Aus der Praxis: Erfolg durch Haltung bei Webrepublic

KMU ZH Monitor: Leichte Entspannung beim Fachkräfte-mangel

KMU ZH Monitor 2024

Zürcher Kantonalbank

Inhalt

Editorial	**1**
KMU-Landschaft Zürich	**2**
Aus der Praxis: Haltung zeigen, Erfolg haben	**4**
Expertenbeitrag: Bei Purpose geht es um Haltung	**9**
Die Studie auf einen Blick: Leichte Entspannung beim Fachkräftemangel	**12**
Beirat	**15**
Studienresultate	**16**
Unser Seminarangebot für Sie	**66**
Impressum	**67**

Editorial

Patrick Sulser ist Mitglied des Beirats von KMU ZH und massgeblich an der Entwicklung und der Gestaltung von KMU ZH beteiligt.

Mehr Begeisterung!

Was beschäftigt die kleinen und mittelgrossen Zürcher Unternehmen? Die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften stellt diese Frage seit 2021 in unserem Auftrag – und dieses Jahr haben rund 750 der KMU geantwortet. Ein grosses Dankeschön für diese sehr hohe Beteiligung. Denn damit gewinnen die Ergebnisse an Relevanz und lassen auch branchenspezifische Aussagen zu.

Nach wie vor sehr deutlich schwang der Umgang mit fehlenden Fachkräften im «Sorgenbarometer» oben aus. Gleichzeitig wurde Kundenbegeisterung als Wunschthema geäussert. In der Diskussion im Beirat von KMU ZH ging es dementsprechend darum, diese beiden Hauptaussagen zu einem neuen Jahresthema zu verschmelzen. Aus der Grundaussage, dass begeisterte Mitarbeitende zu begeisterten Kunden führen, entstand letztlich die Kurzform: Mehr Begeisterung!

Auf Begeisterung hoffen wir bei der Lektüre unseres neu gestalteten «KMU ZH Monitor»-Magazins. Wir wollen Ihnen als Leserin und Leser mehr bieten als blosse Studienresultate. So stellen wir mit Webrepublic ein sowohl Mitarbeitende als auch Kunden begeisterndes Unternehmen vor und lassen einen «Purpose»-Experten über die Haltung eines Unternehmens und dessen Wirkung sprechen. Ich wünsche Ihnen inspirierenden Lesestoff.

Patrick Sulser
Leiter Corporate Finance bei der Zürcher Kantonalbank

KMU-Landschaft Zürich

Anzahl Unternehmen in der Grossregion Zürich im Jahr 2022, nach Unternehmensgrösse

Anzahl Unternehmen mit … Beschäftigten

- 1–9
- 10–49
- 50–249

Quelle: Bundesamt für Statistik (BFS)
Stand der Daten: 2022
Veröffentlicht am 22. August 2024

Total Klein- und Mittelunternehmen

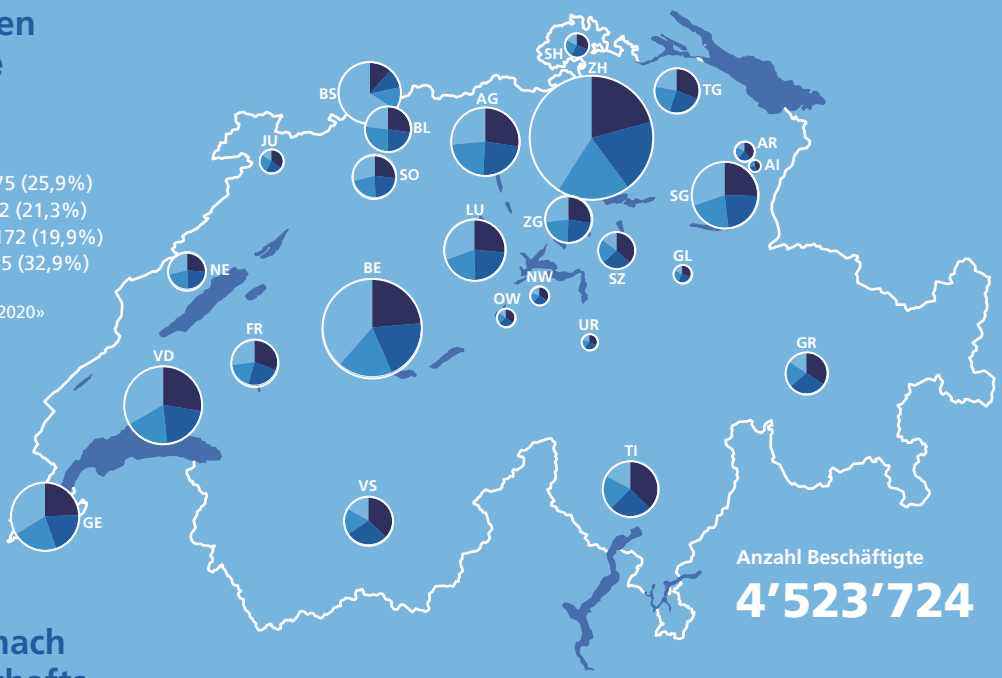
107’443

Verteilung der Beschäftigten nach Unternehmensgrösse

Grössenklasse

- **Mikrounternehmen;** CH: 1’170’875 (25,9%)
- **Kleine Unternehmen;** CH: 965’692 (21,3%)
- **Mittlere Unternehmen;** CH: 899’172 (19,9%)
- **Grossunternehmen;** CH: 1’487’985 (32,9%)

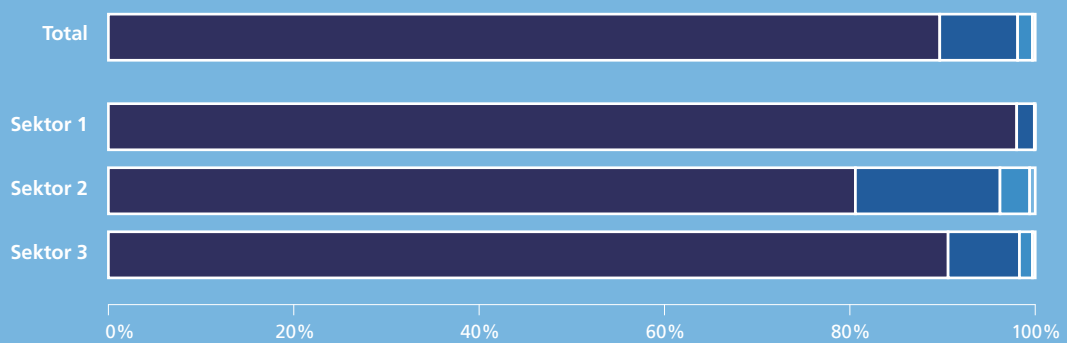
Quelle: «Porträt der Schweizer KMU, 2011–2020» des Bundesamts für Statistik, S. 4
Stand der Daten: 2020
Veröffentlicht im Oktober 2022



Anzahl Beschäftigte

4’523’724

Anteil der Unternehmen[1] nach Grössenklassen und Wirtschaftssektor, schweizweit



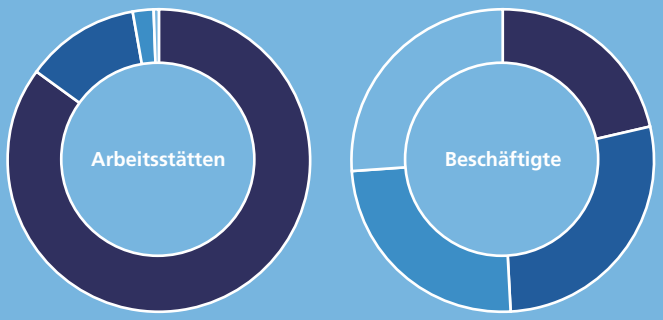
Grössenklassen in Anzahl der Beschäftigten

- 1–9
- 10–49
- 50–249
- ≥250

Quellen: BFS, STATENT
Stand der Daten: 2022

1 Nur marktwirtschaftliche Unternehmen.

Sektor 1: Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei. **Sektor 2:** Förderindustrie, verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung sowie Baugewerbe. **Sektor 3:** alle Dienstleistungen, z. B. Detailhandel, Grosshandel, Gastronomie und Telekommunikationsdienste.



Anzahl Unternehmen und Beschäftigte im Kanton Zürich im Jahr 2021

Grössenklassen in Anzahl der Beschäftigten

- 1–9
- 10–49
- 50–249
- ≥250

Quellen: BFS, STATENT
Stand der Daten: 2022
Veröffentlicht am 22. August 2024

Total Arbeitsstätten
123’989

Total Beschäftigte
1’121’204

Arbeitsmarktstatus im Kanton Zürich nach demografischen Kriterien

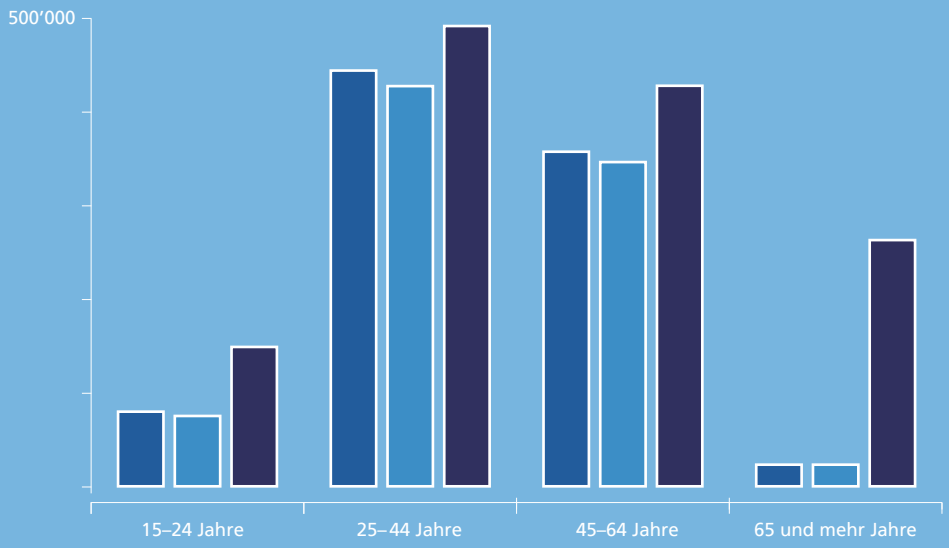
Ständige Wohnbevölkerung ab 15 Jahre

- Erwerbspersonen
- Erwerbstätige
- Total

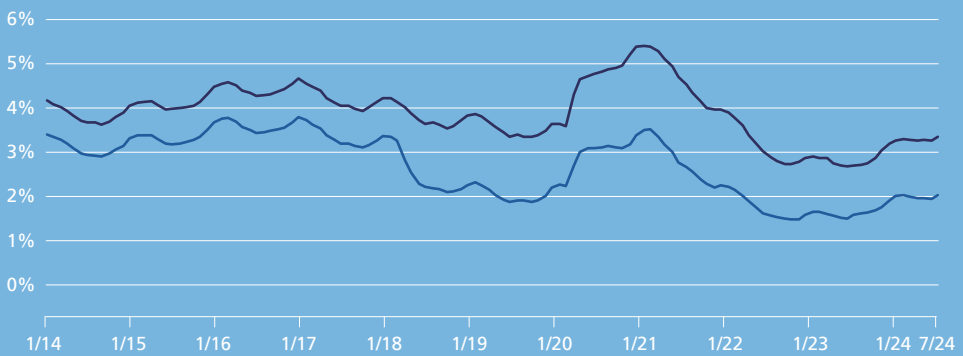
Quelle: BFS
Stand der Daten: 2022
Veröffentlicht am 26. Januar 2024

Total Erwerbspersonen
891’445

Total Erwerbstätige
859’635



Arbeitslosenquote im Kanton Zürich, Juli 2024



Der Arbeitsmarkt im Kanton Zürich bleibt stabil: Die Arbeitslosenquote verharrte im ersten Halbjahr 2024 konstant knapp über 2 Prozent. Die aktuelle Geschäftslage der Zürcher Wirtschaft präsentiert sich weiterhin positiv.

Arbeitslosen- und Stellensuchendenquote

- Arbeitslosenquote
- Stellensuchendenquote

Quelle: Seco
Stand der Daten: bis und mit Juli 2024
Veröffentlicht am 6. August 2024

Stellensuchende: alle bei einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum registrierten Personen. **Arbeitslose:** alle bei einem regionalen Arbeitsvermittlungszentrum registrierten Stellensuchenden, die sofort vermittelbar sind.

Aus der Praxis:

Haltung zeigen, Erfolg haben

Erfolg ist messbar, und die Digitalagentur Webrepublic ist ein hervorragendes Beispiel dafür. Mitarbeitende und Kunden bewerten sie mit Bestnoten. Was macht das Zürcher KMU richtig?

Verfasser: Isabel Hempen, Thomas Peterhans AWP / Bilder: Til Bürgy

Teamleiterin Amanda Possa und Tom Hanan, Gründer und CEO von Webrepublic

Tom Hanan war der erste Mitarbeiter von Google Schweiz. Bei dem Techriesen holte sich der Schweiz-Amerikaner einerseits einen Teil seines digitalen Rüstzeugs. Andererseits lernte er dort seinen jetzigen Geschäftspartner Tobias Zehnder kennen. «Tobi, bist du ready für ein Abenteuer?», fragte Hanan den ehemaligen Google-Praktikanten vor 15 Jahren bei einem Kaffee. Wenig später gründeten die beiden gemeinsam Webrepublic.

«Bei Google habe ich die grossen Netzwerkagenturen betreut und realisiert, dass man das Digitalmarketing wissenschaftlicher und datengetriebener abwickeln kann», sagt Hanan. Die Devise lautete: Daten statt Marketing-Blabla. So sollte in Online-Kampagnen das Maximum aus dem Budget der Kunden herausgeholt werden. Mit der Performance-Messung und innovativen Vergütungsmodellen sei Webrepublic damals revolutionär gewesen, sagt Hanan.

Das Abenteuer der Gründer dauert an. Aus der Zwei-Mann-Show ist die schweizweit führende voll integrierte Agentur mit 220 Mitarbeitenden entstanden. Das datenbasierte Suchmaschinenmarketing spielt weiterhin eine Rolle, wurde aber laufend durch neue Dienstleistungen erweitert. Heute besitzt die Agentur umfassende Marketingexpertise und hat es geschafft, die digitale und die physische Werbewelt zu verbinden. «Unser Ziel ist es, die relevanteste Kommunikation im richtigen Zeitpunkt auf dem richtigen Kanal auszuspielen – egal, ob digital oder nicht», sagt der Webrepublic-CEO.

Wachstum, Wirkung, Leidenschaft

Mit dem Wandel vom Start-up zum KMU nahm auch die unternehmerische Verantwortung zu. «Die Expertise von Tobias und mir konzentrierte sich auf Markt, Kunden, Technologie und Innovation. In dieser Phase war es wichtig, die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen mit der richtigen Konstellation von Leuten auszubauen», sagt Tom Hanan. Um die finanzielle Stabilität bei dem raschen Wachstum sicherzustellen, holte Hanan seinen Bruder Chris an Bord. Mit einem MBA in Finance und Geschäftsleitungserfahrung war er die ideale Besetzung für den Posten des CFO.

Neben finanziellen Herausforderungen erhielten auch Fragen nach dem Sinn und Zweck – dem Purpose – mehr Gewicht. Was treibt uns an? Wie unterscheiden wir uns von anderen Agenturen? Warum entscheiden sich junge Talente für uns?

Seit der Gründung ist Leidenschaft für das Thema Wirkungsmessung ein wichtiger Erfolgsfaktor von Webrepublic. «Wir machen anhand von Daten sichtbar, welche Werbemassnahmen wirklich Wirkung erzielen», sagt Hanan. Das ermögliche es, den Kunden transparent aufzeigen zu können,

«Ich erlebe die Firmenkultur als offen, inspirierend und zukunftsorientiert. Die Wertschätzung für das, was ich leiste, ist gross.»

Amanda Possa, Teamleiterin, Webrepublic

wie sich das Beste aus ihrem Investment herausholen lässt.

Transparenz und Effizienz für die Kunden sicherzustellen, gehört zu den Hauptaufgaben der «Webrepublicans». Und wenn der CEO über Kundenbeziehungen spricht, benutzt er ein Wort besonders häufig: Respekt. «Unser Hauptzweck besteht darin, das Werbegeld unserer Kunden einzusetzen und Business-Value zu generieren», sagt Hanan. Das tue das ganze Team mit dem gebührenden Respekt für das eingesetzte Budget. Diese Einstellung sei in der DNA der Agentur verankert.

Ebenso wichtig ist es für Tom Hanan, eine Haltung zu haben – wie es für eine «Purpose-driven Organization» typisch ist. So werden Anfragen für politische Kampagnen jeweils im Gremium besprochen. Falls man nicht hinter einer Sache stehen könne, werde auf eine Zusammenarbeit verzichtet. Selbiges gilt für Aufträge von Unternehmen, die fundamental andere Werte vertreten würden. «Ich werde für keinen Kunden eine Meuterei der Mitarbeitenden riskieren», sagt Hanan.

Warum «Vibe» wichtig ist

Auch die Zürcher Kantonalbank gehört zum Kundenkreis von Webrepublic und vertraut auf ihre Expertise. Die Agentur ist zuständig für die Gesamtplanung des Mediavolumens der Bank. «Sie haben sich in einem Pitch gegen sehr namhafte Player durchgesetzt», sagt Alexandra Rahm, Leiterin Advertising & Campaigns bei der Zürcher Kantonalbank. «Wir spüren ihr grosses Engagement für uns und unsere Themen und schätzen es sehr, dass sie ihr Know-how mit uns teilen.»

Als Kundin nimmt Alexandra Rahm das Team von Webrepublic als «jung, mutig und sehr zahlen- und datenorientiert» wahr. An der Zusammenarbeit schätzt sie insbesondere den offenen und ehrlichen Umgang. Dieser Mix gepaart mit Verlässlichkeit und dem Willen, gemeinsam weiterzukommen, sei enorm wertvoll und sorge zudem für einen guten «Vibe».

Damit der «Vibe» auch intern stimmt, tut Webrepublic viel. Das beginnt beim Design der Arbeitslandschaft. Vor sechs Jahren zog Webrepublic vom Zürcher Seefeld ins Enge-Quartier. Dort sorgen auf

fünf Stockwerken eine grosszügige Bar, Strandkörbe, das alte Segelboot des Chefs, das zur Lounge umfunktioniert wurde, Powernap-Zonen und viele weitere Spielereien für ein kreatives Arbeitsumfeld. «Wir wollten, dass sich die Firmenkultur im Innendesign spiegelt», sagt Hanan.

Teamleiterin Amanda Possa arbeitet seit über fünf Jahren in diesem Umfeld. Sie beschreibt die Firmenkultur als offen, inspirierend und zukunftsorientiert. Am wichtigsten für sie: «Die Wertschätzung für das, was ich leiste, ist gross.» Dabei geniesse sie den Gestaltungsfreiraum sowie die Teamarbeit mit talentierten Kolleginnen und Kollegen. «Bei Webrepublic stehen die Mitarbeitenden im Zentrum – das ist in der DNA der Agentur.»

«Gute Leute zu finden, ist nie einfach»

Die Mitarbeitenden sind im Schnitt 30 Jahre alt, und über die Hälfte von ihnen sind Frauen. «Wir fördern Gleichstellung, Diversität und Inklusion aktiv», sagt Hanan. Man sei sich aber auch bewusst, dass Verbesserungspotenzial besteht, zum Beispiel bei der Besetzung der Geschäftsleitung. Dort sind bislang ausschliesslich Männer vertreten. «Wir sind dabei, das Management diverser aufzustellen, und auf gutem Weg damit», sagt Hanan.

Auf der Plattform «kununu», wo Angestellte ihre Arbeitgeber anonym bewerten können, glänzt Webrepublic mit Bestnoten. Über 430 Leute haben der Agentur Sterne verliehen, durchschnittlich 4,7 von 5. Der Branchenschnitt liegt bei 4,1. «Der gute Ruf hilft natürlich, talentierte Mitarbeitende zu finden», sagt Hanan. Den Fachkräftemangel bekommt man derzeit nicht zu spüren, wobei: «Gute Leute zu finden, die den richtigen Spirit mitbringen, ist nie einfach – aber der Aufwand lohnt sich», so Hanan weiter.

«Wir spüren, dass wir mit Webrepublic eine gemeinsame Wertebasis teilen.»

Alexandra Rahm, Leiterin Advertising & Campaigns, Zürcher Kantonalbank

Bei Webrepublic arbeiten Sprachwissenschaftler, Software-Ingenieurinnen, Ökonominnen, Marketingspezialisten und Psychologinnen. Was muss jemand mitbringen, um ein «Webrepublican» zu werden? «Einen akademischen Background. Aber vor allem Passion und Drive», sagt Hanan. Das Umfeld sei sehr komplex und dynamisch, entsprechend anspruchsvoll sei der Job und gross die Verantwortung. Von zentraler Bedeutung ist: Neue Mitarbeitende müssen genau verstehen, was man den Kunden bieten kann.

«Bist du ready für ein Abenteuer?»

Tom Hanan bei der Gründung von Webrepublic vor 15 Jahren

Weiterbildung gehört zur Firmenkultur

Neue Mitarbeitende durchlaufen beim Onboarding eine strukturierte Ausbildung und werden vom ersten Tag an gefördert. Amanda Possa erinnert sich: «In den ersten Wochen habe ich enorm viel über Webrepublic gelernt.» Davon profitiere sie auch heute noch, denn im Austausch mit Kundinnen und Kunden sei das Wissen über die Unterstützungsmöglichkeiten ein wichtiger Faktor. Ein besonderes Augenmerk wird in der Agentur auf die Weitergabe von Wissen von älteren Mitarbeitenden zu jüngeren gelegt – und umgekehrt.

Doch die Aus- und Weiterbildung beschränkt sich nicht auf die Startphase. Die hauseigene Academy bietet regelmässig Lernveranstaltungen an. Im sich rasant ändernden digitalen Geschäft ist es entscheidend, am Ball zu bleiben, so Hanan. «Die Arbeit bei Webrepublic, getrieben von der schnellen Innovation im Markt, erfordert konstantes Lernen.» Das gehöre zur Firmenkultur und sei fest im Mindset verankert.

Auch die Mediastrategie-Beraterin Sandra Fischer hat bereits interne Weiterbildungen besucht und ist überzeugt: «Nur so kann ich den steigenden Herausforderungen gerecht werden.» Diese Kurse würden massgeblich zu ihrer fachlichen und persönlichen Entwicklung beitragen. «Das schätze ich sehr und das motiviert mich», sagt Sandra Fischer.

Die persönliche und berufliche Erfahrung, die Mitarbeitende in den spannenden Kundenprojekten sammeln können, ist aus Sicht von Tom Hanan der grösste Benefit, den Webrepublic bietet. «Zu sehen, wie sich Mitarbeitende in kurzer Zeit entwickeln und auf einem enorm hohen Level arbeiten, macht mich stolz.» Denn monetäre Benefits oder eine schöne Arbeitsumgebung sind im Vergleich dazu von kurzer Dauer, ist Hanan überzeugt.

Benefits und Erfolgsfaktoren

Trotzdem gibt es sie natürlich, die Benefits wie Fitness- und Yogastunden im Büro, Unterstützungsangebote für Wohlbefinden und Resilienz oder die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten, und Teamessen. All das fördere den guten Teamspirit, meint Sandra Fischer. «Es gefällt mir, dass über Unternehmenskultur nicht nur gesprochen, sondern diese auch gelebt wird.» Das würden auch die Kunden spüren.

Angesprochen auf die Kundenzufriedenheit, meint Hanan: «Messen lässt sich diese vor allem an der Dauer der gemeinsamen Beziehung.» Teils arbeite man bereits über zehn Jahre mit Kunden und wachse gemeinsam mit ihnen. Die Betonung des gemeinsamen Erfolgs sei zentral. Denn am Ende des Tages gehe es auch im sich rasant ändernden digitalen Umfeld um traditionelle Tugenden wie Partnerschaft, Qualität, Respekt und Offenheit.

Das nimmt auch Alexandra Rahm so wahr: «Wir spüren, dass wir mit Webrepublic eine gemeinsame Wertebasis teilen. Das ist für uns ein entscheidender Faktor unserer erfolgreichen Zusammenarbeit.»

Expertenbeitrag:

Bei Purpose geht es um Haltung

Ein glaubhafter Purpose macht Unternehmen für Kundinnen und Mitarbeiter attraktiver. Welche gesellschaftsrelevanten Themen der Unternehmenszweck beinhalten sollte und wie das Streben nach Profit in dieses Konzept passt, erklärt Benjamin Gilgen, Experte für markengeführtes Wachstum und Transformation an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ).

Interview: Andrea Schmits / Bilder: zVg

Das Thema «Purpose» beschäftigt Unternehmen. Was beinhaltet es?

Der Begriff «Purpose» stammt aus dem angelsächsischen Raum und hat sich dort als zusätzlicher Leuchtturm für die Unternehmensführung etabliert. Die englische Kürzestform «Why» fasst es gut zusammen: Wieso existiert ein Unternehmen, was ist der Unternehmenszweck und welche Ziele werden über die rein finanziellen Ziele hinaus verfolgt? Das primäre Ziel der Profitoptimierung oder des Stakeholder-Returns wird durch eine vertiefte Auseinandersetzung mit verantwortlichem Handeln ergänzt.

