

AXA KMU- Arbeits- markt- studie 2025

Unternehmensbefragung

Juni 2025

SOTGMO

IMPRESSUM

AXA KMU Arbeitsmarktstudie 2025, Juni 2025

Auftrag: AXA

Ausführung: Sotomo, Dolderstrasse 24, 8032 Zürich.

Projektteam: Emma Croci, Michael Hermann, Simon Stückelberger

1	AXA Arbeitsmarktstudie 2025	4
1.1	Zu dieser Studie	4
1.2	Wichtigste Ergebnisse in Kürze	6

2	Arbeitsmarkt	10
2.1	Der Fachkräftemangel bleibt	10
2.2	Konkurrenz durch Staat und Grosskonzerne	18
2.3	Internationaler Kontext	27

3	Vielfalt und Rekrutierung im Unternehmen	32
3.1	Fachkompetenz über alles?	32
3.2	Vielfalt im Team	35
3.3	Klare Entscheidungsfindung	41
3.4	Optimistischer Blick in die Zukunft	44

4	Künstliche Intelligenz	52
4.1	Von der Erprobung zur Implementation	52
4.2	Arbeitsplätze in Gefahr?	58

5	Methodik	62
----------	-----------------	-----------

AXA Arbeits- marktstudie 2025

1.1 ZU DIESER STUDIE

Die vierte Ausgabe der AXA KMU-Arbeitsmarktstudie zeigt, dass sich Schweizer KMU auch 2025 in einem anspruchsvollen Umfeld bewegen. Trotz schwacher Konjunktur und steigender Arbeitslosenzahlen bleibt der Fachkräftemangel die dominierende Herausforderung. Die meisten Unternehmen spüren keine Entlastung bei der Rekrutierung und viele leiden zusätzlich unter Personalausfällen. In dieser Situation des anhaltenden Arbeitskräftemangels, sehen zwei Drittel der KMU die Beschäftigten in der stärkeren Verhandlungsposition als die Arbeitgeber. Dies verschärft den Wettbewerb um Talente – nicht nur unter den KMU selbst, sondern auch im Konkurrenzkampf mit ressourcenstärkeren Akteuren wie Grossunternehmen und staatlichen Arbeitgebern.

Die diesjährige Ausgabe der AXA KMU-Arbeitsmarktstudie widmet sich drei zentralen Themenfelder rund um die Arbeitsrealität von KMU: Erstens untersucht sie die Entwicklungen und Herausforderungen im aktuellen Arbeitsmarkt – von den verstärkten Forderungen der Mitarbeitenden über die Attraktivität von KMU als Arbeitgeber bis hin zu konkreten Massnahmen, mit denen KMU im Ringen um Talente reagieren.

Zweitens rückt sie die internen Prozesse in den Fokus: Worauf legen KMU bei der Rekrutierung Wert und welche Rolle spielt Vielfalt im Unternehmen? Wie werden Entscheidungen getroffen und wie sichern KMU ihr langfristiges Fortbestehen? Ein letzter Fokus liegt auf dem Umgang der KMU mit Künstlicher Intelligenz. Wie hat sich ihre Nutzung entwickelt, wie setzen KMU KI ein, und was bedeutet der Einsatz für die Arbeitsplätze und Anforderungen an die Mitarbeitenden.

Die Studienreihe AXA-KMU Arbeitsmarktstudie erlaubt vertiefte Einblicke in die Situation und Perspektiven kleiner und mittlerer Unternehmen in der Schweiz. Sie zeigt, mit welchen Herausforderungen KMU auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert sind und wie sie damit umgehen. Wie bereits in den Vorjahren wurde die Studie vom Forschungsinstitut Sotomo im Auftrag der AXA realisiert. Für die vorliegende Ausgabe wurden vom 3. bis 10. März 2025 insgesamt 300 KMU aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz befragt.

1.2 WICHTIGSTE ERGEBNISSE IN KÜRZE

Keine Entspannung beim Fachkräftemangel

Fachkräftemangel bleibt dominierende Herausforderung: Trotz steigender Arbeitslosigkeit empfinden KMU keine Entspannung beim Fachkräftemangel. Er bleibt die grösste Herausforderung mit einem Spitzenwert von 46 Prozent (Abb. 2). Die meisten KMU bewerten die Rekrutierung von Mitarbeitenden als unverändert oder sogar schwieriger (Abb. 1). Dabei fehlt es den KMU vor allem an hochspezialisierten Fachkräften (Abb. 4). Der Fachkräftemangel wird zusätzlich verstärkt durch Personalausfälle, welche in den letzten vier Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben und gemeinsam mit der Digitalisierung die Top-3 der Herausforderungen komplettieren (Abb. 2).

Arbeitnehmende sitzen am längeren Hebel: Der Arbeitskräftemangel verschiebt das Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Arbeitnehmenden. Zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass Beschäftigte heute über mehr Verhandlungsmacht verfügen als Arbeitgebende (Abb. 6). Das Bewusstsein für den Arbeitskräftemangel führt laut KMU dazu, dass Mitarbeitende häufiger Forderungen zu Lohn und Arbeitszeit stellen (Abb. 7). Um im Wettbewerb um Mitarbeitende zu bestehen, setzen KMU vor allem auf Massnahmen, die den Mitarbeitenden mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Pensum bieten (Abb. 8).

Konkurrenz um Talente: KMU spüren die Konkurrenz durch Grossunternehmen und den Staat. Zwei Drittel der KMU sehen sich im Wettbewerb um Fachkräfte mittel bis stark durch Grossunternehmen konkurrenziert, die Hälfte spürt diese Konkurrenz durch den Staat bzw. staatliche Betriebe (Abb. 11). Im Vergleich mit Grossunternehmen und staatlichen Arbeitgebern sehen sich KMU bei den meisten Aspekten der Arbeitgeberattraktivität im Vorteil – insbesondere bei weichen Faktoren wie Teamgeist, Wertschätzung und familiärer Atmosphäre. Bei harten Faktoren wie Lohn, beruflicher Vorsorge und Karrie-

remöglichkeiten schätzen sie hingegen die ressourcenstärkere Konkurrenz als attraktiver ein (Abb. 14).

Verbesserung der EU-Beziehungen: Auch wenn Aussenpolitik für viele KMU nicht im Zentrum steht, ist das Verhältnis zur EU für jene mit internationaler Ausrichtung von zentraler Bedeutung. Das Verhältnis der Schweiz zur EU, gemeinsam mit dem Ukraine-Krieg, steht an der Spitze der aussenpolitischen Entwicklungen, welche bei den befragten Unternehmen die grössten Unsicherheiten auslösen (Abb. 16). Bei den Handelsbeziehungen geniesst die Verbesserung der Beziehungen zur EU mit Abstand die höchste Priorität (33%), deutlich vor den Beziehungen zu den USA (15%) (Abb. 17). Viele KMU (40%) enthalten sich einer Stellungnahme gegenüber den Bilateralen III. Unter denjenigen, welche Position beziehen, überwiegt die positive Haltung: 38 Prozent der Unternehmensleitungen bewerten sie eher oder sehr positiv, während 22 Prozent eine eher oder sehr kritische Haltung einnehmen (Abb. 18). Auch mit Blick auf die erwarteten Auswirkungen zeigt sich ein ähnliches Bild: Die grösste Gruppe – 35 Prozent – rechnet mit keinen spürbaren Veränderungen, weitere 28 Prozent können die Auswirkungen nicht beurteilen. Ein Viertel der KMU rechnet mit positiven Effekten, und zwölf Prozent befürchten negative Folgen (Abb. 19).

Was KMU wichtig ist: Teamfähige Mitarbeitende und klare Entscheidungsabläufe

Teamfähigkeit vor Fachwissen: Auch wenn Fachkompetenz und Zuverlässigkeit eine besonders wichtige Rolle spielt bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden (Abb. 21), bevorzugen 72 Prozent der KMU Bewerbende mit guter Teamfähigkeit, wenn es zu einem Trade-Off zwischen Teamfit und Fachkompetenz kommt (Abb. 23).

Vielfalt gewinnt an Bedeutung – insbesondere bei grossen KMU: Während in den USA Unternehmen unter politischem Druck stehen, auf Diversitätsmassnahmen zu verzichten, bleibt Vielfalt für KMU in der Schweiz ein wichtiges Ziel. 57 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass ihnen Vielfalt im Betrieb wichtig ist (Abb. 25). Ein Drittel der KMU achtet heute

bei der Rekrutierung stärker auf Vielfalt als noch vor drei Jahren – bei grossen KMU sind es sogar über die Hälfte (Abb. 24). Als besonders wichtig erachten KMU die Integration von Menschen mit Beeinträchtigungen (54%), gefolgt von Alters- und Geschlechtervielfalt (35% bzw. 31%) (Abb. 27). Vielfalt scheint aber oft nicht viel mehr als ein hehres Ziel zu bleiben: Konkrete Fördermassnahmen setzen weniger als die Hälfte der Unternehmen um (45%), insbesondere kleinere und mittlere KMU sind bei Massnahmen zurückhaltend (Abb. 29). Die häufigsten Massnahmen betreffen die Erhöhung des Anteils von jüngeren (23%), weiblichen (18%) und älteren (13%) Mitarbeitenden (Abb. 28).

Klare und transparente Entscheidungsabläufe: Die grosse Mehrheit der KMU (78%) trifft Entscheidungen im Leitungsteam oder durch einzelne Führungspersonen (Abb. 30). Entsprechend hoch gewichten sie klare Verantwortung (54%) und Transparenz (61%) in der Entscheidungsfindung. Partizipation (22%) und Meinungsvielfalt (16%) werden hingegen seltener priorisiert (Abb. 31).

Optimistische Zukunftsaussichten mit Unsicherheiten: 91 Prozent der KMU gehen davon aus, dass ihr Unternehmen auch in zehn Jahren noch existieren wird (Abb. 32). Gleichzeitig sehen sie jedoch auch erhebliche Herausforderungen für die langfristige Existenzsicherung ihres Unternehmens. Als grösste Risiken gelten wirtschaftliche Unsicherheiten, veränderte Kundenbedürfnisse und fehlender Nachwuchs (Abb. 33). Wie anspruchsvoll die Zukunftssicherung eines Unternehmens ist, zeigt sich auch darin, dass 44 Prozent der befragten Unternehmen die Suche nach einer Nachfolgelösung als schwierig einschätzen (Abb. 34). Um dieser Herausforderung zu begegnen, setzen grosse KMU auf die Förderung interner Talente (40%) und das Erarbeiten eines Nachfolgeplans (36%) (Abb. 35). Kleine KMU setzen hingegen vor allem auf die Kontaktpflege mit potenziellen Nachfolger:innen (27%) (Abb. 36).

Zunehmende Integration von KI

Künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch: Die Implementation von Künstlicher Intelligenz (KI) in Schweizer KMU nimmt rasant zu. Im Vergleich zum letzten Jahr ist der Anteil

der Unternehmen, die KI bewusst in den Unternehmensalltag integrieren, um zwölf Prozentpunkte gestiegen (Abb. 37). Besonders häufig kommt KI bei Übersetzungen, in der Korrespondenz sowie zunehmend bei der Prozessoptimierung und Datenanalyse zum Einsatz (Abb. 39). Trotz der wachsenden Bedeutung von KI verfügen bislang erst ein Drittel der KMU über klare Datenschutzregeln für den Umgang mit KI (Abb. 42). Gleichzeitig verändert sich die Wahrnehmung von KI: Deutlich mehr KMU als im Vorjahr sehen in der Technologie eine Chance für ihre Geschäftstätigkeiten (Abb. 40). Unternehmen, die bereits KI einsetzen, schätzen deren Auswirkungen deutlich optimistischer ein als jene, die noch keine Erfahrung damit haben (Abb. 41).

Kaum Stellenabbau, aber veränderte Anforderungen: Der Anteil der KI-nutzenden KMU, die durch die Technologie eine Zeiteinsparung verzeichnen, ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen und liegt nun bei 55 Prozent (Abb. 43). Gleichzeitig bleibt der Einfluss auf den Personalbedarf begrenzt: Für die meisten Unternehmen hat KI keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Anzahl der Beschäftigten. Während zwölf Prozent in naher Zukunft mit einem Stellenabbau rechnen, erwarten zehn Prozent einen Stellenausbau (Abb. 44). Die grössten Veränderungen betreffen weniger die Zahl der Arbeitsplätze als deren Anforderungen: Fast ein Drittel der befragten Unternehmen mit KI-Erfahrung gibt an, dass KI die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden verändert (Abb. 45).

Arbeitsmarkt

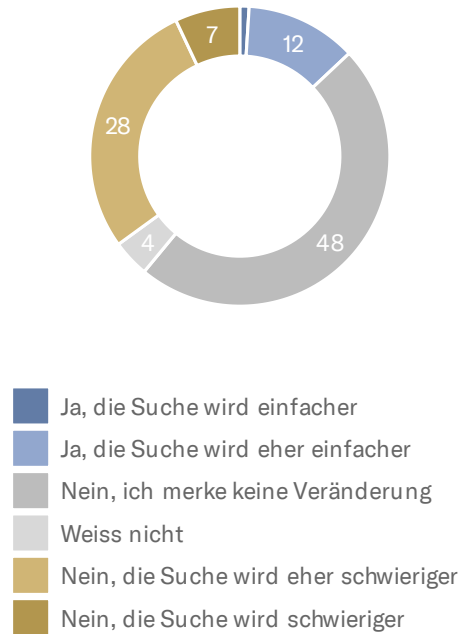
Der Fachkräftemangel bleibt auch 2025 die zentrale Herausforderung für Schweizer KMU. Dieses Kapitel widmet sich den aktuellen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt, beleuchtet konkrete Schwierigkeiten bei der Rekrutierung und das aktuelle Kräfteverhältnis von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden. Ein weiterer Fokus liegt auf der Konkurrenz durch Grossunternehmen und den Staat im Wettbewerb um Fachkräfte. Dabei wird sichtbar, in welchen Bereichen KMU punkten – und wo sie sich im Nachteil sehen. Schliesslich wird auch der internationale Kontext betrachtet: von US-Zollpolitik bis zu den Bilateralen Verträgen III.

2.1 DER FACHKRÄFTEMANGEL BLEIBT

Seit 2023 wächst die Schweizer Wirtschaft nur schwach und die Arbeitslosenzahlen steigen. Man könnte erwarten, dass sich diese Entwicklung für die KMU als Entspannung beim Fachkräftemangel bemerkbar macht. Wie Abbildung 1 zeigt, ist dies aber nicht der Fall. Rund die Hälfte der rekrutierenden KMU stellt keine Veränderung fest. Für 35 Prozent ist die Personalsuche sogar (eher) schwieriger geworden – lediglich 13 Prozent berichten von einer (eher) erleichterten Rekrutierung.

Rekrutierung bei steigender Arbeitslosigkeit (Abb. 1)

«Seit einiger Zeit nimmt die Arbeitslosigkeit in der Schweiz zu. Spüren Sie dies bei der Suche nach Arbeitskräften?» – nur KMU, die im Vorjahr der Erhebung offene Stellen zu besetzen hatten



Steigende Arbeitslosenzahlen führen für KMU zu keiner Entspannung bei Fachkräftesuche.

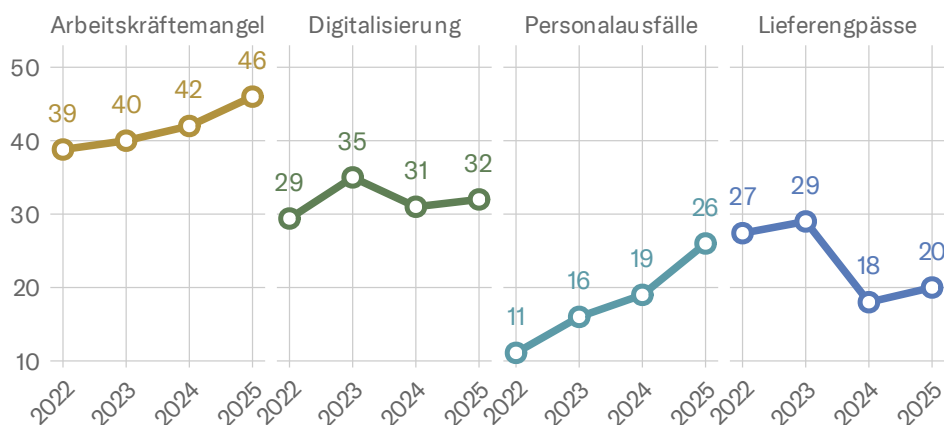
Der Arbeitskräftemangel bleibt klar die grösste Herausforderung für KMU. Der Anteil der KMU, welche diesen als Herausforderung ansehen, hat sich 2025 sogar nochmals etwas erhöht auf 46 Prozent. An zweiter Stelle folgt wie auch in den letzten Jahren die Digitalisierung. An dritter Stelle stehen Per-

sonalausfälle. Hier zeigt sich ein besorgniserregender Trend. Während 2022 noch elf Prozent der KMU Personalausfälle als Herausforderung identifizierten, sind es 2025 26 Prozent. Personalmangel und Arbeitskräftemangel können sich gegenseitig verstärken: Personalausfälle zwingen Unternehmen mehr Arbeitskräfte nachzusuchen, um die Ausfälle zu kompensieren. Gleichzeitig wiegen Personalausfälle umso schwerer, wenn Ersatzkräfte schwierig zu finden sind. Lieferengpässe bleiben eine Herausforderung für einen Fünftel der KMU. Damit sind heute aber deutlich weniger Unternehmen davon betroffen als auf dem Höhepunkt der Krise in den Jahren 2022 und 2023.

KMU kämpfen vermehrt mit Personalausfällen.

Grösste Herausforderungen für KMU (Abb. 2)

«In welchen Bereichen liegen für Ihr Unternehmen die grössten Herausforderungen?»

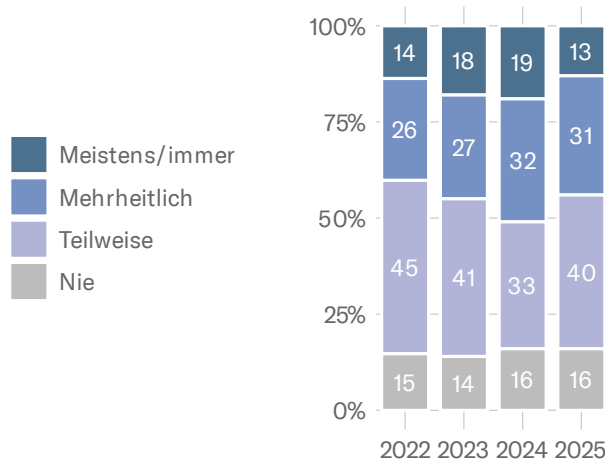


Die Herausforderung des Fachkräftemangels zeigt sich konkret bei der Frage nach den Rekrutierungsschwierigkeiten bei KMU, welche letztes Jahr eine Stelle zu besetzen hatten. 44 Prozent der KMU hatten mehrheitlich oder sogar meistens bzw. immer Mühe, die Stelle zu besetzen, weitere 40 Prozent hatten teilwei-

se Mühe und nur 16 Prozent hatten nie Mühe. Dies sind sehr ähnliche Werte wie im Jahr 2023 und eine etwas bessere Lage als letztes Jahr.

