

NZZ

Unbreakable? Operativ stark, strategisch träge

Mai 2026

Jasmin Joecks, Michael Dantlgraber, Christian Fichter,
Markus Prandini, Daniel Fasnacht, Peter A. Fischer

Ergebnisbericht

Kalaidos Fachhochschule Schweiz
Jungholzstrasse 43
8050 Zürich
www.kalaidos-fh.ch

Autoren

Jasmin Joecks, Professorin Wirtschaft, Kalaidos FH
jasmin.joecks@kalaidos-fh.ch

Michael Dantlgraber, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Kalaidos FH
michael.dantlgraber@kalaidos-fh.ch

Christian Fichter, Prorektor aF&E, Kalaidos FH
christian.fichter@kalaidos-fh.ch

Markus Prandini, Professor für Entrepreneurship
und International Business, Kalaidos FH
markus.prandini@kalaidos-fh.ch

Daniel Fasnacht, Professor Wirtschaft, Kalaidos FH,
Gründer Ecosystempartners
fasnacht@ecosystempartners.ch

Peter A. Fischer, Chefökonom NZZ
peter.fischer@nzz.ch

Die Studie wurde in Zusammenarbeit mit der NZZ und dem Swiss Economic Forum (www.swisseeconomic.ch) durchgeführt. Wir danken Pamela Pozzi von der NZZ sowie Corine Blesi und Dominic Lüthy vom Swiss Economic Forum (SEF) für die Mitwirkung.

Management Summary

- S. 3+4 Die sechste Ausgabe des NZZ-KMU-Barometers, durchgeführt von der «Neuen Zürcher Zeitung» (NZZ) und der Kalaidos Fachhochschule, gibt Aufschluss über die Sorgen und Perspektiven der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und generell der Schweizer Wirtschaft. Dazu haben im April insgesamt 495 Personen, die in Führungspositionen ihrer Unternehmen tätig sind, ihre Einschätzungen abgegeben. Die diesjährige Umfrage knüpfte an das Leitthema des Swiss Economic Forum an und ging der Frage nach, was Unternehmen «unbreakable» macht – und welche Rolle Resilienz in einem zunehmend unsicheren wirtschaftlichen Umfeld spielt.
- S. 8 **Operativ stark, strategisch träge: Schweizer KMU im Tief**
Die Stimmung unter den Schweizer KMU hat sich erneut deutlich eingetrübt. Der Gesamtindex des NZZ-KMU-Barometers fällt 2026 mit einem Wert von -7,3 auf den tiefsten Stand seit Erhebungsbeginn. Treiber sind die geopolitische Unsicherheit und die US-Zollpolitik unter der zweiten Präsidentschaft Donald Trumps, aber auch die generell verschlechterten Bedingungen am Wirtschaftsstandort Schweiz. Besonders betroffen sind Unternehmen mit Auslandszweigstellen: Sie zeigen ein deutlich verletzlicheres Resilienzprofil als binnenorientierte KMU und nennen die USA-Spannungen als grösste Sorge.
- S. 12 **Getrübt Ausblick in fast allen Bereichen – Lichtblick Technologie**
Die Erwartungen für das kommende Jahr sind bei den meisten abgefragten Aspekten negativer als 2025. Besonders kritisch sehen die KMU die Entwicklung bei gesetzlichen Regulierungen, der Währungssituation und der Zuverlässigkeit der Lieferketten – hier erwartet weit über die Hälfte eine Verschlechterung. Auch die lokalen Rahmenbedingungen bewegen sich weiterhin im negativen Bereich. Einzig für die eigene Wettbewerbsfähigkeit wird mehrheitlich (54 %) eine positive Entwicklung vorhergesehen, wenngleich die Zuversicht in die eigene Stärke insgesamt abgenommen hat. Ein deutlicher Lichtblick ist hingegen die Einbindung moderner Technologien: Knapp 80 % der Befragten geben an, dass sich die Situation in diesem Bereich verbessert hat.
- S. 13 **Rückblick: Prognosen der befragten Unternehmen waren leicht zu optimistisch**
Die Vorjahresprognosen der Befragten erwiesen sich rückblickend als zu optimistisch: Die wirtschaftliche Realität für die Schweizer KMU hat sich in vielen Bereichen schlechter entwickelt, als die Unternehmensführer selbst erwartet hatten. Auch die Indikatoren der eigenen Stärke haben sich weniger stark verbessert als prognostiziert. Einzig die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal entwickelte sich besser als befürchtet. Dieser Befund einer Asymmetrie der Erwartungsbildung – die Befragten überschätzen die eigene Stärke und unterschätzen externe Faktoren – ist auch für die Lesart der diesjährigen Resilienz einschätzungen relevant.
- S. 15 **Internationale Spannungen mit den USA weiterhin als grösste Sorge**
In politischer Hinsicht sind aktuell die internationalen Spannungen, die durch die Neuausrichtung der amerikanischen Politik ausgelöst wurden, klar die grösste Sorge (25 % setzen dies auf Platz 1). Es folgen bewaffnete Konflikte weltweit, das unklare Verhältnis der Schweiz mit der EU sowie steigende Rohstoffpreise.

S. 3+4 Resilienz im Fokus: Hohes Vertrauen, aber strategische Engpässe

Die diesjährige Befragung legte einen Schwerpunkt auf die Krisenfestigkeit – und fördert eine markante Asymmetrie zutage. 55% der Unternehmen halten sich selbst für eher bis sehr resilient. Jedes zehnte Unternehmen hält sich allerdings für (eher) weniger resilient. Im operativen Alltag und in der Unternehmenskultur bestätigt sich dieses Bild: Unter Druck bleibt die Mehrheit handlungsfähig und sucht bereichsübergreifend nach Lösungen. Strategisch zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Strategische Engpässe sind unübersehbar. Für 18% wäre ein unerwarteter Umsatzrückgang sehr schwierig oder gar existenzbedrohend. Nur 27% trauen sich zu, ihr Geschäftsmodell innerhalb von sechs Monaten grundlegend anzupassen. Diversifikation bei Lieferanten und Kunden bleibt eine ungelöste Herausforderung. Als resilienzfördernde Faktoren stehen eine ausgeprägte Lernbereitschaft nach Krisen und ein proaktiver Umgang mit KI und Digitalisierung – 87% experimentieren damit oder investieren bereits gezielt. Bemerkenswert ist dabei, dass alle Befragten ein weitgehend gemeinsames Bedrohungsbild teilen – mit US-Spannungen als grösster Sorge und China-Marktzugang am Ende der Liste. Was die strategisch verletzlichen von den stabilen Unternehmen unterscheidet, ist nicht die Wahrnehmung der Risiken, sondern die Substanz ihrer Resilienz.

S. 30 Fazit und Ausblick

Die wirtschaftliche Stimmung unter Schweizer KMU hat sich weiter verschlechtert, wobei internationale Spannungen – allen voran die US-Zollpolitik – als primäre externe Belastung wirken. Der Gesamtindex erreicht mit –7,3 den tiefsten Stand seit Beginn der Erhebung im Jahr 2021. Demgegenüber steht jedoch eine robuste operative Resilienz: «Unbreakable» zeigt sich bei den Schweizer KMU gerade darin, dass sie auf den wachsenden Druck nicht mit Resignation reagieren, sondern mit erkennbaren strategischen Kursanpassungen. Die Diversifikation hin zu regionaleren Märkten, verstärkte Investitionen in die eigene Sicherheit und ein forcierter Technologieeinsatz belegen eine hohe operative Handlungsfähigkeit. Das entscheidende Spannungsfeld der kommenden Jahre liegt in der Frage, ob es den Schweizer KMU gelingt, ihre wahrgenommene Widerstandskraft in echte strategische Handlungen zu übersetzen. Der Handlungsdruck auf Politik und Wirtschaft bleibt entsprechend hoch.

Zwischen Unsicherheit und Widerstandskraft: Wie Schweizer Unternehmen dem Druck begegnen

Zum sechsten Mal haben die «Neue Zürcher Zeitung» (NZZ) und die Kalaidos Fachhochschule mit dem NZZ-KMU-Barometer die Stimmung in der Schweizer Wirtschaft gemessen, um ein besseres Verständnis dafür zu erhalten, welche Themen die Schweizer Unternehmen beschäftigen und wo den KMU der Schuh drückt.

