

# KMU ZH Monitor 2026

**Fokus:  
Gleicher Kanton,  
andere Realitäten**



Zürcher  
Kantonalbank

# Inhalt

---

## Management Summary

---

<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Schlechtere Gesamteinschätzung, der Arbeitskräftemangel schwächt sich ab</b>	<b>2</b>
<b>3. Grosse Unterschiede zwischen den Branchen</b>	<b>6</b>
<b>4. Künstliche Intelligenz und Cyberrisiken rücken in den Fokus</b>	<b>14</b>
<b>5. Methodik und Stichprobe</b>	<b>17</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>19</b>
<b>Anhang 1 – Übersicht aller Herausforderungen nach Branche</b>	<b>20</b>

## Abbildungsverzeichnis

---

1	Aktuelle Einschätzung der Gesamtlage	2
2	Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage» und «Personalgewinnung»	3
3	Personalaufbau bei KMU ohne Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage»	4
4	Umsatz- und Margenentwicklung	5
5	Kundenzufriedenheit und Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren	5
6	Geschäftslage nach Branchen	7
7	Margen- und Umsatzentwicklung nach Branchen	7
8	Branchenprofil Industrie	9
9	Branchenprofil Bau/Architektur	9
10	Branchenprofil Handel	11
11	Branchenprofil Wirtschaftliche Dienstleistungen	11
12	Branchenprofil Soziale Dienstleistungen	13
13	Herausforderung «Digitalisierung und Künstliche Intelligenz» nach Unternehmensgrösse	15
14	Herausforderungen «Cyberrisiken» und «Innovationsfähigkeit» nach KMU mit und ohne Herausforderung «Digitalisierung und KI»	15
15	Umsatz-, Margen-, Investitions- und Beschäftigtenentwicklungen nach KMU mit und ohne Herausforderung «Digitalisierung und KI»	16
16	Herausforderungen nach Branche	20

## Tabellenverzeichnis

---

1	Selektionskriterien	17
2	Stichprobenverteilung nach Branchen und Unternehmensgrösse	18

# Management Summary

Der KMU ZH Monitor erfasst die wirtschaftliche Lage, die Herausforderungen und die Stimmung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) im Kanton Zürich. Die diesjährige Ausgabe basiert auf 1'287 Antworten und ist auf drei Themenbereiche fokussiert.

Die **Gesamteinschätzung der Zürcher KMU verschlechtert sich** 2026. Nur noch gut 60 Prozent der KMU bezeichnen ihre Gesamtlage als eher gut oder sehr gut, im Vergleich zu über 70 Prozent im Jahr 2023. Auch der Ausblick auf die kommenden zwölf Monate fällt pessimistischer als in den Vorjahren aus. Die Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage» wird verstärkt wahrgenommen, während die Herausforderung «Personalgewinnung» in den Hintergrund rückt. Gleichzeitig werden die Verfügbarkeit benötigter Produktionsfaktoren und die Kundenzufriedenheit positiver bewertet.

**Erhebliche Branchenunterschiede** können festgestellt werden. 70 Prozent der KMU aus der Branche Bau/Architektur bewerten ihre Geschäftslage als eher gut oder sehr gut, in der Industrie sind es lediglich 30 Prozent. Die Industrie steht vor einer toxischen Kombination aus starkem Franken, ungenügender Marktnachfrage und überdurchschnittlichem Regulierungsdruck. Der Handel kämpft mit einer einzigartigen Doppelbelastung aus schwacher Nachfrage und hohem Wettbewerbsdruck, weshalb die Umsätze sich kaum in steigende Margen übersetzen lassen. Die Baubranche profitiert von robuster Nachfrage, stösst jedoch an ihre Grenzen bei der

Personalgewinnung. Die Wirtschaftlichen Dienstleistungen sind finanziell solide aufgestellt, nehmen jedoch Digitalisierung und KI stark als Herausforderung wahr. Die Sozialen Dienstleistungen verzeichnen das höchste Umsatzwachstum aller Branchen, sehen sich jedoch mit Herausforderungen bei der Finanzierung und Kapitalbeschaffung konfrontiert.

**Digitalisierung und Künstliche Intelligenz gewinnen innerhalb von zwei Jahren deutlich an Bedeutung** und rücken über alle Grössenklassen hinweg zunehmend in den Fokus. Unternehmen, die Digitalisierung und KI als Herausforderung wahrnehmen, geben gleichzeitig Cyberrisiken und Innovationsfähigkeit deutlich häufiger als Herausforderung an. Eine vertiefte Analyse folgt im Sommer 2026.

Ein unabhängiger Beirat aus KMU-Expertinnen und -Experten wählt jeweils ein Jahresthema aus. Die Ergebnisse des KMU ZH Monitors fließen zudem in praxisorientierte Veranstaltungen und Workshops ein, die allen interessierten KMU im Kanton Zürich offenstehen.

# 1 Einleitung

Kleine und mittlere Unternehmen<sup>1</sup> bilden das strukturelle Fundament der Zürcher Wirtschaft. Über 99 Prozent aller Unternehmen im Kanton Zürich sind KMU und beschäftigen knapp drei Viertel der Arbeitnehmenden.<sup>2</sup> Damit leisten sie einen immensen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung.

Trotz ihrer wirtschaftlichen Bedeutung bleiben detaillierte Einblicke in die Lage der KMU oft begrenzt. Da nur die wenigsten KMU börsennotiert sind, sind Finanzkennzahlen und Lagebeurteilungen selten öffentlich zugänglich. Diese begrenzte Datenverfügbarkeit erschwert aussagekräftige Schlüsse über den aktuellen Unternehmenszustand und die Herausforderungen der KMU.

Genau hier setzt die Zürcher Kantonalbank an und engagiert sich für die Anliegen der KMU im Kanton Zürich. Sie beauftragt die ZHAW mit der Erstellung des KMU ZH Monitors, welcher Teil der Initiative «KMU ZH» ist und seit 2021 den Unternehmenszustand und die Herausforderungen der KMU im Kanton Zürich misst.

Die Studie bildet die Erkenntnisse aus den Antworten von 1'287 KMU in drei Kapiteln ab. Das zweite Kapitel beleuchtet die Entwicklung der Gesamteinschätzung der Zürcher KMU und zeigt auf, wie sich zentrale Herausforderungen wie ungenügende Marktnachfrage und Personalgewinnung verändert haben. Das dritte Kapitel vertieft die Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen und macht sichtbar, wie unterschiedlich sich die wirtschaftliche Lage, die Herausforderungen sowie die Entwicklung von Umsatz, Margen, Beschäftigung und Investitionen darstellen. Das vierte Kapitel widmet sich der Digitalisierung und der Künstlichen Intelligenz und untersucht, inwiefern KMU dieses Themenfeld zunehmend als Herausforderung wahrnehmen.

Die Erkenntnisse des KMU ZH Monitors fliessen in ein breites Angebot der Zürcher Kantonalbank ein. Ein unabhängiger Beirat aus KMU-Expertinnen und -Experten wählt jeweils ein Jahresthema aus, auf dessen Basis praxisorientierte Veranstaltungen, Workshops und Diskussionsrunden entwickelt werden. Diese stehen allen interessierten KMU offen – unabhängig davon, ob sie Kundinnen und Kunden der ZKB sind – und fördern den Wissensaustausch innerhalb der Zürcher KMU-Landschaft.

---

1 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) umfassen gemäss Definition des Bundesamtes für Statistik (BFS) Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten und schliessen damit Kleinunternehmen (1–9 Mitarbeitende), Kleinunternehmen (10–49 Mitarbeitende) und mittlere Unternehmen (50–249 Mitarbeitende) ein (Bundesamt für Statistik, 2022).

2 Bundesamt für Statistik, 2025

## 2 Schlechtere Gesamteinschätzung, der Arbeitskräftemangel schwächt sich ab

Der Fokus der Zürcher KMU verschiebt sich. Die Gesamteinschätzung sinkt seit vier Jahren kontinuierlich. Die ungenügende Marktnachfrage wird vermehrt als Herausforderung wahrgenommen, während die Personalgewinnung in den Hintergrund rückt. Der reduzierte Personalaufbau kann jedoch nicht allein durch die ungenügende Marktnachfrage erklärt werden. Insgesamt ist das Umsatz- sowie das Margenwachstum rückläufig. Die Verfügbarkeit von Produktionsfaktoren und die Kundenzufriedenheit sind weiterhin gut. Die folgenden Abschnitte beleuchten diese Trends im Detail.

