November 2026



KMU ZH Magazin 2026

Im Fokus: KI für KMU

Zürcher Kantonalbank

Inhalt

Editorial 1

KI in der Praxis
Pragmatisch statt perfekt: wie KMU KI einführen und nutzen 2
Angebote für Zürcher KMU 6

Erfolgreich verhandeln
Warum nicht der Preis, sondern der Wert zählt 8

Sicherheit digitaler Kanäle
KI nutzen – ohne schlaflose Nächte 12

KMU ZH Monitor 2026
Die Studie auf einen Blick 16
Vertiefungsstudie zu KI 18

Beirat KMU ZH
Die Köpfe hinter dem KMU-Jahresthema 20



Patrick Sulser ist Mitglied des Beirats von KMU ZH und prägt die Entwicklung und Angebote von KMU ZH massgeblich.

Liebe KI-Interessierte

Überall KI – aber wie und wo anfangen? Viele KMU probieren erste Tools aus, andere stehen noch ganz am Anfang. Gleichzeitig zeigt unsere aktuelle Studie: Das Potenzial von KI ist längst nicht ausgeschöpft, und viele Unternehmen wünschen sich Orientierung, konkrete Beispiele und Unterstützung beim Einstieg.

Oft fehlt die Zeit, manchmal das Know-how und nicht selten die Sicherheit, welche Lösungen wirklich zum eigenen Geschäftsmodell passen. Weil viele Unternehmen zwar interessiert sind, aber den konkreten Einstieg oder passende Anwendungen noch nicht kennen, führt die Zürcher Kantonalbank das Jahresthema «KI für KMU» weiter. Wir begleiten Sie ein weiteres Jahr mit praxisnahen Angeboten und Veranstaltungen, damit Sie KI gezielt und gewinnbringend einsetzen können.

Im diesjährigen KMU ZH Magazin finden Sie die wichtigsten Studienergebnisse, konkrete Tipps zur Einführung von KI sowie Einblicke in Datensicherheit und Cyberangriffe – unter anderem aus der Perspektive eines Ethical Hackers. Ausserdem haben wir unser Angebot «KI für KMU» weiter ausgebaut und führen die beliebten Praxisseminare sowie Frühstücksveranstaltungen ein weiteres Jahr fort. Entdecken Sie mit uns, wie und wo KI Ihr KMU konkret weiterbringen kann. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.



Patrick Sulser
Leiter Spezialberatungen und -finanzierungen
Zürcher Kantonalbank

Pragmatisch statt perfekt: wie KMU KI einführen und nutzen

Künstliche Intelligenz setzt viele KMU unter Zugzwang. KI-Experte Christoph Hess zeigt, wie sie den Einstieg finden – ohne grosses Budget und mit klaren Prioritäten.

Text: Sarah Harsch

In vielen KMU ist KI längst im Arbeitsalltag angekommen, doch Zuständigkeiten bleiben häufig unklar, Datensilos erschweren eine ganzheitliche Strategie und eine systematische Erfolgsmessung findet nicht statt. Dazu kommen Unsicherheit und die Sorge, dass es für einen ernsthaften Einstieg grosse Budgets oder ein eigenes Machine-Learning-Team braucht. Diese Hürde sei eine falsche Vorstellung und gar nicht real, sagt KI-Experte Christoph Hess: «Viele der führenden KI-Systeme lassen sich als Service nutzen, ähnlich wie ein Abo. Immer häufiger bezahlt man aber nutzungsbasiert. Deshalb sollte gemessen werden, wofür sich KI lohnt und wofür nicht.» Anders als in früheren Phasen der Digitalisierung müssen Firmen im KI-Zeitalter die Technologie nicht entwickeln oder besitzen, sondern können sie gezielt dort einsetzen, wo sie konkret einen Nutzen generiert. Entscheidend ist deshalb weniger die Frage, welches Tool zum Einsatz kommt, sondern: Welches Problem wollen wir damit lösen?

Vom Bauchgefühl zu konkreten Use Cases

Zu Beginn lohnt sich ein nüchterner Blick auf den Arbeitsalltag: Wo stockt es? Wo gibt es Leerläufe, Geldverschwendung oder Fehler? Besonders geeignet für erste Pilotprojekte sind wiederkehrende, manuelle Aufgaben – etwa beim Erstellen von Offerten, beim Beantworten von Standard-E-Mails, beim Protokollieren von Sitzungen oder beim Schreiben von Berichten. Auch Bereiche, in denen der Fachkräftemangel spürbar ist oder Kundenkontakte heute zu kurz kommen, bieten sich an.

Hess empfiehlt, das Team früh einzubeziehen: «Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden ganz konkret: Welche Aufgaben würden Sie gerne abgeben? Wo verlieren Sie am meisten Zeit? Wo passieren Fehler, die uns Geld oder Nerven kosten?» Aus solchen Diskussionen entstehe meist schnell eine Liste möglicher Anwendungsfälle. Die Priorisierung sollte sich an Nutzen, Machbarkeit und Akzeptanz orientieren: Welcher Use Case verspricht spürbaren Mehrwert, ist mit vorhandenen Daten und Prozessen umsetzbar und wird vom Team mitgetragen?

Mit Standard-Tools starten – Daten und Risiken im Blick

Für viele dieser Anwendungsfälle braucht es keine Eigenentwicklungen. Multimodale





«Wichtig ist, überhaupt anzufangen – klein, überschaubar und mit messbaren Zielen.»

KI-Systeme für Text, Bild, Video und Audio können beim Verfassen von E-Mails, Protokollen oder Berichten unterstützen. Chatbots helfen auf der Website oder im Support, spezialisierte KI-Agenten lesen Rechnungen oder Verträge ein und Prognosetools unterstützen bei Lager- oder Ressourcenplanung. «KMU sollten bewusst mit standardisierten und erprobten Diensten starten», rät Hess. Das halte die Komplexität und die Kosten tief und ermögliche es, Erfahrungen zu sammeln, ohne sich langfristig festzulegen.

Zentral ist dabei der sorgfältige Umgang mit Daten. Wer KI nutzt, muss klären, welche Informationen in welche Systeme fliessen dürfen: «Datenschutz, Vertraulichkeit und Cyberrisiken sollten früh thematisiert werden». Orientierung bieten interne Richtlinien ebenso wie der Austausch mit Fachpersonen; siehe dazu das Interview mit Romano Ramanti, S. 12–14. Vor allem bei personenbezogenen und vertraulichen Daten sowie bei Daten, die dem Berufsgeheimnis unterliegen, ist besondere Sorgfalt geboten. Für die ersten Schritte empfiehlt der KI-Experte, mit klar abgegrenzten Datensätzen zu arbeiten, etwa mit einem Produktbereich oder einer Kundengruppe.

