

Zürich, im Dezember 2025



Zürcher Wirtschaft

Fokus: Perspektiven 2026
Und: Nachfolgeregelung, Vorsorge, Treuhand

An der KMU ZH Night zeigte Barbara Studer auf, was in unserem Hirn vorgeht. **8/9**

Jubiläums-Berufsmesse Zürich



Die Berufsmesse Zürich feierte ihre 20. Ausgabe und zeigte eindrücklich, wie relevant die berufliche Orientierung auch zwei Jahrzehnte nach der Premiere geblieben ist.

10-14

Bild Mark Gasser

Anzeige

Bahntransport.
Eberhard

Eberhard
Pioniere in Bau und Umwelt

Im Kampf gegen Dumpingpreise setzen Bäckereien auf Qualität und Kreativität. **5**

Duales Bildungssystem als Vorbild: Die Handelskammer aus Indiana war an der Berufsmesse zu Gast. **12**

Kantonsrats-Ecke:
Vom Staat als Immobilienverwalter und weiteren sozialistischen Rezepten. **15**

Kolumne: Es fehlen die Ziele und Strategien in der Politik, sagt Ludwig Hasler. **17**

Was hat eine erfolgreiche Übergabe mit Organisation und Führung zu tun? **18**

Zitat des Monats

«Selber auf Ideen kommen macht glücklich.»

Barbara Studer, Neurowissenschaftlerin

Anzeige

40 Jahre Innovation
Immer einen Schritt voraus

ABACUS

Umstrukturierungen von Personengesellschaften und Steuern

Bei Umstrukturierungen von Personenunternehmen stellt sich die Frage, ob dadurch Steuern ausgelöst werden. Vor der Umsetzung einer Umstrukturierung (bspw. Umwandlung einer Einzelfirma in eine Kapitalgesellschaft) ist zu prüfen, inwieweit Steuerfolgen auftreten könnten und welche Fristen mitzuberücksichtigen sind.



Fabian Petrus
Leiter Steuern und
Recht OBT
Mitglied der
Geschäftsleitung,
Partner

Hinsichtlich Umstrukturierungsfällen bei Personengesellschaften fallen die Übertragung von Vermögenswerten auf ein anderes Personenunternehmen oder die Übertragung eines Betriebes oder Teilbetriebes auf eine juristische Person in Betracht.

Vermögenswerte auf anderes Personenunternehmen übertragen

Der Zusammenschluss mit einem anderen Personenunternehmen, die Errichtung einer neuen Personengesellschaft («Spaltung») und die Umwandlung in ein anderes Personenunternehmen sind typische Reorganisationsfälle bei der Übertragung von Vermögenswerten auf ein anderes Personenunternehmen.

Im Sinne von Art. 19 Abs. 1 Buchstabe a DBG sind die obgenannten Reorganisationen für die Zwecke der Einkommenssteuer steuerneutral, sofern (i) die Steuerpflicht in der Schweiz fortbesteht und (ii) die bisher für die Gewinnsteuer massgeblichen Werte übernommen werden.

Nicht steuerneutral hingegen ist eine Übertragung auf ein unabhängiges Personenunternehmen, d.h. auf ein Personenunternehmen, an dem die übertragenden Personen nach der Übertragung nicht beteiligt sind. Dies stellt einen Realisationsstatbestand dar.

Übertragung eines Betriebes auf eine juristische Person

Der häufigste Fall in der Praxis ist diesbezüglich sicherlich die Umwandlung eines Personenunternehmens in eine Kapitalgesellschaft.



Es gibt unterschiedliche Formen von Umstrukturierungen – je nach Variante sind auch die Steuerfolgen zu beachten. Bild: stock.adobe.com/magele-picture

Die Übertragung von Geschäftsvermögen auf eine juristische Person, deren Beteiligungsrechte sich im Privatvermögen befinden, ist nach Art. 19 Abs. 1 und 2 DBG steuerneutral, soweit kumulativ folgende Erfordernisse erfüllt sind:

- Die Steuerpflicht besteht in der Schweiz fort.
- Die bisher für die Einkommenssteuer massgeblichen Werte werden übernommen.
- Das übertragene Geschäftsvermögen stellt einen Betrieb oder Teilbetrieb dar.
- Während der auf die Umwandlung folgenden fünf Jahre werden die Beteiligungs- oder Mitgliedschaftsrechte an der übernehmenden Gesellschaft nicht veräussert.

Wesentlich sind die Veräusserungssperrfrist der Anteile nach der Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft für fünf Jahre sowie die Frage, ob es sich um einen Betrieb

oder um einen Teilbetrieb handelt. Ein Betrieb oder ein Teilbetrieb liegt nur dann vor, wenn (kumulativ):

- das Unternehmen Leistungen auf dem Markt oder an verbundene Unternehmen erbringt;
- das Unternehmen über Personal verfügt;
- der Personalaufwand in einem sachgerechten Verhältnis zum Ertrag steht.

Häufig stellt sich die Frage beim Halten und Verwalten eigener Immobilien, ob dies einen Betrieb darstellt. Das Halten und Verwalten von Immobilien stellt nur dann einen Betrieb dar, wenn kumulativ folgende Erfordernisse erfüllt sind:

- Es erfolgt ein Marktauftritt, oder es werden Betriebsliegenschaften an Konzerngesellschaften vermietet.
- Das Unternehmen beschäftigt oder beauftragt mindestens eine

Person für die Verwaltung der Immobilien (eine Vollzeitstelle für rein administrative Arbeiten).

- Die Mieterträge betragen mindestens das 20-Fache des marktüblichen Personalaufwandes für die Immobilienverwaltung.

Das Halten und Verwalten von Wertschriften, die lediglich der Anlage von eigenem Vermögen dienen, stellt auch bei einem grossen Vermögen nie einen Betrieb dar.

Zeitlicher Horizont

Eine rückwirkende Umwandlung wird steuerlich nur dann anerkannt, wenn die Anmeldung zusammen mit den Gründungsakten innerhalb von sechs Monaten nach dem Stichtag der Übernahmebilanz beim Handelsregister eingetroffen ist und die Anmeldung ohne irgendwelche Weiterungen zum Eintrag geführt hat.

Fazit

Umstrukturierungen von Personengesellschaften können oftmals steuerneutral durchgeführt werden. Eine frühzeitige Planung und Abklärung vorab ist essenziell, da teilweise Fristen mitzuberücksichtigen sind und Abklärungen Zeit in Anspruch nehmen.

Empfehlenswert ist eine vorgängige Besprechung und Einreichung eines Steuerrulings bei Umstrukturierungen. Mit einem Steuerruling kann die Steuerneutralität seitens der Steuerbehörde bestätigt werden. Der Unternehmer hat somit Rechtssicherheit, und die geplante Umstrukturierung ist danach so umzusetzen wie im Ruling beschrieben.

Bei der Umwandlung einer Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft ist die Veräusserungssperrfrist von fünf Jahren mitzuberücksichtigen. In solchen Fällen ist eine frühzeitige Planung sehr empfehlenswert.

INHALT

Im Brennpunkt

«Normungsprozess ist demokratisch»	4
Aufregung rund ums Brot	5
«Man muss loslassen können»	6
KMU, künstliche Intelligenz und das Hirn	8

Politik & Wirtschaft

Kantonsratsecke	15
-----------------	----

Bildung

Berufsmesse: nicht mehr wegzudenken von der Berufswahl	10
«Es braucht einen Mentalitätswandel»	12
Sandwiches, Simulatoren und Spitäler	14

Ratgeber

Klare Strukturen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung	18
Arbeitsrecht: Sozialpläne	19

Kolumnen

Editorial	3
Sauter sagt's	7
Ludwig Hasler	17
Karikatur des Monats	16
Der Wadenbeisser	22

Versöhnlicher Jahresabschluss

Das Jahr 2025 hat uns einen versöhnlichen Jahresabschluss gewährt. Ende November schickte das Zürcher Stimmvolk die unselige Erbschaftssteuer der Juso, das Ausfransen der Strassenhierarchien per Tempo 30 und die eigentumsfeindliche Vorkaufrechts-Initiative bachab. Ist das die bürgerliche Wende, fragen sich die Politmedien? Man wird sehen. Aber klar ist, die Stimmbevölkerung ist weniger nach links abgerutscht als zuletzt befürchtet. In allen Fällen ist den bürgerlichen Parteien und Wirtschaftsverbänden gelungen, die Stimmberechtigten vom wirtschaftlichen Schaden zu überzeugen, den die Vorlagen angerichtet hätten.



Thomas Hess
Geschäftsführer KGV

Zu was für Erfolgen eine Berufslehre führen kann, zeigte das Schweizer Team an Berufs-Europameisterschaften, den EuroSkills 2025 in Dänemark. 13 der 16 jungen Schweizer Berufsleute, die an die europäischen Berufsmeisterschaften im dänischen Herning gefahren sind, kehren mit einer Medaille heim. Das SwissSkills National Team feierte fast schon gewohnheitsmässig einen Grosserfolg!

KMU bei TV-Gebühren entlasten

Selbstverständlich werden wir unseren Einsatz für eine prosperierende KMU-Wirtschaft auch 2026 fortsetzen. Die unsinnige SRG-Initiative «200 Franken sind genug!» ist die erste Herausforderung an

der Urne. Die Schweizer Bevölkerung zahlt mit heute 335 Fr. die weltweit höchsten gerätunabhängigen Radio- und TV-Gebühren. Das Gewerbe wird dabei doppelt belastet: Inhaber und Angestellte zahlen sowohl privat als auch über den Betrieb. Firmen können aber weder TV schauen noch Radio hören. Trotzdem werden ihnen dafür jedes Jahr insgesamt 180 Millionen Franken in Rechnung gestellt. Diese Ungerechtigkeit muss an der Urne korrigiert werden. Schwierig, wenn auch nicht unmöglich.

Wie wird das 2026 ausfallen? Das Wachstum des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) dürfte gemäss Prognosen mit 0.9 % und 1.4 % verhalten ausfallen. Doch wer weiss das schon abschliessend bei so vielen globalen Unsicherheiten. Garantieren können wir unseren Mitgliedern lediglich, dass wir uns auch im neuen Jahr mit Herzblut und Knowhow für sie einsetzen werden. Auf ein erfolgreiches 2026!

Anzeigen

Ihr zuverlässiger Partner für Bauprojekte

J. Wiederkehr AG
Bauunternehmung
Dietikon

Tel. 044 744 59 79
www.wiederkehr-dietikon.ch
info@wiederkehr-dietikon.ch

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

Creditreform

awesome.cloud

Ihre IT-Infrastruktur in einer Stunde aufgesetzt!

Jetzt 7 Tage testen!

awesome.cloud

Bauen für morgen beginnt heute.

toggenburger.ch

«Normungsprozess ist demokratisch»

Urs Fischer hat ein Vierteljahrhundert die Normung in der Schweiz mitgeprägt und eine wichtige Rolle in der internationalen Normungsarbeit gespielt. Dank seiner intensiven Netzwerktätigkeit sind Schweizer Expertinnen und Experten in Normenkomitees häufig vertreten und gern gesehen. Ende April ist er in Pension gegangen.

Interview Susanne Brenner*

Womit würden Sie Ihre Reise bei der Schweizerischen Normen-Vereinigung (SNV), beginnend mit dem ersten Tag bis heute, vergleichen?

Urs Fischer: Am ehesten mit einer weltweiten Interrail-Reise. Diese war ausserordentlich vielfältig, reichhaltig und blumig – und insgesamt sehr spannend. In den 25 Jahren erlebte ich zudem eine Art Zeitreise durch die technische Entwicklung. Aber es war auch eine Reise, die mir die Chance gegeben hat, viele unterschiedliche Kulturen kennenzulernen und unglaubliche Geschichten zu hören und zu erleben. Das Einzigartige an dieser Aufgabe war, dass ich so vielen Menschen aus heute 173 Mitgliedsländernbegegnen durfte.

INFO

Über die SNV

Die Schweizerische Normen-Vereinigung (SNV) ist das nationale Kompetenzzentrum und die Anlaufstelle für Fragen zur Normung. Sie vertritt die Schweizer Interessen in der europäischen und internationalen Normung und verbindet Normungsexperten mit Normenanwendern – zum Nutzen von Wirtschaft und Gesellschaft. Normen vs. Gesetze: Die Anwendung von Normen ist freiwillig. Bindend werden Normen nur dann, wenn sie Gegenstand von Verträgen zwischen Parteien sind oder der Gesetzgeber ihre Einhaltung vorschreibt. Für Unternehmen kann aber auch ein faktischer Zwang zur Anwendung von Normen bestehen, wenn diese etwa in Einkaufsbedingungen festgeschrieben werden. So sind Schweizer Zulieferfirmen davon betroffen, wenn Sie in EU-Staaten exportieren und die Vertragspartner die Einhaltung von Europäischen Normen fordern.



Von 2001 bis 2016 war Urs Fischer stv. Geschäftsführer und Leiter Normung und internationale Beziehungen bei der SNV, von 2017 bis April 2025 ihr CEO.

Was waren die bedeutendsten Meilensteine während Ihrer Amtszeit?

Fischer: Ein wichtiger inhaltlicher Meilenstein war die Erweiterung des Normenverständnisses. Früher waren Normen reine Industrienormen; da ging es hauptsächlich um Schrauben, Masse oder Materialien.

Im Jahr 1985 wurde die Debatte darüber geführt, ob geschäfts- und gesellschaftsrelevante Themen in die Normungsarbeit aufgenommen werden sollen. Damit begann die Diskussion um die Einführung von Management-Standards. Ob sogar Themen der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) in die Normung einfließen sollten, wurde 2004 auf der Konferenz der International Organization for Standardization (ISO) lebhaft behandelt. Wir waren von Anfang an für diese Erweiterungen, doch wurden sie anfänglich international nur zögerlich begrüsst. Heute sind sie etabliert und für die nachhaltige Entwicklung sehr wichtig. In den vergangenen 25 Jahren hat sich zudem geändert, wie wir die Normen zur Verfügung stellen: Anfangs mussten die umfangreichen Normenbeschreibungen per Post verschickt werden. Heute arbeiten wir mit einer Plattform, über die gewünschte Normen abonniert und das eigene

Normenportfolio selbst verwaltet werden können – vergleichbar mit Spotify für die Musik.

