

# Zürcher Wirtschaft

**Fokus: Energie**  
Und: Nachhaltigkeit

Stylisten Seraina Winkler erklärt, wie  
KMU ihren eigenen Stil finden. **8/9**



## Kartengebühren im Fokus

Kartengebühren, Marktmacht, Innovation: Gerade kleine Händler kritisieren seit Jahren die Belastung durch Kartengebühren. Bernhard Lachenmeier, Managing Director des Zahlungsdienstleisters Worldline Schweiz, erklärt im Gespräch, warum bargeldlose Zahlen für KMU komplex bleibt, warum Gebühren teilweise hoch sind, und ob Worldline ein Monopol innehat. Die Haupttreiber der Komplexität seien die Kartenorganisationen selbst. Neue Zuschläge für neue Bezahlarten schliesst Lachenmeier nicht aus – Innovation, Betrugsbekämpfung und externe Kosten könnten dies nötig machen. (M. G.) **10–12**



Bernhard Lachenmeier im Gespräch mit der «Zürcher Wirtschaft». Bild M.G.

Die grössten Stromfresser sitzen im Büro oft dort, wo man sie kaum vermutet. **5**

Der Markt für Baumaschinenvermietung boomt. Es gibt viel Potenzial in Sharing-Modellen. **7**

Wir sollten uns empfänglich machen fürs Glück, findet Kolumnist Ludwig Hasler. **17**

Flexible Arbeitsformen lassen die Grenzen zwischen Anstellungsverhältnis und Selbständigkeit zusehends verwischen. **21**

### Zitat des Monats

«Ein Sanitär im Nadelstreifenanzug macht etwa so viel Sinn wie ein Banker in Jogginghose.»

Seraina Winkler, Stylistin

Anzeige

**Wasserbau.**  
Eberhard

**Eberhard**  
Pioniere in Bau und Umwelt

## Lösungen fürs Gewerbe

Die 76. Gewerbliche Winterkonferenz des sgV in Klosters vom 14. bis 16. Januar suchte Rezepte für die KMU. Im Zentrum standen die wachsende globale Unsicherheit, der zunehmende Regulierungsdruck sowie die Frage, wie die Schweiz und ihre KMU wettbewerbsfähig bleiben können.

Highlights waren Keynote-Referate von Bundesrat Martin Pfis-

ter, von Christoph Frei, Professor für Politikwissenschaft, Impulsreferate u.a. von Botschafter Ivo Germann, Leiter der Direktion für Aussenwirtschaft beim Seco, und von Nicola Tettamanti, Unternehmer und Präsident Swissmechanic.

Diskutiert wurde auch über Themen wie Resilienz, Aussenhandelspolitik und regulatorische Entlastungen. (ZW) **14/15**

Anzeige

**Ein ERP, das einfach passt.**  
Weil Ihr Erfolg planbar ist

**ABACUS**

# Effizienz als Erfolgsrezept: Eco-Check im Restaurant Bahnhöfli

Das Restaurant Bahnhöfli in Mettmenstetten hat den kostenlosen Eco-Check der Zürcher Kantonalbank durchgeführt. Geschäftsführer Andreas Isoz erzählt, wie er und sein Team Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit im Gastrobetrieb erfolgreich umsetzen – und wie der Eco-Check neue Impulse geliefert hat.

Direkt am Bahnhof von Mettmenstetten gelegen, ist das Restaurant Bahnhöfli ein beliebter Treffpunkt für Feinschmeckerinnen und Pendler. «Wir sind bekannt für unsere hochwertigen Fleischgerichte und unser abwechslungsreiches Mittagsbuffet», erklärt Andreas Isoz, Geschäftsführer der Bahnhöfli GmbH. Neben dem Restaurantbetrieb bietet das Unternehmen auch Catering- und Eventdienstleistungen an.

Effizienz und Qualität stehen dabei im Mittelpunkt. «Jede Investition wird bei uns darauf geprüft, wie sie unsere Abläufe verbessern und Ressourcen schonen kann», betont Isoz. Dieser Ansatz hat sich bewährt: In den letzten zehn Jahren konnte das Bahnhöfli den Stromverbrauch massiv reduzieren. Zudem vermeidet es Food Waste, indem das Restaurant eine überschaubare Auswahl an Gerichten anbietet. Die Teller sind den Grilladen werden nicht mit Beilagen überladen – Gäste können jederzeit kostenlos nachbestellen.

## Nachhaltige Energieversorgung als Erfolgsfaktor

Ein zentrales Element der Nachhaltigkeitsstrategie des Restaurants ist die Nutzung erneuerbarer Energien. Auf dem Dach des Restaurants und zweier Nachbargebäude hat die



Geschäftsführer Andreas Isoz im «Bahnhöfli». Bild ZKB

Bahnhöfli GmbH Photovoltaikanlagen installiert. «Diese Anlagen decken einen Grossteil unseres Energiebedarfs, und überschüssigen Strom speisen wir ins Netz ein», berichtet Isoz. Damit der Strom auch genutzt werden kann, wenn die Sonne nicht scheint, wird er im Keller in einer Salzbatte gespeichert. Ein Teil der Fahrzeuge kann direkt mit Solarkraft geladen werden. Auch bei der Beheizung der Räumlichkeiten setzt das Bahnhöfli auf Effizienz: Eine moderne Erdwärmeheizung sorgt für angenehme Temperaturen – und das umweltfreundlich.

## Der Eco-Check: Ein Blick von aussen

Um weitere Potenziale zur Ressourceneffizienz zu identifizieren, entschied sich das Bahnhöfli für den Eco-Check der Zürcher Kantonalbank. «Die Expertin von Reffnet hat unseren Betrieb genau analysiert. Gemeinsam haben wir alle relevanten Bereiche durchleuchtet – von der Energie- und Ressourcennut-

zung bis hin zu unseren Betriebsabläufen», erzählt Isoz. Der Austausch war für den Geschäftsführer nicht nur spannend, sondern auch motivierend: «Es war schön zu sehen, dass wir bereits vieles richtig machen. Gleichzeitig hat uns der Eco-Check neue Ideen aufgezeigt, wie wir uns weiter verbessern können.»

## Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmenskultur

Für Andreas Isoz ist klar: Nachhaltigkeit und Effizienz sind nicht nur gut für die Umwelt, sondern auch für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. «Wir wollten wis-

« Der Eco-Check hat uns inspiriert, neue Projekte anzugehen. »

Andreas Isoz  
Geschäftsführer Bahnhöfli,  
Mettmenstetten

## Konkrete Massnahmen für die Zukunft

Zu den Erkenntnissen aus der Beratung gehört unter anderem der Einsatz intelligenter Steckdosen, um den Stromverbrauch noch gezielter zu steuern. Zum Beispiel durch eine intelligente Steuerung der Tellerwärmer. Durch die Automatisierung laufen die Geräte zukünftig nur noch, wenn sie benötigt werden. Sie müssen nicht mehr manuell ein- und ausgeschaltet werden, was zu frühem Einschalten oder zu spätem Ausschalten verhindert. Zusätzlich wird die Energie genutzt, die in den heissen Tellern gespeichert ist, indem der Tellerwärmer

sen, wo wir noch Potenzial haben, um effizienter zu werden. Der Eco-Check hat uns bestätigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, und uns gleichzeitig neue Perspektiven eröffnet.»

Das Restaurant Bahnhöfli zeigt eindrucksvoll, wie sich Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg in der Gastronomie verbinden lassen. Mit dem Eco-Check der Zürcher Kantonalbank konnte das Unternehmen weitere Impulse für eine ressourcenschonende Zukunft gewinnen.

Mehr Informationen:  
zkb.ch/kmu-nachhaltigkeit

## INHALT

### Im Brennpunkt

- Die stillen Energiemonster im Büro 5
- Sharing-Potenzial im Bauwesen 7
- «Es brauchte eine neue Idee» 8
- Interview mit dem Zahlungsdienstleister Worldline 10

### Politik & Wirtschaft

- Winterkonferenz in Klosters 14
- Parolen zur Volksabstimmung 15

### Bildung

- Meilenstein für höhere Berufsbildung 16

### Aktuell

- SRG-Gebühreninitiative entlastet KMU 17

### Ratgeber

- Innovation im KMU fördern 19
- Kurzarbeit als Überbrückungshilfe 20
- Selbständig oder doch angestellt? 21

### Kolumnen

- Editorial 3
- Barbara Rüttimann 12
- Ludwig Hasler 17
- Der Wadenbeisser 22

### Publireport

- Effizienz als Erfolgsrezept: Eco-Check im Restaurant Bahnhöfli 2
- Die Wärmepumpe als Faktencheck 4
- Firmenkonkurrenz und Gründungsboom 6
- Überstunden, Überzeit und Arbeitszeiterfassung 18

Anzeigen

Ihr zuverlässiger Partner für Bauprojekte

J. Wiederkehr AG  
Bauunternehmung Dietikon  
Tel. 044 744 59 79  
www.wiederkehr-dietikon.ch  
info@wiederkehr-dietikon.ch

# 495 Bratwürste

Bei einem Anlass für die Bevölkerung auf der Bahnhofstrasse in Zürich hat sich ein Gewerbebetrieb, wie wir das ja immer wieder machen, engagiert und durch seinen Einsatz zum Erfolg beigetragen. Auf meine Nachfrage gegen Ende des Anlasses, wie es denn gelaufen sei, bekam ich die Antwort: «Es ist sensationell gelaufen, ein grosser Erfolg! Wir haben fast fünfhundert Bratwürste verkauft». Wenn das nun ein Metzger gesagt hätte, wäre diese Aussage auch für mich perfekt gewesen. In diesem speziellen Fall war es aber ein Juwelier...



Werner Scherrer  
Präsident KGV

Diese Geschichte hat sich zwar bereits vor vielen Jahren zugetragen, sie begleitet mich aber bis heute immer wieder. Und weil in dieser Ausgabe der Zürcher Wirtschaft die Themen Energie und Nachhaltigkeit im Mittelpunkt stehen, passt die Geschichte der Bratwürste in zweierlei Hinsicht wie eine Faust aufs Auge.

## Energie

Energie ist für uns alle im täglichen Geschäftsleben extrem wichtig. Wenn kein Strom aus der Steckdose kommt, sind wir ziemlich aufgeschmissen. Je mehr Computer und Maschinen wir für unsere Arbeit brauchen, desto ruhiger wird es bei uns allen, wenn der Strom ausfällt. Deshalb ist die Versorgung mit Energie matchentscheidend, damit wir überhaupt arbeiten können. Die Zeit nach Corona hat uns das durch explodierende Energiepreise brutal vor Augen geführt. Aber viel erschreckender war die Erkenntnis, dass wir in diesem Bereich extrem abhängig sind. Wir haben aber auch noch einen Energiebereich, in dem wir vieles

selber beeinflussen können. Es geht dabei nicht wie oben beschrieben einfach nur um Maschinen und um Franken und Rappen, sondern um uns als Menschen. Ein wichtiger Teil des Geschäfts-Erfolgs in einem KMU ist es, dass die Chefin, der Chef

genug persönliche Energie haben, um die Geschäfte erfolgreich zu führen. Jede und jeder hat eine gewisse Menge davon in sich, sie muss einfach optimal und im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden. Nach meiner Hüftoperation im Herbst habe ich zum ersten Mal erlebt, dass meine Energie endlich ist, dass ich nicht «unkaputtbar» bin. Damit es also

meinem Geschäft gut geht, muss es zuerst mir gut gehen, zentrale Chefsache! Und damit zurück zu den Bratwürsten: Ein Wurstverkauf wäre für einen Messerschmied wie mich allenfalls ein Liebesdienst für den Gewerbeverein oder den Fussballclub, wenn meine Batterie es dann zulässt.

## Nachhaltigkeit

Und auch bei der Nachhaltigkeit geht mir wieder der Juwelier durch den Kopf. Letzte Bemerkung zu den Würsten, versprochen: Im besten Fall haben 495 Menschen eine gute Bratwurst gegessen, aber keiner weiss, dass ein Juwelier hinter dem Grill stand. Beim Fussballclub kein Problem, für ein Geschäft aber energiefressend und definitiv nicht nachhaltig. In dieser Ausgabe der Zürcher Wirtschaft finden Sie aber hervorragende Beispiele für diese beiden Themenfelder, die unsere KMU auch tatsächlich weiterbringen. Und weil Energiesparen und Nachhaltigkeit in den meisten Fällen auch mit Kostenoptimierung zu tun hat, sind diese Tipps echt Geld wert.

## INFO

### Mehr Nachhaltigkeit für Unternehmen

Die ZKB übernimmt für ihre Firmenkundinnen und -kunden die Beratungskosten für einen Eco-Check, der von Reffnet durchgeführt wird. Nach einem persönlichen Gespräch erfolgt eine Bestandesaufnahme im Betrieb. Der Eco-Check beinhaltet Handlungsfelder und Potenziale in den Bereichen Energie, Mobilität, Ressourcen und Management.

VERLUSTE VERMEIDET MAN ONLINE

Creditreform Egeli Zürich AG  
Binzmühlestrasse 13, 8050 Zurich  
info@zuerich.creditreform.ch  
Tel. +41 44 307 80 80  
www.crediweb.ch

IT in die Cloud auslagern?

- ✓ Effizienter Arbeiten
- ✓ Zugriff von überall
- ✓ Keine Ausfälle mehr

ServerBase  
We keep IT online  
serverbase.ch/outsourcing

Mit Präzision an die Spitze.

toggenburger.ch/krane

# Die Wärmepumpe im Faktencheck

Planen Sie einen Heizungsersatz? Wir prüfen die fünf gängigsten Vorurteile gegen Wärmepumpen und zeigen, warum diese Heizungslösung auch für Unternehmen attraktiv ist – wirtschaftlich wie ökologisch.

Text: Martina Bieler

## Vorurteil 1: Ältere Liegenschaften sind für den Einbau einer Wärmepumpe nicht geeignet

Die Meinung, alte Gebäude oder Gewerbeareale liessen sich mit einer Wärmepumpe nicht genug beheizen, hält sich hartnäckig. Häufig wird dabei auf die Vorlauftemperatur verwiesen – also die Temperatur des Heizwassers für Radiatoren oder Bodenheizungen. Tatsächlich benötigen ältere Heizkörper oft höhere Temperaturen, um die benötigte Wärme in die Räume zu bringen. In der Praxis zeigt sich jedoch: Wärmepumpen können diese problemlos liefern. Teure Nachrüstungen sind in den meisten Fällen unnötig.

Verbreitet ist auch die Annahme, dass ein älteres Gebäude zuerst isoliert werden muss, bevor man ein neues Heizsystem einbaut. Diese Abfolge wäre zwar ideal, ist aber keineswegs zwingend. Kommt dazu: CO<sub>2</sub>-Neutralität erreicht man mit einem Heizungsersatz – nicht mit Isolierung.

Fazit: Die Installation einer Wärmepumpe ist fast immer möglich. Sie sorgt für die gewünschte Raumwärme und steigert erst noch Attraktivität und Wert der Immobilie.

## Vorurteil 2: Wärmepumpen brauchen zu viel Platz

### INFO

#### Heizen und Kühlen clever gedacht

Eine moderne und nachhaltige Heizungslösung von EKZ sorgt für Komfort und Wirtschaftlichkeit – ob für ein Einfamilienhaus, eine grosse Liegenschaft oder für ein ganzes Areal. Wir realisieren Ihre Energieversorgung ganzheitlich – effizient, verlässlich und zukunftssicher.

**Erfahren Sie mehr hier:**  
www.ekz.ch/waerme



Wärmepumpen sind für ältere Gebäude nicht geeignet und amortisieren sich nicht? Von wegen!

Bild EKZ/Norbert Egli

Viele denken, Wärmepumpen seien nur mit grossen Gärten, Kellern oder Abstellräumen geeignet. Doch Erdsonden-Wärmepumpen benötigen weder im Innen- noch im Aussenbereich mehr Platz als eine fossile Heizung. Luft-Wasser-Wärmepumpen lassen sich bei wenig Raum auf einem Flach- oder Garagendach installieren. Auch innen aufgestellte Modelle stehen zur Verfügung, genauso wie kompakte Speicherlösungen. Aussengeräte wiederum gibt es in zahlreichen Varianten – hoch oder quer, klein oder gross – und in verschiedenen Farben.

Fazit: Das Platzargument hält einer genauen Prüfung nicht stand. Ob Gewerbeobjekt, Büro oder Wohnhaus: Auf dem Markt gibt es passende Lösungen für praktisch jede Situation.

## Vorurteil 3: Wärmepumpen sind zu teuer und amortisieren sich nicht

Betrachtet man nur die Investitionskosten für eine Wärmepumpe, so sind diese tatsächlich höher als für eine neue Öl- oder Gasheizung. Entscheidender ist jedoch der Blick

auf die Gesamtkosten: Über 20 Jahre betrachtet kostet eine Erdsonden- wie auch eine Luft-Wasser-Wärmepumpe etwa gleich viel wie eine fossile Heizung – und deutlich weniger als eine Elektroheizung. Denn die Unterhalts- und Betriebskosten einer Wärmepumpe sind deutlich tiefer. Ebenfalls wirtschaftlich attraktiv: Für eine erneuerbare Wärmelösung gibt es Fördergelder.

Über Bau, Betrieb und Unterhalt muss sich keine Gedanken machen, wer sich für das Contracting-Modell von EKZ entscheidet. EKZ bietet massgeschneiderte Sorglos-Lösungen für Wärme- und Kälteenergie, die wirtschaftlich, bequem und nachhaltig sind. Ideal für alle grösseren Heizungsprojekte in Mehrfamilienhäusern oder kompletten Überbauungen sowie Gewerbearealen. Ganz ohne Risiko.

Fazit: Mehr Energieeffizienz, tiefere Betriebs- und Unterhaltskosten, attraktive Fördermöglichkeiten: Die Investition in eine Wärmepumpe ist langfristig sinnvoll – wirtschaftlich wie ökologisch. Für grössere Projekte ist das Contracting-Modell von EKZ eine exzellente Sorglos-Lösung.