Rekrutierungsschwierigkeiten – Zeitvergleich (Abb. 3)

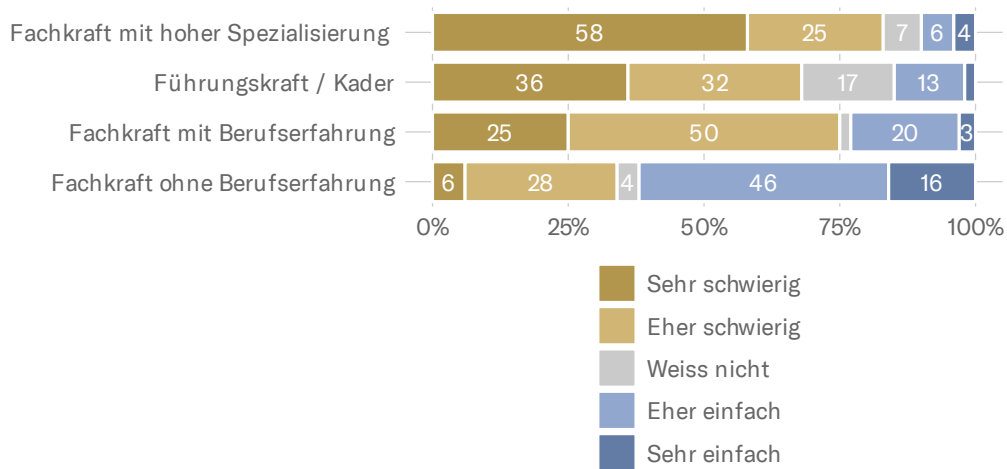
«Hatte Ihr Unternehmen Mühe, die Stellen zu besetzen, weil Sie nicht die geeigneten Arbeitskräfte fanden?» – nur KMU, die im Vorjahr der Erhebung offene Stellen zu besetzen hatten



Die Rekrutierung ist nicht für alle Arten von Arbeitskräften gleich schwierig. Die Mehrheit (58%) der Unternehmen schätzt die Suche nach Fachkräften mit hoher Spezialisierung als sehr schwierig ein. Auch die Suche nach Kaderkräften und Fachkräften mit Berufserfahrung wird von einer Mehrheit als eher oder sehr schwierig beurteilt. Dies im Unterschied zu Fachkräften ohne Berufserfahrung, deren Suche mehrheitlich als eher oder sehr einfach beurteilt wird.

Einschätzung Personalsuche (Abb. 4)

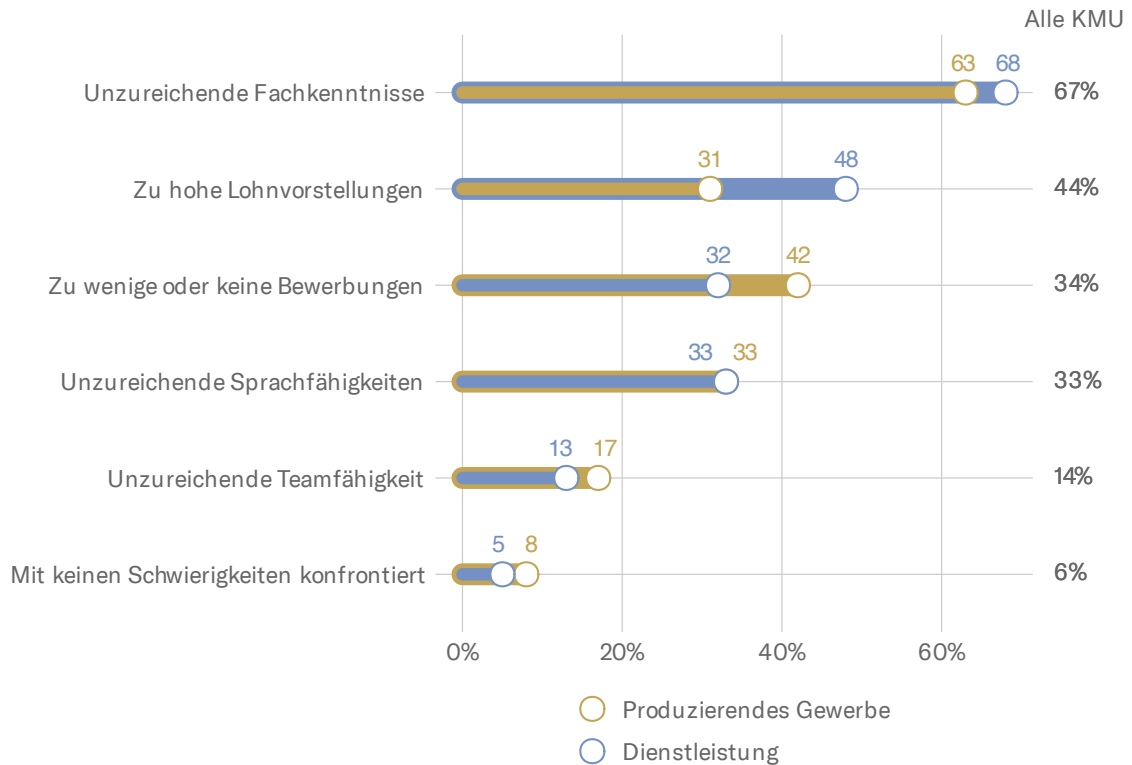
«Wenn Sie in Ihrem Unternehmen derzeit eine Stelle besetzen müssten, wie schätzen Sie die Suche nach den folgenden Arbeitskräften ein?»



Übereinstimmend mit der Schwierigkeit, Fachkräfte mit hoher Spezialisierung oder allgemein Berufserfahrung zu finden, nennen KMU am häufigsten unzureichende Fachkenntnisse der Bewerbenden als zentrales Rekrutierungsproblem (Abb. 5). Zwei Drittel der Unternehmen (67%) sind damit konfrontiert. Daneben stellen auch überhöhte Lohnvorstellungen von Bewerbenden ein verbreitetes Hindernis dar – besonders im Dienstleistungssektor, wo fast die Hälfte der KMU (48%) davon betroffen ist. Im Produktionssektor ist der Lohndruck etwas weniger ausgeprägt (31%). Dafür sehen sich dort mehr Unternehmen (42%) als im Dienstleistungsbereich (32%) mit dem grundsätzlichen Problem konfrontiert, dass sich auf offene Stellen gar keine oder zu wenige Personen bewerben.

Rekrutierungsschwierigkeiten (Abb. 5)

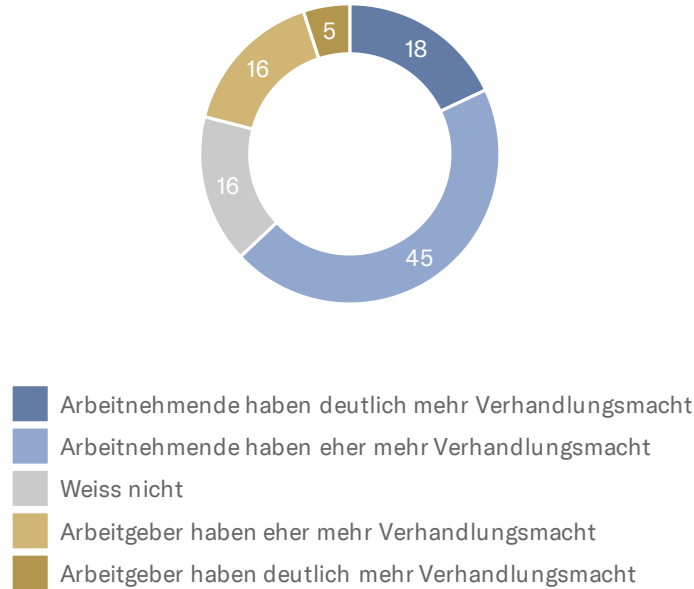
«Mit welchen Schwierigkeiten sind Sie bei der Rekrutierung konfrontiert?»



Der anhaltende Fachkräftemangel bedeutet, dass die Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt häufig in einer vorteilhaften Position sind – so ist zumindest die Einschätzung einer Mehrheit der KMU. Wie Abbildung 6 zeigt, finden 63 Prozent der Unternehmen, Arbeitnehmende haben deutlich oder eher mehr Verhandlungsmacht als Arbeitgebende. Nur rund 20 Prozent sehen das Kräfteverhältnis zugunsten der Arbeitgebenden.

Kräfteverhältnis auf dem Arbeitsmarkt 2024 (Abb. 6)

«Wie beurteilen Sie das Kräfteverhältnis zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden auf dem Arbeitsmarkt im letzten Jahr (2024)?»



63 Prozent der KMU sieht die Verhandlungsmacht auf Seiten der Arbeitnehmenden.

Ein Grossteil der KMU (69%) bemerkt diese grössere Verhandlungsmacht auch konkret im Verhalten ihrer Mitarbeitenden. Rund vier von zehn Unternehmen sind mit vermehrten Lohnforderungen seitens ihrer Mitarbeitenden konfrontiert. Knapp ein Drittel der KMU spürt ausserdem vermehrt Forderungen bezüglich Arbeitszeit. Allgemein spüren grössere KMU, welche häufiger Stellen zu besetzen haben, häufiger eine Veränderung

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

im Verhalten ihrer Mitarbeitenden (89%) als kleinere KMU (62%).

Auswirkungen des Arbeitskräftemangels (Abb. 7)

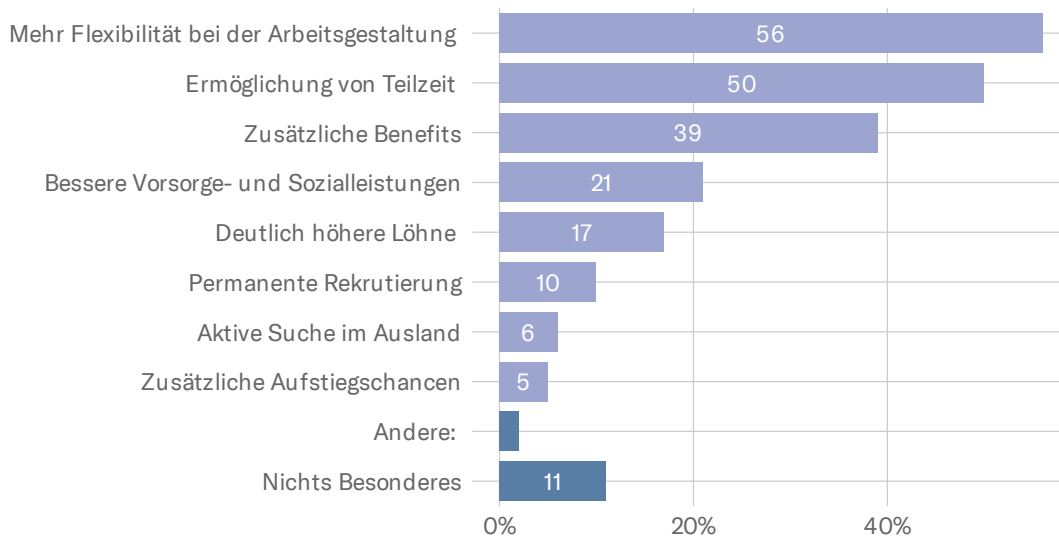
«Wie wirkt sich das Wissen über den Arbeitskräftemangel auf Ihre Mitarbeitenden aus?»

	Total	Nach Unternehmensgrösse		
		Kleine KMU (5-9)	Mittlere KMU (10-49)	Grosse KMU (50-250)
Sie stellen vermehrt Lohnforderungen	42	35	48	49
Sie stellen vermehrt Forderungen bzgl. Arbeitszeit	30	26	33	42
Sie bleiben weniger lang im Unternehmen	19	18	16	39
Sie wehren sich gegen erhöhte Arbeitsbelastung	18	12	21	34
Sie leisten weniger	11	11	10	12
Keine Auswirkungen erkennbar	31	38	26	11

Ein Grossteil der KMU haben auch spezifische Massnahmen getroffen, um im Wettbewerb um Mitarbeitende zu bestehen. Mehr Flexibilität steht hier an erster Stelle: 56 Prozent der Unternehmen haben Massnahmen getroffen für mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten und 50 Prozent haben Massnahmen getroffen für mehr Flexibilität beim Arbeitspensum. Weitere verbreitete Massnahmen betreffen zusätzliche Benefits (39%), bessere Vorsorge- und Sozialleistungen (21%) und höhere Löhne (17%).

Massnahmen im Wettbewerb um Mitarbeitende (Abb. 8)

«Welche Massnahmen haben Sie schon getroffen, um im Wettbewerb um Mitarbeitende zu bestehen?»



Unternehmen setzen auf Flexibilität im Wettbewerb um Fachkräfte.

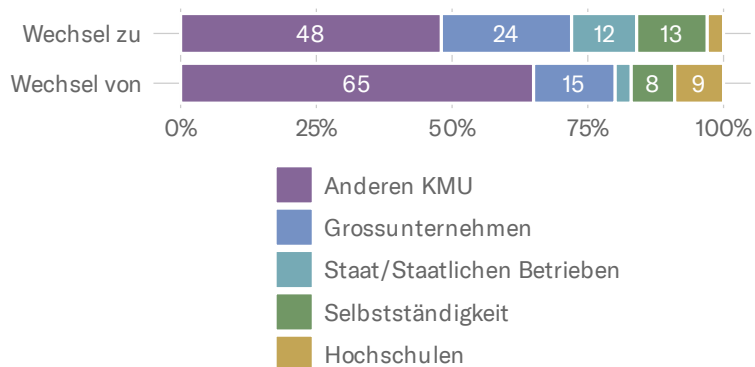
2.2 KONKURRENZ DURCH STAAT UND GROSSKONZERNE

Mit wem stehen KMU hauptsächlich in Konkurrenz um die stark umkämpften Fachkräfte? Abbildung 9 zeigt, dass für die meisten KMU andere KMU sowohl grösste Konkurrenz als auch wichtigste Quelle von Arbeitskräften sind. Fast 50 Prozent der befragten Unternehmen sagen, dass ihre Mitarbeitende am häufigsten zu anderen KMU wechseln, und 65 Prozent geben an, dass neue Mitarbeitende am häufigsten von anderen KMU

zu ihnen kommen. Doch auch Grossunternehmen sind für viele Kleinunternehmen eine bedeutende Konkurrenz. So verliert rund ein Viertel der KMU ihre Mitarbeitenden am häufigsten an Grossunternehmen. Der Staat (12%) und die Selbständigkeit (13%) sind im Vergleich weniger wichtige Ziele bei Abgängen.

Ziel und Herkunft von Arbeitskräften (Abb. 9)

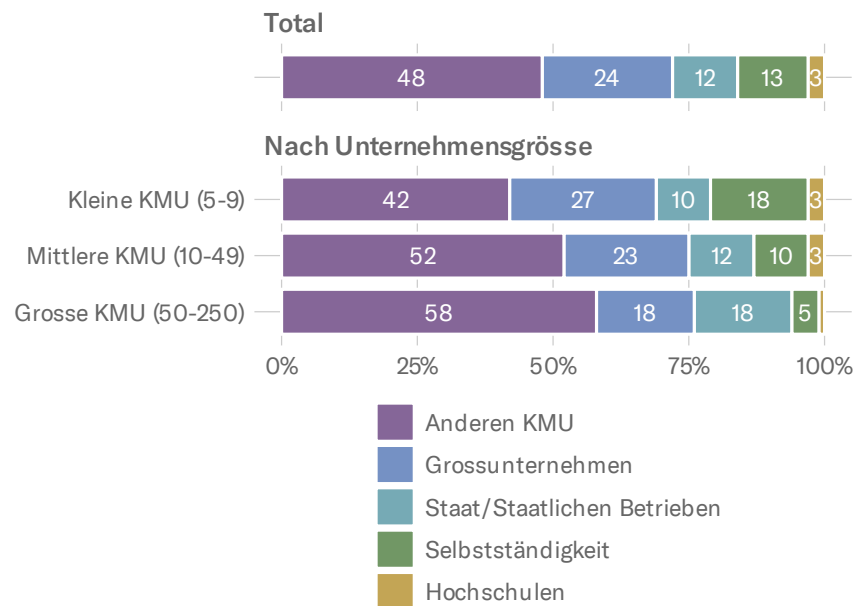
«Zu wem wechseln Ihre Mitarbeitende am häufigsten bei freiwilligen Abgängen?», «Von wem wechseln Mitarbeitende am häufigsten zu Ihrem Unternehmen?» – «Weiss nicht» Antworten sind in der Darstellung nicht abgebildet.



Bei kleinen KMU ist auffällig, dass sie etwas häufiger angeben, dass ihre Mitarbeitenden am häufigsten zu Grossunternehmen wechseln (27%), als dies bei grossen KMU der Fall ist (18%). Dies hat möglicherweise damit zu tun, dass für Mitarbeitende in kleinen KMU der Schritt in ein Grossunternehmen nochmals ganz andere Erfahrungen mit sich bringt, während für Mitarbeitenden in grossen KMU dieser Schritt weniger Unterschied und damit weniger Reiz bietet. Mitarbeitende von kleinen KMU sind von der Arbeitsweise näher an der Selbständigkeit, deshalb erstaunt es nicht, dass 18 Prozent der kleinen KMU angeben ihre Mitarbeitenden wechselten am häufigsten in die Selbständigkeit, während dies bei fünf Prozent der grossen KMU der Fall ist.

Wechselziel bei Abgängen (Abb. 10)

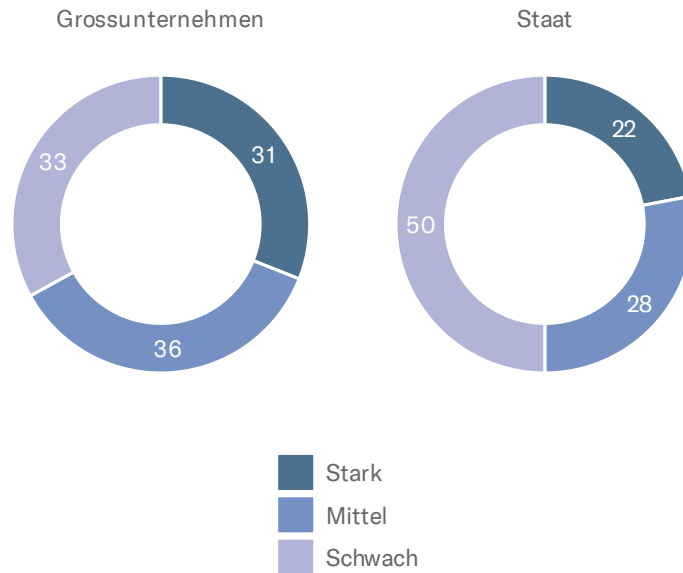
«Zu wem wechseln Ihre Mitarbeitende am häufigsten bei freiwilligen Abgängen?» – «Weiss nicht» Antworten sind in der Darstellung nicht abgebildet.