Der Bericht basiert auf einer standardisierten Online-Befragung von 495 Personen in der Schweiz, die vom 16. März bis 10. April 2026 durchgeführt wurde. Die Mehrheit der Befragten ist männlich (81%). Der überwiegende Teil der Befragten ist in der Geschäftsleitung (68%), im Verwaltungsrat (22%) oder im oberen Kader (6%) tätig. Von den Befragten arbeiten 42% in Kleinunternehmen (weniger als 50 Mitarbeitende), 26% in mittleren Unternehmen und 32% in Grossunternehmen (mehr als 250 Mitarbeitende).

Im Vergleich zum Vorjahr sind die Kleinunternehmen in der Gesamtstichprobe ähnlich stark vertreten. Für das im ersten Teil vorgestellte NZZ-KMU-Barometer wurden nur die Antworten der kleinen und mittleren Unternehmen berücksichtigt.

Zölle und Geopolitik klar stärker im Fokus als im Vorjahr

Die Befragung wurde auch dieses Jahr mit der offenen Frage gestartet: «Welche Themen werden Ihr Unternehmen in den nächsten drei Jahren besonders beschäftigen?» Durch die offene Frageform werden keine Themen ausgeschlossen.

In der Wortwolke in Abbildung 1 werden Antworten, die häufiger auf diese Frage genannt wurden, entsprechend grösser dargestellt. 2026 wurde die künstliche Intelligenz (KI) am häufigsten genannt (von 49% der Befragten). Es folgen die Digitalisierung (19%), die Konjunktur (18%) und die Innovation (17%). Der Fachkräftemangel (11%), die Geopolitik (11%) und gesetzliche Regulierungen (9%) werden im Schnitt von jedem zehnten Unternehmen genannt, Cybersecurity (4%) und Nachhaltigkeit (4%) von jedem fünfundzwanzigsten. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der prozentuale Anteil der KI fast verdoppelt (von 25% auf 49%). Dafür haben die Nennungen des Fachkräftemangels spürbar nachgelassen (von 17% auf 11%). Gut möglich, dass bei einigen Unternehmen die Zuversicht herrscht, den Fachkräftemangel zumindest teilweise mit künstlicher Intelligenz kompensieren zu können. Für diese Lesart spricht, dass die Personalsituation 2026 erstmals seit Beginn der Erhebung deutlich entspannter eingeschätzt wird – parallel zur Verdoppelung der KI-Nennungen.



Abbildung 1: Wortwolke zu Themen, die Schweizer Unternehmen in den nächsten drei Jahren beschäftigen

«Heute ist das Einzige, was konstant ist, der Wandel. Wir müssen unsere Art zu führen anpassen, unsere Art, Unternehmen zu managen. Wir müssen lernen, auf Sicht zu fahren. Man muss ein wenig wagemutig sein können, vielleicht etwas mehr Risiken eingehen als früher und nicht zögerlich sein, neue Projekte zu testen. Wenn es funktioniert, umso besser. Wenn es nicht funktioniert, muss man zur Mitte zurückkehren und in die andere Richtung aufbrechen.»

«Für mich bedeutet <Unbreakable> nicht, dass ein Unternehmen nicht verwundbar ist. Ein Unternehmen muss manchmal nachgeben können, aber es darf dabei nicht brechen. Man kann das Resilienz nennen, ich ziehe den Begriff Robustheit vor.»

Nabil Francis, CEO Felco SA

NZZ-KMU-Barometer: Gesamtindex auf noch tieferem Stand als 2025

Im Zentrum der Studie steht der Barometer-Index¹. Er ermittelt, wie die Befragten die Entwicklung verschiedener wirtschaftlicher Aspekte in den nächsten zwölf Monaten für ihr Unternehmen in der Schweiz einschätzen¹ und ermöglicht so eine Standortbestimmung zu den Unternehmensaussichten. Der berechnete Gesamtindex² zeigt an, wie zuversichtlich die Schweizer KMU in die Zukunft blicken (Abbildung 2). Mit -7,3 unterschreitet er die Werte von 2025 deutlich, als bereits die internationalen Spannungen aufgrund der US-Zollpolitik zu pessimistischen Aussichten geführt hatten.

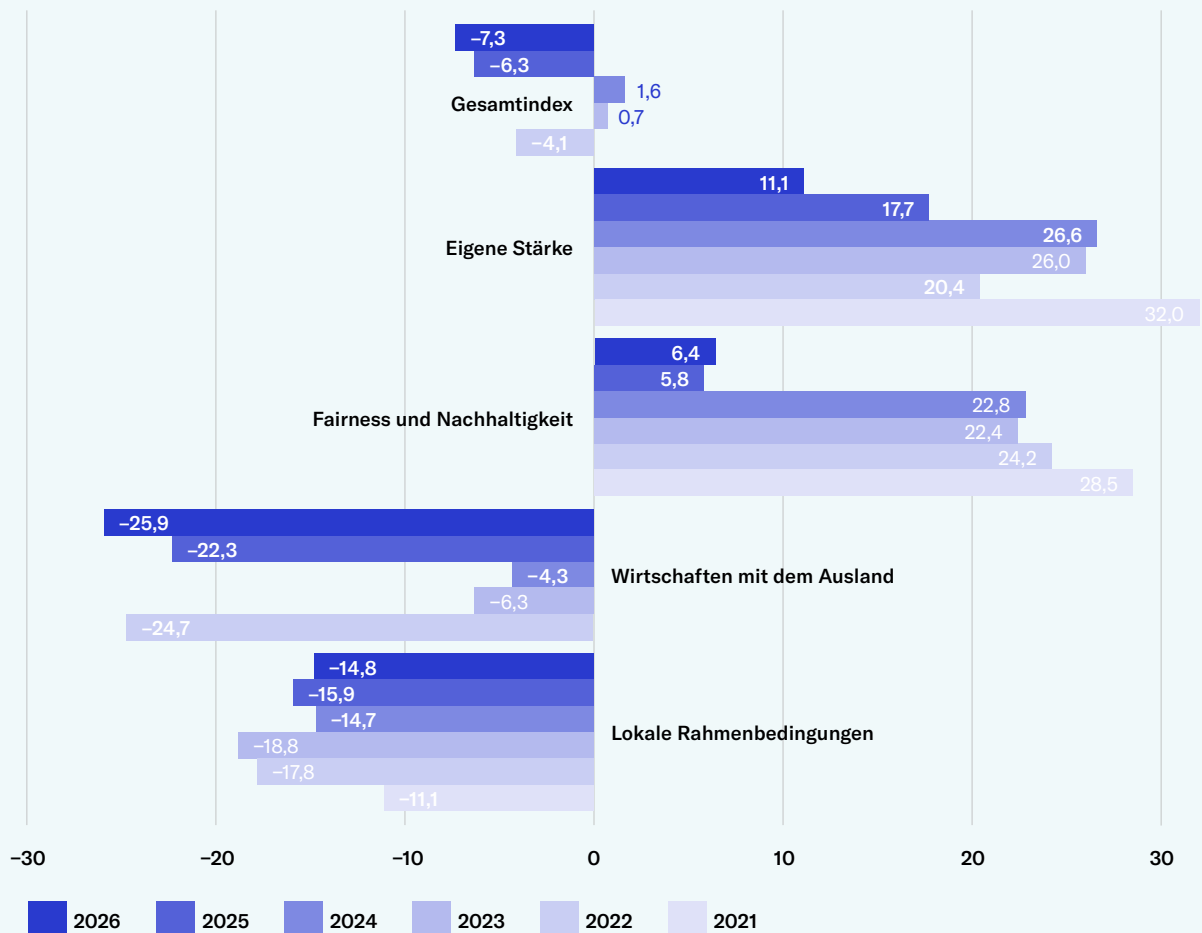


Abbildung 2: Entwicklung des Gesamtindex und der Unterkategorien des NZZ-KMU-Barometers im Jahresvergleich

¹ Im Barometer-Index werden nur die Daten der Klein- und Mittelbetriebe dargestellt (n = 337). Für die restlichen Ergebnisse in diesem Bericht wurden die Daten der Gesamtstichprobe inklusive Grossunternehmen verwendet.

² Der Gesamtindex wird als Mittelwert der einzelnen Faktoren berechnet, bei denen die Werte zwischen -100 (100% «verschlechtert sich deutlich») bis +100 (100% «verbessert sich deutlich») schwanken können.

