

Retail Outlook 2026

Die Studienautoren von
FUHRER & HOTZ
wünschen Ihnen viel Spaß
bei der Lektüre!

Resilienz im Schweizer Detailhandel



UBS Retail Outlook 2026

Bitte beachten Sie die wichtigen rechtlichen Informationen am Ende der Publikation.

Autoren

Meret Mügeli, UBS AG
Martin Hotz, Fuhrer & Hotz

Redaktion

Christine Mumenthaler
Agnes Zavala

Redaktionsschluss

10. Dezember 2025

Design

CIO Content Design

Titelbild

Getty Images

Sprachen

Deutsch, Französisch

Kontakt

ubs-cio-wm@ubs.com

Diese Studie entstand aus einer Zusammenarbeit des Beratungsunternehmens Fuhrer & Hotz und den Ökonominnen und Ökonomen von UBS.

Inhalt

5 Rückblick 2025

5 Turbulenzen im Aussenhandel, Stabilität im Detailhandel

8 Fokus – Resilienz im Detailhandel

8 Detailhandel trotzt getrübter Stimmung

13 Handel und Industrie müssen näher zusammenrücken
(Autoren: Fuhrer & Hotz)

17 Ausblick 2026

17 Schwächeres Konsumwachstum im Jahr 2026

19 Umfrageresultate

19 Rückblick 2025 (Autoren: Fuhrer & Hotz)

21 Planung 2026 (Autoren: Fuhrer & Hotz)

Vorwort

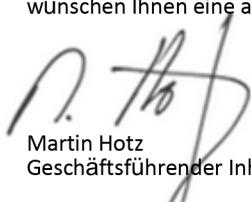
Liebe Leserinnen und Leser

Als exklusiver Studienpartner der UBS dürfen wir Ihnen die aktuelle Ausgabe des viel beachteten Gemeinschaftswerks «Retail Outlook» präsentieren. Wir freuen uns, Ihnen mit den Ausführungen, welche wie gewohnt in enger Zusammenarbeit mit den Ökonominnen und Ökonomen der UBS entstanden sind, wiederum Orientierung zu geben in einem Markt, der sich rasant verändert und gleichzeitig bemerkenswert widerstandsfähig bleibt.

Zusätzlich zur traditionellen Bottom Up-Umfrage richten wir diesmal angesichts der weiter nachlassenden Kooperationsqualität zwischen Handel und Industrie in unserem Beitrag für das Fokus-Kapitel «Resilienz im Detailhandel» **ab Seite 13** einen vertieften Blick auf diesen herausfordernden Brennpunkt. Die gute Nachricht vorweg: Die laufende Brancheninitiative «Kooperationsradar Schweiz», aus der wir im Folgenden auszugsweise berichten, zeigt klar, dass bei Marktpartnern das Interesse und die Bereitschaft zur Stärkung der Kooperation grundsätzlich vorhanden sind. Gleichzeitig verdeutlichen die zahlreichen Interviews, die wir mit Branchenvertreterinnen und Branchenvertretern aus unterschiedlichen Funktionen und Führungsstufen durchgeführt haben, dass bis zur konsequenten Nutzung der Chancen und deren Überführung in messbare Resultate noch ein weiter Weg vor uns liegt.



Wir freuen uns, gemeinsam mit Ihnen die Zukunft der Branche aktiv mitzugestalten, Sie mit unserer über 30-jährigen Beratungskompetenz partnerschaftlich zu begleiten und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.



Martin Hotz
Geschäftsführender Inhaber



BERATUNG UND
ANALYSE



SHOPPER- UND
CONSUMER-
RESEARCH



POS-ERHEBUNGEN
UND VERHALTENS-
FORSCHUNG

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Der Schweizer Detailhandel muss sich in einem anspruchsvollen Umfeld behaupten. Globale Unsicherheiten – vom Handels- und Zolldisput bis hin zu geopolitischen Spannungen – prägen auch hierzulande die Wirtschaftsentwicklung. Die Konsumentenstimmung bleibt nach wie vor gedämpft und bereitet den Detailhändlern Sorgen. Hinzu kommen die Preissensibilität der Kunden sowie der Konkurrenzdruck aus dem Ausland.

Trotz dieser Gegenwinde zeigt sich der Schweizer Detailhandel robust und konnte im vergangenen Jahr erneut ein Umsatzplus verzeichnen. Auch für 2026 blickt die Branche mehrheitlich zuversichtlich nach vorne, wie die von Fuhrer & Hotz jährlich bei Entscheidungsträgern im Detailhandel durchgeführte Umfrage zeigt.

Vor diesem Hintergrund widmen wir uns im diesjährigen Fokusteil dem Spannungsfeld zwischen den aktuellen Herausforderungen im Detailhandel und seiner dennoch stabilen Entwicklung. Zum einen analysieren wir die Diskrepanz zwischen der Konsumentenstimmung und den Detailhandelsumsätzen – ein Phänomen, das sich nicht nur in der Schweiz zeigt. Zum anderen zeigen wir auf, wie der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Handelsunternehmen in diesem herausfordernden Umfeld sichergestellt werden kann. In unseren Augen besonders wichtig ist hierbei die Kooperation zwischen Handel und Industrie. Diese hat einen nachweislichen ökonomischen Nutzen, allerdings muss dieser Balanceakt zuerst gelingen. Wir beleuchten die operative Realität in der Schweiz und zeigen, wo Potenzial vorhanden ist und welche Werkzeuge für eine Kooperation sich aus der Praxis ableiten lassen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende und anregende Lektüre.



Hannes Weibel
Head Corporate & Real Estate Zurich

Turbulenzen im Aussenhandel, Stabilität im Detailhandel

Trotz eines schwierigen geopolitischen Umfeldes konnte der Schweizer Detailhandel 2025 sowohl ein nominales als auch reales Umsatzwachstum verzeichnen. Die Nachfrage der Konsumenten wurde dabei vor allem durch die gestiegenen Reallöhne gestützt.

Meret Mügeli

Die nominalen Umsätze im Schweizer Detailhandel sind gemäss UBS-Schätzungen im Jahr 2025 um 1 Prozent gestiegen. Real betrachtet resultierte ein Wachstum von 1,8 Prozent. Die Preise im Detailhandel gingen weiter zurück und lagen im Schnitt 0,8 Prozent tiefer als im Jahr zuvor. Damit dürfte der Detailhandel als Ganzes ein stärkeres Wachstum als im Jahr 2024 verzeichnet haben (Abbildung 1).

US-Zölle prägten 2025 die Schweizer Wirtschaft

Das Jahr 2025 war von einem schwierigen (geo-)politischen Umfeld geprägt – insbesondere durch die von der neuen US-Regierung verhängten Zölle. Diese führten im Jahresverlauf zu starken Schwankungen bei den Exporten, da Unternehmen im Vorfeld versuchten, die erwarteten Zölle zu

umgehen. Diese Vorzieheffekte verzerrten im Jahresverlauf das Wirtschaftswachstum. Insgesamt dürfte die Schweizer Wirtschaft 2025 um Sportevents bereinigt um rund 1,4 Prozent gewachsen sein.

Robuster Konsum dank Reallohnernhöhungen

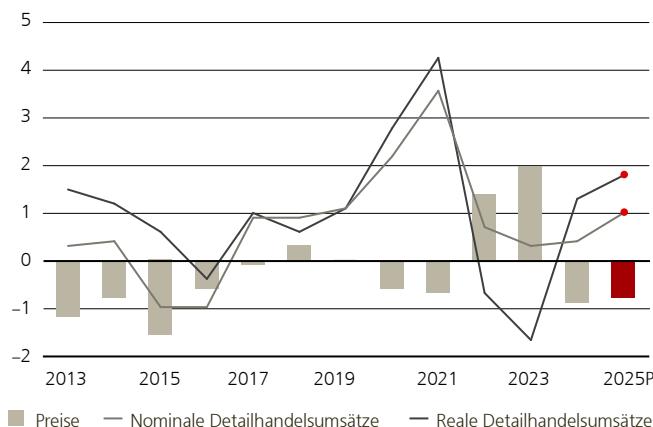
Während das aussenwirtschaftliche Umfeld schwierig war, erwies sich der Konsum als Pfeiler der Wirtschaft und trug zur Stabilität im Detailhandel bei.

Gestützt wurde der Konsum insbesondere von Reallohnernhöhungen. Gemäss der UBS-Lohnumfrage gewährten Unternehmen im Jahr 2025 Lohnhöhungen von rund 1,4 Prozent. Gleichzeitig fiel die Inflation vor allem wegen sinkenden

Abbildung 1

2025 erneutes Umsatzwachstum im Schweizer Detailhandel

Nominale und reale Detailhandelsumsätze sowie Detailhandelspreise, Vorjahresvergleich in Prozent, UBS-Prognose für 2025

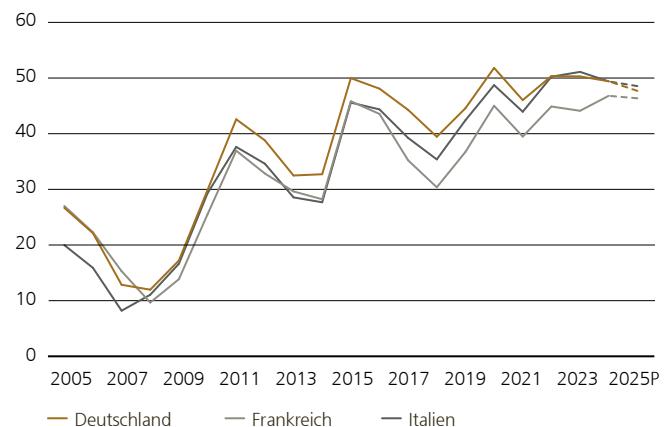


Quelle: BFS, GfK, UBS

Abbildung 2

Keine Zunahme des Preisnachteils

Schweizer Preisaufschlag für einen durchschnittlichen im jeweiligen Land erworbenen Warenkorb, in Prozent, UBS-Prognose für 2025



Quelle: BFS, Eurostat, UBS

Energiepreisen im Jahresschnitt von 1,1 Prozent im Jahr 2024 auf 0,2 Prozent 2025. Entsprechend resultierte ein überdurchschnittlicher Reallohnanstieg von 1,2 Prozent, was sich positiv auf die Kaufkraft der Konsumenten auswirkte. Belastet wurde diese hingegen durch die nicht im Landesindex der Konsumentenpreise enthaltenen Krankenkassenprämien, die 2025 um 5,7 Prozent anstiegen. Diese Prämienerhöhung dürfte das Wachstum des durchschnittlich verfügbaren Einkommens um 0,3 Prozentpunkte geschmälert haben.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Konsumentenentwicklung ist die Lage am Arbeitsmarkt, die dem Konsum in den vergangenen Jahren Unterstützung bot. Der Arbeitsmarkt hat jedoch an Dynamik verloren und schwächte sich im vergangenen Jahr weiter ab. Die Arbeitslosenquote stieg in der Folge im Jahresschnitt auf 2,9 Prozent. Eine spürbare Belastung des Konsums blieb allerdings bislang aus, da dieser Wert dem langjährigen Durchschnitt entspricht.

Einkaufstourismus verlor leicht an Attraktivität

Im angrenzenden Ausland wurde die Kaufkraft von Schweizern zudem durch die Aufwertung des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro unterstützt. Der EURCHF-Wechselkurs notierte zwischen Januar und November 2025 durchschnittlich 2 Prozent tiefer als in der Vorjahresperiode. Für die relative Kaufkraft der Konsumenten zweier Länder müssen neben Währungs- auch Preisentwicklungen beobachtet werden. Diese fielen zugunsten der Schweizer Detailhändler aus, da die Konsumgüterinflation in der Schweiz tiefer lag als in den Nachbarländern. Nimmt man diese beiden Effekte von Währung und relativen Preisen zusammen, lässt sich die Attraktivität von Auslandseinkäufen bei Schweizer Konsumenten abschätzen (Abbildung 2). Diese bewegt sich seit einigen Jahren tendenziell seitwärts, was für den hiesigen Detailhandel durchaus positiv zu werten ist.

Gemischte Entwicklung im Non-Food-Bereich

Die Preise im Detailhandel waren 2025 im Vorjahresvergleich sowohl im Food/Near-Food-Bereich (-0,5 Prozent) als auch in den Non-Food-Segmenten (-1,1 Prozent) erneut rückläufig. Entsprechend fiel das nominale Umsatzwachstum in den meisten Segmenten tiefer aus als das reale. Der Food/Near-Food-Bereich wuchs gemäss UBS-Schätzungen real um 1 Prozent (nominal: +0,5 Prozent). Damit entsprach das Wachstum ungefähr dem längerfristigen Durchschnitt der letzten 15 Jahre. Das Non-Food-Segment entwickelte sich als Ganzes klar positiv (+2,6 Prozent real, +1,5 Prozent nominal). In den einzelnen Segmenten zeigte sich allerdings erneut eine heterogene Entwicklung (Abbildung 3).

Nach mehreren Jahren mit rückläufigen realen Umsätzen gelang es gewissen Segmenten, 2025 wieder ein Wachstum zu erzielen. So legte der Bereich Heimelektronik zu, unter anderem getrieben durch das Auslaufen von Windows-10-Geräten und dem damit verbundenen Ersatzbedarf. Die realen Umsätze entwickelten sich auch im Bereich Haushalt/Wohnen positiv. Angesichts der rückläufigen Preise im Vorjahresvergleich (-2,2 Prozent) resultierte nominal betrachtet in diesem Segment jedoch ein Umsatzverlust.