Im Wettbewerb um Fachkräfte sehen sich viele KMU unter Druck gesetzt – besonders durch Grossunternehmen. Zwei Drittel der KMU stufen die Konkurrenz durch Grossunternehmen als mittel bis stark ein, wie Abbildung 11 zeigt. Doch auch der Staat bzw. staatliche Betriebe sind für KMU eine ernsthafte Konkurrenz: Die Hälfte der KMU fühlt sich durch staatliche Akteure im Wettbewerb um Fachkräfte mittel bis stark konkurrenziert. Die Konkurrenz um Talente spielt sich für KMU damit auf mehreren Fronten gleichzeitig ab.

Konkurrenz durch Grossunternehmen und Staat (Abb. 11)

«In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch Grossunternehmen konkurrenziert?», «In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch den Staat oder staatliche Betriebe konkurrenziert?»

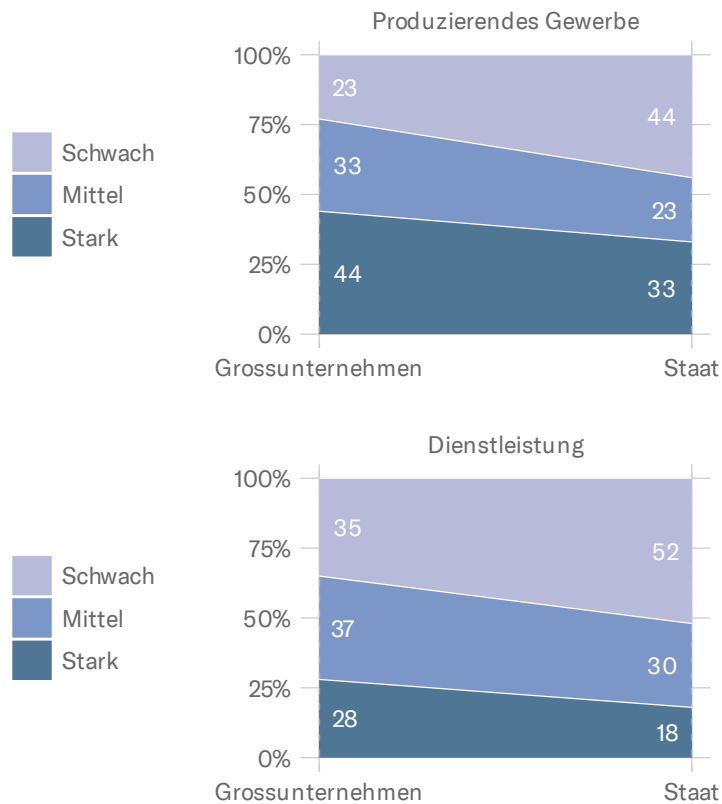


KMU im produzierenden Gewerbe sind im Vergleich zu KMU im Dienstleistungssektor nochmals in einer etwas angespannteren Lage auf dem Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich auch in ihrer Wahrnehmung der Konkurrenz durch Grossunternehmen und staatliche Akteure. Während sich 44 Prozent dieser KMU, welche z.B. im Bausektor oder in der Industrie tätig sind, stark durch Grossunternehmen konkurrenziert sehen, empfinden 33 Prozent auch den Staat als spürbare Konkurrenz (Abb. 12). Zum Vergleich: Im Dienstleistungssektor liegen diese Werte deutlich tiefer, bei lediglich 28 bzw. 18 Prozent.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Konkurrenz durch Grossunternehmen und Staat – nach Sektor (Abb. 12)

«In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch Grossunternehmen konkurrenziert?», «In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch den Staat oder staatliche Betriebe konkurrenziert?»

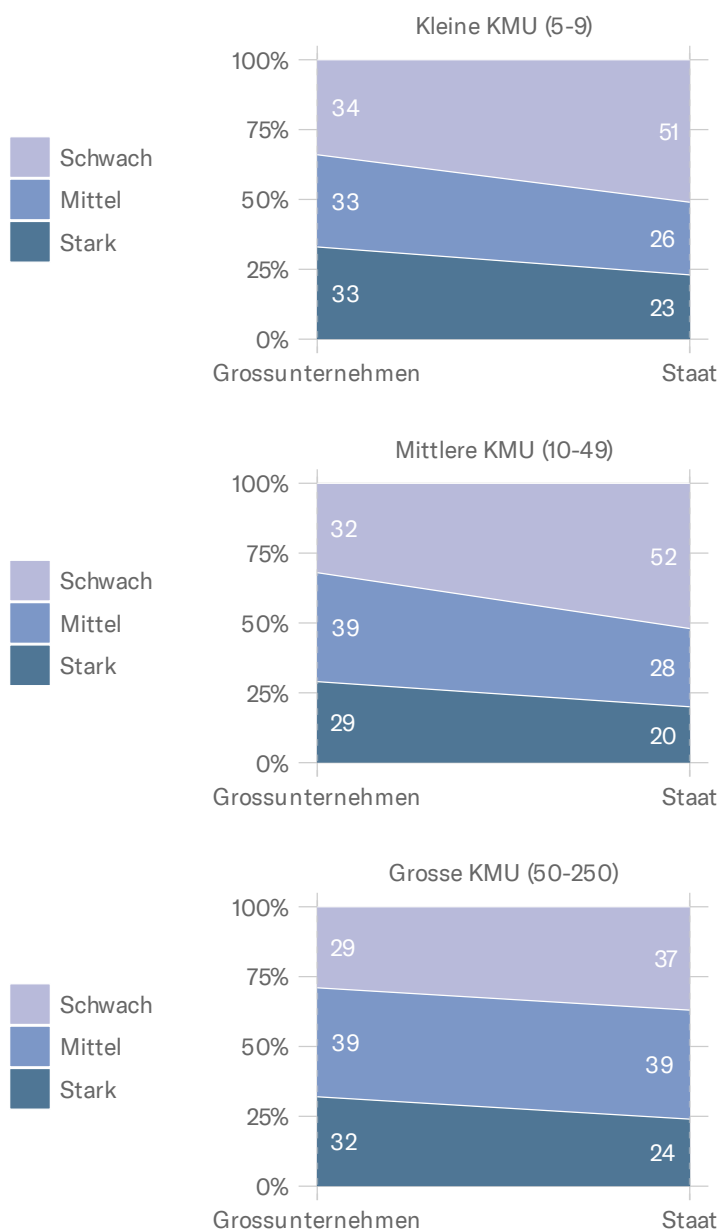


Die Wahrnehmung der Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt durch Grossunternehmen ist bei kleinen, mittleren und grossen KMU ähnlich hoch. Grosse KMU spüren aber die Konkurrenz durch den Staat deutlich stärker. So sind es fast zwei Drittel der grossen KMU, welche sich durch staatliche Betriebe mittel bis stark konkurrenziert fühlen, bei kleinen und mittleren sind es lediglich rund die Hälfte.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Konkurrenz durch Grossunternehmen und Staat – nach KMU-Grösse (Abb. 13)

«In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch Grossunternehmen konkurrenziert?», «In welchem Ausmass fühlen Sie sich beim Wettbewerb um Fachkräfte durch den Staat oder staatliche Betriebe konkurrenziert?»



Wie Abbildung 14 zeigt, sehen sich KMU im Wettbewerb um Arbeitskräfte gegenüber Grossunternehmen und dem Staat mit gewichtigen Vorteilen ausgestattet. Besonders die familiäre Atmosphäre wird als zentraler Trumpf wahrgenommen: 74 Prozent der befragten KMU schätzen sich diesbezüglich gegenüber Grossunternehmen, 70 Prozent gegenüber dem Staat als attraktiver ein. Auch Aspekte wie Teamgeist, ein hoher Grad an

Selbstständigkeit sowie die gelebte Wertschätzung werden von den KMU als klare Pluspunkte eingestuft.

In den meisten Bereichen der Arbeitgeberattraktivität schätzen sich KMU im Vergleich zu Staat und Grossunternehmen als besser aufgestellt ein. Zwei Ausnahmen stechen jedoch hervor. Erstens bei den Entwicklungsperspektiven für Mitarbeitende: Deutlich mehr KMU sehen Grossunternehmen und den Staat bei Karrieremöglichkeiten im Vorteil. Auch bei den Weiterbildungsmöglichkeiten schätzen etwas mehr KMU den Staat als attraktiver ein, während beim Vergleich mit Grossunternehmen die Meinungen geteilt sind. Zweitens bei den finanziellen Rahmenbedingungen: Löhne sowie Vorsorge- und Sozialleistungen werden häufiger als Stärken von Grossunternehmen und dem Staat eingeschätzt.

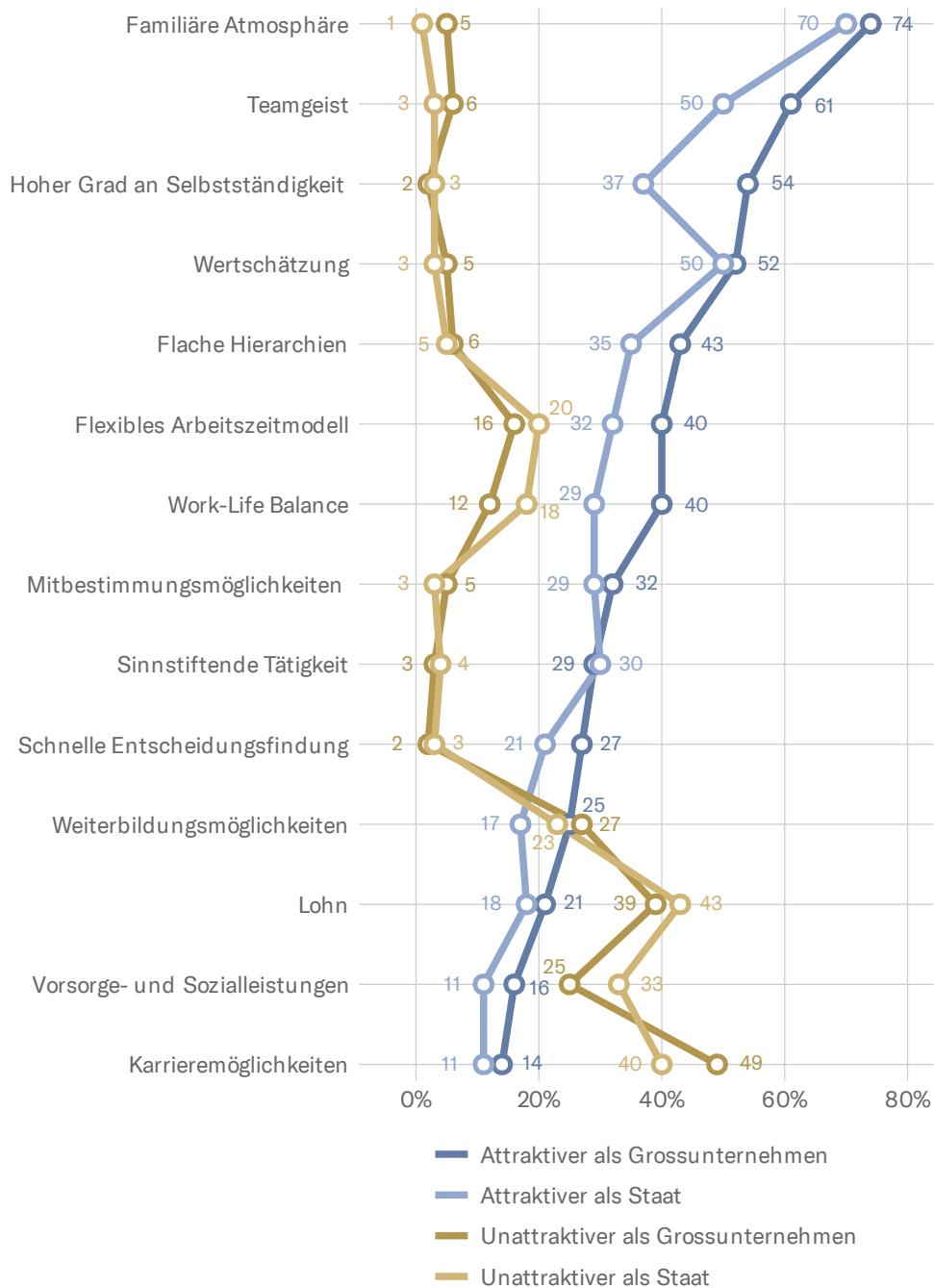
Uneinheitlich ist das Bild bei flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Work-Life-Balance. Während sich viele KMU hier besser aufgestellt sehen, erkennen andere Vorteile eher bei Staat und Grossunternehmen. Insgesamt kann beobachtet werden, dass sich KMU bei weichen Faktoren wie Atmosphäre, Team und Wertschätzung klar im Vorteil sehen, während bei harten Faktoren wie Lohn, Sozialleistungen und Karrierechancen sie sich eher im Nachteil sehen.

KMU sehen sich bei weichen Faktoren im Vorteil und bei harten Faktoren im Nachteil.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Attraktivität von KMU gegenüber Grossunternehmen und Staat (Abb. 14)

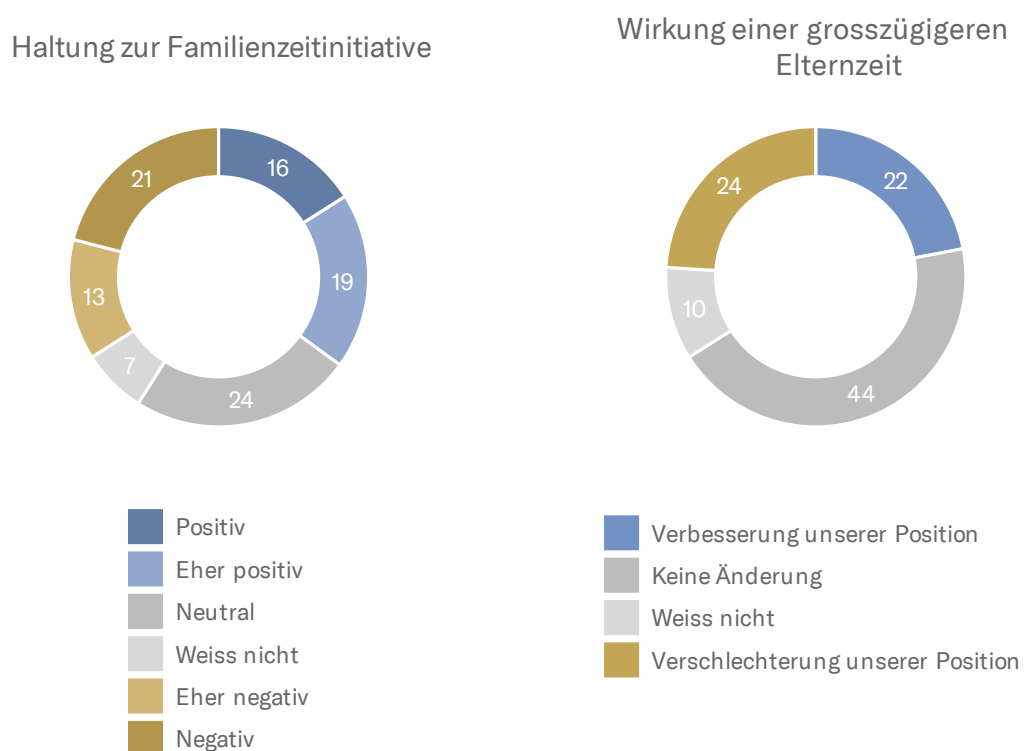
«In welchen Bereichen schätzen Sie Ihr Unternehmen als attraktiveren Arbeitsgeber ein im Vergleich zu Grossunternehmen?», «In welchen Bereichen schätzen Sie Ihr Unternehmen als unattraktiveren Arbeitsgeber ein im Vergleich zu Grossunternehmen?», «In welchen Bereichen schätzen Sie Ihr Unternehmen als attraktiveren Arbeitsgeber ein im Vergleich zum Staat oder staatlichen Betrieben?», «In welchen Bereichen schätzen Sie Ihr Unternehmen als unattraktiveren Arbeitsgeber ein im Vergleich zum Staat oder staatlichen Betrieben?»



Beim Wettbewerb um Arbeitskräfte wird häufig auf den Vorteil von Grossunternehmen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verwiesen. Insbesondere bei Mutterschafts- und Vaterschaftsurlauben verfügen sie in der Regel über grosszügigere Angebote als kleinere Betriebe. Hier setzt die Familienzeit-Initiative an: Sie möchte für Väter und Mütter je 18 Wochen bezahlte Elternzeit einführen. Die Initiantinnen und Initianten argumentieren, dass diese Regelung KMU im Wettbewerb um Fachkräfte gleich lange Spiesse verschaffen soll. Doch wie beurteilen die KMU selbst diesen Vorschlag?

Haltung zur Familienzeit-Initiative und Wirkung (Abb. 15)

«Wie steht die Führung Ihres Unternehmens der Familienzeit-Initiative gegenüber, welche für Väter und Mütter je 18 Wochen bezahlte Elternzeit einführen möchte?», «Wie würde eine grosszügigere gesetzlich verankerte Elternzeit Ihren Wettbewerb um Fachkräfte mit Grossunternehmen beeinflussen?»



Wie Abbildung 15 zeigt, sind die KMU in ihrer Haltung zur Initiative gespalten. Rund ein Drittel der befragten Unternehmen befürwortet die Initiative, rund ein Drittel lehnt sie ab. Uneinig sind sich die KMU auch über die Auswirkungen einer gesetzlich grosszügigeren Elternzeit auf den Wettbewerb um Fachkräfte. Während 22 Prozent eine Verbesserung ihrer Position gegenüber

Grossunternehmen erwarten, rechnen 24 Prozent mit einer Verschlechterung. Die grösste Gruppe – 44 Prozent – geht jedoch davon aus, dass sich durch eine solche Regelung an der Wettbewerbslage nichts ändern würde.

KMU sind bei der Familienzeit-Initiative gespalten.