Ohne Menschen keine Wirkung

So ausgereift die Technologie auch ist, ihre Wirkung entfaltet sie erst durch die Menschen, die mit ihr arbeiten. «Die beste KI nützt wenig, wenn sie an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden vorbeigeht und sie nicht bereit sind für Veränderungen in ihrem Tätigkeitsbereich», sagt Hess. Erfolgreiche KMU setzen deshalb auf kleine Pilotprojekte mit einem motivierten Team, das den betreffenden Prozess gut kennt. In einer klar definierten Testphase kann dieses Team das KI-System im Alltag ausprobieren, Erfahrungen sammeln und Rückmeldungen geben.

Regelmässige Kurzmeetings helfen, zu klären, was gut funktioniert und wo es klemmt. Wichtig ist deshalb auch die Kommunikation. KI soll Menschen unterstützen, nicht ersetzen: «Wenn Mitarbeitende verstehen, dass ihnen KI Routinearbeit abnimmt und Zeit für anspruchsvollere Aufgaben und die Kundschaft schafft, steigt die Akzeptanz und man verhindert, dass Ängste entstehen». Dank dieser psychologischen Sicherheit entstehen in Pilotprojekten häufig zusätzliche Ideen aus dem

Christoph Hess
ist KI-Experte und Unternehmer. Er begleitet KMU strategisch und operativ beim Einsatz von künstlicher Intelligenz – von der Identifikation sinnvoller Anwendungsfälle über Pilotprojekte bis hin zur Verankerung im Alltag. Dabei berücksichtigt er nicht nur technologische, sondern auch organisatorische, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren der KI-Transformation.

In 4 Schritten zum KI-Pilotprojekt

1. Konkretes Einsatzfeld wählen
Identifizieren Sie Prozesse mit viel Routinearbeit, Zeitverlust, Geldverschwendung oder Engpässen und priorisieren Sie nach Nutzen, Machbarkeit und Akzeptanz.

2. Mit Standard-Tools testen
Nutzen Sie bestehende und erprobte Cloud- und KI-Services, statt eigene Lösungen zu entwickeln. Starten Sie mit einem klar abgegrenzten Datensatz.

3. Mitarbeitende einbinden
Stellen Sie ein kleines Pilotteam zusammen, definieren Sie eine Testphase und holen Sie regelmässig Feedback ein.

4. Ergebnisse prüfen und entscheiden
Messen Sie Zeitgewinn, Qualität und Kundenzufriedenheit. Entscheiden Sie danach, ob Sie den Einsatz ausweiten, anpassen oder stoppen.

Team heraus – etwa weitere Prozesse, die sich automatisieren oder durch KI verbessern lassen.

Messen, lernen, skalieren – Schritt für Schritt

Damit ein Pilotprojekt mehr ist als ein Experiment, braucht es messbare Ziele. Wie viele Stunden sollen pro Woche eingespart werden? Wie stark soll die Zahl der Fehler oder Rückfragen sinken? Wie schnell sollen Kundinnen und Kunden eine Antwort erhalten? Solche einfachen Kennzahlen helfen, nach einigen Wochen Bilanz zu ziehen. Neben den eher rationalen Zahlen spiele aber auch die emotionale Stimmung im Team eine Rolle, betont Hess: «Fragen Sie: Würden Sie das Tool gern weiter nutzen? Und wenn ja, unter welchen Bedingungen?»

Auf dieser Basis können Unternehmen entscheiden, ob sie den Einsatz ausweiten, anpassen oder beenden: «Es ist völlig in Ordnung, ein Projekt auch wieder zu stoppen, wenn der Mehrwert nicht stimmt». Wichtig sei, aus jedem Schritt zu lernen: Welche Prozesse eignen sich? Welche Daten werden gebraucht? Und wie lässt sich das Team am besten einbinden? So entsteht nach und nach eine pragmatische KI-Strategie, ohne dass der grosse Masterplan von Beginn weg perfekt sein muss. Wegen des hohen Tempos der Entwicklungen ist es entscheidend, flexibel und agil zu bleiben.

Beispiele aus der Praxis zeigen, wie konkret der Nutzen aussehen kann: Ein Handwerksbetrieb, der mithilfe von spezialisierten KI-Agenten, die alle Preisindikatoren kennen, Offerten deutlich schneller erstellt und früher verschickt. Ein Treuhandbüro, das die Finanzzahlen neu mit einem KI-generierten Dashboard darstellt und Management-Reports effizienter schreibt, um so mehr Zeit für die persönliche Beratung zu gewinnen. Oder ein Onlinehändler, dessen KI-gestützter Chatbot einen grossen Teil der Standardanfragen übernimmt, damit sich der Support auf komplexere Fälle konzentrieren kann, was dann insgesamt die Kundenzufriedenheit steigert.

«Wichtig ist, überhaupt anzufangen – klein, überschaubar und mit messbaren Zielen», fasst der KI-Experte zusammen. «KMU, die früh Erfahrungen sammeln, verschaffen sich einen Vorsprung: Sie bauen Know-how auf und können gezielt entscheiden, wo KI ihnen wirklich hilft.»

KI in der Praxis: Angebote für Zürcher KMU

KI wird für KMU immer wichtiger, unabhängig davon, ob Sie erst starten oder bereits Erfahrungen haben. Unsere Angebote für Zürcher KMU bieten konkrete Ideen, Praxiswissen und Zugang zu Expertinnen und Experten.

KMU ZH Zmorge «KI-Impuls & Wirtschaftsausblick»
Erhalten Sie praxisnahe KI-Impulse, speziell auf die Bedürfnisse von KMU zugeschnitten, und einen kompakten Ausblick auf die wirtschaftliche Entwicklung im Kanton Zürich. Die kostenlosen Events finden im Frühling 2027 an vier Standorten im Kanton Zürich statt.

