinkende Relevanz des Fachkräftemangels als Wachstumshemmnis.

Chancen sehen die Unternehmen bei der Künstlichen Intelligenz. Hier ist die Zahl der Nennungen gegenüber dem Vorjahr weiter gewachsen. Ein Hinweis darauf, dass sich die Einsatzfelder konkretisieren. Die Unternehmen sehen – wie in 2025 – KI auch weiterhin als das Trendthema 2026. Signifikant zurückgefallen ist die Einschätzung von Nachhaltigkeit als Chance. Hier sehen mehr Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr die Risiken, die sich ergeben z.B. durch Regulierung und Bürokratie.

Bei den für die kommenden drei Jahre geplanten Investitionen ergeben sich Verschiebungen. Stärker gewichtet werden insbesondere Investitionen in Produktionssachmittel, sowie Aus- und Weiterbildung. Hier zeigt sich der Trend, dass die Unternehmen ihre eigenen Stärken ausbauen wollen. Dagegen nehmen Investitionen in Liegenschaften und Unternehmensübernahmen ab. Insgesamt zeigen sich die Schweizer Unternehmen weiterhin sehr optimistisch, die externen Herausforderungen trüben aber die Einschätzung leicht ein. Die Reaktion ist eine Konzentration auf benachbarte Märkte, Stärkung der eigenen Ressourcen und unternehmerisches Handeln z.B. durch den Ausbau neuer Geschäftsmodelle.

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort Dr. Philippe Obrist	2
Vorwort Elisabeth Schneider-Schneiter	3
Executive Summary	4
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
<b>1. Zielsetzung des Chancenreports 2026</b>	<b>8</b>
<b>2. Ergebnisse</b>	<b>9</b>
2.1 Strategie und Strategiumsetzung	10
2.1.1 Wahrgenommene Hemmnisse für die Unternehmensentwicklung	10
2.1.2 Gegenmassnahmen der Unternehmen	11
2.1.3 Chancen und Risiken	15
2.1.4 Zugang zu Technologien und Innovationen	17
2.1.5 Investitionspolitik der Unternehmen	17
2.1.6 Finanzierungsbedarf und Finanzierungsformen	18
2.2 Fokusthema	19
2.2.1 Navigieren in unsicheren Zeiten	19
2.2.2 Der Handelskonflikt als Chance und Risiko	19
2.2.3 Konkrete Betroffenheit durch das Zollregime	21
2.2.4 Der Handelskonflikt als Chance: Massnahmen zur Verbesserung der Marktchancen	21
2.2.5 Wünsche an die Politik im Handelskonflikt	24
2.3 Wünsche an die Politik	25
2.4 Trendthema 2026	27
<b>3. Studiendesign</b>	<b>29</b>
3.1 Durchführung der Umfrage	29
3.2 Fragebogendesign	29
3.3 Repräsentativität	30
3.4 Antwortende Unternehmen	30
<b>4. Fazit</b>	<b>33</b>
<b>5. Ausblick</b>	<b>34</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum	10
Abb. 2: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum im Vergleich zur Westschweiz	11
Abb. 3: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch regulatorische Anforderungen/Bürokratie	11
Abb. 4: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch ungewisses Wirtschaftswachstum	12
Abb. 5: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch Fachkräftemangel	12
Abb. 6: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch geopolitische Unsicherheit	13
Abb. 7: Gegenmassnahmen zum starken Schweizer Franken	13
Abb. 8: Gegenmassnahmen zu fehlendem Zugang zu Finanzierung	14
Abb. 9: Gegenmassnahmen zu Problemen in der Lieferkette	14
Abb. 10: Gegenmassnahmen zu Cybergefahren	15
Abb. 11: Chancen und Risiken	16
Abb. 12: Sicherung des Zugangs zu disruptiven Technologien und Innovationen	17
Abb. 13: Durchschnittliches Investitionsbudget von CHF 100 für die kommenden 3 Jahre	18
Abb. 14: Finanzierungsbedarf von unternehmerischen Vorhaben	18
Abb. 15: Risiken durch den Handelskonflikt	20
Abb. 16: Chancen durch den Handelskonflikt	20
Abb. 17: Erwartete Umsatzeinbussen durch das Zollregime	21
Abb. 18: Wichtigste Märkte für neue oder umfangreichere Handelsbeziehungen (Priorität 1)	22
Abb. 19: Gewichtete Reihenfolge der drei wichtigsten Märkte für neue oder umfangreichere Handelsbeziehungen	22
Abb. 20: Investitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der Handelskonflikte	23
Abb. 21: Investitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der Handelskonflikte im Vergleich zur Westschweiz	24
Abb. 22: Wünsche an die Politik im Handelskonflikt	25
Abb. 23: Gewichtete Reihenfolge der Politikbereiche mit grösstem Wunsch nach Veränderung	25
Abb. 24: Wünsche an die Politik	26
Abb. 25: Trendthemen 2026	27
Abb. 26: Funktion der Teilnehmenden	30
Abb. 27: Teilnehmende Unternehmen nach Branche	31
Abb. 28: Unternehmensgrösse nach Mitarbeitenden	31
Abb. 29: Unternehmensgrösse nach Umsatz	31

## Abkürzungsverzeichnis

APAC	Region Asien Pazifik
BIP	Bruttoinlandsprodukt
CHF	Schweizer Franken
CSDDD	Corporate Sustainability Due Diligence Directive
DACH	Region Deutschland, Österreich, Schweiz
ESG	Environment, Social, Governance
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
F&E	Forschung und Entwicklung
IFZ	Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
IT	Informationstechnologie
KI	Künstliche Intelligenz
M&A	Mergers & Acquisitions, Firmenübernahmen und Fusionen
N	Grundgesamtheit der Antworten
n	Stichprobe, konkrete Zahl an Antworten

# 1. Zielsetzung des Chancenreports 2026

Der erste Chancenreport Schweiz, der den Jahrgang 2025 hatte, erschien im November 2024. Damit legte die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft in Zusammenarbeit mit dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern zum ersten Mal ein Stimmungsbild von Fach- und Führungskräften auf C-Level vor, bei dem die Chancen und Herausforderungen der Schweizer Wirtschaft ermittelt werden sollten. Diese Studie war so konzipiert, dass

Entwicklungen und Trends jährlich wiederkehrend aufgezeigt werden können. Mit dem vorliegenden Chancenreport 2026 erscheint die zweite Ausgabe dieses Stimmungsbildes der Schweizer Unternehmen. Während die Befragung im ersten Jahr auf die Deutschschweiz fokussiert war, wurde mit der neuen Ausgabe die Romandie in die Befragung integriert, so dass nun die regionale Abdeckung des Reports deutlich ausgeweitet werden konnte.



## 2. Ergebnisse

**60 %**

sehen Chancen im Handelskonflikt.

**79 %**

mit Fokus auf DACH- & EU-Raum.

**46 %**

sehen Fachkräftemangel als Hemmnis.

**9 %**

sehen Nachhaltigkeit als sehr grosse Chance.

**62 %**

sehen KI als grosse Chance.

**63 %**

wollen neue Geschäftsbereiche erschliessen.

### 10 Kernaussagen

- Handelskonflikte treiben Neuausrichtung und Innovation.
- EU und DACH-Raum bleiben wichtigste Märkte.
- Unternehmen fordern stabile Handelsbeziehungen zur EU ...
- ... und weniger Regulierung, mehr Investitionen in Bildung.
- Fachkräfte bleiben entscheidender Wachstumsfaktor.
- Künstliche Intelligenz wird als realer Wettbewerbsvorteil gesehen.
- Nachhaltigkeit verliert an Priorität.
- Unternehmen investieren vermehrt in F&E und Weiterbildung.
- Mehr Firmen reagieren mit Personalabbau auf Unsicherheit.
- Unternehmen zeigen Flexibilität und Widerstandskraft auch in schwieriger Lage.

### Fazit

Die zweite Ausgabe des Chancenreports zeigt: Schweizer Unternehmen bleiben widerstandsfähig, agil und lösungsorientiert. Sie sehen Chancen im Wandel und erwarten von der Politik vor allem eines: stabile Rahmenbedingungen.

### 2.1 Strategie und Strategieumsetzung

#### 2.1.1 Wahrgenommene Hemmnisse für die Unternehmensentwicklung

Der Chancenreport besteht neben einem jährlich wechselnden Thema aus einem wiederkehrenden Fragenkatalog zu Chancen und Risiken und deren strategischen Einfluss bzw. Umsetzung von Unternehmen. Mit den wiederkehrenden Fragen können zeitliche Veränderungen aufgezeigt werden. In diesem Jahr wird der Chancenreport zum zweiten Mal durchgeführt. Daher kann 2026 zum ersten Mal ein Vorjahresvergleich gezogen werden.

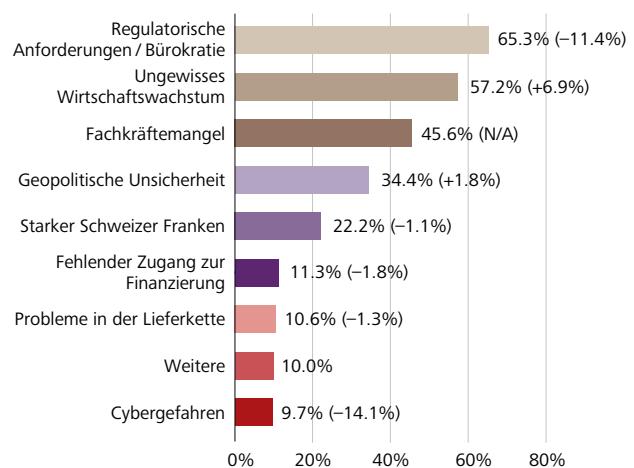
In dieser Ausgabe des Chancenreports wurde erneut untersucht, welche Herausforderungen die Unternehmensentwicklung aus Sicht der Befragten bremsen. Die Unternehmen waren aufgefordert, ihre drei grössten Herausforderungen zu nennen. Wie im Vorjahr stehen regulatorische Anforderungen und Bürokratie an erster Stelle, werden jedoch von deutlich weniger Unternehmen genannt (65.3 %, -11.4 %). An zweiter Stelle folgt das ungewisse Wirtschaftswachstum, das von 57.2 % der Befragten als Hemmnis wahrgenommen wird – ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr (+6.9 %). Der Fachkräftemangel wird mit 45.6 % an dritter Stelle als Hemmnis wahrgenommen.

Die geopolitische Unsicherheit wird etwas häufiger genannt als im Vorjahr (34.4 %, +1.8 %), während Cybergefahren deutlich an Bedeutung verloren haben (9.7 %, -14.1 %). Der starke Schweizer Franken bleibt ähnlich wie im Vorjahr für rund ein Fünftel der Unternehmen (22.2 %) ein Thema. Ein fehlender Zugang zu Finanzierung stellt nur für eine kleine Gruppe der Unternehmen eine Herausforderung dar (11.3 %). Sicherheitsbedenken in der Lieferkette (10.6 %, -1.3 %) stellen weiterhin nur ein geringes Wachstumshemmnis dar.

Als weitere Wachstumshemmnisse wurden wie im Vorjahr branchenspezifische Herausforderungen genannt. Auffällig sind Themen wie fehlende Klarheit bei regulatorischen Entwicklungen, Zollfragen, lange Bewilligungsverfahren, Marktkonzentration, technologische Umstellungen sowie politische Unsicherheiten. Mehrfach genannt wurden auch Personalfragen (z.B. Motivation und Verfügbarkeit von Mitarbeitenden), Preisaufschläge bei Zulieferern, schlechte Konsumentenstimmung, Naturereignisse und Disruptionen in Märkten. Diese Vielfalt zeigt, dass neben den strukturellen Faktoren zunehmend externe Schocks und branchenspezifische Dynamiken als Wachstumshemmnisse wahrgenommen werden.

Insgesamt haben sich die grössten Hemmnisse tendenziell verschoben. Dies kann damit zusammenhängen, dass Themen wie Cybergefahren und Bürokratie ständig präsent sind und derzeit teilweise durch akutere Probleme, die durch externe Schocks (wie die internationalen Handelskonflikte) überlagert werden.

Abb. 1: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum

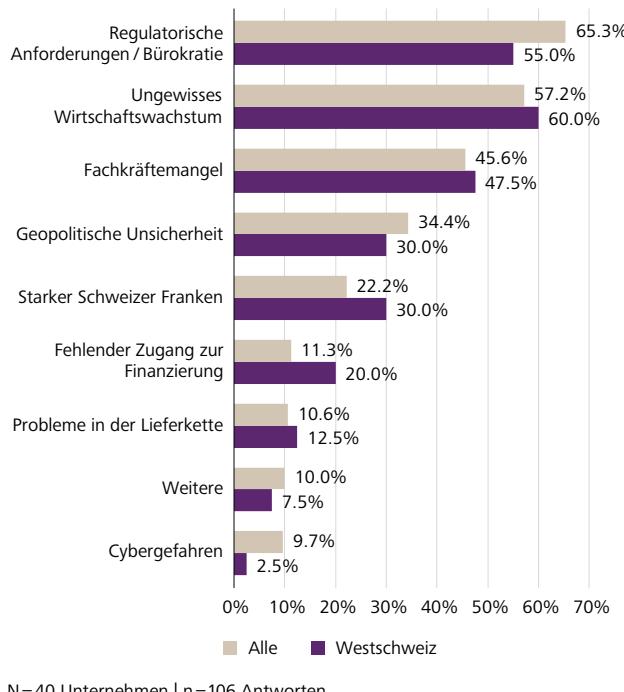


(Vorjahresvergleich) N=320 Unternehmen | n=852 Antworten

Erstmals wurde der Chancenreport auch in französischer Sprache durchgeführt, sodass Unternehmen aus der Westschweiz gezielt einbezogen werden konnten. Der regionale Vergleich zeigt, dass die Unternehmen in der Westschweiz einige Herausforderungen unterschiedlich stark wahrnehmen. Besonders auffällig ist, dass regulatorische Anforderungen und Bürokratie dort deutlich weniger als Hemmnis empfunden werden (55.0 % gegenüber 65.3 % insgesamt) und hierdurch nur als zweitstärkste Herausforderung angesehen werden. Das ungewisse Wirtschaftswachstum wurde in der Westschweiz am häufigsten genannt (60.0 %) und nimmt den ersten Rang ein. Themen wie der starke Schweizer Franken (30.0 % gegenüber 22.2 % insgesamt) und der fehlende Zugang zu Finanzierung (20.0 % gegenüber 11.3 % insgesamt) werden etwas stärker betont, bleiben aber insgesamt eher von geringerer Bedeutung. Diese Unterschiede deuten darauf hin, dass die Wahrnehmung der Hemmnisse regional variiert und in der Westschweiz insbesondere wirtschaftliche Unsicherheiten stärker im Vordergrund stehen, während administrative Belastungen weniger stark ins Gewicht fallen.

## Ergebnisse

**Abb. 2: Hemmnisse für das Unternehmenswachstum im Vergleich zur Westschweiz**



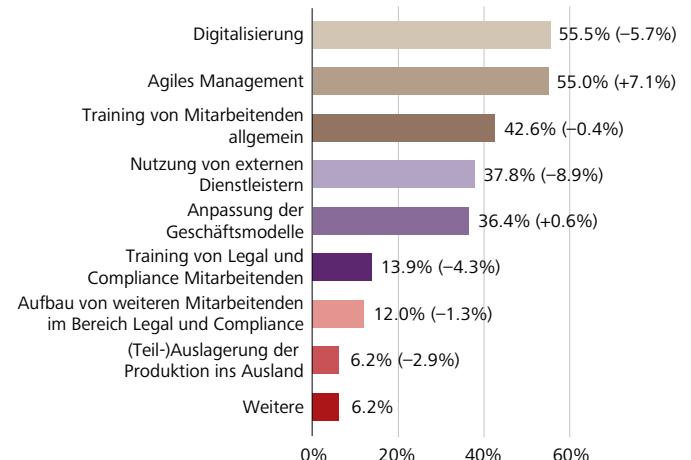
### 2.1.2 Gegenmassnahmen der Unternehmen

Für die drei Herausforderungen, die die Unternehmen in der vorherigen Frage als grösstes Hemmnis ausgewählt haben, bekamen sie die Möglichkeit ihre Gegenmassnahmen zu nennen. Neben der Auswahl aus vorgegebenen Massnahmen, gab es bei jeder Herausforderung noch die Möglichkeit weitere Massnahmen in einem Freitextfeld zu nennen.