Zum Beispiel?

Unternehmen handeln zunehmend verantwortungsbewusst und nachhaltig – im ökologischen, sozialen und ökonomischen Sinne. Während ökologisches Bewusstsein schon seit den 80er Jahren gelebt wird, sind die langfristige ökonomische Perspektive und die soziale Verantwortung erst in den letzten Jahren in die Unternehmensstrategien eingeflossen. Viel Aufmerksamkeit haben etwa die Themen Vielfalt, Chancengleichheit und respektvolles, integratives Handeln erhalten. Die Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsplatz hat dabei vielen Organisationen zu einem neuen Momentum verholfen.

Benjamin Gilgen, Experte für markengeführtes Wachstum und Transformation an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ)

Ist der Purpose ein Erfolgsfaktor?

Ja, er beeinflusst die positive Wahrnehmung eines Unternehmens stark, nach innen und nach aussen. Die Angebote sind heute vielfältiger, der Überfluss an Informationen omnipräsent, und die Kundinnen und Kunden sind informierter und anspruchsvoller als früher. Wer gesellschaftsrelevante Themen glaubhaft aufnimmt, wirkt frischer, moderner und innovativer. Das hilft auch bei der Suche nach Fachkräften. Besonders die jüngere Generation legt grossen Wert auf sinnstiftende Arbeit. Die Kundenloyalität wird durch den Purpose zusätzlich gestärkt.

In welchem Verhältnis steht Purpose zum Profit?

Auf lange Sicht werden Unternehmen, die nicht verantwortungsvoll oder ohne Purpose agieren, weniger Profite erwirtschaften. Insbesondere in einem Umfeld, das Transparenz und Authentizität verlangt, kommt verantwortungsloses Handeln rasch unter Druck. Unternehmen mit einem gut verankerten Purpose verzichten auch einmal auf eine Profitmöglichkeit, wenn sich diese nicht mit dem Purpose vereinbaren lässt. Da trennt sich die Spreu vom Weizen. Haltung, Glaubwürdigkeit und Authentizität sind das A und O.

Hat jedes Unternehmen einen höheren Nutzen für die Gesellschaft und kann gesellschaftsrelevante Themen glaubhaft integrieren?

Es gibt Unternehmen, die haben etwa Nachhaltigkeit, Inklusion oder Diversität als Unternehmenszweck definiert oder gar in ihrer DNA. Ich denke da zum Beispiel an Unternehmen in der Umwelttechnologie oder dem Gesundheitssektor.

Zur Person: Benjamin Gilgen

Benjamin Gilgen ist Experte für markengeführtes Wachstum und Transformation. An der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) verantwortet er den Studiengang CAS Brand Leadership und doziert zu den Themen Markenstrategie, Markenportfolio und -architektur, Management von Brand-Ökosystemen und Markenführung bei Firmentransaktionen (M&A).

Es gibt also Sektoren, denen ein starker Purpose zugeschrieben wird. Anderen Sektoren hingegen viel weniger. Trotz umfassender Bemühungen, inklusive massiver kommunikativer Unterstützung, werden etwa den Industrien Tabak oder Öl und Gas die Bemühungen kaum positiv zugeschrieben. Eigentlich ist es ganz einfach: Einen guten Purpose spürt man, er fühlt sich richtig an.

Beschäftigt das Thema «Purpose» auch KMU?

Viele grosse Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Purpose-Ziele definiert und setzen diese jetzt um. Bei mittleren und kleinen Unternehmen ist diese Entwicklung weniger stark ausgeprägt – sie haben oft weder Zeit noch Ressourcen, um sich mit diesen übergeordneten Themen zu beschäftigen. Das heisst jedoch nicht, dass ihre Aktivitäten weniger Purpose haben. Die einen haben eben ein Papier, auf dem Purpose draufsteht, die anderen leben ihn schon immer.

Wie findet und definiert man einen Purpose?

Die Auseinandersetzung mit dem Purpose ist ein grosser Schritt. Er zwingt das Unternehmen, über technische Spezifikationen und Produkte hinauszudenken und sich mit sich selber und dem Umfeld auseinanderzusetzen. Das ist ein reinigender Prozess. Oft stellt man fest, dass man sich mit viel zu wenigen oder viel zu vielen Themen beschäftigt. Massnahmen werden nach aussen gar nicht wahrgenommen, weil die Prioritäten fehlen oder keine präzise Botschaften vermittelt werden. Fremdbild und Eigenbild haben leider ganz oft wenig gemeinsam. Dabei braucht es für die Definition kein seitenlanges Dokument. Meine Erfahrung ist: Alles, was nicht auf ein A5-Blatt passt, wird auch nicht umgesetzt.

Und was passiert danach?

Nach der Definition gilt es, den Transformationsprozess breit abzustützen und mit einem bunten Strauss an Massnahmen zu implementieren. Viele kleine Initiativen, idealerweise von den Mitarbeitenden initiiert und getragen, schaffen dabei mit ein bis zwei grösseren und massgeschneiderten Initiativen das notwendige Momentum für die Transformation. Die Umsetzung ist ein langer, intensiver Prozess, bei dem sich das Unternehmen auch immer wieder zwischen Profit und Purpose entscheiden muss.

Auf lange Sicht werden Unternehmen, die nicht verantwortungsvoll oder ohne Purpose agieren, weniger Profite erwirtschaften.

Wie stark ist der Erfolg von der Unternehmerin oder dem Unternehmer abhängig?

Das Thema muss vom Führungsteam getragen und vorgelebt werden. Wie Kunden und Mitarbeitende das Handeln wahrnehmen, liegt ganz stark auch am Verhalten der Chefin oder des Chefs. Purpose ist kein Projekt, das man abschliesst, es geht um Haltung und kontinuierliche Verbesserung.

Die Studie auf einen Blick:

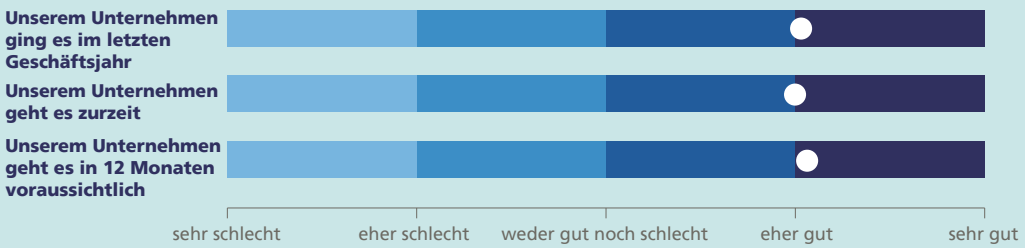
Leichte Entspannung beim Fachkräftemangel

Die Zürcher KMU schätzten im ersten Halbjahr ihre wirtschaftliche Situation als solide ein. Im Vergleich zum letzten Jahr scheinen die Geschäfte aber etwas schlechter zu laufen. Für das kommende Jahr wird eine leichte Verbesserung gegenüber der aktuellen Situation erwartet. Die KMU gehen also davon aus, dass die Talsohle in diesem Jahr erreicht wird oder bereits erreicht wurde.

Das zeigt die aktuelle Studie «KMU ZH Monitor». Im Auftrag der Zürcher Kantonalbank hat die Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) den KMU des Kantons zum vierten Mal den Puls gefühlt. 746 Unternehmen mit jeweils maximal 250 Angestellten beteiligten sich an der wissenschaftlichen Studie (Befragungszeitraum März bis Mai 2024), die folgende Branchen abdeckt:

— Industrie
— Bau/Architektur
— Handel
— Gastronomie/Hotellerie
— wirtschaftliche Dienstleistungen
— soziale Dienstleistungen

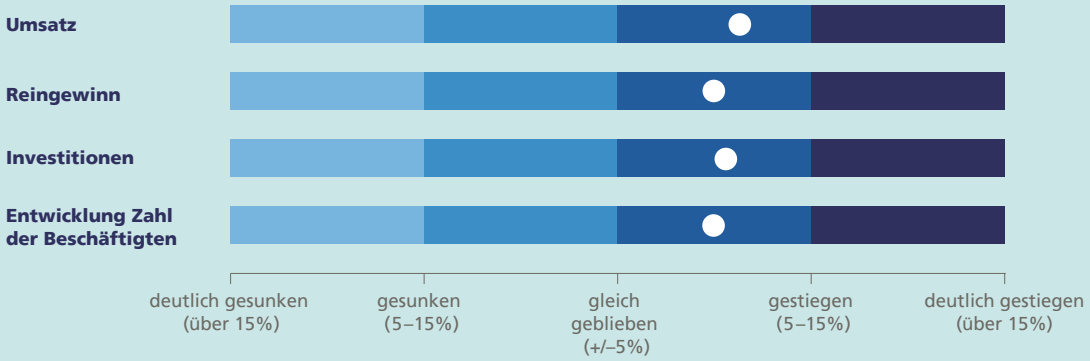
Die KMU beurteilen die aktuelle Geschäftsentwicklung (Vergleich aktuelles Geschäftsjahr 2024 mit Geschäftsjahr 2023) weiterhin leicht optimistisch, jedoch weniger positiv als die Geschäftslage im Vorjahr.



KMU-Indikator

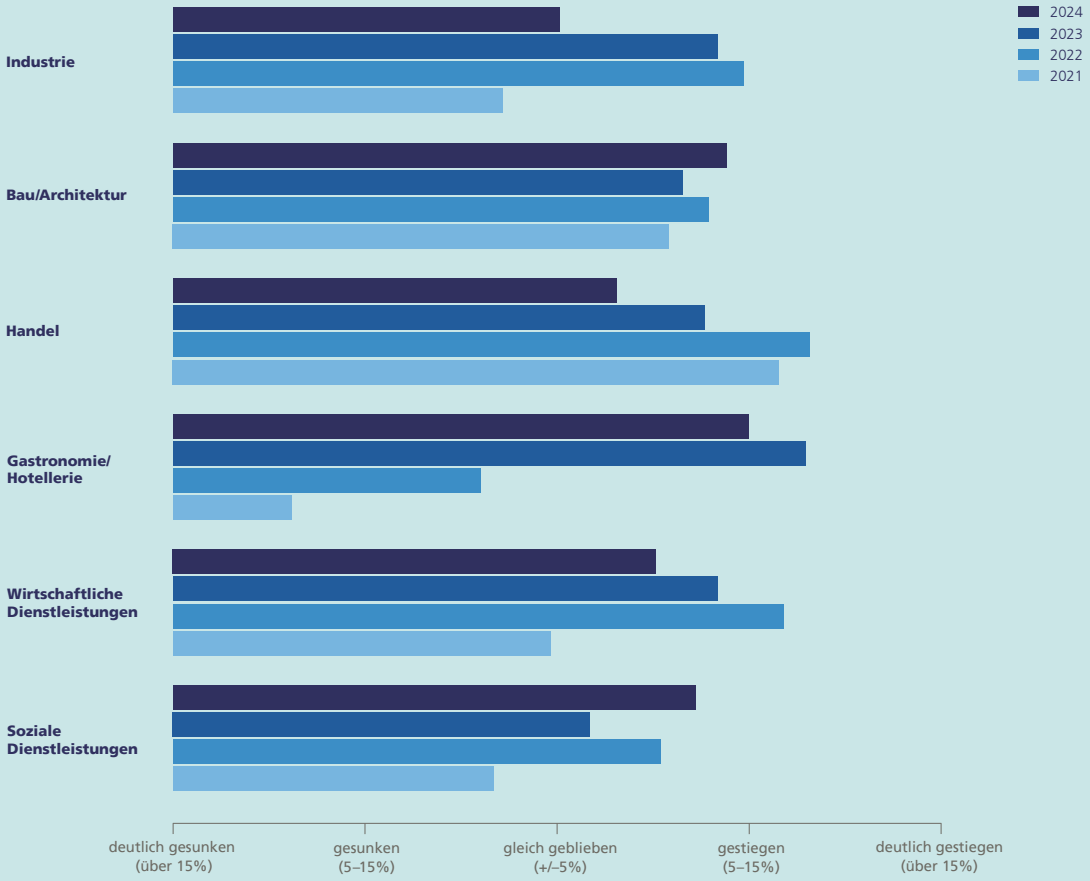
KMU bleiben teilweise auf steigenden Kosten sitzen

Die Reingewinnsteigerung kann nicht ganz mit der Umsatzsteigerung mithalten, was darauf hindeutet, dass die gestiegenen Kosten nicht in vollem Umfang an die Endkunden weitergegeben werden können.



Aktuelle Geschäftsentwicklung

Die Auslastung der KMU wird im Langzeitvergleich gegenüber den letzten beiden Jahren als niedriger bewertet. Diese Entwicklung ist über sämtliche Branchen zu sehen.



Auslastung der KMU nach Branchen

Insbesondere die Industriebranche sowie die Gastronomie/Hotellerie verzeichnen den stärksten Auslastungsrückgang.

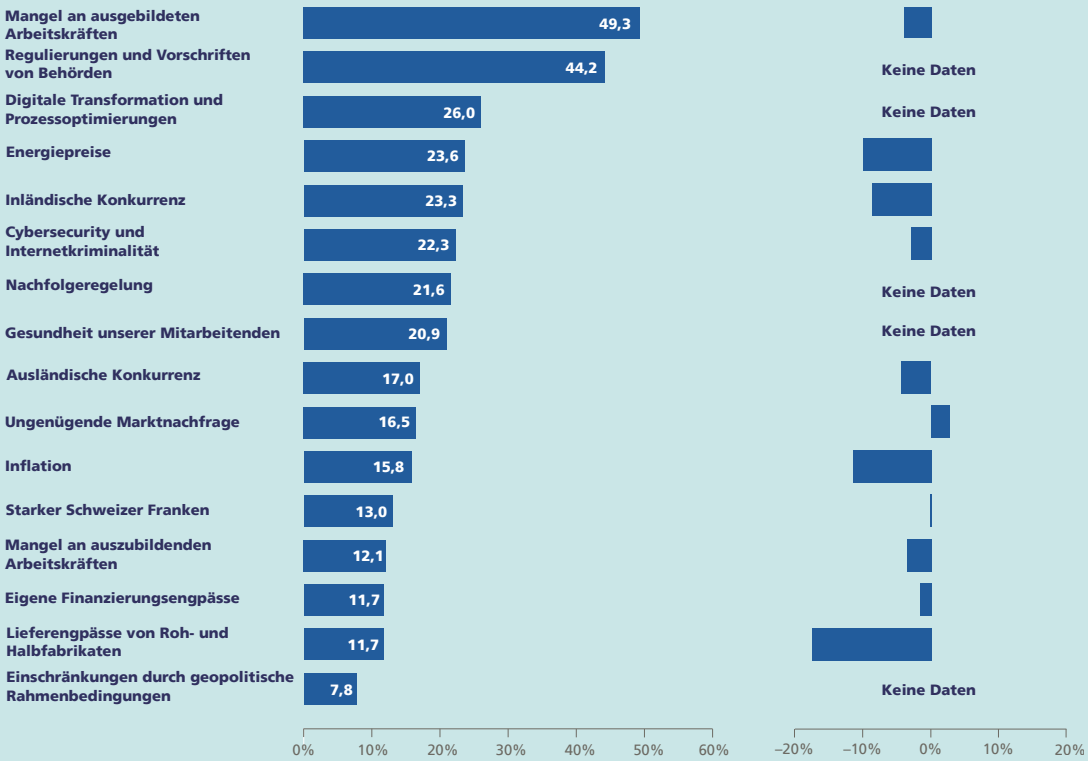
Die Industrieunternehmen haben mit dem starken Schweizer Franken und der gedämpften Nachfrage aus dem Euroraum zu kämpfen. Erfreulicherweise haben sich Lieferkettenproble-

me als Folge der COVID-19-Krise weitestgehend entschärft. Besonders die Industriebranche litt seit Beginn der Pandemie unter der gestörten Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren. Aktuell wird die Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren branchenübergreifend mit «eher gut» bewertet, was eine deutliche Verbesserung gegenüber den Vorjahren darstellt.

Die Gastronomie/Hotellerie schätzt ihre aktuelle Lage im Vergleich zu anderen Branchen eher als bescheiden und deutlich schlechter ein als vor und in einem Jahr. So bezeichnen die Gastronomie-/Hotellerieunternehmen besonders die Inflation und als Teil davon die Energiepreise sehr häufig als Herausforderung. Ebenso sind Regulierungen und Vorschriften von Behörden und der Arbeitskräftemangel häufig genannte Herausforderungen. Die fehlenden Arbeitskräfte führen dazu, dass Gastro- und Hotelbetriebe – trotz vorhandener Nachfrage – ihr Angebot oder ihre Öffnungszeiten teilweise reduzieren müssen, was zu Umsatzeinbussen führt.

Beim Fachkräftemangel zeichnet sich eine Entspannung ab

Die Gastronomiebranche ist bei weitem nicht die einzige, die den Mangel an ausgebildeten Arbeitskräften als grösste Herausforderung sieht. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen teilt diese Einschätzung. Bereits letztes Jahr wurde diese Herausforderung am häufigsten genannt, jedoch ist die prozentuale Anzahl der Nennungen leicht gesunken. Über alle Branchen hinweg scheinen mittelgrosse Unternehmen stärker als Klein- und Kleinstunternehmen betroffen zu sein.



Aktuelle Herausforderungen, prozentuale Nennungen und Abweichungen zum Vorjahr

Als eine weitere grosse Herausforderung werden die Regulierungen und Vorschriften von Behörden wahrgenommen. Am ausgeprägtesten ist diese Herausforderung für Unternehmen in den Branchen Gastronomie/Hotellerie und Bau/Architektur. Gemäss dem Bürokratiemonitor 2022 des SECO werden vor allem die Regulierungen bezüglich Bauvorhaben und der Lebensmittelhygiene als besonders belastend wahrgenommen.

Beirat

Der Beirat von KMU ZH (v. l.): Christof Domeisen, Roger Liebi, Béatrice Schaeppi, Werner Scherrer, Sonja Wollkopf Walt, Christof Hasler, Adrian Müller, Patrick Sulser

KMU-Thema des Jahres

Der Beirat bestimmt jährlich ein Thema, zu dem Lösungsansätze erarbeitet werden. Gewählt wird jeweils das Thema mit dem grössten Nutzen für die KMU. Als Basis dienen die Studienerkenntnisse der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW), die jährlich im Rahmen des ZKB KMU ZH Monitors erhoben und veröffentlicht werden.

Der Beirat hat sich entschieden, «Mehr Begeisterung!» als Jahresthema 2025 zu definieren. Er verknüpft damit die Aspekte von Arbeitgeberattrakivität und Kundenbegeisterung. Denn der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, Kundenerwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen – und der Weg dorthin beginnt bei begeisterten Mitarbeitenden.

Studienresultate

1 Einleitung 18
1.1 Die KMU und der Kanton Zürich 18
1.2 KMU ZH Monitor 19

2 Studienaufbau und Methodik 20
2.1 Studienaufbau 20
2.2 Methodik 22
2.3 Unternehmensgrösse und Beschäftigte 22
2.4 Branchen 23

3 KMU-Indikator 25

4 Schlüsselwerte 29
4.1 Schlüsselwert 1 – Vergangene Geschäftsentwicklung 29
4.2 Schlüsselwert 2 – Aktuelle Geschäftsentwicklung 33
4.3 Schlüsselwert 3 – Gegenwärtige Rahmenbedingungen 36
4.4 Schlüsselwert 4 – Künftige Rahmenbedingungen 42

5 Aktuelle Schwerpunktthemen 40
5.1 Künstliche Intelligenz 40
5.2 Finanzieller Ertrag aus Nachhaltigkeit 43
5.3 Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden 47

6 Herausforderungen 50

7 Themen der KMU 55

Literaturverzeichnis 60
Anhang 1 – Stichprobenverteilung 62
Anhang 2 – Branchendefinitionen 63

Abbildungsverzeichnis

1 Aufbau der Studie – Seite 20
2 Aufbau Schlüsselwerte – Seite 21
3 Verteilung der Stichprobe nach Grössenklasse der Jahre 2021–2024 – Seite 23
4 Verteilung der Stichprobe nach Branche – Seite 24

5 KMU-Indikator – Seite 25
6 KMU-Indikator nach Branche – Seite 26

7 Schlüsselwerte «vergangene Geschäftsentwicklung» – Seite 30
8 «Die Auslastung unseres Betriebs lag im letzten Geschäftsjahr» der Jahre 2021–2024 – Seite 30
9 «Die Zahl der Beschäftigten ist im letzten Geschäftsjahr» der Jahre 2021–2024 – Seite 31
10 «Unser Reingewinn ist im letzten Geschäftsjahr» – nach Branche und Jahren 2021–2024 – Seite 32
11 Schlüsselwert «aktuelle Geschäftsentwicklung» – Seite 33
12 «Die Auslastung des Betriebs liegt im laufenden Geschäftsjahr bei» – nach Branche und Jahren 2021–2024 – Seite 34
13 «Unsere Investitionen für das laufende Geschäftsjahr werden voraussichtlich» – nach Branche – Seite 36
14 Schlüsselwert «gegenwärtige Rahmenbedingungen» – Seite 36
15 «Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren für die von uns zu erbringenden Leistungen beurteilen wir zurzeit als» der Jahre 2021–2024 – Seite 36
16 «Die Wahrnehmung der Bevölkerung über die Bedeutung der KMU als Rückgrat für die Schweizer Wirtschaft beurteilen wir zurzeit als» – nach Branche – Seite 37
17 Schlüsselwert «künftige Rahmen - bedingungen» – Seite 38
18 «Unsere Geschäftslage schätzen wir in 12 Monaten als» – nach Branche und Jahren 2022–2024 – Seite 39
19 «Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren für die von uns zu erbringenden Leistungen schätzen wir in 12 Monaten als» der Jahre 2022–2024 – Seite 39

20 Schwerpunktthema «Künstliche Intelligenz» – Seite 40
21 «KI wird sich positiv auf die Entwicklung unseres Unternehmens auswirken» – nach Branche – Seite 41
22 «KI wird sich positiv auf die Entwicklung unseres Unternehmens auswirken» – nach Grösse – Seite 41
23 «Wir sehen KI als einen Umsatztreiber und nicht als ein Mittel zur Kosteneinsparung» – nach Branche – Seite 42
24 «Bereiche, in denen KI für Ihr Unternehmen am nützlichsten ist» – prozentuale Nennungen – Seite 43
25 Schwerpunktthema «Finanzieller Ertrag aus Nachhaltigkeit» – Seite 44
26 «Unsere Kundinnen und Kunden fordern vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen ein» – nach Branche – Seite 45
27 «Für uns zahlt sich aktuell das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich inanziell aus» – nach Branche – Seite 45
28 «Für uns wird sich zukünftig das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich inanziell auszahlen» – nach Branche – Seite 46
29 «Für uns wird sich zukünftig das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich inanziell auszahlen» – nach Grösse – Seite 46
30 Schwerpunktthema «Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden» – Seite 47
31 «Unsere Verkaufspreise sind im Vergleich zum Vorjahr» – nach Branche – Seite 48
32 «Die Zahlungsbereitschaft unserer Kundinnen und Kunden ist im Vergleich zum Vorjahr» – nach Branche – Seite 48

33: «Mit welchen der folgenden Herausforderungen ist Ihr Unternehmen zurzeit konfrontiert?» – prozentuale Nennungen und Abweichung zum Vorjahr – Seite 51
34 Herausforderung «Regulierung und Vorschriften von Behörden» – prozentuale Nennungen nach Branche – Seite 52
35 Herausforderung «Digitale Transformation und Prozessoptimierungen» – prozentuale Nennungen nach Grösse – Seite 52
36 Herausforderung «Starker Schweizer Franken» – prozentuale Nennungen nach Branche – Seite 53

37 Gewünschte Themen der KMU – prozentuale Nennungen und Abweichung zum Vorjahr – Seite 56
38 Themenkategorien: Durchschnittliche Anzahl Nennungen pro teilnehmendes Unternehmen der Jahre 2022–2024 – Seite 57
39 Thema «Wie können wir Mitarbeitende in unserem Unternehmen halten und sie weiterentwickeln?» – prozentuale Nennungen der Jahre 2022–2024 – Seite 58
40 Thema «Wie lässt sich die Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens erhöhen?» – prozentuale Nennungen der Jahre 2022–2024 – Seite 59

1 Einleitung

1.1 Die KMU und der Kanton Zürich

Die Zürcher Volkswirtschaftsdirektorin Carmen Walker Späh betonte in ihrem Gastkommentar in der Neuen Zürcher Zeitung, dass der Kanton Zürich im Vergleich zur Gesamtschweiz durch solides Produktivitätswachstum, zunehmenden Wohlstand und einen boomenden Arbeitsmarkt heraussticht.[1] Diese positiven Entwicklungen sind nicht allein dem Finanzplatz oder der ICT-Branche zuzuschreiben, sondern auch «den erfolgreichen KMU und den vielen innovativen Jungunternehmen», wie die Regierungsrätin betont.