## Vorurteil 4: Wärmepumpen sind in kalten Wintern unbrauchbar

Es stimmt: Wärmepumpen arbeiten bei kühleren Temperaturen weniger effizient. Sinkt die Temperatur auf minus 20 Grad, braucht die Anlage mehr Strom, um angenehme 20 Grad im Haus oder am Arbeitsplatz zu erzeugen. Moderne Wärmepumpen sind jedoch für hohe Temperaturunterschiede konzipiert. Luft-Wasser-Modelle liefern selbst bei minus 20 Grad zuverlässig Wärme. Nicht ohne Grund sind sie in Skandinavien weit verbreitet. Selbst bei klirrender Kälte, die in der Schweiz ohnehin selten vorkommt, bleiben sie effizienter als herkömmliche Öl- oder Gasheizungen.

Fazit: Moderne Wärmepumpen erfüllen ihren Job zuverlässig und effizient. Sie sorgen in jeder Jahreszeit und auch bei Minustemperaturen für angenehme Raumtemperaturen.

## Vorurteil 5: Wärmepumpen sind nur dann umweltfreundlich, wenn sie zu 100 Prozent mit erneuerbarem Strom betrieben werden

Im EKZ-Versorgungsgebiet profitieren bereits heute alle Kundinnen und Kunden von Strom aus 100 Prozent erneuerbarer Produktion. Doch selbst wenn ein Teil des Stroms aus fossilen Quellen stammt, ist die CO<sub>2</sub>-Bilanz von Wärmepumpen deutlich besser als bei Öl- und Gasheizungen. Denn sie beziehen bis zu drei Viertel der Energie aus der Umgebung und nicht aus dem Stromnetz. Das übergeordnete Ziel ist gesetzt: Bis 2050 soll die Schweiz klimaneutral sein – und spätestens dann auch vollständig klimaschonend heizen.

Fazit: Wärmepumpen sind schon heute weit umweltfreundlicher als fossile Wärmelösungen. Mit dem Ausbau erneuerbarer Energien in der Schweiz und in Europa wird die Umweltfreundlichkeit weiter steigen.

# Die stillen Energiemonster im Büro

Die grössten Stromfresser sitzen oft dort, wo man sie kaum vermutet: im Büro, im Pausenraum, im Standby-Modus. Wie man ohne grossen Aufwand Strom sparen kann – ohne Komfortverlust und Einschränkungen.

Gerold Brüttsch-Prévôt

Eine Strommangellage in der Schweiz sei kein unrealistisches Szenario und könnte für die Bevölkerung und auch das Gewerbe unangenehme Konsequenzen haben, warnt das Eidgenössische Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (Uvek) immer wieder.

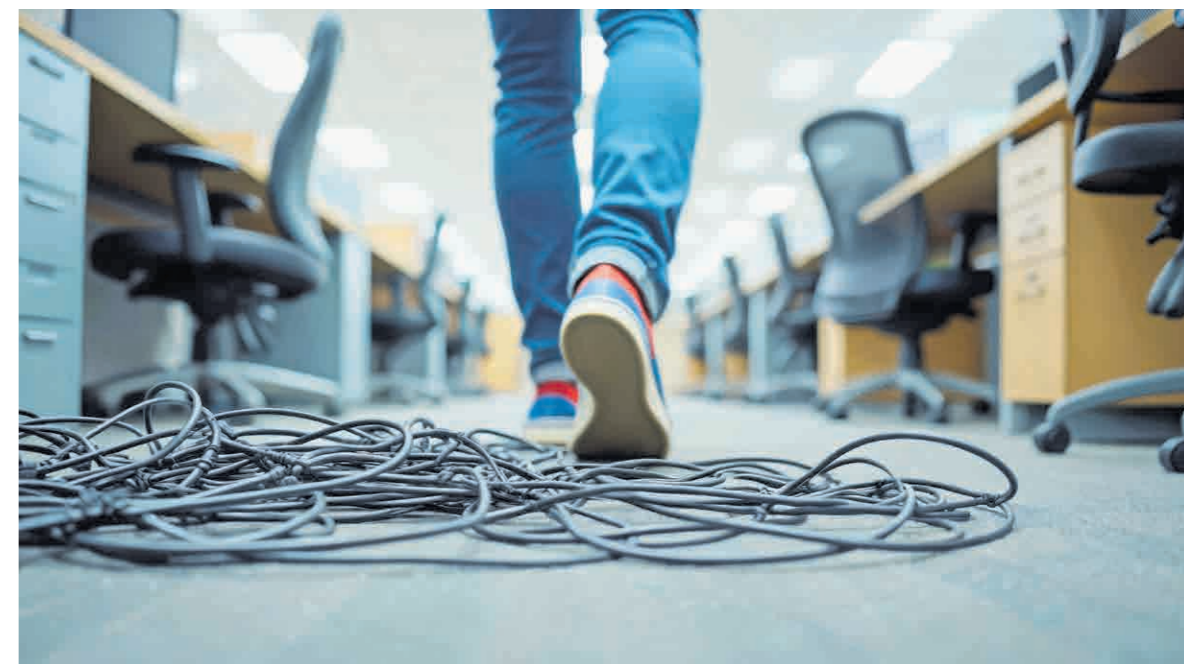
Um Stromengpässe zu vermeiden, müsste die Schweiz den beschlossenen Aus- und Zubau systemrelevanter Wasserkraftwerke konsequent vorantreiben. Dazu bräuchte es schnellere Planungs- und Bewilligungsverfahren sowie eine politische Priorisierung der Versorgungssicherheit gegenüber langwierigen Einsparungen. Gleichzeitig müssten Investoren durch verlässliche Rahmenbedingungen gehalten werden, statt sie mit Bürokratie und Unsicherheiten zu vertreiben. Andernfalls bleibt die Schweiz im Winter auf Stromimporte angewiesen – mit dem realen Risiko einer Strommangellage. Wenn Frankreich und Deutschland nicht mehr wollten, könnten sie uns jederzeit den Strom abstellen. Das wären dann je nach Jahreszeit bis zu 50 Prozent des Bedarfs. Gerade in diesen unsicheren Zeiten ist das kein gutes Gefühl.

Wie dramatisch sich ein Stromausfall auf die Wirtschaft auswirken kann, zeigte sich Anfang Jahr in Berlin. In den 2200 betroffenen Unternehmen wurde dadurch gemäss den Wirtschaftsverbänden Schäden in Millionenhöhe an Anlagen und Maschinen und durch Umsatzausfälle verursacht.

## Kleine Massnahmen mit Effekt

Dabei könnte simples Stromsparen dazu beitragen, Engpässe zu verhindern. Und zwar ohne dass es jemandem wehtut oder sich Haushalte und Firmen einschränken müssten.

Das bestätigt auch Giordano Pauli, Inhaber der Savenergy Consulting GmbH in Zürich. Seine Firma unterstützt Bauherren und Architekten mit der Entwick-



Gerade das Ausschalten kann vermeintliche «Stromfresser» im Büro sparsamer werden lassen.

lung von ganzheitlichen Energiekonzepten. «Wenn es sich nicht gerade um einen Grossbetrieb handelt, mag das Einsparpotenzial für ein einzelnes KMU marginal sein. Hochgerechnet aber auf die 125 000 Betriebe allein im Kanton Zürich ist das Sparpotenzial aber riesig.» Würde in diesen Firmen beispielsweise jeweils nur ein einziges Bürogerät dauerhaft auf Standby stehen, summiert sich ein scheinbar minimaler Verbrauch schnell zu einer beträchtlichen Grösse.

«Am effizientesten ist es, mit der verantwortlichen Person vor und nach Arbeitsschluss durch den Betrieb zu gehen, um die Stromfresser zu eruieren und entsprechende Massnahmen zu treffen. Dabei könnten auch gleich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisiert werden, aktiv Strom zu sparen», sagt Giordano Pauli. Übersehen dürfen dabei auch jene Stromverbraucher nicht, die unscheinbar im Hintergrund laufen – rund um die Uhr, sieben Tage die Woche. Gerade im Büroalltag und in Pausenräumen verstecken sich wahre Energiefresser: Kaffeemaschinen, Snackautomaten, Wasserspender oder Kühlschränke. Zusammen verbrauchen sie nicht

selten mehr Strom als einzelne Maschinen in der Produktion.

## Abschalten statt Standby

Der erste Hebel wäre also banal, aber dennoch wirkungsvoll: abschalten statt Standby. PCs, Monitore, Drucker oder Multifunktionsgeräte ziehen auch im Bereitschaftsmodus weiterhin Strom. Ähnlich verhält es sich mit der Beleuchtung. Bewegungsmelder in Nebenräumen, Toiletten oder Lagern senken den Stromverbrauch deutlich – vor allem in Betrieben mit wechselnden Arbeitszeiten. Auch bei Heizung, Lüftung und Klimaanlage liegt Potenzial: Bereits eine um ein Grad tiefere Raumtemperatur spart rund sechs Prozent Heizenergie. Richtiges Stosslüften statt dauerhaft gekippter Fenster verhindert zusätzlich unnötige Wärmeverluste.

Besonders ins Gewicht fallen Geräte, die 24/7 in Betrieb sind. Ein Snackautomat verbraucht je nach Modell 2000 bis 3000 kWh pro Jahr – das entspricht Stromkosten von rund 500 bis 750 Franken. Eine professionelle Kaffeemaschine mit Dauerboiler kommt schnell auf 1000 kWh jährlich, ein ständig gekühlter Wasserspender auf weitere 400 bis 600 kWh.

KI erlebt gerade einen unwahrscheinlichen Hype – wir machen uns einen Spass daraus, ChatGPT alles Mögliche zu fragen, ohne Relevanz für den Umsatz und die Wertschöpfung des Unternehmens. Oder wenn Mitarbeitende nicht in der Lage sind, ein effizientes und fehlerfreies E-Mail zu schreiben, benötigen sie dafür unvorstellbar viel Energie. Das belastet zwar nicht direkt die eigenen Stromkosten, trägt aber auch dazu bei, dass der Strom schweiz- und europaweit zur Mangelware werden könnte. Deshalb sollte unnötigen Anfragen, die nicht geschäftsrelevant sind, der Riegel geschoben werden bzw. den Mitarbeitenden aufgezeigt werden, was sie damit anrichten.

## Fazit: Effizienz beginnt im Alltag

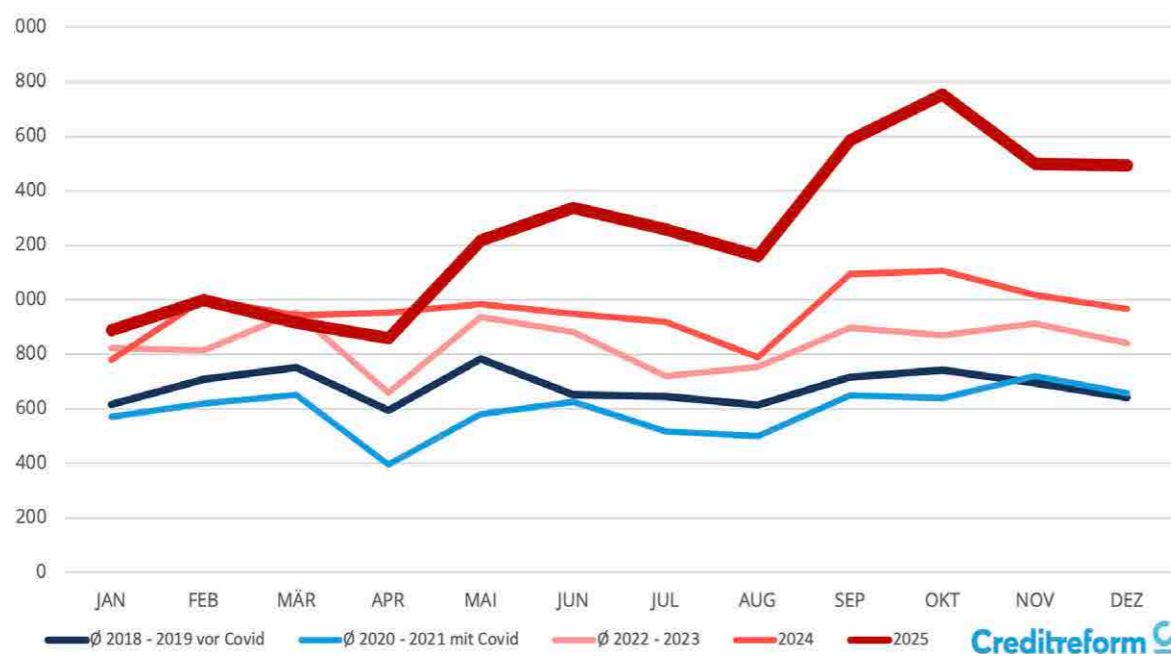
Energiesparen im KMU muss nicht mit Grossprojekten starten. Oft liegt das grösste Potenzial im Detail – bei Geräten, die man als selbstverständlich betrachtet. Wer die stillen Energiemonster im Büro identifiziert und gezielt entschärft, spart nicht nur Stromkosten, sondern setzt auch ein Zeichen für verantwortungsvolles Wirtschaften. Kleine Massnahmen, grosse Wirkung – gerade im Büroalltag.

# Firmenkonkurswelle und Gründungsboom

Eine Firmenkonkurswelle rollt über die Schweiz. Das liegt aktuell vor allem an einer Gesetzesänderung. Nach wie vor werden aber mehr Unternehmen gegründet. Gläubiger tun gut daran, sich mit Bonitätsprüfungen zu schützen.

Raoul Egeli

Noch nie gab es im Dezember so viele Firmenkonkurse. Es waren 1492 Firmenkonkurse. Das ist mehr als das Doppelte als noch vor Covid. Nach Covid folgte eine Krise der anderen. Die Stützungsmaßnahmen während der Coronakrise bewahrten viele Firmen noch vor dem Konkurs. Doch sie schützten auch konkursreife Unternehmen. Das führte zu Nachholeffekten, die durch Energiekrisen, Währungseffekte und jüngst die US-amerikanische Zollpolitik weiter verschärft wurden. Der aktuelle Ausschlag liegt allerdings in einer Gesetzesänderung begründet, von der Gläubigerinnen und Gläubiger gar profitieren. Seit Jahresbeginn müssen staatliche und öffentlich-rechtliche Institutionen ihre Firmenschuldner nämlich, wie jedes Privatunternehmen, auf Konkurs betreiben. Zuvor war eine Betreuung auf Pfändung möglich gewesen. Für den ungedeckten Betrag wurde lediglich ein Verlustschein ausgestellt. Das hatte die Konkurse so mancher Firmen



Firmenkonkurse inkl. Konkurse nach OR 731b (Creditreform).

Grafik Creditreform

nur hinausgezögert – zulasten der Gläubiger. Die Konkurskosten müssen nun wenigstens nicht alleine von den privaten Gläubigern getragen werden. Das ändert allerdings nichts daran, dass die Konkursdividenden in den allermeisten Fällen diesen Aufwand nicht Wert sind.

## Betrügerische Konkurse

Bedenklich ist die Entwicklung bei den betrügerischen Konkursen. Die Täter schicken dabei Strohmänner vor, die eine längst konkursite Firma auf dem Papier übernehmen, um damit nochmals gehörig Schulden anzuhäufen, die nie beglichen werden. Creditreform als der Analysespezialist stellt ein Tool bereit, das eine Früherkennung von Verdachtsfällen erlaubt, damit Gläubiger rechtzeitig etwa nur noch auf Vorkasse liefern oder die Geschäftsbeziehung beenden. Wie lange die aktuelle Konkurswelle noch anhält, ist schwer zu sagen. Viele Kantone haben die neuen Rahmenbedingungen umgesetzt. Das deutet zumindest auf eine Stabilisierung hin – auf hohem Niveau. Allerdings hinken einige Kantone in der Umsetzung der neuen Vorschriften noch hinterher. Im 2025

gab es rund 15 000 Unternehmenspleiten. Das ist der höchste je gemessene Wert. Pro Werktag sind 2025 mehr als 60 Firmen von der Bildfläche verschwunden.

## Niedergang oft schleichend

Volkswirtschaftlich ist gegen Konkurse aus Gläubigersicht nichts einzuwenden. Sie sind das notwendige Korrektiv in einem System, das, getrieben von Innovation, sich laufend erneuert. Wenn ein Geschäftsmodell nicht mehr funktioniert, hat eine Firma keine Zukunft mehr. Das können auch Betriebe sein, mit denen man seit langem Geschäfte macht. Der Niedergang kommt meistens schleichend. Gläubiger tun gut daran, sich mit konsequenten Bonitätsprüfungen vor jedem Geschäftsabschluss vor solchen Debitorenverlusten zu schützen. Das kann unter dem Strich ohne weiteres ein Umsatzprozent ausmachen.

## Rekordzahl an Gründungen

In der aktuellen Konkurswelle fällt ein erfreulicher Gegentrend etwas unter den Radar. Denn die Schweizer Wirtschaft ist eine der innovativsten der Welt. Dafür ste-

hen mehr als 55 000 Unternehmensgründungen im vergangenen Jahr. Auch das ist ein neuer Rekord. Zieht man davon die Firmen ab, die aus unterschiedlichsten Gründen aus den Handelsregistern gelöscht wurden, ergibt sich ein Nettowachstum von mehr als 21 000 Neugründungen. Unter dem Strich nimmt die Zahl der Unternehmen damit trotz der aktuellen Firmenkonkurswelle nach wie vor zu. So soll es gerade in einem sich so rasant verändernden Umfeld und angesichts der digitalen Revolution sein.

Nicht alle Businesspläne der Neugründerinnen und Neugründer funktionieren allerdings. Nach der Euphorie folgt der Unternehmensalltag, der einem Härte-test gleichkommt. Am schwierigsten ist dabei die Phase des dritten bis fünfnten Jahres nach der Gründung. Dann schnell die Konkursquote deutlich nach oben. Auch davor schützen sich Gläubigerinnen und Gläubiger am effektivsten mit Bonitätsprüfungen vor jedem Geschäftsabschluss.

Creditreform

# Sharing-Potenzial im Bauwesen

Der Markt für Baumaschinenvermietung in Europa boomt seit Jahren. Auch in der Schweiz sieht man viel Potenzial in Sharing-Modellen.

Anna Birkenmeier

Die Schweizer Bauwirtschaft gerät zunehmend unter Druck. Teure Maschinen, steigende Kosten und immer höhere Anforderungen an Nachhaltigkeit zwingen vor allem kleinere und mittlere Betriebe dazu, umzudenken. Gleichzeitig boomt der Markt für Baumaschinenvermietung in Europa seit Jahren: 2024 lag das Marktvolumen bei rund 33,6 Milliarden US-Dollar, bis 2029 soll es auf über 43 Milliarden anwachsen. Mieten statt kaufen ist damit längst kein Nischenthema mehr.

