

Zürcher Wirtschaft

Fokus: Mensch

Und: Arbeit, Karriere, Leadership

Stadt Zürich: Nicole Barandun tritt nach
13 Jahren als Gewerbepräsidentin ab. **14**



Lässt sich die *Regulierungslawine* wirklich stoppen?



Regulierungsabbau ist seit Jahren ein politisches Versprechen. Trotzdem zeigen neue Daten von Mark Schelker: Die regulatorische Aktivität nimmt seit Jahrzehnten zu. Besonders stark wächst sie auf Verordnungsebene. Da also, wo demokratische und parlamentarische Kontrollmechanismen schwächer sind. Schelkers Forschung liefert einerseits die Problem diagnosis, ist andererseits aber bei den politischen Rezepten deutlich vorsichtiger als viele Wirtschaftsverbände. Wir sprachen mit Professor Schelker. **10–12**

Bild stock.adobe/stokkete

Anzeige

Rückbau.
Eberhard

Eberhard
Pioniere in Bau und Umwelt

Wer hat im Unternehmen Einfluss? Die Antwort findet sich nicht immer im Organigramm. **5**

Steigende Kosten, fehlende Fachkräfte, Bürokratie und Preisdruck: die stille Belastung der KMU-Chefs. **7**

Kann künstliche Intelligenz den Finanzchef bald ersetzen? **8/9**

Mitarbeiter Ü60: beliebt, aber nicht gefördert. **17**

Ratgeber: Was gilt bei Pausen und wo liegen die Grenzen der Überwachung? **20/21**

Zitat des Monats

«Es waren schöne, intensive, aber auch abnützende 13 Jahre.»

Nicole Barandun
nach ihrem Rücktritt als GVZ-Präsidentin

Anzeige

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

abacus.ch/erp-abacus

ABACUS



Newsletter «KMU aktuell»

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



Newsletter
abonnieren
zkb.ch/kmu-aktuell



INHALT

Im Brennpunkt	
Führung unter der Oberfläche	5
Die stille Belastung der KMU-Chefs	7
«Die KI ersetzt Aufgaben, nicht Rollen»	8
Politik & Wirtschaft	
«Sie haben ihre Parlamente zurückgedrängt»	10
Parolen KGV zur Volksabstimmung vom 27. Sept.	13
Aktuell	
Umfahrung Eglisau: Ein Entscheid mit Signalwirkung	18
«Neue Perspektiven. Neue Chancen.»	19
Verbände	
«Da zeigt sich Zürich eher bünzlig»	14
Bildung	
Ü60: Beliebt, aber nicht gefördert	17
Ratgeber	
Die Pause im Arbeitsrecht	20
Mitarbeiterüberwachung am Arbeitsplatz	21
Altersdiversität als Erfolgsfaktor	22
Kolumnen	
Editorial	3
Ludwig Hasler	19
Barbara Rüttimann	4
Der Wadenbeisser	22

Was wirklich zählt

Mensch – Arbeit – Gesundheit» war der Arbeitstitel für diese Ausgabe der Zürcher Wirtschaft. Er umschreibt perfekt, worauf es in unserem Leben tatsächlich ankommt. Diese drei Bereiche sind jeder für sich unbestritten die Pfeiler unseres Lebens. Anmerkung: Falls jemand reich geboren wurde, kann er den Bereich «Arbeit» vielleicht ein bisschen entspannter angehen. Aber ebenfalls unbestritten ist, dass für uns Normalos die richtige Ausgewogenheit wichtig ist. Aber was genau ist eigentlich «richtig»? In einer Zeit, in der Work-Life-Balance in aller Munde ist? Und in der auch laut darüber nachgedacht wird, dass nichts mehr arbeiten ja auch eine nette Option wäre?



Werner Scherrer
Präsident KGV

«Nix» geht gar nicht!

Für die richtige Bewertung unserer persönlichen Lebens-Wohlfühl-Faktoren (nachstehend abgekürzt mit LWF, auch bekannt als die berühmte Work-Life-Balance) zuerst eine Auslegeordnung aus KMU-Sicht. Ohne Menschen in Familie, Freundeskreis und Arbeitsumfeld geht gar nichts. Diese Menschen bevölkern unser Biotop, in dem wir leben. Und in der Firma kann nur ein funktionierendes Menschen-Team einen richtig guten Job machen. Der zweite LWF ist eine sinnvolle Aufgabe. Als KMU haben wir uns entschieden, wir machen unser Ding, wenigstens meistens. Aber auch hier gilt: Ohne Arbeit geht gar nichts. Kein Geld, keine Mitarbeitenden und keine Zufriedenheit. Dann wären wir «nur» gesunde Menschen ohne Aufgaben. Und damit ist der Link zum dritten LWF gegeben. Gesundheit ist die Basis, damit wir

uns am Morgen überhaupt ins Leben stürzen können. Gesundheit ist aber auch der fragilste der drei Punkte. Hand aufs Herz: Solange wir keine Beschwerden haben, nehmen wir als KMU unsere Gesundheit doch einfach als selbstverständlich hin. Der Vollständigkeit halber hier aber trotzdem noch der Hinweis, dass ohne Gesundheit definitiv gar nichts geht! So, Auslegeordnung abgeschlossen. Wir fassen zusammen, dass nur zufriedene Menschen leistungsfähig sind. Mein Auftrag als Unternehmer ist es, genau dafür zu sorgen! Ausser den reichen Erben kommt schlussendlich niemand darum herum, eine sinnvolle, inhaltsstiftende Arbeit bzw. Aufgabe zu haben. Und wenn dann noch die beiden Punkte Mensch und Gesundheit in Einklang stehen, ist die berühmte Balance gewahrt.

Karriere und Leadership

Auch in diesen beiden Stichworten ist das Thema Mensch zentral. In diesen Bereichen hat sich sehr vieles verändert. Unverändert ist jedoch, dass in einer Führungsposition vor allem der Umgang mit den Menschen und ihre Wertschätzung Erfolgsgaranten sind. Das Gspüri für Menschen ist wichtig! Mit reiner Fachkompetenz ist ein Team nur schwer zu begeistern. Spannend: Bei einem guten Firmen-Klima kann auch informelle Führung durchaus ein wertsteigernder Faktor sein. Die Beiträge auf den Seiten 5 bis 9 sind dazu wirklich lesenswert. Sie stellen den Menschen in den Mittelpunkt. Und so schliesst sich der Kreis zu meinen LWF weiter oben. Ach ja, über die Regulierungswut (Titelseite) reden wir dann ein anderes Mal. Versprochen.

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

Auf die Mischung kommt es an.

toggenger.ch/baustoffe

KOLUMNE

Mensch, Arbeit, Hitze und künstliche Intelligenz: wird es so heiss gegessen wie gekocht?

Künstliche Intelligenz, Robotik, Digitalisierung, New Work und gleichzeitig Klimawandel und steigende Temperaturen. Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant. Das ist nicht neu. Neu ist vielleicht die Geschwindigkeit, mit der heute vieles gleichzeitig geschieht. Dabei betrifft der Wandel längst nicht mehr nur den Büroarbeitsplatz.



Barbara Rüttimann
Kommunikations-
beraterin

Künstliche Intelligenz optimiert Prozesse, Maschinen übernehmen körperlich belastende Arbeiten und digitale Hilfsmittel erleichtern den Arbeitsalltag auch in handwerklichen Berufen. Das ist grundsätzlich eine gute Entwicklung. Technologie kann uns von Routine entlasten, körperliche Belastungen

reduzieren und Raum für Aufgaben schaffen, bei denen der Mensch unersetzlich bleibt.

Nicht alle Mitarbeitenden bringen jedoch dieselben digitalen Voraussetzungen mit. Wer älter ist, wenig Erfahrung mit neuen Technologien hat oder die Landessprache noch nicht sicher beherrscht, braucht möglicherweise mehr Zeit und Begleitung. Hier sind Unternehmen gefordert, und zwar mit einem Onboarding, das integriert und fördert. Natürlich löst KI auch Ängste aus. Welche Tätigkeiten werden verschwinden, welche Berufe verändern sich grundlegend? Müssen wir künftig alle digital affin sein, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können? Herausforderungen, die es zugegebenermassen schon immer gegeben hat; jedoch nicht in dieser Geschwindigkeit.

Gleichzeitig sehen wir uns gerade jetzt mit einem Klimawandel am Arbeitsplatz

konfrontiert: Temperaturen über 30 Grad werden häufiger. Was im Büro die Konzentration und Leistungsfähigkeit beeinträchtigt, kann bei körperlicher Arbeit im Freien zu einem ernsthaften Gesundheitsrisiko werden. Eine grosse Verantwortung ist damit verbunden: Der Gesundheitsschutz braucht Antworten, die den Arbeitsrealitäten, Branchen und Tätigkeiten gerecht werden.

Gefragt sind Lösungen, die Schutz und wirtschaftliche Realität miteinander verbinden. Die Arbeitswelt von morgen wird anders sein: digitaler, automatisierter und vermutlich auch heisser. Dies verlangt Offenheit, Weiterbildung, vernünftige Rahmenbedingungen und die Bereitschaft von Arbeitgebern und Mitarbeitenden, Verantwortung zu übernehmen. Gemeinsam können wir dafür sorgen, dass aus Veränderung auch Verbesserung wird.

Langlebige Blachen für jeden Einsatz

Die Blacho-Tex AG fertigt massgeschneiderte Blachenlösungen. Individuelle Produktion, langlebige Materialien und präzise Verarbeitung sorgen für zuverlässigen Schutz und vielseitige Einsatzmöglichkeiten.

Die Blacho-Tex AG in Hägglingen entwickelt und produziert massgeschneiderte Blachenlösungen für Gewerbe, Industrie und Privatkunden. Zum Angebot gehören unter anderem Festzelte, Blachen-Seitenwände, Schwimmbad-Abdeckungen sowie Verdecke für Fahrzeuge und Anhänger. Im Mittelpunkt stehen individuelle Fertigung, langlebige Materialien und eine fachgerechte Umsetzung.

Besonders gefragt sind Blachen-Seitenwände nach Mass, die je nach Bedarf mit Reissverschlüssen, Fenstern oder weiteren Ausstattungen ergänzt werden können.



Blacho-Tex AG
Vorstadt 6
5607 Hägglingen
Tel. 056 624 15 55

Aufrollbare oder schiebbare Systeme schaffen zusätzlichen Raum und bieten zuverlässigen Schutz vor Wind und Wetter.

Auch Schwimmbad-Abdeckungen werden individuell gefertigt.

Witterungsbeständige Materialien sowie verschiedene Konfektions- und Befestigungsmöglichkeiten sorgen für eine langlebige Lösung. Ergänzt wird das Angebot durch massgeschneiderte Blachenverdecke für Fahrzeuge und Anhänger – von der Beratung über die Produktion bis zur Montage. Auf Wunsch werden die Verdecke individuell beschriftet und als Werbeträger genutzt.

cke für Fahrzeuge und Anhänger – von der Beratung über die Produktion bis zur Montage. Auf Wunsch werden die Verdecke individuell beschriftet und als Werbeträger genutzt.



Solche Blachenverdecke fertigt die Blacho-Tex AG mit ihrer jahrelangen Erfahrung ganz nach Kundenwunsch. Bild zvg

Führung unter der Oberfläche

In Unternehmen gibt es neben dem offiziellen Organigramm oft noch eine zweite Struktur: informelle, gewachsene Netzwerke.

Gerold Brütsch-Prévôt

Die Teamsitzung ist beendet. Die Entscheidungen sind gefallen, die nächsten Schritte definiert. Alle verabschieden sich. Und trotzdem ist die Sache noch nicht ganz abgeschlossen. Im Gang oder in der Cafeteria geht die Sitzung weiter. Oder eine langjährige Mitarbeiterin ruft einen Kollegen an, mit dem sie seit Jahren zusammenarbeitet. Hinter den Kulissen wird darüber gesprochen, wie die Entscheidung umgesetzt werden sollen. Der IT-Mitarbeiter kontrolliert technisches Wissen, die Verkaufschefin kontrolliert die Kundenbeziehungen und der Projektleiter kontrolliert die Informationen.

Nicht nur negativ

Das ist kein ungewöhnlicher Vorgang. Neben der formalen Organisation existiert in Unternehmen fast immer eine informelle. Sie besteht aus persönlichen Beziehungen, Erfahrungswissen und ungeschriebenen Regeln. Nicht alles, was für das Funktionieren eines Betriebs wichtig ist, steht im Organigramm.

Gerade in KMU spielen solche Strukturen eine wichtige Rolle. Die Wege sind kurz, viele Mitarbeitende kennen sich seit Jahren. Einzelne wissen, welcher Kunde besonders sensibel reagiert, welcher Lieferant auch in schwierigen Situationen hilft oder wie eine Maschine tatsächlich wieder zum Laufen gebracht wird.

«Informelle Netzwerke sind grundsätzlich nichts Negatives. Im Gegenteil: Sie gehören zu jedem gesunden Unternehmen», sagt Sabrina Kaiser-Kossmayr, CEO der Rolph AG in Kloten. Mitarbeitende, die sich gut kennen, schnell kommunizieren und Verantwortung übernehmen, seien eine grosse Stärke. Problematisch werde es erst dann, wenn informelle Strukturen die offiziellen Führungswege ersetzen oder



Informelle Netzwerke seien nicht nur negativ, sagt Sabrina Kaiser-Kossmayr (rechts).

Bild zvg

Entscheidungen ausserhalb der vereinbarten Verantwortlichkeiten getroffen würden.

Grenzen informeller Führung

Das sieht auch Ninja Leikert-Böhm, Forscherin im Bereich agile Organisation und Organisationsentwicklung, Projektleiterin und Dozentin für Wirtschaftsinformatik an der ZHAW Winterthur, so: «Informelle Netzwerke sind an sich nicht schlecht. Entscheidend ist, ob sie die Zusammenarbeit unterstützen oder beginnen, eine formale Führung zu unterwandern.» Gerade in KMU würden informell oft jene Menschen die Führung übernehmen, die sie tatsächlich gut ausüben können, während formelle Führungskräfte häufig wegen ihrer Fachkompetenz in diese Rolle gekommen seien.

Führungswechsel kritisch

Besonders sichtbar wird diese Spannung bei einem Führungswechsel oder einer Unternehmensnachfolge. Eine neue Führungskraft übernimmt zwar die formale Verantwortung. Das Wissen über Abläufe, Kundenbeziehungen und gewachsene Netzwerke liegt aber zunächst bei denjeni-

gen, die schon lange im Unternehmen arbeiten.

Für Kaiser-Kossmayr ist das eher eine Chance als ein Problem. Langjährige Mitarbeitende verfügen über wertvolles Wissen, das bewusst genutzt werden sollte. Gleichzeitig brauche es gegenseitigen Respekt: Die neue Führung anerkenne das vorhandene Know-how, die Mitarbeitenden akzeptierten, dass die Verantwortung für die Zukunft beim Management liege. Führung entstehe letztlich nicht durch Titel oder Eigentum, sondern durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Konsequenz.

Netzwerke sichtbar machen

Für neue Führungskräfte stellt sich deshalb eine zentrale Frage: Wer hat im Unternehmen tatsächlich Einfluss? Die Antwort findet sich nicht immer im Organigramm. Manchmal ist es die Person, die seit zwanzig Jahren im Betrieb arbeitet. Manchmal der Projektleiter ohne Personalführungsfunktion. Oder jene Mitarbeiterin, bei der alle wichtigen Informationen zusammenlaufen.