In der Tat machen KMU über 99 Prozent aller Firmen aus und beschäftigen knapp drei Viertel der Beschäftigten im Kanton Zürich.[2]

Trotz der hohen Anzahl und der wirtschaftlichen Relevanz der KMU ist noch vieles im Verborgenen. Die Finanzzahlen und Einschätzungen zur Geschäftslage bleiben oft unter Verschluss, da nur wenige KMU börsennotiert sind. Diese begrenzte Transparenz und Datenverfügbarkeit erschweren aussagekräftige Schlüsse über den aktuellen Unternehmenszustand sowie über Herausforderungen und Interessen. Genau deshalb ist der KMU ZH Monitor für Zürich von besonderer Bedeutung.

1 Walker Späh (2023)
2 Bundesamt für Statistik (2023c)

1.2 KMU ZH Monitor

Die Zürcher Kantonalbank beauftragt die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) seit dem Jahre 2021 mit der jährlichen Erhebung des KMU ZH Monitors. Dieser bildet den Geschäftsgang, das Geschäftsumfeld, die Herausforderungen und die Interessen der KMU ab.

Die Ergebnisse dieser Studie tragen massgeblich dazu bei, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse der KMU im Kanton Zürich zu gewinnen. Dank der wiederkehrenden Erhebungen des KMU ZH Monitors kann der zeitliche Verlauf abbilden, wie sich die Geschäftstätigkeit, das Geschäftsumfeld und die Interessen der KMU im Kanton Zürich verändern.

Mit 746 ausgewerteten Antworten (im Vorjahr 729) erreicht der KMU ZH Monitor eine relevante Grösse.[3] Die umfangreiche Stichprobe der teilnehmenden Unternehmen ermöglicht eine granulare Auswertung der Antworten nach Unternehmensgrösse und Branche. Dank des jährlichen Rhythmus können die Antworten auch im Zeitvergleich dargestellt werden. Dadurch entsteht für den Kanton Zürich eine solide Datenbasis mit wertvollen Informationen.

Aus den Erkenntnissen dieser Erhebung wählt der unabhängige Beirat aus KMU-Expertinnen und -Experten ein Jahresthema. Zu diesem Thema stellt die Zürcher Kantonalbank interessierten Unternehmerinnen und Unternehmern Schulungen, Workshops und Diskussionsrunden zur Verfügung. Aufbauend auf dem Jahresthema der letztjährigen Studie bietet die Zürcher Kantonalbank verschiedene Praxisseminare zum Thema «Erfolgsfaktor Arbeitgeberattraktivität» an.[4]

3 Vergleichbare jährliche (gesamtschweizerische) KMU-Studien ab dem Jahr 2023 sind jene der Neuen Zürcher Zeitung zusammen mit der Kalaidos Fachschule Schweiz mit 326 Befragten im Jahr 2023 (Ryf et al., 2023) und 303 Befragten im Jahr 2024 (Ryf et al., 2024) sowie jene der Raiffeisen und Kearney (2023) mit 382 Befragten im Jahr 2023.

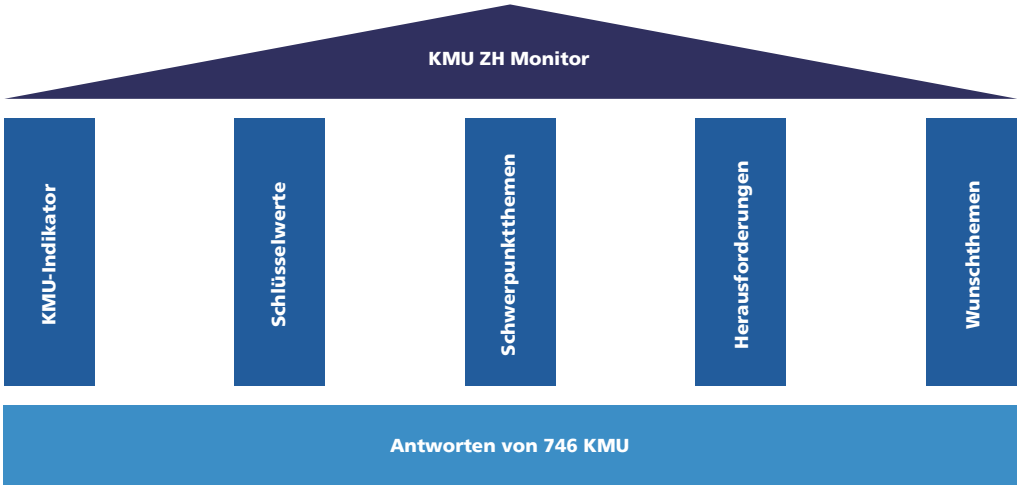
4 Zürcher Kantonalbank (2023)

2 Studienaufbau und Methodik

2.1 Studienaufbau

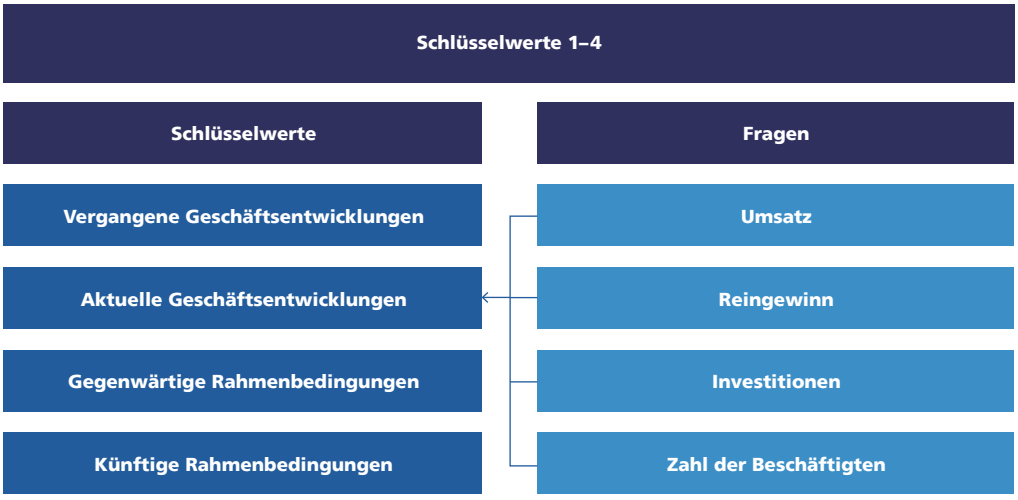
Der KMU ZH Monitor besteht aus fünf Teilen (vgl. Abb. 1). Der erste Teil, der KMU-Indikator, misst im Sinne eines eigenen Gesamturteils, *wie* es den Unternehmen im letzten Geschäftsjahr ging, zurzeit geht und voraussichtlich im kommenden Jahr gehen wird.

Abb. 1: **Aufbau der Studie**



Der zweite Teil zielt darauf ab, zu verstehen, *warum* es den Unternehmen so geht. Dabei liegt der Fokus auf den gegenwärtigen und künftigen Rahmenbedingungen sowie auf der vergangenen und aktuellen Entwicklung **(vgl. Abb. 2)**. Die vier Schlüsselwerte enthalten jeweils vier oder fünf Einzelfragen. Dank der jährlichen Erstellung des KMU ZH Monitors seit 2021 ist ein systematischer Zeitreihenvergleich der Einzelfragen sowie auch der Schlüsselwerte mit den Jahren 2021, 2022 und 2023 möglich.

Abb. 2: **Aufbau Schlüsselwerte**



Der dritte Teil konzentriert sich auf aktuelle Schwerpunktthemen. In diesem Jahr liegen die Schwerpunkte bei den Themen künstliche Intelligenz, finanzieller Ertrag aus Nachhaltigkeit und Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden.

Der vierte Teil befasst sich mit den Herausforderungen, vor denen KMU im Kanton Zürich stehen. Die Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer können aus 16 vorgegebenen Antwortmöglichkeiten mehrere auswählen oder eigene Ergänzungen hinzufügen.

Im fünften und letzten Teil der Studie wählen die KMU Themen, von denen sie sich einen Mehrwert für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens versprechen. Die folgenden sechs Themenblöcke stehen zur Auswahl: Kundinnen und Kunden, Marktumfeld, Führung und Personal, Technologie und Innovation, Nachhaltigkeit sowie Finanzen. Jeder Themenblock besteht aus vier einzelnen Themen. Die Studienteilnehmenden können bis zu sechs aus insgesamt 24 zur Auswahl stehenden Themen auswählen. Basierend auf den Antworten wählt ein unabhängiger Beirat das Thema, welches im kommenden Jahr bearbeitet werden soll.

2.2 Methodik

Für die Erhebung wurden KMU im Kanton Zürich schriftlich per Post oder per E-Mail kontaktiert. Die Befragung erstreckte sich über den Zeitraum vom 18. März 2024 bis zum 15. April 2024, wobei alle Antworten, die bis zum 8. Mai 2024 bei der ZHAW eintrafen, berücksichtigt wurden.[5]

Dank einer hohen Resonanz wurden 801 vollständig ausgefüllte Fragebogen der ZHAW retourniert resp. die kompletten Antworten im Onlinetool erfasst. Von den Ergebnissen ausgeschlossen wurden Unternehmen mit einer Postleitzahl ausserhalb des Kantons Zürich (30), Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden[6] (18) und Antworten aus der Branche Landwirtschaft aufgrund von weniger als zehn erhaltenen und vollständigen Antworten (7). Ebenfalls ausgeschlossen wären Antworten von nicht marktwirtschaftlich orientierten Betrieben geworden[7], wobei im aktuellen Jahr kein solches Unternehmen an der Umfrage teilgenommen hat. Nach dieser Selektion wurden insgesamt 746 Antworten in die Auswertung einbezogen. Die untenstehende **Tabelle 1** fasst die Datenselektion zusammen. Den Teilnehmenden stand es frei, zu den Fragen auch keine Antwort zu geben. Deshalb liegt die Anzahl der Antworten in den folgenden Kapiteln teilweise leicht unter der Anzahl von 746 Teilnehmenden.

Tab. 1: **Selektionskriterien**

	Anzahl Ausschlüsse	Anzahl Unternehmen
Vollständige Antworten		801
Selbstangabe PLZ nicht in Zürich	–30	771
Nicht marktwirtschaftliche Betriebe	0	771
Selbstangaben über 250 Mitarbeitenden	–18	753
Ausschluss Branche Landwirtschaft mit weniger als 10 Antworten	–7	746
Total ausgewertete Antworten 2024		**746**

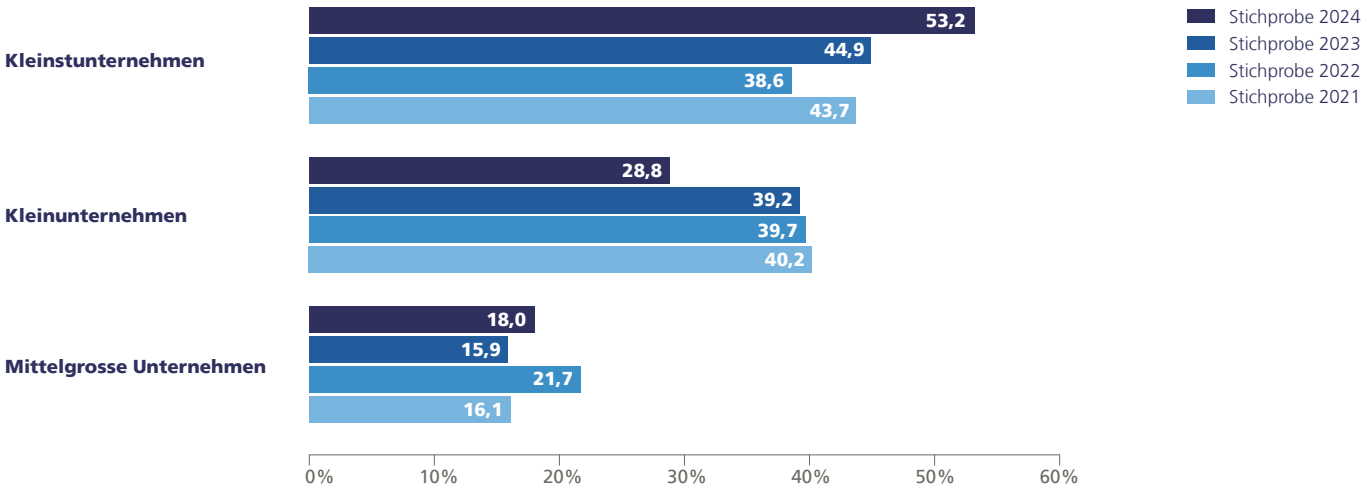
2.3 Unternehmensgrösse und Beschäftigte

Im Kanton Zürich machen KMU über 99 Prozent aller Unternehmen und 74 Prozent aller Beschäftigten aus. Kleinstunternehmen (weniger als zehn Mitarbeitende) stellen die grosse Mehrheit aller Unternehmen dar, wobei knapp ein Viertel der Beschäftigten bei Kleinstunternehmen arbeitet.[8] Kleinunternehmen (zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden) machen ein Achtel der Unternehmen aus und beschäftigen knapp ein Viertel der Erwerbstätigen. Mittelgrosse Unternehmen (zwischen 50 und 249 Mitarbeitenden) machen nur zwei Prozent aller Unternehmen aus, wobei ein Viertel der Beschäftigten für diese tätig ist.[9]

5 Redaktionsschluss war der 25. Juni 2024.
6 KMU sind gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten (Bundesamt für Statistik, 2023a, S. 2).
7 Die Studie folgt der Definition des Bundesamtes für Statistik für marktwirtschaftliche Unternehmen. «Als marktwirtschaftlich gelten Einheiten, die Güter und/oder Dienstleistungen auf dem Markt zu weitgehend kostendeckenden Preisen anbieten. Nicht marktwirtschaftlich ist eine Produktion, die gratis oder zu nicht kostendeckenden Preisen erfolgt. Allgemein gelten Preise als nicht kostendeckend, wenn der Verkaufserlös weniger als 50% der Herstellungskosten ausmacht.» (Bundesamt für Statistik, 2023a, S. 2). Beispiele für nicht marktwirtschaftliche Einheiten sind politische Parteien, Gewerkschaften, Verbraucherverbände sowie kommunale und kantonale Verwaltungen sowie Bundesverwaltungen, aber auch Polizei und Feuerwehr.
8 Bundesamt für Statistik (2023c)
9 Bundesamt für Statistik (2023c)

Der KMU ZH Monitor basiert auf einer ausgewogenen Verteilung sowohl nach Unternehmensgrösse als auch nach Beschäftigten (vgl. Abb. 3). Etwas über die Hälfte der Antworten stammen von Kleinstunternehmen, knapp ein Drittel von Kleinunternehmen und knapp ein Fünftel von mittelgrossen Unternehmen.

Abb. 3: **Verteilung der Stichprobe nach Grössenklasse der Jahre 2021–2024; n 2024 = 746; n 2023 = 729; n 2022 = 364; n 2021 = 323**



2.4 Branchen

Die teilnehmenden Unternehmen wurden nach ihrer Branchenzugehörigkeit gefragt. Dabei standen die folgenden sieben Branchen zur Auswahl:

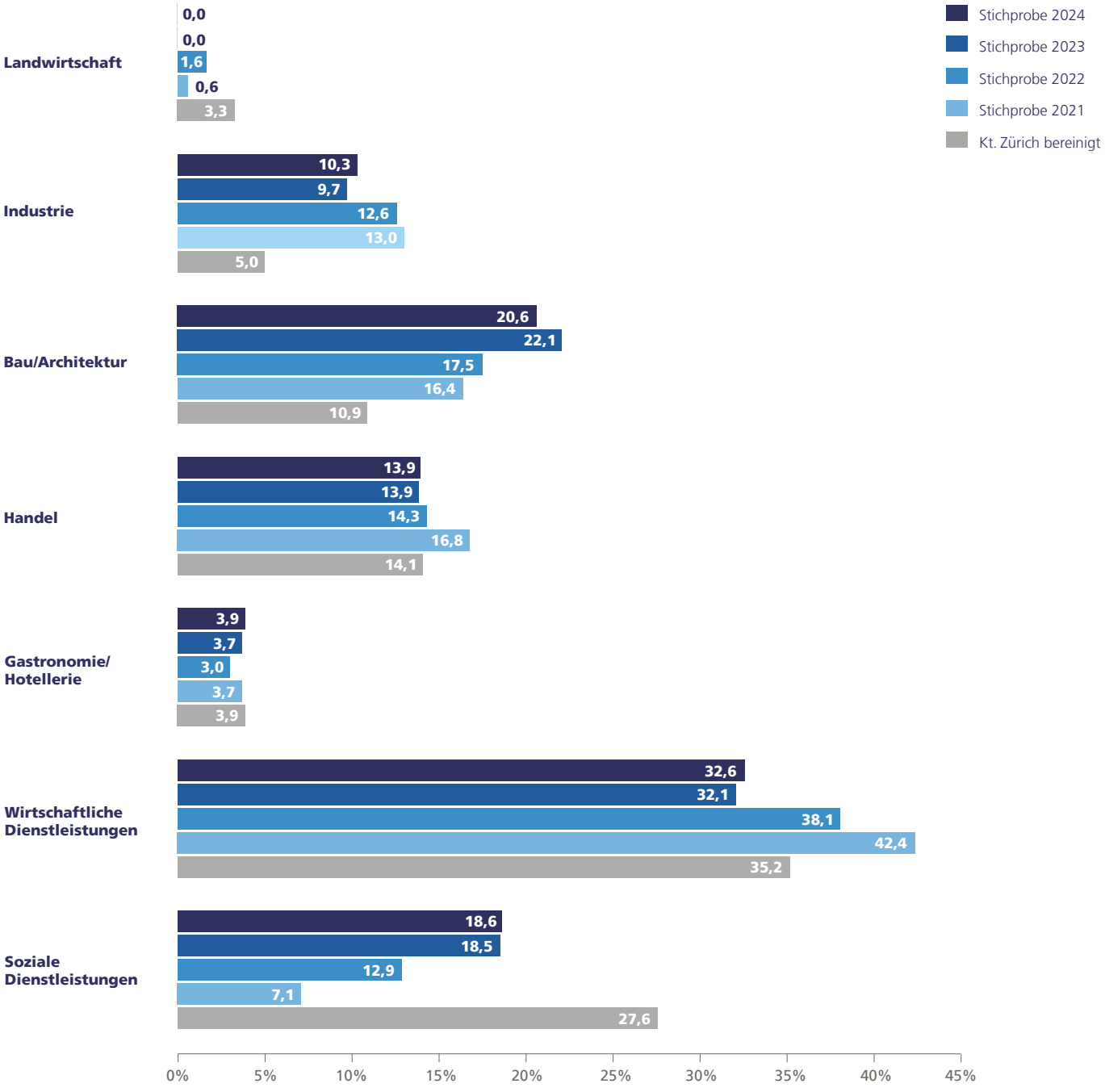
- Landwirtschaft
- Industrie
- Bau/Architektur
- Handel
- Gastronomie/Hotellerie
- Wirtschaftliche Dienstleistungen[10]
- Soziale Dienstleistungen[11]

Bei unklarer Tätigkeit konnten die Teilnehmenden ihre Tätigkeit beschreiben, woraufhin die Studienautoren eine Zuteilung vornahmen. Aufgrund eines geringen Anteils von weniger als einem Prozent aller Antworten aus der Branche Landwirtschaft wurden diese sieben Antworten von der Auswertung ausgeschlossen.

10 Beinhaltet z. B. Information und Kommunikation, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Forschung und Entwicklung, Reisebüros.
11 Beinhaltet z. B. Gesundheitswesen, Schulen und Bildung, Heime, Kunst, Bibliotheken, Dienstleistungen der Spots.

Die Verteilungen der Branchenzugehörigkeit in der aktuellen Studie und den vorhergehenden Studien sind in **Abbildung 4** dargestellt. Insgesamt ist die Branchenverteilung sehr ähnlich wie im Vorjahr. Die Verteilung der Stichprobe nach Branche und Unternehmensgrösse befindet sich im **Anhang 1**. Die Zuordnung der Datenreihe «Kt. Zürich bereinigt» auf Basis der NOGA-Abschnitte befindet sich in **Anhang 2**.

Abb. 4: **Verteilung der Stichprobe nach Branche (n = 746)**

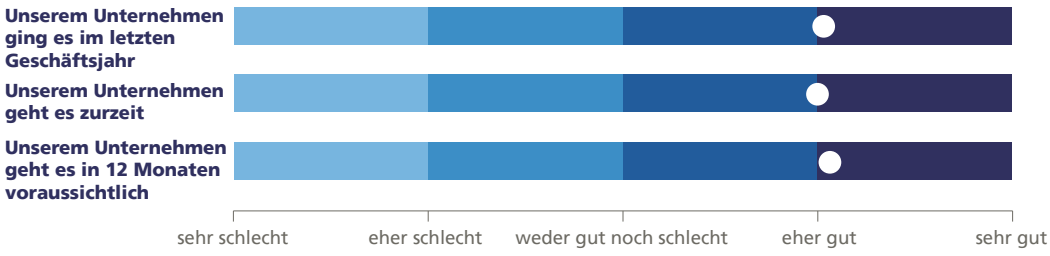


3 KMU-Indikator

Der KMU-Indikator bildet die Selbsteinschätzung der KMU im Kanton Zürich hinsichtlich ihrer Lage ab. Die Erfassung erfolgt anhand von drei Ankerfragen: «Unserem Unternehmen geht es zur Zeit…», «Unserem Unternehmen ging es im letzten Geschäftsjahr…» und «Unserem Unternehmen geht es in zwölf Monaten voraussichtlich…». Dabei ist es den Unternehmerinnen und Unternehmern überlassen, wie sich bestimmte Einflussfaktoren auf die Einschätzung dieses Gesamtzustandes auswirken. Die Antwortmöglichkeiten reichen von «sehr schlecht» bis «sehr gut».

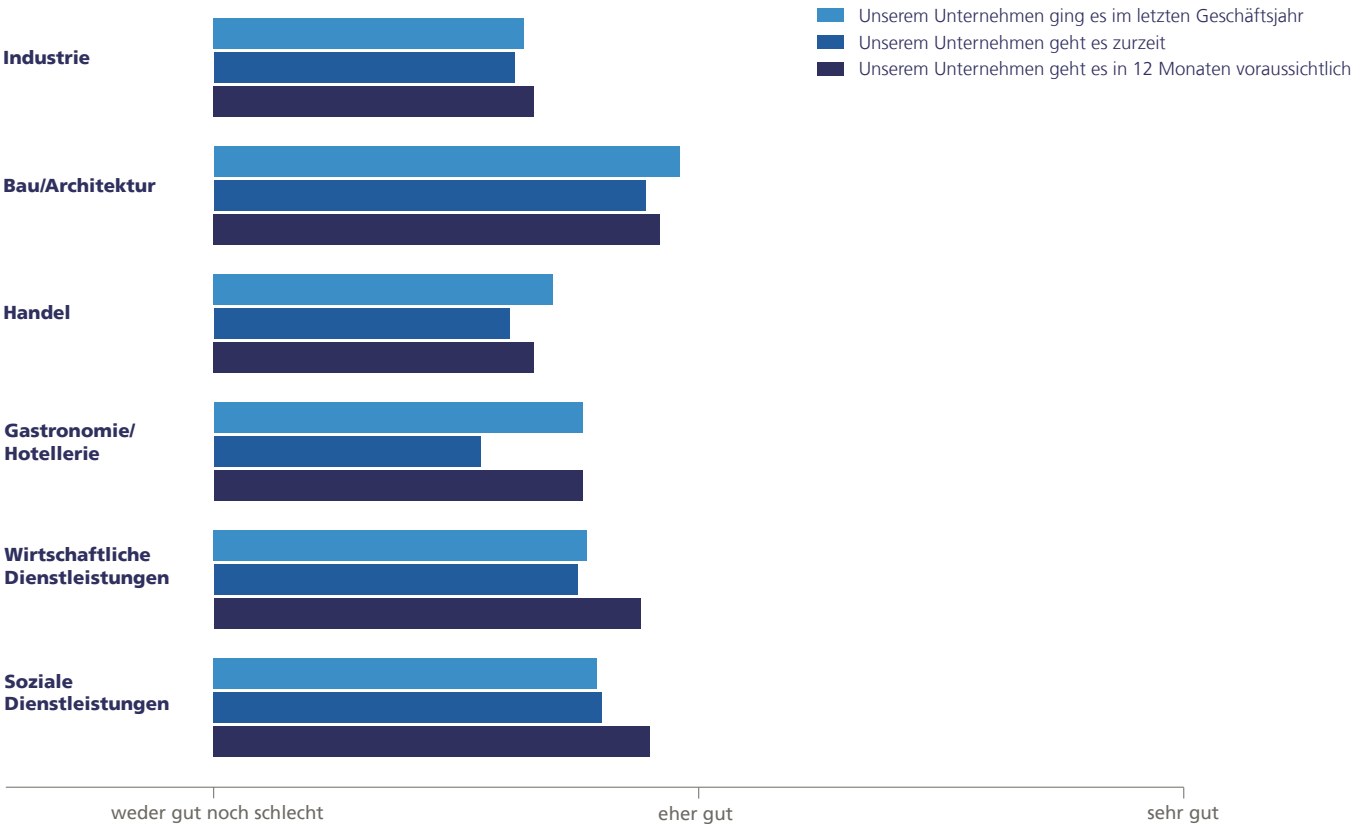
Wie **Abbildung 5** zeigt, schätzen die KMU ihre aktuelle Situation zwar als solide, jedoch im Vergleich zum letzten Geschäftsjahr als leicht schlechter ein. Für das kommende Jahr wird eine leichte Verbesserung gegenüber der aktuellen Situation erwartet. Die KMU gehen also davon aus, dass die Talsohle in diesem Jahr erreicht wird oder bereits erreicht wurde.