Können Sie ein Projekt oder eine Initiative nennen, auf die Sie besonders stolz sind?

Fischer: Stolz bin ich, dass wir als kleine Organisation im Bereich der Normung zu den Ersten gehörten, die eine digitale Plattform geschaffen haben, über die sich Expertinnen und Experten austauschen können. Wir erkannten darin früh eine Chance und haben ein System entwickelt, das ab 2004 für die Arbeit in Komitees genutzt werden konnte – also schon lange vor der Covid-Pandemie. Da wir digital gut aufgestellt waren, konnten wir international mithalten.

Wie hat sich die SNV unter Ihrer Führung weiterentwickelt?

Fischer: Heute ist die SNV international eine gern gesehene Partnerin. Wir sind präsent, unser Netzwerk ist gut etabliert. Dies, weil wir aktiv sind, unsere Expertinnen und Experten über weltweite Entwicklungen informieren und sie sich entsprechend einbringen können. Schweizer Fachpersonen werden sehr geschätzt, auch weil sie europäische Sichtweisen vertreten, aber keine EU-Vertreter sind. Eine weitere Entwick-

lung betrifft die bereits erwähnten Veränderungen aufgrund der digitalen Transformation. Zu meinen Anfangszeiten dauerte es drei bis fünf Monate, bis neue oder überarbeitete Normen bei den Bestellenden ankam. Heute sind sie in spätestens drei Wochen nach der Erstveröffentlichung verfügbar. Ein weiterer Fortschritt ist, dass heute rund 90 Prozent der in der Schweiz verwendeten Normen international gelten. Damit konnten Handelshemmnisse abgebaut werden. Lediglich im Baubereich sind noch rund 50 Prozent der Normen national.

Was bereitet Ihnen als CEO am meisten Freude?

Fischer: Kurz gesagt, die Vielfalt der Themen, der Beitrag zum Guten und die Mediationsarbeit: Menschen mit unterschiedlichen Interessen sitzen zusammen am gleichen Tisch. Es braucht einen Findungsprozess. Erst dann ist eine Lösung gefunden, wenn alle damit leben können – vielleicht auch mal zähneknirschend. Der Normungsprozess ist ein demokratischer, wenn nicht gar der demokratischste Prozess und wir können mit unserer Organisation einen aktiven Beitrag leisten.

Wie sehen Sie die Zukunft der SNV und die Rolle von Normen in der globalisierten Wirtschaft?

Fischer: Wir stehen heute vor dem nächsten Paradigmenwechsel. Die digitale Transformation geht weiter. Wissen und Erfahrungen bestimmen den Inhalt der Normen. Zukünftig werden diese Informationen als Daten im Zentrum stehen. Maschinen werden Normen lesen und interpretieren. Somit müssen Normen maschinenlesbar werden, damit Systeme sie direkt verarbeiten können. Diese Veränderung wird Anpassungen der Geschäftsmodelle, auch jenes der SNV, erfordern. ■

*Susanne Brenner hat das Interview im Auftrag der Schweizerischen Normen-Vereinigung SNV geführt.

Aufregung rund ums Brot

Der Brotpreis ist das Gesprächsthema der Stunde und seit Wochen im Fokus der Medien. Statt zu jammern, setzen die Kleinbetriebe auf Kreativität, Qualität und Kundenerlebnis, um gegen die grossen Detailhändler zu bestehen.

Gerold Brüttsch-Prévôt

Seit Aldi den Brotpreis auf 99 Rappen gesenkt hat, überschlagen sich die Schlagzeilen, meist negative. Aber steht die ganze Branche tatsächlich am Abgrund, gebeutelt von Energiekrise, Rohstoffknappheit, Preisdruck der Grossverteiler und Fachkräftemangel?

Peter Lyner, Präsident des Zürcher Bäcker-Confiseur-Meister Verbandes und Inhaber der gleichnamigen Bäckerei in Winterthur in vierter Generation, winkt ab. Er versteht die Aufregung nicht: «Unsere Kundinnen und Kunden kaufen ihr Brot nicht bei Aldi.» Statt über Dumpingpreise zu lamentieren, sollten Bäckereien sich auf ihre eigenen Stärken konzentrieren. Lyner ist überzeugt: Mit einer durchdachten Strategie kann jede Bäckerei – ob Kleinbetrieb oder Grossbetrieb – auch heute

«Unsere Kundinnen und Kunden kaufen ihr Brot nicht bei Aldi.»

Peter Lyner
Präsident Zürcher
Bäcker-Confiseur-Meister Verband

noch erfolgreich und rentabel arbeiten. Entscheidend seien Kreativität, eigene Ideen und Alleinstellungsmerkmale.

Dumpingpreise bedrohen Löhne

Einfach nur absurd, findet es dagegen Martin Mayer, Inhaber der Ustermer Bäckerei Vuillat, ein Brot für 99 Rappen zu verkaufen. Diese Preistreiberei Sorge dafür, dass man den Mitarbeitenden in der Backstube keine anständigen Löhne zahlen könne. «Eigentlich müssten sie, wie andere Handwerker auch, 6000 bis 7000 Franken verdienen. Doch durch die Dumpingpreise der Grossverteiler lässt sich der wahre Wert unserer Arbeit kaum durchsetzen.»

Gleichzeitig zeigt Martin Mayer auf, wie man mit guten Ideen



«Das allerbeste Brot bei der freundlichsten Verkäuferin in der schönsten Bäckerei»: die Philosophie von René Schweizer, Bäckerei Voland. Bild M.G.

und gezielter Expansion in einem hart umkämpften Markt bestehen kann. Er hat dafür gesorgt, dass Sauerteigbrote in der ganzen Schweiz bekannt wurden. Und mit seinem Sauerteighotel, in dem Bakterienkulturen von Kunden und Kundinnen während ihrer Abwesenheit gehegt und gepflegt werden, ist er sogar über die Landesgrenzen hinaus berühmt geworden.

Emotionen als Strategie

«Der Kunde muss das Gefühl haben, dass er gerade das allerbeste Brot bei der freundlichsten Verkäuferin in der schönsten Bäckerei weit und breit gekauft hat», sagt René Schweizer, Inhaber der Bäckerei Voland mit 13 Filialen im Zürcher Oberland. Das ist für ihn auch die richtige Strategie, um sich gegenüber den Discountern und Grossverteilern abzugrenzen.

Kann heute eine kleine Dorfbäckerei überhaupt noch überleben? Für Schweizer ist das ebenfalls nicht eine Frage der Grösse, sondern der Strategie. Brot müsse mit Emotionen und als Erlebnis verkauft werden. Zudem sei die Qualität wichtig und die Breite des Sortiments. Das Bäckereigewerbe

beschäftige 36 000 Personen und bilde 1000 Lernende aus, das müsse man den Konsumenten auch bewusst machen. Diese Verantwortung könne man nicht wahrnehmen, wenn man das Brot für 99 Rappen verscherble.

Wertschätzung fürs Handwerk

«Es hat auch mit der Wertschätzung gegenüber dem Produkt zu tun», meint Egzon Shalja von Albert's Backstube in Uster. er. Dass man Brot, ein wichtiges Grundnahrungsmittel, einfach so verscherble, sei fast schon respektlos. So gesehen ist es tatsächlich ein Affront gegen alle Mitarbeitenden in den Bäckereien, die Nacht für Nacht frisches Brot herstellen. Und das soll dann auch noch unter den Gestehungskosten verkauft werden? Die Strategie des Familienunternehmens, das von ihm, seinem Bruder und Vater geführt wird, ist eine einfache: mit überdurchschnittlicher Qualität Stammkunden gewinnen. Man müsse die Kundinnen und Kunden mit guten Produkten überzeugen und sich so durch Mund-zu-Mund-Propaganda eine Stammkundschaft aufbauen. «Uns ist auch ein freundschaftliches Verhältnis

wichtig – alle sollen sich bei uns wohlfühlen. Das unterscheidet uns von der Anonymität der Grossverteiler. Vor allem samstags und sonntags kommen viele Familien zu uns, um sich zum Zmorge etwas Besonderes zu gönnen», sagt er. So werde der Einkauf zum Erlebnis.

Tradition verpflichtet

Dass den deutschen Discountern und auch den grossen Schweizer Detailhändlern die Geschichte und Tradition des Brotes egal ist, kann man nachvollziehen. Hier geht es um Marktanteile und nicht um Sentimentalitäten und Bewahrung des Handwerks.

So ist es an den alteingesessenen Bäckereien, die jahrtausendealte Tradition aufrechtzuerhalten. Das älteste bekannte Brot oder die Überreste davon stammen aus dem Jahr 3530 v. Chr. und wurden in Twann am Bielersee gefunden.

Im frühen Mittelalter waren vor allem Klöster für die Brotproduktion zuständig. Der Backofen des Klosters St. Gallen etwa konnte gleichzeitig 1000 Laibe Brot backen. Neben der grossen Menge

«Alle sollen sich bei uns wohlfühlen. Das unterscheidet uns von der Anonymität der Grossverteiler.»

Egzo Shalja
Albert's Backstube, Uster

beeindruckte auch die Vielfalt: gesäuertes und ungesäuertes Brot aus verschiedenen Getreidesorten, oft unterschiedlich geformt.

Mit dem Wachstum der Städte übernahmen professionelle Bäcker die Produktion, gründeten Zünfte und etablierten strenge Vorschriften für Qualität und Sicherheit. Diese lange Tradition zeigt, wie stark Brot immer schon mit Handwerk, Wissen und Sorgfalt verbunden war – Werte, die auch heute noch in den kleinen und mittleren Bäckereien gepflegt werden.

«Man muss loslassen können»

Claude Arnold übergab sein Lebenswerk, das IT-KMU, an seinen Sohn Alain. Im Gespräch erzählen beide, wie die Übergabe schrittweise verlief, welche Herausforderungen die IT-Branche für die Nachfolge mit sich bringt und welche Tipps sie anderen Familienunternehmen geben.

Interview

Anna Birkenmeier

Claude Arnold, Sie sagen: «Mein KMU an meinen Sohn zu übergeben war kein Problem – er kann es sowieso besser als ich.» Haben Sie tatsächlich nie gehadert?

Claude Arnold: Nein, überhaupt nicht. Alain kann es wirklich besser als ich – und das ist für mich ein Glücksfall. Er hat neuen Wind ins Unternehmen gebracht, neue Systeme eingeführt, vieles umgekrempelt, und ich konnte immer mehr loslassen. Alain ist wie ein Schnellzug – den konnte ich nicht aufhalten (lacht).

Alain Arnold: Den CEO-Titel abzugeben, war für dich sicher nicht ganz einfach, oder?

«Eine Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess.»

Claude Arnold
Gründer und Übergeber tiag

Claude Arnold: Das stimmt, ein Stück weit schon; das Unternehmen ist mein Lebenswerk. Aber ich wusste auch immer, dass er das Unternehen gut führen kann.

Claude, erzählen Sie doch einmal von den Anfängen Ihres Teleinformatik-Unternehmens.

Claude Arnold: 1999 entstand unser KMU in einem kleinen Büro in Oerlikon. Wir waren zu Beginn nur drei Techniker und zwei, drei weitere Mitarbeiter, die halfen. Wir machten viel im IT-Bereich und in der Telekommuni-



Nach 25 Jahren übergab 2024 der Gründer, Claude Arnold (r.), die Firma Teleinformatik an seinen Sohn Alain.

Bild zvg

kation – daher auch der Name «Teleinformatik». Heute passt der Name eher nicht mehr, wir sind nun mehrheitlich im IT-Business tätig.

Alain Arnold: Daher auch die Namensänderung zu tiag. Neben klassischer IT bieten wir heute auch Beratung in KI, Prozessanalyse und Digitalisierung an.

Alain, Sie sind praktisch mit dem KMU Ihres Vaters aufgewachsen. Wie erlebten Sie diese Zeit?

Alain Arnold: Ich bin hineingewachsen. Mein Vater bezog mich schon früh ins Business ein. Ich durfte kleine Aufgaben übernehmen, zum Beispiel Kartons rausbringen. Mit der Zeit kamen im-

Wie schwierig ist es heute, passende Mitarbeitende zu finden?

Claude Arnold: Es ist tatsächlich anspruchsvoll, gute Mitarbeitende zu finden, die diesen Job wirklich machen wollen. Unsere Leute sind oft allein bei den Kunden unterwegs. Sie müssen zuverlässig auftreten, sozial kompetent sein und eine gewisse Grundmotivation mitbringen. Und ja, ich habe schon das Gefühl, dass es in der jüngeren Generation häufiger an diesem Durchhaltewillen fehlt. Viele möchten pünktlich um fünf Uhr gehen – was ich irgendwo verstehen kann, aber der Job funktioniert nun mal nicht immer so.

Alain Arnold: Ich finde, wir müssen unsere Mitarbeitenden ernst nehmen und auf sie eingehen – aber wir dürfen nicht alles akzeptieren. Wir müssen den Takt vorgeben. Wenn mir ein junger Mitarbeiter sagt: «Heute ist es halt so», dann sage ich klar: So funktioniert das bei uns nicht. Gleichzeitig muss man extrem darauf achten, wie man Dinge formuliert. Das ist manchmal eine Gratwanderung. Aber dadurch, dass ich vom Alter her näher an dieser Generation bin, klappt das meistens ganz gut.

Alain, haben Sie sich nie überlegt, einen anderen Weg einzuschlagen?

Alain Arnold: Ja, natürlich habe ich mir auch Gedanken um andere Berufsperspektiven gemacht. Ein ETH-Studium oder eine Pilotenausbildung hätten mich gereizt. Ich wusste ja anfänglich auch gar nicht, ob mir der Job hier im Unternehmen liegt.

Dennoch entschieden Sie sich dann für eine IT-Lehre im Unternehmen Ihres Vaters. Verspürten Sie doch eine gewisse Verpflichtung, einen Druck?

Alain Arnold: Ein Stück weit schon. Aber ein gewisser Druck gehört zum Leben. Wir hatten

Bruder hatte ohnehin nie Interesse an Technik; er ist im Immobilienbereich tätig. Das hat die Übergabe sicherlich erleichtert.

