

Zürich University
of Applied Sciences

zhaw School of
Management and Law

6. Swiss Managers Survey "TARIFFying"

Mit der Rückkehr von Donald Trump ins Weisse Haus feiern auch Zölle ihre Auferstehung als Mittel der geopolitisch geprägten globalen Handelspolitik.

Neue US-Zölle sowie nur schon deren Androhung senden Schockwellen durch die globalen Märkte. Angesichts der zunehmenden Spannungen überdenken Schweizer Unternehmen ihre Lieferketten, erarbeiten neue Preisstrategien und bereiten sich auf eine tiefgreifende Entkopplung der globalen Märkte vor.

Die diesjährige Ausgabe der Swiss Managers Survey befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte Schweizer Unternehmen auf eine Welt reagieren, in der Handel nicht mehr nur Wirtschafts-, sondern auch Machtpolitik ist.

Swiss Managers Survey 2025: Übersicht

Erhebungszeitraum: Durchgeführt vom 5. Mai bis 31. Mai 2025

Kooperationen: In Partnerschaft mit Schweizer Hochschulen und Handelskammern in der ganzen Schweiz

Repräsentative Umfrage: 280 befragte Manager:innen aus:

- Allen Sprachregionen der Schweiz
- Unterschiedlichsten Branchen
- Diversen Grössen: Von KMU bis hin zu multinationalen Unternehmen (MNE)

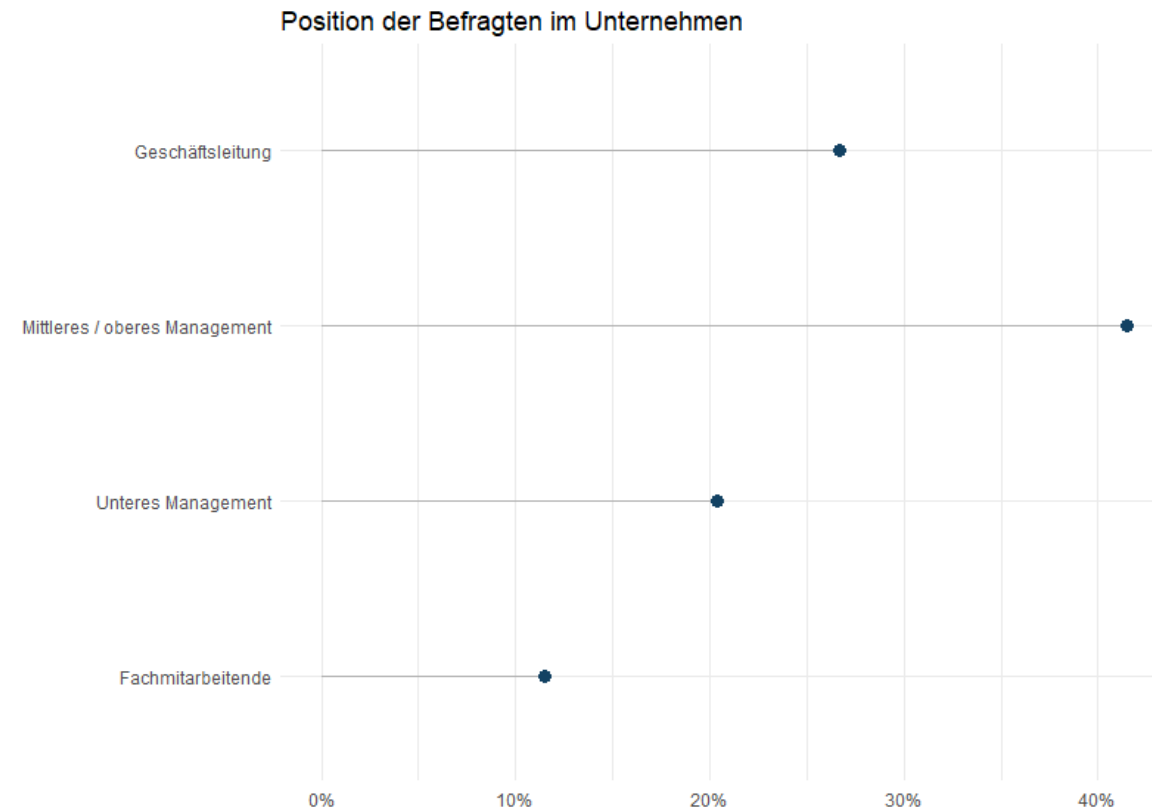
Management Positionen: > 65% der Teilnehmenden aus dem oberen Management und Verwaltungsratsmitglieder

Forschungsschwerpunkte:

- Geschäftsklima und Erwartungen für die Schweizer Wirtschaft in den nächsten sechs Monaten
- Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit der Firmen in der Schweiz
- Strategische Reaktionen auf Zölle: Entkopplung, Marktdiversifizierung und Entscheidungen in der Lieferkette
- Veränderte Wahrnehmung wichtiger globaler Partner

Swiss Managers Survey Demographie

- Über 85% der Befragten haben Führungspositionen inne, darunter Vorstandsmitglieder, C-Level-Führungskräfte und oberes/mittleres Management
- Diese Beteiligung auf höchster Ebene stellt sicher, dass die Ergebnisse strategisches Denken und Entscheidungsfindung der Firmen in der Schweiz widerspiegeln



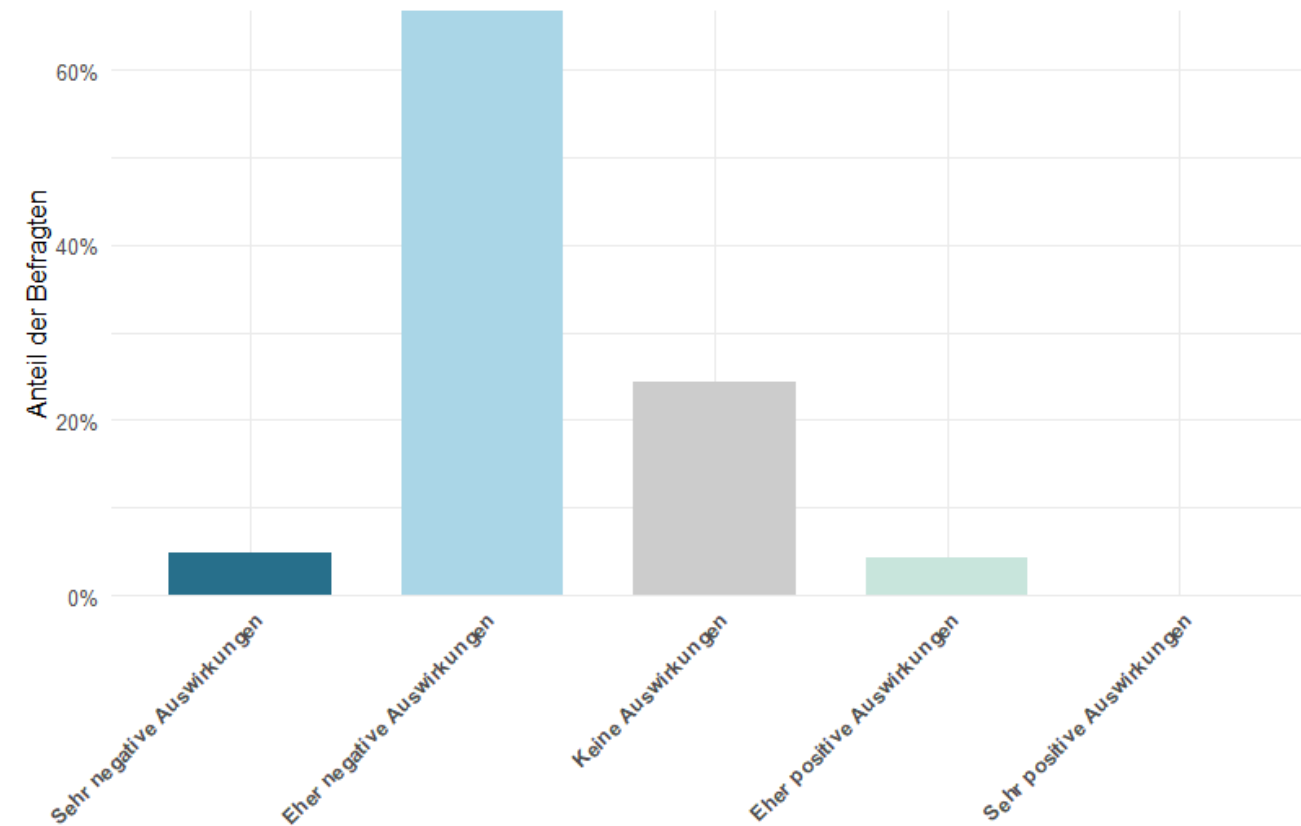
Focus Thema:
Zölle, Handelspartner und was Firmen daraus machen