Auf die regulatorischen Anforderungen und Bürokratie, die von 65.3 % der Unternehmen als Wachstumshemmnis genannt werden, reagieren die Befragten vor allem mit Digitalisierung der Prozesse (55.5 %, -5.7 %) und agilem Management (55.0 %, +7.1 %), was den Trend zu mehr Effizienz und Flexibilität verdeutlicht. An dritter Stelle folgt die Nutzung externer Dienstleister (37.8 %), dicht gefolgt von Anpassungen der Geschäftsmodelle (36.4 %). Schulungen für Mitarbeitende sind ebenfalls ein wichtiger Hebel: 42.6 % setzen auf allgemeine Trainings, während spezifische Weiterbildungen für Legal- und Compliance-Funktionen (13.9 %) sowie der Aufbau zusätzlicher Mitarbeitender in diesem Bereich (12.0 %) deutlich seltener genannt werden. Die radikale Reaktion, die Produktion ganz oder teilweise ins Ausland zu verlagern, wird nur von wenigen Unternehmen genannt (6.2 %). Diese drastische Reaktion war im Chancenreport 2025 noch von 9.1 % der Unternehmen genannt worden.

Als weitere Massnahmen (6.2 %) werden vor allem Vereinfachungen von Prozessen und Strukturen, politisches Engagement sowie verstärkter Austausch mit Behörden und Stakeholdern genannt. Insgesamt reagieren die Unternehmen eher unternehmerisch, indem sie versuchen, Prozesse effizienter zu machen. Sie stellen sich den extern gegebenen Herausforderungen und versuchen, das Beste aus der Lage zu machen.

**Abb. 3: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch regulatorische Anforderungen/Bürokratie**



Unternehmen, die die Unsicherheit des Wirtschaftswachstums als bedeutendes Hemmnis einschätzen (57.2 %), reagieren mit einer Mischung aus offensiven und defensiven Strategien. Am häufigsten, aber etwas weniger als im Vorjahr, wird der Aufbau neuer Geschäftsbereiche (63.9 %, -6.5 %) genannt, was auf eine grundsätzlich proaktive Ausrichtung hinweist. Trotz der unsicheren Lage wollen also fast zwei Drittel der Unternehmen in neuer Geschäftsfelder expandieren. Dies ist ein erstaunlicher Wert und zeigt, wie positiv und optimistisch die Schweizer Unternehmen in diesen unsicheren Zeiten reagieren.

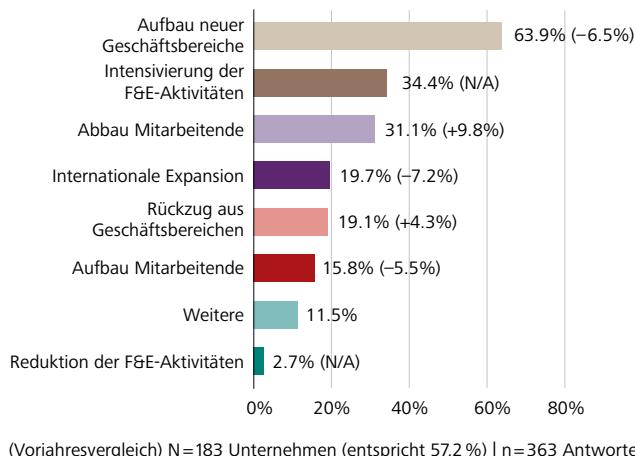
Ebenfalls stark vertreten ist die Intensivierung der F&E-Aktivitäten (34.4 %), was den Stellenwert von Innovation in unsicheren Zeiten unterstreicht. Weitere Massnahmen sind die internationale Expansion (19.7 %) sowie der Rückzug aus Geschäftsbereichen (19.1 %). Auffällig ist, dass der Abbau von Mitarbeitenden (31.1 %) deutlich häufiger genannt wird als der Aufbau von Personal (15.8 %) – ein klarer Hinweis auf eine vorsichtigere Personalpolitik im Vergleich zum Vorjahr, als beide Werte gleichauf lagen (21.3 %). Dies zeigt, dass die Wirtschafts- und allgemein die Weltlage von den Unternehmen als deutlich unsicherer als vor einem Jahr eingeschätzt wird.

## Ergebnisse

11.5 % der Unternehmen nennen noch weitere Massnahmen im Freitext, um dem unsicheren Wirtschaftswachstum zu begegnen; darunter vor allem Kooperationen und Partnerschaften, Optimierungen bestehender Geschäftsbereiche, Digitalisierung, Effizienzsteigerungen sowie verstärkte Vertriebsaktivitäten. Einzelne Unternehmen berichten auch von Investitionsreduktionen, Fokus auf Kernkompetenzen oder sogar der Verlagerung von Aktivitäten ins Ausland.

Insgesamt zeigt sich ein zweigeteiltes Bild: Während viele Unternehmen auf Diversifikation und Innovation setzen, greifen andere zu Kostenreduktionen und Personalabbau, um sich auf mögliche Abschwünge vorzubereiten. Defensive Massnahmen werden im Vergleich zum Vorjahr häufiger genannt. Auch wenn offensive und expansive Massnahmen noch immer von einer Mehrzahl der Unternehmen genannt werden, ist eine zurückhaltendere Stimmung der Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr spürbar.

**Abb. 4: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch ungewisses Wirtschaftswachstum**

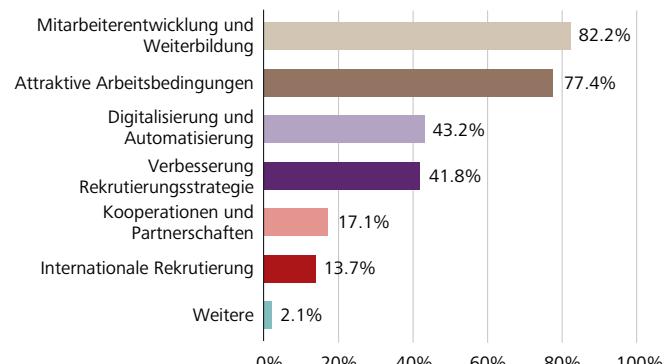


Der Fachkräftemangel wird von 45.6 % der Unternehmen als eine der grössten Wachstumsbremsen wahrgenommen. Im vergangenen Jahr war der Fachkräftemangel das Fokusthema des Chancenreports. Um den Herausforderungen zu begegnen, setzen die Unternehmen in erster Linie auf die Entwicklung und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden (82.2 %) sowie auf attraktivere Arbeitsbedingungen (77.4 %). Weitere wichtige Massnahmen sind der verstärkte Einsatz von Digitalisierung und Automatisierung (43.2 %) sowie die Verbesserung der Rekrutierungsstrategien (41.8 %). Kooperationen und Partnerschaften (17.1 %) sowie internationale Rekrutierung (13.7 %) spielen eine ergänzende Rolle.



Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen vor allem auf Qualifizierung, Bindung und bessere Rahmenbedingungen setzen, während strukturelle Lösungen wie internationale Rekrutierung oder Kooperationen weniger stark im Vordergrund stehen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Vorjahrs, wo auch Weiterbildungen und attraktivere Arbeitsbedingungen als wichtigste Instrumente gegen den Fachkräftemangel genannt wurden.

**Abb. 5: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch Fachkräftemangel**

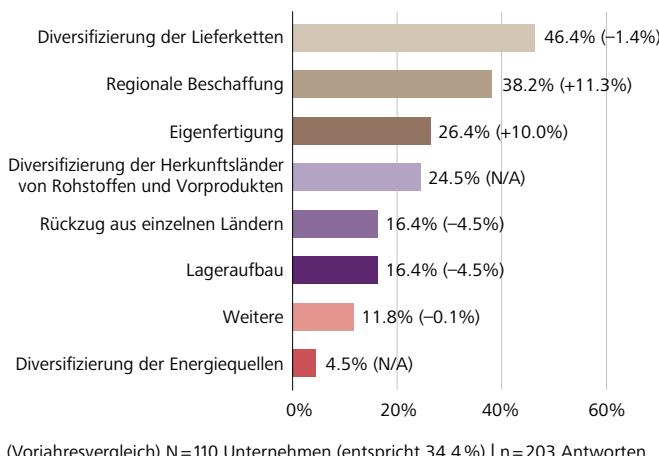


N=146 Unternehmen (entspricht 45.6 %) | n=405 Antworten

## Ergebnisse

Unternehmen, die geopolitische Unsicherheit als Hemmnis für ihre Entwicklung sehen (34.4 %), setzen vor allem auf Massnahmen zur Stärkung der Versorgungssicherheit. Am häufigsten wird die Diversifizierung der Lieferketten genannt (46.4 %). Eine grössere Zahl von Unternehmen als im Vorjahr greifen bei ihrer Beschaffung auf regionale Anbieter zurück (38.2 %). Im Vorjahr hatten nur 26.9 % diese Antwort gegeben. Weitere Strategien sind die verstärkte Eigenfertigung (26.4 %), die im Vergleich zum Vorjahr um zusätzliche 10 % deutlich an Bedeutung gewonnen hat, sowie die Diversifizierung der Herkunftsländer von Rohstoffen und Vorprodukten (24.5 %). Der Rückzug aus einzelnen Ländern (16.4 %) und der Lageraufbau (16.4 %) werden seltener genannt als im Vorjahr, bleiben aber relevante Antworten. Die Diversifizierung der Energiequellen (4.5 %) wird nur von wenigen Unternehmen umgesetzt. Insgesamt zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr, dass die Unternehmen versuchen, Risiken zu reduzieren, indem sie mehr auf regionale Partner setzen bzw. bisher zugekauft Vorprodukte selbst herstellen.

Abb. 6: Gegenmassnahmen zu Hemmnissen durch geopolitische Unsicherheit



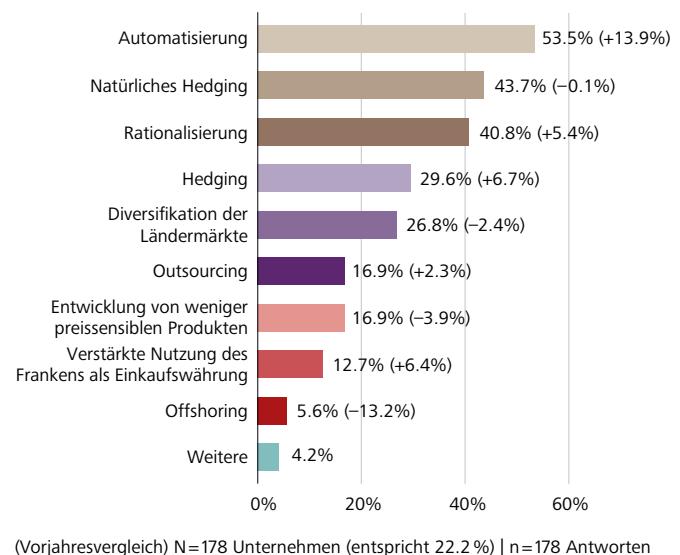
Der starke Schweizer Franken wird von 22.2 % der Unternehmen als Hemmnis für die Entwicklung genannt, was ungefähr dem Stand des Vorjahrs entspricht. Der Wechselkurs gegenüber dem Euro, der für die Schweizer Wirtschaft relevantesten Fremdwährung, hat sich in den letzten 12 Monaten nur in geringem Masse verändert, so dass die tatsächliche Stärke sich kaum geändert hat. Gegenüber dem US-Dollar ist das Bild ein anderes: Der Schweizer Franken hat gegenüber dem Dollar aufgewertet, was die Wirkung der amerikanischen Zölle noch verstärkt hat. Dabei ist zu berücksichtigen, dass vor allem exportorientierte Unternehmen betroffen sind. Neben die Belastung durch die Zölle tritt hier noch der deutlich

höhere Wechselkurs, der zu höheren Preisen in Dollar auf dem amerikanischen Markt führen müsste, was aber nur bei hoher Marktmacht durchsetzbar ist.

Als wichtigste Massnahme gegenüber den hohen Wechselkursen wird wie im Vorjahr das natürliche Hedging genannt (43.7 %), also der Ausgleich von Ein- und Verkäufen in Fremdwährungen. Deutlich häufiger als im Vorjahr setzen Unternehmen auf Automatisierung (53.5 %, +13.9 %) und Rationalisierung (40.8 %, +5.4 %), um Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Auch das klassische Hedging mit Finanzinstrumenten gewinnt an Bedeutung (29.6 %, +6.7 %). Die Diversifikation der Ländermärkte (26.8 %) bleibt ein relevanter Ansatz, während die Entwicklung weniger preissensibler Produkte (16.9 %) etwas seltener genannt wird. Die verstärkte Nutzung des Frankens als Einkaufswährung (12.7 %) wird häufiger in Betracht gezogen als im Vorjahr (6.3 %), während Offshoring (5.6 %, -13.2 %) deutlich an Bedeutung verloren hat. Outsourcing (16.9 %) bleibt eine ergänzende Option.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen stärker auf Effizienzsteigerungen und Automatisierung setzen, während strukturelle Anpassungen wie Offshoring zurückgehen.

Abb. 7: Gegenmassnahmen zum starken Schweizer Franken



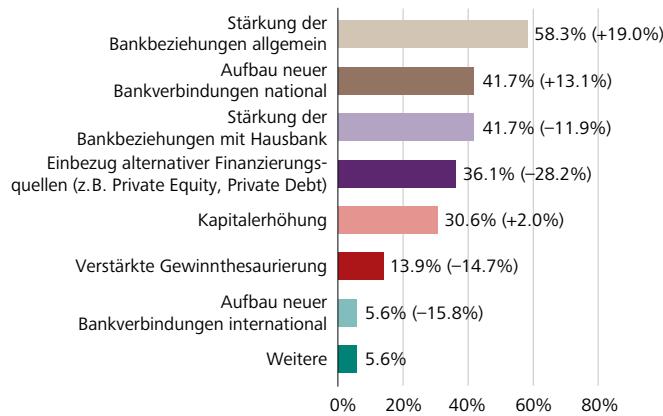
Der fehlende Zugang zu Finanzierung wird von 11.3 % der Unternehmen als Hemmnis für die Entwicklung genannt, also einem geringen Anteil an der Grundgesamtheit. Die am häufigsten genannte Massnahme ist der Einbezug alternativer

## «Der Fachkräftemangel wird von rund der Hälfte der Unternehmen als eine der grössten Wachstumsbremsen wahrgenommen.»

Finanzierungsquellen (36.1 %), allerdings deutlich seltener als im Vorjahr (-28.2 %). Eine wichtige Rolle spielt die Stärkung der Bankbeziehungen insgesamt (58.3 %, +19.0 %), während die gezielte Stärkung der Beziehung zur Hausbank (41.7 %, -11.9 %) an Bedeutung verloren hat. Ebenfalls häufig genannt werden der Aufbau neuer Bankverbindungen auf nationaler Ebene (41.7 %, +13.1 %). Es zeigt sich, dass die Unternehmen danach streben, ihre Bankverbindungen zu diversifizieren. Diese strategische Stossrichtung, neue Bankverbindungen zu suchen, kann auf das Ausscheiden der Credit Suisse (CS) aus dem Markt zurückgeführt werden. Mit der Übernahme der Grossbank CS durch die UBS verblieb bei vielen Unternehmen nur noch eine Bankverbindung. Das Bestreben vieler Unternehmen ist es, mindestens zwei stabile Bankverbindungen zu haben. Daneben werden Kapitalerhöhungen (30.6 %, +2.0 %) von den Unternehmen genannt. Der Aufbau internationaler Bankverbindungen (5.6 %, -15.8 %) sowie eine verstärkte Gewinnthesaurierung (13.9 %, -14.7 %) verlieren hingegen deutlich an Relevanz.

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen stärker auf die Ausweitung ihres Bankennetzwerks setzen, während internationale Optionen und die Nutzung alternativer Finanzierungsformen zurückgehen.

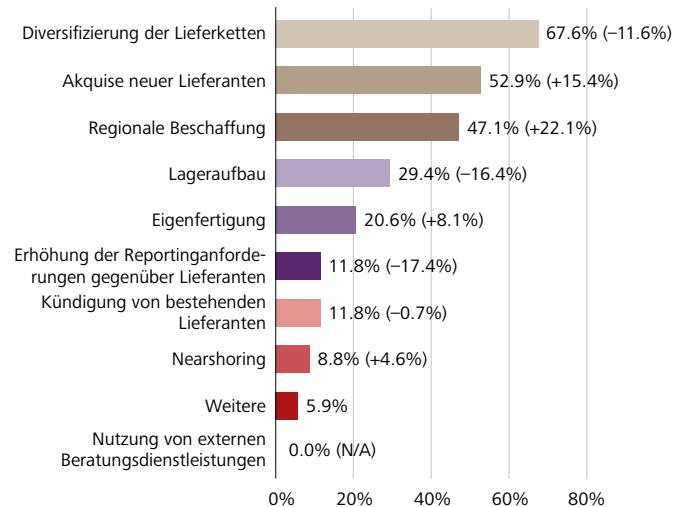
Abb. 8: Gegenmassnahmen zu fehlendem Zugang zu Finanzierung



Probleme in der Lieferkette werden von lediglich 10.6 % der Unternehmen als Hemmnis für ihre Entwicklung genannt. Die betroffenen Unternehmen reagieren vor allem mit einer Diversifizierung ihrer Lieferketten (67.6 %), wobei dieser Wert im Vergleich zum Vorjahr (-11.6 %) zurückgegangen ist. Dennoch setzen Unternehmen immer noch auf regionale Beschaffung (47.1 %) und die Akquise neuer Lieferanten (52.9 %).