Roger Schenk, Geschäftsführer Bautechnik Schweiz bei der Robert Aebi Gruppe, beschreibt die Entwicklung als evolutionär: «Die klassische Baumaschinenvermietung gilt als Vorläufer moderner Sharing-Modelle und verzeichnet kontinuierliches Wachstum. Doch die Zukunft geht über reine Vermietung hinaus: Mit EaaS wird nicht nur die Maschine bereitgestellt, sondern auch ein umfassender Service, der Wartung, digitale Überwachung und flexible Nutzungsoptionen einschliesst.» Für Unternehmen bedeute dies höhere Effizienz, geringere Investitionskosten, eine bessere Maschinenverfügbarkeit und dadurch verbesserte Planbarkeit. Grundlage für diese Entwicklung ist die Digitalisierung. «Vernetzte Maschinen, IoT-Sensorik und datenbasierte Services ermöglichen eine präzise Steuerung und Optimierung von Bauprozessen», erklärt Schenk.

Für KMU eröffnen sich durch Mietmodelle deutliche Vorteile. Schenk: «Baumaschinen sind Investitionsgüter und werden häufig für das sogenannte Projektgeschäft gemietet. Unternehmen können oft nicht genau vorhersagen, wann sie neue Aufträge erhalten oder eine Ausschreibung gewinnen. Um diese Unsicherheit und Auftragsspitzen abzufedern,



Radlader Volvo L120 Electric im Rahmen der Robert Aebi Testtage. Bild zvg

bietet die Miete eine effiziente Lösung.» Neben der schnellen Verfügbarkeit sei dies auch eine Frage der Kapitalbindung: «Die Miete reduziert die Investitionskosten und bringt buchhalterische Vorteile. Das ist für KMU entscheidend, die ihren Cashflow sorgfältig managen müssen.»

## Risikoverlagerung

Mietmodelle, die nach Betriebsstunden oder Produktivität abrechnen, näherten sich bereits dem Prinzip von Sharing-Modellen. «Die Miete ermöglicht zudem eine Risikoverlagerung und flexible Anpassung der Kosten an die tatsächliche Produktivität», so Schenk. Doch die Umsetzung eines Peer-to-Peer-Sharing-Modells zwischen Bauunternehmen sei komplex. «Auf Baustellen mit schwankenden Startterminen, Verzögerungen und komplexer Planung ist ein direkter Tausch zwischen Unternehmen herausfordernd. Hinzu kommen branchenspezifische Faktoren wie Wettbewerbsdruck und Zurückhaltung, Maschinen an direkte Mitbewerber zu vermieten. Diese kulturellen und organisatorischen Hürden müssen aktiv adressiert werden, um ein solches Modell erfolgreich umzusetzen.»

Auch die Unternehmenskultur sei entscheidend. Schenk betont: «Die grössten Herausforderungen liegen weniger in der Technik, sondern in der Branche selbst. Ein offenes Mindset, professionelles

Change Management und die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung sind zentrale Erfolgsfaktoren. Nur so lassen sich digitale Lösungen nachhaltig implementieren und neue Geschäftsmodelle erfolgreich etablieren.» Hinzu komme, dass viele Bauunternehmen noch nicht ausreichend digitalisiert seien, und dass viele Mitarbeiter im Umgang mit Baumaschinen zurückhaltender seien als bei eigenen Geräten: «Auf Baustellen wird oft nicht so sorgfältig mit fremdem Equipment umgegangen wie mit eigenem.»

## Potenzial in Sharing-Ansätzen

Auch der Schweizerische Baumeisterverband sieht Potenzial in Sharing-Ansätzen, insbesondere für schwere Maschinen im Tiefbau. Johanne Stettler vom Baumeisterverband erklärt: «Das Mieten beziehungsweise Leasen von Baumaschinen wird bereits intensiv genutzt, um Kapazitätsspitzen abzufedern. Besonders kleinere Firmen können dadurch Investitionskosten sparen, während grössere Unternehmen Leerlaufzeiten reduzieren.» Die gemeinsame Nutzung von Maschinen steigere die Kosteneffizienz, ermögliche eine bessere Maschinenauslastung und könne dem Fachkräftemangel entgegenwirken. «Sharing und Leasing leisten zudem einen Beitrag zu gesellschaftlichen Nachhaltigkeitszielen», so Stettler.

Die Praxis zeigt jedoch Grenzen. In der Schweiz sei der Maschi-

nenmarkt stark geprägt von klassischer Vermietung über Anbieter mit grossem Maschinenpark. «Solche Mietmodelle entsprechen nicht unbedingt dem klassischen Sharing-Economy-Modell, bei dem Unternehmen ihre eigenen Maschinen direkt untereinander oder über digitale Plattformen teilen – erfüllen aber denselben Zweck: flexible Nutzung statt Kauf», erklärt Stettler. Die grössten Hürden sieht der Verband in fehlenden standardisierten digitalen Prozessen, ungleichen digitalen Reifegraden sowie rechtlichen und versicherungsbezogenen Unsicherheiten: «Wer haftet bei einem Schaden? Wer trägt die Verantwortung, wenn im Submissionsverfahren Emissionsangaben nicht eingehalten werden können, weil eine Maschine getauscht wurde?» Daneben sei der wirtschaftliche Nutzen solcher Modelle nicht immer klar nachweisbar, was die breite Einführung bremsen könne.

## Vorsichtig optimistisch

Schenk zieht ein vorsichtig optimistisches Fazit: «Grundsätzlich ist das Konzept interessant und könnte zusammen mit KMUs getestet werden. Besonders bei intelligenten, digital vernetzten Maschinen, etwa im Bereich Elektromobilität, bietet Sharing Potenzial. Für herkömmliche Maschinen ist es weniger naheliegend.» Die Entwicklung zeige jedoch klar: «Die Branche muss technische Lösungen, kulturelle Veränderungen und organisatorische Anpassungen zusammendenken, um das volle Potenzial von Sharing-Modellen auszuschöpfen.»

Sharing-Modelle sind also mehr als nur ein Trend: Sie könnten die Schweizer Bauwirtschaft effizienter, flexibler und nachhaltiger machen. Für KMU, die mit schwankenden Auftragslagen und knappen Budgets kämpfen, bieten digitale Plattformen, flexible Mietlösungen und EaaS-Modelle bereits heute konkrete Chancen, die Rentabilität und Planbarkeit zu verbessern – während grössere Unternehmen Leerlaufzeiten minimieren und ihre Maschinen besser auslasten können.

# «Zürich hat einen Hang zur Uniformität»

Die Stylistin und Visualstorytellerin Seraina Winkler kümmert sich wenig um aktuelle Modetrends sondern viel mehr um den persönlichen Stil ihrer Klienten. Ihr geht es um Empowerment (Bemächtigung) im eigenen Selbstausdruck – ob für Firmen oder Privatpersonen.

## Interview

Mark Gasser

*Seraina, was beobachtest als du in Städten wie Zürich an aktuellen Style- und Modetrends?*

**Seraina Winkler:** Was mir auffällt und was ich schade finde: Zürich hat einen Hang zur Uniformität. Trends werden schnell zu unnötigen Modediktionen. Das hat etwas sehr Bemühtes, aber wenig Persönliches oder Individuelles. Was schade ist in einer Multikulti-Stadt wie Zürich und schnell überlebt respektive konventionell wirkt. Wenn jeder dasselbe Patagonia-Gilet im Frühling trägt in Kombination mit weissen Sne-

welt den Mut haben, zu sich selbst zu stehen, was letztlich heisst: sich verletzlich zu zeigen. Mit verletzlich meine ich: zuzulassen, authentisch wahrgenommen zu werden und nicht die Wahrnehmung eines anderen bis ins Kleinste kontrollieren oder manipulieren zu wollen. Das ist auch harter Tobak. Denn es heisst auch zu akzeptieren, «nicht für alle zu sein», und das kann schwer sein – führt aber letztlich zu Profil. Und gerade dabei ist ein persönlicher Stil eine hervorragende Unterstützung.

*Gibt es auch bei Handwerkern Trends, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben?*

## «Man muss in der heutigen Geschäftswelt den Mut haben, zu sich selbst zu stehen, was letztlich heisst: sich verletzlich zu zeigen.»

Seraina Winkler  
Stylistin

kern und beigen Chinos, nur weil es «angesagt ist», wird's schlicht schnell zu «Einheitsbrei».

*Der Mut, anzuecken, schafft da für Klarheit und Authentizität?*

**Winkler:** Mut, ein gutes Stichwort. Denn Stil ist Haltung und der Mut, diese zu vertreten. Man muss in der heutigen Geschäfts-

**Winkler:** Bei Handwerkern kann ein Stück Corporate Wear, typischerweise ein (sportliches, funktionales) Fleece sein, welches zum Beispiel gebrandet ist. Der Kontext ist in erster Linie ein funktionaler – weswegen ich bei so einem Kunden vor allem Wert auf intelligentes Design lege, welches die benötigte Performance unterstützt. Es bewährt sich hierbei, sich genau zu überlegen, wie sich der Alltag gestaltet respektive was wirklich benötigt wird. Gerade wenn man Witterungen ausgesetzt ist oder sich müheles bewegen muss, macht beispielsweise eine «Zwiebellösung» der Arbeitsbekleidung mehr Sinn statt fünf verschiede-



«Guter Stil heisst immer auch Kontextbewusstsein»: Seraina Winkler. Bilder zvg

ner Jacken: eine Jacke mit entfernbarem Innenfließ und Gilet, den nötigen Taschen und Werkzeughalterungen – total rund fünf Funktionalitäten. Oft empfiehlt es sich in solchen Fällen, mit einem Berater zu arbeiten, der direkt mit einem Textiler Kontakt hat. Das wird auch dem Nachhaltigkeitsgedanken gerecht. Solche Multifunktionskleider sind heute technisch unheimlich vielseitig und belastbarer im Vergleich zu früher. Workwear lässt sich designen und individualisieren – es ist einfach eine Investitionsfrage.

*Welche Accessoires und Details machen im Business-Kontext den grössten Unterschied aus?*

**Winkler:** Bei Repräsentationsaufgaben ist es das gepflegte Auftreten: etwa die Ärmel- und Hosenlänge, die Sauberkeit, hochwertige Textilien, das Innenfutter, schön verarbeitete Knöpfe, keine Fäden, keine Verfärbungen und

eine gute Passform.

Aber am allerwichtigsten beim Stil: Glaubwürdigkeit. Es fällt immer auf, wenn jemand «verkleidet» ist. Immer. Natürlich bedingt das auch, ein Verständnis von Kontext zu haben. Ein Banker, der – bemüht lässig – eher aussieht wie ein Tennisspieler oder ein Golfpartner, hat meiner Meinung nach den Kontext verfehlt. Was nicht heissen soll, dass er immer in schaliertem Vollmontur mit Krawatte erscheinen muss.

Genau dabei liegt die Herausforderung eines Dresscodes: Die maximale Ausführung ist die Gesamtausstattung. So lässt sich etwa das maximal Formelle einfach in ein Baukastensystem einführen. Die heutige Möglichkeit zum Mix and Match ist die grosse Chance für KMU.

*Aber wo ist im Berufsalltag Uniformierung nötig – und Individualisierung noch möglich?*

**Winkler:** Ich gehe kurz in eine Metaebene: In einer Firma arbeiten, die einen Dresscode hat, bedingt auch die Bereitschaft, seinen Individualismus ein wenig zurückzustellen. Weil man ein Repräsentant ist einer Marke, einer Unternehmung. Hochaktuell ist das Thema gerade bei Banken. Diese überlegen ihre Dresscodes derzeit neu. Was unter anderem damit zu tun hat, dass «Banking» heute vorwiegend digital ist und damit in direkter Konkurrenz mit dem Mythos des Silicon Valley steht. Entsprechend orientiert man sich zunehmend an dessen Werten: Demokratisierung, Agilität und Kompetenz durch Simplifizierung. Dabei stellt sich natürlich die Frage: Wie sieht das im Kontext Bank aus? Das Thema ist immer Kommunikation. Es geht weniger um das «Wer», sondern vielmehr um das «Wie». Es soll nicht mehr steif sein, sondern eben zugänglich, beweglich, modern, aber nach wie vor seriös und kompetent.

*Und wie grenzt man sich im Arbeitsleben heute stilistisch ab?*

**Winkler:** Im Arbeitsleben, würde ich behaupten, liegt Funktionalität und Messaging im Vordergrund. Ein Sanitär in Nadelstreifenanzug macht etwa so viel Sinn wie ein Banker in Jogging-Hose. Guter Stil heisst immer auch Kontextbewusstsein. Wie zolle ich den nötigen Respekt der Situation oder dem Kunden gegenüber, ohne mich selbst zu verleugnen? Stil ist kein Monolog.

*Gibt es, aufs 2026 bezogen, einen Trend von Early Adopters, der zum Mainstream avancieren könnte?*

**Winkler:** Ein grosser Trend ist die Rückkehr ins klassische Tailoring (geschneidert). Gerade bei Jungen kommt das Tailoring wieder zurück, mit neuen Interpretationen, sprich: fließendere Stoffe, breiter geschnittene Hosen, nicht nur die ganz schmalen, Sneakers aus Leder – oftmals zweifarbig oder sogar klassische Anzugsschuhe. Das ist heute wieder ein Differenzierungsmerkmal.

*Und was sind die Treiber für diese Trends?*

**Winkler:** Es sind immer soziokulturelle und technologische Veränderungen, die etwas trei-

ben. Trotzdem kann man die zeitlosen Schnitte und Eleganz wahren. Tailoring ist ein gutes Beispiel: Es wird im 2026 eine ganz starke Grundlage sein. Wenn man heute einen Tweed kauft, ist er technologisch entwickelter als früher: er ist feiner gewoben und atmungsfähiger, der Stoff «fließt» mehr, er bewegt sich mit.

*Das scheint ein Gegentrend zur schnellebigen, vergänglichen Fast Fashion zu sein...*

## «Wir rennen Trends nach – statt zu fragen: Was ist mein Stil? Was will ich ausstrahlen, wer bin ich, wo will ich hin? Stil ist Introspektion.»

Seraina Winkler  
Stylistin

**Winkler:** Jein. Nachhaltigkeit in der Mode ist eine riesige Black Box. Man kommt heute nicht umhin, über Konsum zu sprechen. Denn was man als Erstes über Mode begreifen muss, ist, dass es sich um Landwirtschaft handelt – immer. Merinowolle kommt von Schafen, Baumwolle von Feldern und selbst Polyester wird durch den Rohstoff Erdöl hergestellt. Das Zweite, was es zu begreifen gilt, ist, dass Mode ein (Massen-) Markt ist und Stil «persönlich». Konsumieren wir also permanent Trends, um «hip» oder «cool» zu sein, hat das wenig mit Selbstbewusstsein zu tun. Wir rennen Trends nach – statt zu fragen: Was



Seraina Winkler bei einem Shooting.

ist mein Stil? Was will ich ausstrahlen, wer bin ich, wo will ich hin? Stil ist Introspektion. Das hat mit dem jetzigen «Ich» zu tun. Zuerst blicke ich daher in den Schrank der Kundin, des Kunden – oder analysiere die Grundwerte und Ausrichtung des Unternehmens.

*Weshalb?*

**Winkler:** Weil Kleidung enorm viel über uns selbst und unser Verhältnis zu uns selbst und unserem Umfeld aussagt. Dabei wird

schnell klar, wie viele Modediktionen fast schon zu limitierenden Glaubenssätzen geworden sind. Viele Leute, die zum Beispiel immer Schwarz tragen, tun dies, weil sie denken «das geht immer», aber eigentlich würden sie viel lieber mehr Farbe tragen. Meine Wardrobe Styling Sessions sind dann so aufgebaut, dass wir über das Vorhandene erstmal das wirkliche Problem/Thema identifizieren und entsprechend vorgehen. Oft wird Kleidung nämlich nur im Einzelnen betrachtet. Sprich: Der Pulli wird einfach übergestreift, aber nicht als ein Teil eines «Looks» verstanden. Man stylt sich eben nicht, sondern verhüllt sich in erster Linie einfach.

Also entdecken wir als Erstes den eigenen Kleiderschrank neu. Basierend auf dem Vorhandenen, erarbeiten wir gemeinsam ein persönliches Stilvokabular und entsprechend Looks. Meine Sessions sind darauf ausgerichtet, sich bewusst über den eigenen Stil zu werden und entsprechend bewusst einzukaufen – bei Bedarf.

*Du kamst in einem dunkelgrünen Jupe im Schottenmuster und dunkelgrünen Strickpullover sowie schwarzen Stiefeln und Gurt mit goldener, grosser Schnalle an den KGV-Herbstkongress. Was war die Überlegung?*

**Winkler:** Ich kam klassisch an den Kongress, aus demselben Grund wie du: Ich kannte das Publikum. Ausserdem bin ich Stylistin

mit einem eher eklektischen Stil, habe stets in Agenturen gearbeitet, die mit Mode und Kommunikation zu tun hatten. Beim KGV wählte ich einen Fashion Look, der mich etwas abhebt und der diese Eklektik subtil repräsentiert. Der Look war ein Hauch konservativer, man könnte sagen zurückgenommener, um leicht zugänglich zu bleiben und nicht wie ein völliger Fremdkörper zu wirken. Wenn ich einen auf Full Fashion mache, auf «Hallo, da bin ich», dann kann das im falschen Setting sehr negativ ankommen: «Wieder ein Püppchen, das uns nicht versteht.» Das Schlimmste, was mir als Modefachperson passieren könnte, wäre, als Cüpli trinkende «Hot or Not»-Modeberaterin wahrgenommen zu werden, die einem einfach Trends verkauft. Ich möchte meinen Kunden nichts anderes verkaufen als ein Gespür für sich selbst und die damit verbundene Freude am Selbstausdruck. Es geht mir um die Förderung von Selbstvertrauen. Das ist die wirkliche Arbeit.