Abb. 5: **KMU-Indikator (n = 744)**



Auch wenn alle Branchen (mit Ausnahme der sozialen Dienstleistungen) das Bild des aktuellen Zwischentiefs bestätigen (vgl. Abb. 6), zeigen sich doch sehr unterschiedliche Muster. Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse pro Branche kurz zusammengefasst.

Abb. 6: **KMU-Indikator nach Branche (n = 744)**



Industrie: Für das Jahr 2023 geben die befragten Unternehmen an, dass die Reingewinne in etwa gleichgeblieben sind (vgl. Abb. 10). Die Industrieunternehmen gehen davon aus, dass die Umsätze im aktuellen Jahr nur geringfügig steigen und die Nettogewinne branchenweit leicht zurückgehen werden (vgl. Kapitel 4.2) – obwohl sich die Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren deutlich verbessert hat (vgl. Abb. 15). Besonders der starke Schweizer Franken sowie die eher schwache Nachfrage aus dem EU-Raum sind für die Industriebranche eine Herausforderung (vgl. Abb. 36). Die Kundinnen und Kunden fordern vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen ein (vgl. Abb. 26) und lassen Industrieunternehmen hoffen, dass sich das Engagement zukünftig finanziell auszahlen wird (vgl. Abb. 28). Dies könnte mit der EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) zusammenhängen.

In diesem herausfordernden Umfeld könnten positive Einflüsse wie eine weitere Zinssenkung der Nationalbank in Verbindung mit einem schwächeren Schweizer Franken, ein Wachstum in der EU sowie weitere Freihandelsabkommen die Industrie stützen.

Bau/Architektur: Die Branche zeigt sich im Vergleich zu anderen Branchen in relativ guter Verfassung. Gegenüber dem letzten Jahr wird die aktuelle Situation dennoch als leicht schlechter beurteilt (vgl. Abb. 6). Im Jahr 2023 konnten sowohl der Umsatz als auch der Reingewinn gesteigert werden (vgl. Abb. 10). Der Arbeitskräftemangel und die behördlichen Regulierungen und Vorschriften stellen eine besondere Herausforderung dar (vgl. Abb. 34). Auch die Bau-/Architekturbranche merkt, dass vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen eingefordert werden (vgl. Abb. 26). Da die Branche deutlich mehr importiert als exportiert, ist ein starker Schweizer Franken von Vorteil und wird daher in dieser Studie eher selten als Herausforderung genannt (vgl. Abb. 36).

Nichtsdestotrotz dürfte insgesamt eine Leitzinssenkung der SNB wegen tieferer Finanzierungskosten der Kundinnen und Kunden die Nachfrage stützen. Mögliche nachfragedrückende Effekte auf die Bautätigkeit 2024 sind steigende Baukosten, aufwendige und langwierige Baubewilligungsverfahren sowie angespannte private und öffentliche Budgets.

Handel: Die Handelsunternehmen haben an verschiedenen Fronten zu kämpfen. Die teilnehmenden Unternehmen gaben für das Geschäftsjahr 2023 gegenüber dem Vorjahr etwa gleichgebliebene Umsätze und einen eher tieferen Reingewinn an (vgl. Abb. 10). Gerade im Handel geben deutlich mehr Unternehmen an, dass die Zahlungsbereitschaft der Kundschaft eher gesunken als gestiegen ist (vgl. Abb. 32). So können die gestiegenen Kosten nur schwer weitergeben werden. Eine Folge davon könnte sein, dass der Handel im aktuellen Geschäftsjahr 2024 die einzige Branche ist, die im Vergleich zu den Vorjahren ein eher rückläufiges Investitionsvolumen angibt (vgl. Abb. 13). Auch die Zahl der Beschäftigten ist bei mehreren Unternehmen am Sinken. Vergleichsweise stark spürt der Handel im Branchenvergleich die ausländische und die inländische Konkurrenz wie auch eine ungenügende Marktnachfrage. Die digitale Transformation und Prozessoptimierungen werden ebenfalls öfters als Herausforderung wahrgenommen (vgl. Abb. 33).

Mögliche positive Effekte in dieser herausfordernden Situation könnten eine stärkere Spezialisierung und Positionierung innerhalb des Marktes sowie ein gestärkter Onlinekanal und vermehrt digitale Prozesse haben.

Gastronomie/Hotellerie: Die Gastronomie/Hotellerie schätzt ihre aktuelle Lage im Vergleich zu anderen Branchen eher als bescheiden und deutlich schlechter ein als vor und in einem Jahr (vgl. Abb. 6). So bezeichnen die antwortenden Gastronomie/Hotellerie-Unternehmen besonders die Inflation und, als Teil davon, die Energiepreise sehr häufig als Herausforderung. Ebenso sind Regulierungen und Vorschriften von Behörden und der Arbeitskräftemangel häufig genannte Herausforderungen (vgl. Abb. 34). Die im Branchenvergleich höchsten Verkaufspreissteigerungen (vgl. Abb. 31) und Umsatzsteigerungen konnten die höheren Kosten nur bedingt ausgleichen. Nichtsdestotrotz wird die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden von den teilnehmenden Unternehmen als in etwa gleichgeblieben eingeschätzt und weist damit den positivsten Wert im Branchenvergleich auf (vgl. Abb. 32).

Wirtschaftliche Dienstleistungen: Die Branche der wirtschaftlichen Dienstleistungen ist typischerweise stark inländischen Einflüssen ausgesetzt und weniger direkt von einer schwachen Auslandskonjunktur betroffen. Die Aussichten der Branche sind gemäss den Antworten in dieser Studie eher solide. So erwarten Unternehmen aus den wirtschaftlichen Dienstleistungen für das laufende Jahr das stärkste Wachstum bei Umsatz, Reingewinn und Beschäftigung **(vgl. Abb. 11)**.

Diese Branche ist es auch, die einen besonders positiven Einfluss von künstlicher Intelligenz (KI) auf die Unternehmensentwicklung erwartet **(vgl. Abb. 21)** und darin einen möglichen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz sieht. Ebenfalls sieht die Branche KI vergleichsweise öfter als ein Mittel, um Kosten zu sparen **(vgl. Abb. 23)**. Im Branchenvergleich fällt besonders auf, dass sich vor allem Unternehmen aus den wirtschaftlichen Dienstleistungen für den Schutz vor Cyberkriminalität interessieren **(vgl. Abb. 37)** und diesen auch als Herausforderung wahrnehmen.

Soziale Dienstleistungen: Die Branche der sozialen Dienstleistungen ist, wie die Branche der wirtschaftlichen Dienstleistungen, stark von der inländischen Nachfrage abhängig. So meldet die Branche für das vergangene Jahr einen im Branchenvergleich überdurchschnittlich starken Anstieg des Reingewinns **(vgl. Abb. 10)** und der Beschäftigtenzahl. Zudem werden die Wettbewerbsposition und die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden als hoch eingeschätzt.

Im Gegensatz zur Branche der wirtschaftlichen Dienstleistungen gehen die Unternehmen der sozialen Dienstleistungen weniger stark davon aus, dass sich KI positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken **(vgl. Abb. 21)** und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz bringen wird. Erwähnenswert ist auch, dass die Branche eine vergleichsweise geringe Zunahme der Nachfrage nach Nachhaltigkeitsinformationen seitens der Kundinnen und Kunden feststellt **(vgl. Abb. 26)**. Neben dem Arbeitskräftemangel und den behördlichen Regulierungen und Vorschriften **(vgl. Abb. 34)** werden auch die digitale Transformation und Prozessoptimierungen **(vgl. Abb. 35)** sowie die Nachfolgeregelung als Herausforderungen genannt.

Die folgenden Kapitel befassen sich mit den wiederkehrenden Themen Geschäftsentwicklung und Rahmenbedingungen **(vgl. Kapitel 4)**, Schwerpunktthemen wie KI, finanziellem Ertrag aus Nachhaltigkeit und Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden **(vgl. Kapitel 5)**. Damit verbunden sind nicht zuletzt Herausforderungen **(vgl. Kapitel 6)** und Themen, die die Unternehmen als besonders wichtig für die Weiterentwicklung einschätzen **(vgl. Kapitel 7)**.

4 Schlüsselwerte

Die Schlüsselwerte in diesem Kapitel vertiefen das Ergebnis des KMU-Indikators und untersuchen diese verschiedenen Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen im Detail.

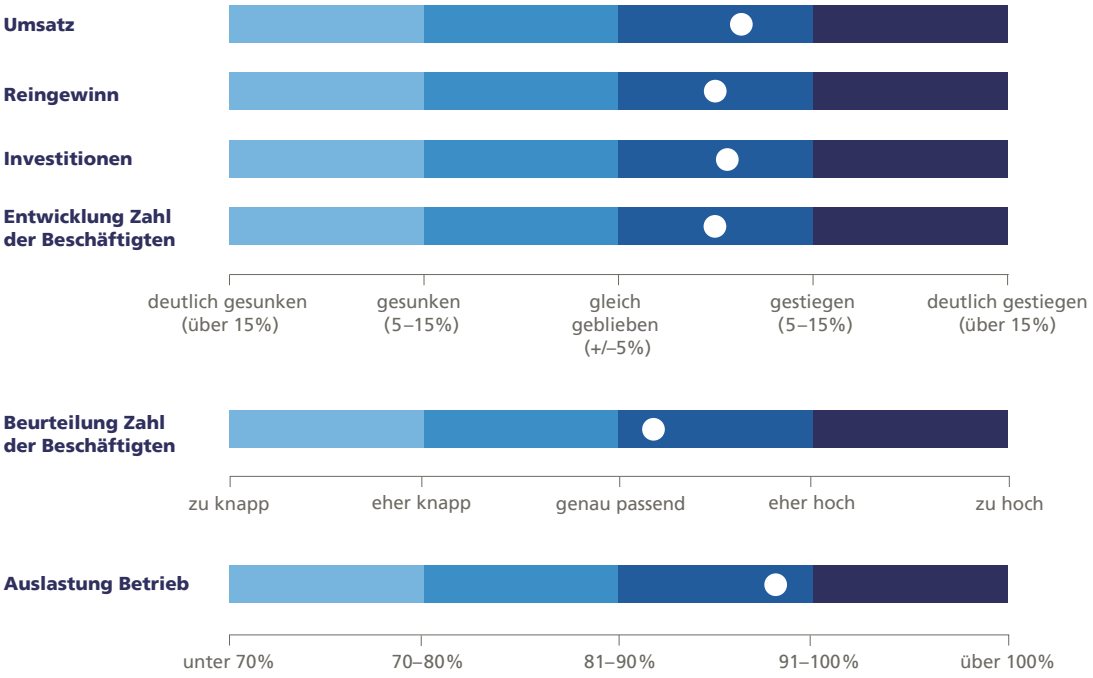
Die Schlüsselwerte 1 und 2 basieren auf den Finanzkennzahlen der Unternehmen und spiegeln deren Geschäftsentwicklung im vergangenen Geschäftsjahr **(Schlüsselwert 1)** und im laufenden Geschäftsjahr **(Schlüsselwert 2)** wider. Die einzelnen Fragen sollen Veränderungen bei Umsatz, Gewinn, Investitionen und Beschäftigtenzahl aufzeigen.

Die Schlüsselwerte 3 und 4 erfassen die geschäftlichen Rahmenbedingungen. Der **Schlüsselwert 3** «gegenwärtige Rahmenbedingungen» umfasst Fragen zur derzeitigen Geschäftslage, Wettbewerbsposition, Kundenzufriedenheit, Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren und dazu, wie die Bevölkerung die Bedeutung der KMU wahrnimmt. Der **Schlüsselwert 4** «künftige Rahmenbedingungen» umfasst dieselben Fragen für den Zeitpunkt in 12 Monaten, also im Frühling 2025.

4.1 Schlüsselwert 1 – Vergangene Geschäftsentwicklung

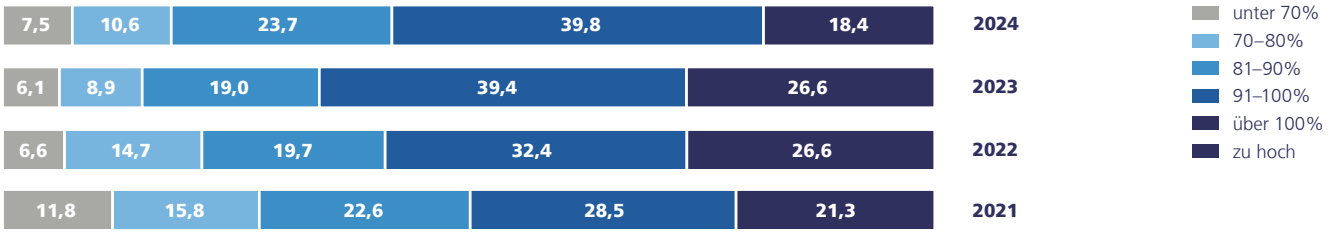
Abbildung 7 zeigt die vergangene Geschäftsentwicklung (das Geschäftsjahr 2023 im Vergleich zum davorliegenden Geschäftsjahr 2022). Insgesamt werden Umsatz, Reingewinn und Investitionen von den teilnehmenden KMU häufig als gleichgeblieben oder gestiegen beurteilt. Im Vergleich zum KMU Monitor 2023 konnten deutlich weniger Unternehmen einen Umsatz- bzw. Reingewinnwachstum verzeichnen. Die Antworten zeigen, dass die Zahl der Beschäftigten eher knapp als eher hoch eingeschätzt wird. Die Auslastung des Betriebs ist weiterhin eher hoch, was in einem Zusammenhang mit den Herausforderungen eines Mangels an ausgebildeten Arbeitskräften stehen könnte **(vgl. Abb. 33)**.

Abb. 7: **Schlüsselwerte «vergangene Geschäftsentwicklung» (n = 737)**



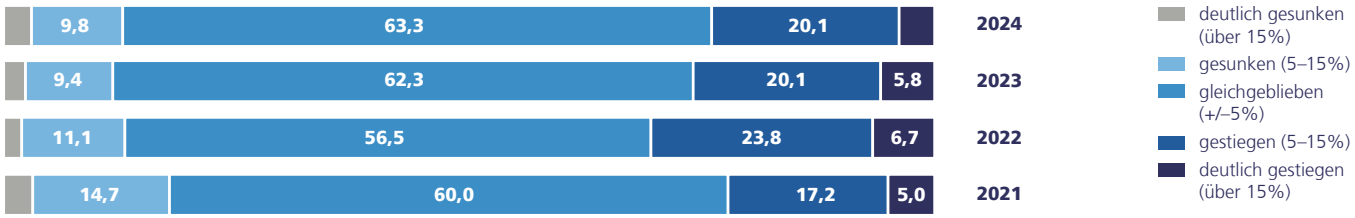
Die Auslastung ist eher hoch. Jedoch ist im Vergleich zum Vorjahr eine sinkende Auslastung ersichtlich **(vgl. Abb. 8)**, was möglicherweise in einem Zusammenhang mit einer sinkenden Nachfrage stand.

Abb. 8: **«Die Auslastung unseres Betriebs lag im letzten Geschäftsjahr» der Jahre 2021–2024; n 2024 = 735; n 2023 = 721; n 2022 = 346; n 2021 = 305**



Dazu passt auch, dass die Zahl der Beschäftigten mehrheitlich gleichgeblieben oder gestiegen ist. Lediglich 13 Prozent der Unternehmen mussten Personal abbauen. **Abbildung 9** zeigt die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im längerfristigen Vergleich. Eine differenzierte Betrachtung nach Branchen zeigt, dass insbesondere im Handel im vergangenen Geschäftsjahr Arbeitsplätze verloren gingen.

Abb. 9: **«Die Zahl der Beschäftigten ist im letzten Geschäftsjahr» der Jahre 2021–2024; n 2024 = 735; n 2023 = 725; n 2022 = 361; n 2021 = 320**



Im Branchenvergleich ist zu erkennen, dass im Geschäftsjahr 2023 sowohl der Umsatz als auch der Reingewinn gegenüber dem Jahr zuvor bei den Industrieunternehmen sowie bei den Handelsunternehmen nicht weiter gestiegen bzw. teilweise sogar zurückgegangen ist **(vgl. Abb. 10)**. Die Industrie litt im vergangenen Jahr unter dem starken Schweizer Franken **(vgl. Abb. 36)** und der schwachen Wirtschaftsentwicklung im Euroraum. Gemäss Medienmitteilung des Branchenverbandes Swissmem vom 29. Februar 2024 blickt die Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie auf ein schwieriges Jahr 2023 zurück, wobei die insgesamt gute Auftragslage aus dem Jahr 2022 einen stärkeren Umsatzeinbruch verhinderte.[12]

Auch die Handelsunternehmen hatten an verschiedenen Fronten zu kämpfen. Die Kosten der Inputfaktoren (Warenkosten, Personalkosten, Mieten etc.) sind deutlich gestiegen und trafen auf eine gedämpfte Konsumnachfrage, wie aus den jüngsten Publikationen der Swiss Retail Federation hervorgeht.[13]

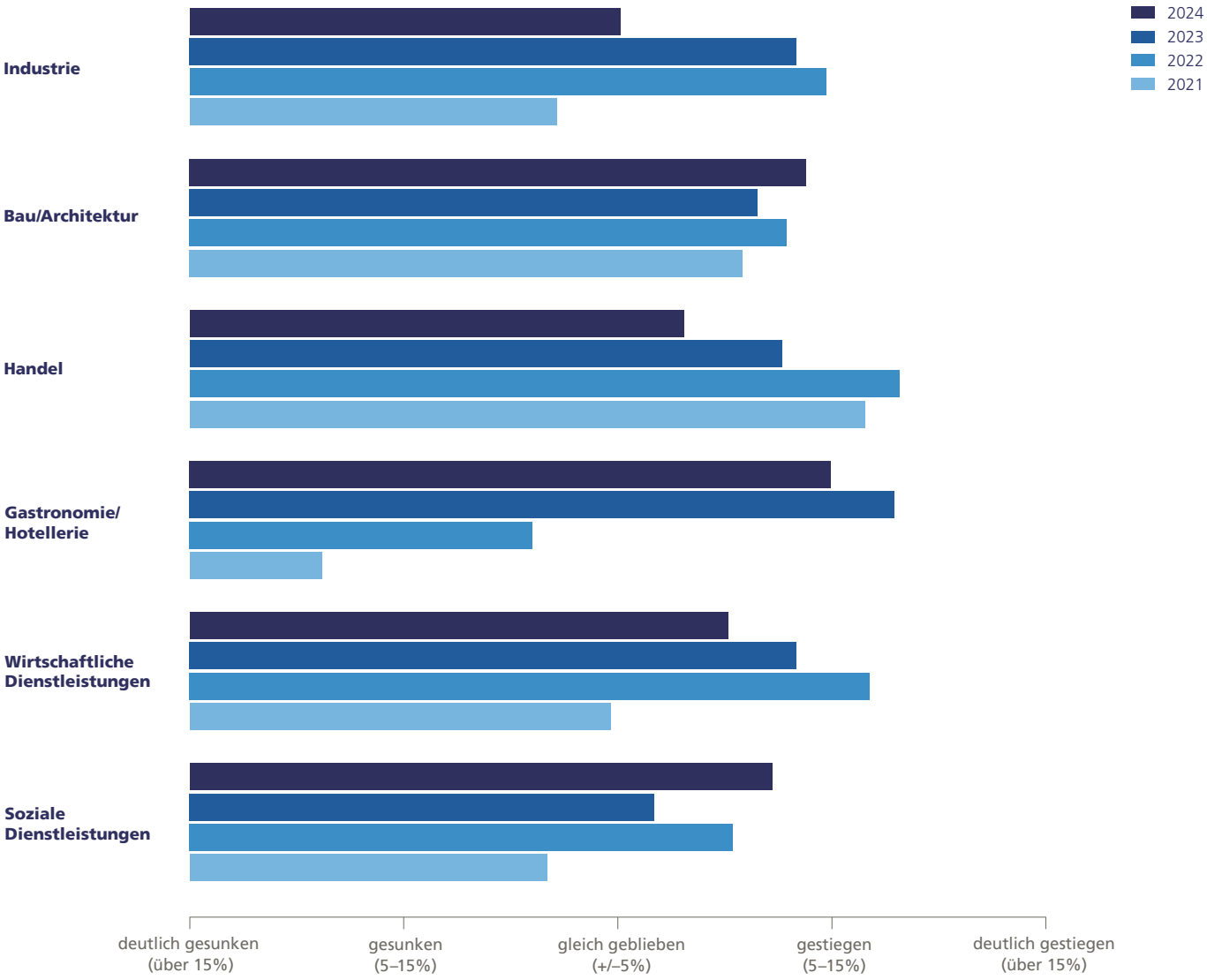
«Aufgrund der global unsicheren Situation sind unsere Kundinnen und Kunden bei Investitionsausgaben zurückhaltender. Wir sehen unsere Chance in einem qualitativ hochwertigen Service- und Lösungsangebot.»

Severin Manz, Geschäftsführer Stilus AG

12 Swissmem (2024)
13 Swiss Retail Federation (2024)

Demgegenüber konnten die Bau-/Architekturbranche sowie die sozialen Dienstleistungen sowohl den Umsatz als auch den Reingewinn steigern. Angesichts der Bevölkerungs- und Mobilitätszunahme ist der Bedarf an Bauinvestitionen in Wohnungen, öffentliche Bauten und Infrastrukturen hoch. Gemäss dem Bauindex des Schweizerischen Baumeisterverbandes hat diese Entwicklung der Bauwirtschaft im vergangenen Jahr die nötige Stabilität verliehen.[14] Dies wird durch die Antworten in dieser Studie bestätigt.

Abb. 10: **«Unser Reingewinn ist im letzten Geschäftsjahr» – nach Branche und Jahren 2021–2024; n 2024 = 732; n 2023 = 723; n 2022 = 345; n 2021 = 307**



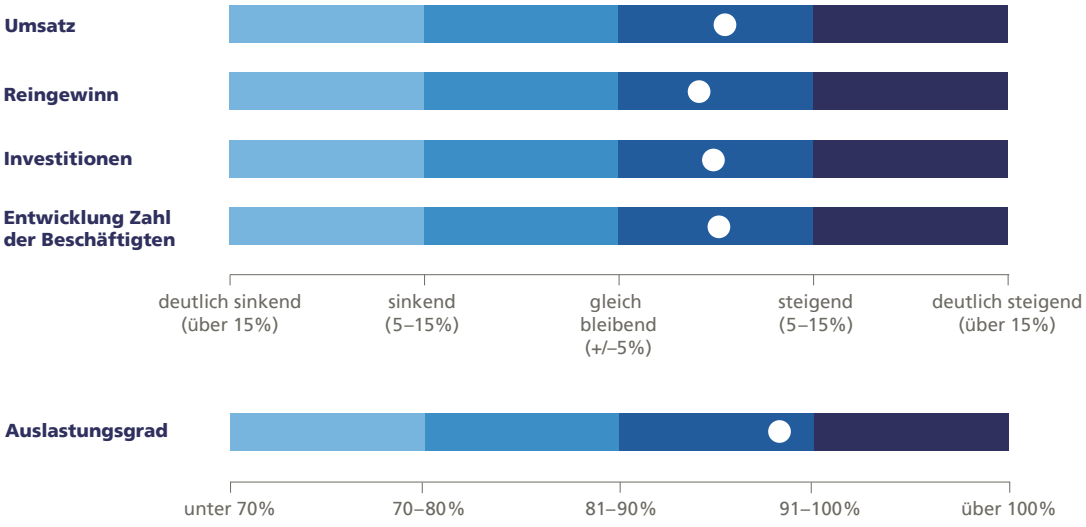
14 Schweizerischer Baumeisterverband (2024)

4.2 Schlüsselwert 2 – Aktuelle Geschäftsentwicklung

Die KMU beurteilen die aktuelle Geschäftsentwicklung (Vergleich aktuelles Geschäftsjahr 2024 mit Geschäftsjahr 2023) weiterhin leicht optimistisch **(vgl. Abb. 11)**, jedoch weniger positiv als die Geschäftslage im Vorjahr **(vgl. Schlüsselwert 1)**.

Dies deckt sich mit der letzten Erhebung des KOF Konjunkturbarometers vom April 2024. Demnach ist die Schweizer Konjunktur robust, starke Impulse sind derzeit aber nicht in Sicht. Die Inflationsgefahr in der Schweiz scheint gebannt und die Zinsen bewegen sich im Zielband der Notenbank zwischen null und zwei Prozent.[15]

Abb. 11: **Schlüsselwert «aktuelle Geschäftsentwicklung» (n = 733)**



Die Reingewinnsteigerung kann nicht ganz mit der Umsatzsteigerung mithalten, was darauf hindeutet, dass die gestiegenen Kosten nicht in vollem Umfang an die Endkundinnen und -kunden weitergegeben werden können.

«Wir können die gestiegenen Kosten für Material, Personal und Energie nicht vollständig an unsere Kunden weitergeben, weil auch diese von der Inflation betroffen sind.»