Weitere Massnahmen sind der Lageraufbau (29.4 %), der im Vergleich zum Vorjahr um 16.4 % weniger genannt wird, sowie die Eigenfertigung (20.6 %), die an Bedeutung gewonnen hat (+8.1 %). Nearshoring (8.8 %) und die Kündigung bestehender Lieferantenbeziehungen (11.8 %) spielen eine eher untergeordnete Rolle. Auffällig ist zudem, dass die Erhöhung der Reportinganforderungen gegenüber Lieferanten (11.8 %) um 17.4 % seltener genannt wird als im Vorjahr. Grund hierfür kann sein, dass die EU die Einführung der Reportinganforderungen der Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) verschoben hat. Von diesen Anforderungen wären viele Schweizer Unternehmen durch ihre Exporte in die EU betroffen gewesen.

Abb. 9: Gegenmassnahmen zu Problemen in der Lieferkette



N=34 Unternehmen (entspricht 10.6 %) | n=87 Antworten

Cybergefahren werden in diesem Jahr nur von 9.7 % der Unternehmen als Hemmnis genannt, deutlich weniger als im Vorjahr (23.8 %). Dieses Ergebnis erstaunt, angesichts der prominenten internationalen Fälle (z.B. Jaguar Land Rover) und die deutlicher werdenden Aktivitäten ausländischer staatlicher Akteure gegen Unternehmen. Die wichtigsten Gegenmassnahmen sind Investitionen in die eigene IT-Infrastruktur (77.4 %) und systematische Schulungen für Mitarbeitende (71.0 %). Zudem setzen 58.1 % auf externe Beratungsdienstleistungen, während die Auslagerung der digitalen Infrastruktur (25.5 %) eine eher untergeordnete Rolle spielt.

## Ergebnisse

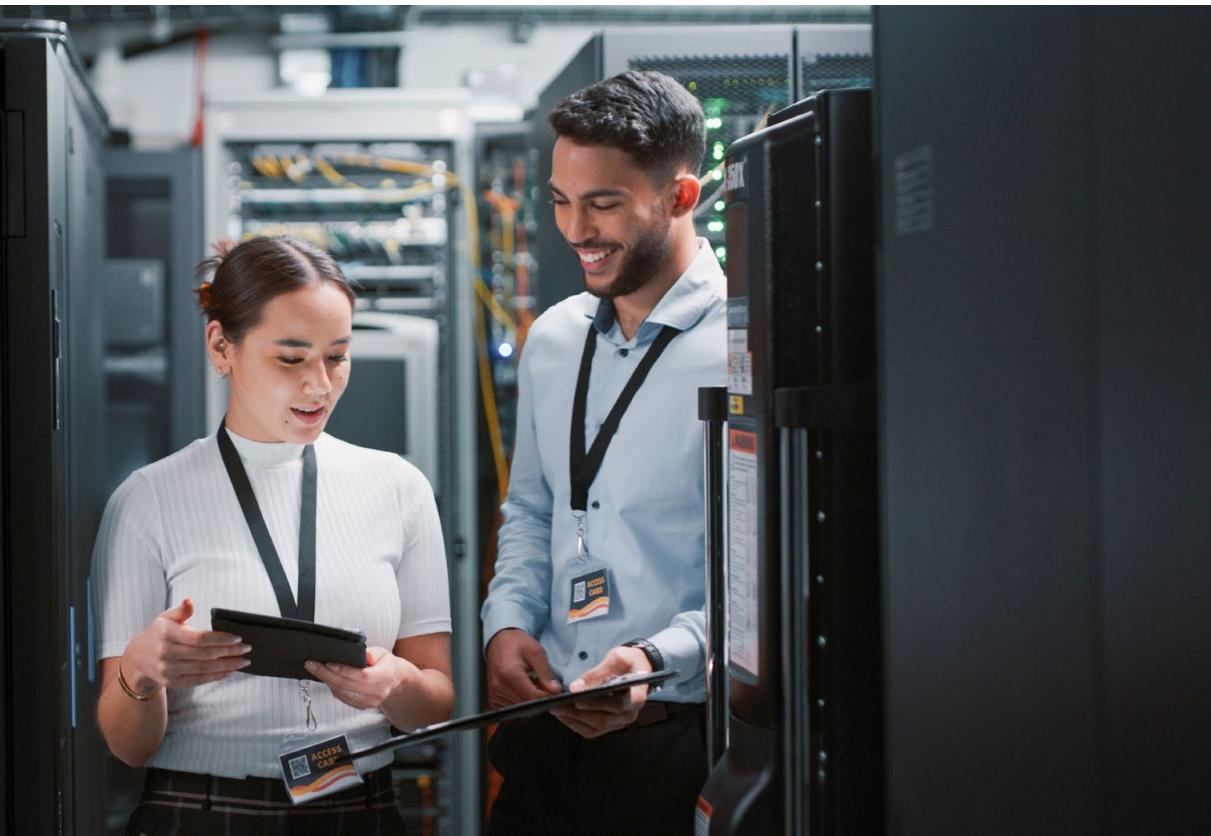
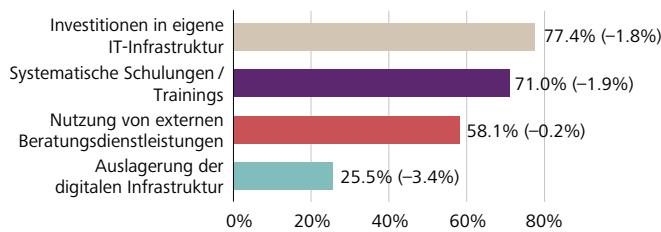


Abb. 10: Gegenmassnahmen zu Cybergefahren



N=31 Unternehmen (entspricht 9.7%) | n=72 Antworten

Die Aussagen der Unternehmen zu ihren Herausforderungen passen auch zu den an die Politik geäußerten Wünschen (siehe Kapitel 3.3 dieser Studie). Die Unternehmen wollen selbst reagieren und verlassen sich nicht auf staatliche Hilfen. Im Gegenteil: Sie sehen staatliche Eingriffe eher als hinderlich an und möchten diese so gering wie möglich halten. Die gewählten Gegenmassnahmen setzen auf Effizienzsteigerung z.B. durch Nutzung digitaler Instrumente zur Bewältigung der Regulierung oder durch Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen gegen den Fachkräftemangel. Die Unternehmen bleiben also chancenorientiert, wobei externe Schocks dazu führen, dass die Lage zwar immer noch optimistisch aber mit mehr Vorsicht eingeschätzt wird.

### 2.1.3 Chancen und Risiken

In einer weiteren Frage haben wir die Unternehmen nach ihrer Einstellung zu aktuellen Themen befragt: Sehen sie hier eher Chancen oder Risiken? Die Antworten haben eine breite Streuung, es ergeben sich aber teilweise klare Trends.

Bemerkenswert ist die Haltung der Unternehmen zur Künstlichen Intelligenz (KI): Die Wahrnehmung von KI als Chance ist ausgesprochen hoch. 41.3 % der Unternehmen sehen KI als grosse Chance, 20.6 % sogar als sehr grosse Chance. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die positive Sicht auf KI damit weiter verstärkt. Risiken werden dagegen überwiegend als sehr gering (12.7 %) oder gering eingeschätzt (40.8 %). Die Einschätzung von KI als hohes Risiko bleibt die Ausnahme – nur 1.3 % sehen ein hohes Risiko (Vorjahr 1.9 %). Insgesamt zeigt sich ein klarer Trend: Unternehmen sehen in KI grosse Chancen, während die Einschätzung als Risiko abnimmt. Bemerkenswert ist, dass sich die Bewertungen stärker in die oberen Chancenstufen verschieben – ein Hinweis darauf, dass KI nicht mehr nur als Thema der fernen Zukunft, sondern als konkreter Hebel für Wettbewerbsfähigkeit in der Gegenwart wahrgenommen wird.

Beim Umfang staatlicher Eingriffe zeigt sich ein konträres Bild: Mehr als die Hälfte der Unternehmen bewertet die Risiken als hoch (34.5 %) bis sehr hoch (20.6 %), während die Chancen überwiegend als gering (24.2 %) bis sehr gering (30.1%) wahrgenommen werden. Diese Einschätzung deutet auf eine wachsende Skepsis gegenüber regulatorischen Eingriffen hin. Hier sprechen die Unternehmen auch eine klare Warnung an die Politik aus: Weitere staatliche Eingriffe sollten nur punktuell, zu spezifischen Sachverhalten vorgenommen werden.

Staatliche Subventionen werden von den Unternehmen insgesamt wenig kritisch gesehen, zugleich werden die Chancen nicht als besonders gross eingeschätzt. Die Mehrheit bewertet die Risiken als sehr gering oder gering (52.9 %) und die Chancen ebenfalls überwiegend niedrig (44.9 %). Auffällig ist jedoch, dass mittlere Bewertungen bei beiden Aspekten zunehmen. Dies deutet darauf hin, dass Subventionen zwar nicht als strategischer Treiber gelten, aber punktuell als hilfreich wahrgenommen werden. Auch hier sollten staatliche Stellen zielgenau mit punktuellen Massnahmen steuern. Steigende allgemeine Subventionen werden von dem Grossteil der Unternehmen nicht gewünscht. Es besteht die Gefahr von Mitnahmeeffekten durch subventionierte Unternehmen. Freihandelsabkommen bleiben für die Mehrheit wenig risikant (27.5 % sehr gering, 35.0 % gering), die Chancen werden jedoch differenziert bewertet: 20.8 % sehen eine grosse und 13.2 % eine sehr grosse Chance, während ein Drittel sie als gering einschätzt. Die Risikoeinschätzung ist etwas weniger entspannt als im Vorjahr, was auf eine vorsichtige Haltung hindeutet. Insgesamt werden Freihandelsabkommen eher als Chance im Vergleich zum Vorjahr angesehen. Dies passt zu den Ergebnissen im Fokus thema, bei dem die Unternehmen dem Staat die klare Aufgabe zuweisen, verstärkt Freihandelsabkommen zu etablieren bzw. die Beziehungen zur EU zu stabilisieren.

Nachhaltigkeitsaspekte (ESG) werden weiterhin als Chance gesehen, jedoch mit weniger Enthusiasmus als im Vorjahr. Während 22.0 % der Befragten die Chancen als gross und 8.9 % als sehr gross einschätzen, lagen diese Werte im Vorjahr noch bei 26.6 % bzw. 15.4 %. ESG wird also weniger als Chance angesehen. Gleichzeitig nimmt die Risikowahrnehmung zu: 35.3 % sehen ein ESG-Risiko auf den Stufen 4 bis 6, verglichen mit 26.6 % im Vorjahr. Insgesamt wird Nachhaltigkeit somit insgesamt weiterhin als Chance angesehen – jedoch deutlich weniger euphorisch als im Vorjahr. Parallel dazu steigt die wahrgenommene Risikoexposition spürbar an. Nachhaltigkeit bleibt im Fokus vieler Unternehmen, jedoch ist die positive Assoziation dieses Themas in der unternehmerischen Wahrnehmung signifikant zurückgegangen. Dies könnte mit den Diskussionen um die starke bürokratische Belastung der Unternehmen durch ESG-Reporting nach EU-Vorschriften, von denen die Schweizer Unternehmen zumindest mittelbar betroffen wären, zusammenhängen. Die Diskussionen haben auch die EU inzwischen dazu gebracht einzulenken und die Bürokratie deutlich zu reduzieren.

Beim Thema «New Work», das unter anderem agiles Arbeiten, Homeoffice und flache Hierarchien umfasst, sehen fast die Hälfte der Unternehmen nur geringe Risiken (47.9 %), während 12.5 % hohe Risiken wahrnehmen. Auf der Chancenseite überwiegt ein optimistischer Blick: 23.6 % bewerten «New Work» als grosse bis sehr grosse Chance, weitere 24.8 % als eher grosse Chance. Damit zeigt sich ein ähnliches Bild wie im Vorjahr. Das Thema bleibt relevant – insbesondere im Wettbewerb um Fachkräfte und bei der Gestaltung moderner Arbeitsmodelle.

Insgesamt sind die Unternehmen trotz einer herausfordernden Weltlage nach wie vor optimistisch und suchen die Chancen, auch bei schwierigen Themen wie dem internationalen Handel. Die Schweizer Unternehmen können sich so durch gezieltes Agieren der geänderten Umwelt anpassen und damit trotz der Herausforderungen weiterhin erfolgreich sein.

Abb. 11: Chancen und Risiken

	Risiko						Chance					
	hoch			gering			gering			hoch		
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Künstliche Intelligenz	1.3% (-0.6%)	6.2% (-1.7%)	14.7% (-2.1%)	24.2% (-3.4%)	40.8% (+9.0%)	12.7% (+0.6%)	1.3% (-0.1%)	5.1% (-1.9%)	10.5% (+1.2%)	21.3% (-5.3%)	41.3% (+5.8%)	20.6% (+1.9%)
Umfang staatlicher Eingriffe*	20.6%	34.5%	16.5%	10.8%	12.7%	5.1%	24.2%	30.1%	20.9%	14.6%	7.6%	2.6%
Freihandelsabkommen	2.6% (+0.7%)	5.8% (-2.1%)	11.3% (+4.3%)	17.8% (+4.2%)	35.0% (+6.0%)	27.5% (-8.0%)	17.8% (-7.4%)	15.8% (-4.8%)	16.2% (+4.1%)	16.2% (+4.5%)	20.8% (+7.2%)	13.2% (+1.5%)
Aktuelle Entwicklung des internationalen Handels*	11.9%	24.8%	19.7%	15.5%	14.2%	13.9%	21.1%	29.7%	21.1%	18.8%	5.9%	3.3%
«New Work (z. B. agiles Arbeiten, Home-Office, flache Hierarchien)»	3.2% (+1.8%)	9.3% (0.0%)	16.3% (-3.3%)	23.3% (+2.7%)	31.6% (-1.6%)	16.3% (+2.7%)	8.0% (+1.0%)	24.5% (+6.7%)	19.1% (+0.9%)	24.8% (+0.5%)	18.8% (-1.3%)	4.8% (-5.5%)
Nachhaltigkeitsaspekte (ESG)	4.2% (+3.3%)	11.9% (+4.0%)	19.2% (+1.4%)	23.1% (+3.0%)	29.5% (-7.4%)	12.2% (-2.8%)	10.5% (+6.3%)	17.9% (+7.6%)	21.4% (+6.4%)	19.2% (-7.4%)	22.0% (-4.6%)	8.9% (-6.5%)
Staatliche Subventionen	7.4% (+1.8%)	11.3% (+1.5%)	11.6% (+1.8%)	16.8% (+2.3%)	28.1% (+9.4%)	24.8% (-12.1%)	23.1% (-17.6%)	21.8% (+3.1%)	17.6% (+7.3%)	17.3% (+2.3%)	13.7% (+8.1%)	6.5% (+0.9%)

N=320 Unternehmen

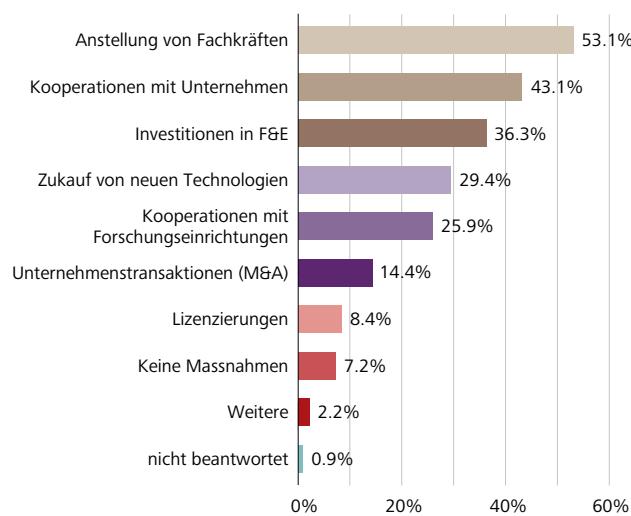
(Vorjahresvergleich; \*Aufgrund veränderter Fragestellung kein Vorjahresvergleich möglich)

### 2.1.4 Zugang zu Technologien und Innovationen

An ihrem Standort mit hohen Produktionskosten sind Schweizer Unternehmen vielfach darauf angewiesen, sich über die Technologie zu differenzieren. Aus diesem Grund ist der Zugang zu Technologien essenziell.