*Überlegen sich die Menschen also zu wenig, wie sie sich fühlen, weil ihre Kleider von der Mode diktiert wird?*

**Winkler:** Ich finde, ja, sie überlegen sich zu wenig und lassen sich zu stark uniformieren und von einem Markt beeinflussen, der konstanten und ziellosen Konsum fördert. Es gibt eine grosse Verunsicherung, wenn man über Mode spricht. Gehöre ich dazu oder nicht? Bin ich in oder out? Da bin ich eine Verfechterin der These, dass dies über Modemedien und -marketing aufgeblasen worden ist. Stil hat damit nichts zu tun und ist nicht abhängig davon, ob die Trendfarbe 2026 Schoggi Braun sein wird (was tatsächlich so ist).

*Die verunsicherten Menschen suchen Halt in den Modetrends...*

**Winkler:** Genau. Und ich bin da massiv dagegen. Das bringt uns zurück zum Thema Nachhaltigkeit: Nichts ist nachhaltiger, als zu wissen, wer man ist, und dazu zu stehen. Was ich auch immer wichtig finde bei Kleidern: Man sollte eine Beziehung zu ihnen haben. Und für KMU ist nichts toller, als wenn der Mitarbeiter den Sakko seiner Firma mit Stolz trägt. ■



Seraina Winkler ist selbständige Stylistin und Visual Storytellerin aus Zürich.

# «Neue Zuschläge entstehen nicht willkürlich»

Kartengebühren, Marktmacht, Innovation: Gerade kleine Händler kritisieren die Belastung durch Kartengebühren. Bernhard Lachenmeier, Geschäftsführer von Worldline Schweiz, erklärt im Gespräch, warum bargeldloses Zahlen für KMU komplex bleibt, warum Gebühren teilweise hoch sind, und ob Worldline ein Monopol innehat.

Interview  
Mark Gasser

Herr Lachenmeier, Worldline reagiert irritiert, als wir vom KGV in unserem «Wadenbeisser» im Dezember schrieben, die Veranstalter des zunächst bargeldfreien Weihnachtsmarkts im HB Zürich seien «Helfershelfer ausländischer Zahlungsdienstleister». Warum?

**Bernhard Lachenmeier:** Worldline Frankreich ist zwar die Muttergesellschaft, die Wertschöpfung für den Schweizer Markt erfolgt jedoch vollständig in der Schweiz. Unsere rund 670 Mitarbeitenden sind hier angestellt, entwickeln die Systeme und be-

gen die Gebühren bei rund 11 Rappen, bei 15 Franken bei etwa 17 Rappen – jeweils bei inländischen Karten. Ob das als hoch empfunden wird, ist eine Frage der Perspektive. Aus unserer Sicht sind das faire Gebühren, zumal die Acquiring-Gebühren von Worldline in den vergangenen fünf Jahren kontinuierlich gesunken sind. Zudem ist der Zahlungsverkehr deutlich komplexer geworden: Statt zwei oder drei Kartenprodukte gibt es heute Dutzende Zahlungsmittel – von Debit- und Kreditkarten über Twint bis zu internationalen Angeboten wie Revolut. Diese werden von den Kartenorganisationen unterschiedlich bepreist, und wir sind

## «Die Haupttreiber der Gebühren und ihrer Komplexität sind die Kartenorganisationen.»

**Bernhard Lachenmeier**  
Managing Director von Worldline

treuen Schweizer Händler und Unternehmen. Ergänzend nutzen wir einzelne gruppenweite Dienstleistungen, die uns entlasten – die operative Verantwortung bleibt aber klar in der Schweiz.

Wenn wir kleine Marktfahrer als Beispiel nehmen, die an einem Weihnachtsmarkt präsent sind: Sehen Sie ein, dass gerade bei kleinen Beträgen wie Glühwein oder Snacks die Margen durch Kartengebühren besonders stark belastet werden?

**Lachenmeier:** Bei einer Debitkartenzahlung von 5 Franken lie-

verpflichtet, diese Kosten entsprechend abzubilden.

Der Schweizerische Gewerbeverband (sgv) spricht bei der Senkung und der Deckelung der Gebühren (etwa bei Debitkarten auf 3.50 Franken) von einem «Schritt in die richtige Richtung, aber keiner echten Entlastung». Gleichzeitig wird immer noch die fehlende Gebührentransparenz kritisiert. Finden Sie, diese Transparenz genügt?

**Lachenmeier:** Eine sehr gute Frage. Auf den ersten Blick wirken einfache Flatrates – wie etwa



«Der Zahlungsverkehr ist komplexer geworden»: Bernhard Lachenmeier, Managing Director Worldline Schweiz, an der auch SIX beteiligt ist. Bild M.G.

2,5 % bei SumUp – transparent. Sie zeigen jedoch nicht, wie sich die Gebühr genau zusammensetzt. Vollständig alle Kosten pro Transaktion aufzuschlüsseln – Interchange-Gebühr, Kartenherausgeber, Transaktionsart –, wäre für Händler kaum nachvollziehbar. Schliesslich kann ein Händler nicht erkennen, ob eine Karte etwa von einer brasilianischen Businessbank oder einer Bank aus Thalwil stammt. Transparenz muss also praktikabel bleiben, sonst überfordert sie mehr, als dass sie hilft.

Hätte denn Worldline als Acquirer (Händlerbank) nicht trotzdem eine Bringschuld, die Gebühren transparenter zu gestalten?

**Lachenmeier:** Die Haupttreiber

der Gebühren und ihrer Komplexität sind die Kartenorganisationen. Sie legen uns das Regelwerk und die Kostenstruktur vor – auch zum Schutz der Händler – und wir bilden diese so einfach wie möglich in unseren Gebühren ab. In den Vertragsbedingungen sind die Links zu allen Interchange-Gebühren enthalten, aber deren Verständnis ist tatsächlich komplex.

Wenn Sie mit einem neuen Händler – also Kunden – zusammenarbeiten: Da gibt es doch Spielraum bei den Gebühren für Transaktionen? Hängen diese vom Volumen ab, sodass etwa Migros oder Coop weniger abgeben?

**Lachenmeier:** Ja, das Volumen spielt eine Rolle. Entscheidend ist

## ZUR PERSON



### Bernhard Lachenmeier

ist seit dem 1. Oktober 2025 Managing Director von Worldline Schweiz. In dieser Funktion trägt er die Gesamtverantwortung für das Schweizer Geschäft und leitet zugleich als Head Merchant Services das Händlergeschäft. Der studierte Nationalökonom bringt mehr als 20 Jahre Führungserfahrung im Finanz- und Payment-Sektor mit. Zuletzt war er als Head Shopping & Merchant Solutions bei PostFinance tätig.

aber zunächst das Risikoprofil des Geschäfts – also Art des Händlers und Verhalten der Käufer – sowie die technische Abwicklung. Darauf basierend, wird ein Preisvorschlag für die gesamten Gebühren verhandelt.

Zudem gilt für alle das gleiche Preis-Leistungs-Verhältnis (PLV), das Sondergebühren wie internationale Karten oder Wallet-Zahlungen pauschal abdeckt. Während Grosshändler oft ein detailliertes «Interchange++»-Modell nutzen, würde eine so genaue Aufschlüsselung KMU überfordern. Wir müssen also zwischen Transparenz und Verständlichkeit ab-

wägen, sonst müssten bei einzelnen Spezialkarten deutlich höhere Gebühren ausgewiesen werden.

Nochmals zurück zu Ihrem Rechenbeispiel: Bei einem Kauf von 5 Franken gehen 11 Rappen an Interchange-Gebühren weg, bei 15 Franken nur 17 Rappen. Warum nicht dreimal mehr?

**Lachenmeier:** Das Beispiel war bezogen auf Visa Debit und Debit Mastercard. Wir einigten uns mit dem Preisüberwacher, dass Transaktionen unter 15 Franken günstiger werden müssen und 19 Basispunkte (0.19 %) plus 10 Rappen

zentual. So kann der Interchange bei hohen Summen zum Teil höher sein als diese 3.50 Franken. Je nachdem legen wir auch drauf. So hoffen wir, dass niemand ein Auto kauft mit der Debit Mastercard oder VISA Debit (lacht).

Haben in der Schweiz die Verhandlungen also zu einem besseren Resultat für Schweizer KMU geführt, als wenn sie in anderen Ländern aktiv wären?

**Lachenmeier:** Ich finde, das Verhältnis ist zwischen Handel und Preis ausgewogen. Ich möchte zum Vergleich Dänemark nehmen.

## «Auch das Gewerbe ist also immer in diese Diskussion involviert, wie viel Innovation es akzeptieren will.»

**Bernhard Lachenmeier**  
Managing Director von Worldline

kosten. Ab 15 Franken ist die Gebühr höher: 0.49 % und 10 Rappen. So setzt sich der Kommissionsatz zusammen. Bei 5 Franken gibt das also 11 Rappen. Die 3.50 Franken als Deckel sind erreicht bei einer Summe von über 600 Franken. Dazu muss man wissen: Die Interchange-Summe – also was wir an die Banken zurückgeben – ist nicht gedeckelt und pro-

Hier hat sich das Gewerbe organisiert und mit der nationalen Debitkarte «Dankort» ein günstiges Zahlungsmittel geschaffen – die Interchange-Gebühr ist in einem tiefen Rappenbereich. Der negative Effekt: In den zehn Jahren ist auf dem Scheme Dankort null Innovation zustande gekommen.

Auch das Gewerbe ist also immer in diese Diskussion involviert, wie

viel Innovation es akzeptieren will. Und wenn man etwa Twint vor Augen hat oder die Nutzung und Akzeptanz von ApplePay, sind wir in Europa ziemlich führend. Die Innovation muss finanziert werden von allen Playern – auch von den Banken selbst.

Twint ist ein gutes Stichwort. Hier sind die Gebühren doch höher als bei einer Kreditkartentransaktion?

**Lachenmeier:** Bei Twint liegt die Gebühr für Händler bei 0,99 % plus 10 Rappen. Bei einem 5 Franken-Kauf sind das etwa 15 Rappen, bei 15 Franken rund 25 Rappen – also etwas höher als bei einer Debitkarte, aber niedriger als bei einer Kreditkarte. Als Acquirer verhandeln wir die Konditionen jeweils bilateral, da Twint separate Abmachungen mit jeder Bank hat.

Mehrmals kritisierten der Preisüberwacher und auch der sgv bereits die monopolartige Stellung von Worldline – dazu braucht es wettbewerbsrechtliche Instrumente. Auch viele KMU sagen: «Wir haben faktisch keine echte Alternative.» Stimmt das?

**Lachenmeier:** Ich finde diese Aussage überraschend. Es gibt Anbieter wie SumUp mit rund 60'000 Kartenlesegeräten, Nexi, Adyen, Stripe, Wally, PostFinance, Payrexx oder Sweepplay, die ähnliche Dienstleistungen anbieten könnten. Wer Dienstleistungen ausschliesslich aus der Schweiz von einem Schweizer Anbieter beziehen möchte, hat allerdings ein engeres Angebot. Unser Anspruch ist, alle Händlergrößen zu bedienen – die Breite bringt Erfahrung, bedeutet aber auch, dass wir eine gewisse Komplexität bewältigen müssen.

Oft wird von Händlern geklagt, dass Bargeld durch die Hintertür abgeschafft wird – etwa durch «Cashless only»-Märkte. Das Volumen an bargeldlosen Transaktionen nimmt stetig zu. Wie steht Worldline dazu – das würde Dienstleistern wie Ihnen

Fortsetzung auf Seite 12

## INFO

### Bargeldlos zahlen: Wo und warum fallen Gebühren an?

Für die KMU fallen bei jeder Zahlung mit bargeldlosen Zahlungsmitteln (Kredit- und Debitkarten, Bezahlapps etc.) Kommissionsgebühren an. Diese Kosten für Debitkarten sind in den vergangenen Jahren tendenziell gestiegen. Es ist jedoch einiges gegangen.

**Die Interchange Fee** ist die grösste Einzelkomponente der Gebühren und macht oft ca. 50 bis 85% davon aus. Sie ist eine Gebühr, die Acquirer des Kartenherausgebers (Issuer) für Zahlungen mit Debitkarten und Kreditkarten bezahlen müssen. Festgelegt werden die Interchange Fees von den Kartennetzwerken Visa und Mastercard. Die Fees unterscheiden sich je nach

Transaktionsart, Branche und Technologie. Visa und Mastercard publizieren die unterschiedlichen Interchange Fees auf ihren Websites – allerdings in intransparenter Form. Nach Interventionen der Weko und des Preisüberwachers wurden in mehreren Etappen die Gebühren für Transaktionen mit Debitkarten gesenkt – zuletzt für Beträge unter 15 Franken. Die bisherige Höchstgebühr von 2 Franken bei Mastercard und 3.50 Franken bei Debit Mastercard und Visa Debit wurde beibehalten.

**Weitere Gebühren:** Zur Interchange Fee kommen die Card-Scheme-Fee (Kartennetzwerkgebühr), eine Acquiring Fee für Risikoma-

agement und Security sowie eine technische/Processing-Gebühr.

**Mehr Transparenz:** Eine parlamentarische Motion in der Schweiz fordert mehr Transparenz bei Gebühren für bargeldlose Zahlungen, um KMU zu entlasten, die durch intransparente oder hohe Gebühren belastet werden, was oft zu Zuschlägen für Kunden führt – was gemäss Vertragsbedingungen eigentlich nicht erlaubt ist. Der Bundesrat hat das letzte Wort. **KMU-Belastung:** Kleine Betriebe wie Bäcker, Schreiner oder Gastronomen klagen über hohe Kosten (bis zu 4% des Umsatzes), die ihnen Karten- und Twint-Anbieter verrechnen.

Fortsetzung von Seite 11

«Neue Zuschläge...»

ja entgegenkommen?

**Lachenmeier:** Für uns hat das oberste Priorität, dass Konsumentinnen und Konsumenten frei wählen können, wie sie bezahlen. Wir beeinflussen dieses Verhalten nicht. Für Händler wird Bargeld zwar zunehmend aufwendiger, aber die Digitalisierung ist ein gesamtgesellschaftliches Thema. Unser Auftrag ist, die Prozesse für alle Zahlungsmittel zu optimieren. Wenn der Handel gut funktioniert und alle Zahlungsmittel akzeptiert werden, profitieren auch wir – eine Abschaffung von Bargeld macht für uns daher keinen Sinn.

*Können Sie ausschliessen, dass künftig neue Zuschläge für neue Bezahlararten eingeführt werden?*

**Lachenmeier:** Das kann ich nicht ausschliessen. Zum einen testen wir laufend neue Bezahlmethoden – etwa im Kryptobereich – um Innovationen für Händler nutzbar zu machen. Wir haben zwei Jahre lang eine Kryptoplattform betrieben, sie aber wieder eingestellt. Wenn sich ein neues

Angebot etabliert, muss die Investition wirtschaftlich tragbar sein. Zum anderen spiegeln Gebühren auch unser Risikomanagement wider: Wir schützen Händler vor Betrug, Cyberangriffen und Terminalausfällen und tragen Haftungen. Steigen Risiken oder externe Kosten – etwa durch zusätzliche Leistungen von Kartenorganisati-

«Neue Zuschläge entstehen also nicht willkürlich, sondern orientieren sich an Innovation, Sicherheit und Kosten.»

**Bernhard Lachenmeier**  
Managing Director von Worldline

onen –, kann das Anpassungen nötig machen. Neue Zuschläge entstehen also nicht willkürlich, sondern orientieren sich an Innovation, Sicherheit und Kosten.

*Worldline streicht den Digital-Wallet-Zuschlag 2026 für Visa-Debitkarten. Warum mussten KMU jahrelang extra bezahlen, wenn Kunden mit dem Handy zahlen?*

**Lachenmeier:** Ich glaube, es ist eine faire Reduktion der Gebühr nach der Investition, die getätigt wurde. Die Kartenorganisationen,

die Banken, die Acquirer selbst, sind in eine Vorinvestition gegangen und haben jetzt gesagt: Die Investition ist amortisiert, deshalb nimmt VISA die Gebühren zurück.

*Es gibt Bemühungen im Nationalrat, die Transparenz der Kommissionsgebühren zu erhöhen. Nach dem Bekenntnis durch*

*die Acquirer: Werden Sie weitere Kompromisse ausarbeiten?*

**Lachenmeier:** Ich halte den Dialog für sehr wertvoll. Wir brauchen den Austausch mit Verbänden und Behörden wie der Weko, weil das Thema komplex ist und Emotionen weckt. Unser Ziel ist, die Prozesse für den Handel schlank und effizient zu gestalten. Mehrwert entsteht vor allem, wenn man offen miteinander spricht und gegenseitiges Verständnis schafft – viele Abläufe sind heute noch nicht auf die unterschiedlichen Geschäftsarten zugeschnitten.

*Nochmals fürs Verständnis: Aus welchen Gebühren setzt sich für ein KMU eine Zahlung mit einer Karte grundsätzlich zusammen?*

**Lachenmeier:** Eine Zahlung enthält grundsätzlich vier Komponenten: die Interchange-Gebühr, die Card-Scheme-Gebühr, die technischen oder Processing-Gebühren für den «Transport» der Transaktion und eine Acquiring Fee für Risikomanagement und Sicherheit. Diese Komponenten sind zwar transparent, können aber je nach Karte und Transaktion variieren – das macht es komplex.

Zur geplanten Vorlage des Bundesrats: Mehr Transparenz ist grundsätzlich möglich, aber es besteht die Gefahr, dass man es zu kompliziert macht – ähnlich wie bei Fonds, bei denen man viele Formulare unterzeichnet, ohne wirklich zu verstehen, wofür man zahlt.

*Beim Versuch, mehr Transparenz zu schaffen, wird mehr Komplexität geschaffen?*

**Lachenmeier:** Ja, das führt zu mehr Bürokratie. Genau in diesem Spannungsfeld bewegen wir uns: Transparenz schaffen, ohne den Handel zu überfordern. ■

PAROLEN KGV DER VOLKSABSTIMMUNG VOM 8. MÄRZ 2026

Ja zur SRG-Initiative

Am 8. März 2026 stimmt die Schweiz über die Volksinitiative «200 Franken sind genug! (SRG-Initiative)» ab. Sie verlangt, die heutige Haushaltsabgabe von 335 auf 200 Franken zu senken und Unternehmen vollständig von der SRG-Gebühr zu befreien. Zudem soll sich die SRG stärker auf den Service-public-Auftrag konzentrieren und gebührenfinanzierte Angebote reduzieren, die in Konkurrenz zu privaten Medien stehen.