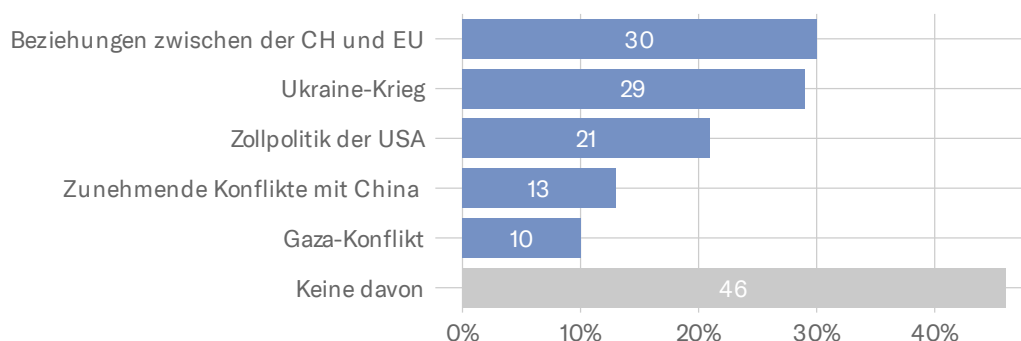
2.3 INTERNATIONALER KONTEXT

Die Zollpolitik der USA hat seit dem Amtsantritt von Donald Trump international und auch in der Schweiz für viel Unruhen gesorgt. Während diese Zollpolitik für die Weltwirtschaftslage und sicherlich auch für einzelne Unternehmen in der Schweiz grosse Risiken trägt, sind viele KMU gerade im Vergleich zu stark international tätigen Grossunternehmen weniger direkt exponiert. Dies gilt für die Aussenpolitik im Allgemeinen. Für fast die Hälfte der KMU haben die wichtigsten aussenpolitischen Krisenherde keine Auswirkungen (Abb. 16). Nur rund ein Fünftel der KMU gibt an, dass die Zollpolitik der USA für sie zu Unsicherheiten führt. Dies im Vergleich zu den Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU und dem Ukraine-Krieg, welche bei rund 30 Prozent der KMU Unsicherheiten auslöst. Während diese Zahlen mit Vorsicht zu interpretieren sind, da Anfang März (Zeitpunkt dieser Erhebung) die Zölle für die Schweiz noch nicht kommuniziert waren, zeigen die Resultate trotzdem die eingeschränkte direkte Relevanz der USA für viele KMU. Zusätzlich verweisen die Ergebnisse auf die Verunsicherung, welche die ungewisse Entwicklung der Beziehungen zwischen der Schweiz und der EU bei KMU auslöst.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Aussenpolitische Unsicherheiten für Unternehmen (Abb. 16)

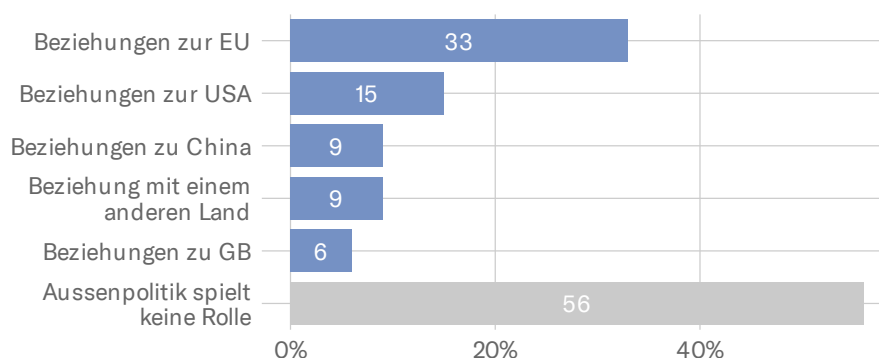
«Welche der folgenden aussenpolitischen Entwicklungen führen bei Ihrem Unternehmen zu Unsicherheiten?»



Übereinstimmend mit der vorherigen Abbildung sehen KMU den grössten Bedarf für eine Verbesserung der Handelsbeziehungen nicht bei den Beziehungen zu den USA, sondern bei den Beziehungen zur EU (Abb. 17). Ein Drittel der Unternehmen sehen den grössten Bedarf bei der Verbesserung der Handelsbeziehungen mit der EU. 15 Prozent sehen Handlungsbedarf bei den Beziehungen mit den USA und 9 Prozent bei den Beziehungen mit China. Gleichzeitig bewertet mehr als die Hälfte der KMU aussenpolitische Beziehungen als unwichtig für ihr Unternehmen.

Verbesserungsbedarf der Handelsbeziehungen (Abb. 17)

«Stand heute, bei welchen Handelsbeziehungen sehen Sie für Ihr Unternehmen den grössten Bedarf an Verbesserungen?»

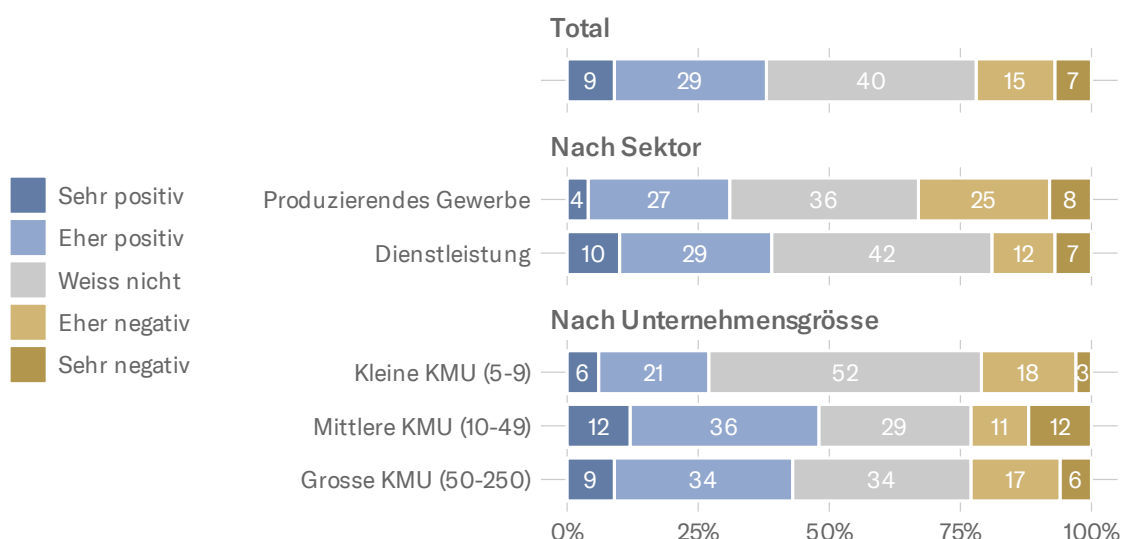


Die Schweiz und die EU streben eine Verbesserung der Handelsbeziehungen mit einem neuen Vertragspaket an. Dieses

kommt bei den KMU verhalten positiv an. 38 Prozent der KMU-Führungen stehen den Bilateralen Verträgen III eher oder sehr positiv gegenüber, während 22 Prozent sich eher oder sehr kritisch positionieren. Die grösste Gruppe von 40 Prozent enthält sich. KMU im Dienstleistungssektor sehen das Vertragspaket etwas positiver und deutlich weniger negativ als KMU im produzierenden Gewerbe. Mittlere und grosse KMU stehen den Bilateralen III ebenfalls positiver gegenüber als kleinere KMU, für welche Aussenpolitik vielfach eine kleinere Rolle spielen dürfte.

Unternehmenshaltung zu Bilateralen Verträgen III (Abb. 18)

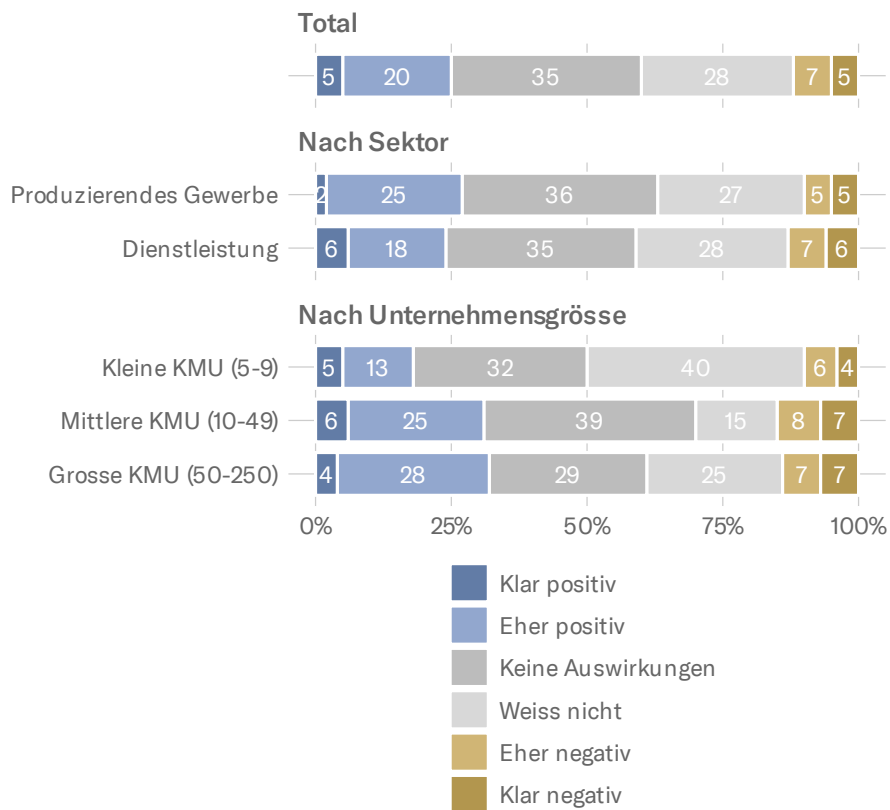
«Wie steht die Führung Ihres Unternehmens zu den vom Bundesrat und der EU ausgehandelten Bilateralen Verträgen III?»



Die verhalten positive Haltung der KMU gegenüber den Bilateralen III zeigt sich auch bei den erwarteten Auswirkungen. 25 Prozent der KMU erwarten eher oder klar positive Auswirkungen und zwölf Prozent erwarten eher oder klar negative Auswirkungen. 35 erwarten keine Veränderung für ihre Unternehmens-tätigkeiten und 28 Prozent geben keine Angaben. Interessanterweise sind zwar KMU im produzierenden Gewerbe kritischer gegenüber den Bilateralen Verträge III, aber sie erwarten nicht öfters negative Auswirkungen als Dienstleistungsunternehmen. Mittlere und grössere KMU stehen dem neuen Vertragspaket positiver gegenüber und erwarten auch eher positive Auswirkungen auf ihr Unternehmen.

Auswirkungen der Bilateralen Verträge III auf Unternehmen (Abb. 19)

«Wie würde sich eine Zustimmung des Volkes zu den Bilateralen Verträgen III auf Ihr Unternehmen auswirken?»

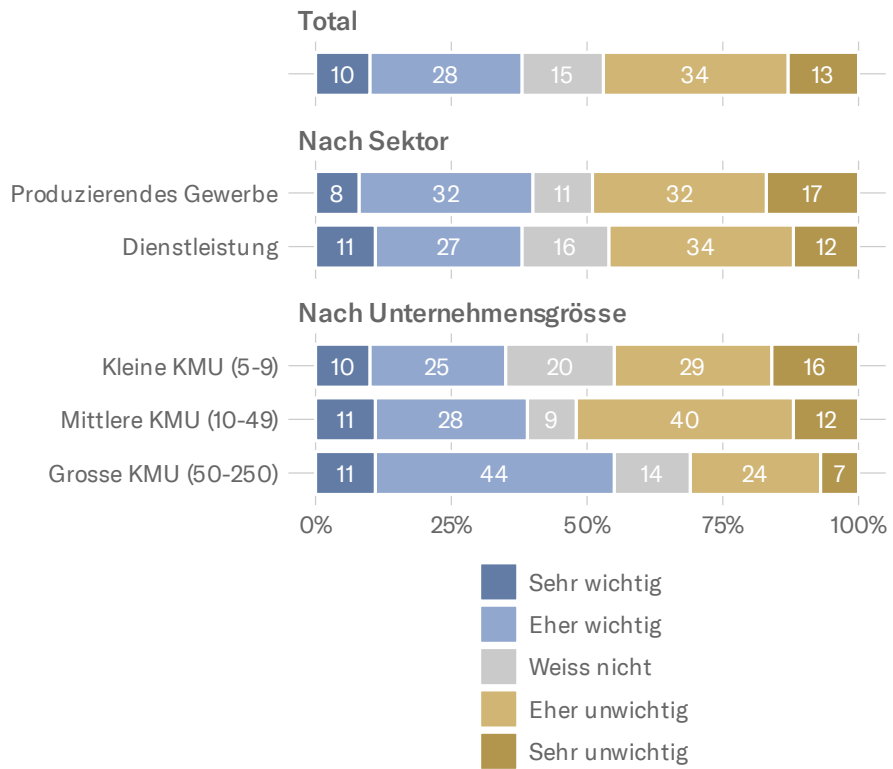


Die Personenfreizügigkeit ist ein zentraler und zugleich umstrittener Aspekt der Beziehungen mit der EU. Die Bedeutung der Personenfreizügigkeit für KMU ist sehr unterschiedlich. Für 38 Prozent ist die Personenfreizügigkeit wichtig und für 47 Prozent ist sie unwichtig. Bemerkenswert ist, dass sie für grosse KMU deutlich wichtiger ist als für mittlere und kleinere KMU. 55 Prozent der grossen KMU bewerten die Personenfreizügigkeit als wichtig und nur 31 Prozent als unwichtig.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Bewertung der Personenfreizügigkeit für Unternehmen (Abb. 20)

«Wie bewerten Sie die europäische Personenfreizügigkeit für Ihr Unternehmen?»



Vielfalt und Rekrutierung im Unternehmen

Ein erfolgreiches Unternehmen baut unter anderem auf zwei zentrale Säulen: ein engagiertes Team und eine klar strukturierte Arbeitsorganisation. Dieses Kapitel beleuchtet, worauf Unternehmen in Zeiten zunehmender Rekrutierungsschwierigkeiten bei der Auswahl ihrer Mitarbeitenden besonderen Wert legen und welche Rolle Vielfalt hierbei einnimmt. Im zweiten Teil richtet sich der Fokus auf die interne Arbeitsorganisation in KMU: Wie werden Entscheidungen getroffen, und welche Strukturen fördern effiziente Abläufe? Ebenfalls zeigt dieses Kapitel, wie KMU ihre Zukunftsaussichten einschätzen und mit welchen Massnahmen, sie ihr langfristiges Bestehen sichern.

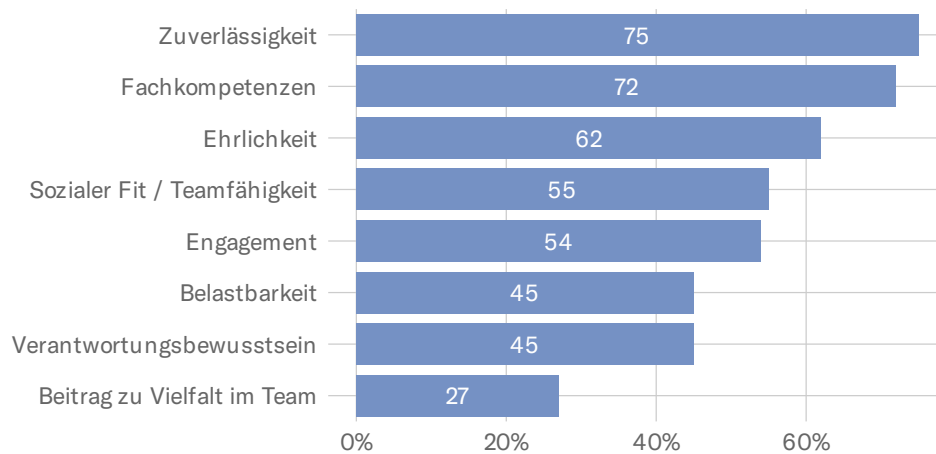
3.1 FACHKOMPETENZ ÜBER ALLES?

Wie Abbildung 5 im vorangegangenen Kapitel zeigt, ist mangelndes Fachwissen die am häufigsten genannte Schwierigkeit, mit denen KMU bei der Rekrutierung konfrontiert sind. Dies ist umso bedenklicher, da Fachwissen zu den wichtigsten Aspekten bei der Auswahl neuer Mitarbeitender gehört (Abb. 21). Bei der Re-

krutierung von neuen Mitarbeitenden spielen aber auch andere Faktoren eine wichtige Rolle. Noch häufiger achten KMU nämlich auf die Zuverlässigkeit von ihren Mitarbeitenden (75%) und rund zwei Drittel zählen auch Ehrlichkeit zu den wichtigsten Aspekten bei der Rekrutierung. Ebenfalls von grosser Bedeutung sind der soziale Fit und das Engagement im Team der Mitarbeitenden (55% bzw. 54%). Nur rund ein Viertel der KMU empfindet es als besonders wichtig, dass neue Mitarbeitende zur Vielfalt im Team beitragen.

Wichtige Rekrutierungsaspekte (Abb. 21)

«Welche Aspekte sind Ihnen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden besonders wichtig?»

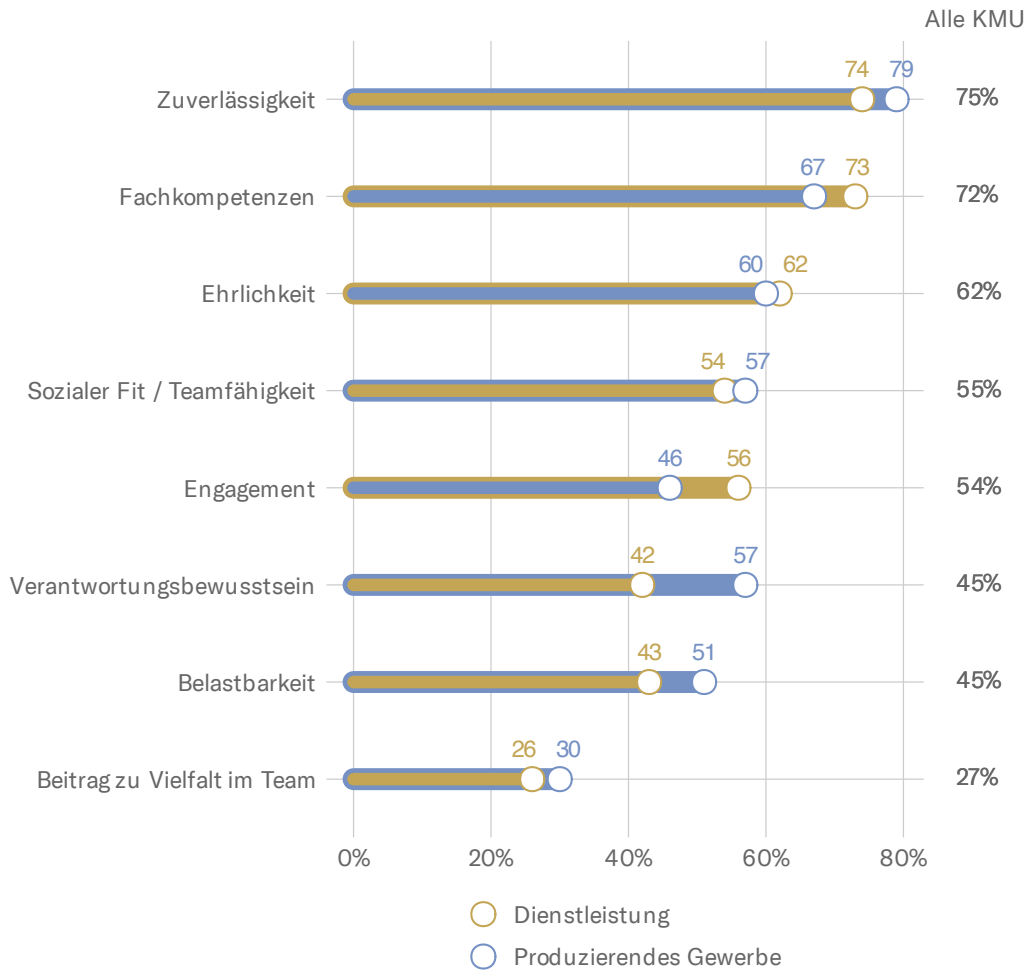


Die Anforderungen ans Profil der Mitarbeitenden unterscheidet sich nur geringfügig zwischen den Wirtschaftssektoren. Jedoch empfinden KMU, die im Dienstleistungsbereich tätig sind, tendenziell das Engagement als ein wichtigeres Attribut von Mitarbeitenden als der Produktionssektor (Abb. 22). 56 Prozent der Dienstleistungsunternehmen achten besonders auf diesen Aspekt, beim Produzierenden Gewerbe sind es 46 Prozent. Im Produktionssektor wird dafür besonderen Wert auf Verantwortungsbewusstsein gelegt (57%). Dieser Aspekt wird im Dienstleistungssektor als weniger wichtig eingeschätzt (42%).