Um den Zugang zu disruptiven Technologien und Innovationen zu sichern, setzen Unternehmen auf verschiedene Massnahmen. Am häufigsten wird die Anstellung von Fachkräften genannt (53.1%), auch wenn dieser Wert im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen ist (-6.7%). Kooperationen mit anderen Unternehmen bleiben ebenfalls ein zentraler Ansatz (43.1%, -7.4%). Investitionen in eigene Forschung und Entwicklung (36.3%, -4.0%) bleibt ebenfalls wichtig. Damit steht vor allem eine Stärkung der eigenen Anstrengungen der Unternehmen im Mittelpunkt bei der Sicherung des Zugangs zu Technologien und Innovationen. Externe Massnahmen wie der Zukauf neuer Technologien (29.4%, -3.8%), Kooperationen mit Forschungseinrichtungen (25.9%, -2.1%) und Lizenzierungen (8.4%, +2.3%) folgen erst auf den nächsten Plätzen. Dies gilt auch für Unternehmensübernahmen (14.4%), die deutlich seltener genannt werden als im Vorjahr (-6.2%). Die Zahl der Unternehmen, die keine Massnahmen nennen, bleibt nahezu unverändert (7.2%).

Abb. 12: Sicherung des Zugangs zu disruptiven Technologien und Innovationen



N=320 Unternehmen | n=704 Antworten

Insgesamt zeigt sich also eine Stärkung der eigenen Bemühungen um Innovation und Technologie. Kooperationen, Zukäufe und andere externe Instrumente der Technologiegewinnung verlieren deutlich an Bedeutung gegenüber dem Vorjahr. Schweizer Unternehmen besinnen sich also mehr auf ihre eigenen Stärken.

### 2.1.5 Investitionspolitik der Unternehmen

Im Rahmen der Befragung sollten die Unternehmen ein fiktives Investitionsbudget von CHF 100 auf acht vorgegebene Bereiche verteilen, um ihre Prioritäten für die kommenden drei Jahre darzustellen. Die Summe durfte unterschritten, jedoch nicht überschritten werden. Die Unternehmen sollten annehmen, dass es sich um zusätzliche Mittel für Investitionen handelt, die in der nächsten Investitionsperiode ausgegeben werden sollen. Im Vorjahr war die Frage anders gestellt worden (reguläres Investitionsbudget, das über die nächsten drei Jahre verausgabt werden soll). Daher sind die Vergleiche zum Vorjahr nur bedingt aussagekräftig.

Den grössten Anteil des Investitionsbudgets erhält der Bereich IT, Prozesse, Digitalisierung und neue Technologien mit durchschnittlich CHF 24.89, auch wenn der Wert leicht unter dem Vorjahresniveau liegt (-CHF 1.21). Auf Rang zwei folgt die Mitarbeiterentwicklung mit CHF 17.53 (+CHF 2.48), die damit deutlich zulegt. Ebenfalls deutlich gestiegen ist der Anteil für Produktionssachmittel (CHF 16.83, +CHF 2.94). Forschung und Entwicklung liegt mit CHF 12.64 leicht über dem Vorjahreswert (+CHF 0.94). Die Verschiebungen zum Vorjahr sind wahrscheinlich mit der geänderten Fragestellung erklärt, da IT einen kontinuierlich notwendigen Investitionsbedarf hat, der weniger durch zusätzliche Mittel befriedigt werden kann.

Neue Geschäftsmodelle (CHF 9.55, -CHF 0.55 im Vergleich zum Vorjahr) und Firmenübernahmen (CHF 7.93, +CHF 0.33) bleiben im Mittelfeld, während Investitionen in Gebäude und Betriebsliegenschaften (CHF 7.28) spürbar zurückgehen (-CHF 3.09). Auch hier ist die Erklärung wahrscheinlich durch die geänderte Fragestellung gegeben. Gebäude und Betriebsliegenschaften stellen eine Notwendigkeit dar, die nicht durch zusätzliche Mittel vorgenommen wird. Dies ist bei Unternehmensübernahmen jedoch anders.

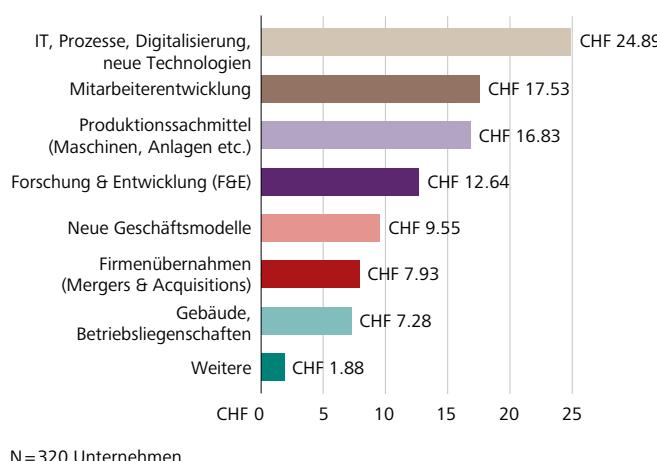
Insgesamt zeigt sich damit ein klarer Fokus auf Personalentwicklung und Produktionskapazitäten gelegt wird. Digitalisierung hat auch bei der Frage nach der Verwendung zusätzlicher Mittel den höchsten Anteil. Das Gewicht von IT, Prozessen und Digitalisierung zeigt sich daran, dass dieser Bereich nicht nur den höchsten Durchschnittswert erreicht,

## Ergebnisse

sondern auch bei den meisten Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert hat (Median: CHF 20). Mitarbeiterentwicklung fällt durch die grösste Einheitlichkeit auf: Fast alle Unternehmen investieren hier, und die Beträge liegen häufig im oberen Bereich (Median: CHF 20). Forschung & Entwicklung sowie neue Geschäftsmodelle zeigen hingegen eine breite Streuung – viele Unternehmen setzen nur kleine Summen ein, während grosse Investitionen die Ausnahme bleiben (Median: CHF 5).

Neben der Stärkung der internen Kräfte (Digitalisierung und Mitarbeiterentwicklung) setzen die Unternehmen auf expansive Investitionen, also insbesondere Produktionsanlagen. Dieser Trend ist deutlich und relativiert die höhere Wahrnehmung der Unsicherheit durch handels- und geopolitische Ereignisse.

**Abb. 13: Durchschnittliches Investitionsbudget von CHF 100 für die kommenden 3 Jahre**

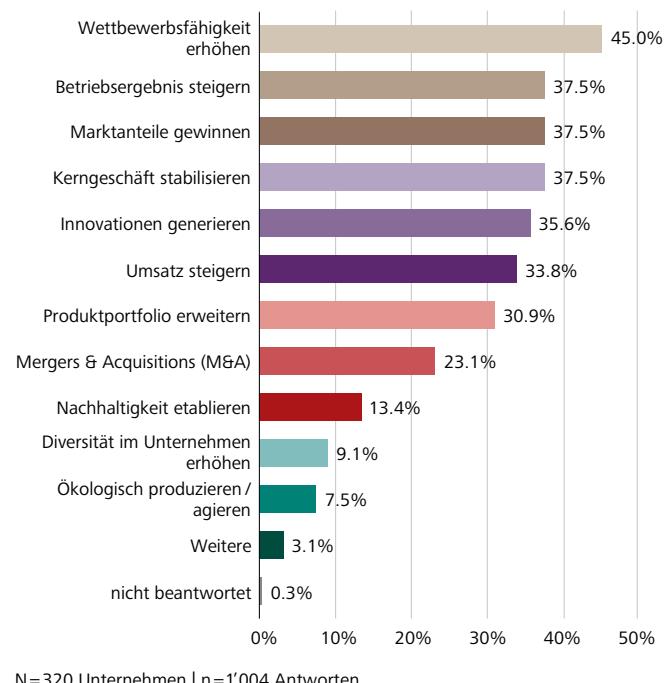


### 2.1.6 Finanzierungsbedarf und Finanzierungsformen

Die im vorherigen Abschnitt genannten Investitionsbereiche erzeugen entsprechenden Finanzierungsbedarf. 2026 zeigt sich ein klarer Schwerpunkt auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit: 45.0 % der Unternehmen nennen dies als Hauptgrund für eine Finanzierung – ein deutlicher Anstieg gegenüber dem Vorjahr (+9.5 %). Ebenfalls stark gewachsen ist der Finanzbedarf zur Steigerung des Betriebsergebnisses (37.5 %, +10.9 %) und zur Gewinnung von Marktanteilen (37.5 %, +9.0 %). Diese drei Ziele liegen nun nahezu gleichauf und verdeutlichen den Fokus auf Wachstum und Effizienz, insbesondere durch Stärkung der internen Ressourcen.

Die Stabilisierung des Kerngeschäfts bleibt mit 37.5 % ein zentrales Anliegen, genauso wie Umsatzsteigerungen, die mit 33.8 % ebenfalls eine wichtige Rolle spielen. Finanzierungen für Innovationen gewinnen an Bedeutung (35.6 %, +5.7 %). In eine ähnliche Richtung gehen Finanzierungsbedarfe für eine Erweiterung des Produktportfolios, die nahezu unverändert bleiben (30.9 %). Auffällig ist der Rückgang bei Mergers & Acquisitions: Nur noch 23.1 % planen Finanzierungen (–7.7 %), was auf eine vorsichtige Haltung gegenüber Übernahmen hindeutet. Dies könnte mit der stärker als unsicher wahrgenommenen Wirtschaftslage zusammenhängen. Unternehmensübernahmen haben eine grosse Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit und werden daher häufig nur in stabilen Zeiten durchgeführt. Finanzierungen für einen Ausbau von Nachhaltigkeit verlieren an Gewicht (13.4 %, –4.8 %), was zu der geringeren Wahrnehmung von Nachhaltigkeit als Chance passt. Dies gilt auch für Finanzierungen für ökologische Produktionsprozesse (7.5 %, –1.8 %). 9.1 % (+4.9 %) der Unternehmen nennen Finanzierungsbedarf für die Erhöhung der Diversität im Unternehmen. Des Weiteren werden mehrfach Investitionen in Gebäude und Montageflächen als Finanzierungszwecke genannt, ebenso werden Digitalisierung und die Modernisierung von Prozessen erwähnt.

**Abb. 14: Finanzierungsbedarf von unternehmerischen Vorhaben**



## 2.2 Fokus Thema

### 2.2.1 Navigieren in unsicheren Zeiten

Der Chancenreport ist in zwei Teile geteilt: Wiederkehrende Fragen erlauben intertemporale Vergleiche. Der erste Teil befasst sich mit einem aktuellen Fokus Thema. Der zweite Teil des diesjährigen Chancenreports konzentriert sich auf die externen Unsicherheiten durch multiple Krisen, die das Jahr 2025 geprägt haben und sich aller Voraussicht nach auch 2026 fortsetzen werden. Der Angriffskrieg Russlands gegen die Ukraine wurde 2025 fortgeführt, genauso wie der Konflikt im Gaza-Streifen. Mit der Inauguration Donald Trumps zu seiner zweiten Amtszeit im Januar 2025 wurde die Wirtschaftspolitik der USA unberechenbar. Die Auswirkungen auf die Schweiz zeigten sich am Schweizer Nationalfeiertag deutlich. Trump verkündete einen Zusatzzoll von 39 % auf Importe aus der Schweiz, um das Handelsdefizit im bilateralen Handel zwischen den USA und der Schweiz auszugleichen. Die für die Schweizer Volkswirtschaft besonders bedeutsame Pharmaindustrie soll darüber hinaus mit einem besonderen Zollsatz von 100 % belegt werden. Letzterer wurde eigentlich



**«Unsicherheit aufgrund der Handelskonflikte wird aktuell als grösste Herausforderung wahrgenommen.»**

zum 1. Oktober 2025 eingeführt, dann aber von der US-Regierung wieder ausgesetzt, um direkte Verhandlungen mit Pharmaunternehmen über Preissenkungen zu führen. Gera-de auch in den sich ständig ändernden Regelungen zeigt sich die massive Unsicherheit, mit denen Schweizer Unternehmen konfrontiert sind. Die besonderen Auswirkungen auf die Schweiz resultieren daraus, dass der Zollsatz auf Schweizer Importe deutlich höher ausfällt als auf US-Importe aus anderen Ländern (z. B. EU mit 15 %). In Folge dieser durch die Zollpolitik der US-Administration ausgelösten Konflikte entstehen weitere Konsequenzen: So suchen chinesische Unternehmen andere Absatzmärkte für ihre Produkte, da der Absatz in den USA erschwert ist. Konflikte mit anderen Wirtschaftsnationen drohen, namentlich mit Indien und China. Das besondere Regime für den Export von seltenen Erden aus China, das seit Oktober dieses Jahres gilt, zeigt deutlich, dass es sich um einen multipolaren Handelskonflikt handelt. Einen weiteren Beitrag zu der Unsicherheit leisten das Sanktionsregime

gegen Russland und dessen Verbündeten im Ukraine Krieg. Diese multiplen Konflikte und Krisen stellen für alle Unternehmen eine Herausforderung dar. Ziel des Chancenreports war es herauszufinden, wie die Schweizer Unternehmen von der aus den Krisen resultierenden Unsicherheit betroffen sind, welche Herausforderungen aber auch Chancen sie vor diesem Hintergrund sehen.

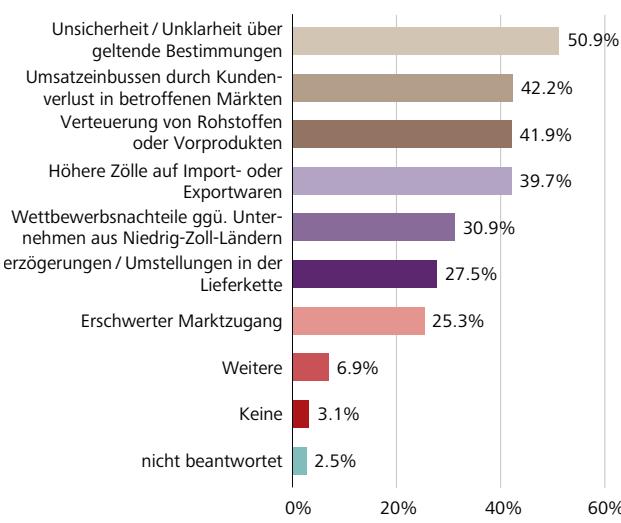
### 2.2.2 Der Handelskonflikt als Chance und Risiko

Die Unsicherheit wird von den befragten Unternehmen als Herausforderung gesehen. 57.2 % geben das unsichere Wirtschaftswachstum als Herausforderung an. Weitere 34.4 % der antwortenden Unternehmen nannten explizit die geopolitischen Unsicherheiten als Herausforderung für ihr Unternehmen. Erwartbar wird die Entwicklung des internationalen Handels überwiegend als Risiko und weniger als Chance angesehen. So haben auf einer Skala von 1 bis 6 (1 geringes Risiko, 6 sehr hohes Risiko) eine deutliche Mehrheit ein hohes Risiko durch die aktuelle Entwicklung des internationalen Handels angegeben (eine Risikoausprägung von 4 oder mehr). Umgekehrt haben nur etwas mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen eine Chance gesehen. Nicht überraschend betrachten nur 3.3 % eine sehr hohe Chance in der aktuellen Situation des internationalen Handels, wobei selbst dieser geringe Wert angesichts der verhängten Massnahmen erstaunt.

## Ergebnisse

Diejenigen Unternehmen, die die internationalen Handelskonflikte eher als Gefahr angesehen haben, wurden aufgefordert, die Gefahren zu spezifizieren. 50.9 % der Antwortenden gaben die Unsicherheit, welche Regeln zu einer bestimmten Zeit überhaupt gelten, als Herausforderung an. Dies ist ein deutlicher Hinweis darauf, dass das häufige Hin und Her zwischen Verhängen und Aussetzen von Zöllen die Unternehmen deutlich verunsichert hat und sie durch diesen ständigen Wechsel starke operative Probleme bekommen haben. Dies passt zu Erkenntnissen, die beispielsweise das NZZ KMU-Barometer im Frühjahr – also noch vor der Verkündigung der konkreten Zollmassnahmen gegen amerikanische Importe aus der Schweiz – hatte.<sup>1</sup> An zweiter Stelle der Herausforderungen stand der Verlust von Kunden und damit Umsätzen in den betroffenen Märkten, also vor allem den USA. Diese direkte Betroffenheit von Zöllen sehen 42.2 % als Herausforderung an. Eine indirekte Betroffenheit durch die Verteuerung von Rohstoffen und Vorprodukten finden 41.9 % der Unternehmen problematisch. Eine weitere mittelbare Gefahr wird von 30.9 % der Unternehmen gesehen: Sie sehen Nachteile von Schweizer Unternehmen gegenüber Unternehmen aus anderen Staaten, bei denen die Zusatzzölle geringer ausfallen. Verzögerungen bzw. Umstellungen in der Lieferkette sehen 27.5 % als Risiko an. Dies bedeutet, dass etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen darüber nachdenkt, Zulieferer aufgrund der Zollsituation auszutauschen. 25.3 % der antwortenden Unternehmen sehen neue regulatorische Anforderungen als Hemmnis beim Zugang zu internationalen Märkten.