Stefan Schmucki, Eigentümer Zeus Gastro GmbH

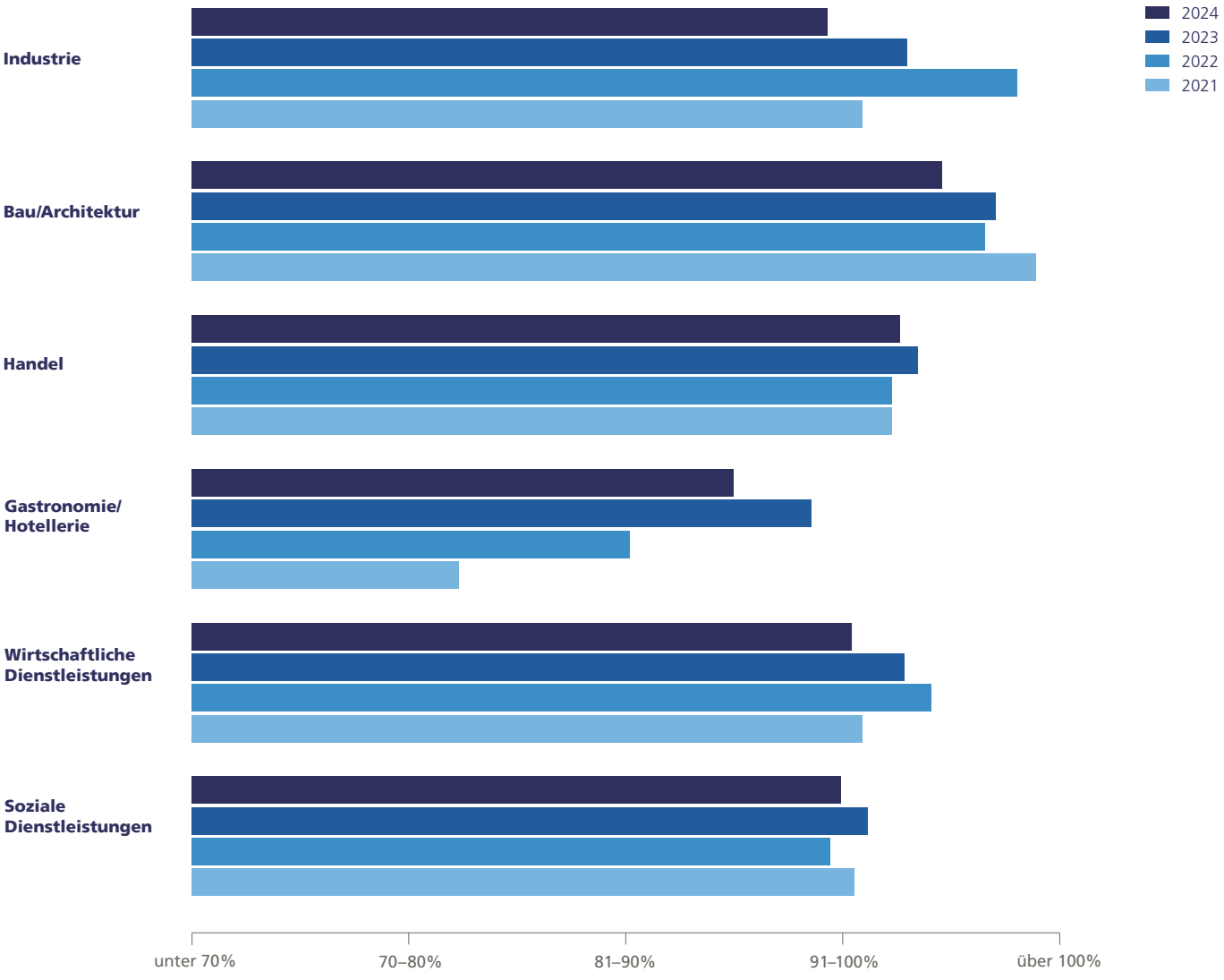
15 KOF Konjunkturforschungsstelle (2024)

Die Auslastung der KMU wird im Langzeitvergleich gegenüber den letzten beiden Jahren als niedriger bewertet **(vgl. Abb. 12)**. Diese Entwicklung ist über sämtliche Branchen zu sehen. Insbesondere die Industriebranche sowie die Gastronomie/Hotellerie verzeichnen den stärksten Auslastungsrückgang. Die beiden Branchen sind allerdings unterschiedlich zu beurteilen. Während die Industriebranche mit dem starken Schweizer Franken zu kämpfen hat und der Rückgang nachfrageseitig entstehen dürfte, entsteht die tiefere Auslastung in der Gastronomie-/Hotelleriebranche möglicherweise wegen eines nach wie vor starken Mangels an Arbeitskräften **(vgl. Kapitel 6)**.

Gemäss einer Umfrage von HotellerieSuisse haben vier von fünf Hotelbetrieben in der Schweiz Mühe, alle Stellen zu besetzen. Die Situation ist paradox: Es wird wieder mehr gereist und die Schweiz steht bei den Touristinnen und Touristen hoch im Kurs. Doch wegen des anhaltenden Fachkräftemangels können die Betriebe ihr Potenzial nicht ausschöpfen. Gemäss der Umfrage mussten bereits 30 Prozent der Hoteliers ihr Angebot wegen Personalmangels anpassen. Sie tun dies, indem sie z. B. nicht mehr alle Zimmer vermieten oder die Öffnungszeiten verkürzen. Im Durchschnitt kostet sie das fünf Prozent des Umsatzes.[16]

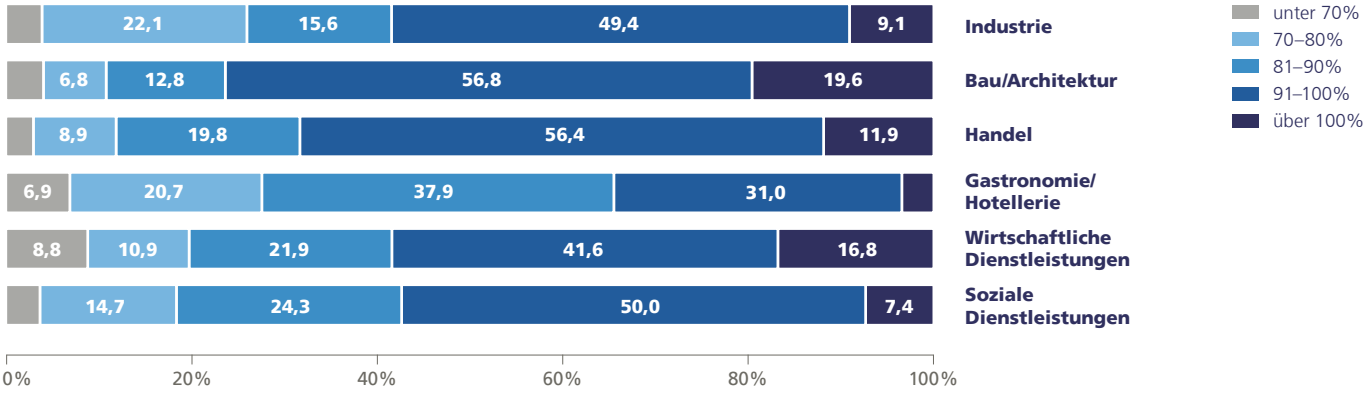
16 Kaufmann (2024)

Abb. 12: **«Die Auslastung des Betriebs liegt im laufenden Geschäftsjahr bei» – nach Branche und Jahren 2021–2024; n 2024 = 729; n 2023 = 724; n 2022 = 347; n 2021 = 304**



Die Investitionstätigkeit soll im laufenden Geschäftsjahr moderat steigen, was ein positives Signal ist. Von den befragten Unternehmen planen über 30 Prozent, ihre Investitionen zu erhöhen, während nur knapp 20 Prozent diese senken wollen. Lediglich in der Handelsbranche gehen mehr Unternehmen von im Vergleich zum Vorjahr sinkenden als von steigenden Investitionen aus (vgl. Abb. 13).

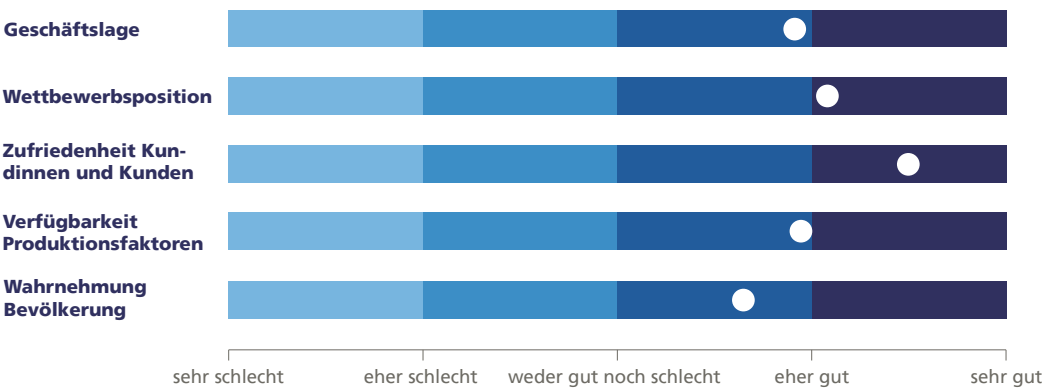
Abb. 13: **«Unsere Investitionen für das laufende Geschäftsjahr werden voraussichtlich» – nach Branche (n = 728)**



4.3 Schlüsselwert 3 – Gegenwärtige Rahmenbedingungen

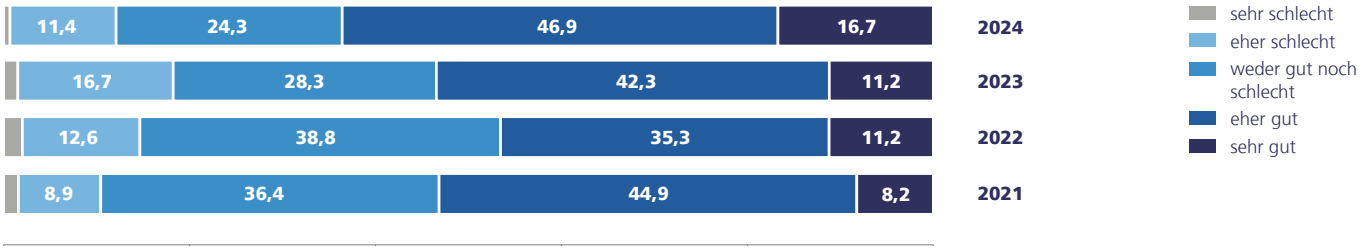
Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen (im aktuellen Geschäftsjahr 2024) werden von den KMU insgesamt als «eher gut» beurteilt (vgl. Abb. 14). Innerhalb dieses Schlüsselwerts trifft dies auf die Beurteilung der Geschäftslage, die Wettbewerbsposition und die Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren zu. Die gegenwärtige Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden wird als «sehr gut» beurteilt. Die Wahrnehmung der Bevölkerung hinsichtlich der Bedeutung der KMU als Rückgrat für die Schweizer Wirtschaft wird im Vergleich zu den anderen Fragen am pessimistischsten eingeschätzt.

Abb. 14: **Schlüsselwert «gegenwärtige Rahmenbedingungen» (n = 744)**



Erfreulicherweise haben sich Lieferkettenprobleme als Folge der COVID-19-Krise weitestgehend entschärft. Diese Entwicklung spüren auch die KMU und bewerten die Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren mit «eher gut», was eine deutliche Verbesserung gegenüber den Vorjahren darstellt. **Abbildung 15** illustriert diese positive Entwicklung für die Erhebungen von 2021 bis 2024.

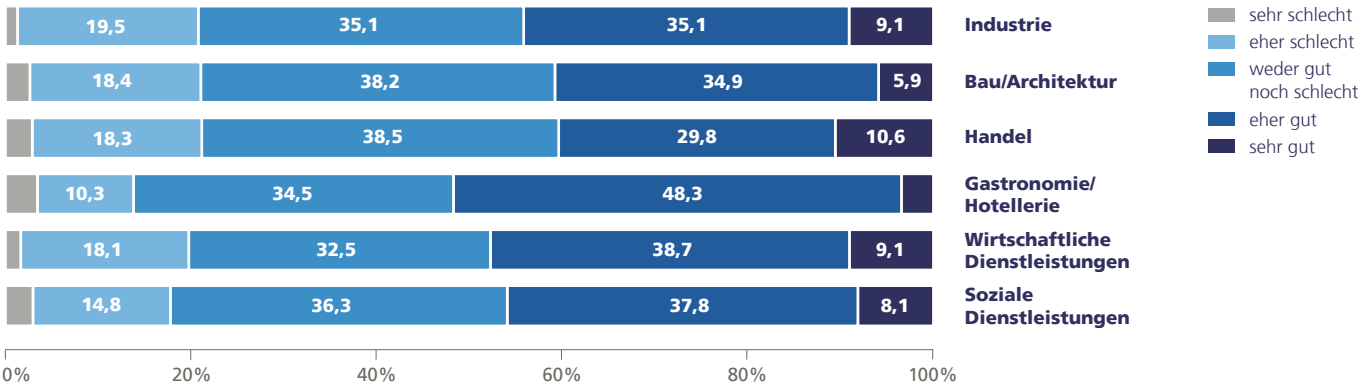
Abb. 15: **«Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren für die von uns zu erbringenden Leistungen beurteilen wir zurzeit als» der Jahre 2021–2024; n 2024 = 736; n 2023 = 724; n 2022 = 348; n 2021 = 316**



Besonders die Industriebranche litt seit Beginn der Pandemie unter der gestörten Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren. Trotz der zwischenzeitlich erhöhten Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren kämpft die Industrie nach wie vor mit einem schwierigen Nachfrageumfeld[17], nicht zuletzt wegen eines starken Schweizer Frankens **(vgl. Abb. 36)**.

Die Wahrnehmung der Bevölkerung der KMU als Rückgrat für die Schweizer Wirtschaft beurteilt die Gastronomie/Hotellerie im Branchenvergleich als am positivsten **(vgl. Abb. 16)**. Dies könnte auf einen Aufholeffekt nach der COVID-19-Krise zurückzuführen sein. Die Branche hat während der Pandemie stark gelitten. Nun geniessen die Konsumentinnen und Konsumenten die uneingeschränkten Restaurantbesuche wieder.

Abb. 16: **«Die Wahrnehmung der Bevölkerung über die Bedeutung der KMU als Rückgrat für die Schweizer Wirtschaft beurteilen wir zurzeit als» – nach Branche (n = 740)**

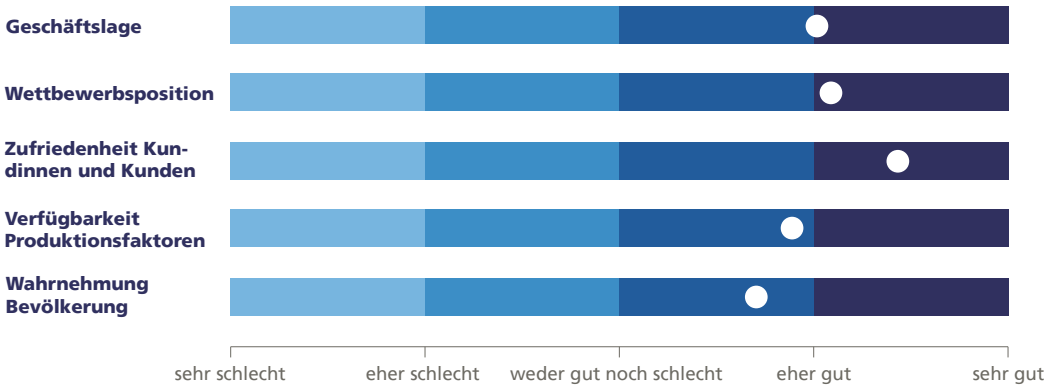


17 Neinhaus (2024)

4.4 Schlüsselwert 4 – Künftige Rahmenbedingungen

Die künftigen Rahmenbedingungen werden nahezu identisch wie die aktuellen Rahmenbedingungen eingeschätzt **(vgl. Abb. 17)**.

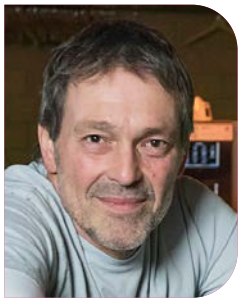
Abb. 17: **Schlüsselwert «künftige Rahmenbedingungen» (n = 743)**



Die befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sich die Geschäftslage in den kommenden zwölf Monaten im Vergleich zur aktuellen Geschäftslage leicht verbessern wird. Die Wettbewerbsposition, die Entwicklung der Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren und die Wahrnehmung in der Bevölkerung werden in zwölf Monaten nahezu unverändert zur aktuellen Situation eingeschätzt. Einzig die Kundenzufriedenheit entwickelt sich im Vergleich zur heutigen Situation leicht negativ. Allerdings wird die Kundenzufriedenheit in der absoluten Betrachtung immer noch am positivsten eingeschätzt. Besonders die Branche der sozialen Dienstleistungen weist anhaltend sehr hohe Werte aus.

«Dank unserer Lebensfreude, Menschlichkeit und einwandfreien Organisation können wir unsere Kunden begeistern.»

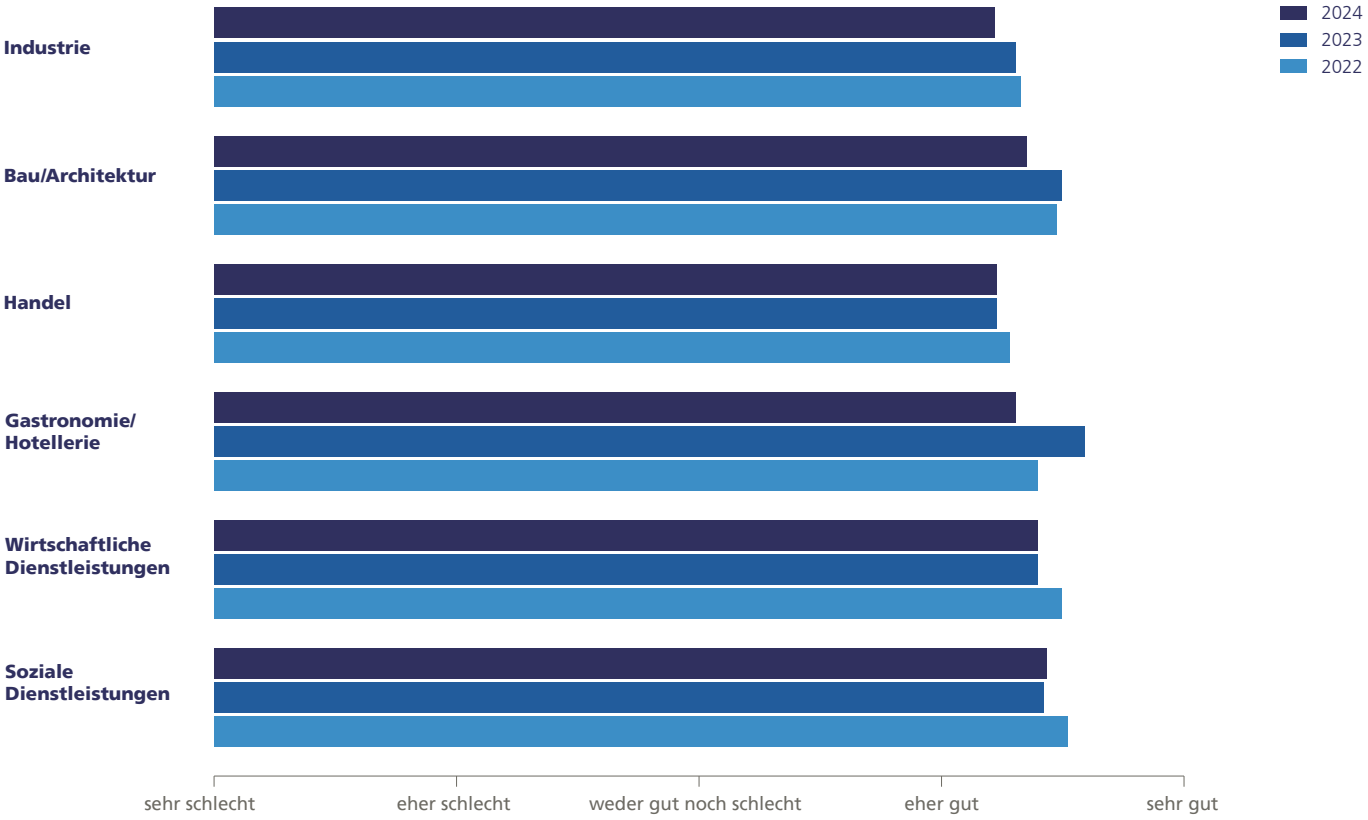
Patrick Hirzel, Geschäftsführer SalsaRica AG



Die Branchen Bau/Architektur, wirtschaftliche und soziale Dienstleistungen beurteilen die Geschäftslage in zwölf Monaten am positivsten. Die Bau-/Architekturbranche dürfte dabei auf die nächste Leitzinssenkung hoffen, welche die Nachfrage weiter stützen würde. Steigende Baukosten, aufwendige und langwierige Baugenehmigungsverfahren sowie angespannte private und öffentliche Haushalte könnten die Bautätigkeit 2024 jedoch bremsen, weshalb die Geschäftslage für die nächsten zwölf Monate etwas zurückhaltender beurteilt wird als in der letzten Erhebung. Die wirtschaftlichen und sozialen Dienstleistungen sind von der inländischen Nachfrage abhängig und reagieren weniger stark auf Preisschwankungen.

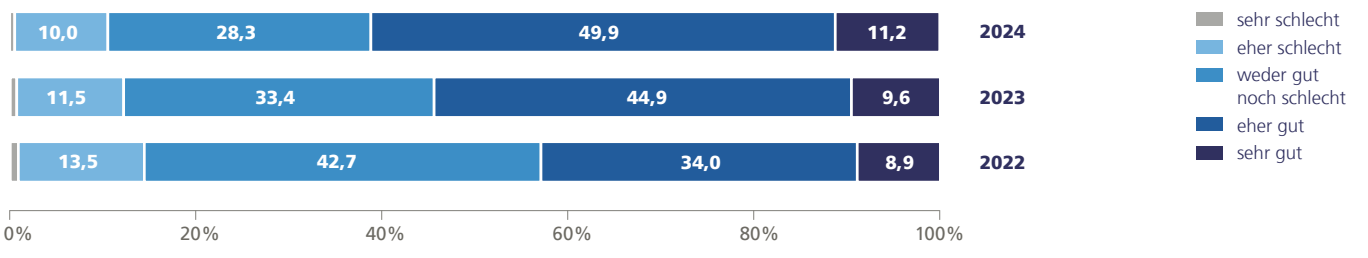
Vergleichsweise schlecht beurteilt der Handel die Geschäftslage in den kommenden 12 Monaten – und dies seit nunmehr drei Jahren in Folge (vgl. Abb. 18). Diese Entwicklung ist auf die gegenwärtigen Herausforderungen durch hohe Personal- und Warenkosten bei gleichzeitig rückläufiger Konsumentenstimmung zurückzuführen.

Abb. 18: **«Unsere Geschäftslage schätzen wir in 12 Monaten als» – nach Branche und Jahren 2022–2024; n 2024 = 743; n 2023 = 729; n 2022 = 361**



Eine Normalisierung der Lieferketten wird gemäss Abbildung 19 auch für die nächsten zwölf Monate erwartet. Dies führt zu einer weiteren Verbesserung der Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren und sollte vor allem der Industriebranche, aber auch den KMU aus der Branche Bau/Architektur zugutekommen.

Abb. 19: **«Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren für die von uns zu erbringenden Leistungen schätzen wir in 12 Monaten als» der Jahre 2022–2024; n 2024 = 739; n 2023 = 722; n 2022 = 347**



5 Aktuelle Schwerpunkt-themen

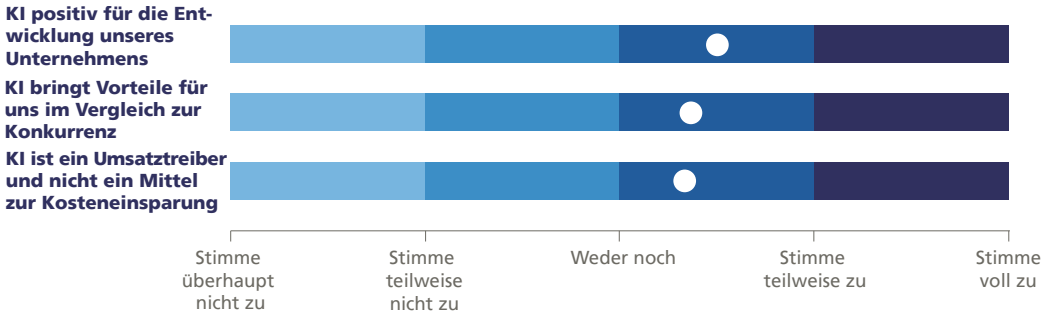
5.1 Künstliche Intelligenz

Die Prognosen der Unternehmensberatung Gartner zur Technologie- und Geschäftsentwicklung für das Jahr 2024 zeigen, dass sich die KI-Technologie von einem reinen IT-Tool zu einem Mitgestalter im Unternehmen entwickeln wird.[18] Es wird erwartet, dass die KI in Themen wie Modernisierungsmassnahmen, Umstrukturierungspläne und Umstellung von Unternehmensabläufen eine zentrale Rolle spielen wird. Darüber hinaus wird prognostiziert, dass durch die Automatisierung Ressourcen eingespart werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die KMU im Kanton Zürich gefragt, ob sich die KI positiv auf das Unternehmen auswirkt und die neue KI-Technologie Vorteile zur Konkurrenz bringt. Weiter wurde untersucht, ob die Umfrageteilnehmer die KI-Technologie eher als Umsatztreiber oder als Mittel zur Kosteneinsparung sehen.