Praxisseminar «KI für KMU»
Im ganztägigen Praxisseminar arbeiten Sie als Firmenteam direkt an KI-Anwendungen für Ihr Unternehmen. Gemeinsam mit erfahrenen Coaches entwickeln Sie konkrete Ideen, passende Anwendungsfelder und erste Umsetzungsschritte. Für die Teilnahme sind mindestens zwei Geschäftsleitungsmitglieder aus Ihrem Unternehmen erforderlich. Die Seminare finden während des gesamten Jahres 2027 statt und kosten CHF 80.– pro Person.

Welches Angebot passt zu Ihrem KMU?
Alle Angebote, Termine und Anmeldungen auf einen Blick:

zkb.ch/kmu-wissen

Mehr Wissen – jederzeit verfügbar
Neben unseren Events und Seminaren finden Sie weitere Angebote:
- einen Onlinekurs «KI für KMU» mit Grundlagen und Praxisbeispielen, welchen Sie in Ihrem Tempo absolvieren
- Blogbeiträge, in denen Expertinnen und Experten sowie Unternehmerinnen und Unternehmer ihre Erfahrungen teilen
- Podcasts mit konkreten Tipps, wie der Einstieg mit KI im Betrieb gelingt





«Die meisten verlieren nicht wegen des Preises, sondern weil sie ihren Wert nicht vermitteln.»

Preise sind transparent, Vergleichsplattformen allgegenwärtig, KI formuliert Einwände auf Knopfdruck – viele KMU glauben, sie scheitern am Preisdruck. Verhandlungsexperte Frédéric Mathier sieht das anders: Entscheidend ist, ob ein Unternehmen seinen Mehrwert klar aufzeigt und überzeugend kommuniziert.

Interview: Sarah Harsch

Wie haben sich Verhandlungen für KMU in den letzten Jahren verändert?
Frédéric Mathier: Früher hatte die Verkaufsperson den Informationsvorsprung. Heute sitzt die Kundschaft mit dem Smartphone am Tisch und kennt die Preise teilweise besser als das eigene Verkaufsteam. Das ist die grösste Verschiebung. Was sich kaum verändert hat: Die meisten KMU gehen nach wie vor schlecht vorbereitet in Verhandlungen. Man hetzt von Termin zu Termin, verlässt sich auf Routine und denkt: «Das wird dann schon passen.» Genau dort fällt die Entscheidung, lange bevor jemand das Wort «Preis» in den Mund nimmt.

Erleben Sie, dass Kundinnen und Kunden heute durch Vergleichsplattformen und KI-Tools mehr Macht am Verhandlungstisch haben?
Sie haben mehr Daten. Das ist nicht automatisch mehr Macht. Ein Kunde, der drei Offerten nebeneinanderlegt, kennt drei Zahlen, aber nicht die Folgen dieser Zahlen für sein Geschäft. Macht entsteht erst, wenn die Gegenseite auf diese Zahlen keine substanziellen Antworten hat. Und dort liegt das Problem: Viele KMU haben diese Antworten nicht vorbereitet.

Viele KMU sagen: «Wegen der Onlinevergleiche können wir unsere Preise kaum noch durchsetzen.» Wie sehen Sie das?
Das ist eine bequeme Erklärung. In der Autobranche sind Preise seit über 20 Jahren radikal transparent und trotzdem verdienen manche Garagen deutlich besser als andere. Am Markt allein liegt es selten. Der Unterschied liegt meist darin, ob jemand seinen eigenen Wert wirklich kennt und ob er es aushält, dazu zu stehen, wenn es unbequem wird. Wer innerlich unsicher ist, verliert die Verhandlung im Kopf, bevor sie überhaupt begonnen hat.

Was passiert typischerweise, wenn ein KMU auf den Satz «Ihr Wettbewerber ist aber günstiger» einfach mit einem Preisnachlass reagiert?
Dann signalisiert es: «Unser erster Preis war nicht ernst gemeint.» Und die Kundin oder der Kunde lernt: «Hier muss ich nur genug Druck machen.» Beim nächsten Auftrag erhöht er oder sie den Druck meist sogar noch stärker. Rabatt ist kein Abschlussinstrument, sondern eine Erziehungsleistung. Nur erziehen KMU damit nicht sich selbst, sondern die Kundinnen und Kunden.

Besser ist der Blick aufs Gesamtpaket. Ein Autohändler kann den Listenpreis oft nicht senken, aber Winterreifen, eine MFK oder einen Servicegutschein dazugeben. Der Preis bleibt, die Kundschaft hat trotzdem das Gefühl, mehr zu bekommen. Genau dafür braucht jedes KMU einen klaren Forderungskatalog: mindestens zehn Leistungen, die es anbieten kann, ohne die Marge direkt anzutasten – zum Beispiel Zahlungsfrist, Lieferzeit, Servicefenster, Schulung, Abnahmemenge, Vertragslaufzeit, Referenznennung, exklusive Betreuung, Garantiedauer oder eine definierte Ansprechperson.

«Rabatt ist kein Abschlussinstrument, sondern eine Erziehungsleistung.»



«Viele KMU sitzen auf einem Datenschatz und rühren ihn nicht an.»

Wo liegen in dieser neuen Transparenz auch Chancen für KMU?
Transparenz macht Vergleichbares vergleichbar und zeigt unbarmherzig, was eben nicht vergleichbar ist. Wer eine Rückrufzeit von zwei Stunden verbindlich zusichert, wer genau weiss, welche Serviceperson bei der Kundschaft auftaucht, wer seit 15 Jahren zuverlässig liefert: Das steht auf keiner Plattform. Transparenz funktioniert zudem in beide Richtungen. Ich kann heute in wenigen Minuten herausfinden, wie es meinem Gegenüber wirtschaftlich geht, welche Wechsel im Management stattgefunden haben und wie hoch der Zeitdruck wirklich ist. Diese Hausaufgaben machen bislang nur wenige.

Welche drei Schritte helfen einem KMU, sich auf sehr gut informierte Kundinnen und Kunden vorzubereiten?
Erstens: den eigenen Zielpreis vor dem Gespräch schriftlich festhalten. Wer mit dem Gedanken «Mal sehen, was der andere sagt» hineingeht, landet meist beim Preis des Gegenübers. Zweitens: den eigenen Forderungskatalog ausarbeiten – mindestens zehn Alternativen zum Rabatt. Wer nur eine Währung hat, kann auch nur über diese Währung verhandeln. Drittens: die Argumente der Gegenseite vorwegnehmen. Schreiben Sie die drei Sätze auf, die mit hoher Wahrscheinlichkeit kommen – «zu teuer», «wir haben eine günstigere Offerte», «Budget ist ausgeschöpft» –, und formulieren Sie Ihre Antworten vorab schriftlich. Im Gespräch fällt einem unter Stress selten die beste Formulierung ein. Das ist keine Frage der Intelligenz, sondern der Vorbereitung.