**Meinung KGV:** Die Schweizer Bevölkerung zahlt mit heute 335 Fr. die weltweit höchsten geräteunabhängigen Radio- und TV-Gebühren. Das KMU werden dabei doppelt belastet: als Inhaber mit der die Haushaltsabgabe und zusätzlich als Unternehmen über den Betrieb mit SRG-Abgaben. Wenn man mehrere Unternehmen hat, kommen weitere Abgaben dazu. Diese Handhabung ist falsch und ungerechtfertigt. Unternehmen können weder TV schauen noch Radio hören. Trotzdem werden ihnen dafür jedes Jahr insgesamt 180 Millionen Franken in Rechnung gestellt. Die Initiative entlastet KMU vollständig von dieser ungerechtfertigten Mediensteuer. **Parole: Ja**

Nein zur Klimafonds-Initiative

Die von der SP und den Grünen eingereichte «Klimafonds-Initiative» möchte einen Fonds schaffen, dessen Mittel unter anderem in Massnahmen zum Ausbau der erneuerbaren Energien, der Energieeffizienz oder der

Dekarbonisierung von Verkehr, Gebäude und Wirtschaft fliessen. Die Gelder dafür sollen aus dem Bundeshaushalt kommen.

**Meinung KGV:** Aus Sicht der KMU ist die Klimafonds-Initiative problematisch, weil sie einen sehr teuren Bundesfonds schaffen will, der jährlich 0.5 bis 1 Prozent des BIP erhält, also derzeit rund 3.9 bis 7.7 Milliarden Franken. Dieses Geld müsste entweder über neue Steuern oder zusätzliche Schulden finanziert werden und könnte damit die Abgabenlast erhöhen. Für KMU drohen zudem weniger Mittel für andere wichtige Wirtschafts- und Innovationsförderungen. Der Fonds setzt stark auf Subventionen statt auf marktwirtschaftliche Anreize und könnte den heutigen Weg mit gezielten Fördermassnahmen und Instrumenten

untergraben. Zudem besteht die Gefahr, dass staatliche Investitionen private Investitionen verdrängen und Mittel ineffizient eingesetzt werden. **Parole: Nein**



Vorlage Individualbesteuerung

Das Gesetz führt die Individualbesteuerung für Ehepaare ein, erhöht den Kinderabzug auf 12 000 Franken und senkt die Steuern für tiefe/mittlere Einkommen bei leicht höheren Sätzen für hohe Einkommen. Ziel sind die Abschaffung der Heiratsstrafe,

mehr Erwerbsanreize und weniger Fachkräftemangel; Kosten: 630 Mio. weniger Einnahmen.

**Meinung KGV:** Mit der Initiative wird das Steuersystem modernisiert und es sollten mehr Erwerbsanreize geschaffen werden, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Gleichzeitig birgt die Initiative die Gefahr, dass die Steuerbürokratie grösser wird und neue Ungerechtigkeiten entstehen. Von beidem sind KMU betroffen. Mehrere unterschiedliche Themen finden sich in der Vorlage (Arbeitsmarktpolitik, Fiskalpolitik und Gesellschaftliches). Daher ist es ein Abwägen von Vor- und Nachteilen und ist eine persönliche Gewichtung angebracht, welche die Fassung einer Parole als Verband schwierig macht. **Parole: Nein**

Volksinitiative «Bargeld ist Freiheit» und Gegenentwurf

Die Volksinitiative «Bargeld ist Freiheit» und der direkte Gegenentwurf haben beide das Ziel, Bargeld als allgemein verfügbares Zahlungsmittel zu sichern. Die Initiative verlangt, dass der Bund Münzen und Banknoten stets in genügender Menge bereitstellt und dass ein allfälliger Ersatz des Frankens nur mit Zustimmung von Volk und Ständen erfolgen darf; der Gegenentwurf schreibt zusätzlich Bargeldversorgung und den Franken als Landeswährung in die Verfassung. **Meinung KGV:** Für KMU sind die Auswirkungen insgesamt moderat, weil vor allem der Status quo verfassungsrechtlich abgesichert wird. **Keine Parole**

KOLUMNE

Nachhaltigkeit: Mit Fantasie im Kleinen viel bewirken

Fragen über Fragen: Wo fange ich an, was lohnt sich wirklich, und kann ich als Einzelne oder Einzeller überhaupt etwas bewirken? Wie so oft stehen Einzelmassnahmen den grossen Würfeln gegenüber. Auf der einen Seite die Energiestrategie 2025 mit Energieeffizienz, erneuerbaren Energien und dem Ausstieg aus der Kernenergie. Auf der anderen Seite unsere täglichen Entscheide. Dazwischen die leise Frage: Reicht das oder beruhigen wir damit nur unser Gewissen? Beim Einkaufen denken heute viele über Essensverschwendung nach und darüber, ob Produkte den aktuellen Anforderungen an Nachhaltigkeit genügen. Zertifizierte Labels werden berücksichtigt, es wird bewusster eingekauft – nur das eben, was wirklich gebraucht wird. Gemüse und Früchte müssen nicht mehr perfekt sein, Fleisch wird zunehmend reduziert, auch dank der Vielzahl neuer veganer und vegetarischer Produkte. Die Auswahl ist da. Man müsste sich nur entscheiden. Die Liste möglicher Massnah-



**Barbara Rüttimann**  
Kommunikations-beraterin

men ist lang: Plastik vermeiden, weniger oder kein Fleisch konsumieren, Bioprodukte kaufen, noch gute, aber abgelaufene Lebensmittel verwenden, zu Fuss oder mit dem Velo einkaufen gehen statt mit dem Auto und natürlich Abfall trennen.

Diese Trends werden von der Lebensmittelindustrie eifrig aufgenommen. Ein Beispiel: Produkte mit einer um bis zu 90 Tage verlängerten Haltbarkeit. Erschreckend, wenn man bedenkt, dass weltweit rund ein Drittel aller Lebensmittel weggeworfen wird. Secondhand-Kleidergeschäfte boomen. Ja, der Aufwand ist da, das Erfolgserlebnis aber auch. Beim Kochen gilt dasselbe: Reste verwerten, Neues ausprobieren. So, wie es meine Grossmutter selbstverständlich tat, habe auch ich Reste zu neuen Menüs verarbeitet oder aus Gemüse eine

Suppe gekocht. Meine Kleider brachte ich in einen Secondhand-Laden und kaufte mit dem Erlös wieder neue: ein doppelter Effekt. Meine Schuhe liess ich neu besohlen: Sie sind wieder tiptopp, ohne Neukauf. Und was längst Trend ist und trotzdem nicht für alle selbstverständlich: der Doggiebag im Restaurant. Und wer einen Garten oder eine Grünfläche hat, kann auch dort ansetzen und Bienen mit geeigneten Pflanzen unterstützen, bis in den späten Herbst hinein.

Es braucht kein Expertenwissen, nur Aufmerksamkeit. Nicht jede und jeder will oder kann alles umsetzen. Die Auswahl ist da: von tieferer Raumtemperatur über Ferien im eigenen Land, Essensverwertung bis zur Mobilität. Es ist weniger eine Frage des Könnens als des Wollens. Wir können wählen und umsetzen. Und doch bleibt die Frage: Wenn so vieles so einfach ist, warum machen es dann nicht alle? Es scheint, wir haben noch Luft nach oben.

Anzeige

SRG-Rechnung für Private

SRG-Rechnung für KMU

**Doppelt zahlen?!  
Schluss damit!**

**1x zahlen ist genug!**

**JA zur SRG-INITIATIVE**

Am 8. März 2026

[kmu-entlasten.ch](http://kmu-entlasten.ch)

# Zwischen Weltunordnung und Werkbank Schweiz

Die 76. Gewerbliche Winterkonferenz des sgv in Klosters suchte Rezepte für die KMU. Im Zentrum standen die wachsende globale Unsicherheit, der zunehmende Regulierungsdruck sowie die Frage, wie die Schweiz und ihre KMU wettbewerbsfähig bleiben können.

Mark Gasser

Klosters ist im Januar mehr als ein Wintersportort. «Das hier ist nicht einfach eine Konferenz», sagte sgv-Präsident Fabio Regazzi zum Auftakt der 76. Gewerblichen Winterkonferenz. «Es ist ein würdiger Rahmen, um das vergangene Jahr Revue passieren zu lassen – und um über das zu sprechen, was unser Gewerbe umtreibt.» Drei Tage lang diskutierten Unternehmerinnen, Politiker, Ökonomen und Diplomaten über die Lage der Schweizer KMU in einer Welt, die politisch instabiler, wirtschaftlich fragmentierter und regulatorisch dichter geworden ist.

Regazzi zeigte sich zufrieden mit den jüngsten Volksabstimmungen. «Alle sind so ausgegangen, wie wir es uns gewünscht haben.» Die Service-Citoyen-Initiative und die Juso-Erbschaftssteuer

## «Wir müssen Aussenpolitik wieder neu lernen – sonst sind wir eine Nation, die nur auf Glück hofft.»

Christoph Frei

Politikwissenschaftler, Universität St. Gallen

scheiterten, während E-ID, Eigenmietwert und weitere Vorlagen angenommen wurden. Umso schärfer fiel seine Kritik an Politik und Verwaltung aus. Die Regulierungsdichte steige weiter, die Kosten ebenso. «Bürokratie ist heute die grösste Sorge der KMU.»

Emotional wurde Regazzi beim Thema SRG im Hinblick auf die SRG-Abstimmung vom 8. März. Die parlamentarischen Beratungen zur SRG-Initiative seien geschie-

tert, «weil die SRG-Lobby alles getan hat, um das zu verhindern». Die Mini-Reform des Bundesrates reiche nicht: «80 000 Unternehmen würden weiterhin doppelt belastet.» Sein Appell an die Gewerbler war unmissverständlich: «Treten Sie den Abstimmungskomitees bei. Schreiben Sie Leserbriefe.»

Der Bündner Regierungspräsident Marco Caduff (Die Mitte) sah die Rolle der SRG hingegen als tragend für den Erhalt und die Weiterentwicklung der rätoromanischen Sprache. Die SRG übernehme eine Schlüsselrolle als Filter, Normierer und Multiplikator in diesem dynamischen Sprachumfeld.

### Geopolitik im Grossformat

Im Anschluss präsentierte Christoph Frei, emeritierter Professor für Internationale Beziehungen an der HSG, unter dem Titel «Ordnung oder Chaos? Anmerkungen

zum geopolitischen Rahmen» seine Gedanken zur Weltlage.

Trotz Kriegen und Spannungen liefen die Börsen gut, meinte Frei – um dann zynisch zu zitieren: «Ein kleiner Krieg schadet der Wirtschaft fast nie.» Doch die «alte Ordnung» – die westlich dominierte, regelbasierte Welt – liege im Sterben. Der wichtigste Trend sei die Emanzipation des globalen Südens. «Denen sagt heute niemand mehr, was sie tun



Impressionen sgv-Präsident Fabio Regazzi, Eisstockschiesen am freien Nachmittag, Bundesrat Martin Pfister und HSG-Professor Christoph Frei (im Uhrzeigersinn von oben links).

sollen.» China sei dabei nur die grösste, nicht die einzige Erfolgsgeschichte. Gleichzeitig wachse im Westen der Widerstand gegen die Globalisierung. «Weil nicht jeder gewinnt.» Ungleiche Verteilung, Deindustrialisierung und kulturelle Verluste nährten den Ruf nach Schutz: my country first.

Europa bekam in dieser neuen Welt ein hartes Zeugnis. «Europa ist ein sicherheitspolitischer Zwerg», sagte Frei. Die Schweiz wiederum lebe «als Insel der Glückseligkeit im Windschatten der Weltpolitik». Doch das sei gefährlich. «Wir müssen Aussenpolitik wieder neu lernen – sonst sind wir eine Nation, die nur auf Glück hofft.» Freis Eindruck: Die Schweiz habe kein Ziel mehr und wisse nicht, wohin sie wolle. Im Wahlkampf hörte er: Wir wollen unabhängig, unter uns, souverän, wohlhabend bleiben. «Wir reden nur noch vom Bleiben, aber nie vom Werden.» Wollten wir, dass alles so bleibe, «müssten wir fast alles in unseren Köpfen ändern».

### Agilität im Maschinenraum

Wie sich diese grossen geopolitischen Umbrüche und neuen Her-

ausforderungen im Alltag eines KMU niederschlagen, zeigte Nicola Tettamanti, Präsident von Swissmechanic. «Ich bin Vertreter einer Generation, die von der Öffnung geprägt wurde», sagte der 1986 Geborene. Coca-Cola, McDonald's, American Dream – und dann der Bruch. Finanzkrise, Pandemie, Krieg, Protektionismus.

Sein Unternehmen Tecnopinz verlor in der Hochphase der Globalisierung (bis zur Finanzkrise 2008) 80 Prozent des Umsatzes. «Unser Geschäftsmodell wurde zerstört.» Die Lehre daraus: Neuorientierung, Fokus auf Präzision, technologische Nischen. Die globale Wirtschaftskrise 2023–2025 stellte das Geschäftsmodell erneut infrage durch Wechselkurs, Fachkräftemangel, Energie- und Lieferkettenfragen. Der grassierende Protektionismus treffe die KMU doppelt: Zölle verteuerten Vorprodukte und erschwerten den Export von Maschinen und Anlagen.

Seine Diagnose ist ernüchternd: Allein 2025 gingen 10 000 Industriearbeitsplätze verloren. «Sind wir an der Deindustrialisierung in der Schweiz?» KMU müssten deshalb vermehrt ihre Businessmo-



delle anpassen und Verantwortung übernehmen. Und die Exzellenz der Schweiz sei auf Tugenden aufgebaut, an die man sich wieder zurückbesinnen müsse.

Auch binnensorientierte Betriebe spüren den Gegenwind. Diana Gutjahr, Nationalrätin und Mitinhaberin eines Metallbauunternehmens, sprach von «schlaflosen Nächten», steigenden Auflagen und Lohnnebenkosten, sinkender Investitionsfreude und Produktivitätsverlusten durch reduzierte Pensen und längere Absenzen sowie politisch gesteuerte Märkte. «Und wir verbringen Stunden mit Offerten, die niemand bezahlt.» Besonders problematisch sei die staatliche Konkurrenz. «Der Staat sollte Rahmenbedingungen schaffen – nicht mit uns konkurrieren.»

### Schweiz als antifragiles System

Einen optimistischeren Ton schlug am Donnerstagmorgen Christoph Eisenring von Avenir Suisse an. Sein Schlüsselbegriff: Antifragilität als Gegenteil von Fragilität (nicht Robustheit). Diese könne man trainieren wie Muskeln im Fitnessstudio. Gerade die Schweiz werde durch Krisen stär-

ker – dank Föderalismus, direkter Demokratie, Berufsbildung und KMU-Vielfalt. Doch diese Stärke und gutschweizerische Kompromisse (etwa Lohnverhandlungen durch die Sozialpartner) würden vermehrt untergraben. «Die Bürokratie nimmt zu, der Föderalismus bröckelt.»

Sein Vorschlag: eine «Löschwoche», in der das Parlament systematisch unnötige Gesetze strei-

## «Bürokratie ist heute die grösste Sorge der KMU.»

Fabio Regazzi

Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbandes sgv

che. Oder, wie ein Votum aus dem Publikum das Aussondern unnötigen Papierkrams formuliert: «Ein bisschen ziviler Ungehorsam schadet manchmal nicht.»

Der Donnerstagnachmittag stand im Zeichen von aussenpolitischen Herausforderungen und Chancen. Professor Reto Föllmi vom Institut für Aussenwirtschaft der Universität St. Gallen sah als besondere Herausforderung für die Schweiz als kleines Land, dass

sie eine relativ grosse Handelsabhängigkeit aufweist. «Wir müssen Klumpenrisiken und strategische Erpressbarkeiten vermeiden», so Föllmi. Ein breites Netz an Freihandelsabkommen helfe dabei. «Wir müssen die Türen nach allen Seiten offen halten – und wer früh handelt, handelt mehr.»

In eine ähnliche Richtung argumentierte Botschafter Ivo Germann, Leiter der Direktion Aussenwirtschaft des SECO. «Gute Rahmenbedingungen sind zentral.» Wichtig sei, dass sich die Schweiz nicht einem Block anschliesse. Etwa drei Viertel des Handels würden mit Freihandelsabkommen abgedeckt.

Germann gab auch Einblick in die mit den USA ausgehandelte Absichtserklärung bei den Zöllen. Handlungsgewichtet liegen diese nicht bei 15 Prozent, sondern bei rund 7 Prozent. «Wir sind damit unter den Allerbesten.» Die Verhandlungen mit den USA sollten nun zeitnah geführt werden, damit bald wieder Klarheit herrsche. Das Ziel sei es, noch weitere Zoll-Ausnahmen zu erreichen.

### Europa, Verträge und viel Streit

Heftig diskutiert wurde das neue EU-Vertragspaket. Während das SECO von gesichertem Marktzugang sprach, warnte Unternehmer Marco Sieber, der Teil der Gegenbewegung «Kompass Europa» ist, vor einem «bürokratischen Monster». «Diesen Vertrag mit 5000 Verweisen zu überblicken, ist unmöglich.» Economie-suisse-Vertreter Rudolf Minsch hielt dagegen: «Wir übernehmen weniger als ein Prozent der EU-Binnengesetzgebung.» Ohne bilaterale Stabilisierung drohe schleichende Erosion.

Der sgv bleibt grundsätzlich beim bilateralen Weg – fordert aber Kompensation. «Mehr Bürokratie, weniger Mitbestimmung und mehr Verwaltung müssen innenpolitisch abgedeckt werden», sagte sgv-Direktor Urs Furrer. Eine allfällige Zustimmung ist jedoch an Bedingungen geknüpft.

«Es braucht eine spürbare Entlastung der KMU.» Ausserdem lehnt der sgv den Ausbau des Kündigungsschutzes ab und fordert ein Ständemehr. Die definitive Position wird die Schweizerische Gewerbe- und Handelskammer, das Parlament des

sgv, nach Abschluss der parlamentarischen Debatte festlegen.