Insgesamt fallen die Ergebnisse überwiegend neutral aus, wie **Abbildung 20** zeigt. Lediglich bei der Einschätzung des positiven Einflusses auf die Unternehmensentwicklung kann ein leicht positives Ergebnis festgestellt werden. Die Unternehmen sehen in KI nicht unbedingt einen Vorteil gegenüber der Konkurrenz. Zudem zeigt sich, dass KI unabhängig von Branche und Unternehmensgrösse gleichermassen zur Umsatzsteigerung und Kostensenkung eingesetzt wird.

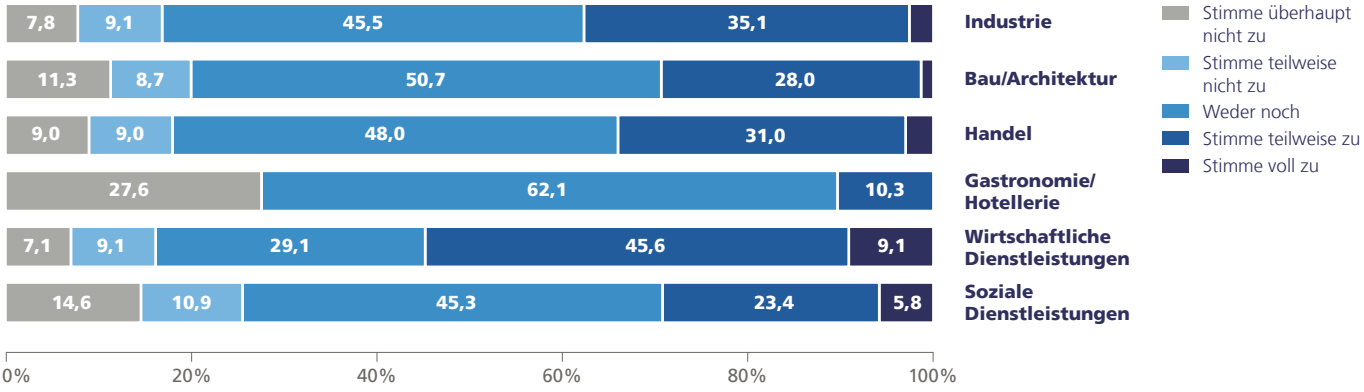
Abb. 20: **Schwerpunktthema «Künstliche Intelligenz» (n = 734)**



18 McCartney (2023)

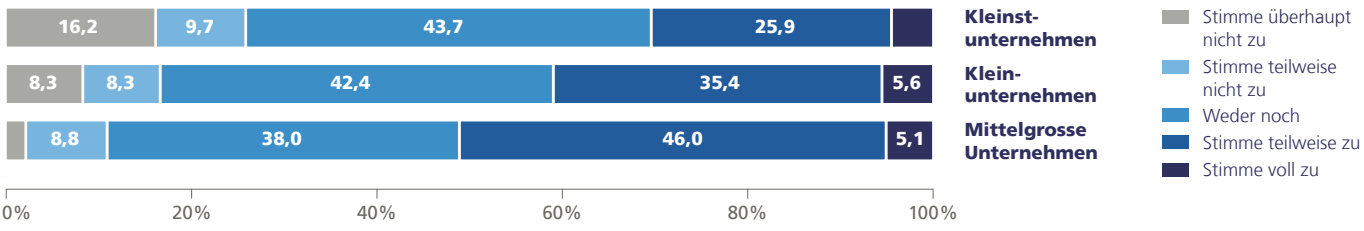
Betrachtet man die Ergebnisse der Studie nach Branchen, so zeigt sich, dass insbesondere die Branchen wirtschaftliche Dienstleistungen, Industrie sowie Handel verglichen mit den anderen Branchen häufiger zustimmen, dass sich KI positiv auf die Unternehmensentwicklung auswirken wird (vgl. Abb. 21). Die Branche Gastronomie/Hotellerie sieht mehrheitlich kaum positive Auswirkungen. Insgesamt decken sich diese Ergebnisse entlang der Branchen mit dem letztjährigen NZZ-KMU-Barometer: Die Befragten sehen vor allem im Dienstleistungsbereich grosse Chancen durch KI.[19]

Abb. 21: **«KI wird sich positiv auf die Entwicklung unseres Unternehmens auswirken» – nach Branche (n = 734)**



Gleichzeitig sind es die mittelgrossen Unternehmen, gefolgt von den Kleinunternehmen, die einen positiven Einfluss von KI auf das Unternehmen sehen (vgl. Abb. 22). Die Kleinstunternehmen äussern sich dazu mehrheitlich zurückhaltend. Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass grössere Unternehmen eher von Skaleneffekten profitieren oder bereits weiter in der Digitalisierung fortgeschritten sind als kleinere Unternehmen.

Abb. 22: **«KI wird sich positiv auf die Entwicklung unseres Unternehmens auswirken» – nach Grösse (n = 734)**



19 Ryf et al. (2023)

Bei der zweiten Frage «KI wird/würde uns Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz bringen» sind einzelne Unternehmen teilweise kritisch eingestellt: Es gibt zu dieser Frage leicht mehr Ablehnungen als Zustimmungen. Ähnlich wie in der **Abbildung 22** äussern die mittelgrossen Unternehmen eine anteilsmässig höhere Zustimmung als Kleinstunternehmen. Interessanterweise nehmen die mittelgrossen Unternehmen die «Digitale Transformation und Prozessoptimierungen» eher als Herausforderung wahr **(vgl. Kapitel 6)**. Möglicherweise setzen sich grössere Unternehmen auch intensiver mit diesem Thema auseinander, sind dadurch optimistischer und sehen sich für die Zukunft besser gerüstet.

Bei der dritten Frage «Wir sehen KI als einen Umsatztreiber und nicht als ein Mittel zur Kosteneinsparung» wird die Antwort «weder noch» am häufigsten gewählt **(vgl. Abb. 23)**.

Es sind die wirtschaftlichen Dienstleistungen, der Handel und die Industrie, welche KI eher als Umsatztreiber sehen, während die Gastronomie/Hotellerie eher denkt, dass durch KI Kosten eingespart werden können. Bei Betrachtung nach Unternehmensgrösse sind die Antworten sehr ähnlich verteilt.

Abb. 23: **«Wir sehen KI als einen Umsatztreiber und nicht als ein Mittel zur Kosteneinsparung» – nach Branche (n = 732)**

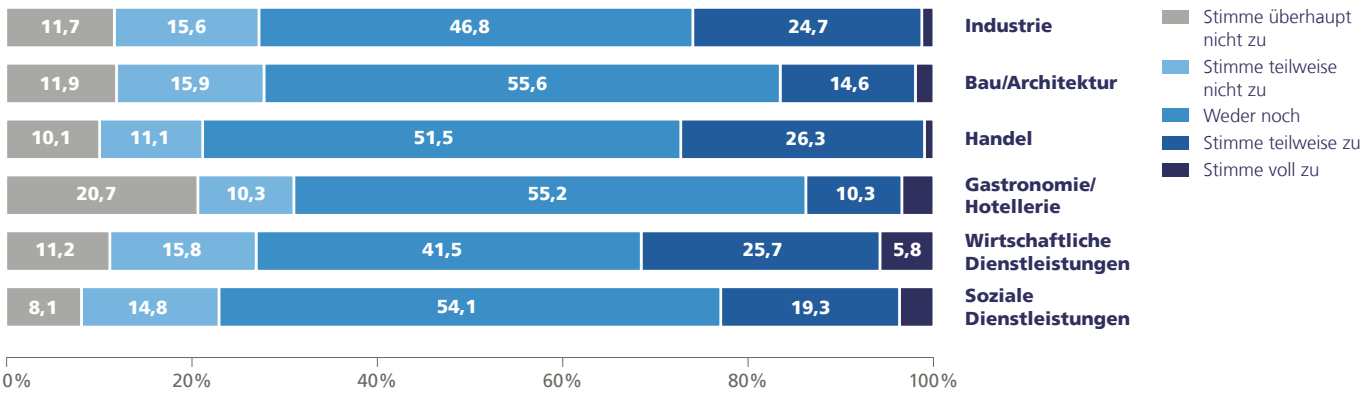
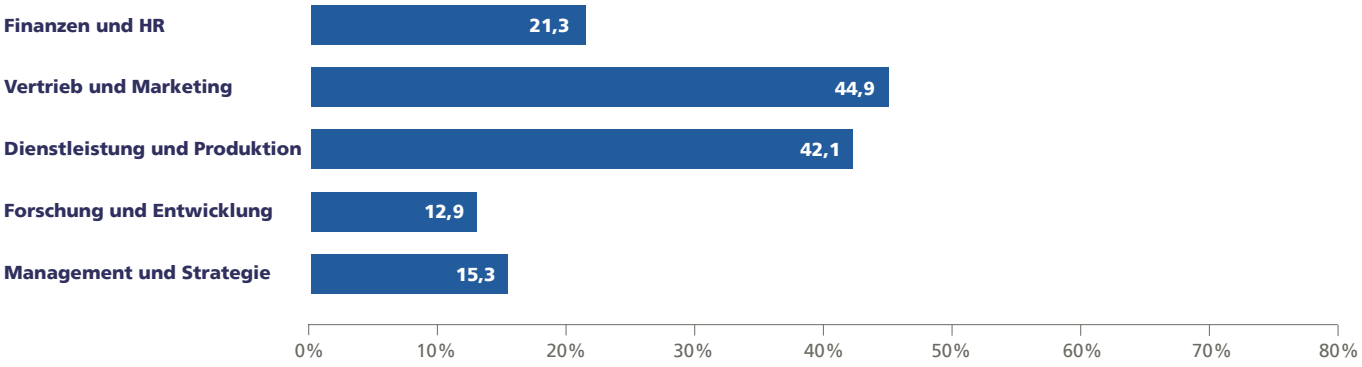


Abbildung 24 zeigt, dass die Einsatzmöglichkeiten von KI-Technologien am ehesten in den Bereichen Vertrieb und Marketing sowie Dienstleistung und Produktion gesehen werden. Am seltensten wird KI als nützlich für Forschung und Entwicklung betrachtet. Ausgehend von diesen Ergebnissen könnten Unternehmen erwägen, bestimmte Bereiche zu automatisieren und die frei werdenden Ressourcen für Forschung und Entwicklung sowie Management und Strategie einzusetzen.

Abb. 24: **«Bereiche, in denen KI für Ihr Unternehmen am nützlichsten ist» – prozentuale Nennungen (n = 746)**



5.2 Finanzieller Ertrag aus Nachhaltigkeit

Mit der Einführung der EU-Nachhaltigkeitsrichtlinie Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)[20] steigen auch für Schweizer Unternehmen potenziell die Anforderungen im Bereich der nichtfinanziellen Berichterstattung. Ein Ziel davon ist es, die Unternehmen für ökologische und soziale Themen in Bezug auf ihre Auswirkungen zu sensibilisieren. Informationen, Kennzahlen, Massnahmen und Ziele in Bereichen wie Umweltverschmutzung, Biodiversität, Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft müssen in die Berichterstattung aufgenommen werden.

Im Rahmen der Sorgfaltspflichten wurde jüngst die EU-weite Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) verabschiedet. Ziel ist unter anderem, einen EU-weit harmonisierten Rechtsrahmen zu schaffen und gleiche Wettbewerbsbedingungen zu gewährleisten.[21] Das derzeit bereits gültige deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) hat Auswirkungen auf Schweizer KMU. Insbesondere fallen jene (Schweizer) Zulieferer von deutschen Unternehmen, die mehr als 1000 Arbeitnehmende beschäftigen, seit 2024 auch unter dieses Gesetz.[22] Die Anforderungen des Gesetzes sehen unter anderem vor, dass es in der Lieferkette der Unternehmen keine unzumutbaren Arbeitsbedingungen oder umweltschädigenden Aktivitäten gibt. Klar ist, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung mit Kosten resp. entsprechendem Arbeitsaufwand verbunden ist.

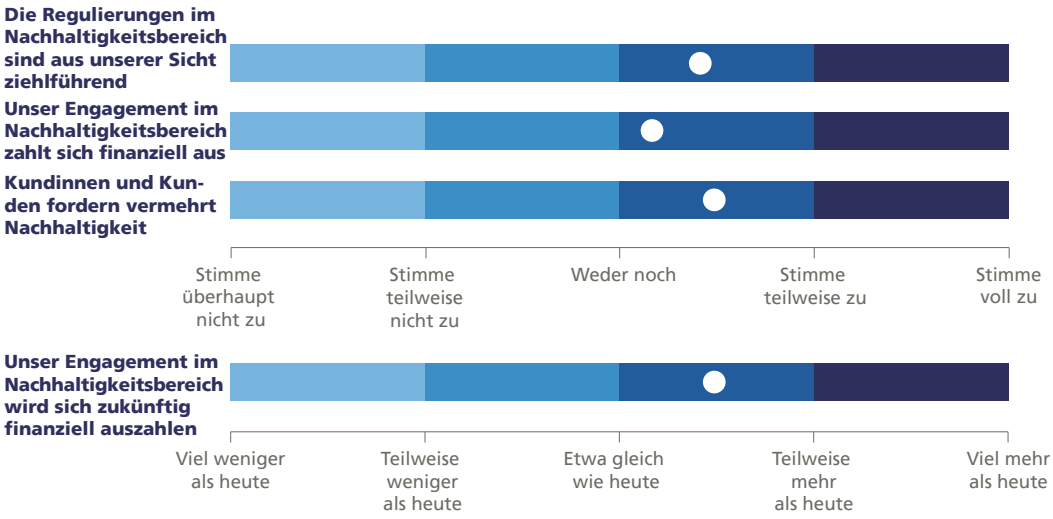
20 European Commission (n. d.-b)
21 European Commission (n. d.-a)
22 KMU-Portal des SECO (2023)

Die Fragen der in **Abbildung 25** dargestellten Antworten sollen die finanziellen Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfassen. Die erste Frage untersucht, ob die Kundinnen und Kunden vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen von den Unternehmen einfordern, was tendenziell auf eine leichte Zustimmung stösst.

Die Antworten auf die zweite Frage deuten darauf hin, dass das Engagement in die Nachhaltigkeit noch nicht die erhofften finanziellen Erträge bringt. Die dritte Frage zeigt, dass sich das Engagement gemäss den befragten Unternehmen finanziell ungefähr gleich oder leicht mehr als heute auszahlen wird.

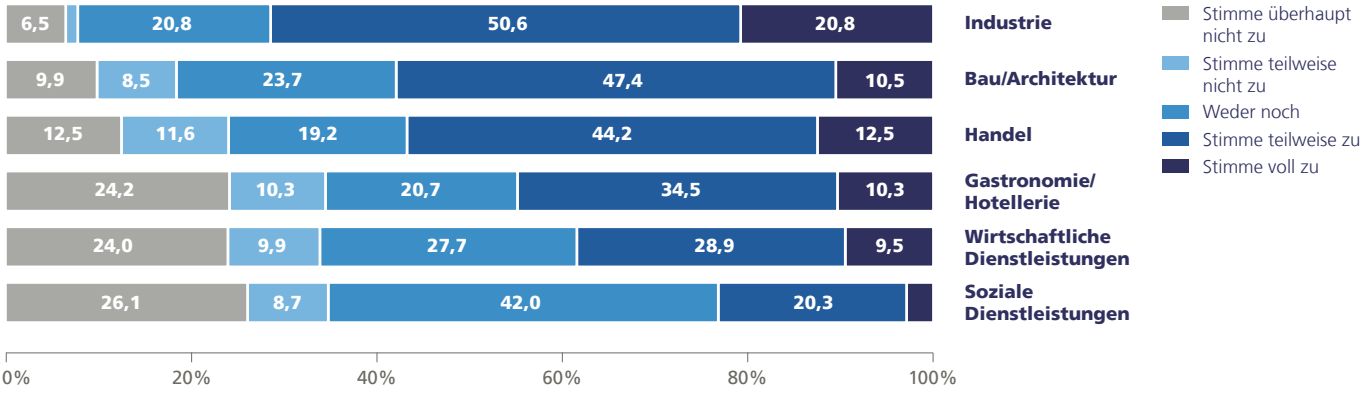
Zuletzt untersucht der KMU ZH Monitor in diesem Thementeil, ob die Regulierungen im Nachhaltigkeitsbereich aus Unternehmenssicht als zielführend wahrgenommen werden. Die Antworten liegen teilweise weit auseinander. Knapp ein Drittel stimmt dieser Annahme nicht zu, während etwas mehr als ein Drittel zustimmt.

Abb. 25: **Schwerpunktthema «Finanzieller Ertrag aus Nachhaltigkeit» (n = 742)**



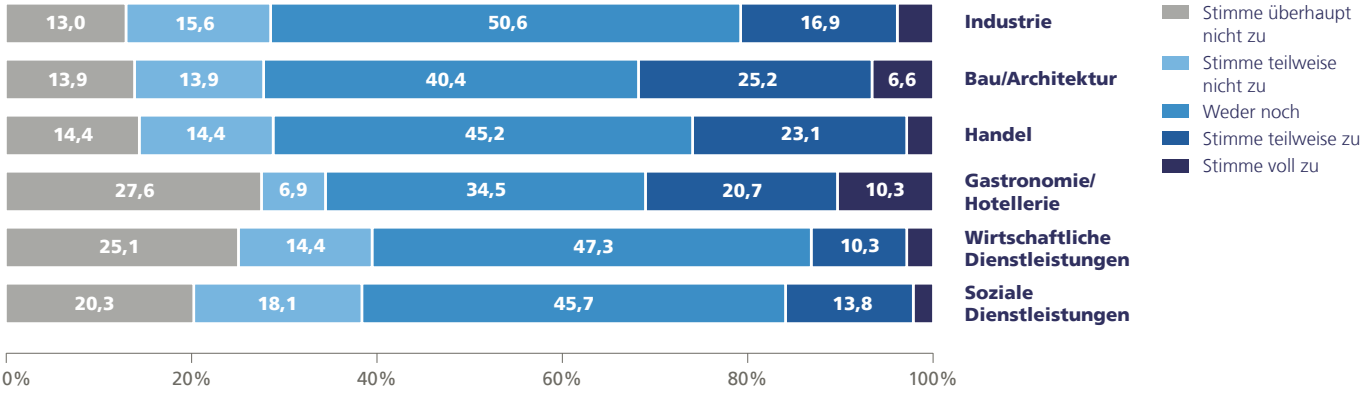
Im Branchenvergleich ist ersichtlich, dass besonders die Kundinnen und Kunden der Branchen Industrie, Bau/Architektur und Handel vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen einfordern (vgl. Abb. 26). Insbesondere die Industrie könnte hier von den oben genannten ausländischen Regulierungen betroffen sein. Auffallend niedrig ist die Zustimmung bei den sozialen und den wirtschaftlichen Dienstleistungen.

Abb. 26: **«Unsere Kundinnen und Kunden fordern vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen ein» – nach Branche (n = 742)**



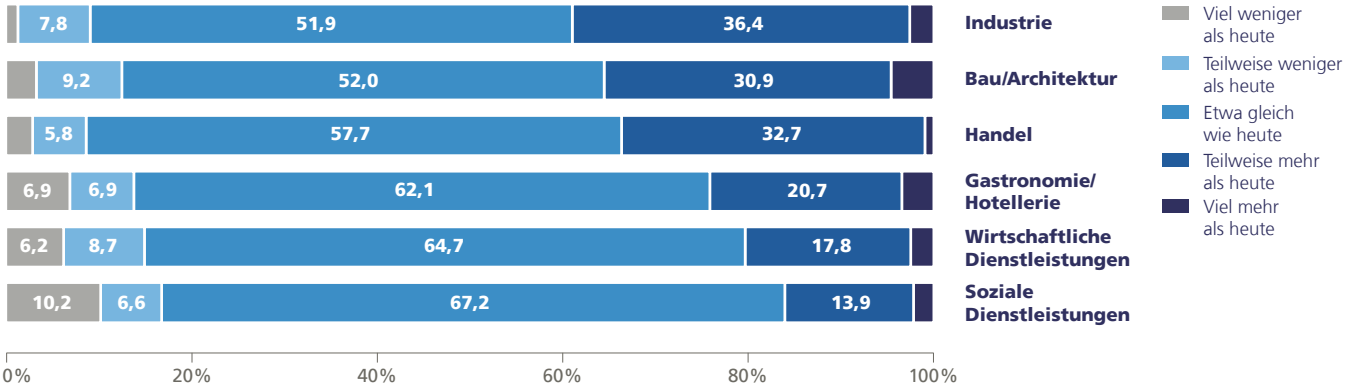
Derzeit scheint sich das Engagement für viele Unternehmen finanziell noch nicht auszuzahlen.

Abb. 27: **«Für uns zahlt sich aktuell das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich finanziell aus» – nach Branche (n = 742)**



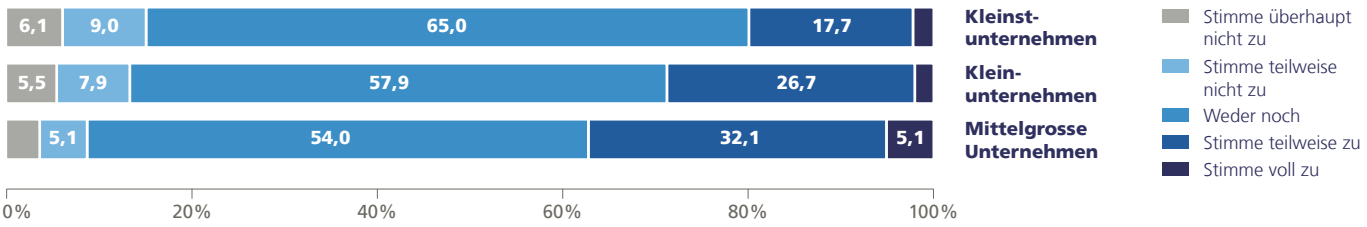
Jedoch besteht die Erwartung, dass sich das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich zukünftig eher mehr als heute auszahlen wird. Interessanterweise sind gerade die Erwartungen der Branchen Industrie, Bau/Architektur und Handel vergleichsweise hoch; das heisst in Branchen, in denen auch die Kundinnen und Kunden vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen einfordern **(vgl. Abb. 28)**. Es ist gut möglich, dass die Unternehmen das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich als Investition in die Zukunft sehen.

Abb. 28: **«Für uns wird sich zukünftig das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich finanziell auszahlen» – nach Branche (n = 742)**



Mittelgrosse Unternehmen (im Vergleich zu Kleinstunternehmen) nehmen deutlich stärker wahr, dass Kundinnen und Kunden vermehrt Nachhaltigkeitsinformationen einfordern. Möglicherweise liefern grössere KMU vermehrt ins Ausland und sind deshalb von einem breiteren Regulierungsspektrum in unterschiedlichen Ländern betroffen. Mittelgrosse Unternehmen stimmen nur leicht häufiger als Kleinstunternehmen der Aussage zu, dass sich das aktuelle Engagement finanziell auszahlt, erwarten aber häufiger, dass dies in Zukunft der Fall sein wird **(vgl. Abb. 29)**. So sind es auch die mittelgrossen Unternehmen, die Regulierungen im Bereich der Nachhaltigkeit vermehrt als zielführend wahrnehmen.

Abb. 29: **«Für uns wird sich zukünftig das Engagement im Nachhaltigkeitsbereich finanziell auszahlen» – nach Grösse (n = 740)**



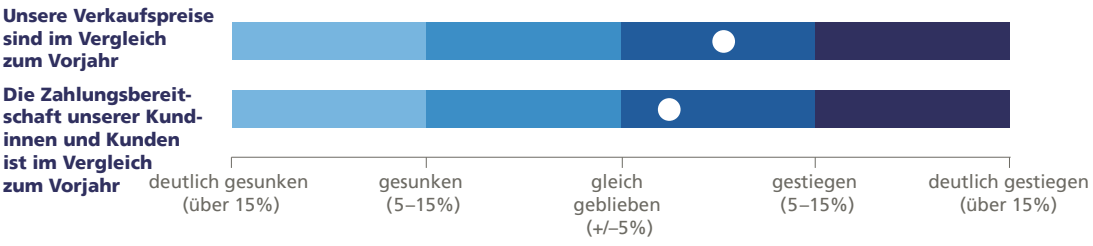
5.3 Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden

Die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden könnte mit der Entwicklung des verfügbaren Einkommens der Schweizer Haushalte in Verbindung stehen.[23] Da die Inflation auch bei den Unternehmen zu Kostensteigerungen führt, wird in diesem Schwerpunktthema der Zusammenhang zwischen den Verkaufspreisen der Unternehmen und der Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden untersucht.