Claude Arnold: Man merkt halt irgendwann, dass man wirklich abgeben muss. Ich bin stolz dar-

«Transparenz ist zentral – innerhalb der Familie, gegenüber den Mitarbeitenden und gegenüber der Bank.»

Alain Arnold
Übernehmer und CEO tiag

einmal Probleme in einer Abteilung, da musste ich übernehmen. Für mich war klar: Ich lasse meinen Vater nicht im Stich.

auf, dass mein Sohn übernehmen konnte und die Fähigkeiten dazu hat. Ich habe Alain ein grosses Aktienpaket verkauft.

Gab es Spannungen oder besonders prägende Momente im Prozess der Nachfolgeregelung?

Alain Arnold: Ein spannender Moment war sicherlich die externe Kommunikation der Nachfolge. Wir machten es eher schleichend – auf einmal war ich im Zentrum der Aufmerksamkeit, und die Leute suchten nach Fehlern, schliesslich bin ich ja der Sohn. Innerhalb der Familie gab es jedoch keine Spannungen. Mein

Damit es auch innerhalb der Familie finanziell klar geregelt war?

Claude Arnold: Ja, genau. Alain hat mir die Firma mit einer Bankfinanzierung abgekauft. Für uns beide war das eine gute Lösung. Ich habe damit einen fairen Gegenwert für all die Jahre bekommen, in denen ich das Unternehmen aufgebaut habe. Die ersten fünfzehn Jahre waren nicht einfach – Rechnungen über tausend Franken waren damals

schon ein Schlag. Dann kam die Wende, und erst in den letzten zehn Jahren blieb am Jahresende wirklich etwas in der Kasse. Jetzt läuft es, und es geht vorwärts.

Viele KMU scheitern an der Nachfolgeregelung. Was sind Ihre wichtigsten Tipps?

Claude Arnold: Man sollte früh beginnen – wirklich früh. Eine Nachfolge ist kein Ereignis, sondern ein Prozess. Wichtig ist auch, dass man den Nachfolger schrittweise befähigt und nicht einfach ins kalte Wasser wirft. Und vor allem: Man muss als Unternehmer loslassen können. Das ist vielleicht der schwierigste Teil.

Alain Arnold: Transparenz ist zentral – innerhalb der Familie, gegenüber den Mitarbeitenden und gegenüber der Bank. Zudem würde ich jeder Unternehmerfamilie raten, externe Fachleute beizuziehen: Treuhänder, Juristen oder Berater können helfen, Emotionen aus dem Prozess zu nehmen und faire Lösungen zu finden. Und noch etwas: Der Nachfolger muss wirklich wollen. Ohne intrinsische Motivation funktioniert es nicht. ■

Nachfolgepreis für Zürcher KMU

Die Unternehmensnachfolge einer Firma über 100 und mehr Jahre erfolgreich zu regeln ist per se aussergewöhnlich. Nur rund zwei Prozent der vor 100 Jahren gegründeten Schweizer Betriebe gelingt dies. Solche Leistungen ehrt der Schweizer Dachverband für Unternehmensnachfolge (CHDU) mit dem Phoenix Award für langfristiges Schweizer Unternehmertum. Am 9. Dezember erhielten gleich zwei Schweizer KMU diesen Nachfolgepreis: Die A. Baggenstos & Co. AG in Wallisellen in der Kategorie «KMU 100 Jahre» sowie die Heberlein Technology AG in Wattwil in der Kategorie «KMU 100plus Jahre».

Laudator Andreas Camenzind verwies bei Baggenstos auf das Freiheitsstreben als Quelle visionärer, innovativer Kraft – die Wegbereiter, die das KMU von der Reparaturwerkstatt für Schreibmaschinen zu einem führenden IT-Dienstleister für KMU gemacht haben. Diese wurden durch VR-Präsident Thomas Baggenstos fest im KMU verankert. (ZW)

Zukunftsperspektiven 2026: Neues annehmen, aus Fehlern lernen

KOLUMNE
SAUTER SAGT'S

Das Jahr 2026 ist bald schon real im Kalender. Die Menschheit ist auch im Jahr 2025 virtuell weder untergegangen, noch sind wir von Künstlicher Intelligenz verspeist worden. Die KI-Blase hat sich ebenfalls als erstaunlich elastisch erwiesen. Sie knistert, sie knattert, sie platzt manchmal an einer Ecke – und bläst sich dann an einer anderen wieder auf. So sind Tech-Trends nun einmal; ein bisschen wie Fischen im Trüben. Man weiss nicht immer, was man bekommt, aber es macht Spass und das Ergebnis ist meist lecker auf dem Teller.

Natürlich gibt es Themen, über die man sich Sorgen machen könnte. Staatsschulden zum Beispiel. Früher wären sie Anlass für düstere Sonntagsreden gewesen. Heute betrachtet man sie wie eine Hypothek auf die Zukunft. Nicht ganz klein zwar, aber immerhin Zeuge, dass jemand an uns und die staatliche Zukunft



glaubt. Und vielleicht ist genau das der optimistische Kern unserer Zeit. Wir haben aufgehört, alles nur als Problem zu betrachten. Wir sehen es als Projekt.

Und wenn wir schon beim Positiven sind. Noch nie hatten Menschen Zugang zu so vielen guten Produkten. Sie sind besser, schöner, praktischer und nachhaltiger als je zuvor. Egal ob der Staubsauger mehr Sensoren besitzt als ein Raumschiff oder die Schuhe sich selbst schnüren – wir leben in einer Zeit, in der Innovation nicht nur ein Wort ist, sondern ein Regal voller Möglichkeiten. Die Vielfalt ist enorm, die Auswahl gross, die Bequemlichkeit... nun ja, gefährlich. Mit einem Klick wird geliefert. Mit zwei Klicks ist es installiert. Mit dreien hat man es bereits wieder zurückgeschickt. Die Zukunft ist also nicht nur digital – sie ist auch erstaunlich tolerant gegenüber spontanen Fehlentscheidungen.

Doch unser wahrer Luxus von 2026 ist für mich nicht technologisch. Er ist kulinarisch. Wer im Grossraum Zürich lebt, weiss, dass kaum eine Region so zuverlässig aus schlechten Tagen gute

Abende macht. Man kann über Zinsen, Algorithmen oder Schulden sprechen – aber bitte erst nach der Vorspeise. Denn wo sonst kann man japanisch frühstücken, italienisch lunchen, nordisch dinieren und den Tag mit libanesischen Desserts beschliessen, ohne den bekannten Perimeter verlassen zu müssen?

Vielleicht ist das unser Zukunftsrezept: Wir nehmen die grossen Fragen ernst – aber nicht ernster, als es der mentale Magen verträgt. Zwischen künstlicher Intelligenz, realen Schulden und echten Herausforderungen bleibt uns eine Gewissheit: Wir besitzen die Fähigkeit, Neues anzunehmen, Fehler zu überleben und uns immer wieder etwas Besseres einfallen zu lassen. Und falls das einmal nicht klappt, haben wir – föderal gesamtschweizerisch – zum Glück genügend guten Wein, um dennoch lustvoll auf das Jahr 2026 anstossen zu können.

2026 wird gut. Nicht, weil alles perfekt ist – sondern weil wir gelernt haben, das Unperfekte mit Humor, Neugier, Toleranz und viel Verständnis zu umarmen.

Anzeige

Nachfolge sichern

mit kompetenter Unterstützung und Verstärkung

Business Consulting | Interim Management | Executive Search | Business Services

aviando

aviando.ch

KMU, Künstliche Intelligenz und das Hirn

Die 5. KMU ZH Night der Zürcher Kantonalbank stand ganz im Zeichen der Neurowissenschaft: Wie funktioniert das Gehirn und wie nützlich oder schädlich ist Künstliche Intelligenz – fürs Hirn, aber auch fürs Unternehmen? KI ist auch Jahresthema der KMU ZH Initiative.

Mark Gasser

Im Saal des Kaufleuten fanden sich rund 350 Unternehmerinnen und Unternehmer ein. «Wie Sie mit den aktuellen, nicht einfachen Herausforderungen umgehen, begeistert mich», erklärte Jürg Bühlmann, Leiter Firmenkunden der Zürcher Kantonalbank. Zunächst stellte er den Auslöser für den jährlichen Event, die KMU ZH Initiative vor. Jedes Jahr kristallisiert sich aus der KMU-Studie, durchgeführt von der ZHAW, jeweils ein Jahresthema heraus. Die Praxisseminare, die von der ZKB angeboten werden, böten «in kurzer knackiger Form Praxisrelevanz an». Die KMU seien überraschend

menschlichen Hirn geschaffen – und beide brauchten enorm viel Energie. «Unser Hirn braucht 20 Prozent unserer Körperenergie». Wie dieses am Arbeitsplatz bestmöglich eingesetzt und gefördert werden kann und wie die Gehirnleistung von KI beeinträchtigt werden kann, erklärte dann die Neurowissenschaftlerin Barbara Studer auf eindruckliche Art.

Wir denken emotional

Mit der Geige stimmte sie das Lied an: Cause I'm Happy – und fragte: «Sind Sie Happy, glücklich, balanciert – wie geht es Ihrem Hirn, sind Sie mental fit und agil?» Mit dem Ballast im KMU, den wir mittragen, dränge sich die Frage

«Deshalb ist es gut, die Emotionen wahrzunehmen. Denn diese Störquellen sind Informationsquellen.»

Barbara Studer

Neurowissenschaftlerin und Buchautorin

adaptierfähig, resümierte Bühlmann. Als Herausforderungen nannte er die technologische Veränderung. Da sei Resilienz gefragt. Und mit der KI kämen neue Chancen, aber auch Bedrohungen – auch im Bereich Cybercrime.

Mentale Balance

(Künstliche) Intelligenz war auch das Stichwort für Moderatorin Bigna Silberschmidt, um zum Star des Abends überzuleiten: Künstliche Intelligenz sei ja vom

auf: Kommt unser Hirn mit? Ein positives Mindset, die Work-Life-Balance sei wichtig, heisst es immer wieder. Aber sie stellte dieses Klischee infrage: «Sind wir ehrlich: Wir sind keine Maschinen. Und genau das macht unsere Superpower aus.» An einem guten Tag seien wir leistungsfähiger, empathiefähiger. Aber man müsse auch andere Emotionen wie Trauer zulassen, denn: «Unser Hirn ist hoch emotional.» Burnouts und Erschöpfungszustände deuteten



Lymbische Synchronität: «Hirncoach» Dr. Barbara Studer aktivierte das Publikum – und zeigte auf, was gemeinsame Bewegung und Singen mit dem Hirn macht.

an: Wir achten zu wenig auf die eigenen Gefühle.

Das lymbische System, das für Emotionen, Triebe, Motivation, Gedächtnis und Lernen zuständig ist, verarbeitet Sinneseindrücke emotional: Ist etwas gut, schlecht, bedrohlich? Je nach Bewertung lösen sie ganz unterschiedliche Prozesse aus. «Deshalb ist es gut, die Emotionen wahrzunehmen. Denn diese Störquellen sind Informationsquellen.» Es gelte, nicht das Mindset zu überschätzen und das Feelset zu unterschätzen.

Welche Emotionen fördern?

Etwas vom Besten, was wir dem Hirn und jenen der Mitarbeiter schenken könnten, sei Sicherheit und Vertrauen. Veränderung wirke oft bedrohlich. Im Team heisst das: Leute, die anders denken und eine andere Sicht haben, zu berücksichtigen – diese Demut mündet auch in Wertschätzung. «Wertschätzung hat so eine Power.»

Wenn die Mitarbeitenden Verbundenheit fühlten, fördere dies das Denken und sei das die beste Burnout-Prävention überhaupt. Der Mensch habe in der Regel um

3 bis 5 tragende Beziehungen – Investment in diese sei auch die beste Vorsorge für ein gesundes Alter. Gemeinsame Aktivitäten sorgten etwa für Sicherheit und Vertrauen.

Dann sei auch Liebe – im Job Kameradschaft – eine Kraft. Kritik, vor allem wenn sie überraschend komme, könne indes Unsicherheit auslösen: «Sie fühlt sich an wie ein Boxschlag in die Magengend.» Denn soziale Schmerzen seien gleich stark wie physische. Und: Vergebung sei nicht nur für den Empfänger angenehm, sondern auch als Selbstschutz, indem sie gute Emotionen kultiviere.

Arbeit sei motivierend, wenn sie sinnhaft sei: Der Nukleus Accumbens – die «Dopaminpumpe», welche zentral ist fürs Belohnungssystem und das Denken und Lernen fördert – wird durch Tätigkeiten mit mehr Sinnhaftigkeit genährt. Auch Autonomie – also Dinge selber entscheiden – sei aus neurowissenschaftlicher Sicht wichtig.

Das Hirn liebe es ausserdem, zu lernen. «Wir sind dann am glücklichsten, wenn wir in einer Lernzone sind. In der Komfortzone geht es uns nicht so gut – psy-

chisch und mental. Auch nicht in der Überforderung.» Aktivitäten wie Ausdauersport, Krafttraining, Lernen oder Koordinationsübungen spornten die Bildung neuer Nervenzellen im Gehirn (Neurogenese) besonders an.

Dem Gehirn Gutes tun

Denn gerade beim «Umeplämerle», etwa beim Musik spielen oder aus dem Fenster blicken, ent-

stünden neue Ideen. «Und selber auf Ideen kommen (etwa beim Improvisieren) macht glücklich.» Sodann bat sie das Publikum, sich beim Singen von «Lean on Me» synchron zu bewegen. «Wenn wir miteinander grooven, verbinden sich unsere Hirnwellen messbar miteinander: Man nennt das lymbische Synchronität.»

Zu KI hatte Studer Kontroverses zu sagen: Sie warnte davor, in die

die Spirale der Abhängigkeit und Ablenkung zu fallen. Die ständige Erreichbarkeit und Reizflut führe zur Überforderung – wir fühlten uns kleiner und unterlegen. «Den Daily Detox einplanen», riet sie daher – mindestens eine Stunde.