Die Lösung besteht deshalb nicht darin, informelle Netzwerke zu unterbinden. Entscheidend ist vielmehr, sie sichtbar zu machen

und sinnvoll einzubinden. Transparenz, klare Rollen und eine offene Kommunikationskultur seien die beste Grundlage, sagt Kaiser-Kossmayr. Führung bedeute nicht, alles selbst zu entscheiden, sondern Orientierung zu geben und Verantwortung klar zuzuordnen. So würden informelle Netzwerke nicht zur Konkurrenz der Führung, sondern zu einem wichtigen Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

«Neue Führungskräfte sollten nicht zuerst das Organigramm durchsetzen, sondern verstehen, mit welchen Menschen sie zusammenarbeiten. Hierzu können Motivationstheorien, beispielsweise Grundbedürfnisse wie Autonomie, Kompetenz und Eingebundensein, herangezogen werden. Erst daraus ergibt sich, welche Form von Führung wirklich funktioniert und für das Erreichen der gemeinsamen Ziele hilfreich ist», ergänzt Leikert-Böhm.

Informelle Netzwerke sind demnach nicht das Problem. Kritisch wird es erst, wenn sie intransparent werden, Verantwortung verschleiern oder die offizielle Führung dauerhaft ersetzen. Gute Führung erkennt diese Strukturen, macht sie sichtbar und nutzt sie bewusst.

Vom Temporärmitarbeiter zum Teamleiter

Florian Ratnam prägt seit 2013 die Erfolgsgeschichte der Faigle AG. Im Interview spricht der diplomierte Prozesstechniker über den Sprung vom Kollegen zum Chef, den Umgang mit Zielkonflikten und einen Gitarrenverstärker, der aktuell noch als Zeitungsablage dient.

Du hast im Oktober 2013 als Temporär-Hilfsarbeiter bei Faigle angefangen und führst heute als Teamleiter ein 14-köpfiges Team in der Reglage und im Lager. Wie blickst du auf diesen beeindruckenden Karriereweg zurück?

Florian Ratnam: Es ist schmeichelhaft, wenn schon die Frage besagt, dass mein Weg beeindruckend ist. Am liebsten würde ich das Ganze als eine grosse Geschichte erzählen, um all den Menschen gerecht zu werden, die mich auf diesem Weg unterstützt haben. Als ich damals bei Faigle anfang, hätte ich mir niemals erträumen lassen, einmal die Verantwortung für zwei Abteilungen zu tragen. Stell dir vor: Mein allererster Vorgesetzter musste mich erst einmal diskret darauf hinweisen, dass man hier nicht in Trainerhosen arbeitet! Ich bekam über die Jahre immer wieder die Chance,



Florian Ratnam leitet heute bei Faigle zwei Teams.

Bild zvg

Lehrgang zum Prozessfachmann mit eidg. Fachausweis anzumelden. Ich nutzte die Chance, da ich leichtsinnig dachte: «Wenn ich eh schon am Studieren bin, mache ich das am besten gleich in einem Aufwisch.» Es war eine extrem anstrengende Zeit, aber wenn ich heute auf die Abschlüsse blicke, hat sich jeder Aufwand gelohnt.

Nach so viel Lernstress hast du nun also wieder deutlich mehr freie Zeit zur Verfügung. Wie nutzt du diesen neu gewonnenen Freiraum als Ausgleich zum Job?

Ratnam: Lange Zeit hatte ich wegen des Lernens natürlich eine perfekte Ausrede, warum ich meine privaten Projekte vor mir hergeschoben habe. Jetzt, wo ich alles erfolgreich abgeschlossen habe, gilt das nicht mehr und ich habe plötzlich wieder freie Zeit. Ich habe schon ewig eine E-Gitarre zu Hause, auf der ich unbedingt spielen lernen möchte. Aktuell dient der dazugehörige Verstärker aber ehrlich gesagt noch als Zeitungsablage. In der Schule lernt man ja, kreativ in Lösungen zu denken – das gilt bei mir nun eben ebenso für meine Ausreden, das Projekt endlich anzugehen (lacht). Im Gegenzug komme ich wieder regelmässig zu meinem Ausgleich im Krafttraining, beim Squash oder ich nutze mein heimliches Zweidiplom und mixe ab und zu ein paar Drinks.

zent stehe. Wenn man das dann mittragen muss, obwohl es nicht ganz im Einklang mit den eigenen Werten steht, beschäftigt einen das schon. Aber ich finde es gut, dass mich diese Dinge nicht kaltlassen. Echtes Mitgefühl gehört für mich zu guter Führung einfach dazu.

Du hast ursprünglich eine Lehre als Automechaniker gemacht und wolltest als Kind eigentlich Polizist werden. Bei Faigle hast du dann einen völlig anderen Weg eingeschlagen und dich stetig weitergebildet. Wie sah dieser Weg aus?

Ratnam: Knapp ein Jahr nach meinem Start als Teamleiter habe ich mich für die Höhere Fachschule in Unternehmensprozessen angemeldet – mittlerweile heisst dieser Bildungsgang Prozesstechniker. Während der Ausbildung bot sich mir die Möglichkeit, mich zusätzlich für den

«Anfangs wollte ich es allen recht machen – man kann sich vorstellen, wie das herauskam.»

Florian Ratnam
Teamleiter, Faigle AG

mich zu beweisen: vom Hilfsarbeiter über eine Springerfunktion zwischen drei Abteilungen zum stellvertretenden Reglageleiter, über den Reglageleiter bis hin zur zusätzlichen Führung des Lager-teams. Ich bin meinen Vorgängern extrem dankbar. Sie haben mich enorm wohlwollend auf meine Rollen vorbereitet. Ohne sie wäre dieser Weg nicht so reibungslos verlaufen.

14 Mitarbeitende zu führen bringt viel Verantwortung mit sich. Wie bist du in diese Führungsrolle reingewachsen, und was ist dabei deine gröss-

Die stille Belastung der KMU-Chefs

Steigende Kosten, fehlende Fachkräfte, Bürokratie und Preisdruck: KMU kämpfen oft an mehreren Fronten gleichzeitig. Was dabei weniger sichtbar ist, ist die Belastung der Unternehmerinnen und Unternehmer selbst.

Anna Birkenmeier

«Was mich als KMU-Unternehmerin, die sich aus Überzeugung für diesen beruflichen Weg entschieden hat, derzeit am meisten beschäftigt? Es sind die regulatorischen Auflagen und behördlichen Verfahren. Die stetig wachsende Bürokratie beansprucht Zeit, Geld und Energie», sagt die Dübendorfer Immobilienunternehmerin Jacqueline Hofer. «Genügend Aufträge hereinholen, Löhne bezahlen, den ganzen administrativen Wahnsinn bewältigen – das nagt an einem», betont ein IT-Unternehmer, der nicht namentlich genannt werden will. Schon mehr als einmal sei er kurz vor dem Burnout gestanden und habe mit dem Gedanken gespielt, seinen Betrieb mit drei Mitarbeitenden aufzugeben. Und Mauro Pera, Inhaber mehrerer Zürcher Coiffeursalons, sagt: «Eine der grössten Herausforderungen ist für mich sicherlich das Personal. Gute, qualifizierte Mitarbeitende zu finden und langfristig im Unternehmen zu halten, wird immer schwieriger.»

Während oft über den Druck auf Arbeitnehmende gesprochen wird, geht leicht vergessen, welche Belastung auf der anderen Seite bei den Arbeitgebern liegt.

«Unternehmerinnen und Unternehmer sind es als Persönlichkeiten gewohnt, Verantwortung zu tragen, Lösungen zu finden und anderen Perspektiven und Sicherheit zu vermitteln. Genau diese Stärke kann zur Falle werden», sagt Fabian Kraxner, Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie. Gerade in KMU konzentrierten sich Unternehmensstrategie, Finanzen, Personalfragen und operative Herausforderungen oft auf wenige Kaderpersonen.

Immer mehr Vorgaben

Jacqueline Hofer sieht vor allem behördliche Vorgaben und regulatorische Anforderungen als strukturelle Herausforderung für KMU. «Die Planungsunsicherheit und komplexe Auflagen sind gröss-



Bild: Cdp/Kei

KMU-Unternehmer im Arbeitsalltag: viele Herausforderungen, hoher Druck.

ser geworden», sagt sie. Bei Bauprojekten, Bewilligungen, Energieauflagen oder im Mietrecht änderten sich die Rahmenbedingungen immer schneller. Gleichzeitig stiegen die Anforderungen der Behörden, während Entscheidungswege länger würden.

Besonders viel Zeit beanspruche die Administration. «Die administrative Belastung steigt überall und nimmt vielen KMU Zeit für das Kerngeschäft.» Formulare, Nachweise, Kontrollen und Dokumentationspflichten seien teilweise notwendig. Vieles gehe jedoch über das aus ihrer Sicht notwendige Mass hinaus.

Für den IT-Unternehmer ist die Administration ebenfalls Teil des Problems. Grösser wiegt für ihn jedoch die mentale Belastung. «Unser Business verändert sich unglaublich schnell. Wer sich nicht ständig weiterbildet, ist schnell weg vom Fenster», betont er. Er brauche volle Auftragsbücher, damit er am Ende des Monats die Löhne bezahlen könne. Zugleich berichtet er von Personalausfällen, die für ein kleines Unternehmen schnell zu einer erheblichen Belastung werden können.

Verantwortung der Führung

Auch Hofer beschäftigt die Verantwortung, die mit der Unternehmensführung verbunden ist. «Ich bin Unternehmerin aus

Überzeugung – Verantwortung gehört für mich dazu. Das Risiko trägt man aber allein: finanziell, organisatorisch und rechtlich.»

Für Mitarbeitende sei vor allem die operative Arbeit sichtbar. Weniger sichtbar seien strategische Entscheidungen, Haftung und die Verantwortung gegenüber Kunden, Behörden, Mitarbeitenden und Geschäftspartnern. Auch Entscheidungen, die heute getroffen würden, könnten sich erst Jahre später auf das Unternehmen auswirken.

Die Folgen politischer Entscheidungen für den Unternehmensalltag würden aus ihrer Sicht zudem zu wenig diskutiert. Regulierungen könnten Innovation, Wachstum und Investitionen erschweren, wenn die Rahmenbedingungen nicht praxistauglich ausgestaltet seien.

Die Sorgen sind verbreitet

Die Erfahrungen der Unternehmer sind keine Einzelfälle. Das zeigt die KMU-Arbeitsmarkstudie 2026 von Axa Schweiz, durchgeführt vom Forschungsinstitut Sotomo. Mehr als 300 KMU in der Deutsch- und Westschweiz wurden dafür befragt.

Steigende Kosten sind derzeit die grösste Belastung: 65 Prozent der Unternehmen nennen sie als eine der wichtigsten Sorgen der vergangenen zwei Jahre. 41 Pro-

zent sehen den Arbeitskräftemangel als eine der grössten Herausforderungen.

Besonders stark betroffen ist das produzierende Gewerbe. Dort stieg der Anteil der Betriebe mit Rekrutierungsproblemen seit 2022 von 45 auf 65 Prozent.

Personal, Kosten, Konkurrenz

Das bestätigt auch Mauro Pera. Gleichzeitig stiegen die Erwartungen der Mitarbeitenden. Pera könne diese grundsätzlich nachvollziehen. Als Unternehmer müsse er sie jedoch mit den wirtschaftlichen Möglichkeiten des Betriebs in Einklang bringen.

Hinzu kommen steigende Kosten. Mieten, Löhne, Versicherungen, Energie und Produkte werden teurer. Die zusätzlichen Kosten lassen sich laut Pera nicht einfach an die Kunden weitergeben. «Auch sie sind immer preissensibler geworden.»

Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb. Teilweise werde mit Preisen gearbeitet, die für ihn «wirtschaftlich kaum nachvollziehbar» seien. Für Betriebe, die Wert auf Qualität, Weiterbildung und gute Arbeitsbedingungen legten, sei ein solcher Preiskampf schwierig. «Ich möchte über Qualität und Leistung überzeugen und nicht darüber, wer am billigsten ist.» Pera sieht darin auch Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Digitalisierung und neue Geschäftsmodelle könnten Chancen bieten. Entscheidend sei für ihn, die bisherigen Stärken zu erhalten: «Qualität, Persönlichkeit, Professionalität und die Nähe zum Kunden.»

Zuversicht bleibt hoch

Trotz aller Belastungen bleibt die Zuversicht in KMU hoch. 86 Prozent der von Sotomo befragten Unternehmen gehen davon aus, dass ihr Betrieb auch in zehn Jahren noch bestehen wird. Und auch die befragten Unternehmer sagen: Trotz aller Herausforderungen können sie sich keinen anderen Weg vorstellen.

«KI ersetzt Aufgaben, nicht Rollen»

Künstliche Intelligenz kann einen grossen Teil der Routinearbeit im Finanzwesen übernehmen. Für KMU eröffnet das neue Möglichkeiten bei Auswertungen, Liquiditätsplanung und Früherkennung von Risiken. Die Verantwortung für Investitionen, Krisenmanagement und strategische Entscheide bleibt jedoch beim Menschen. Experten warnen zudem vor blindem Vertrauen in Prognosen und schlechter Datenqualität.

Mark Gasser

Kann künstliche Intelligenz den Finanzchef (CFO) im KMU ersetzen? Die KI-Beraterin Céline Solenthaler verfällt weder in KI-Euphorie noch redet sie den Nutzen klein. Ihre Kernaussage: KI übernimmt immer mehr Finanzarbeit, aber nicht die Verantwortung. Besonders stark automatisiert werden laufend repetitive Tätigkeiten, wobei nicht alles davon KI ist; vieles läuft schlicht regelbasiert. Dazu gehören die Erfassung und Verbuchung von Belegen, das Zuordnen von Zahlungseingängen, das Versenden von Mahnungen oder die Erstellung von Standardberichten.

Gerade in kleineren Betrieben, in denen die Finanzen oft nebenbei vom Inhaber oder von einem externen Treuhänder erledigt werden, könne KI einen grossen Mehrwert schaffen. «Im Unternehmen mit 15 Mitarbeitenden macht die Finanzen oft der Inhaber nebenbei oder der Treuhänder. Dort ist KI ein Gewinn, weil es erstmals Auswertungen gibt, die früher einen Finanzchef gebraucht hätten», sagt Solenthaler. In grösseren Unternehmen verschiebe sich die Rolle des Finanzchefs tatsächlich zunehmend vom Aufbereiten der Zahlen hin zur Interpretation und zu strategischen Entscheidungen.

Anders sieht es bei Aufgaben aus, bei denen Verantwortung gefragt ist. «Menschlich bleibt alles, wofür jemand den Kopf hinhält: Investitionsentscheide, Bankgespräche, Krisenmanagement.» Eine KI könne Empfehlungen liefern, trage aber weder Verantwortung noch Haftung. Für die KI-Expertin ist die Antwort daher

klar: «KI ersetzt Aufgaben, nicht Rollen.»

Finanzdaten und KI-Tools

Besonders interessant ist der Einsatz von KI bei der Liquiditätsplanung und der Früherkennung von finanziellen Schwierigkeiten. Technisch könne KI Muster in Zahlungseingängen oder Debitorenfristen oft schneller erkennen als ein Mensch, sagt Solenthaler. Dadurch könnten Warnsignale für eine drohende Schieflage früher sichtbar werden.

Allerdings gilt auch hier: Die Qualität der Ergebnisse hängt von der Qualität der Daten ab. «Wer eine unsaubere Buchhaltung automatisiert, produziert Fehler einfach schneller», so Solenthaler. Als zweites Risiko nennt sie den sorglosen Umgang mit sensiblen Daten: «Finanzdaten gehören nicht in kostenlose KI-Tools.» Und drittens bestehe das Risiko fehlender Kontrolle: Das Vier-Augen-Prinzip gelte auch, wenn das erste «Augenpaar» eine KI sei.