Deutliche wirtschaftliche Auswirkungen: Handelsspannungen belasten die Schweiz

- Mehr als 70% der Schweizer Manager:innen geben an, dass sich die jüngsten US-Zölle, ihre Androhung und geopolitischen Spannungen negativ auf die Schweizer Wirtschaft ausgewirkt haben.
- Die überwiegende Mehrheit dieser Antworten ist „eher negativ“, was auf einen breiten, aber moderat wahrgenommenen Einfluss hindeutet.
- Nur knapp 5% der Befragten sehen positive Effekte der geopolitischen Rivalität für die Schweizer Wirtschaft

Wie Führungskräfte die Auswirkungen der Handelsspannungen einschätzen

Auswirkungen von US-Zöllen und geopolitischer Rivalität auf die Schweizer Wirtschaft

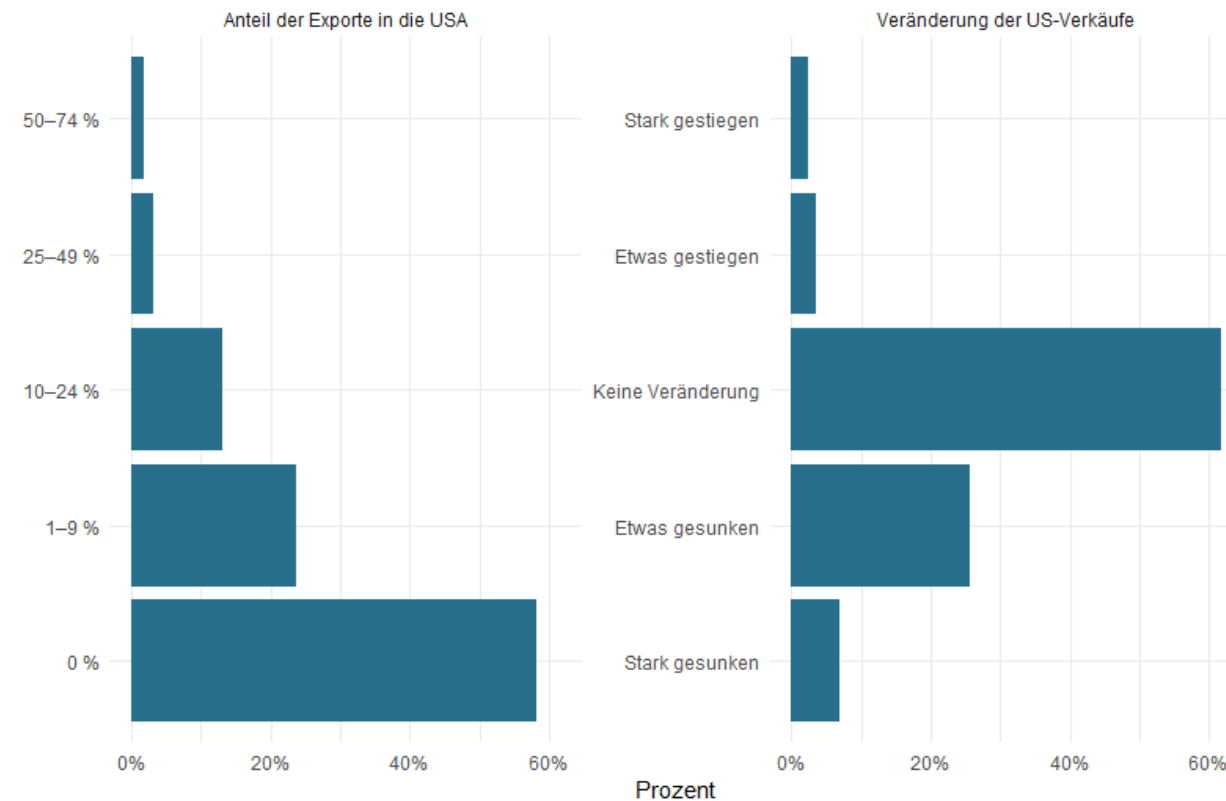


Begrenzte Tätigkeit in den USA, aber Druck auf einige Unternehmen nimmt zu

- Fast 60% der befragten Unternehmen geben an, dass sie überhaupt keine US-Exportaktivitäten ausüben, was auf ein begrenztes direktes Engagement auf dem US-Markt zeigt.
- Nur eine kleine Zahl von Unternehmen erwirtschaften 50% oder mehr ihrer Exporte in den USA.
- Von den in die USA exportierenden Unternehmen sahen 20% einen Rückgang ihrer Verkäufe in den letzten Monaten.
- Nur sehr wenige Unternehmen berichten von steigenden US-Umsätzen, was die allgemeine Stagnation oder den Rückgang des transatlantischen Handelsengagements verstärkt.