Wie wichtig ist es, dass KMU selbst Daten und Marktinformationen nutzen, um argumentativ auf Augenhöhe zu bleiben?
Das ist zentral. Aber nicht die Daten selbst machen den Unterschied, sondern die Konsequenzen, die man daraus zieht. Viele KMU sitzen auf einem Datenschatz und rühren ihn nicht an. Praktische Beispiele: Welche Kundinnen und Kunden haben in den letzten zwölf Monaten Rabatt erhalten und wie viel? Welche Offerten wurden gewonnen, welche verloren und bei welchen Preisdifferenzen? Wenn man diese Informationen einmal sauber auf einer A4-Seite sieht, ist der erste Reflex oft Erschrecken. Und genau dieses Erschrecken verändert danach das Verhandlungsverhalten.

Wie kann ein KMU den Fokus weg vom reinen Preis hin zu Wert, Qualität und Partnerschaft lenken, wenn die Kundschaft mit einem billigeren Onlineangebot argumentiert?
Indem es weniger erklärt und mehr fragt. «Was genau steht in dieser Offerte drin?» ist in dieser Situation ein sehr wirksamer Satz. Oft folgt erst einmal eine Pause, weil der Vergleich bei genauerem Hinsehen nicht trägt. Dann kann man gemeinsam durchrechnen: Was kostet ein Systemausfall? Was bedeuten drei Tage Lieferverzug für das Projekt? Was übernimmt der günstigere Anbieter nicht? Wer nur über den

Preis spricht, verliert. Wer über die tatsächlichen Kosten und Risiken spricht, hat eine deutlich stärkere Position.

Viele sehen KI nur auf Kundenseite, in Form von Vergleichsplattformen. Wie können KMU KI selbst nutzen, um ihre Verhandlungen zu verbessern?
Am stärksten wirkt KI als Sparringpartner. Lassen Sie eine KI in die Rolle Ihres Gegenübers schlüpfen, inklusive der unangenehmsten Einwände, und testen Sie Ihre Antworten, bevor Sie sie bei echten Kundinnen und Kunden brauchen. Das kostet vielleicht 20 Minuten und ist vermutlich die günstigste Verhandlungsvorbereitung, die es je gab. Zweitens: Offerten und Verträge von einer KI gegenlesen lassen. Wo bin ich unklar? Wo lade ich ungewollt zum Nachverhandeln ein? Drittens: die systematische Nachbereitung, jene Phase, die fast immer ausfällt. Hier kann KI helfen, Muster in Notizen, Mails und Offerten zu erkennen und daraus konkrete Lernpunkte abzuleiten.

Haben Sie ein Beispiel, wie ein KMU mit einfachen Mitteln systematisch bessere Konditionen aushandeln kann?
Ein typischer Fall: Ein Unternehmen wertet zum ersten Mal sauber aus, welche Rabatte im letzten Jahr tatsächlich gewährt wurden – nicht als Durchschnitt, sondern pro Kundin oder Kunde und pro Verkaufsperson. Das Muster ist fast immer ähnlich: Einige wenige Kundinnen und Kunden holen sich einen überdurchschnittlich grossen Teil der Nachlässe, oft die lautesten – nicht die wichtigsten.

Sobald diese Zahlen auf dem Tisch liegen, verändert sich das Verhalten im Verkauf fast automatisch. Dafür braucht es kein KI-Grossprojekt. Es braucht eine Excel-Liste und den Willen, hinzuschauen und Konsequenzen zu ziehen.

Welche Kompetenzen brauchen KMU-Verantwortliche im KI-Zeitalter besonders, um erfolgreich zu verhandeln?
Technologie ist heute für alle verfügbar. Von der KI bekommen alle ähnliche Taktiken und Formulierungen. Technik ist damit kein Vorteil mehr, sondern Grundausstattung. Entscheidend wird Ihre Verhandlungspersönlichkeit. Damit meine ich nichts Esoterisches, sondern sehr Konkretes: Wissen Sie, wofür Sie stehen? Halten Sie eine Stille aus? Können Sie ein Nein annehmen, ohne es persönlich zu nehmen? Vermitteln Sie Ihren Wert oder rechtfertigen Sie Ihren Preis? Genau diese Fähigkeiten zählen im KI-Zeitalter. Kein Tool nimmt Ihnen das ab.

Ich sehe es täglich: Die meisten verlieren nicht, weil sie zu teuer sind, sondern weil sie ihren Wert nicht auf den Punkt bringen. Wer klingt, als lese er ein Skript, verliert gegen jedes Gegenüber, das als Mensch mit Haltung auftritt. Die gute Nachricht: Verhandeln ist kein Talent. Verhandlungspersönlichkeit ist eine Fähigkeit und die kann jede und jeder entwickeln.

Wenn Sie einem KMU nur einen Tipp geben dürften, welcher wäre das?
Stecken Sie Ihre Energie zuerst in Ihre Verhandlungspersönlichkeit, nicht in das nächste Tool. Die Kundschaft hat heute alle Informationen, die sie braucht. Was viele nicht haben, ist ein Gegenüber, das seinen Wert kennt, und den Mut, diesen Wert ruhig zu vertreten.

Am Ende entscheidet nicht die Software. Am Ende entscheidet Persönlichkeit.

Frédéric Mathier
ist Unternehmer, Verhandlungsexperte und Buchautor. Der gelernte Automechaniker und Wirtschaftsingenieur hat international zahlreiche Verhandlungen geführt und Unternehmen im DACH-Raum beraten und trainiert – von Industriekonzernen bis zu KMU. Er hat mehrere Tausend Fach- und Führungskräfte im Verhandeln ausgebildet, doziert an Hochschulen und betreibt den Podcast «Erfolgreich verhandeln».

KI nutzen – ohne schlaflose Nächte

KI bringt KMU Effizienz und neue Chancen, wirft aber Fragen zu Datensicherheit und Cyberangriffen auf. Ethical Hacker Romano Ramanti von der Zürcher Kantonalbank erklärt, welche Risiken real sind, wie KMU typische Fehler vermeiden und KI sicher nutzen können.