«Menschlich bleibt alles, wofür jemand den Kopf hinhält: Investitionsentscheide, Bankgespräche, Krisenmanagement.»

Céline Solenthaler
KI-Expertin

Auch bei Liquiditätsprognosen sieht Solenthaler Potenzial. KI arbeite oft konsistenter und mit weniger Wunschdenken oder Zweckoptimismus als der Mensch und sehe Muster in Zahlungseingängen und Debitorenfristen früher. Dennoch sei sie nicht automatisch objektiver. «Der Unternehmer weiss Dinge, die in keiner Buch-

haltung stehen: dass der Grosskunde wackelt oder die Schlüsselmitarbeiterin kündigen will.» Die besten Prognosen entstünden deshalb aus der Kombination von Datenanalyse und menschlicher Erfahrung. «Eine KI erkennt nur

«Als Statistiker weiss ich: Je besser ein Modell vergangene Daten erklärt, desto grösser ist das Risiko, dass es bei neuen Situationen versagt. KI kann dieses Grundproblem nicht lösen. Gerade bei Finanzprognosen wird ihr Nutzen deshalb häufig überschätzt.» Auf der anderen Seite könnte er sich einen KI-Einsatz im Krisenmanagement sehr gut vorstellen, beispielsweise in der Ausarbeitung von Stress- und Szenarienplanung. «Allerdings haben die meisten mir bekannten (kleinen) KMU sowie so kein formalisiertes Krisenmanagement.»

Das Geschäftsmodell der digitalen Treuhandfirma: Kunden laden ihre Belege online hoch und abrechnungen.ch übernimmt die treuhänderischen Aufgaben – von der Verbuchung über die Lohnbuchhaltung und Steueroptimierung bis zum Jahresabschluss. Doch auch das habe seine Gren-

zen, versichert er. Die Firma testet teilweise selber neue Produkte, implementiert sie und entwickelt gerade selber ein KI-Tool, das intern getestet wird.

Hype um KI-Lösungen

Philipp Stirnemann spricht von einem Hype, der eine neue Unübersichtlichkeit bei der Nützlichkeit und Dringlichkeit gewisser Produkte schaffe: «Im Moment gibt es einen Dschungel von verschiedenen Tools im Buchhaltungs- und Treuhandbereich – wir erhalten gefühlt alle zwei Tage eine Anfrage zu neuen Tools und KI-Lösungen, etwas Neues zu implementieren. In der Praxis zeigt sich aber, dass der messbare Effizienzgewinn vieler neuer Tools häufig deutlich geringer ist, als die Marketingversprechen vermuten lassen», so Stirnemann. Nur weil darüber gesprochen werde, sei das noch kein Leistungsbeweis.

Von Produktempfehlungen hält auch Solenthaler deshalb nicht viel. Sie empfehle bewusst keine Produkte, sondern Kriterien. «Erstens», so Solenthaler, «sollte man KI-Funktionen direkt in der bestehenden Buchhaltungssoftware nutzen, statt ein zusätzliches Tool anzuschaffen. Die meisten Schweizer Lösungen haben Belegerkennung heute integriert.» Zweitens seien bei neuer Software jeweils Datenhaltung und Vertragsbedingungen zu prüfen, gerade bei Finanzdaten. Drittens sei strukturiertes, schrittweises Vorgehen wichtig, um Fehler zu vermeiden: erst einen Prozess automatisieren, dann die Resultate eine Weile kontrollieren und erst dann den nächsten Schritt angehen. Sprachmodelle wie ChatGPT oder Claude eigneten sich gut für Analysen und das Verständnis der eigenen Zahlen, aber nur in der Businessversion:

KI kann im Finanzwesen Prozesse übernehmen, nicht aber gewisse Aufgaben, die Verantwortung verlangen.
Bild stock.adobe.com/InfiniteFlow

Bei Gratisversionen können die Eingaben fürs Training der Modelle verwendet werden.

Vorsicht vor blindem Vertrauen

Auch die KI-Expertin warnt davor, KI-Ergebnisse ungeprüft zu übernehmen. Überschätzt werde heute vor allem die Aussagekraft von Prognosen. Externe Ereignisse oder strategische Veränderungen beim Kunden seien in den verwendeten Daten oft nicht sichtbar.

Hinzu kommt ein weiteres Risiko: «Wenn Daten fehlen, sagen KI-Tools selten: <Das weiss ich nicht.>» Stattdessen würden Lücken häufig mit plausiblen Annahmen gefüllt – obwohl die Grundlage unsicher sei.

Zu den grössten Risiken zählt Solenthaler deshalb mangelhafte Datenqualität, Datenschutzprobleme sowie die erwähnte fehlende Kontrolle.

Bis zu 80% der Routinearbeit

Wie viel Arbeit kann denn KI künftig übernehmen? Bei repetitiven Tätigkeiten in der Buchhaltung könne der Automatisierungsgrad bis 2030 durchaus ge-

hen 80% gehen. Über die gesamte CFO-Rolle betrachtet rechnet Solenthaler jedoch eher mit rund 50% des heutigen Zeitaufwands.

Entscheidend sei letztlich nicht die Automatisierungsquote, sondern die Frage: «Wird die gewonnene Zeit für bessere Entscheidungen genutzt oder einfach eingespart?» Genau darin dürfte die eigentliche Zukunftsfrage laut Solenthaler für viele KMU liegen.

Klar ist für Philipp Stirnemann hingegen, dass die KI Jobs im Buchhaltungsbereich ersetzen wird: «Absolut! Aber vor ein paar Jahren hiess es, das Accounting werde als Erstes davon betroffen sein. Jetzt sind wohl zuerst Juristen und Programmierer betroffen», so Stirnemann. In der Praxis seien gerade Anfängerpositionen in diversen Branchen in Gefahr (Juniors). Das wirke sich auch aufs eigene Recruiting aus. «Auch wir mussten wegen der KI die Anforderungen an unsere neuen Stellen deutlich erhöhen.» Früher dauerten einfache Recherchen, etwa für eine Präsentation, Tage. «Jetzt machen wir es schnell selber mit ChatGPT.»

ZUR PERSON



Céline Solenthaler

begleitet mit solenthaler.ai Schweizer KMU von der KI-Schulung über die Umsetzung konkreter Use Cases bis zur Verankerung im Betrieb. Zu ihren Kunden gehören Industrieunternehmen wie Zünd Systemtechnik ebenso wie Gebäudetechnik-Firmen und Schreinereien. Solenthaler verfügt über langjährige Digitalisierungserfahrung, etwa als Chief Digital Officer der Stadtpolizei Zürich.

ZUR PERSON



Philipp Stirnemann

ist Mitgründer der Treuhand- und Buchhaltungsfirma abrechnungen.ch. Er studierte Betriebswirtschaft und Statistik und war über zehn Jahre bei Ernst & Young tätig. Zudem ist er Financial Risk Manager und Chartered Financial Analyst. Bei abrechnungen.ch verantwortet er u.a. die Digitalisierung von Treuhandprozessen sowie die Entwicklung des Teams und Recruiting-Fragen rund um die Digitalisierung.

«Sie haben ihre Parlamente zurückgedrängt»

Regulierungsabbau ist seit Jahren ein politisches Versprechen. Trotzdem zeigen neue Daten von Mark Schelker: Die regulatorische Aktivität nimmt seit Jahrzehnten zu. Besonders stark wächst sie auf Verordnungsebene. Bei den politischen Rezepten ist er deutlich vorsichtiger als viele Wirtschaftsverbände.

Interview

Mark Gasser

Herr Schelker, Ihr Forschungsteam hat erstmals die Regulierungsaktivität seit 1848 systematisch vermessen. Was ist die wichtigste Erkenntnis?

Schelker: Wir sehen eine starke Zunahme der Regulierungsaktivität vor allem seit den 1970er-Jahren und vor allem auf Verordnungsebene. Diese ist getrieben durch Exekutiven, also Regierungen und deren Verwaltungen. Auch bei internationalen Verträgen wurde stark an regulierenden Aktivitäten zugelegt. Und auch auf Gesetzesebene gab es eine Zunahme, die ist aber deutlich geringer. Wir sehen also eine Gewichtsverschiebung weg vom Parlament hin zu Regierung und Verwaltung.

Sie zeigen, dass die Zunahme vor allem auf Verordnungen zurückzuführen ist. Weshalb ist das bemerkenswert?

Schelker: Die Verschiebung seit den 1970er-Jahren ist schon überraschend. Das gilt nicht nur auf Bundesebene, sondern noch stärker für die Kantone. Sie haben ihre Parlamente zurückgedrängt. Es ist hochinteressant, dass sich über die Zeit das Kräfteverhältnis zwischen Parlament und Regierung verändert hat.

Wer ist dafür verantwortlich?

Schelker: Nun kann man einerseits sagen, dass es gewollt ist,

dass das Parlament mehr delegiert. Aber die andere Sicht ist, dass Parlamente bei zunehmender Regulierungsaktivität der Exekutive zu wenig Kraft und Möglichkeiten haben, zu widerstehen. Das ist ein Lamento, das man immer wieder hört. Ein weiteres Lamento ist, dass im Gesetzgebungsprozess vom Parlament oft bewusst Lücken gelassen und damit Dinge nicht reguliert wurden. Doch genau diese Lücken würden von Verwaltung und Regierung auf Verordnungsebene dann trotzdem gefüllt. Es wird also einerseits mehr delegiert, und andererseits haben Regierungen und Verwaltungen eine Eigendynamik entwickelt und interpretieren den gesetzgeberischen Gedanken freier.

Regulierungen werden vom Staat durchgesetzt. Aber werden sie auch aktiv gefordert?

Schelker: Es gibt viele Bereiche, wo das zutrifft, etwa bei der Landwirtschaft. Aber auch das binnenmarktorientierte Gewerbe hat eine grosse Nachfrage nach Regulierung, um sich von internationaler Konkurrenz abzuschotten. Praktisch alle Interessengruppen fordern mehr Regulierung. So muss man fragen: Woher kommt die Nachfrage nach Regulierung? Oft geht es um einen spezifischen Vorteil, etwa einen Marktschutz. Und es gibt auch ein Angebot an Regulierung. Das kommt aus dem politischen Prozess. Hier kommen der insti-

tutionelle Teil und die erwähnten veränderten Kräfteverhältnisse zwischen Regierungen und Parlamenten ins Spiel.

Hat die Abschaffung des obligatorischen Gesetzesreferendums die Regulierung erleichtert?

Schelker: Absolut. Regulierung ist das Resultat des Zusammenspiels zwischen der Nachfrage und dem Angebot von Regulierung. Für die Nachfrage stehen oft Interessengruppen, und das geht meist auf Kosten von jemandem: oft von Konsumenten. Sie sind ein

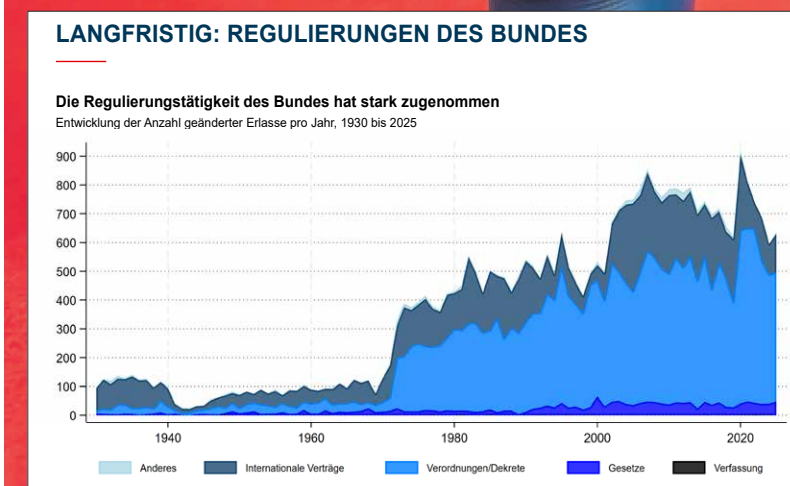
heterogener, unorganisierter Haufen. Parlamentarier, als Anbieter von Regulierung, werden von Interessenvertretern gut organisierter Gruppen, oft von Produzenten, lobbiiert. Das Referendum gibt den Stimmbürgern ein Vetorecht, das dazu führt, dass viele Regulierungen es gar nicht bis an die Urne schaffen, weil man weiss, dass sie einem obligatorischen Referendum nicht standhalten würden. Sobald man das obligatorische Vetorecht abschafft, ändert dies das politische Spiel. Wir beobachten eine starke

INFO

Regulierungsforschung in Zahlen

Mark Schelker und Simon Lüchinger haben die Regulierungstätigkeit des Bundes seit 1848 und der Kantone seit 1908 erstmals systematisch quantifiziert. Gemessen wurden unter anderem die Anzahl geänderter Erlasse und Seiten pro Jahr sowie – für den Regulierungsbestand seit

2006 – die Anzahl Erlasse und deren Umfang. Das Ergebnis: Der starke Anstieg der Regulierung ist vor allem auf die Verordnungsebene zurückzuführen, insbesondere seit den 1970er-Jahren. Auch internationale Verträge haben seither deutlich an Bedeutung gewonnen.



Regulierungswut: Gerade bei den Verordnungen ist die Zahl in den letzten Jahrzehnten explodiert.



Bild stock.adobe/BIB-Bilder, Grafik: Lüchinger & Schelker (2016), aktualisiert bis 2025

Zunahme der Regulierungsaktivität in jenen Kantonen, die das obligatorische Gesetzesreferendum abgeschafft haben.

Sie sprechen etwa von einem Röstigraben bei der Regulierungstätigkeit und einer urbanländlichen Trennlinie. Welche Rolle spielt der Föderalismus beim Verhindern von Regulierungen?

Schelker: Der Föderalismus spielt eine grosse Rolle. Er führt zu einem Standortwettbewerb zwischen den Kantonen. Es wird dadurch viel schwieriger, systematisch schlechte Regulierung durchzusetzen. Sonst wandern die Bewohner in andere Regionen ab. Zu partikuläre, zu spezifische Regulierungen haben im Föderalismus immer weniger Chancen als in zentralistischeren Systemen. Wir höhlen den Föderalismus aber immer mehr aus, indem wir vermehrt zentralisieren, Regeln vereinheitlichen oder zwischen den Kantonen koordinieren.

Können Sie ein Beispiel nennen?

Schelker: Leider erfolgt zum Beispiel vermehrt eine Koordina-

tion über die ganzen kantonalen Konferenzen. Sogar die Kantone haben also Anreize zur Kartellbildung. Das Zusammenspannen in diesen kantonalen Konferenzen ist ein riesiges Problem für den Föderalismus, weil es genau den Wettbewerb zwischen den Regionen und Kantonen entschärft. Denn dieser wäre eine der wichtigsten Regulierungsbremsen.

Viele Politiker fordern eine Regulierungsbremse. Das Parlament zwingt den Bundesrat nun dank Intervention des Schweizerischen Gewerbeverbands, die Regulierungskosten systematischer zu erfassen: Es soll eine unabhängige Regulierungskostenabschätzung installiert werden. Zudem muss der Bundesrat eine Vorlage zur Regulierungskostenbremse ausarbeiten. Wo sehen Sie die Chancen und Risiken?

Schelker: Das ist die Gretchenfrage: Wie gehen wir damit um? Ich finde es sehr positiv, dass es diese Motionen gibt. Man versucht ernsthaft, das Problem anzugehen. Ein wichtiger nächster Schritt wäre allerdings, dass die Regulie-

rungskostenabschätzungen nicht verwaltungsintern, sondern unabhängig extern erfolgen.