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Wichtige Rekrutierungsaspekte – nach Arbeitssektoren (Abb. 22)

«Welche Aspekte sind Ihnen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden besonders wichtig?»

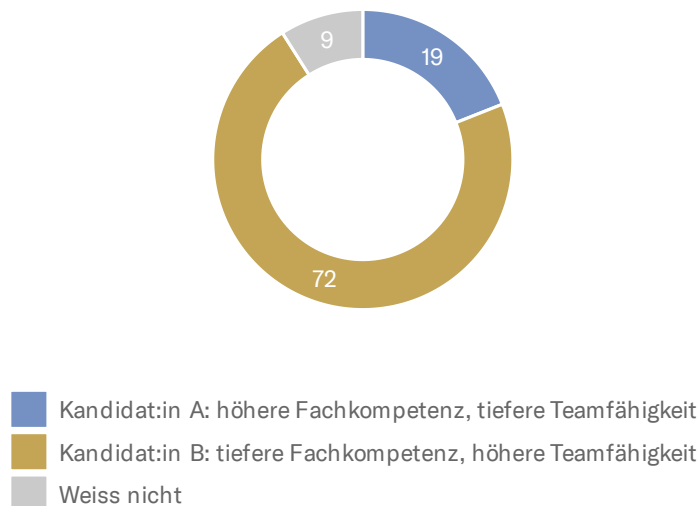


Die fachliche Kompetenz ist zweifellos ein zentraler Faktor bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender – doch sie steht nicht allein im Fokus. Wie Abbildung 23 zeigt, wird der Teamfit in der Praxis oft höher gewichtet: Stehen Fachkompetenz und Teamfähigkeit in einem Spannungsverhältnis, entscheiden sich fast drei Viertel der Befragten (72%) für die Bewerbenden mit der besseren sozialen Passung. Lediglich 19 Prozent würden dem fachlich stärkeren, aber weniger teamkompatiblen Profil den Vorzug geben.

Teamfit ist in der Praxis wichtiger als Fachkompetenzen.

Entscheidungskriterium bei Bewerbenden (Abb. 23)

«Stellen Sie sich vor, Sie haben zwei Bewerbende auf eine freie Stelle. Kandidat:in A hat eine hohe Fachkompetenz, aber Sie haben Zweifel bezüglich der Teamfähigkeit. Kandidat:in B hat eine tiefere Fachkompetenz, aber überzeugt durch hohe Teamfähigkeit. Für wen entscheiden Sie sich?»



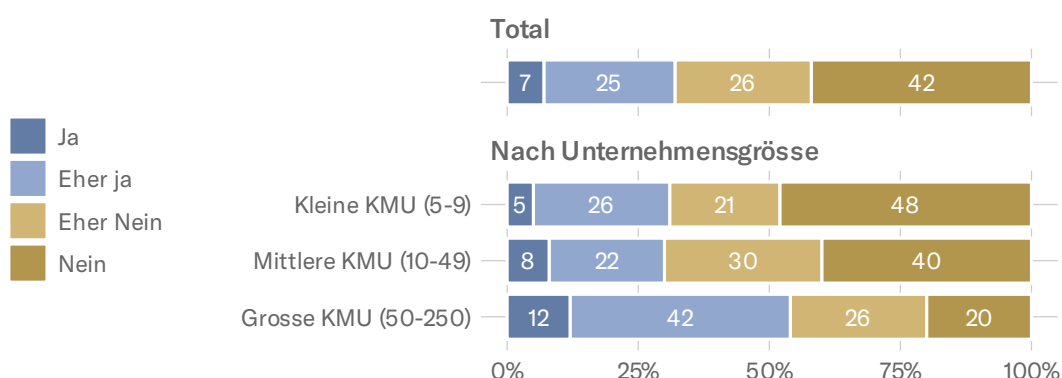
3.2 VIELFALT IM TEAM

Die Arbeitswelt ist angebunden an gesellschaftlichen Wandel und den daraus folgenden Ansprüchen. Vor diesem Hintergrund gewinnt Vielfalt und Inklusivität zunehmend an Bedeutung – auch in der Unternehmenswelt. Studien verweisen darauf, dass ein soziodiverses Team positive Auswirkungen auf die ökonomische Leistung und Innovation eines Unternehmens haben

kann.¹ Die zunehmende Wichtigkeit von Vielfalt spüren auch Schweizer KMU. Ein Drittel aller befragten KMU achten bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden stärker auf Vielfalt als noch vor drei Jahren (Abb. 24). Vor allem grosse KMU heben sich ab: 54 Prozent von ihnen legen heute mehr Wert auf Vielfalt als noch vor drei Jahren.

Zunahme der Wichtigkeit von Vielfalt (Abb. 24)

«Setzen Sie bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden heute stärker auf Vielfalt als Image als vor 3 Jahren?»



In den USA geraten Diversitätsprogramme und Vielfaltsmassnahmen im Anstellungsprozess derzeit zunehmend unter Druck. Die neue US-Regierung steht Vielfaltsmassnahmen sehr kritisch gegenüber, was dazu führt, dass auch Unternehmen dieses Kernthema teilweise aus ihren Zielen streichen.² Dieses Bild zeigt sich aber nicht in der Schweiz: Für KMU bleibt Vielfalt im Unternehmen ein wichtiges Thema, das zunehmend an Bedeutung gewinnt.

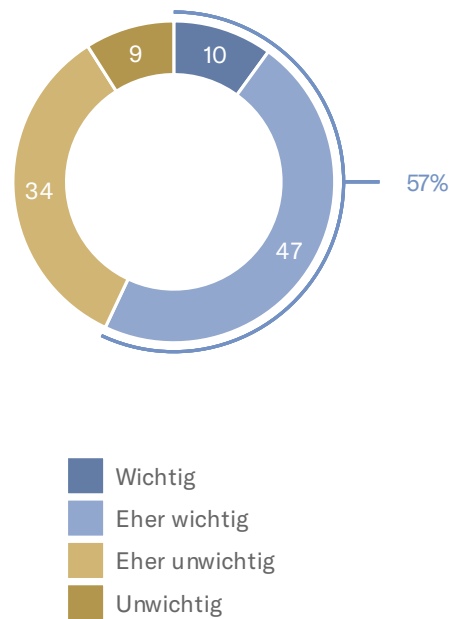
Dass Diversity trotz dem kritischen Diskurs in den USA nicht an Relevanz in Schweizer Unternehmen verliert, zeigt auch die Abbildung 25. Über die Hälfte der befragten Unternehmen schätzen die Vielfalt der Hintergründe bei ihren Mitarbeitenden als wichtig ein.

¹ZHAW 2022

²SRF 2025

Vielfalt im Team (Abb. 25)

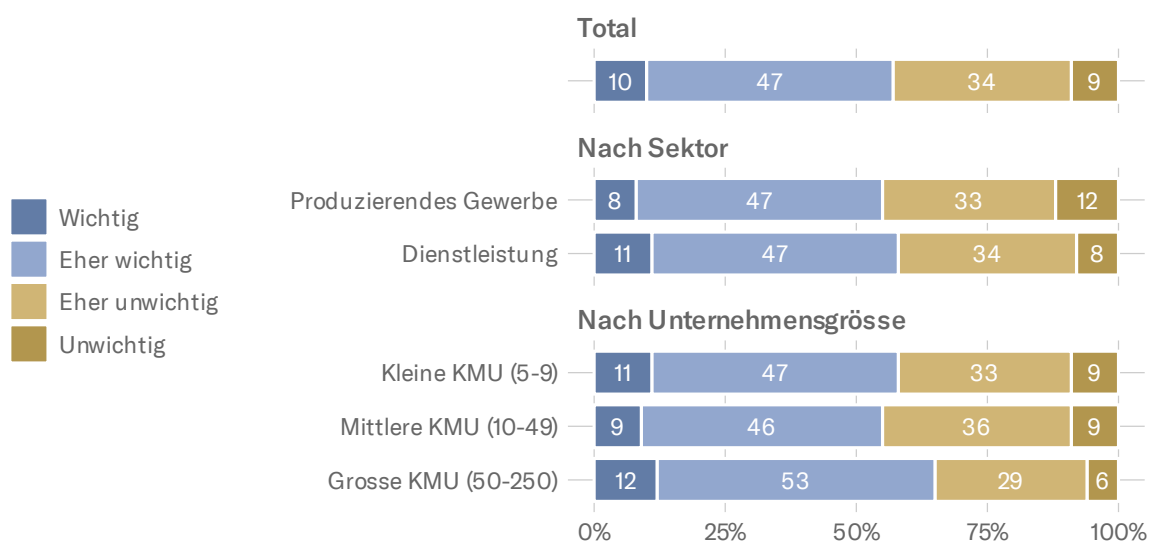
«Wie wichtig ist Ihnen die Vielfalt an Hintergründen bei Ihren Mitarbeitenden?»



Grosse KMU stufen die Vielfalt an Hintergründen ihrer Mitarbeitenden im Vergleich zu kleineren Unternehmen als besonders wichtig ein, wie Abbildung 26 zeigt. Zwei Drittel betonen die Bedeutung von Vielfalt. Bei mittleren (55%) und kleinen KMU (58%) sind es etwas weniger, aber immer noch die Mehrheit. Der stärkere Fokus auf Vielfalt in grossen KMU könnte einerseits damit zusammenhängen, dass diese Unternehmen stärker im Wettbewerb um Talente stehen und Vielfalt – gerade für jüngere Bewerbende – als attraktives Merkmal gilt. Andererseits könnten auch ausgebauten HR-Strukturen in grossen KMU dazu beitragen, dass Vielfalt stärker berücksichtigt wird, da unterschiedliche Perspektiven als potenzieller Mehrwert für die Produktivität und Innovationskraft des Unternehmens gesehen werden.

Vielfalt im Team – nach Unternehmensgrösse (Abb. 26)

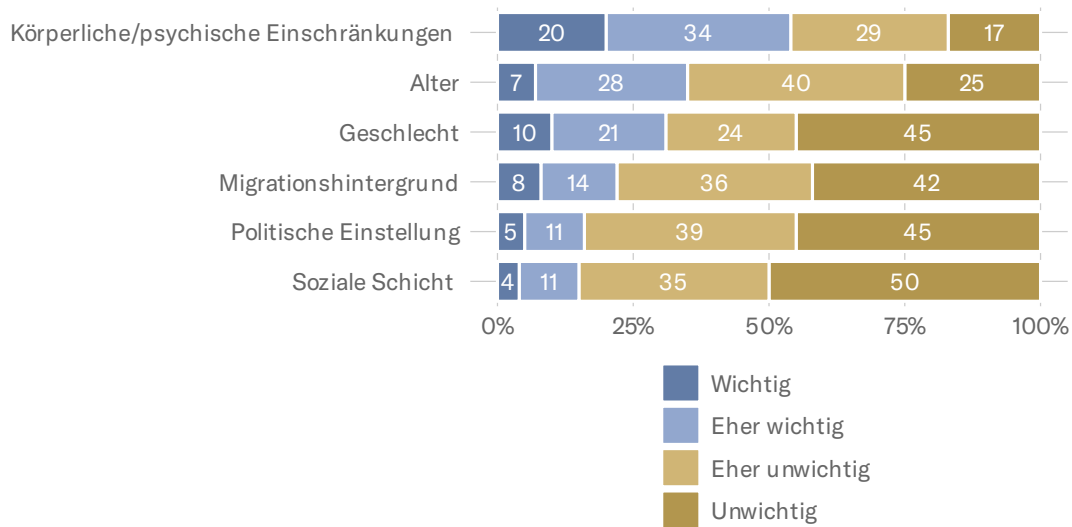
«Wie wichtig ist Ihnen die Vielfalt an Hintergründen bei Ihren Mitarbeitenden?»



Doch welche Formen von Vielfalt sind für KMU in der Schweiz besonders relevant? An erster Stelle steht für die Unternehmen die Integration von Menschen mit körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen – 54 Prozent messen diesem Aspekt grosse Bedeutung bei. Über ein Drittel hebt zudem die Bedeutung einer guten Altersdurchmischung hervor (35%), gefolgt von der Geschlechtervielfalt mit 31 Prozent. Für jedes fünfte Unternehmen (22%) ist auch die Vielfalt bei der Herkunft (Migrationshintergrund) von Bedeutung. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Betriebe gewisse Formen von Diversität als weniger relevant einstufen: So bewertet die Hälfte der befragten Unternehmen eine Durchmischung in Bezug auf soziale Herkunft als unwichtig.

Wichtigkeit von verschiedenen Vielfaltsformen (Abb. 27)

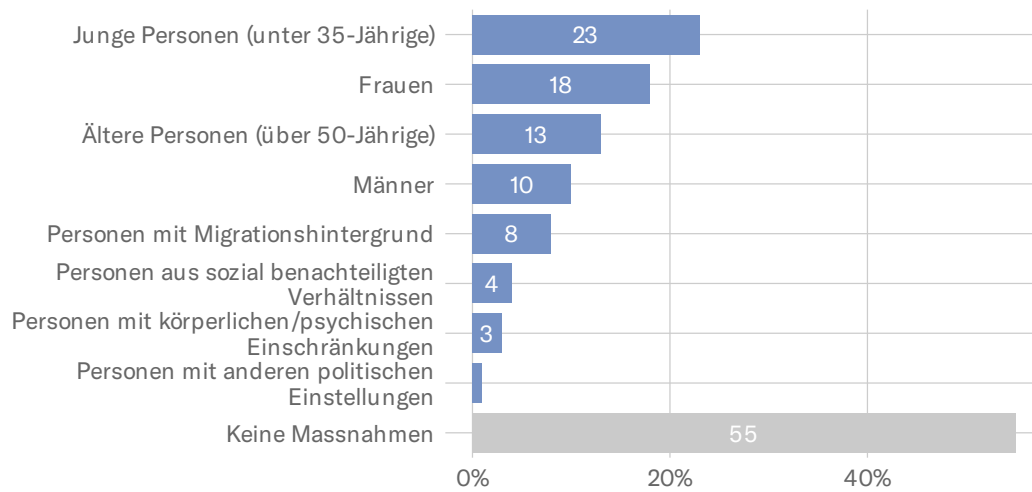
«Wie wichtig sind Ihnen in Ihrem Unternehmen die folgenden Arten von Vielfalt?»



Vielfalt wird von vielen KMU also grundsätzlich als wichtig erachtet, dennoch haben weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen konkrete Massnahmen umgesetzt, um eine vielfältige Vertretung unterschiedlicher Gruppen aktiv zu fördern (Abb. 28). Die Mehrheit (55%) gibt an, keine spezifischen Vorkehrungen für spezifische Gruppen zu treffen. In gewissen Fällen scheint Vielfalt also mehr ein hehres Ziel als eine Strategie, welche auf konkreten Massnahmen basiert. Wo Massnahmen bestehen, richten sie sich am häufigsten auf die Gewinnung junger Mitarbeitenden (23%). Auch für die Geschlechterrepräsentation setzen Unternehmen Massnahmen: Rund 18 Prozent, um ihren Frauenanteil zu erhöhen, und zehn Prozent, um den Männeranteil zu steigern. Auffallend ist, dass mehr als die Hälfte der KMU die Präsenz von Menschen mit körperlichen oder psychischen Beeinträchtigungen als wichtig einschätzt (Abb. 27) – tatsächlich werden jedoch nur in drei Prozent der Fälle gezielte Massnahmen in diesem Bereich umgesetzt.

Massnahmen für Vielfalt im Unternehmen (Abb. 28)

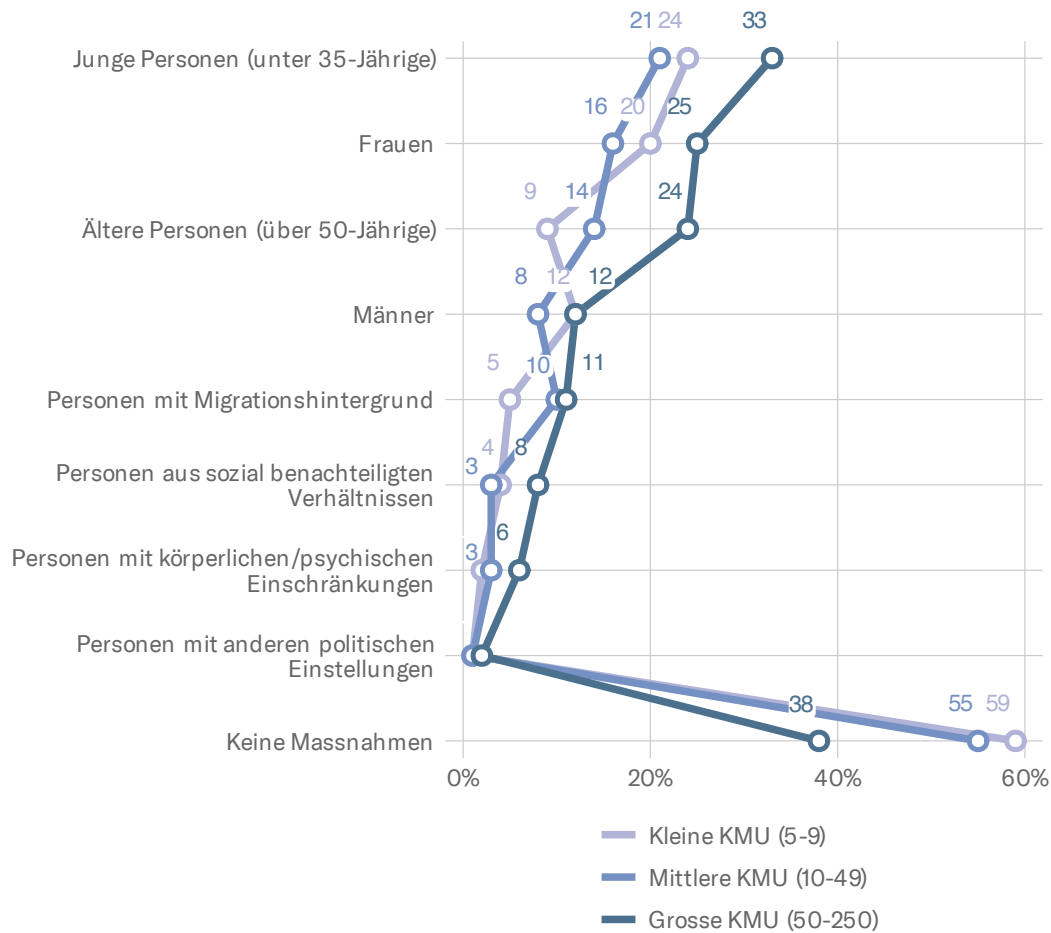
«Für welche Gruppen haben Sie spezifische Massnahmen ergriffen, um deren Vertretung im Unternehmen zu erhöhen?»