USA-Bezug & Auswirkungen

Verkaufsveränderung (exkl. Firmen ohne US-Kunden, 60%)



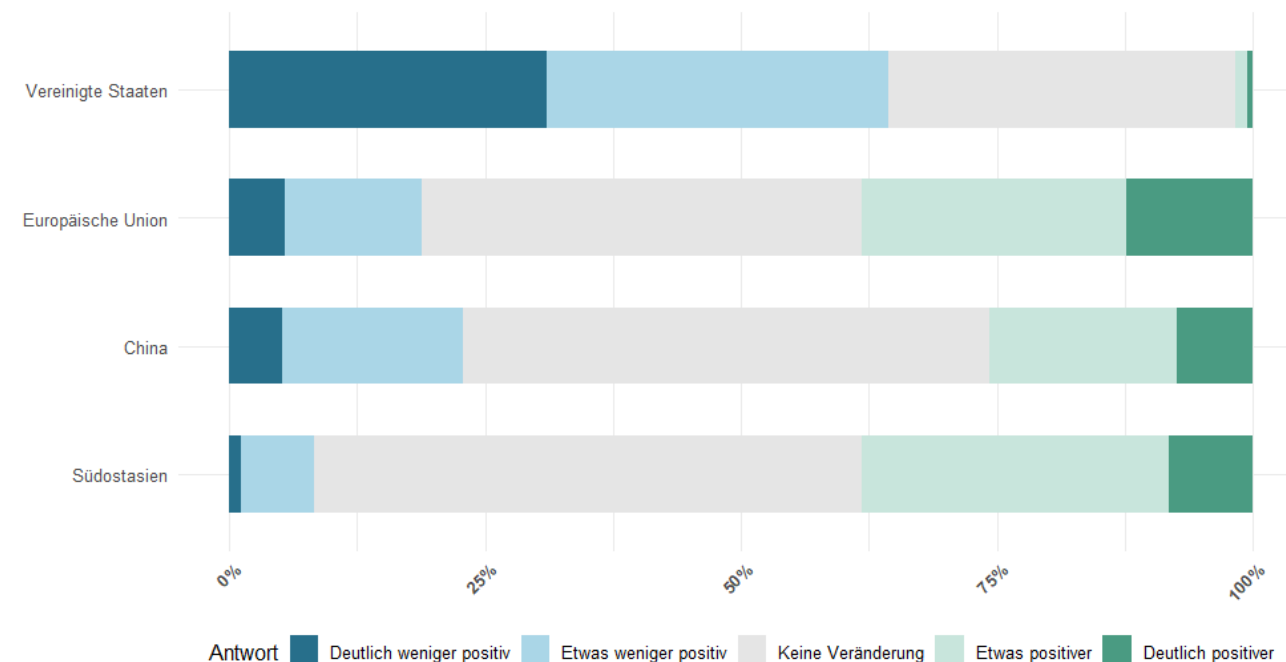
Wie Schweizer Manager unterschiedliche Wirtschaftspartner beurteilen

Ansehen der USA als Wirtschaftspartner unter Schweizer Manager:innen sackt ab – die EU profitiert

- Ein dramatischer Wandel: 64% der Manager:innen sehen die USA nun negativer als über die letzten 2 Jahre.
- Die EU profitiert und gewinnt an Popularität: Fast 40% haben ein positiveres Bild.
- Südostasien entpuppt sich als aufsteigender Stern: 38% der Manager sehen die Region positiver, weniger als 10% sehen negativer.
- China bleibt polarisierend, positive und negative Veränderungen halten sich die Waage.

Veränderte Einstellung gegenüber wichtigen Weltregionen

Wie hat sich Ihre persönliche Einstellung zur Zusammenarbeit mit den folgenden Regionen in den letzten zwei Jahren verändert?

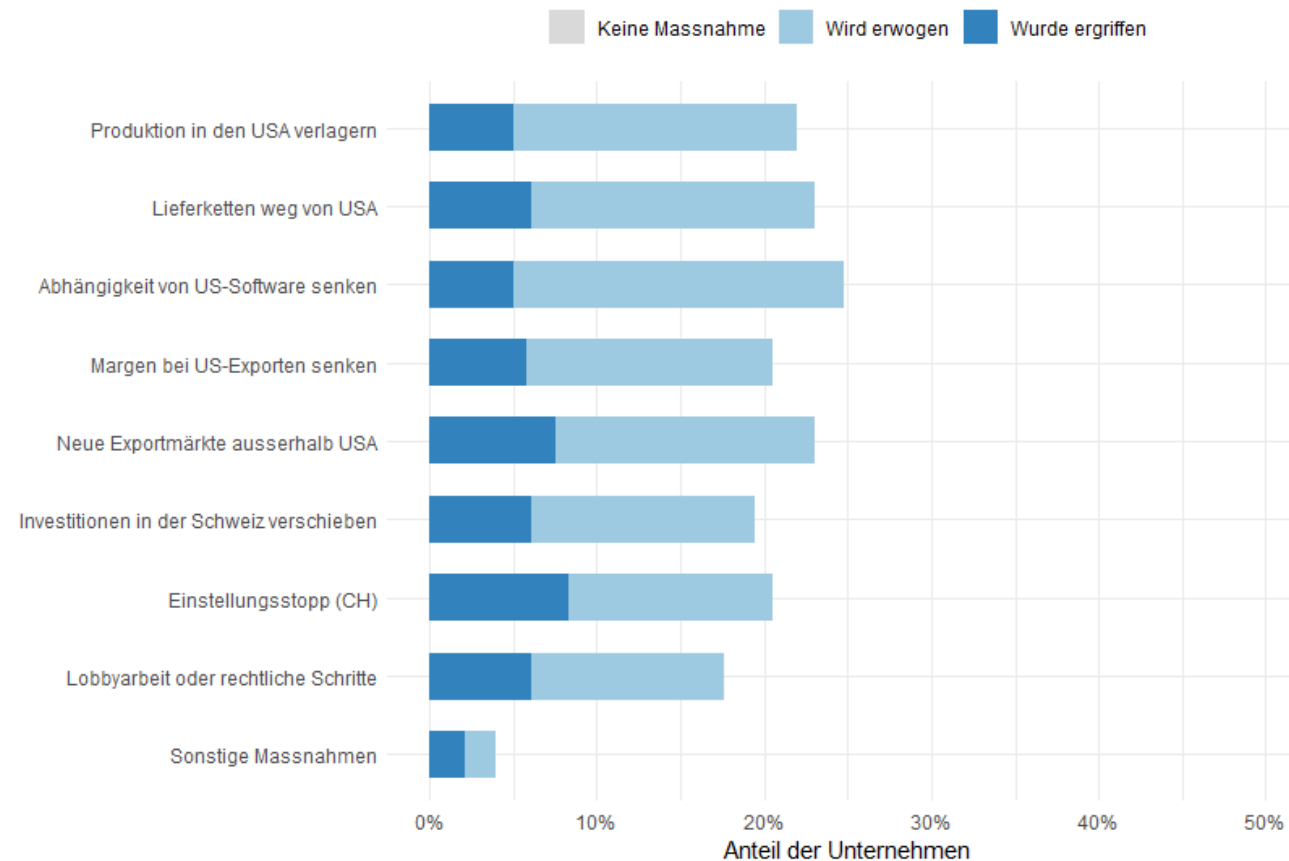


Wie Schweizer Firmen auf Zolturbulenzen reagieren

Entkopplung von US-Markt beginnt – einige wollen investieren

- Die Exportstrategie ändert sich: 23% erkunden aktiv Länder ausserhalb der USA Märkte, und viele berichten von sinkenden Margen bei US-Verkäufen.
- Einige Unternehmen erwägen eine Verlagerung in die USA; Die meisten ziehen es vor, sich digital, finanziell oder über Änderungen in der Lieferkette anzupassen.
- Überraschend: 1 von 4 Schweizer Unternehmen erwägt Massnahmen oder hat solche bereits ergriffen, um die Abhängigkeit von US-Software und Cloud-Diensten zu verringern, was dies zur häufigsten Reaktion auf Zölle macht.
- Eine beträchtliche Minderheit pausiert Investitionen oder Neueinstellungen in der Schweiz, was zeigt, dass die globalen politischen Spannungen lokale Folgen haben.