Beim Blick auf die Werte der vier Unterkategorien³ des NZZ-KMU-Barometers (Abbildung 2) fällt auf, dass die KMU die zukünftige Entwicklung der *eigenen Stärke* zwar immer noch positiv bewerten, aber die Zuversicht in die eigene Stärke seit 2024 jedes Jahr substantiell gesunken ist und 2026 nur noch einen Wert von 11,1 erreicht hat. *Fairness und Nachhaltigkeit* wird mit einem Wert von 6,4 auch positiv bewertet und übertrifft dabei den Wert von 2025. Besonders ausgeprägt ist der pessimistischere Ausblick beim *Wirtschaften mit dem Ausland*, wo die negativen Werte von 2022 mit -25,9 übertroffen werden. Auch die *lokalen Rahmenbedingungen* bewegen sich im negativen Bereich. Es werden also auch für das Jahr 2026 weitere Verschlechterungen erwartet, die sich in einer ähnlichen Dimension bewegen wie im Vorjahr.

Neu aufgenommen wurde die Frage, wie die Einbindung moderner Technologien eingeschätzt wird. Die Ergebnisse zeichnen ein sehr positives Bild: Knapp 80% der Befragten geben an, dass sich die Situation in diesem Bereich verbessert hat.

Unter den einzelnen abgefragten Aspekten (Abbildung 3) wird eine besonders starke Verschlechterung der gesetzlichen Regulierungen, der Währungssituation und der Zuverlässigkeit der Lieferketten erwartet. Bei den Rahmenbedingungen des Wirtschaftsstandorts Schweiz erwartet knapp die Hälfte der Befragten eine Verschlechterung. Die stärksten Verbesserungen der Situation erhoffen sich die Unternehmen

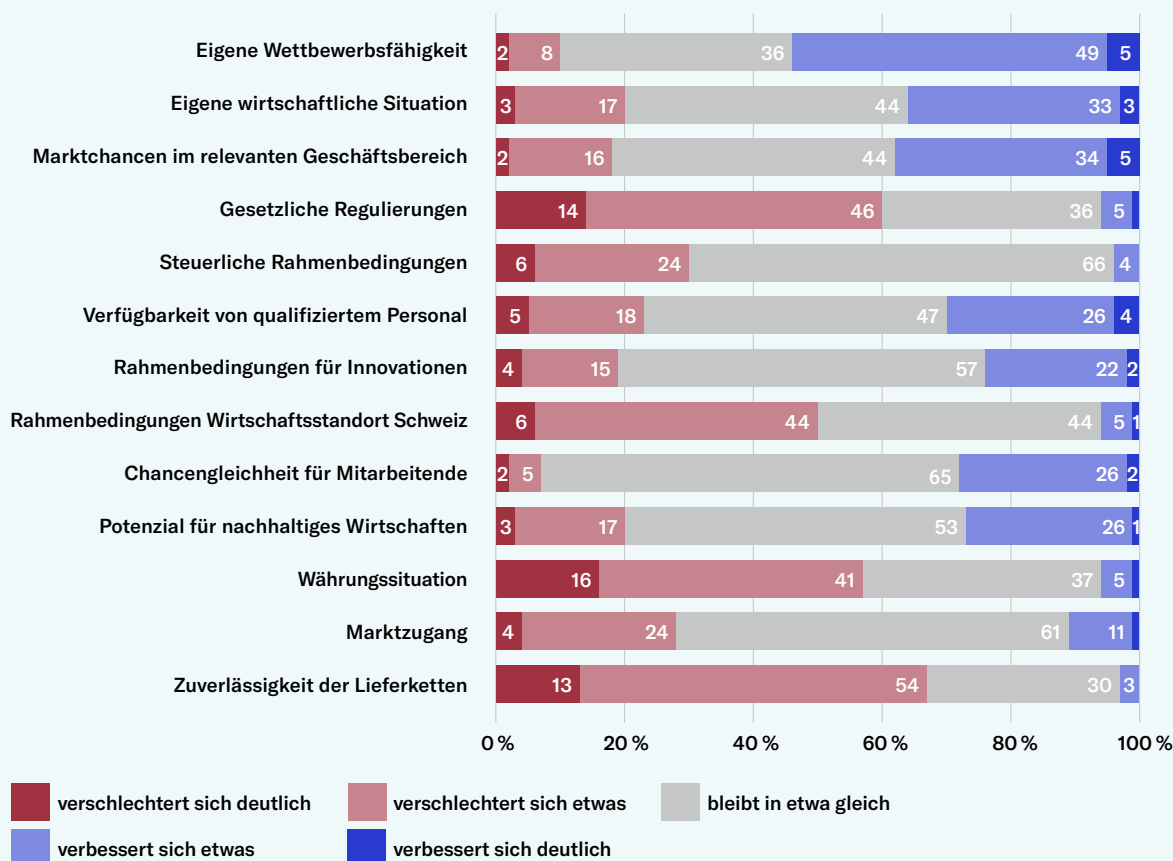


Abbildung 3: Einschätzung zur Entwicklung der einzelnen Faktoren (KMU)

³ In die vier Unterkategorien fließen basierend auf einer Faktorenanalyse der Daten und inhaltlichen Überlegungen folgende Items ein: **Eigene Stärke:** eigene Wettbewerbsfähigkeit, eigene wirtschaftliche Situation, Marktchancen im relevanten Geschäftsbereich. **Lokale Rahmenbedingungen:** gesetzliche Regulierungen, steuerliche Rahmenbedingungen, Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal, Rahmenbedingungen für Innovationen, Rahmenbedingungen Wirtschaftsstandort Schweiz. **Fairness und Nachhaltigkeit:** Chancengleichheit für Mitarbeitende, Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften. **Wirtschaften mit dem Ausland:** Währungssituation, Marktzugang; Zuverlässigkeit der Lieferketten (Wert für 2021 fehlt, da letztgenanntes Item damals noch nicht abgefragt wurde).

wie in den Vorjahren von der Veränderung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. 54% der Befragten prognostizieren hier eine Verbesserung. Auch bezüglich der Marktchancen (39%) und der eigenen wirtschaftlichen Situation (36%) überwiegen die zuversichtlichen Erwartungen. Beim Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften rechnet knapp ein Drittel der Befragten mit einer Verbesserung. Die Chancengleichheit sowie die Rahmenbedingungen für Innovationen werden hingegen eher neutral eingeschätzt.

Abbildung 4 zeigt die Indexwerte für die einzelnen Aspekte über die letzten sechs Jahre. Es fällt auf, dass einige Einschätzungen deutlich negativer geworden sind als in den Vorjahren und auch im Vergleich zu den tiefen Werten im Jahr 2025 nochmals abgenommen haben, vor allem bei der Zuverlässigkeit der Lieferketten, der Währungssituation und dem Marktzugang. Die Einschätzungen zur Chancengleichheit für Mitarbeitende und zum Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften liegen zwar noch im positiven Bereich, sind aber ebenfalls deutlich pessimistischer als in den Vorjahren. Dies könnte auf eine geringere Gewichtung der Förderung von Diversität und Inklusion sowie auf die Unvorhersagbarkeit wirtschaftlicher und geopolitischer Entwicklungen seit dem Amtsantritt von Donald Trump zurückzuführen sein. Bei der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal erwartet eine Mehrheit zwar auch für das Jahr 2026 noch eine Verschlechterung, aber weniger stark als in den vier Jahren zuvor. Die drei Indikatoren zur Veränderung der eigenen Stärke liegen alle im positiven Bereich, sind aber im Jahresvergleich auf einem tiefen Niveau. Die eigene wirtschaftliche Situation wie auch die Marktchancen im relevanten Geschäftsbereich zeigen sogar die tiefsten Werte seit Beginn der Erhebung des NZZ-KMU-Barometers. Die Bauwirtschaft bildet bei der Personalsituation allerdings eine Ausnahme – sie sieht die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal weiterhin als sich verschlechternd, während Industrie und Dienstleistung sich entspannen.



Abbildung 4: Entwicklung der Faktoren des NZZ-KMU-Barometers im Jahresvergleich

⁴ Im Barometer 2021 war das Item «Zuverlässigkeit der Lieferketten» noch nicht enthalten, deshalb fehlt auch der entsprechende Wert in der Abbildung.

Schweizer KMU schätzen sich bei den Stärken zu zuversichtlich ein

Abbildung 5 vergleicht die rückblickende Entwicklung ausgewählter Aspekte mit den Zukunftserwartungen, die in der letztjährigen Befragung geäussert worden waren, und den Prognosen für die nächsten 12 Monate im Jahr 2026. Das Bild ist eindeutig: Die Befragten schätzen die tatsächlichen erlebten Veränderungen im vergangenen Jahr in beide Richtungen etwas weniger stark ein als ursprünglich erwartet. Es zeigt sich vor allem, dass die Befragten sich vor einem Jahr in Bezug auf die positiven Bereiche zu optimistisch eingeschätzt haben. Die Indikatoren der eigenen Stärke haben sich weniger stark verbessert als prognostiziert, mit Differenzen von rund fünf Punkten zwischen Prognose und Rückblick. Einzig bei der Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal fiel die Entwicklung besser aus als befürchtet.