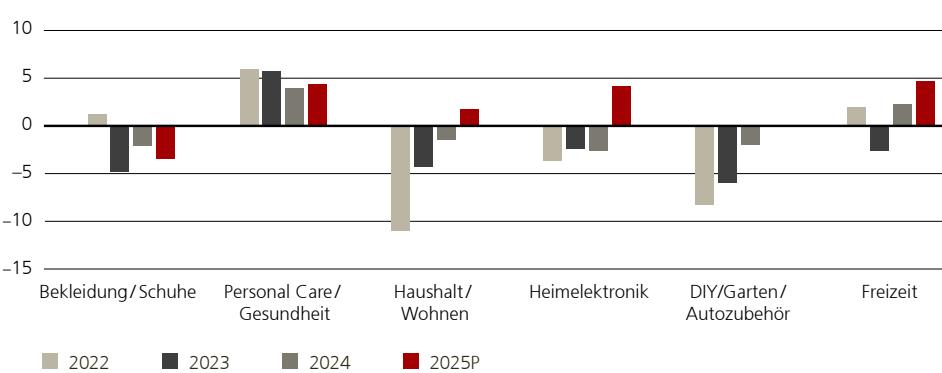
Nach wie vor positiv hervor sticht der Bereich Personal Care/Gesundheit, der wie in den Jahren zuvor auch 2025 weiterwachsen konnte. Die Nachfrage im Segment wird seit einigen Jahren von Self-Care- und Langlebigkeitstrends gestützt. Die Umsätze im Freizeitsegment zeigten sich ebenfalls deutlich positiver als im Vorjahr, nicht zuletzt dank der Nachfrage nach Sportartikeln.

Kein reales Umsatzwachstum verzeichnen konnten hingegen die Segmente DIY/Garten/Autozubehör und das im Gesamtkontext sehr bedeutende Bekleidungs- und Schuhsegment, das seit Jahren rückläufige Umsätze aufweist. Diese Warengruppen sind dem Wettbewerb von ausländischen Onlinehändlern besonders ausgesetzt, was sich negativ auf die Umsatzentwicklung auswirkt.

Abbildung 3

Gemischte Umsatzentwicklung im Non-Food-Segment

Reale Detailhandelsumsätze im Non-Food-Bereich, Vorjahresvergleich in Prozent, UBS-Prognose für 2025



Quelle: GfK, BFS, UBS

Die europäische Detailhandelsbranche aus Anlegerperspektive

Seraina Hold

Die europäischen Basiskonsumgüterkonzerne, also Hersteller von Produkten des täglichen Bedarfs, zeichnen sich durch starke Markenportfolios, globale Diversifikation und eine lange Tradition verlässlicher Ergebnisse aus. Doch die vergangenen fünf Jahre waren geprägt von aussergewöhnlichen Herausforderungen. Viele Kategorien befinden sich weiterhin in einer Umstellungsphase nach Covid-19, in der sich die Rahmenbedingungen nur langsam normalisieren.

Zusätzlich zu den Nachwirkungen der Pandemie sieht sich die Branche mit neuen strukturellen Risiken konfrontiert. Die zunehmende Verbreitung von GLP-1-Medikamenten könnte den globalen Kalorienkonsum nachhaltig beeinflussen. Gleichzeitig stehen hoch verarbeitete Lebensmittel und alkoholische Getränke verstärkt in der Kritik. Diese Faktoren belasten das Anlegervertrauen und erhöhen die Unsicherheit über die langfristige Nachfrageentwicklung.

Konsumumfeld bleibt herausfordernd

Das Konsumumfeld bleibt in vielen Regionen angespannt. In den USA zeigt sich ein gemischtes Bild: Einkommensstarke Haushalte sind weiterhin konsumfreudig, während einkommensschwächere Gruppen zunehmend unter Druck geraten und besonders stark von steigenden Lebenshaltungskosten, Zöllen und erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit betroffen sind. Letztere suchen gezielt nach günstigeren Alternativen und passen ihr Einkaufsverhalten entsprechend an. Lateinamerika, traditionell ein wichtiger Wachstumstreiber für den Sektor, zeigt derzeit ebenfalls Schwächen. In China bleibt der Immo-

biliemarkt unter Druck, was die Haushaltsvermögen und damit die Konsumlaune weiterhin belastet. Allerdings deuten einzelne Indikatoren und Unternehmenskommentare auf eine leichte Verbesserung der Konsumentenstimmung hin. In Europa zeigt sich der Konsum bislang vergleichsweise robust. Dennoch berichten einige Unternehmen von Nachfrageschwächen in bestimmten Regionen sowie steigendem Preisdruck durch den Handel.

Wachstum muss wieder erarbeitet werden

In diesem schwierigen Umfeld arbeiten die Unternehmen intensiv daran, neues Wachstum zu generieren. Die Branche kommt aus einer Phase, in der der Umsatz nahezu «automatisch» wuchs – zunächst durch pandemiebedingte Nachfrageschübe und danach durch inflationsgetriebene Preiserhöhungen. Viele Unternehmen räumen ein, in dieser Zeit einen Teil ihres «Consumer Mojos» eingebüßt zu haben: Innovationen und Markeninvestitionen wurden zurückgefahren.

Heute müssen die Unternehmen ihre Kunden wieder gezielt ansprechen. Über alle Subsegmente hinweg herrscht Konsens, dass die Nachfrage durch relevante Innovationen und gezieltes Markenmanagement neu entfacht werden muss. Dabei steht nicht die blosse Anzahl neuer Produkte im Vordergrund, sondern deren Relevanz und Differenzierung – weniger, aber dafür überzeugendere Angebote, die echte Mehrwerte für Konsumenten schaffen. In diesem anspruchsvollerem Umfeld muss Wachstum wieder aktiv erarbeitet werden.

Fokus

Resilienz im Schweizer Detailhandel

Detailhandel trotzt getrübter Stimmung

Die Konsumentenstimmung in der Schweiz hat sich vom Inflationsschock 2022 nicht erholt. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Konsumenten die eigene finanzielle Lage pessimistisch einschätzen und viele die Preise als nach wie vor als steigend wahrnehmen. Trotzdem sind die Detailhandelsumsätze robust. Der Druck auf die Detailhändler steigt allerdings.

Meret Mügeli

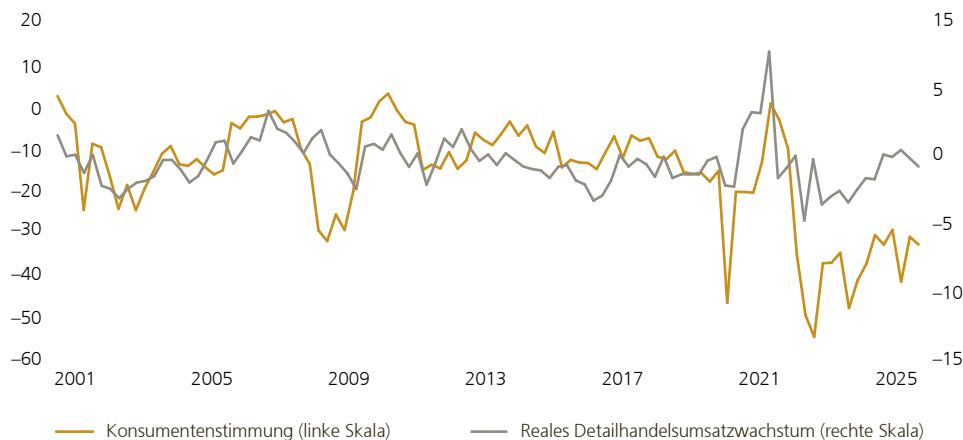
In den letzten Jahren war das globale Umfeld von erheblicher Unsicherheit geprägt. Nach dem Ende der Covid-19-Pandemie folgten der Ausbruch des Russland-Ukraine-Kriegs, eine Energiekrise, ein deutlicher Anstieg der Inflation und der Zinsen sowie im Jahr 2025 die Erhöhung der US-Zölle. Solche Ereignisse beeinflussen die Konsumenten und sollten Konsumverhalten und -neigung prägen.

Die Stimmung bei den Konsumenten wird mithilfe des Index der Konsumentenstimmung (siehe Box) gemessen. In der Konsumentenstimmung spiegeln sich die grossen Krisen der vergangenen Jahre wider, etwa die Finanzkrise oder die Covid-19-Pandemie. Nach der Pandemie zeigte sich zunächst eine Erholung, doch Mitte 2022 fiel der Index deutlich und hat sich seither nicht mehr auf seinen längerfristigen Durchschnitt erholt (Abbildung 4).

Abbildung 4

Konsumentenstimmung bleibt eingetrübt

Konsumentenstimmung (Index, linke Skala) und reale Detailhandelsumsätze (Wachstum gegenüber Vorjahr in Prozent, rechte Skala)



Quelle: BFS, SECO, UBS

Die Konsumentenstimmung gilt traditionell als Indikator für die Entwicklung der realen Detailhandelsumsätze. Vor diesem Hintergrund überrascht es wenig, dass die Konsumentenstimmung aktuell die grösste Sorge von Händlern und Herstellern darstellt, wie Ergebnisse aus der Umfrage von Fuhrer & Hotz zeigen (siehe Seite 21.).

Allerdings ist seit dem Ausbruch der Covid-19-Pandemie und vor allem seit Mitte 2022 eine Niveauverschiebung zwischen den beiden Zeitreihen zu beobachten (Abbildung 4). Anders als die Konsumentenstimmung befindet sich das Umsatzwachstum wieder auf dem längerfristigen Schnitt. Dies zeigt sich nicht nur in der Schweiz: Das Phänomen einer Entkoppelung von Konsumentenstimmung und Konsum ist in anderen Ländern wie beispielsweise den USA noch stärker ausgeprägt.

Einschätzung der finanziellen Lage belastet Stimmung

Um die Ursachen der anhaltend getrübten Konsumentenstimmung zu identifizieren, betrachten wir zunächst die Komponenten der Konsumentenstimmung und deren Entwicklung. Der Index für die Konsumentenstimmung setzt sich aus dem Durchschnitt von vier Teilindizes zusammen: erwartete Wirtschaftsentwicklung, vergangene und erwartete finanzielle Lage sowie Zeitpunkt für grössere Anschaffungen.

Durch die Berechnung der einzelnen Komponentenbeiträge zum Konsumentenstimmungsindex lassen sich die wichtigsten Treiber identifizieren. Abbildung 5 zeigt, dass die Volatilität im Indikator häufig durch die erwartete Wirtschaftsentwicklung getrieben wird. In den letzten drei Jahren waren allerdings die drei übrigen Teilindizes ausschlaggebend: Sowohl die Einschätzungen der

Schweizer Index der Konsumentenstimmung

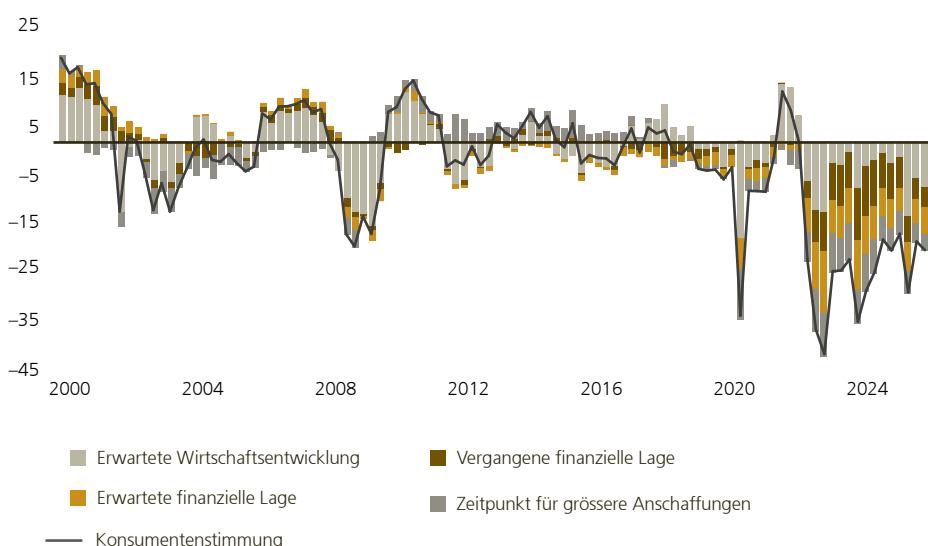
Die Umfrage zur Schweizer Konsumentenstimmung wird seit 1972 quartalsweise und seit Januar 2024 zusätzlich monatlich durch das Staatssekretariat für Wirtschaft SECO erhoben. Die Umfrage beinhaltet elf Fragen zu verschiedenen Aspekten der Wirtschaftsentwicklung. Die Antwortmöglichkeiten reichen von «wesentlich besser/höher» bis «wesentlich schlechter/tiefer» und werden numerisch von +2 bis –2 codiert. Die Teilindizes ergeben sich aus dem Durchschnitt dieser Antworten, multipliziert mit 100, und bewegen sich zwischen +200 (sehr optimistisch) und –200 (sehr pessimistisch).