Wie Schweizer Unternehmen auf die US-Zollpolitik reagiert haben



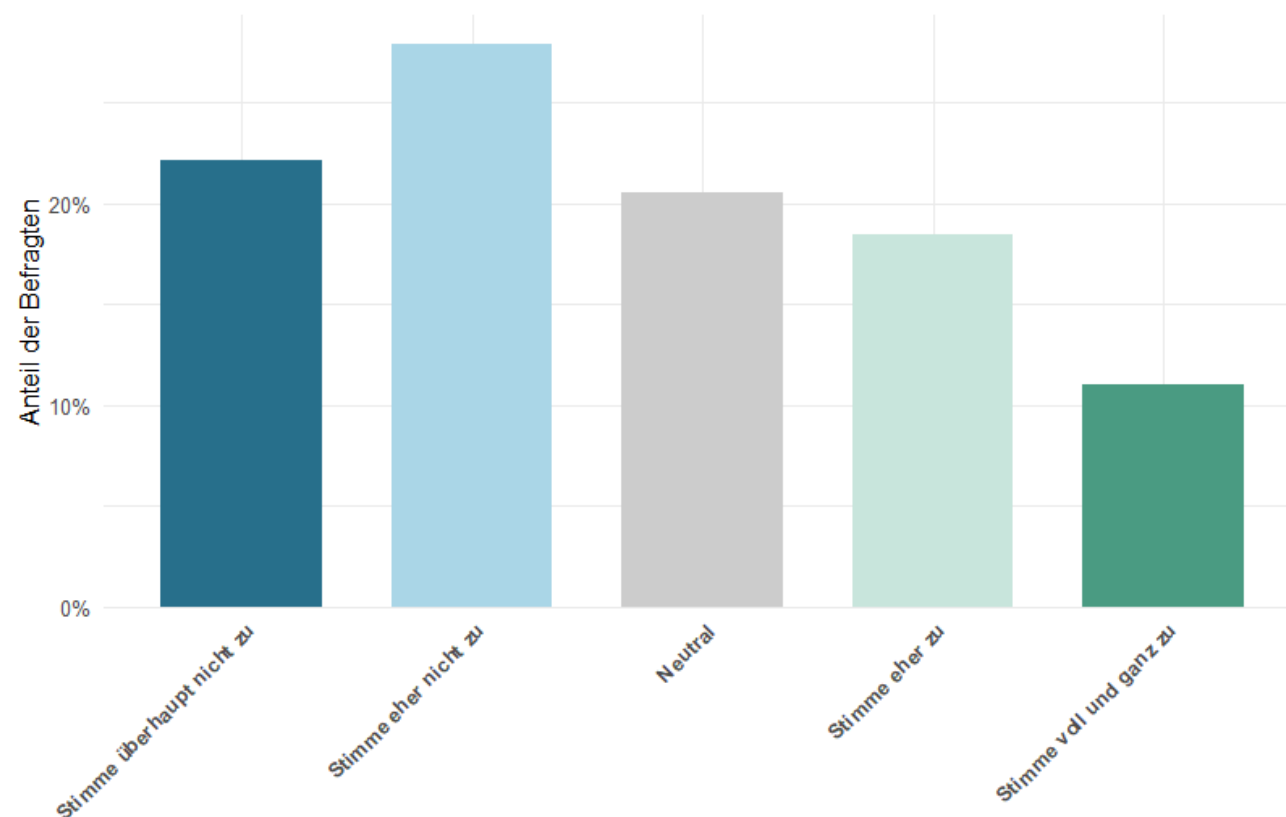
Schweizer Manager:innen lehnen „Gegenzölle“ ab

Keine Schweizer Zollsanktionen gegen die USA

- Mehr als die Hälfte der Schweizer Manager lehnt „Gegenzölle“ auf US-Importe ab, selbst wenn Schweizer Exporte mit höheren Zöllen rechnen müssen.
- 53% lehnen Gegenzölle ab, davon 22% stark, während nur 29% sich dafür aussprechen.

Unterstützung für Gegenzölle auf US-Importe

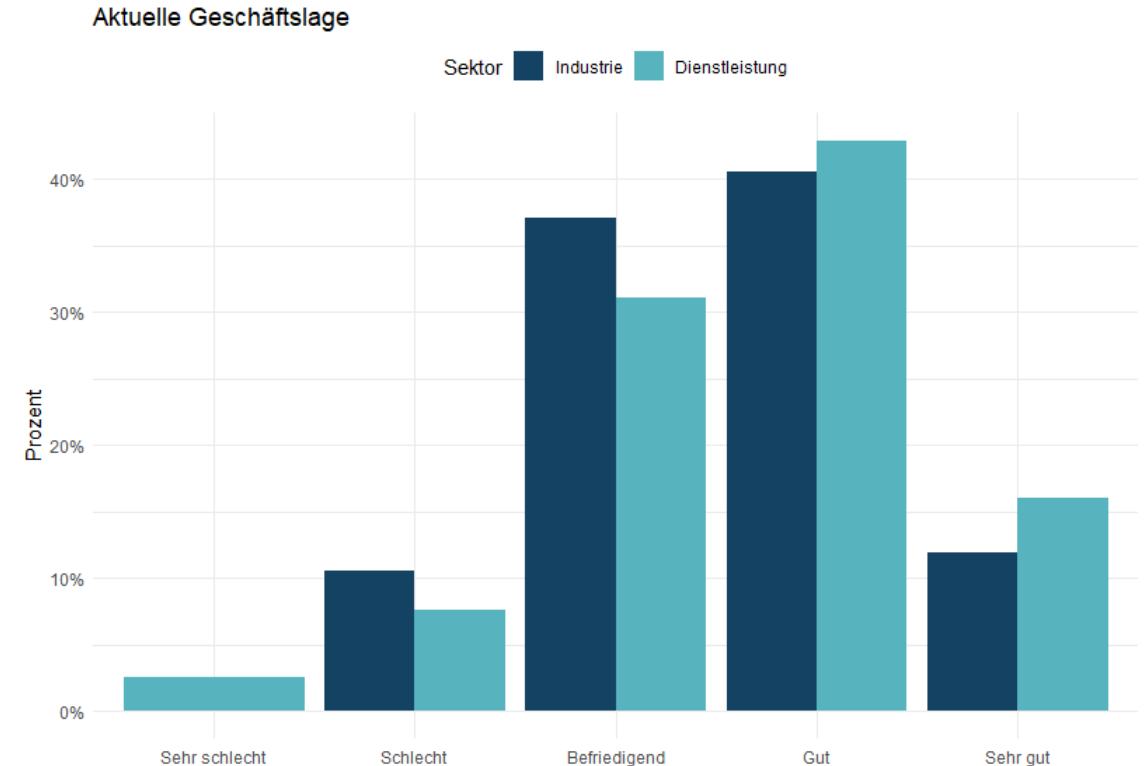
Sollte die Schweiz mit Gegenzöllen reagieren, wenn US-Zölle auf Schweizer Exporte steigen?