Abbildung 30 zeigt, dass die Unternehmen leicht höhere Verkaufspreise am Markt verlangen als noch vor einem Jahr. Wie im **Kapitel 4.2** der aktuellen Geschäftsentwicklung festgestellt wurde, konnten die Unternehmen ihren Umsatz zwar noch leicht, aber nicht mehr so stark wie in den Vorjahren steigern. Die Verkaufspreise **(vgl. Abb. 30)** haben sich gemäss den antwortenden KMU ungefähr gleich wie der Umsatz erhöht **(vgl. Abb. 11)**, woraus geschlossen werden könnte, dass der Mengenabsatz wahrscheinlich ähnlich geblieben ist.

Demgegenüber ist die Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden im Vergleich zum Vorjahr in etwa gleichgeblieben. Mögliche Erklärungen sind neben einem allfälligen Rückgang des verfügbaren Einkommens, dass sich die Kundinnen und Kunden besser informieren oder sie durch die zunehmende Digitalisierung eine grössere Auswahl haben.

Abb. 30: **Schwerpunktthema «Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden» (n = 739)**



23 Für die Haushaltsbudgeterhebung des Bundes und das Bruttoinlandsprodukts pro Kopf liegen keine aktuellen Daten vor (Bundesamt für Statistik, 2023d). Jedoch zeigen Daten des gesamten realen bereinigten Bruttoinlandsprodukts, dass das schweizweite reale bereinigte Bruttoinlandsprodukts in den Jahren 2022 und 2023 nur moderat gewachsen ist (SECO, 2024), trotz des Bevölkerungswachstums.

Der grösste Anteil der Verkaufspreissteigerungen ist in der Gastronomie/Hotellerie zu beobachten (vgl. Abb. 31). Dies ist wenig überraschend, da diese Branche in Kapitel 6 bei den Herausforderungen im Vergleich zu den anderen Branchen sehr häufig die Energiepreise und die Inflation als Herausforderung genannt hat. Wie in diesem Kapitel beschrieben, könnte die Inflation zu höheren Löhnen und Mieten geführt haben. Die übrigen Branchen geben primär gleichbleibende oder gestiegene Verkaufspreise an. Die Ergebnisse verteilen sich gleichmässig auf die verschiedenen Unternehmensgrössen, unabhängig von der Branchenverteilung.

Abb. 31: **«Unsere Verkaufspreise sind im Vergleich zum Vorjahr» – nach Branche (n = 739)**

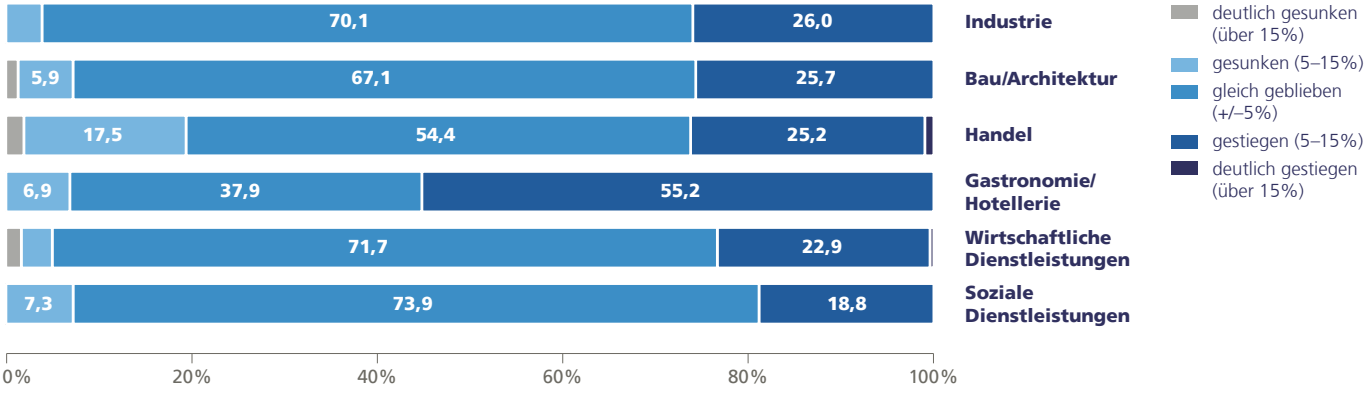
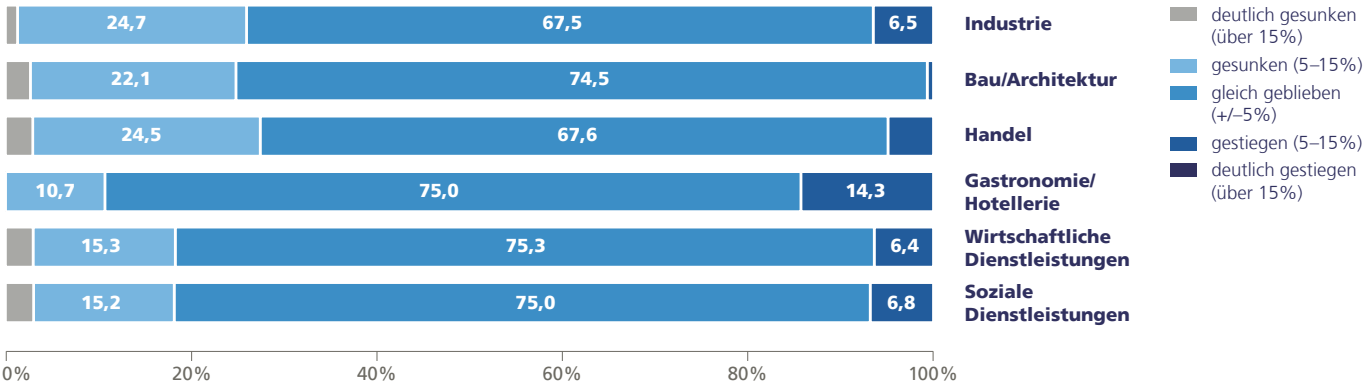


Abbildung 32 zeigt die Entwicklung der Zahlungsbereitschaft der Kundinnen und Kunden nach Branchen. Grösstenteils ist die Zahlungsbereitschaft in etwa gleichgeblieben, wobei alle Branchen mit Ausnahme der Gastronomie/Hotellerie vermehrt angeben, dass die Zahlungsbereitschaft eher gesunken als gestiegen ist. Nach Unternehmensgrösse sind die Ergebnisse in etwa gleich verteilt.

Abb. 32: **«Die Zahlungsbereitschaft unserer Kundinnen und Kunden ist im Vergleich zum Vorjahr» – nach Branche (n = 723)**



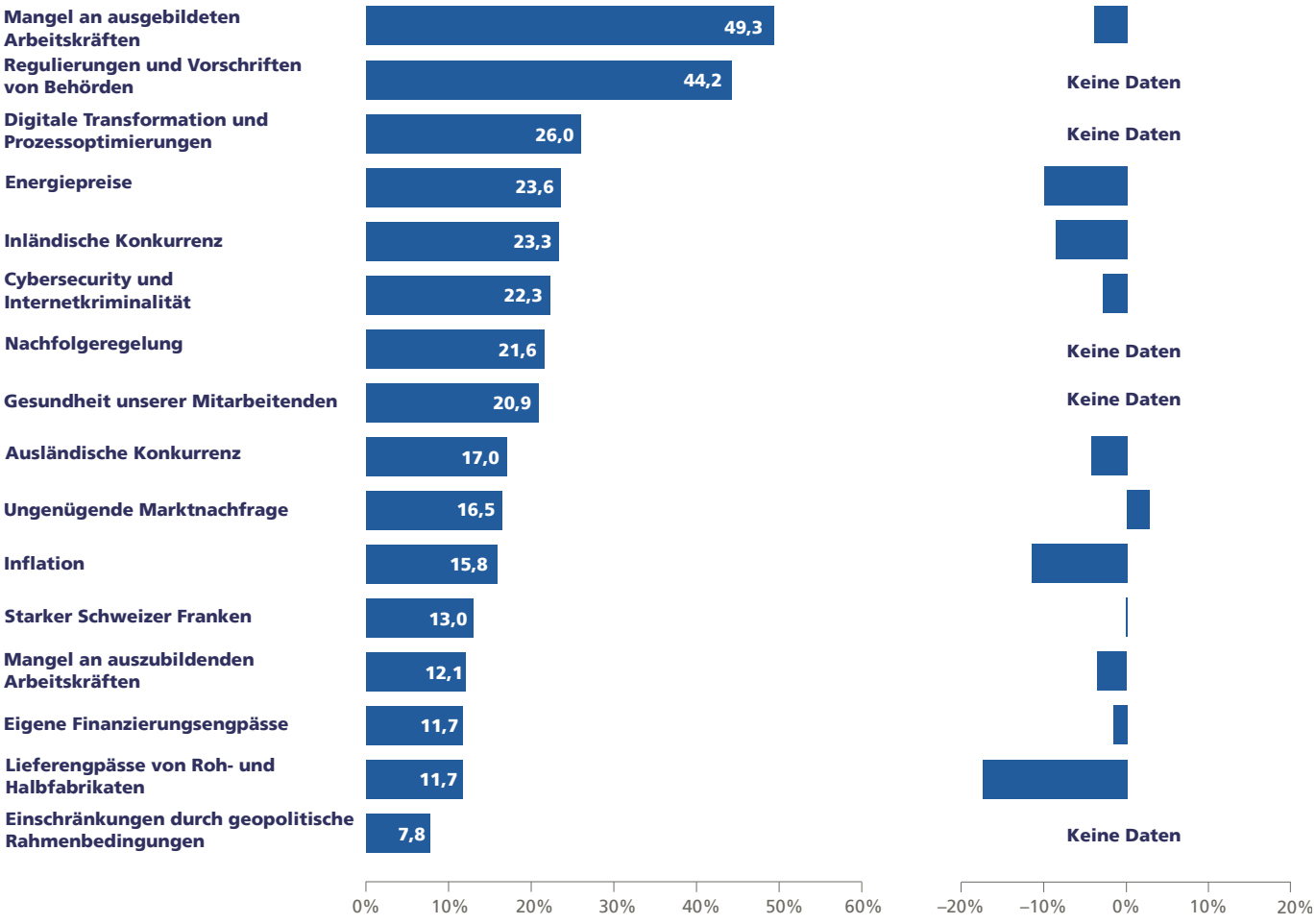
6 Herausforderungen

Im Rahmen dieser Umfrage können die KMU aus einer Liste von 16 vorgegebenen Herausforderungen diejenigen auszuwählen, mit denen sie in ihrer aktuellen Geschäftstätigkeit konfrontiert sind. Den teilnehmenden Unternehmen ist es freigestellt, wie viele Herausforderungen sie auswählen. Im Durchschnitt wählten die Unternehmerinnen und Unternehmer leicht mehr als drei Herausforderungen, was bedeutet, dass etwas über 20 Prozent aller Herausforderungen angekreuzt wurden. Die Prozentzahlen in den folgenden Abbildungen geben den Anteil der angekreuzten Herausforderungen wieder.

Die grösste Herausforderung ist für knapp die Hälfte der befragten Unternehmen der Mangel an ausgebildeten Arbeitskräften (vgl. Abb. 33). Bereits letztes Jahr wurde diese Herausforderung am häufigsten genannt, jedoch ist die prozentuale Anzahl der Nennungen leicht gesunken. Dies deckt sich mit den Ergebnissen des Adecco Group Swiss Job Market Index und der Universität Zürich, wo seit dem letzten Quartal 2023 ein Rückgang beobachtet wird.[24]

24 Universität Zürich (2024)

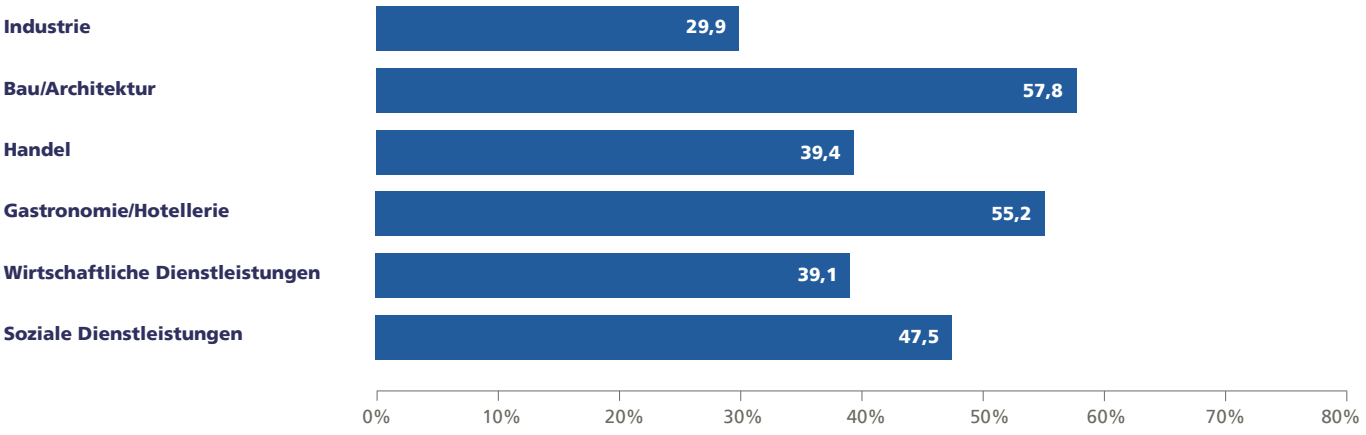
Abb. 33: **«Mit welchen der folgenden Herausforderungen ist Ihr Unternehmen zurzeit konfrontiert?» – prozentuale Nennungen und Abweichung zum Vorjahr; n 2024 = 746; n 2023 = 729**



Besonders in der Branche Bau/Architektur scheint die Herausforderung, wie bereits vergangenes Jahr, besonders gross zu sein. Über alle Branchen hinweg scheinen mittelgrosse Unternehmen stärker als Klein- und Kleinstunternehmen betroffen zu sein.

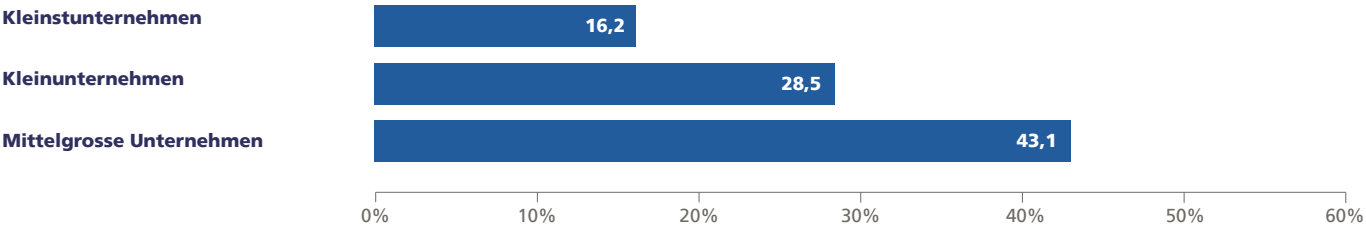
Als eine weitere grosse Herausforderung werden die Regulierungen und Vorschriften von Behörden wahrgenommen. Am ausgeprägtesten ist diese Herausforderung für Unternehmen in den Branchen Gastronomie/Hotellerie und Bau/Architektur (vgl. Abb. 34). Gemäss dem Bürokratiemonitor 2022 des SECO werden vor allem die Regulierungen bezüglich Bauvorhaben und der Lebensmittelhygiene als besonders belastend wahrgenommen.[25] Unternehmen sind unabhängig von ihrer Grösse gleichermassen von dieser Herausforderung betroffen.

Abb. 34: **Herausforderung «Regulierung und Vorschriften von Behörden» – prozentuale Nennungen nach Branche (n = 746)**



Am drittmeisten wird die Thematik «Digitale Transformation und Prozessoptimierungen» als Herausforderung aufgeführt. Hier zeigt sich, dass dies mittelgrosse Unternehmen stärker als Herausforderung wahrnehmen als kleinere Unternehmen (vgl. Abb. 35). Interessanterweise sind es auch beim Schwerpunktthema KI (vgl. Kapitel 5.1) die mittelgrossen Unternehmen, die angeben, dass sich KI positiv auf die Entwicklung des Unternehmens auswirken werde und dadurch Wettbewerbsvorteile entstünden. Möglicherweise gehen mittelgrosse Unternehmen die digitale Transformation aktiver an und sehen dadurch verstärkt auch einen Nutzen in KI.

Abb. 35: **Herausforderung «Digitale Transformation und Prozessoptimierungen» – prozentuale Nennungen nach Grösse (n = 746)**



25 Wattenhofer & Graf (2023)

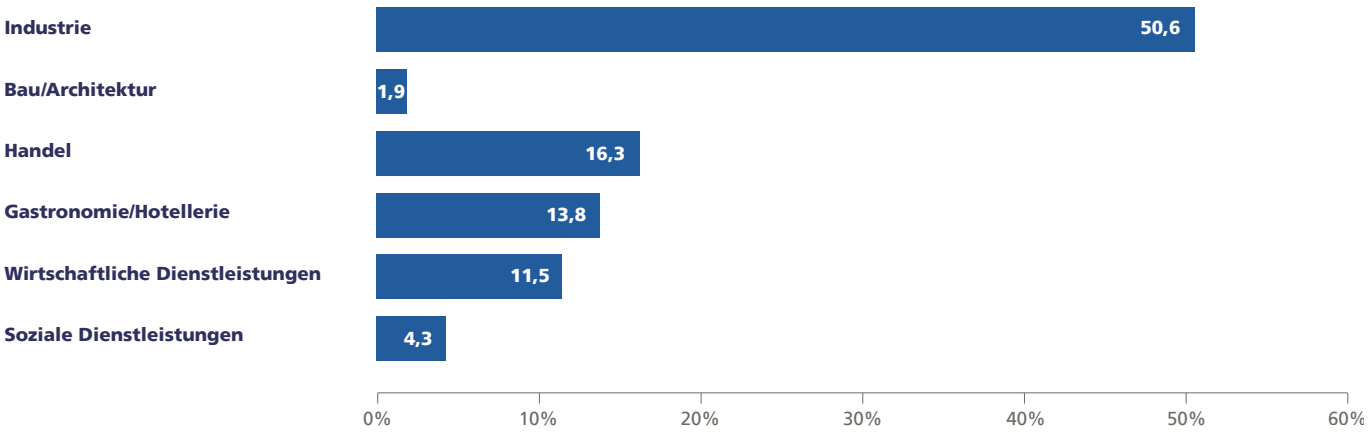
Der starke Schweizer Franken ist je nach Branche eine unterschiedlich grosse Herausforderung (vgl. Abb. 36). Besonders die Industrie leidet unter einem starken Schweizer Fragen, da sie generell mehr exportiert als importiert.[26, 27] Durch den hohen Wert des Schweizer Franken werden in der Schweiz hergestellten Produkte teurer für Kundinnen und Kunden im Ausland[28] – und somit sinkt entweder die ausländische Nachfrage oder die Marge der Industrieunternehmen. Trotz der jüngsten Abschwächung des Schweizer Frankens ist gemäss dem Präsidenten von Swissmem, Martin Hirzel, der Schweizer Franken gegenüber dem Euro im Vergleich zur Kaufkraftparität nach wie vor um rund 5 Prozent überbewertet.[29] Zudem liegt der Einkaufsmanagerindex mit aktuell 41,4 Punkten seit 2023 unter der Wachstumsschwelle von 50 Punkten, was auf deutliche Herausforderungen in der Industriebranche hindeutet. Nicht erstaunlich ist deshalb auch, dass die Industrie die einzige Branche ist, welche die ausländische Konkurrenz öfter als Herausforderung nennt als die inländische Konkurrenz.

«Ein starker Schweizer Franken verteuert unsere Dienstleistungen für unsere ausländischen Kunden. Wir verlieren damit an Attraktivität.»

Santiago Alonso, Geschäftsleiter Zylinderschleifwerk Winterthur AG

Für Branchen, die mehr importieren als exportieren, kann der starke Franken auch von Vorteil sein, da damit die Einkaufspreise sinken. Z. B. importiert die Bau-/Architekturbranche deutlich mehr Waren, als sie exportiert.[30]

Abb. 36: **Herausforderung «Starker Schweizer Franken» – prozentuale Nennungen nach Branche (n = 746)**



26 Für die Berechnung des Export/Import-Verhältnisses wurden NOGA-Codes der Branchendefinitionen gemäss Anhang 2 verwendet.
27 Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (2024)
28 Feldges (2024)
29 Swissmem (2024)
30 Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit (2024)

Die Inflation wird besonders häufig von Unternehmen aus der Gastronomie-/Hotelleriebranche als Herausforderung angeführt. Aktuell basiert die Inflation hauptsächlich auf inländischen Treibern: Effekte wie steigende Mieten haben eine grössere Auswirkung als die gesunkenen Importpreise.[31]

Die Energiepreise werden von den verschiedenen Branchen als unterschiedlich grosse Herausforderung wahrgenommen. Besonders in der Industrie wurden die Energiepreise im Vergleich zum Vorjahr weniger oft genannt. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass Unternehmen ab einem Jahresverbrauch von 100'000 kWh den Strom zu einem volatileren Marktpreis beziehen können.[32] Da der Marktpreis aktuell wieder auf einem Niveau von vor der Strommangellage liegt[33], erscheint die Herausforderung nun möglicherweise als geringer.

Kleingewerbekundinnen und -kunden beziehen den Strom zum selben Preis wie Privatkundinnen und -kunden.[34] Dieser ist in den Jahren 2023 und 2024 stark gestiegen.[35] Daher ist es auch wenig erstaunlich, dass dieses Jahr immer noch 48 Prozent der Gastronomie-/Hotelleriebranche angeben, dass die Energiepreise eine Herausforderung darstellen. Diese Faktoren können die verschlechterte Einschätzung der Gastronomie-/Hotelleriebranche zu ihrer Geschäftslage im Vergleich zum Vorjahr erklären **(vgl. Abb. 6)**.

31 Fuster (2024)
32 WWZ (n. d.)
33 Bricklebrit (2024)
34 WWZ (n. d.)
35 Eidgenössische Elektrizitätskommission (2023)

7 Themen der KMU

Welche Themen interessieren die Unternehmerinnen und Unternehmer? In sechs Themenkategorien («Kundinnen und Kunden», «Führung und Personal», «Technologie und Innovation», «Marktumfeld», «Finanzen», sowie «Nachhaltigkeit»), bestehend aus je vier untergeordneten Fragen, konnten die Unternehmerinnen und Unternehmer bis zu sechs Themen auswählen, in denen sie einen Mehrwert für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens sehen.

Die 24 Themen sowie die prozentualen Nennungen der Umfrageteilnehmenden werden in **Abbildung 37** dargestellt.

Abb. 37: **Gewünschte Themen der KMU – prozentuale Nennungen und Abweichung zum Vorjahr; n 2024 = 746; n 2023 = 729**

Abbildung 38 zeigt die Themenkategorien nach gewählter Häufigkeit der zugrundeliegenden Themen. Wie schon in den Vorjahren stammen die meisten Themen aus der Themenkategorie «Kundinnen und Kunden», jedoch leicht weniger oft als im Vorjahr. Die Themenkategorie «Technologie und Innovation» wird hingegen häufiger genannt. Dies ist wenig überraschend, da «Digitale Transformation und Prozessoptimierung» als eine der grössten Herausforderungen erachtet wird und den Themenbereich der künstlichen Intelligenz beinhaltet. Die Themenkategorie «Führung und Personal» hat mit durchschnittlich 1,09 Nennungen pro teilnehmende Unternehmung ebenfalls an Bedeutung gewonnen.