### Der KMU-Indikator sinkt erneut

Der KMU-Indikator, welcher die Gesamteinschätzung der aktuellen Situation wiedergibt, ist über die letzten vier Jahre klar gesunken. Im Jahr 2023 beurteilten 72 Prozent der KMU in der

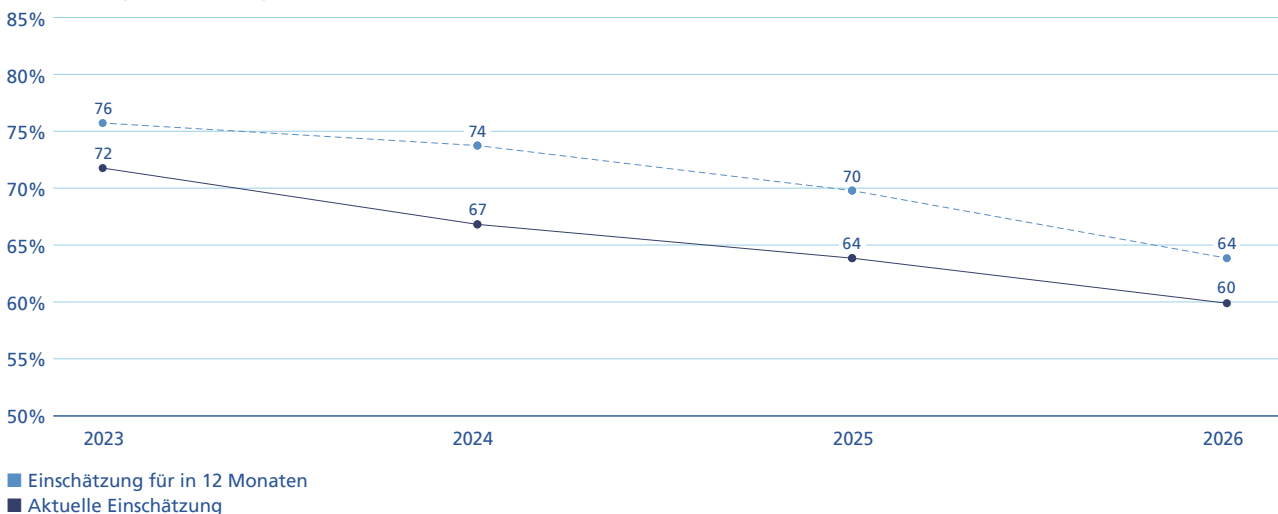
Gesamteinschätzung ihre aktuelle Situation als «eher gut» oder «sehr gut». Aktuell schätzen noch 60 Prozent der KMU ihre Lage positiv ein (vgl. Abbildung 1). Die Einschätzung für die kommenden zwölf Monate fällt in allen Erhebungsjahren optimistischer als für das jeweils aktuelle Jahr aus. Im Jahr 2025 erwarteten 70 Prozent der KMU eine positive Gesamtlage für das Jahr 2026. Doch die tatsächliche Einschätzung im Jahr 2026 fällt mit 60 Prozent positiven Einschätzungen deutlich tiefer aus.

Diese Ergebnisse decken sich mit den allgemeinen Befunden aktueller Schweizer Konjunkturumfragen, welche auch Grossunternehmen beinhalten. So stieg das Schweizer BIP im Jahr 2025 weniger als im langjährigen Schnitt, und auch für das Jahr 2026 werden keine erheblichen Steigerungen prognostiziert.<sup>3</sup> Zudem ist die Schweizer

3 Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2026

### Aktuelle Einschätzung und Zukunftserwartungen der KMU trüben sich weiter ein

Anteil «eher gut» und «sehr gut» (%)



### Abbildung 1: Aktuelle Einschätzung der Gesamtlage

Anteil KMU, die auf die Fragen «Unserem Unternehmen geht es zurzeit» und «Unserem Unternehmen geht es in 12 Monaten voraussichtlich» mit «eher gut» oder «sehr gut» antworten (in %).  
2023: N=729 | 2024: N=744 | 2025: N=1'192 | 2026: N=1'279

Wirtschaft einer angespannten geopolitischen Lage und Unsicherheiten in der Wirtschafts- und Handelspolitik ausgesetzt.<sup>4</sup>

### Ungenügende Marktnachfrage verdrängt die Personalgewinnung als Herausforderung

Grund für die Verschlechterung der Gesamtlage könnte die deutlich tiefere Marktnachfrage sein. So geben seit 2023 von Jahr zu Jahr mehr KMU eine «ungenügende Marktnachfrage» als Herausforderung an (vgl. Abbildung 2).

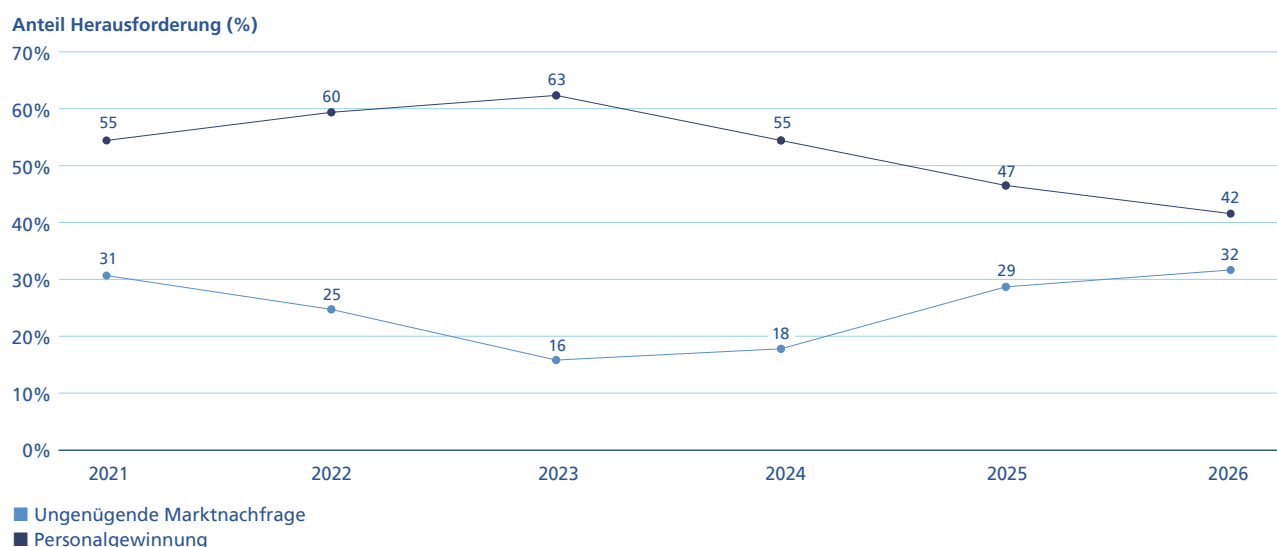
Umgekehrt verläuft der Trend bei der Herausforderung «Personalgewinnung». Während sie in den vergangenen Jahren stets die am häufigsten genannte Herausforderung war, scheint diese nun in den Hintergrund zu rücken. Dies ist konsistent mit den Ergebnissen der SNB-Konjunktur-

signale, welche zeigen, dass die Beschäftigung und die Zahl der Erwerbstätigen 2025 deutlich unter ihrem Potential wachsen.<sup>5</sup> Im gesamtschweizerischen Kontext ist nur noch eine moderate Zunahme der Anzahl beschäftigter Personen zu verzeichnen, während gleichzeitig weniger offene Stellen ausgeschrieben sind.<sup>6</sup>

Insgesamt lässt sich folgende Hypothese bilden: Eine ungenügende Marktnachfrage beeinflusst die Einschätzung der Gesamtsituation stärker als Herausforderungen bei der Personalgewinnung. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen werden im folgenden Kapitel vertieft.

4 KOF, 2026  
5 Schweizerische Nationalbank, 2026  
6 Bundesamt für Statistik, 2026

#### Herausforderung «Ungenügende Marktnachfrage» gewinnt an Bedeutung



**Abbildung 2: Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage» und «Personalgewinnung»**  
Anteil KMU, die «Personalgewinnung» bzw. «ungenügende Marktnachfrage» als Herausforderung nennen (in %).  
Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2021: N=294 | 2022: N=345 | 2023: N=679 | 2024: N=706 | 2025: N=969 | 2026: N=954

### Die Nachfrageschwäche kann den reduzierten Personalaufbau nicht vollständig erklären

Nachvollziehbar ist, dass der Personalbestand von Unternehmen mit der Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage» weniger gewachsen ist als der von Unternehmen ohne Nachfrageprobleme. Bemerkenswert ist jedoch, dass das Personalwachstum auch bei KMU zurückgegangen ist, welche die «ungenügende Marktnachfrage» nicht als Herausforderung sehen (vgl. Abbildung 3).