Den Index der Konsumentenstimmung bildet das arithmetische Mittel aus vier der elf Fragen («Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die allgemeine Wirtschaftslage in den kommenden zwölf Monaten entwickeln?», «Wie hat sich Ihrer Ansicht nach die finanzielle Lage Ihres Haushalts in den letzten zwölf Monaten entwickelt?», «Wie wird sich Ihrer Ansicht nach die finanzielle Lage Ihres Haushalts in den nächsten zwölf Monaten entwickeln?» und «Glauben Sie, dass es jetzt ein guter Zeitpunkt ist, grössere Anschaffungen zu tätigen (z. B. grössere Haushaltgeräte, Möbel usw.)?»).

Abbildung 5

Einschätzung der finanziellen Lage belastet Konsumentenstimmung

Konsumentenstimmung und Beiträge der Teilindizes, Abweichung vom historischen Durchschnitt (2001 bis 2019)



Quelle: SECO, UBS

vergangenen und erwarteten finanziellen Lage als auch die Neigung, grössere Anschaffungen zu tätigen, sind im Verlauf von 2022 deutlich unter ihre historischen Durchschnitte gefallen und haben damit die Konsumentenstimmung nachhaltig eingetrübt.

Belastung durch steigende Preise und Preiswahrnehmung

Die Verschlechterung dieser Teilindikatoren und der gesamten Konsumentenstimmung folgte auf den Anstieg der Inflation in der Schweiz. Diese erreichte zwischen August 2022 und Januar 2023 mit über 3 Prozent ihren Höhepunkt. Aufgrund der Inflationsüberraschung kam die Kaufkraft der Konsumenten unter Druck. Sie mussten 2022 gemäss der UBS-Lohnumfrage im Schnitt einen Reallohnverlust von 1,8 Prozent hinnehmen. Mit der Inflation stieg gleichzeitig auch die Wahrnehmung von anziehenden Preisen durch die Konsumenten, die ebenfalls im Zuge der Konsumentenstimmungsumfrage erhoben wird (Abbildung 6).

Erholung von Inflationsschock dauert an

Gemäss Landesindex der Konsumentenpreise (LIK) bildete sich die Inflation allerdings relativ rasch zurück und fiel im Juni 2023 wieder unter die 2-Prozent-Marke. In der Folge verbesserte sich auch die Konsumentenstimmung teilweise. Während sich weiterhin ein volatiler Aufwärtstrend abzeichnetet, ist eine Normalisierung der drei betroffenen Teilindizes aber noch nicht eingetreten. Dies, obwohl die Inflation aktuell nahe bei 0 Prozent liegt und basierend auf der UBS-Lohnumfrage die Reallohnsteigerungen der Jahre 2023 bis 2025 den Einbruch von 2022 im Schnitt ausgeglichen haben. Aufgrund der über-

durchschnittlich hohen Anstiege der Krankenkassenprämien in den letzten Jahren dürfte die Kaufkraft allerdings nach wie vor unter dem Niveau von 2021 liegen.

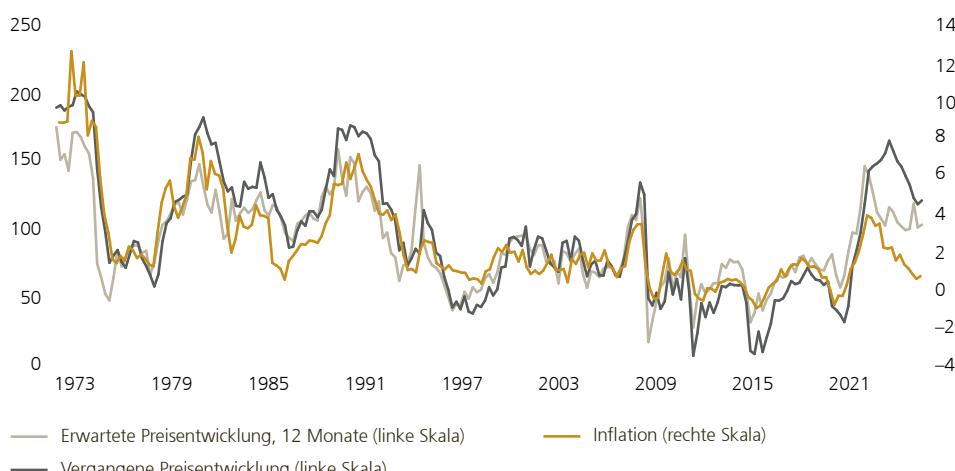
Zudem scheint sich die Preiswahrnehmung der Konsumenten ebenfalls nur langsam zu normalisieren (Abbildung 6). Viele haben trotz einer mittlerweile tiefen Inflation nach wie vor den Eindruck, dass die Preise weiter steigen. Die «Erholungszeit» der Konsumentenwahrnehmung nach dem Inflationsschock scheint länger zu dauern als die Inflationsperiode. Ein ähnliches Verhalten, wenn auch in geringerem Ausmass, war auch bei Inflationsanstiegen in den 1980er- und 1990er-Jahren zu beobachten: Die Konsumenten nahmen auch nach dem Rückgang der Teuerung weiterhin steigende Preise wahr. Der Blick in die Vergangenheit zeigt aber auch, dass sich diese Wahrnehmung mit der Zeit jeweils wieder an die tatsächliche Inflationsentwicklung annäherte.

Ein möglicher Grund für die anhaltend erhöhte Preiswahrnehmung könnte sein, dass Konsumenten weniger auf die jährlichen Inflationsraten achten, sondern vielmehr das aktuelle Preisniveau mit früheren vergleichen. Obwohl gemäss LIK die Inflation 2025 noch schätzungsweise 0,2 Prozent betrug, sind die Preise seit dem Inflationsanstieg im Jahr 2021 kumuliert um 6,9 Prozent angestiegen. Zudem beeinflussen besonders Güter des täglichen Konsums häufig die Inflationseinschätzung und -erwartungen von Konsumenten. Dazu gehören auch Produkte aus dem Food/Near-Food-Bereich, die seit 2021 um insgesamt 5,4 Prozent teurer geworden sind.

Abbildung 6

Preiswahrnehmung der Konsumenten bleibt erhöht

Konsumenteneinschätzung zur vergangenen Preisentwicklung und erwartete Preisentwicklung in den kommenden zwölf Monaten (Indizes, linke Skala), Inflation (in Prozent, rechte Skala)



Quelle: BFS, SECO, UBS

Solider Konsum trotz getrübter Stimmung

Zeitgleich mit dem Kaufkrafeinbruch und der damit einhergehenden Verschlechterung der Konsumentenstimmung verzeichnete der Schweizer Detailhandel 2022 und 2023 rückläufige reale Detailhandelsumsätze. Zu diesem Rückgang dürften auch die gesättigte Nachfrage und Normalisierungseffekte nach Covid-19 beigetragen haben. Ein Einbruch des Konsums in dem Ausmass, wie es der Rückgang in der Konsumentenstimmung hätte vermuten lassen, blieb aber aus. In den letzten beiden Jahren entwickelten sich die realen Detailhandelsumsätze trotz der schwachen Konsumentenstimmung sogar wieder positiv.

Ein Grund hinter dieser Entwicklung dürfte die robuste Arbeitsmarktlage nach der Pandemie gewesen sein. Durch die hohe Auslastung am Arbeitsmarkt wurde auch die Sicherheit der Arbeitsplätze, die ebenfalls Bestandteil der Konsumentenstimmungsumfrage ist, sehr positiv eingeschätzt, was den Konsum der Haushalte stützt. Dass gerade die Einschätzung der Jobsicherheit besonders aussagekräftig ist, zeigt sich daran, dass sie vor der Pandemie gleich eng wie der Gesamtindex der Konsumentenstimmung mit den realen Detailhandelsumsätze korrelierte (Tabelle 1). Für die Entwicklung der Detailhandelsumsätze in den kommenden Quartalen stellt der abgeschwächte Arbeitsmarkt folglich ein Abwärtsrisiko dar (siehe Ausblick Seite 17).

Tabelle 1

Jobsicherheit mit gleich hoher Korrelation

Pearson-Korrelation der realen Detailhandelsumsätze und Teilindikatoren der Konsumentenumfrage (standardisierte Werte), 2001 bis 2019

	Korrelationskoeffizient
Vergangene Wirtschaftsentwicklung	0,47
Jobsicherheit	0,43
Index für Konsumentenstimmung	0,42
Erwartete Wirtschaftsentwicklung	0,35
Erwartete Arbeitslosigkeit	-0,38
Erwartete finanzielle Lage	0,31
Vergangene finanzielle Lage	0,29

Quelle: SECO, UBS

Bemerkungen: Je höher der absolute Wert des Korrelationskoeffizienten, desto stärker korreliert dieser mit dem Wachstum der realen Detailhandelsumsätze; negatives Vorzeichen: Steigender Teilindex geht mit sinkendem Wachstum der realen Detailhandelsumsätze einher. Nur statistisch signifikante Korrelationen abgebildet.

Globales Phänomen

Die Divergenz zwischen Konsumentenstimmung und Konsum war in anderen Ländern wie beispielsweise den USA in den letzten Jahren noch ausgeprägter. Eine Studie der US-Notenbank Fed belegt, dass die US-Konsumenten zwar angeben, sich deutlich schlechter zu fühlen, aber trotzdem auch inflationsbereinigt mehr als noch 2019 einkaufen.¹ Eine Analyse der Boston Fed zeigt zudem, dass das solide Konsumwachstum vor allem von Haushalten mit hohem Einkommen getragen wird, während sich jenes von einkommensschwächeren Haushalten seit 2022 nur leicht erhöht hat.² Eine Studie von McKinsey erklärt den soliden Konsum angesichts der pessimistischen Konsumentenstimmung damit, dass Konsumenten ihr Ausgabeverhalten angepasst haben.³ Statt aufgrund der getrübten Stimmung weniger zu konsumieren, kaufen sie selektiver ein und suchen nach dem grössten persönlichen Nutzen. So sparen sie in einzelnen Bereichen, etwa mit dem Einkauf bei günstigeren Anbietern, und nutzen den gewonnenen Spielraum, um in anderen Bereichen gezielt mehr auszugeben.

¹ Federal Reserve (2025): «Tracking consumer sentiment versus how consumers are doing based on verified retail purchases»

² Federal Reserve Bank of Boston (2025): «Why has consumer spending remained so resilient? Evidence from credit card data»

³ McKinsey (2025): «The <value now> consumer: Making sense of US consumer sentiment and spending»

Detailhändler unter Wettbewerbsdruck

Das Preisbewusstsein und selektives Einkaufsverhalten dürften nicht nur ein US-Phänomen sein. In der Schweiz lässt sich anhand der zunehmenden Bedeutung von Discountern und neuen Marktteilnehmern eine ähnliche Tendenz beobachten. So gewannen beispielsweise gemäss NielsenIQ in den letzten Jahren Discounter weiter an Umsatzanteilen. Zudem expandierten Anbieter wie Action oder Rossmann letztes Jahr in die Schweiz. Nicht nur stationär, sondern auch online nimmt die Preiskonkurrenz zu, beispielweise durch den chinesischen Billiganbieter Temu, der vor allem Angebote im Non-Food-Bereich abdeckt. Dies wiederum erzeugt weiteren Druck im Schweizer Detailhandel.

Die Resultate einer UBS-Umfrage⁴ zeigen, dass für rund 40 Prozent der Unternehmen im Handel in den letzten fünf Jahren der Konkurrenzdruck zugenommen hat. Dies stellt die Wettbewerbsfähigkeit der Detailhändler auf die Probe. Ange-sichts dieses herausfordernden Umfelds ist es für Schweizer Detailhändler wichtiger denn je, Massnahmen zu ergreifen.

Händler planen Massnahmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Handelsunternehmen in den nächsten drei Jahren vor allem auf die Steigerung der Markenbekanntheit durch Marketingaktivitäten setzen und zudem versuchen wollen, neue Kundengruppen zu erschliessen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Abbildung 7). Dies waren bereits in den letzten fünf Jahren die zentralen Massnahmen. Auch die Lancierung neuer oder die Weiterentwicklung bestehender Produkte wird von der Hälfte der Unternehmen als mögliche Massnahmen gesehen. Preissenkungen stehen für viele Unternehmen hingegen nicht im Vordergrund und dürften das auch in Zukunft nicht.

Knapp die Hälfte der Unternehmen nennt strategische Partnerschaften und Kooperationen als Massnahme zur Wettbewerbs-sicherung. Kooperationen zwischen Händlern, Lieferanten und Herstellern können in Zeiten von Unsicherheit und veränderten Konsumentenbedürfnissen der Schlüssel zur Resilienz sein. Dies scheinen auch die Unternehmen zu erkennen: Deutlich mehr von ihnen planen, in den kommenden Jahren auf strategische Partnerschaften und Kooperationen zu setzen. Über welche Potenziale die Kooperationen im Schweizer Detailhandel verfügen, beschreiben wir im nächsten Kapitel.

Abbildung 7

Unternehmen ergreifen Massnahmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Anteil Ja-Antworten der Handelsunternehmen auf die Frage: «Welche der folgenden ausgewählten Massnahmen hat Ihr Unternehmen in den letzten fünf Jahren ergriffen beziehungsweise plant es, in den nächsten drei Jahren zu ergreifen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern oder zu verbessern?», in Prozent



Quelle: Intervista, UBS

⁴ Grundlage für diese Auswertung ist eine Mitte April 2025 durchgeführte Umfrage unter 805 Schweizer Unternehmen aus verschiedenen Branchen.