Abb. 15: Risiken durch den Handelskonflikt



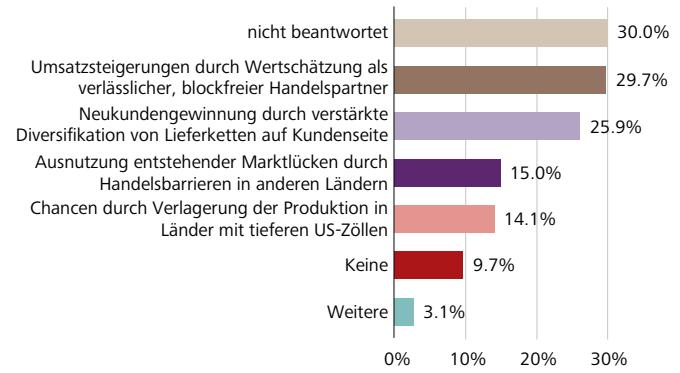
N=320 Unternehmen | n=859 Antworten

<sup>1</sup> Vgl. Fischer, P.A.: Schweizer Unternehmen sind verunsichert, NZZ vom 4. Juni 2025, S. 21.

Krisen regen zur Auseinandersetzung mit dem Status Quo an. Sie bieten daher auch Chancen, durch das Hinterfragen bisher vorhandener Strukturen. Daher ist es nur folgerichtig, dass ein gutes Viertel der antwortenden Unternehmen die derzeitige Entwicklung des internationalen Handels auch als Chance begreifen. Auch diese Unternehmen wurden nach der Spezifikation der Chancen gefragt.

Die meisten Unternehmen, die eine Antwort gegeben haben, sehen eine Chance darin, dass sie als fairer und verlässlicher Handelspartner angesehen werden (29.7%). Dies gibt die Gelegenheit zu Umsatzsteigerungen, wenn Kunden sich von den unsicheren und als aggressiv empfundenen Handelspraktiken unabhängig machen wollen. In eine ähnliche Richtung zielt die Aussage, dass Kunden ihre Lieferketten bewusst international differenzieren, was von 25.9 % aller Unternehmen genannt wurde. Damit wird die Abhängigkeit von einzelnen Staaten und ihrer Handelspolitik reduziert. Handelsbarrieren anderer Länder führen dazu, dass langjährige Lieferbeziehungen nicht mehr fortgeführt werden können. Dies bietet Chancen für Schweizer Unternehmen, die sich bietenden Lücken zu füllen. 15.0 % der Unternehmen sehen hier Möglichkeiten. Eine Verlagerung von Produktionsstätten und Niederlassungen in Regionen, die nicht so stark von den Zöllen betroffen sind, fassen 14.1 % der Unternehmen ins Auge. Allerdings hat bei der Frage nach den Chancen aus den Handelskonflikten ein knappes Drittel der antwortenden Unternehmen (30.0 %) keine Antwort gegeben. Ausdrücklich keine Chancen sehen 9.7 % der befragten Unternehmen. Dies zeigt, dass es sich bei dem Handelskonflikt um ein tatsächliches Risiko handelt. In Nischen ergeben sich aber auch Chancen, die von den Schweizer Unternehmen – sofern sich diese Nischen für sie öffnen – auch gezielt angesteuert werden.

Abb. 16: Chancen durch den Handelskonflikt

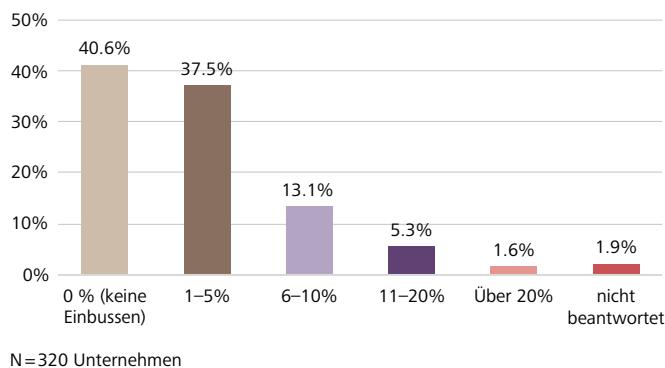


N=320 Unternehmen | n=312 Antworten

### 2.2.3 Konkrete Betroffenheit durch das Zollregime

Die Frage nach Chancen und Risiken durch die internationalen Handelskonflikte zielte auf die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung ab (Kapitel 3.2.2) und umfasste daher eher eine längere Zeitspanne. In einer weiteren Frage wurde die konkrete, derzeitige Betroffenheit abgefragt. Hier wurde die Frage gestellt, wie hoch man die Umsatzeinbusse durch das neue amerikanische Zollregime einschätzt. 40.6 % der Unternehmen erwarten keine Einbussen, was sich mit dem Anteil der Unternehmen ungefähr deckt, die angegeben haben, keine Exporte zu tätigen (45.0 %). Wertet man die Fragen nach Chance und Risiko im internationalen Handel im Verhältnis zu den Exportanteilen am Gesamtumsatz aus, so zeigt sich – wie zu erwarten ist – dass mehr Unternehmen, die einen hohen Exportanteil haben, ein hohes Risiko in den aktuellen Entwicklungen sehen. Dies gilt aber auch für die Unternehmen, die eine grosse Chance in den internationalen Handelskonflikten sehen. Auch hier sind die exportorientierten Unternehmen stärker vertreten. 37.5 % der Unternehmen geben einen erwarteten Umsatzrückgang zwischen 1 und 5 % an und damit eine eher geringe Betroffenheit. 13.1 % erwarten um 6 bis 10 % niedrigere Umsätze durch die amerikanischen Zölle, während 5.3 % höhere Umsatzrückgänge zwischen 11 und 20 % erwarten. Ein Fünftel weniger Umsatz oder sogar mehr erwarten lediglich 5 Unternehmen (also 1.6 % der Teilnehmer an der Umfrage). Es zeigt sich, dass der überwiegende Teil der Unternehmen nicht oder nur gering betroffen ist. Eine kleine Gruppe der Unternehmen ist stark bis sehr stark betroffen.

Abb. 17: Erwartete Umsatzeinbussen durch das Zollregime



Diese Feststellung gibt aber keinen Aufschluss darüber, wie hoch die Betroffenheit der Schweizer Volkswirtschaft ist. Um die volkswirtschaftlichen Auswirkungen festzustellen, muss untersucht werden, wie gross die stark betroffenen Unternehmen sind.

In der grössten Umsatzklasse (Umsätze von mehr als 1 Mrd. CHF) sind 19 teilnehmende Unternehmen. Davon hat ein Unternehmen angegeben, überhaupt keine Einbussen zu erwarten, 10 gaben an, geringe Umsatzrückgänge bis maximal 5 % zu erwarten, 5 Unternehmen gaben an, zwischen 5 und 10 % weniger Verkäufe aufgrund der Zölle zu machen. 3 weitere Unternehmen sehen die Einbussen zwischen 10 und 20 %. Damit zeigt sich, dass die durch die Zölle zu erwartenen Umsatzrückgänge nicht so gravierend sind, wie es aufgrund des Echos in der Öffentlichkeit erwartbar wäre. Dies entspricht anderen Einschätzungen beispielsweise durch die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, die von einem Rückgang des BIP von 0.3 bis 0.6 % durch die Zölle ausgeht, aber keine Rezession vorhersagt.<sup>1</sup> Auch viele Stellungnahmen grosser Schweizer Unternehmen zu ihrer Betroffenheit zeigen, dass die meisten Unternehmen nur wenig betroffen sind. So erklärten u.a. Sika, Lindt & Sprüngli, Nestlé oder Sandoz, dass sie aufgrund der überwiegend bereits in den USA befindlichen Produktionsstätten nur geringe Auswirkungen der Zölle auf ihre Geschäfte erwarten.<sup>2</sup> Betriebswirtschaftlich können die Folgen aber gerade bei kleineren Unternehmen gravierend sein. Unternehmen, die einen Umsatzrückgang von mehr als 10 % erwarten, sind stärker in den kleineren Grössenklassen (gemessen am Umsatz) erkennbar. In diesen Fällen sind die Auswirkungen auf die Profitabilität und Überlebenschancen des Unternehmens deutlich gravierender als bei Grossunternehmen, die temporäre Einbussen normalerweise besser überbrücken können.

## 2.2.4 Der Handelskonflikt als Chance: Massnahmen zur Verbesserung der Marktchancen

Eine Möglichkeit, die erwarteten Umsatzeinbussen zu kompensieren, sind Investitionen in andere, auch bislang unbesetzte Auslandsmärkte. Aus diesem Grund haben wir gefragt, in welche Auslandsmärkte als Reaktion auf die Handelskonflikte gezielt investiert werden soll. Die antwortenden Unternehmen sollten dabei die wichtigsten drei Märkte, die jetzt fokussiert werden sollen, priorisieren. 57 teilnehmende Unternehmen machten keine Auswahl, d.h. sie werden nicht international investieren.

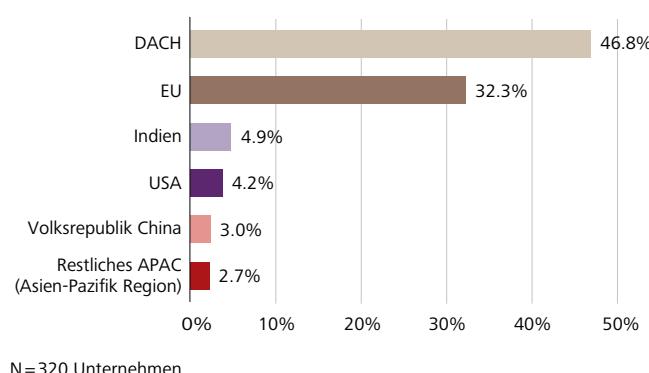
<sup>1</sup> Vgl. KOF: Auswirkungen der Zölle auf die Schweizer Wirtschaft - eine Kurzeinschätzung, Auswirkungen der Zölle auf die Schweizer Wirtschaft – eine Kurzeinschätzung – KOF Institut | ETH Zürich (abgerufen am 8.10.2025).

<sup>2</sup> Vgl. o.V.: Das sind die ersten Reaktionen von Schweizer Unternehmen auf Trumps Zollhammer, Finanz und Wirtschaft vom 4.8.2025, Das sind die ersten Reaktionen von Schweizer Unternehmen auf Trumps Zollhammer | Finanz und Wirtschaft (abgerufen am 10.10.2025).

## Ergebnisse

Die Auswertung der übrigen Unternehmen, die die Fragen beantwortet haben, zeigt ein klares Bild. Die Schweizer Unternehmen orientieren sich stark in der direkten Nachbarschaft. Die DACH-Region wird von 46.8 % als wichtigster Markt angesehen. Es folgt unmittelbar die weiter gefasste EU, die von 32.3 % der Unternehmen als wichtigster Markt angesehen wird. Damit geben kumuliert fast vier Fünftel aller teilnehmenden Unternehmen ihre Priorität für den Handel mit EU-Staaten an. Alle anderen internationalen Märkte werden von weniger als 5 % aller Unternehmen am höchsten priorisiert. Konkret folgen Indien (4.9 %), die USA (4.2 %), die Volksrepublik China (3.0 %) und die restliche APAC-Region (Asien-Pazifik ohne Indien, China und Japan) mit 2.7 %. Der Grossteil der Unternehmen orientiert sich in der Region und bevorzugt deutlich EU-Staaten als Handelspartner. Für andere weiter entfernt liegende Regionen interessieren sich nur wenige Unternehmen. Interessant ist, bei den weiter entfernt liegenden Weltregionen die starke Stellung von Indien. Ebenfalls erstaunt, dass die USA trotz der Zölle, auf Platz drei bei den hochpriorisierten Auslandsmärkten steht. Hier hinter könnten sich allerdings Produktionsverlagerungen in die USA verbergen, die dazu dienen sollen, die Zölle zu umgehen.

**Abb. 18: Wichtigste Märkte für neue oder umfangreichere Handelsbeziehungen (Priorität 1)**

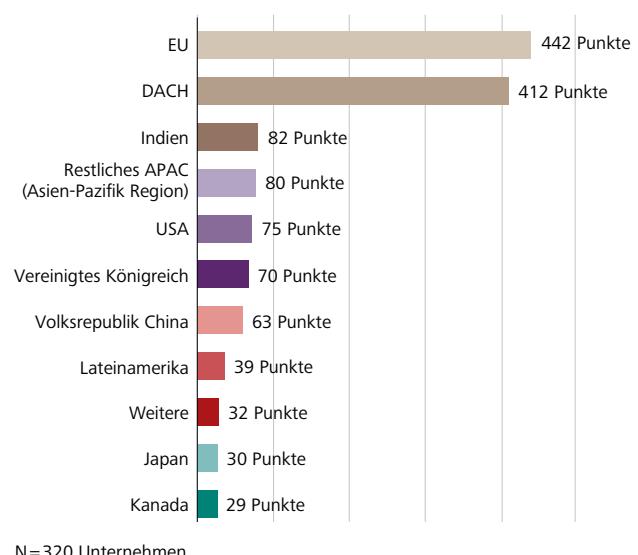


Die Frage nach den Märkten wurde weiter gefasst, da die befragten Unternehmen, die wichtigsten drei Märkte in eine Reihenfolge bringen konnten. In der Auswertung wurden die Prioritäten mit Punkten gewichtet. Hat ein Unternehmen einen Markt auf Rang 1 gesetzt, wurden drei Punkte, für Rang 2 wurden zwei Punkte und für Rang 3 wurde ein Punkt vergeben. Das Bild ändert sich bei dieser Auswertung, wenn auch die Kernaussagen gleichbleiben.

Die Spaltenposition hat die EU (442 Punkte) gefolgt von dem DACH-Raum (412 Punkte). Die ganze EU ist für viele Unternehmen der zweitwichtigste Markt neben dem DACH-Raum, was bei dieser Auswertung zum Positionswechsel führt. Aber auch hier zeigt sich die überwiegende Orientierung in die Nachbarschaft. Insgesamt haben die antwortenden Unternehmen 1'354 Punkte vergeben, von denen 854 – also fast zwei Drittel – für EU und DACH als wichtigste Märkte vergeben wurden.

Mit weitem Abstand folgen Indien und die APAC-Region. Bei beiden Regionen handelt es sich um Märkte, die eher keinem der grossen Handelsblöcke in der Welt angehören. Ihre gute Platzierung kann daher als Hinweis angesehen werden, dass Schweizer Unternehmen sich unabhängiger von den Unwägbarkeiten der Weltpolitik machen wollen. Auf den weiteren Plätzen folgen die USA und das Vereinigte Königreich. Grossbritannien wird hier deutlich weniger Relevanz zugemessen, als das bei ähnlichen Studien für KMU getan wurde.<sup>1</sup> Auch China, das häufig als Gewinner der Handelskonflikte genannt wird, ist nur in geringem Masse im Fokus der befragten Unternehmen: Es findet sich erst auf Platz 7 der wichtigsten Märkte.

**Abb. 19: Gewichtete Reihenfolge der drei wichtigsten Märkte für neue oder umfangreichere Handelsbeziehungen**



<sup>1</sup> Vgl. Raiffeisen Wirtschaftspuls: US-Zollpolitik stellt Export auf den Kopf, 2025, S. 11.

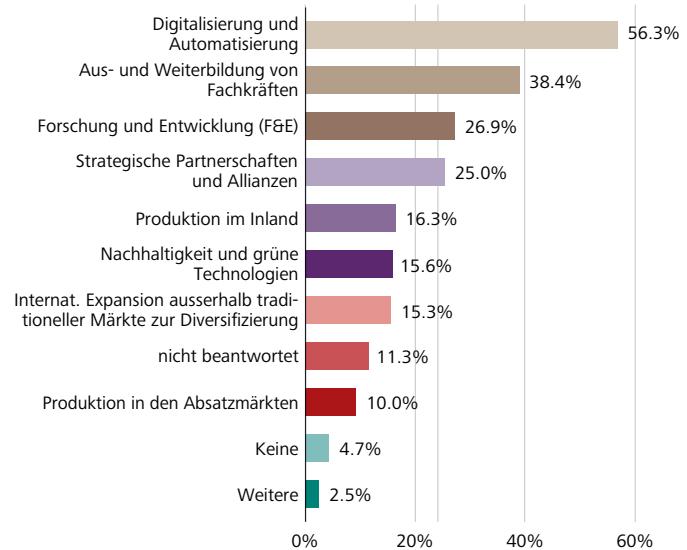
## Ergebnisse



Daneben gibt es die Möglichkeit für die betroffenen Unternehmen konkrete Investitionen zu tätigen, die helfen, ihre bestehende Marktposition trotz der eskalierenden Handelskonflikte zu verbessern. Die meisten Unternehmen setzen auf Digitalisierung und Automatisierung (56.3 % aller antwortenden Unternehmen). Man kann davon ausgehen, dass mit diesen Massnahmen Rationalisierungen und damit letztlich Kosteneinsparungen verbunden sind. Ein weiteres Investitionsfeld ist die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften (38.4 % aller Unternehmen). Dies deutet darauf hin, dass die besondere Qualifikation der Belegschaft, wichtig ist, um den Herausforderungen zu begegnen. Dies stimmt mit den Ergebnissen des Fokusthemas des Chancenreports 2025 überein, in dem ebenfalls die Aus- und Weiterbildung des Personals als ein Schlüssel benannt wurde, um den vielfältigen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen gegenübersehen, zu begegnen. Etwas mehr als ein Viertel der antwortenden Unternehmen verfolgen die Strategie, Forschung und Entwicklung gezielt auszubauen. Ist ein Unternehmen mit seinen Produkten bzw. Dienstleistungen Qualitätsführer, so ist es resilenter gegen externe Hemmnisse, wie sie Zölle oder andere Handelsrestriktionen darstellen. Strategische Partnerschaften und Allianzen sind für 25.0 % der Unternehmen eine Investition, um gezielt die Marktpositionen auszubauen. Ebenfalls eine Möglichkeit der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern sind Nachhaltigkeit und grüne Technologien. Dies ist für 15.6 % der Unternehmen der bevorzugte Weg.