Diese Asymmetrie hat eine psychologische Komponente: Die hohe Selbstwirksamkeitserwartung der Schweizer KMU ist nicht deckungsgleich mit objektiver Resilienz. Befragte, die ihre eigene Stärke besonders zuversichtlich einschätzen, weisen tendenziell auch optimistischere Erwartungen an externe Faktoren auf – ein Muster, das eher auf eine generelle Zuversichtsd disposition als auf eine differenzierte Lagebeurteilung hindeutet. Für die Lesart der diesjährigen Resilienzbefunde ist dieser Befund relevant: Eine positive Selbsteinschätzung der Krisenfestigkeit ist nicht zwingend gleichzusetzen mit tatsächlicher strategischer Anpassungsfähigkeit.

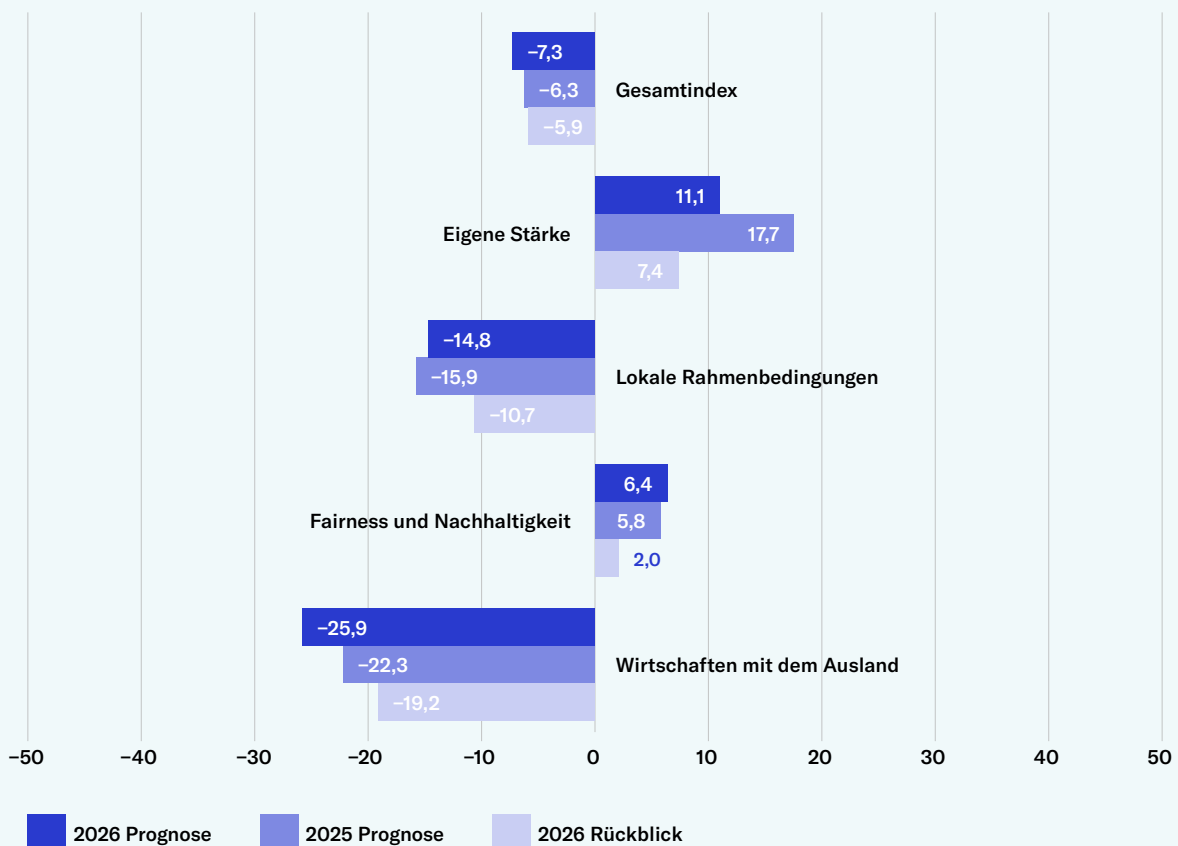


Abbildung 5: Indexwerte von wirtschaftlichen Faktoren im Rückblick im Vergleich mit den Prognosen von 2025 (KMU) und den Prognosen im Jahr 2026

Internationale Spannungen mit den USA sind auch dieses Jahr eine der grössten Sorgen

Gefragt nach den grössten Sorgen bei politischen, geopolitischen und makroökonomischen Entwicklungen zeigt sich ein klares Bild: Die internationalen Spannungen, die von den USA ausgehen, werden mit 25% häufiger auf den ersten Platz gesetzt als alle anderen der elf abgefragten Themen. Bewaffnete Konflikte, das unklare Verhältnis zwischen der Schweiz und der EU sowie steigende Rohstoffpreise werden ebenfalls häufig als grosse Sorgen bewertet. Bemerkenswert ist die Doppelrolle des technologischen Wandels, der 2026 erstmals abgefragt wurde: 80% sehen ihre Situation in diesem Bereich verbessert – gleichzeitig setzen 16% den technologischen Wandel als grösste Sorge auf Platz 1 (Abbildung 6). Damit ist die Technologie für die Schweizer KMU zugleich Hoffnungsträger und Risikofaktor; eine Ambivalenz, die kein anderes Thema in dieser Schärfe aufweist. Diese Doppelrolle ist allerdings nicht Ausdruck von Tech-Vermeidung: Wer Technologie als grösste Sorge nennt, investiert dennoch überdurchschnittlich konsequent in KI – fast alle dieser Befragten experimentieren oder investieren gezielt. Die Sorge führt zur aktiven Auseinandersetzung, nicht zur Lähmung. Die globale Mindeststeuer für Grosskonzerne, der erschwerte Zugang zu Märkten wie China und die Massnahmen zur Erreichung des Netto-Null-Emissionsziels gehören hingegen zu den Themen, die dieses Jahr als vergleichsweise weniger relevant erachtet werden.