Die Abbildung 29 zeigt, dass besonders grosse KMU Massnahmen zur Förderung von Vielfalt umsetzen. Etwas mehr als ein Drittel versucht die Vertretung von jungen Personen in ihrem Unternehmen gezielt zu erhöhen. Rund ein Fünftel der grossen KMU hat zudem Massnahmen für Frauen und über 50-Jährige eingeführt. Kleine KMU setzen seltener solche Massnahmen um – was angesichts ihrer begrenzten Teamgrösse von fünf bis neun Mitarbeitenden nachvollziehbar ist. In solchen Strukturen sind explizite Strategien zur Vielfalt oft weniger notwendig oder aufgrund begrenzter Ressourcen schwer realisierbar.

Massnahmen für Vielfalt im Unternehmen – nach Unternehmensgrösse (Abb. 29)

«Für welche Gruppen haben Sie spezifische Massnahmen ergriffen, um deren Vertretung im Unternehmen zu erhöhen?»

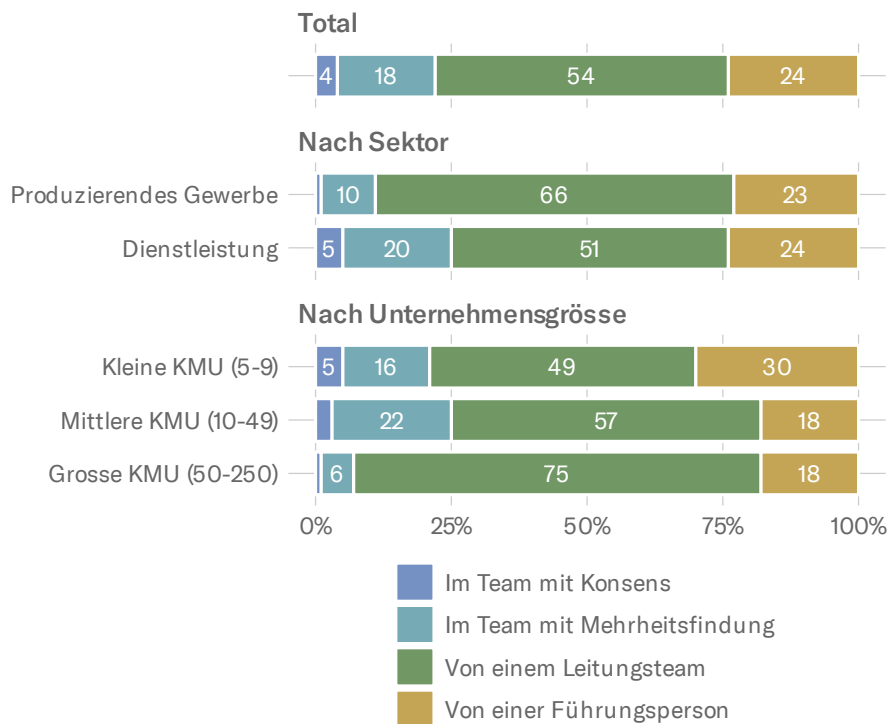


3.3 KLARE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

In Unternehmen jeglicher Art stehen Entscheidungen an der Tagesordnung. Um diese möglichst effizient und zeitnah zu treffen, braucht es eine gute Unternehmensorganisation und eine klare Delegation der zu treffenden Entscheidungen. Wie die Abbildung 30 zeigt, werden Entscheidungen von einer Mehrheit der KMU in einem Leitungsteam getroffen (54%). Bei fast einem Viertel der Unternehmen sind es einzelne Führungspersonen, die diese Aufgabe übernehmen. 22 Prozent der KMU treffen Entscheidungen basisdemokratisch im Team, entweder über Mehrheitsfindung oder Konsens.

Entscheidungsfindung im Unternehmen (Abb. 30)

«Wie werden Entscheidungen in Ihrem Unternehmen mehrheitlich getroffen?»



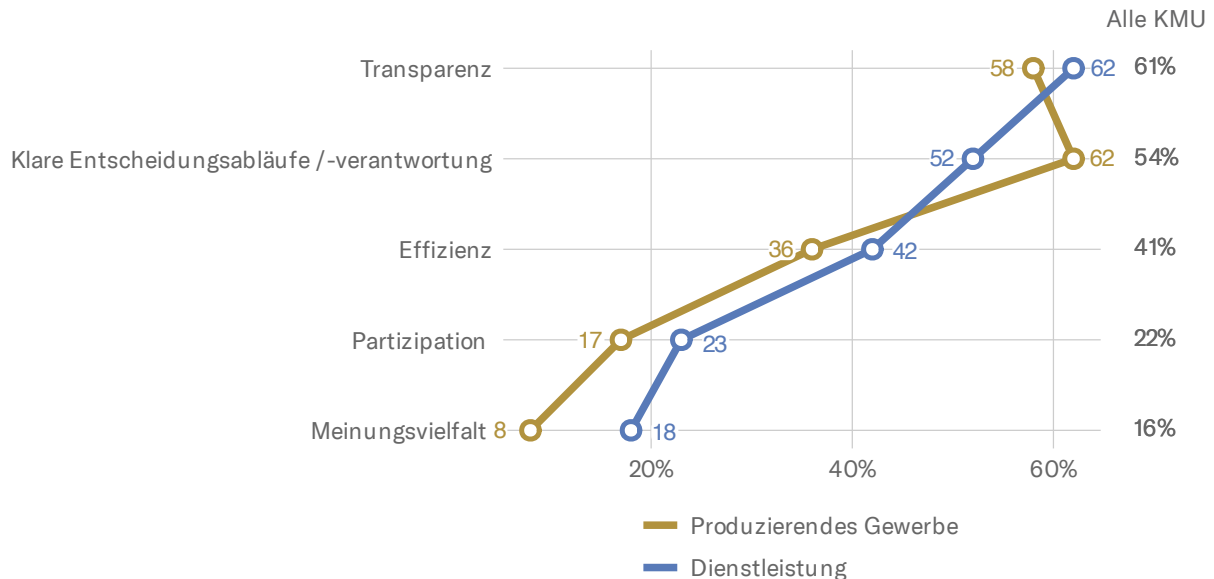
Im produzierenden Gewerbe werden Entscheidungen überwiegend im Rahmen von Leitungsteams getroffen. Auch in der Dienstleistungsbranche spielen Leitungsteams eine zentrale Rolle bei der Entscheidungsfindung, jedoch zeigt sich hier ein differenzierteres Bild: In 20 Prozent der Dienstleistungsunternehmen fällt die Mehrheit eines Teams die Entscheidungen.

Die Unternehmensgrösse wirkt sich ebenfalls deutlich auf die Entscheidungsstrukturen aus. In grossen KMU werden Entscheidungen überwiegend durch Leitungsteams getroffen (75%). In mittleren (57%) und kleinen KMU (49%) sind Leitungsteams etwas weniger wichtig, überwiegen jedoch immer noch. Dafür kommen in diesen kleineren KMU basisdemokratische Entscheidungsprinzipien wie Konsens- und insbesondere Mehrheitsentscheide deutlich häufiger zum Einsatz und zwar von rund einem Fünftel bzw. einem Viertel der Unternehmen. Besonders in kleinen KMU mit weniger als zehn Mitarbeiten-

den werden Entscheidungen zudem häufiger von einzelnen Führungspersonen gefällt.

Wichtige Merkmale der Entscheidungsfindung im Unternehmen – Total und nach Sektor (Abb. 31)

«Was ist bei der Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen besonders wichtig?»



Die grössere Bedeutung von Führungsentscheidungen im Vergleich zu Mehrheits- oder Konsensentscheidungen reflektiert sich auch in den Prioritäten von KMU bei ihrer Entscheidungsfindung. Wie Abbildung 31 zeigt, priorisieren KMU insgesamt klare, transparente Entscheidungsverantwortung mehr als Meinungsvielfalt und Partizipation. Transparenz (61%) und klare Entscheidungsabläufe (54%) sind den KMU der Schweiz bei der Entscheidungsfindung am wichtigsten. Auch eine möglichst effiziente Entscheidungsfindung ist für viele KMU (41%) massgeblich. Hingegen messen deutlich weniger KMU der Partizipation (22%) und der Meinungsvielfalt (16%) eine besondere Bedeutung bei.

Im Dienstleistungssektor werden Faktoren wie Partizipation und Meinungsvielfalt im Entscheidungsprozess etwas stärker gewichtet als im Produktionssektor (Abb. 31). So erachten 23 Prozent der Dienstleistungsunternehmen Partizipation als besonders wichtig, während dies im Produktionssektor weniger betont wird. Auch Meinungsvielfalt wird im Dienstleistungsbe-

reich mit 18 Prozent häufiger als bedeutsam eingeschätzt als im produzierenden Gewerbe, wo lediglich acht Prozent diesen Aspekt hervorheben. Gleichzeitig spielen klare Entscheidungsabläufe im produzierenden Gewerbe eine wichtigere Rolle als im Dienstleistungsbereich. Diese Unterschiede könnten damit zusammenhängen, dass im Dienstleistungssektor Kommunikation und Feedbackschlaufen zentrale Bestandteile der Arbeit sind und daher auch in der internen Organisation stärker gewichtet werden. Im produzierenden Gewerbe dominieren eher technische und komplexe Abläufe, die klare Entscheidungsstrukturen erfordern.

KMU zählen auf geregelte und transparente Entscheidungen.

Insgesamt legen KMU in der Schweiz grossen Wert auf transparente und klar strukturierte Entscheidungsprozesse. Partizipation spielt dabei ebenfalls eine Rolle, ist jedoch nicht das vorherrschende Prinzip. Entscheidungen sollten laut den KMU vor allem nach geregelter Ablauf und transparent getroffen werden.

3.4 OPTIMISTISCHER BLICK IN DIE ZUKUNFT

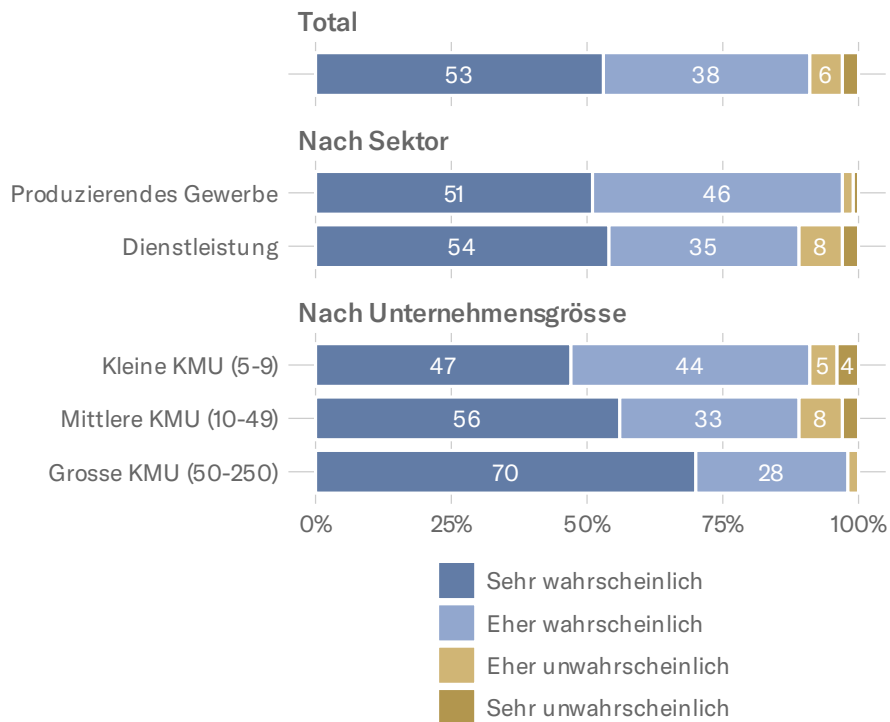
Die Wirtschaft befindet sich in einem kontinuierlichen Wandel – angetrieben durch technologische, demographische und kulturelle Entwicklungen. Diese Dynamiken wirken sich auch auf die Perspektiven und Zukunftserwartungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in der Schweiz aus. Doch wie blicken sie selbst in die Zukunft?

Rund 90 Prozent blicken optimistisch auf die Zukunft ihres Unternehmens.

Wie die Abbildung 32 zeigt, überwiegt der Optimismus. Rund 90 Prozent der KMU halten es für wahrscheinlich, dass ihr Unternehmen in zehn Jahren weiterhin existiert. Weniger als zehn Prozent äussern Zweifel an der langfristigen Existenz ihres Betriebs. Vor allem grosse KMU halten es für sehr wahrscheinlich (70%), dass ihr Unternehmen in zehn Jahren noch existiert. Kleinere und mittlere KMU sowie Unternehmen, die im Dienstleistungssektor tätig sind, zeigen sich als etwas pessimistischer. Die Unterschiede nach Unternehmensgrösse lassen sich unter anderem durch den erleichterten Zugang zu finanziellen und strukturellen Ressourcen in grösseren Betrieben erklären, die zur Absicherung in unsicheren Zeiten beitragen.

Existenz der KMU in zehn Jahren (Abb. 32)

«Wie wahrscheinlich denken Sie ist es, dass Ihr Unternehmen auch in zehn Jahren noch existieren wird?»



KMU blicken zwar optimistisch auf ihr nachhaltiges Bestehen, aber trotzdem ist die Herausforderung der Existenzabsicherung keine einfache. Die grössten Bedrohungen für das langfristige Bestehen von KMU sind laut den Befragten am häufigsten wirtschaftliche Unsicherheiten (40%), veränderte Kundenbedürfnisse (35%) sowie fehlender Nachwuchs (26%) (Abb. 33). Auch der technologische Fortschritt wird von rund einem Fünftel der KMU als eine der grössten Bedrohungen angesehen. Weniger häufig genannt wird die Konkurrenz durch nationale oder internationale Unternehmen. Wirtschaftliche Unsicherheiten (45%) sowie fehlender Nachwuchs (31%) nimmt besonders das produzierende Gewerbe als Herausforderung wahr. Der fehlende Nachwuchs ist in diesem Kontext vor allem auch bei den kleinen KMU spürbar. Rund ein Drittel von diesen nennt fehlenden Nachwuchs als eine der grössten Bedrohungen für das Bestehen ihres Unternehmens, bei den grösseren KMU ist es hingegen nur ein Fünftel.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Grösste Bedrohungen für die Existenz der KMU (Abb. 33)

«Was sind die grössten Bedrohungen für das langfristige Fortbestehen Ihres Unternehmens?»

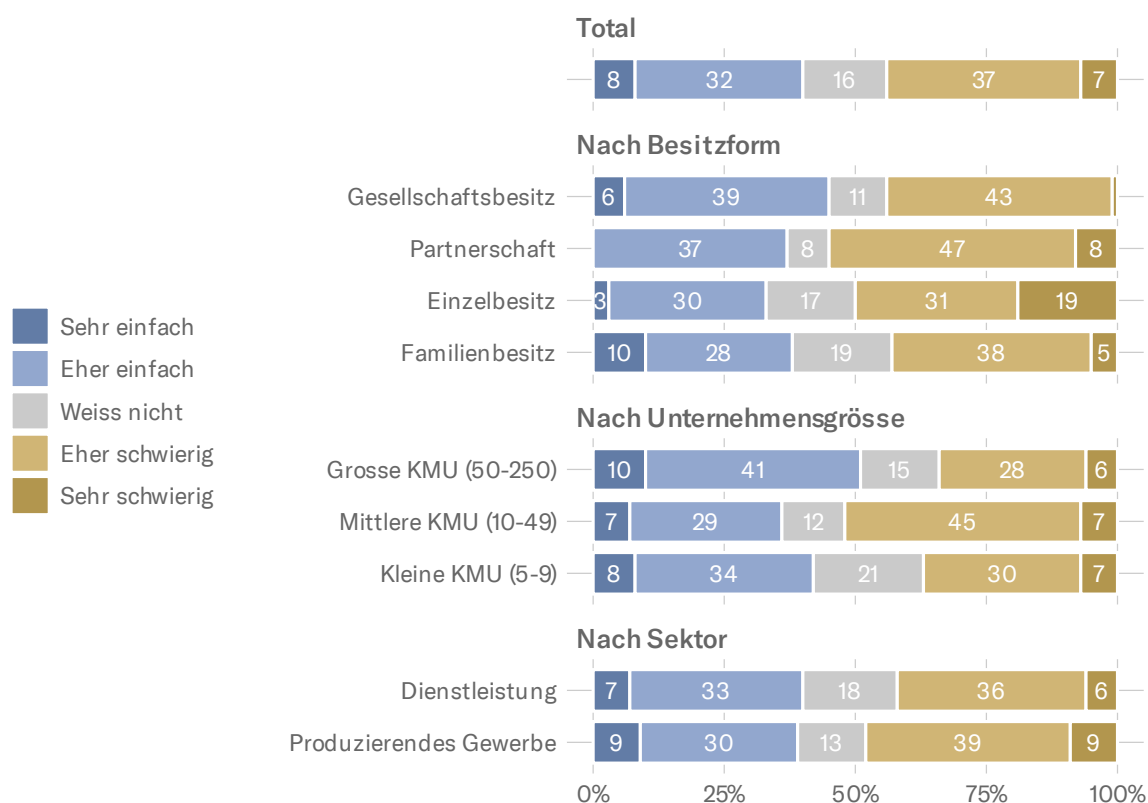
	Total	Nach Sektor		Nach Unternehmensgrösse		
		Produzierendes Gewerbe	Dienstleistung	Kleine KMU (5-9)	Mittlere KMU (10-49)	Grosse KMU (50-250)
Wirtschaftliche Unsicherheiten	40	45	38	43	37	36
Veränderte Kundenbedürfnisse	35	29	36	39	31	25
Fehlender Nachwuchs	26	31	25	30	23	21
Konkurrenz durch nationale Firmen	22	26	21	24	20	21
Technologischer Fortschritt	21	20	21	18	22	27
Konkurrenz durch internationale Firmen	18	21	18	20	15	24
Regulatorische Veränderungen	16	13	17	13	19	21
Konkurrenz durch den Staat	10	17	7	7	12	8
Aufkauf durch eine Kette/Grossunternehmen	8	5	9	10	6	13
Keine Bedrohungen ersichtlich	12	10	13	11	13	14

Die fehlende Nachfolge ist eine der wichtigsten Bedrohungen für KMU. Konkret beurteilen 44 Prozent der KMU die Regelung der Nachfolge als eher oder sehr schwierig – 40 Prozent als eher oder sehr einfach (Abb. 34). Die Schwierigkeit eine Nachfolge zu finden, hängt stark von der individuellen Situation eines Unternehmens ab – von seiner Marktposition, der Stärke seines Netzwerks, aber auch ob diese Herausforderung frühzeitig angegangen wird. Die Besitzform eines Unternehmens hat erheblichen Einfluss darauf, wie schwierig die Regelung der Nachfolge eingeschätzt wird. Besonders herausfordernd ist sie für KMU, die sich im Besitz mehrerer Führungspersonen befinden (Partnerschaften). 55 Prozent dieser Unternehmen

beurteilen die Suche nach einer geeigneten Nachfolge als eher oder sehr schwierig. Auch im Einzelbesitz ist die Nachfolgeplanung oft belastend: Fast ein Fünftel der betroffenen KMU stuft sie als sehr schwierig ein. Bei Familienbetrieben ist der Anteil der Betriebe, für welche die Nachfolgeregelung sehr einfach ist, mit 10 Prozent am höchsten. Familienbesitz kann die Nachfolgefrage also teilweise vereinfachen, insgesamt überwiegt jedoch auch bei dieser Betriebsform der Anteil derjenigen, die die Nachfolgeplanung als schwierig einschätzen. Dagegen zeigen sich Unternehmen im Gesellschaftsbesitz deutlich zuversichtlicher. Sie beurteilen die Nachfolgeregelung häufiger als einfach denn als schwierig.