Bei der Regulierungsbremse selbst bin ich hingegen skeptisch. Ich verstehe zwar die Analogie zur Schuldenbremse, die ich in der Fiskalpolitik ausdrücklich unterstütze. Aber Regulierungen lassen sich eben nicht in einer klar definierten Einheit messen. Damit wird die Analogie problematisch. Ich sehe noch ein zweites Risiko: Eine Regulierungsbremse kann

in beiden Fällen ohne sichtbaren, durchschlagenden Erfolg.

Wie lautet denn Ihr Rezept, um dem Trend wirksam zu begegnen?

Schelker: Die Ressourcenasymmetrie zugunsten der Regierung gegenüber dem Parlament ist grösser geworden. Um das Parlament gegenüber der Regierung und Verwaltung wieder zu stärken, müsste man ihm einfachere Möglichkeiten geben, neue Regulierungen bzw. Verordnungen abzulehnen.

«Natürlich kann man Regulierung auf ihre Effizienz hin evaluieren. Die zentrale Frage ist aber eine andere: Wer evaluiert?»

Mark Schelker

Professor für Volkswirtschaftslehre, Freiburg

Abreden zwischen Partikularinteressen sogar erleichtern. Ohne eine solche Bremse sind solche Absprachen oft instabil. Wer heute die Unterstützung für ein neues Gesetz erhält, muss sich darauf verlassen, dass die Gegenpartei diese Unterstützung bei einer späteren Abstimmung auch tatsächlich erwidert. Weil diese Abstimmungen zeitlich auseinanderliegen, besteht immer das Risiko, dass die Gegenleistung ausbleibt.

Und warum ist das bei einer Regulierungsbremse anders?

Schelker: Eine Regulierungsbremse verändert diese Logik. Wenn für jede neue Regulierung gleichzeitig bestehende Vorschriften gestrichen werden müssen, ist das Parlament gezwungen, Pakete zu schnüren. Es muss von Anfang an festlegen, welche Regeln neu dazukommen und welche wegfallen. Dadurch werden politische Tauschgeschäfte verbindlicher und damit stabiler. Das institutionalisierte «Päckli-Schnüren» kann den Einfluss von Partikularinteressen sogar verstärken. Aus meiner Sicht bekämpft man damit eher ein Symptom, statt die politischen Anreize so zu verändern, dass sich Partikularinteressen insgesamt weniger stark durchsetzen können.

Gibt es Beispiele, die Ihre Skepsis untermauern?

Schelker: Deutschland hat und England hatte eine solche Bremse,

Bestehende Möglichkeiten wie Motionen sind wahnsinnig aufwendig. Viel einfacher wäre es, wenn es eine Veto-Option gäbe, zum Beispiel mit einem Verordnungsreferendum. Ähnlich wie beim Gesetzesreferendum könnte man dem Parlament ein Vetorecht einräumen und es so gegenüber der Regierung wieder stärken. Das heisst, man müsste die Kosten für ein Nein senken. So müsste sich die Regierung viel besser überlegen: Was kommt überhaupt durch im Parlament?

Gibt es weitere Instrumente gegen überbordende Regulierung?

Schelker: Eine Möglichkeit, die Kosten für ineffiziente Regulierung zu erhöhen, wäre, dass diese für

Fortsetzung auf Seite 12

ZUR PERSON



Mark Schelker

ist Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Messbarkeit und Vergleichbarkeit staatlicher Regulierung sowie die Auswirkungen von Regulierung auf Wirtschaft und Gesellschaft.

Fortsetzung von Seite 11

«Sie haben ihre Parlamente zurückgedrängt»

die Bürger noch im Entscheidungsprozess als solche sichtbar gemacht werden. Analog zu Rechnungsprüfungskommissionen in der Fiskalpolitik auf Gemeindeebene könnte ein unabhängiger «Regulierungsrat» oder «Effizienzrat» Regulierung auf ihre Effizienzwirkung evaluieren, infrage stellen und Gegenvorschläge machen, noch bevor das Parlament final darüber befindet. Würde ein solcher «Regulierungsrat» eine neue Regulierung als ineffizient beurteilen, wäre das für alle ein gut sichtbarer Benchmark. Das würde es deutlich schwieriger machen, ineffiziente Regulierung vorzuschlagen und im Parlament durchzuwinken. Derartige unabhängige Evaluationen wären besonders günstig, wenn man sie mit einem Verordnungsreferendum kombinieren würde.

Lässt sich denn objektiv messen, ob eine Verordnung Sinn macht?
Schelker: Eine ganz wichtige Frage. Das lässt sich kaum durch-

wegs objektiv messen. Aber natürlich kann man Regulierung schon auf ihre Effizienz hin evaluieren. Die zentrale Frage ist aber eine andere: Wer evaluiert? Heute sind es oft Interessengruppen, die ein bezahltes Gutachten erarbeiten lassen, oder die regulierende Behörde selbst. Es ist of-

«Eine Möglichkeit, die Kosten für ineffiziente Regulierung zu erhöhen, wäre, dass diese für die Bürger noch im Entscheidungsprozess als solche sichtbar gemacht würden.»

Mark Schelker

Professor für Volkswirtschaftslehre, Freiburg

fensichtlich, dass derartige Evaluationen nicht glaubwürdig sind. Daher braucht es zwingend eine unabhängige, externe Evaluation.

Die Gefahr besteht sonst, dass die Definition von «Überregulierung» durch Partikularinteressen verwässert wird?

Schelker: Ja. Mit einer unabhängigen Institution würde es zumindest schwieriger, Themen durch Partikularinteressen zu

kapern. Ein Regulierungsrat, der eine Windfahne wäre, würde seine Glaubwürdigkeit und damit an Einfluss verlieren. Er müsste sich seinen Einfluss also durch Reputation «verdienen». Es würde für die Befürworter neuer Regulierung so schwieriger zu begründen, weshalb es eine neue

Verordnung braucht, wenn glaubwürdig im Raum steht, dass sie keine gute Idee ist.

Ganz konkret: Was müsste geschehen, damit KMU künftig weniger neue Vorschriften bewältigen müssen?

Schelker: Es ist sicher ein grosses Problem, dass sich Regierung und Verwaltung im Einvernehmen mit dem Parlament das Mandat gegeben haben, so weitgehend wie heute einzugreifen.

Wir sind vom Setzen von Rahmenregulierung abgekommen und in Richtung dichter Detailregulierung gegangen. Diese Dynamik kann man nur zurückdrängen, indem es argumentativ viel anstrengender wird zu begründen, warum es jetzt eine Regulierung braucht.

Sind Sie nun dank Ihrer wissenschaftlichen «Regulierungsbrille» besonders sensibilisiert, auch in der eigenen Arbeit?

Schelker: Als Wissenschaftler gehöre ich wahrscheinlich – gemeinsam mit den Journalisten – zu einer der Berufsgruppen, die als Letzte von Regulierungen betroffen sind. Wir werden durch viele institutionelle Freiheiten bewusst vor staatlichem Einfluss geschützt. Vielleicht haben deshalb Wissenschaftler und Journalisten kaum ein Sensorium dafür und sind entsprechend wenig kritisch. Auch wenn die Compliance in den letzten Jahren auch für uns zugenommen hat, ist das wahrscheinlich kein Vergleich mit dem, womit die Konsumenten und Unternehmen im täglichen Leben konfrontiert sind. ■

Werdegang und zeigt auf, welche Rolle Mut, Beharrlichkeit und der Umgang mit Rückschlägen für langfristigen Erfolg spielen.

Madeleine Stöckli Müller beleuchtet die Rolle externer Verwaltungsräte in familiengeführten Unternehmen. Claudio Minder und Karl Müller von der kybun Joya Gruppe zeigen anhand praktischer Beispiele auf, wie Verwaltungsräte Innovation gezielt fördern können. Den Abschluss bildet Jean-Michel Cina, Verwaltungsratspräsident der SRG SSR, mit Einblicken in die strategische Weiterentwicklung eines öffentlichen Medienhauses.

Neben den Fachreferaten bietet das Symposium vielfältige Möglichkeiten für Networking und den persönlichen Erfahrungsaustausch – ein Mehrwert, der von den Teilnehmenden besonders geschätzt wird.

Weitere Informationen zum Programm und zur Anmeldung: www.vr-symposium.ch

VR FÜR KMU
SYMPOSIUM
www.vr-symposium.ch



Radisson Blu Hotel
 Flughafen Zürich

4. September 2026
 13:15 bis 17:30 Uhr

elle Fragestellungen und der Austausch unter Gleichgesinnten.

Zu den Referierenden gehört

Rocco Delli Colli, Gründer und Inhaber der Dieci AG. Er gibt Einblicke in seinen unternehmerischen

PAROLEN DES KGV FÜR DIE VOLKSABSTIMMUNG VOM 27. SEPTEMBER 2026

Ernährungsinitiative

Die Ernährungsinitiative vom Verein «Sauberes Wasser für alle» will die Ernährungssicherheit stärker über inländische nachhaltige Produktion sichern. Kernpunkte sind: Der Bund soll einen Nettoselbstversorgungsgrad von mindestens 70 Prozent anstreben; heute liegt dieser gemäss Bundesrat bei rund 46 Prozent. Erreichen will die Initiative dies vor allem über mehr pflanzliche Lebensmittel, eine entsprechend ausgerichtete Land- und Ernährungswirtschaft, den Schutz von Grundwasser, Bodenfruchtbarkeit und Biodiversität sowie strengere Vorgaben bei Stickstoff- und Phosphoreinträgen. Die Ziele sollen innert zehn Jahren nach Annahme erreicht werden.

Meinung KGV: Die Auswirkungen der Initiative auf die KMU wären ungleich verteilt. Besonders betroffen wären Betriebe der Land- und Ernährungswirtschaft, andere KMU eher indirekt durch höhere Preise, verändertes Konsumverhalten und zusätzliche Regulierungen. Eine Nettoselbstversorgung von 70 Prozent innert zehn Jahren ist unrealistisch und ist nur mit massiven staatlichen Eingriffen in Produktion und Konsum erreichbar. Dies würde die Auswahl an Lebensmitteln einschränken, die Preise erhöhen und die unternehmerische Freiheit beeinträchtigen. Gleichzeitig drohen durch die Umwälzungen Arbeitsplatzverluste und eine Verminderung der Attraktivität von Gastronomie und Tourismus.

Parole: Nein

Neutralitätsinitiative

Die Neutralitätsinitiative der SVP will die immerwährende und bewaffnete Neutralität der Schweiz ausdrücklich in der Bundesverfassung verankern. Sie würde der Schweiz verbieten,

Militär- oder Verteidigungsbündnissen beizutreten oder sich daran zu beteiligen; auch nicht militärische Zwangsmassnahmen gegen kriegführende Staaten wären grundsätzlich ausgeschlossen, ausser bei UNO-Sanktionen oder zur Verhinderung von Sanktionsumgehungen. Die Initianten begründen dies mit einer Aufweichung der Neutralität seit 2022, insbesondere durch die Übernahme der EU-Sanktionen gegen Russland und die Annäherung an die NATO. Bundesrat und Parlament lehnen die Vorlage ab, weil sie die aussen-, sicherheits- und wirtschaftspolitische Handlungsfähigkeit der Schweiz zu stark einschränken würde.

Meinung KGV: Aus Sicht des KGV besteht keine direkte Betroffenheit für KMU und Gewerbe.

Keine Parole

Lehrpersonalgesetz

Die Vorlage sieht eine Anpassung des Berufsauftrags der Zürcher Lehrpersonen vor. Klassenlehrpersonen sollen künftig eine Pauschale von 160 statt bisher 100 Arbeitsstunden erhalten. Gleichzeitig wird der Lektionsfaktor von 58 auf 59 Stunden erhöht. Daraus entstehen jährliche Mehrkosten von rund 83 Millionen Franken, wovon die Gemeinden 80 Prozent und der Kanton 20 Prozent trägt. Dies soll die Klassenlehrpersonen zeitlich entlasten. Gegen den knappen Entscheid des Kantonsrats wurde das Behördenreferendum ergriffen.

Meinung KGV: Der KGV anerkennt die zentrale Rolle der Klassenlehrpersonen und die Notwendigkeit einer angemessenen

Entschädigung. Die Löhne der Zürcher Lehrpersonen gehören jedoch bereits zu den höchsten der Schweiz und liegen rund 20 Prozent über dem Durchschnitt. Gleichzeitig haben sich die kommunalen Ausgaben für

die Volksschule pro Schüler innerhalb von 20 Jahren nahezu verdoppelt. Weitere Mehrkosten könnten zu höheren Steuerfüssen und weniger Mitteln für Investitionen führen.

Aus Sicht des KGV sollten Lehrpersonen primär von administrativen und organisatorischen Aufgaben entlastet werden. Zusätzliche Mittel

lösen die grundlegenden Herausforderungen nicht. Da das Gewerbe lediglich indirekt betroffen ist, verzichtet der KGV auf eine Parole.

Keine Parole

Patientinnen- und Patientengesetz und Gesundheitsgesetz

Der Gegenvorschlag zur Volksinitiative «Selbstbestimmung am Lebensende auch in Alters- und Pflegeheimen» verpflichtet auch private Alters- und Pflegeheime sowie Spitäler, assistierte Suizidhilfe durch anerkannte Organisationen zu dulden. Psychiatrische und ambulante Einrichtungen sind davon ausgenommen. Die Initiative wurde zugunsten dieses weniger weit gehenden Gegenvorschlags zurückgezogen.

Meinung KGV: Für KMU und Gewerbe bestehen keine direkten wirtschaftlichen Auswirkungen; im Zentrum steht eine ethische Frage.

Keine Parole



Austauschplattform für Verwaltungsräte

VR-Symposium 2026:
 Wissen, Austausch
 und neue
 Perspektiven für
 Verwaltungsräte.

Die Anforderungen an Verwaltungsräte von KMU nehmen stetig zu. Strategische Entscheidungen müssen in einem zunehmend dynamischen Umfeld getroffen werden, während Themen wie Innovation, Governance und nachhaltige Unternehmensentwicklung immer stärker in den Fokus rücken. Genau diesen Herausforderungen widmet sich das VR-Symposium am 4. September 2026 in Zürich.

Die Veranstaltung bringt erfahrene Verwaltungsratsmitglieder, Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Führungspersönlichkeiten aus der Schweizer KMU-Landschaft zusammen. Im Zentrum stehen praxisnahe Einblicke, aktu-

Anzeige

WIR SIND IHRE
BRÜCKEN
 bauer

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

Anzeige

TAG DER OFFENEN TÜR

29.08.2026

11.00 – 14.30 UHR

LAGERRÄUME • HOBBYRÄUME • BÜROS • WERKSTÄTTEN & GARAGEN

Industriestrasse 173a, Spreitenbach

www.room4u.ch

044 545 50 00

MIT GRILL & GETRÄNKEN

ROOM4U

Raum für alles.

«Da zeigt sich Zürich eher bünzlig»

Nach 13 Jahren an der Spitze des Gewerbeverbands der Stadt Zürich tritt Nicole Barandun ab. Sie zieht eine gemischte Bilanz: Neben wichtigen Erfolgen fürs Gewerbe sei die Zusammenarbeit mit der Stadt immer wieder von Frust geprägt gewesen. Vor allem die Verkehrspolitik bleibt eine zentrale Baustelle.

Mark Gasser

Erst zu den Fakten. Nicole Barandun tritt als Präsidentin des stadtzürcher Gewerbeverbands (GVZ) ab. Es seien «schöne, intensive, aber auch abnützende 13 Jahre» gewesen. In dieser Zeit scheute sie keinen Konflikt, keinen Abstimmungskampf und keine öffentliche Debatte im Interesse des Gewerbes. Doch nun sagt sie auch offen: «Die Lust und der Elan wichen zuletzt etwas dem Zynismus», und dieser könne in schwierigen Verhandlungen mit Behörden und Stadtvertretern die Kompromissbereitschaft aus Verbandssicht etwas drosseln.