### Regulierungen messen

Die Messbarkeit und Vergleichbarkeit von Regulierungen sowie deren Treiber und Auswirkungen waren dann am letzten Tag das Thema von Mark Schelker, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg. Die Explosion der Regulierungsaktivität ist Tatsache: Sie ist vor allem auf der Verordnungsebene messbar.

Gerade nach der Abschaffung des obligatorischen Gesetzesreferendums nahm die Regulierung sprunghaft zu. Das ermöglichte das Erlassen von Gesetzen, die nicht mehrheitsfähig gewesen wären.

### Sicherheit ist auch Wirtschaft

Zuletzt sprach Bundesrat Martin Pfister über Sicherheit und meinte, dass diese nicht allein militärisch definiert werden könne. «Sicherheit bedeutet Resilienz von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft.» Wirtschaftliche Abhängigkeiten

## «Es fehlt in unserem Land an Mediatoren für gute Lösungen.»

Martin Pfister

Bundesrat und Verteidigungsminister

seien verwundbar. Cyberangriffe nähmen massiv zu: «Letztes Jahr gingen 65 000 Meldungen ein – 6500 betrafen Unternehmen.»

Seine Kernforderungen: Fähigkeitslücken schnell schliessen, Munition, Systeme und Ausrüstung beschaffen. Technologische Anpassung: die Armee agiler machen, gesetzliche Grundlagen stärken, sprich Kriegsmaterialgesetz und Exportmöglichkeiten sichern. Breites Sicherheitsverständnis: Staat, Wirtschaft und Gesellschaft müssen gemeinsam handeln. Wirtschaftliche Resilienz: strategische Abhängigkeiten reduzieren, Innovationskraft und Know-how in der Schweiz halten.

Sein Wunsch aus Gewerbe: mehr Engagement, mehr Vermittlung, mehr Lösungen. «Es fehlt in unserem Land an Mediatoren für gute Lösungen.» Oder, wie es während der Konferenz mehrfach anklang: Die Schweiz darf nicht nur vom Bleiben reden. Sie muss wieder vom Werden sprechen.



# Meilenstein für höhere Berufsbildung

In der Wintersession 2025 haben National- und Ständerat die Vorlage zur Förderung der höheren Berufsbildung angenommen. Der Weg für die Titelergänzungen «Professional Bachelor» und «Professional Master» ist frei.

Dieter Kläy

Mit der Annahme der Vorlage zur Förderung der höheren Berufsbildung (HBB) wirken Bundesrat und Parlament dem Fachkräftemangel und insbesondere dem Mangel an berufspraktisch ausgebildeten Fachkräften entgegen. Zielsetzung der Gesetzesvorlage ist, die HBB bekannter zu machen und ihr gesellschaftliches Ansehen zu steigern. Fachkräfte mit entsprechenden Abschlüssen haben eine gute Position im Arbeitsmarkt.

## Tertiärisierung schreitet voran

In den vergangenen Jahren hat die Zahl der Abschlüsse auf Tertiärstufe zugenommen, wobei die Hochschulabschlüsse stärker zugenommen haben als die HBB-Abschlüsse. Diese Entwicklung birgt das Risiko, dass immer mehr an die Fachhochschulen abwandern und den Unternehmen zunehmend berufspraktisch ausgebildete Fachkräfte fehlen. Unternehmen brauchen aber dringend Fach- und Führungskräfte. Jedes Jahr stehen rund 15 000 KMU vor einem Generationen- bzw. einem Leitungswechsel. Damit die Nach-



Die höhere Berufsbildung soll durch die Titelergänzungen gestärkt werden.

folgeregelung gelingt, benötigen die Unternehmen nicht nur gut ausgebildete Fachkräfte in den einzelnen Branchen, sondern auch die passende Leitungskompetenz und Kenntnisse in Rechnungs- und Personalwesen sowie auf anderen Managementgebieten.

## Professional Bachelor/Master

Die neuen Titel «Professional Bachelor» und «Professional

Master» sind Zusätze und ergänzen die bestehenden Titel. Fachkräfte mit entsprechenden Abschlüssen haben ein kleines Risiko, arbeitslos zu werden. Die Lohnaussichten sind gut, wie eine 2025 publizierte Studie bekannt machte.

## Weitere zentrale Punkte

Neben den Titeln Professional Bachelor und Professional Master



Dieter Kläy ist Ressortleiter Bildung beim sgV und im Ausschuss des KGV

beinhaltet die Vorlage drei weitere Punkte. So sollen neu eidgenössische Berufs- und höhere Fachprüfungen auch auf Englisch abgelegt werden können. Für höhere Fachschulen wird ein Bezeichnungsrrecht eingeführt und die Nachdiplomstudien der höheren Fachschulen werden flexibilisiert, was eine effizientere Ausrichtung und vereinfachte Angebotsanpassung aufgrund von neuen Entwicklungen im Arbeitsmarkt ermöglicht.

## In Bildungskreisen abgestützt

Die von National- und Ständerat unverändert beschlossene Vorlage des Bundesrates ist das Resultat eines mehrjährigen und breit abgestützten Prozesses, in welchem die Verbundpartner der Berufsbildung sowie weitere Bildungskreise in Arbeitstagen und Vernehmlassungen eng eingebunden waren. Für die Dachverbände wie z. B. den Schweizerischen Gewerbeverband sgV muss das der Weg sein, damit breit abgestützte Kompromisse erst möglich werden.

## HF: Höhere Bildungsrenditen

Studierende mit einem Abschluss an einer höheren Fachschule HF fahren finanziell gesehen besser als mit einem Fachhochschulabschluss. Zu diesem Schluss kommt die Ende Juni 2025 publizierte Studie «Schlussbericht Bildungsrenditen an den höheren Fachschulen». Die Förderung der HBB macht damit auch aus wirtschaftlichen Gründen für die Betroffenen Sinn. Zu mehr Sichtbarkeit und einem höheren gesellschaftlichen Ansehen kommen finanziell attraktive Perspektiven.

weiterhin auch in den Amtssprachen angeboten werden.

• **Nachdiplomstudien flexibilisieren:** Wie heute bei Weiterbildungsangeboten von Hochschulen und anderen Institutionen bereits der Fall, sollen künftig Nachdiplomstudiengänge der höheren Fachschulen nicht mehr vom Bund anerkannt werden und kein Anerkennungsverfahren mehr durchlaufen müssen. Mit dieser Massnahme können sie flexibler und schneller an die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts angepasst werden.

## «PROFESSIONAL BACHELOR» UND «PROFESSIONAL MASTER»

### Die Vorlage im Überblick und was sie für die höhere Berufsbildung bedeutet

• **Titelergänzungen:** Kernstück der Vorlage sind die Titelergänzungen «Professional Bachelor» und «Professional Master», welche die höhere Berufsbildung auf Tertiärstufe sichtbarer machen und ihr ein stärkeres gesellschaftliches Ansehen geben sollen. In den Amtssprachen dürfen die Titelergänzungen nur zusammen mit den geschützten Titeln der entsprechenden Abschlüsse verwendet werden. In englischer Sprache sind die Titelergänzungen als Teil der vereinfachten englischen Übersetzung des geschützten Titels erlaubt.

• **Bezeichnungsrrecht:** Künftig dürfen nur noch Anbieter eidgenössischer Bildungsgänge die Bezeichnung «höhere Fachschule» führen. Dieser Schritt soll die Sichtbarkeit dieser Bildungsinstitutionen und ihrer Bildungsgänge erhöhen.

• **Englisch als zusätzliche Prüfungssprache:** Bei eidgenössischen Berufs- und höheren Fachprüfungen soll Englisch neu als zusätzliche Prüfungssprache möglich werden, wie das bei anderen Tertiärabschlüssen bereits der Fall ist. Die Prüfungen müssen

# Neues Jahr, neues Glück. Wo aber findet es Sie?

KOLUMNE  
LUDWIG HASLER



Philosoph, Physiker, Autor  
lhasler@duebinet.ch

Fürs Glück braucht es mehr als Glück.

Manche wollen es erzwingen – und verpassen es am sichersten. Andere erwarten es untätig – und warten umsonst. Mit dem Glück müssen wir zusammenarbeiten. Uns empfänglich machen für den Glücksfall. Uns so attraktiv herrichten, dass das Glück, falls es zufällig durch die Gegend streift, uns nicht übersieht, sondern neugierig wird: Siehe da, ein interessanter Typ, mit ihm wäre vielleicht was anzufangen. Es gilt auch hier, was der Philosoph Henry David Thoreau sagt: «Nur der Tag bricht an, für den du wach bist.» Also: Wie erwachen wir für den Anbruch des glücklichen Zufalls? Simple Antwort: Indem wir uns auf den Zufall einstellen. Indem wir die Planbarkeit des Unplanbaren versuchen. Ein paar Beispiele: Albert Einstein spielte Geige (Bach), wenn er mit seiner Relativitätstheorie wieder mal

strandete; das lockerte seine Synapsen – und die provozierten den genialen Einfall. Archimedes, der altgriechische Daniel Düsentrieb (erfand Flaschenzüge, Schrauben, Kriegsmaschinen), ging baden, sobald sein Erfindungsgehirn stockte – und im Wasser fiel ihm gleich sein «Archimedes-Prinzip» ein, das bis heute gültig ist (die Erklärung, warum Schiffe schwimmen, wenn sie Wasser verdrängen).

Wo findet Sie das Glück? Vielleicht beginnen Sie wie Alexander Spengler (ja, ja, Spengler-Cup), ein Davoser Arzt, der eine Therapie für Tuberkulose entdeckte: das Höhenklima. Dauernd in Sorge um die Lungenkranken in seiner Praxis, gegen die kein medizinisches Kraut gewachsen war, wanderte er um 1880 über die Bündner Höhen. Da sah er, wie die Bauern das Fleisch an die Luft hängen (Bündnerfleisch!). Moment mal, dachte er, dann trocknet diese famose Höhenluft vielleicht auch die nassen Lungen meiner Patienten. Es war die Geburtsstunde des Zauberberg-Business.

Der Sprung in die Zukunft passiert also nebenher. Beim Musizieren, beim Baden, beim

Wandern schlägt der Geistesblitz ein. Bloss halt nicht bei jedem. Einstein und Archimedes hatten sich an ihrem Problem unermüdlich abgemüht. Wie Dr. Spengler, sonst hätte er, Bündnerfleisch vor Augen, nichts als Appetit gekriegt. Alle drei gingen heftig schwanger mit dem Problem. Die Geburt der Lösung ergab sich scheinbar zufällig. Typisch für den Flirt mit dem Neuen. Er reüssiert nicht beim Geradeaus-Forschen. Sondern wenn wir mal Pause machen von Fixiertsein aufs Problem – aber nicht in der «Auszeit», wenn wir vom Glück im Nichtstun träumen. Sondern wenn wir unsere Köpfe durchlüften, Antennen ausfahren in ganz andere Regionen. Und dabei empfänglich werden fürs Unplanbare, Unbekannte, Zufällige. So werden wir wach fürs Glück. Es spukt schon durch die Gegend. Wir müssen nur unsere Nase verfeinern – für das, was in der Luft liegt. Indem wir sie da hineinstecken, wo unsere Fachkompetenz nicht hinreicht: in die Künste, in Mentalitäten der Jungen, in Raffinesse anderer Branchen. Wohin auch immer, Hauptsache: Hinaus aus dem vertrauten Domizil!

# SRG-Gebühreninitiative entlastet KMU

**Mitglieder des überparteilichen Initiativkomitees und Vertreter des SGV stellten die Argumente für ein JA zur SRG-Gebührensensenkungsinitiative «200 Franken sind genug» vor. Die Initiative hat zum Ziel, die Gebühren für die SRG von 335 Franken auf 200 Franken zu senken.**

Die Initiative verlangt, dass die heute weltweit höchsten geräteabhängigen Radio- und Fernsehgebühren von 335 auf 200 Franken pro Haushalt gesenkt werden. Unternehmen und Gewerbebetriebe werden von der Gebühr befreit. Nationalrat Thomas Matter (SVP) führte aus: «Die Konsumenten müssen entlastet werden. Die Senkung von 335 Franken auf 200 Franken ist angemessen. Ebenso angemessen ist es, dass alle Unternehmen von der SRG-Gebühr befreit werden. Steigende Mieten, steigende Krankenkassen – mit diesen Problemen kämpfen

Bürgerinnen und Bürger seit langem.»

## Unfaire Doppelbesteuerung

Unternehmen bezahlen heute eine umsatzabhängige SRG-Abgabe. Dabei ist es unerheblich, ob sie das SRG-Angebot überhaupt nutzen. Fabio Regazzi, Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbands, kritisiert die Doppelbesteuerung: «Dieses Geld fehlt im Betrieb. Bei der Ausbildung unserer Lernenden. Bei der Weiterbildung der Mitarbeitenden. Aber auch bei Teamevents, bei Investitionen und bei der Cyber-Security. Alle Mitarbeitenden zahlen schon privat.»

Nationalrat Heinz Theiler, Präsident des Kantonal-Schweizerischen Gewerbeverbands (NR/FDP) präsentiert ein konkretes Beispiel: «Eine Autogarage aus der Zentralschweiz: rund 15 Mitarbeitende, Lehrlinge, hohe Investitionen in Infrastruktur und Ausbildung. Der Betrieb macht einen hohen Umsatz, arbeitet aber mit sehr tiefen Margen – typisch für

das Gewerbe. In einem wirtschaftlich anspruchsvollen Jahr fällt der Gewinn bescheiden aus. Die Rechnung der SRG beträgt trotzdem mehrere tausend Franken – einzig wegen des Umsatzes.»

## Kernauftrag neu definieren

Jonas Lüthy, Präsident der Jungfreisinnigen Schweiz, macht klar: «Der öffentliche Auftrag bedarf einer Neuausrichtung. Niemand braucht gebührenfinanzierte Selbstfindung von Prominenten in Südkorea oder SRG-Dating-Shows. Die Daseinsberechtigung des Service public liegt in verlässlicher Information, in Bildungsinhalten und in der Pflege kultureller Vielfalt, wo private Anbieter an ökonomische Grenzen stossen. Das kann die SRG mit 850 Mio. Franken leisten.»

Die Volksinitiative will den sprachlichen Minderheiten durch einen Finanzausgleich weiterhin gleichwertige Programme ermöglichen. Auch den privaten Radio- und Fernsehsendern kommt min-

destens der heutige Gebührentrag zu. Gleichzeitig muss der «Service public» neu definiert werden, wie Nationalrat Gregor Rutz betont: «Die 2019 erlassene Übergangskonzession der SRG ist Ende 2022 ausgelaufen. Sie wurde bis Ende 2028 verlängert. Bundesrat und Parlament wollten einmal mehr nicht über den Kernauftrag diskutieren: Alle Gegenvorschläge zur Gebührensensenkungsinitiative wurden verworfen. Die Initiative zwingt dazu, diese Diskussion und die Definition des Kernauftrages endlich anzupacken.»

Die Bevölkerung stimmt am 8. März 2026 über die SRG-Gebührensensenkungsinitiative «200 Franken sind genug!» ab. Sie führt zur notwendigen Grundsatzdiskussion über die Definition und den Umfang des Service public im Medienbereich. Die Initiative entlastet alle Bürger, vor allem aber Junge und die Einpersonenhaushalte sowie mit dem Wegfall der Gebühr für die Unternehmen auch den Schweizer Werkplatz. (ZW)

# Überstunden, Überzeit und Arbeitszeiterfassung – das müssen Unternehmen wissen

Die Themen Überstunden, Überzeit und Arbeitszeiterfassung beschäftigen Unternehmen und Mitarbeitende gleichermaßen. Oft herrscht Unsicherheit darüber, welche Regeln gelten und welche Spielräume bestehen. Wer die gesetzlichen Vorgaben kennt und sie im Arbeitsvertrag klar regelt, vermeidet Streitigkeiten und sorgt für Transparenz im Arbeitsalltag.

## Überstunden, Überzeit – wo liegt der Unterschied?

In der Praxis werden diese Begriffe häufig durcheinandergebracht. Die Unterscheidung ist jedoch zentral:

- Überstunden sind Stunden, die über die im Arbeitsvertrag vereinbarte Arbeitszeit hinausgehen. Grundlage ist grundsätzlich der Einzelarbeitsvertrag oder ein anwendbarer Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Falls nichts vereinbart ist, gilt die «übliche Arbeitszeit» (Art. 321c OR).
- Bei der Überzeit handelt es sich um Stunden, die über die im Arbeitsgesetz (ArG) definierte Höchstarbeitszeit hinausgehen. Diese beträgt 45 Stunden pro Woche für industrielle Betriebe, für Büro- und technische Angestellte sowie für Verkaufspersonal in Grossbetrieben und 50 Stunden für alle übrigen Arbeitnehmenden.

## Überstunden abgeten – flexible Möglichkeiten

Das Obligationenrecht gibt Arbeitgebern und Arbeitnehmenden einen gewissen Spielraum, wenn es um die Kompensation von Überstunden geht. Überstunden können



Überstunden sind nicht Überzeit.

durch Freizeit von gleicher Dauer kompensiert werden. Dies erfordert die Zustimmung der Arbeitnehmenden und muss innerhalb eines angemessenen Zeitraums erfolgen.

Werden die Überstunden nicht durch Freizeit ausgeglichen, ist grundsätzlich der normale Lohn plus ein Zuschlag von mindestens 25% geschuldet (Art. 321c Abs. 3 OR). Bei der finanziellen Entschädigung ist jedoch zu beachten, dass entweder ein GAV eine andere Regelung vorsehen oder dass schriftlich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmenden etwas anderes vereinbart werden kann. Unter gewissen Umständen ist

auch eine Vereinbarung zulässig, wonach die Überstunden im Lohn inbegriffen sind.

## Abgeltung von Überzeit – zwingendes Recht

Anders als bei Überstunden sind die Regelungen des Arbeitsgesetzes zwingender Natur, was abweichende vertragliche Vereinbarungen ausschliesst. Überzeit muss zwingend mit einem Zuschlag von mindestens 25% abgegolten werden (Art. 13 ArG). Eine Ausnahme von diesem Grundsatz sieht das Arbeitsgesetz jedoch vor: Für Büropersonal, technische und andere Angestellte sowie Verkaufspersonal in Grossbetrieben des Detailhandels ist nur Überzeitarbeit, die 60 Stunden im Kalenderjahr übersteigt, zwingend zu entschädigen. Mit Zustimmung der Arbeitnehmenden ist auch bei der Überzeit eine Kompensation durch Freizeit möglich. Sie muss grundsätzlich innerhalb von 14 Wochen erfolgen, wobei die Frist im gegenseitigen Einverständnis auf maximal 12 Monate verlängert werden kann (Art. 25 ArGV 1).