Fokus

Resilienz im Schweizer Detailhandel

Handel und Industrie müssen näher zusammenrücken

Kooperation im Detailhandel ist ein Balanceakt: Handel und Industrie stehen vor der Herausforderung, hier neu zu denken. Vertrauen, klare Regeln und eine faire Kostenverteilung sind dabei der Schlüssel für stabile Partnerschaften. Letztere sichern Wachstum und schaffen Wettbewerbsvorteile.

Führer & Hotz

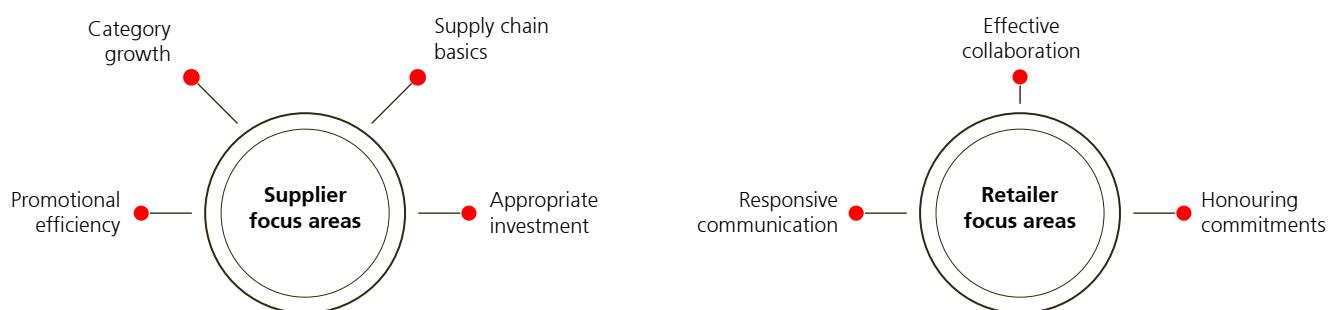
Unterschiedliche Schwerpunkte, gemeinsames Ziel

Die Kooperation im Detailhandel rückt angesichts zunehmender Marktkomplexität immer stärker in den Fokus. Die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie ist geprägt von wechselseitiger Abhängigkeit und zugleich unterschiedlichen Prioritäten. Das zeigt sich deutlich in den Schwerpunkten beider Seiten (Abbildung 8): Lieferanten konzentrieren sich auf Kategoriewachstum, effiziente Promotionen, stabile Lieferketten und gezielte Investitionen, während Händler vor allem verlässliche Kommunikation, das Einhalten von Zusagen und die effektive Zusammenarbeit betonen.⁵ Diese Unterschiede sind nachvollziehbar und spiegeln die jeweiligen Marktrollen wider. Doch genau hier liegt die Herausforderung: Erfolg entsteht erst, wenn beide Perspektiven auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden.

Der letztjährige Retail Outlook (siehe Retail Outlook 2025, Seite 18) zeigte auf Basis von Umfragedaten, dass die Kooperationsqualität zwischen Industrie und Handel in der Schweiz infolge eines geringen gegenseitigen Verständnisses und fehlender Kompromissbereitschaft nachgelassen hat. Da sich die Situation derzeit weiter verschärft, hat Führer & Hotz im Rahmen des Branchenprojekts «Kooperationsradar Schweiz 2025/2026» zwischen August und Oktober 2025 rund 150 Top-Entscheidungsträger aus bedeutenden Konsumgüterunternehmen zu den relevanten Faktoren im B2B-Marketing befragt. Dabei zeigt sich, dass die strategische Bereitschaft und das wahrgenommene Potenzial zur Kooperation hoch sind. Gleichzeitig bremsen operative Reibungen, unzureichende Prozessqualität und eine als einseitig empfundene Lastenverteilung deren Wirkung.

Abbildung 8

Schwerpunkte von Industrie und Handel zur Stärkung der Zusammenarbeit



⁵ Quelle: Advantage Group

Erfolgsfaktoren und Potenziale

Gemäss den Umfrageergebnissen bildet gegenseitiges Vertrauen die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit und ist eine Voraussetzung dafür, dass Know-how und sensible Informationen geteilt, Vereinbarungen eingehalten und Risiken gemeinsam getragen werden. Ohne Vertrauen verliert die Zusammenarbeit an Stabilität – Abstimmungen werden taktisch, Entscheidungen verzögert und Projekte weniger konsequent umgesetzt. Unmittelbar dahinter in der Rangliste folgen klare vertragliche Regelungen, die als Orientierung und Sicherheitsnetz verstanden werden: Sie reduzieren Interpretationspielräume, schaffen Verbindlichkeit und machen die Planung belastbar. Der dritte Faktor ist die faire Kostenaufteilung. Auf Herstellerseite werden oft erhebliche Investitionen getätigt, deren Umsetzung aber unsicher bleibt oder deren Rendite als unausgewogen empfunden wird. Kostenfairness wird daher nicht als Detail, sondern als Prüfstein echter Partnerschaft gesehen. Flankierend sind auch praktikable Technologiestandards von Bedeutung – wo gemeinsam auf Basis von «Consumer Decision Trees» oder «Consumer Decision Journeys» an Sortimenten, Layouts und Aktivierungsmassnahmen gearbeitet wird, steigt die Qualität der Zusammenarbeit spür- und messbar.

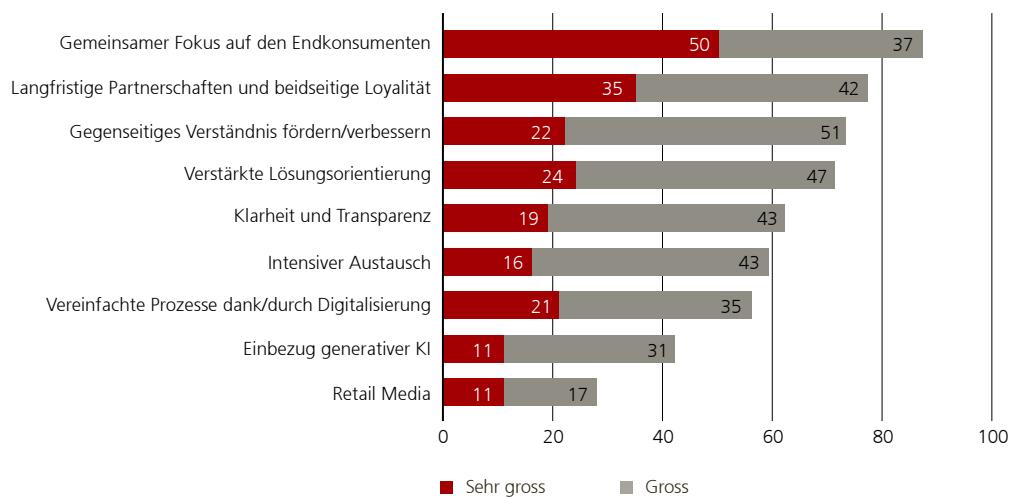
Als Potenziale stechen künstliche Intelligenz und Retail Media ins Auge. Auch wenn diese in der quantitativen Bewertung die beiden letzten Plätze belegen (Abbildung 9), werden sie von den befragten Entscheidungsträgern auf qualitativer Basis als strategisch bedeutsame Zukunftsfelder mit erheblichem Entwicklungspotenzial gesehen. Der Einsatz generativer KI soll dabei nicht zum Selbstzweck dienen, sondern für klar umrissene Anwendungsfälle: automatisierte Content-Erstellung, datenbasierte Sortimentsoptimierung, Prognosen für die Nachfrage sowie Promotionswirkung. Retail Media überzeugt vor allem durch die Nähe zum Kaufakt, die präzise Zielgruppenansprache und die Möglichkeit, stationäre und digitale Kontaktpunkte miteinander zu verknüpfen. Die befragten Branchenvertreter erwarten, dass sich die Entwicklung hier beschleunigt, sobald die Spielregeln bezüglich Umgang mit Retail Media bei allen Händlern klar definiert sind und der investive Charakter der Massnahmen nicht automatisch in die klassischen Konditionslogiken «eingepreist» wird.

Ein weiteres Feld ist die Digitalisierung zur Vereinfachung von Prozessen: Standardisierte Schnittstellen, verlässliche Reporting-Strukturen und schlanke Freigabeprozesse werden von den Umfrageteilnehmenden als unmittelbare Effizienztreiber genannt. Ergänzt werden diese Hebel durch intensiveren Austausch, gegenseitiges Verständnis und Lösungsorientierung – Faktoren, die unspektakulär wirken, aber die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation schaffen.

Abbildung 9

Potenziale im B2B-Marketing

Anteil der Personen, die das Potenzial im jeweiligen Kriterium als gross oder sehr gross einstufen, in Prozent,
n = zwischen 97 und 108



Quelle: Fuhrer & Hotz

Kooperation führt zu ökonomischem Nutzen

Verschiedene internationale Studien und Praxisbeispiele aus dem Ausland belegen den messbaren ökonomischen Nutzen stärkerer Zusammenarbeit auf verschiedenen Ebenen.⁶ Eine engere Kooperation beschleunigt nachweislich die Markteinführung von Produkten, reduziert Störungen im Supply-Chain-Prozess und senkt Prozesskosten. Unternehmen, die gemeinsame Risikomanagement-Strategien verfolgen, haben 30 Prozent weniger Probleme in der Lieferkette. Eine intensivere Zusammenarbeit innerhalb der Lieferkette steigert die Umsätze im Vergleich zum Wettbewerb um 5 bis 10 Prozent und gemeinsame Effizienzprogramme führen zu Kosteneinsparungen von 15 bis 20 Prozent.

Operative Realität

Bei der Zusammenarbeit im Tagesgeschäft zeigt sich in der Schweiz ein ambivalentes Bild (Abbildung 10). Kriterien wie Abläufe und Professionalität werden von den Top-Entscheidungsträgern der Konsumgüterindustrie als gut funktionierend bewertet, während Proaktivität, Transparenz und Effizienz noch deutliches Verbesserungspotenzial aufweisen. Dies ist insofern bemerkenswert, als erfahrungsgemäss genau diese Aspekte – gemeinsam mit der Kommunikation und Lösungsorientierung – als neuralgisch und für den Erfolg entscheidend gelten. Entsprechend bemängeln die befragten Entscheidungsträger Situationen, in denen vereinbarte Massnahmen nur lückhaft umgesetzt oder kurzfristig neu priorisiert werden.

Zudem erschwert der Umstand, dass auf Handelseite häufig unterschiedliche Ansprechpartner für Preis, Sortiment und Aktivierung agieren, aus Sicht der Befragten die Effizienz und erzeugt das Gefühl einer Blackbox. Die Hersteller bemängeln ausserdem, dass der Aspekt der Kategorie-Entwicklung und die damit einhergehende «Value Creation» (Wertschöpfung) als Basis für nachhaltiges Wachstum gegenüber dem sogenannten «Value Capturing» (Wertabschöpfung, bezogen auf Preise, Konditionen, Marge) im Detailhandel an Gewicht verloren haben.

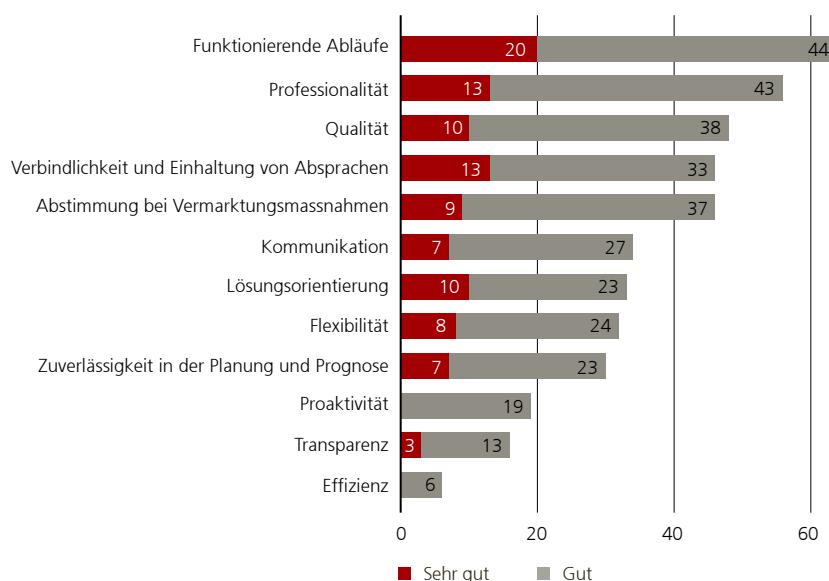
Kooperationswerkzeuge

Aus der Praxis lassen sich auch wirksame und vertrauensfördernde Kooperationswerkzeuge ableiten. Dazu zählen Partnertagungen und Lieferantenforen, wo Strategie und Erwartungsrahmen offen kommuniziert werden, sowie strukturierte Rückmeldesysteme, in denen die Zusammenarbeit aus Handels- und Industriesicht bewertet und die Ergebnisse intern sichtbar gemacht werden. Ergänzend fördern regelmässige Workshops und Arbeitsmeetings, idealerweise unter Einbindung von Einkauf sowie Category- und Marketingverantwortlichen, die Kooperation, damit Sortimente und Layouts durch das gebündelte Wissen gemeinsam analysiert und bei Bedarf optimiert oder neu aufgebaut werden können. Zusätzlich ist eine differenzierte Ansprache der Kooperationspartner hilfreich: Kleinere Lieferanten brauchen häufig andere Formate als grosse Markenhersteller und Multis. Zudem stärkt die gezielte

Abbildung 10

Beurteilung der Zusammenarbeit im Tagesgeschäft

Anteil der Personen, die die Zusammenarbeit im jeweiligen Kriterium als gut bis sehr gut einstufen, in Prozent,
n = zwischen 114 und 124



Quelle: Führer & Hotz

⁶ Quelle: PwC, Deloitte, McKinsey

Förderung lokaler und innovativer Anbieter nicht nur die Angebotsvielfalt, sondern auch die Glaubwürdigkeit und die Nähe zum Endkonsumenten.

