

WELT IM WANDEL

16.11.2026

Geopolitische Spannungen und Handelskonflikte prägen die Weltwirtschaft. Wir fragen Rahul Sahgal, CEO Swiss-American Chamber of Commerce, und Kurt Haerri, Mitglied Advisory Board Swiss Chinese Chamber of Commerce, wie sich Schweizer Unternehmen in einer wandelnden Weltwirtschaft behaupten können.

Die Rivalität zwischen den USA und China prägt die Weltwirtschaft zunehmend. Was ändert sich für Schweizer Unternehmen dadurch?

Rahul Sahgal: Geopolitik ist zu einem festen Teil der Unternehmensstrategie geworden. Früher konnte man sich darauf verlassen, dort zu produzieren, wo es am effizientesten ist, und von dort aus die ganze Welt zu beliefern. Heute zählen neben Kosten und Qualität auch Fragen wie: Wo ist meine Lieferkette verwundbar? Welche Exportkontrollen und Sanktionsregimes betreffen meine Produkte? Wie widerstandsfähig bin ich, wenn sich die Handelspolitik kurzfristig ändert? Wichtig ist aber auch: Der Welthandel nimmt deswegen nicht ab. Er ist 2025 um 4,6 Prozent gewachsen. Er wird nicht kleiner, sondern regionaler und komplexer. Wer Compliance, Transparenz in der Lieferkette und Redundanzen ernst nimmt, kann sich daraus einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Kurt Haerri: Schweizer Unternehmen sind nicht so sehr direkt betroffen von der zunehmenden Rivalität der beiden Blöcke. Indirekt jedoch schon, wenn die zunehmende Überlegenheit Chinas im Handel mit den USA beschleunigt zu generellen Einfuhrzöllen in den USA führt, die dann sehr wohl einen starken Einfluss auf die Schweizer Exporte in die USA hat.

Die USA setzen auf «America First», Reindustrialisierung und lokale Wertschöpfung. China verfolgt eine Politik der technologischen Eigenständigkeit und fördert seine Unternehmen. Wie können Schweizer Unternehmen in beiden Märkten erfolgreich sein?

Haerri: Zuerst muss man klar festhalten, dass wir im Westen vom Chinahandel stark profitiert haben. Wir haben mit vielen Produkten grosse Handelsgewinne erzielt und die Kaufkraft unserer Konsumenten markant erhöht.

Die grösste Veränderung der letzten Jahren ist, dass in vielen Branchen chinesische Unternehmen betreffend Technologie mittlerweile auf Augenhöhe oder gar voraus sind. In China tätige Unternehmen profitieren von den Skaleneffekten des grossen Binnenmarkts und der Exporte in den globalen Süden. Hinzu kommen vorteilhafte Einkaufsbedingungen, die China mit strategischem Geschick in Afrika erreicht hat. Das sieht man insbesondere bei den Batterien.

Sahgal: Viele grössere Schweizer Firmen machen es bereits vor und produzieren in China für China, in den USA für die USA und von der Schweiz aus für den Rest der Welt. Damit sind sie in beiden Märkten als lokale Akteure glaubwürdig und weniger anfällig für Zölle oder politische Spannungen.

Für die USA heisst das konkret: Nähe zum Kunden ist wichtiger denn je. Das kann ein starker Vertriebspartner sein, eine lokale Endmontage, eine eigene Produktion vor Ort oder ein Exportmodell aus der Schweiz. Dank des wirtschaftlichen Wachstums in den USA bauen viele Schweizer Unternehmen ihren Export und/oder ihre Präsenz in den USA aus. Davon können auch kleine Firmen profitieren, als Zulieferer, Partner oder mit einer eigenen Präsenz vor Ort. Wer heute die Nähe zu seinen Kunden in den USA sucht, wächst mit ihnen mit.

Die Voraussetzungen sind gut. Die US-Wirtschaft wächst, die Energiekosten sind tief, die Bürokratie wird abgebaut und die Besteuerung ist attraktiv. Schweizer Qualität, Präzision und Verlässlichkeit sind in den USA sehr gefragt. Wer zudem eine transparente, gut dokumentierte Lieferkette vorweisen kann, ist im Vorteil, gerade weil die USA je nach Produkt genau hinschauen, woher Komponenten und Technologien stammen.



Rahul Sahgal (links) und Kurt Haerri (rechts) im Interview

China ist nicht mehr nur Absatz- und Produktionsmarkt, sondern technologischer Wettbewerber. Die USA erwarten von Unternehmen zunehmend lokale Investitionen. Müssen Schweizer Firmen ihre bisher global ausgerichteten Geschäftsmodelle stärker regionalisieren?

Sahgal: Wie stark ein Unternehmen regionalisieren muss, hängt von seinen Produkten ab. Wer sicherheitskritische Güter herstellt, beispielsweise im Rüstungs- oder Hochtechnologiebereich, steht unter grösserem Druck. Dort wird zunehmend eine klare Separierung verlangt, und die Exportkontrollen werden strenger. Für viele andere reicht es, die Lieferkette robuster aufzustellen und gezielt Redundanzen einzubauen.