Dies deutet darauf hin, dass der Rückgang des Personalwachstums nicht ausschliesslich durch die Marktnachfrage erklärt werden kann, sondern weitere Faktoren von Bedeutung sind.

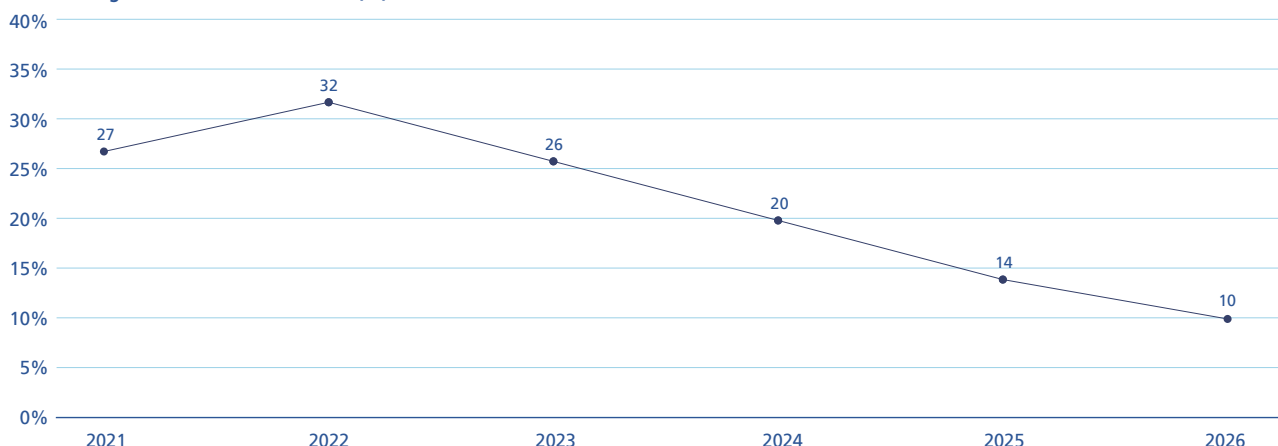
### Abnehmendes Umsatz- und Margenwachstum, zunehmende Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren

Ins Bild passt, dass das Umsatzwachstum der befragten Unternehmen im Langzeittrend rückläufig ist und sich die Margen kaum verbessern (vgl. Abbildung 4). Dies steht im Gegensatz zum Jahr 2022, als deutlich mehr KMU von einem Umsatz- und Margenwachstum berichteten.

Das abnehmende Umsatz- und Margenwachstum kann nicht durch eine abnehmende Kundenzufriedenheit oder Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren erklärt werden. Beide Werte erreichen einen neuen Höchststand (vgl. Abbildung 5). Die Lieferkettenschwierigkeiten im Nachgang der Corona-Pandemie scheinen definitiv gelöst zu sein. Auch der Krieg im Iran scheint während des Befragungszeitraumes vom 9. März bis am 9. April 2026 (noch) keinen wesentlichen Einfluss auf die Produktionsfaktoren zu haben.

#### Personalaufbau bei KMU mit genügend Marktnachfrage schwächt sich ab

Anteil «steigen» minus Anteil «sinken» (%)



■ Entwicklung beschäftigte Mitarbeitende

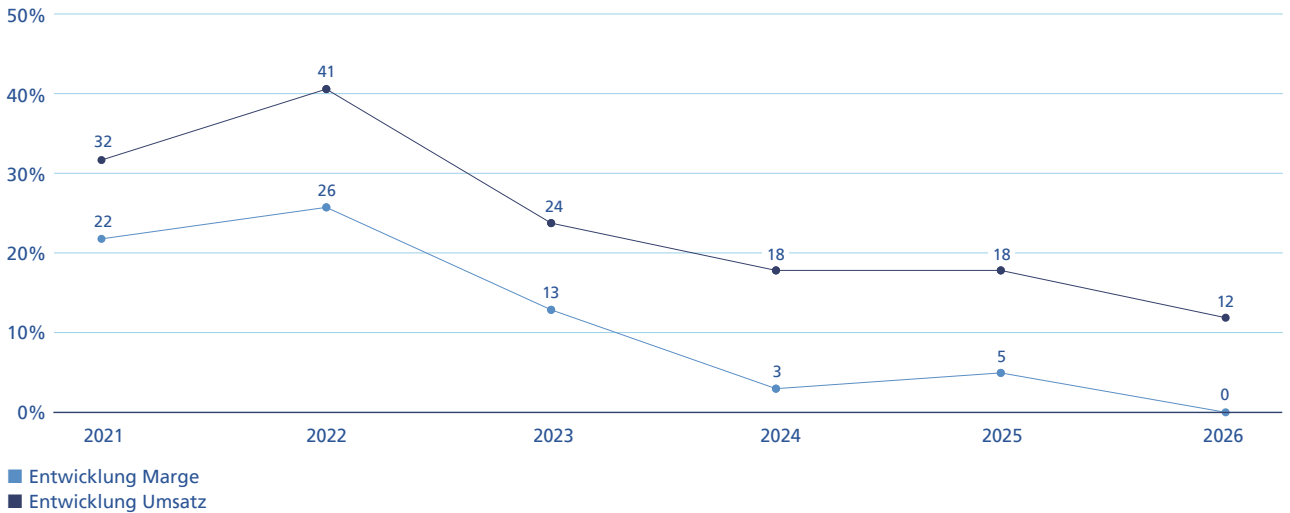
#### Abbildung 3: Personalaufbau bei KMU ohne Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage»

Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» für die Frage: «Die Zahl der im laufenden Geschäftsjahr bei uns beschäftigten Mitarbeitenden wird voraussichtlich».

Basis: KMU, welche die Herausforderung «ungenügende Marktnachfrage» nicht nennen, 2021: N=192 | 2022: N=246 | 2023: N=541 | 2024: N=561 | 2025: N=681 | 2026: N=645

## Umsatz- und Margenentwicklung schwächen sich ab

Anteil «steigen» minus Anteil «sinken» (%)



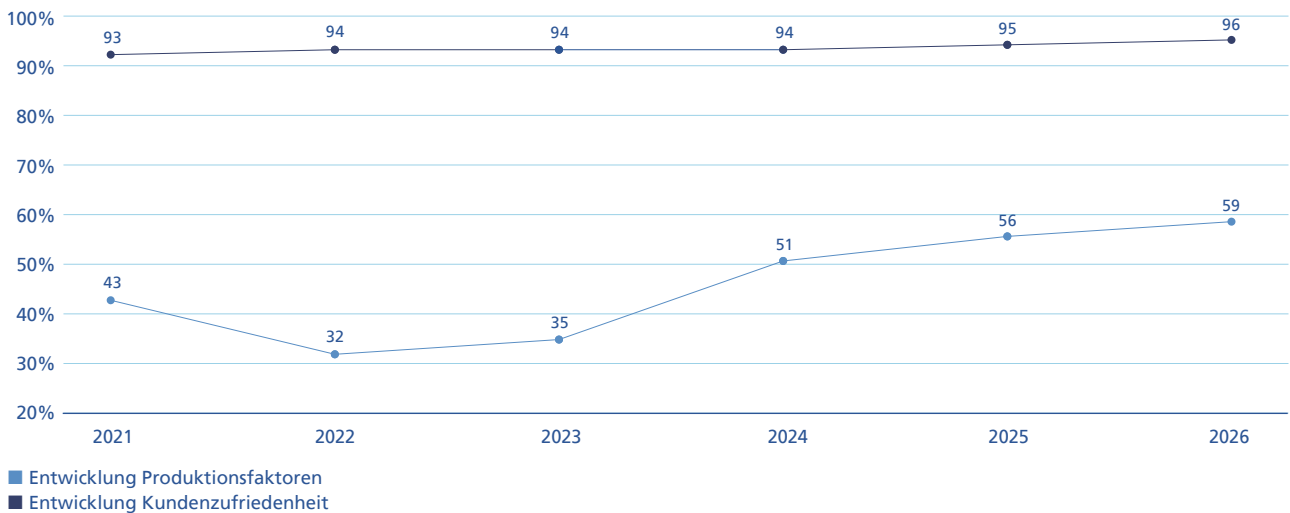
### Abbildung 4: Umsatz- und Margenentwicklung

Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» für die Fragen: «Unser Umsatz für das laufende Geschäftsjahr wird voraussichtlich» und «Unsere Gewinnmarge (Reingewinn im Verhältnis zum Umsatz) für das laufende Geschäftsjahr wird voraussichtlich».