SMS-Geschäftsklimaindex: Aktuelle Lage und Voraussicht

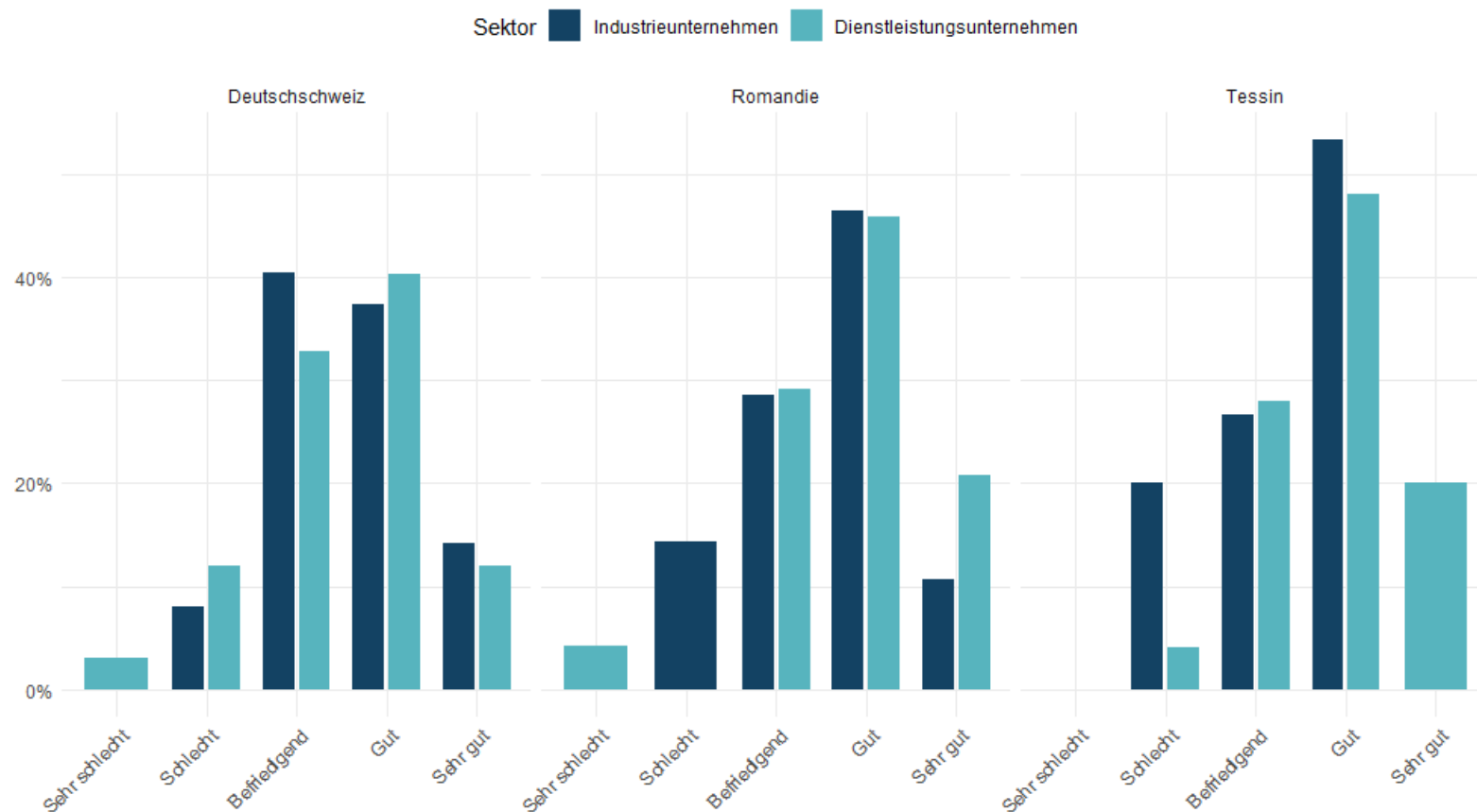
Aktuelle Geschäftslage

- Die meisten Unternehmen sind gut aufgestellt: Rund 4 von 5 Schweizer Unternehmen beurteilen ihre aktuelle Geschäftslage mindestens als «gut» oder „befriedigend“.
- Der Dienstleistungssektor zeigt sich etwas positiver: 45 Prozent beurteilen die aktuelle Situation als „gut“ und 16 Prozent als „sehr gut“.
- Die Industriebetriebe sind zurückhaltender: 37% berichten nur von einer „befriedigenden“ Situation, und 11 % beschreiben die Bedingungen als „schlecht“.
- Während der Dienstleistungssektor ähnliche Werte wie 2024 ausweist, beurteilen Industriebetriebe ihre Lage als deutlich negativer als noch im Vorjahr.