Was macht also die KI mit dem Hirn? «Wir haben eine vielfach höhere Aktivierung, wenn wir selber denken, als wenn wir es in die KI einspeisen und einfach übernehmen.» Die Veränderung könne eintreten, wenn mehr Arbeit an die KI delegiert – und damit kognitiv ausgelagert – wird, wodurch das Hirn an Volumen verlieren kann. Leute, die oft das Smartphone nutzen, haben tatsächlich Strukturen, die zurückgehen. Sie plädierte daher dafür, immer achtsam zu bleiben: Wo will ich selber denken, wo will ich das Denken abgeben? «Die KI soll Assistenz, nicht aber Krücke sein.»

KMU ZH Monitor

Zweiter Programmpunkt war die Vorstellung der Studie «KMU ZH Monitor», die für die ZKB von der ZHAW durchgeführt wurde. Sie zeigt auf, was die KMU auf dem Platz Zürich herausfordert und wo der Schuh drückt. Patrick Sulser, Leiter Spezialberatungen und Spezialisierung, und Christof Domeisen, Unternehmer und im KMU-Beirat der ZKB, stellten die Umfrage 2025 vor, an der im Frühling 1200 KMU im Kanton teilnahmen.

Die wichtigsten Erkenntnisse: Der Arbeitskräftemangel ist erneut auf Platz eins. «Das müssen wir selber lösen im Sinne der Ausbildung: Wir müssen unseren Nach-

wuchs selber bilden», meinte Domeisen. Er appellierte auch an die KMU, ältere Mitarbeiter möglichst lange im Arbeitsprozess zu halten.

Schwerpunkt: KI und KMU

Mittlerweile ist das Thema KI und Digitalisierung auf Platz zwei. «Wir sollten aber keine Berührungängste davor haben», riet Domeisen, «und nehmt euch die Zeit, es zu verstehen.» Damit verriet er auch gleich das Jahresthema, für welches sich der Beirat entschied: KI und KMU. Patrick Sulser stellte dann die drei Veranstaltungstypen zum Thema 2026 vor: Im April wird an drei verschiedenen Standorten ein ZKB-Zmorge einen Überblick über KI geben: Was kann sie, was nicht?

Im Mai startet die ZKB mit Praxisseminaren, die jeweils in einem Tag die KI «erlernen und erleben» lassen sollen. Ziel ist, konkrete Nutzen für die einzelnen KMU herauszuarbeiten, strategische Entscheide zu prüfen. Im Nachgang der Praxisseminare gibt es jeweils ein Nachfassgespräch mit Experten. Das Seminar wird für 80 Franken pro Person angeboten.

Podium: KI für KMU

Am ZKB-Podium diskutierten Manuel Ferreira, Leiter Volkswirtschaft & Anlagestrategie der ZKB, und Nationalrat und Gastro-Unternehmer Andri Silberschmidt die Bedeutung von Künstlicher Intelligenz (KI) für KMU.

Einig waren sich die beiden, dass der Produktivitätssprung (auch durch neue Ablenkungen) von KI vermutlich nicht so hoch sei wie angenommen, und dass KI vor allem als Entlastung oder zur Problemlösung gesehen werden soll – und dass sie lösungsorientiert, nicht auf Biegen und Brechen eingesetzt wird. Silberschmidt schloss mit einem vermeintlichen Widerspruch: «Mein Wunsch ist, dass KI uns etwas wegbringt vom Bildschirm. Dass sie im Hintergrund arbeitet, um uns zu entlasten, damit wir mehr Zeit haben, uns in die Augen zu schauen, kreativ zu sein.»

KMU ZH MONITOR

Nachfolge dringend gesucht: Welle von Baby Boomern kommt ins Pensionsalter

Laut der ZKB-Studie «KMU ZH Monitor» stehen in den nächsten fünf Jahren fast ein Drittel der KMU im Kanton Zürich vor einem Generationenwechsel. Konkret könnten rund 12'000 Unternehmen innerhalb der nächsten ein bis zwei Jahre eine Nachfolgeregelung benötigen. Diese hohe Zahl erklärt sich durch die Pensionierung der Babyboomer, die viele KMU gegründet haben, und führt zu einer «Boomer-Welle», die die Schweizer Wirtschaft

vor Herausforderungen stellt. Als grösste Herausforderung bei der Nachfolge erweist sich die Suche nach einer geeigneten Nachfolgeperson: 42 Prozent der Unternehmer/-innen sehen das so – insbesondere bei der familieninternen Übergabe. Traditionelle familieninterne Übergaben sind heute seltener, da die nachfolgende Generation oft eigene Wege geht. Weiter ist die Klärung von emotionalen und finanziellen Fragen eine hohe Hürde.

Für mittlere und grössere KMU zeigt die ZKB-Studie allerdings, dass insbesondere die Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises und die Finanzierung eine zentrale Herausforderung darstellen. Die häufigste Art der Nachfolge unterscheidet sich auch je nach Branche: Während in der Branche Bau/Architektur die Übergabe innerhalb der Firma bevorzugt wird, überwiegt in den Gastronomie-/Hotellerieunternehmen die familieninterne Nachfolge.

Hier mehr zum Thema
Hier geht's zur KMU ZH
Studie 2025 und zum
Jahresthema «KI und KMU»



Berufsmesse: Nicht mehr wegzudenken von der Berufswahl

Die Berufsmesse Zürich feierte ihre 20. Ausgabe und zeigte eindrücklich, wie relevant die berufliche Orientierung auch zwei Jahrzehnte nach der Premiere geblieben ist.

Viele junge Menschen wissen nicht, wofür ihr Herz schlägt, aber es gibt Methoden, um das herauszufinden. Eine davon ist die Berufsmesse Zürich: Erleben, Anpacken, Mitmachen stehen hier im Zentrum. Die Jubiläumsausgabe vom 18. bis 22. November 2025 nutzten insgesamt 61 628 Jugendliche, Eltern, Lehrpersonen und Fachpersonen, um die Vielfalt der Schweizer Berufsbildung live zu erleben. Unter ihnen befanden sich 25 720 Oberstufenschülerinnen und -schüler, die im Klassenverbund die unterschiedlichen Berufs- und Ausbildungswelten erkundeten. Seit der ersten Ausgabe im Jahr 2005 haben sich damit die Besucherzahlen rund verdoppelt. «Beeindruckende Zahlen, vor allem wenn man bedenkt, dass heute vieles digital läuft», so Bildungsdirektorin Silvia Steiner bei der Eröffnung. Der Hauptgrund, warum immer noch so viele kämen: Die Berufsmesse mache Berufe erlebbar – über 240 Berufslehren stehen zur Auswahl. 2005 präsentierten sich knapp 40 Unternehmen, heute sind es über 100. Der KGV habe somit einen Ort geschaffen, «der Be-

rufswünsche wahr werden lässt». Die hohe Resonanz zeigt, wie wichtig es Jugendlichen und Eltern ist, Berufe nicht nur theoretisch kennenzulernen, sondern im direkten Gespräch mit Lernenden und Fachleuten herauszufinden, welcher Weg zu ihnen passt.

Die Jubiläumsausgabe stand klar im Zeichen von Zukunftskompetenzen, Digitalisierung und praxisnaher Berufsorientierung. Gleichzeitig zeigt sich, dass Soft Skills und praktische Kompetenzen in der Arbeitswelt weiter an Gewicht gewinnen. Weil die digitale Transformation Berufsbilder immer schneller verändert, sind realistische Einblicke umso wichtiger. An der Berufsmesse Zürich erhalten Jugendliche diese unmittelbar vor Ort.

Eröffnungsfeier setzt Akzente

Zum Auftakt der Jubiläumsausgabe beleuchteten Bildungsdirektorin Silvia Steiner und Prof. Dr. Ursula Renold (ETH Zürich) in ihren Referaten zentrale Entwicklungen der Berufsbildung sowie deren Bedeutung in einer zunehmend digitalen Arbeitswelt.

Die Eröffnung stand ganz im Zeichen von Vergangenheit (der

Berufsmesse) und Zukunft (der Berufe und des Berufsbildungssystems). Im Oktober 2005 fand die erste Berufsmesse statt. Sie entstand aus einer Sonderausstellung der bekannten Züsä. «Mein Vater, ein Kleingewerbetler, stellte da jedes Jahr aus», sagte Bildungsdirektorin Steiner. Doch Kinder und Jugendliche gingen vor allem hin, um Kleber zu sammeln. «Eine ernst-

hafte Auseinandersetzung mit den präsentierten Berufen fand damals nicht statt», erinnert sie sich.

Das wollten der KGV und die Berufsbildungskommission ändern. Mit im Boot waren damals die Bildungsdirektion, die Zürcher Kantonalbank und das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). Es war der Anfang einer Erfolgsgeschichte.



Auch für die Kaminfeger ist 3D kein Fremdwort.

Bilder M.G./MCH

systeme weltweit heraus. Wegen des schnellen Wandels an Technologien hätten rein schulische Systeme keine Chance, mit diesem Wandel mitzukommen. Als zweiten grossen Vorteil der Berufsbildung hob sie neben der Berufserfahrung die immer stärker gefragten Soft Skills hervor – also das persönliche Verhalten, das in Betrieben und deren Teams vermittelt werde. Die vermehrt gefragten Soft Skills und Berufserfahrung erklärten auch die zunehmende Arbeitslosigkeit für Hochschulabsolventen. Es fehle ihnen gerade die Arbeitserfahrung. «Das ist der Trend, der zunehmen wird, weil die Betriebe die Einarbeitungskosten nicht tragen wollen», so Renold. «Das kann man nicht in der Schule lernen. Jedenfalls nicht in dem Masse, wie es die Betriebe wollen.» Und drittens zeigten weltweit Berufsmeisterschaften: Schweizer Berufsleute lernten mit der Arbeitserfahrung von Anfang an, mit Problemen umzugehen und die richtigen Lösungen zu finden.

Mit Verweis auf die Chancengleichheit im US-Bildungssystem, wo 76 Prozent der Studierenden vor Erreichen des Hochschulabschlusses ihre Ausbildung abbrechen, bilanzierte sie: Durchlässigkeit und Dualität sind die Schlüsselrezepte für ein gutes Bildungssystem. Weiter werde das lebenslange Lernen zur Notwendigkeit: Gerade Ausbildungen mit einer Kombination aus den Lernorten Schule und Arbeitsplatz hätten einen Vorteil im Zeitalter der Digitalisierung.

Podium zur Berufsmesse

Anschließend diskutierten Hans-Ulrich Bigler (alt Nationalrat und Initiant der Messe) und Ursula Renold über die Entwicklung der Berufsmesse Zürich in den vergangenen 20 Jahren und darüber, welche Anforderungen

INFO

Zahlen zur Berufsmesse

Über 61 000 interessierte Besucherinnen und Besucher aus 10 Kantonen nutzten die Möglichkeit, sich vom 18. bis 22. November an der Berufsmesse Zürich zu informieren – fast so viele wie im Rekordjahr 2024. Die Berufsmesse Zürich wird organisiert vom KMU- und Gewerbeverband Kanton Zürich (KGV) und MCH Exhibitions & Events. Zu den Sponsoren gehören die Zürcher Kantonalbank, der Berufsbildungsfonds des Kantons Zürich sowie das Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI). Medienpartner sind SRF, Energy Zürich und der «Tages-Anzeiger».

künftig an die Berufslehre gestellt werden.

Für Ursula Renold ist der wahre Erfolgsfaktor der Berufsmesse, dass sie Schnittstelle zwischen obligatorischer und nachobligatorischer Schule sei und «dass sich hier alle Player treffen». Die Standplätze würden aufwendig aufgestellt und junge Berufsleute angeboten, um mit den Jugendlichen in Kontakt zu treten und aufzuzeigen, was die Berufslehre beinhaltet. Denn der Nachteil der Berufsberatung, wie sie die ältere Generation kennt, sei, «dass man die Berufe nicht sieht».

Im Ausblick auf 2045 drückte Bigler die Hoffnung aus, dass die Berufsmesse immer noch die zentrale Informationsplattform für Lehrberufe und den Arbeitsmarkt sein werde. Mit Blick auf die nähere Zukunft wünschte er sich weiter, «dass wir endlich mit dem Unsinn aufhören, frühzeitig Lehrverträge abzuschliessen». (M.G.)

Berufsmesse 2026: Termin steht schon

Die nächste Berufsmesse Zürich findet vom 17. bis 21. November 2026 in der Messe Zürich in Oerlikon statt.



Gastreferentin Ursula Renold an der Eröffnungsfeier über den «Gold Standard» der Berufsbildung in der Schweiz. Rechts das Podium zum Jubiläum.



«Es braucht einen Mentalitätswandel»

Die IndyChamber aus Indiana, eine Handelskammer in den USA, setzt sich stark für die Berufsausbildung ein. Aber die Lehre in den USA hat ein schlechtes Image. Ein Komitee besuchte die Berufsmesse Zürich, um Erfahrungen und Inspiration zu sammeln. Wir sprachen mit Blaine Zimmerman, Chief Talent & Marketing Officer.

Interview

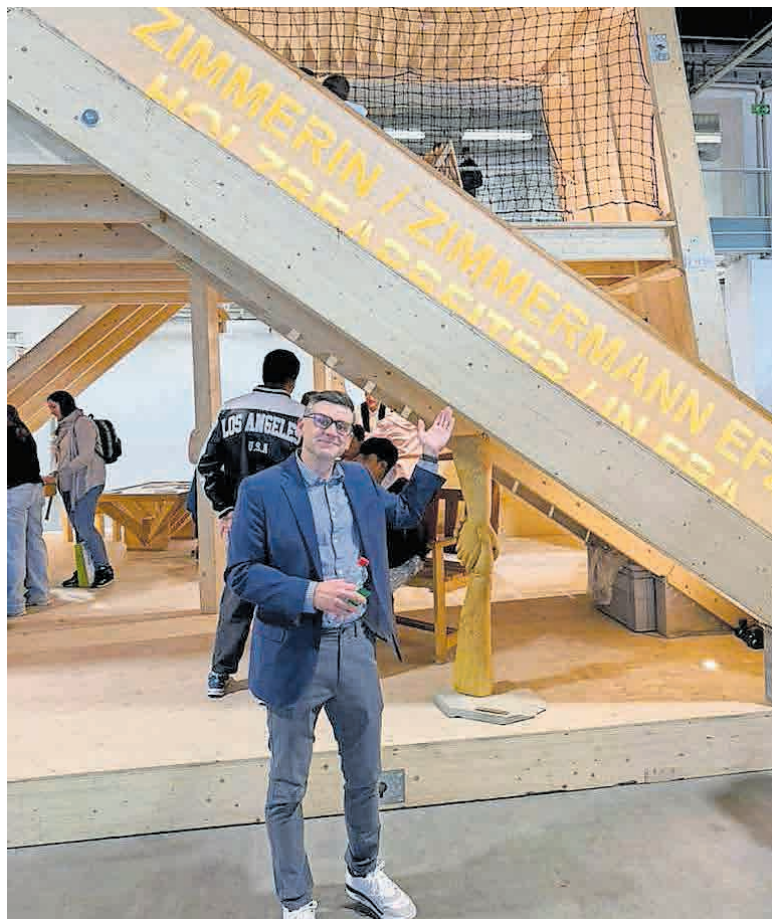
Mark Gasser

Berufsbildung hat in den USA ein eher geringes Ansehen. Was sind die Hauptgründe dafür?