Basis: 2021: N=310 | 2022: N=350 | 2023: N=728 | 2024: N=730 | 2025: N=1'187 | 2026: N=1'268

## Kundenzufriedenheit und Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren steigen

Anteil «steigen» minus Anteil «sinken» (%)



### Abbildung 5: Kundenzufriedenheit und Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren

Prozentpunkte aus Antworten «eher gut» und «sehr gut» minus «eher schlecht» und «sehr schlecht» für die Fragen: «Die Zufriedenheit unserer Kunden mit den bei uns bezogenen Leistungen beurteilen wir zurzeit als» und «Die Verfügbarkeit der benötigten Produktionsfaktoren für die von uns zu erbringenden Leistungen beurteilen wir zurzeit als».

Basis: 2021: N=318 | 2022: N=364 | 2023: N=729 | 2024: N=744 | 2025: N=1'190 | 2026: N=1'275

# 3 Grosse Unterschiede zwischen den Branchen

Die verschlechterte Gesamteinschätzung der KMU zeigt sich nicht in allen Branchen gleich stark. Die umfangreiche Stichprobe von 1'287 Antworten ermöglicht granulare und robuste Auswertungen nach Branche, welche deutliche Unterschiede bei den Herausforderungen sowie Geschäftslage, Umsatz, Margen und Investitionen aufdecken.

## **Grosse Branchenunterschiede**

Hinter der gesamthaften Eintrübung verbergen sich starke branchenspezifische Unterschiede. So beurteilen 70 Prozent der KMU aus der Branche Bau/Architektur ihre Lage als «eher gut» und «sehr gut», während es in der Industrie gerade noch 30 Prozent sind (vgl. Abbildung 6).

## **Einschätzung der Geschäftslage hängt mit harten Finanzzahlen zusammen**

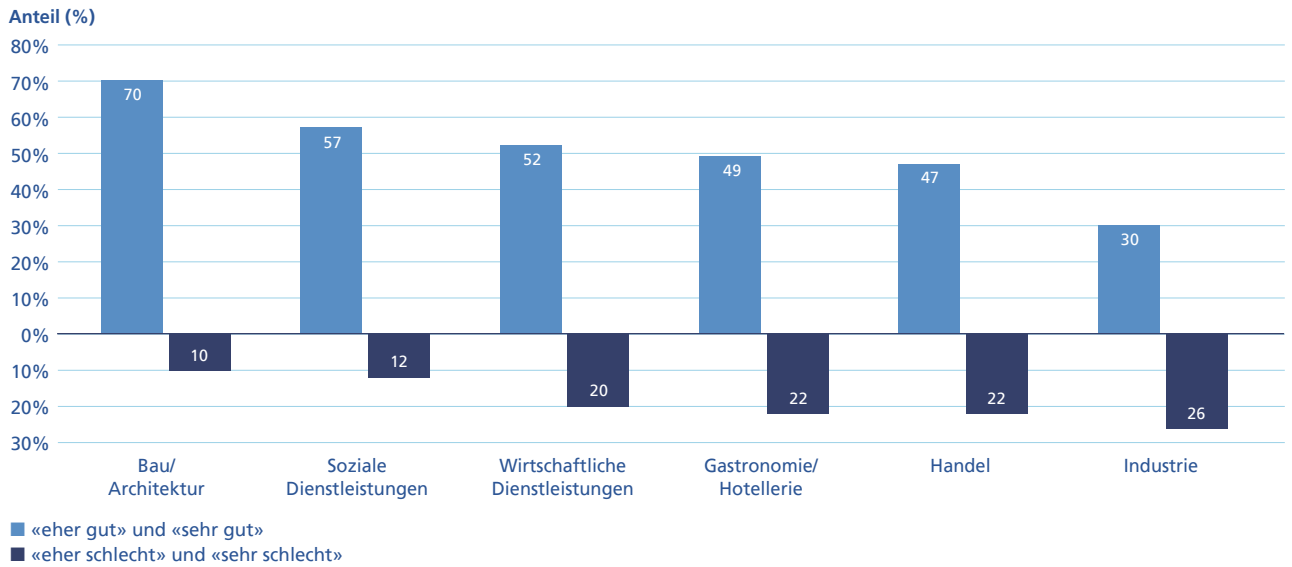
Die Einschätzung der Geschäftslage spiegelt sich direkt im Umsatz- und Margenwachstum wider. Während die Branchen Industrie, Gastro/Hotellerie und Handel von abnehmenden Margen berichten, ist in den Branchen Bau/Architektur, Wirtschaftliche und Soziale Dienstleistungen eine Zunahme festzustellen (vgl. Abbildung 7).

Um diese Unterschiede erklären zu können, werden die einzelnen Branchen nachfolgend mit dem Blick auf die jeweiligen wichtigsten Herausforderungen vertieft ausgewertet. Eine Übersichtstabelle aller Herausforderungen nach Branchen befindet sich in Anhang 1.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Die Branche Gastronomie/Hotellerie wird aufgrund nicht robuster Werte (weniger als 100 Antworten) nicht vertieft ausgewertet, ist jedoch ebenfalls im Anhang 1 abgebildet.

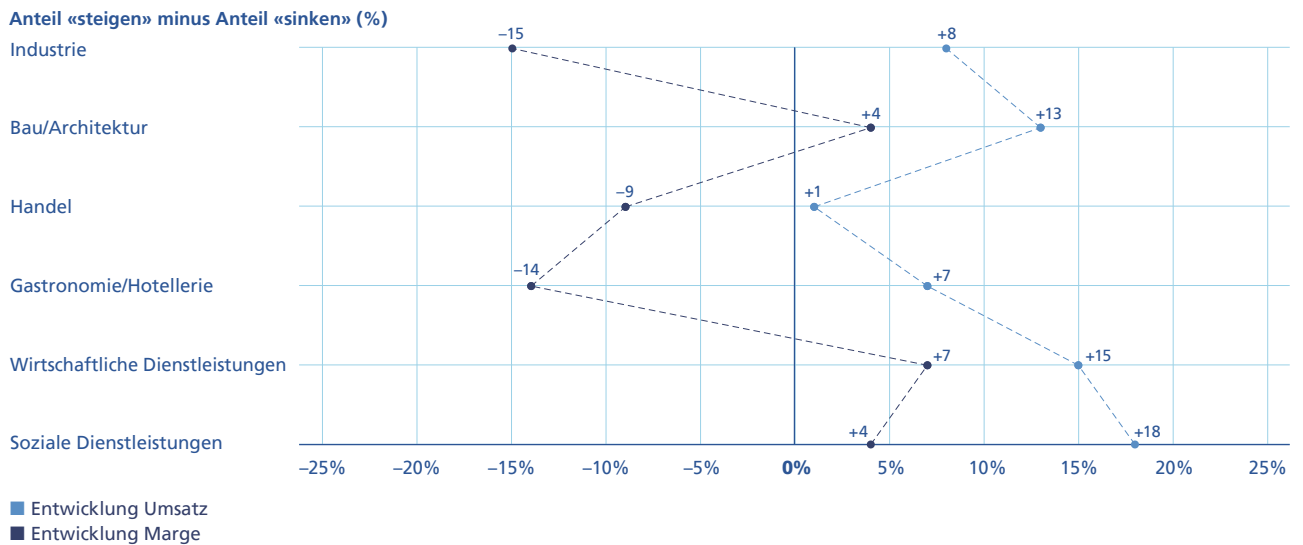
### Bau/Architektur schätzen die Geschäftslage als gut ein, die Industrie weniger



**Abbildung 6: Geschäftslage nach Branchen**

Anteil KMU, die auf die Frage «Unsere Geschäftslage beurteilen wir zurzeit als» mit «eher gut» und «sehr gut» bzw. «eher schlecht» und «sehr schlecht» antworten (in %).  
2026: N=1'277

### Grosse Unterschiede bei der Margen- und Umsatzentwicklung



**Abbildung 7: Margen- und Umsatzentwicklung nach Branchen**

Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» für die Fragen: «Unsere Gewinnmarge (Reingewinn im Verhältnis zum Umsatz) für das laufende Geschäftsjahr wird voraussichtlich» und «Unser Umsatz für das laufende Geschäftsjahr wird voraussichtlich».  
2026: N=1'268

## Industrie – Eine toxische Kombination verschiedener Herausforderungen

Von allen Branchen zeigt die Industrie die schwächste Geschäftslage. Ein Blick auf das Herausforderungsprofil erklärt, weshalb (vgl. Abbildung 8).