Ausblick: Mehr Komplexität, härterer Wettbewerb

In der Schweiz und auch weltweit trifft eine steigende Komplexität in Lieferketten, Kanälen und Technologien auf zunehmende Wettbewerbsintensität durch neue Player, anhaltenden Preisdruck sowie starke Eigenmarken. Globale Untersuchungen⁷ zeigen, dass gerade in einem solchen Umfeld Unternehmen mit ausgeprägtem «Customer Listening» – also systematischem Zuhören und Handeln aufgrund von Feedback – deutlich schneller wachsen. In Benchmarks zeigt sich: Unternehmen, die punkto Kooperationsqualität und -intensität besonders gut abschneiden, verzeichnen ein annualisiertes Umsatzwachstum, das im Schnitt rund 27 Prozent über dem der Firmen im schwächsten Quartil liegt. Der Mechanismus dahinter ist klar: Wer Strategien mit Partnern festlegt, funktionsübergreifend arbeitet, eine offene Kultur pflegt und kontinuierliche Feedbackschleifen auf Basis von Eigen- und Fremdwahrnehmung etabliert, minimiert Reibungsverluste, erkennt Chancen früher und trifft bessere Investitionsentscheidungen. In einem Umfeld, das laufend an Dynamik zulegt und von wirtschaftlicher Unsicherheit geprägt ist, gewinnt die Kultur der fortlaufenden Verbesserung gegenüber dem klassischen Projektdenken deutlich an Bedeutung.

Die Kooperation zwischen Handel und Industrie vermag ihr Potenzial erst dann zu entfalten, wenn die strategischen Grundlagen klar sind, die operativen Prozesse zuverlässig laufen und – vor allem – beide Seiten die gleiche Sprache sprechen. Gelingt dies und werden die damit verbundenen, erhöhten Anforderungen bezüglich Geschwindigkeit, Verbindlichkeit und Transparenz erfüllt, lassen sich die enormen Chancen und Herausforderungen in messbare Resultate überführen. Wenn nicht, wird sich die Zusammenarbeit auch künftig kaum über das Mass hinaus entwickeln, das der frühere Präsident des Verwaltungsrats von Nestlé, Peter Brabeck-Letmathe, treffend umriss: «Wenn wir weiterhin nur über den einen Punkt ‹Preis› diskutieren, kommen wir nicht weiter. Weder der Handel noch wir nutzen dadurch ausreichend die vorhandenen Chancen für Wertschöpfung und Wachstum.»⁸

⁷ Quelle: Advantage Group

⁸ Quelle: Referat anlässlich der Schweiz. Detailhandelstagung 2017

Start Doing: Mehr Miteinander statt Gegeneinander

NEU



Kooperation neudenken heisst Brücken bauen zwischen Erfahrung, Kompetenz und Wissen

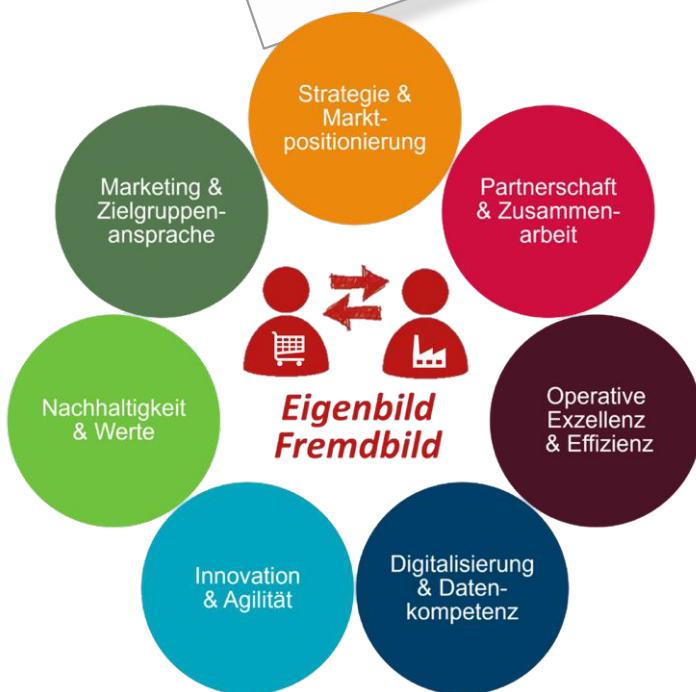
Zur frühzeitigen Identifikation von Potenzialen im Food-Detailhandel und zur Ableitung von Massnahmen für die gegenseitige Nutzung der **Chancen für Wertschöpfung und Wachstum** hat Fuhrer & Hotz 2025 in enger Zusammenarbeit mit führenden Händlern und Industriepartnern das Branchenprojekt «Kooperationsradar Schweiz» initiiert.

Die massgeschneiderte, mehrstufige und wiederkehrende Erhebung analysiert die **Eigen- und Fremdwahrnehmung der Marktpartner** systematisch, transparent und methodisch fundiert. Auf Basis von **sieben Fokus themen**, die gemeinsam mit ausgewählten FMCG-Unternehmen, welche sich bereits als präferierte Partner engagieren, identifiziert sie zentrale Erfolgsfaktoren sowie **Optimierungspotenziale und leitet darauf aufbauend konkrete Lösungsansätze** für eine nachhaltige Zusammenarbeit ab. Die gewonnenen Feedbacks und Einblicke fördern positive Verhaltensveränderungen und unterstützen das Geschäftswachstum.

Für die **Baseline-Messung**, mit der im August 2025 gestartet wurde, konnten inzwischen für die erste und zweite Welle auf Industrieseite rund 150 Entscheider:innen und Führungskräfte befragt werden. Darunter Vertreter von bedeutenden Unternehmen wie z.B. Dannemann, Danone, Emmi, Henkel, Hero, Kneipp, Lactalis, Maestrani, Mondelēz, Nestlé, Pernod-Ricard, Procter & Gamble, Rivella und Storck. Die Befragung auf der Handelsseite ist zurzeit im Gange.

Es besteht für einen ausgewählten Kreis von Unternehmen die Möglichkeit, sich am «Kooperationsradar Schweiz» zu beteiligen. Dafür steht ein **attraktives Leistungspaket mit exklusiven Vorteilen** zur Verfügung, unterteilt in **verschiedene Partizipations- und Partnerschaftsstufen**.

Möchten Sie mehr erfahren über Aufbau, Inhalte und Mehrwert der Studie? Dann freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme per Telefon (041 766 14 14) oder Mail hotz@fuhrer-hotz.ch.



Schwächeres Konsumwachstum im Jahr 2026

Der Wirtschaftsausblick 2026 für die Schweiz ist nach wie vor von aussenwirtschaftlichen Unsicherheiten geprägt. Ein schwächerer Arbeitsmarkt und tiefere Reallohnerhöhungen dürften zu einer leichten Abschwächung der Konsumdynamik im Detailhandel führen.

Meret Mügeli

Die Schweizer Wirtschaft sieht sich in diesem Jahr mit zahlreichen Unsicherheiten konfrontiert. Wir erwarten 2026 ein Wachstum von rund 1 Prozent. Dieses Wachstum liegt merklich unter dem längerfristigen Durchschnitt von 1,9 Prozent.

Unsicherer Aussenhandelsausblick

Die Schweiz und die USA haben sich vergangenen November auf einen US-Zollsatz für Schweizer Exporte in Höhe von 15 Prozent geeinigt. Der Zoll-Deal dürfte den Unternehmen zu einer höheren Planungssicherheit verhelfen und damit die Ausrüstungsinvestitionen stützen. Dennoch dürften die Exporte in die USA in der kurzen und langen Frist mit Herausforderungen konfrontiert sein, was Europa als Exportmarkt umso wichtiger macht. Deutschland könnte dank des angekündigten Fiskalpakets zur treibenden Kraft für das Wirtschaftswachstum

in der Eurozone werden und auch der Schweizer Wirtschaft Unterstützung bieten. Allerdings bleibt offen, ob der fiskalische Impuls nach mehreren Jahren der Stagnation und angesichts anhaltender struktureller Herausforderungen tatsächlich ausreicht, um in Deutschland eine neue wirtschaftliche Dynamik zu entfalten.

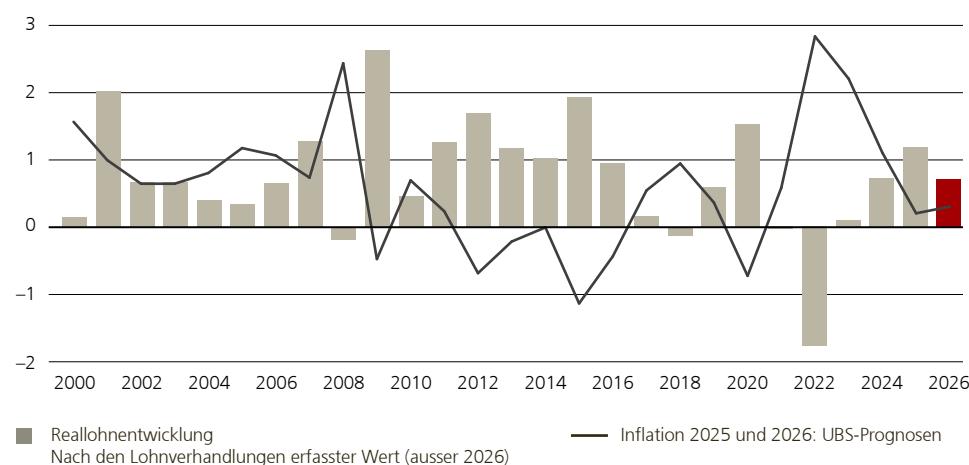
Abschwächung des Konsumwachstums

Angesichts der unsicheren aussenwirtschaftlichen Lage kommt dem Konsum eine umso wichtigere Bedeutung zu. Er dürfte auch 2026 die Hauptstütze für die Schweizer Konjunktur sein. Allerdings erwarten wir, dass sich das Konsumwachstum 2026 gegenüber dem Vorjahr abschwächen wird, was sich auch im Detailhandel spürbar machen dürfte.

Abbildung 11

Reallohnwachstum schwächt sich 2026 ab

Reallohnentwicklung und Inflation in der Schweiz seit 1989, in Prozent



Quelle: UBS-Lohnumfrage, BFS

Hinter diesen Erwartungen stecken mehrere Faktoren. Ange- sichts des gedämpften Wirtschaftswachstums dürfte sich der Schweizer Arbeitsmarkt weiter eintrüben. Wir erwarten einen Anstieg der Arbeitslosigkeit auf 3,2 Prozent. Entsprechend dürfte sich auch die Einschätzung der Jobsicherheit der Konsumenten verschlechtern, was wiederum – wie im Fokusartikel (siehe Seite 11) aufgezeigt – auf eine mögliche Verlangsamung des realen Wachstums der Detailhandelsumsätze deutet.

Weiter dürfte sich das Reallohnwachstum im Vergleich zum Vor- jahr abschwächen, jedoch immer noch positiv bleiben. Gemäss der UBS-Lohnumfrage wird erwartet, dass die Nominallöhne um 1 Prozent ansteigen. Unter Einbezug der UBS-Inflations- prognose dürften die Reallöhne 2026 um 0,7 Prozent ansteigen (Abbildung 11). Gleichzeitig werden sich die Krankenkassen- prämien 2026 um durchschnittlich 4,4 Prozent erhöhen. Dies ist zwar weniger als letztes Jahr, aber dennoch mehr als im längerfristigen Durchschnitt von rund 4 Prozent.

Schliesslich rechnen wir aufgrund einer etwas geringeren Zuwanderung, dass sich das Bevölkerungswachstum im Vor- jahresvergleich leicht abschwächt (+0,8 Prozent im Jahr 2026 gegenüber +0,9 Prozent 2025). Auch das könnte sich leicht bremsend auf die Dynamik im Detailhandel auswirken.

Weiterhin gedämpfte Inflation

Die Inflation wird gemäss UBS-Prognosen auch 2026 gedämpft bleiben. Sinkende Elektrizitätspreise und der erfolgte Rückgang des Referenzzinssatzes dürften Druck auf die Konsumenten- preise ausüben. Andererseits führt der Lohnanstieg von rund 1 Prozent dazu, dass allfällige Deflationsrisiken beschränkt bleiben und die Konsumentenpreise 2026 um rund 0,3 Prozent steigen dürften. Die tiefe Inflation und der nachlassende Aufwertungsdruck auf den Schweizer Franken sollten die Schweizerische Nationalbank (SNB) dazu veranlassen, den Leitzins in den kommenden zwölf Monaten bei 0 Prozent zu belassen.