16.3 % setzen auf eine verstärkte Produktion im Inland. 15.3 % weichen auf andere Märkte aus, die nicht Teil des Handelskonflikts sind. Damit umgehen sie die amerikanische Handelspolitik, deren erklärte Ziele die Steigerung der staatlichen Einnahmen durch die Zölle bei gleichzeitiger Förderung der heimischen Wirtschaft sind. Die Verlagerung von Produktion in das zollerhebende Land wird von 10.0 % der antwortenden Unternehmen angegeben. Dies wäre im Sinne der amerikanischen Zollpolitik, da durch einen Wechsel des Produktionsstandorts Arbeitsplätze in den USA geschaffen würden. Insgesamt sind solche Massnahmen, die ausdrücklich durch die US-amerikanische Zollpolitik erreicht werden sollen, nur von untergeordneter Bedeutung für die Schweizer Unternehmen.

Abb. 20: Investitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der Handelskonflikte

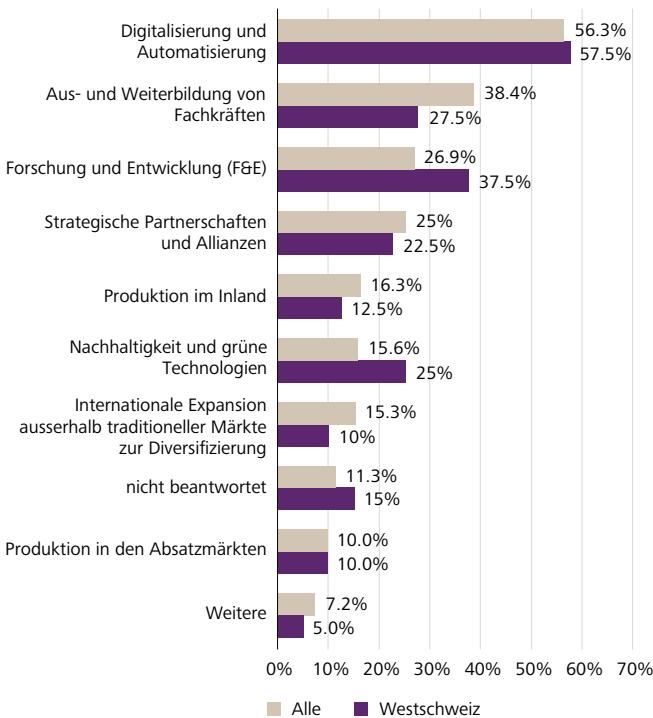


N=320 Unternehmen | n=675 Antworten

Auch in dieser Fragestellung wurde die Westschweiz erstmals separat ausgewertet. Dabei zeigt sich, dass Forschung & Entwicklung (37.5 % gegenüber 26.9 %) sowie Nachhaltigkeit und grüne Technologien (25.0 % gegenüber 15.6 %) einen deutlich höheren Stellenwert für Investitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in der Westschweiz einnehmen. Dagegen wird die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften (27.5 % gegenüber 38.4 %) weniger stark gewichtet. Insgesamt setzen die Unternehmen in der Westschweiz damit stärker auf Innovation und technologische Entwicklung als auf den Ausbau von Qualifikationen, um ihre Marktposition langfristig zu sichern.

## Ergebnisse

**Abb. 21: Investitionen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund der Handelskonflikte im Vergleich zur Westschweiz**



N=40 Unternehmen | n=83 Antworten

### 2.2.5 Wünsche an die Politik im Handelskonflikt

Die internationalen Handelsbeziehungen und auch die Zölle werden zwischen Regierungen ausgehandelt. Die Unternehmen müssen mit den Ergebnissen von Regierungsverhandlungen umgehen. Insofern sind die Unternehmen gefragt worden, welche Wünsche sie an die Politik im Zusammenhang mit der Handelspolitik haben. Von den zur Auswahl stehenden Antworten wurden insbesondere drei als wichtig angesehen: Jeweils fast zwei Drittel aller Antworten beziehen sich auf den Abschluss neuer oder erweiterter Freihandelsabkommen bzw. die Sicherung und Weiterentwicklung der bilateralen Beziehungen zur EU. Dies passt zu dem in den vorhergehenden Antworten erkennbaren Fokus der Schweizer Unternehmen auf die Nachbarschaft, also insbesondere den DACH-Raum und die EU. Um sich hier günstige Handelsbedingungen zu sichern, scheint es den Unternehmen wichtig zu sein, dass sich die Politik hier vorrangig engagiert. Daneben, mit knapp 60 % der Antworten, drängen die Unternehmen auf Entlastung von Bürokratie und Steuerlast. Diese Forderung kann man als Kompensation zu den schwieriger werdenden externen Bedingungen interpretieren.

Weiter entfernt liegende Regionen wollen 36.9 % der antwortenden Unternehmen in den Blick nehmen. Diese fordern den Ausbau von internationalen Wirtschaftsbeziehungen mit Asien und anderen aufstrebenden Regionen. Komplett neue Freihandelsabkommen fordert etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen. 16.3 % wünschen sich einen Schwerpunkt der internationalen Handelspolitik der Schweiz beim Knüpfen von engeren Handelsbeziehungen mit anderen blockfreien Handelspartnern. In eine ähnliche Richtung geht die Aussage, dass die Schweizer Neutralität erhalten werden und bewusst als Vorteil in der Handelspolitik genutzt werden soll (20.6 %).

**«Etwa zwei Drittel wünschen sich den Abschluss neuer Freihandelsabkommen und die Sicherung und Weiterentwicklung der bilateralen Beziehungen zur EU.»**

Eine aktive Rolle des Staates in der Wirtschaft bei der Suche nach Kompensationen wird nur von einer Minderheit der Unternehmen gefordert. So sagen 37.2 %, dass sie sich eine gezielte Förderung von Innovation und Digitalisierung wünschen. Politische Unterstützung bei der Rückverlagerung kritischer Produktionsbereiche in die Schweiz (oder nach Europa) wünschen sich nur 16.3 %. Ähnlich gering ist die Begeisterung für wirtschaftspolitische Strategien zur Senkung der Exportabhängigkeit der Schweizer Wirtschaft. 12.8 % aller Befragten nannten dies als Wunsch an die Politik. Der Zugang zu kritischen Rohstoffen (z.B. seltene Erden) wird ebenfalls nur von wenigen als staatliche Aufgabe gesehen: Lediglich 8.1 % aller Unternehmen wünschen sich beim Zugang zu diesen kritischen Rohstoffen staatliche Unterstützung. Dies kann aber auch darauf zurückzuführen sein, dass nur wenige Unternehmen diese kritischen Rohstoffe unmittelbar in ihren Produktionen benötigen. Des Weiteren war die Befragung vor der Ankündigung der chinesischen Regierung, seltene Erden einer besonderen Regulierung zu unterstellen, beendet.

## Ergebnisse

Abb. 22: Wünsche an die Politik im Handelskonflikt



Zusammenfassend sind die Wünsche eindeutig erkennbar: Die Unternehmen wollen klare Verhältnisse mit der EU, die als Kernmarkt angesehen wird. Daneben wünschen sie neue Freihandelsabkommen, wobei der Blick in andere Weltregionen geht. Der deutliche Wunsch nach Freihandelsabkommen, insbesondere stabilen Beziehungen zur EU, kann mit der deutlich gewordenen Unsicherheit in den Beziehungen zu den USA erklärt werden. Unternehmen wünschen sich jetzt auch eine formale Sicherheit in den internationalen Beziehungen. Auf der anderen Seite wünschen sich Unternehmen eine Entlastung bei administrativem und steuerlichem Aufwand, um die unsicheren Verhältnisse zu kompensieren.

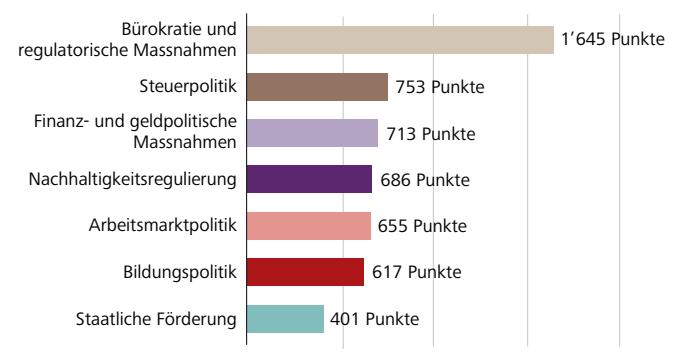
## 2.3 Wünsche an die Politik

Bürokratie und regulatorische Massnahmen sind die Politikbereiche, in denen sich die befragten Unternehmen am meisten Veränderung wünschen. Die Unternehmen konnten die vorgegebenen Politikbereiche von Rang 1 bis Rang 7 priorisieren. Ausgewertet wurde die Frage so, dass eine Nennung auf Platz 1 mit 7 Punkten, eine Nennung auf Platz 2 mit 6 Punkten bis hin zu einer Nennung auf Platz 7 mit einem Punkt bewertet wurde.

Während die Arbeitsmarktpolitik im vergangenen Jahr in der gewichteten Reihenfolge noch die zweitmeisten Nennungen erhielt, steht in diesem Jahr die Steuerpolitik auf Rang 2 bei den Wünschen nach einer veränderten Politik. Die Arbeitsmarktpolitik verliert deutlich an Gewicht und landet im Jahr 2026 nur noch auf Rang 5 bei den Wünschen nach Veränderung. Ein Grund dafür könnte eine leichte Entspannung des Fachkräftemangels sein, der durch weniger Einstellungen und sogar Entlassungen von mehreren Unternehmen zurückzuführen ist, was den Arbeitsmarkt zumindest leicht entspannt.

Neben finanz- und geldpolitischen Massnahmen gewinnt auch die Nachhaltigkeitsregulierung deutlich an Bedeutung. Dies lässt sich möglicherweise auf die gestiegenen Anforderungen an die nichtfinanzielle Berichterstattung von Unternehmen, insbesondere infolge von Impulsen aus der Europäischen Union, zurückführen. Wie bereits im Vorjahr geniesst die staatliche Förderung von Unternehmen unter den Politikbereichen die geringste Priorität. Dies deutet darauf hin, dass der Wunsch nach unternehmerischer Eigenständigkeit und unabhängigen Entscheidungen gegenüber staatlichen Fördermöglichkeiten überwiegt.

Abb. 23: Gewichtete Reihenfolge der Politikbereiche mit grösstem Wunsch nach Veränderung



## Ergebnisse

Detailliertere Einblicke liefert die anschliessende Frage, welche untersucht, ob sich die Unternehmen in den genannten Politikbereichen mehr oder weniger staatliche Eingriffe wünschen. Dabei zeigt sich ein deutliches Bild: In den Politikfeldern Bürokratie und regulatorische Massnahmen (70.9 %), Steuerpolitik (41.3 %), Nachhaltigkeitsregulierung (55.3 %) sowie Arbeitsmarktpolitik (45.9 %) überwiegt klar der Wunsch nach einer geringeren politischen Einflussnahme. Die finanz- und geldpolitischen Massnahmen sind relativ ausgeglichen. Tendenziell wünschen sich die Unternehmen hier keine Veränderung. Der einzige Politikbereich, bei dem man sich mehr Eingriff von Seiten der Politik wünscht, ist die Bildungspolitik. Hier nannten 35.3 % den Wunsch nach mehr Eingriff, 20.6 % weniger Eingriff und 31.3 % keine Veränderung.

Im Vergleich zum vergangenen Jahr zeigt die Auswertung, dass in der Steuerpolitik und bei finanz- und geldpolitischen Massnahmen die Tendenz in Richtung mehr Eingriff geht (Anstieg von 7.4 % respektive 9.4 %), wobei man sich bei der Nachhaltigkeitsregulierung und der Arbeitsmarktpolitik weniger Eingriff erwünscht (Anstieg von 9.1 % respektive 6.2 %).

Die Wünsche an die Politik zeigen deutlich eine Staatsferne. Die Unternehmen wollen insgesamt weniger Eingriffe des Staates. Eine beachtenswerte Ausnahme hiervon ist die Bildungspolitik, also eine der staatlichen Kernaufgaben. Genauso wie die Antworten zu Risiken und Chancen (vgl. 3.1 dieser Studie), die die Unternehmen sehen, zeigt sich eine klare unternehmerische Haltung: Die Unternehmen wollen ihre Geschicke selbst in den Händen halten, sind neuen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gegenüber offen und suchen aktiv die Chancen, die sich daraus ergeben. Der Staat soll sich hier nur dort, wo unbedingt notwendig, einmischen. In Kernbereichen – wie der Bildungspolitik – wünscht man sich folgerichtig mehr Eingriffe, während alle anderen Bereiche dereguliert werden sollen.



Abb. 24: Wünsche an die Politik

		Mehr Eingriff	Weniger Eingriff	Keine Veränderungen	k.A.
Bürokratie und regulatorische Massnahmen	1'645 Punkte	15.9%	70.9%	6.3%	6.9%
Steuerpolitik	753 Punkte	19.1%	41.3%	31.3%	8.4%
Finanz- und geldpolitische Massnahmen	713 Punkte	22.5%	27.2%	38.8%	11.6%
Nachhaltigkeitsregulierung	686 Punkte	13.1%	55.3%	20.3%	11.3%
Arbeitsmarktpolitik	655 Punkte	15.0%	45.9%	27.8%	11.3%
Bildungspolitik	617 Punkte	35.3%	20.6%	31.3%	12.8%
Staatliche Förderung	401 Punkte	22.2%	29.1%	36.6%	12.2%

N=320 Unternehmen

### 2.4 Trendthema 2026

Die abschliessende Frage des Chancenreports befasste sich mit dem Trendthema 2026. Es wurde gefragt, welches Thema die Unternehmen im kommenden Jahr prägen wird. Die Antwortenden konnten Freitext eingeben, um die für sie chancenreichsten Themen zu benennen.

Zur Analyse wurden die Freitextantworten nach Oberbegriffen geclustert, um Muster in den Antworten zu erfassen. Insgesamt haben 162 Unternehmen eine Freitextantwort gegeben, also etwas mehr als die Hälfte aller Teilnehmer. 6 Unternehmen (entsprechend 3.7% der antwortenden Unternehmen) gaben an, dass es «kein» Trendthema gibt. Weitere 30 Unternehmen nannten individuelle für ihr Unternehmen spezifische Themen als Trendthema. Die verbleibenden 126 Antworten konnten teilweise mehr als einem Oberbegriff zugeordnet werden, so dass in die finale Auswertung dieser Frage insgesamt 150 Antworten eingegangen sind.

Das am häufigsten genannte Thema für 2026 war Künstliche Intelligenz (18.7%). Die Zahl der Nennungen erhöhte sich dabei nochmal im Vergleich zum Vorjahr, wo dieses Thema bereits den Spitzensplatz einnahm. Nimmt man den Begriff «Digitalisierung», unter dem auch der Einsatz von KI ein Teilaспект sein kann, hinzu (18.0% der Nennungen) so ergibt sich, dass mehr als ein Drittel aller teilnehmenden Unternehmen KI und Digitalisierung als das Trendthema für 2026 sehen. Viele Unternehmen verbinden mit diesen beiden Themen Chancen, da sie sich mehr Effizienz und bessere Produkte erhoffen.

Als zweiten Schwerpunkt sehen die Unternehmen die handelspolitische (11.3 %) und geopolitische Situation (10.7%). Aus den Antworten geht hervor, dass hier häufig die mit der Weltlage verbundene Unsicherheit gemeint wird. Man kann davon ausgehen, dass diese Situation eher mit Risiken verbunden wird. In diese Kategorie gehören auch Antworten, die eine Klärung der Verhältnisse mit der EU anmahnen.