Für KMU heisst Regionalisierung nicht zwingend eigene Standorte. Sie können als Zulieferer, Partner oder über Kooperationen am Wachstum ihrer Kunden in den USA teilhaben.

Haerri: Die Antwort hier ist ganz klar Ja. Unternehmen sind vermehrt angehalten, lokal zu produzieren was lokal vermarktet wird. Es gibt immer wieder hiesige Unternehmen, die versuchen die Herausforderung der tarifären Handelshemmnisse auszuhalten und hoffen auf Freihandel. Sie wären jedoch besser beraten, wenn sie hinsichtlich Lokalisierung sofort und entschlossen handeln würden. Mit China haben wir zum Glück eine stabile Situation aufgrund des erneuerten Freihandelsabkommens, aber die Integration in die äusserst kompetitiven chinesischen Lieferketten kann aus der Schweiz trotzdem kaum realisiert werden.

Die Schweiz gehört keinem grossen Machtblock an, ist aber eng mit dem europäischen Markt verbunden. Ist das in der neuen Weltordnung eine Stärke oder wird es zunehmend zum Nachteil?

Haerri: Eine in sich gestärkte, wettbewerbsfähige Volkswirtschaft ist weniger abhängig von den grossen Machtblöcken, sofern der Marktzutritt gewährleistet ist. Wir müssen zwei wichtige Hausaufgaben lösen: Erstens durch Handelsabkommen den Marktzutritt sicherstellen und zweitens durch Bildung und Innovation die Technologie-Führerschaft halten. Das Image der Schweiz, die Swissness, geniesst global einen herausragend guten Ruf. Dies müssen wir noch stärker in unsere Value-Propositions einbauen.

Sahgal: Die Schweiz ist eine verlässliche, offene Partnerin, die mit allen Seiten Handel treibt. Wir haben ein Freihandelsabkommen mit China, ein Abkommen, das die USA selbst erst anstreben. Gleichzeitig sind die USA unser wichtigster Einzelmarkt, und diese Beziehung ist tief verankert. Auch mit der EU ist die Schweiz über bilaterale Abkommen in wichtigen Bereichen eng in den europäischen Binnenmarkt eingebunden.

Die Schweiz hat zudem gezeigt, dass sie konstruktiv verhandeln kann. Die Abkommen mit Indien und Indonesien sowie die Fortschritte bei Mercosur und dem Vereinigten Königreich sind gute Beispiele dafür, so wie auch die Absichtserklärung vom November 2025 mit den USA.

Diese Stärke ist aber nicht selbstverständlich. Als kleine, offene Volkswirtschaft sind wir auf stabile und geregelte Beziehungen zu allen grossen Partnern angewiesen: zu den USA, zur EU und zu Asien. Unabhängigkeit funktioniert nur, wenn wir sie mit aktiver Wirtschaftsdiplomatie und gutem Marktzugang verbinden. Wer keinem Block angehört, muss umso mehr in seine Partnerschaften investieren.

Welche strategische Entscheidung würden Sie als CEO eines international tätigen Schweizer KMU heute treffen, um das Unternehmen für die nächsten Jahre aufzustellen?

Haerri: Ich würde global die wichtigsten und erfolgreichsten Mitbewerber ermitteln und die Fragen beantworten, was denn genau diese Unternehmen derart erfolgreich macht und was wir von diesen Unternehmen lernen können. Dann muss man die Möglichkeit prüfen, ob unsere und deren Stärken komplementär sind und ob eine strategische Partnerschaft für beide Seiten gewinnbringend umgesetzt werden kann.

Sahgal: Ich würde meine US-Strategie aktiv gestalten. Die USA sind die grösste Volkswirtschaft der Welt und werden es auf absehbare Zeit auch bleiben. Derzeit sind sie der Wachstumsmarkt schlechthin für Schweizer

Firmen. Ich würde mich deshalb heute bewusst entscheiden, wie ich meinen Kunden dort am besten nahe bin.

Es gibt nicht den einen richtigen Weg. Für gewisse Produkte könnte Indien oder Nordafrika der richtige Markt sein. Entscheidend ist, die Wahl bewusst zu treffen, bevor der Markt sie einem abnimmt. Gleichzeitig würde ich die eigene Lieferkette transparent und widerstandsfähig machen. Diese beiden Schritte zusammen stellen ein Unternehmen für die nächsten zehn Jahre gut auf.

Rahul Sahgal und Kurt Haerri haben uns Mitte November weitere Insights an unserem Fachkongress «Radar Aussenwirtschaft» gegeben. Verpasst? Dann merken Sie sich heute schon die nächste Ausgabe von «Radar Aussenwirtschaft» vom 9. November 2027 vor.

zurück zur Übersicht