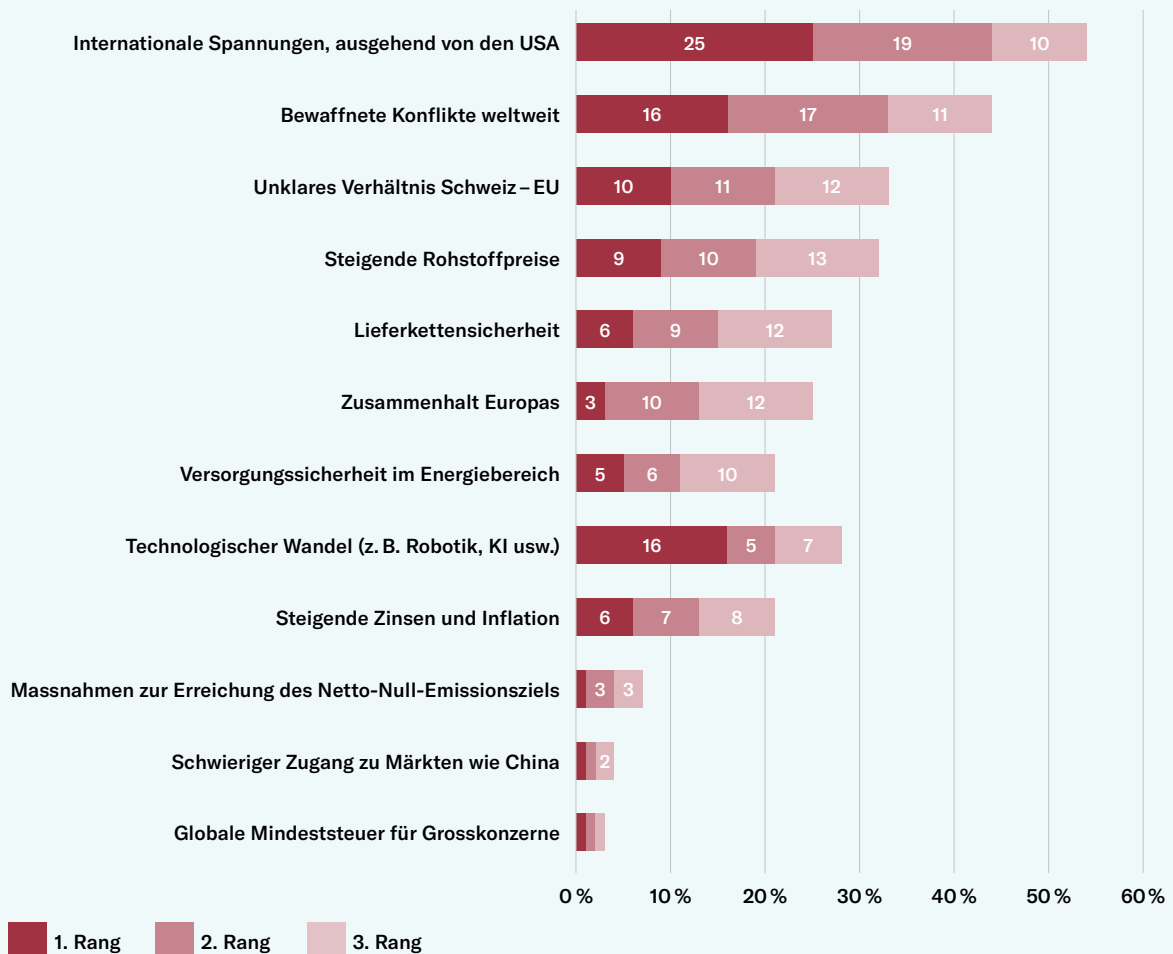


Abbildung 6: Politische, geopolitische und makroökonomische Themen, die Sorgen bereiten (geordnet nach mittlerem Rangplatz)

«Prinzipien und Spielregeln müssen im Unternehmen verlässlich sein, damit man unter Druck schnell entscheiden und sich anpassen kann.»

««Unbreakable» bedeutet für mich Resilienz. Den Kopf nicht beim ersten Gegenwind schon in den Sand zu stecken, sondern die Segel neu setzen und vielleicht einen kleinen Umweg in Kauf nehmen, damit man das Ziel trotzdem erreicht.»

Karim Twerenbold, Inhaber Twerenbold Reisen Gruppe

Unbreakable? Krisenfestigkeit im Fokus

Die diesjährige Befragung hatte zum Schwerpunkt, wie resilient bzw. krisenfest sich Unternehmen einschätzen. Es ging darum, herauszufinden, wie sich unternehmerische Widerstandsfähigkeit zusammensetzt. Der historische Tiefststand des Barometer-Indexes macht diese Frage erst recht drängend. Die folgenden Befunde zeigen, dass die Selbsteinschätzung der KMU mehrheitlich positiv ausfällt – aber auch, dass zwischen wahrgenommener Resilienz und tatsächlicher strategischer Anpassungsfähigkeit eine Differenz besteht, die im aktuellen Umfeld Anlass zur Sorge gibt.

Die allgemeine Resilienzeinschätzung fällt mehrheitlich positiv aus

In der Gesamtschau bewerten die befragten Unternehmen ihre eigene Resilienz überwiegend solide. 47% stufen sich als eher resilient ein, weitere 8% sogar als sehr resilient. Gleichzeitig ordnen sich 35% im Mittelfeld ein, 8% schätzen sich als eher wenig resilient ein, nur 2% glauben, dass ihr Unternehmen wenig krisenfest ist (Abbildung 7). Das spricht für ein grundsätzlich vorhandenes Vertrauen in die eigene Krisenfestigkeit.

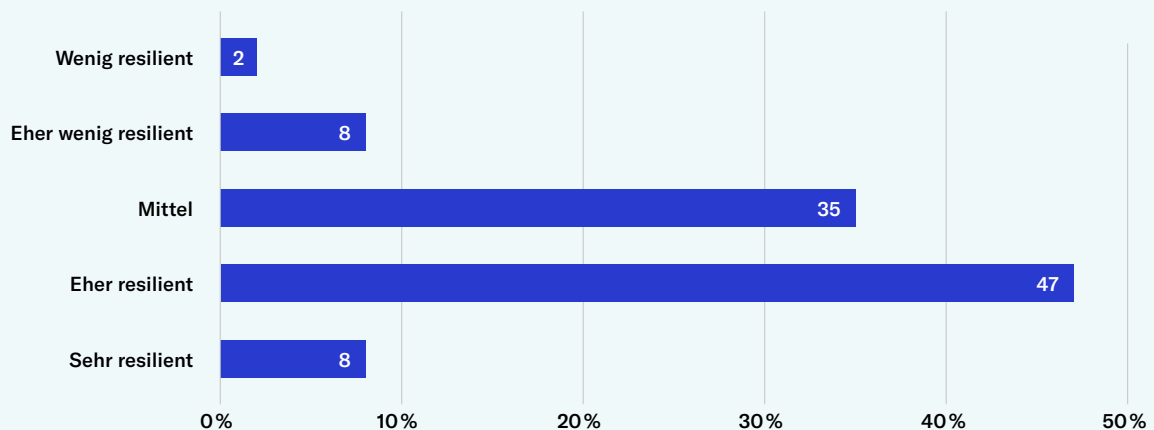


Abbildung 7: Einschätzung der allgemeinen Krisenfestigkeit

Aufgegliedert umfasst Resilienz drei Bereiche: strategisch-finanzielle, operativ-kulturelle sowie beziehungs- und lernbezogene Widerstandskraft.

Geteiltes Bild bei der strategisch-finanziellen Resilienz

Die strategisch-finanzielle Säule der Resilienz zeigt ein zweigeteiltes Bild. Einerseits befassen sich 58% der Unternehmen regelmässig mit potenziellen Krisen und Störungen, weitere 11% sogar sehr intensiv (Abbildung 8). Vorausschau ist damit vielerorts Teil des Führungsalltags.

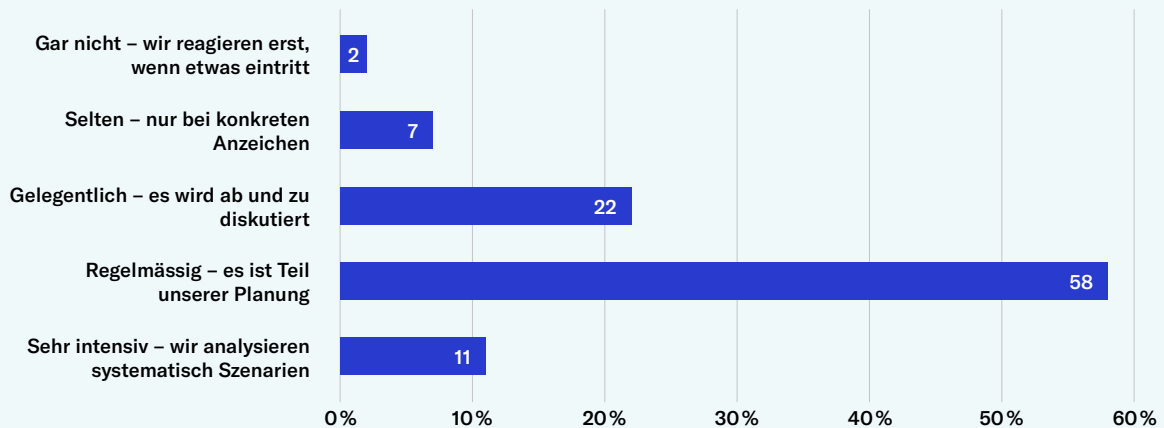


Abbildung 8: Strategisch-finanzielle Resilienz – Befassung mit potenziellen Krisen

Andererseits zeigt sich, dass nicht alle Unternehmen über ausreichende finanzielle Reserven verfügen oder schnell genug grundlegende Anpassungen vornehmen können, um starke Schocks ohne Reibungsverluste abzufedern. Bei einem unerwarteten Umsatzrückgang von 20 bis 30% über einen Zeitraum von sechs Monaten zeigt sich ein insgesamt angespanntes Bild. Für die Mehrheit der befragten Unternehmen wäre ein solcher Einbruch zwar herausfordernd, aber aus eigener Kraft machbar. Für 13% wäre ein solcher Umsatzrückgang sehr schwierig zu überbrücken, und 5% stufen ihn sogar als existenzbedrohend ein. Nur 16% halten ein solches Szenario für gut zu bewältigen, und 9% sehen darin sogar kein grösseres Problem (Abbildung 9).