Herausforderung der Unternehmensnachfolge (Abb. 34)

«Wie schätzen Sie die Herausforderung ein, eine zukünftige Regelung für den Besitz Ihres Unternehmens zu finden?»



Der Einfluss der Besitzform zeigt sich auch in der Einschätzung der Nachfolgefrage bei unterschiedlich grossen KMU. Grosse KMU, die häufiger in Gesellschaftsbesitz sind und finanziell breiter abgestützt sind, schauen am gelassensten auf

die Nachfolgesuche. Am schwierigsten wird sie hingegen von mittelgrossen KMU eingeschätzt, die öfters in Partnerschaften oder im Einzelbesitz geführt werden. Kleine KMU, die häufiger in Familienbesitz sind, nehmen eine mittlere Position ein.

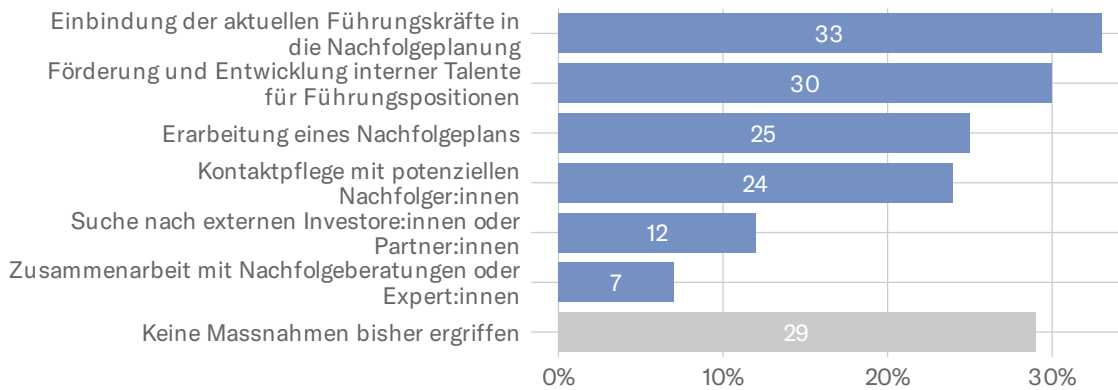
Zusätzlich zeigen sich auch sektorale Unterschiede: KMU im Produktionssektor schätzen die Existenzsicherung durch eine geregelte Nachfolge etwas pessimistischer ein als jene im Dienstleistungssektor (48% vs. 42%).

44 Prozent der KMU bewerten die Regelung der Nachfolge als schwierig.

Um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens zu sichern, setzen KMU auf verschiedene Strategien (Abb. 35). Ein Drittel (33%) der Unternehmen bezieht bereits heute bestehende Führungskräfte aktiv in die Nachfolgeplanung ein. Fast gleich häufig greifen sie auf interne Talentepools zurück (30%), um potenzielle Führungspersonen frühzeitig zu identifizieren und aufzubauen. Ein Viertel der befragten KMU gibt an, derzeit einen konkreten Nachfolgeplan zu erarbeiten. Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch eine gewisse Zurückhaltung: Fast ein Drittel der KMU hat bislang noch keine Massnahmen zur Unternehmensnachfolge getroffen, obwohl viele die Nachfolgeplanung in ihrem Unternehmen als schwierig ansehen.

Massnahmen zur Existenzabsicherung der KMU (Abb. 35)

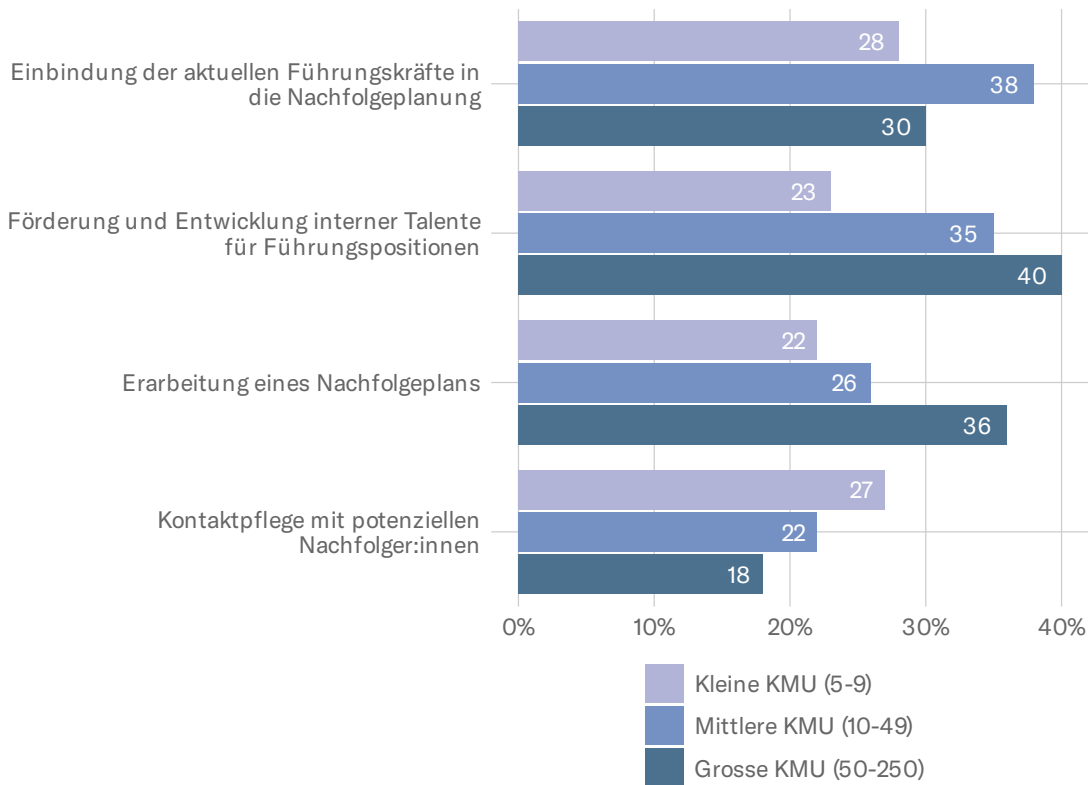
«Welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um das nachhaltige Bestehen Ihres Unternehmens zu sichern?»



Auffällig ist dabei ein Unterschied zwischen kleinen und grossen KMU (Abb. 36). Grössere Betriebe verfügen häufiger über formalisierte Prozesse wie Nachfolgepläne oder strukturierte Talentförderung. Kleinere KMU hingegen setzen verstärkt auf den Aufbau und die Pflege von Kontakten zu potenziellen Nachfolgerinnen und Nachfolgern. Mittlere Unternehmen setzen vor allem auf die Einbindung aktueller Führungskräfte in die Nachfolgeplanung.

Massnahmen zur Existenzabsicherung der KMU – Top 4 und nach Unternehmensgrösse (Abb. 36)

«Welche Massnahmen hat Ihr Unternehmen ergriffen, um das nachhaltige Bestehen Ihres Unternehmens zu sichern?»



Insgesamt blicken KMU in der Schweiz mehrheitlich zuversichtlich in die Zukunft, sind sich potenzieller Herausforderungen jedoch durchaus bewusst. Die Strategien, mit denen sie diesen begegnen, unterscheiden sich deutlich je nach Unternehmensgrösse – ein Hinweis darauf, dass verfügbare Ressourcen und organisatorische Strukturen massgeblich beeinflussen, wie Unternehmen ihre langfristige Existenz sichern.

Künstliche Intelligenz

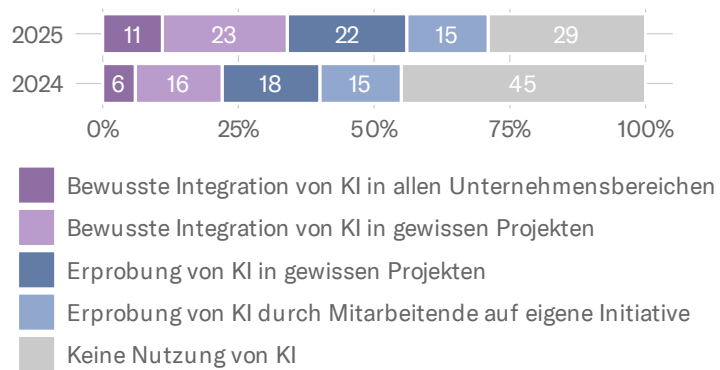
Künstliche Intelligenz hält zunehmend Einzug in den Arbeitsalltag von Unternehmen. Dieses Kapitel beleuchtet, welche Rolle KI aktuell in Schweizer KMU spielt, wie sie konkret eingesetzt wird und wie KMU sie wahrnehmen – als Chance oder Bedrohung? Zusätzlich wird beleuchtet, wie sich die zunehmende Nutzung von KI auf Arbeitsplätze und die Anforderungen an Mitarbeitende auswirkt.

4.1 VON DER ERPROBUNG ZUR IMPLEMENTATION

Künstliche Intelligenz wird mit hoher Geschwindigkeit ein normaler Bestandteil unseres Arbeitsalltags. Im Vergleich zu der Erhebung des letzten Jahres ist der Anteil der KMU, welche KI bewusst in ihre Arbeitsprozesse integrieren, von 22 Prozent auf 34 Prozent gestiegen. Zusätzlich erproben 37 Prozent der KMU die Nutzung von KI, 2024 waren es noch 33 Prozent. Der Anteil der Unternehmen, welche KI nicht nutzen, ist von 45 Prozent auf 29 Prozent gesunken. Diese Zunahme der Benutzung von KI zeigt, dass solche Applikationen für KMU zunehmend unausweichlich werden, und dass viele die Erprobungsphase hinter sich gelassen haben und KI nun bewusst in ihre Arbeitsprozesse integrieren.

KI-Integration in Unternehmensprozesse – Zeitvergleich (Abb. 37)

«Wie integrieren Sie Instrumente der künstlichen Intelligenz (KI) in Ihre Unternehmensprozesse?»



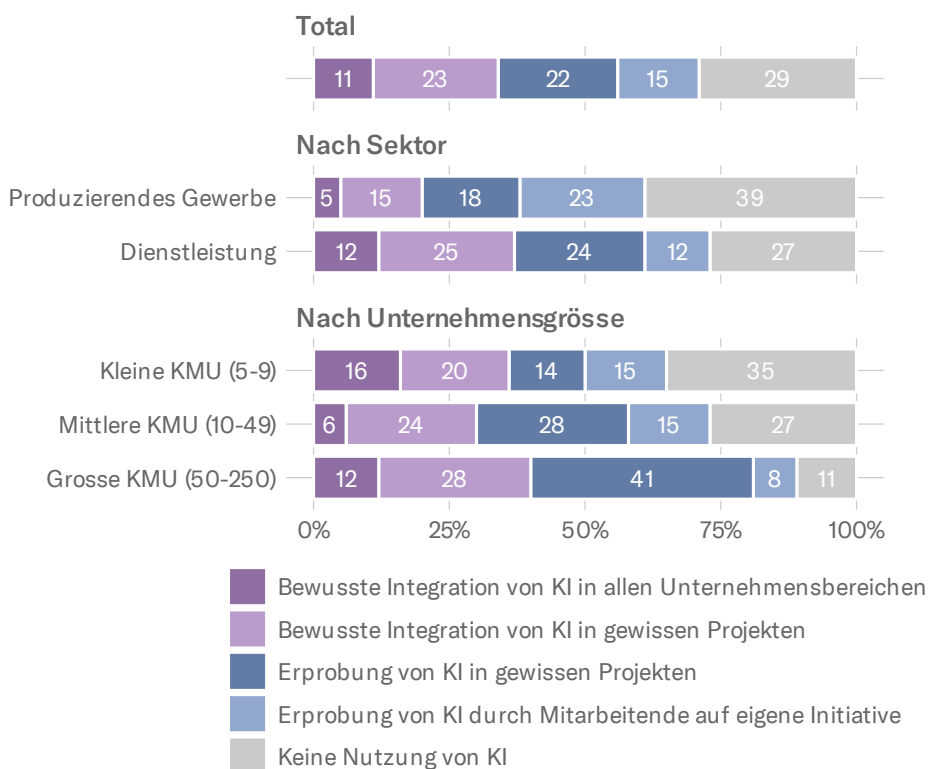
Starke Zunahme der bewussten Integration von KI.

Wie aus Abbildung 38 ersichtlich wird, ist die Nutzung von Künstlicher Intelligenz im Dienstleistungssektor weiter fortgeschritten als im Produktionssektor. Dies ist nachvollziehbar, da die aktuell häufigsten Anwendungsbereiche in der Kommunikation liegen (siehe Abb. 39). Diese Bereiche spielen im Arbeitsalltag von Dienstleistungsunternehmen oftmals eine wichtigere Rolle. Grosse KMU setzen zudem deutlich häufiger KI ein als kleinere Unternehmen. Da grössere Unternehmen über mehr Ressourcen verfügen, dürfte es ihnen leichter fallen, erste Schritte im Bereich KI zu wagen. Interessant ist jedoch, dass kleinere KMU bei der bewussten Integration von KI ähnlich weit sind wie grössere Betriebe. Eine mögliche Erklärung dafür liegt in ihrer hohen Anpassungsfähigkeit: In KI-nahen Branchen gelingt es kleineren Unternehmen besonders schnell, ihre Arbeitsweise auf neue technologische Entwicklungen auszurichten.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

KI-Integration in Unternehmensprozesse (Abb. 38)

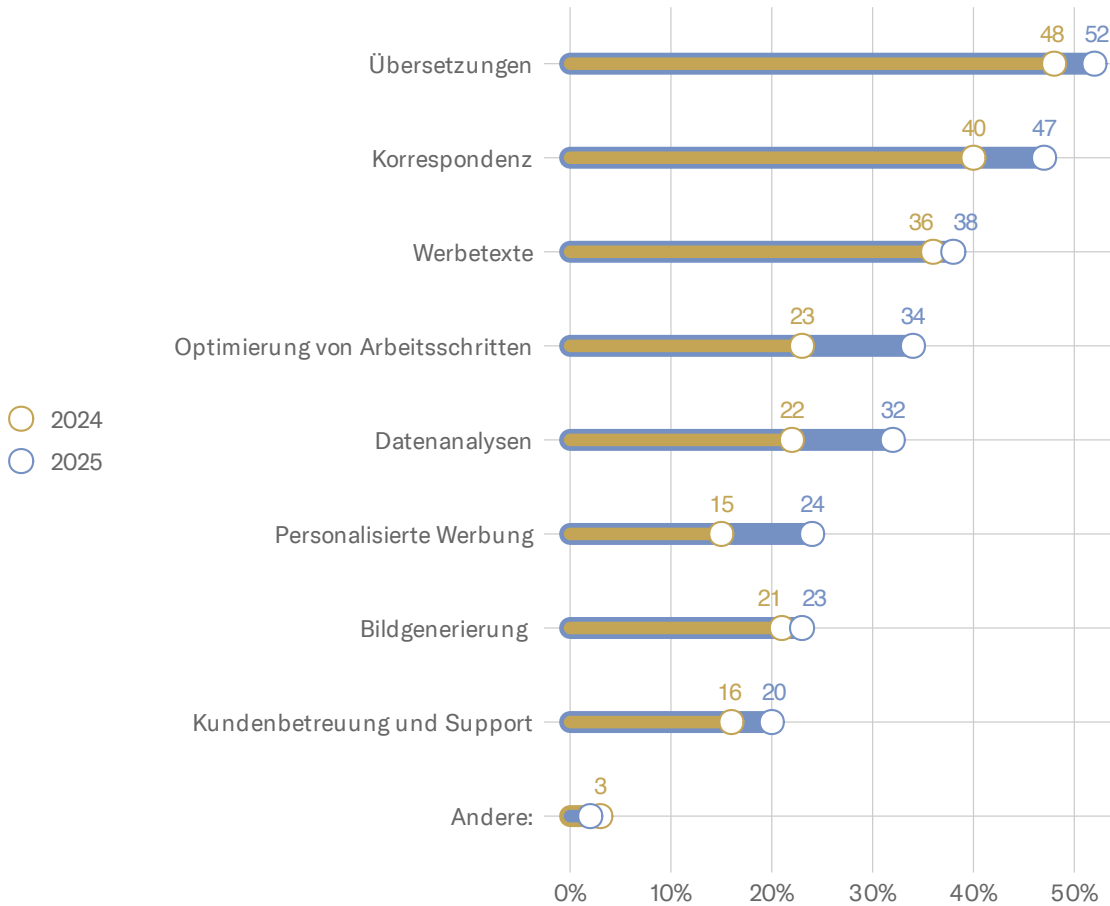
«Wie integrieren Sie Instrumente der künstlichen Intelligenz (KI) in Ihre Unternehmensprozesse?» – nur KMU, welche bereits KI nutzen



Die häufigste Verwendung von KI in Schweizer KMU findet weiterhin im Bereich von Kommunikations- und Schreibaufgaben statt (Abb. 39). Rund die Hälfte der KMU setzt KI für Übersetzungen und für Korrespondenz ein. Auch diese etablierten Einsatzbereiche haben im Vergleich zum Vorjahr nochmals an Bedeutung gewonnen. Die grössten Zuwächse zeigen sich jedoch bei fortgeschritteneren Anwendungen: So nutzen inzwischen 34 Prozent der KMU KI zur Optimierung von Arbeitsschritten (2024: 23%) und 32 Prozent zur Durchführung von Datenanalysen (2024: 22%).