Der **«starke Schweizer Franken»** ist mit 23 Prozentpunkten über dem Durchschnitt aller Branchen die prominenteste Herausforderung. Es scheint plausibel, dass der starke Schweizer Franken auch direkt mit der Herausforderung **«ungenügende Marktnachfrage»** in Verbindung stehen könnte.

Das deckt sich mit den Befunden von Swissmem: Die Schweizer Tech-Industrie erlebte 2025 nach eigenen Angaben ein «verlorenes Jahr» mit stagnierenden Güterexporten (+0,7 Prozent) und einem leichten Umsatzrückgang von 0,3 Prozent. Besonders die Exportmärkte USA und China brachen ein.<sup>8</sup>

Als dritte Last kommen die **«Vorschriften und Regulierungen»** hinzu, die 6 Prozentpunkte über dem Gesamtdurchschnitt liegen. Einen wesentlichen Beitrag leisten hier die wachsenden Anforderungen aus dem EU-Raum. Lieferkettensorgfaltspflichten, Nachhaltigkeitsberichterstattung und neue Anforderungen an Cybersicherheit treffen exportorientierte Industrieunternehmen besonders stark.

Bemerkenswert ist die Kombination dieser Herausforderungen, welche die Handlungsspielräume der Industrieunternehmen systematisch einengt. Möglicherweise drängt das herausfordernde Umfeld die Industrieunternehmen, sich vermehrt mit den Themen **«Innovationsfähigkeit»** und **«Aktuelle Markttrends»** zu beschäf-

tigen, welche ebenfalls überdurchschnittlich oft als Herausforderungen wahrgenommen werden.

## Bau/Architektur – Die Kehrseite des Booms

Das Bild der Bau- und Architekturbranche präsentiert sich als starker Kontrast zur Industrie (vgl. Abbildung 9). Die Geschäftslage wird vergleichsweise als sehr gut bewertet. Die «Kundenakquise» und «ungenügende Marktnachfrage» werden weit weniger häufig als Herausforderungen angegeben. Der KOF-Baublatt-Ausblick (2026) bestätigt dies unabhängig: Nachfrage und Auftragsbestand der Unternehmen ziehen merklich an, ein Sechstel der Betriebe berichtet von einer verbesserten Ertragslage, und die Bauinvestitionen dürften in den ersten drei Quartalen 2026 weiter zulegen.<sup>9</sup> Ein möglicher Treiber der starken Nachfrage könnte auch die anstehende Abschaffung des Eigenmietwerts ab 2029 sein. Nach dem Inkrafttreten der Reform können Abzüge von Kosten aus dem Liegenschaftsunterhalt nicht mehr geltend gemacht werden.<sup>10</sup>

Die vergleichsweise positive Nachfrageentwicklung führt zur Herausforderung der **«Personalgewinnung»**, welche von 67,5 Prozent der Bau/Architektur-KMU angegeben wird. Bemerkenswert ist dabei, dass der allgemeine Arbeitskräftemangel in der Schweiz leicht zurückgeht, in der Baubranche aber weiter akut bleibt.

Die Herausforderung der «Personalgewinnung» zieht ein ganzes Bündel weiterer Herausforderungen nach sich: **«Nachfolgeregelung»**, **«Mitarbeitendenentwicklung»**, **«Unternehmenskultur»**, **«Arbeitgeberattraktivität»** und **«Mitarbeitendengesundheit»** liegen alle überdurchschnittlich hoch.

<sup>8</sup> Swissmem, 2026

<sup>9</sup> Baublatt, 2026

<sup>10</sup> Schweizer Eidgenossenschaft, 2026

## Industrie – Profil im Branchenvergleich

	ø Gesamt	Industrie	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>			
Starker Schweizer Franken	17,5	40,4	+22,8
Ungenügende Marktnachfrage	31,6	43,0	+11,4
Vorschriften und Regulierungen	49,7	55,3	+5,6
Innovationsfähigkeit	24,7	27,2	+2,5
Aktuelle Markttrends	25,6	30,7	+5,1
<b>Unternehmenszustand</b>			
Investitionen	2,4	6,2	+3,7
Beschäftigte	5,0	-0,8	-5,8
Umsatz	11,8	8,4	-3,4
Marge	0,4	-15,3	-15,7

### Abbildung 8: Branchenprofil Industrie

Oberer Teil: Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit der Branche Industrie (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Industrie N=114

Unterer Teil: Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» bei Fragen zu Investitions-, Beschäftigten-, Umsatz- und Margenentwicklung im Vergleich mit der Branche Industrie.

Basis: 2026: Gesamt N=1'287; Industrie N=131

## Bau/Architektur – Profil im Branchenvergleich

	ø Gesamt	Bau/Architektur	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>			
Kundenakquise	45,3	34,2	-11,1
Ungenügende Marktnachfrage	31,6	19,5	-12,1
Personalgewinnung	42,3	67,5	+25,2
Nachfolgeregelung	27,7	35,9	+8,3
Mitarbeitendenentwicklung	23,9	36,4	+12,5
Unternehmenskultur und Arbeitsmodelle	21,0	32,0	+11,1
Arbeitgeberattraktivität	19,1	28,6	+9,5
Mitarbeitendengesundheit	22,0	31,2	+9,2
Vorschriften und Regulierungen	49,7	61,0	+11,4
<b>Unternehmenszustand</b>			
Investitionen	2,4	5,2	+2,8
Beschäftigte	5,0	12,0	+7,0
Umsatz	11,8	13,3	+1,5
Marge	0,4	3,9	+3,5

### Abbildung 9: Branchenprofil Bau/Architektur

Oberer Teil: Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit der Branche Bau/Architektur (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Bau/Architektur N=231

Unterer Teil: Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» bei Fragen zu Investitions-, Beschäftigten-, Umsatz- und Margenentwicklung im Vergleich mit der Branche Bau/Architektur.

Basis: 2026: Gesamt N=1'287; Bau/Architektur N=308

Einen interessanten Nebenaspekt bildet die Herausforderung **«Vorschriften und Regulierungen»**, die ebenfalls über dem Durchschnitt liegt. Anders als in der Industrie, wo der Regulierungsdruck auch von ausserhalb der Schweiz kommt, könnte dieser in der Baubranche teilweise auch schützend wirken. Zulassungsanforderungen und Arbeitsbedingungen bieten möglicherweise einen Schutz vor neuen Markteintritten. Das dadurch reduzierte Angebot an Baudienstleistungen könnte die Margen stabilisieren.

Die vergleichsweise gute Gesamteinschätzung der Baubranche könnte zum Fazit führen: Lieber Mühe, Arbeitskräfte zu finden, als Kundschaft.

### **Handel – Druck von zwei Seiten**

Im Handel treffen drei Herausforderungen aufeinander. Die **«ungenügende Marktnachfrage»** und **«Kundenakquise»** treffen auf einen starken **«Konkurrenz- und Wettbewerbsdruck»** (vgl. *Abbildung 10*). Diese im Branchenvergleich einzigartige Kombination von Herausforderungen zeigt, dass der stationäre Detailhandel strukturell unter Druck steht. Viele Handelsbetriebe scheinen Mühe bei der Differenzierung zu haben, wodurch sie einer starken Konkurrenz ausgesetzt sind und Nachfragerückgänge stark spüren.

Laut dem UBS Retail Outlook 2026 verzeichnet besonders der Bekleidungs- und Schuhhandel rückläufige reale Umsätze und ist dem Wettbewerb ausländischer Online-Händler besonders stark ausgesetzt.<sup>11</sup>

Die befragten Handelsbetriebe melden einen minimal steigenden Umsatz. Doch der Umsatz lässt sich nicht in Ertrag übersetzen, denn mehr Handels-KMU berichten von sinkenden als von

steigenden Margen. Dies schlägt sich auch in der Beschäftigung nieder, welche bei den befragten KMU nur marginal gestiegen ist. Ebenfalls berichten mehr KMU von gesunkenen als von gestiegenen Investitionen.

Bemerkenswert ist gleichzeitig, was der Handel nicht als Herausforderung wahrnimmt. **«Personalgewinnung»**, **«Vorschriften und Regulierungen»** sowie **«Digitalisierung und KI»** liegen im Branchenvergleich alle deutlich unter dem Durchschnitt sämtlicher Branchen.

### **Wirtschaftliche Dienstleistungen – Fokus auf die Kundenakquise und Digitalisierung**

In den Wirtschaftlichen Dienstleistungen führen die **«Kundenakquise»** und die **«Digitalisierung und Künstliche Intelligenz»** die Liste der Herausforderungen an, welche im Branchenvergleich deutlich über dem Gesamtdurchschnitt liegen (vgl. *Abbildung 11*). Durch die anspruchsvolle Kundenakquise könnte der Fokus vermehrt auf die Digitalisierung und KI gerichtet werden. Besonders bei Unternehmen aus den Wirtschaftlichen Dienstleistungen hat der Einsatz von KI viel Potential.