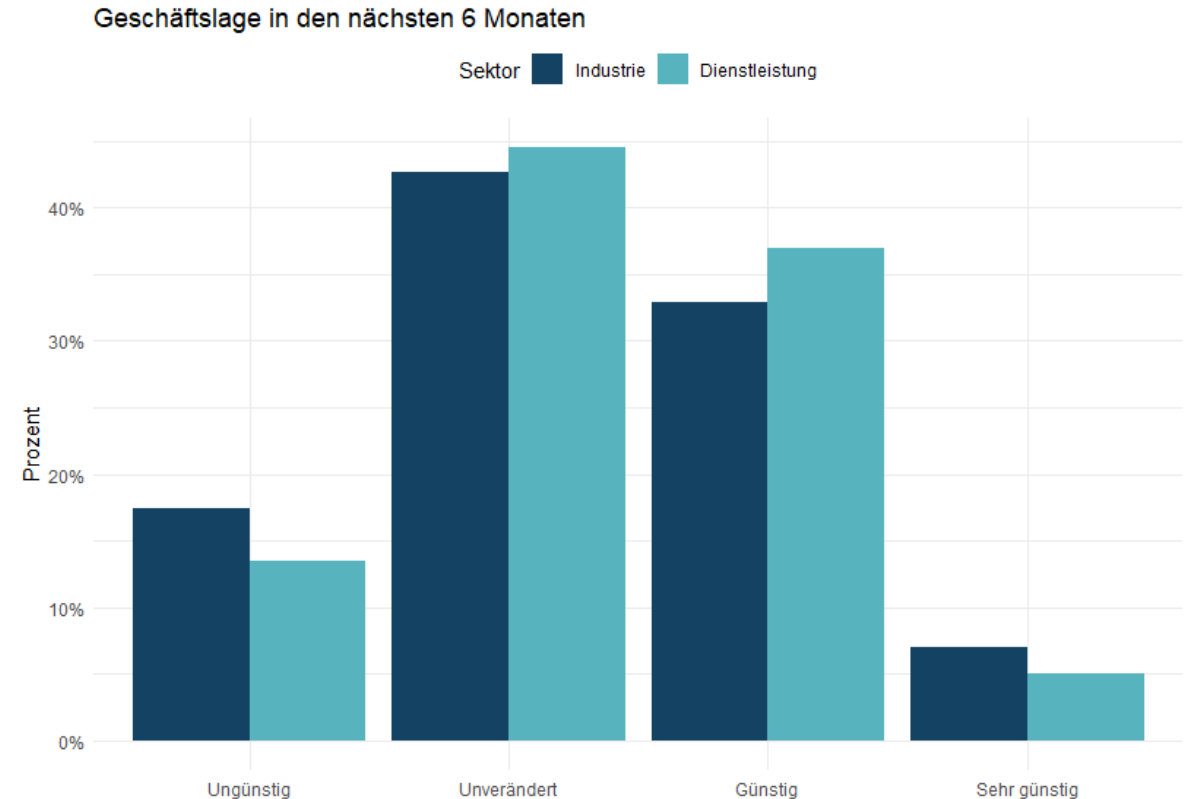
Aktuelle Geschäftslage

Aktuelle Geschäftslage nach Sprachregion



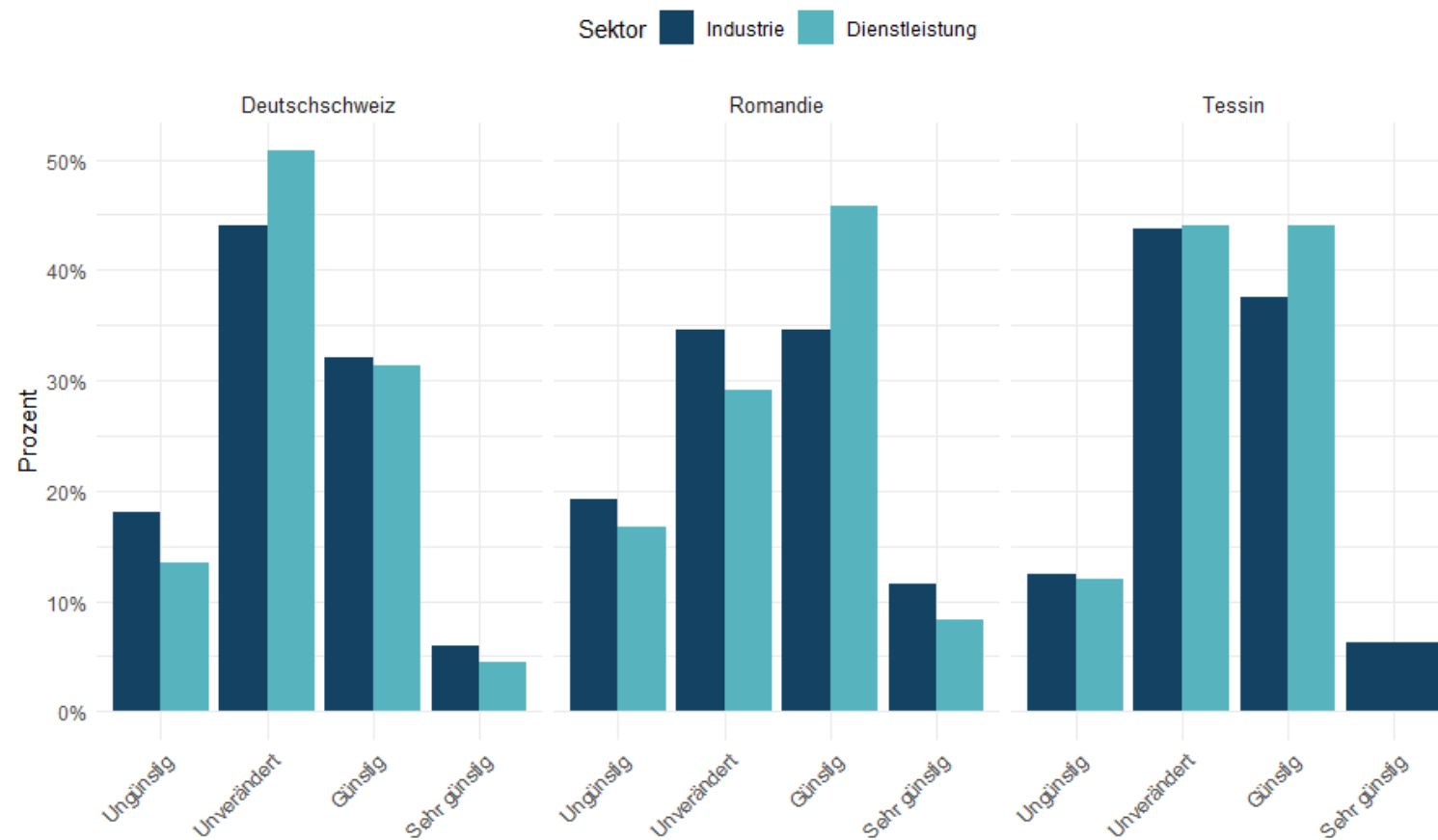
Erwartete Geschäftslage in sechs Monaten

- Die Mehrheit der Schweizer Firmen rechnet mit Stabilität: Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor rechnen rund 45% mit unveränderten Geschäftsbedingungen in den nächsten sechs Monaten.
- Der Optimismus ist in beiden Sektoren moderat: Rund 4 von 10 Unternehmen erwarten in den nächsten sechs Monaten günstige oder sehr günstige Bedingungen. In den vergangenen Jahren haben Manager:innen deutlich optimistischer in die Zukunft geblickt.
- Auch im Ausblick sind Industrieunternehmen leicht pessimistischer: Fast jeder Fünfte rechnet mit einer Verschlechterung, verglichen mit nur 1 von 7 im Dienstleistungssektor.



Erwartete Geschäftslage in sechs Monaten

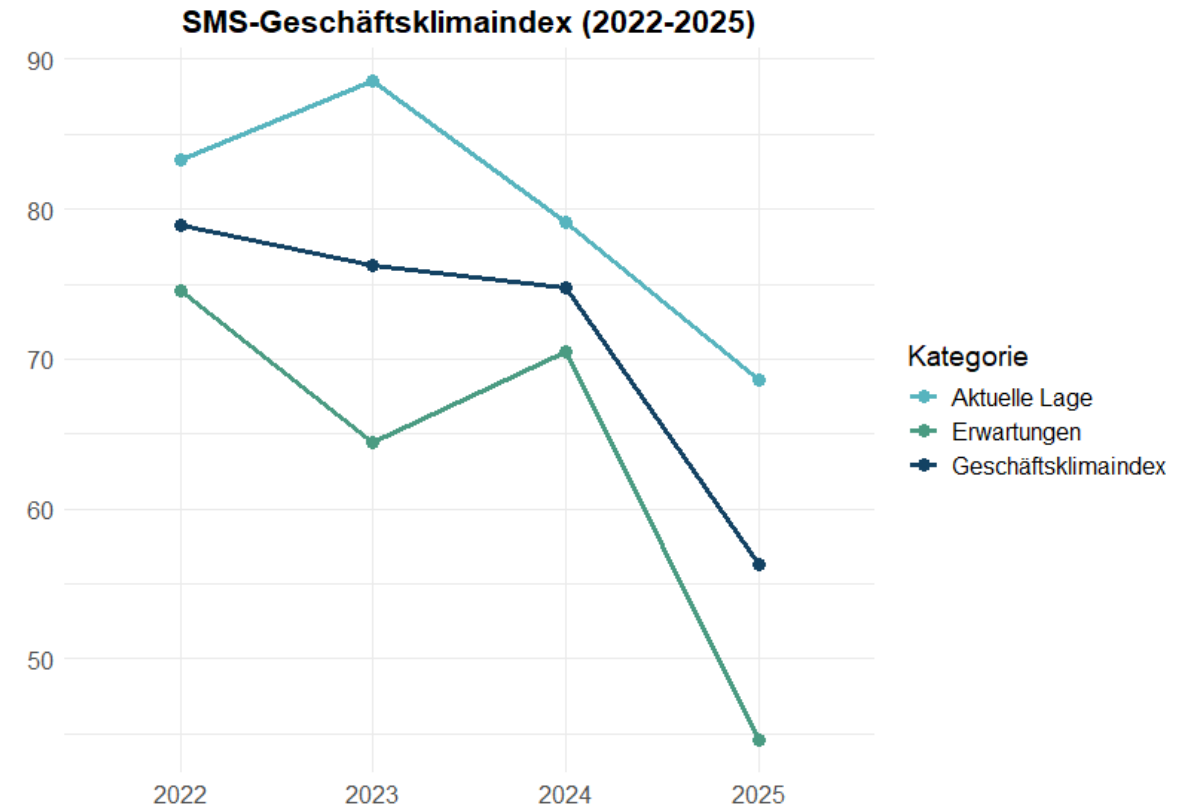
Geschäftslage in 6 Monaten nach Sprachregion