Nutzung von KI-Instrumenten – Zeitvergleich (Abb. 39)

«Für welche Aufgaben benutzen Sie KI-Instrumente?»



KMU sehen Künstliche Intelligenz zunehmend als Chance für ihre Geschäftstätigkeit – und immer weniger als Bedrohung (Abb. 40). Während 2024 35 Prozent der KMU Künstliche Intelligenz als Chance und 20 Prozent als Bedrohung eingeschätzt hatten, sind es 2025 bereits 45 Prozent der KMU, welche das Potential von KI positiv betonen. Der Anteil jener, die KI als Bedrohung wahrnehmen, ist gleichzeitig auf 13 Prozent gesunken. Mit der stärkeren Verbreitung und Nutzung von KI hat sich also auch die Einschätzung ihrer Auswirkungen auf das eigene Unternehmen verbessert.

KMU sehen KI zunehmend als Chance für ihre Geschäftstätigkeit.

KI-Fortschritt: Bedrohung oder Chance – Zeitvergleich (Abb. 40)

«Auf einer Skala von -2 bis +2, sehen Sie die Fortschritte bei KI eher als Bedrohung für Ihre Geschäftstätigkeiten oder als Chance?»

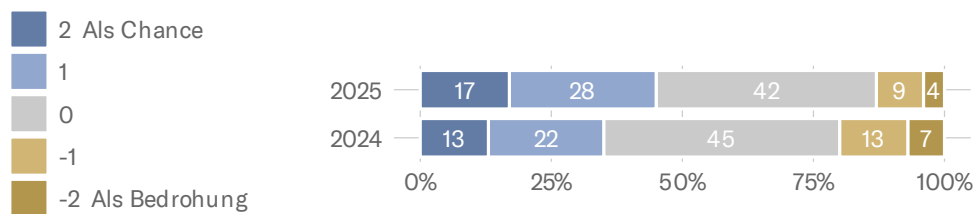
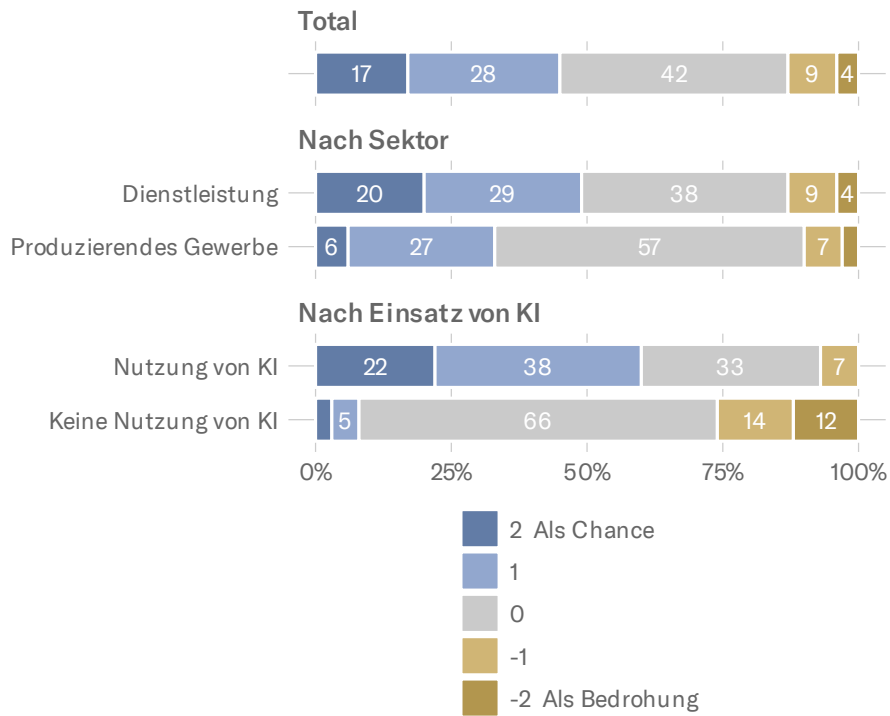


Abbildung 41 verdeutlicht, dass KMU mit der eigenen Nutzung von KI-Applikationen auch stärker die Chancen für ihre Geschäftstätigkeiten sehen als die Bedrohungen. Bei den Unternehmen, welche KI bereits auf die eine oder andere Art nutzen, sind die Optimisten mit 60 Prozent in der grossen Mehrheit. Bei den Unternehmen, welche KI noch nicht nutzen, sind die Pessimisten mit 26 Prozent zahlreicher als die Optimisten (8%). Ausserdem zeigt sich, dass KMU im Dienstleistungssektor KI eher als Chance sehen, als KMU im produzierenden Gewerbe, die KI wiederum auch weniger stark einsetzen (vgl. Abb. 38).

KI-Fortschritt: Bedrohung oder Chance (Abb. 41)

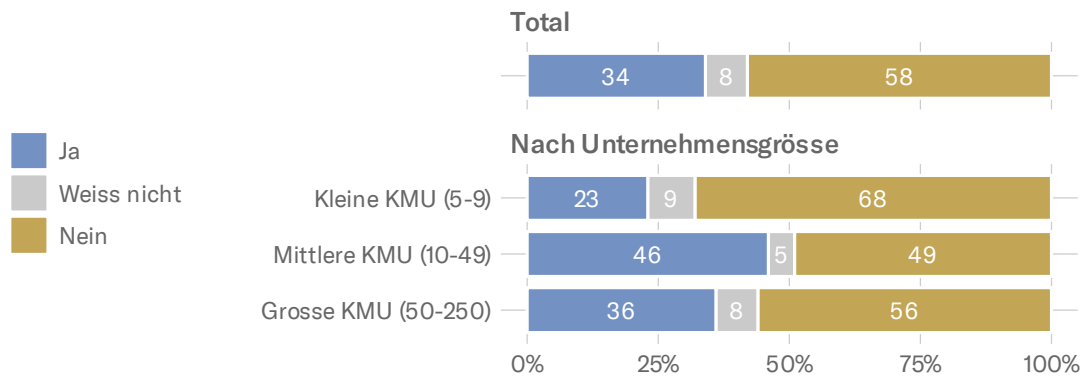
«Auf einer Skala von -2 bis +2, sehen Sie die Fortschritte bei KI eher als Bedrohung für Ihre Geschäftstätigkeiten oder als Chance?»



Mit der vermehrten Nutzung von KI stellt sich auch ausdrücklicher die Frage nach dem Datenschutz. Oft verwendet KI die Daten der Nutzenden für Trainingszwecke, was bedenklich sein kann, wenn Arbeitnehmende sensible Unternehmensdaten mit KI teilen. KMU scheinen diesbezüglich noch wenig sensibilisiert zu sein. So hat erst rund ein Drittel der KMU, welche KI einsetzen, eine Datenschutzregelung bezüglich der Nutzung von KI (Abb. 42). Gerade kleine KMU sind hier besonders im Hintertreffen – weniger als ein Viertel hat eine entsprechende Regelung festgelegt.

Datenschutzregelung bei KI-Nutzung (Abb. 42)

«Hat Ihr Unternehmen eine Regelung, welche Unternehmensdaten die Mitarbeitenden bei KI-Instrumenten eingeben dürfen?» – nur KMU, welche KI bereits nutzen



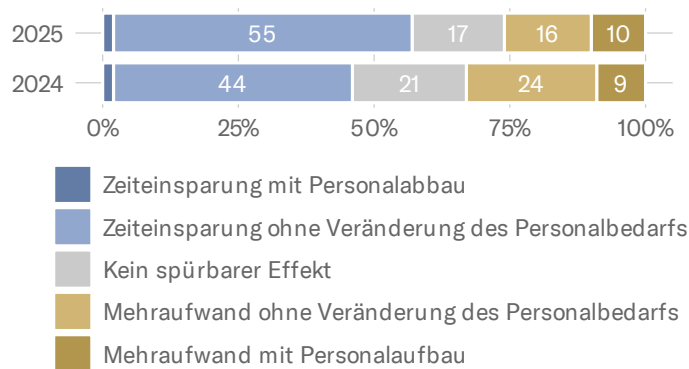
Erst ein Drittel der KMU, die KI nutzen, hat Datenschutzregeln erlassen.

4.2 ARBEITSPLÄTZE IN GEFAHR?

Im Vergleich zum Vorjahr wird KI von KMU nicht nur intensiver eingesetzt, die Unternehmen verspüren auch zunehmend konkrete Vorteile – insbesondere in Form von Zeitersparnissen. Unter den KMU, die KI verwenden, berichten 57 Prozent von Zeitgewinnen; 2024 waren es noch 46 Prozent. Die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze bleiben in der Einschätzung von KMU aber weiterhin gering und sind derzeit sogar netto positiv: Nur zwei Prozent der KMU geben an, im Moment aufgrund von Zeitersparnissen durch KI auf Personal verzichten zu können, während zehn Prozent angeben, dass der Einsatz von KI zu einem Stellenausbau geführt hat.

Einfluss von KI auf Arbeitslast heute – Zeitvergleich (Abb. 43)

«Wie wirkt sich der Einsatz von KI-Instrumenten im Moment auf Ihre Arbeitslast aus?» – nur KMU, welche KI bereits nutzen

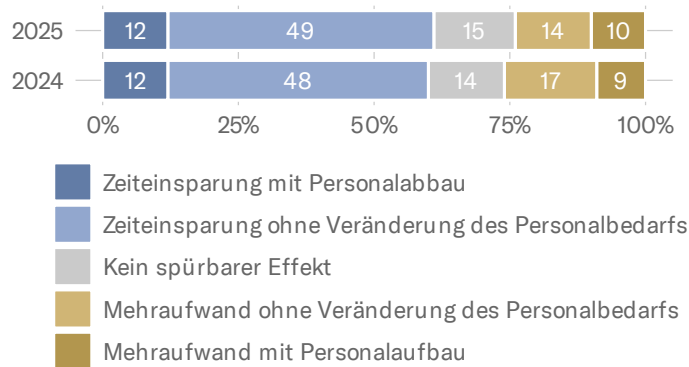


KI-nutzende KMU berichten zunehmend von Zeitersparnissen.

Beim Blick auf die kommenden zwei Jahren gleicht sich die Einschätzung der Auswirkungen auf die Arbeitsplätze aus: Zwölf Prozent der KMU mit KI-Erfahrung rechnen damit, dass sie künftig dank Zeitersparnissen auf Personal verzichten können, während zehn Prozent von einem zusätzlichen Personalbedarf ausgehen. Rund die Hälfte der KMU mit KI-Erfahrung erwartet aber auch in naher Zukunft Zeitgewinne durch KI – ohne Auswirkungen auf die Anzahl der Arbeitsplätze.

Einfluss von KI auf Arbeitslast morgen – Zeitvergleich (Abb. 44)

«Was denken Sie, wie wirkt sich der Einsatz von KI-Instrumenten auf Ihre Arbeitslast in den kommenden zwei Jahren aus?» – nur KMU, welche KI bereits nutzen

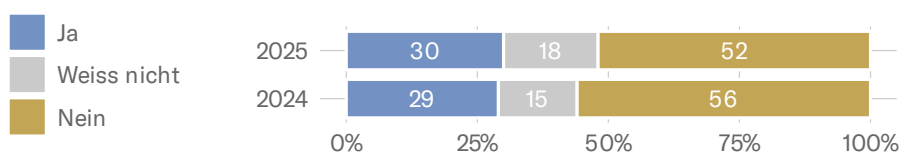


Die Auswirkungen von KI auf die Anzahl Arbeitsplätze bleiben gering.

Die zunehmende Integration von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt hat nicht nur Auswirkungen auf die Anzahl Arbeitskräfte, welche Unternehmen beschäftigen, sondern auch auf die Art von Arbeitskräften, welche sie suchen. In diesem Bereich scheint sich schon einiges zu tun. So sagt ein Drittel der KMU mit KI-Erfahrung, dass der Einsatz von KI-Instrumenten ihr Anforderungsprofil an Mitarbeitende verändert. Im Vergleich zum Vorjahr ist diese Erwartung relativ konstant geblieben.

Veränderung Anforderungsprofil durch KI – Zeitvergleich (Abb. 45)

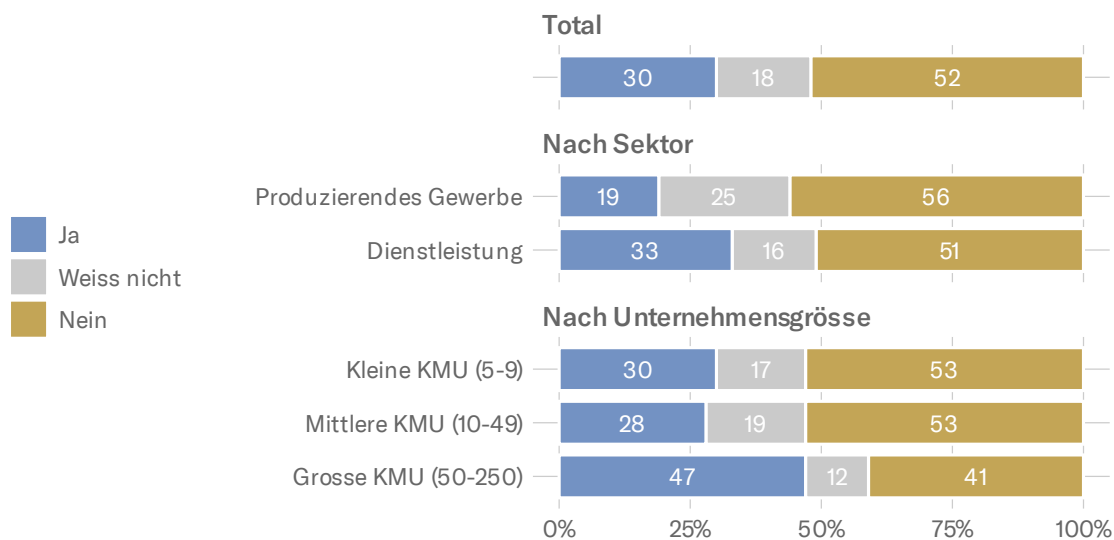
«Führt der Einsatz von KI-Instrumenten dazu, dass sich Ihr Anforderungsprofil der Mitarbeitenden verändert?» – nur KMU mit KI-Erfahrung



Besonders KMU im Dienstleistungssektor und grosse KMU meinen, dass sich ihr Anforderungsprofil an Mitarbeitende aufgrund von KI verändert. Diese beiden Unternehmenskategorien haben KI bereits stärker in ihre Unternehmensprozesse integriert (siehe Abb. 38), wodurch auch der Bedarf an entsprechendem Know-how zunimmt.

Veränderung Anforderungsprofil durch KI (Abb. 46)

«Führt der Einsatz von KI-Instrumenten dazu, dass sich Ihr Anforderungsprofil der Mitarbeitenden verändert?» – nur KMU, welche KI bereits nutzen



Methodik

Die Studie basiert auf einer Onlinebefragung von 300 Schweizer KMU mit fünf und mehr Beschäftigten aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz. Die Datenerhebung erfolgte zwischen dem 3. und 10. März 2025 über das Unternehmenspanel von AmPuls.

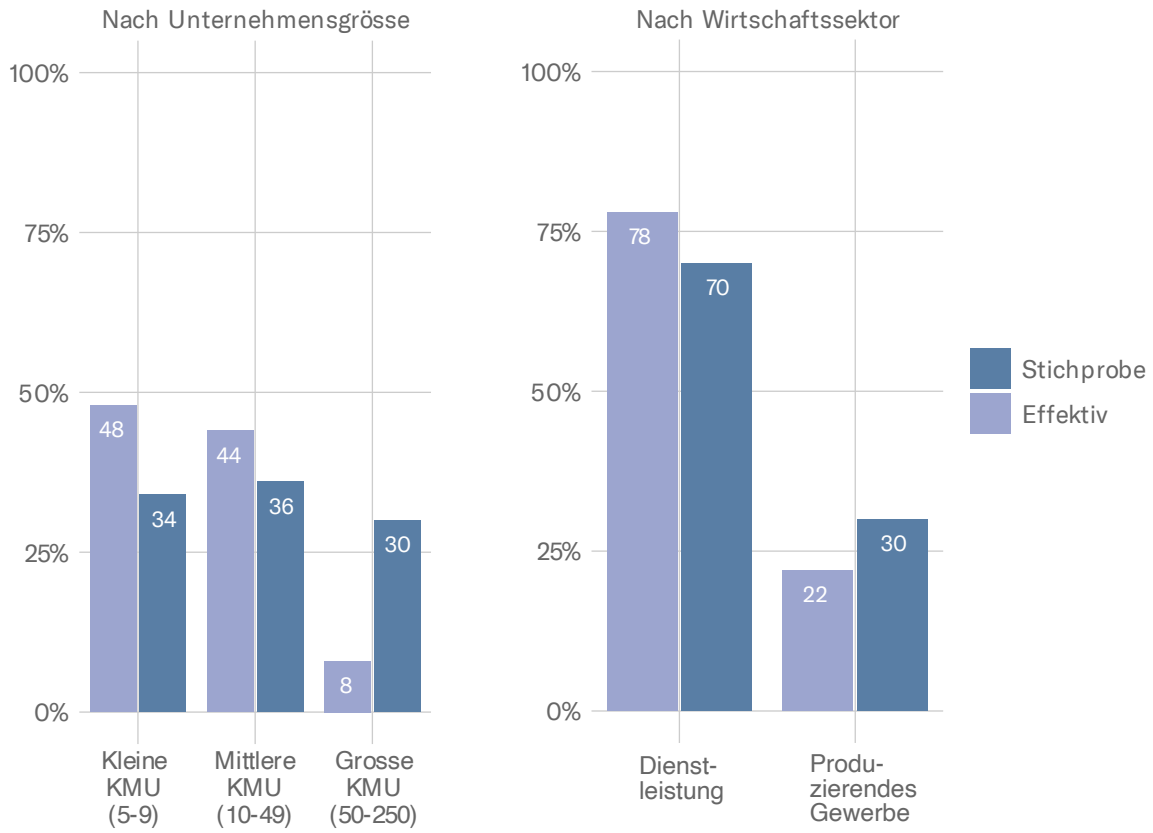
Um aussagekräftige Erkenntnisse für kleine bis grosse KMU zu ermöglichen, wurden Kleinunternehmen (5 bis 9 Beschäftigte) unter- und grosse KMU (50 bis 250 Beschäftigte) überrepräsentiert (Abb. 47).

Die realisierte Stichprobe wurde anschliessend nach Unternehmensgrösse und Wirtschaftssektor gewichtet, sodass die ausgewiesenen Resultate repräsentativ für KMU mit einer Unternehmensgrösse ab fünf Beschäftigten sind.

KMU Arbeitsmarktstudie 2025

Verteilung in Stichprobe und effektiv (Abb. 47)

(N = 300), Angaben in Prozent



SOTCMO