Staatliche Regulierung und Bürokratie ist für 10.7 % der Unternehmen das Trendthema 2026. Die Unternehmen sehen eine immer stärkere Bürokratisierung durch staatliche Massnahmen als Risiko an. Namentlich benannt wird hier von einigen Antwortenden die Regulierung aus dem Bereich Nachhaltigkeit/ESG. Weniger relevant als im Vorjahr scheint das Thema «Fachkräftemangel» zu sein, was Schwerpunkt des letzten Chancenreports 2025 war. In diesem Jahr nennen die Schwierigkeit, Fachkräfte zu finden 10.0 % der Unternehmen als Trendthema. Ebenfalls deutlich weniger genannt wurden Felder aus dem Bereich «Nachhaltigkeit» (6.7%). Dies deutet darauf hin, dass der Bereich überlagert wird von anderen akuteren Problemen.

Die gesamtwirtschaftliche Situation ist für 6.0 % der Unternehmen, die ein Trendthema genannt haben, besonders relevant. Hier zeigen sich insbesondere Sorgen um das Wirtschaftswachstum, insbesondere in den Nachbarstaaten Deutschland und Frankreich. Zudem bereitet einigen Unternehmen der starke Schweizer Franken Sorgen.

Abb. 25: Trendthemen 2026





**«KI ist nicht mehr eine Zukunftsvision, sondern wird als reale strategische Chance wahrgenommen.»**

# 3. Studiendesign

## 3.1 Durchführung der Umfrage

Die Umfrage zum Chancenreport 2026 wurde online über das Umfragetool «Unipark» der Hochschule Luzern – Wirtschaft durchgeführt. Die Antworten wurden anonym abgegeben, ein Rückschluss der Antworten auf die teilnehmenden Unternehmen bzw. umgekehrt war zu keinem Zeitpunkt möglich. Zielgruppe der Umfrage waren Fach- und Führungskräfte auf C-Level von mittleren und grossen Schweizer Unternehmen.

Die Einladung zur Teilnahme an der Studie wurde im September 2025 von den Partnern der Umfrage an Unternehmensleitungen aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz versendet. Des Weiteren wurde die Umfrage über das soziale Netzwerk LinkedIn, sowie den Newsletter des IFZ beworben. Durch die Bewerbung der Umfrage über Newsletter und die sozialen Netzwerke konnte nicht ausgeschlossen werden, dass auch Unternehmen ausserhalb der Zielgruppe antworten. Da der Heimatkanton der teilnehmenden Unternehmen abgefragt wurde, konnten Unternehmen, die keinen Sitz in der Schweiz haben, von der Auswertung ausgeschlossen werden.

### «Die Antworten stammen vorwiegend von Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats.»

Ein eingegangen sind insgesamt 356 auswertbare und bis zum Ende ausgefüllte Fragebögen. Ein Unternehmen hatte angegeben, seinen Sitz ausserhalb der Schweiz zu haben. Des Weiteren wurden als Zielgruppe der Studie mittel grosse und grosse Unternehmen definiert. Aus diesem Grund haben wir Mikrounternehmen (mit weniger als 10 Mitarbeitenden) aus der Auswertung ausgeschlossen. 35 Unternehmen haben sich in diese Kategorie eingesortiert. Außerdem hat ein Unternehmen keine Angaben über die Zahl der Mitarbeitenden gemacht. Auch dieses Unternehmen wurde aus der Auswertung genommen. Da das Unternehmen, was seinen Sitz ausserhalb der Schweiz hat, gleichzeitig in die Kategorie Mikrounternehmen gehörte, wurden insgesamt 36 Fragebögen ausgeschlossen. Die Auswertung beruht folglich auf 320 Datensätzen.

Der verwendete Fragebogen verfügte über Filterfragen. Daher konnten nicht alle Fragen von allen Teilnehmenden beantwortet werden. Außerdem bestand die Möglichkeit, einzelne Fragen zu überspringen. Außerdem gab es bei einigen Fragen die Möglichkeit zur Mehrfachauswahl. Aus diesem Grund wird in der Auswertung jeweils die Anzahl der tatsächlichen Antworten pro Frage angegeben, die von der Gesamtheit der Antworten von 320 sowohl nach oben als auch nach unten abweichen kann.

Die Teilnehmenden konnten zu Beginn des Fragebogens auswählen, ob sie den Fragebogen in deutscher, französischer oder englischer Sprache ausfüllen wollen. 84.7 % der Antwortenden entschieden sich für Deutsch, 12.5 % für Französisch und lediglich 2.8 % für Englisch.

## 3.2 Fragebogendesign

Die Umfrage wurde mit einem strukturierten Online-Fragebogen durchgeführt, der neben demografischen Fragen und Fragen zur Organisationsstruktur, Branche und Geschäftstätigkeit der teilnehmenden Unternehmen drei Schwerpunktthemen umfasste:

1. Strategie und Strategieumsetzung,
2. Fokus Thema: Navigieren in unsicheren Zeiten,
3. Wünsche an die Politik.

Alle Teilnehmenden konnten einzelne Fragen überspringen. Neben Auswahlfragen gab es auch Freitextfelder, die von den Antwortenden mit Texten befüllt werden konnten.

Die Umfrage war für alle potenziellen Teilnehmenden im September 2025 zugänglich. Am 02.10.2025 wurde die Umfrage geschlossen und die Ergebnisse gesichert. In die Auswertung sind alle Antworten, die eingegeben und freigegeben worden sind, eingeflossen. Lediglich die Antworten von Unternehmen, die aus dem Ausland kamen bzw. in die Kategorie Mikrounternehmen gehörten, wurden ausgeschlossen.

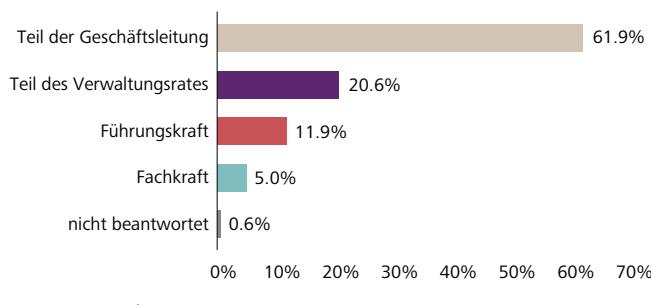
Die Auswertung der Umfrage fand im Oktober 2025 am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft durch die Autoren dieser Studie statt.

### 3.3 Repräsentativität

Um aussagekräftige Ergebnisse zu gewinnen, wurden bei der Verbreitung des Onlinefragebogens gezielt Personenkreise adressiert, die aus der Kernzielgruppe stammen. Aufgrund der weiter gefassten Verteilung des Fragebogens über die sozialen Medien, war jedoch nicht auszuschliessen, dass Antworten ausserhalb der Zielgruppe eingehen. Irrelevante Datensätze wurden konsequent ausgeschlossen.

Ein wichtiges Kriterium für die Güte und Repräsentativität der Antworten ist die Qualifikation der antwortenden Personen. Fast zwei Drittel (61.9 %) der Antworten kommen von Mitgliedern der Geschäftsleitung. Weitere 20.6 % der Antwortenden sind Mitglied des Verwaltungsrats. Damit kann man konstatieren, dass über 80 % der Antworten aus der Kernzielgruppe stammen, da die Unternehmensleitung den Gesamtüberblick über die Situation des Unternehmens hat. Damit war die Güte der Antworten noch einmal leicht besser als beim Chancenreport 2025 (insgesamt 79.4 % Geschäftsleitung und Verwaltungsrat). 11.9 % bezeichnen sich zudem als Führungskraft, so dass auch diese Antworten mit hoher Wahrscheinlichkeit der Kernzielgruppe zuzurechnen sind. Lediglich 5.6 % sind Fachkraft bzw. machen keine Angabe über ihre Position in dem Unternehmen. Damit lässt sich konstatieren, dass die Kernzielgruppe bei den Antwortenden gut erreicht wurde und die Ergebnisse der Studie eine hervorragende Aussagekraft haben.

Abb. 26: Funktion der Teilnehmenden



Strenghalten kann die Studie dennoch keine Repräsentativität beanspruchen. Dies hätte ein anderes Design erfordert, das bei dieser Studie bewusst nicht angewendet worden ist. Zur Erreichung eines repräsentativen Ergebnisses wäre notwendig gewesen, die Grundsätze der Stichprobenbildung zu berücksichtigen. Aufgrund der guten Passung der Antwortenden zur anvisierten Zielgruppe kann jedoch trotzdem eine sehr hohe Aussagekraft mit einer annähernden Repräsentativität der Antworten angenommen werden.

### 3.4 Antwortende Unternehmen

Im ersten Teil der Umfrage wurde nach Branche, Grösse und Sitz der antwortenden Unternehmen gefragt. Diese Angaben geben zum einen Aufschluss darüber, ob die geplante Zielgruppe tatsächlich erreicht worden ist. Zum anderen lassen sich mit den Angaben spezifische Analysen durchführen, die auf regionale, branchenbezogene und grösenspezifische Besonderheiten eingehen.

Die Schweizer Wirtschaft ist nach den Daten des Bundesamts für Statistik überwiegend durch Handels- und Dienstleistungsunternehmen geprägt (77.1%). Der sekundäre Sektor (Industrie) macht 14.8 % aus, während 8.0 % der Betriebe in der Landwirtschaft tätig sind.<sup>1</sup> Allerdings sind die Unternehmen in der Zielgruppe des Chancenreports mittelgrosse und grosse Unternehmen. Handel und Dienstleistungen sowie die Landwirtschaft sind im Wesentlichen durch kleine, teilweise sogar Mikrounternehmen, geprägt. In diesen Sektoren überwiegt nach der Unternehmensstatistik des Bundesamts für Statistik die Rechtsform der «Einzelfirma».<sup>2</sup> Um die Zielgruppe der Studie zu treffen, müsste demnach eine Übergewichtung der Industrie in den Daten vorhanden sein. Diese Erwartung wurde erfüllt, da 27.2 % aus der verarbeitenden Industrie und der Produktion stammen. Darüber hinaus sind 10.3 % dem Maschinenbau zugehörig, 8.4 % entstammen den für die Schweiz sehr wichtigen Branchen Pharma, Gesundheit und Chemie. Damit ist fast die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen der Industrie zugehörig. Zudem gehören 19.7 % der Baubranche (inkl. Immobilien) an. 9.4 % sind im Bereich Energie und Verkehr tätig. Beide Branchen können im weiteren Sinn auch der Industrie zugerechnet werden. Nach diesem weiten Verständnis des Sektors Industrie gehören drei Viertel der Antworten zum sekundären Sektor.

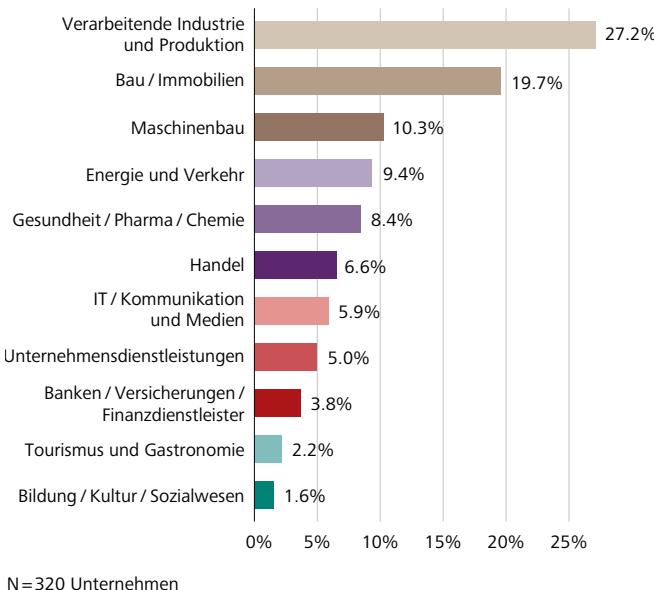
Ungefähr ein Viertel der Antworten kommt aus den Bereichen Handel und Dienstleistungen. Dabei entstammen 6.6 % dem Handel, 5.9 % dem Bereich IT/Kommunikation und Medien und 5.0 % den Unternehmensdienstleistungen. 3.8 % gehören dem für die Schweiz besonders wichtigen Bereich Finanzdienstleistungen an. Dieser gehört nicht zur Kernzielgruppe der Umfrage. Insofern ist die Untergewichtung gegenüber dem Schweizer Durchschnitt gewünscht. Ebenfalls untergewichtet sind die stark kleinbetrieblich geprägten Branchen Tourismus und Gastronomie (2.2 %), sowie Bildung/Kultur und Sozialwesen (1.6 %).

<sup>1</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik, [Marktwirtschaftliche Unternehmen nach Wirtschaftsabteilungen und Rechtsform – 2011–2023 | Tabelle](#), abgerufen am 2.10.2025.

<sup>2</sup> Vgl. ebenda.

## Studiendesign

Abb. 27: Teilnehmende Unternehmen nach Branche



Mit dieser Branchenaufteilung wird die Zielgruppe, die in Grösse und Branchen vom Schweizer Durchschnitt abweicht, sehr gut getroffen. Dies zeigt sich auch in der Unternehmensgrösse der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen. Diese sind deutlich grösser als der Schweizer Durchschnitt, entsprechen aber den Zielkriterien. Zieht man zur Messung der Unternehmensgrösse die Zahl der Mitarbeitenden und den Umsatz eines Unternehmens heran, ergibt sich für die Teilnehmenden am Chancenreport das folgende Bild: 27.5 % der Unternehmen haben zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden. Diese zählen zwar nach der Definition des Bundesamts für Statistik zu den Kleinunternehmen. Man kann allerdings davon ausgehen, dass insbesondere die Unternehmen am oberen Ende der Spanne über Strukturen und damit Chancen und Herausforderungen verfügen, die gleich oder ähnlich denjenigen der mittleren und Grossunternehmen sind. Mittlere Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden machen 37.5 % der Teilnehmenden aus. 33.1 % sind Grossunternehmen mit zwischen 250 und 9'999 Mitarbeitenden. Im Gegensatz zum letzten Jahr haben wir zusätzlich differenziert, ob Unternehmen mit mehr als 10'000 Mitarbeitenden an der Studie teilnehmen. Dies waren 6 Unternehmen bzw. 1.9 % an der Grundgesamtheit. Bei diesen sehr grossen Unternehmen, die auch im Fokus der Öffentlichkeit stehen, gehen wir davon aus, dass es spezifische Chancen und Probleme gibt, die sich von anderen Unternehmen unterscheiden können. Nicht berücksichtigt wurden die Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden. Die Mitarbeiterzahl wurde als Ausschlusskriterium für Kleinstunternehmen gewählt,

da die alternative Kennzahl Umsatz abhängig von der Branche stärker schwankt als die Zahl der Mitarbeitenden.

Auch bei der Betrachtung der Umsatzgrössen zeigt sich, dass die grösseren und mittleren Unternehmen das höchste Gewicht bei den in die Studie eingehenden Antworten haben. Grossunternehmen mit mehr als 1'000 Mio. CHF Umsatz entsprechen 5.9 % der Teilnehmenden. 4.1 % der Unternehmen haben einen Umsatz zwischen 500 Mio. CHF und 1'000 Mio. CHF, 22.2 % gehören der Umsatzklasse von über 100 Mio. bis 500 Mio. CHF an. 16.3 % haben einen Umsatz von mehr als 50 Mio. CHF, aber nicht über 100 Mio. CHF. Unter 50 Mio. CHF liegen 50.9 % der teilnehmenden Unternehmen.

Insgesamt sind die antwortenden Unternehmen damit deutlich grösser als der Schweizer Durchschnitt. Dies entspricht der anvisierten Zielgruppe. Im Vergleich zum Chancenreport 2025 ist die Grundgesamtheit zielgenauer. Dennoch sind die Unterschiede in der Demographie der beiden Umfragejahre so gering, dass ein Jahresvergleich aussagekräftig bleibt.