## Spezialfall: höhere leitende Angestellte

Höhere leitende Angestellte sind vom Anwendungsbereich des Arbeitsgesetzes bezüglich Höchstarbeitszeiten und Überzeit ausgenommen. Als höhere leitende Angestellte gelten Personen mit weitreichenden Entscheidungsbefugnissen, die massgeblich auf die Struktur und Entwicklung des Betriebes Einfluss nehmen können (Art. 9 ArGV 1). Das Bundesgericht legt diese Definition jedoch sehr restriktiv aus. Nicht jede Führungsperson mit Personalverantwortung gilt automatisch als «höhere leitende Angestellte». Unternehmen sollten diesen Status deshalb nicht vorschnell annehmen. Beispiele für höhere leitende Angestellte sind CEOs und Direktoren.

## Die Bedeutung der Arbeitszeiterfassung

Die systematische Dokumentation von Arbeits- und Ruhezeiten ist zwingend vorgeschrieben, es sei denn, das Arbeitsgesetz findet keine Anwendung (z.B. bei höheren leitenden Angestellten). Sind die Voraussetzungen für die vereinfachte Zeiterfassung nicht erfüllt, umfasst die Zeiterfassung den Beginn und das Ende der täglichen Arbeit, die Gesamtdauer pro Tag und Woche, die Lage der geleisteten Arbeitszeit, Pausen von 30 Minuten und mehr sowie die gewährten wöchentlichen Ruhetage. Die Arbeitszeit sollte jedoch nicht nur deshalb erfasst werden, weil es eine gesetzliche Vorgabe ist. Die Erfassung hilft den Arbeitgebern und den Arbeitnehmenden auch, die geleisteten Mehrstunden getrennt in Überstunden und Überzeit zu dokumentieren und die Einhaltung der zwingenden gesetzlichen Vorgaben sicherzustellen.

## Praxistipps für Arbeitgeber

1. Vertragliche Klarheit: Definieren Sie im Arbeitsvertrag eindeutig, wie Überstunden und Überzeit abgegolten werden.
2. Kontrolle behalten: Führen Sie regelmässige Auswertungen der Arbeitszeiten durch. So erkennen Sie frühzeitig Überlastungen oder Verstösse gegen Ruhezeiten.
3. Schulung von Führungskräften: Vorgesetzte sollten die Unterschiede zwischen Überstunden und Überzeit kennen, um korrekte Entscheidungen bei Kompensationen oder Auszahlungen zu treffen.
4. Digitale Tools nutzen: Digitale Lösungen vereinfachen die Erfassung, schaffen Transparenz und sichern die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben.

## FAKTEN

Die OBT AG kann Sie mit Abacus unterstützen – einer modernen und digitalen Lösung:

- Flexible Erfassung – Arbeitszeiten, Pausen, Überstunden und Überzeit direkt am PC, Tablet oder Smartphone eintragen
- Rechtssichere Dokumentation – automatische Abbildung von Überstunden und Überzeit gemäss arbeitsrechtlichen Vorgaben
- Klare Auswertungen – transparente Abgrenzung von

- Mehrarbeit für Arbeitnehmende und Unternehmen
- Nahtlose Integration – direkte Weiterverarbeitung in der Lohnbuchhaltung für Vergütungen, Kompensationen oder Zuschläge
- Schaffung von Vertrauen – faire und nachvollziehbare Prozesse stärken die Zufriedenheit im Team.

# Innovation im KMU fördern

Innovation findet nicht nur in Hochschullaboren oder Tech-Startups statt, sondern täglich in den Werkstätten und Büros des Zürcher Gewerbes. Um diese Innovationskraft zu fördern, bietet Ahead, das Zürcher Gründungs- und Innovationszentrum, eine kostenlose und niederschwellige Unterstützung für etablierte KMU an.

Chantal Stäuble

Der Kanton Zürich gehört zu den innovativsten Regionen Europas. Die Schweiz führt seit Jahren internationale Innovationsrankings an – nicht zuletzt dank der engen Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen. Diese Stärke entfaltet ihre Wirkung jedoch nicht automatisch. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die das Rückgrat der lokalen Wertschöpfung bilden, stehen vor der Herausforderung, Innovation neben dem Tagesgeschäft anzugehen.

## Innovation mit Bodenhaftung

Innovation wird oft mit Hightech, Startups oder dem nächsten «Unicorn» gleichgesetzt. In der Praxis zeigt sich Innovation für KMU anders: neue Organisationsmodelle, effizientere Prozesse, Automatisierung, digitale Tools oder der gezielte Einsatz von künstlicher Intelligenz. Es geht nicht um radikale Umbrüche, sondern um konkrete Weiterentwicklung – angepasst an Ressourcen, Markt und Unternehmenskultur. Innovation bedeutet, Bewährtes zu erhalten und gezielt zu stärken. Genau hier setzt die Innovationsberatung von Ahead Zürich an. Das Gründungs- und Innovationszentrum versteht sich als neutraler und unabhängiger Brückenbauer zwischen Hochschulen, Fachexperten und unternehmerischer Praxis.

## Bewährtes Fundament

Das Angebot baut auf einem soliden Fundament auf: Ahead Zürich führt das erfolgreiche Pilotprogramm «KMU und Innovation» von Stadt und Kanton Zürich fort, das über drei Jahre hinweg rund 200 Unternehmen begleitet hat. Seit dem 1. September 2025 hat Ahead dieses Mandat übernommen und weiterentwickelt.

Die Anfragen zeigen, wie vielfältig Innovation heute verstanden



Anna Zakharova (Ahead) besucht Reto Wipf auf dem Martella Hof. Auch in der Landwirtschaft sind neue Geschäftsmodelle und Prozesse gefragt. Bild zvg

wird: von Führungs- und Organisationsfragen über Prozessoptimierung und Automatisierung bis hin zu datenbasierten Geschäftsmodellen und KI-Anwendungen. Oft geht es zunächst um Orientierung: Wo stehen wir? Welche Hebel sind realistisch?

Die Innovationsberatung richtet sich bewusst an etablierte KMU und Familienunternehmen. Diese verfügen über tiefes Branchenwissen, stabile Kundenbeziehungen und hohe Umsetzungskompetenz – jedoch oft über wenig Zeit für systematische Innovationsarbeit.

## INFO

### So funktioniert die Innovationsberatung

**Phase 1: Erstgespräch & Status-quo-Analyse** (Bis zu 5 Stunden, kostenlos) Ahead klärt Ihr Thema, versteht Ihr Geschäftsmodell und reflektiert Chancen sowie Risiken Ihrer Idee. Gemeinsam wird der Ansatz strukturiert und die nächsten Schritte definiert. Ahead begleitet Sie als Sparringspartner durch alle Phasen. **Ergebnis:** Eine fundierte Entscheidungsgrundlage für die Weiterführung.

**Phase 2: Projektkonkretisierung & Förderstrategie** (Bis zu 30 Stunden, kostenlos) Aus Ihrer Idee wird ein tragfähiges Projekt. Ahead strukturiert Ziele und Anforderungen, klärt die Machbarkeit und hilft bei der Aktivierung passender Partner aus Forschung und Wirtschaft. Ahead bringt die strategische Perspektive ein

(Marktpotenzial, Business Case), während spezialisierte Partner die technische Expertise liefern. **Ergebnis:** Eine klare Förder- und Umsetzungsempfehlung. Phase 3: Vertiefte Beratung & Umsetzungsvorbereitung (Bis zu 30 Stunden, CHF 165.–/Std. exkl. MwSt.) Für die Realisierung begleitet Ahead Sie vertieft – von der Umsetzungsbegleitung über die Vorbereitung von Prototypen bis zur Konkretisierung von Partnerschaften. Der Fokus: Ihr Projekt marktnah und umsetzbar machen.

**Wer kann teilnehmen?** KMU mit Sitz im Kanton Zürich Themenfelder:

- Organisation & Führung
- Prozesse & Automatisierung
- Digitalisierung & KI
- Geschäftsmodelle
- Nachhaltigkeit

Um die Einstiegshürde niedrig zu halten, erhalten Unternehmen bis zu 35 Stunden Beratungsleistung kostenlos. Ahead Zürich begleitet als Sparringspartner von der Analyse bis zur Umsetzung und bringt strategisches Know-how ein. Ergänzend vermittelt das Gründungs- und Innovationszentrum passende Expertinnen und Experten aus einem kuratierten Netzwerk – von Zürcher Hochschulinstituten und Innosuisse-Mentoren bis zu praxiserprobten Spezialisten.

Ahead Zürich übernimmt Bedarfsanalyse und Matchmaking. Der Prozess beginnt mit einem unverbindlichen Austausch und führt zu konkreten Resultaten – von Konzepten über Prozessverbesserungen bis hin zu ersten Prototypen.

Innovation ist kein Selbstzweck. Sie soll Unternehmen robuster, effizienter und zukunftsfähiger machen. Mit der Innovationsberatung von Ahead Zürich steht KMU im Kanton Zürich ein Angebot zur Verfügung, das diese Realität ernst nimmt – und Innovation im Alltag der Unternehmen verankert.

Kontakt und Informationen

[www.aheadzh.ch/kmu/innovationsberatung](http://www.aheadzh.ch/kmu/innovationsberatung)



## ZUR AUTORIN



### Chantal Stäuble

ist Geschäftsführerin bei Ahead Zürich. Das Gründungs- und Innovationszentrum Ahead fördert Startups sowie die Innovationskraft etablierter KMU im Wirtschaftsraum Zürich durch gezielte Vernetzung und Beratung. Getragen wird die Initiative vom Kanton Zürich, von der Stadt Zürich sowie der Zürcher Kantonalbank (ZKB).

# Kurzarbeit als Überbrückungshilfe

Mit dem Hin und Her um US-Zölle auf Schweizer Exporte ist die Kurzarbeit wieder stärker in den Fokus gerückt. Dieses Instrument leistet einen wichtigen Beitrag, um bei kurzfristigen und unvermeidbaren Arbeitsausfällen Kündigungen zu vermeiden. Die Politik hat den Zugang für die Unternehmen weiter vereinfacht.

Lukas Herzog

Die Kurzarbeitsentschädigung (KAE) ist ein Instrument der Arbeitslosenversicherung (ALV). Sie deckt den Arbeitgebern über einen gewissen Zeitraum einen Teil der Lohnkosten für diejenigen Arbeitnehmer, die von Kurzarbeit betroffen sind. Das Ziel ist, Überbrückungshilfe in Fällen von kurzfristigen, nicht vorhersehbaren Arbeitsausfällen zu bieten und so Kündigungen zu vermeiden. Die vorübergehende finanzielle Unterstützung verschafft den Unternehmen mehr Planungssicherheit und Zeit, um sich an überraschend veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.



Kurzarbeit: wirtschaftliche Faktoren, behördliche Massnahmen oder unvermeidbare Umstände. stock.adobe.com/otello-stpdc

## Bezugsdauer verlängert

Im Oktober 2025 hat der Bundesrat aufgrund einer parlamentarischen Initiative die maximale Bezugsdauer für Kurzarbeitsentschädigungen auf 24 Monate verlängert. Ein wichtiges Ziel war, Unternehmen der Maschinen-, Elektro-, Metall- und Uhrenindustrie zu unterstützen, die schon vorher überdurchschnittlich von der anhaltenden Konjunkturschwäche betroffen waren. Ausschlaggebend war aber, dass mit den unverhältnismässigen Zolldrohungen aus den USA auf einen Schlag viele weitere exportorientierte Branchen und Zulieferer betroffen waren. Vorderhand gilt die verlängerte Bezugsdauer bis zum 31. Juli 2026. Dann wird sie mit dem Blick auf die konjunkturelle und politische Lage neu beurteilt. Für Unternehmen, die während 24 Monaten Kurzarbeitsentschädigung bezogen haben, gilt anschliessend übrigens eine Wartezeit von sechs

Monaten, bevor sie einen neuen Antrag stellen können.

## Was sind die Kriterien?

Nicht jeder Betrieb kann die Kurzarbeitsentschädigung beanspruchen. Sie ist kein Instrument, um normale betriebliche Risiken abzudecken oder serbelnde Betriebe länger am Leben zu halten. Vielmehr ist sie als Überbrückungshilfe in unvorhergesehenen Situationen konzipiert – wie sie beispielsweise durch die unangekündigten und willkürlich festgelegten US-Zölle provoziert wurde. Eines der zentralen Kriterien ist deshalb, dass die Reduzierung der Arbeitszeit vorübergehender Natur ist und zum Ziel hat, die betroffenen Arbeitsplätze zu erhalten. Auch muss der Arbeitsausfall unvermeidbar sein. Das Unternehmen muss nachweisen, dass es alle geeigneten Massnahmen ergriffen hat, um den Schaden so gering wie möglich zu halten. Der

Arbeitsausfall kann entweder durch wirtschaftliche Faktoren verursacht sein oder auf behördliche Massnahmen (z. B. Lockdown 2020) oder andere, vom Unternehmen nicht zu vermeidende Umstände zurückzuführen sein. Ungeachtet der genauen Art des Arbeitsausfalls muss immer ein Ausnahmefall vorliegen. Ob grundsätzlich eine Berechtigung für Kurzarbeitsentschädigung vorliegt, wird mit einer genauen Einzelfallprüfung schon bei der Voranmeldung geprüft.

## Wie geht man vor?

Wenn sich ein Unternehmen aufgrund kurzfristiger Entwicklungen dazu gezwungen sieht, für einen Teil seiner Belegschaft Kurzarbeit einzuführen, braucht es einen Antrag für Kurzarbeitsentschädigung bei der Arbeitslosenversicherung. Um diesen Prozess zu beschleunigen, stellt das Staatssekretariat für Wirtschaft (Seco)

den Unternehmen unter [www.arbeit.swiss](http://www.arbeit.swiss) ein elektronisches Formular für die Voranmeldung zur Verfügung. Damit werden nicht nur die Eckdaten zum Unternehmen und zur aktuellen Kurzarbeit erfasst. Das Unternehmen muss auch Angaben zu den dahinterliegenden Umständen, den ergriffenen Massnahmen und den wirtschaftlichen Prognosen liefern. Obligatorisch ist auch, dass die Zustimmung der betroffenen Arbeitnehmer zur Kurzarbeit vorliegt.

Für die Prüfung der Voranmeldung sind die kantonalen Stellen am Sitz des Betriebs zuständig. Im Kanton Zürich ist dies das Amt für Arbeit. Wird der Antrag bewilligt, leitet das kantonale Amt die Daten an die bezeichnete Arbeitslosenkasse weiter, die sich um die finanzielle Abwicklung kümmert und bei Bedarf weitere Abklärungen oder Kontrollen vornimmt.

Während der Kurzarbeit muss der Arbeitgeber den betroffenen Arbeitnehmern 80 % ihres versicherten Verdienstes auszahlen und weiterhin die vollen Sozialversicherungsbeiträge abführen. Weiter ist es für den Arbeitgeber unumgänglich, in dieser Periode die Arbeitszeit minutiös zu kontrollieren und zu dokumentieren, weil Verstösse zu Rückforderungen führen können. Für die entsprechenden Unterlagen gilt eine Aufbewahrungspflicht von fünf Jahren.



Lukas Herzog ist Vizepräsident des Schweiz. Treuhänderverbands Treuhänder | Suisse, Sektion Zürich.

# Selbständig oder doch angestellt?

Flexible Arbeitsformen lassen die Grenzen zwischen Anstellungsverhältnis und selbständiger Erwerbstätigkeit zusehends verwischen. Ob jemand Arbeitnehmer oder selbständig erwerbend ist, ist nicht immer einfach zu bestimmen und hat weitreichende rechtliche Folgen.



Rolf Ringer ist Partner bei der Anwaltskanzlei Beelegal und publiziert Ratgeberbeiträge in der «Zürcher Wirtschaft».

Im Kontext neuer, häufig plattformbasierter Arbeitsmodelle ergeben sich immer wieder Grauzonen zwischen selbständiger Erwerbstätigkeit und Anstellungsverhältnis. Als Beispiel sei der Fahrdienst Uber erwähnt. Aber auch in konventionellen Bereichen stellen sich immer wieder Abgrenzungsfragen. Häufig werden sogenannte Freelancer oder freie Mitarbeitende in unterschiedlichsten Bereichen und Branchen eingesetzt, so zur Erledigung von Spezialprojekten und vielem mehr.

## Das Arbeitsverhältnis

Der Arbeitsvertrag sieht das Erbringen einer Arbeitsleistung im Rahmen eines Dauerschuldverhältnisses, die Entgeltlichkeit sowie die Eingliederung in eine fremde Arbeitsorganisation und damit die Begründung eines Subordinations- oder Abhängigkeitsverhältnisses vor. Mithin verpflichtet sich der Arbeitnehmer, seinem Arbeitgeber während einer bestimmten oder unbestimmten Zeit Arbeit zu leisten, während Letzterer ihm als Gegenleistung – zwingend – einen Lohn zu entrichtet hat.

## Das Auftragsverhältnis

Hingegen besteht der Auftrag in der Besorgung eines bestimmten Geschäftes unter Rücksichtnahme des dafür benötigten Zeitaufwandes. Hierbei steht dem Beauftragten eine ungleich grössere Freiheit als dem Arbeitnehmer zu, dies nicht nur hinsichtlich der Einteilung der Arbeitszeit, sondern auch bezüglich der Arbeitsorganisation. Die Dienstleistung hat allerdings nach dem Willen



Neue Arbeitsformen: oft in der Grauzone zwischen Selbständigkeit und Anstellungsverhältnis. Bild stock.adobe.com/Marina April

und den Interessen des Auftraggebers zu erfolgen. Der Beauftragte hat deshalb die Instruktionen des Auftraggebers zu beachten. Ferner ist beim Auftrag nur dann ein Entgelt geschuldet, wenn es vereinbart worden oder geschäftsüblich ist. Zudem ist der Auftrag – im Gegensatz zum Arbeitsvertrag – jederzeit kündbar. Das Recht zur jederzeitigen Auflösung des Auftrags ist überdies zwingend, d. h. nicht abänderbar. Erfolgt die Auflösung allerdings zur Unzeit, kann dies eine Schadenersatzpflicht nach sich ziehen.