Interview: Simone Wyder

Was macht ein Ethical Hacker und wie hilft das konkret den Firmenkunden der Bank?
Romano Ramanti: Ein Ethical Hacker versucht, Sicherheitslücken zu finden und zu schliessen, bevor Cyberkriminelle sie entdecken. In meinem Alltag bedeutet das: Ich analysiere laufend die aktuelle Gefahrenlage, beobachte etwa im Darknet, welche Angriffsmethoden im Umlauf sind, und sammle Hinweise auf mögliche Attacken. Ich spüre Phishing-Seiten auf, die Zugangsdaten zum eBanking der ZKB abgreifen sollen, und lasse Schadsoftware in kontrollierten Umgebungen laufen, um zu verstehen, wie sie funktioniert. Aus all diesen Erkenntnissen leiten wir Schutzmassnahmen ab – wovon am Ende direkt auch unsere Firmenkunden profitieren, weil wir unsere Systeme und Filter laufend nachschärfen.

ChatGPT, Bildgeneratoren und andere KI-Anwendungen sind inzwischen in vielen Betrieben angekommen. Wo sehen Sie für KMU die grössten Chancen beim Einsatz solcher öffentlichen KI-Tools?
Der grösste Vorteil liegt klar in der Effizienz. KI kann Routineaufgaben übernehmen und damit wertvolle Zeit freispielen. Im Kundenservice können Chatbots wie ChatGPT rund um die Uhr Anfragen beantworten, Standardfragen klären oder einfache Probleme lösen. Im Marketing helfen Text- und Bildgeneratoren, innert Minuten Entwürfe für Blogbeiträge, Social-Media-Posts oder Produktbeschreibungen zu erstellen – gerade für KMU ein Plus, die kein grosses Content-Team haben. Und bei der Datenanalyse kann KI grosse Datenmengen auswerten und übersichtlich aufbereiten, sodass auch kleinere Betriebe schneller zu fundierten Entscheidungen kommen.

Worauf sollten KMU achten, damit sie mit KI-Tools im Alltag nicht in Konflikt mit dem Schweizer Datenschutzgesetz (DSG) geraten?
Zentral ist, dass KMU genau wissen, mit welchen Daten sie arbeiten. Sobald sensible Personendaten im Spiel sind – etwa Gesundheitsdaten oder religiöse Überzeugungen – gelten besonders strenge Vorgaben. Grundsätzlich sollten nur jene Daten verarbeitet werden, die für den Zweck wirklich nötig sind, also nach dem



Prinzip der Datenminimierung. Wo immer möglich, empfehle ich, Personendaten zu anonymisieren oder zu pseudonymisieren, bevor sie in ein KI-Tool eingespeist werden.

Wichtig ist auch Transparenz: Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende oder andere Betroffene müssen informiert werden, wenn ihre Daten von KI-Tools verarbeitet werden – inklusive Zweck, Art der Daten und eingesetzten Tools. Und sobald sensible Daten verarbeitet werden oder kein klar überwiegendes Interesse vorliegt, braucht es eine ausdrückliche Einwilligung. Für Schweizer KMU ist es entscheidend, diese Grundsätze des revidierten DSG von Anfang an mitzudenken und in klare Prozesse zu giessen.

Welche Arten von Angriffen beobachten Sie aktuell am häufigsten im Zusammenhang mit KI?
Wir sehen deutlich, dass Deepfakes immer besser werden, sowohl bei Stimme als auch bei Video. Dazu kommen Tools, mit denen Kriminelle in ihrer Muttersprache schreiben und der Text dann in Echtzeit fehlerfrei in eine andere Sprache übersetzt wird.

«Wir sehen deutlich, dass Deepfakes immer besser werden, sowohl bei Stimme als auch bei Video.»

Für Phishing ist das ein Gamechanger, weil schlecht formulierte Betrugs-Mails zunehmend der Vergangenheit angehören. Ausserdem beobachten wir Schadsoftware, die mithilfe von KI ihren eigenen Code anpassen kann, sobald sie von einem Antiviren-Programm erkannt wird. Dadurch wird es schwieriger, solche Programme zuverlässig zu identifizieren und zu blockieren.

Wo liegen die grössten Schwachstellen?
Nach wie vor beim Menschen. Die Technik wird zwar immer besser, gleichzeitig werden aber auch die Täuschungsversuche



«Ein erster, sehr einfacher Schritt: Geben Sie keine vertraulichen Informationen in öffentliche KI-Tools ein.»

immer raffinierter. Heute ist es oft kaum mehr möglich, auf den ersten Blick zu unterscheiden, ob ein Inhalt von einem Menschen oder von einer KI stammt. Umso wichtiger ist es, die subtilen Warnsignale zu kennen – zum Beispiel ungewöhnlicher Zeitdruck, leicht abweichende E-Mail-Adressen oder ein Kommunikationsstil, der nicht ganz zur bekannten Person passt. Hier braucht es Sensibilisierung und gesunden Zweifel, statt jedes Mail oder jede Nachricht einfach durchzuwinken.

Welche minimalen, aber wirkungsvollen Massnahmen empfehlen Sie, um bei der Nutzung von KI das Risiko deutlich zu reduzieren?
Ein erster, sehr einfacher Schritt: Geben Sie keine vertraulichen Informationen in öffentliche KI-Tools ein. Dazu gehören Passwörter, Kundendaten, Finanzinformationen oder interne Strategien. Ausserdem lohnt es sich, Systeme, die mit KI-Tools arbeiten, von sensiblen Bereichen des Netzwerks zu trennen. So reduziert man das Risiko, dass ein möglicher Angriff gleich das ganze Unternehmen trifft.

Wichtig ist auch ein klares Berechtigungskonzept: Nur autorisierte Mitarbeitende sollten Zugriff auf KI-Tools haben, insbesondere wenn damit sensible Daten verarbeitet werden. Und schliesslich rate ich davon ab, KI-Tools direkt mit kritischen Systemen oder Datenbanken zu verbinden. Jede zusätzliche Schnittstelle ist eine potenzielle Angriffsfläche. Hier lohnt es sich, konservativ zu bleiben.