Abb. 28: Unternehmensgrösse nach Mitarbeitenden

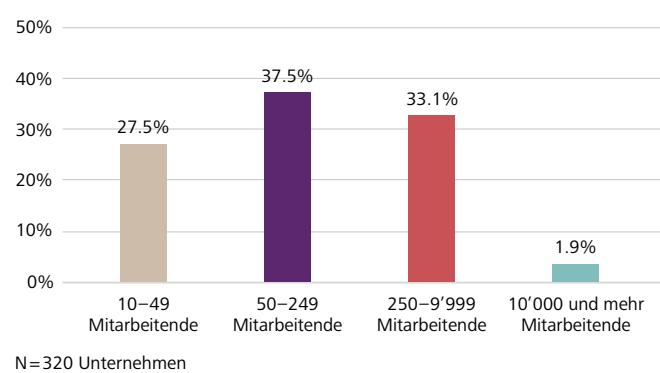
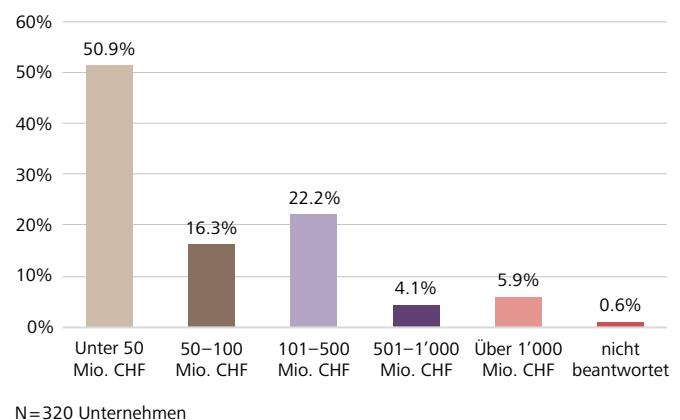


Abb. 29: Unternehmensgrösse nach Umsatz





Unternehmen, die international durch Exporte tätig sind, haben spezifische Probleme, z.B. durch die aktuellen Handelskonflikte insbesondere mit den USA oder durch Wechselkurschwankungen. Sie sind auch unmittelbarer als rein auf die Schweiz konzentrierte Unternehmen von der unsicheren geopolitischen Lage betroffen. Als vergleichsweise kleine Volkswirtschaft mit einem begrenzten Binnenmarkt sind Schweizer Unternehmen traditionell stark exportorientiert. 55.0 % der Teilnehmenden am Chancenreport haben Exporte. 9.4 % machen mehr als die Hälfte ihres Geschäftsvolumens durch Exporte. Bei 12.8 % sind es sogar mehr als drei Viertel. Die starke Exportorientierung der Schweizer Unternehmen ist in der Grundgesamtheit damit gut abgebildet.

Auch eine Börsenkotierung führt zu unterschiedlichen Chancen und Herausforderungen von Unternehmen. Nicht nur sind börsenkotierte Unternehmen tendenziell grösser und internationaler als privat gehaltene Unternehmen, sie haben auch höhere Transparenzanforderungen. Am Chancenreport 2026 haben 13.8 % börsenkotierte Unternehmen teilgenommen.

Die regionale Aufteilung der antwortenden Unternehmen bildet die Wirtschaftskraft der Schweizer Grossregionen nicht vollständig repräsentativ ab. Die Romandie, die im Chancenreport 2026 zum ersten Mal bewusst einbezogen wird, ist leicht unterrepräsentiert. Die Anzahl der Antworten reicht jedoch für statistisch abgesicherte Ergebnisse aus. Das Tessin ist nicht speziell in die Umfrage eingebunden worden, die

Umfrage stand auch nicht in italienischer Sprache zur Verfügung. Trotzdem stammen 3.1 % der Antworten aus dem Tessin. Die Deutschschweiz überwiegt bei den Antworten mit einem Schwerpunkt bei Zentralschweizer Unternehmen.

Die Grundgesamtheit der antwortenden Unternehmen im Chancenreport 2026 sind kein Abbild der Schweizer Wirtschaft, passen aber sehr gut zur angesprochenen Zielgruppe dieser Studie. Es sind im Wesentlichen mittlere bis grosse Unternehmen, die produzierenden Branchen sind überrepräsentiert. Die regionale Verteilung entspricht nicht vollständig der Wirtschaftskraft der Grossregionen, man kann allerdings zu allen Regionen statistisch signifikante Aussagen treffen. Die besonders starke Aussagekraft der Studienergebnisse liegt insbesondere in den teilnehmenden Personen begründet. Es ist gelungen, grossmehrheitlich Mitglieder der Geschäftsführung und des Verwaltungsrats zu gewinnen. Damit haben die faktischen Entscheider, die den Gesamtüberblick über ihr Unternehmen haben, den Fragebogen ausgefüllt. Entsprechend valide sind die Aussagen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich im Wesentlichen nur die regionale Verteilung der Antworten verändert, da die Westschweiz jetzt stärker repräsentiert ist. Durch die deutlich gestiegene Zahl von Antworten (plus 46.7 %) hat die Qualität der Aussagen deutlich gewonnen. Ein Vorjahresvergleich ist problemlos möglich, da sich die Kennzeichen der teilnehmenden Unternehmen nur wenig geändert haben. Insgesamt stellt das Sample ein sehr gutes Abbild der avisierten Zielgruppe dar.

## 4. Fazit

Der Chancenreport 2026 steht unter dem Titel «Navigieren in schwierigen Zeiten». Die Zeiten sind schwierig und vor allem ungewiss geworden. Diese Ungewissheit, die sich beispielsweise in den vielen Wendungen des Zollkonflikts der Schweiz (und aller anderen Staaten) mit den USA manifestiert, empfinden die Unternehmen als Herausforderung. Dennoch sind weniger Unternehmen von dem als «Zollhammer» bezeichneten Bestimmungen betroffen, als man aus der medialen Berichterstattung hätte schliessen können. Die Unternehmen bleiben angesichts dieser Herausforderungen nicht untätig: Sie suchen alternative Märkte. Sie finden diese Alternativen in der Nähe: der DACH-Raum und die übrigen EU-Länder werden von den Unternehmen mit Priorität angesteuert. So erklären sich auch die Wünsche an die Politik: Die Unternehmen wünschen sich eine Stabilisierung der (bilateralen) Beziehungen zur EU. Die Eskalation in den langjährig unproblematischen Handelsbeziehungen zu den USA zeigen den Wert von stabilen Beziehungen und formalen Abkommen. Dies zeigt sich auch an dem zweiten Wunsch an die Politik: Freihandelsabkommen sollen geschlossen werden. Dabei nehmen die Unternehmen auch weiter entfernt liegende Regionen z.B. im asiatischen Raum in den Blick, um als «blockfreier» Handelspartner die problematischen Beziehungen zur EU zu umgehen.

Regulierung bleibt eine weitere grosse Herausforderung für die Unternehmen. Eigentlich wünschen sie sich, eigenständig und ohne staatliche Eingriffe ihren Geschäften nachgehen zu können. Dabei stören die Regulierungen, die als immer grösser und einschneidender wahrgenommen werden – mit Ausnahme der Bildungspolitik, wo sich Unternehmer mehr Engagement der Politik wünschen. Besonders stören die Regulierungen im Bereich Nachhaltigkeit. Aber auch hier agieren die Unternehmen: Sie versuchen Prozesse mit digitalen Instrumenten effizienter zu machen. Dazu passen die am häufigsten benannten Trendthemen: Künstliche Intelligenz und Digitalisierung. Noch stärker als im Vorjahr wird KI als Chance wahrgenommen. Mehr Unternehmen als 2025 befassen sich damit. Es zeigt sich, dass KI immer stärker in der Unternehmenspraxis ankommt und auch konkrete Anwendungen findet.

Trotz der unsicheren Zeiten lässt sich festhalten: Die Unternehmen bleiben optimistisch und gehen positiv und unternehmerisch mit den Herausforderungen um. Die Schweizer Unternehmen können also gut navigieren, auch in unsicheren Zeiten. Die Voraussetzungen für ein weiterhin erfolgreiches Jahr 2026 trotz der unsicheren Zeiten sind geschaffen.

# 5. Ausblick

Die Schweizer Unternehmen bleiben optimistisch. Man erkennt in der zweiten Ausgabe des Chancenreports allerdings auch, dass sich die Unsicherheit verstärkt hat. Insbesondere die Entwicklung des internationalen Handels bereitet Sorgen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer ergreifen trotzdem die Chancen. Selbst im Handelskonflikt sehen sie Chancen, da sich Schweizer Unternehmen als blockfreie und verlässliche Handelspartner präsentieren können. Außerdem konzentriert sich die Schweizer Wirtschaft auf die wichtigsten Handelspartner in der unmittelbaren Nachbarschaft. Damit verbunden wird der Auftrag an die Politik für verlässliche Beziehungen mit der EU zu sorgen. Sicherlich auch eine Konsequenz aus den überraschenden Entwicklungen im Verhältnis mit den USA, die vor einem Jahr so nicht für möglich gehalten worden wären.

Die Trendthemen bleiben gleich: Künstliche Intelligenz und Digitalisierung werden nach Ansicht der teilnehmenden Unternehmen das Jahr 2026 prägen. Bereits 2025 wurde die KI zum Trendthema gekürt. In der Anwendung von KI sehen die Unternehmen weiterhin überwiegend Chancen. Und die Tendenz zeigt, dass die Anwendungen der Technologie konkreter werden.

Auch der zweite Chancenreport Schweiz macht deutlich, dass das Denken der Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer chancenorientiert ist. Sorgen werden zwar artikuliert, aber selbst dann suchen die Entscheidungsträger in den Unternehmen zuvorderst die Chancen.

## Autoren



### Prof. Dr. Stefan Behringer

leitet das Kompetenzzentrum Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Vor seiner akademischen Laufbahn hat Stefan Behringer 10 Jahre im Management von verschiedenen Grossunternehmen in Deutschland gearbeitet, u.a. als Leiter Konzerncontrolling und Chief Compliance Officer. Von 2013 bis 2019 war er Präsident der NORDAKADEMIE, einer privaten Fachhochschule in Norddeutschland. Stefan Behringer forscht aktuell auf den Gebieten Konzernrechnungslegung, Kryptoassets und ESG-Reporting/Controlling.



### Dr. Stephanie Blättler

ist Dozentin und Projektleiterin mit Fokus auf Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Zuvor war sie im Bereich Wirtschaftskriminalität eines Beratungsunternehmens tätig. Stephanie Blättler lehrt und forscht zu den Schwerpunkten Controlling mit Fokus auf der Gesundheitsbranche und Non Profit Organisationen. Nebenbei amtet sie als Geschäftsführerin eines Fachvereins für Finanzleitende von NPO.



### Dr. Timo Heroth

ist Dozent und Projektleiter mit Fokus Sustainability Reporting im Kompetenzzentrum Controlling am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Timo Heroth blickt auf Erfahrungen im internationalen Corporate Banking und M&A zurück. Er forscht und lehrt zu Themen wie der KI-getriebenen Analyse von nichtfinanziellen Daten sowie zur Stakeholderorientierung von Unternehmen. Er ist Leiter des Fachkurses Sustainability Fundamentals for IR Practitioners. Er unterstützt Unternehmen in der Privatwirtschaft bei Wesentlichkeitsanalysen im Rahmen der nachhaltigen Berichterstattung.



### Manuel Gesslein

ist als Masterassistent am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ an der Hochschule Luzern – Wirtschaft im Kompetenzzentrum Controlling beschäftigt. Zudem studiert er im Masterstudiengang International Financial Management IFM an der Hochschule Luzern. Er ist in Forschungsprojekten zur Konzernrechnungslegung, zum ESG Reporting/Controlling sowie zur Zentralschweizer Wirtschaftslage involviert.

## Herausgeber



Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich in der Schweiz. Das IFZ bietet Forschungs- und Beratungsdienstleistungen an und verfügt über ein breites Weiterbildungsangebot für Fach- und Führungskräfte aus der Finanzbranche. Zu der Ausbildungspalette des IFZ gehören auch die Bachelor und Master of Science Studiengänge mit Fachrichtung Banking & Finance, Financial Management und Real Estate.



Raiffeisen ist die zweitgrösste Bankengruppe im Schweizer Bankenmarkt und die Schweizer Retailbank mit der grössten Kundennähe. Sie zählt über zwei Millionen Genossenschafterinnen und Genossenschafter sowie 3,75 Millionen Kundinnen und Kunden und unterhält Beziehungen zu knapp 230'00 Schweizer Unternehmen. Die Raiffeisen Gruppe ist an 768 Standorten in der ganzen Schweiz präsent. Die 212 rechtlich eigenständigen und genossenschaftlich organisierten Raiffeisenbanken sind Mitglieder in der Raiffeisen Schweiz Genossenschaft. Die Raiffeisen Schweiz Genossenschaft hat die strategische Führungs- und Aufsichtsfunktion der gesamten Raiffeisen Gruppe inne. Mit Gruppengesellschaften, Kooperationen und Beteiligungen bietet die Raiffeisen Gruppe Privatpersonen und Unternehmen ein umfassendes Produkt- und Dienstleistungsangebot an. Die Raiffeisen Gruppe verwaltete per 30. Juni 2025 Kundenvermögen in der Höhe von 272 Milliarden Franken und Kundenausleihungen von rund 239 Milliarden Franken, davon über CHF 50 Milliarden Franken an Firmenkunden in der Schweiz. Der Marktanteil im Hypothekargeschäft beträgt 18,3 Prozent. Die Bilanzsumme beläuft sich auf 312 Milliarden Franken.

**Kontakt Hochschule Luzern**  
[chancenreport@hslu.ch](mailto:chancenreport@hslu.ch)

**Kontakt Raiffeisen Schweiz**  
[unternehmer@raiffeisen.ch](mailto:unternehmer@raiffeisen.ch)

#### **Rechtliche Hinweise**

Dieses Dokument dient ausschliesslich allgemeinen Werbe- sowie Informationszwecken und ist nicht auf die individuelle Situation des Empfängers abgestimmt. Der Empfänger bleibt selbst für entsprechende Abklärungen, Prüfungen und den Beizug von Spezialisten (z. B. Steuer-, Versicherungs- oder Rechtsberater) verantwortlich. Erwähnte Beispiele, Ausführungen und Hinweise sind allgemeiner Natur, welche im Einzelfall abweichen können. Aufgrund von Rundungen können sich sodann Abweichungen von den effektiven Werten ergeben.

Dieses Dokument stellt weder eine Anlageberatung resp. persönliche Empfehlung noch ein Angebot, eine Aufforderung oder Empfehlung zum Erwerb oder zur Veräußerung von Finanzinstrumenten dar. Das Dokument stellt insbesondere keinen Prospekt und kein Basisinformationsblatt gemäss Art. 35 ff. bzw. Art. 58 ff. FIDLEG dar. Die allein massgeblichen vollständigen Bedingungen sowie die ausführlichen Risikohinweise zu den erwähnten Finanzinstrumenten sind in den jeweiligen rechtsverbindlichen Verkaufsdokumenten (z. B. [Basis-]Prospekt, Fondsvertrag, Basisinformationsblatt (BIB) oder Jahres- und Halbjahresberichte) enthalten. Diese Unterlagen können kostenlos bei Raiffeisen Schweiz Genossenschaft, Raiffeisenplatz, 9001 St.Gallen oder unter [raiffeisen.ch](http://raiffeisen.ch) bezogen werden. Finanzinstrumente sollten nur nach einer persönlichen Beratung und dem Studium der rechtsverbindlichen Verkaufsdokumente sowie der Broschüre [«Risiken im Handel mit Finanzinstrumenten»](#) der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) erworben werden. Entscheide, die aufgrund dieses Dokuments getroffen werden, erfolgen im alleinigen Risiko des Empfängers. Aufgrund gesetzlicher Beschränkungen in einzelnen Staaten richten sich diese Informationen nicht an Personen mit Nationalität, Sitz oder Wohnsitz eines Staates, in welchem die Zulassung von den in diesem Dokument erwähnten Finanzinstrumenten oder Finanzdienstleistungen beschränkt ist. Bei den aufgeführten Performancedaten handelt es sich um historische Daten, aufgrund derer nicht auf die laufende oder zukünftige Entwicklung geschlossen werden kann.

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese widerspiegeln Einschätzungen, Annahmen und Erwartungen von Raiffeisen Schweiz zum Zeitpunkt der Erstellung. Aufgrund von Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren können die künftigen Ergebnisse von den zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Entsprechend stellen diese Aussagen keine Garantie für künftige Leistungen und Entwicklungen dar. Zu den Risiken und Unsicherheiten zählen unter anderem die im [Geschäftsbericht der Raiffeisen Gruppe](#) beschriebenen Risiken und Unsicherheiten.

Raiffeisen Schweiz sowie die Raiffeisenbanken unternehmen alle zumutbaren Schritte, um die Zuverlässigkeit der präsentierten Daten und Inhalte zu gewährleisten. Sie übernehmen aber keine Gewähr für Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der in diesem Dokument veröffentlichten Informationen und haften nicht für allfällige Verluste oder Schäden (direkte, indirekte und Folgeschäden), die durch die Verteilung und Verwendung dieses Dokumentes oder dessen Inhalt verursacht werden. Insbesondere haften sie nicht für Verluste infolge der den Finanzmärkten inhärenten Risiken. Die in diesem Dokument geäußerten Meinungen sind diejenigen von Raiffeisen Schweiz zum Zeitpunkt der Erstellung und können sich jederzeit und ohne Mitteilung ändern. Raiffeisen Schweiz ist nicht verpflichtet, dieses Dokument zu aktualisieren. In Bezug auf allfällige, sich ergebende Steuerfolgen wird jegliche Haftung abgelehnt. Das vorliegende Dokument darf ohne schriftliche Genehmigung von Raiffeisen Schweiz weder auszugsweise noch vollständig vervielfältigt und/oder weitergegeben werden.