Daraus mag man schliessen: Die 13 Jahre müssen zermürend gewesen sein für die Nationalrätin (Die Mitte), Rechtsanwältin der Zürcher Kanzlei Barandun AG. Doch das wäre verkürzt. Zwischen den Zeilen blitzt ihre Leidenschaft immer wieder auf. Und dabei wird klar: Der städtische Gewerbeverband ist mit ihr gewachsen – und sie mit ihm.

Obwohl oder vielleicht gerade weil Zürich eine «Käseglocke» sei: ein Experimentierfeld für allerlei Utopien, die das Gewerbe behinderten. «Aber Zürich ist trotzdem eine lebenswerte Stadt, und wir tun gut daran, uns gewissen Entwicklungen nicht zu verschliessen. Sondern sie zu akzeptieren, solange das für uns machbar ist.» Anders gesagt: Es wäre mehr

möglich, wenn beide Seiten mehr aufeinander zugehen würden – weg vom Wünschbaren hin zum Machbaren. Jüngere Unternehmergenerationen seien durchaus auch bereit, Einschränkungen in Kauf zu nehmen. «Aber die Kompromisse dürfen ein gewisses Mass nicht überschreiten.» Sie nennt etwa die Elektrotransporter einer Elektroinstallationsfirma, die auf Veloabstellplätzen Platz finden.

Wo wird für Barandun das «gewisse Mass» überschritten? Sie nennt Investitionen, Regulierungen, aber auch Events zulasten des Gewerbes. Gerade bei Themen mit Interessenskollisionen

«In Sachen Gastronomie oder kulturelles Leben zeigt sich Zürich eher bünzlig und gar nicht als fortschrittliche europäische Stadt, als die sie sich sonst gerne sieht.»

Nicole Barandun

Präsidentin Gewerbeverband Stadt Zürich

seien die Interessen des Gewerbes seit Jahren «nicht mehr oben auf der Liste» – und das kann an der Substanz zehren.

Die Stadtbehörden seien eben in der Regel keine Gestalter. «Sie sind Verwalter. Und in der Gewerbepolitik müsste man vermehrt versuchen, alle Akteure an einen Tisch zu bringen.» Als Beispiel nennt sie die Radweltmeisterschaft 2024. «Da hat man nebst der Quartierbevölkerung das Ge-

werbe vergessen.» Erst als Rekurse im Raum standen, habe sich die Stadt bewegt. Die versöhnlichere Variante wären offene Gespräche – und dafür gibt es durchaus Gefässe. Aber in diesen beschränke es sich meistens auf einen Pro-forma-Austausch. «Dabei müsste die

rot-grüne Politik in vielen Punkten gerade das Gewerbe berücksichtigen: etwa beim Wunsch nach kurzen Wegen oder bei einer Kreislaufwirtschaft mit echtem Impact. Dann bräuchten sie nämlich das Gewerbe, denn wir halten alles instand. Und da fühlen wir uns nicht wertgeschätzt.»

Erfolge fürs Gewerbe

Sie erinnert sich aber auch gerne an Erfolgsgeschichten. Im Aus-

bildungsbereich sei die Zusammenarbeit mit der Stadt hervorragend. «Vermutlich auch, weil die Interessen kongruent sind.» Die schulischen oder die psychischen Probleme des Nachwuchses seien auch für die Stadtpolitik ein Thema. Gemeinsam mit Schulen und dem Laufbahnzentrum entstand im Berufsbildungsforum ein Gefäss, das unter anderem Eltern den Wert der Berufsbildung näherbringt und Berufsbildner unterstützt.

Gerade deshalb ist es paradox, dass die Stadtpolitik den Aktionsradius des Handwerks einschränkt und es mit Auflagen zudeckt. KMU seien extrem anpassungsfähig und flexibel, «aber man muss ihnen einen gewissen Spielraum bieten». Musterchen für überrissene Regulierungsaktivitäten hat sie genug: jüngst etwa das Verbot von elektrischen Leuchten in Restaurants auf öffentlichem Grund. Die Gastronomie ist überhaupt ein Minenfeld für städtische Verordnungen und Einschränkungen: das Verbot von Heizpilzen und während Co-

rona die restriktive Bestuhlung. «In Sachen Gastronomie oder kulturelles Leben zeigt sich Zürich eher bünzlig und gar nicht als fortschrittliche europäische Stadt, als die sie sich sonst gerne sieht.»

Wie überall gebe es auch auf der Verwaltung Ausnahmen – und diese könnten für einen einzelnen Handwerker entscheidend sein. So konnte zum Beispiel auf Inter-

vention des Gewerbeverbands vor einer Bäckerei mit neuem Halteverbot ein Güterumschlagsplatz geschaffen werden. Auch einzelne Abbiegeverbote für Lastwagen wurden wieder aufgehoben.

Eine Errungenschaft, die sie besonders freute: das sogenannte rote Telefon. Was wie ein Erotikservice klingt, ist eine städtische Helpline in Baufragen, die vom HEV Zürich und vom GVZ angestossen wurde. Es verkürzt nach Bauentscheiden Amtswege und ermöglicht einen raschen Dialog zwischen Denkmalschutz, Bauverwaltung und Bauherrschaft.

Und weil die Themen in Zürich alle Gewerbeverbände in grösseren Städten beschäftigt, wurde auch eine Städteplattform ins Leben gerufen. Dort fliessen Erfahrungen anderer Städte – etwa zur Nutzung von Busspuren – in Zürcher Projekte ein.

Täglich grüsst die Verkehrspolitik

Denn die zentralen Themen aus Sicht des Gewerbes wiederholen sich: Hauptfokus war und ist auch in Zürich immer wieder der

Verkehr: Dazu gehört der Verkehrsfluss, die Erreichbarkeit des Arbeitsortes, Parkplatzknappheit und -abbau. «Da hat sich die Situation in den letzten Jahren sehr verschlechtert.» Sie vermisst kreative Lösungen wie etwa in der Stadt Bern, wo Lieferwagen auf den Busspuren fahren dürfen. «Das wäre in Zürich an neuralgischen Stellen eine totale Erleichterung», so Barandun.

Bei der Parkierungsfrage wäre die Gewerbeparkkarte eine wichtige Erleichterung, da sie das Parken auch ausserhalb der markierten Parkfelder und auf gewissen Trottoirabschnitten erlaubt. Und Tagesbewilligungen würden hin-fällig. Mit der Abstimmung über die Parkkartenverordnung vor rund einem Jahr kam eigentlich grünes Licht. «Es dauerte zwölf Jahre, bis diese eingeführt wurde. Und jetzt ist sie durch Rekurse blockiert.»

Highlights und Jubiläum

Solche Grabenkriege gehören schon fast zur DNA eines städtischen Gewerbeverbands. Was wird sie aber besonders vermissen? «Den Kontakt zu so vielen unterschiedlichen Menschen mit so vielfältigen unternehmerischen Interessen. Denn sie sind der unternehmerische Motor der Schweiz.» Im Kleinen sehe man sehr gut, was die Qualität der Schweiz im Bereich Unternehmertum ausmache. Genau deshalb müssten Unternehmerinnen und

«Zürich ist trotzdem eine lebenswerte Stadt, und wir tun gut daran, uns gewissen Entwicklungen nicht zu verschliessen.»

Nicole Barandun

Präsidentin Gewerbeverband Stadt Zürich

Unternehmer ihre Stimme in politischen Debatten auch stärker einbringen. Da seien viele zu zaghaft.

Ein punktuelles Highlight: das 175-Jahr-Jubiläum im Albisgüetli im Jahr 2016. Der GVZ ist damit einer der ältesten Gewerbevereine im Land. Und es sei eindrücklich, dass er immer noch eine markante Einflussgrösse in der Stadt sei – heute wie damals. Der solidarische Förderverein, der unter Barandun stark gewachsen ist, trifft sich regelmässig und

Christian Huser und Désirée Schiess: Baranduns Nachfolger

Nach 13 Jahren übernimmt als Nachfolger Christian Huser das GVZ-Präsidium von Nicole Barandun und nimmt neu auch Einsitz im KGV-Ausschuss. Er ist als Stadtparlamentarier (FDP) sehr gut vernetzt. «Er wird von Tag eins an einen grossen Impact entfalten», ist die abtretende GVZ-Präsidentin überzeugt. Nebst der noch hängigen Einführung der Gewerbeparkkarte wird ein weiteres Gewerbeanliegen nun Baranduns Ära «überleben»: Die Umsetzung des Mindestlohns, nachdem das Bundesgericht die gutgeheissene Beschwerde des Verwaltungsgerichts wieder kippte. Da wird auch der Gewerbeverband mit der Stadt und Sozialpartnern mitreden. Als KGV-Vizepräsidentin wird nun Désirée Schiess, Gewerbepräsidentin in Winterthur, in Baranduns Fussstapfen treten. «Sie hat in Winterthur mit denselben Themen wie wir hier in Zürich zu tun. Und sie hat daher eine grosse Erfahrung und wird das hervorragend machen», sagt Nicole Barandun über ihre Nachfolgerin. ■

unterstützt den GVZ grosszügig bei Abstimmungen. Auch Geschäftsführerin Ursi Woodtli sei



Nicole Barandun bei ihrer Verabschiedung als KGV-Vizepräsidentin. Links KGV-Präsident Werner Scherrer, rechts ihr Nachfolger im GVZ-Präsidium, Christian Huser.

Bild: Liliane Foster

ZUR PERSON



Nicole Barandun

ist Counsel bei der Zürcher Anwaltskanzlei Barandun AG. Seit Dezember 2023 ist sie Nationalrätin für die Mitte im Kanton Zürich. Zuvor war sie unter anderem Präsidentin der Mitte Kanton Zürich (früher CVP) und Mitglied des Zürcher Kantonsrats.

Mercosur im Aufbruch: Wie KMU vom Wachstumsschub profitieren können

Zwischen Atlantik und Anden entsteht ein Markt im Umbruch: Der Mercosur investiert in Industrie, Energie und Infrastruktur – und öffnet damit Türen für spezialisierte Schweizer KMU.

Claude Lauper

Vier Länder im Investitionsmodus

In Brasilien setzt die Initiative «Nova Indústria Brasil» den Rahmen für eine modernere, digitalere und CO₂-ärmere Industrie. Argentinien rückt mit seinen Lithiumvorkommen ins Zentrum neuer Energie- und Batteriewertschöpfungsketten. Uruguay nutzt seinen nahezu vollständig erneuerbaren Strommix, um sich als Standort für grüne Industrie und Wasserstoffprojekte zu etablieren. Paraguay wiederum kombiniert günstige Wasserkraft mit Investitionen in Logistik, Stromnetze und industrielle Integration.

So unterschiedlich die vier Länder sind: Überall entsteht eine Nachfrage nach Lösungen, die Prozesse effizienter machen, Ressourcen schonen und Wettbewerbsfähigkeit steigern. Genau hier liegt das Potenzial für Schweizer KMU mit spezialisierten Produkten und Dienstleistungen.

Wo Schweizer Lösungen gefragt sind

Ob Produktionsanlagen, die Stillstände reduzieren, Technologien zur



Hafen von Vitória, Brasilien: Sinnbild für das Exportpotenzial der Mercosur-Staaten.

Bild Gettyimages

Einsparung von Energie und Wasser, präzise Sensorik und Automatisierung oder Medizintechnik für eine bessere Versorgung: In vielen Mer-

nachhaltige Industrieproduktion zu verankern – und gleichzeitig die Abhängigkeit von einzelnen Märkten zu reduzieren.

dachte Zahlungs- und Lieferbedingungen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei Handels- und Finanzierungslösungen wie Akkreditive, Garantien, die der Absicherung von Zahlungs-, Liefer- sowie Länderrisiken dienen. Ergänzend gewinnen Beratungsleistungen zum Markteintritt an Gewicht – von der Strukturierung von Exportgeschäften bis zur Einschätzung von Compliance- und Wechselkursrisiken. Wer diese Themen früh klärt, erhöht die Chancen, vom Wachstumsschub in der Region nachhaltig zu profitieren.

«Mit seinen vier dynamischen Wachstumsmärkten bietet der Mercosur Schweizer KMU eine greifbare Chance, unabhängiger von einzelnen Märkten und damit wettbewerbsfähiger zu werden.»

Claude Lauper

Leiter International Business & Risk Management, Zürcher Kantonalbank

cosur-Projekten geht es nicht nur um Kosten, sondern um Zuverlässigkeit, Qualität und langfristige Effizienzgewinne.

Für Schweizer Unternehmen kann die Region damit weit mehr sein als ein zusätzlicher Absatzkanal. Sie bietet die Möglichkeit, sich früh in Wertschöpfungsketten rund um kritische Rohstoffe, erneuerbare Energien, Agrartechnologie und

Erfolg braucht Vorbereitung – und Absicherung

Der Weg in den Mercosur ist dennoch kein Selbstläufer. Unterschiedliche Regulierungen, Steuer- und Zollsysteme, Währungsvolatilität und politische Schwankungen verlangen eine saubere Vorbereitung. Dazu gehören eine klare Fokussierung auf prioritäre Länder, sorgfältig ausgewählte lokale Partner, solide Verträge sowie durch-



Claude Lauper ist Leiter International Business & Risk Management bei der Zürcher Kantonalbank

Ü60: Beliebt, aber nicht gefördert

Sie gelten als erfahren, loyal und fachlich stark – doch sobald Mitarbeitende das Pensionsalter erreichen, endet ihre Karriere oft trotzdem. Eine neue Studie zeigt: Arbeitgeber schätzen Arbeitskräfte über 60 zwar sehr, sollten ihr Potenzial aber stärker nutzen. Angesichts des Fachkräftemangels könnte genau das zum Problem werden.

Mark Gasser

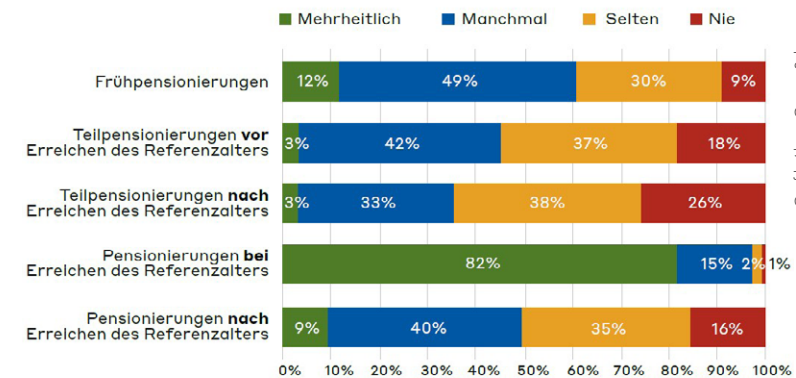
Seit 2020 verlassen in der Schweiz mehr Menschen den Arbeitsmarkt, als neu eintreten. Gleichzeitig liegt die Erwerbsquote nach dem Referenzalter von 65 Jahren im OECD-Vergleich unter dem Durchschnitt, obwohl viele Menschen auch nach der Pensionierung gesund und arbeitsfähig wären. Weshalb so wenige länger arbeiten, hat nicht nur mit persönlichen Entscheidungen oder dem Rentensystem zu tun – auch Unternehmen spielen eine entscheidende Rolle.

Genau hier setzt die Studie «Arbeitskräfte 60plus im Fokus der Unternehmen» der Alixio Group Schweiz an, die sie im Auftrag von focus50plus und seiner Trägerorganisationen SAV und sgv durchführte. Zwischen November 2025 und März 2026 wurden rund 500 Führungskräfte und HR-Verantwortliche befragt. Das Ergebnis ist widersprüchlich: Die Unternehmen attestieren älteren Mitarbeitenden grosses Potenzial, schaffen aber nur selten die Voraussetzungen, damit dieses auch nach Erreichen des Referenzalters genutzt werden kann.