Blaine Zimmerman: Ich glaube, historisch gesehen hatten nur die handwerklichen Berufe eine Lehre. Wer in den USA an eine Lehrausbildung denkt, denkt meistens nicht an eine Lehre im Bankwesen oder im Dienstleistungsbereich. Unter anderem führt das zu einer gewissen negativen Konnotation, und Eltern denken, ihr Kind soll doch einen «besseren Job» haben als Klempner, Schreiner oder Elektriker. Ein Teil unserer Kommunikationsaufgabe besteht also darin, den Leuten klarzumachen: Das ist ein sehr guter Weg zu vielen Karrieren. Und die Schweiz ist ein gutes Beispiel dafür: 250 Berufslaufbahnen können mit einer Lehre beginnen.

Wie wollen Sie die Lehre in Indiana aufwerten, und welche Rolle spielt die IndyChamber generell, und hier im Besonderen?

Zimmerman: Der Aufgabenbereich der IndyChamber umfasst Zentral-Indiana, einschliesslich Indianapolis und der umliegenden Counties. Wir bedienen 2,4 Millionen Menschen. Unser Engagement, das Geschäftsumfeld in dieser Region zu verbessern, kann



Inspiziert von der Berufsmesse Zürich: Blaine Zimmerman, Chief Talent & Marketing Officer der IndyChamber aus Indiana.

Bild zvg

viele Formen annehmen – etwa neue Unternehmen nach Indiana zu holen. Wir arbeiten mit vielen Schweizer Firmen, wie Roche, zusammen und haben zudem eine Partnerschaft mit Irland. Unsere spezifische Aufgabe als Talent-Attraction-Team ist es, die Lehrstellenmesse im Jahr 2026 zu organisieren – nebst der Förderung der Kompetenzen der Highschool-Schüler und damit der Attraktivität der Region.

Welche Aspekte würden Sie am liebsten verbessern?

Zimmerman: Nun, wir bauen diese Modelle im Grunde neu auf. Und im Unterschied zur Schweiz trifft jeder Bundesstaat seine eigenen Entscheidungen im Bildungsbereich. Dadurch haben wir die Möglichkeit, dieses Ausbildungsprogramm zu entwickeln. Zwei weitere Bundesstaaten versuchen

auch, Lehrlingssysteme aufzubauen: Colorado und New York.

Wodurch unterscheiden sich diese drei Bundesstaaten von den übrigen 47?

Zimmerman: Im Wesentlichen haben wir in Indiana erreicht, dass die Regierung die Arten von Highschool-Abschlüssen ändert. Künftig wird es zwei Arten von Abschlüssen geben: einen stärker arbeitsweltorientierten Abschluss (in dem das Lehrlingsmodell integriert sein wird) und einen, der eher auf ein College-Studium ausgerichtet ist.

Wir versuchen, diese arbeitsweltorientierte Lernplattform aufzubauen, sodass Schülerinnen und Schüler, die den Lehrlingsweg wählen und ihren Highschool-Abschluss machen, weiterhin die Option haben, entweder aufs College zu gehen oder direkt in die Ar-

beitswelt einzusteigen. Dieser neue Abschluss, die «Indiana Career Apprenticeship Pathways» (InCAP), tritt mit dem Jahrgang 2030 in Kraft.

Welche konkreten Strategien verfolgt die IndyChamber, um Lehrlings- bzw. Berufsbildungswege für Schüler und Familien attraktiver zu machen?

Zimmerman: Das zentrale Puzzle ist die Lehrstellenmesse. Wir haben derzeit eine Partnerschaft mit sechs Branchen-Talentverbänden: Bankwesen, Produktionstechnik, Naturwissenschaften, Gesundheitswesen, IT und Baugewerke. Das sind die Branchenwege, die wir aktuell haben. Einige weitere bauen wir gerade auf. Die Talentverbände sind verantwortlich für die Entwicklung der Lehrpläne und dafür, Arbeitgeber mit offenen Lehrstellen an den Tisch zu bringen. Und dann haben wir Vermittlungsstellen (Intermediaries), die den Schülern dabei helfen, mit konkreten Arbeitgebern zusammengeführt zu werden.

Wie schwierig ist es, Lehrlingsprogramme – und insbesondere Lehrstellenmessen – aufzubauen und zu bewerben, wenn es keine starken Berufsverbände gibt?

Zimmerman: Diese Branchen-Talentverbände entsprechen dem, was man in der Schweiz Berufsverbände nennen würde. Sie bringen die Arbeitgeber zusammen und entwickeln die Lehrpläne für die Schüler. Es wird allerdings eine Herausforderung sein, neue Berufsverbände ins Boot zu holen. Diese ersten sechs Verbände sind bereit, ihren Kopf hinzuhalten und als Versuchskaninchen zu dienen.

Haben Sie diese neuen Verbände also top-down geschaffen?

Zimmerman: Ja, ich denke, das kann man so sagen. Es gibt eine Organisation namens Central Indiana Corporate Partnership (CICP), gegründet 1999, und die Stiftung hat die sechs Verbände

ins Leben gerufen. Die IndyChamber ist nur ein Teil des Puzzles und übernimmt die Logistik der Lehrstellenmesse – wir sind im Grunde die Eventplaner: Wir mieten die Räume, organisieren den Transport, das Marketing. Und die Talentverbände sind mit den Ständen dort, mit den Demonstrationen, und zeigen, welche Karrieremöglichkeiten es gibt.

Bei wem holten Sie in Zürich Feedback und Ideen für Ihre Lehrstellenmesse?

Zimmerman: Wir standen in engem Kontakt mit Dr. Ursula Renold, die die Messe in Zürich als Gastrednerin eröffnet hat. Ausserdem haben wir Encarnacion Dellai und Marc Urech vom Messteam getroffen (MCH Exhibitions & Events GmbH). Sie haben uns dabei geholfen, verschiedene Berufsverbände und andere relevante Organisationen zu treffen. Vor Ort wollten wir vor allem verstehen, wie das Erlebnis für die Jugendlichen ist, damit wir es so gut wie möglich nachbilden können.

Erwarten Sie konkrete Kooperationen oder Austauschprogramme mit Schweizer Instituten oder Unternehmen?

Zimmerman: Ich hoffe es sehr. Wir hatten gestern ein Gespräch mit Roche: Wir haben uns angesehen, wie der Schweizer Campus von Roche und der Campus in Indianapolis ihr Programm koordi-

grossartig. Diese Fachkräfte würden zudem helfen, das Lehrlingsprogramm aufzubauen, und später als Mentoren zu agieren.

Benötigen US-Unternehmen stärkere Anreize, um Lehrstellen anzubieten? Falls ja, welche Anreize wären besonders wirksam?

Zimmerman: Ich bin mit den

«Wer in den USA an eine Lehrausbildung denkt, denkt meistens nicht an eine Lehre im Bankwesen oder im Dienstleistungsbereich.»

Blaine Zimmerman

Chief Talent & Marketing Officer, IndyChamber, Indiana

nieren könnten – und dasselbe gilt für Novartis, das ebenfalls in Indianapolis vertreten ist. Wir haben ausserdem erfahren, dass junge Talente nach einer dreijährigen Lehre in der Schweiz für ein oder zwei Jahre auf einem anderen Campus in Indianapolis arbeiten können – im Rahmen eines Austauschprogramms. Mehr solcher Partnerschaften wären

Anreizen nicht im Detail vertraut. Wichtig ist jedoch, den Unternehmen, die teilnehmen wollen, den Return of Investment (ROI) zu erklären. Gemäss einer Studie brachten in der Schweiz Auszubildende dem Unternehmen einen ROI von 4500 Franken Mehrwert pro Jahr!

In den USA beginnen viele junge Menschen direkt nach der High-

school zu arbeiten und starten ihre Ausbildung im Schnitt erst mit etwa 29 Jahren – wodurch fast ein Jahrzehnt potenzieller beruflicher Entwicklung verloren geht. Warum so spät?

Zimmerman: Die Lehre in den USA funktioniert historisch anders: Oft verlassen junge Menschen die Highschool, wissen nicht, was sie tun wollen, probieren verschiedene Jobs aus und entscheiden sich dann irgendwann, in einem Handwerk zu arbeiten. Je nach Handwerk müssen sie dann eine zwei- oder dreijährige Ausbildung durchlaufen, bevor sie als Vollzeitkräfte gelten. Oft sind sie Ende zwanzig, bevor sie diese Entscheidung treffen. Wir legen zu viel Wert darauf, dass das College der Inbegriff von Erfolg ist, sodass es in der Highschool nicht unbedingt das Ziel ist, einen Beruf zu ergreifen. Damit sich das ändert, braucht es einen Mentalitätswandel und letztlich eine Bildungsreform. Und dazu müssen wir die Unternehmen dazu überzeugen, mitzuwirken. ■

INFO

IndyChamber in Kürze

Die IndyChamber betreut die Region Central Indiana mit rund 2,4 Millionen Einwohnern und fördert Zuzug sowie Fachkräftebindung. Ein Schwerpunkt ist die Talententwicklung, etwa durch Initiativen zur Verbesserung der «net migration». Zudem organisiert die IndyChamber 2026 die allererste Lehrlingsmesse überhaupt.

Anzeige

einfacher wachsen:
mit unseren
kmu-lösungen.

valiant.ch/kmu

wir sind einfach bank.

valiant



Wieder wurde in den Messehallen vom 18. bis 22. November emsig gekocht, gesteuert, geschraubt, gebohrt und verarztet. Bilder M. G./MCH Exhibitions & Events GmbH

Sandwiches, Simulatoren und Spitäler

Ein kleiner Rundgang zeigte die Vielfalt der vorgestellten Lehrberufe und die Kreativität der Branchen an der Berufsmesse Zürich. Was auffiel: Vermehrt sind digitale Hilfsmittel auch im Handwerk Teil Ausbildung.

Mark Gasser

Wie in den Vorjahren war das Bedürfnis nach Praxis deutlich spürbar. An den zahlreichen Mitmachstationen der Berufsverbände und Lehrbetriebe erhielten Jugendliche Einblicke in Tätigkeiten aus Handwerk, Technik, Gesundheit, Dienstleistung und kreativen Branchen.

2005 präsentierten sich knapp 40 Unternehmen, heute sind es über 100 mit über 240 Lehrberufen. Die Vielfalt dieser Berufe und Aktivitäten zeigte sich auch innerhalb der Branchen. Rund ums Thema Essen hatte etwa die Gastronomie viel zu bieten. Allein beim Stand des Hotels Baur au Lac konnten drei verschiedene Ausbildungen erlebt werden: Restaurantfachmann/-fachfrau, Hotellerie-Hauswirtschaft EFZ und Koch EFZ. Köche hätten sie immer genügend gefunden, meinte eine Vertreterin am Stand. Doch

in der Corona-Phase sei es schwierig gewesen, die übrigen Lehrstellen zu besetzen. Das habe sich mittlerweile wieder korrigiert.

Bei den Bäckern-Konditoren wurden hübsche Tierformen aus Zuckerguss geformt. «Als Zürcher muss man das können», meinte der Vertreter des Zürcher Bäcker-Confiseur-Meister Verbands vor Ort und formte einen Löwen in Minuten. Während bei den Berufen Hotel Gastro Crêpes, Waffeln und sogar vegane Sandwiches zubereitet wurden, hatten die Jugendlichen nebenan beim Metzgermeister Verband Zürich beim Würsten alle Hände voll zu tun.

Handwerk in 3D gefordert

Handwerkliche, motorische und analytische Fähigkeiten waren meist in irgendeiner Form gefragt – und oft verschmolzen analoge und digitale Welt. An Bildschirmen, mit VR-Brillen oder mit

Simulatoren wurden immer wieder Arbeitsschritte oder sogar Ausbildungselemente präsentiert. So bei den Gartenbauern im zweiten Lehrjahr: «Früher absolvierten wir Maschinenkurse mit richtigen Maschinen. Dann merkte man, dass es zu gefährlich war für die Auszubildenden und die Lernenden. So wurden Simulatoren angeschafft, um das Ganze zu üben, bis sie es einigermaßen können», sagte die Lernende Cristina Dazzi. Erst nach zwei Übungstagen an den Simulatoren werden nun die Lernenden (mit praktischer Prüfung zum Schluss) an die richtigen Maschinen gelassen.

Auch andere Regionen vertreten

Auch unter den Kantonen herrscht manchmal ein Konkurrenzdruck: So waren vereinzelt auch ausserkantonale Organisationen wie die Spitäler Schaffhausen – nebst dem Universitätsspital

Zürich oder der Spitex – präsent. «Schaffhausen ist schon etwas am Rand», so eine Vertreterin der Spitäler. Durch die Grenzlage sei es schwerer als im Grossraum Zürich Nachwuchs zu finden. Es habe zwar schon viele ausländische Mitarbeitende. «Aber in der Ausbildung weniger. Wir wollen daher auch die Marke präsentieren.»