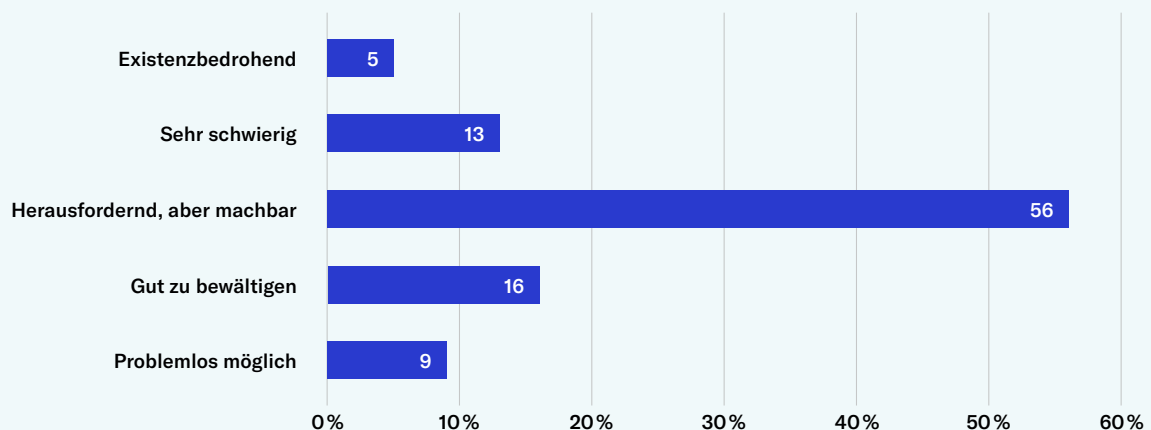


Abbildung 9: Strategisch-finanzielle Resilienz – finanzielle Widerstandskraft bei Umsatzrückgang

Noch deutlicher werden die Grenzen bei der strategischen Agilität. 43% der Unternehmen würden für eine grundlegende Anpassung ihres Geschäftsmodells mindestens ein Jahr benötigen, nur 27% trauen sich dies innerhalb von sechs Monaten zu (Abbildung 10). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der konkreten Reaktionsgeschwindigkeit auf die letzte grössere Marktveränderung: Sie ist einer der stärksten Indikatoren dafür, ob ein Unternehmen zur strategisch verletzlichen Gruppe gehört.

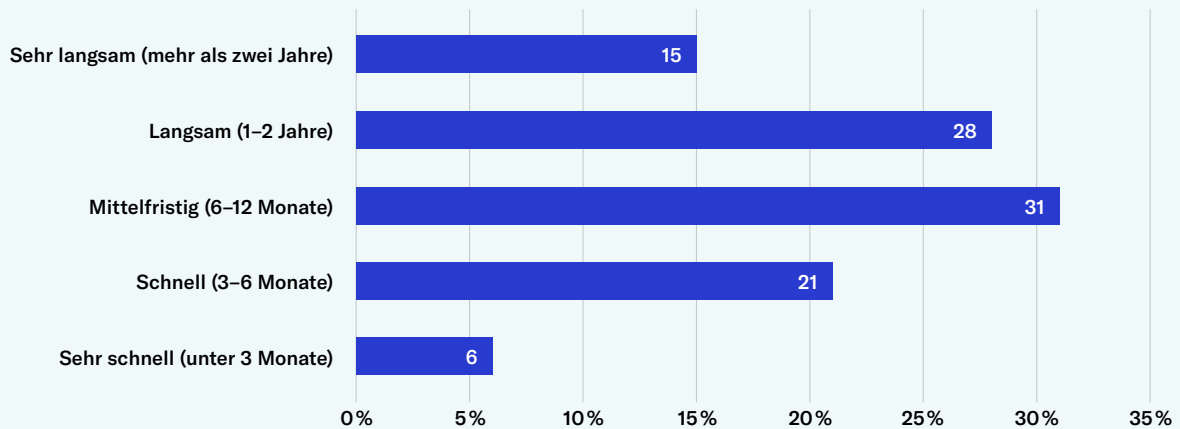


Abbildung 10: Strategisch-finanzielle Resilienz – strategische Agilität

Stabile Werte bei der operativ-kulturellen Resilienz

Im operativen Alltag zeigt sich ein insgesamt robustes Bild. In der letzten grösseren Krisensituation beschreiben 49% der Unternehmen ihre Entscheidungen als pragmatisch und intuitiv, 43% als strukturiert und faktenbasiert. Nur knapp 9% berichten von zögerlichen oder unkoordinierten Reaktionen. Unter Druck bleibt die Mehrheit also handlungsfähig.

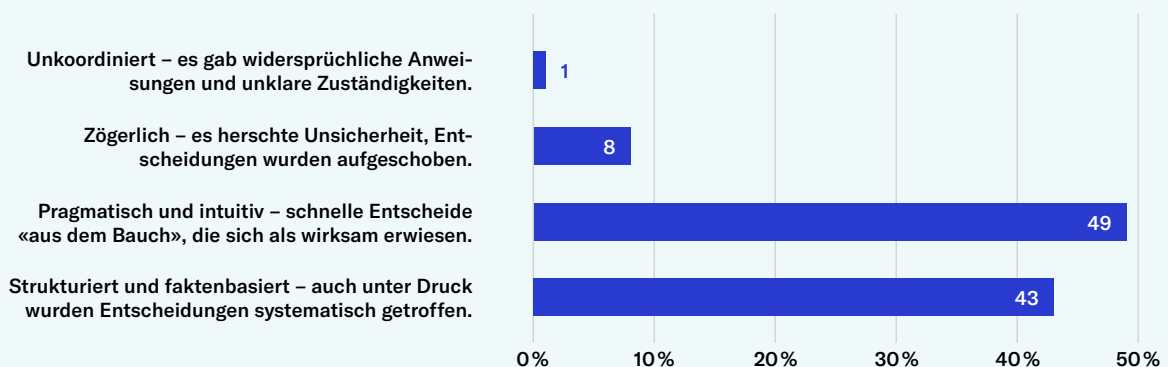


Abbildung 11: Operativ-kulturelle Resilienz – Entscheidungsfähigkeit unter Druck

Bemerkenswert ist zudem, dass das Tagesgeschäft strategische Themen nicht flächendeckend verdrängt. 48% widersprechen der Aussage, in den letzten zwei Jahren seien Innovation oder Marktentwicklung zu kurz gekommen (Abbildung 12). Zugleich signalisiert rund ein Viertel Zustimmung. Resilienz ist deshalb nicht nur eine Frage akuter Krisenbewältigung, sondern auch der Fähigkeit, unter Druck Reflexions- und Entwicklungsräume offenzuhalten.

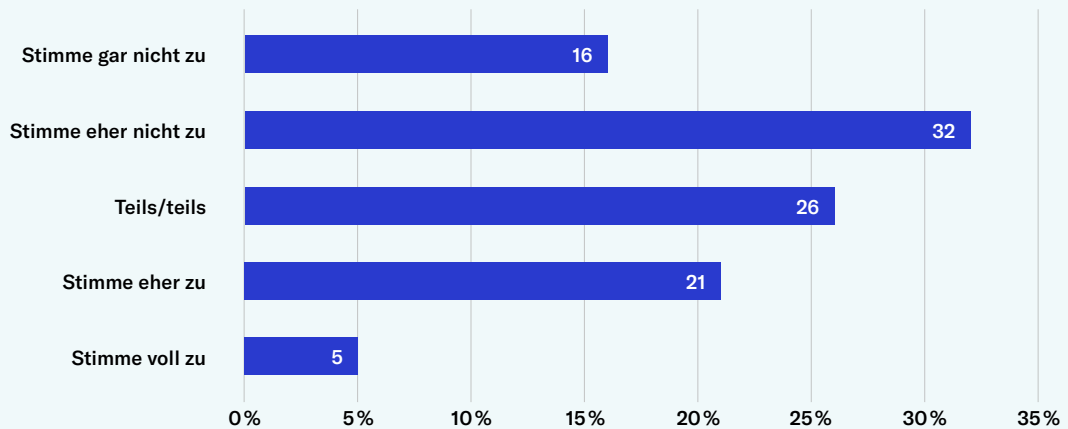


Abbildung 12: Operativ-kulturelle Resilienz – Tagesgeschäft vs. Strategie

Besonders stark ausgeprägt ist die kulturelle Dimension. Eine deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen stimmt der Aussage zu, dass in Belastungssituationen auch ausserhalb formaler Zuständigkeiten gemeinsam nach Lösungen gesucht wird (Abbildung 13). Die hohe Zustimmung verweist auf eine ausgeprägte Bereitschaft, bereichsübergreifend Verantwortung mitzutragen, was ein zentrales Merkmal gelebter organisationaler Resilienz darstellt.