Leichte Abschwächung des CHF gegenüber dem EUR

Mit dem unveränderten SNB-Leitzins dürfte der Franken hauptsächlich von externen Faktoren beeinflusst werden. Die deutsche Fiskalpolitik sollte eine Erholung in Europa und den Euro unterstützen. Entsprechend sehen wir den EURCHF-Wechselkurs Ende 2026 bei rund 0.95. Im Vergleich zum durchschnittlichen EURCHF-Wechselkurs von 0.94 im Jahr 2025 bedeutet das eine leichte Abschwächung des CHF gegenüber dem EUR. Diese erwartete Wechselkursentwicklung spricht nicht für eine Zunahme des Einkaufstourismus, sie sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass weiterhin eine beträchtliche Preisdifferenz für einen typischen Detailhandels- warenkorb besteht.

Schwächere Nachfragedynamik im Detailhandel

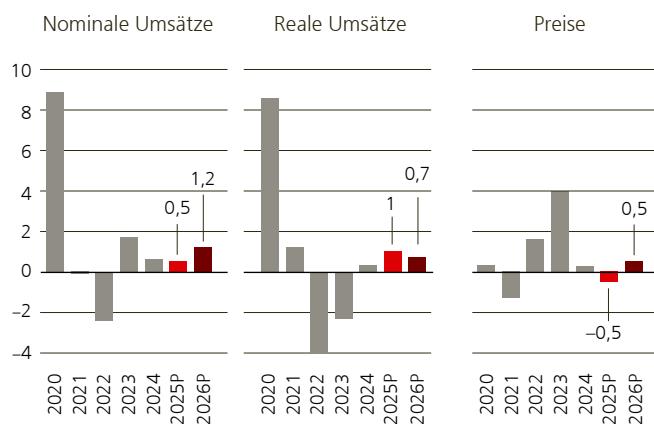
Insgesamt erwarten wir für den Schweizer Detailhandel 2026 ein schwächeres reales Umsatzwachstum als noch im Jahr zuvor (+0,8 Prozent). Nominal dürfte wie bereits im Vorjahr ein Plus von 1 Prozent verzeichnet werden.

Der Food-Bereich ist generell weniger zyklisch und wird von Faktoren wie dem Bevölkerungswachstum geprägt. Gemäss unseren Prognosen dürften 2026 die realen Umsätze im Food- Bereich um 0,7 Prozent zulegen. Angesichts der erwarteten Preissteigerungen von 0,5 Prozent dürfte ein Nominalwachstum von 1,2 Prozent resultieren (Abbildung 12).

Die schwächere Konsumdynamik dürfte sich im Non-Food- Bereich bemerkbar machen. Wir erwarten daher, dass die realen Umsätze nicht mehr so deutlich zulegen wie im Vorjahr (+1 Prozent). Die Preise dürften leicht zurückgehen, wenn auch weniger stark als im Vorjahr. In Kombination bedeutet dies gemäss UBS- Prognosen ein nominales Plus von 0,7 Prozent (Abbildung 13). Nachdem der Onlinehandel 2025 gemäss GfK bis und mit zum dritten Quartal um 9 Prozent gewachsen ist, gehen wir davon aus, dass dieser auch 2026 zulegt und folglich besonders im Non-Food-Bereich weitere Umsätze ins Ausland abfließen.

Abbildung 12
Ein weiteres Plus im Food-Bereich

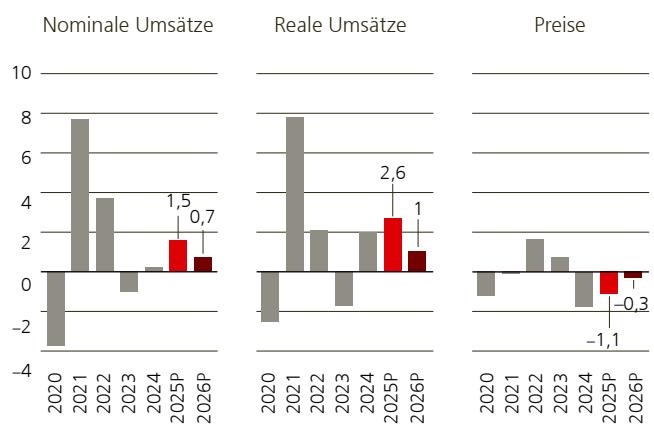
Nomiale und reale Detailhandelsumsätze sowie Preise im Food/Near-Food- Segment, Vorjahresvergleich in Prozent, ab 2025 UBS-Prognose



Quelle: UBS

Abbildung 13
Schwächeres Non-Food-Umsatzwachstum

Nomiale und reale Detailhandelsumsätze sowie Preise im Non- Food-Segment, Vorjahresvergleich in Prozent, ab 2025 UBS-Prognose



Quelle: UBS

Detailhandel zwischen Robustheit, Optimismus und Transformationsdruck

Der Schweizer Detailhandel zeigt sich 2025 insgesamt robust, steht jedoch weiterhin unter erheblichem Transformationsdruck. Für 2026 blickt die Branche dennoch mehrheitlich zuversichtlich nach vorne, setzt verstärkt auf Effizienz, kundenzentrierte Resilienz und eine konsequent performance-orientierte Allokation der Ressourcen.

Führer & Hotz

Aussagekräftiger Branchenspiegel

Für die jährliche Branchenumfrage von Führer & Hotz wurden im vierten Quartal 2025 (Oktober bis November) rund 130 Top-Entscheidungsträger zum aktuellen Geschäftsgang und zur Planung für das Detailhandelsjahr 2026 befragt – bereits zum 17. Mal in Folge dienen ihre Antworten als Basis für diese Bottom-up-Analyse. Drei Fünftel der Befragten gehören der Geschäftsleitung von führenden Schweizer Handelsunternehmen und namhaften Lieferantenpartnern aus der Industrie (Hersteller) aus den Segmenten Food/Near-Food und Non-Food an. Die Bereiche Verkauf und/oder Marketing sind mit der Hälfte aller Umfrageteilnehmenden besonders gut vertreten.

Resilient, aber nicht immer krisenfest: Jedes siebte Unternehmen verfehlt die Ziele deutlich

Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen erreichte oder übertraf im vergangenen Jahr die gesetzten Umsatzziele (Abbildung 14). Beim Gewinn waren es sogar 57 Prozent. Das Gros aller Händler und Hersteller scheint also gut auf das anspruchsvolle und wettbewerbsintensive Marktumfeld eingestellt zu sein, plant mit der gebotenen Vorsicht und hat Kosten sowie Margen im Griff – durch Effizienzsteigerungen, Preismanagement, verbesserte Konditionen oder zurückhaltendere Investitionen. Gleichzeitig hat jedes siebte Unternehmen trotz dieses insgesamt soliden Gesamtergebnisses die Budgetvorgaben deutlich bis sehr deutlich verfehlt. Dafür lassen sich mehrere Gründe identifizieren: Erstens zeigen sich vor allem in Non-Food-Kategorien wie Bekleidung/Schuhe oder DIY deutlich volatilere Nachfragedynamiken, was die Planungsunsicherheit erhöht. Zweitens haben externe Kosten- und Lieferketteneffekte vereinzelt stärker durchgeschlagen als erwartet. Und

Abbildung 14

Umsatzzielerreichung 2025

Umsatz im Vergleich zum Budget, Anteil Antworten, in Prozent, n = 92

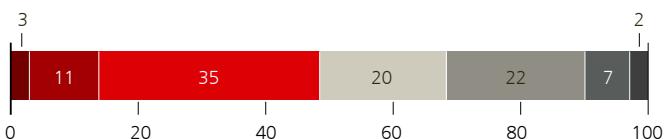
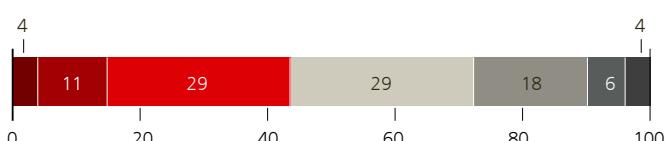


Abbildung 14

Gewinnzielerrichung 2025

Gewinn im Vergleich zum Budget, Anteil Antworten, in Prozent, n = 85



- Sehr deutlich unter dem Budget (>10%)
- Deutlich unter dem Budget (6% bis 10%)
- Unter dem Budget (1% bis 5%)
- Im Budget
- Über dem Budget (1% bis 5%)
- Deutlich über dem Budget (6% bis 10%)
- Sehr deutlich über dem Budget (>10%)

Quelle: Führer & Hotz

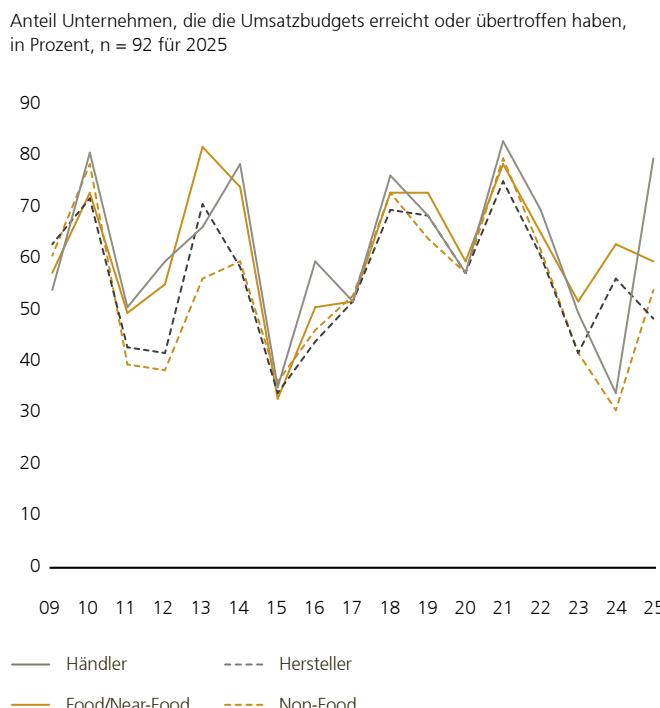
drittens sind offenbar einige Unternehmen mit ambitionierteren Prognosen gestartet und konnten im Verlauf des Jahres nur begrenzt grösseren Herausforderungen gegensteuern.

Bei denjenigen Händlern, die über mehrere Absatzkanäle Produkte verkaufen, zeigt sich bezüglich Zielerreichung im Wesentlichen das gleiche Bild wie in den vergangenen Jahren: Die anvisierten Umsätze wurden – auch beeinflusst durch das generelle Shopping-Verhalten der Schweizer Bevölkerung und die damit verbundenen übergeordneten Marktanteilsverschiebungen – online häufiger übertroffen als stationär.

Zielerreichung: Grosse Lücke zwischen Händlern und Herstellern

Bezüglich Erreichung der budgetierten Umsatzziele hat sich das Bild 2025 gegenüber 2024 insofern gedreht, als dass mehr Händler als Hersteller ihre Ziele erreichten (Abbildung 15). Konstant geblieben ist hingegen der grosse Abstand zwischen den Unternehmenskategorien – er beträgt nach wie vor rund 30 Prozentpunkte. Die wesentlich höhere Zielerreichungsquote der Händler zeigt sich auch beim Gewinn (Abbildung 16) und lässt sich unter anderem durch deren grössere operative Flexibilität erklären. Händler können deutlich schneller auf Nachfrageschwankungen reagieren, etwa über Preis- und Promotionssteuerung, Sortimentsanpassungen oder Mengendisposition.

Abbildung 15
Zielerreichung der Umsatzbudgets 2009 bis 2025



Quelle: Fuhrer & Hotz

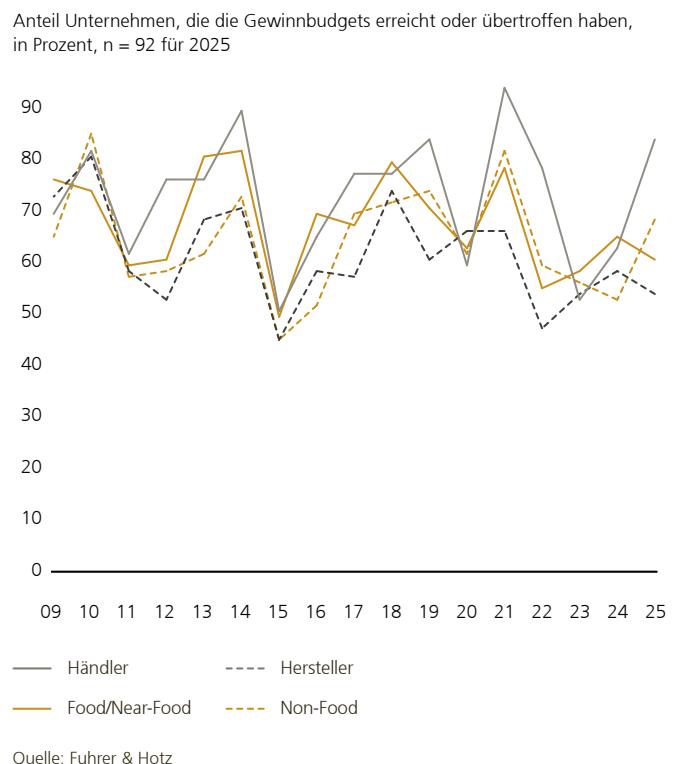
Hersteller hingegen sind stärker von der Abnahme der Händler abhängig und gleichzeitig internationalem Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Zudem sind sie häufig mit höheren Fixkosten in der Produktion, Logistik und Materialbeschaffung konfrontiert.