Wie schützt die Zürcher Kantonalbank ihre Kanäle sowie Kundinnen und Kunden?
Unsere Sicherheitsstandards werden laufend überprüft und den neuesten Erkenntnissen angepasst; sie entsprechen den strengen Normen der Branche. Gleichzeitig sind wir stark vernetzt: Die Zürcher Kantonalbank arbeitet eng mit den zuständigen Behörden – etwa dem Bundesamt für Cybersicherheit BACS – zusammen und bringt sich aktiv in Fachgremien ein. Der Austausch mit anderen Banken hilft uns, neue Bedrohungen früh zu erkennen und Schutzmassnahmen schnell umzusetzen. So können wir unsere elektronischen Kanäle kontinuierlich stärken und unsere Kundinnen und Kunden bestmöglich schützen.

Romano Ramanti
arbeitet als Ethical Hacker im Bereich Sicherheit der digitalen Kanäle bei der Zürcher Kantonalbank. Der Quereinsteiger aus Detailhandel und Kundenberatung hat sich das Programmieren selbst beigebracht. Seit rund zehn Jahren stärkt er die Sicherheitsstrukturen im digitalen Kanal, analysiert Schadsoftware und spürt Phishing-Seiten auf, von deren frühzeitiger Erkennung auch ZKB Firmenkunden profitieren.



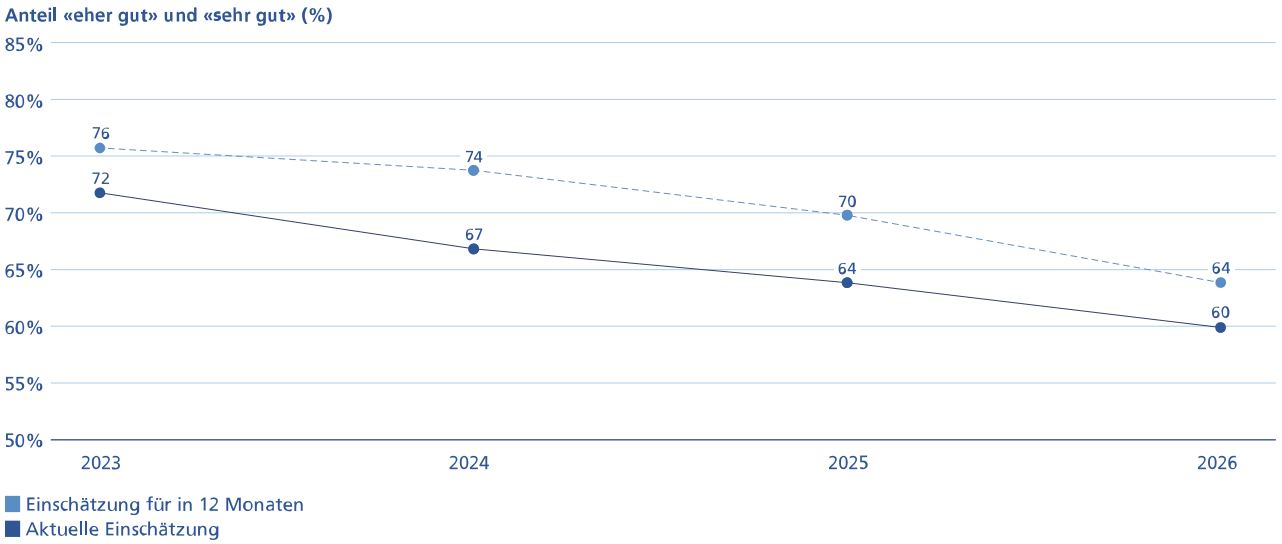
Die Studie auf einen Blick

Was beschäftigt KMU im Kanton Zürich? Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem KMU ZH Monitor 2026.

Die jährliche Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), erstellt im Auftrag der Zürcher Kantonalbank, erschien zum sechsten Mal. Mit 1287 KMU hat eine Rekordzahl an Unternehmen an der Studie teilgenommen (Vorjahr: 1195). Die Befragung wurde zwischen März und April 2026 durchgeführt.

Schlechtere Gesamteinschätzung – mit grossen Branchenunterschieden

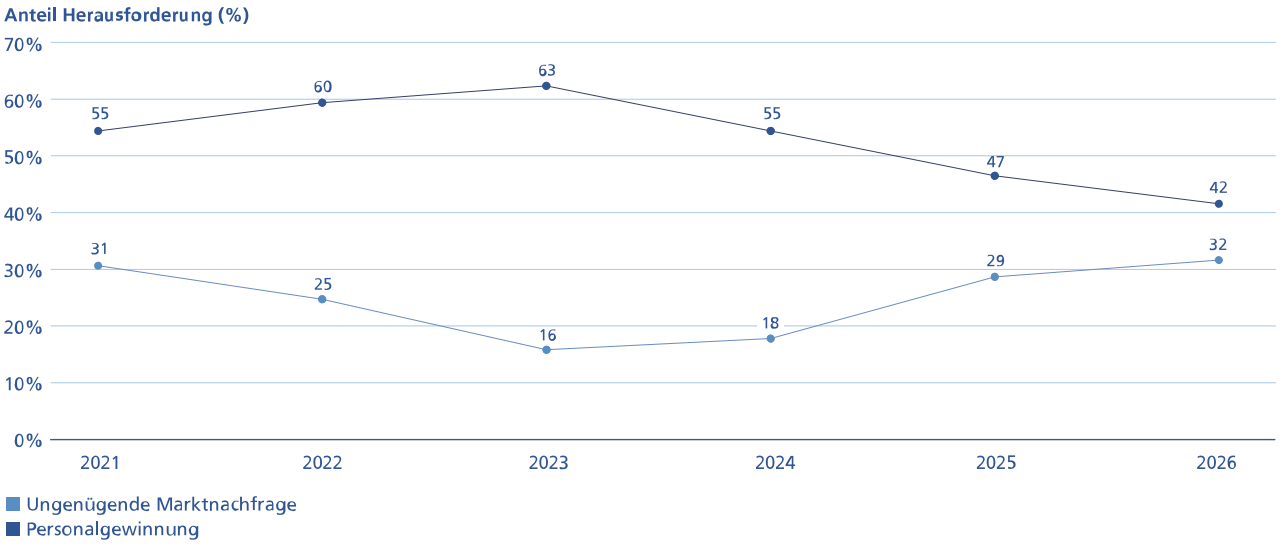
Die Stimmung bei den Zürcher KMU hat sich 2026 eingetrübt: Nur 60 Prozent schätzen ihre Lage positiv ein – 2023 waren es noch 72 Prozent. Dieser negative Trend zeigt sich auch in den Umsatzerwartungen: In diesem Jahr erwarten 10 Prozent mehr KMU steigende statt sinkende Umsätze. Damit ist dieser Anteil nur noch halb so gross wie 2023. Trotzdem gibt es Lichtblicke: Die Baubranche bleibt sehr optimistisch.