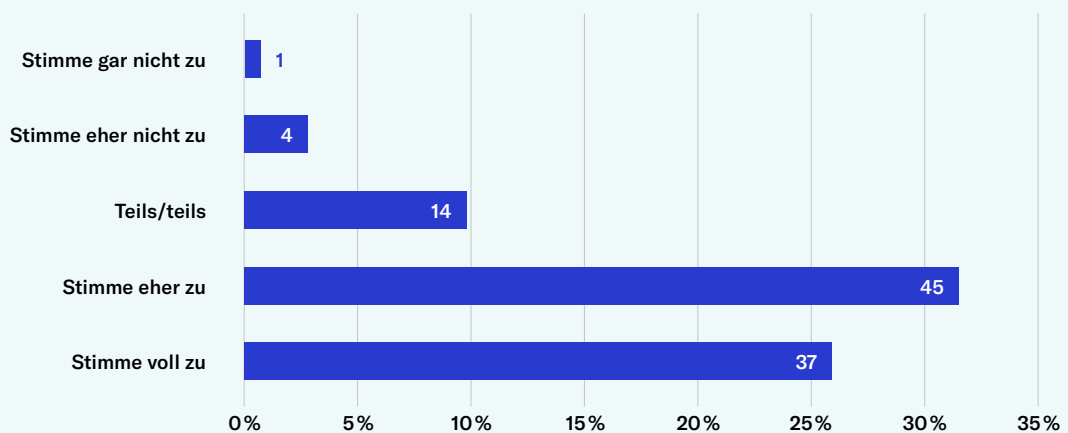


Abbildung 13: Operativ-kulturelle Resilienz – bereichsübergreifende Zusammenarbeit unter Druck

Die Prozessflexibilität liegt insgesamt im soliden Mittelfeld. Fast die Hälfte der Unternehmen beurteilt ihre Kernprozesse als flexibel oder sehr flexibel (49%), weitere 37% als mittelmässig flexibel (Abbildung 14). Damit verfügen viele Schweizer Unternehmen über operative Anpassungsspielräume, wenngleich nicht alle Prozesse bereits modular und schnell skalierbar sind.

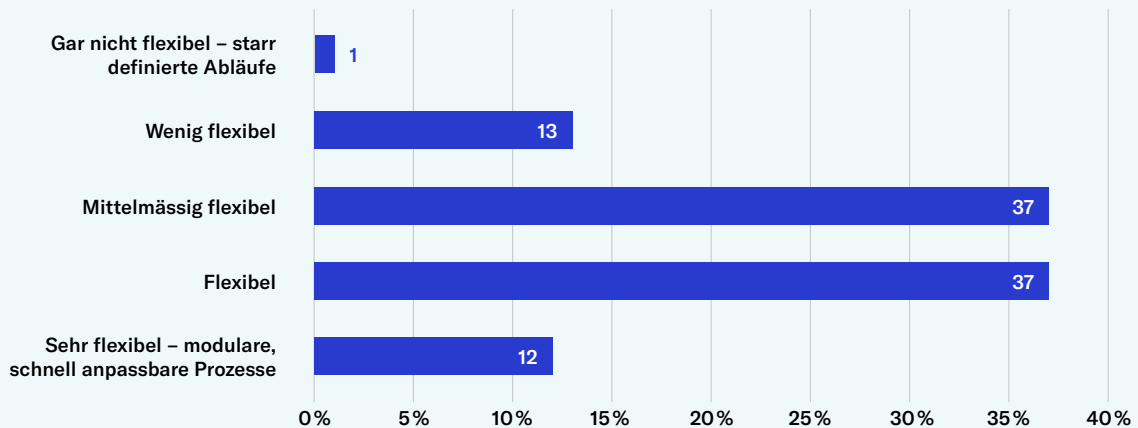


Abbildung 14: Operativ-kulturelle Resilienz – Prozessflexibilität

Abhängigkeiten bleiben der Schwachpunkt der Beziehungsresilienz

In der Beziehungsresilienz zeigt sich eine anspruchsvolle Ausgangslage. 35% der Unternehmen berichten von einer hohen oder sehr hohen Abhängigkeit von einzelnen schwer ersetzbaren Kunden oder Lieferanten; weitere 39% sehen mittlere Abhängigkeiten (Abbildung 15). Diversifikation bleibt damit ein wichtiges Thema für die Krisenfestigkeit vieler Geschäftsmodelle.

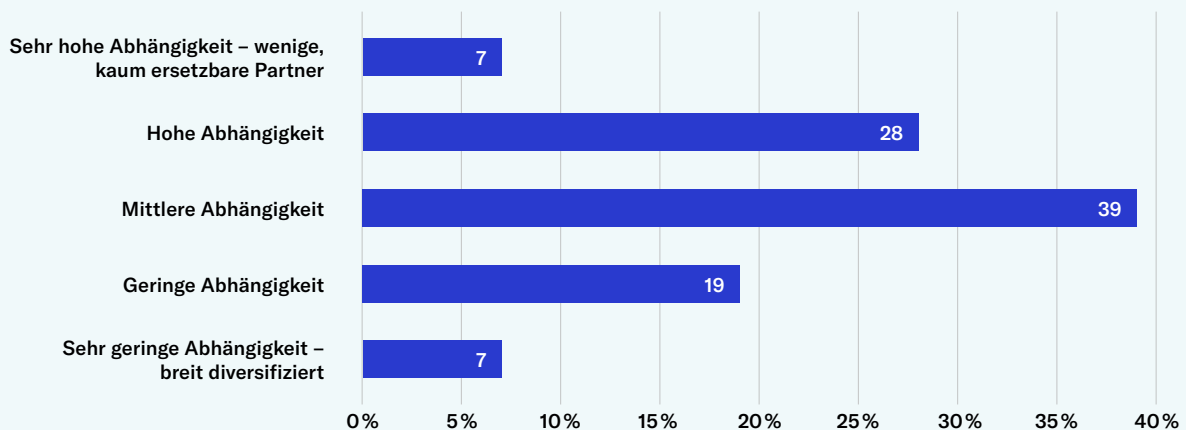


Abbildung 15: Beziehungs- und Lernresilienz – Abhängigkeiten von Kunden und Lieferanten

Gleichzeitig zeigt sich die Lernresilienz stark ausgeprägt. 64% der befragten Unternehmen geben an, nach Krisen häufig oder systematisch Ursachen zu analysieren und daraus Massnahmen für die Zukunft abzuleiten (Abbildung 16).

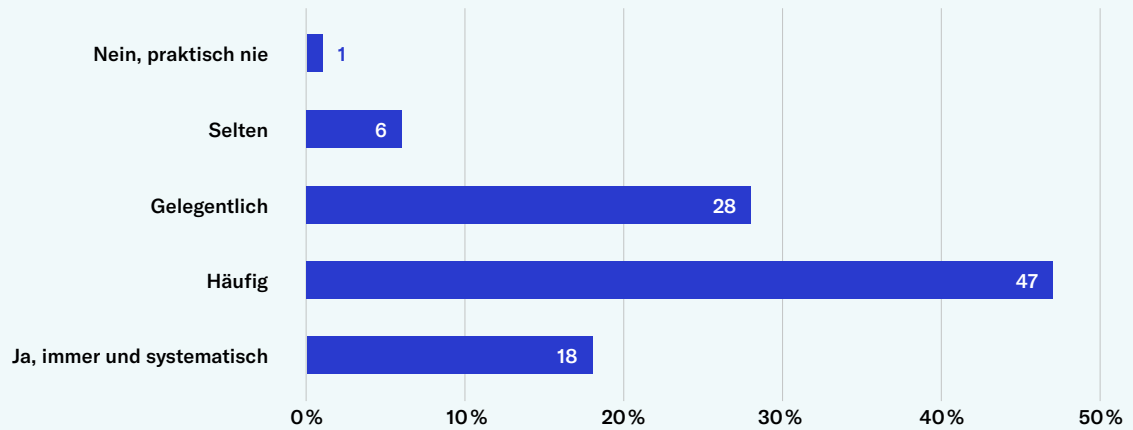


Abbildung 16: Beziehungs- und Lernresilienz – Lernen aus Krisen

Auch beim Umgang mit KI und Digitalisierung überwiegt eine proaktive Haltung. 52% experimentieren bereits in einzelnen Bereichen, weitere 35% investieren gezielt in Technologien und Kompetenzen (Abbildung 17). Die digitale Transformation wird damit vor allem als Hebel für Zukunftsfähigkeit verstanden und deutlich seltener als primäres Risiko.