Gute Noten, wenig Aktivität

Die Wertschätzung ist hoch: 82 Prozent loben die langjährige Erfahrung und das Know-how von Mitarbeitenden über 60. Zwei Drittel nennen Verantwortungsbewusstsein, Loyalität und Fachkompetenz als besondere Stärken, mehr als die Hälfte schätzt ihre Kenntnisse der Unternehmenskultur sowie ihre Netzwerke zu Kunden und Partnern. Rechnet man die eher zustimmenden Antworten hinzu, liegen die Werte bei allen genannten Eigenschaften bei rund 90 % oder mehr.

Dennoch fördert nur etwa jedes dritte Unternehmen die Weiterbildung über das Referenzalter hinaus. Ebenso selten werden Aufgaben oder Verantwortlichkeiten angepasst, damit ältere Mitarbeitende gesund und leistungsfähig im Er-



Wie verbreitet sind in den Unternehmen welche Arten von Pensionierungen?

werbsleben bleiben können. Für Studienautor Edgar Spieler ist das Referenzalter nach wie vor die betriebliche Norm: Viele Unternehmen orientierten sich stark an der gesetzlichen Altersgrenze und wichen kaum davon ab.

Die Schweiz fällt auch durch viele Frühpensionierungen auf. Die obige Grafik illustriert: Frühpensionierungen sind bei den Unternehmen verbreiteter als Pensionierungen nach dem Referenzalter (also längeres Arbeiten). Die Gründe, warum sich Erwerbstätige vorzeitig pensionieren lassen oder nicht über das Referenzalter hinaus arbeiten: Persönliche Konstellationen, die Ausgestaltung des Rentensystems und betriebliche Faktoren.

Es bestehen auch Vorbehalte gegenüber der Generation 60plus, die auch Auswirkungen auf eine Beschäftigung übers Rentenalter hinaus haben. Genannt werden hohe Lohnkosten, mangelnde IT-Kompetenzen oder eine geringere Veränderungsbereitschaft. Spieler präzisiert aber: Die Zustimmung zu den Stärken der Generation 60plus sei deutlich höher als die Kritikpunkte. Zudem seien viele dieser Faktoren beeinflussbar: Ob jemand lernbereit sei, hänge laut Forschung stärker von der bisherigen Tätigkeit als vom Alter ab. Wer während seines Berufslebens regelmässig neue Aufgaben übernehme, bleibe auch im höheren Alter offen für Veränderungen. Unternehmen könnten dies gezielt fördern, «etwa durch Laufbahn-

gestaltungen auf jeder Altersstufe», so Spieler. Wenn ein älterer Mitarbeiter beispielsweise immer wieder neue Projekte übernehme, bleibe er veränderungsbereit.

KMU Verhalten bei Einstellungen

Besonders zurückhaltend sind Arbeitgeber allerdings bei Neueinstellungen älterer Arbeitskräfte. Während hohe Lohnnebenkosten für die Weiterbeschäftigung kaum eine Rolle spielen, beeinflussen sie den Einstellungsentscheid deutlich stärker – vor allem bei KMU. Für 38 Prozent der kleineren Unternehmen sind sie ein Hindernis, bei Grossunternehmen nur für 26 Prozent. Spieler plädiert deshalb für altersneutrale Lohnnebenkosten. «Diese Zurückhaltung ist bedauerlich, denn die Unternehmen vergeben grosses Potenzial. Gleichzeitig glaube ich aufgrund der Ergebnisse, dass dies auch mit dem starken Fokus aufs Referenzalter zusammenhängt».

Gerade in Berufen, die sich durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz stark verändern, könne die Kombination aus Erfahrung und neuen Technologien zum Wettbewerbsvorteil werden. Statt sich an Altersstereotypen zu orientieren, sollten Unternehmen die individuellen Fähigkeiten stärker berücksichtigen. «Es gibt auf allen Altersstufen Menschen, die sturer sind und weniger flexibel.»

In der Praxis erfolgt eine Weiterbeschäftigung nach 65 meist flexibel – etwa in Teilzeit, auf Ab-

ruf oder projektbezogen. Langjährige Vollzeitbeschäftigungen über das Referenzalter hinaus bleiben hingegen die Ausnahme.

Politisch klemmt es

Auch politische Rahmenbedingungen spielen eine Rolle. Zwei Drittel der Unternehmen wünschen sich steuerliche Erleichterungen für Erwerbstätige im Pensionsalter sowie einen höheren AHV-Freibetrag. Dieser liegt zurzeit bei 16800 Franken. Zudem erschwere das heutige Vorsorgesystem den Wiedereinstieg nach einer Pensionierung, weil Renten aus AHV und Pensionskasse nicht einfach stisiert werden können.

Interessant ist auch der Blick auf das Rentenalter selbst: 63 % der befragten Unternehmen halten das Referenzalter von 65 Jahren grundsätzlich für zeitgemäss und «genau richtig», 18% für zu spät und nur 19% als zu früh, um die Erwerbsarbeit ganz zu beenden. Gleichzeitig sehen viele Vorteile darin, wenn Menschen bis 67 arbeiten würden. Für Spieler ist das kein Widerspruch, sondern Ausdruck einer starken Orientierung an bestehenden Normen. In der Praxis werde selten hinterfragt, ob ein Weiterarbeiten sinnvoll wäre.

Entscheidend sei deshalb, das Thema frühzeitig in die Personalplanung einzubeziehen. Gespräche über die berufliche Zukunft sollten nicht automatisch mit der Pensionierung enden, sondern auch Optionen für eine Weiterbeschäftigung umfassen. Genau hier sieht die Studie grossen Nachholbedarf: Nur eine Minderheit der Unternehmen führt solche Gespräche systematisch oder unterstützt Mitarbeitende aktiv auf dem Weg zu einer längeren Erwerbstätigkeit.

Spilers Fazit: Bevor die Politik über ein höheres Rentenalter entscheidet, könnten Unternehmen bereits heute vorangehen: indem sie flexible Arbeitsmodelle schaffen, ältere Mitarbeitende gezielt fördern und deren Beschäftigungsfähigkeit langfristig erhalten.

Umfahrung Eglisau: Ein Entscheid mit Signalwirkung

Mit der Überweisung der Richtplanvorlage zur Umfahrung Eglisau an den Kantonsrat ist ein wichtiger Schritt getan. Der Entscheid stärkt die Zürcher Wirtschaft und beseitigt einen zentralen Verkehrseingpass.

Jürg Sulser*

Die Verkehrsachse durch Eglisau ist seit Jahren überlastet. Täglich rollen rund 22'000 Fahrzeuge durch den historischen Ortskern, ein grosser Teil davon Schwerverkehr. Bis 2040 rechnet der Kanton mit bis zu 30'000 Fahrzeugen pro Tag. Diese Belastung ist nicht nur für die Bevölkerung unhaltbar, sondern auch volkswirtschaftlich ineffizient. Der Engpass wirkt weit über Eglisau hinaus und bremst den gesamten Wirtschaftsraum Zürich-Nord.

Mit der Überweisung der Richtplanvorlage an den Kantonsrat schafft der Regierungsrat nun die planerische Grundlage für eine Lösung, die den Anforderungen von Verkehr, Wirtschaft und Umwelt Rechnung trägt. Die vertiefte Prüfung des Projekts weist einen Kostenrahmen von 580 Millionen Franken aus. Diese Kosten sind das Resultat des optimierten Projektes mit konsequentem Fokus auf Umwelt und Landschaftsschutz sowie realistischer Kostentransparenz. Gerade für Unternehmen sind Planbarkeit und Verlässlichkeit zentrale Standortfaktoren.

Wachstumsregion

Der Norden des Kantons Zürich ist eine Schlüsselregion für künftiges Wachstum. Hier entstehen Arbeitsplätze in Logistik, Gewerbe, Bauwirtschaft und Industrie. Hier gibt es Raum für Betriebe, die in den Zentren keinen Platz mehr finden. Dieses Wachstum kann jedoch nur funktionieren, wenn die verkehrliche Anbin-



Visualisierung der Umfahrungsbrücke bei Eglisau.

Bild Baudirektion Kanton Zürich

dung zuverlässig und planbar ist. Genau daran scheitert es heute in Eglisau.

Ein besonderes Gewicht kommt dabei dem Flughafen Zürich zu. Als einer der grössten Arbeitgeber des Kantons mit rund 30'000 Arbeitsplätzen ist er auf funktionierende Strassenverbindungen angewiesen. Schichtarbeit, frühe und späte Arbeitszeiten sowie Zuliefer-, Wartungs- und Sicherheitsdienste lassen sich nicht ausschliesslich auf den öffentlichen Verkehr verlagern. Die Achse aus dem Norden über Eglisau ist für tausende Arbeitswege und Transporte zentral. Engpässe und Unzuverlässigkeiten wirken sich direkt auf die Funktionsfähigkeit dieses international bedeutenden Standorts aus und da-

mit auf die Wertschöpfung im ganzen Kanton.

Eglisau ist dabei ein neuralgischer Punkt. Die Rheinquerung ist historisch gewachsen und weder ausbaubar noch für heutige Verkehrsvolumen ausgelegt. Bereits kurze Verzögerungen verursachen in Logistik, Bauwirtschaft und Gewerbe erhebliche Mehrkosten. Für Pendlerinnen und Pendler summieren sich Zeitverluste auf mehrere Dutzend Stunden pro Jahr. Solche Reibungsverluste schwächen nicht nur eine Region, sondern das gesamte kantonale Verkehrs- und Wirtschaftssystem.

Die Umfahrung Eglisau ist deshalb kein Lokalprojekt, sondern Ausdruck kantonaler Verantwortung. Sie ordnet bestehenden Verkehr, trennt Durchgangsverkehr

vom lokalen Leben und erhöht die Leistungsfähigkeit des Verkehrsnetzes. Davon profitieren auch die Zentren. Jeder Arbeitsplatz, der im Zürcher Unterland entstehen kann, entlastet Städte wie Zürich oder Winterthur bei Verkehr, Wohnraum und Infrastruktur.

Mit der Überweisung der Richtplanvorlage an den Kantonsrat liegt der Ball nun bei der Politik. Für den Wirtschaftsstandort Zürich ist entscheidend, dass das Geschäft zügig behandelt wird. Infrastrukturprojekte dieser Tragweite wirken über Jahrzehnte. Sie entscheiden darüber, ob wirtschaftliche Entwicklung gesteuert stattfinden kann oder an strukturellen Engpässen scheitert.

*Jürg Sulser ist CEO und Verwaltungsratspräsident der Sulser Group

Raus aus den ewigen Alphütten, auch gleich aus den modernen!

KOLUMNE
LUDWIG HASLER



Philosoph, Physiker, Autor
lhasler@duebinet.ch

Nicht nur am 1. August: Stets dann, wenn das speziell Schweizerische gefeiert werden will, betritt dasselbe Personal die Bühne: Jodelchörli, Alphornbläser, Fahnen-schwinger. Folklore, Schwingfestromantik, Helebardensymbolik. Wir feiern uns als Volk von Berglern, urwüchsig und robust, immun gegen Moden und Launen der Moderne. Obwohl wir wissen: Real leben wir prächtig von der Moderne, von Pharma und Technik und Forschung, von einer Wirtschaft, die sich gegen alle Widernisse durchsetzt wie nirgends auf der Welt. Doch dieses moderne Leben gibt irgendwie keine schönen Bilder her. Zuviel Stress, auch Dichtestress, zu viel Gereiztheit, zu viel Frost zwischen den Polen, zu viel Hitze in der Luft. Umso humorloser halten wir fest am Ursprungsmythos: Die CH-Sippe, die Heimat des «Homo Alpinus Helveticus», vor 300 Jahren

diagnostiziert vom Zürcher Arzt Johann Scheuchzer: physisch «gesund und kräftig», sonst überlebt er nicht; ist fleissig und genau, sonst verhungert er; ist «redlich und gerecht, mutig und tapfer», zwangsläufig «bescheiden». Die Alpen als Erzieher des helvetischen Geschlechts. Zwangen uns in ein Anpassungstraining, wir wurden zuverlässige Hirten, wackere Bauern, robuste Bergler. Falls es so war – vorbei! Willkommen in der alternden Wohlstandsgesellschaft. Es geht uns famos im Land der Reichsten, der Solidesten. Im Land allerdings auch der sattesten Psychiatriedichte. Nirgendwo werden mehr Antidepressiva eingeworfen, nirgendwo jammern schon die Jungen über Einsamkeit. Von den Alten nicht zu reden. Jeder Zweite gibt an, «erschöpft» zu sein. Wir liegen inzwischen schnell flach. Obwohl – wie eine Zeitung titelte – Schlafprobleme unser «Volksleiden Nr. 1» seien. Gute Nacht. Dagegen helfen die ewigen Hüttengeschichten, die Alpöhi-Schönfärbereien und Heildildeien wenig. Wir bräuchten Bilder aus der Jetzt-Zeit. Besser noch: Erzählungen einer Zukunft, die

viele von uns begeistern, mitziehen könnten. Dazu müssten wir uns nur vergegenwärtigen, wie die Erfolgsstory Schweiz begann: nicht in der angeblich so heimeligen Alphütte. Umgekehrt: Als wir die Nase voll hatten von der armseligen Berglerexistenz. Als wir die alpine Enge und Schwerfälligkeit überlisteten – statt sie zu verherrlichen. Als aus Bauern Ingenieure wurden, Brückenbauer, Eisenbahnpioniere. Als der alpine Menschentyp, zäh und erfinderrisch geworden in seinem Biotop, sich mit eben dieser schlaun Zähigkeit gegen die natürlichen Verhältnisse wandte – mit Brücken, Tunneln, Bahnen. Statt alpöhimässig die Alpen und das vermeintlich freie Leben darin zu romantisieren, würden wir die Schweiz besser revitalisieren aus dem Geist des Aufbruchs. Nicht – wie damals – in eine technische Industriegesellschaft. Sondern jetzt in technologischen Wandel. Etwa in eine Mobilität, die nach Futur aussähe. Seit 100 Jahren haben wir nämlich dieselbe (bloss, dass überall mehr unterwegs sind). Wirkt schon so stickig und beengend wie damals die Alphütte.

«Neue Perspektiven. Neue Chancen.»

Am Freitag, 20. November, lädt das KMU Forum Region Winterthur erneut Unternehmerinnen und Unternehmer, Führungskräfte sowie Entscheidungsträger aus der Region nach Winterthur ein. Unter dem Leitthema «Neue Perspektiven. Neue Chancen.» erwartet die Teilnehmenden ein vielseitiges Programm mit inspirierenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Leadership, Spitzensport und aussergewöhnlichen Lebenswelten.

Das KMU Forum Region Winterthur ist die regionale Plattform für Synergien und Netzwerke der lokalen Wirtschaft. Unternehmerinnen kommen zusammen, um sich von inspirierenden Experten Impulse zu holen, Erfahrungen zu teilen und Ideen voranzutreiben. Im Mittelpunkt des jährlich stattfindenden Anlasses stehen Referate und Geschichten von spannenden Persönlichkeiten sowie das aktive Networking. Der Event ist eine Plattform der Winti Mäss.

Perspektiven und Chancen

Wie bleiben Unternehmen erfolgreich, wenn sich Rahmenbedingungen laufend verändern? Welche Chancen entstehen durch neue Perspektiven und den Mut, Gewohntes zu hinterfragen?