SMS Business Climate Index

Verunsicherung schlägt aufs Geschäftsklima

- Die Geschäftsstimmung hat sich deutlich verschlechtert: Der Gesamtindex fällt von 78.9 (2022) auf 56.3 (2025).
- Die Erwartungen für die Zukunft sind am stärksten gesunken. Dies ist ein Hinweis auf zunehmende Unsicherheit.
- Die aktuelle Lage wird weiterhin besser eingeschätzt als die Zukunft, hat sich aber ebenfalls verschlechtert.
- Der starke Rückgang bei den Erwartungen spiegelt vermutlich Sorgen über geopolitische Spannungen und Handelsbarrieren wider, die sich bereits auf Unternehmensstrategien auswirken.



SMS-Geschäftsklimaindex ist angelehnt an den ifo-Geschäftsklimaindex

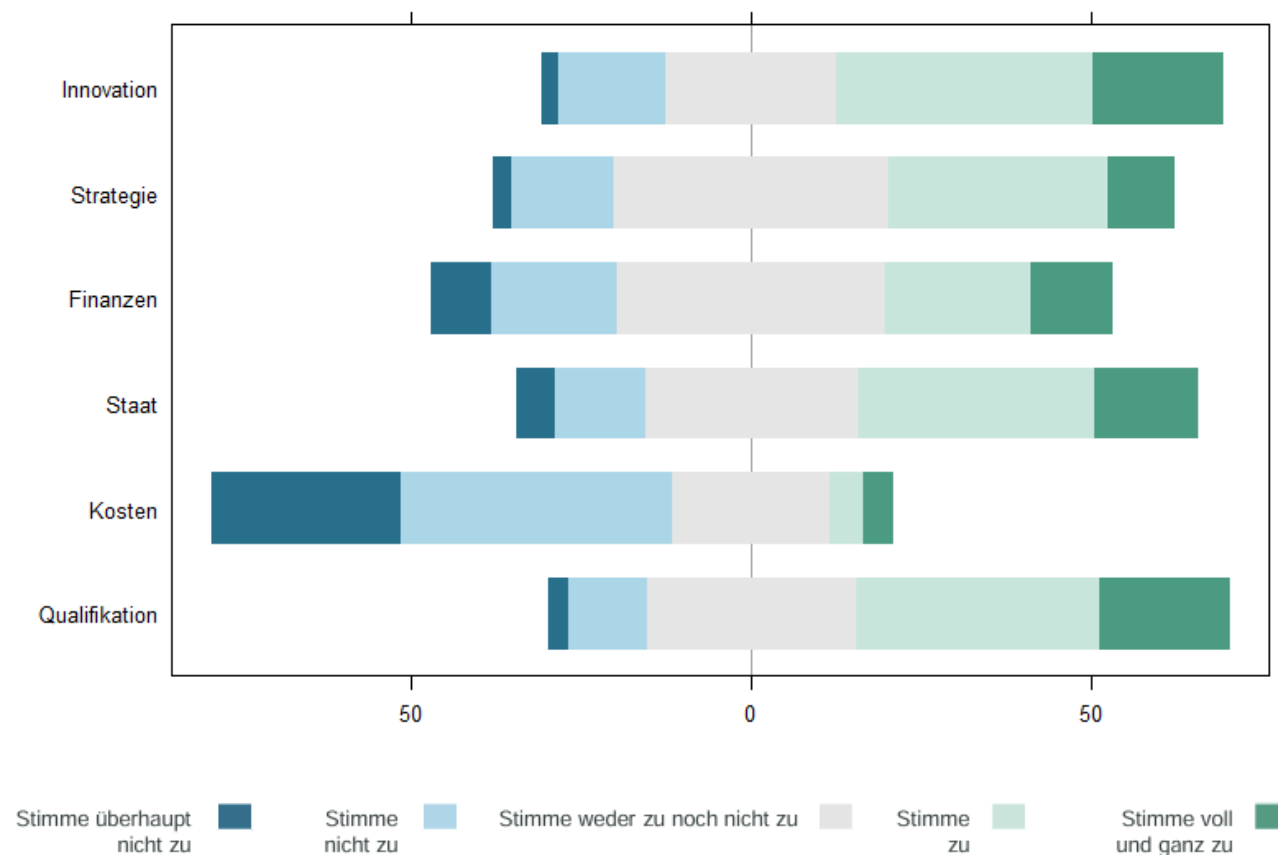
Schweizer Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit der Firmen in der Schweiz

Schweizer Wettbewerbsfähigkeit bleibt stabil – Finanzierungsprobleme nehmen zu

- Schweizer Unternehmen sind nach wie vor sehr wettbewerbsfähig, insbesondere in den Bereichen Innovation, Talent und strategische Positionierung.
- Die Kostenstruktur ist eine klare Schwachstelle: > 60% der Manager glauben, dass ihre Unternehmen weniger wettbewerbsfähig sind als internationale Wettbewerber.
- Im Vergleich zu den Vorjahren hat die Anzahl Firmen, die über Finanzierungsprobleme klagen, klar zugenommen. Dieser Punkt wird kontinuierlich negativer beurteilt.