Laut dem McKinsey Report «State of AI 2025» vom November 2025 nutzen 88 Prozent der Unternehmen weltweit KI bereits in mindestens einer Geschäftsfunktion.<sup>12</sup> Bei KMU fällt die Nutzung noch deutlich tiefer aus, wird jedoch als Herausforderung erkannt (vgl. *nächstes Kapitel*). Trotz dieser Herausforderungen melden überdurchschnittlich viele KMU aus den Wirtschaftlichen Dienstleistungen einen steigenden Umsatz. Die Marge und Investitionen entwickeln sich positiv. Insgesamt zeichnet dies ein Bild einer Branche, die finanziell solide aufgestellt ist, jedoch

<sup>11</sup> UBS, 2026

<sup>12</sup> McKinsey, 2025

## Handel – Profil im Branchenvergleich

	Ø Gesamt	Handel	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>			
Ungenügende Marktnachfrage	31,6	43,4	+11,9
Kundenakquise	45,3	42,8	-2,5
Konkurrenz / Wettbewerbsdruck	41,1	56,6	+15,5
Personalgewinnung	42,3	36,6	-5,8
Vorschriften und Regulierungen	49,7	46,2	-3,5
Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	49,0	42,1	-6,9
<b>Unternehmenszustand</b>			
Investitionen	2,4	-9,2	-11,6
Beschäftigte	5,0	3,2	-1,8
Umsatz	11,8	1,1	-10,8
Marge	0,4	-8,6	-9,0

### Abbildung 10: Branchenprofil Handel

Oberer Teil: Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit der Branche Handel (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Handel N=145

Unterer Teil: Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» bei Fragen zu Investitions-, Beschäftigten-, Umsatz- und Margenentwicklung im Vergleich mit der Branche Handel.

Basis: 2026: Gesamt N=1'287; Handel N=185

## Wirtschaftliche Dienstleistungen – Profil im Branchenvergleich

	Ø Gesamt	Wirtschaftliche Dienstleistungen	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>			
Kundenakquise	45,3	54,2	+8,9
Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	49,0	56,8	+7,8
Personalgewinnung	42,3	27,4	-14,9
Vorschriften und Regulierungen	49,7	41,0	-8,7
<b>Unternehmenszustand</b>			
Investitionen	2,4	5,0	+2,5
Beschäftigte	5,0	5,2	+0,2
Umsatz	11,8	14,9	+3,1
Marge	0,4	7,3	+7,0

### Abbildung 11: Branchenprofil Wirtschaftliche Dienstleistungen

Oberer Teil: Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit der Branche Wirtschaftliche Dienstleistungen (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Wirtschaftliche Dienstleistungen N=310

Unterer Teil: Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» bei Fragen zu Investitions-, Beschäftigten-, Umsatz- und Margenentwicklung im Vergleich mit der Branche Wirtschaftliche Dienstleistungen.

Basis: 2026: Gesamt N=1'287; Wirtschaftliche Dienstleistungen N=423

unter erheblichem Transformationsdruck steht. Bemerkenswert ist, dass KMU aus den wirtschaftlichen Dienstleistungen die **«Personalgewinnung»** kaum als Problem nennen. Diese liegt mit knapp 27 Prozent deutlich unter dem Durchschnitt aller Branchen (42,3%) und nimmt im Vergleich zu den Vorjahren spürbar ab. **«Vorschriften und Regulierungen»** werden zwar mit 41 Prozent häufig als Herausforderung genannt, was im Branchenvergleich (total 49,7%) jedoch unterdurchschnittlich ist.

### **Soziale Dienstleistungen – Gesicherte Nachfrage, wachsender Finanzierungsdruck**

Soziale Dienstleistungen weisen ein markantes Schutzprofil auf. Die **«ungenügende Marktnachfrage»** wird weit weniger oft als Herausforderung wahrgenommen als in den anderen Branchen (vgl. Abbildung 12). Die gesellschaftliche Bedarfslage sichert die Nachfrage strukturell ab. Auch die Herausforderung **«Digitalisierung und KI»** wird weniger oft genannt.

Das zentrale Problem liegt woanders. 26 Prozent der Betriebe nennen **«Finanzierung und Kapitalbeschaffung»** als Herausforderung. Auch **«Unternehmenskultur und Arbeitsmodelle»** sowie **«Unternehmenskooperationen»** werden überdurchschnittlich oft als Herausforderung genannt.

Die solide Geschäftslage spiegelt sich auch im Umsatz wider. Es melden deutlich mehr Unternehmen einen gestiegenen als einen gesunkenen Umsatz. Die Marge entwickelt sich ebenfalls positiv. Die Investitionen und die Anzahl der Beschäftigten steigen zwar insgesamt, jedoch leicht unter dem Durchschnitt aller KMU.

## Soziale Dienstleistungen – Profil im Branchenvergleich

	Ø Gesamt	Soziale Dienstleistungen	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>			
Ungenügende Marktnachfrage	31,6	18,4	-13,1
Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	49,0	43,0	-6,0
Finanzierung und Kapitalbeschaffung	22,6	26,3	+3,7
Unternehmenskultur und Arbeitsmodelle	21,0	23,7	+2,7
Unternehmenskooperation	17,7	21,9	+4,2
<b>Unternehmenszustand</b>			
Investitionen	2,4	1,8	-0,6
Beschäftigte	5,0	3,7	-1,4
Umsatz	11,8	17,8	+6,0
Marge	0,4	3,7	+3,3

### Abbildung 12: Branchenprofil Soziale Dienstleistungen

Oberer Teil: Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit der Branche Soziale Dienstleistungen (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Soziale Dienstleistungen N=114

Unterer Teil: Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» bei Fragen zu Investitions-, Beschäftigten-, Umsatz- und Margenentwicklung im Vergleich mit der Branche Soziale Dienstleistungen.

Basis: 2026: Gesamt N=1'287; Soziale Dienstleistungen N=164

# 4 Künstliche Intelligenz und Cyberrisiken rücken in den Fokus

Neben den ausgeprägten Branchenunterschieden fällt auf, dass die Digitalisierung und die Künstliche Intelligenz verstärkt in den Fokus rücken und deshalb eine gesonderte Betrachtung verdienen.

## «Digitalisierung und KI» wird häufiger als Herausforderung eingeschätzt

Digitalisierung und Künstliche Intelligenz rücken bei Zürcher KMU zunehmend in den Fokus (vgl. Abbildung 13). Lediglich 25 Prozent der Kleinunternehmen bezeichneten im Jahr 2024 das Thema als Herausforderung. Doch bis 2026 stieg dieser Anteil auf 46 Prozent. Die Frage, ob das Thema für Kleinunternehmen irrelevant ist, lässt sich damit klar verneinen: Der Effekt kommt lediglich zeitverzögert. Mittlere Unternehmen haben das Thema früher auf dem Radar und nehmen die Herausforderung nun weniger häufig wahr. Das könnte darauf hindeuten, dass grössere Betriebe das Thema früher erkannt und teilweise adressiert haben.

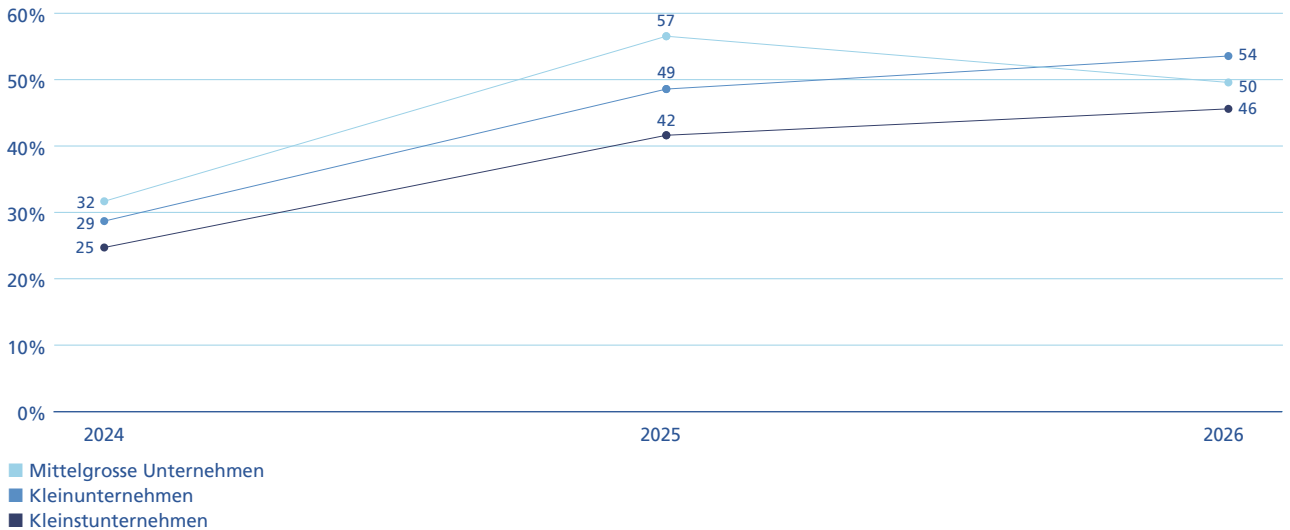
## Unternehmen, die sich mit Digitalisierung und KI beschäftigen, sehen auch häufiger Cyberrisiken