Das KMU Forum Region Winterthur 2026 widmet sich mit dem



Keynote Speaker Jeff Tomlinson. zvg

Motto «Neue Perspektiven. Neue Chancen.» den grossen Fragen unserer Zeit. Auf der Bühne stehen inspirierende Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Leadership, Spitzensport und aussergewöhn-

lichen Lebenswelten – mit ehrlichen Einblicken, konkreten Erfahrungen und neuen Perspektiven auf Führung, Verantwortung und Unternehmertum. Die Programm-Highlights 2026:

- **Keynote** «Blindes Vertrauen» von Jeff Tomlinson. Nach einem Myokardinfarkt trainierte der Kanadier über zwei Jahre Schweizer Profisportler – praktisch blind. Wie, beschreibt er in seinem berührenden Speech.
- **Keynote** «Von unkontrolliert über unternehmerisch bis zu visionär» von Roger Meier, Geschäftsführer der Atzmännig Sportbahnen AG. Klima, 180-Grad-Wandel und immer wieder neu erfinden. Roger Meier spricht über Führung im täglichen Spannungsfeld.
- **Unternehmer-Talk** «Wenn

Inklusion zum Erfolg wird,» mit Judith Maag, CEO und VRP der Maag Recycling AG, Thomas Bräm, Gründer & Inhaber der mitschaffe.ch GmbH sowie Islam Alhajj, Nationalrat.

- **Keynote-Show** «2052 – weiter vorgesorgt» von Reeto von Gunten mit dem Blick aus der Zukunft.

Das Forum wird moderiert von Annina Campell, bekannt aus «SRF bi de Lüt – LIVE» und verbindet Inspiration, Unternehmertum und Networking und zählt seit Jahren zu den etablierten Wirtschafts- und Begegnungsplattformen in Winterthur. Das KMU Forum Region Winterthur ist eine Plattform der Winti Mäss.

12. KMU Forum Region Winterthur, Freitag, 20. November, 10–14 Uhr. Eventhalle der Winti Mäss, Eulachhallen Winterthur.

Anzeige

Herausforderung? gemeistert!

Interim Management

Business Consulting | Interim Management | Executive Search | Business Services

aviano

aviano.ch

Die Pause im Arbeitsrecht

Wie lange müssen Arbeitspausen dauern? Wann gelten sie als Arbeitszeit und wann nicht? Wo habe ich als Arbeitgeber Gestaltungsspielraum? Die Vorgaben betreffend Pausen sind ein wichtiger Teil des Arbeitsrechts. Es dient aber auch einem positiven Betriebsklima, wenn man klare Regeln formuliert.

Thierry Brem

Pausen sind kein freiwilliges Entgegenkommen des Arbeitgebers. Sie sind Pflicht und dienen dem Gesundheitsschutz der Mitarbeitenden. Damit sie ihre Ziele – Erholung und Verpflegung – erfüllen können, sollen die gesetzlich vorgeschriebenen Pausen grundsätzlich in der Mitte der Arbeitszeit liegen. An den Anfang oder ans Ende des Arbeitstags verlegt, gelten sie rechtlich nicht als Pause. Anders gesagt: Mitarbeitende dürfen nicht durcharbeiten, um später mit der Arbeit zu beginnen oder früher nach Hause zu gehen.

Das Arbeitsrecht m acht Vorgaben zur Mindestlänge der Pausen. Ist der Arbeitstag länger als 9 Stunden, sind 60 Minuten Pause zwingend. Bei mehr als 7 Arbeitsstunden beträgt das gesetzliche Minimum 30 Minuten Pause. Bei mehr als 5,5 Stunden Arbeit sind mindestens 15 Minuten Pause nötig. Pausen können weder durch Geld noch durch andere Vorteile ersetzt werden. Grundsätzlich sind sie am Stück zu gewähren, allerdings dürfen Pausen von mehr als 30 Minuten auch aufgeteilt



Pausen sind Pflicht und sollen in der Mitte der Arbeitszeit liegen. Es gibt auch Vorgaben zur Mindestlänge.

werden. Ferner sieht das Gesetz für bestimmte Fälle zusätzliche Mindestpausen vor. Beispielsweise für Schwangere, stillende Mütter, Jugendliche, Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen oder bei Tätigkeiten, die aussergewöhnlich hohe Anforderungen an die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit stellen.

Dem Arbeitgeber ist es freigestellt, über die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestpausen hinauszugehen. So kann er längere oder zusätzliche Pausen vorsehen oder lange Pausen (von mehr als 30 Minuten) in Kurzpausen aufteilen. Auch der Entscheid, Pausen zu bezahlen, liegt in seiner Hand. Solche Leistungen gehen jedoch über das gesetzliche Minimum hinaus.

Bezahlt oder nicht?

Ob eine Pause bezahlt wird, ist zuweilen umstritten. Da eine Pause gemäss Arbeitsrecht als arbeitsfreie Zeit definiert ist, muss sie im Prinzip nicht bezahlt werden. Allerdings kommt es auf die Umstände an. Sind die Mitarbeitenden dazu verpflichtet, während ihrer Pause am Arbeitsplatz zu

bleiben oder für den Betrieb auch in diesem Zeitraum verfügbar zu bleiben, dann liegt rechtlich keine echte Pause vor. Wer während des Unterbruchs weiterhin Telefonate entgegennimmt, Kundschaft bedient oder Maschinen überwacht, macht rechtlich keine Pause, son-

«Pausen können weder durch Geld noch durch andere Vorteile ersetzt werden.»

Thierry Brem

dern arbeitet. Aus rechtlicher Sicht ist ausschlaggebend, dass in der Pausenzeit keine Arbeitspflichten bestehen und die Erholung tatsächlich möglich ist. Verbringen Mitarbeitende ihre Pause freiwillig und ohne Verpflichtungen an ihrem Arbeitsplatz, wird die Pause nicht bezahlt.

«Bin mal kurz weg»

Wenn Arbeitnehmer sich ein Getränk holen oder die Toilette aufsuchen, gilt das im Arbeitsrecht als Kurzpause: eine Unter-

brechung von wenigen Minuten, die nicht von der Arbeitszeit abgezogen wird.

Und wenn sich jemand für die Zigarette zwischendurch vor die Tür begibt? Es gibt kein gesetzliches Anrecht auf regelmässige Raucherpausen. Wenn jemand ausserhalb der offiziellen Pausen rauchen geht, zählt dies offiziell nicht als Arbeitszeit. Viele Unternehmen behandeln Rauchpausen in der Praxis wie Kurzpausen. Um Spannungen und unnötige Diskussionen zu vermeiden, bewährt es sich allerdings, verbindliche Regelungen zu formulieren. Klare Vorgaben schaffen Sicherheit und ermöglichen es überdies, betriebliche Besonderheiten zu berücksichtigen, die für einen reibungslosen Ablauf nötig sind.



Thierry Brem
Vorstandsmitglied des
Schweiz. Treuhänderverbands
TREUHAND|SUISSE
Sektion Zürich

Bild: stock.adobe.com/Pixel-Shot

Mitarbeiterüberwachung am Arbeitsplatz

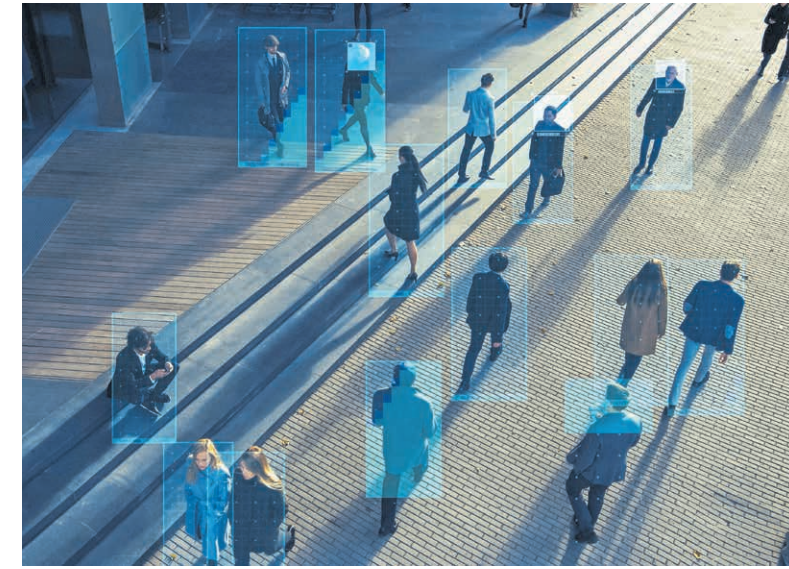
Moderne Technologien ermöglichen heute eine lückenlose Kontrolle am Arbeitsplatz. Dies mag für Arbeitgeber verlockend klingen. Doch für die Überwachung von Mitarbeitern im Betrieb bestehen strenge arbeits- und datenschutzrechtliche Grenzen.

Thierry Brem

Die Digitalisierung eröffnet Arbeitgebern neue Möglichkeiten, das Verhalten ihrer Mitarbeiter zu überwachen: GPS-Tracking, E-Mail-Kontrollen, Videoüberwachung oder Keylogger sind heute technisch problemlos umsetzbar. Dabei kollidiert das berechnete Interesse des Arbeitgebers an Sicherheit, Qualitätskontrolle und Diebstahlschutz regelmässig mit dem verfassungsrechtlich geschützten Persönlichkeitsrecht des Arbeitnehmers. Das Schweizer Recht stellt deshalb strenge Anforderungen an jede Form der Mitarbeiterüberwachung.

Rechtlicher Rahmen

Drei Regelungsbereiche schützen die Persönlichkeit des Arbeitnehmers: das Obligationenrecht (OR), die Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz (ARGV 3) und das Datenschutzgesetz (DSG). Gemäss OR ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Persönlichkeit des Arbeitnehmers zu achten und zu schützen. Daten dürfen nur bearbeitet werden, soweit sie die Eignung für das Arbeitsverhältnis betreffen oder zur Durchführung des Arbeitsvertrages erforderlich sind. Gemäss der ARGV 3 sind Überwachungs- und Kontrollsysteme, die das Verhalten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz überwachen sollen, grundsätzlich verboten. Von diesem Verbot ausgenommen sind jedoch Überwachungen aus anderen Gründen, etwa zur Sicherheit oder zur Diebstahlsprävention. Für solche Zwecke eingesetzte Systeme müssen aber so gestaltet sein, dass die Gesundheit und Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer nicht beeinträchtigt werden. Das DSG ergänzt diesen Schutz: Personendaten dürfen nur rechtmässig bearbeitet werden, wobei die Grundsätze der Verhältnismässigkeit, Zweckbindung und Transparenz gelten. Zudem ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitnehmer über die Beschaffung



Heimliche Überwachung ist nahezu immer rechtswidrig. Bild: stock.adobe.com/Gorodenkoff

ihrer Personendaten zu informieren.

Was ist erlaubt, was nicht?

Entscheidend ist die Unterscheidung zwischen verbotener Verhaltensüberwachung und zulässiger sachbezogener Kontrolle. Das Bundesgericht hat diesbezüglich klargestellt: Videoüberwachung im Kassenraum ist zulässig, wenn Arbeitnehmer dort nur sporadisch und kurzzeitig anwesend sind. In diesem Fall fehlt es an einer dauerhaften Verhaltensüberwachung. Die blossе Anwesenheit der Kamera wird nicht als unzulässige Kontrolle qualifiziert, solange der Fokus auf der Sicherung von Waren oder Bargeld liegt und nicht auf der systematischen Beobachtung der Mitarbeiter.

Für jede Überwachungsmassnahme gilt eine dreistufige Prüfung: Erstens muss geklärt werden, ob überhaupt ein anderer, zulässiger Zweck als die Verhaltenskontrolle besteht. Zweitens ist zu prüfen, ob die Massnahme verhältnismässig ist, d.h. geeignet, erforderlich und zumutbar ist. Drittens müssen die Betroffenen transparent informiert werden; heimliche Überwachung ist grundsätzlich unzulässig.

Moderne Überwachungstechnologien verschärfen die Probleme.

GPS-Tracking in Firmenfahrzeugen ist nur zulässig, wenn es der Flottensteuerung dient und nicht die permanente Ortung der Fahrer bezweckt. E-Mail-Kontrollen sind grundsätzlich heikel: Eine anlasslose, systematische Durchsicht des gesamten E-Mail-Verkehrs verletzt die Privatsphäre. Erlaubt ist allenfalls eine stichprobenartige Kontrolle bei konkretem Verdacht auf Pflichtverletzungen – und nur nach Information der Belegschaft.

Keylogger, die jeden Tastendruck aufzeichnen, fallen in der Regel unter das Verbot der Verhaltensüberwachung. Social-Media-Monitoring von privaten Profilen der Mitarbeiter ist äusserst problematisch und dürfte regelmässig unverhältnismässig sein.

Rechtliche Folgen

Heimliche Überwachung ist nahezu immer rechtswidrig. Das Bundesgericht hat dazu festgehalten, dass polizeiliche Videoüberwachung in Geschäftsräumen eine strafprozessuale Zwangsmassnahme darstellt, die von der Staatsanwaltschaft angeordnet und vom Zwangsmassnahmengericht genehmigt werden muss. Fehlt diese Genehmigung, sind die Erkenntnisse unverwertbar. Auch private Arbeitgeber dürfen grund-

sätzlich nicht ohne Wissen der Arbeitnehmer überwachen.

Rechtswidrig erlangte Beweise sind im arbeitsrechtlichen Verfahren regelmässig unverwertbar. Laut dem Bundesgericht sind von Privaten rechtswidrig erlangte Beweismittel nur verwertbar, wenn die Strafverfolgungsbehörden sie rechtmässig hätten erlangen können und eine Interessenabwägung für die Verwertung spricht, und dies auch nur zur Aufklärung schwerer Straftaten. Diese Grundsätze gelten auch im Arbeitsverhältnis: Eine heimliche oder unverhältnismässige Überwachung macht die so gewonnenen Erkenntnisse als Kündigungsgrund oder Beweismittel unbrauchbar.

Betroffene Arbeitnehmer können zudem die Löschung rechtswidrig erhobener Daten verlangen. Auch Schadenersatzansprüche sind denkbar, wenn durch die Überwachung eine Persönlichkeitsverletzung entsteht.

Empfehlungen

Arbeitgeber sollten daher ein internes Überwachungsreglement erstellen, das klar regelt, welche Massnahmen aus welchen Gründen eingesetzt werden, wie die Verhältnismässigkeit gewahrt wird und wie die Mitarbeiter informiert werden. Transparenz ist dabei das Wichtigste: Wer überwacht wird, muss wissen, wann, wo, warum und durch wen. Nur so lassen sich rechtliche Risiken minimieren. Datensicherheit durch geeignete technische und organisatorische Massnahmen ist dabei ebenso unverzichtbar wie eine sorgfältige Verhältnismässigkeitsprüfung vor jeder Überwachungsmassnahme.



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

INEO

Schriftlich Klarheit schaffen

Entscheidend ist, dass die Pausenregelungen eindeutig formuliert und für die Mitarbeitenden einfach zugänglich sind – etwa im Arbeitsreglement, im Personalhandbuch, in der Betriebsordnung, in einem internen Merkblatt oder direkt im Arbeitsvertrag. Zu klären sind mindestens diese Punkte: Wie lange dauern die Pausen? Wann werden sie gewährt? Sind sie bezahlt? Darf der Arbeitsplatz verlassen werden? Bei Bedarf: Wie sind Schicht-, Teilzeit- und Gleitzeitmodelle geregelt? Wer entscheidet bei Ausnahmen?