Die Relevanz von Herausforderungen verändert sich

Die schwächere Marktsituation hat Folgen. So haben sich die für KMU besonders relevanten Herausforderungen verändert. Erstmals stehen in diesem Jahr «Vorschriften und Regulierungen» an erster Stelle. Unverändert auf Platz 2 bleibt «Digitalisierung & KI».

Neu in den Top 3 ist die Kundenakquise. Dies könnte in Zusammenhang mit der Nachfrageschwäche stehen. Seit 2023 hat sich der Anteil der KMU, die «ungenügende Marktnachfrage» als Herausforderung einstufen, verdoppelt. Umgekehrt verläuft der Trend bei der «Personalgewinnung». Die in den vergangenen Jahren am häufigsten genannte Herausforderung rückt in den Hintergrund und belegt in diesem Jahr Platz 4.



Vielfältige KMU-Landschaft zeigt Licht und Schatten

Die Ergebnisse des KMU ZH Monitors zeigen deutliche Unterschiede zwischen den Branchen. Während die Mehrheit der Unternehmen aus Bau & Architektur sowie sozialen und wirtschaftlichen Dienstleistungen die Geschäftslage positiv beurteilt, liegt der Anteil der KMU in Industrie und Handel bei unter 50 Prozent.

Die Branche mit der schwächsten Geschäftslage ist die Industrie. Akute Herausforderungen sind gemäss Mehrheit der KMU der starke Schweizer Franken, eine ungenügende Nachfrage sowie Vorschriften und Regulierungen.

Am optimistischsten ist die Branche Bau & Architektur. Im Zusammenhang mit der guten Geschäftslage stellt die Personalgewinnung für über die Hälfte dieser Betriebe nach wie vor eine Herausforderung dar.

KI in Zürcher KMU: Technologie allein reicht nicht

Zürcher KMU stehen KI mehrheitlich positiv gegenüber, doch ohne qualifizierte Mitarbeitende und praktisches Know-how bleibt ihr Potenzial ungenutzt. Der KMU ZH Monitor 2026 zeigt, wo Unternehmen heute stehen und wo sie Unterstützung brauchen.

Einstellungen statt Entlassungen

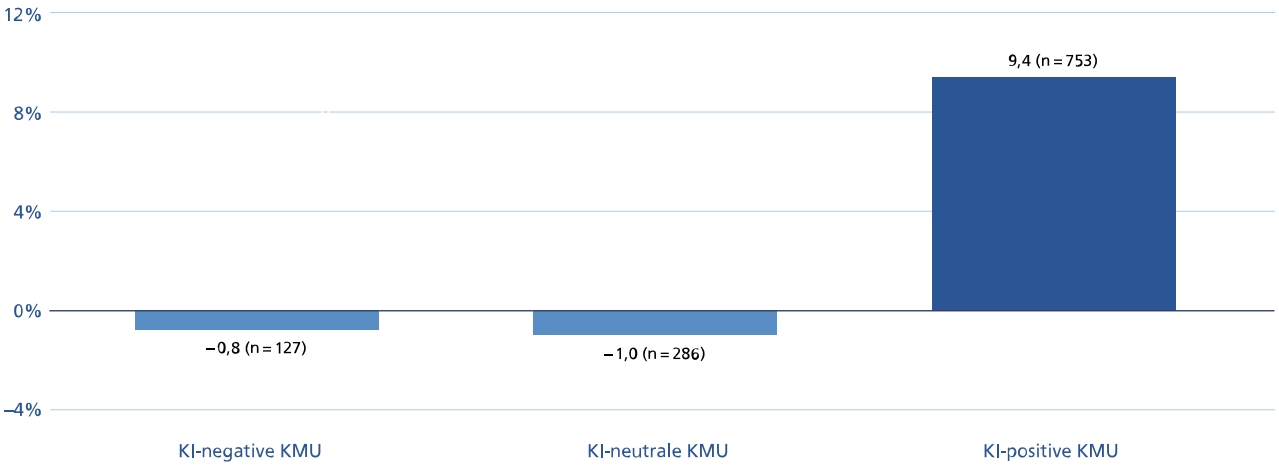
Man mag sich allgemein schon gefragt haben, ob KI uns ersetzen kann. Für Zürcher KMU zeichnet der KMU ZH Monitor 2026 ein anderes Bild: Unternehmen, die KI positiv gegenüberstehen, rechnen häufiger mit mehr Stellen als mit weniger.

Denn für kleinere und mittlere Betriebe ist KI weniger ein Instrument zum Abbau von Stellen als ein Hebel, um knappe Ressourcen besser zu nutzen. Zudem wollen 48 Prozent der Zürcher KMU mit KI die Qualität steigern. Wachstum wird so erst möglich.

Gleichzeitig bremst der Fachkräftemangel viele Betriebe bei der Einführung von KI aus. 40 Prozent der KMU nennen fehlendes Know-how als wichtigste Hürde. Für diese Betriebe wird KI zur doppelten Herausforderung: Sie müssen den Alltag mit knappen Ressourcen bewältigen und gleichzeitig eine neue Technologie implementieren.