Unternehmen mit «Digitalisierung und KI» als Herausforderung nennen ebenfalls «Cyberrisiken» und «Innovationsfähigkeit» deutlich häufiger als Herausforderung (vgl. Abbildung 14). Die thematische Verknüpfung erscheint plausibel, denn wer sich mit Digitalisierung und KI beschäftigt und dies als Herausforderung wahrnimmt, stösst auf Fragen der Datensicherheit.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Diese Häufungen bleiben bestehen, nachdem berücksichtigt wird, dass einige KMU mehr Herausforderungen angeben als andere.

### «Digitalisierung und KI» sind zunehmend eine Herausforderung

Anteil Herausforderung (%)



**Abbildung 13: Herausforderung «Digitalisierung und Künstliche Intelligenz» nach Unternehmensgrösse**

Anteil KMU, die «Digitalisierung und Künstliche Intelligenz» als Herausforderung nennen (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2024: N=706 | 2025: N=969 | 2026: N=954

### Cyberisiken und Innovationsfähigkeit nehmen KMU mit Herausforderung «Digitalisierung und KI» stärker wahr

	ø Gesamt	Mit Herausforderung Digitalisierung und KI	Ohne Herausforderung Digitalisierung und KI	Differenz
<b>Herausforderungen (Anteil in %)</b>				
Cyberisiken	41,2%	56,7%	26,3%	30,5%
Innovationsfähigkeit	24,7%	35,3%	14,6%	20,8%

**Abbildung 14: Herausforderungen «Cyberisiken» und «Innovationsfähigkeit» nach KMU mit und ohne Herausforderung «Digitalisierung und KI»**

Anteil KMU mit den Herausforderungen «Cyberisiken» und «Innovationsfähigkeit» mit und ohne Herausforderung «Digitalisierung und Künstliche Intelligenz» (in %).

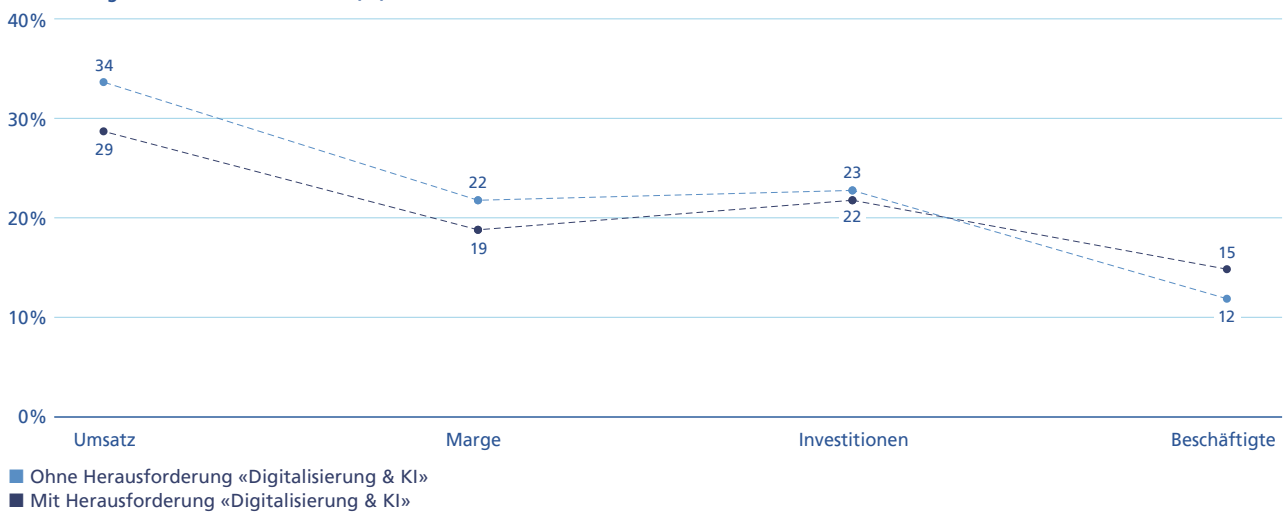
Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: N=954

### Unternehmen, die Digitalisierung und KI als Herausforderung sehen, berichten von einem tieferen Umsatz- und Margenwachstum

Auffällig ist, dass KMU, die Digitalisierung und KI als Herausforderung angeben, für das laufende Jahr seltener eine Umsatz- und Margensteigerung erwarten (vgl. Abbildung 15). Eine vertiefte Auswertung von zusätzlich erhobenen Fragen zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz folgt im Sommer 2026. Im Fokus stehen die verfolgten Ziele, die zentralen Hürden sowie die wahrgenommenen Risiken beim Einsatz von KI.

#### Tiefes Umsatz- und Margenwachstum bei KMU mit Herausforderung «Digitalisierung und KI»

Anteil «steigen» minus Anteil «sinken» (%)



**Abbildung 15: Umsatz-, Margen-, Investitions- und Beschäftigtenentwicklungen nach KMU mit und ohne Herausforderung «Digitalisierung und KI»**

Prozentpunkte aus Antworten «steigen» und «deutlich steigen» minus «sinken» und «deutlich sinken» für Fragen zur Umsatz-, Margen-, Investitions- und Beschäftigtenentwicklung aufgeteilt danach, ob «Digitalisierung und Künstliche Intelligenz» als Herausforderung genannt wurde oder nicht.

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: N=954

# 5. Methodik und Stichprobe

## Datengrundlage und Methodik

Der KMU ZH Monitor 2026 basiert auf einer schriftlichen Befragung von Zürcher KMU, die zwischen dem 9. und 17. März per Post oder E-Mail kontaktiert wurden. Alle bis zum 9. April 2026 bei der ZHAW eingegangenen Antworten wurden berücksichtigt.

Von den 1'338 retournierten Fragebogen wurden folgende Antworten ausgeschlossen: Unternehmen ausserhalb des Kantons Zürich (16), Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden (17), Antworten aus der Landwirtschaft aufgrund eines Anteils von unter zwei Prozent (18)<sup>14</sup> sowie nicht marktwirtschaftlich orientierte Betriebe. Nach dieser Selektion fliessen insgesamt 1'287 Antworten in die Auswertung ein (vgl. Tabelle 1). Da die Beantwortung von einzelnen Fragen teilweise freiwillig war, kann die Fallzahl in den einzelnen Abbildungen unter der Gesamtzahl der ausgewerteten Antworten liegen.

Selektionskriterien	Anzahl Ausschlüsse	Anzahl Unternehmen
Vollständige Antworten		1'338
Selbstangabe PLZ nicht in Zürich	-16	1'322
Selbstangabe über 250 Mitarbeitende	-17	1'305
Ausschluss Landwirtschaft, da weniger als 2 Prozent der Antworten	-18	1'287
<b>Total ausgewertete Antworten 2026</b>		<b>1'287</b>

Tabelle 1: Selektionskriterien

14 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 sowie Soziale Dienstleistungen. Bei unklarer Tätigkeit konnten die Teilnehmenden ihre Tätigkeit beschreiben, woraufhin die Studienautoren eine Zuteilung vornahmen. Wirtschaftliche Dienstleistungen beinhaltet z.B. Information und Kommunikation, Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen, Forschung und Entwicklung, Reisebüros. Soziale Dienstleistungen beinhaltet z.B. Gesundheitswesen, Schulen und Bildung, Heime, Kunst, Bibliotheken, Dienstleistungen des Sports.