Auch die Apotheken und Drogerien kämpften um Aufmerksamkeit – und um Nachwuchs. Nach einer Durststrecke während Corona – gerade Schnupperlehren wurden kaum mehr durchgeführt – sei die Lehrlingssituation entspannt. «Unser Problem ist eher der Mangel an Mitarbeitenden nach der Lehre», sagte Pharmaassistentin Janina Ahmed. «Fürs grosse Wissen über Medikamente – wir sind an zweiter Stelle nach den Ärzten – ist der Lohn relativ tief», begründet sie die Abwanderung aus dem Beruf oder Weiterbildungen.



Vom Staat als Immobilienentwickler und weiteren sozialistischen Rezepten

Diese Rubrik kommentiert die Arbeit des Kantonsrates im vergangenen Quartal. Der Fokus liegt auf Geschäften mit Relevanz fürs Gewerbe.

Eine verpasste Chance

Vorlage 5908: Standortförderungs- und Unternehmensentlastungsgesetz (SFUEG)

Das Standortförderungs- und Unternehmensentlastungsgesetz (SFUEG) ist ein neues kantonales Rahmengesetz, das zwei Dinge zusammenführt: die administrative Entlastung der Unternehmen und die Standortförderung. Das Gesetz legt fest, was der Kanton unter Standortförderung versteht, welche Ziele er verfolgt und mit welchen Instrumenten er Unternehmen weniger Bürokratie auferlegen will.

Für die Vorlage waren: SVP, FDP, Mitte, GLP, EVP.

Gegen die Vorlage waren: SP, Grüne, AL. **Meinung KGV:** Die Revision des zahnlosen Entlastungsgesetzes ist grundsätzlich richtig und überfällig. Leider haben der Regierungs- und der Kantonsrat das neue SFUEG erneut zu wenig wirksam ausgestaltet. Zwar gibt es Verbesserungen wie öffentliche Berichte und frühere Regulierungsfolgenabschätzungen, doch der Teil zur Unternehmensentlastung bleibt viel zu schwach. Es fehlen eine unabhängige Fachstelle Unternehmensentlastung (sie hätte ausserhalb der Verwaltung angesiedelt und vom Kantonsrat gewählt werden sollen) sowie eine Sunset-Klausel zur verbindlichen Wirksamkeitsprüfung des Gesetzes. Es wurde eine weitere Chance verpasst, den Wirtschaftsstandort durch echte Entlastungen zu stärken. Dem Teil Standortförderung kann der KGV wenig abgewinnen – weder im negativen noch im positiven Sinne. Die beste Standortförderung geschieht durch tiefe Steuern, eine leistungsfähige Infrastruktur und einen

liberalen Arbeitsmarkt und schlanken Staatsapparat – nicht durch neue Paragraphen.

Weniger statt mehr Staat

Mit der «Wohnungsinitiative» wird von linker

Vorlage 5994: Volksinitiative «Für mehr günstige und gemeinnützige Wohnungen» und Gegenvorschlag

Seite die Schaffung einer öffentlich-rechtlichen Anstalt gefordert, ausgestattet mit mindestens 500 Millionen Franken Steuergeldern, um selber Wohnungen zu bauen, zu bewirtschaften und zu vermieten. Der Gegenvorschlag fordert, dass der Kanton und die Gemeinden günstige Rahmenbedingungen für ein ausreichendes und bedarfsgerechtes Wohnraumangebot schaffen und den gemeinnützigen Wohnungsbau sowie das selbst genutzte Wohneigentum fördern. Der Kantonsrat hat die Volksinitiative abgelehnt. Dem Gegenvorschlag stimmt der Rat zu.

Für die Vorlage waren: SP, Grüne, AL

Für den Gegenvorschlag waren: SVP, FDP, Mitte, GLP, EVP

Meinung KGV: Die «Wohnungsinitiative» wird aus KMU- und Gewerbesicht abgelehnt, weil sie den Staat mit viel Steuergeld zum Immobilienentwickler macht, private und genossenschaftliche Bauträger konkurrenziert und verdrängt und zusätzliche Bürokratie sowie Kostenrisiken schafft. Der Kanton Zürich braucht keine staatliche kantonale Baugenossenschaft, sondern bessere Rahmenbedingungen, damit schneller, effizienter und günstiger gebaut werden kann. Das heisst: Abbau von Regulierungen und unnötigen Vorschriften, baufreundliche Verwaltungen, weniger Öko- und Denkmalschutzaufgaben, effiziente Bewilligungsprozesse sowie konsequentes Ausnutzen von Bauland und Verdichtungspotenzialen.

Der Gegenvorschlag ist hingegen harmlos und stellt – im Gegensatz zur Initiative – unsere bewährte Wirtschaftsordnung nicht auf den Kopf.

Erfolglose sozialistische Rezepte

Vorlage 5987: VI «Bezahlbare Wohnungen schützen. Leerkündigungen stoppen» und Gegenvorschlag

Die «Wohnschutz-Initiative» der SP will Gemeinden im Kanton Zürich ermöglichen, Abbrüche, Ersatzneubauten, Umbauten, Renovationen und Zweckänderungen von Mietliegenschaften einer speziellen Bewilligungspflicht zu unterstellen und diese Bewilligungen mit zeitlich befristeten Mietzinsobergrenzen zu verknüpfen; zudem sollen Gemeinden die Umwandlung von Mietwohnungen in Stockwerkeigentum beschränken können. Der Gegenvorschlag des Kantonsrates will Leerkündigungen durch praxisnahe Massnahmen gezielt eindämmen, ohne ein generelles Wohnschutz-Bewilligungsregime einzuführen.

Der Kantonsrat hat die «Wohnschutz-Initiative» abgelehnt. Dem Gegenvorschlag stimmt er zu.

Für die Vorlage waren: SP, Grüne, AL

Für den Gegenvorschlag waren: SVP, FDP, Mitte, GLP,

Meinung KGV: Die Initiative ist aus KMU-Sicht problematisch, weil sie mit der Bewilligungspflicht für Abbrüche, Umbauten und Renovationen sowie dem Mietendeckel einen krassen Eingriff in die Wirtschafts- und Eigentumsfreiheit vorsieht. Die Erfahrungen aus Basel und Genf zeigen, dass diese Rezepte die Bautätigkeit massiv bremsen. Das trifft das Baugewerbe direkt und gefährdet Aufträge, Wertschöpfung und KMU-Arbeitsplätze. Der Gegenvorschlag hingegen regelt lediglich Leerkündigungen gezielt, ohne die Bautätigkeit zu ersticken.

WIR SIND IHRE

BRÜCKEN
bauer

DER KGV BRINGT UNTERNEHMERINNEN
UND UNTERNEHMER ZUSAMMEN UND STELLT
SEIN WISSEN ZUR VERFÜGUNG.

KARIKATUR
DES MONATS

Aus der Rubrik: Mein Arbeitstag... Heute unterwegs mit dem Samichlaus in der Stadt



Publireport

Attraktive Verzinsung und solide Vorsorge

Die Asga Pensionskasse verzinst 2025 die Altersguthaben ihrer aktiv Versicherten mit attraktiven 5,5 % und liegt damit deutlich über dem BVG-Mindestzins von 1,25 %. Über 1 Milliarde Schweizer Franken fließt so direkt in die Vorsorge unserer Versicherten.



Sergio Bortolin
Geschäftsführer
der Asga
Pensionskasse
Genossenschaft

Willkommen bei der Asga – der Genossenschaft, die dafür sorgt, dass Ihre berufliche Vorsorge in guten Händen ist. Unser Anspruch ist klar: transparente Kommunikation, faire Erfolgsbeteiligung und eine kontinuierliche Weiterentwicklung ganz zum Vorteil unserer Mitglieder.

Mit 180'000 Versicherten gehört die Asga zu den führenden unabhängigen Vorsorgeeinrichtungen der Schweiz. Seit 1962 setzen wir uns für kleine und mittlere Unternehmen aus Gewerbe, Handel, Industrie und Dienstleistung ein. Als KMU wissen wir, wie wichtig reibungslose Abläufe, exzellenter Ser-

vice und ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis im Geschäftsalltag sind.

Unsere Mitglieder profitieren direkt vom Erfolg der Genossenschaft – zum Beispiel durch die regelmäßige Mehrverzinsung. Jeder

Dank dieser positiven Entwicklung und gestützt auf unser Beteiligungsmodell hat der Verwaltungsrat Ende November 2025 beschlossen, die Altersguthaben der aktiv Versicherten erneut überdurchschnittlich zu verzinsen. Mit einem Zins-

Schweizer Franken direkt in die Altersguthaben unserer Versicherten.

Die finanzielle Sicherheit unserer Versicherten hat für uns oberste Priorität. Auch nach diesem erhöhten Verzinsungsentscheid weist die Asga Pensionskasse per Ende November 2025 einen Deckungsgrad von mindestens 115 % aus ein klarer Beleg für die solide und nachhaltige Finanzierungsbasis unserer Genossenschaft. Auf dieser starken Grundlage wird die Asga Pensionskasse auch in Zukunft eine verlässliche, sichere und partnerschaftliche Begleiterin für ihre Versicherten bleiben.

Entdecken Sie die Asga, ihre Kennzahlen und ihre Angebote unter www.asga.ch

« Wir sind stolz, eine Genossenschaft zu sein. Unsere Versicherten partizipieren durch Mehrverzinsung aktiv am Erfolg der Asga und profitieren von langfristiger Sicherheit dank geschaffener Reserven. Bei uns gilt: Alles für die Mitglieder – ganz genossenschaftlich eben. »

Sergio Bortolin
Geschäftsführer der Asga Pensionskasse

Franken bleibt im System und kommt somit allen zugute.

Wir freuen uns, bekannt zu geben, dass wir in den ersten elf Monaten eine ausgesprochen erfreuliche Performance erzielt haben.

satz von 5,5 % deutlich über dem BVG-Mindestzins von 1,25 % profitieren unsere Genossenschaftsmitglieder von einer äusserst attraktiven Verzinsung. Insgesamt fließen damit über 1 Milliarde

asga
pensionskasse

Wer führt? Wer gibt den Kurs vor?
CH-Sippe im Schlendrian-ModusKOLUMNE
LUDWIG HASLER

Philosoph, Physiker, Autor
lhasler@duebinet.ch

Sehen Sie klar beim Vertragswerk mit der EU? Ich nicht. Obwohl ich täglich lese, was Eingeweihte davon halten. Und dabei stets konfuser werde. Denn die Kundigen – Experten und Politikanten – lesen den Text ganz unterschiedlich. Manche finden ihn prima, andere desaströs, dritte sosolala. Wie im Seminar für Textanalyse-Streber komme ich mir vor. Hickhack um Finessen der Auslegung. Kurioserweise kann ich jeder Version etwas abgewinnen, so dass ich gestern für die Verträge war, heute bin ich dagegen, morgen vielleicht lauwarm. Damit bin ich ein trauriges Exempel dafür, warum wir nicht vom Fleck kommen. Natürlich sollen wir wissen, was drinsteht in den Verträgen. Doch um zu beurteilen, ob das was taugt, was da drin steht, reicht es nicht, einen schülerhaften Lese-Wettstreit loszutreten. Wir sollten uns vielmehr über unsere Rolle streiten: Wer

wollen wir sein? Haben wir noch etwas vor? Wohin soll die Reise der CH-Sippe gehen? Also – wie im wirklichen Leben halt: Erst Klarheit über Ziele, dann der Streit um die Mittel. Nicht umgekehrt. Die Konkurrenz um die richtige Interpretation von Textstellen bleibt bodenlos, solange wir die umstrittenen Passagen nicht auf ein Ziel beziehen, an ihm messen können. Ziel fixieren, Kurs bestimmen, das hiesse: führen. Könnte sogar die CH-Sippe brauchen. Grad weil sie jedes Ziel wieder verwerfen kann. Führen bedeutet: mit Zukunft zusammenarbeiten. Statt bloss im Status quo herumfuhrwerken. Wenn wir aber lieber keine Rolle spielen wollen? Nichts mehr vorhaben? Uns nur noch durchwursteln? Erhalten, was wir haben? Ist auch ein Ziel. Wir machten damit nicht die schlechtesten Erfahrungen. Dann sollten wir aber auch dazu stehen. Und nicht jammern, falls es schief geht. Noch geht es uns ja famos. Da will man alles, klar, bloss keine Veränderung. Keine neuen Verträge. Keine Bindungen. Die gefährden nur, was man hat. Das ist allerdings sowieso gefährdet – durch

unseren Schlendrian. Jeder Unternehmer weiss: Wer will, dass die Dinge bleiben, wie sie sind, muss dauernd ein paar Dinge ändern. Gilt auch politisch. Ändern, nicht flicken. Wir sind am Flickern. Renten? Trotz bedrohlicher Demografie null Vista. Gesundheit? Statt Reformwille Prämien verbilligen. Sicherheit? Trotz vier Jahren Krieg in Europa – nicht die Spur einer Strategie. Wir lieben das Bewährte, hoffentlich. Doch das Bewährte ist halt bewährt, weil es sich unter gestrigen Konditionen durchsetzte. Um für Zukunft fit zu sein, müssen wir uns frisch positionieren: Wer wollen wir sein? Eine Alterskommune (13. AHV)? Eine Versorgungssippe (erneut Prämien verbilligen)? Eine Verschönungsinsel (ohne glaubhafte Verteidigung)? Was dann? Als Leitidee für Zukunft taugt nur: Handlungsfreiheit. Maximale Manövrierfähigkeit. Nicht zwingend einerlei mit Unabhängigkeit. Eher wie auf dem Schulhof: Stark macht die Clique. Verbündete. Partner. Dazu muss man sich empfehlen. Tätig. Nicht durch Textanalyse.

Anzeige

Indien im Fokus:
Chancen im Freihandel

Wie können Schweizer Unternehmen vom Freihandelsabkommen mit Indien profitieren? Erfahren Sie mehr bei unserem Event am 27. Januar 2026.



zkb.ch/indien

Zürcher
Kantonalbank

Klare Strukturen für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung

Eine erfolgreiche Übergabe an die nächste Generation setzt eine frühzeitige, systematische Planung sowie die konsequente Weiterentwicklung der Führungs- und Organisationsstrukturen voraus.