Verhaltenes Wachstum, Non-Food bleibt zäh

Auf Basis der Umfrageergebnisse per Anfang November, in denen Unternehmen ihre Erwartungen für das Geschäft bis Weihnachten einbezogen haben, konnte die Hälfte der Unternehmen ihre Umsätze 2025 im Vergleich zum Vorjahr leicht erhöhen. Die Zuwächse, die häufiger auf Food- und Handelsebene erzielt wurden, liegen wie in den Vorjahren überwiegend im tiefen einstelligen Prozentbereich. Bei Non-Food entwickelten sich die Umsätze etwas weniger dynamisch. Hier gehen rund drei Viertel aller Unternehmen von leicht sinkenden, stabilen oder marginal wachsenden Erlösen aus.

Auf der Gewinnebene erreichten oder übertrafen zwei Drittel der Unternehmen die Vorjahreswerte. Auch hier deuten die Angaben der Experten darauf hin, dass es den Händlern insgesamt besser gelungen ist als den Herstellern, ihre Resultate durch geeignete Massnahmen wie zum Beispiel Effizienzsteigerungen oder Kostenreduktionen zu verbessern.

Abbildung 16
Zielerreichung der Gewinnbudgets 2009 bis 2025



Quelle: Fuhrer & Hotz

Umfrageresultate

Planung 2026

Führer & Hotz

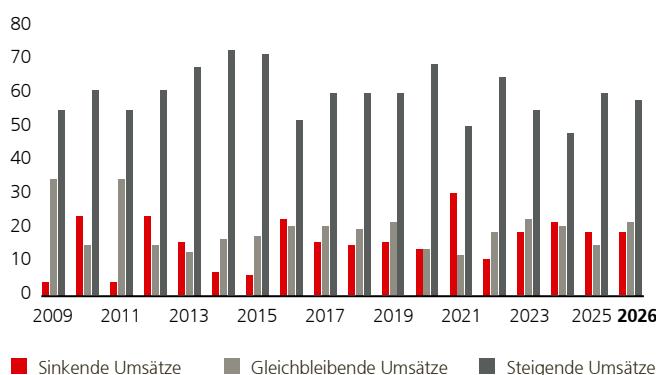
Solide Zuversicht und moderates Wachstum trotz Gegenwind

Die befragten Top-Entscheidungsträger blicken optimistisch auf das Jahr 2026. Die Zuversicht liegt in etwa auf dem Durchschnittsniveau der vergangenen Jahre. Obwohl das Branchenumfeld als anspruchsvoll eingeschätzt wird, rechnen rund 60 Prozent der Befragten für das eigene Unternehmen mit einem Umsatzwachstum (Abbildung 17). Das erwartete Plus liegt sowohl auf Händler- als auch auf Herstellerseite im Bereich von bis zu 2 Prozent. Eine Minderheit von rund 10 Prozent gibt sich aktuell besonders ambitioniert und strebt auf Erlös- und/oder Gewinnebene ein Wachstum von 5 Prozent und mehr an. Die Vertreter aus der Lebensmittelpartie sind insgesamt positiver gestimmt als jene aus dem Non-Food-Bereich. Während im vergangenen Jahr in der Industrie noch mehr Optimismus spürbar war als im Handel, bewerten beide Anspruchsgruppen die aktuelle Situation nahezu identisch (Abbildung 18): Von den Herstellern sehen sich 54 Prozent der befragten Führungskräfte im Vorteil gegenüber den direkten Mitbewerbern, beim Handel sind es 51 Prozent.

Abbildung 17

Umsatzprognosen 2009 bis 2026

Prognostizierter Umsatz im Vergleich zum Vorjahr, in Prozent, n = 101

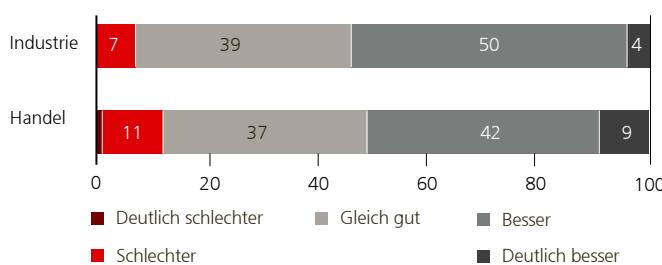


Quelle: Führer & Hotz

Abbildung 18

Performance 2026 im Vergleich zur Konkurrenz

Erwartete Performance 2026 im Vergleich zu den direkten Mitbewerbern, Anteil der Antworten in Prozent, n = 85



Quelle: Führer & Hotz

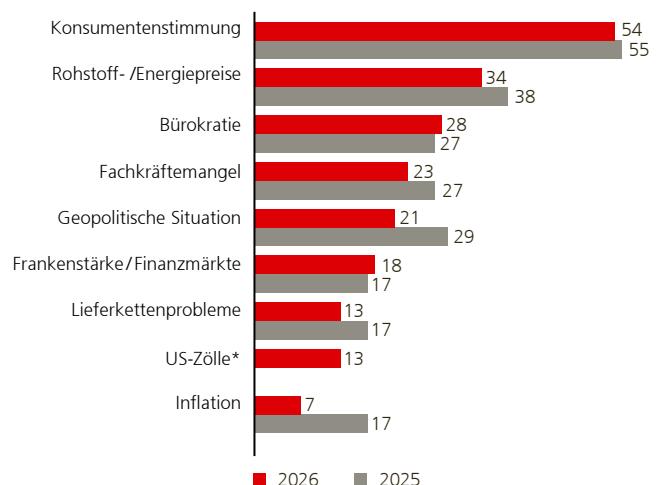
Konsumentenstimmung dominiert, US-Zölle nachrangig

Das Sorgenbarometer der Branche zeigt auch für 2026 eine Anspannung und ist insbesondere geprägt von gedämpfter Konsumstimmung und anhaltenden Kostenrisiken bei Rohstoffen und Energie (Abbildung 19). Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und die geopolitische Situation werden zwar seltener genannt als im Vorjahr, bleiben jedoch präsent. Sowohl die Zollpolitik der USA mit ihren Folgewirkungen als auch mögliche Inflationsrisiken spielen aus Sicht von Handel und Industrie im aktuellen Kontext überwiegend eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 19

Die Top-Sorgen der Retail- und Fast-Moving-Consumer-Goods-(FMCG)-Branche

Anteil der Experten aus Handel und Industrie, die sich bezüglich dem jeweiligen Kriterium grosse oder sehr grosse Sorgen machen, in Prozent, n = 85 beziehungsweise 120



* Im Vorjahr nicht abgefragt. Quelle: Führer & Hotz

Prioritätenverschiebung im Management: Fokus auf Effektivität und Effizienz

Bei den Management-Prioritäten fällt abgesehen von der Digitalisierung als meistgenanntes Handlungsfeld die Verfestigung der beiden führenden Themen Sortiments-Effektivität und Marketing-Effizienz ins Auge (Abbildung 20). Beide erreichen im 3-Jahres-Vergleich mit einer Nennungshäufigkeit von 62 beziehungsweise 51 Prozent einen neuen Höchststand und bestätigen die strategische Fokussierung auf eine konsequente und wirkungsorientierte Allokation der Ressourcen. Ebenso wichtig bleiben die nachhaltige Unternehmensstrategie sowie – auf Handelsseite – die Optimierung des Filialnetzes. Diese Kriterien halten sich stabil im oberen Mittelfeld und stellen jedes für sich einen wesentlichen Hebel für die Ergebnis-

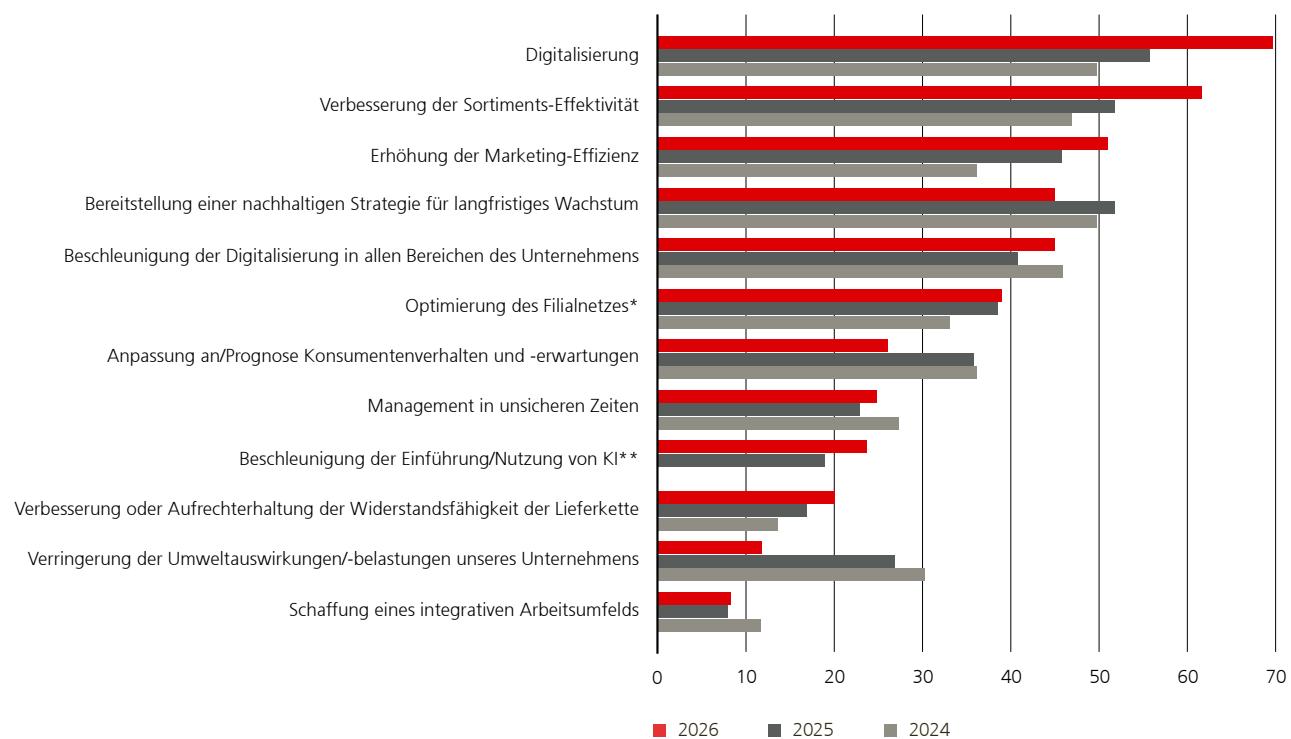
verbesserung dar. Andererseits rücken Themen wie die Verringerung der Umweltbelastungen und die Schaffung eines integrativen Arbeitsumfelds derzeit etwas den Hintergrund und werden nur gerade von rund 10 Prozent der Befragten aktiv in den Fokus gestellt.

Der Umstand, dass nur gerade zwei Fünftel aller Unternehmensvertreter vom jeweiligen Businessmodell überzeugt sind und es als nachhaltig und zukunftsfähig einstufen, während rund 8 Prozent diesbezüglich grundlegenden Änderungsbedarf ausmachen, ist ein weiteres Indiz für den hohen Transformationsdruck, dem Händler und Hersteller gegenwärtig ausgesetzt sind.

Abbildung 20

Top-Themen und Prioritäten 2024 bis 2026

Anteil der Experten aus Handel und Industrie, die das jeweilige Thema im eigenen Unternehmen mit höchster Priorität verfolgen, in Prozent,
n = zwischen 121 und 97



* ausschliesslich Detailhändler

** 2024 nicht abgefragt

Quelle: Fuhrer & Hotz

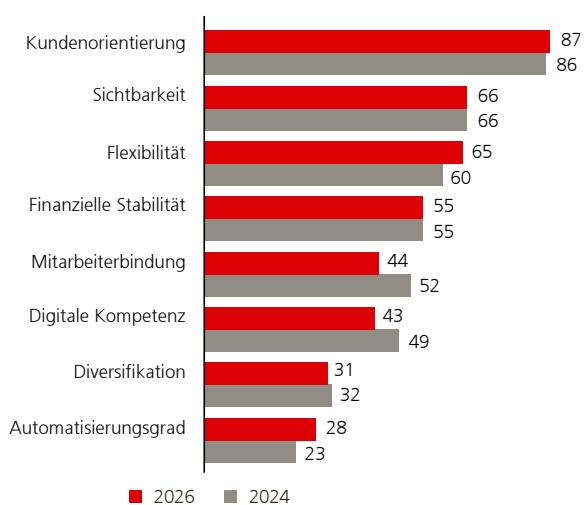
Resilienz im Handel: Kundennähe als Kern

Resilienz im Handel ist seit der Pandemie ein Modewort – aber gerade im aktuellen Umfeld ist die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit wichtiger denn je. Aus Sicht der Experten sind das frühzeitige Erkennen von Bedürfnissen und eine konsequente Kundenorientierung die mit Abstand wichtigsten Kriterien, um den wechselnden und ständig wachsenden Anforderungen des Marktes gerecht zu werden (Abbildung 21). Die Sichtbarkeit – vornehmlich im digitalen Bereich – sowie die ständige Anpassung an neue Gegebenheiten inklusive entsprechender Weiterentwicklung der Geschäftsstrategie werden als weitere Kernbausteine genannt für ein resilientes Handelskonzept. Beim Vergleich mit den Ergebnissen aus einer früheren Befragung fällt auf, dass die Kriterien Mitarbeiterbindung und digitale Kompetenz weniger oft als bedeutend oder sehr bedeutend eingestuft werden. Folgende Faktoren dürften zu dieser Entwicklung beitragen: Erstens hat sich der Fokus auf (noch) akutere Themen verlegt (Beispiel Flexibilität) und zweitens gelten viele Digital- und HR-Massnahmen inzwischen als Standard und werden daher stillschweigend vorausgesetzt. Diversifikation und Automatisierung sind demgegenüber weiterhin nur für eine Minderheit von lediglich rund 30 Prozent aller Experten bedeutend und spielen in diesem Kontext eher eine untergeordnete Rolle.