## Unternehmensgrösse und Beschäftigte

Kleinstunternehmen (weniger als zehn Mitarbeitende) stellen die grosse Mehrheit aller Unternehmen dar, wobei knapp ein Viertel der Beschäftigten bei Kleinstunternehmen arbeitet. Kleinunternehmen (zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden) machen ein Achtel der Anzahl Unternehmen aus und beschäftigen knapp ein Viertel der Erwerbstätigen. Mittलगrosse Unternehmen (zwischen 50 und 249 Mitarbeitenden) machen

nur zwei Prozent aller Unternehmen aus, wobei ein Viertel der Beschäftigten für diese tätig ist.<sup>15</sup>

Der KMU ZH Monitor basiert auf einer ausgewogenen Verteilung sowohl nach Anzahl der Beschäftigten als auch nach Anzahl der Unternehmen (vgl. Tabelle 2). Knapp zwei Drittel der Antworten stammen von Kleinstunternehmen, gut ein Viertel von Kleinunternehmen und knapp ein Zehntel von mittelgrossen Unternehmen.

## Stichprobe 2026

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittलगrosse Unternehmen	Total
Industrie	70	43	24	137
Bau/Architektur	161	110	37	308
Handel	129	46	11	186
Gastronomie/Hotellerie	29	23	7	59
Wirtschaftliche Dienstleistungen	327	85	18	430
Soziale Dienstleistungen	113	44	10	167
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>829</b>	<b>351</b>	<b>107</b>	<b>1'287</b>

## Anteile der Stichprobe 2026

	Kleinstunternehmen	Kleinunternehmen	Mittलगrosse Unternehmen	Total
Industrie	5,4%	3,3%	1,9%	10,6%
Bau/Architektur	12,5%	8,5%	2,9%	23,9%
Handel	10,0%	3,6%	0,9%	14,5%
Gastronomie/Hotellerie	2,3%	1,8%	0,5%	4,6%
Wirtschaftliche Dienstleistungen	25,4%	6,6%	1,4%	33,4%
Soziale Dienstleistungen	8,8%	3,4%	0,8%	13,0%
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>64,4%</b>	<b>27,3%</b>	<b>8,3%</b>	<b>100,0%</b>

Tabelle 2: Stichprobenverteilung nach Branchen und Unternehmensgrösse

Auf Basis derselben Befragung werden im Sommer 2026 weitere Ergebnisse des KMU ZH Monitors 2026 veröffentlicht. Im Zentrum stehen dabei zusätzlich erhobene Fragen zu Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz.

<sup>15</sup> Bundesamt für Statistik, 2025

# Quellenverzeichnis

- Baublatt. (2026). KOF-Baublatt-Ausblick: Ermutigender Jahresbeginn [Medienmitteilung].  
<https://www.baublatt.ch/baubranche/kof-baublatt-ausblick-ermutigender-jahresbeginn-38861>
- Bundesamt für Statistik. (2022). Porträt der Schweizer KMU, 2011–2022.  
<https://dam-api.bfs.admin.ch/hub/api/dam/assets/32380101/master>
- Bundesamt für Statistik. (2025). Arbeitsstätten und Beschäftigte nach Kanton und Grössenklasse [Dataset].  
[https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000\\_109/px-x-0602010000\\_109/px-x-0602010000\\_109.px](https://www.pxweb.bfs.admin.ch/pxweb/de/px-x-0602010000_109/px-x-0602010000_109/px-x-0602010000_109.px)
- Bundesamt für Statistik. (2026). Leichte Zunahme der Beschäftigung im 4. Quartal 2025 [Medienmitteilung].  
<https://www.bfs.admin.ch/asset/de/36412497>
- KOF. (2026). Prognose 2026 / 2027 Schweizer Konjunktur im Schatten globaler Machtpolitik (S. 38). ETH Zürich.  
<https://doi.org/10.3929/ethz-c-000797386>
- McKinsey. (2025, November 5). The State of AI: Global Survey 2025.  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Schweizer Eidgenossenschaft. (2026, April 1). Bundesrat setzt Abschaffung des Eigenmietwerts auf 2029 in Kraft.  
<https://www.admin.ch/de/newsb/yGTqBPowRqyVh0zPokW-q>
- Schweizerische Nationalbank. (2026). Konjunktursignale (S. 9).  
[https://www.snb.ch/public/asset/de/www-snb-ch/publications/business-cycle-signals/2026/quartbul\\_2026\\_1\\_konj/publications0/quartbul\\_2026\\_1\\_konj.de.pdf](https://www.snb.ch/public/asset/de/www-snb-ch/publications/business-cycle-signals/2026/quartbul_2026_1_konj/publications0/quartbul_2026_1_konj.de.pdf)
- Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. (2026). Konjunkturtendenzen Frühjahr 2026 (S. 35). Schweizerische Eidgenossenschaft. <https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Wirtschaft/Wirtschaftslage/Konjunkturprognosen/konjunkturprognose.pdf.download.pdf/2026-1-KT-SECO.pdf>
- Swissmem. (2026). Die Tech-Industrie zwischen Stagnation und Lichtblicken [Medienmitteilung].  
<https://www.swissmem.ch/de/mediencorner/medienmitteilungen/die-tech-industrie-zwischen-stagnation-und-lichtblicken.html>
- UBS. (2026). UBS Retail Outlook 2026 – Detailhandel behauptet sich trotz Herausforderungen [Medienmitteilung].  
<https://www.ubs.com/global/de/media/display-page-ndp/de-20260107-retail-outlook-2026.html>

# Anhang 1 – Übersicht aller Herausforderungen nach Branche

## Herausforderungen der Branche

Herausforderungen	Ø	Industrie	Bau / Architektur	Handel	Gastro / Hotellerie	Wirtschaftliche Dienstleistungen	Soziale Dienstleistungen
Vorschriften und Regulierungen	49,7	+5,6	+11,4	-3,5	+5,3	-8,7	-2,3
Digitalisierung und Künstliche Intelligenz	49,0	-6,8	+3,0	-6,9	-16,5	+7,8	-6,0
Kundenakquise	45,3	+3,0	-11,1	-2,5	-17,8	+8,9	+4,7
Personalgewinnung	42,3	-6,4	+25,2	-5,8	+5,2	-14,9	+1,5
Cyberisiken	41,2	-3,5	+5,1	-6,0	-6,2	+3,0	-5,2
Konkurrenz / Wettbewerbsdruck	41,1	+0,1	+0,9	+15,5	-11,1	-5,9	-1,6
Ungenügende Marktnachfrage	31,6	+11,4	-12,1	+11,9	+0,9	+3,9	-13,1
Nachfolgeregelung	27,7	-1,4	+8,3	+2,0	-5,2	-4,8	-3,1
Kundenbedürfnisse und -begeisterung	26,5	+0,7	-0,1	+3,1	+1,0	-0,7	-2,8
Aktuelle Markttrends	25,6	+5,1	-2,2	+2,7	-0,6	+1,2	-7,2
Innovationsfähigkeit	24,7	+2,5	+8,2	-5,4	-12,2	-0,5	-6,3
Mitarbeiterentwicklung	23,9	-3,7	+12,5	-6,0	+16,1	-5,8	-3,7
Finanzierung und Kapitalbeschaffung	22,6	+2,8	+2,0	-2,0	+7,4	-3,9	+3,7
Mitarbeitergesundheit	22,0	+0,8	+9,2	+1,4	+5,5	-7,5	-2,7
Unternehmenskultur und Arbeitsmodelle	21,0	+0,1	+11,1	-4,4	+4,0	-7,7	+2,7
Arbeitgeberattraktivität	19,1	+1,1	+9,5	-5,3	+13,4	-6,8	+0,2
Nachhaltigkeitsmanagement	18,2	+0,2	+9,5	-5,1	+6,8	-4,4	-3,3
Unternehmenskooperation	17,7	+3,3	+0,0	-3,2	-0,2	-1,3	+4,2
Starker Schweizer Franken	17,5	+22,8	-5,4	+0,4	+2,5	-1,1	-10,5
Finanzielle Unternehmensführung	16,4	-2,3	+7,0	-4,6	+1,1	-1,8	-1,4

**Abbildung 16: Herausforderungen nach Branche**

Anteil KMU mit den Herausforderungen im Vergleich mit den jeweiligen Branchen (in %).

Basis: KMU mit mind. 1 Herausforderung, 2026: Gesamt N=954; Industrie N=114; Bau/Architektur N=231; Handel N=145; Gastro/Hotellerie N=40; Wirtschaftliche Dienstleistungen N=310; Soziale Dienstleistungen N=114

# Impressum

## **Auftraggeber und Herausgeber**

Zürcher Kantonalbank, Zürich

## **Autoren Studienresultate**

Dr. Patrick Chardonens

Jan Camenisch

Fabian Danko

Urs Streichenberg

Andreas Schweizer

Aline Felix

## **Fotografie**

Titelbild: Getty Images

## **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.



Zürcher  
Kantonalbank