KI-positive KMU rechnen häufiger mit wachsender Beschäftigung

Saldo zwischen den KMU, die im laufenden Geschäftsjahr einen Anstieg der Beschäftigtenzahl erwarten, und jenen, die einen Rückgang erwarten

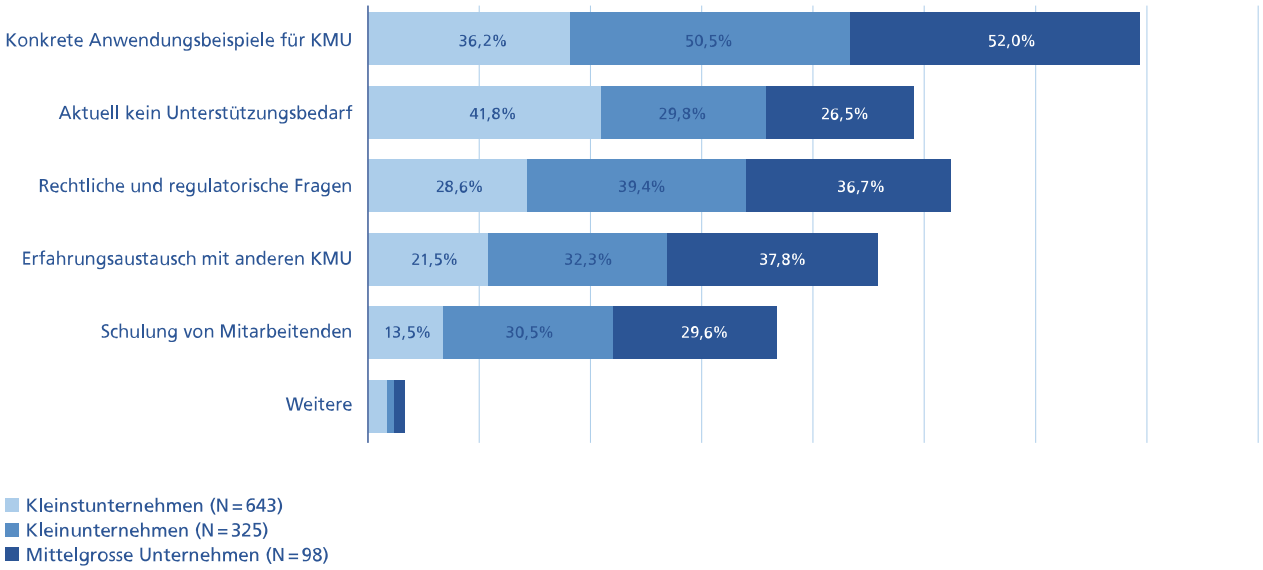


KMU sehen KI mehrheitlich positiv
Über die Hälfte der Unternehmen beurteilt den Einsatz von KI grundsätzlich wohlwollend, quer durch Branchen und Grössenklassen. Unternehmen mit positiver KI-Haltung erwarten zudem häufiger steigende statt sinkende Investitionen, während KI-kritische Betriebe eher mit sinkenden Investitionen rechnen. Wer finanziell und personell besser aufgestellt ist, kann eher in KI investieren, und blickt entsprechend optimistischer auf die Technologie.

KMU sehen den Nutzen von KI vor allem im Kundenkontakt und in der Produktion. Gleichzeitig gewinnt KI im Jahr 2026 auch in Management sowie Forschung und Entwicklung an Bedeutung.

Hoher Unterstützungsbedarf – vor allem bei Praxisfragen
Als neue Technologie wirft KI noch viele Fragen auf. Entsprechend gross ist der Wunsch der KMU nach Unterstützung. Am stärksten nachgefragt sind praxisnahe Hilfestellungen wie konkrete Anwendungsbeispiele, Hilfe bei rechtlichen und regulatorischen Fragen sowie der Erfahrungsaustausch.

Wo wünschen sich KMU Unterstützung beim Thema KI? – nach Unternehmensgrösse
Mehrfachauswahl möglich – Anteile innerhalb der jeweiligen Grössenklasse – N gesamt = 1066





«Jedes Abenteuer in die KI-Welt beginnt mit einer Investition in Ressourcen wie Know-how, Zeit oder Datensicherheit. Die Daten zeigen, dass gerade hier die grössten Hürden liegen.»

Studienleiter Dr. Patrick Chardonnens, ZHAW

Die Köpfe hinter dem KMU-Jahresthema



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: KI für KMU

Jedes Jahr legt der **Beirat KMU ZH** ein Schwerpunktthema fest, zu dem konkrete Lösungsansätze entwickelt werden. Gewählt wird jeweils das Thema mit dem grössten praktischen Nutzen für die Unternehmen.

Als Entscheidungsgrundlage dienen die Studienergebnisse der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Sie führt den «KMU ZH Monitor» im Auftrag der Zürcher Kantonalbank durch und veröffentlicht ihn jährlich.

Für 2027 hat der Beirat das Thema «KI für KMU» zum zweiten Mal in Folge als Jahresthema gewählt. Viele KMU fragen sich, wie sie KI konkret einsetzen können. Eine gezielte Heranführung an das Thema KI ist für Zürcher KMU deshalb eine lohnende Investition in ihre Zukunft.

Impressum

Herausgeberin: Zürcher Kantonalbank
Redaktion: Sarah Harsch, Simone Wyder, Karin Da Silva (Zürcher Kantonalbank)
Autorinnen und Autoren Studienresultate ZHAW School of Management and Law:
Dr. Patrick Chardonnens, Jan Camenisch, Fabian Danko, Urs Streichenberg, Andreas Schweizer, Aline Felix
Art Direction: Marke & Kreation, Zürcher Kantonalbank
Gestaltung: NeidhartSchön AG
Druck: Zürcher Kantonalbank
Coverbild: Getty Images
Bilder: S. 3, 7, 13, 15 Getty Images, S. 8 Frédéric Mathier, S. 20 Christian Grund
Auflage: 600
Erscheint: jährlich
Kontakt: kmuzh@zkb.ch

Rechtliche Hinweise

Marketinginformation – dieses Dokument dient Informations- und Werbezwecken. Das Dokument stellt weder ein Angebot zum Bezug von Produkten und Dienstleistungen dar noch bildet es Grundlage für einen Vertrag oder eine Verpflichtung irgendwelcher Art. Das Dokument wurde von der Zürcher Kantonalbank mit geschäftsüblicher Sorgfalt erstellt. Die Zürcher Kantonalbank bietet jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der darin enthaltenen Informationen und lehnt jede Haftung für Schäden ab, die sich aus der Verwendung des Dokuments oder Informationen daraus ergeben. Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen können von der Zürcher Kantonalbank jederzeit ohne vorgängige Ankündigung geändert werden. Ohne schriftliche Genehmigung der Zürcher Kantonalbank dürfen dieses Dokument oder Informationen daraus nicht vervielfältigt oder weitergegeben werden. © 2026 Zürcher Kantonalbank. Alle Rechte vorbehalten.

Newsletter «KMU aktuell»

Stets informiert mit Wirtschaftsprognosen, Podcasts und Events zu aktuellen KMU-Themen.

Newsletter abonnieren
zkb.ch/kmu-aktuell

Zürcher Kantonalbank