Abbildung 21

Erfolgsfaktoren für ein resilientes Handelskonzept

Anteil der Experten, die die Bedeutung des jeweiligen Kriteriums als gross oder sehr gross einstufen, in Prozent, n = 121 beziehungsweise 92



Quelle: Fuhrer & Hotz

Anhaltender Rückenwind für Distanzhandel, stationärer Handel bleibt elementar

Die prognostizierte Entwicklung der Nachfrage entspricht weitestgehend den Einschätzungen der vergangenen Jahre und der gegenwärtigen Marktrealität: Für den Stationärhandel im In- und Ausland rechnet jeweils rund ein Drittel der Experten mit Umsatrzrückgängen beziehungsweise -zuwachsen (Abbildung 22). Das restliche Drittel erwartet gleichbleibende Umsätze. Die Bedeutung des Distanzhandels dürfte hingegen nach Auffassung einer klaren Mehrheit von 67 Prozent (Ausland) beziehungsweise 90 Prozent (Schweiz) in den kommenden zwölf Monaten weiter zunehmen. Bei der Detailanalyse fällt auf, dass die Non-Food-Vertreter deutlich skeptischer sind bezüglich der weiteren Performance von physischen Formaten als jene aus dem Lebensmittelbereich.

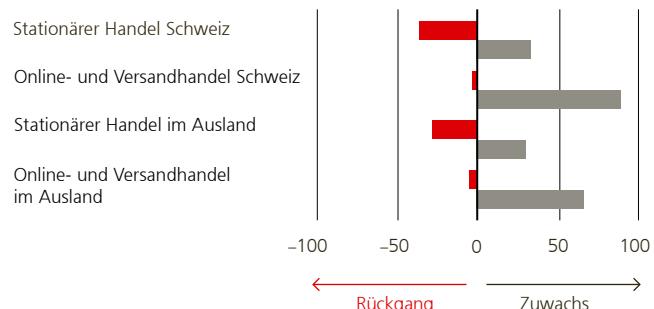
Verkaufsstellenplanung bleibt dynamisch

Für 2026 plant etwas mehr als die Hälfte der befragten Händler gewisse Anpassungen beim eigenen Verkaufsstellennetz. Im Einklang mit den Trends in den vergangenen Jahren sind es auch aktuell hauptsächlich Anbieter aus dem Lebensmittelbereich, die eine Erweiterung der Verkaufsflächen in Erwägung ziehen. Der Langzeitvergleich der Ergebnisse belegt eine signifikante Parallel zur Entwicklung bei Retail-Immobilien: Schweizweit – und insbesondere in Innenstadtlagen – werden vermehrt kleinere Flächen nachgefragt. Verkaufsflächen in Shoppingcentern geraten tendenziell stärker unter Druck und Standorte an Premium-Lagen werden im aktuellen Kontext nicht mehr primär als Marketing-Investment betrachtet, sondern werden zunehmend auf ihre Rentabilität hin bewertet und geprüft.

Abbildung 22

Entwicklung der Nachfrage im In- und Ausland 2026

Entwicklung der Nachfrage von Schweizer Konsumenten 2026 gegenüber 2025 aus Sicht der Anbieter, in Prozent, n = 121



Quelle: Fuhrer & Hotz

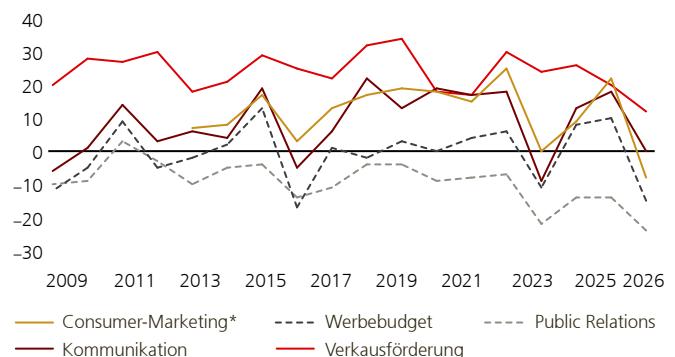
Marketingmittel im Umbruch: Performance schlägt Prestige

Bei der Budgetallokation der Marketingmittel setzt sich die Neuausrichtung fort, die in den vergangenen Jahren – nicht zuletzt durch den vermehrten Einbezug von Retail-Media-Aktivitäten – eingesetzt hat und zu einer spürbaren Verschiebung der Berührungspunkte innerhalb der «Customer Journey» bis zum Point of Sale geführt hat. Im Mehrjahresvergleich (Abbildung 23) wird sichtbar, dass die ermittelten Saldowerte in sämtlichen Bereichen markant hinter dem Vorjahresniveau zurückbleiben. Dies verdeutlicht, dass die verfügbaren Mittel verstärkt dort investiert werden, wo die Aussichten auf einen unmittelbaren Impact auf Performance und Absatz als am grössten eingeschätzt werden – bei der Kommunikation und insbesondere bei der Verkaufsförderung. Hingegen stehen die klassischen B2C-Massnahmen in Form des Consumer-Marketings als Ganzes und insbesondere der klassischen Werbung zunehmend unter Druck. Hier sind in den kommenden Monaten insgesamt die grössten Verschiebungen zu erwarten. Bei Public Relations setzt sich derweil der Negativtrend fort, der bereits in den vergangenen Jahren zu beobachten war.

Abbildung 23

Entwicklung der Marketingbudgets 2009 bis 2026

Saldo der positiven (Erhöhung) und negativen (Reduktion) Antworten in Prozent, n = 103 für 2025



* ab 2013 abgefragt

Quelle: Fuhrer & Hotz

Dieses Dokument wurde durch die Global Wealth Management Geschäftseinheit von UBS Switzerland AG (in der Schweiz durch die Finma beaufsichtigt), deren Tochtergesellschaften oder verbundenen Unternehmen («UBS»), die Teil der UBS Group AG («UBS-Konzern») sind, erstellt und veröffentlicht. Der UBS-Konzern umfasst die frühere Credit Suisse AG, deren Tochtergesellschaften, Filialen und verbundenen Unternehmen. UBS Financial Services Inc. ist eine Tochtergesellschaft der UBS AG in den USA und Mitglied der Financial Industry Regulatory Authority (FINRA)/Securities Investor Protection Corporation (SIPC). Ein zusätzlicher für Credit Suisse Wealth Management relevanter Disclaimer folgt am Ende dieses Abschnitts.

Dieses Dokument und die hierin enthaltenen Informationen dienen ausschliesslich zu Ihrer Information sowie zu Marketingzwecken von UBS. Dieses Dokument stellt keinesfalls Anlageresearch, Anlageberatung, einen Verkaufsprospekt, ein Angebot oder eine Aufforderung, Anlagen zu tätigen, dar. Dieses Dokument ist keine Empfehlung, Wertpapiere, Anlageinstrumente oder Produkte zu kaufen oder zu verkaufen, und empfiehlt weder ein besonderes Anlageprogramm noch eine besondere Dienstleistung.

Die Informationen in diesem Dokument sind nicht auf die spezifischen Anlageziele, persönlichen und finanziellen Umstände oder besonderen Bedürfnisse eines einzelnen Kunden zugeschnitten. Bestimmte in diesem Dokument erwähnte Anlagen sind unter Umständen nicht für alle Anleger geeignet oder angemessen. Außerdem unterliegen bestimmte in dem Dokument erwähnte Dienstleistungen und Produkte möglicherweise rechtlichen Beschränkungen bzw. Lizenz- oder Genehmigungsanforderungen und dürfen deshalb nicht weltweit uneingeschränkt angeboten werden. Es werden keine Produkte in Gerichtsbarkeiten angeboten, in denen ein Angebot, eine Werbung oder ein Verkauf nicht zulässig ist, oder gegenüber Personen, bei denen ein solcher Verkauf, die Abgabe eines solchen Angebots oder einer solchen Werbung rechtswidrig wäre.

Auch wenn allein diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen aus Quellen stammen, die in gutem Glauben als zuverlässig angesehen werden, wird keine Zusicherung oder Garantie abgegeben, weder ausdrücklich noch stillschweigend, für die Richtigkeit, Angemessenheit, Vollständigkeit oder Verlässlichkeit des Dokuments. Alle in diesem Dokument enthaltenen Informationen und Meinungen können sich jederzeit ohne Vorankündigung ändern und von Meinungen abweichen, die von anderen Geschäftsbereichen oder Divisionen des UBS-Konzerns abgegeben wurden. UBS ist nicht verpflichtet, die hierin enthaltenen Informationen zu aktualisieren oder auf dem neuesten Stand zu halten. **Die in diesem Material zum Ausdruck gebrachten Einschätzungen und Meinungen Dritter sind nicht die Einschätzungen und Meinungen von UBS.** Dementsprechend übernimmt UBS keinerlei Haftung für Inhalte, die von Dritten bereitgestellt werden, oder für Ansprüche, Verluste oder Schäden, die dadurch entstehen, dass solche Inhalte oder Teile davon verwendet oder als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden.

Alle Bilder oder Abbildungen («Abbildungen») in diesem Dokument dienen ausschliesslich zur Veranschaulichung, Information oder Dokumentation. Sie können Objekte oder Elemente enthalten, die durch Urheberrechte, Marken und andere geistige Eigentumsrechte von Dritten geschützt sind. Soweit nicht ausdrücklich anders angegeben, wird keine Beziehung, Verbindung, Förderung oder Befürwortung zwischen UBS und diesen Dritten angedeutet.

Grafiken und Szenarien in dem Dokument dienen nur Illustrationszwecken. Einige Grafiken und/oder Performancezahlen beruhen unter Umständen nicht auf vollständigen zwölfmonatigen Zeiträumen, wodurch ihre Vergleichbarkeit und ihre Relevanz gemindert werden können. Die in der Vergangenheit erzielte Wertentwicklung ist keine Garantie und kein Anhaltspunkt für künftige Ergebnisse.

Dieses Dokument ist unter keinen Umständen als Rechts- oder Steuerberatung auszulegen. UBS und ihre Mitarbeitenden erbringen keine Rechts- oder Steuerberatung. Dieses Dokument darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung von UBS weder ganz noch teilweise verbreitet oder vervielfältigt werden. Soweit gesetzlich zulässig, übernimmt weder UBS noch einer ihrer Verwaltungsräte, Führungskräfte, Mitarbeitenden oder Vertreter irgendeine Haftung, Verantwortung oder Sorgfaltspflicht für irgendwelche Folgen, einschliesslich Verlusten oder Schäden, die Ihnen oder einer anderen Person aufgrund von Handlungen, Unterlassungen oder Entscheidungen auf der Grundlage von Informationen in diesem Dokument entstehen.

Zusätzlicher Disclaimer für Credit Suisse Wealth Management:

Soweit in diesem Dokument nicht anders angegeben und/oder abhängig von der lokalen Einheit, von der Sie dieses Dokument erhalten, wird dieses Dokument von der UBS Switzerland AG verteilt, einem von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht (Finma) zugelassenen und regulierten Unternehmen. Ihre personenbezogenen Daten werden entsprechend der Datenschutzerklärung der Credit Suisse verarbeitet, die Sie an Ihrem Wohnsitz über die offizielle Website der Credit Suisse <https://www.credit-suisse.com> einsehen können. Um Ihnen Marketingmaterial zu unseren Produkten und Dienstleistungen zukommen zu lassen, können die UBS Group AG und ihre Tochtergesellschaften Ihre grundlegenden personenbezogenen Daten (d.h. Kontaktangaben wie Name, E-Mail-Adresse) verarbeiten, bis Sie uns mitteilen, dass Sie das Marketingmaterial nicht mehr erhalten möchten. Sie können den Erhalt dieser Materialien jederzeit widerrufen, indem Sie Ihren Kundenbetreuer darüber informieren.

Bitte rufen Sie die Website <https://www.ubs.com/global/de/wealth-management/insights/chief-investment-office/marketing-material-disclaimer.html> auf, um die vollständigen rechtlichen Hinweise zu diesem Dokument zu lesen.

© UBS 2026. Das Schlüsselsymbol und UBS gehören zu den eingetragenen beziehungsweise nicht eingetragenen Marken von UBS. Alle Rechte vorbehalten.