Flavio De Nando

Typische Herausforderungen

In zahlreichen Unternehmen zeigen sich wiederkehrende Muster: eine unzureichende Trennung von strategischer und operativer Führung, eine starke Konzentration zentraler Aufgaben auf die Inhaberschaft, Profit-and-Loss-Verantwortung ohne entsprechende Entscheidungskompetenzen, unklare Rollen- und Aufgabenverteilungen oder informelle Entscheidungswege. Dazu kommen fehlende Prozesse, unzureichende Stellvertretungsregelungen sowie ein hoher Anteil an informellem Wissen, das bei wenigen Schlüsselfiguren konzentriert ist. Häufig sind Organisationen eher personen- als prozessorientiert gewachsen.

Solche Strukturen erzeugen Intransparenz, Ineffizienzen und Abhängigkeiten. Sie erschweren eine wirksame Führung, begünstigen Konflikte und behindern die Entwicklung der zweiten Führungsebene – ein zentrales Risiko für jede Nachfolgeregelung.

Voraussetzungen

Eine nachhaltige Nachfolge gelingt dann, wenn Strategie, Organisation, Prozesse und Personalmanagement konsequent aufeinander abgestimmt sind. Die Strategie definiert Ziele und Prioritäten und die Organisation übersetzt diese in klare Führungs- und Rollenstrukturen sowie transparente Entscheidungswege. Effiziente Prozesse unterstützen die Umsetzung der strategischen Vorgaben. Ein strukturiertes Personal- und Kompetenzmanagement stellt sicher, dass Mitarbeitende, insbesondere potenzielle Nachfolgerinnen, über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen und gezielt weiterentwickelt werden.

Erst die schliessliche Verbindung dieser Ebenen schafft die nötige



Die Übergangsphase bietet ein ideales Zeitfenster, um veraltete Strukturen zu modernisieren. stock.adobe.com/contrastwerkstatt

Stabilität für Wachstum und eine reibungslose Übergabe.

Zukünftige Strukturen

Am Beginn jedes professionellen Nachfolgeprozesses steht eine umfassende Unternehmensanalyse. Sie identifiziert Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und bildet die Grundlage für Strategieentwicklung und Nachfolgeplanung. Ergänzend ist eine Analyse der Unternehmenskultur, der Wertebasis und des Führungsverständnisses unerlässlich.

Auf dieser Basis lassen sich klare strategische Ziele und operative Massnahmen ableiten, welche die künftige Führung und Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Dazu gehört die Neu- oder Weiterentwicklung von Führungs- und Organisationsstrukturen, die Definition konsistenter Rollen- und Kompetenzprofile und die Festlegung eindeutiger Entscheidungs- und Verantwortungswege.

Die systematische Dokumentation von Prozessen und unternehmenskritischem Wissen stellt sicher, dass Erfahrungs- und Kundenwissen nicht von Einzelpersonen abhängig bleibt. Gleichzeitig er-

möglicht ein strukturiertes Entwicklungsprogramm, etwa über Weiterbildung, Coaching, Mentoring oder Job-Rotation, den gezielten Aufbau zukunftsrelevanter Kompetenzen. Dies stärkt insbesondere die zweite Führungsebene und erhöht die Flexibilität der Organisation.

Übergangsphase

Die Übergangsphase bietet ein ideales Zeitfenster, um veraltete Strukturen zu modernisieren, Verantwortlichkeiten breiter abzustützen und Entscheidungswege verbindlich zu ordnen. Ein professionelles Change-/Übergangsmanagement führt schrittweise durch die Phasen der Vorbereitung, der geteilten Führung und der vollständigen Übergabe. Klar definierte Zeit- und Massnahmenpläne schaffen Orientierung, regelmässige Review-Prozesse sichern die Qualität und ermöglichen kontinuierliche Optimierungen.

Von zentraler Bedeutung ist zudem die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Die Klärung gemeinsamer Werte, Führungsgrundsätze und Verhaltensstandards sowie die aktive Einbindung

der Mitarbeitenden fördern Akzeptanz und stärken die langfristige Ausrichtung des Unternehmens.

Neutrale Aussenperspektive

Eine professionelle Nachfolge vereint strukturierte Führungs- und Organisationsentwicklung, gezielte Kompetenzaufbauprozesse sowie eine transparente interne und externe Kommunikation. Fehlt im operativen Alltag die erforderliche Kapazität, kann die Unterstützung durch externe Expertinnen entscheidende Impulse liefern, sei es durch fachliche Begleitung, durch Sparring auf Führungsebene oder durch eine interimistische Unternehmensführung. Sie trägt dazu bei, Risiken zu minimieren, Stabilität zu schaffen und die erfolgreiche Weiterführung des unternehmerischen Lebenswerks sicherzustellen.



Flavio De Nando
Unternehmer/VR
Sparring-Partner
Nachfolge-
regelungen
Aviando
Professionals AG

Arbeitsrecht: Sozialpläne

Die wirtschaftliche Situation hat sich spürbar verschlechtert und die Medien berichten vermehrt von Massenentlassungen. Die einzige positive Nachricht ist dabei häufig, dass für die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ein Sozialplan zur Anwendung komme. Was sind Sozialpläne genau, und wie kommen sie zustande?

Christian Gersbach

Sozialpläne sind Regelungen zur Abfederung von zumeist grösseren Entlassungen. Je nach Situation kann es sich um einen vom Arbeitgeber verhandelten Sozialplan oder aber um einen freiwilligen, vom Arbeitgeber einseitig erlassenen Sozialplan handeln.

Nach der gesetzlichen Definition soll ein Sozialplan Massnahmen festlegen, mit denen Kündigungen vermieden, deren Zahl beschränkt sowie deren Folgen gemildert werden.

Sozialplanpflicht

In gewissen Situationen sieht das Obligationenrecht (OR) eine Pflicht des Arbeitgebers vor, einen Sozialplan zu verhandeln. Diese gesetzliche Sozialplanpflicht trifft nur grössere Betriebe. Namentlich besteht eine solche Pflicht nur für einen Arbeitgeber, welcher in einem Betrieb mit mindestens 250 Arbeitnehmern innert 30 Tagen mindestens 30 Arbeitnehmern aus Gründen kündigt, die in keinem Zusammenhang mit ihrer Person stehen. Nach dem klaren Gesetzeswortlaut hilft eine Staffe-

lung der Kündigungen über einen Zeitraum von mehr als 30 Tagen dem Arbeitgeber nicht, die Sozialplanpflicht zu vermeiden, da bezüglich der Schwellenwerte alle Kündigungen zusammenzurechnen sind, welche auf einem betrieblichen Entscheid des Arbeitgebers beruhen. Weitergehende Pflichten zur Erstellung eines Sozialplans können sich allenfalls aus einem anwendbaren Gesamtarbeitsvertrag (GAV) ergeben.

Mit wem der Arbeitgeber diesfalls einen Sozialplan verhandeln muss, hängt vom konkreten Einzelfall ab. Verhandlungspartner des Arbeitgebers sind die an einem GAV beteiligten Arbeitnehmerverbände, sofern der Arbeitgeber Partei des GAV ist, oder aber die innerbetriebliche Arbeitnehmervertretung. Fehlt eine solche ordnungsgemäss gewählte Arbeitnehmer-



Folgen von Kündigungen können durch Sozialpläne gemildert werden.

vertretung, so sind die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer direkt Verhandlungspartner (was die Verhandlungen in der Praxis erheblich erschwert).

Der genaue Inhalt eines Sozialplanes ist für den Fall der Sozialplanpflicht nicht vorgeschrieben. Wie erwähnt, soll ein Sozialplan Massnahmen festlegen, mit denen Kündigungen vermieden, deren Zahl beschränkt sowie deren Folgen gemildert werden. Dabei geht es aber nicht nur um finanzielle Leistungen. Häufig sind die folgenden Inhalte in einem Sozialplan abgebildet:

- Hilfe bei der Stellensuche: Hier kann es sich um interne Hilfestellungen handeln oder auch um die Finanzierungen von externen Outplacement-Dienstleistungen. Nicht ganz selten sind auch Kostenbeteiligungen des Arbeitgebers an Umschulungen oder Weiterbildungen der betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.
- Abgangsschädigungen: In fast allen Sozialplänen sind finanzielle Abfindungen bzw. Abgangsschädigungen vorgesehen. Diese sind häufig nach Dienstjahren und/oder Lebensalter abgestuft, teilweise mit komplexen Berechnungsme-

thoden. Gewisse Sozialpläne sehen sodann Zuschläge vor für Mitarbeitende mit minderjährigen Kindern oder kurz vor der Pensionierung.

Einseitig erlassene Sozialpläne

Auch wenn ein Sozialplan in einer bestimmten Situation nicht vorgeschrieben ist, so erlassen Arbeitgeber bei grösseren Restrukturierungen doch häufig auf freiwilliger Basis einen einseitigen Sozialplan. Wenn keine Pflicht zur Verhandlung eines Sozialplans besteht, so ist der Arbeitgeber dabei in der Ausgestaltung des Inhalts frei. Solche einseitig erlassenen Sozialpläne decken inhaltlich grundsätzlich die gleichen Bereiche ab wie ein verhandelter Sozialplan.

Fazit

Sozialpläne – seien sie vereinbart oder einseitig erlassen – sind sehr sorgfältig auszuformulieren, um unliebsame finanzielle Überraschungen für den Arbeitgeber zu vermeiden.

Wichtig ist, dass der Sozialplan vorsehen kann, dass der Arbeitgeber die darin vorgesehenen Leistungen nur erbringt, wenn der Mitarbeitende im Gegenzug eine Aufhebungsvereinbarung unterzeichnet. Diese wird in der Regel neben dem Verzicht des Mitarbeitenden auf weitere Forderungen auch vorsehen, dass sich das Arbeitsverhältnis im Krankheitsfall des Mitarbeitenden nicht verlängert. Diese Abrede ist dann zulässig und durchsetzbar, wenn die Aufhebungsvereinbarung angesichts der Sozialplanleistungen des Arbeitgebers insgesamt einen «echten Vergleich» zwischen den Interessen der beiden Parteien darstellt.



Christian Gersbach
ist Fachanwalt und
Leiter der Praxis-
gruppe Arbeits-
recht bei CMS von
Erlach Partners
AG in Zürich.

Beiträge und Leistungen 2026

1. Säule, AHV/IV/EO – Beiträge Unselbstständigerwerbende	Ab 1.1.2026	Bisher
Beitragspflicht: ab 1. Januar nach Vollendung des 17. Altersjahrs.		
AHV	8,70 %	8,70 %
IV	1,40 %	1,40 %
EO	0,50 %	0,50 %
Total vom AHV-Bruttolohn (ohne Familienzulagen)	10,60 %	10,60 %
Arbeitnehmerbeitrag	5,30 %	5,30 %

1. Säule, AHV/IV/EO – Beiträge Selbstständigerwerbende	Ab 1.1.2026	Bisher
Maximalsatz	10,00 %	10,00 %
Maximalansatz gilt ab einem Einkommen (pro Jahr) von	CHF 60 500	60 500
Unterer Grenzbetrag (pro Jahr)	CHF 10 100	10 100
Für Einkommen zwischen CHF 10 100 und CHF 60 500 kommt die sinkende Beitragsskala zur Anwendung.		

1. Säule, AHV/IV/EO – Beiträge Nichterwerbstätige	Ab 1.1.2026	Bisher
Beitragspflicht: ab 1. Januar nach Vollendung des 20. Altersjahrs.		
Nichterwerbstätige und Personen ohne Ersatzeinkommen bezahlen pro Jahr den Mindestbeitrag von	CHF 530	530
Nichterwerbstätige (jährlicher Maximalbeitrag)	CHF 26 500	26 500

Beitragsfreies Einkommen (ist optional)	Ab 1.1.2026	Bisher
Für AHV-Rentner (pro Jahr)	CHF 16 800	16 800
Nur auf Verlangen des Versicherten abzurechnen, auf geringfügigem Entgelt pro Jahr und Arbeitgeber	CHF 2 500	2 500
Davon ausgenommen sind Kunstschaffende und Personen, die im Privathaushalt arbeiten (z. B. Reinigungspersonal).		
Personen bis Ende des 25. Altersjahrs, deren Einkommen aus Tätigkeit in Privathaushalten	CHF 750	750
CHF 750 nicht übersteigt, sind von der AHV-Beitragspflicht befreit. Die jungen Erwachsenen können aber verlangen, dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträge mit der AHV abgerechnet werden.		

1. Säule – Arbeitslosenversicherung	Ab 1.1.2026	Bisher
Beitragspflicht: alle AHV-versicherten Arbeitnehmer.		
Bis zu einer Lohnsumme (pro Jahr) von	CHF 148 200	148 200
ALV-Beitrag je ½ zulasten Arbeitgeber /Arbeitnehmer	2,20 %	2,20 %

1. Säule – AHV-Altersrenten	Ab 1.1.2026	Bisher
Minimal (pro Monat)	CHF 1260	1260
Maximal (pro Monat)	CHF 2 520	2 520
Maximale Ehepaarrente (pro Monat)	CHF 3 780	3 780
Seit 1.1.2024 kann die Rente zwischen 63 und 70 Jahren flexibel bezogen werden (für Frauen der Übergangsgenerationen 1961 bis 1969 ab vollendetem 62. Altersjahr). Berechnungsgrundlagen: www.ahv-iv.ch/p/3.04.d		
Ab 2026 wird zusätzlich eine 13. AHV-Rente ausbezahlt, die in den oben aufgeführten Monatsrenten nicht enthalten ist.		