## Die Unterschiede

Nach der Rechtsprechung unterscheidet sich der Arbeitsvertrag vom Auftrag in erster Linie durch das Merkmal der rechtlichen Subordination. Ob ein Abhängigkeitsverhältnis vorliegt, ergibt sich aus einer Würdigung des Gesamtbildes. Dabei kommt es wesentlich darauf an, ob die Person in die Organisation des Betriebes eingegliedert ist, ob Weisungen und Instruktionen den Gang und die Gestaltung der Arbeit durch den Verpflichteten unmittelbar beeinflussen und dem Berechtigten eine Kontrollbefugnis zusteht. Demgegenüber verspricht der Beauftragte nur die Besorgung bestimmter Dienste; er begibt sich nicht in ein Sub-

ordinationsverhältnis zur Gegenpartei. Weitere Indizien zur Unterscheidung können zudem sein: Zur-Verfügung-Stellen von Material, Räumlichkeiten und Infrastrukturen, ferner Investitionen in den Betrieb, Risikotragung und Auftritt gegen aussen.

## Das Weisungsrecht

Ausdruck des vorgenannten Subordinationsverhältnisses ist das sehr ausgeprägte Weisungsrecht des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer. Solange sich die Weisungen des Auftraggebers nur gerade auf das konkret zu besorgende Geschäft beziehen – d. h. auf die Art der Durchführung – kann vielfach noch von einem Auftrag ausgegangen werden. Denn der Beauftragte bestimmt in der Regel selbst, wo und wann er seine Dienste erbringen will. Er tritt somit als Selbständigerwerbender auf, weshalb er in keinem Subordinationsverhältnis zum Auftraggeber steht. Folglich hat er sich nicht der Weisungsgewalt seines Auftraggebers zu beugen, weder in persönlicher noch in betrieblicher oder zeitlicher Hinsicht.

## Die Selbständigkeit

Sich lediglich als Selbständigerwerbenden zu bezeichnen, genügt nicht. Den Entscheid, ob eine

selbständige oder unselbständige Erwerbstätigkeit vorliegt, treffen vor allem auch die Sozialversicherungsträger, so die AHV-Ausgleichskassen und die Suva. Für ihre Entscheide orientieren sich die Sozialversicherungsträger an unterschiedlichen Kriterien, wobei diese im Einzelfall wiederum unterschiedlich gewertet werden. So sehen sie einen Berater, der lediglich einen Kunden aufweist, als genauso anhängig von ihm, wie es der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber ist, weshalb dem Berater die Unabhängigkeit nicht zugesprochen wird. In der Regel muss der Beauftragte deshalb mehrere Auftraggeber nachweisen können. Weitere Kriterien sind etwa eigene Büroräumlichkeiten und die Beschäftigung von zusätzlichem Personal. Nicht ausgeschlossen ist zudem, dass die Beurteilung in steuer-, sozialversicherungs- und zivilrechtlicher Hinsicht unterschiedlich ausfallen kann, so wie beim Verwaltungsrat einer Aktiengesellschaft.

## Die Folgen

Die Abgrenzung von Auftrag und Arbeitsvertrag ist deshalb von Bedeutung, weil sich die Vertragsparteien nur dann auf zwingende (Schutz-)Normen des Arbeitsrechts berufen können, wenn ein Arbeitsverhältnis auch tatsächlich vorliegt. Zudem sind in diesem Fall die Sozialversicherungsbeiträge durch den Arbeitgeber zu entrichten und der Arbeitnehmer unterliegt der obligatorischen beruflichen Vorsorge (2. Säule). Liegt hingegen ein Auftragsverhältnis vor, so fehlen Kündigungsschutz oder Lohnfortzahlungspflicht bei unverschuldeter Arbeitsverhinderung. Ferner hat der Selbständigerwerbende die Sozialversicherungsbeiträge selber zu entrichten und der Anschluss an eine Pensionskasse ist freiwillig. Beide Parteien sollten deshalb an der Klärung der Frage, ob Auftrag oder Arbeitsvertrag vorliegt, stets interessiert sein.

Anzeige

**Nachfolge sichern**

**mit kompetenter Unterstützung und Verstärkung**

Business Consulting | Interim Management | Executive Search | Business Services

**aviando**

[aviando.ch](http://aviando.ch)

# Gebühren, Gefühle und der letzte Anstand

Der Comedian Mike Müller kämpft. Nicht gegen Windmühlen, sondern gegen etwas weit Bedrohlicheres: Taschenrechner. Die Kampagne «200 Franken sind genug» bedroht schliesslich nicht weniger als das moralische Fundament der Schweiz. Und wenn es um Moral geht, kennt Mike Müller keine Rabatte. Zweihundert Franken für die SRG? Das ist ungefähr so verantwortungslos wie Fondue ohne Käse. Für diesen läppischen Betrag soll es Information, Kultur, Sport, Satire, den «Bestatter» und seelische Rundumversorgung geben? Mike Müller weiss: Qualität misst man nicht in Franken, sondern in Haltung. Und Haltung ist bekanntlich umso wertvoller, je teurer sie für andere wird.

Besonders souverän zeigt sich Müller beim Thema KMU. Dass kleine und mittlere Unternehmen die Serafe-Gebühren gleich doppelt bezahlen dürfen – einmal als Betrieb, einmal als Privatperson – findet er völlig in Ordnung. Doppelt zahlen heisst schliesslich doppelt dazugehören, wenn auch nicht: doppelt zuhören. Wer wirtschaftet, soll auch solidarisch sein. Und Solidarität ist nun einmal kein Menü à la carte, sondern ein Pflichtgang ohne Wahlmöglichkeit.

## DER WADENBEISSER



Dass viele Betriebe unter steigenden Abgaben, wachsender Regulierung und immer dünneren Margen ächzen, wirkt da fast schon kleinlich. Die SRG berichtet schliesslich über «relevante Themen». Welche das sind, entscheiden praktischerweise jene, die dafür Geld erhalten. Effizienzfragen gelten in diesem Umfeld schnell als neoliberale Störung des Sendefriedens, Zahlen als Zumutung, Vergleiche als Majestätsbeleidigung.

Die Forderung nach 200 Franken wirkt daneben wie ein unverschämter Schlussverkauf auf die nationale Identität. Sparen bei der SRG? Das wäre, als würde man vorschlagen, Demokratie nach Bedarf zu streamen oder Neutralität zu pausieren. Mike Müller stemmt sich dagegen wie gegen eine besonders schlechte Pointe – mit ernster Miene, leicht erhobenen Zeigefinger und moralischem Hochdruck.

Natürlich könnte man fragen, warum ausgerechnet hier jede Kritik sofort als Angriff auf Kultur, Zusammenhalt und Anstand gilt. Oder warum Vertrauen offenbar proportional zur Gebührenhöhe wachsen muss. Doch solche Fragen passen schlecht ins Studio. Dort ist es warm, das Licht schmeichelhaft, die Gagen hoch, der Ton verständnisvoll, und irgendwo zahlt ein KMU brav weiter. Monat für Monat.

Am Ende bleibt die beruhigende Erkenntnis: Solange Mike Müller für die SRG spricht, ist alles erklärt. Die Gebühren sind gerecht, die Doppelbelastung für KMU sinnvoll und Zweifel unnötig. Und falls doch jemand nachrechnet, gibt es immer noch ein Lächeln. Sarkasmusfrei. Öffentlich-rechtlich geprüft. Gebührenpflichtig.

Anzeige

**SIE! IN DER HAUPTrolle**

**DIE KMU SIND DAS RÜCKGRAT DER SCHWEIZER WIRTSCHAFT**

## IMPRESSUM

Mitteilungsblatt für die Mitglieder des KMU- und Gewerbeverbands Kanton Zürich

**Herausgeber**  
KMU- und Gewerbeverband Kanton Zürich  
Ilgenstrasse 22, 8032 Zürich  
Tel. 043 288 33 66, Fax 043 288 33 60

**Redaktion**  
zuercherwirtschaft@kgv.ch  
Telefon 043 288 33 66  
Mitarbeiter: Anna Birkenmeider, Gerold Brüttsch-Prévôt, Ludwig Hasler, Barbara Rüttimann, Bruno Sauter, Marcel Vollenweider

**Chefredaktor**  
Mark Gasser, Zürcher Wirtschaft  
KMU- und Gewerbeverband Kanton Zürich  
Ilgenstrasse 22, 8032 Zürich  
Tel. 043 288 33 66, Fax 043 288 33 60  
mark.gasser@kgv.ch

**Zürcher Wirtschaft**  
Total verbreitete Auflage: 26'943 Expl. (WEMF), davon verkauft: 16'178 Expl.  
Erscheinungsort: Zürich  
Erscheinungsweise: 11 Mal pro Jahr  
Nachdruck unter Quellenangabe gestattet  
Belegexemplare erbeten

**Gestaltung/Produktion**  
Markus Zeller/Mark Gasser

**Druck**  
CH Media Print AG

**Anzeigenverwaltung**  
DaPa Media Vermarktungs GmbH  
Luzernerstrasse 22, 5620 Bremgarten  
056 648 86 99  
zw@dapamarkt.ch

**Annahmeschluss für Inserate**  
Jeweils zwei Wochen vor Erscheinung

**Adressänderungen**  
Bitte direkt an den Herausgeber:  
KMU- und Gewerbeverband Kanton Zürich  
Ilgenstrasse 22, 8032 Zürich  
info@kgv.ch / www.kgv.ch  
Bitte Nummer über Adressaufdruck angeben

## TOP-ADRESSEN DIE GÜNSTIGSTE ART ZU WERBEN!

BUCHEN SIE UNTER: zw@dapamarkt.ch

### ANZEIGENMARKETING u. MEDIEN

**DaPa Media Vermarktungs GmbH**  
5620 Bremgarten, Luzernerstrasse 22  
Telefon 056 648 86 99  
zw@dapamarkt.ch, www.dapamarkt.ch

### RUNDKIES/SAND/SPLITT

**Philipp Aeberhardt Transporte**  
ph.aeberhardt@bluewin.ch  
Telefon 079 673 03 41  
Franco Baustelle geliefert

### HAUSWARTUNGEN

**sf home + garden ag**  
Facility Service, Hauswartungen  
8050 Zürich, Kugelilostrasse 48  
Telefon 044 313 13 44  
info@home-garden-ag.ch  
www.home-garden-ag.ch

### BEKLEIDUNG UND WERBEARTIKEL

**Jim Bob** – Fohlochstr. 5A – 8460 Marthalen  
Telefon 052 305 40 00  
info@jimbob.ch – www.jimbob.ch

### SCHÄDLINGSBEKÄMPFUNG

**Tauben-Marderabwehr**  
www.ratex.ch – 044 241 33 33

### PENSIONS KasSEN

**Asga Pensionskasse**  
Ueberlandstrasse 111, 8600 Dübendorf  
Telefon 044 317 60 50  
www.asga.ch – info@asga.ch

### DACHDECKER/SPENGLER

**Staudacher + Söhne AG** / 044 421 20 10  
Dachreparaturen + Flachdachsanierung  
www.staudacher-soehne.ch

### GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU

**schädeli gartenbau ag**  
Gartenpflege, Gartenbau  
8046 Zürich, Kugelilostrasse 39  
Telefon 044 371 41 30  
gartenbau@schaedeli.ch  
www.schaedeli.ch

### IMMOBILIEN

**Room4U AG**  
Raumvermietungen  
Winterthur, Spreitenbach  
044 545 50 00 / room4u.ch

**Portmann Consulting GmbH**  
8966 Oberwil-Lieli, Juchächerstr. 11  
IMMOBILIENVERKAUF  
Attraktive Konditionen+Top-Referenzen  
www.portmannconsulting.ch, 079 281 51 85

**Inserateverkauf**  
ab sofort sind die Mediadaten 2026 erhältlich



DaPa Media Vermarktungs GmbH  
Luzernerstrasse 22  
5620 Bremgarten  
Tel. +41 56 648 86 99  
zw@dapamarkt.ch  
www.dapamarkt.ch

### TOP-ADRESSEN Preise:

Rubrikzeile gratis! Auswahl 8 Farben  
3 Zeilen 324.– (pro Jahr)  
4 Zeilen 432.– (pro Jahr)  
5 Zeilen 540.– (pro Jahr)  
6 Zeilen 648.– (pro Jahr)  
(max. 35 Zeichen je Zeile)

**Rabatte/Zuschläge:**  
Titelseite (49 x 56 mm):  
710.– Normal-/ 1770.– Grossauflage  
Editorial-Seite (49 x 56 mm):  
420.– Normal-/ 620.– Grossauflage

**Platzierungszuschläge:**  
2. Umschlagseite  
Text-Platzierung: +20%

**Beraterkommission:** 10%

**Mengenrabatte:**  
3-mal 5% 11-mal 15%  
6-mal 10% BK 10%

Ausgabe Februar 2026: Arbeits-  
platz, Telekommunikation

# Zürcher Wirtschaft

### Highlights der nächsten Ausgabe:

Chatbots im Kundenservice: Bei ersten Anfragen übernehmen immer mehr Bots. Wie ist die Akzeptanz bei den Kundinnen und Kunden?

SRG-Initiative, Individualbesteuerung, Klimafonds-Initiative, Bargeldinitiative: Die KGV-Parolen und Kommentare zu den bevorstehenden Abstimmungen.

Tiere am Arbeitsplatz können Stress reduzieren und die Kreativität fördern. Gleichzeitig bergen sie Konfliktpotenzial. Welche Rechte und Pflichten haben Tierhalter?

### Redaktionsschluss:

5. Februar 2026

### Anzeigenschluss:

6. Februar 2026

### Inserate:



DaPa Media Vermarktungs GmbH  
Tel. +41 56 648 86 99  
zw@dapamarkt.ch  
www.dapamarkt.ch

# Wohneigentum für den Mittelstand ermöglichen

**Der Traum vom Eigenheim bleibt hochaktuell. Die Abschaffung des Eigenmietwerts und die Ablehnung eines staatlichen Vorkaufsrechts im Jahr 2025 zeigen, wie stark der Wunsch nach Wohneigentum in der Bevölkerung verankert ist. Wohneigentum fördert Eigenverantwortung, Mitbestimmung und Lebensqualität. Für den Mittelstand im Kanton Zürich bleibt dieser Traum jedoch zunehmend unerfüllbar. Hohe Bodenpreise, ein knappes Angebot und eine staatliche Wohnraumförderung, die fast ausschliesslich Mietwohnungen begünstigt, erschweren den Erwerb von Wohneigentum. Genau hier setzt die vom HEV Kanton Zürich lancierte Wohneigentums-Initiative an, über die voraussichtlich am 14. Juni 2026 abgestimmt wird.**

Die Initiative verlangt, dass bei staatlich geförderten Wohnbauprojekten künftig preisgünstige Mietwohnungen – insbesondere auch Genossenschaftswohnungen – und preisgünstige Eigentumswohnungen in gleichem Umfang entstehen. Heute profitieren bei öffentlichen Projekten fast ausschliesslich Mietwohnungen; selbst genutztes Wohneigentum bleibt aussen vor. Die Initiative schafft einen fairen Ausgleich – ohne Mieterinnen und Mieter oder Wohnbaugenossenschaften zu benachteiligen.

## Miteinander von Genossenschafts- und Eigentumswohnungen

Mehr Wohneigentum ergänzt das bestehende Angebot an Miet- und Genossenschaftswohnungen sinnvoll. Die Kombination unterschiedlicher Wohnformen fördert die Durchmischung, erweitert die Wohnraumauswahl und entlastet den Mietwohnungsmarkt. Davon profitieren Bevölkerung, Wirtschaft und öffentlicher Wohnungsbau gleichermaßen. Käuferinnen und Käufer preisgünstiger Eigentumswohnungen akzeptieren im Grundbuch eingetragene Einschränkungen: Die Wohnungen dürfen nicht vermietet und während 30 Jahren nicht mit Gewinn weiterverkauft werden.

Mehr Wohneigentum stabilisiert den Mietwohnungsmarkt und die Wohnsituation für Arbeitnehmende. Davon profitiert auch die Wirtschaft: KMU sind darauf angewiesen, dass Fachkräfte im Kanton Zürich Wohnraum finden und in der Nähe ihres Arbeitsplatzes leben können. Ein ausgewogener Wohnungsmarkt ist damit ein zentraler Standortfaktor.

## HEV-Initiative als Kontrapunkt zu linken Wohninitiativen

Die Wohneigentums-Initiative des HEV Kanton Zürich ist ein konstruktiver Gegenentwurf zu den derzeit hängigen linken Wohninitiativen. Die Wohn-

ungsinitiative will den Staat mit 500 Millionen Franken Steuergeldern selbst zum Immobilienentwickler machen. Eine kantonale Wohnbaugesellschaft mit zusätzlichen ökologischen Auflagen droht den Wohnungsbau zu verlangsamen, statt ihn zu beschleunigen.

Noch problematischer ist die Wohnschutz-Initiative, die Gemeinden weitgehende Eingriffe in Abbrüche, Sanierungen und Mietzinse erlauben und faktisch eine Mietzinskontrolle einführen will. Erfahrungen aus Genf und Basel zeigen die Folgen solcher Regulierungen deutlich: Neubauten und Sanierungen gehen zurück, Investitionen bleiben aus, die Leerwohnungsquoten sinken. Leidtragende sind nicht nur Wohnungssuchende, sondern auch das Baugewerbe, KMU und deren Arbeitsplätze.

Die Wohneigentums-Initiative des HEV Kanton Zürich hingegen setzt auf Ausgleich statt Ideologie. Sie erfüllt den verfassungsmässigen Auftrag, Mietwohnungen und selbstgenutztes Wohneigentum gleichermaßen zu fördern. Sie schafft einen fairen Ausgleich zwischen Miet- und Eigentumsförderung, stärkt den Mittelstand, erweitert die Wohnraumauswahl und entlastet den Wohnungsmarkt nachhaltig.



**Albert Leiser**, Direktor  
Hauseigentümergebiet Kanton Zürich

Weitere Informationen:  
[www.hev-zh.ch](http://www.hev-zh.ch)

  
**HEV** Kanton Zürich