Auffällig ist allerdings ein blinder Fleck bei der Frage, was die Befragten für ihre Resilienz als wichtig erachten: Während 87% der Befragten starke Kunden- und Lieferantenbeziehungen als wichtig für ihre Krisenfestigkeit beurteilen, halten nur 39% wirksame Governance-Strukturen für ein zentrales Resilienz-element – die grösste Asymmetrie in der gesamten Wichtigkeitsbatterie. Für Schweizer KMU heisst Resilienz primär Cashflow und stabile Geschäftsbeziehungen, deutlich seltener strukturelle Governance.

Eine zweite Lücke betrifft die analytische Basis strategischer Entscheidungen. Während 87% der Befragten KI proaktiv angehen, geben nur 27% an, Daten systematisch für strategische Entscheidungen zu nutzen. 55% greifen punktuell auf Daten zurück, 18% verlassen sich vorwiegend auf Erfahrung und Intuition. Tech-Adoption läuft damit der Reife strategischer Datennutzung voraus – ein Muster, das die strategische Trägheit aus dem vorigen Abschnitt zusätzlich erklärt: Wer keine systematische Datenbasis hat, kann das Geschäftsmodell auch nicht schnell anpassen.

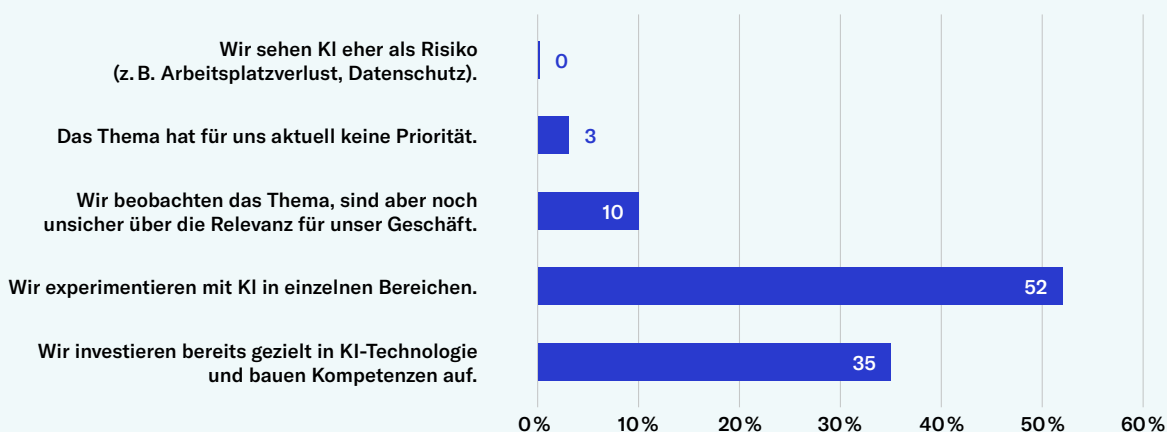


Abbildung 17: Beziehungs- und Lernresilienz – Umgang mit KI und Digitalisierung

Wie Unternehmen ihre grössten Brüche bewältigt haben

Auf die Frage nach der wichtigsten Massnahme zur Bewältigung des grössten Bruchs der vergangenen Jahre zeigt sich ein breites, aber konsistentes Bild. Viele Unternehmen verweisen nicht auf eine einzelne technische Lösung, sondern auf eine Kombination aus Haltung, Anpassungsfähigkeit und Führung. Besonders häufig genannt werden Resilienz, Pragmatismus und Durchhaltewillen – also die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, die Lage nüchtern zu reflektieren und handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig spielten strategische Antworten wie Diversifikation, Transformation des Geschäftsmodells, Kostenoptimierung oder die Erschliessung neuer Märkte eine wichtige Rolle. Entscheidend war zudem operative Beweglichkeit: Schnelle Entscheidungen, flexible Umstellungen und konsequentes Handeln halfen, Brüche abzufedern. Als vierte zentrale Dimension tritt die Unternehmenskultur hervor. Vertrauen, Transparenz, offene Kommunikation und ein starker Team-Effort wurden von den Befragten als wesentliche Faktoren beschrieben, um Krisen gemeinsam zu bewältigen. Resilienz erscheint damit weniger als abstraktes Schlagwort, sondern als Zusammenspiel von strategischer Klarheit, finanzieller Disziplin, operativer Agilität und kultureller Stärke.

«Die Komplexität für die Unternehmer, auf alle Anfragen aus der Verwaltung antworten zu müssen, wird von Jahr zu Jahr schlimmer. Das führt dazu, dass ich immer mehr Fragen beantworten muss, die der Staat, der Kanton mir stellt, um unser Geschäft weiterführen zu können, statt mich auf das Geschäft und die Strategie konzentrieren zu können. Ich möchte die Behörden bitten, den Unternehmern mehr Vertrauen zu schenken und die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit wir wirklich unternehmerisch tätig sein und Wohlstand schaffen können.»

«Unbreakable bedeutet für mich, auch unter Druck kohärent zu bleiben, auch in sehr schwierigen Momenten schnell Entscheidungen zu treffen, aber auf eine klare und integre Weise, und niemals die eigenen Werte aus den Augen zu verlieren.»

Patrizia Cattaneo Moresi, Co-Founder & Board Member, Arvi SA

Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse des NZZ-KMU-Barometers 2026 zeichnen ein eingetrübtes Bild der Schweizer KMU-Landschaft. Der Barometer-Index erreicht mit $-7,3$ den tiefsten Stand seit Beginn der Erhebung. Treiber sind die internationalen Spannungen, allen voran die handelspolitischen Umwälzungen in den USA. Bemerkenswert ist nicht nur die Tiefe des Einbruchs, sondern auch die Breite: Bei der Mehrheit der abgefragten Bereiche erwarten die KMU eine Verschlechterung.

Die Entwicklung über sechs Erhebungsjahre legt eine psychologische Lesart nahe. Die Zuversicht in die eigene Stärke ist nicht abrupt eingebrochen, sondern hat sich seit 2021 stufenweise abgeschliffen – von $+32$ Indexpunkten auf nun $+11$. Das ist kein V-förmiger Schock, sondern eine schleichende Anpassung: Schweizer KMU verhalten sich wie Bambus – sie biegen sich unter dem Druck, brechen aber nicht. Wenn das Druckniveau jedoch dauerhaft hoch bleibt, droht aus elastischer Resilienz eine Form leiser Resignation zu werden. Genau hier liegt die Mahnung, die der diesjährige Tiefpunkt mit sich bringt.

Die geopolitische Instabilität, die Sorge um Währungssituation und Lieferkettenverlässlichkeit sowie ein als zunehmend belastend empfundenes regulatorisches Umfeld verstärken die Skepsis. Selbst die Indikatoren zur eigenen Stärke und Wettbewerbsfähigkeit, die im positiven Bereich bleiben, zeigen einen klar rückläufigen Trend. Einzig die Technologie wird mehrheitlich als Hebel für die Zukunftsfähigkeit begriffen – allerdings ist sie für 16% der Befragten zugleich die grösste Sorge. Diese Doppelrolle prägt das Bild: Die Schweizer KMU navigieren zwischen Hoffnung auf technologische Erneuerung und Furcht vor ihrem disruptiven Potenzial.

Der mittelfristige Ausblick bleibt geprägt von Unsicherheit. Vieles hängt davon ab, wie sich die internationalen Beziehungen – insbesondere zu den USA – entwickeln. Entscheidend wird sein, wie gut die Schweizer KMU sich auf die neuen globalen Rahmenbedingungen einstellen. Das Selbstbewusstsein dazu ist vorhanden: 55% halten ihr Unternehmen für solide bis sehr stark resilient. Die Frage ist, ob dieses Selbstbild zutrifft. Der Rückblick auf die Vorjahresprognosen mahnt zur Vorsicht.

Die Detailanalyse zeigt eine charakteristische Asymmetrie. Die operative Handlungsfähigkeit unter Druck und die solidarische Unternehmenskultur der Schweizer KMU sind stark ausgeprägt. Die strategische Agilität hingegen fällt deutlich ab: Nur 27% trauen sich zu, ihr Geschäftsmodell innerhalb von sechs Monaten grundlegend anzupassen; Diversifikation bei Lieferanten und Kunden bleibt eine ungelöste Herausforderung. Unbreakable sind die Schweizer KMU dort, wo es um Krisenhandwerk geht. Unsicher wirken sie dort, wo es um strategische Erneuerung geht. Die Bewährungsprobe der kommenden Jahre liegt in dieser zweiten Dimension.