Ein einzig Volk von Elektrogrillern

Es war einmal ein Land, in dem man auf einer Wiese schwor, sich weder von fremden Herren noch von übergriffigen Vögten herumkommandieren zu lassen. Heute reicht für den Aufstand bereits ein Holzkohlegrill. Allerdings nicht gegen die Obrigkeit, sondern gegen den Nachbarn, der ihn pflichtbewusst meldet. Die Schweiz feiert ihren Nationalfeiertag neuerdings gerne ohne Feuer. Kein Höhenfeuer, kein Vulkan, keine Rakete, keine Frauenfürze – und je nach Verordnung besser auch keine Wunderkerze. Wer dennoch eine anzündet, riskiert, so berichtet der «Tages-Anzeiger», mehrere tausend Franken Busse.

Auch beim Grillieren ist Eigenverantwortung ein Auslaufmodell. «Trotz Verbot grillieren: Verpetzen oder nicht?», fragte «20 Minuten» und lieferte damit die staatsbürgerliche Gewissensfrage unserer Zeit. Früher überlegte man am 1. August, was Freiheit bedeutet. Heute überlegt man, ob man den Nachbarn wegen eines Cervelats verpetzt. Natürlich ist Trockenheit ernst zu nehmen. Niemand verlangt, dass bei Waldbrandgefahr Funkenfontänen in ausgedörrte Böschungen geschossen werden. Doch zwischen vernünftiger

DER WADENBEISSER



Vorsicht und flächendeckender Bevormundung liegt ein weiter Raum. Genau dort wäre Platz für die Eigenverantwortung. Seit Corona scheint der Staat Gefallen an der besonderen Lage gefunden zu haben. Sobald etwas aussergewöhnlich ist – ein Virus, eine Hitzewelle, ein trockener Waldrand –, wird nicht mehr zuerst informiert und an den gesunden Menschenverstand appelliert. Es wird geregelt, eingeschränkt und verboten. Und der Bürger erhält eine Nebenrolle als Hilfspolizist und Denunziant: beobachten, dokumentieren, melden. Bemerkenswert ist die Begeisterung, mit der

manche Medien jedes neue Verbot begleiten. Bei der Aussicht auf weitere Einschränkungen scheinen ihnen Freudenraketen abzugehen. Das Verbot wird nicht bloss vermeldet, sondern inszeniert: Wer grilliert trotzdem? Wer zeigt wen an? Und wie hoch ist die Busse, wenn eine Wunderkerze verdächtig glimmt? Der Rütli Schwur verfolgte einst ein hehres Ziel: Freiheit bewahren, fremder Herrschaft widerstehen und einander beistehen. Die moderne Fassung klingt bescheidener: Wir wollen sein ein einzig Volk von Elektrogrillern, in keiner Not uns trennen – ausser der Nachbar verwendet Holzkohle. So wurden aus Eidgenossen allmählich Anpasser. Aus Wehrhaften wurden Vorschriftenbeter. Aus Nachbarn wurden Meldestellen. Und aus dem Nationalfeiertag wurde ein beaufsichtigter Themenabend mit LED-Kerzen, E-Bratwurst und griffbarem Formular für Verstösse gegen die kommunale Feuerverordnung. Vielleicht ist das die neue Schweizer Freiheit: Man darf alles – solange es nicht raucht, knallt, funkt, stört oder dem Nachbarn und den Behörden missfallen könnte. Der Rütli Schwur hätte heute vermutlich fünf Seiten Kleingedrucktes.

Altersdiversität als Erfolgsfaktor

Die Babyboomer gehen in Pension. Gleichzeitig rücken weniger Junge nach. Dadurch fehlen auf dem Arbeitsmarkt zunehmend qualifizierte Arbeitskräfte. Für Betriebe wird es daher wichtiger, das Potenzial von Mitarbeitenden in der zweiten Berufshälfte zu nutzen.

Betriebe schätzen in der Regel ältere Mitarbeitende. Denn diese bringen meistens ein grosses Erfahrungswissen und eine hohe Loyalität mit. Eine repräsentative Studie von Swisstaffing und gfs-zürich zeigt, dass sich mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen ab 50 Jahren überdurchschnittlich engagiert. Frauen ab 50 Jahren weisen die höchste Leistungsbereitschaft aller Erwerbstätigen-gruppen in der Schweiz auf.

Im Betriebsalltag zeigt sich zum Teil ein anderes Bild: In der Arbeitsmarkstudie «55Plus in der Alters-falle» der Outplacement-Firma von Rundstedt geben 77 Prozent der befragten HR- und Führungspersonen an, dass ältere Mitarbeitende in ihrer Firma im Nachteil sind.

Altersdiversität als Vorteil

Betriebe, die auf altersdiverse Teams setzen, profitieren von vie-



Das Potenzial von Mitarbeitenden in der zweiten Berufshälfte wird für Betriebe immer wichtiger. Bild: iStock

len Vorteilen: Untersuchungen zeigen, dass altersgemischte Teams produktiver sind und das Arbeitsklima positiv prägen. Aus einer Studie der ZHAW geht hervor, dass Altersdiversität ein Wettbewerbsvorteil ist. Wenn ältere

und jüngere Mitarbeitende zusammenarbeiten, kommen vielfältige Perspektiven, Erfahrungen und Kompetenzen zusammen, und das begünstigt Innovation.

Mitarbeitende 55+ fördern

Firmen wie die Axa Schweiz gehen mit gutem Beispiel voran: In ihrem Projekt «Axa Horizon» fördert die Versicherung die Entwicklung von Mitarbeitenden 55+. Die älteren Mitarbeitenden werden in Schulungen beim Planen ihrer Karriere und bei der Vorbereitung auf die Pension unterstützt. Gefördert werden auch flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, nach der Pensionierung temporär und in Teilzeit bei Projekten mitzuarbeiten. Damit will die Axa Schweiz das Potenzial von älteren Mitarbeitenden stärken und deren Fachwissen und Erfahrung sichern.

INFO

Veranstaltungstipp

Am 21. Oktober von 16 bis 18.30 Uhr findet die Fokusveranstaltung des Forums BGM Zürich zum Thema «Das Potenzial von Mitarbeitenden 45+ nutzen» im Technopark Zürich statt. Die Teilnehmenden lernen inspirierende Praxisbeispiele, aktuelle Erkenntnisse und neue Perspektiven kennen. Sie erfahren, welche Rahmenbedingungen und Massnahmen dazu beitragen, die Arbeitsmarktfähigkeit, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden in der zweiten Berufshälfte zu stärken.

Infos/Anmeldung: bgm-zh.ch



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, Gerald 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

GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU

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

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

RUNDKIES/SAND/SPLITT

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

PENSIONS KASSEN

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

DACHDECKER/SPENGLER

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

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

COACHING

Leadership in KMU:
Ich stärke Führungspersonen – klar, wertschätzend und lösungsorientiert mit einer Mischform aus Beratung, Sparring und Coaching. www.feri-mit-wirkung.ch

SCHÄDLINGSBEKÄMPFUNG

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

Inserateverkauf

Mediadaten 2026: www.kgv.ch/etc/zuercher-wirtschaft/



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

September 2026: Events,
Firmenanlässe, Teambuilding

Zürcher Wirtschaft

Highlights der nächsten Ausgabe:

Die Angst vor dem Firmenanlass: Viele Mitarbeitende finden Firmenanlässe gar nicht cool. Wie viel Zwang steckt in «freiwilliger Teilnahme»?

Kugelschreiber, Trinkflaschen, Schokolade oder Powerbanks: Giveaways gehören für viele Unternehmen zum Marketingalltag. Doch lohnt sich der Aufwand?

Grümpeltourniere sind weniger beliebt als auch schon. Aus Unternehmenssicht fragt sich: sind sie ideal für Teambuilding oder verheerend wegen der Verletzungsgefahr?

Redaktionsschluss:

17. September 2026

Anzeigenschluss:

18. September 2026

Inserate:



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

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)

Rabatte/Zuschläge:

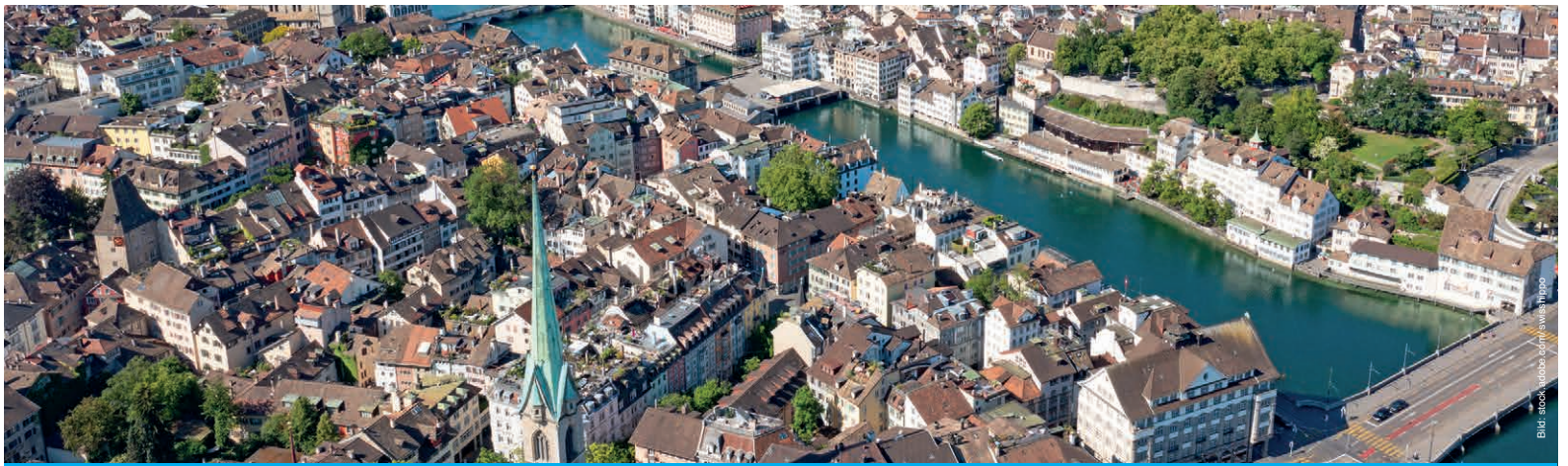
Titelseite (49 x 56 mm):
710.– Normal-/ 1770.– Grossauflage
Editorial-Seite (49 x 56 mm):
420.– Normal-/ 620.– Grossauflage

Platzierungszuschläge:

2. Umschlagseite
Text-Platzierung: +20%
Beraterkommission: 10%
Mengenrabatte:

3-mal 5% 11-mal 15%
6-mal 10% BK 10%





HEV Kanton Zürich begrüsst Modernisierung des Denkmalschutzes

Die vom Regierungsrat im Juli zuhänden des Kantonsrats verabschiedete Vorlage zur Modernisierung des Denkmalschutzrechts geht aus Sicht des HEV Kanton Zürich in die richtige Richtung und greift zentrale Anliegen auf, für die sich der Verband seit langem einsetzt. Hervorzuheben sind insbesondere die höheren Anforderungen an die Unterschutzstellung von Baudenkmalern, die vorgesehenen Erleichterungen bei baulichen Weiterentwicklungen und energetischen Sanierungen sowie die Stärkung der Eigentümerrechte.

Seit mehr als sechs Jahren setzt sich der HEV Kanton Zürich dafür ein, die teilweise antiquierten und wenig eigentumsfreundlichen Bestimmungen des Denkmalschutzes an die heutigen Anforderungen anzupassen. Ziel ist ein modernes Denkmalschutzrecht, das den Schutz wertvoller Baudenkmalern mit einer liberalen Eigentumsordnung sowie den raumplanerischen, energie- und klimapolitischen Zielsetzungen der Behörden in Einklang bringt.

Sechs Jahre konstruktive Reformarbeit

Mit der Motion «Wir brauchen ein zukunftsgerichtetes Denkmalschutzgesetz» aus dem Jahr 2020 und dem Postulat «Denkmal- und Heimat-

schutz kontra Klimaschutz» aus dem Jahr 2022 erhielt der Regierungsrat den Auftrag, das Denkmalschutzrecht zu modernisieren und dabei den Schutz wertvoller Baudenkmalern besser mit anderen öffentlichen Interessen in Einklang zu bringen.

Der Kantonsrat überwies die Motion 2022 mit klarer Mehrheit an den Regierungsrat und bekräftigte den politischen Reformwillen 2024 mit der Ablehnung einer beantragten Fristerstreckung. Im Juli 2026 hat der Regierungsrat die Vorlage «Modernisierung der Denkmalpflege-Gesetzgebung (Baudenkmalern)» mit den vorgesehenen Änderungen des Planungs- und Baugesetzes sowie den zugehörigen Verordnungen zuhänden des Kantonsrates verabschiedet.

Der HEV Kanton Zürich hat diesen Reformprozess von Beginn an eng begleitet und sich sowohl im politischen Dialog als auch im Vernehmlassungsverfahren mit konkreten Vorschlägen für ein liberaleres, eigentumsfreundlicheres und praxistauglicheres Denkmalschutzrecht eingebracht.

Moderne Rahmenbedingungen für modernen Denkmalschutz

Der HEV Kanton Zürich begrüsst insbesondere, dass die Anforderungen an die Unterschutzstellung von Baudenkmalern erhöht werden sollen. Der Denkmalschutz soll sich künftig auf Objekte konzentrieren, die tatsächlich eine besondere kulturhistorische Bedeutung aufweisen. Dies stärkt die Verhältnismässigkeit, erhöht die Akzeptanz des Denkmalschutzes und sorgt für klarere sowie besser nachvollziehbare Schutzentscheide.

Ebenso positiv bewertet der HEV Kanton Zürich, dass die bauliche Weiterentwicklung von Baudenkmalern erleichtert und energetische Sanierungen ausdrücklich gestärkt werden sollen. Gerade vor dem Hintergrund der raumplanerisch geforderten Innenentwicklung, der Schaffung von dringend benötigtem Wohnraum und der

ambitionierten Klimaziele ist es wichtig, dass Veränderungen an der baulichen Substanz auch bei Schutzobjekten möglich bleiben. Dass die Interessenabwägung gesetzlich gestärkt werden soll, ist deshalb ein wichtiger Schritt hin zu einem zeitgemässen Denkmalschutzrecht.

Mehr Transparenz für Eigentümerinnen und Eigentümer

Besonders erfreulich ist zudem, dass Eigentümerinnen und Eigentümer künftig aktiv über die Aufnahme ihrer Liegenschaft in ein Inventar informiert werden sollen. Damit wird ein langjähriges Anliegen des HEV Kanton Zürich aufgenommen. Die frühzeitige Information stärkt die Transparenz, verbessert die Mitwirkungsmöglichkeiten der Eigentümerschaft und schafft mehr Rechts-, Planungs- und Investitionssicherheit. Ebenso zu begrüssen ist das Ziel, die Verfahren insgesamt zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Erfreulich ist schliesslich auch, dass der Regierungsrat nach der Vernehmlassung auf die ursprünglich vorgesehene Zentralisierung der Inventarisierung von Baudenkmalern kommunaler Bedeutung verzichtet. Dass die Gemeinden weiterhin für ihre Inventare zuständig bleiben, trägt den unterschiedlichen lokalen Gegebenheiten Rechnung und stärkt das Subsidiaritätsprinzip.

Parlamentarische Beratung als nächste Etappe

Mit der Vorlage liegt eine solide Grundlage für die parlamentarische Beratung vor. Der HEV Kanton Zürich wird diesen Prozess weiterhin eng begleiten – mit dem Ziel eines Denkmalschutzrechts, das Eigentumsschutz, raumplanerische Entwicklung und energetische Anforderungen ausgewogen berücksichtigt.



Albert Leiser, Direktor
Hauseigentümerverband Kanton Zürich

Weitere Informationen:
www.hev-zh.ch


HEV Kanton Zürich