Abb. 38: **Themenkategorien: Durchschnittliche Anzahl Nennungen pro teilnehmendes Unternehmen der Jahre 2022–2024; n 2024 = 746; n 2023 = 729; n 2022 = 364**

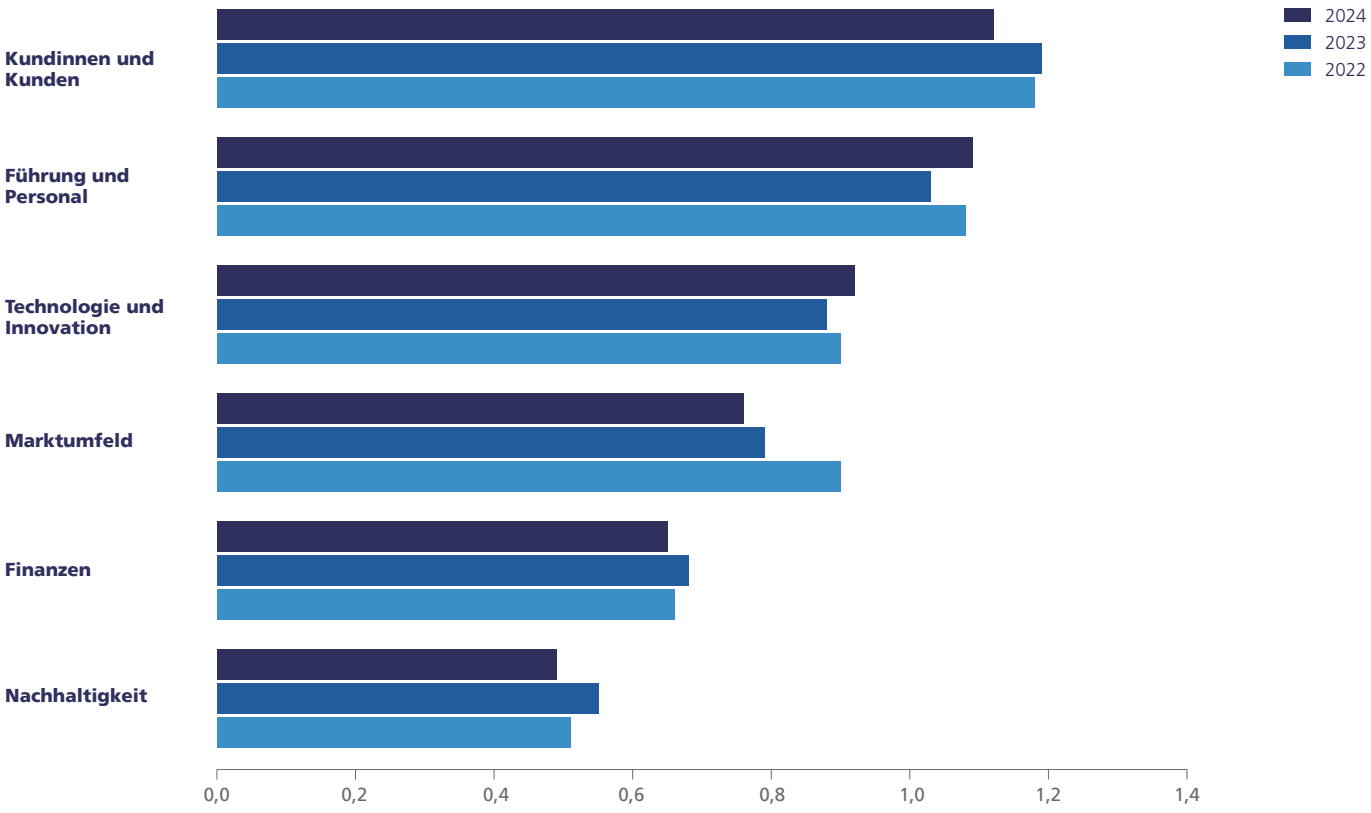
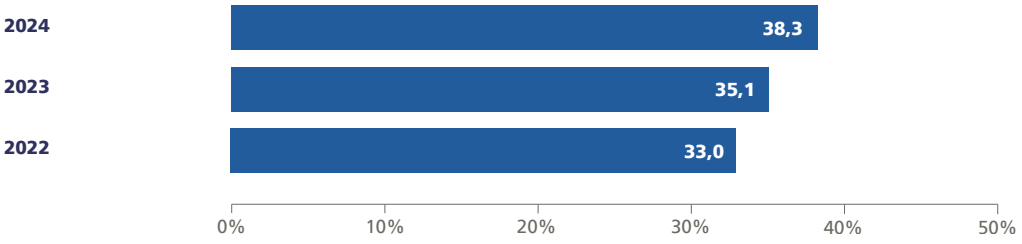


Abbildung 39 zeigt, dass vor allem Interesse am Thema «Wie können wir Mitarbeitende in unserem Unternehmen halten und weiterentwickeln?» besteht. Dies ist wenig überraschend, da der Mangel an ausgebildeten Arbeitskräften als die grösste Herausforderung der KMU genannt wird **(vgl. Kapitel 6)**. Mitarbeitende zu halten und weiterzuentwickeln, könnte dementsprechend als eine Lösung für die Herausforderung wahrgenommen werden.

Abb. 39: **Thema «Wie können wir Mitarbeitende in unserem Unternehmen halten und sie weiterentwickeln?» – prozentuale Nennungen der Jahre 2022–2024; n 2024 = 746; n 2023 = 729; n 2022 = 364**



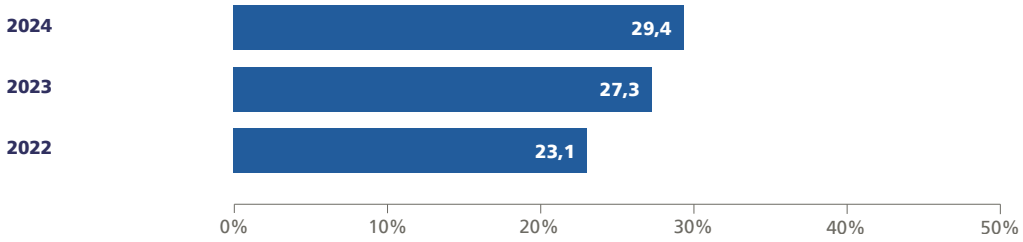
Cyberkriminalität stellt ein Problem für KMU in der Schweiz dar. Jedes dritte KMU berichtet, bereits Opfer eines Cyberangriffs gewesen zu sein. Im Jahr 2023 sind die Angriffe auf Schweizer Unternehmen um 61 Prozent gestiegen.[36] Wenig überraschend möchten sich KMU gerne mit dem Thema «Wie können wir unser Unternehmen gegen Cyberkriminalität schützen?» befassen. Insbesondere bei Unternehmen aus der Branche wirtschaftliche Dienstleistungen existiert ein grosses Interesse an diesem Themenbereich.

Unterschiedliche Auffassungen bestehen entlang der Unternehmensgrössen zum Thema «Wie planen wir unsere Nachfolge und setzen sie erfolgreich um?». Etwa ein Drittel aller Kleinstunternehmen hat sich für dieses Thema entschieden, im Gegensatz zu lediglich 15 Prozent der mittelgrossen Unternehmen. Eine mögliche Erklärung lautet, dass bei Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden der interne Pool an in Frage kommenden Nachfolgern kleiner ist und deshalb vermehrt eine externe Lösung gesucht werden muss. Aufgrund der demographischen Entwicklung erreicht in den kommenden fünf Jahren ein grosser Teil der Bevölkerung das Pensionsalter,[37] weshalb sich diese Entwicklung noch verstärken dürfte.

36 KMU-Portal (2024)
37 Bundesamt für Statistik (2023a)

In den letzten Jahren beschäftigte die Unternehmerinnen und Unternehmer zudem vermehrt die Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens (vgl. Abb. 40). Dies könnte mit dem anspruchsvollen Marktumfeld und dem teilweise weniger stark steigenden Reingewinn in Verbindung stehen (vgl. Abb. 11). Dadurch könnte der Druck entstehen, in neue Märkte mit höheren Margen einzutreten oder durch Innovationen Kosteneinsparungen zu erzielen.

Abb. 40: **Thema «Wie lässt sich die Innovationsfähigkeit unseres Unternehmens erhöhen?» – prozentuale Nennungen der Jahre 2022–2024; n 2024 = 746; n 2023 = 729; n 2022 = 364**



Die Studienergebnisse zeigen, dass Themen wie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens von zentraler Bedeutung für die Zukunft sind. Neue Chancen und Herausforderungen werden kommen. Eine regelmässige Reflexion und ein Austausch durch Workshops, Schulungen oder Netzwerkevents können einen Betrag dazu leisten, dass KMU die Herausforderungen erfolgreich angehen können und somit gut für die Zukunft gewappnet sind.

Literaturverzeichnis

Bricklebrit. (2024, June 5). *Spotmarktpreise (Day-Ahead Fixing) Schweiz.*

Bundesamt für Statistik. (2023a). *Alterung der Bevölkerung.* https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/alterung.html

Bundesamt für Statistik. (2023b). *Porträt der Schweizer KMU, 2011–2021.* https://opendata.swiss/de/dataset/portrat-der-schweizer-kmu-2011-2021/resource/5c5b937a-94d6-4ede-85ac-2a7267119027

Bundesamt für Statistik. (2023c, August 24). *Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Kanton und Grössenklasse.* https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000_109/px-x-0602010000_109/px-x-0602010000_109.px

Bundesamt für Statistik. (2023d, November 27). *Haushaltsbudgeterhebung: Ergebnisse 2021.* https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/einkommen-verbrauch-vermoegen.assetdetail.28945379.html

Bundesamt für Zoll und Grenzsicherheit. (2024, May 30). *Warenverkehr nach Wirtschaftszweigen (NOGA).* https://www.bazg.admin.ch/bazg/de/home/themen/schweizerische-aussenhandelsstatistik/daten/wirtschaftszweig_daten.html

Eidgenössische Elektrizitätskommission. (2023, September 5). *Weiter steigende Strompreise 2024.* https://www.elcom.admin.ch/elcom/de/home/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-97619.html

European Commission. (n. d.-a). *Corporate sustainability due diligence.* Retrieved June 12, 2024. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en

European Commission. (n. d.-b). *Corporate sustainability reporting.* Retrieved May 28, 2024. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

Feldges, D. (2024, January 5). *Franken: Die Aufwertung erwischt die Schweizer Industrie kalt.* NZZ. https://www.nzz.ch/wirtschaft/franken-die-aufwertung-erwischt-die-schweizer-industrie-kalt-ld.1772854

Fuster, T. (2024, June 4). *Trotz höherer Mietpreise: Die Schweizer Inflation bleibt stabil bei 1,4 Prozent.* NZZ. https://www.nzz.ch/wirtschaft/trotz-steigenden-mieten-die-teuerung-in-der-schweiz-bleibt-im-mai-mit-14-prozent-konstant-gegenueber-dem-vorjahresmonat-ld.1833453

Kaufmann, M. (2024, May 18). *Fachkräftemangel: Schweizer Hotels machen ihre Zimmer teurer.* NZZ. https://www.nzz.ch/wirtschaft/headhunter-lohnerhoehungen-boni-der-kampf-um-fachkraefte-in-der-hotellerie-eskaliert-und-verteuert-die-zimmerpreise-ld.1830582

Kearney. (2023). *Wo steht der Schweizer Mittelstand?* https://www.raiffeisen.ch/content/dam/www/rch/firmenkunden/unternehmerthemen/mittelstandstudie/2023/kmu-mittelstandstudie-2023.pdf

KMU-Portal des SECO. (2023, October 31). *Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) Deutschland.* https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/import-export/lieferkettensorgfaltspflichtengesetz.html

KMU-Portal. (2024, February 19). *Beim Thema Cybersicherheit ist die Schweiz weniger agil als andere Länder.* https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/aktuell/interviews/2024/beim-thema-cybersicherheit-ist-die-schweiz-weniger-agil-als-andere-laender.html

KOF Konjunkturforschungsstelle. (2024, April 30). *KOF Konjunkturbarometer: Leichte Erholung im April.* ETH Zürich. https://kof.ethz.ch/news-und-veranstaltungen/medien/medienmitteilungen/2024/04/kof-konjunkturbarometer-leichte-erholung-im-april.html

McCartney, A. (2023, December 4). *Die wichtigsten strategischen Prognosen für 2024.* Gartner. https://www.gartner.de/de/artikel/die-wichtigsten-strategischen-prognosen-2024

Neinhaus, A. (2024, 5). *Schweizer Konjunktur kommt nicht in Fahrt.* Finanz und Wirtschaft. https://www.fuw.ch/schweizer-konjunktur-kommt-nicht-in-fahrt-576874912262?utm_source=sfmc&utm_medium=email&utm_campaign=FW_ED_9_ENG_EM_NL_XX_DAILY_XX_AUTOMATED&utm_term=2024-05-30&utm_content=4793228_

Ryf, S., Fasnacht, D., & Fichter C. (2024). *Wirtschaftliche Situation der KMU angespannter als im Vorjahr.* https://unternehmen.nzz.ch/2024/06/nzz-kmu-barometer/

Ryf, S., Siegenthaler, P., Fasnacht, D., & Fichter, C. (2023). *Schweizer KMU: Gute Stimmung trotz neuen Herausforderungen. Lieferkettenproblematik entspannt sich, künstliche Intelligenz als Chance.* https://www.kalaidos-fh.ch/de-CH/News/2023/SEF-Gute-Stimmung-trotz-Herausforderungen

Schweizerischer Baumeisterverband. (2024, February 28). *Zahlen Baujahr 2023.* https://baumeister.swiss/gutes-baujahr-2023-baukonjunktur-2024-im-zeichen-wichtiger-wohnbau-und-infrastrukturentscheide/

SECO. (2024, February 29). *Bruttoinlandprodukt.* https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/wirtschaftslage---wirtschaftspolitik/Wirtschaftslage/bip-quartalsschaetzungen-.html

Swiss Retail Federation. (2024, April 11). *Schweizer Onlinehandel unter Druck – Schluss mit der Bevorzugung von Temu und Co.!* https://www.swiss-retail.ch/news/schweizer-onlinehandel-unter-druck-schluss-mit-der-bevorzugung-von-temu-und-co/

Swissmem. (2024, February 29). *Trotz erster Lichtblicke: Durststrecke der Tech-Industrie hält an.* https://www.swissmem.ch/de/mediencorner/medienmitteilungen/durststrecke-tech-industrie-haelt-an.html

Universität Zürich. (2024, April 18). *Adecco Group Swiss Job Market Index (Job Index).* UZH. https://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch/de/indices/asjmi.html

Walker Späh, C. (2023, July 14). *Innovationskraft und Vitalität sind entscheidend für den Standort Zürich.* NZZ. https://www.nzz.ch/meinung/innovationskraft-und-vitalitaet-sind-entscheidend-fuer-den-standort-zuerich-ld.1747334

Wattenhofer, K., & Graf, S. (2023). *Bürokratiemonitor 2022.* www.link.ch

WWZ. (n. d.). *Strom – Geschäftskunden.* Retrieved June 5, 2024. https://www.wwz.ch/de/unternehmen/energie/strom

Zürcher Kantonalbank. (2023). *Angebote zum Fachkräftemangel für KMU in Zürich.* https://www.zkb.ch/de/lps/unternehmen/kmu-zh/events-und-angebote.html

Anhang 1 – Stichprobenverteilung

Anteile der antwortenden Unternehmen nach Branchen und Grössenklasse in der Stichprobe.

Tab. 2: **Stichprobenverteilung Branchen und Grössenklasse**

Stichprobe 2024

	Kleinst-unternehmen	Klein-unternehmen	Mittelgrosse Unternehmen	Total
Industrie	19	38	20	77
Bau/Architektur	55	68	31	154
Handel	44	43	17	104
Gastronomie/Hotellerie	8	16	5	29
Wirtschaftliche Dienstleistungen	114	90	39	243
Soziale Dienstleistungen	74	40	25	139
Gesamtergebnis	**314**	**295**	**137**	**746**

Anteile der Stichprobe 2024

	Kleinst-unternehmen	Klein-unternehmen	Mittelgrosse Unternehmen	Total
Industrie	2,5%	5,1%	2,7%	10,3%
Bau/Architektur	7,4%	9,1%	4,2%	20,6%
Handel	5,9%	5,8%	2,3%	13,9%
Gastronomie/Hotellerie	1,1%	2,1%	0,7%	3,9%
Wirtschaftliche Dienstleistungen	15,3%	12,1%	5,2%	32,6%
Soziale Dienstleistungen	9,9%	5,4%	3,4%	18,6%
Gesamtergebnis	**53,2%**	**28,8%**	**18,0%**	**100,0%**

Anhang 2 – Branchendefinitionen

Dieser Anhang schlüsselt die Zuteilung der Datenreihe «Kt. Zürich bereinigt» aus **Abbildung 4 auf Seite 8** auf. Die Zuordnung der Branchen erfolgt grundsätzlich auf Basis der NOGA-Abschnitte. Die Daten stammen vom Bundesamt für Statistik.[38] Abweichend davon wurden

- die Angehörigen der Gruppe 711 «Architektur- und Ingenieurbüros» der Branche «Bau/Architektur» sowie
- die Angehörigen der Abteilung 95 «Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern» der Branche 4 «Handel» angerechnet.
- In die Erhebung eingeflossen sind nur Antworten von marktwirtschaftlichen Unternehmen. Dies führt in der Branche 7 «Soziale Dienstleistungen» zu folgenden Anpassungen:
- Angehörige der NOGA-Abteilung 94 «Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige religiöse Vereinigungen (ohne Sozialwesen und Sport)» wurden komplett ausgeschlossen.
- Die Gruppen 851 «Kindergärten und Vorschulen», 852 «Schulen auf Primärstufe», 853 «Schulen auf Sekundarstufe» und 854 «Tertiärer Unterricht» wurden ausgeschlossen, da hier eine Unterscheidung zwischen kommerzieller und nicht kommerzieller Orientierung für die Referenzgruppe (KMU im Kanton Zürich) nicht möglich war.

Durch diese Ausschlüsse fällt der Anteil der Sozialen Dienstleistungen auf 28 Prozent. Die folgende Tabelle zeigt die detaillierte Zuordnung der Branchen aufgrund der NOGA-Codes.

38 Bundesamt für Statistik (2022b)

NOGA-Sektor		NOGA-Abschnitt	
Branche 1: Landwirtschaft			
1	Landwirtschaft, Jagd und damit verbundene Tätigkeiten	A	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
2	Forstwirtschaft und Holzeinschlag		
3	Fischerei und Aquakultur		
Branche 2: Industrie			
7	Erzbergbau	B	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
8	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau		
9	Erbringung von Dienstleistungen für den Bergbau und für die Gewinnung von Steinen und Erden		
10	Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln	C	Verarbeitendes Gewerbe/ Herstellung von Waren
11	Getränkeherstellung		
12	Tabakverarbeitung		
13	Herstellung von Textilien		
14	Herstellung von Bekleidung		
15	Herstellung von Leder, Lederwaren und Schuhen		
16	Herstellung von Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)		
17	Herstellung von Papier, Pappe und Waren daraus		
18	Herstellung von Druckerzeugnissen, Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern		
19	Kokerei und Mineralölverarbeitung		
20	Herstellung von chemischen Erzeugnissen		
21	Herstellung von pharmazeutischen Erzeugnissen		
22	Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren		
23	Herstellung von Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden		
24	Metallerzeugung und -bearbeitung		
25	Herstellung von Metallerzeugnissen		
26	Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen		
27	Herstellung von elektrischen Ausrüstungen		
28	Maschinenbau		
29	Herstellung von Automobilen und Automobilteilen		
30	Sonstiger Fahrzeugbau		
31	Herstellung von Möbeln		
32	Herstellung von sonstigen Waren		
33	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen		
35	Energieversorgung	D	Energieversorgung
36	Wasserversorgung	E	Wasserversorgung: Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzung
37	Abwasserentsorgung		
38	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen, Rückgewinnung		
39	Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung		
Branche 3: Bau/Architektur			
41	Hochbau	F	Baugewerbe/Bau
42	Tiefbau		
43	Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe		
711	Architektur- und Ingenieurbüros	M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen

Branche 4: Handel

45	Handel mit Motorfahrzeugen, Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen	G	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Motorfahrzeugen
46	Grosshandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)		
47	Detailhandel (ohne Handel mit Motorfahrzeugen)		
95	Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern		

Branche 5: Restaurants/Hotellerie

55	Beherbergung	I	Gastgewerbe/Beherbergung und Gastronomie
56	Gastronomie		

Branche 6: Wirtschaftliche Dienstleistungen

49	Landverkehr und Transport in Rohrfernleitungen	H	Verkehr und Lagerei
50	Schifffahrt		
51	Luftfahrt		
52	Lagerei sowie Erbringung von sonstigen Dienstleistungen für den Verkehr		
53	Post-, Kurier- und Expressdienste		
58	Verlagswesen	J	Information und Kommunikation
59	Herstellung, Verleih und Vertrieb von Filmen und Fernsehprogrammen, Kinos, Tonstudios und Verlegen von Musik		
60	Rundfunkveranstalter		
61	Telekommunikation		
62	Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie		
63	Informationsdienstleistungen		
64	Erbringung von Finanzdienstleistungen	K	Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
65	Versicherungen, Rückversicherungen und Pensionskassen (ohne Sozialversicherung)		
66	Mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten		
68	Grundstücks- und Wohnungswesen	L	Grundstücks- und Wohnungswesen
69	Rechts- und Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung	M	Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
70	Verwaltung und Führung von Unternehmen und Betrieben, Unternehmensberatung		
712	Technische, physikalische und chemische Untersuchung		
72	Forschung und Entwicklung		
73	Werbung und Marktforschung		
74	Sonstige freiberufliche, wissenschaftliche und technische Tätigkeiten		
75	Veterinärwesen		
77	Vermietung von beweglichen Sachen	N	Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen
78	Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften		
79	Reisebüros, Reiseveranstalter und Erbringung sonstiger Reservierungsdienstleistungen		
80	Wach- und Sicherheitsdienste sowie Detekteien		
81	Gebäudebetreuung, Garten- und Landschaftsbau		
82	Erbringung von wirtschaftlichen Dienstleistungen für Unternehmen und Privatpersonen a. n. g.		

Branche 7: Soziale Dienstleistungen

855	Sonstiger Unterricht	P	Erziehung und Unterricht
856	Erbringung von Dienstleistungen für den Unterricht		
86	Gesundheitswesen	Q	Gesundheits- und Sozialwesen
87	Heime (ohne Erholungs- und Ferienheime)		
88	Sozialwesen (ohne Heime)		
90	Kreative, künstlerische und unterhaltende Tätigkeiten	R	Kunst, Unterhaltung und Erholung
91	Bibliotheken, Archive, Museen, botanische und zoologische Gärten		
92	Spiel-, Wett- und Lotteriewesen		
93	Erbringung von Dienstleistungen des Sports, der Unterhaltung und der Erholung		
96	Erbringung von sonstigen überwiegend persönlichen Dienstleistungen	S	Erbringung von sonstigen Dienstleistungen

Mehr Begeisterung!

Unser Seminarangebot für Sie

Praxisseminar Erfolgsfaktor Arbeitgeberattraktivität

Tagesseminar

Das KMU-Führungsteam (CEO + Führungsteam) erarbeitet seine Arbeitgeberpositionierung als Werkzeug gegen den Arbeitskräftemangel. Im Fokus stehen die **Betrachtung des eigenen KMU** und dessen Arbeitgeberpositionierung, Unternehmenskultur, Stärken und Werte.

Praxisseminar Erfolgsfaktor Arbeitgeberattraktivität

Tagesseminar

Das KMU-Führungsteam analysiert anhand des Kundenerlebnisses die Berührungspunkte zwischen Mitarbeitenden und Kunden. Im Fokus stehen **Kundenbindung und Serviceoptimierung** und wo Unternehmenskultur, Stärken und Werte dazu beitragen, dass Mitarbeitende ihre Begeisterung weitertragen.

Mehr Informationen auf www.zkb.ch/kmu-wissen

Buchen Sie gleich heute Ihren Seminarplatz!

Für viele KMU ist eine hohe Zufriedenheit der Kunden ein zentrales Ziel in der Unternehmensführung. Aber werden Kunden bei der Konkurrenz nicht ebenso zufrieden sein? Der Schlüssel zur Differenzierung liegt darin, nicht nur Kundenerwartungen zu erfüllen, sondern sie zu übertreffen. Dabei gilt: Nur begeisterte Mitarbeitende schaffen begeisterte Kunden.

KMU aktuell – der Newsletter mit Wirtschaftsausblick

Jetzt abonnieren: Newsletter «KMU aktuell»

Sie finden in unserem Newsletter für KMU alle drei Monate ausgewählte Blogartikel und Podcasts, die Ihnen innovative Ideen liefern und wertvolles Wissen mit hohem Praxisbezug vermitteln. Ein Wirtschaftsausblick im Videoformat gibt jeweils spannende Einblicke in die Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds für kleine und mittlere Unternehmen.

Jetzt kostenlos abonnieren!

Impressum

Auftraggeber und Herausgeber
Zürcher Kantonalbank, Zürich

Autoren Studienresultate
Dr. Patrick Chardonnens
Mithushan Sothilingam
Fabian Danko
Urs Streichenberg
Andreas Schweizer

Fotografie
Til Bürgy (Frontcover und Seiten 4–8)
Christian Grund (Seite 15)
Simon Baumann (Seite 16)
Porträtfotos im Studienteil zur Verfügung gestellt

Adressen

Zürcher Kantonalbank
Bahnhofstrasse 9
Postfach
8010 Zürich

ZHAW School of Management and Law
Institut für Financial Management
Gertrudstrasse 8
8400 Winterthur

ZHAW School of Management and Law

1968 als eines der ersten Lehrinstitute der Schweiz für Wirtschaft und Verwaltung gegründet, ist die ZHAW School of Management and Law (SML) heute das grösste von acht Departementen der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) mit Hauptsitz in Winterthur. Mit international anerkannten Bachelor- und Masterstudiengängen, einem bedarfsorientierten und etablierten Weiterbildungsangebot sowie innovativen Forschungs- und Entwicklungsprojekten ist die SML eine der führenden Wirtschaftshochschulen der Schweiz. Das Institut für Financial Management ist innerhalb der ZHAW das Kompetenzzentrum für sämtliche Fragestellungen rund um die finanzielle Führung von Unternehmen. Entlang der Dimensionen Accounting und Auditing, Performance-Management, Sustainable Financing, Corporate Finance und Capital Markets entwickelt ein breit abgestütztes Team mit langjähriger Erfahrung wertschöpfende Lösungen für Theorie und Praxis. Das Institut für Financial Management leistet wichtige Beiträge in Forschung und Beratung sowie in der gezielten Aus- und Weiterbildung von Fachleuten und Führungspersonen.

© 2024 Zürcher Kantonalbank