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

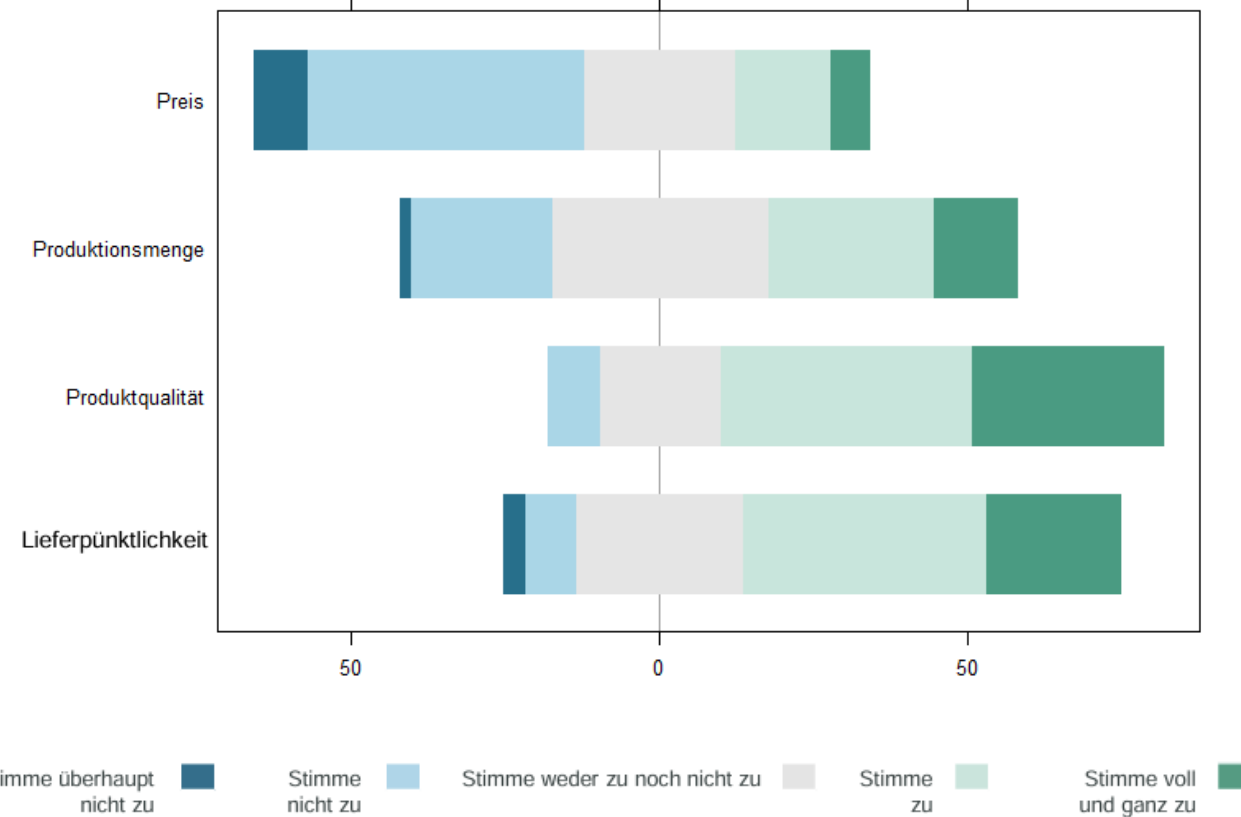


Produktwettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit auf Produktebene ebenfalls stabil

- Der Preis ist die klare Schwäche: Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass ihre Unternehmen preislich weniger wettbewerbsfähig sind, was die Bedenken verstärkt, die bei den Kostenbewertungen auf Unternehmensebene zu beobachten sind.
- Qualität bleibt die herausragende Stärke: Fast 70% der Manager:innen sind der Meinung, dass ihre Produkte besser abschneiden als die internationale Konkurrenz.
- Die Menge (Produktionskapazität) wird von der Mehrheit positiv bewertet, zeigt aber neutralere Antworten, was auf Skalierungsspielraum hindeutet.
- Pünktlichkeit und Liefertreue sind ebenfalls starke Vorteile, wobei über 60% der Befragten dies als einen ihrer Wettbewerbsvorteile sehen.

Wettbewerbsfähigkeit des Produkts



Key Takeaways

Die Entkopplung von den USA beginnt in den Köpfen

- **Schweizer Manager stehen den USA als Wirtschaftspartner deutlich kritischer gegenüber:** Fast zwei Drittel geben an, dass ihre Einstellung gegenüber den Vereinigten Staaten über die letzten zwei Jahre Schaden genommen hat, ein Viertel sieht den Vertrauensverlust sogar als dramatisch.
- Dies ist relevant, da verschiedene Studien gezeigt haben, dass Einstellungen von Manager:innen auf ihre Entscheide direkten Einfluss haben. Weitere Studien haben gezeigt, dass die Einstellung der Bevölkerung in Handelszahlen nachgewiesen werden kann.
- **Unternehmen planen bereits Anpassungen:** Viele Unternehmen reduzieren ihre Abhängigkeit von den USA mit der Suche nach neuen Exportmärkten oder Zulieferern. Der grössere Teil davon hat diese Aktionen noch nicht umgesetzt, dies hat einerseits mit der relativ kurzen Zeit seit Ankündigung der Zölle zu tun, andererseits deutet dies auf eine **“Wait-and-See”-Strategie** hin.
- Die Zölle fordern ihren Tribut: Fast 70% der Führungskräfte glauben, dass die jüngsten US-Handelsmassnahmen der Schweizer Wirtschaft schaden. Gegenzölle werden jedoch abgelehnt: Über 50% der Manager lehnen die Einführung einer solchen Vergeltung ab.
- Überraschend ist, dass rund 1 von 4 Schweizer Unternehmen aktiv seine Abhängigkeit von US-amerikanischer Software und Cloud-Diensten überdenkt. **Der Zollstreit hat damit die Dienstleistungsindustrie erreicht.**
- Dies ist gerade für die USA relevant, da ihre Dienstleistungsexporte in die Schweiz deutlich höher sind als die Warenexporte.
- **Profiteure dieser Entkopplung sind die EU und Südostasien:** Die Stimmung gegenüber der EU und Südostasien hat sich deutlich verbessert, was auf eine breitere Neuausrichtung der internationalen Positionierung hindeutet.

Geschäftslage und Wettbewerbsfähigkeit

Geschäftslage nur „befriedigend“ und deutlich schlechterer Ausblick

- Zwar beurteilen 80% der Manager:innen ihre aktuelle Geschäftslage als mindestens befriedigend, aber im Vergleich zu den Vorjahren weniger als „sehr gut“ oder „gut“. Noch deutlich negativer fällt der Vergleich beim Ausblick in die nächsten 6 Monate aus. **Damit fällt auch der SMS-Geschäftsklimaindex deutlich ab.**
- **Gerade der negative Blick in die Zukunft ist ein Zeichen für gestiegene Verunsicherung.** Hier spielen die geopolitische Lage mit Zollkonflikten und diversen Kriegen sowie die schwächelnde Konjunktur im wichtigen Absatzmarkt Deutschland eine wichtige Rolle.

Zunehmende Klagen über Zugang zu adäquater Finanzierung

- Innovation, Talent und strategische Positionierung bleiben die stärksten Wettbewerbsvorteile von Schweizer Unternehmen.
- **Der Zugang zu adäquater Finanzierung entwickelt sich zu einem wachsenden Problem,** das heute neben der hohen Kosten als die grösste Schwäche des Wirtschaftsstandort Schweiz angesehen wird.

Imprint

Herausgeber

Swiss Managers Survey
c/o ZHAW School of Management and Law
International Management Institute
Theaterstrasse 17
P.O. Box
CH-8401 Winterthur
www.swissmanagers.ch

Forschungspartner

ZHAW School of Management and Law (ZHAW SML)
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI)
Haute École de Gestion Arc (HEG Arc)

Netzwerk Partners

Zürcher Handelskammer (ZHK)
Handelskammer und Arbeitgebervereinigung Winterthur (HAW)
Chamber of Commerce Switzerland – Central Europe (SEC)
Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)

Autoren

Dr. Benedikt Zoller-Rydzek
Dr. Siyana Gurova
Béatrice Vogel, MSc IB
Dr. Eleonóra Bassi
Prof. Dr. Florian Keller

Kontakt

Prof. Dr. Florian Keller
florian.keller@zhaw.ch

Copyright

© 2025, Swiss Managers Survey

Thank you.

Danke.

Merci.

Grazie.