2. Säule – Unfallversicherung	Ab 1.1.2026	Bisher
Beitragspflicht Berufsunfall: alle Arbeitnehmer inkl. Praktikanten, Lernende usw.		
Beitragspflicht Nichtberufsunfall: alle Arbeitnehmer, deren wöchentliche Arbeitszeit bei einem Arbeitgeber mindestens acht Stunden beträgt, sind auch gegen Nichtberufsunfall zu versichern.		
Prämien Berufsunfall zulasten Arbeitgeber. Prämien Nichtberufsunfall zulasten Arbeitnehmer.		
Maximal versicherter UVG-Lohn pro Jahr	CHF 148 200	148 200

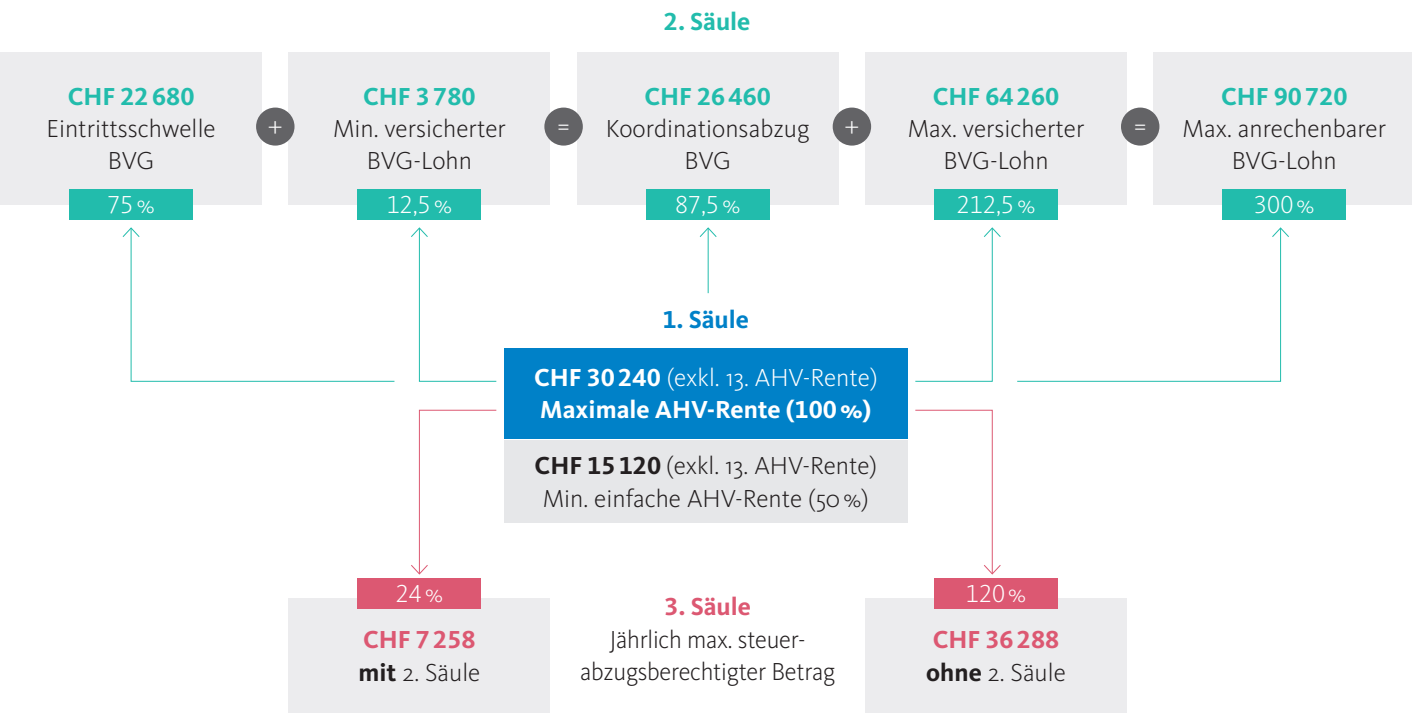
Sozialversicherungen

2. Säule – berufliche Vorsorge	Ab 1.1.2026	Bisher
Beitragspflicht: ab 1. Januar nach Vollendung des 17. Altersjahrs für die Risiken Tod und Invalidität. Ab 1. Januar nach Vollendung des 24. Altersjahrs zusätzlich auch Alterssparen.		
Eintrittslohn pro Jahr	CHF 22 680	22 680
Minimal versicherter Lohn nach BVG pro Jahr	CHF 3 780	3 780
Oberer Grenzbetrag nach BVG pro Jahr	CHF 90 720	90 720
Koordinationsabzug pro Jahr	CHF 26 460	26 460
Maximal versicherter Lohn nach BVG pro Jahr	CHF 64 260	64 260
Maximal versicherbarer Lohn jährlich (überobligatorisch)	CHF 907 200	907 200
Gesetzlicher Mindestzinssatz	1,25 %	1,25 %

2. Säule – Sparbeiträge – Altersgutschriften vom koordinierten Lohn	Ab 1.1.2026	Bisher
Altersjahr 25 bis 34	7,00 %	7,00 %
Altersjahr 35 bis 44	10,00 %	10,00 %
Altersjahr 45 bis 54	15,00 %	15,00 %
Altersjahr 55 bis 65	18,00 %	18,00 %

3. Säule – gebundene Vorsorge (freiwillig)	Ab 1.1.2026	Bisher
Die steuerbegünstigte gebundene Vorsorge 3a kann maximal fünf Jahre über das ordentliche Rentenalter (64./65. Altersjahr) hinaus geäufnet werden. Voraussetzung ist, dass eine Erwerbstätigkeit weiterbesteht und ein AHV-pflichtiges Einkommen abgerechnet wird. Steuerbegünstigte Einlagen in die gebundene Säule 3a können auch von AHV-Rentnern geleistet werden, die einen AHV-Lohn von weniger als CHF 1 400 pro Monat beziehen und somit keine AHV-Beiträge abrechnen. Ab 2026 gibt es auch die Möglichkeit, nicht einbezahlte Beträge in gewissem Rahmen nachzuzahlen.		
Erwerbstätige mit 2. Säule	CHF 7 258	7 258
Erwerbstätige ohne 2. Säule maximal 20 % des Erwerbseinkommens, höchstens	CHF 36 288	36 288

Kennzahlen



Achten Sie bei der Wahl Ihres Treuhandpartners auf das Signet TREUHAND | SUISSE – das Gütesiegel für Fachkompetenz und Vertrauenswürdigkeit.

Herausgeber: TREUHAND | SUISSE, Schweizerischer Treuhänderverband, Sektionen Basel-Nordwestschweiz, Bern, Graubünden, Ostschweiz, Zentralschweiz und Zürich

20 KMU-Wünsche fürs 2026

Was wir uns aufs neue Jahr 2026 wünschen – mit zugegebenermassen eher utopischer Note:

1. Der Dauerbrenner: ein Jahr, in dem die Verwaltung und Bürokratie nicht wachsen.
2. Ein digitales Baugesuchportal, das nicht jeden zweiten Upload ablehnt, weil die PDF-Datei zwei Pixel zu breit ist.
3. Eine Stadtpolizei, die falsch parkierte Lieferwagen beim Ein- oder Ausladen nur dann büsst, wenn sie wirklich im Weg stehen – nicht, wenn sie mit einem Pneu auf dem Trottoir stehen.
4. Ein Gewerbe-Förderprogramm, das kürzer ist als die Warteliste für eine städtische Baubewilligung.
5. Ein Klimaschutzprojekt, das Gewerbe und Politik tatsächlich gemeinsam realisieren können – ohne zehn Workshops, drei Pilotphasen und eine städtische Velostrasse als Kollateralschaden.
6. Ein «Züri-Solidaritäts-Abo» für Kundenschaft, die sich vornimmt, mindestens drei Mal pro Woche im lokalen Gewerbe etwas zu kaufen – und es auch tut.
7. Ein städtisches Experiment: Weniger Pilotprojekte, dafür mehr Projekte, die

DER WADENBEISSER



wirklich fertig werden.

9. Ein «Regulierungs-Jokertag» pro Jahr, an dem niemand etwas verbieten, regulieren oder prüfen darf.
10. Ein Jahr, in dem der bürgerliche Regierungsrat nicht auf Standby läuft.
11. Ein stabiler Strompreis, der länger hält als die Garantie unserer Kaffeemaschine.
12. Lieferfristen, auf die Verlass ist.
13. Eine Wirtschaftsförderung – städtisch wie kanton –, die weniger Poster gestaltet und dafür mehr praxisnahe Unterstützung fürs lokale Gewerbe bietet.
14. Eine vereinfachte Meldepflicht für

temporäre Aussenbestuhlung.

15. Weniger Reparaturen und Umleitungen gleichzeitig – und eine Baustellenkoordination, die nicht wirkt, als hätten drei Ämter Stadtpläne aus verschiedenen Jahrhunderten verwendet.
16. Ein Abfallkonzept, das Säcke, Marken, Farben und Fristen für mindestens ein Jahr beibehält.
17. Faire und transparente Ausschreibungen, bei denen auch kleine Betriebe realistische Chancen haben und nicht schon an der Papierflut scheitern.
18. Eine E-Mobilitätsstrategie, die Ladeplätze vorsieht, die nicht ständig von Carsharing-Fahrzeugen belegt sind.
19. Eine Zukunft ohne ständige künstliche Diskussion darüber, wann denn nun dem UKW-Radio der Stecker gezogen werden soll. Und eine SRG, die nicht ständig «Mimimi» macht und sich mit 200 Franken Serafe-Gebühren arrangiert – ganz ohne doppelt zahlende KMU.
20. Und schliesslich: Ein 2026, in dem das Gewerbe nicht nur in Wahlkampfroschüren vorkommt – sondern in den tatsächlichen Entscheidungen des Kantons und der Stadt.

Publireport

«rechtzeitige» Dokumentenvorsorge – die etwas andere Vorsorge

Was sollen Ihre Liebsten tun, wenn Sie aufgrund von Krankheit, Unfall, Urteilsunfähigkeit oder im schlimmsten Fall Tod nicht mehr selbst handeln können? Wer entscheidet, wenn Sie es nicht mehr können? Klären Sie diese Fragen rechtzeitig, um Ihren Nächsten im Ernstfall die Entscheidungen zu erleichtern. Mit dem Diagramm unserer Beratungsthemen wollen wir, «rechtzeitig» Kompetenzzentrum Selbstbestimmung, Ihnen einen zusammenfassenden Überblick zu verschiedenen Fragestellungen und vorausschauenden Dispositionen und Möglichkeiten geben.

«rechtliche Dokumentenvorsorge» bedeutet: Dokumente · umfassend · wirksam · umgesetzt Im Vordergrund steht dabei immer unsere Überzeugung «Die Hoheit über Ihre Entscheidungen und Ihr

Vermögen muss immer auf der von Ihnen frühzeitig bestimmten Seite liegen und darf nicht in fremde Hände gelangen». So bleibt die Selbstbestimmung auch in schwierigen Zeiten gewahrt.

Beispiel Vorsorgeauftrag

Mit dem Vorsorgeauftrag bestimmen Sie vorausschauend für die Zeit, in welcher Sie aufgrund Ihrer Urteilsunfähigkeit nicht mehr selbst entscheiden können. Im Kern geht es um die Bereiche Personensorge (Pflege und Betreuung), Vermögenssorge (alle finanziellen Belange) und Vertretung im Rechtsverkehr (rechtsgeschäftliche Person). Mit diesem Dokument bestimmen Sie eine Vertrauensperson (vorsorgebeauftragte Person), welche gemäss Ihrem Auftrag in Ihrem Sinne, Geist und

Wohle handelt. Wichtig ist, dass Sie eine weitere Vertrauensperson als Ihre ersatzvorsorgebeauftragte Person für den Fall bestimmen, dass die erstgenannte Person selbst ausfällt. Wenn Sie keinen Vorsorgeauftrag erstellt haben, wird Ihnen im Falle einer Urteilsunfähigkeit von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) eine Beistandsperson zur Seite gestellt.

Für wen eignet sich die Dokumentenvorsorge?

Familien, Verheiratete, Paare, Alleinstehende, Unternehmende – grundsätzlich für alle Menschen, welche «die Zügel selbst an die Hand nehmen» und über Ihr Leben bestimmen wollen.

Mit dem «rechtzeitig» Kompetenzzentrum Selbstbestimmung



Andreas U. Hefe
MAS FC, Dozent
zhaw
Vorsorgeauftrag
und Dokumente
www.rechtzeitig.ch
PFP Hefe &
Partner AG,
Pfäffikon ZH

besteht ein Partnerverbund von akkreditierten Fachspezialisten. Unsere langjährige Erfahrung zeigt, dass bei den vorliegenden Themen eine persönliche Beratung zielführend ist. Das Internet und standardisierte Vorlagen können die individuellen Bedürfnisse und Situationen der Menschen nicht erfassen und auch nicht darauf eingehen.

PFP Hefe & Partner AG
Plant Finanzen Persönlich
docu-secura gmbh
Dokumente in Sicherheit

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
Franko 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 + Flachdachsanieierung
www.staudacher-soehne.ch

GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU

schädli 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

TOP-ADRESSEN Preise:

Rubrikzeile gratis!
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)

Auswahl 8 Farben

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 Januar 2026: **Energie und Nachhaltigkeit**

Zürcher Wirtschaft

Highlights der nächsten Ausgabe:

Winterkonferenz des sgV: In Zeiten geopolitischer Spannungen stehen Resilienz, Regulierungen, Herausforderungen und Chancen im Aussenhandel im Fokus.

Style: Die Business-Trends im Jahr 2026 und warum man sich nicht verkleiden, sondern mit der Kleiderwahl auch Haltung und Stimmung zeigen soll und darf.

Abschaffung des Eigenmietwerts: Das Gewerbe spürt eine erhöhte Nachfrage von Kunden, welche den Abzug noch rechtzeitig geltend machen wollen.

Redaktionsschluss:

8. Januar 2026

Anzeigenschluss:

14. Januar 2026

Inserate:



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

Vorstand und Beirat wünschen Ihnen:

*Frohe
Festtage*

... und einen guten
Start ins 2026!



Hans Egloff
Präsident



Gregor Rutz
Vizepräsident



Albert Leiser
Direktor



Hans-Ulrich Bigler
Vorstand



Matthias Baumberger
Vorstand



Max Clerici
Vorstand



Dr. Jean-Luc Cornaz
Vorstand



Markus Dudler
Vorstand



Urs Waser
Vorstand



Josef Wiederkehr
Vorstand



Yvonne Bürgin
Vertreterin HEV Schweiz



Martin Farner
Vertreter HEV Schweiz



Hans Egli
Beirat



Andreas Federer
Beirat



Nina Fehr Düsel
Beirätin



Hans Heinrich Raths
Beirat



Sonja Rueff-Frenkel
Beirätin



Hans Rutschmann
Beirat

Wir freuen uns, uns auch im kommenden Jahr
für die Anliegen und Bedürfnisse der Wohn- und
Grundeigentümer einzusetzen.

Weitere Informationen:
www.hev-zh.ch